

碩士學位論文

여행업 종사원의 임파워먼트가  
직무만족에 미치는 영향에 관한 연구  
- 제주지역 여행업을 중심으로 -

濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營學 專攻

金 南 振

2004年 6月

碩士學位論文

여행업 종사원의 임파워먼트가  
직무만족에 미치는 영향에 관한 연구  
- 제주지역 여행업을 중심으로 -

指導教授 許 香 珍

濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營學 專攻

金 南 振

2004年 6月

여행업 종사원의 임파워먼트가  
직무만족에 미치는 영향에 관한 연구  
- 제주지역 여행업을 중심으로 -

指導教授 許 香 珍

金 南 振

이 論文을 觀光學 碩士學位 論文으로 提出함.

2004年 6月

金南振의 觀光學 碩士學位 論文을 認准함.

委員長\_\_\_\_\_

委 員\_\_\_\_\_

委 員\_\_\_\_\_

濟州大學校 經營大學院

2004년 6月

**A Study on the Effects of Empowerment of Travel  
Agency Employees on the Job Satisfaction**

**Nam-Jin, Kim**

(Supervised by Professor Hyang-Jin, Huh)

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the  
Requirements for the Degree of Master of Tourism  
Management

Department of Tourism Management Graduate School  
of Business Administration Cheju National University

2004. 6.

# < 목 차 >

제1장 서론 .....	1
제1절 문제의 제기 .....	1
제2절 연구의 목적 .....	3
제3절 연구의 범위 및 방법 .....	3
1. 연구의 범위 .....	3
2. 연구의 방법 .....	4
제2장 이론적 고찰 .....	6
제1절 여행업 개념과 특성 .....	6
1. 여행업의 생성과정과 개념 .....	6
2. 여행업의 기능 .....	12
3. 여행업 조직체계와 특성 .....	22
4. 제주지역 여행업 현황 .....	28
제2절 리더쉽과 임파워먼트 이론 .....	30
1. 리더쉽 개념 및 임파워먼트와 변혁적 리더쉽과의 관계 .....	30
2. 임파워먼트의 등장배경과 개념 .....	34
3. 임파워먼트의 요인과 수준 .....	39
4. 임파워먼트의 과정과 실천방법 .....	46
5. 여행업 종사원의 임파워먼트 필요성 .....	53
6. 제주지역 여행업 임파워먼트 적용사례 .....	55
제3절 직무만족 이론 .....	58
1. 직무만족의 개념 .....	58
2. 직무만족의 중요성 .....	62
3. 직무만족의 제 이론 .....	63
4. 직무만족 측정방법 .....	70
5. 직무만족 요인 .....	72
제4절 선행연구 동향 .....	78

<b>제3장 연구의 설계</b> .....	84
제1절 연구모형과 가설설정 .....	84
1. 연구의 모형 .....	84
2. 가설의 설정 .....	85
제2절 변수의 조작적 정의 .....	87
제3절 연구조사 설계 .....	90
1. 조사대상 및 시기와 방법 .....	90
2. 설문지의 구성 및 내용 .....	91
3. 분석방법 .....	93
<b>제4장 실증분석</b> .....	94
제1절 표본의 특성 분석 .....	94
제2절 신뢰성 및 타당성 검증 .....	96
1. 신뢰성 검증 .....	96
2. 타당성 검증 .....	97
제3절 가설검증 .....	100
1. 가설 1의 검증 .....	100
2. 가설 2의 검증 .....	106
3. 가설검증 결과의 요약 .....	111
<b>제5장 결론</b> .....	113
참고문헌 .....	116
Abstract .....	123
설문지 .....	126

## <표목차>

<표 2-1> 여행업 개념정의 .....	11
<표 2-2> 제주지역 여행업체 등록수의 변천 .....	29
<표 2-3> 리더십의 정의 .....	32
<표 2-4> 임파워먼트의 다양한 의미 .....	36
<표 2-5> 임파워먼트의 개념정의 .....	38
<표 2-6> 임파워먼트의 요인 .....	41
<표 2-7> 임파워먼트의 수준별 구성요소 .....	45
<표 2-8> Randolph가 제안한 임파워먼트 실천방법 .....	53
<표 2-9> 제주지역 여행업 임파워먼트 적용사례 .....	56
<표 2-10> 위생요인과 동기부여요인 .....	66
<표 2-11> 직무만족 측정방법 .....	71
<표 2-12> 직무만족 영향요인(국외) .....	74
<표 2-13> 직무만족 영향요인(국내) .....	75
<표 3-1> 독립변수의 조작적 정의 .....	88
<표 3-2> 종속변수의 조작적 정의 .....	89
<표 3-3> 설문지 배포/회수 현황 .....	91
<표 3-4> 설문지의 구성 .....	92
<표 4-1> 표본의 특성 분석 .....	95
<표 4-2> 변수의 신뢰성 검증결과 .....	96
<표 4-3> 임파워먼트 요인의 타당성검증 .....	98
<표 4-4> 직무만족 요인의 타당성검증 .....	99
<표 4-5> 임파워먼트 요인과 직무만족의 회귀분석결과 .....	100
<표 4-6> 직무와 임파워먼트 요인의 회귀분석결과 .....	101

<표 4-7> 보수와 임파워먼트 요인의 회귀분석결과 .....	102
<표 4-8> 승진기회과 임파워먼트 요인의 회귀분석결과 .....	103
<표 4-9> 상사관계와 임파워먼트 요인의 회귀분석결과 .....	104
<표 4-10> 동료관계와 임파워먼트 요인의 회귀분석결과 .....	105
<표 4-11> 성별에 따른 임파워먼트 요인에 대한 차이분석 .....	106
<표 4-12> 연령에 따른 임파워먼트 요인에 대한 차이분석 .....	107
<표 4-13> 직위에 따른 임파워먼트 요인에 대한 차이분석 .....	108
<표 4-14> 근무년수에 따른 임파워먼트 요인에 대한 차이분석 .....	109
<표 4-15> 근무부서에 따른 임파워먼트 요인에 대한 차이분석 .....	110
<표 4-16> 가설의 채택여부 .....	112



## <그림 목차>

<그림 1-1> 연구의 수행체계 .....	5
<그림 2-1> 여행업의 기능 .....	21
<그림 2-2> 국내 대형여행사 조직구조 .....	23
<그림 2-3> 제주도내 여행사 조직구조 .....	24
<그림 2-4> 전형적 여행업의 구조 .....	25
<그림 2-5> Conger & Kanungo의 임파워먼트 과정 모델 .....	47
<그림 2-6> Thomas & Velthous의 임파워먼트 과정 모델 .....	48
<그림 2-7> Sparrowe의 임파워먼트 구조 .....	49
<그림 2-8> Vogt & Murrel의 임파워먼트 과정 모델 .....	50
<그림 2-9> Goodman의 임파워먼트 구조 .....	51
<그림 2-10> Spreitzer의 임파워먼트 구조 .....	79
<그림 2-11> 오상훈의 연구모형 .....	80
<그림 2-12> 이철우의 연구모형 .....	81
<그림 2-13> 정해주의 연구모형 .....	82
<그림 2-14> 최철수의 연구모형 .....	83
<그림 3-1> 연구의 모형 .....	85

# 제1장 서론

## 제1절 문제의 제기

세계가 하나의 지구촌으로 변화하고 국제화의 추세가 가속화되고 있는 가운데 관광산업은 지식정보산업, 환경산업과 함께 미래 성장산업으로 주목받고 있다. 이는 관광이 지역과 국가의 경제를 발전시켜 나가는 성장엔진으로 많은 기여를 함과 동시에 21세기 인류가 추구하는 욕구를 실현시키는 중요한 방법의 하나이며, 또 한편으로는 이런 상황에서 시대가 요구하는 조건과 다양한 욕구를 충족시켜야만이 무한경쟁체제 하에서 우위를 확보할 수 있다는 것을 의미하고 있다.

1995년 본격적인 지방자치 시대의 개막으로 국내 대다수 지자체에서는 관광산업에 대한 깊은 관심과 관광기반시설 확충을 위하여 혼신의 노력을 경주해 나가고 있다. 그리고 최근에는 주 5일 근무제 시행, 금강산 육로관광 및 고속철도의 개통으로 또 다른 경쟁환경을 맞으면서 각 지자체에서는 지역경제를 조기 활성화하기 위한 차원에서 관광산업을 전략산업으로 설정하고 국내외 고부가가치 관광객 유치에 박차를 가하는 등 과거의 비경쟁체제 하에서 경험해 보지 못한 “무한경쟁”이라는 냉혹한 현실에 직면하고 있다. 따라서 이러한 외부의 환경에 적극 대응하고 이를 극복하기 위한 수단으로 새로운 패러다임, 새로운 시스템, 새로운 마인드를 제고시켜 나가는 등 다양하고 차별화된 형태로 생존 전략들을 모색해 나가고 있다.

이와 더불어 현재 국가차원에서 논의되고 있는 지역균형 발전 전략의 하나인 중앙의 권한과 자율성을 지방으로 위임하려는 지방분권화, 특별자치도 등 공공부문의 혁신처럼 민간부문에 있어서도 관광객 유치에 핵심적 역할을

담당하고 있는 우리나라 여행업체들도 시대상황에 걸맞는 경영환경의 변화에 능동적으로 대처함은 물론 지속적으로 다양해져 가는 고객의 욕구에 적극 반응할 수 있도록 여행업 경영의 새로운 패러다임으로 활용가치가 높은 임파워먼트의 도입으로 종사원 개개인에게 유연한 현장 대처권한 부여와 더불어 역량증대가 강조되고 있다. 또한 오늘날의 경영조직에서 의사결정 과정의 수많은 단계를 거치는 과거의 전통적·계층적 경영조직 보다는 서비스 접점에서 신속하고 합리적인 의사결정이 이루어질 수 있도록 개개인에게 재량권이 부여되는 경영조직을 요구하고 있다.<sup>1)</sup> 그리고 인터넷의 등장과 발전에 의해 촉진된 정보기술의 향상으로 관광에 대한 정보습득이 용이함에 따라 소비자들의 관광지식 수준 또한 나날이 높아가고 있는 현실을 고려하여 고객 눈 높이의 관광정보 제공과 서비스를 창출하기 위해서는 인재양성과 더불어 종사원들을 대상으로 권한위임을 통한 창조적 역량증대가 필요한 시점이라 할 수 있다.

이러한 관점에서 볼 때 우리나라 여행업인 경우 대부분 영업 전반의 의사결정 권한이 최고경영진에게 집중되어 있어 종사원들이 업무의 신속성은 물론 고객의 욕구를 충족시키기 위한 다양한 현장 대응조치가 미약한 실정이다. 따라서 관광객 유치의 핵심 업종이라 할 수 있는 여행업이 경영환경 변화에 능동적으로 대처하고 궁극적으로 여행업 경영성과를 제고시켜 나가기 위해서는 여행업체에 근무하고 있는 종사원에게 더 많은 권한위임의 부여뿐만 아니라 회사와 개인의 발전을 위한 자신의 창조적 역량을 지속 증대시켜, 다양하고 세분화된 고객의 욕구를 서비스 접점에서 신속하고 탄력적으로 제공할 수 있도록 임파워먼트 도입의 필요성은 더욱 강조되고 있다. 특히 동북아시아 허브 관광지를 지향하는 제주국제자유도시인 경우 여행업 종사원들을 대상으로 한 임파워먼트는 다양한 각도에서의 연구가 필요한 실정이다.

---

1) Scott, T. M. & Tiessen, P., "Performance Measurement and Managerial Teams", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, 1999, pp.263~285.

## 제2절 연구의 목적

본 연구의 목적은 기존 연구들의 여러 가지 변수를 고려한 임파워먼트의 네 가지 요인인, 업무에 대한 내면적 의미부여인 의미성, 업무수행 능력에 대한 개인적 믿음인 역량, 업무운영에 대한 선택권을 강조하는 자기결정력, 업무결과에 대한 영향력이 여행업 종사원의 직무만족 요인인 직무, 보수, 승진, 상사, 동료에 미치는 영향에 대해 실증적으로 확인하고자 하는 것이다. 즉, 여행업 종사원을 대상으로 임파워먼트를 부여함으로써 근무환경이 혁신되고 종사원 개인의 창조적 역량증대와 직무만족을 가져와 궁극적으로 여행업 경영성과 향상에 도움이 될 수 있다는 시사점을 제시하고자 하는 것이다. 아울러 본 연구에서 도출된 연구의 결과는 도내 여행업이 제주국제자유도시 지역에서 경쟁력 있는 여행업을 경영하는데 참고자료가 될 것으로 판단된다.

## 제3절 연구의 범위 및 방법

### 1. 연구의 범위

본 연구의 시간적 범위는 설문조사를 실시한 2004년 1월을 기준으로 설정하였고, 공간적 범위는 제주지역으로 한정하여 관내 여행업에 근무하고 있는 종사원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 내용적 범위는 여행업 종사원의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향으로 한정하였다. 또한 임파워먼트의 수준은 일반적으로 개인차원, 집단차원, 조직차원 등 3가지 형태로 구분되고 있으나, 본 연구에서는 여행업 종사원 개인차원의 수준을 중심으로 연구하였다.

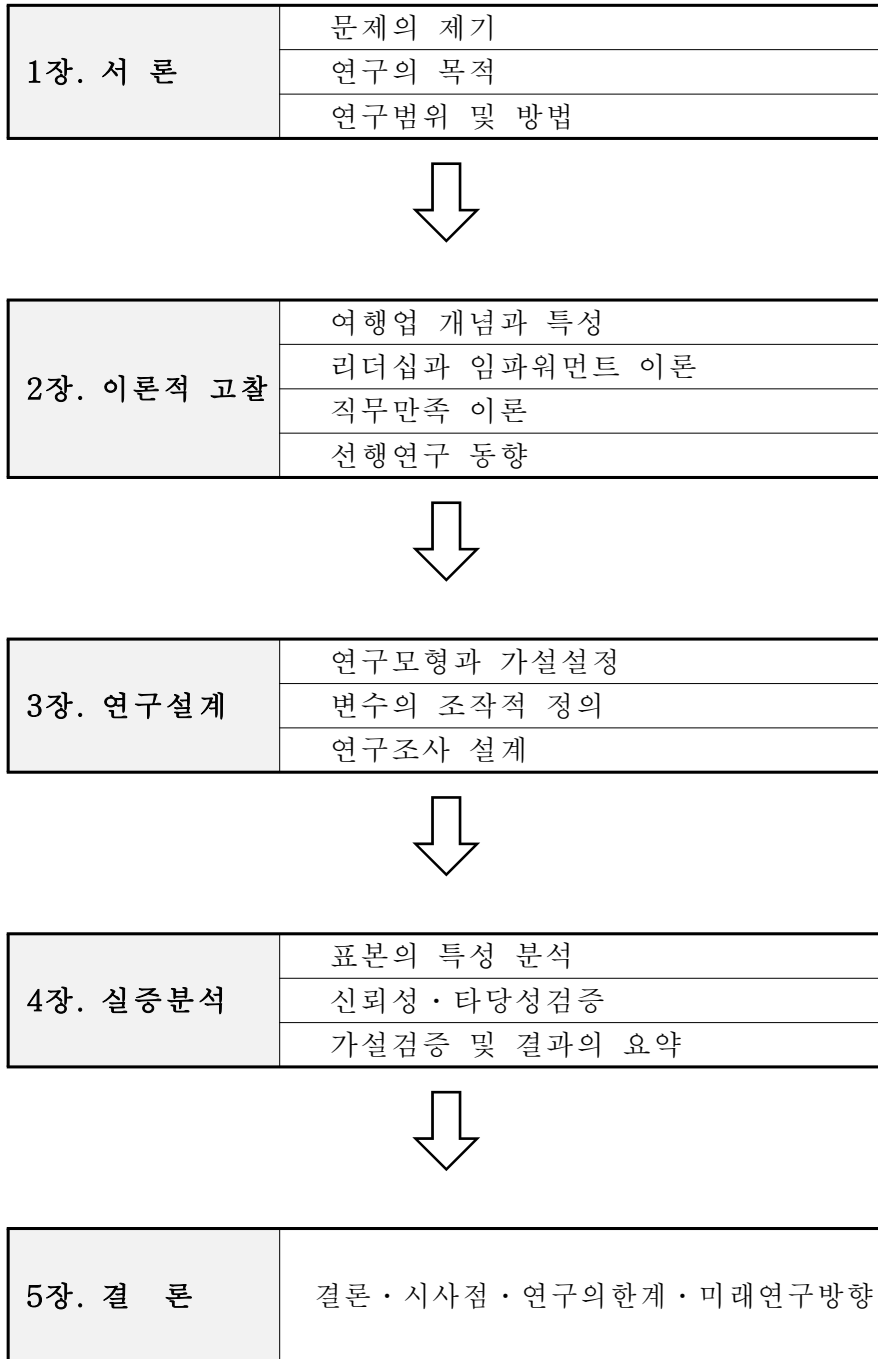
본 연구의 구성은 제1장 서론을 포함하여 5개의 장으로 구성되어 있으며, 각 장별로 세부내용을 살펴보면, 제1장은 서론부분으로써 1절은 문제의 제기,

2절은 연구의 목적, 3절은 연구의 범위 및 방법을 기술하였다. 제2장은 이론적 고찰로써 1절은 여행업 개념과 특성에 관해 살펴보고, 2절은 리더십과 임파워먼트에 대한 이론, 3절은 직무만족 이론, 4절은 선행연구 동향에 관하여 기술하였다. 제3장은 연구의 설계로써 1절은 연구모형과 연구가설의 설정, 2절은 변수의 조작적 정의, 3절은 연구의 조사설계로 기술하였으며, 제4장은 실증분석 단계로써 1절은 표본의 특성 분석, 2절은 신뢰성 및 타당성검증, 3절은 가설검증 및 그 결과를 요약 제시하였으며, 제5장은 본 연구의 결론부으로써 그 시사점을 체계적으로 정리함과 동시에 본 연구의 한계와 미래 연구방향을 제시하였다.

## 2. 연구의 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 문헌연구에서는 여행업 개념과 특성, 임파워먼트 이론, 직무만족 이론 및 선행연구 동향에 관한 이론들을 고찰하고자 국내 및 해외지역의 관련 서적, 논문, 통계자료, 학회지, 기타 관련단체의 자료들을 참조하여 연구의 모형, 가설설정 및 설문항목을 설정하였으며, 설정된 가설을 검증하기 위하여 실증적 연구방법을 활용하였다. 실증적 연구방법으로는 설문지법으로 구조화된 설문지를 측정도구로 삼았으며, 임의 추출된 도내 여행업 종사원을 대상으로 자신이 담당하고 있는 직무와 연관시켜 임파워먼트와 직무만족의 정도를 나타내는 응답을 하도록 하였다. 본 연구에서 조사된 자료는 사회과학 통계분석 프로그램인 SPSS/Windows 10.0 패키지를 이용하였다. 그리고 주요 분석방법은 빈도분석, 신뢰성검증, 타당성검증, 다중회귀분석, 분산분석 등이다. 또한 이러한 연구방법을 따르는 연구의 수행체계는 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 수행체계



## 제2장 이론적 고찰

### 제1절 여행업 개념과 특성

#### 1. 여행업의 생성과정과 개념

여행업의 시초에 대해서는 학자의 견해에 따라 다르나 독일의 경제학자 글릭스만(Glücksman)에 의하면 중세기 마르세이유 기업가들의 성지순례에 대한 여행알선을 시초로 보고 있으며, 혹자는 14-15세기경 베니스에서 종교단체가 순례자를 선박으로 수송한 것을 여행업의 시초로 보고 있다.

그리고 여행객체를 실질적으로 알선하고 기획여행을 실시하는 등 최초의 근대적인 여행알선업을 시작하여 여행업의 아버지라는 칭호를 얻게된 사람은 영국출생의 토마스쿡(Thomas Cook)이다. 그는 1841년 금주운동가들을 단체로 구성해서 특별 철도할인 운임을 적용하여 금주대회 참가행사를 성공적으로 마친 것이 현대적 의미에서의 여행업의 시초라 할 수 있다. 그 후 토마스 쿡은 1845년 그의 아들과 함께 토마스 쿡사(Thomas Cook & Son co.)를 설립하여 단체여행을 사업화하고 1851년 런던에서 개최된 대 박람회에 미들랜드 철도회사(Midland Railroad co.)와 업무제휴를 통하여 165,000명의 대규모 참가인을 모집 송객함으로써 그의 명성은 유럽 전역에 알려지게 되었으며<sup>2)</sup> 이를 시작으로 국내·외적으로 수많은 여행업체들이 등장하였고, 여행형태 또한 사회가 발전되고 복잡해짐에 따라 인간이 여행에 대한 욕구와 인지가 지속적으로 변화하여 오고 있는 것이 현실이다. 즉, 여행의 욕구가 다양화되어 여행자의 여행목적과 사회·경제적 지위에 따라 여행은 매우 다양한 모습으로 현상화 되었다.

---

2) 김경호·고승익, 「관광학원론」, 형설출판사, 2001, pp.241~242.

그 결과 여행의 개념도 매우 동태적인 속성을 지닌 활동으로 변화하게 되었다.<sup>3)</sup> 그러나 개인의 여행욕구 자극요소와 욕구발생 결과요소를 반영한 여행의 형태도 각기 상이하기 때문에 그 형태를 일률적으로 파악하기가 쉽지 않고, 다양성이 있는 것만큼 여행을 정확히 파악하는 것도 쉬운 일은 아니다.<sup>4)</sup> 특히 여행과 관련된 인간의 환경은 생활양식을 변화시키고 사회 심리적 영역과 지리적 영역을 확대시키게 됨으로써<sup>5)</sup> 여행의 동태성에 대한 미래 예측은 대단히 어렵다고 할 수 있다. 그러나 미래에도 여행자가 기술의 발전을 이용하여 세계 어느 곳으로나 여행을 할 수 있다고 예측된다. 그리고 여행업이 등장하게 된 배경은 복잡한 여행일정과 관련시설의 이용에 대해 번잡한 절차를 여행자 자신이 직접 수행하는 것보다는 여행업에 의존하는 것이 효과적이기 때문이다. 특히, 산업사회가 일찍이 발달된 서구에서는 여행업의 사회적 역할이 이러한 현상에 따라 중요시될 수밖에 없었다.<sup>6)</sup>

우리나라에서도 급격한 경제성장으로 인한 국민소득의 증가로 여행 참여계층이 확대됨과 동시에 내용면에 있어서도 단순관광에서 목적관광<sup>7)</sup>으로 변화하는 등 관광의 대중화·다양화 시대가 초래되고 있다. 특히, 1989년부터 내국인 해외여행자 연령제한이 완전 철폐되어 해외여행 참여도 급격히 증가하고 있으나 일반적으로는 타 지역을 여행하는 여행자는 심리적인 불안과 გადა비용지출을 해소하기 위하여 여행사에서 자체적으로 개발한 다양한 주최 여행상품<sup>8)</sup>들을 이용하게 되었다.

3) 유수현, “여행업의 상황적합적 마케팅전략에 관한 실증적 연구” 박사학위논문, 경남대학교 대학원, 1992, p.7.

4) Peter Johoson and Barry Thomas, *Choice and Demand in Tourism*, (Mansell Publishing Limited, 1992), p.38.

5) Michel Mirin, “*The Social Psycholosity of Tourist Behavior*”, (Annals of Tourism Research, 1984), Special Issue, p.7.

6) McIntosh, R. W. and C. R. Goeldner, *Tourism: Princilpes, Practices, Philosophies*, 6th edition(John Wiley and Sons Inc., 1990), pp.19~20.

7) 목적관광(SIT: Special Interest Tourism)은 특별한 관심을 가지고 구체적인 주제와 관련된 관광지를 방문하는 개인 또는 집단이 수행하는 독특한 형태의 관광유형이다. 목적관광의 범주에 체험관광, 생태관광, 녹색관광, 대안관광, 환경지향관광 등이 속한다.: 박시사, 「여행업경영」, 대왕사, 2003, p.65.



이러한 이유에서 여행업의 양적인 증가와 여행에 대한 수요가 급격히 증가하고 있는 실정이다. 그리고 여행업의 정의를 보면 법률적인 정의와 현상적인 정의로 구분하여 살펴볼 수 있다.

첫째, 여행업의 법률적 정의를 한국, 일본, 중국을 중심으로 고찰하고자 한다.

한국에서의 여행업이란 관광진흥법 제3조 제1항 제1호에서 제시하는 바와 같이 『여행자 또는 운송시설·숙박시설 기타 여행에 부수되는 시설의 경영자 등을 위하여 당해 시설이용의 알선이나 계약체결의 대리, 여행에 관한 안내 기타 여행의 편의를 제공하는 업』으로 규정<sup>9)</sup>하고 있으며, 여행업의 종류는 일반여행업, 국외여행업, 국내여행업으로 구분하고 있다.

일본에서의 여행업이란 『여행업 등록을 받고 경제적 수익을 얻기 위하여 여행자에게 다음의 서비스를 제공하는 기업』이라고 정의하고 있다. 그 세부 내용을 살펴보면 ①여행자를 위해 운송·숙박 서비스 제공을 받는 일에 대해 대리료 계약을 체결하고 매개역할을 하거나 중개역할을 하는 행위. ②운송·숙박기관을 위해 운송·숙박 서비스 제공하는 것에 대해 대리료 계약을 체결하거나 매개역할을 하는 행위. ③이용자에게 운송·숙박 서비스를 제공하는 행위 ④여행자를 위해 운송·숙박 이외의 여행에 관한 서비스 제공을 받는 일에 대해 대리료 계약을 체결하고, 매개역할을 하거나 중개역할을 하는 행위. ⑤운송·숙박기관 이외의 여행서비스 제공자를 위해 운송·숙박 이외의 여행서비스를 받는 것에 대해 대리료 계약을 체결하거나 매개역할을 하는 행위. ⑥여행과 관련된 제반 수속대행 및 여행자에게 편의를 제공하는 행위 ⑦여행에 관한 상담 행위 등이며, 여행업의 종류는 여행업과 여행업자 대리업으로 구분

---

8) 주최여행이란 “여행업을 경영하는 자가 사전에 여행목적지, 일정, 여행자에게 제공할 운송·숙박 서비스의 내용, 여행자가 여행업을 경영하는 자에게 지불할 가치에 관한 사항을 정한 계획을 작성하고, 참가하는 여행자를 광고 또는 그 이외의 방법을 이용하여 모집(募集)하여 실시하는 여행”이다. 주최여행은 관광진흥법 상에 명시된 “기획여행(企劃旅行)과 유사한 개념이다.: 박시사, 「상계서」, p.94.

9) 김영배·고금희, 「관광법규」, 백산출판사, 2002, p.66.

하고 있는데 여행업에는 제1종 여행업, 제2종 여행업, 제3종 여행업으로 다시 세분화시키고 있다.<sup>10)</sup>

중국에서의 여행업이란 『여행자를 위하여 출입국, 여권수속, 초대, 여행자의 여행서비스를 함과 동시에 여행자를 위해서 숙박 등을 안배하는 대가가 있는 영업활동』을 하는 기업이라고 정의하고 있으며, 1996년 10월 15일 개정된 중화인민공화국 국무원 여행사관리조례에 의하면 중국의 여행업의 종류는 국제여행사와 국내여행사로 구분하고 있다.<sup>11)</sup>

미주여행업협회(American Society of Travel Agents : **ASTA**)에서는 『일반적으로 여행관련 업자를 대신하여 제3자와의 계약을 체결하고 이것을 변경 내지 취소할 수 있는 권한이 부여된 자』를 여행업자로 규정하고 있다.

둘째, 여행현상에 중점을 둔 여행업의 정의는 일반적으로 다음과 같은 여행의 본원적 개념을 강조하고 있는 특성이 있다.<sup>12)</sup>

이선희(1979)는 여행업이란 『여행자와 여행시설업자와의 사이에서 거래상의 불편을 덜어주고 중개해 줌으로써 그 대가를 받는 기업』이라고 정의하였다. 이 정의에서는 여행업의 중개행위에 초점을 두고 있다.

김진섭(1986)은 “여행업이란 『여행자와 교통기관, 숙박시설 등 여행과 관계를 맺고 있는 사업(principal)의 중간에 서서 여행자에 대하여 예약, 수배, 알선 등 여행서비스를 제공하고 일정한 대가(보수)를 받아 영업으로 하는 사업자』를 말한다”라고 언급하고 있다.

윤대순(1986)은 여행업이란 『여행자에게 여행관련 업자를 알선하여 주고 수수료를 받거나 여행관련 기업의 이용권을 판매하여 수수료를 받아 운영하는 사업자』로 정의하고 있다.

와타나베(渡辺,1981)는 여행업을 간략히 요약하면 『사람들이 보다 쾌적한 여행을 하도록 여러 가지 편의를 제공하는 사업체』라고 정의하고 있으며, 이

---

10) <http://www.jata-net.or.jp>.

11) 中華人民共和國 國務院, 「旅行社管理條例」, 1996.

12) 정찬중, 「여행사경영원론」, 백산출판사, 2001, pp.105~106.

를 좀더 구체적으로 설명하면 여행업이란 『여행자와 운수기관 숙박시설 등의 사이에서 여행자에 대해 예약, 수배, 알선 등의 서비스를 제공하고 그 보수를 얻는 사업자』로 정의하고 있다.

오카니와(岡庭,1972)는 여행업을 여행준비부문과 여행실시부문으로 구성된 업체로 파악하고 전자에는 ①여행에 관한 질문 응답 ②설명서나 안내서의 교부 ③외국 여행에 관한 여행수속 대리 등이며, 후자에는 ①교통기관의 각종 券類판매 ②호텔알선 ③여행상해보험, 수하물 보험의 취급 ④수하물 보관 및 배달 ⑤환전, 여행자수표 발행 ⑥여행주최 등을 열거하고 이상의 업무를 통해서 수수료에 의하여 경영되는 사업이라고 언급하고 있다.

메텔카(Metelka)도 『여행에 대한 무형적 서비스를 제공하는 기업』으로 정의하고 있어 서비스를 생산한다는 것을 중시하는 입장을 취하고 있다.<sup>13)</sup>

맥인토시(McIntosh)는 『각종 여행정보의 축적과 이를 제공하는 사업체가 여행업』이라고 파악하여 사회가 점차 도시화되고 개인생활의 영역이 확대된다는 점과 이에 따라서 여행패턴과 여행욕구가 세분화되면서 여행자의 욕구 충족을 위한 역할이 강조되어야 한다는 점에서 여행업 개념이 변화되어야 한다는 점을 강조하고 있다.<sup>14)</sup>

이외에도 스티븐스(Stevens)의 경우 『여행자의 보편적 효용증대는 여행자의 안전을 보장하는 것』이라고 주장하고, 여행업은 최대한 이를 보증할 의무가 있다고 파악함으로써 향후 여행업 개념의 방향성을 제시해 주고 있다.<sup>15)</sup> 이상에서 고찰한 여행업에 대한 정의를 정리하면 <표 2-1>과 같다.

---

13) Charles J. Metelka, *The Dictionary of Hospitality Travel and Tourism*, (Delmar Publishing Inc., 1990), p.161.

14) McIntosh, R. W. and C. R. Goeldner, *op. cit.*, p.95.

15) Laurence Stevens, *Guide to Travel Agency Security*, (Merton House Publishing Company, 1982), pp.3~9.

<표 2-1> 여행업 개념정의

연구자	년도	여행업의 개념
관광진흥법 (한국)	1994	여행자·운송시설·숙박시설, 기타 여행에 부수되는 시설의 경영자 또는 여행업을 경영하는 자를 위하여 동 시설이용의 알선, 여행에 관한 안내, 계약 체결의 대리, 기타 여행의 편의를 제공하는 업
JATA (일본)	2004	여행업 등록을 받고 경제적 수익을 얻기 위하여 여행자에게 다음의 서비스를 제공하는 기업
여행사관리조례 (중국)	1996	여행자를 위하여 입출국, 여권수속, 초대, 여행자의 여행서비스를 함과 동시에 여행자를 위해서 숙박등을 안배하는 대가가 있는 영업활동을 하는 기업
ASTA (미국)	1989	여행관련 업자를 대신하여 제3자와 계약을 체결하고, 이것을 취소 내지 변경할 수 있는 권한이 부여된 자
이선희	1979	여행자와 여행시설업자와의 사이에서 거래상의 불편을 덜어주고 중개해 줌으로써 그 대가를 받는 기업
윤대순	1986	여행자에게 관련시설업자(principals)를 알선하여 주고 수수료를 받거나, 여행관련 기관의 이용권을 판매하여 수수료를 받아 운영하는 사업자
渡辺 (와타나베)	1981	여행자와 운수기관·숙박시설 사이에서 여행자에 대해 예약·수배·알선 등의 서비스를 제공하고 그 보수를 얻는 사업자
岡庭 (오카니와)	1972	여행준비와 여행실시상의 업무를 통해 수수료를 받아 경영하는 사업
Metelka	1990	개인·단체·회사에게 여행상품을 판매하고, 교통·숙박·음식·관광 등에 대한 서비스를 제공하는 기업
McIntosh	1990	여행자를 위해 여행에 필요한 제반요소를 알선하고 정보를 제공함으로써 관련기관으로부터 수수료를 받는 중개업

자료: 연구자 작성.

