

# 보상제도 및 상사·동료와의 관계가 여행업 종사원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향

The Impacts of Compensation and Relationships with Supervisors and Colleagues on Job Satisfaction and Turnover Intention of Travel Agent employees

박상현\*, 궤대영\*\*

한양사이버대학교 관광학과\*, 토파스 여행정보(주)\*\*

Sang-Hyeon Park(happy365@hycu.ac.kr)\*, Dae-Young Kwak(dykwak2002@empal.com)\*\*

## 요약

본 연구에서는 국내 여행업 종사자들을 대상으로 직무만족과 이직에 영향을 미치는 대표요인인 보상제도와 조직 내 상사·동료와의 관계를 분석하였다. 분석결과, 조직의 보상제도와 상사·동료와의 관계는 종사자의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 보상제도는 이직의도에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 종사자의 직무만족은 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 또한 여행업 종사자의 개인적 특성에 따른 직무만족과 이직의도의 차이를 분석한 결과 직무만족은 종사원 '담당업무'에 따라 유의한 차이가 있었으며, 이직의도는 '연령', '담당업무'와 '직위'에서 유의한 차이를 나타냈다.

■ 중심어 : | 보상제도 | 인간관계 | 직무만족 | 이직의도 |

## Abstract

The objectives of this study are to analyze the impact of compensation and human relationships with their peers and supervisors on job satisfaction and turnover intention of travel agent employees. To achieve these objectives, as a conceptual framework of the study, compensation system and human relationships with colleagues and supervisors, and job satisfaction and turnover intention were reviewed, and the empirical studies on employees' perceptions in travel agencies toward job satisfaction and turnover intention were conducted.

According to the findings of this study, the following suggestions were presented to the domestic travel agencies. Travel agencies are needed to prepare reward systems in their companies and try to have them operated fairly, and it is necessary for the travel agencies to try to manage the employees' stress at work and the problems caused from the human relationships between peers as well as manager and staff.

■ keyword : | Compensation | Relationships with Colleagues and Supervisors | Job Satisfaction | Turnover Intention |

## I. 서론

여행산업은 전 세계의 국제화·개방화와 더불어 각국의 전략산업으로 성장하고 있다. 1995년 5.6억 명이었던 국제관광객수는 2006년 8.4억 명으로 증가하였으며 2010년 10억 명, 2020년 15.6억 명이 될 것으로 전망되고 있다[1]. 우리나라에서도 해마다 관광객이 증가하여 1995년 375만 명이 방한했던 외국인수는 2006년 615만 명으로 증가하였으며 국민의 해외관광객수는 1995년 382만 명에서 2006년 1,161만 명으로 늘어났다[2]. 이와 함께 국내의 여행업체 수도 급격하게 증가하였는데 1996년 4,525개였던 국내 여행업체수는 2006년 9,626개로 증가하였다[3].

2000.11월 하나투어의 코스닥 상장이후 모두투어, 자유투어, 레드캡투어, 롯데관광 등 국내 여행업체들은 차례로 상장함으로써 여행업이 영세규모의 주먹구구식 경영이라는 오명을 벗고 건설한 기업으로 성과를 내고 있다. 이와 같은 여행업의 성장과 인식의 전환은 우수인력을 유입하는 긍정적인 역할을 하고 있다.

인적자원에 대한 의존도가 높은 여행업은 치열한 경쟁 속에서 기업내부의 지식창출과 조직역량의 경쟁우위를 확보하기 위해 인적자원을 효과적으로 확보하고 관리하여야 한다[4][5]. 그런데 인적자원 관리에 있어서 중요 문제인 직무만족과 이직에 대해서 여행업은 매우 열악한 편이다. 많은 여행업 종사원의 직무만족 수준은 낮은 편이며 1-2년 만에 이직하는 일이 빈번하다[6]. 그 원인으로서는 업체의 영세성, 체계적인 조직관리의 부재, 열악한 근무여건 및 급여체계의 불공정, 경영층의 비전 제시 부재 등을 들 수 있다[7][8]. 특히 보상제도와 조직 내 상사·동료와의 관계는 직무만족과 이직에 영향을 미치는 대표적 조직내부 요인이다[9][10].

이직은 서비스 수준의 저하, 대체인력의 모집과 훈련에 필요한 비용의 발생, 기술축적의 부진에 의한 생산성저하, 조직의 결속력 저하 등 기업의 경쟁력과 경영성과에 부정적인 영향을 미치게 된다[11]. 특히 여행업은 각 관광지에 대한 지식과 상담능력, 항공예약 및 발권 등 전문적인 일을 수행하므로 전문인력 양성에 상당한 비용과 시간이 소요되므로 기업은 종사원의 직무만

족과 이직의도에 영향을 미치는 요인들을 파악하여 적극적으로 관리하여야 한다.

따라서 본 연구는 여행업 종사원의 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는 보상제도 및 상사·동료와의 관계를 분석함으로써 국내여행업체가 효율적으로 인력관리를 할 수 있도록 정보를 제공하고자 한다. 이를 위한 연구방법으로 보상제도 및 상사·동료와의 관계 그리고 직무만족과 이직의도 등에 관한 문헌연구와, 여행업 종사자를 대상으로 한 실증연구를 실시하고자 한다.

