

# 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경이 직무만족, 이직의도와 조직성과에 미치는 영향

## The Effects of Airline Outsourcing Staff Work Environments on Job Satisfaction, Turnover Intention and Achievement

서선

인덕대학교 관광레저경영과

Sun Seo(ss@induk.ac.kr)

### 요약

본 연구는 한국지역 항공사 아웃소싱의 적용분야 등 점차 확대추세에 있는바, 아웃소싱 관계지속 요인과 필요성에 치우친 기존의 연구에서 벗어나 아웃소싱이 실질적으로 조직성과로 귀결될 수 있는 영향요인연구를 위해 아웃소싱 종사원을 직접적인 연구대상으로, 항공사 아웃소싱종사원의 직무환경이 직무만족, 이직의도와 조직성과에 미치는 영향연구를 실시하였다. 연구분석은 SPSS ver 18.00과 AMOS ver 18.00을 이용하여 실증분석을 실시한 결과 첫째, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경 중 상호협조요인, 교육체계 순으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 인적역량과 노동강도는 직무만족에 영향을 미치지 않아 기각되었다. 둘째, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경 중 상호협조요인은 이직의도에 영향을 미치지 않으나, 인적역량, 노동강도, 교육체계 순으로 이직의도에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무만족과 이직의도 순으로 조직성과에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 시사점은 해당하는 항공사와의 상호협조가 무엇보다 중요한 요인이므로 상호협조 강화에 힘써야하며, 본인의 인적역량이 높다고 평가할수록 직무만족은 낮고, 이직의도가 높은 분석결과를 반영하여 좋은 인재를 채용, 확보할 수 있는 직무환경 조성이 항공사 아웃소싱의 실질적인 성과향상에 중요한 요인임을 제시하였다.

■ 중심어 : | 항공사 아웃소싱 | 직무환경 | 직무만족 | 이직의도 | 조직성과 |

### Abstract

This study examines the effects of airline outsourcing staff work environments with respect to job satisfaction, turnover intention and achievement. Research results show three significant findings. First, among the four variable factors for work environment, the most influential factor for job satisfaction was 'mutual cooperation of affiliated airlines'; 'training system' was found as the second most influential variable. Second, among the four variable factors examined for work environment, the most influential factor on turnover intention was found as 'human capabilities and labor intensities', followed by the 'training system' factor. Third, 'job satisfaction' was found to have a significantly negative (-) effect on outsourcing staff turnover intention. 'Job satisfaction' and 'turnover intention' were found to have a significant effect on organizational achievement. In conclusion, it can be said that mutual cooperation between airlines and airline outsourcing firms is the most valuable factor to enhance airline outsourcing.

■ keyword : | Airline Outsourcing | Work Environment | Job Satisfaction | Turnover Intention & Achievement |

\* 본 연구는 인덕대학교 교내 학술연구비 지원으로 실시 되었습니다.

접수일자 : 2013년 05월 29일

심사완료일 : 2013년 07월 31일

수정일자 : 2013년 07월 22일

교신저자 : 서선, e-mail : ss@induk.ac.kr

## I. 서론

2012년 항공여객 수는 RPK(Revenue Passenger Kilometres)를 기준으로 전년대비 약 5.5%증가하였고 [1], 우리나라 또한 2012년 국제선 교통량은 전년대비 10.6%로 대폭 증가한 것으로 집계 되었다[2]. 이는 몇몇 국가들의 경제 성장이 둔화되고 유럽 주요 국가들에서 재정 긴축정책이 시행되었지만, 전반적으로 긍정적인 경제적 성과가 반영된 결과라 할 수 있다[1]. 2001년 이후 항공여객 등 교통량의 증가에도 불구하고 항공사의 수익성은 낮아지는 추세로 비용절감이 절실한 상황에서 항공사는 아웃소싱을 가장 주요한 방안으로 채택하였다. 기존의 항공사 아웃소싱이 정비 등 비핵심분야에 집중되었다면 예약, 기내식, 인사관리, 자금부, IT 분야 등이 항공사의 유력한 아웃소싱 후보분야로 꼽히고 있다[3]. 국제항공운송협회(IATA: International Air Transport Association, 2000)에 따르면 항공사의 전체 운항비용 중 인건비, 유류비, 유통비용 순으로 높은 비중을 차지한다고 하였다[4].

항공사는 비용절감과 저가항공사 대응방안으로 아웃소싱을 선택하는데, 정비 분야를 인건비가 저렴한 아시아 지역으로 이전한데 이어 예약센터 또한 인건비가 저렴한 해외(유나이티드, 델타항공-인도, 독일 루프트한자-터키)에서의 조업으로 약 30% 이상의 비용절감 효과를 보이고 있다[5]. 항공운송산업은 인적자원 의존도, 고정자산에 대한 의존성, 고정비의 과다지출 등의 경영특성과 급변하는 경영환경으로 인하여 총체적인 위기를 맞고 있으며 이를 해소하기 위해 아웃소싱에 관심을 갖지 않을 수 없게 되었다. 항공사의 고비용, 저효율 구조를 개선하기 위해 아웃소싱을 실시하는 항공사는 점차 확대되고 있다[6].

항공사가 아웃소싱을 하는 이유는 좀 더 효율적이고 저렴한 서비스를 추구하는데 있다. 따라서 항공사는 업무를 맡긴 제3자 즉, 아웃소싱 담당업체에 해당 항공사의 서비스 표준을 준수하도록 지속적인 관리가 중요하다[7]. 이와 같이 한국지역 또한 항공사 아웃소싱이 확대되는 상황에서 성공적인 항공사 아웃소싱에 영향을 미치는 영향요인에 대한 직접적인 연구가 절실하다 하

겠다. 하지만 기존의 관광분야인 외식, 호텔, 항공사 등과 관련된 아웃소싱 연구가 아웃소싱을 의뢰한 업체인 호텔, 항공사 직원을 대상으로 하고 있다[6-8]. 따라서 본 연구의 목적은 점차 확대되고 있는 한국지역 항공사 아웃소싱이 성과에 미치는 실질적인 영향연구를 위하여 항공사 아웃소싱에 근무하는 직원을 대상으로 발전적인 항공사 아웃소싱 방안을 제시하는데 있다.

연구의 목적을 달성하기 위한 세부적인 목표는 첫째, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경, 직무만족, 이직의도와 성과에 대한 개념정립을 위하여 이론연구를 실시하고, 연구모형을 설정한다. 둘째, 분석결과를 토대로 시사점을 도출하여 성공적인 항공사의 아웃소싱방안을 제시 한다. 본 연구의 연구범위는 항공사의 주요업무로, 고객과의 대면서비스 분야인 국제·국내 예약, 공항 체크인, 공항 출국·도착·수하물 분야에서 근무하는 항공사 아웃소싱 종사원을 연구대상으로 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 항공사 아웃소싱 개념 및 현황

아웃소싱은 기업이 수행하는 활동 중 전략적으로 중요하면서도 가장 잘할 수 있는 핵심부문에 기업의 역량을 집중시키고 나머지 분야의 기획부터 운영에 이르기 까지 일체를 해당분야의 전문 업체에 위탁하여 이를 통해 비용을 절감하고 기업의 경쟁력을 제고시키는 경영전략이라고 하였다[7][9][10].