## 2. 여행업의 기능

현대 관광에 있어서 여행업의 존재 가치는 점차 증대되고 있으며 특히 관광산업의 촉매역할을 하기 때문에 그 기능은 매우 중요하다. 여행업은 복합성이 있기 때문이며 다양한 서비스를 조합하여 관광객들에게 제공하는 역할은 필수 불가결하다. 이러한 여행업의 존재가치와 특성을 바탕으로 여행업의 기능은 다양하게 정의되고 있다.<sup>16)</sup>

손대현은 여행업의 주요 기능을 ①여행자를 대리하여 각종 서비스를 수배(운송, 숙박, 음식, 관광관련시설, 기념품 등) ②알선 ③안내 ④여행정보 ⑤여행상담 ⑥기타 서비스를 제공하는 것이라고 정의 내렸다. 또한 여행업의 본질은 서비스업이되 낭만과 에피소드, 추억과 꿈을 파는 신비의 환상적 체험사업이며, 전 세계를 활동무대(시장)로 하는 여행 전문가이자 “여행백화점(travel department store)” 기능을 강조했다.<sup>17)</sup>

정찬중은 여행업의 주요 기능을 ①여행상담 ②예약수배 ③판매 ④수속대행 ⑤발권 ⑥여정관리 ⑦정산 등 7가지로 정의하였다.<sup>18)</sup>

손대현과 정찬중의 여행업 기능에 대한 정의를 종합해보면 첫째, 상담기능 둘째, 예약수배기능 셋째, 여행상품판매기능 넷째, 여정관리기능 다섯째, 정보제공기능으로 요약 정리할 수 있다. 특히, 손대현의 정의 중에서 주목할 점은 여행업을 “체험산업”으로 보는 견해이다. 즉, 여행업은 서비스산업임과 동시에 추억과 에피소드를 파는 신비의 산업이라는 것이다. 또한 여행업을 여행전문가라는 정의는 “카운셀러기능”과 정보제공자 역할을 강조한다는 점에서 현대적 여행업 기능을 잘 설명해 주고 있다. 지금까지 기술한 바와 같이 여행업의 기능은 여행알선에서부터 여행상품의 조성·판매로 여행업의 발전과 더불어

16) 박시사, “한국여행업의 창업결정에 관한 연구”, 박사학위논문, 한양대학교 대학원, 1997, p.13.

17) 손대현, 「한국문화의 매력과 관광이해」, 일신사, 1992, p.157.

18) 정찬중, 「여행사경영관리론」, 백산출판사, 2003, pp.123~124.

어 변화하고 있지만 여행업 본래의 기능은 크게 변화되고 있지 않다. 본 연구에서는 여행업의 기본적 기능, 상품 기획면에서의 기능, 고객측면에서의 기능, 업무내용상의 기능을 중심으로 고찰하고자 한다.

## 1) 여행업의 기본적 기능<sup>19)</sup>

### (1) 상담기능

여행자를 위해 정보를 수집하고 이를 바탕으로 여행상담을 하며, 여행상품에 대한 설명을 하는 기능을 말한다. 여행에 있어 정보는 필수적인 것이며, 이러한 의미에서 상담기능은 여행업의 존재기반이라고 말할 수 있는 중요한 기능이다.

최근 정보전달 매체의 증가로 여행업을 통한 정보제공 기능이 점차 줄어들고 있지만, 여행자에 대한 전문적인 지식과 정보를 활용하여 상담을 하는 기능은 대단히 중요한 기본적인 기능에 해당된다. 따라서 여행업이 전문적인 상담을 통해 고객을 유치하고 상품판매를 증대시키기 위해서는 전문성을 가진 유능한 상담요원을 양성할 필요가 있다.

### (2) 예약·수배기능

여행업의 역사는 예약·수배 기능의 원천이라고 할 만큼 여행자를 위한 대리인으로서 여행업의 예약·수배기능은 가장 중추적인 기능이라고 말할 수 있다. 여행업 발전의 초기단계에서 여행업은 고객의 희망과 요청에 의해 교통수단의 좌석이나 호텔의 예약상황을 조사하여 이들 정보를 고객에게 제공함은 물론 예약·수배업무를 담당하였다. 여행업이 발전하면서 사전에 조사된 자료를 바탕으로 고객의 요청에 즉시 회답하는 형태로 변화되었고,

오늘날에는 정보·전산망의 발전에 따라 종합예약시스템이 구축되어 이를

---

19) 김상무·김광조외, 「관광사업경영론」, 백산출판사, 2003, pp.88~89.

상품구성에 이용함으로써 브랜드 상품의 생산을 가능하게 하였다. 즉, 여행과 관련된 각 요소의 수요를 미리 예측하여 다양한 여행상품으로 조립·판매함으로써 여행업의 예약·수배 능력에 따라 여행도매업과 여행소매업으로 그 기능이 세분화되고 있다.

### (3) 판매기능

여행업의 판매형태를 크게 나누면 외부판매와 카운터판매로 구분된다. 전자는 판매원이 예상 여행객을 찾아 이들과 접촉하면서 여행상품을 구매하도록 설득함과 동시에 구매시점에서 구매결정에 조력한다는 점에 그 중요성이 있고, 후자는 여행상품의 선전과 광고 및 진열 등과 같은 수단의 조력을 받아 여행객을 카운터로 유도하여 여행상품을 판매한다는 점에서 의의가 있다.

해외여행자유화 이전의 외부판매는 판매원에 의한 단체여행객 판매 그리고 카운터판매는 개별여행객을 목표로 한 판매로 인식되어 구별이 확연하였다. 그러나 패키지 투어 상품이 주된 여행상품으로 등장하였고 종류 또한 다양화된 오늘날의 단체여행객 판매는 채널판매로 전환됨과 동시에 개별여행객을 주력시 하는 모집판매가 성행하고 있어 양자간에 경합현상이 일어나고 있는데 이는 종전에 볼 수 없었던 특이한 상황이다.

여행사들이 취급하고 있는 판매상품의 종류를 보면 ①자사 주최여행의 자사판매 ②타사 주최여행의 자사판매 ③수배여행의 알선 ④운송·숙박 등 여행관련 기관의 대매 ⑤여행관련 상품과 여행보험 및 여행권 판매 등이다. 이 중에서 특히 여행사가 타사 주최여행의 자사판매 즉, 여행도매상의 여행상품 판매업무를 수행할 때에는 여행소매상이 된다.

### (4)수속대행기능

이 기능은 여행객을 대리하여 여행에 필요한 제반수속을 여행사가 대행해주는 것으로 여권과 사증 취득 수속을 대행해 주고 해외여행보험 가입 수속을 밟아주는 행위 등이 포함된다.

#### (5)발권기능

발권기능은 예약에 부수되는 업무로 항공권, 숙박권, 승차권 등 각종 쿠폰류를 발권하는 것을 의미한다. 해외여행에서는 특히 항공권 발권업무가 중시되며 동시에 여행일정표의 작성과 항공운임 계산 등 일련의 업무가 행해진다.

#### (6)여정관리기능

이 기능은 여행사가 주최여행을 실시할 때 침승원을 동반시켜 여행의 원활한 진행을 기하는 경우이다. 여기서 침승업무란 투어컨덕터(tour conductor)가 단체여행객과 동행하여 현지에서 투어에 관한 일체업무를 관장하는 활동을 일컫는다.

여행에서 최대의 서비스가 쾌적성과 안전성을 확보하고 여행경험을 만족스럽게 해주는 일이라 한다면, 이러한 여행객의 기대를 최대한 만족시키기 위해서는 알찬 여행내용과 여행일정도 중요하지만 그에 못지 않게 인솔자의 능력도 중요하다. 이러한 침승 서비스는 주최여행에서만 행해지는 것이 아니라 여행객의 요청에 따라 청부여행에서도 제공될 수 있다.

#### (7)정산기능

여행비용의 계산, 견적, 청구 및 지불 등 전산과 관련한 제반기능이 모두 여기에 포함된다.

이상에서 살펴본 여행사의 7가지 기본적인 기능은 각각 독립적으로 수행되는 것이 아니라 대개 몇 가지의 기능이 복합적으로 이루어진다.

### 2)상품 기획면에서의 기능

앞에서 살펴 본 여행업의 기본적인 기능은 각각 독립적인 기능이라기 보다는 몇 개의 기능이 서로 복합적으로 작용하여 또 다른 기능을 창출하고 있



다. 특히, 여행을 하나의 상품으로써 취급하도록 하기 위한 기본기능은 여러 가지 기능들이 복합화·통합화되어 보다 새로운 고도의 역할·기능이 되고 있다.

여행업이 현대산업에서 하나의 독립된 산업으로 취급되고 있는 것은 그 기능이 단순한 알선기능에서 여행상품의 기획·판매로 변화되면서 부터이다. 여행상품 기획면에서 여행업의 기능을 살펴보면 다음과 같다.<sup>20)</sup>

### (1)마케팅기능

여행업은 정보산업이라 할 수 있을 만큼 여행정보는 여행업에 있어 중요하다. 여행은 교통기관이나 숙박기관을 서로 조합하여 형성되지만, 이것은 현실적으로 손으로 만지거나 눈으로 볼 수 없는 서비스의 집합체이다.

여행은 각종의 정보 서비스의 조합체이고 이를 바탕으로 전략적으로 상품을 조성하여 광고나 선전 등의 강력한 판매촉진 노력에 의해 수요를 창출하게 되므로 오늘날의 여행상품 기획면에서의 기능은 마케팅 능력과 매우 밀접한 관련성이 있다고 할 수 있다. 즉, 여행목적지에 대한 소비자 선호도나 적정가격의 설정, 경쟁사의 상품기획·판매·분석 등과 같은 마케팅 기능은 오늘날 매우 중요시 될 수밖에 없다.

### (2)상품조성기능

여행의 기획과 구입은 거의 동시에 이루어진다. 기획이 있고 구입이 이루어진다고 하는 것은 극히 일반적인 경우이지만, 그 반대의 경우도 종종 있다. 즉, 유력한 여행상품의 부품을 미리 구성하여 기획의 이루어지는 경우도 있다. 비수기 동안의 캠페인 상품 등에서는 대개 여행부품을 미리 구입하고 이를 기획하는 형태의 상품이 많다. 여행상품의 부품을 구입하는 것은 교통기관의 좌석과 숙박기관의 객실을 확보하는 것이다. 원래는 예약·수배와 같은

---

20) Travel Journal 出版社, “新國內旅行の 業務知識”, Travel Journal, 1989, pp.55~58.

것이었지만 구입을 일괄해서 대량적으로 이루어진 후에 이를 구별하여 사용하게 되었다. 여행업은 연간 예산에 맞추어 여행상품의 부품구입 계획이 결정된다. 해외여행의 경우에는 우선 항공좌석의 구입이 있고 나서 거기에 맞추어 호텔객실을 확보한다.

그러나 이 항공좌석과 호텔을 맞추는 것만이 완전한 여행상품은 아니다. 때로는 호텔의 객실을 구입하지 못하고 항공좌석만 구입하기도 하며, 호텔의 객실확보 사정이 좋지 않은 관광지는 먼저 호텔의 객실만 선행해서 구입하는 경우도 있다. 이들은 완전한 여행상품이 아니나 현실적인 판매계획은 이러한 각 부품의 구입이 선행되고, 여기에 필요한 예약과 수배가 후속적으로 이루어진다. 여행조건은 어떻게 할 것인가, 혹은 식사조건 등과 관련된 세부적인 사항을 결정하는 것은 이러한 구입이 이루어진 후에도 가능하기 때문이다. 물론 여행상품을 구입할 경우에 완전한 상품으로 여행조건과 숙박시설의 예약 등을 하는 경우도 있다. 그러나 예약·수배의 세부적인 사항이 곤란한 경우나 예약과 수배가 난해한 경우에는 여행상품 판매의 융통성을 가지기 위해서 너무 이른 단계에서 완전한 여행상품을 구성하는 것은 때로는 여행업에 손해를 가져올 수 있기 때문에 이와 같은 형태의 상품구성 방법이 이용된다. 여행부품 구입업무는 예약·수배업무가 확대된 것이지만 판매전략 및 예산에 깊은 연관성을 가지고 있기 때문에 이러한 기능의 일부만 갖는 여행업도 있다. 즉, 예약·수배업무에 관계하고 있는 영업소나 지점 각자가 그 기능을 담당하는 경우도 있다. 영업소나 지점 각자에 그 기능이 있으면 필요한 경우에 그 업무를 대행할 수 있기 때문이다.

### (3)상품판매기능

여행업의 각 기능 중 가장 큰 비중을 차지하는 것이 판매기능이다. 관광객 송출지역의 여행사인 경우 대체로 여행업의 종사원중 과반수 이상이 이 부문에 종사하고 있는 것을 보더라도 그 중요성을 알 수 있다. 보통 판매는 외부

판매와 카운터판매로 크게 구분된다. 외부판매는 방문판매를 말하는 것으로 기업이나 협회 등을 통한 판매가 주류를 이루었으나,

오늘날에는 이러한 특정단체를 대상으로 한 판매는 한계성이 있으므로接客력을 높이기 위해 다양한 유통경로를 활용하여 일반모집 방식이 주류를 이루고 있다. 카운터판매는 패키지상품판매 이외에 각종 여행쿠폰의 발권, 운송·숙박시설의 예약·수배 등을 행하고 있다.

예전에는 외부판매에 비해 상대적으로 카운터판매는 종속적 의미가 강했지만 오늘날에는 불특정 다수 시장이 확대되고 여행이 하나의 상품으로 판매되기 때문에 이 기능이 점차 중요시되고 있다. 또한 개별관광 수요의 증가로 외부판매를 하지 않고 점포의 카운터 판매만으로 성공하는 여행업이 증가하고 있다. 한편 외부판매는 단체판매, 카운터판매는 일반모집이라는 개념이 점차 붕괴됨으로써 이들의 일체화가 급속히 진행되고 있는 것도 최근의 경향이다.

### 3) 고객측면에서의 기능

여행자의 입장에서 보면 여행업은 전문적 지식을 활용하여 여행에 대한 불안을 해소시키고 광범위한 정보를 수집하여 실제 필요한 정보만을 여행자에게 제공하는 것뿐만 아니라 여행에 관련된 제반 예약·수배 사항을 위탁함으로써 시간의 절약과 가격을 할인 받게 된다.

모리타니(森谷哲也)는 여행자의 입장에서 볼 때 여행업의 기능을 ①차터운임 단체항공운임 등을 이용할 염가의 패키지 투어 판매와 비수기 동안 판매 및 대형단체에 대한 저가판매 등 여행사가 이루기 힘든 염가성 ②완벽한 수배에 바탕을 둔 쾌적한 여행의 제공과 동승서비스 제공 등에 의한 안심감 ③패키지투어 판매와 수배기능 및 필요부품 일괄 구매기능 등의 종합성 ④최근 거리의 점포에서 예약 구입 가능한 편리성 ⑤여행에 관한 각종 정보를 제공

받을 수 있는 정보력을 들 수 있다.<sup>21)</sup>

스기오카(彬岡庭)는 여행업은 여행자에 대해 ①안도감 제공 ②교통·숙박·지역의 시스템화 ③여행의 연출과 창의성 ④편리제공 등의 역할을 담당하는 사업체로 보고 있다.<sup>22)</sup> 또한 모리타니(森谷哲也)는 여행업자의 입장에서 여행업의 기능을 ①시중 대매기관의 기능 ②수요환기의 기능 ③계절과동 완화의 기능 등을 들고 있다.<sup>23)</sup>

그러나 켄달(Kendall)은 미래의 여행업은 고도로 세분된 여행시장을 대상으로 한 전통적인 역할을 담당하기 보다는 다양한 여행정보를 분석하고 이를 여행자에게 제공하는 상담역의 역할이 더욱 중요시될 것이라고 주장하고 있다.<sup>24)</sup> 그리고 일반적으로 여행업의 대 고객 기능을 살펴보면 다음과 같다.<sup>25)</sup> 첫째, 이미 결정된 여행목적지를 사전에 선택한 교통수단을 통하여 여행자에게 매표 및 기타 필요한 서비스를 제공한다. 이러한 기능을 원활히 수행하기 위해서는 해박한 지식과 다양한 경험이 필요하며 정확한 보고, 계산, 기타 일상 업무수행 능력이 요청된다.

둘째, 미지의 여행목적지에 대해 솔직하고 타사보다 탁월한 설명과 정확한 정보를 제공함으로써 고객의 궁금증을 풀어주고 심리적 안도감을 갖도록 하여 고객에게 만족한 상담을 해주는 기능이다. 이러한 기능을 수행하기 위해서는 국제정세 등 다양하고 폭넓은 지식을 바탕으로 고객에게 심리적인 안도감을 줄 수 있는 화술 및 판단력 등의 능력을 필요로 한다. 유능하고 전문적인 여행상담으로 고객에게 만족감을 주는 것은 곧 여행수요 증가의 요인이 되며 여행업 발전에 크게 기여하게 된다.

---

21) 森谷哲也, "Travel Agent Manual", *Travel Journal*, 1982, p.69.

22) 彬岡庭, 「旅行業」, 東洋經濟新聞社, 1982, P.16.

23) 森谷哲也, "상게서", p.69.

24) K.W. Kendall and Bernard H. Booms, Consumer Perceptions of Travel Agencies: Communications, Images, Needs and Expectations", *Journal of Travel Research*, 1987, p.30.

25) 이선희, 「여행경영론」, 형설출판사, 1978, pp.32~33.

#### 4)업무내용상의 기능

여행업의 업무 내용은 아주 다양하게 구성되어 있으나 이들 업무내용을 크게 나누면 다음과 같이 세 가지로 구분할 수 있다.<sup>26)</sup>

##### (1)대리업무기능

대리업무 기능은 대리와 이용알선으로 구분되는데, 이를 모두 포함하는 기능이다. 여행업은 항공사, 철도, 렌터카, 호텔, 음식점 등의 시설업 이용을 대여·알선하여 주는 기능을 가지고 있다. 즉, 항공권·승선권·승차권 등의 이용권과 숙박권 등을 대매하는 것이 이에 속한다. 이와 같은 기능은 여행업의 초기 발달 과정에서부터 수행해 온 것으로 여행업은 이를 통해서 커미션을 받는다.

##### (2)서비스업무기능

여행업은 여행에 대하여 충분한 정보를 갖고 있지 못한 여행자에게 각종 정보를 제공하여 여행상담을 해주고, 여행자의 요구에 따라서 제반사항을 수배하여 주는 기능을 한다. 또한 여행시에는 안내를 수행하여 주고, 여행자가 필요로 하는 각종 서비스를 제공하여 준다. 이를 서비스업무 기능이라고 한다. 이를 통해서 여행업은 여행자로부터 서비스 비용을 받는다.

##### (3)판매업무기능

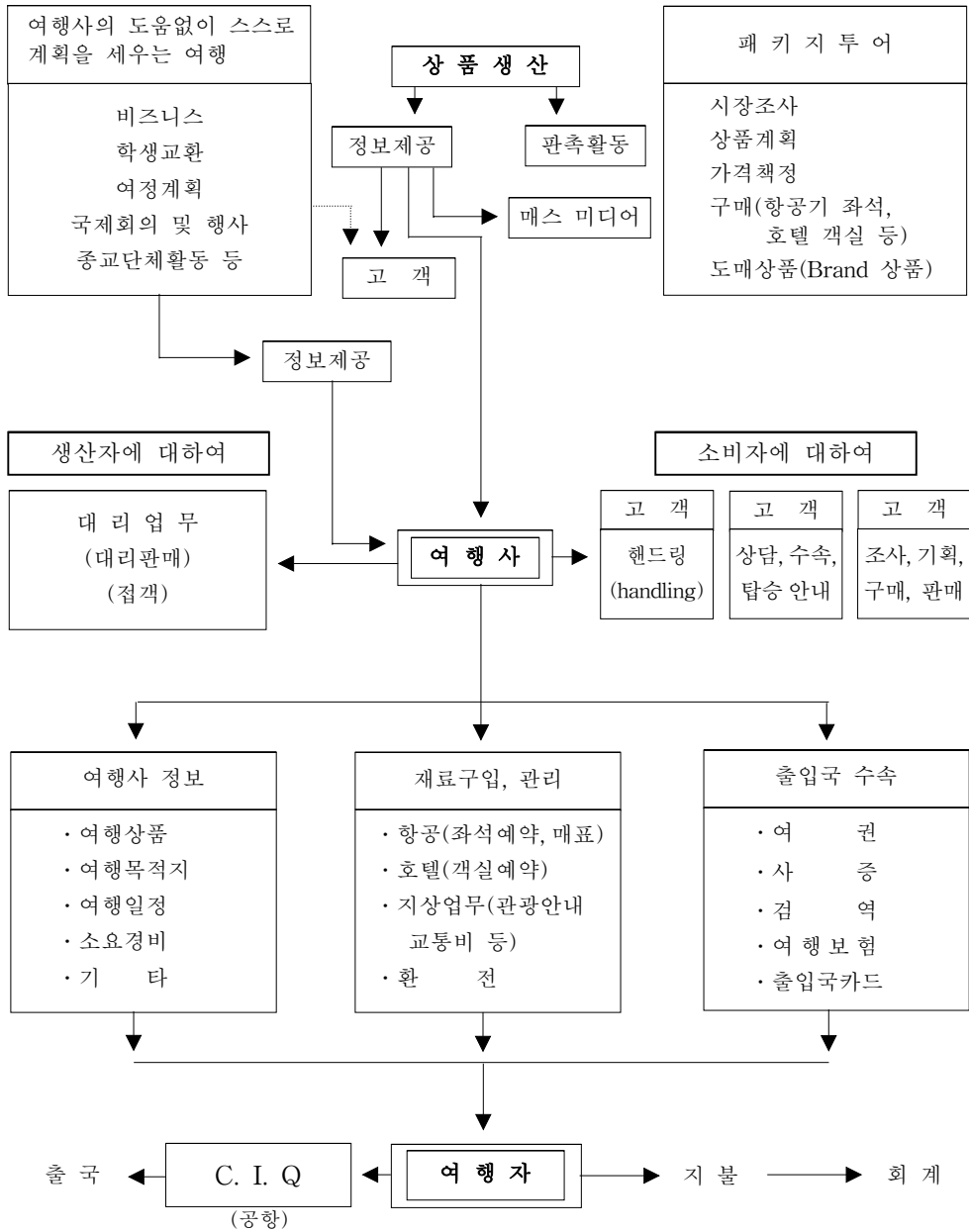
판매업무 기능은 시장조사를 통하여 여행자의 욕구를 파악하여 적합한 상품을 개발하고 이것을 판매하는 기능을 말한다. 이와 같은 기능은 여행자의 욕구변화가 유동적인 최근에 여행업을 독립적인 사업으로 발전시키는 핵심적인 기능으로 점차 강조되고 있으며 판매업무를 통하여 여행업은 판매수익을 확보할 수 있다. 이와 같은 판매업무의 기능은 여행업이 발전에 주요한 역할

---

26) 上田敏晶, “旅行經營戰略”, *Travel Journal*, 1974, pp.21~22.

을 할 것이다. 이상과 같이 여행업의 기능을 <그림 2-1>과 같이 정리할 수 있다.

<그림 2-1> 여행업의 기능



자료 : 정찬중, 「여행사경영원론」, 백산출판사, 2001, p.128.

### 3. 여행업 조직체계와 특성

#### 1) 여행업 조직체계

오늘날 여행업 경영은 여행시장 규모의 확대에 따라서 점차 조직의 중요성이 더해가고 있다. 여행업간의 경쟁이 심화되고 여행상품의 수명주기도 변화하는 등 여행업의 거시적인 환경변화에 적극적으로 대응할 수 있는 여행업 조직은 효율적이고 합리적인 경영활동과 경쟁력 제고를 위해 필수적인 것으로 인식된다.

여행업 경영의 조직화는 경영을 용이하게 해주고, 여행업의 성장과 경영의 다각화를 가능케 하며 창조성을 진작시켜 주는 역할도 한다. 따라서 여행업은 기업의 조직화를 실시하여 조직의 업무분담 체계를 유지함으로써 조직구성원들의 책임과 권한의 한계를 명확히 해주고 구성원 스스로가 기업을 위해서 활동하도록 동기를 부여하여 경영의 성과를 제고시킬 수 있다.<sup>27)</sup>

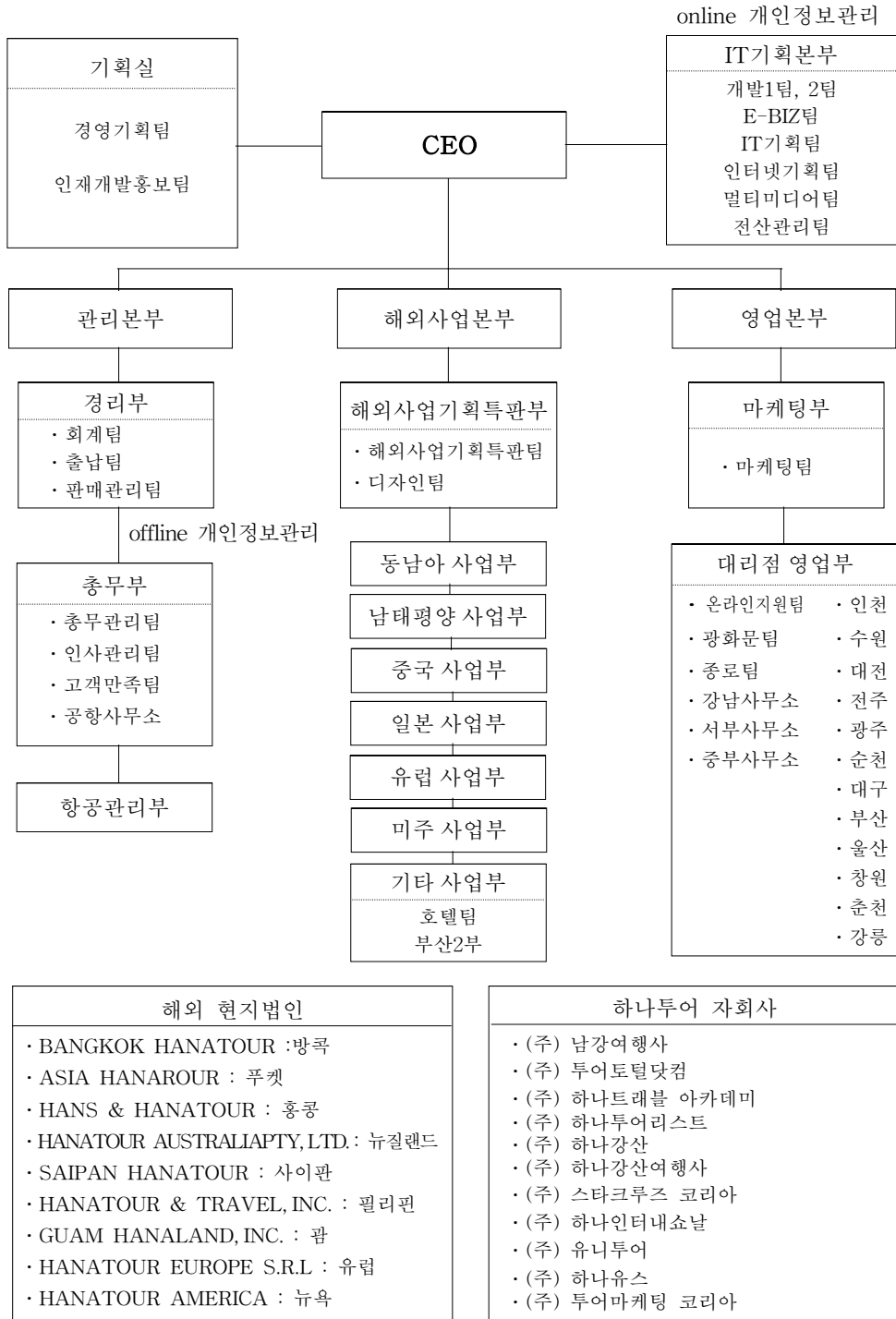
이러한 점에서 본다면 여행업은 당연히 경영의 합리화를 도모하기 위해서 제반 조치를 취하여야 한다. 여행업이 구성할 수 있는 조직은 여행업의 내·외부 환경에 따라 변할 수 있다. 그러나 중요한 것은 여행업의 조직형태는 여행업 경영을 용이하게 해주고 기업의 성장과 경영 다각화를 가능하게 하며, 환경에 효과적으로 대처할 수 있는 창조성을 갖는 것이다.

여행업의 형태는 대규모 여행업을 제외하고는 일반기업 조직을 일부 변형시킨 업무내용별 조직을 형성하고 있다. 또한 여행업의 종류, 규모 및 시장범위에 따라 여행업마다 약간의 차이가 있다. 다음의 <그림 2-2>는 서울지역에 소재한 국내 대형 여행사의 조직구조이며, <그림 2-3>은 제주도내 여행사의 조직구조이다.

---

27) 이선희, 「여행업경영개론」, 대왕사, 2003, pp.107~108.

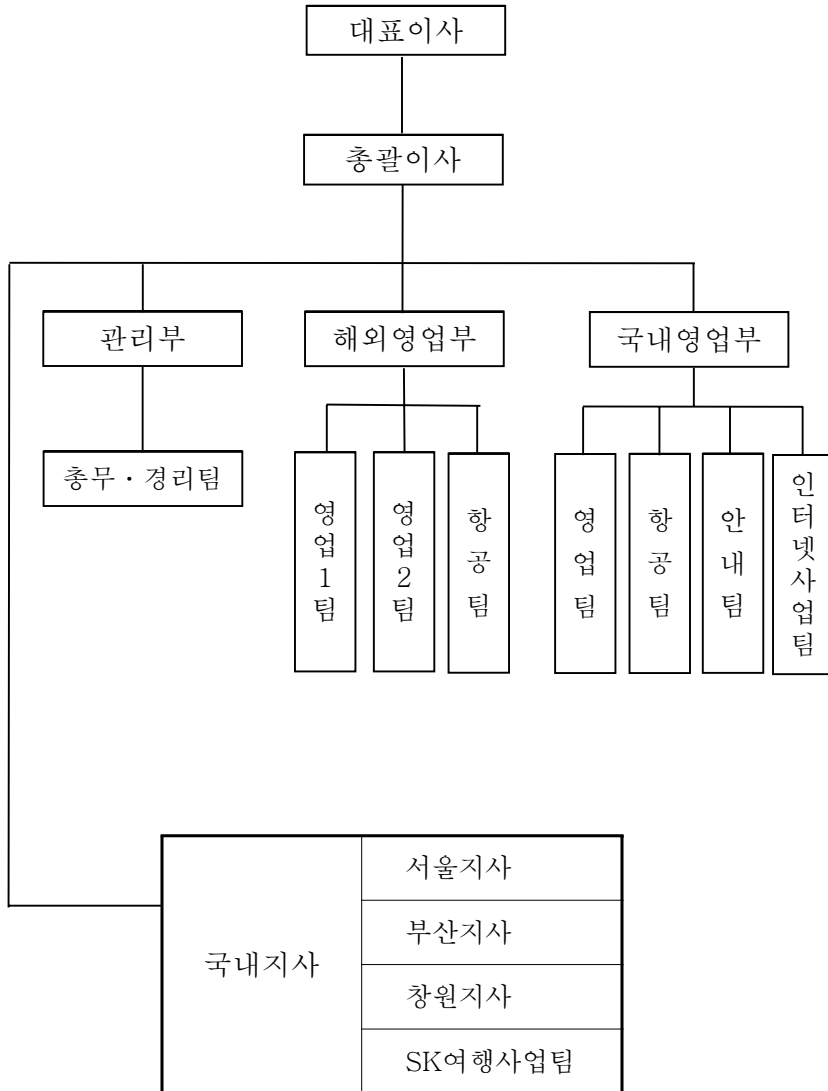
<그림 2-2> 국내 대형여행사 조직구조



자료 : <http://www.hanatour.co.kr>



<그림 2-3> 제주도내 여행사 조직구조

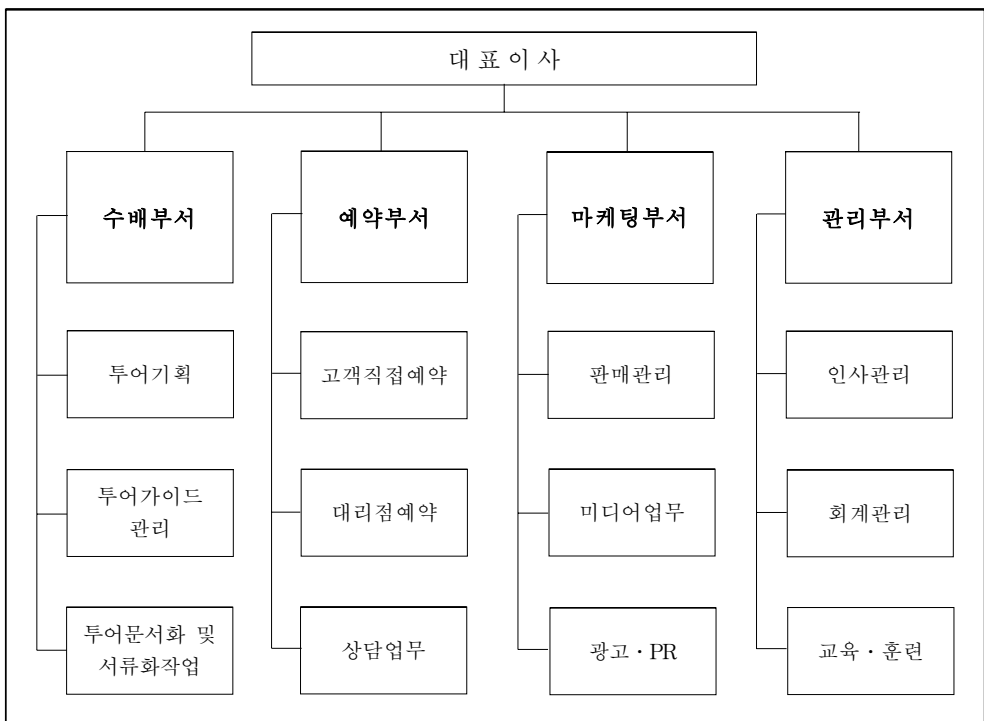


자료 : 제주K여행사, 내부자료, 2003.

