

코로나19 발생에 따른 항공사 객실승무원의 직무요구-자원 탐색과 피로도 및 무기력감에 미치는 효과 : JD-R 모델 적용

Exploring job demands-resources of flight attendants during
COVID-19 pandemic and their effects on fatigue and
helplessness
: Applying the job demands-resources model

남아현** · 김인신***

Nam, Ahyun · Kim, Insin

Abstract

The purpose of this study is to examine the impacts of job demands and job resources on fatigue and helplessness, the effect of fatigue on helplessness, and mediating effects of fatigue of flight attendants during COVID-19 pandemic. Using job demands-resources (JD-R) model, we explored job demands and job resources of flight attendants under the COVID-19 pandemic, and the conceptual model was empirically tested. The questionnaire was distributed to Korean flight attendants, and 211 responses were collected. Data analysis showed that three sub-dimensions of job demand and one-dimension of job resource were extracted. Job demands partially influence fatigue and helplessness, and job resources negatively affect fatigue and helplessness. Fatigue has a positive influence on helplessness. Additionally, there are significant mediating effects of fatigue. Based on these results, the study provided some practical implications for relieving fatigue that flight attendants experience during offering their in-flight service under the COVID-19 pandemic.

**주제어 : 코로나19(COVID-19 Pandemic), 객실승무원(Flight attendants),
직무요구(Job Demand), 직무자원(Job Resource), 피로도(Fatigue),
무기력감(Helplessness)**

* 이 논문은 제1저자의 석사학위논문을 편집하여 수정한 논문임.

** 부산대학교 관광컨벤션학과 박사과정생, e-mail: dkgus5445@gmail.com

*** 교신저자: 부산대학교 관광컨벤션학과 교수, e-mail: insinkim@pusan.ac.kr

I. 서 론

세계적인 감염병인 코로나19는 대표적인 관광산업인 항공운송산업에 큰 피해를 가했다. 항공이용 여객 수는 코로나19 팬데믹 직전인 2019년에 역대 최고인 1억2337만명에 도달하였지만 2020년에 3940만 명, 2021년 3636만 명으로 급감하면서 2019년 대비 70.5%로 감소하게 되었다(머니S, 2022). 이로 인하여 항공사 기업은 매출이 급감하면서 인건비를 절감시키기 위한 방안으로, 소속 종사원들에게 반복적인 유급 및 무급휴직을 권고하였으며, 종사원들은 생활비를 충당하기 위해 대출받거나 아르바이트를 해야만 하는 상황에 놓이게 되었다(세계일보, 2022). 특히, 항공운송산업은 산업적 차원에서 국제질병에 대응하기 위해 ‘코로나19 대응 항공기 안전 운항지침’을 시행함으로써 기존에 제공했던 항공 서비스가 대폭 제한되었으며 탑승객에게 요구되는 사항은 증가하고 고객의 기내행동에 가해지는 제약 또한 불가피하게 되었다. 따라서 객실승무원이 탑승객에게 안내하거나 제한해야하는 사항들은 보다 강화되어 탑승객으로부터의 불평불만이 극심해졌다. 뿐만 아니라 기내 응급상황 및 안전상황은 훨씬 다양해지고 매 순간 상이하게 대처해야하며 상황이 변화될 때마다 지침이 변경되어 혼란을 초래하였고 감염예방 조치 및 대응절차를 익히는 데에 쏠아야 하는 시간과 에너지가 심각하게 증가됨으로써 객실승무원은 극심한 스트레스에 시달리게 되었다(김윤진, 2021; 김주희·장영주, 2020).

Zhang(2021)의 연구에 따르면, 코로나19 감염으로 인해 가장 높은 위험에 처하게 된 비의료 직종의 종사원은 항공사 객실승무원이라고 보고하였다. 객실승무원은 밀폐된 공간 안에서 타인과 직접 접촉하고 바이러스에 직접 노출될 수 있으며 다른 직종과 달리 원격 업무 수행이 불가능하므로 이러한 종사원을 보호하기 위해서 구체적인 직무 개입이 필요하였다. 특히, 항공사 객실승무원은 객실안전의 유지와 고객 서비스 제공을 요구받으며 다른 서비스직업 직원보다 더 많은 책임을 지닌다(Chen & Chen, 2012). 비상장비 및 기내 시설 점검, 기내용품 탑재와 수량 체크 등 승객의 안전과 편안함을 위한 서비스를 제공하는 객실승무원은 피로도와 직무 스트레스에 노출되게 된다(최민혜·김인신·김희진, 2016). Seligman(2006)이 제시한 학습된 무기력의 논리를 적용해보면, 객실승무원의 피로도가 증가하고 직무스트레스에 노출될지언정 승무원 자신이 그 상황을 통제할 수 있게 된다면 이를 회복하기 위한 노력을 수행하려고 하지만, 통제할 수 없다고 느끼게 되면 무기력하게 되어 위극복을 위한 노력을 더 이상 하지 않게 된다. 따라서 위기상황에서 객실승무원이 무기

력감에 빠지지 않도록 이를 완화시킬 수 있는 요소를 탐색하는 연구가 필요하다.