Doganis[11]는 항공사의 아웃소싱 분야는 점차 확대 추세를 보이고 있는데, 애초에는 수하물 처리, 램프내 업무지원, 화물조업 등과 같은 지상조업 업무에 대해 대부분의 항공사가 아웃소싱을 적용하였다. 최근에는 항공사의 고유 업무라 인식되어 있던 정보기술, 교육훈련, 기내식사업, 총무, 탑승수속, 탑재관리 등 많은 분야에 아웃소싱 인력이 진입하였고 이를 통해 상당한 비용과 생산성 향상을 거두게 되었으며 가상항공사의 개념으로 발전하고 있다고 하였다[6].

한국 국적 항공사의 여객운송 분야도 2000년도에 들어서면서부터 시작하게 되었으며, 초창기에는 단순 반

복 업무 및 비 핵심부서부터 아웃소싱을 시작했으나 현재는 여객운송 분야 대부분에 아웃소싱 인력이 투입되어 있으며, 세부적인 업무 현황은 공항의 출입국업무, 라운지 서비스 업무, 수하물 보조업무, 단체승객 수속보조 업무, 마일리지 업무, 특수고객(휠체어, Stretcher 승객, 비동반 소아 등)업무를 수행하고 있다. 여객 운송 업무가 핵심부서(운영, 지원)의외의 다른 부서는 지속적으로 아웃소싱이 추진되고 있으며 전체 직원 대비 구성비도 점차 증가하는 추세를 보이고 있다[12]. 항공사 업무의 핵심, 비 핵심부서는 업무에 대한 단독적인 평가로 결정되어서는 안 된다. 즉, 아웃소싱 업무를 담당하는 제3자인 아웃소싱 업체가 그 업무를 저렴한 비용으로 월등하게 수행할 수 있다면 아웃소싱에 적합한 업무라고 정의할 수 있다[7]. 한국의 국적항공사는 최근에 항공사의 핵심업무로 간주되었던 공항의 체크인 업무와 항공예약업무로 아웃소싱이 확대하고 있다.

전문가와의 면담결과, 대한항공 국내선 예약업무의 경우 2010년 아웃소싱을 시작하여 2013년 5월 기준 만 3년이 되며, 국제선 예약업무 또한 4년 내에 전체를 아웃소싱 업체에 위임한다는 계획아래 2013년 4월부터 일부업무의 아웃소싱을 시작하였다. 또한 외국국적 항공사, 저비용 항공사는 공항 체크인을 포함 공항서비스 부문 전반에 걸쳐 아웃소싱 분야가 확산되고 있다. 따라서 점차적으로 항공사 업무를 담당하는 아웃소싱 업체의 수가 증가할 뿐 아니라 그 규모도 점차 대형화 되고 있는 상황이다.

## 2. 직무환경

직무환경은 조직구성원의 직무수행에 영향을 미치는 물리적 환경을 포함한 상황적 제 변수를 말하며, 물리적 성격의 근무조건, 시간과 관계되는 근무조건, 사회적 근무조건 등 조직 내의 유·무형적 제 요인에 의해 조직구성원이 지각하는 포괄적 특성으로 정의한다[13].

Lovelock[14]은 항공서비스에 있어 서비스 행위의 본질은 접객요원에 의한 인적서비스가 주를 이루고 고객과의 관계가 불연속적으로 이루어지며, 서비스 소비자들이 서비스를 받기 위해서는 서비스 조직으로 이동해야 하고 서비스 점포의 이용도 단일적으로 한정되는 특

성을 갖게 된다고 주장하였다고 하였다[15].

항공사의 고객과의 대면서비스가 이루어지는 대표적인 분야는 예약, 발권, 공항서비스와 객실서비스 등이 있다. 공항서비스 업무는 총괄, 탑승수속, 출입국, 발권, 수하물, 탑재관리(Load Control), MAAS(Meet And Assistant)로 구분되며[15], 예약업무는 국내선예약과 국제선예약으로 구분된다. 본 연구의 조사대상인 예약업무와 공항업무 중 탑승수속, 출입국업무의 업무내용과 업무특성은 다음과 같다.

항공사의 예약업무는 콜센터라는 독립부서로 운영된다. 콜센터는 기업경영의 출발점이며 고객이 체감하는 서비스를 제공해야 한다. 초창기에는 콜센터 상담원들의 친절한 응대태도가 제일 중요한 요소였으나 콜센터 업무 영역의 확대로 업무지식이 더 중요한 요소로 부각되고 있다. 또한 콜센터는 이윤을 창출하는 점포로서의 기능을 한다. 고객의 전화는 매출과 직결되고 콜센터 서비스 수준에 따라 기업의 이미지가 직결된다. 콜센터 상담원의 모니터에는 대기시간, 포기율, 성공률 등 제반 데이터가 실시간 제공되기 때문에 상담원은 한시도 긴장을 늦출 수 없는 스트레스 강도가 높은 직업이다[16].

탑승수속 업무란 항공여행을 위한 승객에게 항공기를 탑승하기 위한 증표, 즉 탑승권을 발급해 주는 일련의 업무를 말한다. 탑승수속 직무를 담당하는 직원은 전반적인 여객운송 업무절차를 정확히 알고 있어야 도움을 줄 수 있으며, 항공업무 전반에 대해 업무 숙지를 하고 전 세계 국가 및 공항의 출입국정보를 상세하게 파악하고 있어야 하기 때문에 항공사 여객분야의 꽃이라고도 말할 수 있겠다. 하지만 공항여객 터미널에 설치된 키오스크(Kiosk, 2006년 김포공항에 설치되어 서비스 시작)를 이용하여 탑승수속 카운터를 거치지 않고 단말기에서 탑승권을 직접 출력할 수 있으며, 2008년부터 국내 항공사에 도입된 웹 체크인(Web Check-in)서비스로 탑승수속도 인터넷 환경으로 변하고 있다[12].

출입국에서 담당하는 주 업무는 고객들의 탑승을 도와주는 업무이다. 또한 출입국업무에서는 비행기가 들어왔을 때 항공기문을 여는 도착업무도 담당하고 있다. 도착 후에는 출발지 공항에서 발송한 전문을 바탕으로 도착게이트에서 유모차 및 휠체어 등 급히 고객이 사용

해야하는 위탁수하물(checked baggage)을 전달하고 연결편이 있는 손님들에 대한 기본적인 환승안내도 이루어지므로 신속하고 정확한 안내가 필요한 업무이다[17].

살펴본 바와 같이 항공사의 대고객서비스 업무는 전문적인 지식을 기반으로 하는 직무환경으로, 전문지식에 대한 교육기회 제공, 즉 사전 전문교육이 무엇보다 중요하다 하겠다. 특히 최근 아웃소싱을 확대하고 있는 대 고객서비스 핵심 분야인 공항 체크인 업무와 예약업무는 종사원의 전문지식이 무엇보다 중요한 분야로, 1주일간의 항공업무 기초교육-약 11일간의 실무교육-1:1 맞춤 교육-Patrol 교육 등 약 1달간의 교육을 거쳐 고객대응 테스트가 포함된 인증시험을 통과하고, Q&A(Quality & Assurance) 과정을 통과하여야만 업무를 수행할 수 있도록 교육과정을 운영하고 있다. 따라서 전문적인 지식을 기반으로 하는 항공사 아웃소싱의 직무환경은 종사원에게 제공되는 교육체계와 더불어 종사원의 인적역량, 항공사와의 상호 업무협조 정도와 종사원이 수행하는 노동강도 등이 중요한 영향을 입힐 것으로 보인다.

