

碩士學位論文

호텔従事者の職務満足과 組織没入에 관한 研究

— 濟州地域을 中心으로 —

指導教授 許 香 珍



濟州大學校 經營大學院

經營學科 觀光經營專攻

李 承 潤

1993

# 호텔從事者의 職務滿足과 組織沒入에 관한 研究

— 濟州地域을 中心으로 —

指導教授 許 香 珍

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1994年 6月

濟州大學校 經營大學院

經營學科 觀光經營專攻



李承潤의 經營學 碩士學位 論文을 認准함.

1994年 6月

委 員 長 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

# 目 次

第 1 章 序 論 .....	1
第 1 節 研究目的 .....	1
第 2 節 研究方法 .....	2
第 3 節 研究範圍 .....	3
第 2 章 組織沒入과 職務滿足에 대한 理論的 考察 .....	5
第 1 節 組織沒入과 職務滿足의 概念 .....	5
第 2 節 組織沒入의 類型 .....	9
第 3 節 組織沒入의 模型 .....	11
第 4 節 職務滿足에 대한 考察 .....	21
第 5 節 職務滿足 및 組織沒入과 職務沒入의 關係 .....	27
第 3 章 호텔業에 대한 理論的 考察 .....	30
第 1 節 現代 호텔業의 意義 .....	30
第 2 節 호텔서비스의 本質 .....	38
第 3 節 호텔從事員의 役割 .....	42
第 4 節 濟州道の 호텔業 現況 .....	43
第 4 章 호텔從事員의 職務滿足과 組織沒入에 대한 實證分析 .....	47
第 1 節 研究의 模型과 假說設定 .....	47
第 2 節 調査의 概要 .....	51
第 3 節 實證分析 .....	55
第 4 節 分析結果의 要約 및 示唆點 .....	71
第 5 章 結論 및 提言 .....	74
* 參考文獻 .....	77
* 英文草綠 .....	83
* 設問紙 .....	86

## 表 目 次

<표 2-1> 조직몰입 유형의 비교 .....	11
<표 2-2> 직무만족의 여러 가지 측정방법 .....	24
<표 2-3> 직무만족의 영향요인 .....	25
<표 3-1> 호텔서비스의 분류 .....	40
<표 3-2> 호텔업체 현황 .....	45
<표 3-3> 관광호텔종사자 현황 .....	46
<표 3-4> 관광숙박업 종사자 현황(38개 업체) .....	46
<표 4-1> 연구자별 인구통계적 요인 .....	50
<표 4-2> 각 호텔별 표본 현황 .....	52
<표 4-3> 설문지 구성 .....	53
<표 4-4> 인구통계학적 변수의 구성 .....	55
<표 4-5> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균과 표준편차 .....	57
<표 4-6> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(성별) .....	57
<표 4-7> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(결혼여부) .....	58
<표 4-8> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(호텔등급) .....	59
<표 4-9> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(직무부서) .....	60
<표 4-10> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(상용직/일용직) .....	62
<표 4-11> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(연령) .....	63
<표 4-12> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(학력) .....	64
<표 4-13> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(근무년수) .....	66
<표 4-14> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(월평균 수입) .....	68
<표 4-15> 직무만족도와 조직몰입간의 상관관계표 .....	70
<표 4-16> 직무만족도 및 조직몰입도와 조직유효성과의 상관관계표 .....	71

# 그림 目 次

<그림 1> 연구의 흐름 .....	4
<그림 2> 조직몰입의 선행변수와 결과변수 .....	18
<그림 3> 조직몰입의 이론적 과정 .....	19
<그림 4> 직무만족 형성과정의 모형 .....	22
<그림 5> 실증연구의 모형 .....	49



# 第 1 章 序 論

## 第 1 節 研究目的

현대사회는 목적이나 크기 등이 매우 다양한 조직들로 구성되어 있다. 이들 조직은 그 조직의 생존력의 강약에 따라 생겨난지 오래지 않아 없어질 수도 있으며 또는 반영구적으로 존재하기도 한다. 기업조직도 사회의 한 조직으로서 존재하며 이는 그 성격상 이윤을 추구하는 경우가 대부분이기 때문에 장기적으로 이윤을 창출하지 못하면 존재하기 힘들다. 따라서 오늘날과 같이 기업간 경쟁이 날로 심화되어 가는 환경하에서는 조직구성원들이 기업의 이윤창출에 얼마나 기여하고 있는가가 매우 중요한 의미를 갖는다.

조직은 그 조직을 구성하는 하위조직이 있을 수 있으며, 이들 모든 조직은 그 조직의 구성원들로 이루어지게 마련이다. 따라서 그 구성원들의 역할이 조직의 존립에 막대한 영향을 주고 있다고 할 수 있다.

특히 다른 기업조직이 공장이나 사무의 자동화로 인적 자원의 역할을 상대적으로 감소시킬 수 있는 반면, 호텔기업은 서비스사업으로서의 호텔 성격상 인적 자원에 매우 크게 의존하게 되므로 대체로 일반기업들보다 인적 구성비를 줄이는데 상대적인 한계가 있다. 따라서 호텔종사자의 호텔조직에 대한 기여가 호텔기업의 존립에 중요한 역할을 하는 것이다.

조직의 운영이 조직구성원의 역할에 크게 의존하는 것이 사실이고 보면 조직구성원의 역할이 조직존립의 중요변수가 되는 것이다. 따라서 조직구성원의 역할을 이해하지 못하거나 그 역할을 제대로 수행할 수 있는 여건을 만들어 주지 못하는 것은 조직의 운영에 커다란 결점이 될 수 있을 것이다.

조직의 경영관점에서 볼 때 조직구성원들이 갖는 여러 가지 태도들 중에서 직무 및 조직에 대한 호의적인 태도를 갖는 것이 대단히 중요하다. 왜냐하면 조직구성원이 자신의 역할에 대해서나, 자신이 소속한 조직에 대해 호의적인 태도를 가지면 그것이 성과와 직결된다는 믿음이 있어왔기 때문이다. 따라서 조직을 운

영하는 경영자들은 조직구성원의 태도를 호의적인 방향으로 개선할 필요가 있게 된다.

전통적인 인간관계론자들은 조직체에서 구성원들을 동기화하기 위하여 직무만족이라는 심리학적 태도변수를 활용하여 성과, 생산량, 이직률, 결근율 등의 행동을 예측하려 했다. 그러나 미국의 행동과학자들은 보다 정확한 성과, 생산량, 이직률, 결근율 등을 예측할 수 있는 변수로서 조직몰입의 개념을 개발하여 그 유효성을 입증해 가고 있다.

이와 같이 직무만족과 조직몰입은 중요한 연구대상이 되고 있으며, 이들 연구 중 직무만족에 대한 연구는 주로 제조업에 종사하는 종사자를 대상으로 한 경우가 주를 이루고 있으며, 상대적으로 서비스업에 종사하는 종사자를 대상으로 한 연구는 매우 부족하고 특히 조직몰입에 대한 연구는 아직 기초단계에 있다. 특히 이들 연구대상의 상호비교 연구는 매우 부족한 형편이다.

따라서 본 연구는 호텔업에 종사하는 호텔종사자들이 자신이 속한 호텔조직에 대해서 갖는 직무만족과 조직몰입의 정도를 실증적으로 고찰해 봄으로써 자신이 소속한 조직을 보다 더 잘 이해하고, 기여할 수 있는 긍정적인 업무태도와 삶의 질적 향상을 꾀할 수 있는 방안을 제시하는 데 목적이 있다.



## 第 2 節 研究方法

본 연구는 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌조사와 실증조사를 병행하였다. 문헌연구는 본 연구와 관련된 국내외 서적 및 논문을 검토하여 이론적 가설을 도출하였으며 이를 검증하기 위해 설문지조사법을 이용하여 실증연구를 수행하였다. 설문지는 1994년 4월 2일부터 4월 16일까지 15일 동안 제주지역의 특급 관광호텔을 대상으로 조사를 실시하였다.