여행업의 조직은 일반적으로 관리부문, 국내여행부문, 외국인여행부문, 해외여행부문 등으로 분류하고 있다. 특히 일반여행업의 경영조직은 이 모두를 포괄하고 있는 것이 일반적인 형태이나 여행업의 종류에 따라서는 국내여행

업인 경우 관리부문과 국내여행부문만을 별도로 하여 조직·운영되고 있다. 일반여행업의 조직은 국내여행업의 각 부문보다는 조직 규모면에서 확대된 것이 특징이나, 개별 여행업마다 약간의 변화가 있는 것이 일반적이다. 국외 여행업도 일반여행업의 관리부문과 같은 부서와 해외여행부문의 형태로 구성 되어 있어서 큰 차이는 없다.<sup>28)</sup>

<그림 2-4> 전형적 여행업의 구조



자료 : 박시사, 「여행업경영」, 대왕사, 2003, p.281.

그리고 <그림 2-4>의 여행업 조직형태는 기능적 조직에 근간을 둔 전형적인 조직형태이다. 그림에서 보는 바와 같이 대표(CEO) 밑에 수배부서, 예약부서, 마케팅부서, 관리부서로 구성되어 있으며, 부서별 세부업무 내용은 다음과 같다.<sup>29)</sup>

28) 이선희(2003), 「전계서」, pp.108~109.

수배부서 업무는 투어기획, 투어가이드관리, 투어 문서화 및 서류화 작업 등 투어를 조정·관리하고 행사를 주관하는 부서이다. 여행사의 수배과는 일반기업의 기획부서와 유사한 역할을 한다. 한국의 경우 수배는 항공수배와 지상수배로 나누어지며, 수배과는 판매·마케팅·예약부서와 긴밀한 협조체제를 유지해야 하므로 다른 부서에 비해 자질과 능력이 요구된다. 여행사 수배과의 주요 업무는 다음과 같다. ①공급업자와 계약을 위한 협상 ②예약 관리 ③공급업자에게 예치금 지불 ④종사원 교육 및 훈련 프로그램 개발 ⑤가이드, 에스코트 채용 및 투어배정을 관장한다.

예약부서는 고객 직접 예약업무여행사(대리점)예약업무, 상담업무 등 예약과 상담업무를 겸하고 있다. 예약부서의 주요역할은 ①고객의 예약접수 및 유지관리 ②투어 변경 또는 출발변경에 대한 정보를 고객에게 제공 ③소형단체의 예약 관리 ④수배과에 여행자 리스트 등이다. 특히 예약부서의 담당자가 갖추어야 할 조건은 ①여행상품과 예약절차에 관한 충분한 지식 ②유연한 성격 ③좋은 목소리 ④추진력 ⑤선천적인 인간사랑 ⑥스스로 업무를 처리하는 능력 등이 요구되고 있다.

마케팅부서는 판매관리업무, 미디어업무, 광고·PR 등의 업무를 담당하며, 여행업의 핵심부서로써 여행업의 존립을 결정하는 전방부서라 할 수 있다. 마케팅부서의 업무 영역은 ①고객접촉 ②브로셔 제작 및 배부 ③단체·개별고객 대상 설명회 및 슬라이드 상영 ④관광목적지 개발 ⑤여행일정 기획 ⑥여행상품 가격결정 ⑦고객 사후관리 등이다.

관리부서는 인사관리, 회계, 교육·훈련 등의 업무를 담당하며, 판매·마케팅부서와 예약부서 및 수배부서를 지원하면서 인사관리를 담당하는 부서이다. 일반적으로 관리부서는 핵심부서인 판매·마케팅부서를 후방에서 보조해 주는 지원부서이다.

---

29) 박시사. 「전계서」, pp.281~283.

## 2) 여행업 조직의 특성<sup>30)</sup>

우리나라 여행업의 조직을 더욱 발전시켜 조직의 목적을 달성하고 발전적 기업으로 성장하기 위해서는 여행업 조직의 시너지 효과를 극대화시켜야 한다. 즉, 기업목적 달성을 위해 전체 구성원이 능률적으로 협동할 수 있도록 다음과 같은 여행업 조직의 특성을 수용하여 조직화를 이루어야 할 것이다.

첫째, 여행업의 조직은 유기적 연계조직이어야 한다. 여행업은 시장범위가 광범위하며, 여행상품의 구성인자도 다양하여 지나치게 전문화된 조직일 경우 다종다양한 고객의 욕구에 대한 적절한 대응태세의 미비는 물론 기업활동 전반에 걸친 장애가 발생할 소지가 많아 서비스 기업으로서의 충분한 역할을 기대하기 어렵다. 그러므로 하향적·상향적·횡단적으로 의사소통이 원활히 되며, 목표에 관해 구성원 모두가 확실히 이해하고 협력관계를 유지해 나가면서 융통성을 발휘할 수 있는 조직이어야 한다는 것이다.

둘째, 조직계층의 단순화가 이루어져야 한다는 것이다. 여행업의 조직은 조직계층 단순화의 원칙이 강조되어야 할 것이다. 여행상품 및 시장이 갖는 다양성과 여행업무의 복잡성으로 업무수행은 급작스러운 상황변화에 기민하게 대처해야 하는 유동적 성향이 강한 것이므로, 수시로 입수되는 정보가 관리자나 타부서에 신속히 전달되어야 하며, 이에 대한 대처방안들도 실무자에게 즉시 전달되어야만 효율적 경영이 가능해지는 특성으로, 구태의연하고 지나치게 복잡한 계층구조를 가져서는 않된다는 것이다. 여행객의 각종 불평처리나 대규모 단체 여행의 입찰 등이 대표적인 경우이다.

셋째, 마케팅 지향적 조직이어야 한다는 것이다. 현대의 기업이 소비자 지향적 경영과 기업이익 지향적 경영 등의 여러 가지 기업경영 방식중 대표적인 것은 시장 지향적 경영이라 할 수 있다. 이는 마케팅 지향적 성격을 갖는 것으로 전사적 마케팅시스템이라 일컬어지는 마케팅관리시스템으로 기업 경

---

30) 이선희(2003), 「전계서」, pp.111~112.

영이 통합되는 것을 말한다.

그러므로 여행업도 시장을 포함한 각종 기업환경의 변화에 능동적으로 대처해 나가기 위해서는 경영목표 달성을 위한 모든 마케팅 기능을 통합·조정할 수 있는 관리시스템을 갖추어야 한다.

#### 4. 제주지역 여행업 현황

제주도의 관광산업은 천혜의 자연환경과 독특한 민속문화 등 풍부한 관광자원을 기반으로 '70년대 이후 지속적인 관광진흥정책의 추진에 힘입어 비약적으로 성장하여 왔다. 이에 따라 제주도의 관광산업은 감귤부문과 함께 제주지역 경제에 있어서 2대 주력산업의 위치를 차지하고 있다.<sup>31)</sup>

또한 관광산업부문 중에서도 관광객 유치의 열쇠를 가지고 있는 것은 여행업이라 할 수 있다. 현대 관광에 있어서도 여행업의 존재는 점점 커지고 있고, 여러 다양한 서비스를 종합하여 직접 관광객에게 제공하는 여행업의 역할은 중요한 것이 될 것이다. 또 관광에 대한 정보서비스도 여행업에 의하여 이루어지는 면이 크다. 그러므로 여행업은 현대 관광의 추진자로서의 조건을 가졌다고 할 수 있다.<sup>32)</sup>

제주지역인 경우 여행업 현황을 살펴보면, 제주지역에서 최초로 여행 알선 업무를 수행했던 여행사로는 1955년에 개설된 “제주관광안내소”(제주시 칠성로 소재)를 들 수 있지만, 제주지역에 본사를 두고 본격적으로 여행업을 시작한 것은 1973년 3월 관민 합동으로 구성된 공기업형태의 “(주)제주관광여행사” 설립 이후부터였다.<sup>33)</sup> 그리고 여행업의 설립 요건은 지난 1987. 7. 1일 허가제에서 등록제로 전환되면서 <표 2-2>와 같이 여행사 난립현상이 두드러지

31) 허향진·오상훈, “제주도 관광정책의 방향과 도서간 협력방안”, 「아시아 도서간 협력: 관광과 문화교류」, 제주대학교 동아시아연구소·제주발전연구원, 1997, p.71.

32) 김경호·고승익, 「전계서」, p.260.

33) 제주도관광협회, 「제주관광30년사」, 경신인쇄사, 1995, pp.108~126.

게 나타났으며, 이어서 1991. 3. 8일부터는 관광요금(코스) 신고제가 폐지됨에 따라 부실관광의 원인을 제공하는 결과가 초래되었다. 여행업의 유통구조를 보면 제주도가 섬과 관광목적지라는 지리적 특수성 때문에 육지부 지역의 관광송출시장에 의존하는 랜드여행사 형태의 여행업무를 담당하고 있으며, 관광상

<표 2-2> 제주지역 여행업체 등록수의 변천

구 분	일반여행업	국외여행업	국내여행업	계	증감(%)
1991	11	11	79	101	-
1992	13	10	90	113	11.88
1993	13	10	104	127	12.38
1994	13	16	126	155	22.04
1995	11	22	158	191	23.22
1996	11	32	197	240	25.65
1997	11	39	212	262	9.16
1998	17	29	176	222	-15.26
1999	18	30	174	222	0
2000	20	34	210	264	18.91
2001	25	36	260	321	21.59
2002	25	53	309	387	20.56
2003	28	62	368	458	18.4

자료 : 제주도관광협회, 내부자료, 2002.을 참조하여 연구자 재작성.

품 또한 그 동안 “제주매일정기관광”<sup>34)</sup>이라는 단일 관광상품을 관광송출시장에 위탁 판매하는 체제로 운영되어 왔으나 최근에는 일부 여행사에서 자체적으로 체험관광 등 다양한 상품을 개발하여 자사의 수도권지역 영업소나 판매 제휴 여행사를 통하여 홍보 및 판매가 이루어지고 있다.

여행업의 업무도 육지부 지역과는 반대의 개념인 관광객 모객 중심의 업무가 아니라, 관광객을 대상으로 한 각종 예약업무, 핸드링업무, 관광지 안내업무 등 관광지에서 체류하는 동안의 여정과 관련한 총체적인 현장 서비스 업무를 담당하고 있는 것이다.

결국 제주지역의 여행사는 현장안내 및 여행과 관련된 각종 서비스를 제공하는 업무만을 핵심적으로 추진하고 있는 형태이어서 종사원들의 현장 대처 능력, 융통성 및 개개인의 역량이 매우 중요시되고 있음을 알 수 있다.

## 제2절 리더십과 임파워먼트 이론

### 1. 리더십 개념 및 임파워먼트와 변혁적 리더십과의 관계

#### 1) 리더십의 개념

리더십(leadership)에 관한 대부분의 개념들에는 하나 또는 그 이상의 집단 구성원들이 “부하들” 또는 “추종자들”이라고 불리는 사람들로부터 어떤 관찰 가능한 차이에 의해 리더로 확인될 수 있다는 사실이 함축되어 있다. 그리고 리더십 정의들은 항상 둘 또는 그 이상의 사람들 사이의 상호작용이 포함되

---

34) “제주매일정기관광(Daily Bus Tour)”이란 1973년 3월 관민합자 형태로 (주)제주관광여행사가 창립된 후 육지부지역에서 단체관광 구성 여건에 맞지 않은 개별 관광객들이 언제든지 제주를 여행할 수 있도록 관광객들의 선호도에 맞게 관광코스를 구성하여 매일 정기적으로 관광이 이루어지는 제주 최초의 주최관광(package tour)이다.

는 하나의 집단 현상이라는 가정을 공통분모로 갖는다.<sup>35)</sup> 리더십이란 용어는 사람마다 사용하는 의미에서 상당한 차이가 있다. 어떤 용어를 과학분야의 한 현상을 기술하는 공통어로 사용하고자 할 때에 흔히 그러하듯 이 용어도 재정의 되어 있지 않아 여러 가지 의미의 모호성을 야기시킨다.<sup>36)</sup> 더욱이 이 같은 현상을 기술하는 데도 권력, 권한, 관리, 경영, 통제, 감독과 같은 여러 가지 부정확한 용어들을 분별없이 사용함으로써 혼동이 가중되어 왔다.

베니스(Bennis)는 리더십 관계 문헌들을 연구 검토한 후, “리더십 개념의 모호성과 복잡성이 우리가 리더십을 이해하는 것을 어렵게 또는 그르치게 만들었으며 그로 인해 그 개념이 아직도 충분한 정의되지 않았다”고 결론지었다.<sup>37)</sup> 학자들은 항상 리더십을 그들의 개인적 조망에 의해서 그들에게 가장 흥미있는 현상의 측면만을 정의하는 경우가 많다.

스토그딜(Stogdill)은 리더십 문헌들을 포괄적으로 검토한 후, 리더십의 정의가 리더십 연구에 참여한 사람의 수만큼 많다는 결론을 내렸다.<sup>38)</sup>

리더십은 개인적 특성, 행동, 타인에 대한 영향력, 상호작용 형태, 역할관계, 한 관리직책의 점유 및 영향력의 합법성에 관한 타인들의 지각 등에 의하여 정의되어 왔다. 그 동안 발표된 대표적인 정의들을 간추리면 <표 2-3>과 같다.

---

35) Janda, K. F., "Towaeds the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power", *Human Relations*, 1960, pp.345~363.

36) Janda, K. F., *op. cit.*, pp.345~363.

37) Bennis, W. G., "Leadership theory and Administrative Behavior : The Problem of Authority", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, 1959, pp.259~260

38) Stogdill, R. M., *Handbook of Lesdship : A Survey of Theory and Research*, New Yo가, Free Press, 1974, p.259.



<표 2-3>리더십의 정의

저 자	리더십의 정의
Webster 사전	·어떤 과정에 있어 안내하고 방향을 제시함. 하나의 통로로서의 역할을 수행함.
Kochan & Decotiis (1975)	·상사가 부하의 행동을 변화시킬 수 있는 영향력 행사의 과정이며, ·부하가 상사의 영향력을 합법적으로 받아들이면서 자기의 목표와 일치된다고 믿을 때 가장 효과적으로 발휘되는 영향력.
Bass (1990)	·상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들간에 교류하는 과정임. (따라서 리더란 변화의 주도자이다)
Nanus (1992)	·꿈(비전)의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직 형태로 변형시키는 과정임.
Lord & Maher (1993)	·리더십이란 특정 개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 인정받는 또는 지각되는 과정이며, ·일정한 직위를 가지고 있기 때문에 리더가 되는 것이 아니라 다른 사람들로 부터 리더라고 인정받는 것이 중요함.

자료) 백기복, 「이슈리더십」, 창민사, 2000, p.58.을 참조하여 연구자 재작성

## 2) 임파워먼트와 변혁적 리더십과의 관계

보거트와 뮤렐(Vogt & Murrall)에 따르면 조직 구성원을 임파워시키기 전에 그 리더가 임파워먼트 되어 있어야 한다고 역설하였다. 어떠한 변혁도 중앙집권적 경영체제의 통제 하에서는 이루어질 수 없다. 임파워먼트된 조직에서 최고의 이슈는 조화(coordination), 통합(integration), 촉진(facilitation)이지 통제(control)는 아닌 것이다. 따라서 촉진자(facilitation)로서 경영자는 타인을 통합함으로써 경영자의 자아(ego)를 유효하게 하는 것이라기 보다는 타인에게 격려하고, 도움을 주고, 업무를 허락함으로써 스스로의 가치를 찾는 사람인 것이다. 즉, 임파워먼트된 조직에서 경영자의 기본적인 역할은 문제 해결자, 기술전문가, 지휘자가 된다는 것보다 촉진자 즉, 적극적인 참여, 협동, 다른 이들에게 특별한 리더십 기술을 제공함으로써 조직개발을 성장시키는 사실이다. 또한 임파워시키는 데의 매개요소의 하나로 경영자를 들면서 이러한 경영자가 가지고 있는 특징을 65가지로 정리하였다. 그 중 주요한 몇 가지를 살펴보면 ①파위에 대한 Positive-Sum적 관점에서 보고, ②적시에 따른 이를 도와주고, ③코칭(coaching)과 멘토(mentor)역할을 하며, ④목표를 명확히 해 주고, ⑤격려를 해준다 등과 같다.<sup>39)</sup>

콘거와 카넝고(Conger & Kanungo)는 조직 구성원들이 임파워되기 위해서는 무엇보다도 조직의 리더(CEO) 등 경영진의 역할이 중요하며, 리더의 구체적인 역할은 ①높은 수행 기대를 시킴으로써 하부조직에게 확신을 표현하고, ②하부 조직의 구성원들이 직접 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 지속적으로 장려해 주고, ③최대한의 자율성을 제공하며, ④영감있고 의미있는 목표를 설정해 주는 것으로 이러한 역할들이 임파워한 조직 구성원을 형성해 낼 수 있다고 주장하였다.<sup>40)</sup>

39) Vogt, J. F. & Murrell, k. L., *Empowerment in Organizations How to Speak Exceptional Performance*, (Pfeiffer & Company, 1990), p.352.

40) Conger, J. & Kanungo, R. N., The Empowerment Process Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13(3), 1988, pp.471~482.

## 2. 임파워먼트의 등장배경과 개념

임파워먼트(empowerment)<sup>41)</sup>란 용어는 지역심리학, 행정학, 사회운동 및 사회과학분야의 연구에서부터 시작이 되었다. 20세기에 들어와 시민권리운동, 흑인 투표권 저항운동, 노조활동, 시민권리단체 등이 활발하게 진행됨에 따라 사회과학자들은 이들 그룹들이 어떻게 사회구조적 차별과 소속단체의 무력감을 극복하고 민주적 권리를 얻기까지 영향력을 행사할 수 있을 정도로 파워를 갖게 되는 과정에 대한 연구의 과정에서 유래되었다.<sup>42)</sup>

그리고 임파워먼트는 구미기업에서 이미 약 15년에 걸쳐 보편적으로 활용된 개념으로써, 사전적 의미는 “공식적으로 파워를 부여하는 것”, “어떤 목적 또는 업무에 요구되는 능력 또는 파워를 부여하는 것”으로 정의되고 있다.<sup>43)</sup>

또한 “변화하는 환경에 능동적으로 대처하고 고객만족을 신속히 추구하고자 상대적으로 조직의 하위계층 사람들에게 의사결정권한을 많이 위임하는 것”이라고 흔히 알려져 있다. 즉, 조직의 상층부에서 권한을 쥐고 통제중심의 관점에서 조직을 운영하기 보다는 권한위임을 통해 구성원이 자율적이고 적

---

41) 기업에서 임파워먼트를 추구하는 목적은 “수익(Profit)의 증대다”라고 말할 수 있다. 즉, 더 많은 돈을 벌려는 것이다. 이는 진정 기업의 순수하고도 신성한 목적으로써 기업과 그 구성원을 움직이는 힘의 근원이다. 이것이 있기에 경제가 돌아가고, 일자리가 생겨나며, 구성원의 삶의 질이 증진되는 것이다. 그런데 돈을 벌겠다는 목표만 지닐 것이 아니라, 그것을 가능케 하는 현실적 과정과 방법을 생각해야만 하는바, 요즈음의 기업상황에서는 구성원과 조직의 임파워먼트가 그 과정상 반드시 있어야만 수익창출의 가능성이 커진다. 너나 할것 없이 변화와 혁신을 추구하는 요즈음, 그 변화의 내용에는 “From Control to Commitment” 즉, “통제중심에서 자율과 몰입중심으로”라는 큰 맥이 있다. 더이상 기존의 중앙/상사 중심의 통제적(즉, 수동적·소극적·방어적)문화로서는 도저히 안되고, 각 구성원 혹은 부서가 자율적·능동적·적극적·공격적으로 자기 일에 몰입할 때 비로소 효과와 성과, 나아가 기업이 추구하는 수익증진이 기대될 수 있을 것이다: 박원우, 「임파워먼트 실천매뉴얼」, 시그마인사이트컴, 2000, p.40.

42) Solomon, B. B., *Black Empowerment : Social Work in Oppressed Communities*, (N.Y: Columbia University Press, 1976), pp.45~60.

43) *The New Shorter Oxford English Dictionary*, London, (UK: Oxford University Press, 1993), p.810.

극적·능동적인 활동을 유도하는 개념이다. 우리 한국의 기업 또한 통제 중심의 관리에서 자율과 몰입중심으로 변화해야 하기에 구미기업 보다는 늦지만 최근들어 임파워먼트에 대한 관심이 부쩍 늘고 있다.<sup>44)</sup> 이와 같이 임파워먼트의 개념은 경영학보다는 정치학 또는 사회학 등 타 분야에서 먼저 시작된 개념이지만 1980년대 중반부터 경영분야에 도입되기 시작하여 기업내에 만연되어 있는 무력감을 해소하고 구성원으로 하여금 직무에 대한 몰입과 변화와 성과를 추구하기 위하여 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단<sup>45)</sup>으로 활용되었다.

전통적 조직에서 파워의 핵심은 정보로의 접근과 통제에 의해서 결정이 되었으나 임파워된 조직에서는 이러한 정보로의 접근과 통제에서 벗어나 조직 밖에서 정보 획득 및 창조를 중요시 여긴다. 정보기술의 발달과 전문적 지식을 통한 개인의 파워를 증대시킬 수 있는 사회적 환경이 되고 개인의 관심과 노력은 IT의 도움을 얻어 파워의 원천인 전문지식이 증대되고 그 결과 개인의 파워가 증대되고 그 증대된 파워를 통해 자신 스스로 동기부여가 되며 결국 그 동기부여를 통하여 조직의 역량을 증대시키는 역할을 하게 되는 것이다.<sup>46)</sup> 또한 경쟁심화와 산업환경이 변화에 직무들은 전문화됨에 따라 조직들은 이들 지식 전문가들에게 의존하게 되었고 이러한 구성원에 대한 동기부여를 위하여 통제나 감독보다는 자율성을 부여하게 되었다.

그리고 임파워먼트는 상급자 자신의 파워를 위임하는 만큼 파워가 줄어드는 Win-Loss격인 Zero-Sum관점이 아니라, 구성원들이 가지고 있는 능력을 키워주고 풀어주며 상호 협력에 의하여 양자의 파워 자체를 늘려나가는 Win-Win차원의 Positive-Sum적 개념인 것이다.<sup>47)</sup>

---

44) 박원우(2000), 「전계서」, p.16.

45) 박원우, “임파워먼트: 개념정립 및 실천방안 모색”, 「경영학연구」, 경희대학교, 1997, pp.115~138.

46) Mills, D. D., “The Truth about Empowerment”, *Training & Development*, August, 1992, pp.31-52.

47) 박원우, “Empowerment: 파워다툼에서 파워증대로의 사고·행동전환”, 노사관계

<표 2-4> 임파워먼트의 다양한 의미

구분	의 미	세 부 내 용
내용	역량증대 활용, 확산	· 자신과 구성원으로부터 최고/최선을 추구하는 것 · 개인속에 구속된 파워를 키워주고 풀어주는 것 · 사람의 능력을 최대한 활용하는 것
목적	능동, 자율, 창조경영	· 수동적, 상황적응적 관리를 지양하고 능동적, 상황창조적 관리를 추구 · 조직내 구성원으로 하여금 수동적 보다는 능동적인 삶을 살게 함 · 조직의 지속적 성장 추구
방법	권한 이전	· 위임을 넘어서서 가장 효과적으로 파워가 쓰이는 곳에 실질적으로 파워를 부여하는 것 · 파워를 잃은 것도 주는 것도 아니고, 파워를 풀어주고 키워주는 것.

자료 : 박원우, 「임파워먼트 실천매뉴얼」, 시그마인사이트컴, 2000, p.42.

<표 2-4>과 같이 임파워먼트는 사용되는 의미가 매우 다양하고 광범위하기 때문에 학자들마다 또는 적용분야마다 조금씩 상이하게 정의를 내리고 있는데, 다소간 합의 되어온 여러 개념들을 토대로 경영학분야의 임파워먼트에 대한 정의를 살펴보면 다음과 같다. 콘거(Conger)와 카닌고(Kanungo)는 관계구조적인 측면과 동기부여적인 측면에서 임파워먼트에 대하여 정의하였다.<sup>48)</sup> 첫째, 관계구조적인 측면의 임파워먼트는 조직 구성원의 활력을 조성하기 위해 권한을 부여하는 과정 또는 법적 파워를 배분하는 과정이라고 보았다. 이

연구, 서울대학교 노사관계연구소, 1992, pp.197~210.

48) J. A. Conger, & R. N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988, pp.475~493.

것은 적절한 파워의 이동을 통해서 조직내 파워균형을 이루도록 하려는 의미가 포함되어 있다고 볼 수 있다. 이런 측면에서 임파워먼트 연구는 목표관리, 품질분임조, 목표설정 등과 같이 적절한 파워를 배분하는 것이라고 할 수 있다.

둘째, 동기부여적 측면에서 임파워먼트는 “할 수 있다는 믿음이나 판단” 즉 자신감을 부여하는 과정으로 보았다. 이는 조직구성원이 이양 받는 권한의 측면뿐만 아니라 자신의 특정 내부심리를 중요한 것으로 보았다. 토마스(Thomas)와 벨스어쓰(Velthous)는 임파워먼트를 과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 능력, 자신의 목표를 기준으로 하여 직무의 의미, 스스로 결정에 의해 직무행동을 결정하는 선택력 등 내적동기를 조직 구성원에게 부여하는 과정이라고 하였다.<sup>49)</sup>

스프레이저(Spreitzer)는 토마스와 벨스어쓰의 심리적 임파워먼트에 동조하고 이를 실증적으로 분석하여 그 타당성을 입증하였다. 스프레이저는 개인 임파워먼트란 “개인의 과업역할에 대한 네 가지의 인지, 즉 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력의 인지적인 요소의 집합으로써 개인의 내재적인 과업 모티브이션을 증진하도록 파워를 증대시키는 개인의 심리적인 과정이다” 라고 정의하고 있다.<sup>50)</sup>

이상의 임파워먼트에 대한 개념을 정의한 학자 외에도 많은 학자들이 임파워먼트에 대하여 정의를 내렸으며, 이를 요약하면 <표 2-5>와 같다. 그리고 본 연구에서는 임파워먼트는 역량증대, 능동 창조경영, 권한이전과 같은 다양한 용어로 해석이 가능하며, 적용분야에 따라 의미도 다양하므로 임파워먼트라는 용어를 원어 그대로 사용하고자 한다.

---

49) K. W. Thomas, & B. A. Velthous, "Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15, pp.666~681.

50) G. M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 33, pp.31~39.

<표 2-5> 임파워먼트의 개념정의

연구자	년도	임파워먼트 개념
Kieffer	1984	자기효능감, 자아존중감, 인과의 중요성에 대한 느낌
Conger & Kanungo	1988	능력, 동기부여, 수행능력
Thomas & Velthous	1990	의미성, 역량(능력), 자기결정력(선택), 영향력
Fisher	1993	권한(A), 자원(R), 정보(I), 책무(A)들의 함수이다. 즉, $E=f(A,R,I,A)$
Arad	1994	자율성, 영향력, 책임감, 자신감
Fulford & Enz	1995	의미감, 능력, 자기결단력, 통제력
Spreizer	1995	역할의미감, 역할수행능력, 자기결단력, 역할영향력
Kinlaw	1995	영향력 있는 능력을 개발, 신장시킴으로써 지속적 향상을 성취해 내는 과정
Randolph	1995	파워를 인정해 주고, 자유롭게 해주는 것
Frymer & Shulman & Houser	1996	의미감, 능력, 선택, 영향력
Liden & Arad	1996	능력, 선택, 영향력

자료 : 신호준, “서비스 기업의 유형에 따른 종업원 임파워먼트가 직무만족 및 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 25차 총학위논문, 서강대학교 대학원, 2000, p.8.

### 3. 임파워먼트의 요인과 수준

#### 1) 임파워먼트의 요인

임파워먼트에 대한 구체적 고찰을 위해 선행연구자들은 임파워먼트의 요인을 다양하게 제시하였다. 임파워먼트 요인의 고찰은 임파워먼트의 개념을 보다 체계화할 수 있다. 본 연구에서는 토마스 와 벨스어쓰(Thomas & Velthous), 보웬(Bowen)과 로울러(Lawler), 코선(Corsun)과 엔즈(Enz), 스프레이저(Spreitzer)의 선행연구를 중심으로 임파워먼트의 구성요인을 고찰하고자 한다.

토마스 와 벨스어쓰는 임파워먼트를 네 가지 요인 즉, 의미성, 역량(능력), 자기결정력(선택), 영향력으로 구분하였다.<sup>51)</sup> 이를 구체적으로 살펴보면 의미성은 자신의 이상과 기준에 비추어 볼 때 느끼는 직무 가치로 직무의 요구사항과 신념이나 가치·행동 등과 적합성을 포함하며, 역량(능력)은 자신이 가지고 있는 기술로 주어진 직무를 능숙하게 수행할 수 있는가에 관한 개인의 믿음을 의미한다. 자기결정력(선택)은 스스로의 결정에 의해 직무행동을 결정하는 개인의 인식을 말하는 것으로 직무행위와 과정의 시작과 지속에 있어서 자율성에 영향을 준다. 영향력은 과업을 달성하는데 있어 자신의 노력이 결과를 크게 좌우하는 정도를 의미한다. 보웬(Bowen)과 로울러(Lawler)는 서비스 부문에 임파워먼트를 적용하면서 임파워먼트를 시킬 수 있는 네 가지 조직요인을 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종사원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직행동에 영향을 미치는 의사결정권으로 구분하고 이러한 요소들을 조직 구성원들이 공유하였을 때 조직몰입을 통해 임파워먼트 된다고 하였다.<sup>52)</sup>

51) Thomas, K. W. & Velthouse, B. A., *op. cit.*, pp.666~681.

52) Bowen, D. & Lawler, E., "The Empowerment of Service Workers: What, How, and When", *Sloan Management Review*, Vol. 33, 1992, pp.31~39.



코선(Corsun)과 엔즈(Enz)는 임파워먼트의 구성요인을 개인의 영향, 자기 효능감, 의미성으로 파악하였다.<sup>53)</sup> 즉, 개인의 영향은 종사원 자신이 결정한 행동을 통하여 조직결과에 영향을 줄 수 있다는 것을 의미하며, 자기효능감은 능력이라고도 하며 업무를 통하여 자신의 성공과 기술을 성취할 수 있다는 종사원 개인의 신념을 말한다. 그리고 의미성은 종사원이 수행한 업무에 대한 믿음으로 종사원들이 업무를 통하여 이를 달성하고자 하는 것이다.

이들은 이상에서 제시한 세 가지 구성요인이 제조업뿐만 아니라 서비스업에서도 사용 가능하다고 주장하였다.

스프레이저(Spreitzer)는 임파워먼트의 구성요인을 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력으로 제시하였다.<sup>54)</sup> 즉, 의미성은 과업의 목적 또는 요구되는 역할과 개인의 신념, 가치관 및 태도와의 적합성에 관한 것이다. 역량은 특정과업에 대한 자기 효능감을 말하는 것으로 기술을 가지고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 개인의 신념이다. 자기결정력은 과업을 수행하기 위한 구체적인 방법, 시기, 시행 등을 스스로 결정할 수 있는 자율성에 관한 것이다. 그리고 영향력은 개인의 직무에 있어서 전략적, 운영적, 실무적인 결정들에 어느 정도 영향을 미치는가에 관한 것이다. 또한

스프레이저(Spreitzer)는 토마스 와 벨스어쓰(Thomas & Velthous)의 임파워먼트 연구모형에 기초하여 측정도구를 개발하여 타당성을 검증하였다. 그는 임파워먼트를 내재적 업무동기로 파악하고 네 개의 요인으로 구성하였다. 즉 임파워먼트란 개인의 과업역량에 대한 네 가지의 요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력의 인지적인 요소의 집합으로써, 개인의 내재적인 업무동기를

---

53) Corsun, D. L. & Enz, C. A., "Predicting Psychological Empowerment Among Service Works: The Effects of Support-Based Relationships", *Human Relations*, Vol. 52(2), 1999, pp.205~224.

54) Spreitzer, G. M., "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995, pp.1442~1485.

증진하도록 파워를 증대시키는 과정이라 할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 학자들이 제시한 임파워먼트의 요인을 정리하면 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 임파워먼트의 요인

연구자	년도	임파워먼트 요인
Thomas & Velthouse	1990	· 의미성, 역량(유능함), 자기결정력(선택성), 영향력
Bowen & Lawler	1992	· 조직행동에 관한 정보 및 보상 · 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식 · 조직행동에 영향을 미치는 의사결정권
Spreitzer	1995	· 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력
Cosun & Enz	1999	· 의미성, 개인의 영향, 자기효능감

자료 : 최철수, “여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 2001, p.32.을 참조하여 연구자 재작성.

그리고 본 연구에서는 개인의 심리적인 특성과 조직의 성과와 직무방법의 관련성을 다각적으로 제기한 스프레이저<sup>55)</sup>의 연구를 참고하여 임파워먼트의 구성요인을 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 등 네 가지 요인으로 설정하고자 한다. 그리고 이들 요인에 대하여 보다 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

55) Spreitzer, G. M., *op. cit.*, pp.1442~1485.