### 3. 직무만족

직무만족은 조직에서 구성원들이 직무를 수행하는 과정에서 개인의 내재적, 외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 구성원들의 지각된 반응을 의미한다[18], 또한 직무만족이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태[19]라고 정의하였다[16].

직무만족이란 직무에 대한 태도의 하나로서 인지, 정서, 행위의 복합체이므로 실제로 관찰되는 것처럼 정확하기 않고, 구성원의 행위나 언어적 표현으로 추측되는 것으로 복합적인 개념이다[20]라고 하였고, 직무만족은 개인이 자신의 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 긍정적인 감정상태[21]라고 하였다. 직무만족에 대한 정의를 재검리하면 심리적인 측면과 보상적인 측면이 강하게 나타나는 경향이 있다. 정서적 반응은 어떤 대상이나 상황을 지각하고 이를 평가해서 나타낸 정서적 반응

의 상태라 할 수 있다. 이때 정서적 반응이 유쾌하거나 긍정적인 때 직무만족의 상태가 되고, 반대로 부정적이거나 불유쾌한 상태일 때는 직무불만 상태가 된다[12].

Lucas 외[22]는 “개인의 직무만족에 영향을 주는 직무 관련요소로는 동료, 감독, 임금, 회사의 방침, 승진 등이 있으며, 직무만족은 내재적 및 외재적 요소로 구분할 수 있다. 내재적인 직무만족은 직무자체에 대한 만족과 단순히 개인의 과업수행에 따른 보상으로 간주되고 있다”고 하였다. 내재적 보상은 심리적인 것으로 과업에 대한 성취감, 개인의 성장기회 등이 포함된다. 그리고 외재적인 직무만족은 보상적인 것으로 직무에 대한 다른 측면의 만족으로 임금인상, 작업조건 등이 포함된다[17]. 직무만족이란 조직 구성원이 직무 및 조직 내의 대상, 상황을 지각하고 이를 평가해서 나타낸 정서적 반응의 상태라 할 수 있다[13].

### 4. 이직의도와 조직성과

이직의도에 대하여 실제적으로 그만두기 전에 예고를 나타내는 것으로서 광의의 개념으로는 사회 시스템의 구성원 자격의 경계를 넘나드는 개인의 이동 정도[23]라고 하였고, 이직의도는 종업원이 조직구성원이기를 포기하고 현재의 직장을 떠나려는 의도로써 정의[24]할 수 있다고 하였다[25]. 따라서 종사원이 조직에 적합하다고 인지하게 되면, 조직에 남아 있으려고 하고 다른 직업을 찾으려는 의도도 줄어드는 것으로 해석할 수 있다[26]. 항공사의 업무는 직무환경에서 살펴본 바와 같이 전문적인 지식과 경험이 중요한 직무로써, 전문가의 역할을 수행하기 위해서는 장기간의 전문교육과 훈련이 요구되므로 종사원의 이직의도가 발생하지 않도록 지속적인 인적관리 전략이 중요하다 하겠다.

조직의 성과 또는 효율성의 측정에 영향을 입히는 요인은 여러 가지가 있는데, 매출, 총수익, 생산량, 수수료와 서비스 제공(비 수익요인) 등 강한 지표기준을 중시하며, 상사의 평가, 자아 인식 등 회사의 수지에 직접적인 영향이 다소 덜한 지표를 이용하여 측정하기도 한다[27]. 조직성과란 조직원이나 구성원들의 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태로서 조직의 목표달성을 위한 과업의 실행정도, 조직원이 지니는 노력, 역할지각에 의

한 달성여부를 가리키는 조직행동의 일면으로 정의하였다[25].

본 연구에서는 항공사 아웃소싱 종사원을 대상으로 연구를 수행함에 있어 조직의 직접적인 성과인 재무, 경제적 지표에 의한 측정이 아닌, 아웃소싱 종사원의 업무의 실행정도, 목표달성과 역할수행에 대한 노력정도를 조직성과 측정기준으로 삼았다.

### III. 연구의 설계

#### 1. 연구모형 및 가설의 설정

##### 1.1 연구모형

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 선행연구들을 토대로 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다. 연구모형에서는 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경이 직무만족과 이직의도에 미치는 직접적인 영향관계를 분석하기 위해 직무환경의 구성요인인 인적역량, 교육체계, 상호협조, 노동강도가 아웃소싱 종사원의 직무만족과 이직의도에 각각 미치는 영향관계를 설정하였다. 또한 항공사 아웃소싱 종사원의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향과 아웃소싱 종사원의 직무만족과 이직의도가 조직성과에 미치는 영향관계를 분석하기 위한 연구모형을 설정하였다.

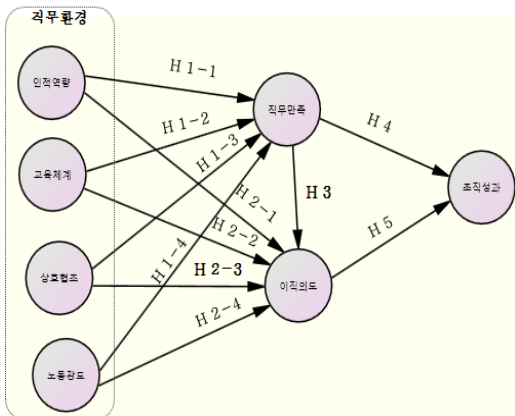


그림 1. 연구모형

#### 1.2 연구가설의 설정

##### 1.2.1 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경이 직무만족에 미치는 영향 관계

항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경이 직무만족에 미치는 영향에 대한 선행연구에 의하면, 항공사 지상직 아웃소싱의 구성요인으로 항공사와 아웃소싱 업체와의 상호 의사소통에 해당하는 관계요인, 인적역량, 관계지속 의사가 업무만족도에 미치는 영향 분석결과에서 세 가지 모두 영향을 미치는 것으로 분석되었다[6]. 또한 콜센터 상담사의 직무환경 구성요인으로 근무환경, 교육훈련, 커뮤니케이션, 노동강도, 감정노동, 다섯 가지로 나누어 직무만족에 미치는 영향 분석결과 근무환경, 교육훈련, 커뮤니케이션은 직무만족에 영향을 입히며 노동강도와 감정노동은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다[13]. 이러한 선행연구들을 토대로 아래와 같이 가설 1.을 설정하고자 한다.

##### H 1. 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

- H 1-1. 아웃소싱 종사원의 인적역량은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.
- H 1-2. 아웃소싱 종사원에게 제공되는 교육체계는 직무만족에 영향을 미칠 것이다.
- H 1-3. 아웃소싱 종사원과 항공사간의 상호협조는 직무만족에 영향을 미칠 것이다.
- H 1-4. 아웃소싱 종사원의 노동강도는 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

##### 1.2.2 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경이 이직의도에 미치는 영향관계

항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경이 이직의도에 미치는 영향에 대한 선행연구에 의하면, 이직의도는 종업원이 조직구성원이기를 포기하고 현재의 직장을 떠나려는 의도로써, 콜센터의 상담사의 직무환경은 직무만족을 통하여 이직의도에 간접적으로 부(-)의 영향을 입히는 것으로 분석되었다[13]. 또한 외식산업 종사원 개인의 조직적합성은 이직의도에 부정적인 영향을 입히는 것으로 분석되었다[25]. 이러한 선행연구들을 토대로 아래와 같은 가설 2.를 설정하고자 한다.