설문지의 처리는 사회과학 통계패키지인 SPSS/PC'를 이용해 직무만족도, 조직몰입도 그리고 조직유효성 등에 대하여 인구통계적 변수별 집단간에 차이가 있

는지를 분석하였는데, 여기에는 변량분석 기법이 이용되었다. 즉 두 집단의 차이를 보고자 할 때는 T검증(T-test)을, 3집단 이상의 차이를 보고자 할 때는 일원 변량분석(Oneway Anova)을 이용하였다. 또한 직무만족도 및 조직몰입도와 조직의 유효성간에 관계를 찾아보기 위해 추가로 상관관계분석(Correlation)을 이용하였다.

### 第 3 節 研究範圍

본 논문은 1994년 4월 현재 제주지역 호텔업 종사자의 직무만족과 조직몰입에 대한 고찰로서, 일반적으로 제조업체 종사자를 대상으로 한 기존의 연구와는 달리 서비스업종의 하나인 호텔업의 종사자를 대상으로 연구한 것이다. 생각컨대 제조업체 종사자들의 직무만족이나 조직몰입의 정도와 호텔업 종사자들의 그것과는 대체적으로 유사하지만 특정 항목의 변수에 대해서는 차이가 날 수도 있다.

이러한 시각에서 본 논문은 총 5개의 장으로 구성되었으며 이론부분에 있어서의 직무만족과 조직몰입의 개념 등은 지금까지 제조업체 종사자를 주요 대상으로 하여 연구된 내용들이 주류를 이루고 있어 이를 고찰하였다. 각 장의 내용은 다음과 같다.

제1장인 서론에서는 연구의 목적, 연구의 방법 그리고 범위를 언급하였다.

제2장에서는 조직몰입에 대한 이론적 고찰로서 조직몰입의 개념 및 관련이론 그리고 직무만족의 형성과정, 측정, 영향요소 등을 포함한 직무만족도에 대하여 살펴보았다.

제3장에서는 호텔업의 개념 및 특성, 호텔서비스의 본질, 호텔종사자의 역할, 그리고 제주도 관광산업 중 숙박업과 관련된 현황 등을 살펴보았다.

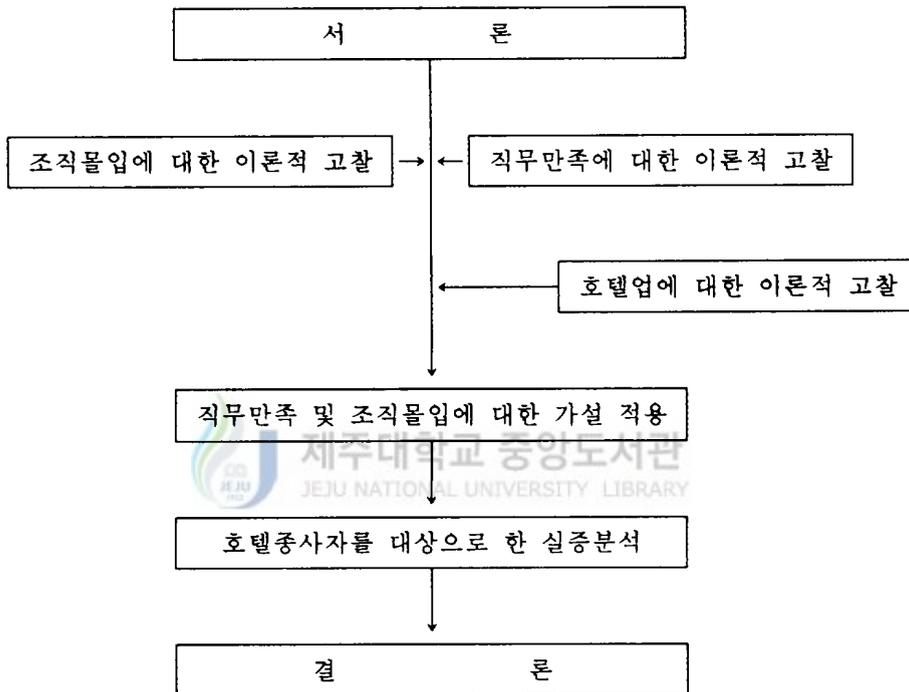
제4장에서는 문헌연구결과를 기초로 하여 설정한 가설을 검증하기 위한 연구

자료의 분석으로 조사의 개요와 조사결과를 분석하고 조사결과를 요약하였다.

마지막으로 제5장은 연구결과를 요약하고 연구의 한계점 및 향후의 연구방향을 제시하였다.

다음의 <그림 1>은 본 논제의 연구과정을 도식화한 것이다.

<그림 1> 연구의 흐름



## 第 2 章 組織沒入과 職務滿足에 대한 理論的 考察

### 第 1 節 組織沒入과 職務滿足의 概念

경영의 관점에서 볼 때 직무 및 조직에 대하여 종업원이 가지는 호의적인 태도가 성과에 직결된다는 믿음 때문에 경영자들은 이들의 태도를 호의적인 방향으로 개선하려고 많은 노력과 투자를 해오고 있다.<sup>1)</sup> 이러한 태도들 중 중대한 것은 직무에 대한 태도로서의 職務滿足(job satisfaction)과 조직에 대한 태도로서의 組織沒入(organizational commitment)이다. 또한 職務沒入(job involvement)이라는 태도도 앞서 언급한 직무만족과 조직몰입과 함께 조직행위론에 관한 연구자들에 의해 연구되어온 주요 대상 중의 하나이다.

직무만족은 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태라고 정의 할 수 있는데<sup>2)</sup>, 이는 정신건강·신체건강측면에서 중요한 구성요소의 구실을 하며 원만한 인간관계, 이직, 결근의 측정지표로도 매우 큰 기여를 해왔기 때문에 중요한 관심대상이 되어왔다. 특히 직무만족도는 1940년대 이래로 조직의 원활한 운영을 평가하는 기준이 되어왔다.<sup>3)</sup>

일반적으로 직무만족은 구성원 자신이 직무에 대해 가지는 긍정적인 감정상태로 개인의 욕구를 직무가 충족시켜주는나에 의해 결정되며, 만족·불만족은 직무가 개인에게 주는 것과 개인이 기대하는 것에 따라 나타나기에 과거-현재지향적 개념을 지니며 후에 언급되는 직무몰입에 비해서는 단기적이고 불안정적인 속성이 있다.<sup>4)</sup>

한편 경영자들은 직무에 대한 태도, 즉 직무만족에 못지 않게 구성원이 조직

1) 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1989, p.197.

2) 신유근, 상계서, p.197.

3) 신유근, 상계서, pp.371-372.

4) 유선경, “우리나라 기업의 조직몰입 결정요인에 관한 연구”, 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문, 1988, pp.11-12.

에 대해 가지는 태도에 관심을 가져오고 있다. 직무만족이라는 지표보다 종업원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 지니고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 지표가 성과, 결근율, 이직률을 결정하는 변수로서 훨씬 의미가 있을지도 모른다는 생각 때문이다. 특히 많은 신입사원들이 입사한지 수년내에 이직하고 있다는 문제에 부딪치고 있는 경영자들에게는 직무보다는 포괄적인 조직에 대한 애착심을 나타내주는 지표가 필요하게 되었다. 이러한 지표 중 최근에 조직몰입이라는 주제가 주요 핵심이 되는 경향이 있다.

일반적으로 沒入이라는 의미로 사용되고 있는 용어에는 Commitment와 Involvement가 있는데 학자들 간에는 Commitment를 '沒入', Involvement를 '關與'라 해석하고 있다. 심리학에서는 Involvement를 심리적 상태를 가리키는 의미로 관여라 번역하고 있고, Commitment는 개인의 조직에 대한 태도를 중심으로 이루어진 심리상태는 물론 행동까지를 포함하는 광의의 개념으로 사용되는데<sup>5)</sup> 이것이 경영조직론에 도입되어 조직몰입과 직무몰입이라는 개념으로 정착되어 가고 있다.