한편, 이러한 어려운 환경속에서 조직에서의 지원이 부족하게 되면 종사원의 감정과 행동은 부정적으로 유발되며, 스트레스가 증가하지만(Kim, Eisenberger, & Baik, 2016), 반대로 조직지원이 강해질 때 정신건강에 도움이 되면서(Arnold & Dupré, 2012; Liu, Wen, Xu, & Wang, 2015), 조직헌신과 업무성과를 통해 개인의 역경을 극복할 수 있게 된다(Karatepe, 2012; Khan & Ali, 2015; Ullah, Elahi, Abid, & Butt, 2020). 항공사 객실승무원은 기내에서 고객서비스를 제공하며 감성노동을 수행하는 종사원이다(Chen & Chen, 2014). 이러한 서비스 접점에 있는 항공사 객실승무원은 불량고객을 응대하거나 긴 비행스케줄 및 기내 다양한 업무를 수행하며 과부화에 놓이는 등 직무요구에 시달린다. 하지만, 그들에게 주어지는 업무 자율성(예: 해외 레이오버 동안 여가를 즐기는 시간 등의 스케줄 조정) 및 전문적인 능력개발의 기회는 보다 동기부여를 강화시키며 더 나은 직무성과를 창출시키게 된다(김혜정·김인신, 2019; Chen & Chen, 2014; Langfred & Moye Neta, 2004). 기존에 수행된 조직지원에 대한 연구들은 조직에서 일상적인 업무를 수행하는 동안 종사원에게 긍정적인 효과를 나타내는 중요한 조직 지원이 무엇인지에 대한 요인들을 밝혀왔지만, 예상치 못한 위기 상황이 발생했을 때 종사원에게 제공되어야 하는 지원 요소를 파악하는 데에는 한계가 있다. 따라서 코로나19 팬데믹 상황에서 나타나는 객실승무원의 직무요구와 직무자원은 무엇이며, 새로운 환경적 상황에서의 직무요구 및 직무자원은 그들의 심리상태를 어떻게 유발시키고, 이를 통해 객실승무원은 어떠한 행동적 반응을 나타내는지 파악하고자 한다.

이 연구의 목적은 코로나19와 같은 국제적 질병의 발생 상황에서, 항공사 객실승무원들이 겪는 직무요구와 직무자원을 탐색하고, 직무요구와 직무자원이 피로도와 무기력감에 미치는 효과를 파악하며, 이 관계에서 피로도의 매개 역할을 확인하고자 한다. 이러한 연구를 통하여 국제질병의 발생과 같은 예상치 못한 위기상황을 맞이했을 때, 고객 접점 서비스 종사원이 겪는 직무의 어려움과 이를 완화시킬 수 있는 요인을 항공운송산업, 조직 및 고객으로부터의 다각적 차원에서 파악함으로써, 위기상황을 극복할 수 있는 인적자원관리의 지표를 마련함과 동시에 항공사 객실승무원의 위기 극복의지를 강화시키기 위한 방안을 마련함으로써, 안정적인 고객접점 서비스 제공의 토대를 구축하는데 기여할 수 있다.

II. 이론적 배경

1. 직무요구-직무자원 모델(Job Demands-Resources Model)

직무요구-자원(JD-R) 모델은 직무스트레스 연구에서 비롯된 조직 이론이며 통합적 모형으로 직무소진과 직무열의를 설명할 수 있다(박인혜·윤성준, 2019; Bakker, 2015). 직무요구란 신체적, 정신적, 사회적 또는 조직적 측면에서 직무를 수행하는 종사원에게 지속적인 신체적, 심리적 노력을 요구를 하는 것을 말하며(Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004), 직무자원은 기능적, 생리적 그리고 심리적 비용을 감소시켜 조직의 목표 달성을 위하여 제공되는 요소들로 종사원들의 성장과 학습 및 발전을 촉진할 수 있는 것을 의미한다(Bakker & Demerouti, 2007). 직무요구는 업무의 압박, 업무의 복잡성, 역할을 모호성을 포함하여 에너지를 소비하는 직무 맥락의 측면을 말하는 반면 직무자원은 종사원들이 직무요구에 대처하고, 기본적인 심리적 요구를 충족시켜주며, 조직적인 목표를 달성하도록 돕는 직무 맥락의 측면을 말한다(Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). 직무요구의 요인으로 시간적 제약, 과도한 업무, 역할 갈등, 역할 모호성 등이 있으며, 직무자원은 사회적 지원, 자율성, 업무의 중요성 및 자기개발 등이 있다(Hackman & Oldham, 1980). Bakker & Demerouti(2007)은 직무소진의 위험성을 향상시키는 직무요구와 이러한 위험성을 낮추는 직무자원 간 상호작용 효과가 존재함을 직무-자원 모델에서 확인하였다.

객실승무원 연구에서 Chen & Chen(2014)은 직무요구와 직무자원 및 승무원의 안전행동사이의 인과관계를 연구하였으며, 그 결과 직무요구는 승무원의 안전 행동을 방해하는 요소이며, 반면 직무자원은 상향 안전 커뮤니케이션, 역할 내 및 역할 외 안전 행동을 유발시키는 요인으로 확인되었다. 강영지·임근옥(2019)은 JD-R모델을 활용하여 저비용항공사 객실승무원의 직무소진과 직무열의 등을 탐색하였으며 직무소진을 높이는 직무요구를 감소시키고, 직무열의와 자원을 증가시켜 직무소진을 완화하는 것이 이직률을 낮추는 핵심 전략임을 밝혔다. 박인혜·윤성준(2019)는 JD-R 모델을 통해 승무원의 직무요구 및 자원이 직무 소진과 열의에 미치는 영향을 측정하였다. 그 결과 직무자원 중 기술다양성, 업무정체성, 직무자율성 그리고 업무 피드백은 직무소진에 긍정적인 영향을 미치지 못했으나, 업무중요성은 직무소진을 줄여

주는 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인되었다. 또한 승무원의 심리적 자본은 직무요구와 소진과의 관계에 긍정적인 조절 역할을 한다는 결과를 도출하였다.

2. 피로도(Fatigue)

피로도는 정신이나 육체의 과도한 활동으로 지친 상태를 말하며 이러한 피로도는 개인의 기능을 저하시킨다(박안숙·권인선·조영채, 2009). 승무원은 업무 특성상 정확한 절차대로 직무를 수행해야 하며 방대한 업무량과 다양한 업무를 수행해야 하므로 더욱 긴장하게 되어 피로도를 상승시킨다(김선아, 2022). 승무원에게 피로도는 항공안전을 위협하는 요소로 간주되며 비행업무에 대한 능률이 떨어지거나 긴급 상황이 발생했을 때 빠른 대처가 어렵게 된다(박민희·이재곤·박운소, 2015). 항공사 객실승무원의 피로도는 시차, 야근근무로 인한 수면 부족으로 발생하며 특히 객실승무원의 피로도가 높은 노선들은 미주 노선과 동남아 귀국편 노선 등 밤샘 비행에 해당하는 노선들로 나타났다(김경희·이윤철, 2015).