## II. 연구의 이론적 배경

### 1. 보상제도 및 조직 내 상사·동료와의 관계

기업의 보상제도(compensation)는 종사원의 태도와 행동에 영향을 주게 되며 이것은 결국 경영성과에 영향을 주므로 되므로 보상제도를 효과적으로 운영·관리해야 한다[12]. 보상의 형태는 금전적 보상, 직무적 보상, 특권적 보상, 복합적보상 등으로 분류할 수 있다[13]. 금전적 보상은 종사원에 대한 조직의 금전적인 지원, 임금, 상여금 등을 의미하며, 직무적 보상은 직무를 수행하는 종사원에게 조직이 부여하는 권한, 자율성 등을 말한다. 특권적 보상은 종사원에게 제공되는 조직의 특별한 혜택으로 좋은 시설의 사무실과 같은 것이고, 복합적 보상은 위의 세 가지 요소가 복합된 형태로 진급 등이 있다.

어떤 형태의 보상이든 종사원의 직무만족과 이직의도에 직간접적인 영향을 미치게 되며 특히 보상내용 자체보다는 보상의 공정성에 대한 지각이 더 크게 작용하는 것으로 연구되고 있다[14][15]. 종사원은 자기 조직 또는 다른 조직의 사람들과 비교하여 자신의 능력이나 노력에 비해 불공정하게 보상을 받는다고 판단되면 일단 불만을 표시하여 공정성을 확보하려 하지만, 그것이 실패로 끝날 경우 직무만족과 이직의도에 부정적인 영향을 받게 된다는 것이다. 여행업에 대해 조사한 최영기(2006)의 연구결과에서는 임금에 대한 절차공정성이 분배공정성보다 이직의도에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다[16].

조직 내의 인간관계(personal relationship)도 직무만족과 이직의도에 영향을 미칠 수 있다. 여기에서 조직 내 인간관계는 상사, 동료, 부하로 나눌 수 있는데 특히 상사와 동료가 큰 영향을 미치게 된다. 종사원이 상사와의 관계가 좋은 경우 상사로 인한 스트레스가 적고 상사와 조직에 대한 결속력이 강해져서 결국 직무만족을 높이고 이직의도를 낮추게 된다[17].

조직 내에서 동료관계는 수평관계에 해당되며 조직에 대한 친밀도를 높이고 업무협조를 통한 업무효율을 높이는 등의 역할을 하는데 이러한 동료관계도 부정적으로 진행되는 경우에는 직무만족과 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 수 있다[18][19]. 호텔업으로 대상으로 조사한 Pizam and Thornburg(2000)의 연구결과에서는 동료와의 관계가 자발적 이직에 영향을 미친다고 하였다[20].

## 2. 직무만족과 이직의도

직무만족(job satisfaction)은 직무에 대해 만족하는 정도를 의미하며 이것은 경영성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 특히 직무만족은 이직의도에 영향을 미치는 주요 요인으로 다루어져왔다[21].

직무만족은 직무에서 얻어지거나 경험되는 요구만족의 정도, 자기 직무에 대한 호의적 태도, 개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하는 긍정 혹은 부정적인 모든 종류의 감정 또는 이러한 감정의 균형 상태에서 야기되는 하나의 태도, 개인이 직무나 직무경험의 평가로부터 생기는 유쾌하고 긍정적인 감정의 상태를 나타낸다[22][23]. 협의의 의미에서 직무만족은 직무자체에 대한 만족정도를 의미하지만 광의의 의미에 있어서는 직무환경에 대한 평가를 통해 획득되는 감정적, 정서적 만족상태를 의미한다. 여행업 종사원을 대상으로 조사한 김선희(2005)의 연구결과에 의하면 직무만족에 가장 크게 영향을 준 유발요인은 성장가능성, 위생요인 중 복리후생으로 나타났으며 김민주·장영옥(2005)의 연구결과는 직무만족이 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이직의도(turnover intention)는 종사원이 자신이 속해 있는 조직을 떠나려는 의도, 생각, 결심을 의미한다.

여기에서 이직은 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분할 수 있는데 자발적 이직(voluntary turnover)은 종사원의 의사에 의한 조직이탈이며, 비자발적 이직(involuntary turnover)은 본인의 의사와는 관계없이 정년퇴직, 사망, 해고 등의 이유로 조직을 떠나는 것을 말한다[11].

특히 자발적 이직은 비자발적 이직에 비해 인적자원 관리측면에서 보다 중요한 의미를 갖게 되므로 적절한 관리와 통제가 필요하다. 더구나 여행업의 이직이 대부분 자발적인 형태이기 때문에 이와 관련된 연구가 활발한 편이다. 북미지역 17개 호텔의 종사원들을 대상으로 조사한 Davis and Wasmuth(1983)의 연구결과에 의하면 임금, 근무조건, 감독자의 자질, 외부의 이직기회, 근무상황에 대한 불만 및 개인의 적응력, 성격희롱, 부적합한 업무, 부적절한 지시, 훈련 및 승진기회의 상실 등 직무관련 요인에 대한 불만족이 이직의 원인으로 작용하고 있는 것으로 나타났으며 국내 여행업체 종사원들을 대상으로 조사한 서철현(2000)은 Fishbein and Ajzen(1980)의 이론에 근거하여 분석하였으며 경력몰입, 직무몰입, 직무만족 요인이 종사원의 이직의도에 부정(-)의 영향을 미친다고 결론지었다[25][26].