다음은 조직몰입에 대하여 여러 학자들의 조직몰입의 정의를 연도별로 요약해서 보여주고 있다.<sup>6)</sup>

- 1) H.S.Becker(1960) - 기존의 투자 때문에 지대한 관심을 가지고 어떤 행위를 지속하려는 현상.
  - 2) O.Grusky(1966) - 조직에 대한 구성원의 관계성의 본질.
  - 3) R.W.Kanter(1968) - 조직을 위해 노력을 기울이고 충성하려는 의사.
  - 4) M.E.Brown(1969) - 조직구성원 의식과 관련되고 개인의 현재위치를 반영하며 특히 예측적인 잠재력을 갖고서 성과, 작업동기, 공헌도, 기타 결과변수와 관련된 내용을 예측할 수 있게 하고 동기요인의 차별적 관련성을 제시하는 것.
  - 5) L.W.Porter와 F.Smith(1970) - 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위하여 애쓰려는 의사, 조직의 구성원으로 남아있으
- 5) R.N.Osborn, J.G.Hunt, L.R.Jauch, *Organization Theory: An Integrated Approach*, John Wiley & Sons Inc., 1980, p.182.
- 6) 강승권, "근속·옹집·규범적 몰입의 선행변수와 결과변수에 관한 연구", 광운대학교 박사학위논문, 1990, pp.14-15.

려는 강한 의욕.

- 6) D.T.Hall 등(1970) - 조직의 목표와 개인의 목표가 점진적으로 통합되거나 일치되어 가는 과정.
- 7) M.E.Sheldon(1971) - 개인의 정체성을 조직에 연결시키거나 애착을 갖도록 하는 조직에 대한 긍정적인 평가와 조직목표 달성을 위해 일하려는 태도와 지향.
- 8) L.Herbiniak와 J.A.Alutto(1972) - 다른 조직에 가면 보수, 지위, 직업적인 자유가 증가하고 현재보다 우호적인 직장풍토가 있다해도 현재의 조직을 떠날 의사가 없는 것.
- 9) L.W.Porter 등(1974) - 현재의 상황에서 소속조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 강도.
- 10) B.Buchanan II(1974) - 조직의 목표와 가치에 대한 정서적 애착이고 목표와 가치에 관련된 자신의 역할에 대한 애착이며, 단순한 수단적 가치와는 다른 조직에 대한 애착.
- 11) R.M.Steers(1977) - 특정조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 強度.
- 12) G.R.Salanick와 J.Pfeffer(1978) - 개인이 자신의 행위에 구속되어가고 그런 행위를 통하여 자신의 활동과 몰입을 유지하여 주는 신념에 결속되는 상태.
- 13) C.O'Reilly III와 D.Caldwell(1980) - 개인이 직업을 선택하는 과정에서 참여하는 되돌이킬 수 없고, 자의적인 행위로부터 형성되는 것.
- 14) R.W.Scholl(1981) - 조직구성원으로 남아서 맡겨진 역할을 수행하고 혁신적이고 자발적인 행위를 하게 하는 잠재적인 힘.
- 15) Y.Wiener(1982) - 조직목표를 달성하기 위한 행위를 유발시키는 내면화된 규범적인 압력.
- 16) R.T.Mowday, L.W.Porter 및 R.M.Steers(1982) - 한 조직에 대한 개인의 同一視와 沒入의 상대적 정도.

이상과 같은 조직몰입의 정의는 상호간에 공통적인 의미를 담고 있어 조직몰입을 “개인의 조직과의 관련성, 즉 조직과 지속적인 관계를 유지하려고 하는 상

태”로 정의해 볼 수 있다.

직무몰입에 대한 정의도 역시 학자에 따라 다양한데, 직무만족과 비교할 때 일이 얼마나 중요한가 하는 문제와 일에 대해 얼마나 만족하느냐 하는 문제로 구별되는 것이다. 다음은 학자에 따른 직무몰입의 정의들이다.

- 1) T.M.Lodahl과 M.Keiner(1965)<sup>7)</sup> - 개인이 심리적으로 자신의 일을 동일화 하는 정도 또는 전체적 자체이미지 중에서 일이 차지하는 중요성.
- 2) P.Weissenberg와 S.W.Gruenfeld(1968)<sup>8)</sup> - 종업원들이 직무에 자아몰입함으로써 직무수행과 관련을 맺는 것.
- 3) B. Buchanan II<sup>9)</sup>(1974) - 직무몰입을 조직몰입의 구성요소로 보아, 조직 동일화(O·I)·조직충성심(O·L)·직무몰입(J·I)의 함수식, 즉 조직몰입(O·C) = f(O·I, O·L, J·I)로 인식.
- 4) S.D.Saleh와 J.Hosek(1976)<sup>10)</sup> - 직무에의 同化, 決定權限에의 참여기회 확대, 직무성과가 개인의 자아실현에 중요하다는 인식.
- 5) R.N.Osborn, J.G.Hunt, L.R.Jauch(1980)<sup>11)</sup> - 자신의 직무에 정신적으로 몰입되어 그 일에 만족을 느끼는 상태.
- 6) M.K.Moch(1980)<sup>12)</sup> - 개인의 직무에 대한 일체감.

이상과 같은 내용은 직무몰입이 “구성원이 자기가 하고 있는 일에 대해 심리적으로 同一視를 느끼는 정도, 또는 개인이 자신의 일에 몰두하거나 사로잡히는 정도”라고 말할 수 있다.

- 
- 7) T.M.Lodahl & M.Keiner, “The Definition and Measurement of Job Involvement”, *Journal of Applied Psychology*, 1965, Vol.49, No.1, p.24.
  - 8) P.Weissenberg & S.W.Gruenfeld, “Relationship Between Job Satisfaction and Job Involvement”, *Journal of Applied Psychology*, 1968, Vol.52, No.6, p.469.
  - 9) B. Buchanan II, “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, 1974, pp.538-539.
  - 10) S.D.Saleh and J.Hosek, “Job Involvement: Concepts & Measurements”, *Academy of Management Journal*, 1976, pp.213-215.
  - 11) R.N.Osborn, J.G.Hunt, L.R.Jauch, *op. cit.*, pp.71-87.
  - 12) M.K.Moch, “Job Involvement Internal Motivation and Employees Integration into Network of Work Relationships”, *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol.25, 1980, p.17.

## 第 2 節 組織沒入의 類型

조직몰입을 다각적인 측면에서 살펴보고 특히 유형에 따른 조직몰입의 특성과 영향변수의 파악을 용이하게 하기 위해서 조직몰입의 유형별 고찰을 해 볼 필요가 있다.

Etzioni<sup>13)</sup>는 조직이 구성원에게 행사하는 권력이나 권위는 구성원의 조직에 대한 몰입에 그 근원을 두고 있다고 보고, 몰입의 방향과 강도에 따라 도덕적 몰입, 타산적 몰입, 소외적 몰입의 세 가지 유형으로 분류했는데 여기서 도덕적 몰입이란 도덕적이며 규범적인 동기에서 조직에 참여하는 것으로 조직몰입의 강도도 제일 높고 가장 긍정적인 동기에서의 지향을 나타낸다. 타산적 몰입은 조직과 구성원 관계가 타산적이고, 투자와 보상의 합리적 교환에 근거한 조직몰입의 형태로 몰입의 강도도 전자보다 약하며 몰입방향은 긍정적이지만 부정적 방향도 나타날 수 있다. 마지막으로 소외적 몰입은 조직과 구성원간의 적대관계를 나타내는 부정적 지향을 의미한다.

Etzioni는 조직의 성격에 따라 조직몰입 유형이 달라지지만, 한 조직에도 여러 유형의 몰입형태가 존재할 수 있으며 구성원 개인, 지위, 시간의 경과 등에 따라 몰입형태는 바뀔 수 있기 때문에 조직몰입은 단속적 개념이 아니라 연속선의 개념으로 볼 수 있다고 주장했다.

Kanter<sup>14)</sup>는 개념의 가치관 현상학과 함께 구조적-기능적인 고려가 섞여 있는 것이며 몰입의 의미를 명확히 하기 위해 그 기초를 제공하는데 있음을 지적하고 있다. 그는 또한 몰입을 둘러싸고 있는 사회시스템 문제를 고찰함에 의해 몰입에는 세 가지 형태가 있다고 제안했다. 이러한 몰입의 형태는 규범적인 규제를 통하여 시스템 안정을 위한 유지와 외적 위협을 제거하기 위하여 충분한 충성심을 개발하고 구성원 자격을 유지하는데 따른 시스템의 요구에 기초를 두고 있다.

Kanter가 주장한 몰입유형은 세 가지 중 그 첫째는 근속몰입(Continuance Commitment)이다. 이는 Etzioni가 분류한 타산적 몰입개념과 유사한데, 조직에

13) A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Free Press, 1975, pp.8-9.