### (1)의미성

의미성은 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 비추어 볼 때 중요한 가치를 부여하는 정도이며, 주어진 직무가 자신의 목표를 달성하는데 가치있는 특성을 갖느냐에 따라 구성원들은 의미성을 느끼게 된다. 의미성은 직무와 관련된 제한된 범위내에서 과업 중요성과 달리 개인활동 전반의 의미성을 말한다는 점에서 차이가 있다. 과업 중요성은 개인의 직무가 다른 사람에게 영향을 미치는 정도를 의미하는 것으로 오히려 현재 맡고 있는 직무의 영향력뿐만 아니라 자신이 비공식적으로 조직에서 담당하고 있는 역할이나 공식적으로 맡고 있는 직위와 관련되어 수행되는 업무 및 역할이 조직의 성과에 영향을 미치는 중요한 가치까지도 의미한다.

의미성에는 업무의 의미가 내재되어 어떤 업무에 요구되는 신념, 가치, 그리고 행동사이에서의 일치성을 포함하는 개념이다.<sup>56)</sup> 따라서 조직 구성원이 업무를 수행하면서 작업역할에 대한 신념과 가치를 가지고 그것에 자신의 이상이나 기준과 일치시키려는 과정을 겪는다는 것을 말한다. 의미성은 자신의 직무에 대한 가치를 부여하는 내적인 직무동기를 향상시킬 뿐만 아니라 자신의 가치를 일치시키는 과정에서 자아실현의 욕구를 충족시키는 일환으로서도 작용하게 됨으로 자신의 업무에 흥미를 느끼게 되어 자아몰입 등이 발생할 수 있다.

### (2)역량

역량은 특정과업에 대한 자기효과성을 말하는 것으로 업무에 대한 기술을 갖고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 조직 구성원의 신념이다. 따라서 자기능력도·숙달도·노력 등에 대한 확실한 성과기대 등의 개념이 포함되어 있다. 킨로우(Kinlaw)는 역량을 능력과 동일한 개념으로 제시하면서 임파워먼트를 개인의 역량을 개발·확장시켜서 조직의 성과를 지속적으로 향상

---

56) Spreitzer, G. M., *op. cit.*, pp.1442~1485.

시키는 과정이라고 정의하였다.<sup>57)</sup> 이 때의 역량은 각 구성원의 과업성과를 향상시키기 위해 내적으로 보유하고 있는 잠재력을 말하는 것이며, 개인의 잠재성은 업무능력을 향상시킬 수 있다는 자기효과성을 갖게 한다.

샤우(shaw)는 역량과 유사한 개념으로 행동능력을 제시하였다.<sup>58)</sup> 그가 제시한 행동능력은 심리적 측면에서 임과워먼트를 창조해 나감으로써 얻을 수 있다고 한다. 심리적 측면에서의 행동능력이란 특정한 업무부서에서 문제가 발생한 경우 이를 신속하고 적극적으로 해결할 수 있고 지나친 노력의 낭비를 하지 않고 상사의 도움 없이도 이를 해결할 수 있다고 느끼는 정도를 의미한다.

더 나아가 임과워먼트를 저해하는 요인들을 제거함으로써 행동능력을 강화시킬 수 있다. 역량은 개인의 기술이나 지식 등을 바탕으로 업무를 잘 해 나갈 수 있다는 신념과 창의적 업무능력을 수행해 나갈 수 있는 잠재적 능력까지도 포함하는 개념이다.

### (3) 자기결정력

자기결정력은 자기에게 주어진 업무를 스스로의 결정에 의해 선택하는 것에 대한 개인의 인식을 의미한다. 자기결정력은 자신의 능력에 대한 성과기대로 나타난다. 성과기대는 주어진 행동이 확실한 성과를 유도할 것이라는 측면을 말한다. 따라서 구성원들에게 인간적 측면에서 가치있는 보상에 대한 욕구를 불러일으켜 노력을 하고자 하는 마음의 자세를 부여하는 것이다.<sup>59)</sup> 자기결정력은 개인이 창의적으로 일상적 활동에서 선택할 수 있는 능력이다.

---

57) Kinlaw, D. C., *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*, (Hampshire: Gower, 1995), pp.65~67.

58) Shaw, R. B., *Organizational Architecture*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), pp.155~157

59) Mitchell, T. R. Smyser, C. M. & Weed, S. E., "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 18(3), 1997, pp.623~631.

#### (4)영향력

영향력은 개인이 업무나 조직에서 전략적, 행정적, 운영적 결과에 미칠 수 있는 정도를 말한다. 따라서 영향력에는 파워의 의미가 함축되어 있다. 이때 파워는 행동에 영향력을 미치는 신념으로 모든 능력의 원천은 신념에서 비롯된 것으로 파악되며 능력과 신념을 한 연장선상에서 보게 된다.<sup>60)</sup>

또한 영향력은 통제와 달리 작업과정에 의해 다른 업무에 영향을 미치지 만 상황전반을 통하여 개성의 특징으로 작용하여 내부적 통제를 이룬다. 즉, 일반적으로 인식되는 통제는 외적인 수단이나 시스템을 통하여 타인에게 영향을 미치는 것을 말한다. 그에 반하여 영향력은 자신의 능력과 업무에 관한 지식 등을 바탕으로 조직의 성과나 타인의 업무에 미치는 것을 말한다.<sup>61)</sup> 더 나아가 내재적 과업수행 동기가 부여된 구성원은 조직의 목표를 위해 몰입하여 어떤 상황에서도 강한 신념을 가지고 탄력적으로 행동할 수 있게 되며 이러한 내재적 과업수행 동기는 다시 영향력으로 발휘되는 것을 의미한다. 결국 영향력은 타인에 대한 영향력의 범위가 아니라 자신에게 부여하는 영향력을 말한다.

이상과 같이 심리적인 임파워먼트는 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력의 네 가지 구성요인을 바탕으로 동기부여적인 구조로 이루어져 있다. 네 가지의 임파워먼트 구성요인에 대한 인식은 어떤 작업 역할에 수동적이기 보다는 능동적인 역할을 위한 방향을 제시해 준다. 능동적 방향제시는 개인들이 작업의 역할 및 과정을 구상할 수 있기를 바라며, 할 수 있다고 느끼는 상황을 의미하므로 네 가지 임파워먼트의 구성요인 중 어느 하나가 부족하면 임파워먼트의 전체적 효과가 저하된다.

## 2) 임파워먼트의 수준

---

60) Conger, J. A. & Kanungo, R. N., *op. cit.*, pp.471~482.

61) Spreitzer, G. M., *op. cit.*, pp.1442~1485.

임파워먼트는 <표 2-7>과 같이 개인수준, 집단수준, 조직수준 등 각각 3가지의 다른 관점이 존재하지만 이는 상호 독립적인 것이 아니라 보완적이라 할 수 있다.<sup>62)</sup>

<표 2-7> 임파워먼트의 수준별 구성요소

<p><b>개인 임파워 먼트</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 개인의 자기 신뢰감(자긍심)증진</li> <li>· 개인 자신의 사고변화와 역량증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 미시적 임파워먼트</li> <li>⇒임파워먼트의 기초</li> </ul>
<p><b>집단 임파워 먼트</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 역량확산(타인/ 구성원의 역량증대)</li> <li>· 상호 권한이전과 관계증진</li> <li>※power흐름은 top-down식의 one-way만이 아님</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 중간적 임파워먼트</li> <li>⇒임파워먼트의 핵심</li> </ul>
<p><b>조직 임파워 먼트</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 집단 임파워먼트의 조직확산</li> <li>· 제도/ 구조 변화를 통한 임파워먼트의향과 행동정착</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 거시적 임파워먼트</li> <li>⇒임파워먼트의 전체</li> </ul>

자료 : 박원우, 「임파워먼트 실천 매뉴얼」, 시그마인사이트컴, 2000. p.56.을 참조하여 연구자 재작성.

첫째, 개인 임파워먼트는 <표 2-7>에서 나타난 바와 같이 개인의 직무 수행에 필요한 제반 역량의 증진을 의미하므로 그 내용은 한 개인이 수행하는 직무의 특성에 따라서 달라진다. 그러나 직무내용에 관계없이 모두에게 필요한 공통적 역량이 있다면 자기 자신을 긍정적으로 생각하고 신뢰하는 자긍심의 증진일 것이다. 이것이 바로 개인 임파워먼트(self-empowerment)이다.<sup>63)</sup> 그리고 개인수준에서의 임파워먼트는 전체 임파워먼트의 출발점(기초)이라 할

62) 박원우, 「전개서」, pp.54~59.

63) R. E. Coeffy, & C. W. Cook, *Management and Organization Behavior*, (Phillip Lo Hunsaker Austen Press, 1995), pp.115~138.

수 있다.

둘째, 집단 임파워먼트는 두 사람 이상의 상호관계가 있을 때만 존재하는 개념으로 보고 있다. 중간적 수준에서 임파워먼트의 주된 접근은 파워에 관련된 것이다. 임파워를 위해서는 적어도 두 사람 이상이 있어야 한 명은 파워를 주는 사람과 다른 한 명은 파워를 받는 사람이다. 임파워먼트는 이런 정의에 의존하는 조직내의 파워 배분을 위한 해결책이다. 즉, 임파워하는 것은 파워 부여를 의미한다.

셋째, 조직 임파워먼트는 진정한 조직변화를 통해 경쟁력을 추구하려는 경영흐름이 바로 조직 임파워먼트라고 할 수 있다. 임파워먼트는 관리자들이 지니고 있는 관리 및 의사결정상의 권한과 책임을 실무 수행자에게 위임하여 실무 수행자의 책임범위를 확대함으로써 그들의 문제해결의 도전 및 업무의 욕을 고취시키고, 그들이 이미 보유하고 있는 잠재능력 및 창의력을 최대한 발휘하게 하는 조직변화의 접근 방법이다.

또한 임파워먼트의 효과를 극대화하기 위해서는 조직 차원의 지속적인 교육훈련을 통한 구성원의 능력향상과 계층적인 조직구조의 수평화 등 다양한 시도가 뒷받침되어야 한다. 이를 통해 조직 구성원에게 자아실현의 비전을 제시하고, 그들의 향상된 능력과 유연한 조직운영으로 발전하여 나아가 조직의 경쟁력 확보 및 비전 실현을 가속화할 수 있다. 본 연구에서는 위에서 제시한 임파워먼트의 개인수준, 집단수준, 조직수준 중에서 개인차원의 수준을 중심으로 연구하였다.

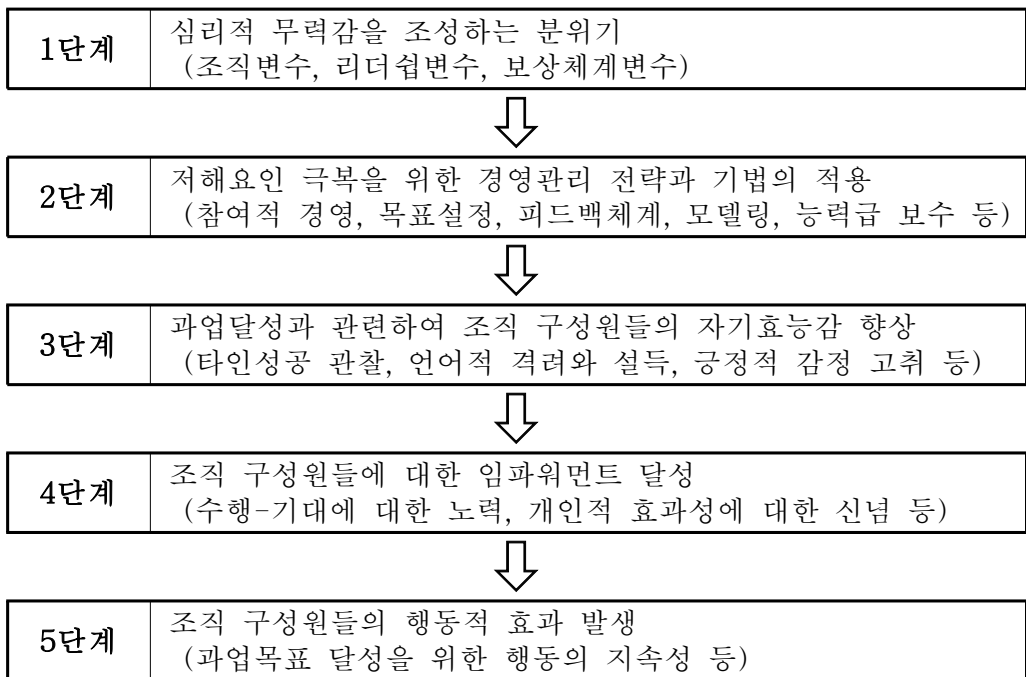
#### 4. 임파워먼트의 과정과 실천방법

##### 1) 임파워먼트의 과정

임파워먼트의 과정은 임파워먼트의 범위를 어디에 두느냐에 따라 차이가 발생할 수 있다. 개인차원에서는 조직구성원이 어떠한 심리적, 인지적 과정을

통해서 임파워먼트 되어지는가에 초점을 두었고, 집단 차원에서는 대인관계를 기초로 조직 구성원들을 임파워시켜 시너지효과를 극대화하고 조직 차원의 임파워먼트 과정을 전개시키는 것에 중점을 두었다. 다음은 임파워먼트 과정에 대한 선행연구 중에서 주요 임파워먼트 과정 모형의 내용들을 고찰하고자 한다. 콘거와 카눈고는 임파워먼트의 과정을 해석하는데 있어서 심리적 차원의 임파워먼트 과정 모형을 제시한 바 있다. 즉, 이들은 조직내에서 무력감을 야기시키는 심리적인 변수들을 제거하고, 무력감에 빠진 구성원들에게 과업수행에 대한 자신감을 심어줌으로써 조직내에 퍼져있는 무력감을 해소시키는 과정으로 이해하였다. <그림 2-5>는 이들의 제시한 심리적 차원의 임파워먼트 과정을 나타낸 것이다.

<그림 2-5> Conger & Kanungo의 임파워먼트 과정 모형

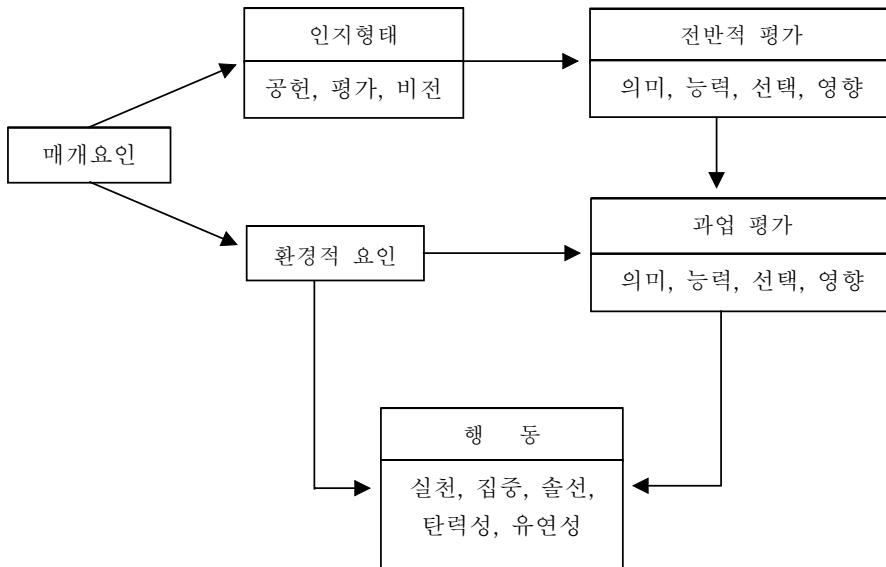


자료: 이철우, “호텔조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 동아대학교 대학원, 2000, p.16.



한편, 토마스 와 벨스어쓰는 인지적 차원의 임파워먼트 과정 모형을 제시한 바 있다. 이들은 내재적 업무동기를 임파워먼트의 인지적 요소중의 하나로 선정하여 조직 구성원들에 의해 어떻게 인지적으로 임파워먼트가 발생되는가를 연구하였다. 이들이 제시한 임파워먼트의 과정 모형은 자극(stimulus), 인지(organism), 행동(behavior), 그리고 결과(consequence)의 사회학습결과모형(S-O-B-C)의 원리를 사용하여, 결과와 자극은 개인적·내적 인지의 부분을 확대시켜서 <그림 2-6>과 같이 인지적 임파워먼트의 과정을 설명하고 있다. 이를 좀더 구체적으로 살펴보면 조직 구성원들이 직무에 대해 느끼는 인지구조는 매개요인, 인지형태, 환경적요인, 전반적 평가 등의 영향을 받아 직무에 대한 의미, 능력, 선택, 영향의 측면에서 인지적으로 평가하게 된다. 이와 같이 평가되는 직무에 대한 인지 정도는 개인의 내적 직무 동기에 영향을 주고, 더 나아가 실천, 집중, 솔선, 탄력성, 유연성 등의 행동을 유발하게 된다.

<그림 2-6> Thomas & Velthous의 임파워먼트 과정 모델

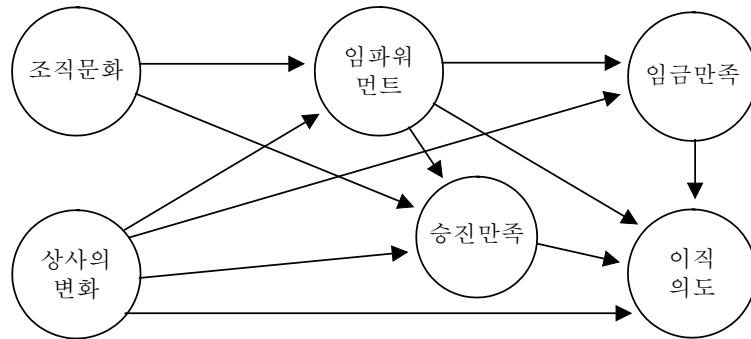


자료: 이철우, “전계논문”, p.16.

아라드(Arad)는 그의 집단임파워먼트 연구에서 집단임파워먼트는 이러한 개인 임파워먼트의 총계의 종속변수임을 가정하면서, 그 네가지 차원을 자율성(autonomy), 지각된 영향(perceived influence), 경험된 책임(experienced responsibility), 자신감(efficacy belief)으로 파악하여 위의 제 학자들의 의견에 동조하였다.<sup>64)</sup>

스패로우(Sparrowe)는 임파워먼트의 구조를 조직문화와 상사의 지원을 임금, 승진, 그리고 이직의도의 매개변수로 하여 조직 구성원을 중심으로 살펴 보았다. 그에 의하면 <그림 2-7>에서와 같이 임파워먼트를 의미성(meaning), 유능함(competence), 선택성(choice), 영향력(impact)에 중점을 두고 설명하였다.

<그림 2-7> Sparrowe의 임파워먼트 구조

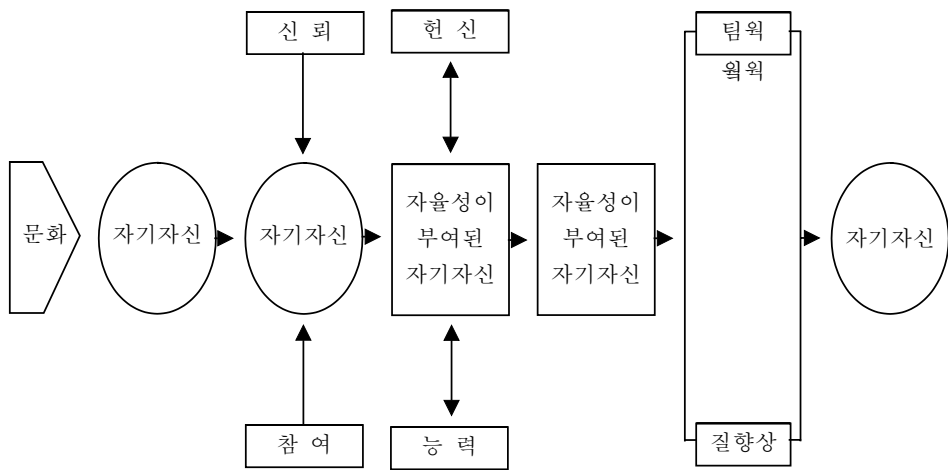


자료: Raymond T. Sparrowe, The Council on Hotel, Restaurant and institutional education, 1994. p.151.

64) Arad, S., *impovered Work Groups* : Conceptual Framework and Empirical Assessment of Empowerment Process and Outcomes in Organizations, Ph. D. Dissertation. (University of Illinois at Urbana-Champaign, 1994), pp.257~298.

보거트와 뮤렐(Vogt & Murrel)<sup>65)</sup>은 <그림 2-8>과 같이 임파워먼트의 과정을 해석하는데 있어서 자아차원에서 조직으로 확대하여 조직 차원에 중점을 두고 설명하였다.

<그림 2-8> Vogt & Murrel의 임파워먼트 과정 모델



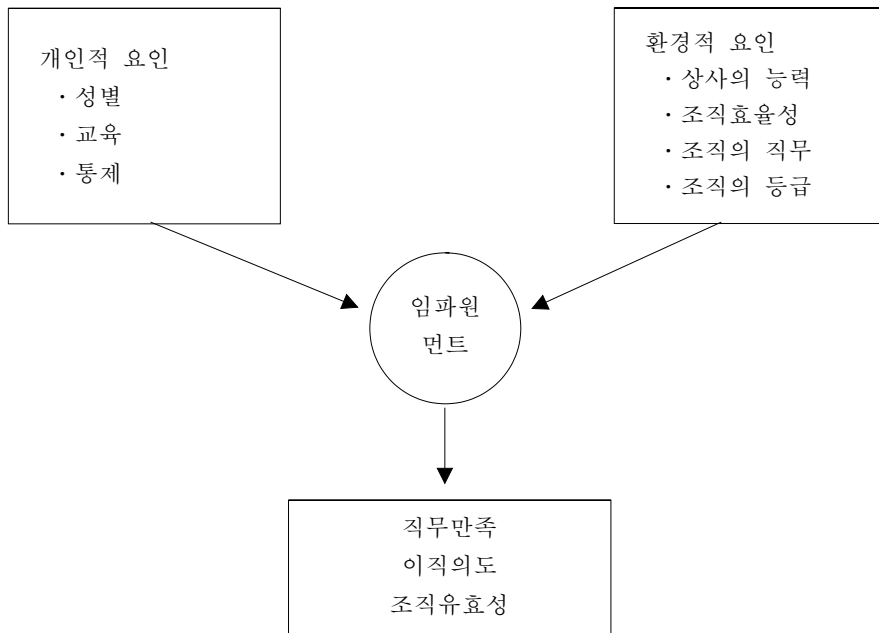
자료: 오점록, “리더십 팔로워십의 특성과 자기임파워먼트가 군조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구“, 박사학위논문, 경기대학교대학원, 1998, pp.66~67.

이들에 의하면 임파워먼트 과정은 질문과 경청, 격려를 자유롭게 할 수 있는 의사소통 체계하에서 출발한다고 보았다. 그리고 이러한 분위기 속에서는 각 개인이 진정한 자아를 표현하고 피드백을 받아들이는 기회를 가지게 됨으로써 개인의 임파워먼트가 이루어진다고 보았다.

65) Vogt, J. F & Murrel, K. L., *Empowerment in Organizations*, San Diego, (CA: Pfeiffer and Company, 1990). 김성수 역, 경영혁신 임파워먼트(고려원, 1995), p.110.

굿맨(Goodman)은 개인적요인(personal factors)과 환경적요인(environmental factors)을 중심으로 조직 구성원의 유효성, 직무만족, 그리고 이직의도를 실증 분석하여 이들의 영향관계를 살펴보고자 하였다. 그가 발표한 임파워먼트의 구조는 <그림 2-9>와 같다.

<그림 2-9> Goodman의 임파워먼트 구조



자료: Eric A. Goodman, *Group & Organization Management*, 24, 1994, p.74.

스프레이저는 토마스와 벨스어쓰의 정의에 동조하여 이를 실증적으로 분석하여 그 타당성을 입증하였다. 스프레이저는 기존의 연구들을 검토하여 임파워먼트의 심리적인 요소가 무엇인지를 검토하여 <그림 2-10>에서 보는 바와 같이 그것을 네 가지의 잠재변수로서 측정하였다. 즉, 임파워먼트가 단순

히 권한의 위임이나 제도적인 차원에서만 파악되는 것이 아니라 심리적이고 지각적인 변수로서 연속적인 것이라고 주장하고 있다.<sup>66)</sup>

## 2) 임파워먼트의 실천방법

지금까지는 임파워먼트의 의미, 수준, 요인 등 내용을 이해하는데 초점을 두어 고찰하여 왔다면, 지금부터는 임파워먼트를 현실 조직에서 실현하는 방법에 대해 고찰하고자 한다.

임파워먼트의 방법을 논함에 있어서는 외국기업에서 도입하여 시행착오를 참고로 하되 성공사례를 중점적으로 정리하면 효과적일 것이다.

따라서 앞에서 제시한 임파워먼트의 올바른 의미를 바탕으로 과연 어떻게 임파워먼트 노력이 추진되어야만 조직에 도움이 되는 방향으로 임파워먼트 개념이 실현될지 하는 것이다. 일부 학자들이 논함에 있어 “어떻게 하면 된다 또는 안된다” 식의 경험담 또는 사례가 많이 제시되고 있는데, 그 내용들은 대체로 단편적이라 할 수 있다. 또한 발표를 하였다고 해도 그 과정 논리를 실증자료의 뒷받침 없이 개념적으로만 제시하는데 그쳤다.

그러나 외국의 학술지 등에서 발표한 것중 대표적인 내용으로 인정받고 있는 것은 랜돌프(Randolph)의 실천방법이라 할 수 있다. 이는 변화를 추구한 10대 기업을 직접 관찰한 경험을 바탕으로 서술되었기 때문이다. 그리고 성공적인 실행을 위해서는 3단계를 거쳐야 하는데, 1단계는 결국 같은 배를 타고 있다는 인식을 부여하여 주인의식, 상호관련성, 신뢰감 증진을 추구하는 것이며, 2단계는 구성원 스스로가 할 수 있는 체계를 형성하는 것이고, 3단계는 계층구조 논리에서 팀제로의 전환이 있어야만 진정한 임파워먼트가 실행될 수 있다고 하였다.<sup>67)</sup> 그리고 세부 실천방법은 <표 2-8>와 같다.

66) Spreitzer, G. M., *op. cit.*, pp.1442~1465.

67) 박원우(1997), “전개논문”, pp.130~132.

<표 2-8> Randolph가 제안한 임파워먼트 실천방법

단 계		내 용
1단계	정보공유	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직성과에 관한 정보공유</li> <li>· 구성원들로 하여금 사업을 이해케 지원</li> <li>· 중요정보의 공유를 통한 신뢰감 증진</li> <li>· 자기 스스로 모니터하는 가능성 형성</li> </ul>
2단계	구조화를 통한 자율성 증진	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 명확히 비전과 세부사항을 설정</li> <li>· 목표와 역할을 공동으로 설정/확정</li> <li>· 임파워먼트를 가능케하는 새로운 의사결정 절차를 설정</li> <li>· 임파워먼트 성과의 관리절차를 새롭게 형성</li> <li>· 지속적인 훈련 강화</li> </ul>
3단계	팀제도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 새로운 스킬의 방향과 필요 훈련을 제공</li> <li>· 변화를 북돋우고 지원</li> <li>· 점차적으로 관리자의 통제를 줄임</li> <li>· 리더십 부재상황에서 작업을 진행</li> <li>· 두려움의 요소를 인정/수용</li> </ul>

자료: 박원우, “임파워먼트: 개념정립 및 실천방안 모색”, 「경영학연구」, 경희대학교, 1997, p.131.

## 5. 여행업 종사원의 임파워먼트 필요성

오늘날 사회현상 가운데 가장 두드러지게 나타나고 있는 것이 고령화, 개성화이다. 이는 여행업 차원에서 접근할 때 실버관광과 개별관광 시장의 성장을 의미하고 있다. 기존의 공급자 중심의 서비스 형태에서 벗어나 고객 지향적인 서비스, 눈 높이 서비스, 맞춤 서비스를 어느 정도 제공하느냐에 따라 여행업 경영의 성패 여부가 달려 있다는 메시지가이기도 하다.

그러나 여행업의 환경을 보면 시대 상황에 걸맞는 새로운 변화보다는 기존의 경영방식에서 크게 벗어나지 못하고 있고 운영 시스템도 전통적 방식인 최고경영진 중심으로 운영됨으로 인하여, 종사원<sup>68)</sup> 개개인은 새로운 환경에 처해 있음에도 불구하고 모든 것을 상급자에게 의존하는 형태로 여행업무를 추진하고 있는 것이 현실이다. 이러한 조직에서는 관리자가 모든 것을 일방적으로 결정하는 방식이므로 종사원은 대체로 수동적, 소극적, 방어적으로 업무에 임하는 경향을 지니게 된다. 이에 반하여 자율과 몰입 중심의 조직은 기업가와 내부기업가로 구성되는데, 조직 구성원이 능동적이고 적극적으로 업무를 수행하며 창의적인 활동을 한다. 따라서 우리나라 여행사들은 통제 중심적 조직체제 하에서 자율과 몰입 중심적 조직으로 변화해야 한다. 자율과 몰입 중심의 조직이 되기 위한 전제조건은 “자율경영”인 것이다. 기업에서 수행하는 전략과 활동이 고객과 환경 지향적이기 위해서는 자율경영체제의 도입이 요구된다. 결국 자율경영이 조직활동에서 활성화되려면 현장에서 근무하는 종사원에게 보다 많은 권한의 부여와 동시에 창조적 역량증대를 가져올 수 있는<sup>69)</sup> 임파워먼트 도입이 매우 중요하다고 할 수 있다.

이러한 임파워먼트를 통해 나타나는 몇 가지 긍정적인 사안들에 대해 존과 데이비스(John & Davies)가 제시한 내용들을 살펴보면 첫째, 현장 종사원에 있어 고객의 불만사항을 스스로 의사판단을 하여 신속히 처리할 수 있는 권한을 갖는다거나 근무 스케줄을 팀내에서 논의를 통해 조정하여 근무의욕을 높힐 수 있다는 점과 최고경영진의 결재없이 고객의 예상치 못한 서비스 요구에 부응하면서 고객만족을 이끌어 낼 수 있다는 점이다. 둘째, 중간관리자와 종사원의 경험과 전문성을 끌어 모아 조직의 성과를 높이는데 활용하고자 하는 것과 관련이 깊다. 여기에서는 무엇보다 조직구성원 상호간 커뮤니케

68) 본 연구에서 종사원이라 함은 여행업체 중간관리자(middle management) 계층의 구성원과 현장 중심의 하위직 구성원까지를 의미한다. 즉, 최고경영진 이외의 구성원 모두를 종사원의 개념으로 규정한다.

69) 박원우, 「전계서」, p.40.

이선 과정이 중요한데 팀 브리핑, 자문, 브레인스토밍 등으로 인해 최고경영진은 종사원의 전문성을 활용하면서 조직의 성과를 높일 수 있는 것이다. 셋째, 고객에게 기쁨과 감동을 줄 수 있는 종사원의 조직몰입과 관련된 것이다. 종사원이 자기가 맡은 직무에 대해 조직몰입을 할 경우 추가적인 권한과 급료가 없더라도 종사원 자신이 서비스 제공행위에 대한 책임을 받아들이면서 업무를 좀더 심층적으로 할 수 있게 된다는 것이다.<sup>70)</sup> 따라서 여행업 경영의 성패는 종사원에게 달려있다 해도 과언이 아닐 것이다. 즉, 여행업에 있어서 인적요소의 중요성은 여행업의 여행상품 제조와 판매 및 운영을 하는 주체가 종사원인 사람이라는 점과 여행업의 제반 제도나 기법을 운영하는 주체 또한 사람이라는 점에서 그 중요성이 뒷받침되고 있다. 여행업 종사원의 자질과 능력을 배양하고 보람과 만족감을 가지고 의욕적으로 일할 수 있는 터전을 마련해 주어야 하며, 일정수준 이상의 인재를 선발하여 지속적이고 체계적인 교육과 훈련을 통해 부단한 역량을 개발하고, 개발된 능력을 최대한 활용할 수 있도록 해야한다. 또한 여행업 운영의 성과가 일차적으로 여행업을 운영하는 주체인 구성원에게 환원되도록 종사원의 복지증진을 추구하여야 한다. 여행업 종사원의 능력을 최대한 개발하고 활용할 때 여행업의 지속적인 성장을 이룩할 수 있으며 여행업의 사회적 역할도 충실히 수행될 수 있을 것으로 판단<sup>71)</sup>됨에 따라 여행업 종사원에 대한 임파워먼트의 필요성은 매우 중요시되고 있다.

## 6. 제주지역 여행업 임파워먼트 적용사례

제주지역 여행업은 육지부 지역의 여행업에 비해 매출액 또는 종사원 수

70) 오상훈, “한국호텔기업의 종사원 권한위임에 관한연구”, 한국관광지리학회, 「관광지리학」, 제13호, 2000, p.200.

71) 윤대순, 「관광경영학원론」, 백산출판사, 2001, pp.255~257.



가 현저히 낮은 실정이며, 규모 또한 대부분 중·소규모로 운영하고 있다. 그리고 임파워먼트 범위는 일정한 기준을 설정한 후 종사원에게 위임하여 현장에서 대처하는 형태가 아니라 여행사 차원에서 관광객 개인 및 단체의 성격이나 클레임 정도에 따라 사안별로 적절히 대응해 나가고 있음을 확인하였다.