최민혜 외(2016)에 따르면 항공사 객실승무원의 근무상황의 4가지 하위요인 신체적상황, 심리적 상황, 환경적 상황, 불규칙 패턴 상황 중 불규칙 패턴 상황과 심리적 상황이 피로도를 증가시키는 요인으로 밝혔다. 이구희(2011)는 승무원의 피로 요인을 근무환경적 그리고 개인적인 요인으로 보았으며 근무환경적 요인은 실 근무시간 및 편승 근무시간, 근무 중 휴식시간 및 체류지에서의 휴식시간, 출근 시각, 총 비행시간, 당일 근무시 편승된 승무원의 수, 기내 휴식 공간의 유무, 실 비행횟수 등이 있으며 개인적인 요인은 시차 증후군, 부족한 수면과 생체리듬의 불안정, 종사원의 나이 및 건강상태 등으로 제시하였다. 박민희 외(2015)는 승무원의 피로요인으로 심리적, 신체적 요인을 제시했는데, 신체적 요인으로는 밤 근무와 그에 대한 적응으로 인한 피로와 피로 누적, 불규칙한 식사패턴으로 위에 부담과 육체적인 노동이 있으며, 심리적 요인의 대표적인 예로써 예의 바르고 친절하게 응대해야하며, 고객의 니즈에 맞춰 업무 적용, 고객의 불만 처리, 신속하고 정확한 서비스를 제공해야하기 때문이라고 주장하였다.

3. 무기력감(Helplessness)

무기력감이란 자발적으로 무슨 일을 하지 않거나 스스로 행동하지 않는 상태이며, 의지가 현저히 결여 또한 저하된 상태를 말한다(Maier & Seligman, 1976). Seligman(2006)은 학습된 무기력의 개념을 제안하며 무기력은 학습될 수 있음을 강조하였다. 학습된 무기력이란 반복적으로 본인의 의지와 상관없이 성취할 수 없는

상태가 계속됨으로써 결국 본인의 행동이 수동적으로 변하며 의지가 약해지게 됨을 의미한다. 따라서 여러 다양한 노력을 했음에도 불구하고 계속되는 실패를 경험할 때 그러한 노력이 미래의 결과에 어떠한 영향도 미치지 않는다는 생각에 빠지게 되어 이러한 상황을 변화시키고자 하는 노력을 지속하지 않게 되는 것이다(이명진·봉미미, 2013).

이러한 무기력감에 대한 연구는 교육학에서 주로 다루어지고 있으나, 항공사 객실승무원들의 비행 피로도 상승요인으로 나타난 자기의심, 심리적 서비스 저하요인은 학습된 무기력감에도 영향을 미치고 있음이 나타났다(표용희, 2020). 따라서 서비스 주체인 객실승무원의 무기력감이 지속되지 않도록 선행요인을 발견하여 대처 방안을 마련해야 한다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형 설계 및 연구가설 설정

이 연구는 국내 항공사의 객실승무원을 대상으로 코로나19 상황의 항공사 객실승무원의 직무요구와 직무자원을 도출하고 이로 인해 무기력감에 미치는 효과를 분석하고자 한다. 특히, 직무요구 및 직무자원이 무기력감에 미치는 효과에 있어서 피로도가 유의한 매개역할을 하는지 그 효과를 검증하고자 한다. 연구 모형은 <그림 1>에 제시하였다.

가설 1: 코로나19시대 직무요구는 항공사 객실승무원의 피로도를 증가시킨다.

가설 2: 코로나19시대 직무자원은 항공사 객실승무원의 피로도를 감소시킨다.

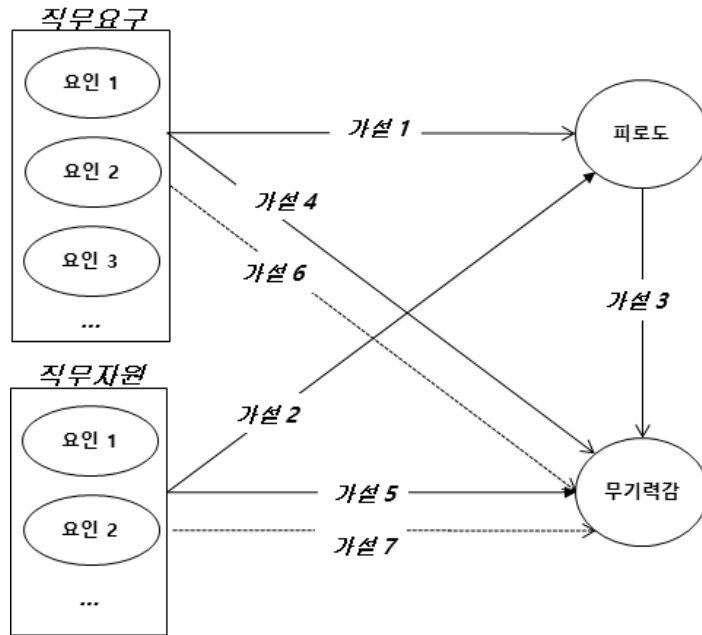
가설 3: 코로나19시대 항공사 객실승무원의 피로도는 무기력감을 증가시킨다.

가설 4: 코로나19시대 직무요구는 항공사 객실승무원의 무기력감을 증가시킨다.

가설 5: 코로나19시대 직무자원은 항공사 객실승무원의 무기력감을 감소시킨다.

가설 6: 항공사 객실승무원의 피로도는 코로나19시대 직무요구와 무기력감 간 관계를 매개한다.

가설 7: 항공사 객실승무원의 피로도는 코로나19시대 직무자원과 무기력감 간 관계를 매개한다.



주: 직선은 직접효과를 나타내며, 점선은 매개효과를 나타냄

〈그림 1〉 연구모형

2. 측정항목의 도출 및 자료수집

이 연구는 항공사 객실승무원이 코로나19 팬데믹 상황에서 겪는 직무요구와 직무자원의 요인을 도출하고 피로도와 무기력감에 미치는 효과를 파악해야 하므로, 코로나19가 발생 시기에 실제 비행업무를 경험한 객실승무원과 인터뷰를 진행하여 심층적인 질적연구를 수행하였으며, 그 이후 양적인 연구가 이루어졌다.