14) R.M.Kanter, *Ibid*, pp.499-500.

참여하여 구성원으로 남아 있는 것이 이익이 될 것인가를 따져보려는 지향성을 의미한다. 근속몰입을 높이기 위해서는 개인에게 구성원이 되는 대신에 무엇인가를 포기하게 하는 희생과 시간, 노력 등을 투자하게 만드는 방법을 쓸 수 있다고 했는데, 이러한 근속몰입은 주로 보상과 벌에 의해 유지되는 경우가 많다. 이것은 Becket<sup>15)</sup>의 “개인은 시간과 노력을 투자함으로써 자신이 몸담고 있는 조직에 대한 이해관계가 생기며 따라서 처음에는 관계없던 이해도 나중에는 같이 걸리게 되기 때문에 더욱 몰입하게 된다”는 개념이다.

둘째로는 응집몰입(Cohesion Commitment)이다. 이는 조직에 애착과 충성심을 느끼며, 정서적으로 일체감을 느끼는 몰입이다. 즉 응집몰입은 서로 굳게 단결되어 있으며 조직의 생존에 대한 도전에 맞서는 상태의 몰입이다. Kanter는 응집몰입을 높이는 방안으로 ① 응집몰입에 방해가 되는 종전의 사회적 관계를 끊어버리는 포기, ② 개인을 전체와 결속하게 하여 하나가 되게 하고, ③ 집단의식을 느끼게 하며, ④ 우리의식(we-feeling)을 고취시키는데 유용한 친교를 제시하였다.

그리고 마지막으로 통제몰입(Control Commitment)이다. 이는 Etzioni가 분류한 도덕적 몰입과 유사한 개념으로서 조직의 목표나 가치가 자신의 것과 부합되기 때문에 몰입하는 평가적 지향을 나타내며, 개인과 사회규범을 연결시키는 프로이드의 초자아개념과 유사하다. 통제몰입을 높이기 위해 개인의 정체성과 개인의 의사결정의 지침을 조직에 제공하여 조직의 권위가 개인의 삶의 의미와 방향을 제시하도록 하는 조직에 대한 순종이 필요하다고 주장하였다.

이 외에도 <표 2-1>에 나타난 바와 같이 Kanter의 분류와 유사하게 조직몰입의 유형을 분류한 연구자들로는 Angle과 Perry, Medyer와 Allen, McGee와 Ford 등이 있다.

또한 O'Reilly와 Chatman은 조직몰입을 순종, 동일시, 내면화의 세 가지로 분류했는데 이는 근속몰입, 응집몰입, 규범적 몰입의 개념과 유사하다.<sup>16)</sup>

15) H.S.Becket, "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Vol.66, 1960, p.35.

16) 강승권, 전계논문, p.21.

<표 2-1> 조직몰입 유형의 비교

연구자 및 연도	공통성을 가진 몰입			
	소외적 몰입	타산적 몰입		도덕적 몰입
Etzioni(1961)				
Kanter(1968)		근속몰입	용집몰입	통제몰입
Buchanan II(1974)		몰입	충성심	동일시
Staw(1977)		행위적 몰입	태도적 몰입	
Angle & Perry(1981)		근속몰입		가치몰입
Mowday et al(1982)		근속	애착	동일시
Medyer & Allen(1984) McGee & Ford(1987)		근속몰입	정서적 몰입	
O'Reilly III & Chatman(1986)		순종	동일시	내면화

### 第 3 節 組織沒入의 模型

조직몰입은 개인이 조직에 참가한 이후 여러 변수들의 영향을 받으며 몇 단계를 거쳐 형성된다. 따라서 이러한 과정을 이해하기 위해 조직몰입에 관한 여러 연구자의 기초이론을 고찰해 볼 필요가 있다. 조직몰입의 과정에 관한 이론은 크게 심리학과 사회학으로 구분할 수 있는데, March & Simon, Festinger 등이 전자에 속하며, Homans 등이 후자에 속한다. 이하에서는 고전동기이론, 교환이론, 사회화이론, 역할이론, 동기이론 등과 여러 학자들의 조직몰입의 과정모형을 고찰해 본다.

#### 1. 組織沒入의 基礎理論

##### 1) 고전동기이론

조직몰입의 이론적 근거는 1958년 March & Simon의 동기이론에서 찾아볼 수

있다. 그들은 조직내에서 인간의 행위를 참가동기와 생산동기로 나누어 몰입개념을 발전시켰는데, 전자는 대부분이 조직몰입의 개념구성으로 이루어져 있고 후자는 조직규칙에 따르고 자발적·창조적 행위를 하는 「조직과의 동일화」를 내포한다고 하였다. 이를 Angle & Perry의 몰입유형과 비교해 보면 참가동기는 조직에 남으려는 근속몰입과 관련이 있고, 생산동기는 조직을 위해 고도의 노력을 하는 가치몰입과 같은 의미로 해석할 수 있다.

March & Simon<sup>17)</sup>은 조직구성원의 참가유형을 Barnard의 「공헌·유인의 균등이론」으로 다루어, 개인의 조직에 대한 공헌과 조직의 개인에 대한 유인은 「조직퇴거의 지각된 열망도와 조직이동의 지각된 용이도에 의해 결정된다고 하였다.

여기서 「조직퇴거의 지각된 열망도」는 「직무만족도」와 「이동가능성」에 의해 결정되며 「조직이동의 지각된 용이도」는 개인의 대체안 數 등에 의해 결정된다고 하면서 개인이 조직에서 택할 수 있는 대체안이 적을수록, 직무에 대한 만족도가 클수록 개인이 조직에 참가하는 경향은 높아지며 조직몰입도 높아진다고 하였다.

## 2) 교환이론

교환이론은 인간의 모든 사회행위를 교환행위로 규정하고 있기 때문에 사회교환이론으로도 설명이 된다. 이 교환이론은 고전경제학의 「경제인」개념을 사용하여 개인은 최소비용과 보상을 추구한다고 전제하였다.<sup>18)</sup>

Homans는 개인과 조직간의 관계를 보상과 대가의 관계로 파악하여 조직참여에서 오는 보상이 클수록 개인은 조직에 더욱 몰입하게 된다고 하고 5개의 명제를 내세웠다.<sup>18)</sup> 즉 과거에 보상을 받은 활동일수록 개인은 그와 유사한 행위를 하려고 하는 것, 보상을 많이 주면 줄수록 그 활동을 더 많이 하는 것, 다른 사람의 특정한 활동단위의 가치가 크면 클수록 개인은 그 사람의 활동에 의해 보상되는 활동을 하려 하는 것, 개인이 최근에 특정보상을 많이 받은 경우 그 보상가치는 점점 작아질 것이라는 점, 그리고 분배정의의 실현불가능으로 손해를 입게 되면 그 개인은 공격적 행위로 보상을 받고자 하는 것 등이다.

17) I.G.March & H.A.Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1958, p.93.

18) 전병자, 「사회심리학-관점과 이론」, 경문사, 1982, pp.115-116.

이 명제에서 나타나는 문제점은 활동단위, 가치, 보상 등의 개념들의 정확한 정의가 힘들며, 또 우리 일상경험을 통해보면 이러한 명제들과 배치되는 현상을 많이 발견할 수 있다는 데서 Homans의 명제가 비판이 될 수 있겠으나, 인간과 조직의 관계를 보상과 대가를 주 내용으로 하는 교환관계로 파악함으로써 인간관계의 이해에 도움을 주었다는 데에 그 가치가 있다.

이와 같이 교환이론이 조직몰입에 주는 의미는 개인이 조직에 참여해서 받는 보상이 크면 클수록 조직에 몰입하게 된다는 이론이다.

교환이론을 설명하는데 등장하는 또 하나의 이론은 교환이론에 시간의 개념을 도입하여 몰입을 설명한 Becker<sup>19)</sup>의 엇어걸기(Sidebets)이론이다. Becker는 몰입의 개념은 일관된 일련의 행위를 설명하는데 사용되며 그가 어떤 행위를 하였을 때 그 행위와 처음에 관계가 없는 이해가 나중에는 그 행위에 걸리게 된다는 것이다. 즉 특정조직에 투자를 많이 한 뒤 조직을 떠나게 되면 잃어 버리는 것이 많아지므로, 시간이 지남에 따라 조직몰입이 높아진다는 것이다. 이것은 구조적 현상이며 개인과 조직간의 거래가 일어난 결과로써 점차 개인은 엇어걸기 또는 투자가 증가하게 되고 따라서 조직몰입이 높아지게 된다고 할 수 있다. 따라서 근속년수가 많아질수록 개인의 조직에 대한 투자도 증가하며 따라서 더욱 몰입하게 된다는 것이다.