본 조사의 내용을 좀더 구체적으로 살펴보면 국내여행업이나 일반여행업 모두 호텔객실, 차량, 음식, 기념품 환불 등에 대한 처리내용 및 방법은 대부분 유사한 것으로 나타났다. 그러나 공항 미팅시간 착오, 차량 대기시간 착오, 여행계약 내용과 다른 경우에 한해서는 내국인부문보다 외국인부문에서가 외국인 관광객이라는 점을 고려하여 사과표명 정도나 기타 부대 서비스 등에서 다소 많은 내용을 제공하고 있는 차이점을 확인할 수 있었다.

<표 2-9> 제주지역 여행업 임파워먼트 적용사례

구분	관광객 불편사항	처리내용
내 국 인	1.호텔 객실에 관한 불만 (시설노후, 호텔구조상면곳위치, 소음 등)	· 객실 업그레이드 또는 동급 타 호텔로 변경
	2.전세버스 차량 노후에 관한 불만	· 익일 차량교체(특수한 기간 제외)
	3.여행도중 여행코스 변경 요청	· 여행코스 진행 방향인 경우 즉시 변경 (패키지투어 예외)
	4.식사 내용에 관한 불만	· 생선구이 무료 제공 · 익일 희망메뉴로 변경
	5.여행시 구입한 기념품 환불 요청	· 이도 이전 100% 환불
	6.옵션투어시 미참여자 방치에 관한 불만	· 간단한 음료 제공후 자유시간 부여
	7.공항 미팅시간 및 차량 대기시간 착오	· 미팅 책임자 사과 · 목적지까지 무료로 수송 서비스 제공 (클레임 정도에 따라 조치)
	8.여행계약과 다른 경우에 관한 불만	· 담당자 사과 · 계약내용에 따라 즉시 조치

(표 계속)

구분	관광객 불편사항	처리내용
외 국 인	1.호텔 객실에 관한 불만 (시설노후,호텔구조상면곳위치,소음 등)	· 객실 업그레이드 또는 동급 타 호텔로 변경
	2.전세버스 차량 노후에 관한 불만	· 반나절후 차량교체(특수한 기간 제외)
	3.여행도중 여행코스 변경 요청	· 그룹 리더의 요구대로 변경
	4.식사 내용에 관한 불만	· 메뉴내용 업그레이드 및 음료 제공 · 익일 희망메뉴로 변경
	5.여행시 구입한 기념품 환불 요청	· 출국 이전 100% 환불(귀국이후도 가능)
	6.옵션투어시 미참여자 방치에 관한 불만	· 음료 무료제공후 자유시간 부여 (외국인은 행사 1일전 옵션 신청)
	7.공항 미팅시간 및 차량 대기시간 착오	· 최고 책임자 공식 사과 · 저녁식사 무료 제공 또는 일정금액 할인 적용 · 기념품 제공등(클래임 정도에 따라)
	8.여행계약과 다른 경우에 관한 불만	· 최고 책임자 공식 사과 · 출국 이전 전액 배상 · 무료 관광+식사 및 특산품 제공(사안별)

자료: 상기 자료는 2004. 5. 18부터 5. 22까지 도내 국내여행업 및 일반여행업 중에서 10개 업체를 무작위로 추출, 연구자가 직접 전화면접법과 대인면접법을 병행하여 조사한 내용을 요약 정리한 것임.

### 제3절 직무만족 이론

#### 1. 직무만족의 개념

근대적인 산업조직이 등장하면서 조직행동의 이론가들은 직무만족이 어떻게 형성되고 어떻게 측정할 수 있으며, 그 원인과 결과가 무엇인가에 대해 꾸준히 관심을 가져 왔다. 조직구성원이 그 조직에서 담당하고 있는 자신의 직무에 대한 만족여부는 그 조직이 전체적인 성과와 관련하여 매우 중요한 의미를 지닌다.

직무의 만족여부 정도에 따라 구성원은 그 조직에 대하여 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있다. 직무나 조직에 대한 종사원의 호의적 태도는 조직유효성을 높이고 나아가 조직목표를 달성하는데 매우 중요하기 때문에 경영자들은 종사원의 태도를 호의적으로 개선시키기 위해 많은 노력과 투자를 해 오고 있다.<sup>72)</sup> 직무만족은 조직 구성원들이 가지고 있는 태도의 한가지 형태로써 직무에 대해 가지고 있는 태도를 말한다. 다시 말해서 직무만족이란 한 개인이 직무에 대해서 가지고 있는 감성적이고 정서적인 선호도를 의미하며, 선택된 대체안에 대해서 선택자의 신념과 어느 정도 일치하는지에 대한 평가이다.<sup>73)</sup> 그리고 직무만족의 정도는 개인의 능력과 자질 및 수행하고 있는 업무에 대한 적응력 그리고 조직체 내에서의 여러 가지 조직환경과 절대적 관계가 있으며 성과를 예측하는데 중요한 지표가 된다.<sup>74)</sup>

특히 서비스 기업에서는 종사원의 직무수행이 생산성을 좌우할 뿐만 아니라 고객만족과 밀접한 관련성이 있는 것으로 조사됐다.<sup>75)</sup> 직무만족의 개념적

---

72) 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1986, p.197.

73) 김대권, “호텔종사원의 직무만족 요인에 관한 이론적 고찰”, 한국관광정책학회, 「관광정책학연구」, 제6권 제3호, 2000. 12, p.17.

74) 박정준외 6인 공저, 「관광과 서비스」, 대왕사, 2000, p.106.

75) 김남현·김재집 공저, 「인적자원과 생산성」, 학문사, 1982, p.43.

정의는 매우 다양하고 학자들이 연구방향과 목적에 따라 그 관점을 달리하고 있어서 다양한 정의가 존재하지만 직무만족은 개인의 심리적 측면을 중요시한다고 제시한 콘스탄스(Constance)와 벡커(Besker), 맥코믹(McCormick)과 티핀(Tiffin), 홉포크(Hoppock), 스미스(Smith)와 보상적 측면을 제시한 로크(Locke), 퀴(Quinn)과 매긴(Magine) 등 여러 학자들의 견해를 고찰한 다음 본 연구를 위한 적절한 개념 규정을 하고자 한다.

콘스탄스와 벡커는 직무만족이란 “감정적 반응이기 때문에 종사원이 자신의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌하고 긍정적인 감정상태라고 정의(76)하였다.

맥코믹과 티핀은 직무에서 얻어지거나 경험하는 욕구만족 차원의 함수라고 정의하고 직무에서 얻어지는 자기실현의 감성과 가치있는 성취감으로 파악하여 직무만족 수준의 변화가 가치의 변화를 반영한다고 보았다.(77)

홉포크는 “나는 내 직무에 만족한다”라고 말하게 하는 심리적·환경적 상황의 모든 종합이라고 간략하게 정의하고 있다.(78) 스미스는 각 개인의 직무와 관련되어 경험하는 모든 감정의 총합 내지 균형상태에서 좌우되는 태도라고 하여 감정과 태도와의 관련성으로 파악하고 있다.(79)

베티(Beatty)는 로크의 정의를 인용하여 “직무만족이란 종사원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로 개인별로 직무평가에서 얻는 유쾌한 감정적 상태(pleasuable emotional state)”라고 했다.(80) 이는 행동과 활동의 개념이라

76) Constance, N. A. and M. J. Becker, "Job Satisfaction and Performance, An Empirical Test of Some Theoretical Propositions", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.(No.2), 1973, p.268.

77) 월용희, “호텔종사원의 직무만족과 서비스 수준 제공 및 성과에 관한 연구”, 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 1992, p.11.재인용

78) Holt, N. C. L., "The Relation Between Individual Vocational Need and Work Environment Reinforcers in Sample of Food Service Works(in Satisfaction)", (University of Minnesota, 1984), pp.11~12.

79) 유기현, 「조직행동론」, 무역경영사, 2000, pp.177~178.

80) R. W. Beaty, & C. E. Schneier, *Personnel Administration Experiential Building Approach*, 2nd ed, (Addison-Wsely Publishing Company, 1981), p.392.

기 보다는 감정적 개념으로 이해되어야 한다.

한편 포터와 로울러(Porter & Lawler)는 "실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는 것"으로 보고 이러한 수준에 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다고 정의하였다.<sup>81)</sup>

맥코믹과 일겐(McCormik & Ilgen)은 "직무만족이란 그 직무에서 얻어지거나 또는 경험하게 되는 욕구만족 차원의 함수"라고 정의하고 있다.<sup>82)</sup>

이상과 같은 정의를 종합하면 조직행동 측면에서의 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구와 같이 수준이나 차원에 따라 종사원이 직무와 관련시켜서 갖게 되는 감정적, 정서적 태도라 할 수 있다.

다시 말해서 사람이 자신의 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진, 성취 등과 같은 여러 가지 직무조건에 대하여 얼마나 만족하는가 하는 감정적 표현이라고 할 수 있다. 그리고 직무만족은 원하는 것과 실제간의 격차로서 비교의 개념으로 파악된다. 따라서 직무만족은 다분히 주관적인 개념이다. 그리고 사기의 개념과도 구분된다.

비틀즈(Viteles)는 "사기란 만족의 태도이며, 그것을 지속하려는 욕망이며, 특정 집단이나 조직의 목표를 위해 노력하려는 의지이다"라고 정의를 내리고 있다.<sup>83)</sup> 만족의 개념을 강조하는 차이점은 첫째, 만족은 보다 현재적이면서 과거적인 반면, 사기는 보다 미래 지향적이다. 둘째, 만족은 그 사람의 작업환경 속에서 그 개인 한사람에 의해 평가되는 전형적 방법에 의존한 반면 사기는 일반적 목표와 집단의 목표가 달성되어야 하는 신념 또는 조직목표와 개인목표의 조화 등에 기초를 둔 집단적 지시대상물이라는 두가지 분명한 차이를 갖는다. 한편으로 사기와 만족 양자는 종사원이 경험하는 적극적 정서상태

---

81) L. W. Porter, & E. E. Lawler III, *Managerial Attitude and Performances*, (Homewood: Richard D. Irwin, 1968), p.31.

82) E. J. McCormik and D. Ilgen, *Industrial Psychology, 7th ed*, (Prentice-Hill, 1968), pp.298~299.

83) M. S. Viteles., *Motivation and Morale in Industry*, (New York : W. W. Norton, 1983), pp.284.

에 의존하고 있다. 그리고 직무만족은 직무몰입과는 구별되어야 한다.<sup>84)</sup> 몰입이란 일에 흠뻑 빠져있거나 종사한다는 것을 의미한다. 직무에 열중하는 사람은 자신의 직무를 진지하게 수행하고 있는 사람이며, 기분과 감정이 직무경험에 의해 영향을 받거나 정신적으로 자기직무에 진력하는 사람이다. 자신의 직무에 열중하는 사람은 그 직무에 대해 지극히 만족하거나 지극히 불만족하는 경향이 매우 심하게 된다. 이러한 요인들은 생산성과 깊은 관계가 있다는 전제아래 추진되었으나 최근에는 조직내에서 일하고 있다는 것 자체가 인간에게 미치는 효과가 지대하며 사회전반에도 많은 영향을 미친다.

첫째, 직무만족은 조직구성원의 측면에서 살펴보면 인간의 가치판단에 중요하기 때문이다. 사람들은 수면을 제외하고는 대부분 일을 하기 때문에 여기서 만족을 얻는다는 것은 곧 삶의 만족을 뜻하므로 조직은 구성원 모두가 직무현장에서 만족을 느끼도록 배려해 주어야 할 사회적 책임도 지니고 있다고 할 수 있다. 사람이 어떠한 일에 불만족할 때에는 이전효과(spill-over effect)를 일으켜 다른 분야의 생활에도 불만족하게 되며 직무에서 느끼는 불만족을 다른 생활에서 찾으려는 일종의 보상효과(compensation)가 있기도 하지만, 대부분의 경우 직무에 불만족인 사람은 다른데서도 불만족하다. 그리고 직무만족은 신체적인 여건과 스트레스와도 관련되어 있기 때문에 중요하다.<sup>85)</sup>

둘째, 조직의 입장에서 보면 직무만족이 직무성과를 유발하며 직무에 긍정적인 반응을 가진 사람은 조직을 호의적으로 대하게 되어 일종의 홍보효과를 가져올 수도 있다. 그리고 직무만족은 조직내부의 보다 원만한 인간관계를 형성하며, 이직률과 결근률 등의 감소를 가져와 결과적으로 생산성을 향상시키는 요인으로 작용하는 등 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 가진다.

---

84) T. M. Lodahl and M. Kejner, "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 1965, 49, pp.24~33.

85) 이광직, "호텔종사원의 직무만족이 인적서비스 질에 미치는 영향에 관한 연구", 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원, 1999, p.14. 재인용.

## 2. 직무만족의 중요성

직무만족의 정도는 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되고 있다. 조직내·외의 여러 요소와 인간요소 사이의 관계에서 발생하는 많은 작용과 영향은 인간의 욕구나 동기와 밀접한 관계가 있으며, 조직형태의 대부분이 인간형태인 만큼 조직형태를 결정하는 가장 중요한 요소가 조직 구성원의 욕구나 동기라 할 수 있다.

욕구는 개인마다 다소 차이는 있지만 관리자가 욕구를 어느 정도 충족시켜 주려고 노력하며, 충족시켜 주고 있는가에 따라서 조직구성원의 조직목표에 대한 공헌도는 크게 좌우된다. 이런 측면에서 개인이나 조직의 입장에서 직무만족의 중요성을 다음과 같이 설명할 수 있다.

개인의 입장에서는 다음과 같은 이유에서 직무만족이 중요하다고 할 수 있다.<sup>86)</sup> 첫째, 가치 판단적인 면에서 볼 때 중요하다. 사람들은 깨어있는 시간의 대부분을 직장에서 보낸다. 따라서 직장이 만족의 기회를 제공하지 않는다면 삶의 기쁨을 맛볼 수 없을 것이다. 둘째, 정신 건강적인 측면에서 중요하다. 사람들은 자기 생활의 한 부분이 불만스러우면 그것이 전이효과를 가져와 그와 관련없는 다른 부분의 생활도 불만족스럽게 보는 경향이 있다. 셋째, 신체적 건강에도 영향을 미친다. 일에 대한 불만은 스트레스를 쌓이게 하며 이 스트레스는 신체에 큰 부담을 주어 여러 가지 질병의 원인이 되게 한다.

조직의 입장에서는 다음과 같은 이유에서 중요하다고 할 수 있다.<sup>87)</sup> 첫째, 불만족한 종사원에 비해 만족한 종사원의 이직률과 결근률이 더욱 낮다. 종사원의 이직률과 결근률이 감소되면 이에 따른 생산성 증가의 효과도 얻을 수 있다. 둘째, 만족한 종사원에 비해 불만족한 종사원은 강도 높은 불평 및 파업 등의 파괴적인 행동을 할 확률이 더욱 높다. 셋째, 불만족한 종사원에 비

86) 신유근(1986), 「전계서」, p.53.

87) S. P. Robbins, *Organizational Behavior*, 8th ed., (Prentice Hall Inc., 1998), pp.152~160.

해 만족한 종사원은 더욱 건강하고 오래 살기 때문에 종사원들의 질병으로 인한 손실을 줄일 수 있다. 넷째, 직무에 대한 만족은 종사원들의 직무외적인 생활에도 영향을 미치게 되어 직무외적인 생활의 향상뿐만 아니라 사회 전체에 대한 긍정적인 부수적 효과를 가져다 준다.

### 3. 직무만족의 제 이론

조직에서 인간의 행위를 이해하는데 기본적인 것은 인간의 욕구가 특정한 시점에서 어떠한 행위를 일으키게 하느냐 하는 것이다.

레비트(Leavitt)는 인간의 행위는 자극에 의하여 유발되며, 행위는 모티베이트되며, 행위는 목표 지향적이라고 가정하고 있다.<sup>88)</sup> 이러한 행위과정이 모든 사람에게 똑같이 적용될 수 있다는 점에서 인간의 행위는 공통적이고 비슷한 측면을 지니고 있으나, 실제로 이러한 행위가 나타날 때에는 여러 가지 요소로부터 영향을 받기 때문에 개인행위에 있어서 차이점이 있는 것이다. 조직에서는 이러한 개인행위로부터 조직이 요구하는 행위를 획득할 수 있도록 개인의 직무만족을 위하여 노력하게 되는데 이때 개인으로 하여금 자발적 내지 적극적인 행위를 하도록 유도함으로써 개인의 목표와 조직의 목표가 합치되는 상황을 조정하는 과정이 동기부여이다.

이러한 개인의 동기부여는 첫째, 개인행위의 방향이나 대체 가능한 몇 개의 행위들 중에서 어떤 것을 선택하느냐, 둘째, 일단 선택이 이루어지고 난 후에 반응 또는 노력의 범위나 강도, 셋째, 그 행위의 지속성과 관련을 다분히 지니고 있다. 또한 동기부여는 개인이 가지고 있는 열망수준과 기대감에 의해 그 정도가 결정된다고도 볼 수 있다. 그러나 오늘날 동기부여에 관한 이론을 크게 두 영역으로 구분할 수 있는데 하나는 동기화된 행위를 중심으로 하는 기법 또는 과정이론과 인간을 동기화 시키는 실체에 보다 관심을 표명

---

88) H. J. Leavitt, *Managerial Psychology*, Chicago, 1978, p.90.



하고 있는 실질적내지 내용이론으로 구분 설명하고 있다. 이와 같은 취지를 밑바탕으로 캄벨(Compbell), 브로피(Brophy), 로올러(Lawler), 맥코믹(McCormick) 등과 같은 연구자에 의해 다양한 이론이 제시되고 있다.

이중에서 오늘날까지 논쟁의 소지를 안고 연구되고 있거나 실제로 많이 적용되어 왔던 대표적인 이론을 중심으로 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 허츠버그의 2요인이론(dual factor theory)

허츠버그(Frederick Herzberg)는 직무만족과 직무불만족은 전혀 다른 원인에 의해 나타난다고 주장하였다.<sup>89)</sup> 즉, 만족요인(satisfiers)은 작업에 관계된 차원(work-related dimension)이며, 인정(recognition), 자율(autonomy), 책임(responsibility), 작업 그 자체(work itself) 등이 해당되며, 이 만족인자는 직무만족에만 영향을 미치고 직무불만족에는 영향을 미치지 않는다는 것이다.

반면에 불만요인에 의해 영향을 받는 직무불만족은 임금, 작업조건, 감독자나 동료의 인간관계 행동이 해당한다는 것이다. 다시 말해서 인간의 동기를 자극하는 요인으로 위생요인과 동기요인으로 구분한 가운데 지금까지의 만족·불만족의 단일선적 연속개념을 부정하고 만족과 불만족의 독립적 연속개념을 제시함으로써 동기부여 요인들의 작용영역과 한계를 분명히 하였다.

허츠버그는 인간성과 욕구에 대한 지식이 조직과 개인에게 매우 중요하다고 여겼다. 즉, 인간에게는 상호 독립된 두 종류의 서로 다른 욕구범주가 있는데 이들은 인간의 행동에 각각 다른 방법으로 영향을 미친다는 것이다. 그리고 종사원들은 자기가 하는 일에 불만을 느끼면 환경에 대하여 관심을 갖게되며, 일에 만족하는 경우에는 환경보다는 직무 그 자체에 관심을 갖는다는 것이다.<sup>90)</sup> 그의 주장에 의하면 첫 번째 범주의 욕구가 환경에 관한 것으로써

89) 정경섭, 「인간관계론」, 법문사, 1990, p.82.

90) 박내희, 「조직행동론」, 박영사, 1989, p.159.

직무불만족을 예방하는 기본적인 기능을 담당하고 있기 때문에 이를 가리켜 위생요인이라고 부른다. 그리고 두 번째 욕구의 범주는 사람으로 하여금 직무를 보다 더 훌륭하게 수행하도록 동기를 부여하는데 유효하기 때문에 이를 가리켜 동기요인 또는 동기유발요인이라고 부른다. 허즈버그의 2요인이론을 경영관리적인 측면에서 위생요인의 존재는 종업원들로 하여금 동기부여를 시키지 못한다는 것이다. 그러나 위생요인은 반드시 존재해야지 그렇지 못하면 불만족이 발생하게 된다. 즉, 위생요인이 존재하지 않는다면 동기부여는 효과적으로 이루어질 수 없다는 것이다. 한편 위생요인은 구조적으로 동기요인 보다 만족도가 낮은 것이다. 따라서 허즈버그는 매슬로우가 제시한 낮은 계층의 욕구 내용도 적절하게 충족시켜야 한다고 주장하고 있다.

이상의 2요인이론을 종합하면 조직내에서 종사원을 동기부여 시키기 위해서는 일단 어느 정도 위생요인을 충족시켜준 후에는 동기부여에 주의를 기울이는 것이 효과적일 것이다. 끝으로 2요인이론에 대한 평가를 한다면 직무동기에 관한 이론이나 연구에 지대한 영향을 끼쳤다고 할 수 있다. 특히 직무태도를 중심으로 직무동기를 다룬 최초의 현장연구라는 점에서 직무동기 연구를 생활화시키는데 중요한 계기가 되었기 때문에 그 공헌도를 과소 평가할 수 없을 것이다.<sup>91)</sup>

그러나 이 이론은 행동과학자들로부터 많은 비판과 논쟁을 불러일으켰다. 즉, 연구대상에 대한 적용상의 의문제기와 연구자료 수집의 한계성 등 편견이 내포될 가능성을 지적하였고, 동기요인이 과대 평가되고 있다는 비판을 받고 있다. 뿐만 아니라 직무요소와 동기 및 성과간의 관계가 충분히 분석되지 않았다는 비판과 개인의 만족·불만족은 어느 정도 직무내용과 직무상황 자체에 내포되어 있고, 성취, 책임, 인정 등의 직무요소는 작업조건이나 경영방침 등의 위생요인에 비하여 만족·불만족에 더 큰 중요성을 지니고 있다는 점도 지적됨으로써 만족·불만족과 동기와의 관계가 너무 간단히 다루어졌다는 비

---

91) 원용희, “전계논문”, p.33.

판을 받고 있다. 우리나라 사람들의 일반적인 욕구수준과 문화적 특징을 고려할 때 우리나라 조직체에서는 이들 요인이 동기요소의 성격을 지니고 있을 가능성이 많을 것으로 추측된다.<sup>92)</sup>

이와 같이 2요인이론은 연구방법과 이론 자체에 있어서 학문적 비판을 받고 있지만 조직행동연구와 경영행동연구에 실질적인 공헌을 하고 있는 것은 부인할 수 없는 사실이다. 그리고 세부내용은 <표 2-10>과 같다.

<표 2-10> 위생요인과 동기부여요인

위생요인 (환경)	동기요인 (직무 그 자체)
정책 및 관리	성취
감독	성취에 대한 인정
작업조건	도전적이고 보람있는 일
대인관계	책임의 증대
돈, 지위	성장 및 발전
안정	승진

자료 : 김남현, 「조직행동론」, 경문사, 1987, p.94.

## 2) 비교과정이론(comparison process theory)

비교과정 이론은 직무만족에 대한 이론 중에서 가장 널리 인정되고 있는 것으로서 직무만족이란 개인의 표준과 그 표준이 어느 정도까지 일치하느냐에 대한 개인의 지각사이의 비교에서 얻은 경험된 결과의 정도라고 가정하고 있다. 따라서 직무만족의 양은 개인의 표준과 그가 그의 직무로부터 얻을 수 있다고 믿는 것 사이에서 발생하는 불일치의 크기의 함수이다.

브룸(Vroom)은 이것을 직무만족의 공제이론<sup>93)</sup> 이라고 표현하고 있다. 여

92) 이학중, 「조직행동」, 세경사, 1987, p.122.

기에서는 개인의 표준을 어디에다 둘 것인가가 문제가 되는데 그 표준에 대한 견해로는 개인의 욕구가 되어야 한다는 견해와 개인의 가치가 표준이 되어야 한다는 견해, 그리고 개인의 준거 틀의 인지상태를 표준으로 보아야 한다는 견해 등이 있으나 맥코믹은 개인의 표준으로서 욕구보다는 가치나 준거 체계가 표준으로써 더 적합하다는 견해를 밝히고 있다.<sup>94)</sup>

### 3) 수단성 이론(instrumentality theory)

수단성 이론은 직무만족도의 측정에 수단을 이용하는 것으로 동기부여의 기대이론, 유의성이론 이라고도 불리우는 것으로써 인간행위의 본능이론을 거부하고 개인은 사고와 이성을 지닌 존재로서 현재와 미래의 행위에 대하여 의식적인 선택을 한다고 가정하였다. 그 절차는 먼저 개인의 임금, 승진 및 작업조건 등과 같은 특정결과를 얼마나 중요하게 생각하느냐에 대해 일련의 판단을 하게 되며, 다음에는 자신이 맡고 있는 현 직무가 이러한 각각의 결과를 어느 정도 가져다 줄 수 있는가를 평가하게 된다. 그리고 마지막으로 각각의 결과의 지각된 가치와 혹은 매력에 비중을 두고 개인의 판단준거에서 모든 결과를 고려함으로써 비로소 그 개인은 그가 그의 직무에서 나올 것이라고 느끼는 만족의 평가에 도달하게 된다. 즉, 이 이론은 그 직무가 어느 정도까지 가치 있는 결과를 가져올 수 있느냐의 정도를 고려함으로써 만족정도를 계산하려는 것이며, 이 이론의 명칭을 수단성 이론이라고 붙인 이유는 한 개인의 직무가 어느 정도까지 만족을 생산해내는 수단이라는데 강조를 두고 있기 때문이다.<sup>95)</sup>

그러나 현실적으로 실무에 많은 도움을 주고 있다는 점에서 동기부여이론

---

93) Vroom, V. H., *Work and Motivation*, (John Wiley & Sons Inc., 1964). pp. 172~190.

94) McCormick, E. J. & D. Ilgen, *op. cit.*, 7th ed., p.306.

95) 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1992, pp.232~233.

으로서 부동의 위치를 차지하고 있으나 직무만족 이론으로서는 다음과 같은 몇 가지의 한계성을 갖고 있다. 첫째, 직무만족이 현재 및 과거 지향적인데 비해 수단성 이론은 미래 지향적인 측면에 중점을 두고 있다. 둘째, 수단성에 의해서 개인결과에 비중을 두기 위해서는 매우 복잡한 인지적 과정을 거치게 되며, 셋째, 유의성이 개인에 의해 어떻게 형성되는가에 대한 의문이 남아있다. 따라서 수단성이론은 미래 지향적이고 복잡성 등에 대한 설명이 난해함으로 인해 직무만족의 견해로는 널리 인정받지 못하고 있다.

#### 4) 사회적 영향이론(social influence theory)

사회적 영향이론은 샬란시크(Slancik) 등에 의하여 직무만족의 비교이론에 대해서 의문을 갖고 사회적인 영향을 중요시하는 과정에서 전개된 이론이다. 이 이론에 의하면 인간은 그들의 직무에 대하여 얼마나 만족하느냐 하는 것을 직무에 관련된 모든 정보에 의해서 결정하는 것이 아니라 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰하거나 다른 사람의 만족을 추정함으로써 결정한다는 것이다.

이와 유사한 주장으로는 웨이스(Weiss)와 샤우(Shaw)의 연구에서도 찾아볼 수 있는데 그들에 의하면 개인은 단순히 다른 사람들을 관찰함으로써 그 자신의 만족수준을 추정해야 한다는 내용으로써 사회적 영향이론의 유용성을 증명하고 있다.<sup>96)</sup> 즉, 개인은 그 직무가 자신에게 얼마나 만족을 줄 것인지도 모르고 새로운 직무에 들어가서 주위를 둘러보고 그 직무에 대해 만족하는 그들 자신과 유사한 다른 사람들을 보게 되며, 이러한 관찰이 그 개인이 그의 직무에 얼마나 만족하는가에 영향을 미치게 된다는 것이다.

화이트(White)와 미첼(Mitchell)의 연구도 개인은 다른 사람들의 만족에

---

96) H. M. Wiess & J. B. Shaw, "Social Influences on Judgements about Tasks", *Organizational Behavior and Human Performance, in Press.* : 원용희, "전개논문", p.29. 재인용.

대한 그들의 지각에 의해 영향을 받고 있다는 것을 증명하고 있다. 따라서 직무만족의 사회적 영향이론은 작업의 사회적 속성(social nature)을 인식하고 있을 뿐만 아니라 과거에는 오랫동안 무시되었던 사회적 속성을 충분히 고려하여 직무만족의 결정방법으로 제시하였다는 점에서 관심을 받을만 하며, 이러한 사회적 요소들이 만족에 영향을 미치고 있음은 명백한 사실이다. 앞으로 이 이론에 대한 관심과 연구가 증대되어질 것으로 기대된다.<sup>97)</sup>

### 5) 공정성이론(equity theory)

공정성이론은 아담스(Adams)<sup>98)</sup>에 의해 전개된 작업동기 이론으로써 개인의 투입(inputs)과 결과(outcome)를 다른 사람의 그것과 비교하는 사회적 요소를 포함하고 있다. 즉, 작업자는 자기가 일에서 투자하는 투입과 그로부터 얻어내는 결과를 다른 개인이나 집단의 그것들과 비교함으로써, 만일 자신의 투입 대 결과의 비율이 타인의 그것과 동일하면 공평하다고 느끼며, 조직과 공평한 교환관계가 이루어졌다고 생각하게 된다. 이러한 공평성에 대한 지각은 만족을 유발하지만<sup>99)</sup> 그대신 일반적으로 개인이 불공정한 관계에 놓이게 되면 심리적인 갈등과 고통을 느끼게 된다는 것을 가정하고 있다. 즉, 인간의 행위가 타인들과의 관계에서 공정성을 유지하는 쪽으로 동기부여가 된다는 것이다. 이 이론은 기본적으로 다음과 같은 내용을 전제로 하고 있다.

첫째, 모든 사람은 자신의 투입가치에 대한 산출가치가 동등할 때 공정성을 지각하게 된다. 둘째, 경제적, 사회적, 법률적, 정치적, 심리적 그리고 개인과 비교하는 가운데 공정성을 지각한다. 셋째, 불공정할 경우 이를 해소하기 위해 행동함으로써 불공정성을 느끼면 심리적으로 긴장감과 불안감에서 개인의

---

97) 원용희, "전개논문", p.30.

98) J. S. Adams, "Toward on Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67. 1963. pp.422~436.

99) 신유근(1992), 「전개서」, p.247.

동기와 행동이 이루어지게 된다는 것이다.

공정성이론은 인간행위에 관한 기본적인 가정으로써 자신의 사회적인 관계를 평가하게 되는데 이때 타인과의 비교속에서 이루어진다는 전제를 지니고 출발한다. 이 이론이 개인을 상대로 한 동기부여 이론으로서 포괄적인 이론이라고 단언할 수는 없지만 경영자들에게는 중요한 시사점을 내포하고 있다. 첫째, 경영자는 종업원들이 공정한 대우를 받는다는 느낌을 갖도록 조직에서의 사회적 비교과정에 주의를 기울여야 한다. 둘째, 공정성 또는 불공정성에 관한 결정은 개인적 차원에서만 이루어지는 것이 아니고 조직내외의 다른 종사원의 상황과 비교가 포함된다는 것이다. 셋째, 경영자는 종사원에 대한 동기부여에 있어 지각의 중요성을 인식해야 한다. 왜냐하면 어떤 종사원은 실질적으로 자신이 노력한 것과 비교했을 때 현재 자신이 과다보상이 되고 있음에도 자신이 과소 보상되고 있다고 지각하게 되면 이에 준하여 행동하기 때문에 경영자는 자신의 지각 세계가 종사원의 그것과 다를 수 있다는 사실을 잊어서는 않된다는 것이다.

지금까지 직무만족의 이론적 생성과정에서 여러 연구자가 제시한 내용을 고찰하였다. 직무만족의 이론적 생성과정에서 논의된 이론중 실제로 이용 가능한 것은 비교과정이론과 허츠버그의 2요인이론이라 할 수 있다. 왜냐하면 첫째, 종사원이 현재의 직무를 수행하는 과정에서 얼마나 만족하고 있는가에 대한 여부는 자기자신이 스스로 인정한 표준에 따라 만족도를 나타내거나 타인과의 상대적인 비교속에서 만족도를 나타내기 때문이다. 둘째, 직무를 중심으로 만족을 나타내는데 있어서 종사원은 동기요인(내재적 요인)과 위생요인(외재적 요인)이냐에 따라 만족도의 차이가 존재하기 때문이다.<sup>100)</sup>

#### 4. 직무만족 측정방법

여행업에 근무하고 있는 종사원들의 직무만족에 관한 측정은 조직 구성

---

100) 신유근(1992), 「전계서」, p.127.

원들이 어떻게 인식하느냐에 따라 다양하게 달라질 수 있다. 스티얼스는 측면 만족의 관점에서 직무, 보수, 승진, 상사, 동료 등의 다섯 가지 측면이 직무의 구성요인이고, 이에 대한 태도의 좋고 나쁨이 측면만족의 관점에서 직무만족 측정이 가능하게 한다고 주장<sup>101)</sup>하였고, 본 연구에서도 스티얼스가 주장한 <표 2-11>의 직무만족 측정방법을 중심으로 고찰하고자 한다.