**H 2. 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경은 이직 의도에 영향을 미칠 것이다.**

- H 2-1. 아웃소싱 종사원의 인적역량은 이직의도에 영향을 미칠 것이다.
- H 2-2. 아웃소싱 종사원에게 제공되는 교육체제는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.
- H 2-3. 아웃소싱 종사원과 항공사간의 상호협조는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.
- H 2-4. 아웃소싱 종사원의 노동강도는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

**1.2.3 항공사 아웃소싱 종사원의 직무 만족도, 이직 의도가 조직성과에 미치는 영향관계**

직무만족도, 이직의도와 조직성과 관련된 연구로 최한원[13]과 정효선[25]은 종사원의 직무만족도는 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

일반적으로 직무만족은 성과와 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타나지만, 역할 갈등, 역할 모호, 이직의도와는 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타나고 있다[27]. 하지만 대부분의 연구에서 이직의도가 조직성과에 부정적인 영향을 입하는 것과 달리 외식산업 종사원의 이직의도는 부정적인 영향을 미치지 않는 것으로 분석되기도 하였다[25]. 이러한 선행연구들을 토대로 아래와 같은 가설 3. 4. 5를 설정하고자 한다.

**H 3. 항공사 아웃소싱 종사원의 직무만족은 이직 의도에 영향을 미칠 것이다.**

**H 4. 항공사 아웃소싱 종사원의 직무만족은 조직 성과에 영향을 미칠 것이다.**

**H 5. 항공사 아웃소싱 종사원의 이직의도는 조직 성과에 영향을 미칠 것이다.**

**2. 조사 설계**

본 연구의 조사대상은 항공사 아웃소싱 종사원으로, 인천공항과 김포공항에서 체크인업무·출입국업무 담당자와 항공사의 국내선·국제선 예약업무를 담당하는 아웃소싱 종사원을 조사대상으로 하였다. 설문조사는 2013년 2월 18일부터 2월 28일까지 연구자가 각 점소의 관리자에게 조사목적과 설문내용을 설명하고 450부를

배포하여 회수된 설문지 중 유효표본 329부를 분석에 이용하였다. 수집된 자료의 통계적 처리는 데이터 코딩(Data Coding)과정을 거쳐 SPSS ver 18.0 을 활용하여 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도분석과 상관관계분석을 실시하였으며, AMOS ver 18.0을 이용하여 확인적 요인분석과 가설검증을 실시하였다.

**3. 변수의 조작적 정의 및 측정**

**3.1 직무환경**

직무환경은 조직구성원의 직무수행에 영향을 미치는 물리적 환경을 포함한 상황적 제 변수를 말하며, 물리적 성격의 근무조건, 시간과 관계되는 근무조건, 사회적 근무조건 등 조직 내의 유·무형적 제 요인에 의해 조직구성원이 지각하는 포괄적 특성으로 정의한다[13]. 본 연구에서는 조지경[6], 박태주 외[8], 최한원[13]의 연구를 참고하여 19개 문항에 대하여 측정하였다.

**3.2 직무만족**

직무만족이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태를 의미한다[19]. 본 연구는 조지경[6], 이태경[12], 최한원[13], 정효선[25]의 연구를 참고하여 5개 문항에 대하여 측정하였다.

**3.3 이직의도와 조직성과**

이직의도는 종업원이 조직구성원이기를 포기하고 현재의 직장을 떠나려는 의도를[24]의미하며, 조직의 성과는 매출, 총수익, 생산량, 수수료와 서비스 제공(비 수익요인) 등 강한 지표기준에 의한 측정과 상사의 평가, 자아 인식 등 회사의 수지에 직접적인 영향이 다소 덜한 지표를 이용하여 측정하기도 한다[27].

본 연구에서는 최한원[13], 정효선[25], Teas[28]의 연구를 참고하여 이직의도와 조직성과 각각에 대하여 5개, 4개, 총 9개 문항에 대하여 측정하였다.

[표 1]에서 보는바와 같이 본 연구는 변수별로 연구 목적에 맞게 개발하여 측정된 33개의 설문문항에 대하여 1점은 '전혀 그렇지 않다', 7점은 '매우 그렇다'로 7점 리커트 척도로 측정하였다.

표 1. 변수의 조작적 정의 및 설문지 문항

변수		조작적 정의 및 설문지 문항	측정 항목
직무 환경	조작 정의	조직구성원의 직무수행에 영향을 미치는 물리적 환경을 포함한 상황적 제 변수로, 조직구성원이 지각하는 포괄적 특성	19
	설문 문항	업무전문성보유, 도움없이업무수행, 문제해결책제시, 업무처리정확/성실, 새로운업무습득노력, 충만한사전교육, 업무교육체계적, 교육이업무에도움, 교육시간/기회충분, 항공사신속한반응, 문제해결에적극적, 중요사안협의결정, 업무정보수시교환, 적시에의사전달, 1년간잔업회수증가, 하루작업시간증가, 휴식시간감소, 본인업무량적당, 최근부서나팀의 인력감소	
직무 만족	조작 정의	직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태	5
	설문 문항	업무에전반적만족, 회사에 만족, 일제가치흥미보람, 다시현직무선택, 동료승진보수만족	
이직 의도	조작 정의	종업원이 조직구성원이기를 포기하고 현재의 직장을 떠나려는 의도	5
	설문 문항	타회사로이직고려, 1년안타사예정, 여건악화시퇴사, 가끔퇴사충동 현재직장만족하나타회사근무희망	
조직 성과	조작 정의	조직의 성과는 매출, 총수의 등 강한 지표기준에 의한 측정과 상사의 평가, 자아 인식 등 회사의 수지에 직접적인 영향이 다소 덜한 지표를 이용하여 측정하기도 한다	4
	설문 문항	상당자료준비철저, 약속준수처리정확, 고객욕구이해노력, 업무지식충분	

#### IV. 연구결과

##### 1. 표본의 특성

응답자의 특성은 [표 2]와 같이 여성 249명(75.7%), 남성 80명(24.3%)으로 여성이 압도적으로 높은 비중을 차지하고 있다. 연령은 26-30세가 174명(52.98%), 25세 이하가 74명(22.5%), 31-35세가 59명(17.9%)으로 조사 대상 329명 중 22명을 제외하면 35세 이하의 낮은 연령대가 93.3%를 차지하고 있으며, 근무 연수 또한 1년 미만 36.5%, 1-3년 미만 45%로 3년 미만이 81.5%의 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 아웃소싱 종사원의 학력은 대졸 203명(61.7%), 전문대졸 117명(35.6%) 순으로 나타났다. 고용형태는 정규직(312명, 94.8%)이 주를 이루고 있다.