### 3) 사회화 이론

사회화는 정보의 사회적 영향의 강력한 형태를 나타내는데 이것은 조직진입(Organizational entry)시에 전형적으로 나타나는 것이지만 어떤 조직내에서는 그 후에도 계속해서 개인의 경력을 통해 일어난다.<sup>20)</sup> Wiener<sup>21)</sup>는 조직몰입의 결정요인으로 개인의 충성심과 의무라는 일반적 가치와 개인과 조직간의 가치의 일치라고 했다. 이 중 후자는 조직에 있어서 사회화의 영향을 많이 받기 때문에 조직의 사회화가 성공하려면 개인이 조직에 처음 들어와서 느끼는 조직에 대한 개

19) H.S.Becker, *Ibid*, p.33.

20) J.Pfeffer, *Organizations & Organizarion Theory*, Pitman Books Ltd., London, 1982, p.96.

21) Y.Wiener, *Ibid*, pp.422-425.

인의 인지적, 감정적 평가가 긍정적이어야 하며 조직의 가치가 사회·문화적으로 용인될 수 있어야 한다고 주장했다.

따라서 조직에서의 사회화는 조직에 대한 충성심과 몰입을 높이며 사회화의 속도와 유효성이 종사자의 충성심, 조직몰입, 생산성, 이직 등을 결정하는데 중요한 요소가 된다고 볼 수 있다.

#### 4) 역할이론

역할이란 어떤 직위를 가진 사람들이 해야 할 것으로 기대되는 행위<sup>22)</sup>라고 정의할 수 있는데 역할이론은 이 역할 행위의 결과 및 역할에서의 행위와 기대되는 행위를 강조하면서 조직목표의 구체화 과정 혹은 조직의 편성과정에서 조직이 개인에게 기대하는 행위의 집합으로 개인은 자기목표를 추구하고 직무만족을 얻기 위해 조직의 기대에 호응한다는 것이다.<sup>23)</sup>

이와 같이 조직내에서 역할을 통해 개인이 조직에 참가함으로써 개인과 조직을 연결시키고 역할을 조직몰입의 접근과정으로 인식하게 된다. 역할과 관련된 요인 중 조직몰입과 관계있는 요인은 역할갈등과 역할모호성이 있다.

역할갈등(Role Conflict)에 대하여 Kahn<sup>24)</sup>은 역할갈등을 “역할발송자의 직무가 특정 개인의 직무와 기능적으로 상호의존적일 때 다른 역할발송자와 양립할 수 없는 요건”으로 정의한다. 즉 역할갈등은 한 개인이 특정 역할을 수행하는데 있어 나타나는 상호갈등적 기대로서 역할기대와 개인적 가치관, 직무기대와 직무요건 간의 갈등일 수 있다.<sup>25)</sup> 역할갈등을 다시 발송자내 역할갈등, 발송자간 역할갈등, 개인-역할갈등, 역할간 갈등 등으로 분류하기도 한다. 한 역할발송자가 개인에게 양립할 수 없는 역할행동을 지시할 때 나타나는 발송자내 역할갈등은

22) 신유근, 전계서, pp.417-418.

23) J.R.Rizzo, R.J.House, S.I.Lirtzman, “Role Conflict and Ambiguity in Complex Organization”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, 1970, pp.150-153.

24) R.Kahn, “Conflict, Ambiguity and Overload: Three Elements in Job Stress”, In McLean, A.(Ed.), *Occupational Stress*, Thomas, Springfield, Inc., 1974.

25) 허향진, “예산목표특성이 호텔관리자의 성과와 행동에 미치는 영향에 관한 연구-한국 특등급호텔의 예산시스템을 중심으로”, 세종대학교 대학원 박사학위논문, 1993, p.52.

주로 감독자와의 관계에서 나타나고, 발송자간 갈등은 한 역할발송자의 요구가 다른 역할발송자의 압력과 모순될 때 일어나며, 개인-역할갈등은 역할을 바라는 사람의 기대행동과 그 역할을 수행하는 개인의 요구와 가치에 차이가 생길 때 나타나고, 역할간 갈등은 한 역할에 대한 요구사항이 두번째 역할에 대한 요구사항과 모순될 때 일어난다.

많은 연구에서 역할갈등을 경험한 관리자들은 그들의 직무에 매우 높게 불만족하고, 더 많은 직무긴장과 피로를 가져온다고 보고하였다. 또한 역할갈등은 장기결근, 전직과 전직에 대한 의향, 성과저하 그리고 행동위축 등과 관련된다<sup>26)</sup>. 따라서 역할갈등의 증가는 직무불만족과 성과저하 등 낮은 생산성과 바람직하지 못한 행동의 결과를 가져올 수 있다.

역할모호성(Role Ambiguity)은 요구되는 개인행동이나 기대되는 성과수준에 대하여 개인에게 부여된 역할기대가 불분명한 경우에 발생한다<sup>27)</sup>. 즉 역할모호성은 조직구성원이 자신의 역할을 수행하는데 필요하다고 생각되는 명확한 정보가 부족한 경우에 나타난다. 이런 역할모호성은 조직구성원에게 부여된 직무내용 및 과업자체가 어렵거나 난해할수록 더욱 잘 나타난다. Van Sell 등<sup>28)</sup>은 역할모호성이 작업집단으로부터의 낮은 생산성, 긴장, 직무불만족, 그리고 심리적 위축 등을 유발시킨다고 주장하였다. 특히 역할모호성에 관한 연구에서 역할모호성과 직무만족 간의 부정적인 관계는 상당히 지지되고 있다.<sup>29)</sup> 이외에도 많은 연구에서 역할모호성은 생산성 저하, 정신적 긴장, 직무긴장, 근심과 의기소침을 가져오고 장기결근, 전직과 전직에 대한 의향, 조직의 역할발송자에 대한 비우호적 태도, 상위자의 분노, 권위주의적 리더십 유형의 이용증가, 그리고 예산평가에 슬랙창

---

26) O.A.Imoisili, "Task Complexity, Budget Style of Evaluating Performance and Managerial Stress: An Empirical Investigation", University of Pittsburgh, Ph.D.Dissertation, 1985, p.48.

27) R.H.Chenhall and P.Brownell, "The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.13, No.3, 1988, p.226.

28) M.Van Sell, A.P.Brief & R.S.Schuler, "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research", *Human Relations*, 1981, pp.43-71.

29) R.H.Chenhall and P. Brownell, *op.cit.*, p.226.

출 등이 발생된다고 보고되어 왔다<sup>30)</sup>. 따라서 역할모호성의 증대는 직무만족과 성과의 하락은 물론 종업원의 태도에 負的인 영향을 가져올 수 있다는 증거들이 많이 나타나고 있다. 그런데 역할갈등이나 역할모호성은 각 개인의 성격, 통제와 원천, 욕구 등 개인차에 따라 나타나는 정도가 다르며, 직급이나 직종에 따라서도 평가가 다르게 지각되고 있다.<sup>31)</sup>

##### 5) 동기이론

동기이론은 수단성이론이라고도 불리며 처음에 Lewin과 Tolman에 의해 그 개념이 제시되었다. 이 이론의 기본적인 가정은 인간은 그들이 하는 행위의 결과와 관련된 기대를 하고 있다는 것이다. 이것은 미래의 사건에 대한 기대를 하면서 생각하고 추론하는 것이라고 볼 수 있으며, 따라서 인간은 여러 대안중에서 하나를 선택할 것이라고 가정한다.

동기 과정에 중요한 의미를 갖는 이론의 기본적 개념은 기대, 결과 그리고 유의성 등이다.<sup>32)</sup> 즉  $\text{동기} = f(\text{1차수준 결과에 의한 유의성} \times \text{기대})$ 의 함수로, 여기서 1차수준 결과에 대한 유의성은 2차수준 결과에 대한 유의성  $\times$  수단성이라 할 수 있다.