<표 2-11> 직무만족 측정방법

연번	측정방법	측정내용
①	$JS = \sum(JFS)$	직무만족은 직무의 모든 측면에 대한 만족의 합계이다.
②	$JS = \sum(Importance \times JFS)$	직무만족은 직무의 모든 측면에 대한 만족에 측면에 대한 가중치를 곱한 합계이다
③	$JS = \sum(is \ now)$	직무만족은 직무의 모든 측면에 대한 “지금 얼마나 많이 성취하였는가”라는 항목에 대한 반응의 합계이다.
④	$JS = \sum(Importance \times Is \ Now)$	직무만족 ③항의 각 측면에 대한 가중치를 곱한 합계이다.
⑤	$JS = \sum(Should \ Be-Is \ Now)$	직무만족은 “얼마나 성취해야 할 것인가”에 대한 반응과 “현재 얼마나 성취하였는가”에 대한 반응의 차이를 합한 것이다.
⑥	$JS = \sum(Importance \times Should \ Be-Is \ Now)$	직무만족은 ⑤항의 각 측면에 대한 가중치를 곱한 합계이다.
⑦	$JS = \sum(Would \ Like-Is \ Now)$	직무만족은 성취에 대한 이상과 현실 사이의 차이에 대한 합계이다.
⑧	$JS = \sum(Importance \times Would \ Like-Is \ Now)$	직무만족은 ⑦항의 각 측면에 대한 가중치를 곱한 것이다.
⑨	$JS = \sum(Importance-In \ Now)$	직무만족이란 직무의 각 측면에 대한 가중치와 성취에 대한 인식 사이의 차이에 대한 합계이다.

자료: 김일윤, “호텔산업 종사원의 직무만족결정 요인에 관한 실증적 연구”, 박사학위 논문, 중앙대학교 대학원, 1996, p.31.

101) Steers, R. M., *Introduction to Organizational Behavior*, 2nd ed., (Illionois: Scott, Foresman and Company, 1984), pp.430~435.



## 5. 직무만족 요인

직무는 단일한 실체가 아니다. 즉, 그것은 단일의 태도나 대상으로서 제시되는 일은 거의 없으며 많은 직무 구성요인에 대한 만족도로서 나타나는 것이 보통이다. 직무만족의 측정에 있어 어떠한 요인들이 크게 영향을 주는가를 알 수 있다면 조직의 입장에서는 실질적인 지침을 직접 제공할 수 있기 때문에 많은 연구자들이 직무만족의 영향요인을 연구의 대상으로 삼고 있는 것이다.<sup>102)</sup>

### 1) 국외 연구사례

직무만족 영향요인에 대한 국외의 선행연구는 오래 전부터 많은 학자들에 의해 연구되어져 왔다. 하지만 연구자마다 접근하는 시각이 다름을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 긴즈버그(Ginzberg), 허츠버그(Herzberg), 브룸(Vroom), 포터와 스티얼스(Poter & Steers), 로난(Ronan), 마취(March)와 사이몬(Simon), 스티얼스(Steers), 매그라비(Maghrabi), 미네소타대학 부설연구소의 선행연구를 중심으로 직무만족의 구성요인을 고찰하고자 한다.

긴즈버그는 직무만족의 요인으로 경제적 보수와 명성, 특별한 활동과 목표 달성에서 얻는 기쁨의 본질적 만족, 사회적·환경적·부수적 만족을 들 수 있으며<sup>103)</sup>, 허츠버그는 직무만족요인(동기요인: motivators factors)과 직무불만족 요인(위생요인: hygiene factors)으로 구분하고 있는데 동기요인에는 성취감, 인정, 직무자체, 책임, 성장 등이며, 위생요인으로는 회사정책과 관리, 감독, 근무조건, 대인관계, 임금, 직위, 직무안정 등을 들고 있다.<sup>104)</sup> 브룸은 직무

---

102) 조혜정, “여행사 종사원의 직무만족과 이직의사에 관한 연구”, 석사학위논문, 신라대학교 대학원, 2001, p.33.

103) 조혜정, “진계논문”, p.34.

104) F. Herzberg, B. Mausner, & B. B. Synderman, *The Motivation to Work*, (NY : John Wiley & Sons Inc., 1995), pp.52~89.

만족 영향요인을 감독, 근무집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 근무시간 등의 여섯 가지 요인을 들고 있으며<sup>105)</sup>, 포터와 스티얼스는 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인으로 구분하고 있는데, 조직전체요인에는 임금, 승진, 회사정책과 절차를 작업환경요인에는 감독의 작업 스타일, 참여적 의사결정과 정, 동료와의 관계, 근무조건 등이 있으며, 직무내용 요인에는 역할모호성, 역할갈등, 잠재능력을 직무만족 영향요인으로 들고 있다.<sup>106)</sup> 로난 등은 직무만족 요인으로써 직무내용, 업무와 관련하여 수행된 실제업무, 직접적인 통제, 조직과 그 관리, 승진기회, 보수, 기타 재무적 편익, 동료, 작업환경 등을 제시하고 있다.<sup>107)</sup> 마취와 사이몬은 직무만족 요인으로 직무의 적합성, 직무관계의 예측능력, 직무에 따른 역할과의 조화를 들고 있다.<sup>108)</sup> 스티얼스는 직무만족의 구성요인을 직무, 보수, 승진, 상사, 동료의 다섯 가지 요인으로 제시하였다.<sup>109)</sup> 매그라비는 관리계층의 직무만족 요인을 직무, 보수, 승진, 감독, 동료, 직종으로 제시하기도 하였다,<sup>110)</sup> 미네소타대학 부설연구소에서는 직무만족 영향요인을 능력활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임감, 회사정책, 사회적 지위, 상사와 부하와의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성으로 구분하고 있다. 그리고 연구자들이 제시한 직무만족 요인들을 요약 정리하면 <표 2-12>와 같다.

105) Vroom, V. H., *op. cit.*, pp.172~190.

106) L. W. Porter and R. M. Steers, "Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, Vol. 80. 1973, pp.151~176.

107) Ronan, W. W., et. al., Effects of Goal Setting and Supervision on Worker Behavior in Industrial Situation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58. 1973, pp.2~3.

108) March, J. G. & Simon, H. A., *Organizations*, (New York : John Wiley & Sons Inc., 1985), p.99.

109) Steers, R. M., *Introduction to Organizational Behavior*, 2nd ed., (Illionois: Scott, Foresman and Company, 1984), pp.430~435.

110) Maghribi, A. S., "Assessing the Effect of Job Satisfaction on Managers", *International Journal of Value-Based Management*, Vol. 12, 1999, pp.1~12.

<표 2-12> 직무만족 영향요인(국외)

연구자	직무만족 영향 요인
Ginzberg(1951)	1.경제적 보수와 명성 2.특별한 활동과 목표달성에서 얻어지는 본질적 만족 3.사회적·환경적인 부수적 만족
Herzberg, Mausner & Synderman(1959)	1.직무만족 요인 ①성취②인정③작업④책임⑤성장 2.직무불만족 요인 ①회사의정책과관리②감독③작업조건④대인관계⑤보수
March & Simon(1958)	1.자신의 이미지에 대한 직무의 적합성 2.직무관계의 예측능력 3.직무에 따른 역할과의 조화
Vroom(1964)	1.감독 2.작업집단 3.작업내용 4.임금 5.승진기회 6.작업시간
Hulin & Smith(1965)	1.직무 2.보수 3.승진 4.감독 5.동료
Roman(1973)	1.직무내용 2.통제 3.조직과 관리 4.승진기회 5.보수와 기타 재정적 편의 6.동료 7.작업환경
locke(1976)	1.직무자체 2.임금 3.승진 4.인정 5.복리후생 6.작업조건 7.감독 8.동료 9.회사의 경영방침
Steers(1984)	1.직무 2.보수 3.승진 4.상사 5.동료
Maghribi(1999)	1.직무 2.보수 3.승진 4.감독 5.동료 6.직종
미네소타대학부설연구소	능력활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임감, 회사정책, 사회적 지위, 상사와 부하와의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무 수행능력, 인정, 성취감, 활동성.

자료: 장영수, “예산참여가 동기부여와 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, 박사학위논문, 원광대학교 대학원, 1996, pp.38~39.을 참조하여 연구자 재작성.

## 2) 국내 연구사례

직무만족 영향요인에 대한 국내 선행연구들은 <표 2-13>에서도 나타났듯이 국외의 선행연구들을 바탕으로 연구의 목적과 대상에 따라 다양하게 나타나고 있다. 그리고 연구자별로 제시한 영향요인들은 상당부분 중복되는 부분 또한 있다. 이와 같이 직무만족의 영향요인에 대하여 선행연구자들이 제시한 요인들은 중복과 차이점이 있음을 알 수 있다. 요인의 특성도 개인 및 직무특성 그리고 환경과 관련된 요인 등이 다양하게 제시되고 있다.

<표 2-13> 직무만족 영향요인(국내)

연구자	직무만족 영향 요인
최철수	1.직무 2.동료 3.보수 4.상사 5.승진
이철우	1.업무 2.동료 3.상사 4.월급 5.승진 6.고객
이광영	1.개인적특성 2.직무의특성 3.조직의특성
안재두	1.생리·보장욕구 2.작업환경요인 3.직무내용요인 4.개인요인
정영명	1.조직전체요인 2.작업환경요인 3.직무내용요인 4.개인요인
원용희	회사정책, 상사와 부하와의 관계, 다양성, 도덕성, 독창성, 능력활용, 독자성, 안정성, 권위, 성취도, 활동성, 인정, 승진, 임금, 작업조건, 동료관계, 상사의 지식능력 등
이상기	회사정책, 상사와 부하와의 관계, 다양성, 독창성, 안정성, 성취도, 활동성, 인정, 승진, 임금, 작업환경, 동료관계, 상사의 지식, 능력, 권위, 능력활용

자료: 조혜정, “여행사종사원의 직무만족과 이직의사에 관한 연구”, 석사학위논문, 신라대학교 대학원, 2001, p.36.을 참조하여 연구자 재작성.

본 연구에서는 스티얼스가 제시하고 국내에서는 최철수 등이 실증조사에서 검증된 거친바 있는 직무만족 구성요인을 직무, 보수, 승진, 상사, 동료 등 다섯 가지 요인으로 설정하고자 한다. 그리고 이들 요인들을 보다 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

### (1) 직무

직무는 종사원에게 분할된 업무의 기술적 단위이며, 직무 그 자체의 내용은 종사원이 과업에서 느끼는 흥미의 정도, 학습 및 책임 부담의 제공정도를 말한다. 직무의 성격에 따라서 포함되는 직무의 중요성, 자율성, 다양성 등의 직무범주가 클수록 직무만족이 높다고 밝혀졌다.

### (2) 보수

보수는 수행하는 업무에 대한 금전적 보상으로 조직 구성원의 기본적 욕구와 관련되어 있다. 금전적 보상인 보수는 직무태도에 대해 보수가 지나치게 낮거나 보상 관리제도에 있어서 불공정이 발생하면 절대적 불만족요인이 된다고 하였다.

또한 금전적 보수가 성과와 그 인정과 강화 수단으로 사용될 경우 만족요인으로 작용한다고 밝혔다. 웨이버(Weaver)도 개인적 임금수준이 높을수록 직무만족도 높다고 주장하였다.<sup>111)</sup>

### (3) 승진

승진은 전직이나 이직과 달리 보다 중요성을 갖는 높은 수준의 직위로의 수직적 이동을 말한다. 승진에 따라서 책임의 증가, 지위의 상승, 업무기능의 확대 및 임금 증가 등이 수반되는 요인이 발생하게 된다.

---

111) Weaver, C. N., "Job Satisfaction in the United States in the 1970s", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, 1980, pp.364~367.

따라서 승진의 결과 심리적 성장욕구 및 지위에 대한 욕구 등을 보상받게 된다. 승진의 기회와 공정성은 종사원의 직무만족에 많은 영향을 주는 것으로 밝혀졌다.

#### (4)상사

직장에서 상사라함은 능률적·기능적 직무단위를 형성하고 담당조직에 속해 있는 조직구성원을 자극하여 구성원으로 하여금 최대의 성과를 올리게 하는 사람을 말한다.

상사는 일반적으로 자기보다 직위가 높은 사람으로 감독 유형 및 영향력, 기술적·인간적 관계, 관리기술 등이 종사원의 직무만족과 관련되는 것으로 밝혀졌다.

#### (5)동료

동료는 조직에 있어서 같은 부서나 팀에서 조직 및 팀의 목표달성을 위해서 협력관계에 있는 사람을 말한다. 조직에 있어서의 동료관계는 팀웍과 협력을 필요로 하는 조직일수록 그 중요성이 더하다.

동료간의 관계는 종사원의 직무만족에 영향을 주고, 원만한 관계를 유지하지 못하는 경우 조직에서 이탈하는 경우도 발생한다. 동료와의 관련 내용으로는 조직내의 우호적 동료관계, 협조, 친밀성, 신뢰성 등을 들 수 있다.

## 제4절 선행연구 동향

임파워먼트와 직무만족에 대한 선행연구의 고찰은 관계 변수간의 인과성을 파악하여 임파워먼트에 대한 종합적인 현상을 이해하기 위한 것이 그 이유이자 목적인 것이다. 물론 학자들의 연구의 관점과 목적에 따라 내용이 다소의 차이는 발생하고 있으나, 본 연구의 이론과 실증분석을 검증하는데 매우 중요한 역할을 하기 때문이다. 선행 연구자들의 검증한 결과들을 고찰한 후 본 연구에 필요한 적절한 모형의 설정과 실증분석을 실시하고자 한다.

홀랜드(Holland)에 의하면 조직구성원이 수행하는 직무의 성격과 개인특성과의 적합성이 높을수록 직무만족은 높아진다는 결론을 보였다. 임파워먼트된 개인은 자신의 의미를 과업내에서 찾게되고, 자신의 과업을 스스로 결정하게 되는 등 자기결정력의 정도가 높으므로 직무만족도가 높아진다. 이러한 특징을 가지는 종사원의 직무만족은 개인의 심리적 상태로서 역시 인지적인 요소로 측정되는 임파워먼트의 잠재변수와 결과변수로 볼 수 있다.<sup>112)</sup>고 밝혔으며,

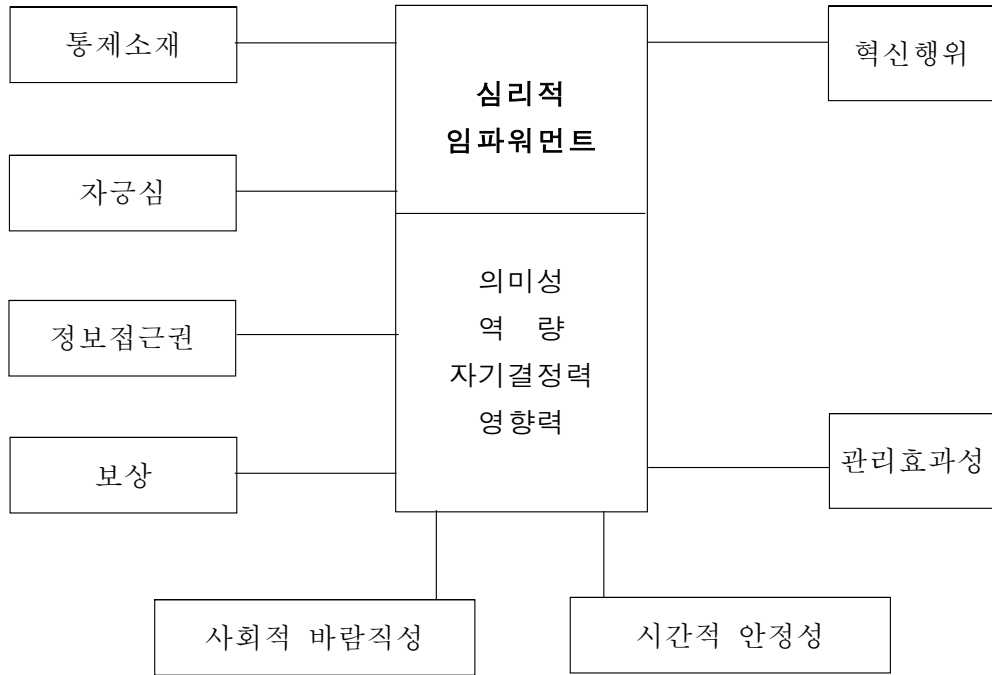
스프레이저(Spreitzer)는 자기효능감, 의미성, 역량, 자기결정력 등 심리적 임파워먼트의 하위 구성요인들은 직무만족, 직무성과 등에 영향을 준다고 하면서, 특히 자기효능감과 역량은 직무성과에 영향을 주며, 의미성과 자기결정력은 직무만족에 영향을 준다고 하였다.<sup>113)</sup> 결국 여행업 종사원들에게 있어서 임파워먼트의 부여는 직무만족을 가져오고 이와 더불어 여행업의 목표인 구성원 개개인의 직무성과에 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 그리고 스프레이저의 임파워먼트 구조는 <그림 2-10>과 같다.

---

112) Holland, J., *Making Vocational Choices. A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 2nd ed., Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1985).: 최철수, “여행사 종사원의 임파워먼트가 직무성과에 관한 연구”. 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 2001, p.66.재인용.

113) Spreitzer, G. M., *op. cit.*, (1995, 38), pp.1442~1485.

<그림 2-10> Spreitzer의 임파워먼트 구조



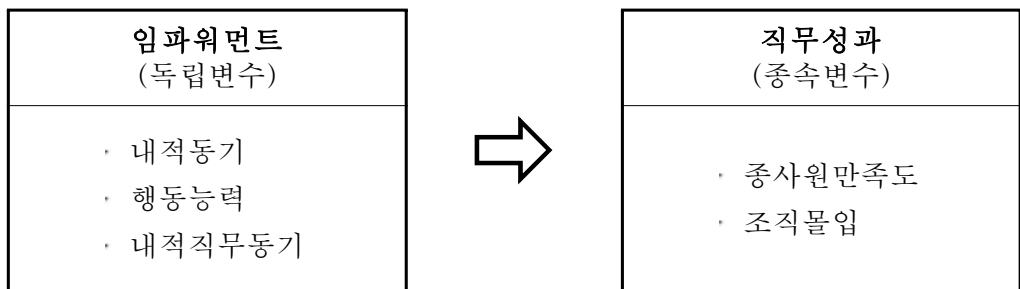
자료 : G. M. Spreitzer "Psychological Empowerment in the Workplace" *Academy of Management Journal*, 1995. 재인용

그리고 국내의 연구에서 오상훈은 서울, 부산, 경주, 제주지역 호텔업 종사원(중간관리자 포함)을 대상으로 임파워먼트의 독립변수를 내적동기, 행동능력, 내적직무동기로 선정하고, 종속변수로는 조직성과 요인인 종사원만족도, 조직몰입으로 구분하여 연구를 수행하였다. 그 결과 권한위임의 모든 변수가 조직성과 변수에 유의한 영향을 미친다는 결과가 제시되었다. 이를 통해 호텔기업에서 권한위임 실행정도가 높을수록 종사원들은 스스로 문제를 적극적으로 해결하려는 자세를 보일 수 있고, 업무에 대한 동기부여도 업무 자체에서



나오는 동기로 인해 적극적으로 부과된 업무에 집중할 수 있다는 사실을 알 수 있었다. 따라서 호텔경영에 있어서 중간관리자를 포함한 종사원들에게 권한위임을 시키고 인적자원을 효율적으로 관리해 나갈 필요성이 높음을 확인할 수 있었다. 권한위임의 결과는 곧 조직성파로 연결되고 호텔기업의 서비스 수준을 향상시키며 생산성을 올리는데 중요한 역할을 할 것이기 때문에 권한위임은 최고경영자만의 관심사항이라기 보다는 조직 구성원 모두가 유념해야 할 과제다라고 밝히고 있다.<sup>114)</sup> 그리고 이 연구에서 설정한 모형은 <그림 2-11>과 같다

<그림 2-11> 오상훈의 연구모형



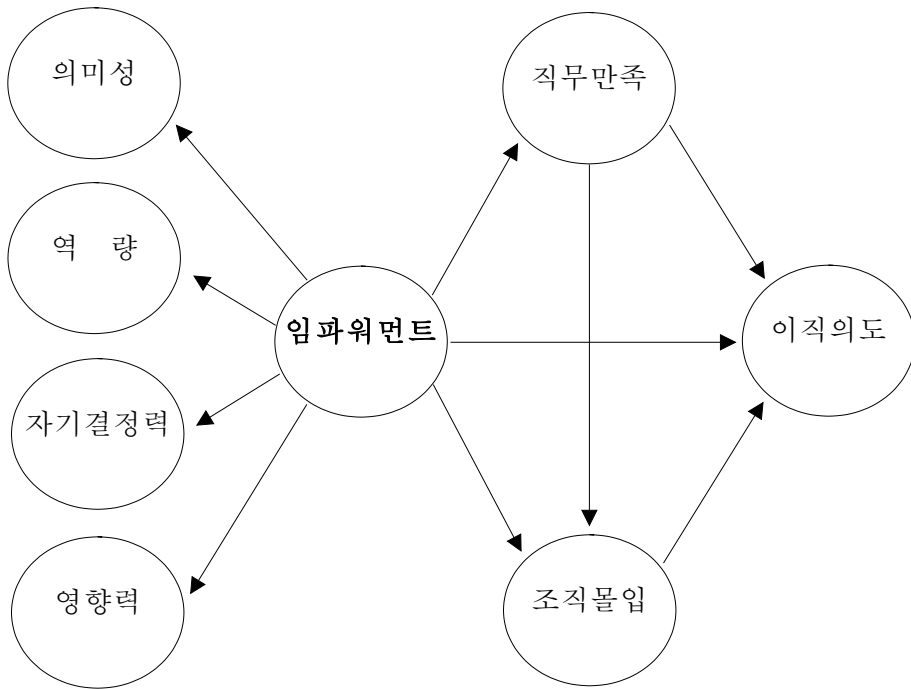
자료 : 오상훈, “한국호텔기업의 종사원 권한위임에 관한연구”, 한국관광지리학회, 「관광지리학」, 제13호, 2000, p.198.

이철우는 부산지역 호텔조직 구성원의 임파워먼트에 대한 실증조사 결과 종속변수인 직무만족, 조직몰입, 이직의도의 3개 구성 개념 가운데, 직무만족이 가장 큰 영향을 미쳤으며, 그 다음은 조직몰입, 이직의도의 순서로 영향을 미치는 것으로 나타났다.<sup>115)</sup> 또한 이 연구에서 설정한 연구의 모형은 <그림 2-12>와 같다.

114) 오상훈, “전계논문”, pp.202~210.

115) 이철우, “전계논문”, p.69.

<그림 2-12> 이철우의 연구모형

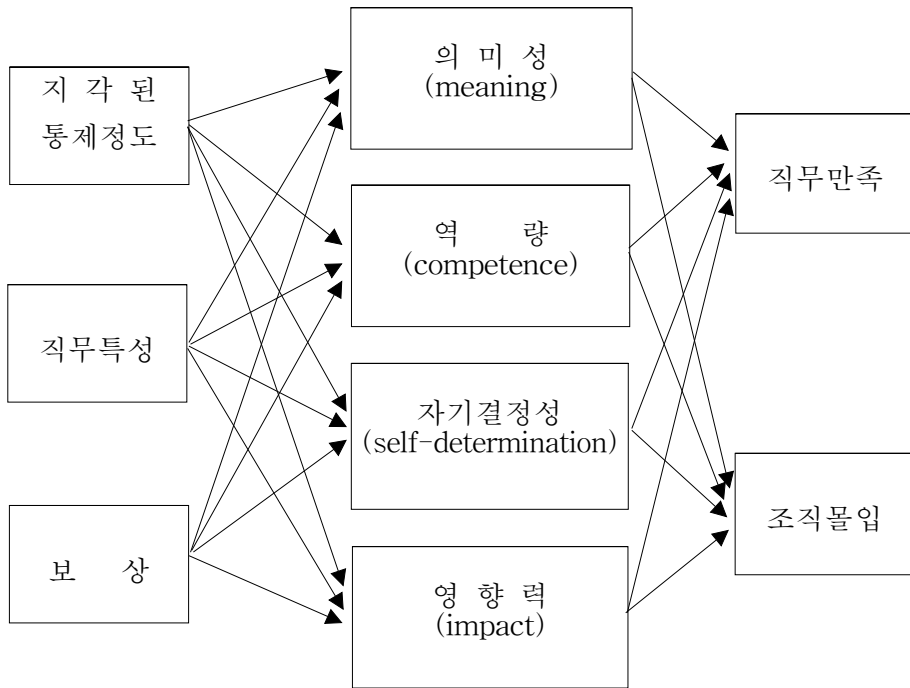


자료 : 이철우, “호텔조직 구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 동아대학교 대학원, 2000, p.50.

정해주는 한국의 10대그룹 계열사 조직 구성원을 대상으로 임파워먼트의 선행변수를 지각된 통제정도, 직무특성, 보상으로 선정하고 후생변수로는 직무만족, 조직몰입으로 구분하여 연구를 수행하였다. 그 결과 의미성, 역량, 자기결정력, 효과 등에 대부분 영향을 미치는 것으로 조사되었으며, 이 가운데 개인의 과업에 대하여 느끼는 의미성이 직무만족에 가장 높은 영향을 미치는 독립변수로 조사됐다. 또한 지각된 통제정도와 기능다양성, 피드백과 보상은 의미성과 자기결정력을 매개하여 간접적으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 특히 주목할만한 사실은 기능다양성의 경우 직접 효과보다 간접효과가 높다는 것이다. 즉 직접적으로 직무만족에 영향을 미치기 보다는 임

파워먼트 변수를 통해서 직무만족에 더 많은 영향을 미친다는 사실이다.<sup>116)</sup> 그리고 이 연구에서 설정한 모형은 <그림 2-13>과 같다

<그림 2-13> 정해주의 연구모형



자료: 정해주, “임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1998, p.77.

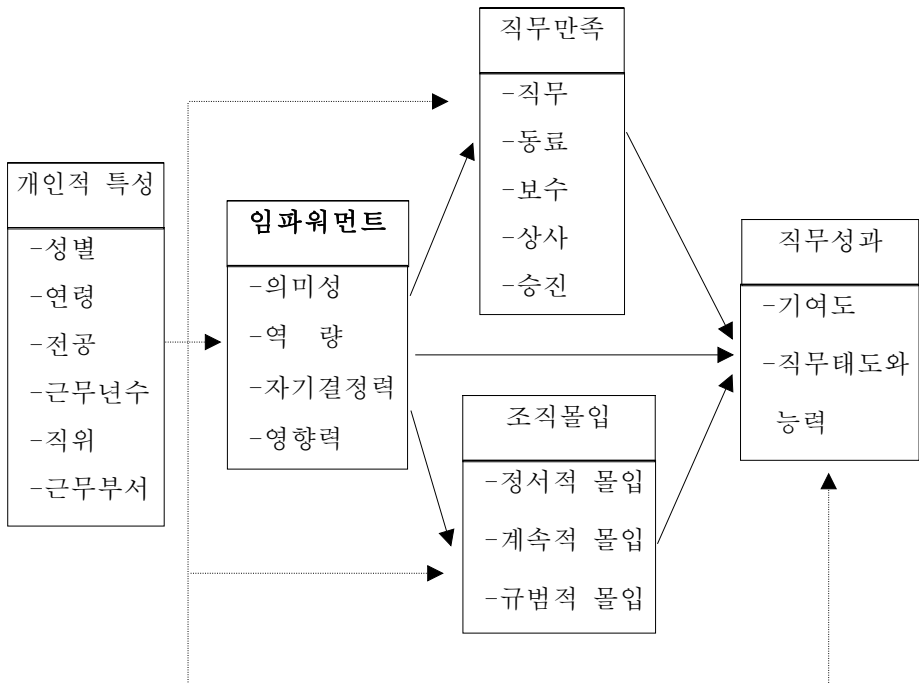
최철수는 서울지역 여행사 종사원을 대상으로 한 실증조사 결과 여행사 종사원의 임파워먼트는 직무만족, 조직몰입, 직무성가에 상당한 영향을 미치는 것으로 조사됐다.<sup>117)</sup> 즉, 임파워먼트 요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력은 임파워먼트의 개념이 권한의 위임이나 부여의 범위를 넘어서 종사원

116) 정해주, “임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1998, p.77.

117) 최철수, “전계논문”, p.140.

자신의 창조적 역량을 증대시켜 이를 조직 전체에 확산된다는 사실을 입증하였다. 그리고 본 연구에서 실증적 조사를 위해 선정한 모형은 <그림 2-14>와 같다.

<그림 2-14> 최철수의 연구모형



자료: 최철수, “여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 2001, p.140.

## 제3장 연구의 설계

### 제1절 연구모형과 가설설정

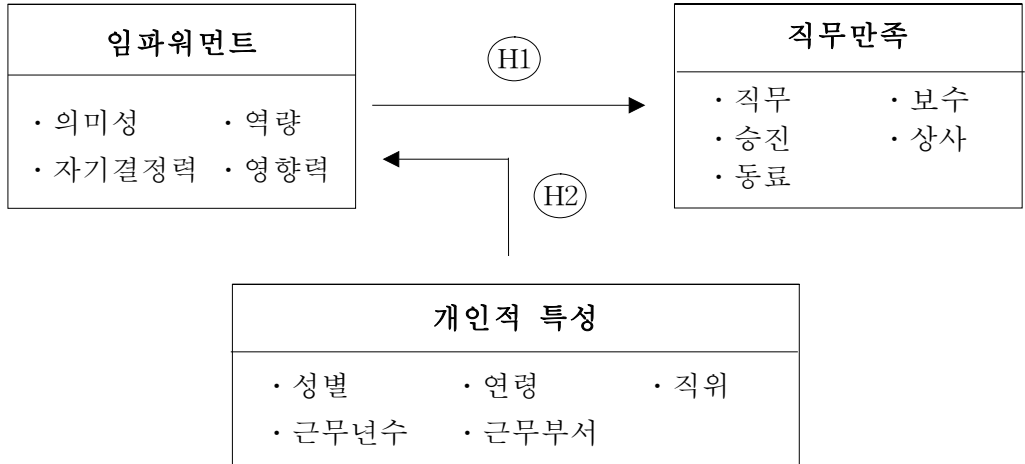
#### 1. 연구의 모형

본 연구는 제주지역 여행업 종사원들이 다양한 고객의 욕구에 유연하게 대처할 수 있는 여건을 조성하고자 하는 것이며, 더 나아가 종사원들의 창조적 역량을 지속적으로 개발하고 증대시켜 여행업이 대외 경쟁력 제고로 향후 여행업 경영의 성과를 높이고자 하는 것이며, 이를 위해서는 무엇보다도 현장에서 근무하는 종사원들에게 임파워먼트를 부여하는 것이 반드시 필요하다는 인식 아래 임파워먼트 요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 등의 독립변수와 결과변수인 직무만족 요인인 직무, 보수, 승진, 상사, 동료에 어떠한 영향을 미치는가를 연구하는 것이 궁극적인 목적이다.

본 연구를 위한 가설 검증의 모형은 제2장에서 고찰한 이론적 배경과 독립변수인 임파워먼트와 결과변수인 직무만족의 요인 선정은 스프레이썸의 임파워먼트 구조<그림 2-10>, 오상훈의 연구모형<그림 2-11>, 이철우의 연구모형<그림 2-12>, 정해주의 연구모형 <그림 2-13>, 최철수의 연구모형<그림 2-14>을 참조하여 <그림 3-1>과 같이 본 연구의 모형을 설정하였다.

본 연구에서는 이러한 문제를 규명하기 위하여 “여행업 종사원의 임파워먼트가 직무만족에 영향을 미칠 것이다”(가설1), “여행업 종사원의 개인특성에 따라 임파워먼트의 인식정도에 차이가 있을 것이다”(가설2)를 검증을 통해, 여행업 종사원의 근무환경을 혁신하고 직무만족과 더불어 경영성과 향상에 도움이 될 수 있다는 시사점을 제시하고자 하는 것이다.

<그림 3-1> 연구의 모형



## 2. 가설의 설정

가설1은 임파워먼트 요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 것으로, 임파워먼트는 개개인이 담당하고 있는 일에 대해 자신 스스로 의사결정권을 갖도록하여 자신의 맡은 직무에 대한 의미성과 역량 그리고 영향력을 높힘으로써 무기력감을 해소시키고 더 나아가 강한 업무의욕을 갖게 함으로써 여행업 종사원들에게 커다란 성취감과 만족감을 발생시켜 여행업 경영성과에 많은 기여를 할 수 있다. 특히 임파워먼트된 종사원은 자신의 의미를 과업내에서 찾게되고 자신의 과업을 스스로 결정하게 되는 등 자기결정력의 정도가 높으므로 인하여 직무만족이 높아지기 때문에 직무만족은 임파워먼트의 결과변수로 볼 수 있다고 홀랜드는 주장하였다. 또한 임파워먼트 요인이 직무만족에 영향을 주는 것으로 밝혀진 스프레이저 등의 연구에서도 이와 유사한 연구가 수행되었다. 따라서 이러한 연구결과

를 바탕으로 연구가설을 설정하였다.

