

항공사 교육훈련 요인이 학습전이,  
직무만족 및 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향

황 지 혜(제1저자)

동양미래대학교 호텔관광과 (조교수)

이 혜 미(교신저자)

경희대학교 스마트관광 연구소 (학술연구교수)

The Effects of Airline Educational Training Factors on  
Transfer of Learning, Job Satisfaction and Service-Oriented  
Organizational Citizenship Behavior of Cabin Crews

Hwang, Jee Hye(First Author)

Department of Hotel & Tourism, Dongyang Mirae University (Assistant Professor)

Lee, Hye Mi(Corresponding Author)

Smart Tourism Research Center, Kyung Hee University(Academic Research Professor)

Abstract

The purpose of this study is to divide airline educational training components into personal learning characteristics and educational training environment, and to verify the relationship between each factor, transfer of learning, job satisfaction, and service-oriented organizational citizenship behavior that airline cabin crew should ultimately cultivate.

The results of this study are expected to prepare a strategy to develop educational training programs to strengthen the capabilities of service workers as well as airline cabin crew members, and to provide broad implications for the

direction of educational training support. In addition, the airline's educational training system will be reorganized to enhance the competitiveness of companies and suggest the right direction for efficient human resource management.

*Keywords* : Airline Cabin Crew Educational Training, Transfer of Learning, Job Satisfaction, Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior

접수일(2024년 08월 16일), 수정일(2024년 10월 05일), 게재확정일(2024년 11월 25일)

## I. 서론

항공사는 승무원에게 각 조직의 가치를 담은 교육훈련을 제공하고, 교육훈련을 받은 객실 승무원은 현장에서 고객 만족을 이뤄냄으로써 기업 경쟁력을 갖추어나가고 있다. 고객과의 최접점에서 업무하는 시간이 가장 긴 객실 승무원은 항공사로부터 제공 받은 교육훈련에 의거하여 기내 현장에서 고객 만족 서비스로 기업 경쟁력에 기여할 뿐만 아니라 개인의 직무만족과 조직충성으로까지 효과가 이어진다(최수형과 김종윤, 2020). 경쟁이 치열한 환대산업에서 우수한 신입사원을 채용하여 지속적인 관리를 하는 것은 중요한 관건이며(Akgunduz et al., 2020), 교육훈련 보상 등은 기타 산업 분야에 비해 더 중요하다고 볼 수 있다(정민주, 2005).

티웨이항공 등 저비용 항공사들은 우수한 핵심 인재 확보와 양성에 최선을 다하고 있으며 올해 하반기를 시작하며 항공기 도입 일정에 맞춰 부문별로 채용을 확대할 예정이라고 한다(에너지경제, 2024). 따라서 다가올 대거 신입 채용에 대비 항공사 교육훈련 시스템을 재정비하고, 코로나 19 위기 회복 후 유희인력 관리 및 휴업기간의 업무공백을 최소화하기 위한 서비스 보수 교육을 강화해야 한다. 차별화된 고객 중심 서비스를 위한 교육시스템을 구축한다면, 코로나 19 사태 이전 보다 직원들의 업무수행능력과 서비스품질이 향상될 것으로 기대된다(김종훈과 남현정, 2020).

사회적 교환이론(SET: Social Exchange Theory)에 따르면, 조직 구성원들은 개인의 가치 및 직무능력 향상을 위해 교육훈련을 받고, 조직은 조직의 성과를 높이기 위하여 직원들을 교육 시키는데, 상호 목적달성 과정에서 조직, 구성원 간 사회적 교환 관계가 형성된다고 한다(Ulrich, 1998). 구성원들은 조직 내의 제도와 지원이 긍정적이며 자신이 도움을 받고 있다고 인식하게 되면, 긍정적으로 직무 관련 행동을 하며 회사에 갇으려고 노력한다(김예진과 김정식, 2020). 즉, 사회적 교환 과정에 따라 조직에 대한 충성심과 동일성과 같은 조직몰입도가 높아져 조직시민행동으로의 발현이 가능하다고 한다(Noe et al., 2006). 조직의 높은 성과와 경쟁력을 위하여 구성원들

의 자발적 헌신이 중요해지고, 자발적 헌신을 가진 종업원을 많이 보유하고 있는 조직은 그렇지 않은 조직보다 높은 조직성과가 있다는 연구 결과가 있음에도(Podsakoff et al., 2000; Whiting et al., 2008) 서비스 조직의 특성을 반영한 서비스 지향적 조직시민행동(Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors)에 관한 연구는 아직도 부족하다(Bettencourt et al., 2001). 서비스 지향적 조직시민행동은 조직시민행동 개념을 두고 있으나 조직의 종류나 연구 대상에 따라 조직시민행동의 형태가 달라진다. 서비스 지향적, 또는 혁신 지향적 조직시민행동과 같은 조직시민행동은 점진적으로 발전했으며, 그 중 서비스 지향적 행동은 종업원의 능력, 학습 의도, 동기 및 태도, 열정의 통합으로 조직의 서비스 품질에 영향을 미치므로 서비스 산업을 대상으로 한 연구에서는 반드시 측정되어야 할 종속변수라 판단된다(Tseng, 2021).

학습전이가 핵심 연구 주제로 인적자원개발 분야에서 등장한 이유는 교육훈련 활동을 개인 및 조직 성과와 연결하는 역할을 학습전이가 수행한다고 가정하기 때문이다(현영섭 외, 2021). 교육훈련과 학습전이 관련 연구(김문정과 조우제, 2018; 나소정, 2019; 서승혜와 정경일, 2017; 장미경과 유양호, 2013; 정태연과 김정준, 2018)에서는 교육훈련 요인을 하위 요인으로 구분하고, 학습전이, 직무만족이나 성과, 고객지향 성과의 영향 관계 등을 측정하고 교육의 효과성에 대해 논하는데 그쳤다. 이에 본 논문에서는 Noe(1986)의 학습전이 모형, Baldwin과 Ford(1988)의 학습전이 모형, Holton(1998)의 수정된 학습전이 모형을 통해 학습전이에 미치는 선행 교육훈련 요인을 선정하여 항공사 교육훈련 요인을 개인적 학습특성과 교육훈련 환경으로 나누고 각 요인들과 학습전이 및 직무만족 더 나아가 항공사 객실 승무원이 궁극적으로 함양해야 할 서비스 지향적 조직시민행동과의 영향 관계에 대해 검증하고자 한다. 분석의 결과를 바탕으로 항공사 교육훈련 시스템을 재정비하여 기업의 경쟁력을 높이고, 조직 내 효율적 인적자원관리의 올바른 방향을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 교육훈련 및 교육훈련 구성요소

교육훈련(educational training)이란 학자에 따라 차이는 있지만 직무에 요구되는 지식을 습득하도록 하는 과정으로 교육과 훈련, 개발의 개념 전체를 포함하고, 기업의 성장 및 목적을 위하여 요구되는 지식과 태도, 기능 등의 훈련을 말한다(Goldstein, 1980). Cascio(1982)는 교육훈련이란 개인이 직무요구에 필요한 지식과 기술을 습득

하는 과정이라 정의하였다. 윤보원(2021)은 교육훈련이란, 조직 구성원의 전문성을 개발하고 향상 시키는 과정이자 직무가 요구하는 지식, 기술, 기능, 그리고 태도를 발전시켜 현재와 미래에 수행해야 할 직무수행을 효과적으로 가능하게 함과 동시에 기업의 목표를 달성을 위한 계획적, 조직적인 경영관리 활동이라고 정의한 바 있다. 이와 비슷한 맥락으로 김도희(2021)는 조직에서의 교육훈련은 개인과 조직의 목표를 달성하기 위하여 적절한 교육환경과 강사를 보유하고, 종사원에게 충분한 정보제공, 직무 관련 능력향상을 위한 교육과정을 운영하는 것이라고 하였다.

본 논문의 이론적 토대가 된 Noe(1986)의 학습전이 모형, Baldwin과 Ford(1988)의 학습전이 모형, Holton(1998)의 수정된 학습전이 모형을 분석해 보면 학습전이에 영향을 미치는 요소는 크게 교육훈련 학습자 특성(학습태도, 학습능력, 학습기대, 학습동기 등), 교육훈련 환경특성(교육훈련 내용, 교육강사 등), 교육훈련 조직 특성으로 설명된다. 이에 위 교육훈련의 학습전이에 영향을 미치는 요소 중 교육훈련 학습자 특성과 환경적 특성에 초점을 맞추어 본 연구를 진행하였다.