이러한 동기이론은 조직몰입의 이론 중 미래지향적 접근을 시도하는 학자들에 의해서 배경이론으로 중요시되고 있다. 즉 미래에 대한 기대 때문에 조직에 참가하고 몰입하게 된다는 것이다.<sup>33)</sup> 그러나 조직몰입의 이론은 동기이론이 설명하지 못하는 부분을 설명할 수 있어야 한다.

개인들이 자기자신의 투입과 산출의 비율을 타인과 비교하여 그 비율이 보다 크거나 작을 때 불공정성을 느끼며 이로부터 공정성을 추구하는 과정에서 동기가 작용한다는 것이 공정성이론이다. 만약에 불공정성을 느꼈을 때는 불공정성을 감소시키는 방법으로 투입의 변경, 산출의 변경, 자기자신의 투입이나 산출의 왜

30) O.A.Imoisili, *op.cit.*, p.49.

31) 허향진, 전제논문, p.52-54.

32) C.R.Mitton, *Human Behavior in Organizations: Three Levels of Behavior*, Prentice-Hall, Inc., 1981, p.70.

33) 김남현, "조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구", 계명대학교 교육대학원 석사학위논문, 1985, pp.45-46.

곡, 직장 이동 등의 방법을 이용하게 된다. 이를 조직몰입과 관련하여 보면 공정성이 있게 임금, 승진정책이 수행될 때, 조직몰입이 높아질 수 있으며 기대이론과 조직투입과의 관계는 기대가 선행되어야 투입이 가능할 것이다.<sup>34)</sup>

이외에도 개인은 자신의 태도와 행위를 사회적 상황과 그들 자신의 과거나 현재의 행위와 상황에 적용시키려고 하는 사회정보처리이론 등이 있다.

이상에서 살펴 본 조직몰입의 기초이론들을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인간행동을 설명하는 동기에는 생산동기와 참여동기가 있는데 오늘날에는 조직몰입의 개념 중 내면화 개념, 규범적 몰입개념과 연결되며 참여동기는 근속몰입 개념과 관계된다고 보는 것이 동기이론이다.

둘째, 인간의 모든 사회행위를 교환행위로 규정하는 것이 교환이론이다.

셋째, 조직의 새로운 가치와 규범을 개인에게 내면화시키려면 개인이 가지고 있는 기존의 가치관에서 벗어나게 하는 해빙과정을 거쳐야 하며 그 후에 비로소 새로운 가치관과 규범을 개인에게 내면화 할 수 있다는 것이 사회화이론이다.

넷째, 어떤 직위를 가진 사람들이 해야 할 것으로 기대되는 행위를 역할이라 하는데 조직몰입연구에 많은 도움이 되고 있는 것이 역할이론이다.

다섯째, 인간의 동기가 어떠한 과정을 거쳐서 이루어지는가에 초점을 두는 것이 동기과정이론이다.

이상과 같은 기초이론은 조직몰입모형이 발전해 갈 수 있는 기초단계가 되어 다음항에서 고찰하고 있는 조직몰입의 과정모형의 주요 골격이 되고 있다.

## 2. 組織沒入의 過程模型 및 影響變數

조직몰입이 관련조직에게 중요하다는 사실이 점차 커짐에 따라 조직몰입의 연구도 활발하여 조직에 참여하는 개인이 조직에 몰입하는 과정을 설명하는 과정모형이 많이 개발되었다. 이하에서는 이러한 연구 중 중요한 것들을 중심으로 고찰해 본다.

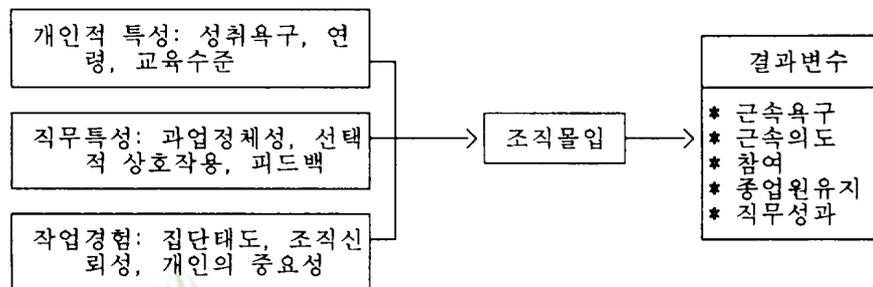
조직몰입의 개념 및 조직몰입의 정도를 측정하는 척도로서 직무몰입의 선행변수와 결과변수가 있는데 Steers<sup>35)</sup>는 개인적 특성, 직무특성, 작업경험 변수를 선

34) 김남현, 상계논문, p.49.

행변수로 하고 근속욕구, 근속의도, 참여, 종업원 유지, 직무성과를 결과변수로 하여 이들의 관계를 <그림 2>와 같이 모형화하였다. 또한 DeCotiis와 Summers<sup>36)</sup>는 조직생활에서 조직몰입에 의해 연출되는 중심적인 역할의 개념을 모형화하였는데, 선행변수는 Seteers에 의해 주장되었던 선행변수의 일반적 영역을 포함시키고 확장하였다. 여기서 그들은 결과변수로 동기, 회피행위, 직무성과를 설정하여 경로분석을 시도하였다.

그 외에도 Mowday 등은 교환이론의 입장을 기초로 몰입모형들을 종합하여 개인, 역할, 구조, 작업경험변수들이 조직몰입에 영향을 준다고 하였고, 여기서의 결과변수는 앞서 언급한 Steers의 요인과 유사하다.

<그림 2> 조직몰입의 선행변수와 결과변수



자료: R.M.Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1977, Vol.22, p.47.

지금까지 여러 학자들이 연구한 조직몰입의 과정을 통합하여 이론적인 조직몰입의 과정이 <그림 3>에 나타나 있는데 이는 Chusmir가 제시한 것이다.

이 모형은 3단계로 이루어지고 있다. 그 첫째는 조직에 참여하기 이전의 단계로서 개인특성변수이며, 둘째는 이들 개인특성변수들이 직무특성변수와 기타 외재적 특성변수들에 의해 조절되고 있으며, 제3단계에서는 이러한 모든 변수들이

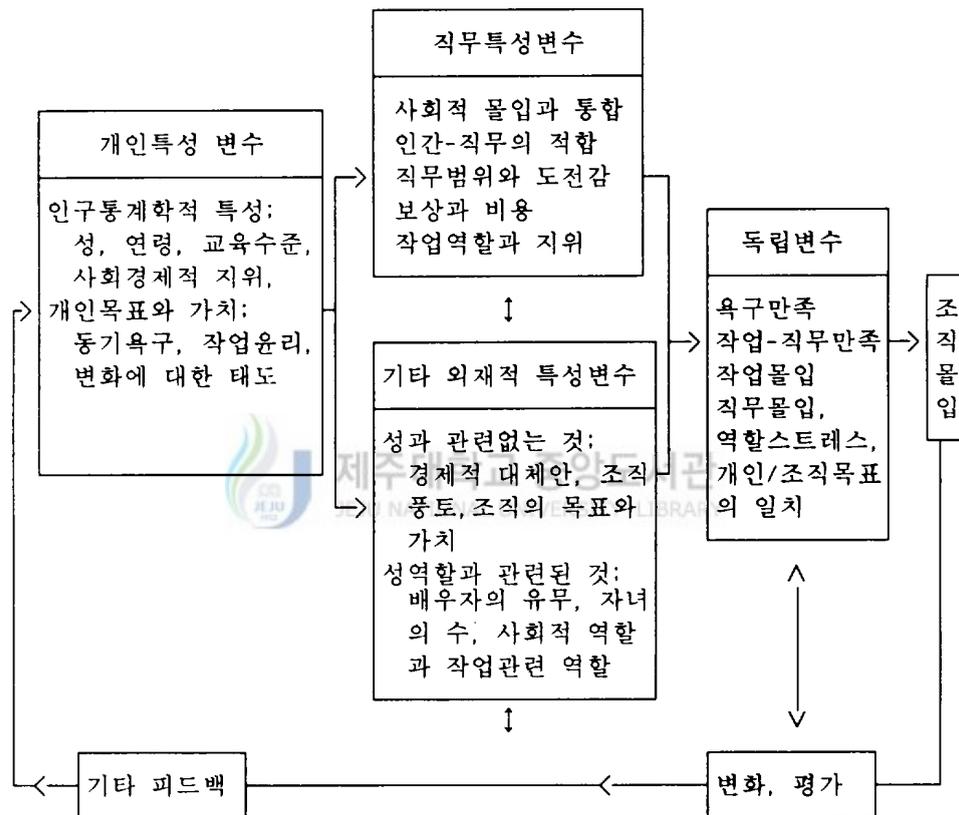
35) R.M.Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1977, Vol.22, p.47.