가설2는 여행업 종사원의 개인적 특성에 의한 임파워먼트의 인식정도의 차이에 관한 것으로, 본 연구의 개인적 특성인 성별, 연령, 직위, 근무년수, 근무부서에 따른 상관관계를 검증함으로써 여행업 종사원의 임파워먼트 인식에 대한 구성분포를 파악하여 향후 개인 특성별 활용 방안을 모색해 나가는데 참고자료로 활용하고자 설정하였다. 본 연구의 목적이 임파워먼트(독립변수)가 직무만족(종속변수)에 영향을 미치는가를 연구하는 것이므로 이를 검증하기 위해 제2장에서 논의된 이론적 배경, 선행연구 및 연구모형을 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설1 : 여행업 종사원의 임파워먼트 요인은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.**

- 1-1 여행업 종사원의 임파워먼트 요인은 자신의 직무에 영향을 미칠 것이다.
- 1-2 여행업 종사원의 임파워먼트 요인은 자신의 보수에 영향을 미칠 것이다.
- 1-3 여행업 종사원의 임파워먼트 요인은 자신의 승진기회에 영향을 미칠 것이다.
- 1-4 여행업 종사원의 임파워먼트 요인은 상사와의 관계에 영향을 미칠 것이다.
- 1-5 여행업 종사원의 임파워먼트 요인은 동료와의 관계에 영향을 미칠 것이다.

**가설2 : 여행업 종사원의 개인특성에 따라 임파워먼트의 인식정도에 차이가 있을 것이다.**

- 2-1 여행업 종사원의 성별에 따라 임파워먼트의 인식정도에 차이가 있을 것이다.
- 2-2 여행업 종사원의 연령에 따라 임파워먼트의 인식정도에 차이가 있을 것이다.
- 2-3 여행업 종사원의 직위에 따라 임파워먼트의 인식정도에 차이가 있을 것이다.
- 2-4 여행업 종사원의 근무년수에 따라 임파워먼트의 인식정도에 차이가 있을 것이다.
- 2-5 여행업 종사원의 근무부서에 따라 임파워먼트의 인식정도에 차이가 있을 것이다.

## 제2절 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용되는 변수는 크게 독립변수와 종속변수로 분류된다. 독립변수는 임파워먼트의 요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력이며, 종속변수는 직무만족 요인인 직무, 보수, 승진, 상사, 동료이다. 또한 연구의 실증적 분석을 위하여 사용되고 있는 가설과 설문지 구성도 상의 변수가 가지는 구체적 의미 즉, 조작적 정의는 다음과 같다.<sup>118)</sup>

### 1. 독립변수(임파워먼트)

임파워먼트는 권한위임에 국한되는 것이 아니라 종사원의 역량을 키우고 활성화하며 동력화하는 내재적이고 동기부여적인 차원의 개념이다. 따라서 임

---

118) 최철수, "전계논문", pp.6~7.



파워먼트는 능동적이고 상황 창조적 행동을 유발한다는 의미를 갖고 있으며, 종사원의 능력, 권력, 권한, 힘 등이 있다는 확신을 심어주고 풀어주며 키워주는 과정의 개념이다

<표 3-1> 독립변수의 조작적 정의

변 수	내 용
의미성 (meaning)	의미성은 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 비추어 볼 때 중요한 가치를 부여하는 정도를 말한다. 의미성에는 업무의 의미가 내재되어 어떤 업무의 의미에 요구되는 신념, 가치 그리고 행동간의 일치를 포함하는 개념이다
역 량 competence	역량은 특정과업에 대한 종사원의 신념으로 자기 능력도·숙달도·노력 등에 대한 확실한 성과기대 등의 개념이 포함되어 있다.
자기결정력 Self-determination	자기결정력은 자기에게 주어진 업무를 스스로의 결정에 의해 선택하는가에 대한 개인의 인식을 의미한다. 따라서 구성원들에게 인간적인 측면에서 가치있는 보상에 대한 욕구를 불러일으켜 노력하고자 하는 마음의 자세를 부여하는 개념이다.
영향력 impact	영향력은 개인이 업무 또는 조직에서 전략적, 행정적, 운영적 결과에 미칠 수 있는 정도를 말한다. 따라서 영향력에는 행동에 영향을 미치는 파워의 의미가 함축되어 있다.

## 2. 종속변수(직무만족)

직무만족은 종사원의 태도, 가치, 신념, 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가의 결과이며, 심리적·물질적인 만족에 대한 정서적·감정적 상태를 의미하는 종사원의 욕구충족 및 태도의 개념이다.

<표 3-2> 종속변수의 조작적 정의

변 수	내 용
직무 job	직무는 종사원에게 분할된 직무의 기술적 단위이며, 업무 그 자체의 내용은 종사원이 과업에서 느끼는 흥미의 정도, 학습 및 책임부담의 제공 정도를 말한다.
보수 salary	보수는 수행하는 업무에 대한 금전적 보상을 말한다.
승진 promotion	승진은 보다 중요성을 갖는 높은 수준의 직위로의 수직적 이동을 말한다. 승진에는 책임증가, 지위의 상승, 업무의 기능 확대, 임금증가 등의 수반되는 요인이 있게 된다.
상사 supervisors	상사란 능률적·기능적 직무 단위를 형성하고 담당 조직에 속해 있는 조직 구성원을 자극하여 구성원으로 하여금 최대의 성과를 올리게 하는 사람을 말한다.
동료 colleagues	동료는 조직에 있어서 같은 부서나 팀에서 조직 및 팀의 목표 달성을 위해서 협력관계에 있는 사람을 말한다.

## 3. 개인적 특성 변수

개인적 특성 변수는 성별, 연령, 직위, 근무년수, 근무부서 등으로 구성된다.

### 제3절 연구조사 설계

#### 1. 조사대상 및 시기와 방법

본 연구의 조사를 수행하기 위하여 조사의 대상은 제주지역 소재 여행업 중에서 종사원수가 6명 이상인 여행업체 소속 종사원으로 한정하였으며, 표본의 추출은 비확률표본추출방법 중 임의표본추출 방식을 채택하였다. 조사기간은 본 조사에 악영향을 끼칠 수 있는 관광성수기를 피하여 제주지역 최대 비수기로 확인되고 있는 1월과 2월을 감안하여 2004년 1월 15일부터 2004년 2월 15일까지 약 1개월에 걸쳐 조사를 실시하였다.

자료수집을 위한 설문조사(questionnaire survey) 방법으로는 우편조사법, 전화면접법, 대인면접법 등이 있는데, 본 연구에서는 대인면접법을 채택하였다. 주된 이유는 응답률을 높일 수 있고 성실한 답변을 얻을 수 있는 장점을 가지고 있기 때문이다. 따라서 본 설문조사 내용을 완전히 숙지한 조사원과 연구자가 직접 여행사를 방문하여 여행사 종사원에게 설문조사의 목적 및 세부사항을 상세히 설명하고 난 후 설문지에 나타난 지시어를 바탕으로 응답자가 자유롭게 기입토록 하였다.

설문지의 배포는 여행사의 규모에 따라 차등 배포하여 총 250매의 설문지를 배포하였으며, 배포된 설문지 중에서 총 241매가 회수되었으나, 이중 응답상의 오류 및 불성실한 답변을 제외한 유효 표본의 크기<sup>119)</sup>는 총 238매로 확정하여 실증분석에 활용하였으며, 설문 응답자들은 본 연구의 연구대상을 대표할 수 있는 것으로 판단되었다.

---

119) 홀트(Hoelter)는 표본의 크기 200을 구조모형 검증에 필요한 표본수의 임계치로 제안하였다.: Hoelter, J. W., "The analysis of covariance structures: Goodness of fit indices", *Sociological Methods and Research*, 1983, pp.325~344.

<표 3-3> 설문지 배포/회수 현황

배포	회수	회수율	유효	유효율(%)
250부	241부	96.4%	238부	95.2%

## 2. 설문지의 구성 및 내용

본 연구의 설문지는 선행연구를 바탕으로 구성하였으며, 여행업 종사원의 임파워먼트에 관한 사항은 스프레이저(Spreitzer)연구에서 제안되어 최철수 등의 연구에서 검증된 거친바 있는 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력을 임파워먼트의 구성요인으로 확정하고, 그 구체적 설문항목은 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 사용하였다.

그리고 여행업 종사원의 직무만족에 관한 사항은 스티얼스(Steers)가 제안하고 최철수 등이 연구에서 검증된 거친바 있는 직무, 보수, 승진, 상사, 동료 를 직무만족의 구성요인으로 확정하고, 그 구체적 설문항목은 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 사용하였다.

여행업 종사원의 개인적 특성을 파악하기 위한 인구통계적 변수로는 성별, 연령, 직위, 근무년수(현여행사), 근무부서 등의 5개 항목을 활용하여 본 연구의 설문 문항의 수는 총 50개로 이루어져 있다.

본 설문에서 사용된 척도는 5점 척도로서 1점: 전혀그렇지않다. 2점: 대체로그렇지않다. 3점: 보통이다. 4점: 대체로그렇다. 5점: 매우그렇다까지 응답하도록 하였으며, 점수가 높을수록 임파워먼트, 직무만족의 정도가 높음을 나타낸다. 인구통계적 변수에 관한 항목은 명목척도가 활용되었으며, 설문지의 구성은 <표 3-4>와 같다

<표 3-4> 설문지의 구성

측정개념과 변수	설문번호	척도	문항수	출처
I. 임파워먼트 ·의미성 ·역량 ·자기결정력 ·영향력	I. 1-5 I. 6-10 I. 11-15 I. 16-20	5점척도	5 5 5 5	Spreitzer (1995년)
II. 직무만족 ·직무 ·보수 ·승진 ·상사 ·동료	II. 1-5 II. 6-10 II. 11-15 II. 16-20 II. 21-25	5점척도	5 5 5 5 5	Steers (1984년)
III. 개인적 특성 ·성별 ·연령 ·직위 ·현여행사 근무년수 ·근무부서	III. 1-5	명목척도	5	연구자 개발
총 문항수	50개 문항			

### 3. 분석방법

과학적 방법의 명백한 특징의 하나는 각 변인들을 수량화하여 연구하는 것인데, 수량화된 연구를 하는 데는 절대적으로 필요한 것이 통계적 방법이다. 이러한 통계방법은 관찰을 통하여 얻은 현상에 관한 지식을 기술하고, 실제 현상을 추론해 내는 과정을 말한다.<sup>120)</sup>

본 연구에서는 설문조사에서 수집된 자료의 통계분석을 위해 데이터 코딩 과정을 거쳐, 통계분석 프로그램 SPSS/Windows 10.0 패키지를 이용하였다. 그리고 구체적인 분석방법은 첫째, 측정된 변수들이 지닌 분포의 특성을 파악하기 위해 표본의 일반적 특성에 대해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다. 둘째, 본 연구에서 사용한 각 측정변수의 신뢰성을 검증하기 위하여 신뢰도분석(reliability test)을 실시하였는데, 신뢰도 측정방법에 있어서는 설문항목의 내적 일관성(internal consistency reliability)을 알아보기 위하여 크론바흐알파(cronbach's  $\alpha$ )계수가 이용되었다. 셋째, 측정변수의 타당성(validity) 검증을 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 요인추출방법으로 주성분 분석법(principle component analysis : PCA)을 이용하였고, 요인회전(factor rotation)방법으로 직교회전(varimax)법을 이용하였다. 요인적재량(factor loading)은 0.4 이상으로 하였으며, 고유치(eigen value)는 1.0을 기준으로 설정하였다. 넷째, 집단간 평균차이를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 다섯째, 가설검증을 위하여 다중회귀분석(multi regression analysis)을 실시하였다.

---

120) 오택섭, 「사회과학 데이터 분석법」, 나남출판사, 2000, p.23.

## 제4장 실증분석

### 제1절 표본의 특성 분석

본 연구의 표본은 제주지역 여행업 종사원을 대상으로 하였고, 사용된 유효 표본은 총238명이며, 표본의 일반적 특성을 파악하기 위하여 성별, 연령, 직위, 근무년수, 근무부서의 항목이 빈도분석을 활용하여 분석되었다.

분석결과를 세부적으로 살펴보면, 성별의 경우 전체적으로 남성이 81명(34.0%)이며, 여성이 157명(66.0%)으로 나타나 여성이 남성보다 매우 높은 분포를 보이고 있음을 알 수 있다. 이는 제주도가 관광객 송출 시장과는 반대 개념인 관광목적지의 현장 안내 중심의 여행업 업무를 추진하고 있음을 잘 나타내주고 있다. 연령대별로는 30대가 134명(56.3%)으로 가장 높은 비율을 보이고 있으며, 이어서 40대 52명(21.8%), 20대 46명(19.3%), 50대 이상 6명(2.5%) 순으로 나타났다. 직위별로 보면 사원이 165명(69.3%)으로 가장 높은 비율을 보이고 있으며, 주임/대리 38명(16.0%), 과장/차장 19명(8.0%), 팀장/부장 이상 16명(6.7%) 순으로 나타났다. 근무년수인 경우 3-5년이 95명(39.9%)으로 가장 높은 비율을 보이고 있으며, 3년 미만 56명(23.5%), 10년 이상 45명(18.9%), 6-10년 42명(17.6%) 순으로 나타났다. 또한 응답자들의 근무부서를 보면 잘 알 수 있듯이 제주지역의 여행업무가 대부분 인바운드 업무에 치중하고 있어 통역/안내부서가 전체적으로 볼 때 117명(49.2%)으로 가장 높은 비율을 나타내고 있다. 이어서 영업부는 68명(28.6%), 예약/수배부서는 27명(11.3%), 관리부서는 26명(10.9%) 순으로 나타났다. 이를 정리하면 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본의 특성 분석

구 분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	81	34.0
	여성	157	66.0
연령	20대	46	19.3
	30대	134	56.3
	40대	52	21.8
	50대이상	6	2.5
직위	사원	165	69.3
	주임/대리	38	16.0
	과장/차장	19	8.0
	팀장/부장이상	16	6.7
근무년수	3년미만	56	23.5
	3~5년	95	39.9
	6~10년	42	17.6
	10년이상	45	18.9
근무부서	영업	68	28.6
	예약/수배	27	11.3
	통역/안내	117	49.2
	관리	26	10.9

주) missing value는 제외하고 계산한 값임.



## 제2절 신뢰성 및 타당성 검증

### 1. 신뢰성 검증

신뢰성(reliability)이란 비체계적 오차(random error)와 관련된 개념으로 일관성, 안정성, 예측가능성, 정확성, 의존가능성 등으로 표현될 수 있는 개념으로 동일한 항목에 대해 측정을 반복했을 때 측정값들이 분산으로 표현될 수 있는 개념이다.<sup>121)</sup> 즉, 신뢰도는 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 특정 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 나타나야 하는 것으로, 각 항목의 측정결과가 일관성을 유지하는가의 여부를 확인하기 위해서 이용된다. 본 연구에서는 측정변수의 신뢰도를 검증하기 위해서 변수측정에 사용된 문항들 사이의 내적일관성(internal consistency reliability)을 측정하는 방법인 크론바흐 알파(cronbach's alpha)계수<sup>122)</sup>에 의한 신뢰계수로 측정하였다. 신뢰성 검증결과 모든 변수에 대한 알파계수는 <표 4-2>에 나타난 바와 같이 0.8 이상을 넘어 그 신뢰성이 입증되었다.

<표 4-2> 변수의 신뢰성 검증결과

변수명	요인명	문항수	알파값
X1~X5	의미성	5문항	.8669
X6~X10	역량	5문항	.8762
X11~X15	자기결정력	5문항	.9017
X16~X20	영향력	5문항	.9339
Y1~Y5	직무	5문항	.8685
Y6~Y10	보수	5문항	.8984
Y11~Y15	승진	5문항	.9378
Y16~Y20	상사	5문항	.8317
Y21~Y25	동료	5문항	.8937

121) चे서일, 「사회과학조사방법론」, 학현사, 1998, pp.240~243.

122) Cronbach's Alpha 계수는 0과 1사이의 값을 가지며, 사회과학 자료의 경우 0.7 이상이면 신뢰성이 높다고 본다.: 김충련, 「SAS라는 통계상자」, 데이터플러스, 1997, p.240.

## 2. 타당성 검증

타당성(validity)이란 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 의미하는 것으로 보통 내용타당성, 기준타당성, 개념타당성으로 구분할 수 있다.<sup>123)</sup> 이를 세부적으로 살펴보면 첫째, 내용타당성은 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 어느 정도 측정할 수 있는가를 보여주는 것으로써, 측정하고자 하는 구성개념의 조작적 정의의 적절성 여부를 판단하는 근거가 된다. 둘째, 기준타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래 시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측할 수 있는 정도를 의미한다. 셋째, 개념타당성은 한 개념이 다른 개념과 구별되는 정도를 설명하는 것으로 요인분석을 통해 설문자체의 타당성을 양적으로 평가할 수 있다. 본 연구에서는 요인분석을 통해 구성개념의 타당성을 입증하고자 선행연구의 변수를 적용하여 활용하였다. 요인분석은 항목들간의 상관관계가 높은 것을 하나의 요인으로 묶어내어 동일한 개념을 측정하는 것이며, 요인들간의 상호 독립성을 유지하여 서로 다른 개념으로 측정된다. 요인분석 방법은 주성분 분석법을 이용하였고, 요인적재량을 단순화시키기 위하여 요인회전 방법으로는 직교회전을 이용하였다. 위의 내용을 바탕으로 설문 문항들의 개념 타당성 검증을 위하여 요인분석을 실시한 결과는 <표 4-3>과 <표 4-4>와 같다. 이를 보면 변수들간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도 즉, 요인분석의 적합성을 나타내는 KMO(Kaise-Meyer-Olkin)의 값이 임파워먼트 요인은 0.928, 직무만족 요인은 0.902로 상당히 크게 나타나 변수선택이 매우 타당함을 알 수 있다. 또한 요인분석 모형의 적합성을 나타내는 바르렛트(bartlett)의 구형성검정치가 임파워먼트는 3342.015, 직무만족은 3721.623이며, 유의확률값은 각각 0.000이므로 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다.

---

123) 채서일, 「전계서」, pp.255~266.

<표 4-3> 임파워먼트 요인의 타당성검증

측 정 항 목	임파워먼트 요인				공통성
	영향력	자기결정력	의미성	역량	
16.부서업무의 영향력	.843	.222	.133	7.761E-02	.799
17.부서업무의 통제능력	.838	.222	2.738E-02	.222	.786
18.업무 방법의 결정 및 변경	.819	.113	9.921E-02	.209	.736
20.부서업무의 결정력과 영향력	.817	.209	5.318E-02	.174	.644
19.부서목표 달성의 영향력	.815	.174	6.390E-02	.222	.369
14.부서업무 수행방법의 선택	.209	.816	6.390E-02	.222	.547
15.업무수행 결정시 영향력	.174	.800	.172	.107	.682
12.업무 처리시 자율성	.189	.728	.300	8.998E-02	.714
13.업무상 목표의 결정	.152	.718	.249	.102	.741
11.업무수행의 결정능력	.118	.659	.347	.130	.725
1. 업무의 중요성	.117	.180	.868	.179	.572
2. 업무의 의미성	.156	.300	.851	.192	.628
3. 업무 활동의 의미성	.192	.222	.777	.309	.588
4. 부서업무의 중요한 의미	.223	.122	.757	.146	.708
5. 타 직원보다 내 업무의 중요성	.180	.156	.492	.307	.685
9. 부서의 목표달성 확신	.182	9.921E-02	.189	.820	.735
8. 직무와 관련한 기술과 지식	.178	5.318E-02	.152	.812	.752
10.성공적인 업무처리능력	.241	.222	.118	.808	.725
7. 업무수행 능력 확신	8.639E-02	.222	.320	.756	.718
6. 목표달성의 도움	.146	.113	.372	.623	.701
고유치	8.851	5.021	3.047	1.655	-
분산율	44.2%	25.1%	15.2%	8.2%	
KMO	.928				
구형성검정치	3342.015				
유의확률	.000***				

<표 4-4> 직무만족 요인의 타당성검증

측 정 항 목	직무만족 요인					공통성
	승진	보수	동료	직무	상사	
15.승진에 대한 만족	<b>.888</b>	5.164E-02	7.042E-02	5.718E-02	.154	.706
14.타사 보다 빠른 승진	<b>.875</b>	9.782E-02	.120	5.428E-02	7.274E-02	.660
13.인사정책의 공정성	<b>.872</b>	4.775E-02	1.175E-02	.184	.180	.649
12.노력과 승진기회 비례	<b>.867</b>	8.465E-02	-4.637E-02	.215	.142	.670
11.성장의 기회 제공	<b>.822</b>	-5.639E-02	-3.632E-02	.253	.169	.670
10.보수에 대한 만족	2.447E-02	<b>.872</b>	.152	.114	6.339E-02	.728
9. 보수의 일상적 지출 적합성	-4.563E-02	<b>.840</b>	.122	.110	.133	.747
6. 타사 보다 많은 보수지급	.169	<b>.813</b>	-4.712E-02	.187	3.393E-02	.715
7. 보수 수준의 적정성	.173	<b>.812</b>	6.673E-02	.229	2.012E-02	.752
8. 업무량 보다 많은 보수	-8.262E-02	<b>.756</b>	-7.569E-03	8.089E-02	.360	.801
23.동료에 대한 신뢰성	-1.366E-02	.105	<b>.845</b>	.120	.173	.772
24.동료와의 팀웍	.120	5.809E-02	<b>.811</b>	.113	.126	.827
22.동료와의 커뮤니케이션	-2.059E-02	.106	<b>.794</b>	.179	.218	.830
25.동료에 대한 만족	4.735E-02	-3.366E-03	<b>.793</b>	5.147E-02	.198	.798
21.동료의 도움	-1.626E-02	2.444E-02	<b>.720</b>	.258	.304	.823
1. 직무에 대한 흥미와 자부심	.196	.159	.158	<b>.774</b>	.134	.672
4. 직무에 대한 애착심	.125	.180	.127	<b>.772</b>	.101	.634
5. 회사에 대한 애착심	.119	9.824E-02	6.147E-02	<b>.767</b>	.232	.673
2. 직무에 대한 성취감	.207	4.350E-02	.233	<b>.748</b>	4.413E-02	.435
3. 직무수행에 따른 발전	8.122E-02	.296	.122	<b>.727</b>	.106	.635
16.상사 도움의 적시성	4.607E-02	8.408E-02	.195	.190	<b>.767</b>	.678
18.직원에 대한 신뢰성	9.660E-02	.153	.291	.184	<b>.723</b>	.722
17.직원에 대한 자율성 보장	.275	8.543E-02	.147	.127	<b>.716</b>	.770
20.상사와의 커뮤니케이션	.188	.121	.267	.134	<b>.704</b>	.705
19.상사의 지식수준	.296	.135	.243	-7.287E-03	<b>.520</b>	.673
<b>고유치</b>	<b>8.009</b>	<b>3.492</b>	<b>2.998</b>	<b>1.911</b>	<b>1.333</b>	
<b>분산율</b>	<b>32.0%</b>	<b>13.9%</b>	<b>11.9%</b>	<b>7.6%</b>	<b>5.3%</b>	
<b>KMO</b>	<b>.902</b>					
<b>구형성검정치</b>	<b>3721.623</b>					
<b>유의확률</b>	<b>.000***</b>					

표 30

### 제3절 가설검증

#### 1. 가설 1의 검증

연구가설 1의, “여행업 종사원의 임파워먼트 요인은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.” 라는 가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-5>와 같다. 회귀식의 유용성을 살펴보면  $R^2$ 값은 0.373으로 나타나 네 가지 원인변수가 종분산의 37.3%를 설명하고 있으며, 회귀식에 대한 F값은 33.453으로써 유의수준( $p < 0.05$ )에서 통계적으로 유의한 결과를 보여주고 있다. 여행업 종사원의 직무만족에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 네 변수 모두가 유의적인 영향을 미치고 있으며, 영향력의 크기는 역량(0.214), 자기결정력(0.179), 의미성(0.069), 영향력(0.068)의 순으로 나타났다. 위의 결과를 바탕으로 연구가설 1은 채택되어, 여행업 종사원의 임파워먼트는 직무만족에 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 이를 회귀식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{임파워먼트} = -1.866 + 0.179(\text{자기결정력}) + 0.068(\text{영향력}) + 0.069(\text{의미성}) + 0.214(\text{역량})$$

<표 4-5> 임파워먼트 요인과 직무만족의 회귀분석결과

결과변수	원인변수	Beta값	T값	Sig.
직무만족 (직무,보수,승진,상사, 동료 등 전체사항)	(상 수)	-1.866	-9.404	.001***
	자기결정력	0.179	3.452	.000***
	영향력	0.068	1.358	.017**
	의미성	0.069	0.682	.049**
	역량	0.214	4.658	.000***

$$R^2 = 0.373 \quad F \text{ 값} = 33.453 \quad \text{Sig} = .000***$$

주) \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

하위가설 1-1의, “여행업 종사원의 임파워먼트 요인은 자신의 직무에 영향을 미칠 것이다.” 라는 가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-6>과 같다. 회귀식의 유용성을 살펴보면  $R^2$ 값은 0.261로 나타나 네 가지 원인변수가 종분산의 26.1%를 설명하고 있으며, 회귀식에 대한 F값은 26.654로써 유의수준( $p < 0.05$ )에서 통계적으로 유의한 결과를 보여 주고 있다. 여행업 종사원의 직무만족 요인인 직무에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 네 변수 모두가 유의적인 영향을 미치고 있으며, 영향력의 크기는 의미성(0.362), 역량(0.292), 자기결정력(0.204), 영향력(0.201)의 순으로 나타났다. 위의 결과를 바탕으로 하위가설 1-1은 채택되어, 여행업 종사원의 임파워먼트는 직무만족 요인인 자신의 직무에 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 이를 회귀식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{임파워먼트} = -0.005 + 0.204(\text{자기결정력}) + 0.201(\text{영향력}) + 0.362(\text{의미성}) + 0.292(\text{역량})$$

<표 4-6> 직무와 임파워먼트 요인의 회귀분석결과

결과변수	원인변수	Beta값	T값	Sig.
직무 (직무만족 요인중 직무관련 사항)	(상 수)	-.005	-0.93	.926
	자기결정력	.204	3.573	.000***
	영향력	.201	3.432	.000***
	의미성	.362	6.342	.000***
	역량	.292	5.011	.000***

$$R^2 = 0.261 \quad F \text{ 값} = 26.654 \quad \text{Sig} = .000***$$

주) \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

하위가설 1-2의, “여행업 종사원의 임파워먼트 요인은 자신의 보수에 영향을 미칠 것이다.” 라는 가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-7>과 같다. 회귀식에 대한 유용성을 살펴보면  $R^2$ 값은 0.206로 나타나 네 가지 원인변수가 종분산의 20.6%를 설명하고 있으며, 회귀식에 대한 F값은 19.528로써 유의수준( $p < 0.05$ )에서 통계적으로 유의한 결과를 보여 주고 있다. 여행업 종사원의 직무만족 요인인 보수에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 자기결정력, 영향력, 역량이 유의적인 영향을 미치고 있으며, 영향력의 크기는 자기결정력(0.422), 영향력(0.235), 역량(0.154) 순이며, 의미성 요인은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 위의 결과를 바탕으로 하위가설 1-2는 부분적으로 채택되어, 여행업 종사원의 임파워먼트는 직무만족 요인인 자신의 보수에 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 이를 회귀식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{임파워먼트} = -0.012 + 0.422(\text{자기결정력}) + 0.235(\text{영향력}) + 0.154(\text{역량})$$

<표 4-7> 보수와 임파워먼트 요인의 회귀분석결과

결과변수	원인변수	Beta값	T값	Sig.
보수 (직무만족 요인중 보수관련 사항)	(상수)	-.012	-.209	.835
	자기결정력	.422	7.142	.000***
	영향력	.235	6.214	.000***
	의미성	.039	0.668	.505
	역량	.154	2.555	.011**

$$R^2 = 0.206 \quad F \text{ 값} = 19.528 \quad \text{Sig} = .000***$$

주) \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

하위가설 1-3의, “여행업 종사원의 임파워먼트 요인은 자신의 승진 기회에 영향을 미칠 것이다.” 라는 가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-8>과 같다. 회귀식에 대한 유용성을 살펴보면  $R^2$  값은 0.175로 나타나 네 가지 원인변수가 총분산의 17.5%를 설명하고 있으며, 회귀식에 대한 F값은 15.958로써 유의수준( $p < 0.05$ )에서 통계적으로 유의한 결과를 보여주고 있다. 여행업 종사원의 직무만족 요인인 승진에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 네 가지 변수 모두가 유의적인 영향을 미치고 있으며, 영향력의 크기는 자기결정력(0.283), 의미성(0.266), 영향력(0.253), 역량(0.184) 순으로 나타났다. 위의 결과를 바탕으로 하위가설 1-3은 채택되어, 여행업 종사원의 임파워먼트는 직무만족 요인인 자신의 승진 기회에 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 이를 회귀식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{임파워먼트} = -0.017 + 0.283(\text{자기결정력}) + 0.253(\text{영향력}) + 0.266(\text{의미성}) + 0.184(\text{역량})$$

<표 4-8> 승진기회와 임파워먼트 요인의 회귀분석결과

결과변수	원인변수	Beta값	T값	Sig.
승진 (직무만족 요인중 승진관련 사항)	(상수)	.017	.273	.785
	자기결정력	.283	4.653	.000***
	영향력	.253	4.553	.000***
	의미성	.266	4.379	.000***
	역량	.184	2.952	.003***

$$R^2 = 0.175 \quad F \text{ 값} = 15.958 \quad \text{Sig.} = .000***$$

주) \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$



하위가설 1-4의, “여행업 종사원의 임파워먼트 요인은 상사와의 관계에 영향을 미칠 것이다.” 라는 가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-9>와 같다. 회귀식에 대한 유용성을 살펴보면  $R^2$ 값은 0.147로 나타나 네 가지 원인변수가 종분산의 14.7%를 설명하고 있으며, 회귀식에 대한 F값은 3.712로써 유의수준( $p < 0.05$ )에서 유의한 결과를 보여 주고 있다. 여행업 종사원의 직무만족 요인인 상사에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 자기결정력, 영향력이 유의적인 영향을 미치고 있으며, 영향력의 크기는 자기결정력(0.181), 영향력(0.121), 의미성(0.108)순으로 나타났다. 위의 결과를 바탕으로 하위가설 1-4는 부분적으로 채택되어, 여행업 종사원의 임파워먼트는 직무만족 요인인 상사와의 관계에 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 이를 회귀식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{임파워먼트} = 0.013 + 0.181(\text{자기결정력}) + 0.121(\text{영향력})$$

<표 4-9> 상사관계와 임파워먼트 요인의 회귀분석결과

결과변수	원인변수	Beta값	T값	Sig.
상사 (직무만족 요인중 상사관련 사항)	(상수)	-.013	-.198	.843
	자기결정력	.181	2.788	.006***
	영향력	.121	2.577	.008***
	의미성	.108	-1.662	.098*
	역량	-.046	.689	.492

$$R^2 = 0.147 \quad F \text{ 값} = 3.712 \quad \text{Sig} = .000***$$

주) \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

하위가설 1-5의, “여행업 종사원의 임파워먼트 요인은 동료와의 관계에 영향을 미칠 것이다.” 라는 가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-10>과 같다. 회귀식에 대한 유용성을 살펴보면  $R^2$  값은 0.149로 나타나 네 가지 원인변수가 총분산의 14.9%를 설명하고 있으며, 회귀식에 대한 F값은 3.880으로써 유의수준( $p < 0.05$ )에서 통계적으로 유의한 결과를 보여주고 있다. 여행업 종사원의 직무만족 요인인 동료에 영향을 미치는 원인변수들의 영향은 역량에만 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 위의 결과를 바탕으로 하위가설 1-5는 부분적으로 채택되어, 여행업 종사원의 임파워먼트는 직무만족 요인인 동료와의 관계에 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 이를 회귀식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{임파워먼트} = -0.011 + 0.205(\text{역량})$$

<표 4-10> 동료관계와 임파워먼트 요인의 회귀분석결과

결과변수	원인변수	Beta값	T값	Sig.
동료 (직무만족 요인중 동료관련 사항)	(상수)	-.011	-.174	.862
	자기결정력	-.045	-.545	.586
	영향력	.010	1.242	.175
	의미성 역량	.087 .205	1.326 3.063	.186 .002***

$$R^2 = 0.149 \quad F \text{ 값} = 3.880 \quad \text{Sig.} = .000***$$

주) \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

## 2. 가설 2의 검증

### 1) 성별에 따른 임파워먼트 요인에 대한 차이분석

성별에 따른 임파워먼트 요인과의 차이분석(분산분석) 결과는 <표 4-11>과 같다. <표 4-11>에 나타난 바와 같이 성별에 따른 임파워먼트의 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 등의 T값은 의미성(-1.318), 역량(-1.601), 자기결정력(-0.165), 영향력(-0.527)이며, 유의확률은 각각 0.184, 0.111, 0.869, 0.599 등으로 두 집단간의 평균차이가 통계적으로 유의하지 않은 것을 알 수 있다. 따라서 “여행업 종사원의 성별에 따라 임파워먼트의 인식정도에 차이가 있을 것이다”라는 가설은 기각됨을 알 수 있다.

<표 4-11> 성별에 따른 임파워먼트 요인에 대한 차이분석

구 분	분 류	평균(N)	표준편차	T값	유의확률
의미성	남	4.25(156)	.57	-1.318	.184
	여	4.36(80)	.59		
역 량	남	4.25(156)	.63	-1.601	.111
	여	4.36(80)	.51		
자기결정력	남	4.25(156)	.64	-.165	.869
	여	4.36(80)	.81		
영향력	남	4.25(157)	.74	-.527	.599
	여	4.36(80)	.92		

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

## 2) 연령에 따른 임파워먼트 요인에 대한 차이분석

연령에 따른 임파워먼트 요인과의 차이분석(분산분석) 결과는 <표 4-12>와 같다. 연령에 따른 임파워먼트의 의미성, 자기결정력, 영향력, 역량 등의 F값은 각각 18.324, 18.033, 25.347, 23.389이며, 유의확률은 4개 요인 모두가 0.000으로 나타나 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 이는 평균값의 비교를 통해서 연령대가 높을수록 임파워먼트 요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력에 대한 인식이 높아지는 것을 확인할 수 있다. 따라서 연령에 따른 임파워먼트 요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력에 차이가 있다는 가설은 채택됨을 알 수 있다.