본 연구의 항공사 아웃소싱 종사원이 담당하는 해당 항공사는 대한항공과 아시아나항공을 포함한 국적항공사 담당이 211명(64.1%)으로 가장 높은 비중을 보이고,

외국국적항공사(64명, 19.5%), 저가항공사(54명, 16.4%) 순으로 나타났다. 아웃소싱 종사원의 담당 업무유형은 크게 예약(국내·국제), 체크인(김포·인천공항), 출·도착(김포·인천공항)업무로 구분할 수 있는데, 예약 116명(35.2%), 체크인 94명(28.5%), 출·도착 119명(36.3%)으로 비교적 유사한 비중을 보여주고 있다.

표 2. 표본의 일반적 특성

항목	내용	표본수 (%)	항목	내용	표본수 (%)
성별	여	249(75.7)	항공사	국적사	211(64.1)
	남	80(24.3)		저가	54(16.4)
연령	25세이하	74(22.5)		외국국적	64(19.5)
	26-30세	174(52.9)	국내예약	57(17.3)	
	31-35세	59(17.9)	국제예약	59(17.9)	
	36-40세	13(4.0)	인천체크인	59(17.9)	
	41세이상	9(2.7)	김포체크인	35(10.6)	
학력	고졸	7(2.1)	업무유형	인천출도착	109(33.2)
	전문대졸	117(35.6)		김포출도착	10(3.1)
	대졸	203(61.7)		고용형태	정규직
	대학원졸	2(0.6)	비정규직		17(5.2)
근무 연수	1년미만	120(36.5)	이직 회수	1회	74(22.5)
	1-3년미만	148(45.0)		2회	61(18.6)
	3-5년미만	37(11.2)		3회	33(10.0)
	5-10미만	17(5.2)		4회이상	8(2.4)
	10년이상	7(2.1)		없음	153(46.5)
	합계	329(100)		합계	329(100)

##### 2. 연구변수들의 신뢰성과 타당성 검증

###### 2.1 신뢰성검증

신뢰성 검증은 측정항목에 대한 일관성에 대한 개념으로, 본 연구에서는 내적 일관성을 측정하는 Chronbach's  $\alpha$  계수를 측정하였다. 본 연구에서 사용되는 요인에 대한 신뢰도 분석결과는 [표 3]에서 보는 바와 같이 인적역량 .823, 제공되는 교육체계 .883, 항공사와 상호협조 .889, 노동강도 .823, 직무만족 .889, 이직 의도 .860, 조직성과 .846으로 모두 .7이상의 값을 보여주고 있다. 따라서 .6이상이면 비교적 신뢰도 높다고 평가하는 기준을 충족시키고 있어 신뢰할 만하다고 할 수 있다.

2.2 타당성검증

본 연구에서는 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 먼저 탐색적 요인분석은 직교회전방식에 의한 주성분 분석을 실시하였다. 요인과 문항의 선택기준은 고유값(Eigen Value) 1.0 이상, 요인 적재치는 0.40이상을 기준으로 하였다.

표 3. 구성개념의 탐색적 요인분석 및 신뢰도

구분	요인 * / **	문항	적재치	공통성	신뢰도 ***
직무 환경	인적 역량 3.641/ 22.76	업무전문성보유	.839	.750	.823
		도움없이업무수행	.830	.696	
		문제해결책제시	.813	.722	
		업무처리정확/성실	.772	.634	
	교육 체계 2.817/ 7.61	충분한사전교육	.855	.801	.883
		업무교육체계적	.842	.822	
		교육이업무에도움	.808	.750	
		교육시간/기회충분	.591	.590	
	상호 협조 2.792/ 7.45	항공사신속한반응	.860	.769	.889
		문제해결에적극적	.821	.699	
		중요사안협의결정	.806	.687	
		업무정보수시교환	.767	.696	
	노동 강도 2.255/ 4.09	1년간잔업회수증가	.867	.776	.823
		하루작업시간증가	.859	.754	
		휴식시간감소	.837	.702	
KMO		.849			
Bartlett의 구형성 검정		근사카이제곱=2891.214 자유도=129 유의확률=.000			
직무만족 3.497/ 69.93		업무에전반적만족	.870	.757	.889
		회사에 만족	.865	.749	
		일에가치충미보람	.840	.706	
		다시현직무선택	.808	.653	
KMO		동료승진보수만족	.795	.632	
KMO		.841			
Bartlett의 구형성 검정		근사카이제곱=943.594 자유도=10 유의확률=.000			
이직의도 2.818/ 70.45		타회사로이직고려	.886	.784	.860
		1년안퇴사예정	.877	.770	
		여건악화시퇴사	.809	.654	
		가끔퇴사충동	.781	.610	
KMO		.811			
Bartlett의 구형성 검정		근사카이제곱=613.009 자유도=6 유의확률=.000			
조직성과 2.730/ 68.47		상담자료준비철저	.848	.718	.846
		약속준수처리정확	.842	.709	
		고객욕구이해노력	.835	.698	
		업무지식충분	.783	.613	
KMO		.759			
Bartlett의 구형성 검정		근사카이제곱=558.467 자유도=6 유의확률=.000			

\*: Eigen-value / \*\*: 분산설명력  
\*\*\*: Cronbach's Alpha

탐색적 요인분석 결과 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경에 관한 문항 19개 중 '새로운 업무습득 노력', '나의 업무량이 적당하다고 생각', '최근 1년간 부서나 팀의 인력 감소' 항목의 요인적재치와 공통성이 0.4이하로 낮아 제거하고 16개의 측정항목에 대한 요인분석을 실시한 결과 [표 3]과 같이 4개의 요인이 추출되었다.

아웃소싱 종사원의 직무만족과 조직성과는 각각 5항목과 4개의 항목이 1개의 요인으로 추출되었다. 이직의도는 '현재직장에 만족하지만 다른 회사에서 일하고 싶다는 생각을 한다'항목이 요인 적재치가 0.4이하로 낮아 제거하고 4항목, 1개의 요인이 추출되었다.

탐색적 요인분석 결과를 근거로 확인적 요인분석을 실시한 결과 아웃소싱종사원의 인적역량 항목 '다른 사람의 도움 없이 업무수행 가능'항목은 SMC값이 .480으로 0.4 이상의 값을 보이고 있으나, 교육체계 부분과 변별력이 다소 부족한 것으로 판단되어 제거하였다. 교육체계 항목 중 '능력개발을 교육시간/기회 충분'항목은 SMC값 .465로 0.4 이상의 값을 보이고 있으나, 상호협조 부분과 변별력이 부족한 것으로 판단되어 제거하였다. 따라서 타당성을 높이기 위하여 아웃소싱 종사원의 인적역량 3항목, 종사원에게 제공되는 교육체계 3항목, 항공사와의 상호협조 5항목, 노동강도 3항목 등 4개의 요인이 추출되었다. 직무만족은 5항목과 이직의도와 조직성과는 각각 4항목씩 추출되었으며 구성개념들이 모두 집중타당성이 있는 것으로 나타났으며 측정모형의 확인적 요인분석 결과는 [표 4]와 같다.