36) T.A.DeCotiis & T.P.Summers, "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences Organizational Commitment", *Human Relations*, 1987, Vol.40, No.7, pp.445-470.

조직몰입에 직접적인 영향을 미치고 있는 6개의 독립변수들을 조절하고 있다.

이상과 같이 고찰해 본 연구자들의 조직몰입 과정모형들은 개인이 조직에 참여한 후 조직에 몰입하게 되는 과정을 선행변수와 결과변수로 나누어, 또는 선행변수와 조절변수, 결과변수로 나누어 고찰하고 있어 그 접근방법이 다르다. 그러나 이들 내용을 통해 조직몰입에 영향을 주는 변수는 일반적으로 개인특성변수, 역할변수, 직무특성변수, 조직특성변수, 작업경험변수 등이 중심이 되고 있다.

<그림 3> 조직몰입의 이론적 과정



자료: L.H.Chusmir, "An Integrative Process Model of Organizational Commitment for Working Women and Men", *Journal of Business and Psychology*, Vol.3, No.1, 1988, p.91.

조직몰입 모형에 이용하고 있는 이들 변수들을 개인변수, 역할관련변수, 조직

변수 등으로 나누어 고찰해 보면 다음과 같다.<sup>37)</sup>

첫째로 개인변수는 나이, 근속년수, 학력, 성별, 직급 등의 분리변수와 직무 몰입과 같은 개념인 개인이 생활에서 일을 얼마나 중요시 하는가를 나타내는 일에 대한 중심적 생활관심도이다.

둘째로 역할관련변수는 임금, 승진, 업무과중정도, 응집성, 의사결정참여도, 역할갈등, 기대현실, 인정받는 정도, 능력·적성의 직무적합성, 직무도전성, 자기 개발기회, 상사의 협조성, 동료와의 관계 그리고 자신의 중요성 등이 포함되고 있다.

셋째로 조직변수는 복지후생, 조직의 인재의존정도, 집단태도, 고용안정, 상호적 의사소통 등이 포함되어 있다.

### 3. 組織沒入과 組織有效性

조직유효성은 일반적으로 조직목표의 달성정도를 나타내는 개념으로서 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는가를 나타내는데 조직몰입을 조직유효성과 관련지어 연구한 학자는 Angle과 Perry, Steers 등이 있다. Angle과 Perry는 1974년 Porter 등에 의해 개발된 척도를 사용하여 조직몰입을 근속몰입과 가치몰입의 두 차원으로 나누었다.<sup>38)</sup> 여기서 근속몰입이란 조직구성원이 계속해서 잔류하려는 것이며, 가치몰입은 조직의 일부라는데 긍지를 갖고 조직을 위해 규정된 이상의 노력을 자발적으로 하려는 것이다.

Angle과 Perry는 조직몰입도가 높은 사람은 적극적으로 조직에 참여해서 조직을 위해 자발적이며 창조적인 행동을 할 것이라고 가정하였다. 이들이 선택한 조직유효성의 지표는 결근율, 이직의향, 이직률, 지각률, 조직구성원이 조직내의 변화에 잘 대처해 나가며 업무를 처리하고 있는가를 의미하는 조직적응성 등이

37) H.L.Angel & J.L.Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, 1981, p.589.

38) H.L.Angel & J.L.Perry, *Ibid*, p.4.

다. 그들의 연구결과 조직몰입도가 높을수록 지각과 이직율이 적고, 조직에 적극적으로 참여해서 조직을 위해 자발적으로 노력하며 조직구성원들이 조직내에서의 변화에 잘 대처해 나간다는 것이다.

조직몰입도와 조직유효성간에는 높은 상관관계가 나타나지는 않는 데 그 이유로 이들은 조직몰입개념이 너무 동기측면을 강조하고 능력과 역할의 측면을 소홀히 하며, 조직몰입이 단순히 애착적 태도에만 머물고 행동적 의사로 전이되지 않는 경우가 있기 때문이라고 하였다.<sup>39)</sup> 즉 조직유효성은 소극적 몰입에서 적극적인 몰입으로 발전할 때 또는 조직몰입이 동기수준 뿐만 아니라 개인의 능력, 역할명료의 개념까지 균형있게 고려할 경우 높아진다고 볼 수 있다.

이상과 같이 조직유효성은 조직몰입과 관련이 있는 변수이며 본 논문에서도 직무만족 및 조직몰입도와 관련성여부를 보기 위해 변수로 이용되고 있다.

## 第 4 節 職務滿足에 대한 考察

### 1. 職務滿足의 形成過程 및 測定

#### 1) 직무만족의 형성과정

직무만족에 있어서 직무 그 자체가 단일의 태도연구 대상으로서 제시되는 일은 거의 없으며, 많은 직무 구성요인의 선호순위가 회사별, 상하별 그리고 감독직과 종사자간에 현저한 차이가 있다. 그러므로 종사자들이 중요하게 여기는 요인의 파악이 중요하며, 직무만족에 관련된 요인들이 무엇인가와 직무만족이 형성

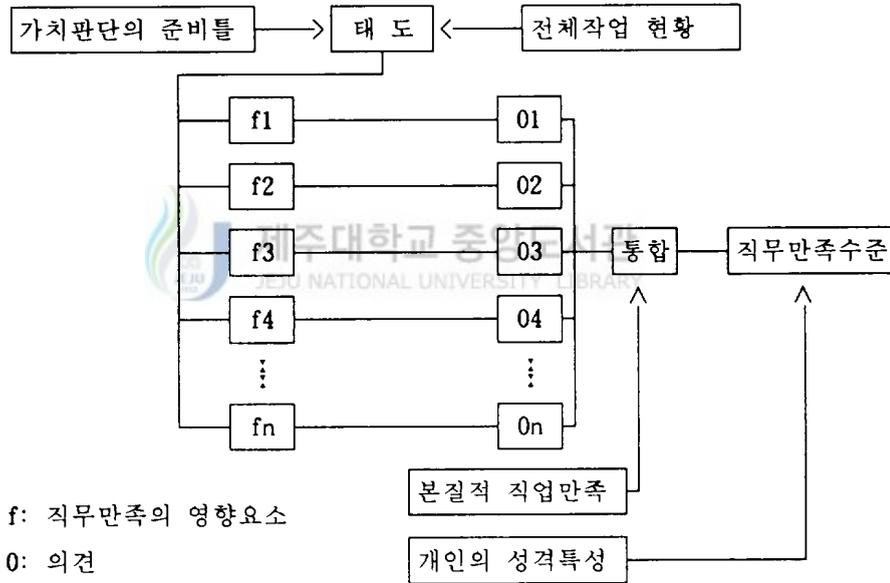
39) R.M.Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1977, Vol.22, p.52.

되는 과정을 파악하는 것은 매우 중요한 의미를 가진다.

Yoder<sup>40)</sup>는 직무만족이 형성되는 과정을 <그림 4>와 같이 표현하고 있다. 즉 직무만족은 가치판단의 준비틀과 전체 작업상황에 따라 태도가 형성되며 본질적인 만족요인에 의하여 통합된 뒤에는 개인의 성격 특성여하에 따라 직무만족 수준이 결정되고 여러 가지의 태도가 임금이나 직무의 장래성 등과 같은 직무만족 영향요인에 접하게 되면 의견이 성립되고, 각 요인에 대하여 형성된 의견은 직무 자체에 관련된 고유한 직무만족과 더불어 하나로 통합되어 기업 내적 요인에 의한 직무만족도가 형성된다.

이와 같이 직무만족의 형성은 여러 영향요인에 의해 이루어지기 때문에 이 영향요인을 무엇으로 결정할 것인가가 직무만족 측정에 중요한 문제로 대두된다.