## III. 실증조사와 분석결과

### 1. 자료의 수집과 분석방법

본조사에 앞서 예비조사는 2007년 3월 1일부터 3월 9일까지 실시하였으며, 최종 확정된 설문문항으로 2007년 3월 12일부터 4월 16일까지 약 1개월에 걸쳐 본 조사를 실시하였다. 설문조사는 서울 소재 여행사의 종사원을 대상으로 하였고, 설문지 배포는 사전에 교육된 5명의 조사원을 통해 이루어졌으며 응답자가 설문항목에 직접 답변하는 자기기입 방식의 설문지법을 이용하였다. 설문지는 총 230부가 배포되었으며 73개의 여행사에서 1명~4명 정도 설문에 응하여 214부를 회수되었다. 이 중 유효한 설문지 197부(88%)를 분석에 이용하였다.

자료의 분석은 SPSS 10.0 통계프로그램을 사용하였

으며, 가설의 검증을 위한 분석방법으로는 요인분석(factor analysis), 신뢰도분석(reliability analysis), T검정(T-test), 일원분산분석(one way ANOVA) 및 회귀분석(regression analysis)이 이용되었다.

## 2. 가설설정

본 연구에서는 여행업 종사원들을 대상으로 조직의 보상제도와 조직 내 상사 및 동료와의 관계가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향, 그리고 종사원 개인적 특성에 따른 이직의도에 대한 집단간 차이를 실증적으로 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**[가설 1]** 조직의 보상제도와 조직 내 상사·동료와의 관계는 여행업 종사원들의 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-1. 조직의 보상제도(임금, 승진, 복리후생)는 여행업 종사원들의 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-2. 조직 내 상사·동료와의 관계는 여행업 종사원들의 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

**[가설 2]** 조직의 보상제도와 조직 내 상사·동료와의 관계는 여행업 종사원들의 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-1. 조직의 보상제도(임금, 승진, 복리후생)는 여행업 종사원들의 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-2. 조직 내 상사·동료와의 관계는 여행업 종사원들의 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

**[가설 3]** 여행업 종사원들의 직무만족은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

**[가설 4]** 여행업 종사원들의 직무만족은 개인적 특성(성별, 연령 등)에 따라 차이가 있을 것이다.

**[가설 5]** 여행업 종사원들의 이직의도는 개인적 특성(성별, 연령 등)에 따라 차이가 있을 것이다.

## 3. 설문문항

본 연구의 설문문항은 [표 1]과 같이 선행연구에서 검토된 이론적 근거를 바탕으로 보상제도에 관한 13개 문항, 상사 및 동료와의 관계에 관한 7개 문항, 직무만족에 관한 5개 문항, 이직의도에 관한 3개 문항, 그리고 응답자의 인구통계 특성에 관한 10개 문항 등 총 38개 부문 38개 문항으로 구성되었다[27-29].

표 1. 설문문항의 구성

내용	측정변수	이론적 근거	문항
I. 보상제도	임금, 승진, 복리후생	Liden & Maslyn(1998), Pizam & Thornburg(2000), 최영기(2000), 정병재(2002), 조현석(2002)	13
II. 상사 및 동료와의 관계	상사와의 관계, 동료와의 관계	Pizam & Thornburg(2000), 이상희(2005), 조현석(2002), 오인수의 3인(2006), 이선호(2006)	7
III. 직무만족	만족, 성취감, 자부심, 적성부합, 도전가치	Meyer & Allen(1991), 서철현(2000), 조현석(2002)	5
VI. 이직의도	유사업무, 발전가능성, 더 좋은 조건제시	김민주·장영옥(2005), 이상희(2005), 오인수의 3인(2006)	3
V. 인구통계적 특성	성별, 연령, 결혼, 학력, 직위, 근무기간, 고용형태, 여행사규모, 업무, 이직횟수	조규훈(2002), 이선호(2006)	10

## 4. 표본의 특성

[표 2]에 제시된 바와 같이 성별과 결혼유무는 여행업의 특성상 미혼(77.7%) 여성(88.8%)이 높은 비율로 나타났으며, 연령은 20대(66.5%)가 가장 많았고, 학력은 전문대졸(53.3%), 직급은 사원급(55.8%), 담당업무는 예약/발권(42.6), 근무기간은 2년 미만(65.5%), 이직횟수는 경험 없음(44.7%), 고용형태는 정규직(89.8%), 그리고 근무 중인 회사의 규모(종업원 수)는 10명 이하(52.3%)가 가장 많은 부분을 차지하고 있다.