심층 인터뷰는 연구 참여자들의 편의에 맞춰 편안하게 이야기할 수 있는 조용한 장소에서 1회에 약 60분에서 80분 정도로 이루어졌다. 다양한 항공사에서 많은 객실승무원들이 근무하지만 코로나19로 인해 휴직과 복직을 불규칙적으로 반복하고 있으며 사회적 거리두기를 시행 중인 상황에서 대면 인터뷰 참여만을 요청하여 진행하기는 어려웠던 터라, 연구 참여자를 모집하는 데에 어려움을 겪었다. 하지만, 자발적으로 참여의사를 밝힌 현직 승무원에게는 대면인터뷰 이후 채팅 및 전화통화 등을 통해 2회-3회에 걸친 인터뷰가 이루어졌다. 조사기간은 2021년 8월부터 9월까지 2개월에 걸쳐서 이루어졌다. 인터뷰 참여자는 총 5명으로, 국내 대형항공사(Full service carrier)인 대한항공, 아시아나항공 및 국내 저가항공사(Low cost carrier)인 에어부산 및 제주항공과 국외 대형항공사인 에미레이트항공에 소속된 현직 승무원

이며, 4년-8년차 승무원 경력의 사무장 및 비즈니스 객실승무원으로 구성되었다.

질적 자료수집을 위한 질문지는 반구조화된 질문지를 바탕으로 인터뷰를 실시하였고, 참여자의 답변에 따라 관련 질문을 추가함으로써 참여자들이 자유롭게 자신의 이야기를 할 수 있도록 유도하였다. 인터뷰 질문은 코로나19가 발생한 이후 항공사 객실승무원이 겪는 상황/스트레스 및 이를 극복할 수 있도록 하는 지원에 대해, 크게 항공사 산업, 소속 조직 및 고객 차원으로 분류하여 질문하였다. 항공사 산업적 차원에 대한 예를 들면, “코로나19 이후 항공사 산업이 처한 일자리 위기 상황 및 동향에 대해 귀하는 구체적으로 어떠한 요소들로 인해 스트레스가 유발되고 있나요?”와 “이러한 코로나19 발생으로 인한 부정적인 영향을 완화시키기 위해 항공사 산업은 어떠한 노력이 이루어지고 있나요?”의 질문을 하였다.

양적자료를 수집하기 위한 직무요구 및 직무자원의 항목들은 Kim, Wong, Han, & Yeung(2022), Nogues, Tremblay, & Mansour(2021), Schaufeli & Bakker(2004), Zhang(2021)의 측정도구를 기본 항목들로 이용하였다. 하지만, 기존 직무요구에서는 나타나지 않았던 코로나19 발생 이후 객실승무원의 직무요구에 대한 측정변수들은 현직 승무원을 대상으로 수행한 심층 인터뷰 결과 나타난 항목들을 이용하였다. 도출된 항목들은 전문가 집단과의 토론을 통해 항목이 삭제되거나 재수정 되었으며, 수차례 토론을 통해 최종 측정항목이 구성되었다. 피로도는 김혜정·김인신(2019) 및 최민혜 외(2016), MacDonald, Deddens, Grajewski, Whelan, & Hurrell(2003)의 측정도구를 일부 수정하여 3개의 항목을 이 연구에 적용하였다. 무기력감은 Lee, Agarwal, & Kim(2012), Wen, Huang, & Goh(2020)의 측정도구를 일부 수정하여 4개 항목으로 측정하였다. 모든 측정항목은 “매우 그렇다”를 5점으로, “전혀 그렇지 않다”를 1점으로 측정하는 Likert 5점 척도로 측정하였다.

양적 자료 수집을 위해 2022년 1월 20일부터 3월 11일까지 한국인 항공사 객실승무원을 대상으로 설문조사를 시행하였다. 설문조사 방법은 모바일 링크 배포로 진행하였다. 가장 먼저 현재 항공사 근무 유무와 코로나19 발생 이후(2020년 1월 이후) 비행 경험 유무를 확인하였다. 227명에게 모바일 링크를 통해 가장 먼저 “귀하는 현재 국내 또는 외국 항공사 객실승무원으로 근무하고 있습니까?” 그리고 “귀하는 코로나19발생 이후(2020년1월 이후)에 기내 승무원으로서 비행업무를 수행한 적이 있습니까?”라는 질문을 하였고, “예” 라고 답한 객실승무원만 계속해서 답변할 수 있도록 하였다. 설문지는 이메일, 네이버폼 등을 이용해 수집하였으며, 무응답 또는 무성의하게 응답한 설문지가 있는지를 확인한 후 211부를 분석에 활용하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 표본의 특성

이 연구의 조사에 응답한 객실승무원은 총 211명이며, 성별은 여성 201명(95.3%), 남성 10명(4.7%)으로 여성의 비율이 높게 나타났다. 연령은 20-24세 9명(4.3%), 25-29세 59명(28.0%), 30-34세 85명(40.3%), 35세 이상 62명(29.4%)으로 나타났다. 학력은 4년제 대학교 졸업자가 165명(78.2%)으로 가장 높은 것으로 나타났으며, 2년제 대학교 졸업자는 17명(8.1%)이며 대학원 졸업이상은 29명(13.7%)으로 확인되었다. 근무기간의 경우 3년 미만 27명(12.8%), 3년 이상-6년 미만 80명(37.9%), 6년 이상-9년 미만 60명(28.4%), 9년 이상 44명(20.9%)으로 3년-6년 미만이 가장 많았다. 직급은 일반 객실승무원 148명(70.1%), 부사무장 43명(20.4%), 사무장 19명(9.0%) 및 인턴 승무원 1명(0.5%) 순으로 나타났다.