표 4. 측정모형의 확인적 요인분석

구분	적합도 지수					
	$\chi^2$	GFI	AGFI	RMR	NFI	CFI
직무환경	187.426 df=71, p=0.000	.923	.886	.078	.925	.952
직무만족	53.988 df=5, p=0.000	.940	.819	.077	.943	.948
이직의도	0.818 df=2, p=.664	.999	.994	.017	.999	1.00
조직성과	31.682 df=2, p=0.000	.960	.800	.046	.944	.947

확인적 요인분석은 Anderson과 Gerbing[29]의 기준을 토대로 하였는데, 그 결과 [표 4]에서 보는 바와 같이



전반적인 적합도 지수인 GFI와 NFI, CFI 값이 모두 0.9 이상으로 기준에 적합하며, AGFI값은 0.8 이상으로 기준값인 0.9이상에는 다소 부족하나 여타 지수가 모두 높게 나타나 적합모형의 조건을 충족하는 것으로 볼 수 있으며, RMR값 또한 0.05 이하로 나타나 적합모형의 조건을 충족하고 있다고 판단되어 확인적 요인분석 결과를 근거로 경로분석을 실시하였다.

### 2.3 상관관계분석

판별타당성을 확보하기 위해 구성개념 간 상관관계를 보여주는 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계 분석결과는 [표 5]와 같이 판별타당성을 확인할 수 있다.

표 5. 상관관계분석

	평균	표준편차	1	2	
1.인적역량	5.0051	1.01261	1		
2.교육체계	4.5562	1.17230	.382**	1	
3.상호협조	4.0073	1.13436	.250**	.526**	
4.노동강도	4.3343	1.33066	.124*	-.117*	
5.직무만족	3.7252	1.14822	.233**	.495**	
6.이직의도	4.5236	1.29154	-.040	-.252*	
7.조직성과	4.9848	.90210	.507**	.401**	
	3	4	5	6	7
1.인적역량					
2.교육체계					
3.상호협조	1				
4.노동강도	-.019	1			
5.직무만족	.586**	-.092	1		
6.이직의도	-.333**	.226**	-.619**	1	
7.조직성과	.309**	.187**	.205**	.049	1

\*\*상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의합니다.

\*상관계수는 0.05수준(양쪽)에서 유의합니다.

## 3. 가설검증

### 3.1 전체 모형의 검증

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 Amos 18.0을 이용하였으며, 그 결과  $\chi^2(d.f)=546.948(300)$ ,  $p=.000$ ,  $GFI=0.891$ ,  $AGFI=0.862$ ,  $NFI=0.900$ ,  $RMR=0.093$ ,  $CFI=0.952$  등으로 모형 적합도는 [표 6]에 제시된 것처럼 나타났다. 본 연구모형은 일반적인 평가 기준으로 보는 지표들과 비교해 볼 때 기본적인 적합도 지수를 대부분 만족시켜 타당성 있는 연구모형으로 확인되었다.

### 3.2 연구가설의 검증

연구결과를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경이 직무만족에 미치는 영향 관련, 아웃소싱 종사원의 인적역량과 직무만족 간의 경로계수는 0.052( $t=0.662$ , ns)로 기각되었으며, 교육체계와 직무만족 간의 경로계수는 0.215( $t=3.327$ ,  $p<0.001$ )로 채택되었고, 상호협조 요인과 직무만족 간의 경로계수는 0.471( $t=6.660$ ,  $p<0.001$ )로 가장 높은 영향을 미치는 것으로 나타났고, 노동강도와 직무만족 간의 경로계수는 -0.088( $t=-1.833$ , ns)로 기각되는 것으로 나타났다. 즉, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경 중 종사원의 인적역량과 노동강도는 종사원의 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 1-2, 가설 1-3은 채택되었으며, 가설 1-1과 가설 1-4는 기각되었다.

이는 직무환경 중 근무환경, 교육훈련, 커뮤니케이션 순으로 큰 영향을 미치며 노동강도와 감정노동이 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 최한원[13]의 연구에 의해 지지되고 있다. 하지만 항공사 아웃소싱의 하위요인인 관계지속의사, 인적역량, 관계요인 순으로 업무만족도에 크게 영향을 미치는 것으로 나타난 조지경[6]의 연구결과, 즉 인적역량이 높을수록 직무만족이 높다고 나타난 결과와는 차이를 보이고 있다.

둘째, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경이 이직의도에 미치는 영향 관련, 아웃소싱 종사원의 인적역량과 이직의도 간의 경로계수는 0.199( $t=3.554$ ,  $p<0.001$ ), 교육체계와 이직의도 간의 경로계수는 0.088( $t=2.396$ ,  $p<0.05$ )로 채택되었고, 상호협조와 이직의도 간의 경로계수는 0.040( $t=0.659$ , ns)으로 기각되었으며, 아웃소싱 종사원이 체감하는 노동강도와 이직의도 간의 경로계수는 0.095( $t=2.695$ ,  $p<0.05$ )로 채택 되었다. 즉, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경 중 아웃소싱 종사원과 해당 항공사와의 원활한 업무협조는 종사원의 이직의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, 가설 2-1, 가설 2-2, 가설 2-4는 채택되었으며, 가설 2-3은 기각되었다.

이는 직무환경이 직무만족을 통해 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 최한원[13]의 연구와 개인조직적합성이 이직의도에 유의한 부정적인 영향을 미치는, 즉 조

직의 목표와 개인의 목표가 일치하지 않으면서 직무에 만족하지 않을 때 이직의도가 증가하는 정효선[25]의 연구가 일부 지지하고 있다.

표 6. 제안모형 검증결과

변수	가설 내용	인과 계수	C.R. (t)	p	검증 결과
H1	인적역량→직무만족	0.052	0.662	0.508	기각
	교육체계→직무만족	0.215	3.327	***	채택
	상호협조→직무만족	0.471	6.660	***	채택
	노동강도→직무만족	-0.088	-1.833	0.067	기각
H2	인적역량→이직의도	0.199	3.554	***	채택
	교육체계→이직의도	0.088	2.396	0.017*	채택
	상호협조→이직의도	0.040	0.659	0.510	기각
	노동강도→이직의도	0.095	2.695	0.007*	채택
H3	직무만족→이직의도	-0.852	-8.878	***	채택
H4	직무만족→조직성과	1.669	4.803	***	채택
H5	이직의도→조직성과	1.907	3.722	***	채택

\* P(0.05, \*\*\*=(0.000) P(0.001)에서 통계적으로 유의함.

셋째, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무만족과 이직의도간의 경로계수는 -0,852(t=-8,878, p<0,001)로 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무만족이 높을수록 이직의도가 낮은 것으로, 부의 영향을 입히는 결과를 보여 가설 3은 채택되었다. 이는 항공사 아웃소싱 종사원의 직무만족이 높을수록 이직의도가 낮은 것으로, 부의 영향을 입히는 결과를 보여, 직무만족이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 분석결과를 보인 최한원[13], 정효선[25], 조경희외[30]의 연구결과에 의해 지지되었다.

넷째, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무만족, 이직의도와 조직성과 간의 경로계수는 각각 1.669(t=4.803, p<0.001), 1.907(t=3.722, p<0.001)로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4와 가설 5는 모두 채택되었다. 특히할만한 점은 이직의도가 조직성과에 부(-)의 영향을 미치는 것이 아니라 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었는데, 이는 직무만족이 직무성과에 영향을 미치는 연구결과를 보인 최한원[13]의 연구결과가 일부 지지하고 있으며, 직무만족도가 조직성과에 영향을 미치며 이직의도가 조직성과에 부정적 영향을 미치지 않는 분석결과를 보인 정효선[25]의 연구결과에 의

해 지지되었다.