표 2. 표본의 특성

구분		빈도 (명)	비율 (%)	구분		빈도 (명)	비율 (%)	
성별	남자	22	11.2	고용 형태	정규직	177	89.8	
	여자	175	88.8		비정규직	20	10.2	
결혼 유무	기혼	44	22.3	학력	고졸	18	9.1	
	미혼	153	77.7		전문대졸	105	53.3	
연령	20대	131	66.5		대졸	72	36.5	
	30대	60	30.5		대학원 이상	2	1.0	
	40대	4	2.0	이직 횟수	없음	88	44.7	
	50대	2	1.0		2회 이하	73	37.1	
직위	사원	108	54.8		회사 규모 (종업 원수)	10명 이하	103	52.3
	주임/대리	52	26.4			50명 이하	33	16.8
	과장/차장	34	17.3	99명 이하		15	7.6	
	부장 이상	3	1.5	100명 이상		46	23.3	
담당 업무	예약/발권	84	42.6	근무 기간	2년 미만	129	65.5	
	영업	65	33.0		2-5년미만	44	22.3	
	상품개발	39	19.8		5-10년미만	19	9.6	
	관리	9	4.6		10년 이상	5	2.5	
합계		197	100.0	합계		197	100.0	

5. 측정항목의 타당성 및 신뢰도

설문항목들의 개념타당성과 신뢰도를 검증하기 위하여 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였다. 요인분석에 있어 요인추출은 주성분분석법(PCA)을, 요인회전에 있어서는 직교회전법(Varimax)을 이용하여 아이겐 값이 1이상인 요인만 분석에 이용하였다. [표 3]에 나타난 바와 같이 총 20개의 변수를 대상으로 요인분석을 실시하여 최종적으로 5개의 요인이 도출되었다. 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy은 0.855로 요인분석을 위한 변수선택이 적절함을 나타내고 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett Test of Sphericity는 2451.372이며 유의확률 값이 0.000이므로 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다. 전체 누적 분산율은 72.620 %로 나타났다.

신뢰도 분석은 요인분석의 결과로 요인화된 변수들에 대하여 Cronbach  $\alpha$  값을 이용하여 실시하였다. 분석 결과, 복리후생요인(4개 문항)에 대한 신뢰도는 0.9310, 임금요인(5개 문항) 0.8482, 승진요인(4개 문항) 0.8538, 동료와의 관계요인(4개 문항) 0.8474, 그리고 상사와의 관계요인(3개 문항) 0.8288로 모두 0.8이상의 높은 신뢰 수준을 나타냈다.

표 3. 요인분석과 신뢰도분석

요인	변수	요인 적재 량	아이 겐값	분산 (%)	Cron- bach $\alpha$
복리 후생	타 여행사에 비해 복리후생 만족	.915	7.108	35.538	.9310
	타 기업에 비해 복리후생 만족	.903			
	복리후생 제도에 전반적으로 만족	.865			
	복리후생 제도가 공정하게 운영됨	.762			
임금	임금수준은 타산업과 비교 시 적절함	.813	2.697	13.484	.8482
	현재의 임금수준에 만족	.811			
	현재의 임금으로 생활에 별문제가 없음	.780			
	임금수준은 나의업무와 비교 시 적절함	.698			
동료 와의 관계	업무상 어려운 일은 동료들이 지원해줌	.876	1.940	9.702	.8474
	동료들과는 신뢰감이 형성되어 있음	.814			
	동료들과 좋은 관계를 유지하고 있음	.801			
	동료들은 자기 일에 책임감을 가짐	.758			
승진	승진은 업무능력 및 실적에 따라 진행	.783	1.674	8.372	.8538
	승진정책은 공정함	.760			
	노력한 만큼 승진기회가 있음	.735			
	나에 대한 평가(승진, 직위)에 만족	.620			
상사 와의 관계	상사를 인간적으로 좋아함	.841	1.105	5.524	.8288
	업무처리에 대하여 상사는 칭찬을 잘함	.792			
	문제발생 시 상사는 나를 옹호할 것임	.775			

주: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.855  
Bartlett Test of Sphericity = 2451.372, 유의확률 = 0.000, 누적분산율 = 72.620%

6. 가설검증

[가설 1]은 조직의 보상제도(임금, 승진, 복리후생)와 조직 내 상사 및 동료와의 관계가 종사원의 직무만족에 미치는 영향과 요인별 영향정도를 조사하기 위한 가설이며, 이에 대한 분석을 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

[표 4]에 제시된 바와 같이 회귀식의 설명력 R2는 0.297로 조직의 보상제도와 조직 내 상사 및 동료와의 관계가 종사원의 직무만족에 미치는 영향력을 29% 설명하는 것으로 나타났다. 이는 상기의 요인들 이외에도 작업환경, 종사원의 태도 및 직무특성 등 다른 요인들이 종사원의 직무만족에 영향을 미치고 있기 때문인 것으로 추측된다. R2의 변화량에 대한 F변화량 값은 16.174이며 이때 유의확률 F변화량 값이 0.000으로 유의수준 0.05에서 R2변화량에 대한 통계적인 유의성이 존재한다고 볼 수 있다. 또한 공선성통계량의 허용오차는 모두 0.30이상으로 독립변수들 간의 다중 공선성은 문제가 되지 않는 수준으로 조사되었다.