2. 측정척도의 타당성과 신뢰성

기존 연구에서 밝혀지지 않은 코로나19 발생에 따른 객실승무원의 직무요구와 직무자원의 새로운 요인들을 도출하기 위해 탐색적 요인분석(EFA: Exploratory Factor Analysis)을 수행하였다. 자료와 모델의 적합성을 검정하기 위해 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)와 Bartlett's test를 통해 표본적합도를 검정하였다. 분석 결과, KMO값은 0.726로서 0.7이상이기때 적합하다고 판단되었다. 구형성 검정을 위해 실시한 Bartlett's test의 결과값은 $\chi^2=595.011(p<.001)$ 으로 나타나 요인분석에 적합하다고 확인되었다. 본 연구에서 탐색적 요인분석은 주성분 분석을 통한 베리맥스(Varimax) 회전법을 이용하였다. 탐색적 요인분석 결과 직무요구 요인은 3개의 하위요인이 도출되었다. 첫 번째 요인은 5개의 항목으로 구성되었으며 정책적 요구로 명명하였다. 두 번째 요인은 4개의 항목으로 구성되었으며 환경적 요인으로 명명하였다. 그리고 세 번째 요인은 2개의 항목으로 구성되었으며 고객요구로 명명하였다. 또한 직무자원 요인은 1개의 단일요인으로 도출되어, 이 단일 요인은 직무자원으로 명명하였다.

다음으로, Cronbach' α 계수를 이용하여 신뢰도 분석을 수행한 결과, 정책적 요구의 신뢰계수는 0.735, 환경적 요구의 신뢰계수는 0.814, 고객요구의 신뢰계수는

3. 가설검정 결과

이 연구에서 직무요구와 직무자원이 피로도에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중 회귀분석을 수행하였다. 회귀분석 결과, 직무자원의 하위 요인들 중 환경적 요구는 유의수준 0.01에서 피로도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.194$). 하지만 정책적 요구($\beta=0.118$)와 고객요구($\beta=0.092$)는 피로도에 유의한 영향을 미치지 못한 것으로 나타났다. 가설 1은 부분적으로 지지되었다. 직무자원이 피로도에 미치는 영향관계는 유의수준 0.01에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=-0.212$). 따라서, 가설 2는 지지되었다. 피로도는 무기력감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.489$). 따라서, 가설 3은 지지되었다.

〈표 2〉 직무요구와 직무자원-피로도 및 피로도-무기력감 인과관계 검정 결과

종속변수	독립변수	비표준화계수 B	표준오차	표준화 계수	t-값	유의 확률
(R = 0.353, R ² = 0.125, Dubin Watson = 2.071)	정책적요구	0.118	0.099	0.084	1.198	0.232
	환경적요구	0.247	0.088	0.194**	2.819	0.005
	고객요구	0.092	0.069	0.093	1.331	0.185
	직무자원	-0.187	0.058	-0.212**	-3.251	0.001
무기력감 (R = 0.571, R ² = 0.326, Dubin Watson = 1.730)	피로도	0.489	0.049	0.571**	10.051	<0.001

** p < 0.01; * p < 0.05

직무요구 중, 정책적 요구($\beta=0.201$)와 환경적 요구($\beta=0.163$)는 무기력감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 고객요구는 유의한 영향을 미치지 못했다. 따라서, 가설 4는 부분적으로 지지되었다. 직무자원은 무기력감에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=-0.240$), 가설 5는 지지되었다.

〈표 3〉 직무요구와 직무자원-무기력감 인과관계 검정결과

종속변수	독립변수	비표준화계수 B	표준오차	표준화 계수	t-값	유의 확률
(R = 0.405, R ² = 0.164, Dubin Watson = 1.838)	정책적요구	0.243	0.083	0.201**	2.935	0.004
	환경적요구	0.178	0.074	0.163*	2.416	0.017
	고객요구	0.042	0.058	0.049	0.717	0.474
	직무자원	-0.181	0.048	-0.240**	-3.743	<0.001

** p < 0.01; * p < 0.05

피로도의 매개효과 검정은 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석을 적용하여 분석하였다. Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석은 총 4단계에 걸쳐 분석함으로써 매개효과를 검정하는 방법이다. 첫 번째 단계는 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 두 번째 단계는 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 세 번째 단계는 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 마지막으로 네 번째 단계에서는 독립변수와 매개변수가 동시에 투입되었을 때 독립변수가 종속변수에 미치는 효과가 첫 번째 단계에서 나타난 독립변수와 종속변수간의 관계보다 그 강도가 낮아지거나 유의하지 않아야 유의한 매개 역할을 하는 것이다. 이 연구에서 피로도의 매개효과를 검증하기 위하여 위계적 다중회귀분석을 수행한 결과는 <표 4>에 나타내었다.

<표 4> 위계적 다중회귀분석 결과

변수	모형1 (독립변수 → 무기력감)		모형2 (독립변수 → 피로도)		모형3 (매개변수 → 무기력감)		모형4 (독립변수&매개변수 → 무기력감)	
	표준화 계수	t-값	표준화 계수	t-값	표준화 계수	t-값	표준화 계수	t-값
통제변수								
연령	0.098	1.020	0.040	0.408	0.145	1.699	0.117	1.398
학력	0.036	0.540	0.018	0.266	0.055	0.925	0.028	0.469
결혼상태	0.157 *	2.144	0.209 **	2.800	0.071	1.072	0.056	0.861
근무기간	-0.064	-0.671	-0.145	-1.497	-0.019	-0.221	0.006	0.074
독립변수								
직무요구	0.267 **	4.092	0.236 **	3.541			0.153 *	2.612
직무자원	-0.218**	-3.405	-0.199**	-3.038			-0.122*	-2.141
매개변수								
피로도					0.546 **	9.367	0.482 **	8.013
R ² 변화량	0.118		0.094		0.278		0.313	
유의확률	<0.001		<0.001		<0.001		<0.001	
F변화량								
** p < 0.01; * p < 0.05								

1) 모형1. 직무요구와 직무자원이 무기력감에 미치는 영향

모형1은 직무요구와 직무자원이 무기력감에 미치는 영향에 대한 검증결과를 보여주고 있다. 먼저, 항공사 객실승무원의 직무요구와 직무자원에 대한 독립변수의 영향력을 알아보기 위하여 통제변수로 개인적 특성인 연령, 학력, 결혼상태, 근무기간을 투입하였다. 그리고 직무요구와 직무자원을 독립변수로, 무기력감을 종속변수로 설정하여 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 모형1에서는 통제변수와 직무요구와

자원이 무기력감을 11.8% 설명하고 있으며 이는 통계적으로 유의하였다($p<.001$). 구체적인 변수의 영향력을 살펴보면, 통제변수로 설정한 변수들 가운데 결혼상태($\beta=0.157$)만 무기력감에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무요구는 무기력감에 긍정적으로 유의한 영향을 미쳤으며($\beta=0.267$), 직무자원은 무기력감에 부정적으로 유의한 영향을 미쳤다($\beta=-0.218$). 이로써 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀 분석 첫 번째 단계가 유의한 것으로 확인되었다.