## 2.2 교육훈련 개인적 학습특성

### 2.2.1 학습능력

학습자는 교육훈련 환경에서 언어적 커뮤니케이션의 능력, 대인관계능력, 자기 주도적 능력이 필요하며, 학습 이해를 위한 기술적 지식수준, 개인 과제와 협력과제 수행 경험, 조직 내 구성원으로서 역할 수행경험 등이 학습 수행에 영향을 미친다(Dixon, 2000). 학습자가 교육훈련으로부터 성과를 얻으려면 교육훈련 내용을 배울 수 있는 준비가 필요한데, 학습능력은 과업을 수행할 수 있는 기본적인 능력을 말하며 학습능력이 높으면 학습효과가 촉진되기도 한다(신애경 등, 2009). 교육훈련요인에서 있어 학습자가 학습능력이 있다는 것은 학습자 스스로 교육목표 달성을 위한 충분한 지식을 갖고 있다는 의미이며, 학습능력은 교육훈련에 필요한 지식과 능력, 학습과제 수행 능력, 학습능력 우월성을 포함한다(유성희, 2013). 적성검사 및 학습능력에 관한 선행연구 결과를 살펴보면 훈련 가능성에 대한 능력과 적성 점수가 높을수록 교육훈련 성과가 좋은 것으로 나타났으므로, 학습자 능력은 교육훈련 성과의 예언 변인임을 알 수 있다(Smith & Downs, 1975; Gordon & Kleiman, 1976).

### 2.2.2 학습기대

학습기대란 교육훈련 참가자가 교육훈련의 목표가 자신에게 얼마나 도움이 되고 필

요한 것인지에 대한 지각이며, 교육훈련을 통해 학습자가 습득한 교육내용을 본인의 직무에 적용했을 때 달성한 성과에 대한 기대이다. 즉, 학습기대는 교육훈련 후 직무 활용 시 나타나는 긍정적인 자신감이라 할 수 있다(신정하, 2006).

Feldman(1989)은 교육훈련의 목표를 성공적으로 달성하려면 교육훈련에 대한 학습자의 기대가 중요하다고 하였고, 교육훈련의 학습전이성과에 영향을 미치는 학습기대의 효과에 대해 보다 체계적이고 다양한 연구의 필요성을 주장하였다. 이러한 주장은 Vroom(1964)의 개인의 노력은 특정 결과에 대해 개인이 가지고 있는 가치와 기대에 의해 결정된다는 기대이론(expectancy theory)에 근간을 둔 것으로, 성공적 학습전이는 열심히 일하면 높은 성과를 올릴 것이라고 생각하는 기대감과 학습 동기에 의해 결정된다는 것이다. Porter & Lawler(1968) 역시 동기부여가 곧바로 전이 성과로 직결되지는 않으며 성과를 내고자 하는 행동은 학습전이와 직무만족에 대한 기대감에 의해 조성된다고 설명한 바 있다.

이에 교육훈련 참가자들이 교육훈련에 대해 갖는 학습 기대가 높을수록 학습전이에 따른 직무성과도가 높게 나타날 것이라고 기대됨에 따라 본 연구에서도 학습기대를 교육훈련 개인적 학습특성 중 하나로 정하고자 한다.

### 2.2.3 학습태도

학습태도란 학습 혹은 공부와 관련된 습관, 신념, 환경 등이 나타내는 행동유형으로 학습자가 학습 환경 내에서 변화의 경험을 통하여 얻는 규칙적이고 지속적인 반응 경향이다(한국교육개발원, 1992). Rossett(1987)는 성공적인 교육훈련을 위해서 학습자의 학습동기 및 학습자의 태도가 무엇보다 중요하다고 하였다. 학습자들이 교육훈련의 필요성과 취지를 인지한 후 교육내용을 배우고 활용하려는 성취욕구가 강할수록 교육훈련의 성과는 더욱 높아진다(장귀연, 2017). 정수미(2022)는 항공사 교육훈련 특성이 객실승무원의 효능감, 직무몰입, 직무 만족도에 미치는 영향연구에서 학습태도는 모든 종속변수에 정(+ )의 유의미한 영향을 미친다는 것을 확인했다. 또한 객실승무원의 학업 열의와 역량향상을 위한 학습 의지는 어떠한 교육훈련 요인보다 직무몰입 과 직무 만족도에 높은 영향을 미친다는 결과를 냈다. 이에 본 연구에서는 학습전이와 직무만족을 향상하기 위한 개인적 학습특성 구성요인 중 하나를 학습태도로 선정하고 그 영향력을 분석해 보고자 한다.

## 2.3 교육훈련 환경

### 2.3.1 교육훈련 내용

Berlo(1977)는 교육훈련 내용을 커뮤니케이션을 정의하였는데 전달자인 교육 프로그램이 수용자인 학습자에게 전달하고자 하는 메시지라고 설명하였다. 다시 말해 교육훈련 내용은 교육 프로그램의 목표 달성을 위한 핵심적인 요소이므로 교육내용 전달을 위해 교수전략을 치밀하게 계획했다 할지라도 교육내용 자체가 부적합하면 교육훈련 목표 달성이 어렵다는 것이다. Alliger(1997)는 교육훈련 내용을 교육훈련 프로그램의 목적 달성을 위해 사용하는 지식 및 기술이라고 설명하고 교육훈련의 효과적인 실행을 위해서는 개인과 조직의 요구가 적절히 반영된 교육훈련 목표를 수립하고, 직무와 연관성이 높은 내용으로 구성해야 한다고 하였다. 즉, 훈련 프로그램의 설계와 내용구성이 조직과 구성원의 목표를 달성하는 데 초점을 맞춰져 있어야 실무적용에 대한 학습전이의 효과를 보다 높일 수 있다는 것이다(Wangchuk & Wetprasit, 2019).

### 2.3.2 강사의 특성

교육훈련의 제공 요소 중 중요한 요인으로 교육훈련을 제공하는 교육훈련 강사라고 볼 수 있다. 교육훈련 강사는 교육훈련 프로그램을 위하여 준비하고 이를 실행하는 자이며, 강사의 능력이란 교육 참가자가 교육내용을 학습하려는 수준과 학습된 내용을 현업에 활용하려는 수준, 그리고 교육전이 수준을 높이는 능력을 통틀어 말한다(유소연, 2014). 강사가 지닌 태도와 내용 전달 기술, 자격요건, 지식 등을 통하여 교육훈련의 성패가 좌우될 수 있으므로 교육훈련 진행 시 이러한 기술이나 지식 등을 완벽히 터득하여야만 한다(Desimone & Harris, 1998). 즉, 교육 강사는 교육훈련 내용을 참가자에게 전달해 주고 습득시키기 위해 강의를 준비하고 실행하는 자이며, 교육 강사의 능력은 교육훈련 학습전이 성과와 직무몰입에 영향을 미치는 결정적인 요인으로 선행연구에서 제시되었다(나소정, 2019).

### 2.3.3 물리적 환경

서비스 분야에서 물리적 환경의 중요성을 최초로 주장한 사람은 Kotler(1973)라는 학자로, 구매자들의 행동에 영향을 미치는 의도적 환경을 만드는 것이 마케팅 전략이라는 것을 검증하기 위해 서비스 환경에 관해 연구하였다. 마케팅 전략에 있어 구매자들의 행동에 물리적 환경이 영향을 미치는 것과 같이 교육훈련 시설과 환경은 서비스 교육훈련 학습자에게 교육훈련 내용 못지않게 교육효과와 성공적인 학습전이 측정에 매우 중요한 척도가 된다. 교육훈련 시설과 환경을 세분화해보면, 교육장 환경에는

시설, 기자재, 강의실 규모, 조도, 실내온도, 환기, 강의실 분위기, 청결 상태, 외부 소음, 책상, 의자 등 전반이 포함된다. 교육매체로는 유인물, 시청각 자료, 교보재와 같은 여러 교육 방법과 수단이 포함된다. 교육훈련에 있어 물리적 환경이 참가자 학습과 적합하지 않거나 교육훈련 내용에 따른 교육매체가 적절하게 활용되지 못한다면 교육훈련 참가자들의 전이성과에 부정적인 영향을 미친다(장옥, 2012). 교육훈련의 물리적 환경이 어떻게 설계되느냐에 따라 교육효과 향상 여부가 결정되고, 교육훈련 목적 달성이 성패가 좌우된다(김경수, 2021). 본 연구에서는 교육훈련의 물리적 환경을 강의실 기자재와 분위기, 서비스 실습실(mockup), 안전교육 훈련 시설의 환경 등으로 설명하고 학습전이와 직무만족으로의 영향력을 검증하려고 한다.