종사원의 직무만족에는 임금, 승진, 복리후생 등의 보상제도와 상사 및 동료와의 인간관계 모두가 유의적인

영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이들 변수들의 상대적 중요도(종속변수에 대한 영향정도)를 나타내는 표준화계수를 비교해 보면 승진(0.222), 동료와의 관계(0.221), 임금(0.200), 상사와의 관계(0.200), 복리후생(0.148)의 순으로 나타나 승진요인이 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

표 4. 조직의 보상제도 및 조직 내 상사·동료와의 관계가 직무만족에 미치는 영향

항목	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의 확률	
상수	1.350		4.851	0.000	
보상요인	임금	0.194	0.200	2.811	0.005**
	승진	0.198	0.222	2.638	0.009**
	복리후생	0.110	0.148	2.004	0.046*
인간관계 요인	상사와의 관계	0.154	0.200	2.718	0.007**
	동료와의 관계	0.249	0.221	3.418	0.001**
R2=0.297, Adjusted R2=0.279, F=16.174, Sig=0.000					

\* p < .05, \*\* p < .01

[가설 2]는 조직의 보상제도(임금, 승진, 복리후생)와 조직 내 상사 및 동료와의 관계가 종사원의 이직의도에 미치는 영향과 요인별 영향정도를 조사하기 위한 가설이며, 이에 대한 분석을 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

[표 5]에 제시된 바와 같이 회귀식의 설명력 R2는 0.231로 조직의 보상제도와 조직 내 상사 및 동료와의 관계가 종사원의 이직의도에 미치는 영향력을 23% 설명하는 것으로 나타났다. 이는 상기의 요인들이 이외에도 작업환경, 종사원의 태도 및 직무특성 등 다른 요인들이 종사원의 이직의도에 영향을 미치고 있기 때문인 것으로 추측된다.

R2의 변화량에 대한 F변화량 값은 11.481이며 이때 유의확률 F변화량 값이 0.000으로 유의수준 0.05에서 R2변화량에 대한 통계적인 유의성이 존재한다고 볼 수 있다. 또한 공선성통계량의 허용오차는 모두 0.30이상으로 독립변수들 간의 다중 공선성은 문제가 되지 않는 수준으로 조사되었다.

종사원의 이직의도에 유의적인 영향을 미치는 요인 들로는 조직의 보상제도 중 임금과 승진인 것으로 나타

났는데, 이들 변수들의 상대적 중요도(종속변수에 대한 영향정도)를 나타내는 표준화계수를 비교해 보면 승진(-0.225), 임금(-0.184)의 순으로 나타나 승진요인이 이 직의도에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

표 5. 조직의 보상제도 및 조직 내 상사·동료와의 관계가 이 직의도에 미치는 영향

항목	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의 확률	
상수	5.447		13.549	0.000	
보상요인	임금	-0.247	-0.184	-2.480	0.014**
	승진	-0.278	-0.225	-2.560	0.011**
	복리후생	-0.128	-0.124	-1.616	0.108
인간관계 요인	상사와의 관계	-0.085	-0.080	-1.040	0.300
	동료와의 관계	-0.000	0.000	-0.006	0.995
R2=0.231, Adjusted R2=0.211, F=11.481, Sig=0.000					

\* p < .05, \*\* p < .01

[가설 3]은 종사원의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향을 조사하기 위한 가설이며, 이에 대한 분석을 위해 단순회귀분석을 실시하였다.

[표 6]에 제시된 바와 같이 회귀식의 설명력 R2은 0.375로 종사원의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향력을 37% 설명하는 것으로 나타났다. 이는 직무만족 요인 이외에도 종사원의 태도 등과 같은 다른 여러 요인들이 종사원의 이직의도에 영향을 미치고 있기 때문인 것으로 추측된다. R2의 변화량에 대한 F변화량 값은 15.391이며 이때 유의확률 F변화량 값이 0.000으로 유의수준 0.05에서 R2변화량에 대한 통계적인 유의성이 존재한다고 볼 수 있다.

표 6. 종사원의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향

항목	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의 확률
상수	4.754		14.106	0.000
직무만족	-0.374	-0.270	-3.923	0.000**
R2=0.375, Adjusted R2=0.358, F=15.391, Sig=0.000				

\* p < .05, \*\* p < .01

[가설 4]는 종사원의 개인적 특성에 따른 직무만족에 대한 집단간 차이를 조사하기 위한 가설이며 이에 대한 분석을 위해 T-test와 One way ANOVA를 실시하였다.

[표 7]에 제시된 바와 같이 개인적 특성은 성별, 연령, 학력, 직위, 담당업무, 결혼유무, 현 회사에서의 근무기간, 회사의 규모(종업원 수), 고용형태, 이직횟수로 구분하였는데, 분석결과 '담당업무'요인이 유의수준 0.01내에서 집단간 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 여행사의 여러 업무담당자 중에서 상품개발자들이 본인의 업무에 가장 크게 만족하고 있는 것으로 나타났다.