<표 4-12> 연령에 따른 임파워먼트 요인에 대한 차이분석

구분	N	평균	표준편차	F값	유의확률	
의미성	20대	45	3.87	.64	18.324	.000***
	30대	134	4.28	.52		
	40대	51	4.60	.40		
	50대이상	6	4.83	.27		
	합계	237	4.29	.57		
역량	20대	45	3.72	.63	18.033	.000***
	30대	134	4.24	.53		
	40대	51	4.45	.46		
	50대이상	6	4.77	.27		
	합계	237	4.20	.57		
자기결정력	20대	46	3.01	.68	25.347	.000***
	30대	133	3.39	.57		
	40대	52	4.02	.61		
	50대이상	6	4.07	.86		
	합계	237	3.47	.70		
영향력	20대	46	2.74	.73	23.389	.000***
	30대	134	3.06	.67		
	40대	52	3.84	.68		
	50대이상	6	3.67	1.32		
	합계	238	3.18	.80		

주) \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

### 3) 직위에 따른 임파워먼트 요인에 대한 차이분석

직위에 따른 임파워먼트 요인과의 차이분석(분산분석) 결과는 <표 4-13>과 같다. 직위에 따른 임파워먼트의 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 등의 F값은 각각 14.197, 4.613, 26.303, 35.048이며, 유의확률은 0.000, 0.004, 0.000, 0.000으로 나타나 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 분석되었다. 이는 평균값의 비교를 통해서 직위가 높을수록 임파워먼트 요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력에 대한 인식이 높아지는 것을 확인할 수 있다. 따라서 직위에 따른 임파워먼트 요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력에 차이가 있다는 가설은 채택됨을 알 수 있다.

<표 4-13> 직위에 따른 임파워먼트 요인에 대한 차이분석

구 분		N	평균	표준편차	F값	유의확률
의미성	사원	164	4.17	.57	14.197	.000***
	주임/대리	38	4.31	.51		
	과장/차장	19	4.69	.37		
	팀장/부장	16	4.93	.22		
	합계	237	4.29	.57		
역량	사원	45	4.13	.58	4.613	.004***
	주임/대리	134	4.25	.62		
	과장/차장	52	4.42	.52		
	팀장/부장	6	4.61	.50		
	합계	237	4.20	.59		
자기결정력	사원	46	3.28	.61	26.303	.000***
	주임/대리	133	3.57	.57		
	과장/차장	52	4.07	.69		
	팀장/부장	6	4.49	.55		
	합계	237	3.47	.70		
영향력	사원	46	2.94	.66	35.048	.000***
	주임/대리	134	3.32	.78		
	과장/차장	52	3.89	.57		
	팀장/부장	6	4.49	.55		
	합계	238	3.18	.80		

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

#### 4) 근무년수에 따른 임파워먼트 요인의 차이분석

근무년수에 따른 임파워먼트 요인과의 차이분석(분산분석) 결과는 <표 4-14>와 같다. 근무년수에 따른 임파워먼트의 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 등의 F값은 각각 11.555, 20.058, 31.584, 31.602이며, 유의확률은 모두가 0.000으로 나타나 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 분석되었다. 이는 평균값의 비교를 통해서 근무년수가 많을수록 임파워먼트 요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력에 대해 인식이 높아지는 것을 확인할 수 있다. 따라서 근무년수에 따른 임파워먼트 요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력에 차이가 있다는 가설은 채택됨을 알 수 있다.

<표 4-14> 근무년수에 따른 임파워먼트 요인에 대한 차이분석

구 분	N	평균	표준편차	F값	유의확률	
의미성	3년미만	56	4.08	.70	11.555	.000***
	3-5년	95	4.21	.50		
	6-10년	42	4.32	.50		
	10년이상	44	4.68	.40		
	합계	237	4.29	.57		
역량	3년미만	55	3.77	.63	20.058	.000***
	3-5년	95	4.25	.47		
	6-10년	42	4.28	.59		
	10년이상	45	4.57	.45		
	합계	237	4.20	.59		
자기결정력	3년미만	56	3.19	.74	31.584	.000***
	3-5년	95	3.22	.51		
	6-10년	41	3.65	.51		
	10년이상	45	4.16	.61		
	합계	237	3.47	.70		
영향력	3년미만	56	2.90	.82	31.602	.000***
	3-5년	95	2.89	.56		
	6-10년	42	3.35	.69		
	10년이상	45	4.00	.71		
	합계	238	3.18	.82		

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

### 5) 근무부서에 따른 임파워먼트 요인에 대한 차이분석

근무부서에 따른 임파워먼트 요인과의 차이분석(분산분석) 결과는 <표 4-15>와 같다. 근무부서에 따른 임파워먼트의 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 등의 F값은 각각 1.236, 3.199, 1.177, 1.715이며, 유의확률은 0.297, 0.024, 0.319, 0.165 등으로 분석되었다. 따라서 근무부서에 따른 임파워먼트 요인인 의미성, 자기결정력, 영향력에 차이가 있을 것이다라는 가설은 기각되고, 역량에 대해서만 채택됨을 알 수 있다.

<표 4-15> 근무부서에 따른 임파워먼트 요인에 대한 차이분석

구 분		N	평균	표준편차	F값	유의확률
의미성	영 업	68	4.23	.63	1.236	.297
	예약/수배	29	4.24	.65		
	통역/안내	116	4.28	.52		
	관 리	26	4.48	.54		
	합계	237	4.29	.57		
역 량	영 업	68	4.20	.54	3.199	.024**
	예약/수배	26	3.88	.78		
	통역/안내	117	4.26	.57		
	관 리	26	4.26	.51		
	합계	237	4.20	.59		
자기 결정력	영 업	68	3.37	.82	1.177	.319
	예약/수배	27	3.36	.65		
	통역/안내	116	3.52	.55		
	관 리	26	3.60	.95		
	합계	237	3.47	.70		
영향력	영 업	68	3.05	.89	1.715	.165
	예약/수배	27	3.26	.61		
	통역/안내	117	3.18	.72		
	관 리	26	3.45	1.01		
	합계	238	3.18	.80		

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

### 3. 가설검증 결과의 요약

여행업 종사원의 임파워먼트와 직무만족의 영향관계를 파악하기 위하여 다중회귀분석이 활용되었다.

회귀분석 결과를 보면 첫째, 여행업 종사원의 임파워먼트는 직무만족에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 특히 임파워먼트의 구성요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 모두 상당한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 둘째, 여행업 종사원의 임파워먼트와 직무만족 요인인 직무에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 특히 임파워먼트의 구성요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 모두 직무만족 요인인 직무에 상당한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 셋째, 여행업 종사원의 임파워먼트는 직무만족 요인인 보수에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 특히 임파워먼트의 구성요인인 역량, 자기결정력, 영향력에 상당한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 넷째, 여행업 종사원의 임파워먼트는 직무만족 요인인 승진에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 특히 임파워먼트의 구성요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 모두 상당한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 다섯째, 여행업 종사원의 임파워먼트는 직무만족 요인인 상사에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 특히 임파워먼트의 구성요인인 자기결정력, 영향력에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 여섯째, 여행업 종사원의 임파워먼트는 직무만족 요인인 동료에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 특히 임파워먼트의 구성요인인 역량에 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

그리고 여행업 종사원의 개인적 특성과 임파워먼트 요인에 대한 차이검증을 위하여 분산분석을 실시한 결과, 성별에 따라서는 임파워먼트 구성요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력에 통계적으로 유의한 평균의 차이를 보이지 않았지만, 연령, 직위, 근무년수, 근무부서는 유의한 차이를 보였다. 연령에 따른 여행업 종사원 임파워먼트의 분산분석 결과는 임파워먼트 구성요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력은 집단간 차이가 있는 것으로 분석되었으며,



특히 연령이 많을수록 임파워먼트 정도가 높은 것으로 분석되었다. 직위에 따른 여행업 종사원 임파워먼트의 분산분석 결과는 임파워먼트 구성요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력은 집단간 차이가 있는 것으로 분석되었으며, 특히 직위가 높을수록 임파워먼트의 정도가 높은 것으로 분석되었다. 근무년수에 따른 여행업 종사원 임파워먼트의 분산분석 결과는 임파워먼트 구성요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력은 집단간 차이가 있는 것으로 분석되었으며, 특히 근무년수가 많을수록 임파워먼트의 정도가 높은 것으로 분석되었다. 근무부서에 따른 여행업 종사원 임파워먼트의 분산분석 결과는 임파워먼트 구성요인인 역량은 집단간 차이가 있는 것으로 분석되었으나 의미성, 자기결정력, 영향력은 집단간 차이가 없는 것으로 분석되었다. 그 결과를 가설의 채택여부로 요약하면 <표 4-16>과 같다

<표 4-16> 가설의 채택여부

가설 1				
독립변수 종속변수	의미성	역량	자기결정력	영향력
직무만족	채택	채택	채택	채택
직 무	채택	채택	채택	채택
보 수	기각	채택	채택	채택
승 진	채택	채택	채택	채택
상 사	기각	기각	채택	채택
동 료	기각	채택	기각	기각
가설 2				
독립변수 종속변수	의미성	역량	자기결정력	영향력
성 별	기각	기각	기각	기각
연 령	채택	채택	채택	채택
직 위	채택	채택	채택	채택
근무년수	채택	채택	채택	채택
근무부서	기각	채택	기각	기각

주)  $p < 0.05$

## 제5장 결 론

무한경쟁 시대의 급변하는 경영환경 속에서 신속한 의사결정과 융통성 있는 경영조직의 필요성이 대두되면서 최고경영진은 권한과 책임을 현장 종사원에게 위임하고, 종사원은 자신의 업무를 어떻게 그리고 효과적으로 수행할 것인가에 대하여 스스로 파악할 필요성이 요구되고 있다. 관광산업부문 중에서 관광객 유치에 핵심적 역할을 담당하고 있는 여행업에서도 현장에서 근무하는 종사원들이 관광객들의 다양한 욕구에 유연하게 대처하기 위해서 자신의 창조적 역량을 개발하고 증대하여 여행업의 발전과 연결시켜야 한다는 관점에서 본 연구가 시작되었다. 이를 위해서는 무엇보다도 서비스 접점에서 근무하고 있는 현장 종사원에게 임파워먼트를 부여하는 것이 필요하다는 선행연구의 고찰을 통하여 확인하였다.

본 연구의 목적은 여행업 종사원의 임파워먼트가 직무만족에 어느 정도 영향을 미치는가를 조사한 후, 여행업 종사원을 대상으로 임파워먼트를 부여함으로써 근무환경이 혁신되고 종사원 개개인의 창조적 역량 증대와 더불어 직무만족을 가져와 궁극적으로 여행업 경영성과 향상에 도움이 될 수 있다는 시사점을 제시하고자 하는 것이다. 그리고 연구목적을 달성하기 위하여 이론적 연구결과 임파워먼트 개념은 상급자가 하급자에게 자신에게 부여된 권한의 일부를 위임하는 것 이외에도 종사원 자신의 역량을 증대하고 이를 조직 전체에 확산시켜 궁극적으로 조직의 성과를 높이려는 것으로 확인되었다. 또한 이론적 연구를 바탕으로 연구의 모형과 연구가설을 설정하여 실증조사를 실시하였다.

본 조사를 통해서 나타난 결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 여행업 종사원의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 관한 회귀분석을 실시한 결과, 여행업 종사원의 임파워먼트는 직무만족에 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 특히, 여행업 종사원의 임파워먼트 구성요인인 의미성, 역량, 자기결정

력, 영향력은 직무만족 구성요인인 직무, 보수, 승진, 상사, 동료에 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 둘째, 여행업 종사원의 개인적 특성에 따른 임파워먼트 인식 정도의 차이에 관한 분산분석을 실시한 결과, 성별에 따른 임파워먼트 요인인 의미성, 자기결정력, 역량, 영향력은 차이가 없는 것으로 분석되었다. 즉, 관광객 송출시장 여행사에서 여성의 역할은 카운터내에서 여행상품 판매, 상담, 일반업무 등 활동이 제한적인 반면에 제주도는 관광목적지로서 다양한 관광시설에 대한 예약 및 변경이나 체류기간 동안 현장을 동행하며 안내서비스 등을 제공해야 함으로 성별에 관계없이 어느 정도의 권한부여가 필요한 실정이어서 관광객 송출시장과는 상대적으로 여성 활동이 활발할 수 밖에 없음을 잘 나타내 주는 결과라고 할 수 있다. 그러나 연령, 직위, 근무년수, 근무부서는 임파워먼트 요인인 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력에 대한 집단간 차이검증 결과 차이가 있는 것으로 분석되었다.

본 연구는 여행업 종사원에 대한 임파워먼트의 필요성, 적용 가능성, 효율성 등 많은 시사점을 제시하고 있다. 그 내용을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 선행연구자들이 제시한 임파워먼트, 직무만족 등의 요인이 여행업 종사원을 대상으로 한 본 연구의 실증분석 결과에서도 적용 가능성이 밝혀졌다. 둘째, 임파워먼트가 높을수록 여행업 종사원들의 직무만족도는 높은 것으로 나타났으며, 개인적 특성에 따라서도 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 향후 제주지역 여행업체들이 종사원의 채용, 근무부서 배치, 서비스교육 등의 업무 추진시 반드시 고려해야 할 것이다.

연구의 한계점으로는 첫째, 여행업 종사원의 임파워먼트에 영향을 주는 요인에 대한 논의와 더불어 실천방법에 대한 연구를 충분히 하지 못했다. 둘째, 임파워먼트의 수준이 일반적으로 개인차원, 집단차원, 조직차원 등 3가지 수준으로 구분되고 있으나 개인차원의 수준에서만 논의되었다. 셋째, 본 연구에서 사용한 측정변수의 도구들은 주로 미국에서 실증 분석된 것이므로, 우리나라 여행업체에 근무하고 있는 종사원들의 의식, 능력, 업무추진방법 등의 여

건과 상이할 수 있다는 것이다.

미래의 연구방향으로는 첫째, 여행업 조직 구조에 따른 임파워먼트의 영향 관계를 비교 조사한 후, 제주지역 실정에 적합한 조직구조를 제시하고자 한다. 둘째, 본 연구에서는 설문지법을 통하여 자료를 수집하였으나, 설문지법 이외에 현장 실험 등의 연구방법을 이용한 향후의 연구가 필요하다. 셋째, 임파워먼트의 수준을 개인차원에서 집단과 조직차원으로 확대함과 동시에 연구의 대상도 여행업을 포함한 도내 전 관광사업체로 넓혀나간다면, 향후 제주지역 관광산업 전반에 걸쳐 임파워먼트에 대한 활용의 폭이 확대되리라고 사료된다. 특히, 임파워먼트는 경영 패러다임이 “통제와 조정”에서 “자율과 책임”으로 전환되고 있는 시대적 변화속에서 재도약을 준비하기 위한 제주지역 여행업 경영의 새로운 대안으로 활용 가치가 높을 것으로 기대한다.

## <참고문헌>

### 1. 국내문헌

- 김경호·고승익, 「관광학원론」, 형설출판사, 2001.
- 김영배·고금희, 「관광법규」, 백산출판사, 2002.
- 김상무·김광조의, 「관광사업경영론」, 백산출판사, 2003.
- 김대권, “호텔종사원의 직무만족 요인에 관한 이론적 고찰”, 한국관광정책학회, 「관광정책학연구」, 제6권 제3호, 2000. 12.
- 김남현·김재집 공저, 「인적자원과 생산성」, 학문사, 1982.
- 김충련, 「SAS라는 통계상자」, 데이터플러스, 1997.
- 박시사, 「여행업경영」, 대왕사, 2003.
- 박시사, “한국여행업의 창업결정에 관한 연구”, 박사학위논문, 한양대학교 대학원, 1997.
- 박원우, 「임파워먼트 실천매뉴얼」, 시그마인사이트컴, 2000.
- 박원우, “임파워먼트: 개념정립 및 실천방안 모색”, 「경영학연구」, 경희대학교, 1995.
- 박원우, “Empowerment: 파워다툼에서 파워증대로의 사고·행동전환”, 노사관계연구, 서울대학교 노사관계연구소, 1992.
- 박내희, 「조직행동론」, 박영사, 1989.
- 박정준외 6인 공저, 「관광과 서비스」, 대왕사, 2000.
- 백기복, 「이슈 리더쉽」, 창민사, 2000.
- 손대현, 「한국문화의 매력과 관광이해」, 일신사, 1992.
- 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1992.
- 오상훈, “한국호텔기업의 종사원 권한위임에 관한 연구”, 한국관광지리학회, 「관광지리학」, 제13호, 2000.
- 오택섭, 「사회과학 데이터 분석법」, 나남출판사, 2000.

- 유수현, “여행업의 상황적합적 마케팅전략에 관한 실증적 연구” 박사학위논문, 경남대학교 대학원, 1992.
- 윤대순, 「관광경영학원론」, 백산출판사, 2001.
- 원용희, “호텔종사원의 직무만족과 서비스 수준 제공 및 성과에 관한 연구”, 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 1992.
- 유기현, 「조직행동론」, 무역경영사, 2000.
- 이선희, 「여행경영론」, 형설출판사, 1978.
- 이선희, 「여행업경영개론」, 대왕사, 2003.
- 이승길, “경찰공무원의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 원광대학교 대학원, 2003.
- 이광직, “호텔종사원의 직무만족이 인적서비스 질에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원, 1999.
- 이학중, 「조직행동」, 세경사, 1987.
- 정찬중, 「여행사경영원론」, 백산출판사, 2003.
- 제주도관광협회, 「제주관광30년사」, 경신인쇄사, 1995.
- 정경섭, 「인간관계론」, 법문사, 1990.
- 조혜정, “여행사 종사원의 직무만족과 이직의사에 관한 연구”, 석사학위논문, 신라대학교 대학원, 2001.
- 정해주, “임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1998.
- 채서일, 「사회과학조사방법론」, 학현사, 1998.
- 최철수, “여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 2001.
- 허향진·오상훈, “제주도 관광정책의 방향과 도서관 협력방안”, 「아시아 도서관 협력: 관광과 문화교류」, 제주대학교 동아시아연구소·제주발전연구원, 1997.

제주K여행사, 내부자료, 2003.

<http://www.hanatour.co.kr>

## 2. 국외문헌

Arad, S., *impovered Work Groups* : Conceptual Framework and Empirical Assessment of Empowerment Process and Outcomes in Organizations, Ph. D. Dissertation. (University of Illinois at Urbana-Champaign, 1994).

Bowen, D. & Lawler, E., "The Empowerment of Service Workers: What, How, and When", *Sloan Management Review*, Vol. 33, 1992.

Charles J. Metelka, *The Dictionary of Hospitality Travel and Tourism*, (Delmar Publishing Inc., 1990).

Constance, N. A. and M. J. Becker, "Job Satisfaction and Performance, An Empirical Test of Some Theoretical Propositions", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.(No.2), 1973.

Cosun, D. L. & Enz, C. A., "Predicting Psychological Empowerment Among Service Works: The Effects of Support-Based Relationships", *Human Relations*, Vol. 52(2), 1999.

E. J. McCrmik and D. Ilgen, *Industrial Psychology, 7th ed*, (Prentice-Hill, 1968).

F. Herzberg, B. Mausner, & B. B. Synderman, *The Motivation to Work*, (NY : John Wiely & Sons Inc., 1995).

H. J. Leavitt, *Managerial Psychology*, Chicago, 1978, p.90.

- H. M. Wiess & J. B. Shaw, "Social Influences on Judgements about Tasks", *Organizational Behavior and Human Performance*, in Press. : 원용회, "전계논문", p.29. 재인용.
- Hoelter, J. W., The analysis of covariance structures: Goodness of fit indices, *Sociological Methods and Research*, 1983.
- Holland, J., Making Vocational Choices. *A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 2nd ed., Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1985)
- Holt, N. C. L., "*The Relation Between Individual Vocational Need and Work Environment Reinforcers in Sample of Food Service Works(in Satisfaction)*", (University of Minnesota, 1984).
- J. A. Conger, & R. N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988.
- Janda, K. F., "Towaeds the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power", *Human Relations*, 1960.
- J. S. Adams, "Toward on Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67. 1963.
- Kinlaw, D. C., *The Practive of Empowerment: Making the Most of Human Competence*, (Hampshire: Gower, 1995).
- K.W. Kendall and Bernard H. Booms, Consumer Perceptions of Travel Agencies: Communications, Images, Needs and Expectations", *Journal of Travel Research*, 1987.
- K. W. Thomas, & B. A. Velthous, "Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15.



- Laurence Stevens, *Guide to Travel Agency Security*, (Merton House Publishing Company, 1982).
- L. W. Poter, & E. E. Lawler III, *Managerial Attitude and Performances*, (Homeward: Richard D. Irwin, 1968).
- L. W. Porter and R. M. Steers, "Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, Vol. 80. 1973.
- Maghribi, A. S., "Assessing the Effect of Job Satisfaction on Managers", *International Journal of Value-Based Management*, Vol. 12, 1999.
- March, J. G. & Simon, H. A., *Organizations*, (New York : John Wiley & Sons Inc., 1985).
- McIntosh, R. W. and C. R. Goeldner, *Tourism: Princilpes, Practices, Philosophies*, 6th edition(John Wiley and Sons Inc., 1990).
- Michel Mirin, "*The Social Psycholosity of Tourist Behavior*", (Annals of Tourism Research, 1984), Special Issue, p.7.
- Mills, D. D., "The Truth about Empowerment", *Training & Development*, August, 1992.
- Mitchell, T. R. Smyser, C. M. & Weed, S. E., "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 18(3), 1997.
- M. S. Viteles., *Motivation and Morale in Industry*, (New York : W. W. Norton, 1983).
- Peter Johoson and Barry Thomas, *Choice and Demand in Tourism*, (Mansell Publishing Limited, 1992).
- Scott, T. M. & Tiessen, P., "Performance Measurement and Managerial Teams", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, 1999.

- Shaw, R. B., *Organizational Architecture*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).
- Solomon, B. B., *Black Empowerment : Social Work in Oppressed Communities*, (N.Y: Columbia University Press, 1976).
- Spreitzer, G. M., "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 33.
- Spreitzer, G. M., "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995.
- S. P. Robbins, *Organizational Behavior*, 8th ed., (Prentice Hall Inc., 1998).
- Steers, R. M., *Introduction to Organizational Behavior*, 2nd ed., (Illionois: Scott, Foresman and Company, 1984).
- Stogdill, R. M., *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*, New York, Free Press, 1974.
- The New Shorter Oxford English Dictionary*, London, (UK: Oxford University Press, 1993).
- T. M. Lodahl and M. Kejner, "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 1965.
- R. E. Coeffy, & C. W. Cook, *Management and Organization Behavior*, (Phillip Lo Hunsaker Austen Press, 1995).
- Ronan, W. W., et. al., Effects of Goal Setting and Supervision on Worker Behavior in Industrial Situation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58. 1973.
- R. W. Beaty, & C. E. Schneier, *Personnel Administration Experiential Building Approach*, 2nd ed, (Addison-Wsely Publishing Company, 1981).

- Vogt, J. F & Murrell, K. L., *Empowerment in Organizations*, San Diego, (CA: Pfeiffer and Company, 1990). 김성수 역, 경영혁신 임파워먼트(고려원, 1995).
- Vroom, V. H., *Work and Motivation*, (John Wiley & Sons Inc., 1964).
- Weaver, C. N., "Job Satisfaction in the United States in the 1970s", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, 1980.
- 森谷哲也, "Travel Agent Manual", (*Travel Journal*, 1982), p.69.
- 彬岡庭, 「旅行業」, (東京 : 東洋經濟新聞社, 1982).
- 上田敏晶, "旅行經營戰略", (*Travel Journal*, 1974).
- Travel Journal 出版社, "新國內旅行の 業務知識", (*Travel Journal*, 1989).
- 中和人民共和國 國務院, 「旅行社管理條例」, 1996.
- <http://www.jata-net.or.jp>.

## ABSTRACT

### **A Study on the Effects of Empowerment of Travel Agency Employees on the Job Satisfaction**

by Nam-Jin, Kim

*Department of Business Administration  
Graduate School of Business Administration  
Cheju National University  
Supervised by Professor Hyang-Jin, Huh*

This Study is first of all, interested in the role of travel agency employees to meet flexibility with the request of customers, to increase their competence and to make the most of it in their business for the improvement of the management of travel agencies. To make employees do so, empowerment of the management of the employees is necessary.

Especially Jeju set sail for Jeju international free city and share fate, and than first of all there is need to role of employee. The purpose of this study is to search ways to empower employees and

develop their personal competence with view to making the employees have job satisfaction and commitment to the organization, improve job performance. and as a consequence, improving the results of the management of the travel agencies. and Effect of that there are 4 factors meaning, competence, self - determination of empowerment between job, wage, promotion, superior, job mate of travel agencies employees on the job satisfaction

The 250 questionnaire were distributed receiving 241 response, but the only appropriate 238 respondents responded to this survey questionnaires. It was focused on the employee of travel agency in jeju

This study consist of 5 chapters.

- (1) Introduction
- (2) Theoretical Background
- (3) Empirical Research
- (4) Analysis
- (5) Conclusions

They were analyzed for multiple regression, reliability, factor, anova, frequency analysis by SPSS/win10.0 program. used for testing moderating effects of personal characteristics between empowerment factor and job satisfaction factor.

Two major hypotheses were generated with respected to employee empowerment, job satisfaction of employees.

Each has five sub hypotheses. in conclusions both major hypotheses are adopted partly as a table 4-16 on this papers.

The summary of this study are as follows :

First empowerment of travel agency employees affects job satisfaction. The concept of empowerment usually connected with meaning, competence, self - determination of empowerment.

Secondly, there are group differences in meaning, competence, self - determination of empowerment, background employees like sex, age, career, working period, position and department. Therefore, we should take the personal characteristics of employees into consideration when we hire new employees, make placement of them.

lastly, the limitation of this study are as follows. It rack some degree of generalization and enough reliability as the responses are limited to only travel agency in jeju. Therefore there is still some challenge to analysis widely empowerment of travel agency employees.

## <설 문 지>

안녕하십니까?

저는 제주대학교 경영대학원 관광경영학과 석사과정에 재학중인 학생입니다

본 설문은 『여행업 종사원의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』로써 제주도내 여행업 종사원을 대상으로 임파워먼트와 직무만족에 대한 의견을 조사·분석하여, 여행업 발전을 위한 기초자료로 활용하고자 실시하는 것입니다.

귀하께서 응답해 주시는 내용들은 모두가 귀중한 연구자료로 활용됨과 동시에 통계적인 목적으로만 사용되오니 바쁘시더라도 진솔하고 성의있게 응답해 주시면 감사하겠습니다.

2004 년 1월

제주대학교 경영대학원 관광경영학과

지도교수 : 허 향 진

조 사 자 : 김 남 진

(전화: HP: 011-9089-8862)

1. 다음은 임파워먼트(권한위임 혹은 역량증대) 요인중 『의미성』에 대한 질문입니다. 해당란에 (V)표 해 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 내가 하고 있는 일이 나에게 중요하다.	1	2	3	4	5
2. 내가 하고 있는 일은 나에게 의미가 있다.	1	2	3	4	5
3. 내 업무와 관련된 활동은 개인적으로 의미가 크다.	1	2	3	4	5
4. 내가 하고 있는 일은 우리 부서업무에 중요한 의미를 가진다.	1	2	3	4	5
5. 내 업무는 다른 직원의 업무보다 중요하다고 생각한다.	1	2	3	4	5

2. 다음은 임파워먼트(권한위임 혹은 역량증대) 요인중 『역량』에 대한 질문입니다. 해당란에 (V)표 해 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
6. 내가 하고 있는 일은 나의 목표달성에 도움이 된다.	1	2	3	4	5
7. 나는 일을 잘 수행할 능력에 대한 확신이 있다.	1	2	3	4	5
8. 나는 나의 직무에 필요한 기술과 지식을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
9. 나는 우리 부서의 목표를 성공적으로 달성할 자신이 있다.	1	2	3	4	5
10. 나는 어려운 업무도 성공적으로 처리할 능력이 있다.	1	2	3	4	5



3. 다음은 임파워먼트(권한위임 혹은 역량증대) 요인중 『자기결정력』에 대한 질문입니다. 해당란에 (V)표 해 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
11.나는 업무처리 방법을 스스로 결정할 수 있다.	1	2	3	4	5
12.나는 업무처리시 상당한 자율성을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
13.나는 업무상의 목표를 내 스스로 결정한다.	1	2	3	4	5
14.나는 부서 업무를 수행하는데 필요한 방법들을 내가 선택한다.	1	2	3	4	5
15.직무수행과 관련하여 나의 결정력이 큰 영향을 미친다.	1	2	3	4	5

4. 다음은 임파워먼트(권한위임 혹은 역량증대) 요인중 『영향력』에 대한 질문입니다. 해당란에 (V)표 해 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
16.나는 나의 부서업무 전반에 대해 영향력을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
17.나는 부서에서 일어나는 일에 대해 많이 통제할 수 있다.	1	2	3	4	5
18.나는 부서업무 수행방법의 결정 및 변경에 영향력을 발휘할 수 있다.	1	2	3	4	5
19.나는 부서 목표달성에 상당한 영향력을 행사할 수 있다.	1	2	3	4	5
20.부서업무 수행에 있어 나의 결정이 즉시 시행된다.	1	2	3	4	5

5. 다음은 직무만족 요인중 『직무』에 대한 질문입니다. 해당란에 (V)표 해 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 나의 일에 흥미와 자부심을 느끼고 있다.	1	2	3	4	5
2. 나는 나의 업무수행을 통해 성취감을 느끼고 있다.	1	2	3	4	5
3. 나는 내가 하고 있는 일이 나의 발전에 도움을 준다	1	2	3	4	5
4. 나는 다른 직무보다 현재의 직무에 오래 종사하고 싶다.	1	2	3	4	5
5 현재 직장에서 일하고 있는 것을 다른 사람에게 자랑스럽게 이야기한다.	1	2	3	4	5

6. 다음은 직무만족 요인중 『보수』에 대한 질문입니다. 해당란에 (V)표 해 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
6. 나의 보수는 타 여행사 직원에 비해 대체로 많은 편이다.	1	2	3	4	5
7. 나의 보수 수준이 적정하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
8. 나의 보수는 업무량과 직책에 비해 많다고 생각한다.	1	2	3	4	5
9. 현재의 보수는 일상적인 지출에 적합하다.	1	2	3	4	5
10.나는 현재의 보수에 만족한다.	1	2	3	4	5

7. 다음은 직무만족 요인중 『승진기회』에 대한 질문입니다. 해당란에 (V) 표 해 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
11.내가 수행하고 있는 직무는 나 에게 성장의 기회를 제공해 준다.	1	2	3	4	5
12.내가 노력한 만큼 승진기회가 주어진다.	1	2	3	4	5
13.승진 등 인사정책은 비교적 공 정하게 처리 되고 있다.	1	2	3	4	5
14.타 여행사와 비교할 때 승진속 도가 빠르다고 생각한다.	1	2	3	4	5
15.나는 전반적으로 나의 승진에 대해 만족한다.	1	2	3	4	5

8. 다음은 직무만족 요인중 『상사와의 관계』에 대한 질문입니다. 해당란에 (V)표 해 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
16.내 상사는 필요시 항상 나에게 도움을 준다.	1	2	3	4	5
17.내 상사는 업무 수행시 나에게 자율성을 보장해 준다.	1	2	3	4	5
18.나의 상사는 내가 하고 있는 일을 신뢰한다고 생각한다.	1	2	3	4	5
19.내 상사는 여행업무에 해박하다.	1	2	3	4	5
20.내 상사는 업무와 관련하여 상 호 협력하고 우호적이라고 생 각한다.	1	2	3	4	5

9. 다음은 직무만족 요인중 『동료와의 관계』에 대한 질문입니다. 해당란에 (V)표 해 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
21.직무수행시 어려운일이 발생하면 동료들은 나에게 도움을 준다.	1	2	3	4	5
22.나는 직무와 관련된 사항을 동료와 자유롭게 상의한다.	1	2	3	4	5
23.나는 동료들을 항상 신뢰하고 존중한다.	1	2	3	4	5
24.나는 동료들과 함께 일하는 것이 즐겁다.	1	2	3	4	5
25.나는 동료와의 관계에 대하여 만족한다.	1	2	3	4	5

10. 다음은 『개인적 특성』에 관한 질문입니다. 해당란에 (V)표하여 주시기 바랍니다.

- 1) 성 별: ①여성( ) ②남성( )
- 2) 연 령: ①20대( ) ②30대( ) ③40대( ) ④50대 이상( )
- 3) 직 위: ①사원( ) ②주임/대리( ) ③과장/차장( ) ④팀장/부장이상( )
- 4) 현여행사 근무년수: ①3년미만( ) ②3-5년( ) ③6-10년( ) ④10년이상( )
- 5) 근무부서: ①영업( ) ②예약/수배( ) ③안내( ) ④관리( )

※수고하셨습니다. 귀하의 소중한 답변에 다시 한번 감사드립니다.