## 2.4 학습전이

학습전이(transfer of learning)는 학습자가 교육에서 학습한 지식과 기술, 태도를 직무 상황에 효과적으로 적용하는 정도로 정의된다. Baldwin & Ford(1988)는 이를 다시 훈련된 기술 및 행동이 직무에 적용되는 정도인 일반화(generalization)와 훈련된 기술 및 행동이 직무에 계속 사용되는 기간을 의미하는 유지(maintenance)로 구분하여 설명하였다.

Wexley & Latham(1991)은 학습전이를 학습자가 교육을 통해 습득한 기술, 지식, 태도 등을 현업에 효과적으로 적용하는 정도'라고 정의하였고, 전이의 정도가 높은 기업일수록 교육훈련을 통해 의도했던 효과를 실제로 달성할 수 있고, 반면 전이의 정도가 낮으면 현업에서 교육훈련의 높은 효과를 기대하기 어렵다고 주장하였다.

D'Abate et al.(2003)는 학습전이는 구성원이 새롭게 학습한 지식, 기술을 현업에 효과적으로 적용하는 정도이고, 조직의 효과성을 높인다고 하였다. 교육 대상자가 학습전이를 극대화시켜 실무 현장에서 효과적인 업무적용으로 이어져야 한다(박지영 등, 2023). 즉 학습전이가 효과적으로 일어났느냐에 대한 여부는 교육훈련 시스템이 기업의 경영성과에 얼마나 기여하고 있는가를 판단해 볼 수 있는 중대한 기준이 된다(신정하, 2006).

## 2.5 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 조직구성원의 직무수행 만족감 또는 조직구성원 스스로가 중요한 직무가치를 수행하고 있다고 느끼는 즐거움이다(Locke, 1976). Williams(1991)는 직무만족은 직무나 작업조건에 대한 태도나 그러한 여러 태도의

집합으로, 종종 직무에 있어서 기대된 것과 실제로 경험한 것과의 비교로 인하여 결정되는 것이라고 하였다. 또한 이러한 직무만족은 직무 경험 평가로 나타나는 감정 및 정서 상태를 의미하며 보상과 성취감이 영향을 미치는 요소이므로 조직에 긍정적인 인상을 주기 때문에 조직의 목적을 강화할 수 있다(이재형과 배기태, 2023). 즉 직무만족은 종사원의 서비스 인식에 긍정적인 영향을 주고, 서비스 질에 대한 고객의 평가에도 긍정적 영향을 준다(김문정, 2024).

## 2.6 서비스 지향적 조직시민행동

조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 명시적으로 또는 임의적인 보상으로 인정되지 않는 자발적 행동으로 직원 개인의 재량에 따른 행동이다(Bateman & Organ, 1983). 서비스 지향적 조직시민행동은 조직시민행동의 개념에 기본을 두고 있으나 조직시민행동은 모든 일반조직에서 적용할 수 있고, 서비스 지향적 조직시민행동은 서비스조직에 적합한 개념이라 하겠다. 서비스 지향적 조직시민행동(service-oriented organizational citizenship behavior)이란 서비스조직의 고객 접점 종사원이 역할 외 활동을 하는 것을 말하며 공식적인 역할 범위를 뛰어넘는 고객 접점 종사원의 자유 재량적 행동이라고 정의 내릴 수 있다(Bettencourt et al., 2001). 즉 고객서비스를 중심으로 직원의 업무 역할 외의 행동이다(Podsakoff et al., 2000).

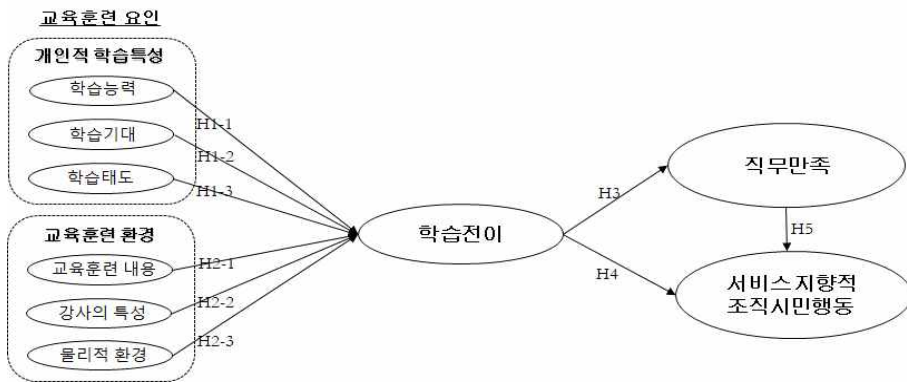
현재까지 일반 기업에 적용할 수 있는 조직시민행동에 관한 연구는 진행됐지만, 서비스 조직특성에 맞는 개념인 서비스 지향적 조직시민행동에 관한 연구는 드문 실정이었다. 그러나 최근 일반조직에 적용했던 척도를 서비스조직으로 적용할 수 있도록 서비스 지향적 조직시민행동에 적합한 설문 문항과 요인을 도출하여 관련 변수에 관해 검증하는 연구들이 나타났다(김술아, 2020; 윤선화, 2020; 이유정, 2020; Bettencourt et al., 2001; Wang et al., 2009). 과거의 연구를 분석해 보면 서비스 지향적 조직시민행동의 선행변수를 첫째, 태도적 요인인 조직후원인식, 둘째, 성격적 요인인 서비스 지향성, 셋째, 업무 관련 지식으로 설정하고 연구를 진행하였다. 따라서 과거 연구를 바탕으로 서비스 지향적 조직시민행동 세 번째 선행변수가 업무 관련 지식이라는 것에 착안하여 교육훈련 요인이 학습전이와 직무만족 그리고 서비스 지향적 조직시민행동으로의 영향 연구하고자 한다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 3.1 연구모형

항공사 조직의 교육훈련 요인과 학습전이와의 영향 관계를 살펴보고, 직무만족과 서비스 지향적 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 항공사 객실승무원을 대상으로 살펴보고자 한다. 선행연구의 이론적 고찰을 토대로 연구모형을 설정하였으며 다음 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



#### 3.2 가설설정

##### 3.2.1 개인적 학습특성과 학습전이

김문정과 조우제(2018)는 항공사 객실승무원 상위클래스 교육훈련을 중심으로 학습전이에 관한 연구를 진행하였는데 개인특성, 교육훈련 특성 그리고 조직 환경 특성이 모두 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 하였다. 이수희(2019)는 호텔기업 온라인 교육 연구에서 학습자들의 개인적 특성 요인 모두 교육훈련 후 업무에 적용하는 학습전이 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 결과를 냈다. 또한 서비스 기업에서 교육 프로그램을 통하여 효과적인 전이성과를 얻기 위해서 학습자 개인의 학습 동기, 경력계획 등의 관리가 필요하다고 주장했다. 이러한 선행연구와 이론에 근거하여 다음의 가설을 설정하였다.

가설1 : 개인적 학습특성은 학습전이에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1 : 학습능력은 학습전이에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 : 학습기대는 학습전이에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3 : 학습태도는 학습전이에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 교육훈련 환경과 학습전이

성공적인 학습전이를 위해서는 실제 직무 환경과 비슷한 상황에서 교육훈련이 이뤄져야 하며(Bramley, 1991), 교육훈련 내용이 직무와의 연관성이 높아야 한다(임효창과 박경규, 1999). Alliger, et al.(1997)의 연구에서도 교육훈련 내용을 직무에 활용하도록 구성할 때 실무전이 수준이 높은 것으로 나타났다. 또한 교육훈련에 대한 학습 내용은 개인의 행동변화를 유도하고 그러한 과정에서 전이동기와 학습전이에 유의한 영향을 미친다는 것을 검증하였다(Noe, 1986). Leuduchwicz(1982)는 교육훈련 강사의 개인능력이 교육 유효성과 실무전이에 영향을 미친다고 주장하였다. 이와 같은 선행연구 결과를 근거로 다음의 가설을 설정하였다.