2) 모형2. 직무요구와 직무자원이 피로도에 미치는 영향

모형2에서는 독립변수인 항공사 객실승무원의 직무요구와 직무자원이 매개변수인 피로도에 미치는 영향을 분석하였다. 모형2에서 대상자의 개인적 특성변수 및 항공사 객실승무원의 피로도를 9.4% 설명하고 있으며 이는 통계적으로 유의하였다($p<.001$). 구체적인 변수의 영향력을 살펴보면, 통제변수인 개인적 특성변수 중 결혼상태($\beta=0.209$)만 피로도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무요구는 피로도에 긍정적으로 유의한 영향을 미쳤으며($\beta=0.236$), 직무자원은 무기력감에 부정적으로 유의한 영향을 미쳤다($\beta=-0.199$). 이로써 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석 두 번째 단계가 유의한 것으로 확인되었다.

3) 모형3. 피로도가 무기력감에 미치는 영향

모형3에서는 매개변수인 피로도가 무기력감에 미치는 영향을 분석하였다. 모형3에서 대상자의 개인적 특성변수 및 항공사 객실승무원의 피로도를 27.8% 설명하고 있으며 이는 통계적으로 유의하였다($p<.001$). 구체적인 변수의 영향력을 살펴보면, 무기력감에 유의하게 영향을 미치는 통제변수는 발견되지 않았다. 피로도는 무기력감에 긍정적으로 유의한 영향을 미쳤다($\beta=0.546$). 이로써 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석 세 번째 단계가 유의한 것으로 확인되었다.

4) 모형4. 직무요구와 직무자원이 무기력감에 미치는 영향에 대한 피로도의 매개효과 분석

항공사 객실승무원의 직무요구와 직무자원과 피로도를 동시에 독립변수로 투입하여 무기력감에 미치는 영향을 분석하였다. 매개변수인 피로도를 추가 투입한 모형4의 설명력은 $R^2=.313$ 로 통계적으로 유의하였고, 모형1에 비해 19.5%의 유의한 추가설명력을 가졌다($p<.001$). 모형4의 회귀방정식에서 직무요구와 직무자원 및 피로도를 동시에 투입했을 때 직무요구는 무기력감에 긍정적으로 유의한 영향을 미쳤으며($\beta=0.153$), 직무자원은 무기력감에 부정적으로 유의한 영향을 미쳤다($\beta=-0.122$).

이는 첫 번째 단계인 모형1에서 직무요구가 무기력감에 미친 효과인 $\beta=0.267$ 보다 낮은 값을 나타냈으며, 직무자원이 무기력감에 미친 효과인 $\beta=-0.218$ 보다 낮은 값을 나타내고 있다. 이러한 결과는 피로도가 직무요구-무기력감 관계와 직무자원-무기력감 관계 모두를 부분매개하고 있음을 의미한다. 즉, 항공사 객실승무원에게 직무자원과 직무요구는 무기력감에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 피로도가 높아지는 것을 통해 무기력감이 증대 된다는 것을 의미한다. 이로써 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석 네 번째 단계가 유의한 것으로 확인됨으로써 매개변수의 효과가 유의한 것으로 나타났다.

V. 결론

이 연구의 실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 코로나19 상황에서 승무원에게 요구된 직무요구는 정책적 요구, 환경적 요구, 고객 요구로 분류되며, 직무자원은 하나의 단일 요인으로 도출되었다. 둘째, 코로나19 상황에서 야기된 환경적 요구가 피로도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 정책적 요구와 고객요구는 피로도에 유의한 영향을 미치지 못한 것으로 나타났다. 한편, 직무자원은 피로도를 감소시키는 것으로 나타났다. 즉, 직무자원은 코로나19로 인해 승무원에게 요구되는 직무 성질과 양의 변화로부터 파생하는 부정적인 결과인 피로도를 완화하는 작용을 한다. 셋째, 코로나19 상황에서 승무원의 직무요구 및 직무자원과 무기력감 간의 인과관계 분석 결과는 피로도의 경우와 유사하게 나타났다. 직무요구의 구성요인 중 정책적 요구와 환경적 요구는 무기력감에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 고객 요구는 유의한 영향을 미치지 못한 것으로 확인되었다. 직무요구 중 정책적 요구와 환경적 요구가 무기력감에 영향을 미치는 것은 팬데믹 상황에 따른 기내 방역 지침과 규정의 계속적인 변화 및 강화와 더불어 기내 환경 업무에 대한 부담이 장기화됨으로써 승무원의 비행에 대한 무기력감을 가속화시켰기 때문으로 볼 수 있다. 한편, 직무자원은 무기력감을 감소시켰다. 이는 김미숙(2015)의 연구 결과와 유사하게 나타났다. 즉, 직무자원은 코로나19로 인해 승무원에게 요구되는 직무 성질과 양의 변화로부터 파생하는 부정적인 결과인 무기력감을 완화할 수 있다는 기존 선행연구의 결과를 지지한다. 넷째, 피로도는 무기력감에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 코로나19 상황에서 승무원이 경험하는 피로도는 비행에 대한 무기력감을 유발하는 것으로 분석되었다. 이런 분석 결과는 표용희(2020)의 연구결과와 일치하는 것으로 나타났다. 마지막으로, 본 연구는 코로나19 상황에서 직무요구 및 직무

자원과 승무원의 무기력감 간의 인과관계에서 피로도의 매개 역할을 확인할 수 있었다. 이런 분석 결과를 볼 때, 부정적 영향력인 직무요구 혹은 긍정적 영향력인 직무자원이 피로도에 영향을 미치고 그러한 양상이 다시 무기력감 수준에 영향력의 수준을 향상시킨다. 이는 승무원들이 느끼는 무기력감이 직무요구 뿐만 아니라 피로도가 높을수록 무기력감 또한 높아져 자신의 경력 발전 및 직무에 자포자기하는 상태 또는 이직의도로 연결되어 인적자원 손실로 이루어질 수 있기 때문에 직무요구와 자원으로 인한 피로도 관리가 필요함을 시사한다.