표 7. 종사원의 개인적 특성에 따른 직무만족에 대한 집단간 차이분석

항목	구분	평균 (표준편차)	F/T (유의도)
성별	남자	3.55(0.79)	0.592 (0.555)
	여자	3.46(0.66)	
결혼유무	기혼	3.49(0.62)	0.196 (0.845)
	미혼	3.46(0.70)	
연령	20대	3.42(0.72)	1.297 (0.276)
	30대	3.56(0.60)	
	40대이상	3.73(0.45)	
고용형태	정규직	3.43(0.67)	-1.746 (0.082)
	비정규직	3.73(0.76)	
직위	사원	3.39(0.69)	1.667 (0.176)
	주입/대리	3.55(0.76)	
	과장/차장	3.54(0.49)	
	부장 이상	4.06(0.23)	
학력	고졸	3.54(0.60)	0.486 (0.692)
	전문대졸	3.42(0.63)	
	대졸	3.51(0.78)	
	대학원 이상	3.80(0.00)	
근무기간	2년 미만	3.49(0.68)	0.423 (0.736)
	2-5년 미만	3.44(0.67)	
	5-10년 미만	3.34(0.76)	
	10년 이상	3.68(0.26)	
이직횟수	없음	3.49(1.04)	0.053 (0.984)
	2회 이하	3.46(0.87)	
	4회 이하	3.45(0.80)	
	5회 이상	3.40(0.58)	
회사규모 (종업원 수)	10명 이하	3.52(0.67)	1.202 (0.310)
	50명 이하	3.55(0.65)	
	99명 이하	3.38(0.61)	
	100명 이상	3.32(0.74)	
담당업무	예약/발권	3.34(0.67)	5.323 (0.002*)
	영업	3.59(0.66)	
	상품개발	3.81(0.62)	
	관리	3.40(0.64)	

\* p < .05. \*\* p < .01

[가설 5]는 종사원의 개인적 특성에 따른 이직의도에 대한 집단간 차이를 조사하기 위한 가설이며 이에 대한 분석을 위해 T-test와 One way ANOVA를 실시하였

다.

[표 8]에 제시된 바와 같이 분석결과 유의수준 0.05에서 '연령', '담당업무'와 '직위'에서 집단 간 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 연령은 30대, 담당업무는 예약, 발권업무 담당자, 그리고 직위는 사원급이 이직의도를 가장 크게 느끼고 있는 것으로 나타났다.

표 8. 종사원의 개인적 특성에 따른 이직의도에 대한 집단간 차이분석

항목	구분	평균 (표준편차)	F/T (유의도)
성별	남자	3.12(0.96)	-1.778 (0.077)
	여자	3.50(0.94)	
결혼유무	기혼	3.46(1.01)	0.042 (0.967)
	미혼	3.46(0.93)	
연령	20대	3.49(0.95)	5.035 (0.007*)
	30대	3.51(0.82)	
	40대이상	2.28(1.37)	
고용형태	정규직	3.44(0.95)	-0.820 (0.413)
	비정규직	3.63(0.96)	
직위	사원	3.54(0.92)	2.938 (0.034*)
	주입/대리	3.49(0.90)	
	과장/차장	3.25(1.04)	
	부장 이상	2.11(0.19)	
학력	고졸	3.06(1.00)	1.810 (0.147)
	전문대졸	3.51(0.88)	
	대졸	3.45(1.01)	
	대학원 이상	4.33(0.00)	
근무기간	2년 미만	3.51(0.98)	0.771 (0.511)
	2-5년 미만	3.39(0.89)	
	5-10년 미만	3.39(0.78)	
	10년 이상	2.93(1.19)	
이직횟수	없음	3.38(1.04)	2.025 (0.112)
	2회 이하	3.40(0.87)	
	4회 이하	3.72(0.80)	
	5회 이상	4.33(0.58)	
회사규모 (종업원 수)	10명 이하	3.46(0.91)	0.882 (0.451)
	50명 이하	3.32(1.04)	
	99명 이하	3.80(0.79)	
	100명 이상	3.44(0.97)	
담당업무	예약/발권	3.59(0.89)	2.890 (0.037*)
	영업	3.23(0.96)	
	상품개발	3.28(1.01)	
	관리	2.78(1.20)	

\* p < .05. \*\* p < .01

#### IV. 결론 및 시사점

본 연구는 여행업 종사원의 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는 요인과 요인별 영향정도 그리고 개인적

특성에 따른 차이를 검증함으로써 여행업계에 시사점을 제공하고자 하였다.

실증분석 결과 직무만족은 보상제도 및 상사·동료와의 관계에 유의한 영향을 받는 것으로 나타났으며 이직의도는 보상제도에 유의한 영향을 받는 것으로 나타났다. 그리고 직무만족이 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존의 보상제도, 직무만족, 이직의도의 관계를 가정한 연구들(김선희, 2005; 김민주·장영욱, 2005)과 동료와의 인간관계, 직무만족, 이직의도와의 관계를 가정한 연구들(민계홍·안호기, 2005; Pizam and Thornburg, 2000)을 지지하는 결과를 보여주는 것이다. 직무만족에 대한 요인별 영향정도는 승진, 동료와의 관계, 임금, 상사와의 관계, 복리후생의 순으로 나타났으며, 이직의도에 대한 요인별 영향정도는 승진과 임금의 순으로 나타났다[30].