가설2 : 교육훈련 환경은 학습전이에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-1 : 교육훈련 내용은 학습전이에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2 : 강사의 특성은 학습전이에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-3 : 물리적 환경은 학습전이에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 학습전이와 직무만족

고선희와 김영택(2009)은 서비스 교육훈련은 교육만족과 학습전이, 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 동시에 종업원이 제공하는 서비스 품질에도 정(+)의 영향이 있다는 결과를 냈다. 정영수와 김현우(2021)는 교육훈련 품질에 대한 만족은 학습전이로 이어지며, 이는 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것이라고 하였다. 또한, 김미애 등(2022)의 연구에서도 종업원의 교육훈련 효과성 인식이라 볼 수 있는 성공적인 학습전이는 직무만족에 유의한 정적 효과가 있다는 것을 확인하였다. 이러한 선행연구와 이론을 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설3: 학습전이는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 학습전이와 서비스 지향적 조직시민행동

임영재 등(2013)은 기업의 교육훈련시스템이 학습전이와 종사원 역할 행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 교육훈련 이후 학습전이가 활발하게 진행될수록 직무 행동과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 냈다. 이동명과 나준희(2024)는 조직의 목표에 맞는 교육훈련이 선행된다면 학습전이와 서비스 지향적 조직시민행동을 높일 수 있다는 것을 확인하였다. 이러한 선행연구와 이론을 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설4: 학습전이는 서비스 지향적 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.5 직무만족과 서비스 지향적 조직시민행동

Colquit et al.(2000)는 학습전이가 직무성과와 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며, 직무수행 개선에도 긍정적인 영향관계가 있다고 하였다. Tsai & Su(2011)는 대만에서 운항하는 국제 항공사 객실승무원을 대상으로 리더십, 직무만족과 서비스 지향적 조직시민행동 간의 영향관계에서 직무만족은 서비스 지향적 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증하였다. 국내 연구 중 정두환(2019)은 조직구성원들이 직무만족을 가질 때 조직시민행동으로 이어지는데, 이는 직무만족이 조직의 목표 및 추구하는 가치에 대한 긍정적 믿음을 갖게 하여 자발적인 조직시민행동을 향상하는 것으로 설명하였다. 또한 김미영(2021)은 항공사 객실승무원을 대상으로 복합시간성, 직무만족 및 직무열의가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 직무만족은 서비스 지향적 조직시민행동에 긍정적인 영향이 있음을 밝혀냈다. 위 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설5: 직무만족은 서비스 지향적 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3.3 설문지 구성

설문지 구성은 독립변수인 개인적 학습특성과 교육훈련 환경 그리고 매개변수인 학습전이, 종속변수인 직무만족과 서비스 지향적 조직시민행동으로 구성하였다. 추가로 인구통계학적 특성과 일반적 특성으로 구분하여 설문지를 구성했다.

개인적 학습특성 중 학습능력은 학습 할 충분한 능력, 기본적 능력 및 기술, 충분한 지식 및 능력의 내용으로, 학습기대는 업무 수행에 도움, 재미와 흥미로움, 경력개발에 도움의 문항으로 측정하였으며, 학습태도는 교육훈련 입과 희망, 높은 학습 의욕, 직무 적극 활용의 내용으로 설문을 구성하였다(백지영, 2018; 유성희, 2013; 유소연, 2014; 장서운, 2014; 정수미, 2022; Alliger, 1997; Bramley, 1991; Hicks & Klimoski, 1987). 교육훈련 환경 중 교육훈련 내용은 필요 내용으로 구성, 실제 내용과 사례, 교육훈련 목표 제시, 충분한 실습 기회의 내용으로, 강사의 특성은 현장 경험을 통한 현실적 강의 내용, 효과적 내용 전달, 적극적 참여 유도, 충분한 활력 및 열정의 문항으로 측정하였으며, 물리적 환경은 기자재 설비, 강의실 분위기, 실습실(Mock-up) 환경, 실습 보조용품 구비의 내용으로 설문을 구성하였다(권용주와 신정하, 2006; 박소은, 2016; 진혜경, 2017; Desimone & Harris, 1998). 학습전이는 현업에 적용 노력, 능력 향상에 도움, 업무 지식 활용, 업무기능 활용, 충분한 업무수행에 관한 내용을 설문지를 구성하여 측정하였다(양은하와 정재삼, 2006; 현영섭과 권대봉, 2003; Gagne et al., 1993; Kirkpatrick, 1994). 직무만족은 업무 지속성 의지, 업무에 대한 자랑스러움, 성취감과 행복함, 직업 적극적 추천, 적당한 업무강도, 즐거운 경험의 내용으로 측정하였다(김석영, 2010; 이유재, 2004; 이은희 외, 2014; Locke, 1976). 서비스 지향적 조직시민행동은 자진하여 고객 도움, 기본직무 이상의 서비스 제공, 동료 제안 적극 수용, 좋은 의견 동료에게 제시, 창의적인 고객 문제해결, 서비스 원칙 준수, 고객 서비스 향상에 노력의 내용으로 설문을 구성하였다(양혜련, 2018; 이연숙, 2013).

### 3.4 자료수집 및 분석 방법

실증분석을 위해 K 항공사 객실 승무원 중 교육훈련을 받은 경험이 있는 객실 승무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 불규칙한 비행 스케줄을 고려하여 개인 전자메일로 설문에 대한 안내를 한 후, Survey 시스템을 이용하여 설문지 작성하는 방법을 채택하였다. Survey 시스템을 통하여 2024년 7월 2일부터 7월 15일까지 약 2주 동안 배포된 설문 400부 중 최종적으로 372부의 자료가 수집되었으며, 응답이 불성실한 9부를 제외한 363부를 최종 분석에 활용하였다.

본 연구의 분석 방법으로는 SPSS와 AMOS 프로그램을 사용하여 실증분석을 실시하였다. 첫째, 가설검증을 시행하기 전 빈도분석과 기술통계 분석을 시행하여 결측값을 제거했고, 내적일관성 확인을 위해 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 계수를 통한 신뢰성 분석하였다. 둘째, 각 측정 변수 간 상관관계를 확인해 보기 위해 피어슨 상관계수로 변수 간 상관관계를 살펴보고 개인적 학습특성, 교육훈련 환경, 학습전이, 직무만

즉, 서비스 지향적 조직시민행동의 전체 확인적 요인분석(CFA)을 하였다. 이때 집중타당성을 확인을 위해 평균분산추출(AVE) 값을 산출해서 개념 신뢰도(CCR) 값을 구하고 측정 도구 신뢰도를 살펴본다. 셋째, 연구가설의 검증하기 위해 구조방정식모델링을 실시하였다.

## IV. 실증분석 결과

### 4.1 표본의 일반적인 특성

표본의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)	구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	48	13.2	최종 학력	전문대학	61	16.8
	여자	315	86.8		대학교	264	72.7
연령	20대	45	12.4		결혼 여부	대학원	38
	30대	170	46.8	기혼		224	61.7
	40대	119	32.8	미혼	139	38.3	
	50대 이상	29	8.0	직급	객실승무원	104	28.7
근속 년수	만 5년 미만	93	25.6		부사무장	136	37.5
	만 5-9년	94	25.9		사무장	87	24.0
	만 10-14년	105	28.9		선임사무장	26	7.2
	만 15-19년	35	9.6		수석사무장	10	2.8
	만 20년 이상	36	9.9		합계	363	100.0

### 4.2 측정항목의 신뢰도 및 확인적 요인분석

각 항목의 적합도를 평가하고자 Cronbach's  $\alpha$  값을 활용한 내적 신뢰성을 평가한 결과, 학습능력 .917, 학습기대 .825, 학습태도 .880, 교육훈련 내용 .902, 강사의 특성 .920, 물리적 환경 .907, 학습전이 .844, 직무만족 .939, 조직시민행동 .871로 0.7 이상의 값을 나타내어 내적 일관성이 확보되었다. 평균분산추출값(AVE)과 개념신뢰도(CCR)값을 활용하여 집중타당성을 평가하였으며, 평가결과 평균분산추출값은 기준값인 .5(Formell & Larcker, 1981) 이상 상회하였으며 개념신뢰도는 .7(Formell & Larcker, 1981) 이상 상회하여 집중타당성이 확보되었다. 모형의 적합도 지수는

$X^2=1698.459$ ,  $P=.000$ ,  $GFI= 0.804$ ,  $RMR= 0.033$ ,  $RMSEA= 0.065$ ,  $IFI= 0.905$ ,  $NFI= 0.853$ ,  $CFI= 0.905$ 로 나타났다. 일부 적합지수가 0.9 이상을 상회하지 못하였으나 Naeni et al(2022)에서 제시한 적합도 기준인 0.8 이상으로 분석되어 모형 적합도가 충족된 것으로 사료된다.