## V. 결론

### 1. 연구의 결과 요약 및 논의

한국지역 항공사의 아웃소싱은 비교적 항공사의 비핵심분야에서 시작되어 핵심분야로 적용분야를 확대하고 있다. 특히 대고객 서비스 분야의 경우, 공항업무 중 VIP 라운지, 마일리지 업무, 휠체어, 비동반소아 등 운송제한승객의 출·입국 업무를 지원하는 분야에서의 긍정적 결과를 근거로 공항 체크인 업무와 국내·국제선 예약 업무와 같은 핵심분야로 아웃소싱 분야를 확대하고 있다. 따라서 항공사의 아웃소싱이 효율적인 경영 성과를 낼 수 있는가에 대한 연구보다는 한발 더 나아가 항공사의 아웃소싱이 항공사의 대고객 서비스분야에서 직접적인 성과를 가져올 수 있는 영향요인에 대한 연구가 절실한 시점이다. 이에 본 연구는 항공사 아웃소싱이 항공사와 항공사 아웃소싱 업체 모두에게 발전적인 방향을 제시하기 위하여, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경과 직무만족, 이직의도, 조직성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 실증분석을 실시하였다. 본 연구의 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경이 직무만족에 미치는 영향은, 직무환경의 하위 요인 중 상호협조요인과 교육체계 요인 순으로 높게 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 직무환경의 하위 요인 중 인적역량과 노동강도는 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 항공사 아웃소싱의 하위요인인 인적역량이 업무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타난 조지경[6]의 연구결과와 차이를 보이는데, 조지경의 연구에서는 조사대상이 항공사 직원으로써 항공사 직원이 아웃소싱 종사원의 인적역량을 높게 평가할 때 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다으나 항공사 아웃소싱 종사원을 직접 연구대상으로 한 본 연구에서는 본인의 역량이 높다고 인식할수록 직무만족에 영향을 미치지 않는다는 차이를 보이는 의미 있는 연구결과라 하겠다.

둘째, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무환경이 이직의도에 미치는 영향관계는 직무환경의 하위요인 중 인적역량, 노동강도, 교육체계 순으로 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 해당 항공사와 원활한 상호협조 요인은 이직의도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 항공사 아웃소싱 종사원이 업무를 수행하는 중에 발생하는 문제해결을 위해 해당 항공사의 적절한 업무지원, 즉 상호협조가 잘 이루어질수록 이직의도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

직무환경과 직무만족, 이직의도간의 영향관계에서 상호협조 요인은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치나 이직의도에는 영향을 미치지 않는 것으로 일관성 있는 분석결과를 보이고 있다. 하지만 항공사 아웃소싱 종사원은 본인의 역량이 높다고 평가할수록 직무만족에 영향을 미치지 않는다는 분석결과(가설 1-1)에 이어, 다른 분야의 업무도 잘할 수 있다는 생각 때문에 이직의도에는 영향을 미친다는 의미 있는 분석결과를 보여주었다. 이는 대다수의 기존 연구가 직무만족을 통한 이직의도를 분석한 반면, 본 연구는 직무환경이 이직의도에 미치는 직접적인 영향관계를 규명하여 의미 있는 분석결과를 볼 수 있는 연구결과라 하겠다. 뿐만 아니라 교육체계 요인은 직무만족과 이직의도에 모두 영향을 미치는 것으로 나타나, 강도 높은 전문교육에 대하여 업무수행을 위해 필요한 것으로 인식하면서도 어려운 교육체계에 대한 부담으로 이직의도에 영향을 미치는 의미 있는 연구결과를 보여주고 있다. 이는 수행업무에 따라 교육의 필요성에 차이가 있을 것으로 평가되는바 후속 연구를 통하여 업무유형별 차이에 대한 분석이 이루어지는 것이 의미가 있을 것으로 평가된다.

셋째, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향은, 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 종사원의 직무만족을 높일 수 있도록 적극적인 관리가 필요하다 하겠다.

넷째, 항공사 아웃소싱 종사원의 직무만족, 이직의도와 조직성과 간의 영향은, 직무만족과 이직의도 순으로 높게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특이할만한 점은 이직의도가 조직성과에 부(-)의 영향을 미치는 것이 아니라 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었는데,

이는 전통적 결과와 다소 상반된 연구로서 Martin 외 [31]와 Dreher[32]은 성과가 높은 종사원은 이직의도가 높았다고 하면서, 고성과자와 이직의도 사이에는 긍정적인 상관관계를 보이는 것으로 조사되었는데 이는 고성과자는 유사한 다른 분야에서도 충분히 근무할 수 있다는 자신감을 가지고 있기 때문인 것으로 사료된다고 하였다[25]. 본 연구대상인 항공사 아웃소싱 종사원은 본인의 역량을 높게 평가하고 있으며, 이로 인해 직무만족은 낮고 이직의도는 높으며, 본인의 역량으로 다른 일도 잘할 수 있다는 자신감 때문에 이직의도에도 불구하고 높은 조직성과를 내고 있는 것으로 분석된다.

결론적으로 본 연구에서 가장 큰 영향을 입히는 요인은 직무만족이 이직의도에 부(-)의 영향을 입히는 것으로 나타나 종사원의 직무만족에 영향을 입히는 요인에 대한 전략제시가 무엇보다 중요하다 하겠다.

항공사 아웃소싱 종사원의 직무만족에 가장 큰 영향을 입히는 요인은 항공사 아웃소싱 종사원과 해당 항공사간의 업무해결을 위한 상호협조 요인이며, 유일하게 이직의도에 영향을 미치지 않는 요인이므로 항공사의 성공적인 아웃소싱 성과를 위해서 항공사는 항공사 아웃소싱 종사원의 업무수행 중 발생하는 문제해결에 적극적으로 임하여 해결하는 상호협조가 성공적인 아웃소싱 결과 도출에 가장 중요한 요인임을 제시 되었다.

또한 직무만족에 영향을 입히는 교육체계, 즉 전문적인 지식이 강하게 요구되는 항공사 업무를 수행하기 위한 체계적인 교육체계는 중요한 것으로 나타났다. 반면 어려운 교육과정이 이직의도에도 영향을 입히고 있어, 체계적인 교육훈련은 전문적인 항공사 업무수행에 있어 중요한 요인이지만 이직의도에 영향을 입히지 않을 수 있도록 직무별로 선별적인 접근이 필요함이 제시 되었다.

뿐만 아니라 기존 연구결과와 달리 항공사 아웃소싱 종사원은 본인의 역량이 높다고 평가할수록 직무만족도는 낮고 이직의도는 높은 것으로 나타나고 있는데, 본 연구의 조사대상은 대졸 이상이 62.3%, 초대졸 이상 35.6%로 본인의 역량에 비해 회사의 임금 등을 포함한 대우나 조건에 충족하지 못하는 결과로 보여 지고 있다. 따라서 항공사 아웃소싱의 장기적인 성공을 위해서

는 수준 높은 인재를 확보하고 근무기간을 늘일 수 있도록 하는 것인데, 그를 위해서는 본인의 역량이 높다고 인지하고 있는 아웃소싱 종사원의 직무만족을 높일 수 있도록 대우나 기타 조건 등 직무환경 조성이 필요하다 하겠다.