이 연구에서 나타난 결과를 바탕으로 실무적 시사점은 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 코로나19 팬데믹 시기의 항공사 객실승무원들은 새로운 양상의 직무요구로부터 끊임없이 피로도와 무기력감을 경험하고 있다. 특히 항공운송산업이 서비스의 질을 중요시 여기는 산업이라는 점을 고려할 때, 코로나19 팬데믹에 의한 부가적인 직무요구로부터 객실승무원이 겪고 있는 피로도로 인한 무기력감을 해소하기 위한 조직적 차원의 노력이 강구되어야 할 것이다. 둘째, 항공사는 코로나19 팬데믹과 같은 예상하지 못했던 위기 상황에 대처하기 위한 기내 대응 매뉴얼을 객실승무원의 피로도를 최소화할 수 있도록 보완 및 개선하는 노력을 강구해야 한다. 셋째, 코로나19로 인해 휴직시기를 가지는 승무원들에게 피로도 경감과 극복을 위한 정부 정책 및 항공운송산업 차원에서의 지원이 필요할 것이다. 현재 고용노동부는 실업, 재직, 자영업 여부와 관계없이 국민 스스로 자기개발을 할 수 있도록 국가에서 직업 능력개발 훈련비를 제공하는 국민 내일배움카드 제도를 시행하고 있다. 국민 내일배움카드 프로그램에 객실승무원을 위한 프로그램을 편성하여 제공함으로써, 객실승무원은 비행 간 겪었던 피로도를 해소하는 기회로 활용할 수 있을 것이다. 넷째, 피로는 직무요구 및 직무지원이 무기력감에 미치는 효과를 연계하는 중요한 매개체가 되고 있다. 따라서 위기상황에 처한 객실승무원이 이를 극복하려는 의지가 상실되는 무기력감에 빠지지 않기 위해서는 피로도 관리가 매우 중요하다. 항공사에서는 객실승무원이 코로나19 상황에 따른 직무요구로부터 유발되는 피로도를 정기적으로 관리하기 위한 제도적 장치를 마련할 필요가 있다. 국제질병과 같은 예상치 못한 위기로 인한 직무요구로 발생되는 피로도를 심리적·육체적으로 경감시키기 위해서는 객실승무원에게 휴가비 등을 지원함으로써 위험을 극복하고 일에 대한 동기부여가 재정비될 수 있도록 할 필요가 있다. 더불어 항공사 객실승무원으로서의 자부심과 긍지를 고양시키기 위한 캠페인 및 피로도 완화를 위한 심리상담프로그램 등을 체계적이고 지속적으로 제공하는 방법 또한 제안한다.

이 연구의 학문적 시사점은 첫째, 코로나19 상황의 항공사 객실승무원의 직무요구에 대한 세부 요인으로 정책적 요구, 환경적 요구 그리고 고객의 요구를 탐색적으로

찾아내었다는 점에서 의의가 크다. 코로나 이전 항공사 객실승무원의 직무요구-자원에 관한 선행연구에 따르면 직무요구는 '업무과부하', '감정요구', '용모준수요구' 3개의 요인 그리고 직무자원은 '보상 및 지원', '전문성', '임파워먼트' 3개의 요인으로 구분하였다(석은주, 2017). 하지만 이 연구는 코로나19로 인한 팬데믹으로 많은 변화를 겪고 있는 승무원들의 변화된 상황에 맞추어 어떤 요인이 피로도와 무기력감에 많은 영향을 미치는지 그 세부 항목을 파악하고 객실승무원의 세 개의 직무요구 요인들(정책적 요구, 환경적 요구, 고객요구)을 밝혀내어 차별성을 가지고 있다. 둘째, 코로나19 시대의 직무요구의 하위요인인 정책적 요구, 환경적 요구 그리고 고객의 요구와 직무자원은 피로도와 무기력감에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무요구는 피로도와 무기력감을 상승시키며, 직무자원은 피로도와 무기력감을 감소시키는 것으로 나타났다. 셋째, 직무요구와 직무자원 그리고 무기력감 간의 관계에서 피로도가 중요한 매개체가 된다는 결과를 도출하였다.

이 연구에서는 직무요구와 자원의 효과를 코로나19 상황의 항공사 객실승무원으로 확장하여 연구하였다는 점에서 여러 시사점을 제공하였지만, 다음과 같은 한계가 있다. 최근 연구들에 따르면 항공사의 규모나 승무원의 국적과 직급 차이에 따른 구분과 비교연구가 보고되기 시작하였다. 따라서 대형항공사와 저비용항공사에 근무하는 승무원, 승무원의 국적과 문화 그리고 직급과 경력에 따라서 차이가 있을 수 있음을 알 수 있다. 향후 연구에는 국외항공사 객실승무원과 국내항공사 객실승무원으로 구분하여 비교연구가 필요해 보인다. 또한 대형항공사와 저비용항공사 객실승무원, 항공사 브랜드별 객실승무원에 따른 차이가 있는지에 대한 연구를 제안한다.