구성개념 간의 확인적 요인분석 결과를 바탕으로 수렴타당도와 판별타당도를 검사하였다. 수렴타당도는 각각의 변인 간의 관련성을 판단하는 분석으로(Huang & Michael, 2000). 상관관계 분석결과 학습능력, 학습기대, 학습태도, 교육훈련 내용, 강사의 특성, 물리적 환경, 학습전이, 직무만족, 조직시민행동은  $p<.001$ 에서 유의한 상관관계를 나타내었다. 이때 학습기대와 학습전이 간의 계수는  $r=.394(p<.001)$  수준에서 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 학습능력과 조직시민행동 간의 계수는  $r=.131(p<.001)$  수준에서 낮은 상관관계가 나타났다. 따라서 <표 2> 결과와 같이 사용된 각 구성개념이 제대로 측정되어 수렴타당도가 있는 것으로 확인된다.

<표 2> 측정항목의 확인적 요인분석

변수	Estimate		S.E.	C.R.	p	AVE a	CCR b	
	비표준화	표준화						
학습능력	학습 할 충분한 능력	1.000	0.906			0.853	0.946	
	기본적 능력 및 기술	1.033	0.898	0.042	24.537			.000***
	충분한 지식 및 능력	0.906	0.860	0.040	22.822			.000***
학습기대	업무 수행에 도움	1.000	0.738			0.72	0.884	
	재미와 흥미로움	1.099	0.899	0.070	15.596			.000***
	경력개발에 도움	1.110	0.766	0.079	14.021			.000***
학습태도	교육훈련 입과 희망	1.000	0.765			0.809	0.926	
	높은 학습 의욕	1.298	0.943	0.071	18.165			.000***
	직무적극 활용	1.135	0.830	0.068	16.713			.000***
교육훈련 내용	필요 내용으로 구성	1.000	0.791			0.779	0.934	
	실제 내용과 사례	1.138	0.881	0.061	18.643			.000***
	교육훈련 목표 제시	1.068	0.874	0.058	18.476			.000***
	충분한 실습 기회	1.006	0.794	0.061	16.385			.000***
강사의 특성	현실적 강의 내용	1.000	0.810			0.807	0.944	
	효과적 내용 전달	0.970	0.875	0.049	19.743			.000***
	적극적 참여 유도	1.104	0.882	0.055	19.983			.000***

	충분한 활력 및 열정	1.103	0.889	0.055	20.208	.000***		
물리적 환경	기자재 설비	1.000	0.800				0.781	0.934
	강의실 분위기	1.026	0.894	0.053	19.504	.000***		
	실습실 환경	0.999	0.863	0.054	18.656	.000***		
	실습 보조용품 구비	1.012	0.827	0.057	17.635	.000***		
학습전이	현업에 적용 노력	1.000	0.739				0.722	0.928
	능력 향상에 도움	1.165	0.795	0.077	15.189	.000***		
	업무 지식 활용	1.418	0.851	0.087	16.338	.000***		
	업무 기능 활용	1.327	0.830	0.083	15.891	.000***		
	충분한 업무 수행	1.252	0.842	0.078	16.148	.000***		
직무만족	업무를 지속함	1.000	0.855				0.752	0.947
	업무가 자랑스러움	1.080	0.917	0.044	24.673	.000***		
	성취감과 행복함	1.127	0.912	0.046	24.387	.000***		
	직업을 적극적 추천	1.114	0.917	0.045	24.654	.000***		
	적당한 업무 강도	1.055	0.877	0.047	22.589	.000***		
	즐거운 경험	0.722	0.611	0.056	12.995	.000***		
서비스 지향적 조직시민 행동	자진하여 고객 도움	1.000	0.793				0.608	0.915
	이상의 서비스 제공	0.997	0.774	0.065	15.32	.000***		
	동료 제안 적극 수용	0.978	0.767	0.065	15.163	.000***		
	좋은 의견 동료 제시	0.866	0.647	0.070	12.442	.000***		
	창의적 고객문제해결	0.928	0.687	0.070	13.338	.000***		
	서비스 원칙 준수	0.820	0.655	0.065	12.617	.000***		
	고객 서비스 향상	0.713	0.573	0.066	10.850	.000***		
모델적합도 : $X^2=1698.459$ , $P=.000$ , $GFI= 0.804$ , $RMR= 0.033$ , $RMSEA= 0.065$ , $IFI= 0.905$ , $NEI= 0.853$ , $CFI= 0.905$								

\*p<0.001

주: a AVE: 평균분산추출(Average Variance Extracted)

주: b CCR: 개념신뢰도(Composite construct reliability)

### 4.3 측정변수 간 상관관계 분석

본 연구는 각 변수의 상관관계를 확인하기 위해 Pearson 상관계수를 이용하여 상관관계 분석을 실시한 결과 아래 <표 3>와 같다. 판별타당도의 경우 평균분산추출지수(AVE)가 상관계수의 제곱값보다 크게 나올 때 확보되므로(Fornell & Larcker, 1981), 분석결과를 살펴보면 평균분산추출지수(AVE)보다 낮은 것으로 나타나 모든 구성 개념이 판별타당도가 있는 것으로 확인된다.

<표 3> 상관관계분석

변수	평균	표준 편차	학습 능력	학습 기대	학습 태도	교육 훈련 내용	강사의 특성	물리적 환경	학습 전이	직무 만족	조직 시민 행동
학습 능력	4.243	0.747	.853a								
학습 기대	4.265	0.715	.336** (.113)	.720a							
학습 태도	4.247	0.709	.310** (.096)	.432** (.187)	.809a						
교육 훈련 내용	4.222	0.714	.390** (.152)	.434** (.188)	.328** (.108)	.779a					
강사의 특성	4.184	0.756	.362** (.131)	.508** (.258)	.494** (.244)	.383** (.147)	.807a				
물리적 환경	4.244	0.740	.329** (.108)	.396** (.157)	.404** (.163)	.323** (.104)	.510** (.260)	.781a			
학습 전이	4.190	0.747	.426** (.181)	.617** (.381)	.500** (.250)	.468** (.219)	.588** (.346)	.481** (.231)	.722a		
직무 만족	3.952	0.833	.166** (.028)	.266** (.071)	.173** (.030)	.166** (.028)	.258** (.067)	.305** (.093)	.326** (.106)	.752a	
조직 시민 행동	3.979	0.598	.129* (.017)	.281** (.079)	.218** (.048)	.136** (.018)	.335** (.109)	.269** (.072)	.232** (.054)	.239** (.057)	.608a

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

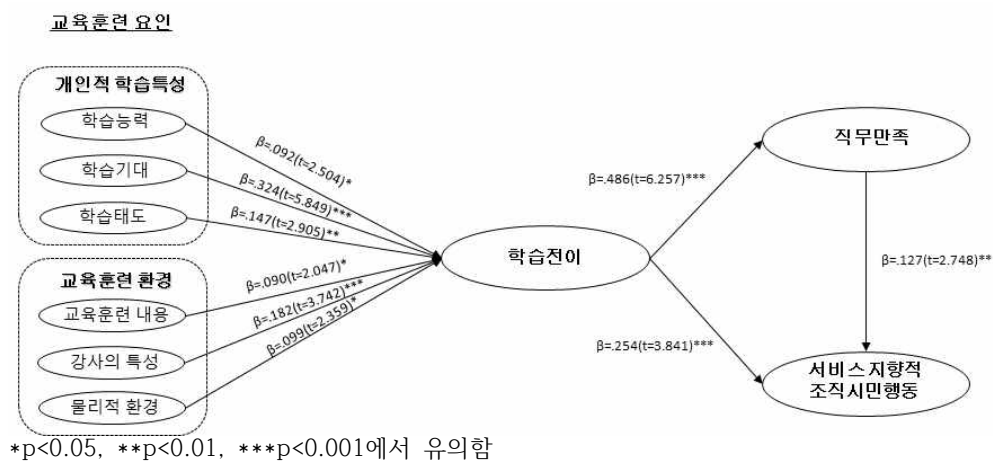
주: a AVE: Average Variance Extracted

주: ()는 요인 간 상관의 제곱

#### 4.4 가설 검증

본 연구는 구조방정식을 통하여 가설검증 및 모형적합도를 평가하였는데, 검증결과 모형 적합도는  $X^2= 1731.567$   $DF= 678$ ,  $CMIN/DF= 2.554$ ,  $P=.000$ ,  $GFI= 0.801$ ,  $RMR= 0.041$ ,  $RMSEA= 0.066$ ,  $NFI= 0.850$ ,  $IFI= 0.903$ ,  $TLI= 0.894$ ,  $CFI= 0.903$ 으로 나타나 일부 적합지수가 0.9 이상을 상회하지 못하였으나 Naeini, et al(2022)에서 제시한 적합도 기준인 0.8 이상으로 분석되어 모형 적합도가 충족된 것으로 사료된다. 총 9개의 가설을 검증하였고, 가설검증 결과는 다음 <그림 2>와 <표 4>와 같다. 검증결과 학습능력과 학습기대, 학습태도는 학습전이에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 객실 승무원이 지각하는 학습에 대한 자신의 능력과 기대, 태도가 긍정적일수록 동료들을 위한 학습 전이가 높게 나타나는 것으로 볼 수 있다. 나아가 교육훈련 내용과 강사의 특성, 물리적 환경 또한 학습 전이에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 강사가 제공하는 훈련 내용과 강사의 특성이 긍정적이고 교육을 듣는 물리적 환경이 긍정적으로 작용할수록 학습에 대한 전이 또한 높아지는 것으로 볼 수 있다. 학습전이가 높은 객실승무원의 경우 직무에 대한 만족이 높아지고 이는 서비스 지향적 조직시민행동을 높이는 요소가 되는 것으로 분석되었다.