## 2. 연구의 시사점 및 향후 연구방향 제시

살펴본 바와 같이 본 연구결과에 의한 시사점은 첫째, 항공사 아웃소싱 종사원을 직접 연구대상으로 조사하여 항공사와 아웃소싱 업체에 실질적인 전략을 제시할 수 있었다는 점이다. 둘째, 기존 대부분의 연구가 직무만족을 통한 이직의도간의 영향관계를 규명한 점에 반해 직무환경이 이직의도에 미치는 직접적인 영향관계 분석을 통하여 실질적인 전략을 제시하는데 도움을 주었다는 점이라 하겠다.

본 연구의 한계는 첫째, 연구대상의 직무, 즉 예약업무, 체크인 업무, 출·입국 업무별로 발생할 수 있는 차이에 대한 분석이 이루어지지 않았다는 점이다. 둘째, 조사대상인 국적항공사, 저가항공사, 외국국적 항공사간의 차이에 대한 분석이 이루어지지 않았다는 점이다. 따라서 후속 연구를 통해 항공사 아웃소싱 종사원이 담당하는 항공사별, 업무형태별 차이에 대한 분석이 이루어져야 할 것이다.

### 참 고 문 헌

- [1] 2013 February KOTI 항공정책 Brief, 국제민간항공 공협회(International Civil Aviation Organization, ICAO) 실적 기준, Aviation Focus, Airportal, 제 1529호, 2013.
- [2] 2012년 연간 항공교통량 분석결과, 국토해양부, Airportal, 제1516호, 2013.
- [3] H. Gluckman, *Have the Airlines Outsourced All That They Can?*, Information Services Group(ISG), 2012.
- [4] F. Alamdari, "Regional development in airlines and travel agents relationship," *Journal of Air Transport Management*, Vol.8, pp.339-348, 2001.
- [5] <http://edition.cnn.com/2004/TRAVEL/12/23/bt.ousource.airlines/>
- [6] 조지경, *항공사 아웃소싱이 인지된 성과와 업무만족도에 미치는 영향: 항공사 지상서비스를 중심으로*, 경희대학교 관광대학원, 석사학위논문, 2011.
- [7] *Airlines and outsourcing: is it really a financial saving or an actual longer term costly mistake?*, AHB(An Airline Hub Buzz), 2012(7).
- [7] 정형식, 임봉혁, 김영심, "거래적요인과 관계적요인이 호텔의 아웃소싱 성과에 미치는 영향", *관광학연구*, 제31권, 제5호, pp.203-114, 2007.
- [8] 박태주, 장현중, 김홍일, "호텔에서 아웃소싱이 경영성과에 미치는 영향", *한국콘텐츠학회논문지*, 제11권, 제10호, pp.479-487, 2011.
- [9] 이광현, *아웃소싱*, 한국능률협회, p.24, 1998.
- [10] 박인실, *항공아웃소싱 서비스품질이 항공사만족과 관계지속의도에 미치는 영향연구: 전환장벽의 조절효과를 중심으로*, 경기대학교 관광전문대학원, 박사학위논문, 2009.
- [11] R. Doganis, *The Airline Business in the Twenty-first Century*, Routledge, London, 2001.
- [12] 이태경, *항공사 여객운송 아웃소싱 종사원의 직무만족 개선방안에 관한 실증연구: K항공사를 중심으로*, 한국항공대학교 대학원, 석사학위논문, 2011.
- [13] 최한원, *콜센터 상담사의 직무환경이 직무만족을 통해 이직의도와 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 부경대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2011.
- [14] C. H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing*, Vol.47, pp.19-20, 1983.
- [15] 양미, *항공사 공항근무자의 직무특성에 따른 직무만족 연구: 인천공항 근무자를 중심으로*, 경기대학교 관광전문대학원, 박사학위논문, 2005.
- [16] 김영덕, *항공사 콜센터의 아웃소싱 의사결정 사례 및 구성원 직무만족에 관한 연구*, 한국항공대

학교 대학원, 박사학위논문, 2007.

[17] 최선화, *항공사 직원의 직무스트레스가 자기효능감 및 조직유효성에 미치는 영향* 공항서비스 직원을 중심으로 아웃소싱(Outsourcing)직원 비교연구, 경기대학교 대학원, 석사학위논문, 2012.

[18] 김대권, “호텔종사원 직무만족 요인에 관한 이론적 고찰”, *관광정책학연구*, 제6권, 제3호, pp.179-202, 2000.

[19] 신유근, *조직론*, 다산출판사, 1998.

[20] R. Lichtenstein, “Measure the Job Satisfaction of Physician’s in Organized Setting,” *Medical Care*, Vol.22, No.1, 1984.

[21] E. A. Locke, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In Marvin D. Dunnette 2nd ed, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1976.

[22] G. H. Lucas, E. Babakus, and T. N. Ingram, “An Empirical Test of the Job Satisfaction-Turnover Relationship: Assessing the Role of Job Performance for Retail Managers,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.18, pp.199-208, 1990.

[23] J. L. Price, “The Study of Turnover, Ames IA:” Iowa State University Press, 1977.

[24] J. P. Meyer, and N. J. Allen, “Testing the Side-Bet Theory of organizational Commitment :Some Methodological Considerations,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.3, pp.372-378, 1984.

[25] 정효선, *외식산업 종사원의 기업윤리 인식·실천 정도가 개인조직적합성, 직무만족도, 이직의도 및 조직성과에 미치는 영향에 관한연구*, 경희대학교 대학원, 박사학위논문, 2007.

[26] T. E. Becker and R. S. Billings, “Profits of Commitment :An empirical test,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, No.2, pp.177-190, 1993.

[27] D. R. Dalton, W. D. Todor, M. J. Spendolini,

G. J. Fielding, and L. W. Porter, “Organization Structure and Performance: A Critical Review,” *The Academy of Management Review*, Vol.5, No.1, pp.49-64, 1980.

[28] R. K. Teas, “Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople,” *Journal of Marketing Research*, Vol.20, pp.84-91, 1983.

[29] C. Anderson James and D. W. Gerbing, “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, Vol.103, No.3, pp.411-423, 1988.

[30] 조경희, 고희석, “항공사 객실승무원의 직무스트레스 요인이 직무만족과 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제10권, 제7호, pp.404-419, 2010.

[31] T. N. Martin, J. L. Price, and C. W. Mueller, “Job Performance and Turnover,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.66, pp.166-199, 1981.

[32] G. F. Dreher, “The Role of Performance in the Turnover Process,” *Academy of Management Journal*, Vol.25, pp.137-147, 1982.

저 자 소 개

서 선(Sun Seo)

중신회원



- 1985년 2월 : 성신여자대학교 영어영 문학과(문학사)
- 2001년 8월 : 경기대학교 관광경영학과(관광학석사)
- 2005년 2월 : 경기대학교 관광경영학과(관광학박사)
- 2005년 3월 ~ 현재 : 인덕대학교 관광레저경영과 교수 <관심분야> : 관광, 항공사, 여행사, 관광문화콘텐츠