다음으로 여행업 종사원의 개인적 특성에 따른 직무만족과 이직의도의 차이를 분석한 결과 직무만족은 종사원 '담당업무'에 따라 유의한 차이가 있었으며, 이직의도는 '연령', '담당업무'와 '직위'에서 유의한 차이를 나타냈다. 이는 기존의 개인적 특성과 이직의도와의 관계를 가정한 연구들(최영기, 2000; 조현석, 2002; 김민주·장영욱, 2005)을 지지하는 결과를 보여주는 것이다. 직무만족의 경우 상품개발, 영업, 관리, 예약/발권의 순으로 만족도가 높게 나타났으며 이직의도는 연령이 낮을수록, 직위가 낮을수록, 그리고 예약/발권 담당 종사원이 높은 것으로 나타났다.

이러한 연구결과가 시사하는 바는 다음과 같다. 첫째, 보상제도와 상사·동료와의 인간관계가 직무만족에 영향을 미친다는 것은 보상제도와 상사·동료와의 인간관계가 좋을수록 직무만족이 높다는 것을 의미하므로 국내 여행업체들은 적절한 보상제도와 건강한 사내 분위기 조성에 노력을 기울여야 하겠다. 특히, 승진은 직무만족에 큰 영향을 미치고 있으므로 보다 공정하고 적절한 평가에 의한 승진제도의 운영이 필요하겠다. 또 직장동료 간에 원만한 인간관계가 형성될 수 있도록 단합대회, 동아리 활성화, 코칭(coaching)교육 등을 실시하는 것도 바람직하다 할 수 있겠다. 직무만족은 결국 이직의도에 영향을 미치고 있으므로 회사는 종사원들

이 만족스러운 직장생활을 영위 할 수 있도록 체계적인 관리노력이 필요하다 하겠다.

둘째, 보상제도, 그 중에서도 승진과 임금이 이직의도에 영향을 미치고 있으므로 이 부분에 불만을 가진 종사자들은 더 나은 조건의 회사로 이직할 가능성이 있다고 볼 수 있다. 여행업체의 영세성을 감안할 때 임금체계를 무조건적으로 상향조정 할 수는 없겠지만 최대한 공정성을 기해서 실행하고 기업이 좋은 경영성과를 이루었을 때는 보너스 지급 등을 하여 사기를 높여줄 필요가 있겠다.

셋째, 종사원의 개인특성에 따라 직무만족과 이직의도에 차이가 나고 있는데 특히 예약/발권 부서의 종사원이 직무만족도가 가장 낮고 이직의도가 가장 높게 나타나고 있으므로 이들에 대한 관심과 지원이 적극 필요하다. 예약/발권 즉, 항공업무 부서는 여행업에서는 가장 전문성이 요구되는 분야로서 인력의 확보와 양성에 많은 자원이 소요되므로 이 분야의 종사자들에 대한 보다 철저한 관리가 필요하다고 하겠다. 또한 종사자들의 연령이 적을수록 그리고 직위는 낮을 수록에 이직의도는 높게 나타나고 있으므로 여행업체들은 종사자들에게 입사초기 시점부터 업무지식 및 기업의 문화 및 비전을 공유할 수 있는 교육분야에 보다 많은 투자를 할 필요가 있다. 또한 기존의 선배직원들에게는 코칭교육을 실시하여 후배직원들을 격려하고 동기를 부여하는 역할을 수행할 수 있도록 함으로써 나이 어린 직원들이 쉽게 회사에 적응할 수 있도록 해야 하겠다.

여행업은 서비스 산업으로서 전문인력의 관리가 매우 중요한 분야이다. 그러나 국내여행업분야는 종사자들의 잦은 이직이 보편화되어 있고, 이러한 현상은 결국 서비스 품질저하로 연결되어 소비자의 불만과 경영성과에 악영향을 미치고 있다. 이러한 상황에서도 최근 일부 코스닥 상장 여행업체를 중심으로 직원에 대한 보상제도를 합리화하고 직장 내 인간관계 정립을 위한 각종 프로그램을 운영하면서 이러한 심각한 이직률 문제가 개선되는 사례를 볼 수 있다. 이러한 긍정적인 현상이 점차 국내의 다른 여행사에도 확산되어 여행업체 종사원들의 직무만족은 높아지고 이직률은 낮아짐으로써 회사가 안정적으로 우수인력을 유지할 수 있기를 바란



다. 그것이 결국 비용을 낮추고 경영성과를 높이는 해법이 될 것이다.

본 연구의 한계점은 서울소재 여행사를 대상으로 하였기 때문에 전국으로 일반화하기는 어렵다. 또한 여행사마다 서로 다른 상황에 놓여 있어 본 연구의 결과를 모든 여행사에 직접적으로 적용하는 것은 어려움이 있을 수 있다.