<그림 2> 가설 검증 결과



&lt;표 4&gt; 가설 검증 결과

가설	Estimate	S.E.	C.R.	p	채택/ 기각	
H1-1	학습능력 → 학습전이	0.092	0.037	2.504	0.012*	채택
H1-2	학습기대 → 학습전이	0.324	0.055	5.849	0.000***	채택
H1-3	학습태도 → 학습전이	0.147	0.051	2.905	0.004**	채택
H2-1	교육훈련내용 → 학습전이	0.09	0.044	2.047	0.041*	채택
H2-2	강사의 특성 → 학습전이	0.182	0.049	3.742	0.000***	채택
H2-3	물리적 환경 → 학습전이	0.099	0.042	2.359	0.018*	채택
H3	학습전이 → 직무만족	0.486	0.078	6.257	0.000***	채택
H4	학습전이 → 서비스 지향적 조직시민행동	0.254	0.066	3.841	0.000***	채택
H5	직무만족 → 서비스 지향적 조직시민행동	0.127	0.046	2.748	0.006**	채택
적합도: $\chi^2= 1731.567$ DF= 678, CMIN/DF= 2.554, P=.000, GFI= 0.801, RMR= 0.041, RMSEA= 0.066, NFI= 0.850, IFI= 0.903, TLI= 0.894, CFI= 0.903						

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001에서 유의함

## V. 결 론

### 5.1 연구 결과 및 시사점

본 연구는 항공사 교육훈련의 요인을 개인적 학습특성(학습능력, 학습기대, 학습태도), 교육훈련 환경(교육훈련 내용, 강사의 특성, 물리적 환경)으로 나누고, 각 변수가 학습전이와 직무만족, 항공사 객실 승무원들이 궁극적 함양 자세인 서비스 지향적 조직시민행동으로의 영향 관계를 검증하고자 하였다. 이를 통해 항공사 객실 승무원뿐만 아니라 서비스업 종사원들의 역량 강화를 위한 교육훈련 프로그램 개발에 합리적 방안을 수립할 수 있는 전략을 마련하고, 조직운영과 지원 방향에 폭넓은 시사점을 제공하고자 한다.

연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 항공사 교육훈련 요인 중 개인적 학습특성인 학습능력, 학습기대, 학습태도 모두 학습전이에 정(+), 유의한 영향을 미친다. 둘째, 항공사 교육훈련 요인 중 교육훈련 환경인 교육훈련 내용, 강사의 특성, 물리적 환경 모두 학습전이에 정(+), 유의미한 영향을 미친다. 셋째, 학습전이는 직무만족에 정(+), 유의한 영향을 미친다. 넷째, 학습전이는 서비스 지향적 조직시민행동에 정(+), 유의한 영향을 미친다. 다섯째, 직무만족은 서비스 지향적 조직시민행동에 정(+), 유의한 영향을 미친다.

을 미친다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 학습능력, 학습기대, 학습태도 모두 학습전에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 학습할 만한 충분한 자질 및 능력을 갖추고 교육훈련이 경력개발 향상에 도움이 될 것이라는 학습기대, 그리고 높은 학습의욕은 성공적 학습전이에 중요한 역할이라 할 수 있다. 그러므로 항공사에서 신입 객실승무원 선발 시 높은 학습능력을 갖춘 지원자를 선발해야 하며 교육훈련 학습자에게 교육훈련 과정에 대한 학습기대감을 심어 주고, 업무 수행에 도움이 될 것이라는 확신을 주어야 한다. 또한 항공사 교육훈련 프로그램 편성 시 객실 승무원의 비행스케줄과 법정 휴일 등을 고려하여 학습 일자를 정해야 할 것이다. 과중한 비행 스케줄은 교육훈련 참가 전부터 학습의욕과 사기가 꺾일 것이며, 긍정적인 학습전이 효과로 이어지기 어려우므로 신체적, 정신적으로 무리되지 않는 일정으로 교육에 임할 수 있도록 해주어야 한다.

둘째, 교육훈련 내용, 강사의 특성, 물리적 환경 변수 모두 학습전에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 바탕으로 실무 위주의 교육을 위해 비행업무현장과 유사한 교육환경을 조성하고, 비행 경험이 충분하고 열정이 있는 강사를 배치하는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다. 즉, 회사 차원의 지속적인 교육훈련투자로 기내 서비스 실습실, 실습 보조 용품 등을 구비해 실무에서도 혼선과 차질 없는 업무수행이 이루어지도록 해야 한다. 또한 교육훈련의 교수법도 구태의연한 주입식이 아닌 토론, 롤플레이 동영상 촬영, 프로젝트 수행, 역진행 수업 등 다양한 교수법을 활용한 교육훈련을 해야 하겠다. 교육훈련 내용 역시 변화된 시대상을 반영해야 한다. 최근 항공기 이용 승객 현황을 보면 MZ세대 분포 비율이 높아져 승객 세대교체가 이루어졌고(매일경제, 2022), 코로나 19 팬데믹 이후 승객들이 안전과 위생을 중시하는 경향이 있다(한국교통연구원, 2021). 이에 MZ세대인 신입 승무원이 멘토가 되어 기성승무원을 코칭하고 조언하는 리버스 멘토링 방법을 도입하고, 변화된 승객 양상을 맞이할 수 있도록 최신 서비스 전략이 반영된 교육내용으로 기성 승무원 대상 추가 교육을 시행해야 한다.

아울러 매 교육훈련 종료 후 학습자로부터 평가와 의견을 받고 있으나 그것이 형식적인 절차가 아닌지 재정비해 볼 필요가 있다. 하인즈(Kraft Heinz)는 ‘후무(Humu)’라는 플랫폼을 통해 경력개발 및 교육훈련에 관해 실시간 피드백과 피드포워드를 주고받으며, 개인별 맞춤 시스템으로 학습자가 부족했던 부분을 채울 수 있도록 교육훈련 사후관리를 하고 있다(원지현, 2024). 따라서 항공사 역시 객실 승무원의 근무지와 근무시간이 일정치 않은 근무환경으로 인하여 교육훈련 사후관리에 불이익을 받지 않도록 교육훈련 앱을 도입해야 할 것이다.

셋째, 성공적인 학습전이는 직무만족을 높이고 더 나아가 서비스 지향적 조직시민

행동을 유발한다. 항공사 객실 승무원들은 교육훈련에서 얻은 지식, 태도 및 기술 등을 실무에 적용함으로써 업무수행능력이 향상되었다는 평가를 받고 있으며 이는 성과 창출을 위한 서비스 지향적 조직시민행동으로 발현되는 것으로 해석할 수 있겠다. 이를 위해서는 교육훈련 입과 과정부터 강제적 성격의 교육훈련 방식보다는 학습자의 자발적이고 능동적인 참여를 유도해야 할 것이다. 이와 더불어 단순히 업무지식과 기술전달만을 위한 교육훈련이 아닌 조직 내 본인 역할수행의 중요성을 인지시키고, 창의적인 방법으로 고객 서비스 문제를 해결하는 능력을 기를 수 있는 내용을 포함해야 한다. 이러한 교육훈련 시스템이 뒷받침된다면, 객실 승무원의 직무 의미성을 고취해 다양한 상황 처리에 대한 자신감이 향상되어, 자발적 조직 공헌 활동인 서비스 지향적 조직시민행동을 높일 수 있을 것으로 기대된다.