참고문헌

- 강영지·임근욱(2019). 직무요구-자원 모델을 이용한 저비용 항공사 객실승무원의 직무소진, 직무열의가 이직의도에 미치는 영향관계 연구. *관광연구저널*, 33(8), 183-200.
- 김경희·이윤철(2015). 지속가능한 기내서비스 수행을 위한 피로 및 수면장애 관리에 관한 연구. *한국항공경영학회지*, 13(3), 33-53.
- 김미숙(2015). 직무요구와 직무소진, 그리고 고객지향적 행동의 관계에서 직무자원동원성이 미치는 영향-직무자원동원성의 조절효과 검증. *경영연구*, 30(3), 209-231.
- 김선아(2022). *항공안전법상 객실승무원의 피로관리제도 개선방안에 관한 연구*. 박사 학위논문. 한국항공대학교 대학원.
- 김윤진(2021). 항공사 객실서비스 COVID-19 대응에 대한 고찰: K 항공사를 중심으로. *서비스경영학회지*, 22(2), 186-205.

- 김주희·장영주(2020). 항공사 객실승무원의 감정노동이 직무소진 및 서비스 지향성에 미치는 영향: AB 성격유형의 매개효과와 조절효과. *관광연구저널*, 34(6), 117-130.
- 김혜정·김인신(2019). 고객불량행동이 항공사 객실 승무원의 피로도에 미치는 효과: 해외 체류 시 여가대처전략 조절효과와 감정부조화 매개효과. *Tourism Research*, 44(3), 41-57.
- 머니S. (2022). 여객기 못 뜨는 항공업계 “울고 싶어라”
<https://moneys.mt.co.kr/news/mwView.php?no=2022022422058011865>(2022.02.26)
- 박민희·이재곤·박운서(2015). 항공사 객실승무원의 피로도, 개인업적이 직무만족, 직무성과 및 서비스회복에 미치는 영향. *관광경영연구*, 19(4), 151-179.
- 박안숙·권인산·조영채(2009). 종합병원 간호사들의 피로수준 및 관련요인. *한국산학기술학회논문지*, 10(8), 2164-2172.
- 박인혜·윤성준(2019). 항공사 객실승무원의 직무요구가 직무소진에 미치는 영향-내재적 직무동기의 조절효과를 중심으로. *한국항공경영학회지*, 17(3), 97-115.
- 석은주(2017). *항공사 객실승무원이 지각하는 직무요구-직무자원이 직무성과에 미치는 영향: 자아탄력성의 조절효과를 중심으로*. 박사학위논문. 세종대학교 대학원.
- 세계일보. (2022). 항공노동자 10명 중 6명 “소득 급감 불안”
<http://www.segye.com/newsView/20220216516371?OutUrl=naver>(2022.02.16)
- 이구희(2011). *승무원 피로관리 개선방안에 대한 연구*. 석사학위논문. 한국항공대학교 대학원.
- 이명진·봉미미(2013). 청소년기의 학습무기력. *교육학연구*, 51(1), 77-105.
- 최민혜·김인신·김희진(2016). 항공사 여승무원의 근무상황에 따른 피로도가 안전행동 수행과 직장-가정 갈등에 미치는 효과 분석. *관광레저연구*, 28(12), 389-403.
- 표용희(2020). 항공사 객실승무원의 비행피로도 상승 요인이 학습된 무기력증에 미치는 영향분석: 자기의심 매개효과 중심으로. *Tourism Research*, 45(3), 579-603.
- Arnold, K. A., & Dupré, K. E.(2012). Perceived organizational support, employee health and emotions. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(2), 139-152.
- Bakker, A. B.(2015). A job demands -resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E.(2007). The Job Demands-Resources model: state of

- the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual. strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Chen, C. F., & Chen, S. C.(2012). Burnout and Work Engagement Among Cabin Crew: Antecedents and Consequences. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22(1), 41-58.
- Chen, C. F., & Chen, S. C.(2014). Investigating the effects of job demands and job resources on cabin crew safety behaviors. *Tourism Management*, 41, 45-52.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B.(2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1980). *Work redesign*, MA: Addison-Wesley.
- Karatepe, O. M.(2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: a study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 735-752.
- Khan, F., & Ali, U.(2015). Job satisfaction and perceived organizational support as a susceptibility factor of the intention to quit: A cross-cultural study. *Bahria Journal of Professional Psychology*, 14(1), 105-122.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K.(2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Kim, S., Wong, A. K. F., Han, H., & Yeung, M. W.(2022). Airline employees' stress amidst the COVID-19 pandemic and its job-related consequences. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 27(1), 30-47.
- Langfred, C. W., & Moe Neta, A.(2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934-945.
- Lee, B. K., Agarwal, S., & Kim, H. J.(2012). Influences of travel constraints on the people with disabilities' intention to travel: An application of Seligman's

- helplessness theory. *Tourism Management*, 33(3), 569-579.
- Liu, L., Wen, F., Xu, X., & Wang, L.(2015). Effective resources for improving mental health among Chinese underground coal miners: Perceived organizational support and psychological capital. *Journal of Occupational Health*, 57(1), 58-68.
- MacDonald, L. A., Deddens, J. A., Grajewski, B. A., Whelan, E. A., & Hurrell, J. J.(2003). Job stress among female flight attendants. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 703-714.
- Maier, S. F., & Seligman, M. E.(1976). Learned helplessness: theory and evidence. *Journal of Experimental Psychology: General*, 105(1), 3-46.
- Nogues, S., Tremblay, D. G., & Mansour, S.(2021). Job Demands and Job Resources Among Western Airline Cabin Crews: A Comparative Study of Canadian, German, and French Flight Attendants. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 30(1), 89-106.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.(2004). Job demand, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Seligman, M.(2006). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Random House
- Ullah, I., Elahi, N. S., Abid, G., & Butt, M. U.(2020). The impact of perceived organizational support and proactive personality on affective commitment: Mediating role of prosocial motivation. *Business, Management and Education*, 18(2), 183-205.
- Wen, J., Huang, S. S., & Goh, E.(2020). Effects of perceived constraints and negotiation on learned helplessness: A study of Chinese senior outbound tourists. *Tourism Management*, 78, 104059.
- Zhang, M.(2021). Estimation of differential occupational risk of COVID 19 by comparing risk factors with case data by occupational group. *American Journal of Industrial Medicine*, 64(1), 39-47.

2024년 1월 2일 원고 접수

2024년 1월 18일 수정본 접수

2024년 1월 24일 최종 수정본 접수 및 게재확정

3인 익명심사 필