### 참 고 문 헌

- [1] UNWTO, *International Tourists(1995-2006)*, 2007.
- [2] 한국관광공사, *연도별 입출국 및 관광수지 현황(1961-2006)*, 2006.
- [3] 한국일반여행업협회, *회원사 현황(1996-2006)*, 2007.
- [4] 유규창, 김동원, “한국기업의 인적자원관리 시스템의 유형 분류와 결정요인에 관한연구”, *경영학연구*, 제31권, 제7호, pp.1887-1915, 2003.
- [5] J. B. Barney and P. M. Wright, “On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources In Gaining Competitive Advantage,” *Human Resources Management*. Vol.37, No.1, pp.31-46, 1998.
- [6] *여행신문, OP 인력난 대안 모색*, 2007.6.11.
- [7] 김민주, 장영옥, “여행사 관리직 종사원의 이직의도 영향요인 분석”, *문화관광연구*, 제7권, 제1호, pp.147-167, 2005.
- [8] 김선희, “여행사 종사원의 직무만족과 이직의도와와의 관계에 관한연구”, *관광학연구*, 제28권, 제4호, pp.255-272, 2005.
- [9] 정병재, “보상에 대한 지각이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한연구”, *인력개발연구*, 제4권, 제2호, pp.52-70, 2002.
- [10] 오인수, 한지현, 김영록, 유태용, “정서역량이 상사-부하간 관계를 통해서 상사관련 스트레스와 이직의도에 미치는 간접효과 모형의 검증”, *한국심리학회지*, 제19권, 제1호, pp.39-58, 2006.
- [11] J. L. Price, *The Study of Turnover*. Ames, Iowa: Iowa State University Press, 1977.
- [12] G. Blau, “Testing the Generalizability of Concept of a Career Commitment Measure and its Impact on Employee Turnover,” *Academy of Management Proceedings*. pp.53-57, 1989.
- [13] S. Kerr, *Some characteristics and consequences of organizational reward*. In Schoorman, D. and Schneider, B(Ed), *Facilitating Work Effectiveness*. Lexington Books, 1988.
- [14] 조선배, “보상에 공정성지각이 상사 및 조직에 대한 신뢰 및 서비스품질 지각에 미치는 영향에 관한 연구: 서울 특1급 관광호텔 레스토랑 종사원을 대상으로”, *관광연구저널*, 제20권, 제2호, pp.279-091, 2006.
- [15] 조현석, *관광호텔종사원의 이직요인에 관한 연구*, 계명대학교 박사학위논문, 2002.
- [16] 최영기, “여행업 종사원의 임금에 대한 공정성지각이 이직의도에 미치는 영향”, *관광경영학연구*, 제10권, pp.201-219, 2000.
- [17] D. Goleman and R. E. Boyatzis, *Primal Leadership*, New york: Brockman, 2002.
- [18] L. W. Porter and R. M. Steers, “Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism,” *Psychological Bulletin*, Vol.80, No.2, pp.151-176, 1973.
- [19] 조규훈, *조직몰입과 이직의도의 결정요인에 관한연구*, 조선대학교 박사학위논문, 2003.
- [20] A. Pizam and S. W. Thornburg, “Absenteeism and Voluntary Turnover in Central Florida Hotels,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol.19, No.2, pp.211-217, 2000.
- [21] 이은용, 이수범, “관광호텔 조리직 종사원의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, *관광·레저연구*, 제15권, 제2호, pp.237-252, 2003.
- [22] R. W. Beatty and C. E. Schnier, *Personnel Administration: An Experiential/Skill-Building*

*Approach*, 2nd ed. Addison Wesley Publishing Company, 1981.

- [23] 신유근, *조직행위론*, 다산출판사, 1992.
- [24] S. W. Davis and W. J. Wasmuth, "Managing Employee Leaves, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*," pp.15-33, 1983.
- [25] 서철현, "여행사 종사원들의 직무관련 태도요인들이 이직의향에 미치는 영향", *관광연구*, 제15권, 제1권, pp.153-171, 2000.
- [26] M. Fishbein and I. Ajzen, *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice Hall, 1980.
- [27] R. C Liden and J. M. Maslyn, "Multidimensional of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development," *Journal of Management*, No.23, pp.43-72, 1998.
- [28] 이상희, *외식업체의 비정규직 종사원 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향*, 경원대학교 박사학위논문, 2005.
- [29] J. P. Meyer and M. J. Allen, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment," *Journal of Occupational Psychology*, No.63, 1991.
- [30] 민계홍, 안호기, "호텔조리부 베이커리 조리사의 이직요인에 관한연구", *한국조리과학회지*, 제21권, 제2호, pp.225-234, 2005.

저자 소개

박 상 현(Sang-Hyeon Park)

정회원



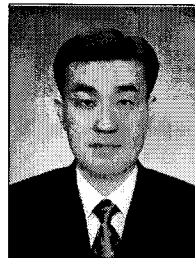
- 1996년 2월 : 금오공대 전자계산기공학과(공학사)
- 1999년 2월 : 한양대학교 관광학과(문학석사)
- 2003년 8월 : 한양대학교 관광학과(관광학박사)

▪ 2004년 3월 ~ 현재 : 한양사이버대학교 관광학과 전임교수

<관심분야> : 관광경영, 관광마케팅, 관광정보, 문화

곽 대 영(Dae-Young Kwak)

정회원



- 2002년 8월 : 세종대학교 관광경영학과(경영학석사)
- 2006년 2월 : 한양대학교 관광학과(관광학박사)

<관심분야> : 여행업, 항공사, CRS, 인력개발