21세기의 항공운송 시장에서 객실 승무원이 제공하는 고객 서비스는 항공사의 성공 여부를 결정하므로, 본 연구의 시사점을 통하여 항공사 교육훈련 체계와 서비스 매뉴얼을 재정비하는 기회로 삼아야 할 것이다.

## 5.2 연구의 한계점 및 향후 연구 방안

본 연구는 우리나라 최대항공사인 K항공사의 객실 승무원을 대상으로 항공사 교육훈련 요인이 학습전이와 직무만족 더 나아가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향 관계를 검증한 의미 있는 연구로 생각한다. 그러나 연구를 수행하는 과정에 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 연구가 특정한 기간에 제한된 횡단적 연구로 진행되었고, 설문 당시 항공사의 내·외적인 상황의 특수성이 고려되지 않았다는 점이다. 교육훈련 요인의 효과성 검증을 위하여 체계적인 교육훈련 시스템의 투입 전후 비교와 같은 종단적 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구에서 교육훈련 요인으로 다루지 않았던 교육 방법, 자기 효능감, 상사의 학습지원 및 동료의 학습지원 등을 독립변수로 정하고 학습전이에 미치는 영향에 대해 연구해야 할 것이다. 셋째, 본 연구는 인구통계학적 특성과 일반적 특성이 학습전이와 직무만족에 영향을 미칠 수 있음을 고려하지 않아 심도 있는 연구가 진행되지 못한 한계를 내포하고 있어 향후 연구에서는 인구통계변수를 포함하여 관계를 검증하는 연구를 수행하고자 한다. 넷째, 항공사마다 교육시스템, 환경이나 방식, 추구하는 인재상 등이 다를 수 있는데 K 항공사의 승무원도 한정하여 연구를 진행했다는 점이다. 결과의 일반화를 위하여 향후 국내의 저비용 항공사 및 외국계 항공사를 연구 대상으로 포함해 비교해보는 연구 등 다양한 실무적 시사점을 검토해 보아야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강예신 (2022), 가장 착한 항공사 어디? MZ세대 사로잡는 이색 항공 서비스 모음, *매일경제*, 5월 8일, <https://www.mk.co.kr/news/culture/10312836>
- 고선희, 김영택 (2009), 서비스교육훈련이 직원의 교육성과와 서비스품질에 미치는 영향, *서비스경영학회지*, 10(2), 133-152.
- 권용주, 신정하 (2006), 호텔 종사원 교육훈련의 학습특성과 전이특성이 전이성과에 미치는 영향, *호텔관광연구*, 8(2), 27-43.
- 김경수 (2021), 온라인 조리교육환경이 수강생들의 만족도와 재수강의도에 미치는 영향, *국내석사학위논문*, 동의대학교.
- 김도희 (2021), 연예인 및 CEO 특성과 교육훈련이 기업이미지와 성과에 미치는 영향 연구, *국내박사학위논문*, 경희대학교 대학원.
- 김문정 (2024), 항공사 승무원에 대한 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향, *산업혁신연구*, 40(1), 218-230.
- 김문정, 조우제 (2018), 항공사 객실승무원 상위클래스 교육훈련의 학습전이에 관한 연구, *관광연구*, 33(1), 21-42.
- 김미애, 이지영, 김정례 (2022), 무형식학습 및 비형식학습과 직무만족의 관계에서 교육훈련지원인식의 매개효과 검증, *휴먼웨어 연구*, 5(3), 1-25.
- 김미영 (2021), 항공사 객실승무원의 복합시간성이 서비스지향 조직시민행동에 미치는 영향, *관광연구저널*, 35(3), 157-171.
- 김석영 (2010), 호텔종사원의 경력관리와 직무만족, 직무몰입, 고객지향성과의 영향 관계연구, *국내박사학위논문*, 동명대학교 대학원.
- 김솔아 (2020), 대형항공사 승무원이 지각한 일의 의미가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향: 직무몰입의 매개효과-, *국내석사학위논문*, 세종대학교 관광대학원.
- 김예진, 김정식 (2020), 교육훈련 효과성의 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 33(4), 409-430.
- 김종훈, 남현정 (2020), 교육훈련이 직무만족, 조직일체감 및 고객지향성에 미치는 영향: 항공사 승무원 대상, *한국서비스경영학회 학술대회*, 64-64.
- 나소정 (2019), 항공사 상위클래스 승무원의 교육훈련환경이 교육몰입과 직무만족에 미치는 영향: A 항공사 상위클래스 승무원을 중심으로, *국내석사학위논문*, 경희대학교 관광대학원.

- 나소정 (2019), 승무원의 교육훈련환경이 교육몰입과 직무만족에 미치는 영향-항공사 상위클래스 승무원을 중심으로, *Tourism Research*, 44(3), 59-80.
- 박소은 (2016), *항공사 객실승무원 상위클래스 교육훈련 특성과 진이성과에 관한 연구 -조직의 학습 지원 조절효과를 중심으로-*, 국내석사학위논문, 경희대학교 대학원
- 박지영, 이계희, 백규리 (2023), 객실승무원의 직무교육 프로그램이 학습전이 및 직무몰입에 미치는 영향: 그릿 (grit) 의 조절효과 이해, *호텔관광연구*, 25(5), 103-116.
- 백지영 (2018), *항공사 승무원 교육훈련 내용과 조직지원이 학습전이에 미치는 영향 연구*, 국내박사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 서승혜, 정정일 (2017), 객실승무원 안전교육 프로그램과 안전행동 간의 관계 및 안전의식의 매개역할, *관광연구저널*, 31(9), 151-167.
- 신애경, 유희경, 이혁진 (2009), 관광통역안내사의 학습특성과 교육훈련이 업무성과에 미치는 영향분석, *호텔경영학연구*, 18(2), 241-258.
- 신정하 (2006), *항공서비스 종사자를 위한 교육훈련이 교육전이 및 직무성과에 미치는 영향연구 -자기 효능감 조절효과를 중심으로-*, 국내박사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 양은하, 정재삼 (2006), 학습전이의 진단도구를 추구하고, *기업교육과 인재연구*, 8, 101-122.
- 양혜련 (2018), *항공사 객실승무원의 임파워링리더십이 직무착근도와 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향*, 국내박사학위논문, 세종대학교 대학원.
- 여현우 (2024), 점유율 더 높인다, LCC 인력 채용 속도전, *에너지 경제*, 7월 16일, <https://www.ekn.kr/web/view.php?key=20240716023437174>
- 유성희 (2013), *교육훈련프로그램 구성요소가 교육훈련 전이성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 국내박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 유소연 (2014), *항공서비스 종사자를 위한 교육훈련이 교육전이 및 직무성과에 미치는 영향연구 -자기 효능감 조절효과를 중심으로-*, 국내석사학위논문, 경희대학교 관광대학원.
- 윤보원 (2021), *비즈니스 호텔직원이 지각한 교육훈련 특성별 유용성이 직무몰입 및 고객 지향적 행동에 미치는 영향-성취욕구와 수용태도를 조절변수로-*. 국내박사학위논문, 세종대학교 대학원.
- 윤선화 (2020), *진성리더십이 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과와 감성지능의 조절된 매개효과*, 국내박사학위논문, 울산대학교 대

학원.

- 원지현 (2024), 피드백 동상이몽, 피드포워드로 극복해야, *LG 경영연구원*.
- 이동명, 나준희 (2024), 조직시민행동에서 학습전이의 매개효과에 관한 연구: 공항철도의 기관사를 대상으로, *비즈니스융복합연구*, 9(1), 45-50.
- 이수희 (2019), 호텔기업 온라인 교육 학습자의 개인적 특성과 조직의 사회적 지원이 학습만족도 및 전이성과에 미치는 영향, *호텔리조트연구*, 18(2), 63-80.
- 이연숙 (2013), *국내 항공사의 조직공정성이 LMX의 질, 임파워먼트 및 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향*, 국내박사학위논문, 계명대학교 대학원.
- 이유정 (2020), *서비스 지향적 인적자원관리 시스템이 간호사의 서비스 성과와 조직 시민행동에 미치는 영향: 인사제도 귀인의 조절효과*, 국내석사학위논문, 고려대학교 대학원.
- 이유재 (2004), *서비스마케팅*, 서울: 학현사.
- 이은희, 이영훈, 신종호 (2014), 국내항공사의 내부마케팅과 직무만족, 조직신뢰 및 고객지향성의 구조관계 분석. *기업경영리뷰*, 5(2), 1-32.
- 이재형, 배기태 (2023), 서비스 교육훈련이 호텔종사자의 고객지향성과 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향 연구-강원도 내 4성 이상의 관광호텔을 중심으로. *호텔리조트연구*, 22(4), 59-77.
- 임영재, 임현경, 김찬중 (2013), 조직의 교육훈련이 교육훈련전이와 종사원의 역할행동에 미치는 영향. *글로벌경영학회지*, 10, 189-216.
- 임효창, 박경규 (1999), 교육훈련프로그램 구성요소가 교육훈련 이전에 미치는 영향: 상사 및 동료 지원의 조절효과를 중심으로, *조직과 인사관리연구*, 23(2), 107-138.
- 장귀언 (2017), *특급 호텔 조리사의 교육훈련이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향*, 국내석사학위논문, 경주대학교 문화관광복지대학원.
- 장미경, 유양호 (2013), 항공사 객실승무원의 교육훈련, 조직몰입, 고객지향성, 이직의도 간의 영향관계, *관광경영연구*, 17(2), 263-281.
- 장서윤 (2015), *항공사 객실승무원 교육훈련요인이 교육훈련전이, 자기효능감과 직무 성과에 미치는 영향 -조직특성을 조절변수로-*, 국내석사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 장욱 (2012), *중국진출 한국기업의 교육훈련이 직무만족과 직무수행 향상에 미치는 영향: 북경LG전자를 중심으로*. 국내석사학위논문, 강원대학교 대학원.
- 정두환 (2019), *조직문화와 조직공정성이 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구*. 국내박사학위논문, 위덕대학교 대학원.

- 정민주 (2005), *서비스교육 훈련이 직원만족과 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구*, 국내석사학위논문, 세종대학교.
- 정수미 (2022), *항공사의 교육훈련 특성이 객실승무원의 자기효능감, 직무몰입과 직무 만족도에 미치는 영향 연구*, 국내석사학위논문, 경희사이버대학교.
- 정태연, 김정준 (2018), 항공사 객실승무원의 서비스교육이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향, *관광경영연구*, 83, 773-788.
- 정영수, 김현우 (2021), 비대면 중소기업 교육훈련 품질이 학습전이 및 직무만족에 미치는 영향분석, *의사결정학연구*, 29(1), 57-74.
- 진혜경 (2017), *대학교육서비스에 물리적 환경이 학생만족과 수업 집중도에 미치는 영향*, 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 최수형, 김종윤 (2020), 항공사 승무원의 교육 훈련 효과성에 대한 메타연구, *관광경영연구*, 96, 749-766.
- 한국교통연구원 (2021), 포스트 코로나 시대 항공 산업의 현안 및 과제. *한국교통연구원*, Vol. 276.
- 한국교육개발원 (1992), 사고력신장을 위한 프로그램 개발연구, *한국교육개발원*.
- 현영섭, 권대봉 (2003), 판매교육 학습전이와 전이풍토간의 관계, *교육학연구*, 41(1), 14-327.
- 현영섭, 신은경, 김준희 (2021), 학습전이 성과에 대한 연구동향 분석: 국내 학술지 게재 논문을 대상으로, *HRD 연구*, 23(1), 1-32.
- Tseng L. H. (2021), *호텔의 내부마케팅이 조직지원인식과 서비스 지향적 조직시민 행동에 미치는 영향에 관한 연구: 서비스풍토의 조절효과*, 국내석사학위논문, 경희대학교 대학원.
- Akgunduz, Y., Adan Gök, Ö., and Alkan, C. (2020), The effects of rewards and proactive personality on turnover intentions and meaning of work in hotel businesses, *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 170-183.
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett Jr, W., Traver, H., and Shotland, A. (1997), A meta-analysis of the relations among training criteria, *Personnel psychology*, 50(2), 341-358.
- Baldwin, T. T., and Ford, J. K. (1988), Transfer of training: A review and directions for future research, *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Bateman, T. S. and Organ, D. W. (1983), Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee 'citizenship', *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

- Berlo, D. K. (1977), Communication as process: Review and commentary, *Annals of the International Communication Association*, 1(1), 11–27.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., and Meuter, M. L. (2001), A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29.
- Bramley, P. (1991), Evaluating training effectiveness: Translating theory into practice, *McGraw-Hill Companies*.
- Cascio, W. F. (1982), Scientific, legal, and operational imperatives of workable performance appraisal systems, *Public Personnel Management*, 11(4), 367–375.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., and Noe, R. A. (2000), Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research, *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678.
- D'Abate, C. P., Eddy, E. R., and Tannenbaum, S. I. (2003), What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions, *Human Resource Development Review*, 2(4), 360–384.
- Desimone, R. L., and Harris, D. M. (1998), Human resource development, *New York: Edition*.
- Dixon, M. N. (2000), Common Knowledge: How companies thrive by sharing what they know, *Harvard Business School Press*.
- Feldman, D. C. (1989), Socialization, resocialization, and training: *Reframing the research agenda*.
- Formell, C., and Larcker, D. F. (1981), Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics, *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Gagne, E. D., Yekovich, C. W., and Yekovich, F. R. (1993), *The cognitive psychology of school learning*. Allyn & Bacon.
- Goldstein, I. L. (1980), Training in work organizations, *Annual review of psychology*, 31(1), 229–272.
- Gordon, M. E., and Kleiman, L. S. (1976), The prediction of train ability using a work sample test and an aptitude test: A direct comparison, *Personnel*

*Psychology.*

- Hicks, W. D., and Klimoski, R. J. (1987), Entry into training programs and its effects on training outcomes: A field experiment, *Academy of management journal*, 30(3), 542–552.
- Holton III, E. F. (1996), The flawed four-level evaluation model, *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5–21.
- Huang, C., and Michael, W. B. (2000), A confirmatory factor analysis of scores on a Chinese version of an academic self-concept scale and its invariance across groups, *Educational and psychological measurement*, 60(5), 772–786.
- Kotler, P. (1973), Atmospherics as a marketing tool. *Journal of retailing*, 49(4), 48–64.
- Leuduchwicz, T. (1982), Trainer role and effectiveness, *International Journal of Manpower*, 3, 2–9.
- Locke, E. A. (1976), The nature and causes of job satisfaction, *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Naeini, A. H., Mahmoudi, G., and Charati, J. Y. (2022), Health care quality model of family physician program in Iran (mixed method), *Caspian Journal of Internal Medicine*, 13(4), 666.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., and Wright, P. (2006), *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, Tenth Global Edition. New York, MA: McGraw-Hill Education.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000), Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Porter, L. W., and Lawler, E. E. (1968), What job attitudes tell about motivation, Boston, MA, USA: *Harvard Business Review Reprint Service*.
- Rossett, A. (1987), Training needs assessment, *Educational Technology*.
- Smith, M. C., and Downs, S. (1975), Trainability assessments for apprentice selection in shipbuilding, *Journal of Occupational Psychology*, 48(1), 39–43.
- Tsai, C. S., and Su, C. (2011), Leadership, job satisfaction and service-oriented organizational citizenship behaviors in flight attendants, *African Journal of Business Management*, 5(5), 1915–1926.

- Ulrich, D. (1998), A new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, 76, 124–135.
- Vroom, V. H. (1964), Work and motivation, *Newyork, Wiley*.
- Wang, Y. S., Wu, M. C. and Wang, H. Y. (2009), Investigating the Determinants and Age and Gender Differences in the Acceptance of Mobile Learning, *British Journal of Educational Technology*, 40(1), 92–118.
- Wangchuk, D., and Wetprasit, P.(2019), Assessment of current training program and its effectiveness in hotels of Bhutan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(4), 405–423.
- Wexley, K. N. and Latham, G. P.(1991), Developing and training human resources in organizations, *Scott, Foersman*.
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., and Pierce, J. R. (2008), Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125.
- Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17(3), 601–617.

#### \* 저자소개 \*

##### · 황 지 혜(sweetieez@hanmail.net)

경희대학교에서 관광학 박사학위를 취득하였다. 현재 동양미래대학교 호텔관광학과 교수로 재직 중이며 주요 강의 및 연구 분야는 취업이미지전략, MICE 실무, 관광법규와 정책, 호텔인적자원관리 등이다.

##### · 이 혜 미(hyemi0624@gmail.com)

경희대학교에서 관광학 박사학위를 취득하였다. 현재 경희대학교 스마트관광연구소 학술연구교수로 재직 중이며 주요 강의 및 연구 분야는 빅데이터, 데이터 마이닝, 마케팅, 관광과 ICT, 관광법규 등이다.