<그림 4> 직무만족 형성과정의 모형



자료: D.Yoder, *Handbook of Personnel Management and Labor Relation*, New York: McGraw-Hill, 1985, p.148.

40) D.Yoder, *Handbook of Personnel Management and Labor Relation*, New York: McGraw-Hill, 1985, p.148.

## 2) 직무만족의 측정

조직내의 종사자에 대한 직무만족수준을 높이기 위해서는 이들의 자기직무에 대한 감정을 계속적으로 측정할 수 있는 도구가 필요하기 때문에 직무만족은 오래 전부터 조직유효성의 중요한 지표로 인식되어 왔고, 그 정도를 측정할 수 있는 수단으로 개발되어야 한다는 주장이 있어 왔다.<sup>41)</sup>

직무만족을 어떻게 인식하느냐에 따라 측정은 크게 두 가지 방향으로 나누어진다. 즉, 첫째는 직무만족은 직무를 구성하는 여러 만족사실의 복합지표로 보는 관점<sup>42)</sup>과 둘째는 직무만족을 전체만족, 즉 여러 직무의 제측면을 총괄하는 요약지표로 파악한다<sup>43)</sup>는 것이다.

직무만족을 측정하는 구체적인 방법에는 점수법, 중요사건법, 면접법, 외현행위법(外顯行爲法)<sup>44)</sup>, 행동성향법 등이 사용되고 있다.<sup>45)</sup> 그러나 일반적으로 직무만족 변수의 산정은 단위당 중요성에서 찾게 되는데, 즉 매우 불만족인 경우를 1점으로, 매우 만족인 경우를 5점(또는 7점 등)으로 하여 통계화한다.

<표 2-2>는 Wanous와 Lawler<sup>46)</sup>의 연구에 나타난 직무만족 측정방법을 요약한 것이다.



- 
- 41) 신유근, 전계서, p.200.
  - 42) G.Johns, "Organizational Behavior, Understanding Life at Works", Glenview, III, Scott, Foreman and Co., 1983, p.106.
  - 43) V.Scarpello and J.P.Campbell, "Job Satisfaction, Are All the Parts There", *Personnel Psychology*, Vol.136, 1983, pp.577-600.
  - 44) 불만족의 척도로서 드러난 종업원의 행위, 즉 성과하락·결근율·이직율 등을 관찰하는 기법.
  - 45) 신유근, 전계서, pp.200-202.
  - 46) J.P.Wanous & E.E.Lawler, III, "Measurement and Mearning of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol.56, No.2, 1972, pp.95-105.

<표 2-2> 직무만족의 여러 가지 측정방법

방 법	내 용
1) $JS = \sum(JFS)$	직무만족은 직무의 모든 측면에 대한 만족합계이다.
2) $JS = \sum(\text{중요성} * JFS)$	직무만족은 직무의 모든 측면에 대한 만족에 각 측면에 대한 가중치를 곱한 합계이다.
3) $JS = \sum(Is\ Now)$	직무만족은 직무의 모든 측면에 대한 “지금 얼마나 많이 성취하였나”라는 항목에 대한 반응의 합계이다.
4) $JS = \sum(\text{중요성} * Is\ Now)$	직무만족은 제 3)항의 각 측면에 대하여 가중치를 곱한 합계이다.
5) $JS = \sum(\text{Should be} - Is\ Now)$	직무만족은 “얼마나 성취해야 할 것인가”에 대한 반응과 “현재 얼마나 성취하였는가”에 대한 반응의 차이를 합한 것이다.
6) $JS = \text{중요성} * (\text{Should be} - Is\ Now)$	직무만족은 제 5)항의 각 측면에 대해 가중치를 곱한 합계이다.
7) $JS = \sum(\text{중요성} * JFS)$	직무만족은 성취에 대한 이상과 현실사이의 차이에 대한 합계이다.
8) $JS = \sum(\text{중요성} * JFS)$	직무만족은 제 7)항의 각 측면에 대해 가중치를 곱한 합계이다.
9) $JS = \sum(\text{중요성} * JFS)$	직무만족이란 직무의 각 측면에 대한 가중성과 성취에 대한 인식사이의 차이에 대한 합계이다.

## 2. 職務滿足의 影響要因

직무만족에 영향을 주는 요인을 정확하게 파악할 수 있다면 조직의 관리자에게 현실적인 어떤 지침을 제공해 줄 수 있을 것이다. 그러나 직무만족이 앞서 살펴 본 바와 같이 복합적이고 유인, 보상 등과 복잡한 상호관계로 구성되어 있다.

Vroom<sup>47)</sup>은 직무만족의 결정요인을 감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간 등 여섯가지로 구분하였고, Locke<sup>48)</sup>는 작업자체, 임금, 승진, 안정감, 작업조건, 복지후생, 상사의 관리방식, 동료관계, 회사의 경영방침 등을 들고 있다. Fournet 등<sup>49)</sup>은 직무만족의 영향요인을 연령, 교육과 지능성, 직무수준 등이 포함된 개인특성과 조직과 관리, 직속상관의 감독, 사회적 환경, 커뮤니

47) V.H.Vroom, *Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons, 1959, pp.52-89.

48) E.A.Locke, "Personnel Attitudes and Motivation", *Annual Review of Psychology*, Vol.26, 1976, p.1300.

49) G.P.Fournet, M.K.Distefano, Jr. & Margaret, W.Pryer, "Job Satisfaction: Issues and Problems", *Personnel Psychology*, 1966, Vol.19, pp.165-183.

케이션, 안정성, 임금 등이 포함된 직무특성으로 크게 구분하고 있다. 또한 Porter 등<sup>50)</sup>은 직무만족요인을 크게 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인 등으로 구분하였는데, 여기서 조직전체요인에는 다시 급여와 승진기회, 회사정책, 절차, 조직구조 등 세부사항으로 할당하고, 작업환경요인에는 감독유형, 참여적 의사결정, 작업집단규모, 동료작업자와의 관계, 작업조건 등을, 직무내용요인으로는 직무범위, 역할모호성, 역할갈등 등을, 그리고 개인적 요인으로는 연령과 동료, 퍼스넬리티(personality) 등으로 상세하게 구분하였다. 이들 구분은 언급한 학자들 외의 아래 언급한 다른 학자들에 따라서도 여러 가지로 분류되고 있으나 어느 정도 공통적인 요인은 포함되어 있다.

<표 2-3>은 1970년대에 직무만족의 영향요인을 구분한 것들이다.

<표 2-3> 직무만족의 영향요인

학 자	영 향 요 인	
		조직전체요인
Porter and Steers	작업환경요인	감독의 스타일, 참여적 의사결정, 동료와의 관계, 작업조건
	직무내용요인	역할모호성, 역할갈등, 잠재능력
	당연히 존재하는 조건의 지각	욕구, 가치, 개성특징; 현재사회 비교 관계집단의 영향, 과거 직무경험
Wexley and Yukl	실제작업 조건의 지각	보상, 감독, 업무자체, 동료, 안전, 승진
	능력활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임감, 회사정책, 사회적 지위, 상사와 부하와의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성	
Locke	작업, 임금, 승진, 인정, 부가급부, 작업조건, 감독, 동료, 회사경	영방침
Jurgenson	발전, 부가급부, 회사에 대한 만족, 동료, 작업시간, 임금, 안정성, 감독, 작업유형, 작업조건	
Steers	작업 그 자체, 급여, 승진기회, 감독, 동료	

50) L.W.Porter and R.M.Steers, "Organizational Work and Personnel Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, 1973, pp.151-176.

### 3. 職務滿足과 組織沒入에 대한 經驗主義的 研究

조직에 대하여 개인이 만족도를 이루고 또 몰입도를 이루는 조직내부의 요인과 개인적 요인의 식별은 이론적으로나 실용적인 측면에서도 중요한 주제이다. 직무만족도나 조직몰입도는 동시에 비슷한 예측자나 또는 결과요인으로 연구되어 왔다. 그러나 전반적인 시스템이나 조직지향을 동시에 고려한 연구는 보기 힘들다.

직무만족도와 조직몰입은 다른 요인들 중에서도 개인이 다양한 조직 내적 요소에 대한 지각을 나타내는 결과나 심리적인 상태이다. 직무만족도는 개인이 자기의 작업과 작업분위기에 대한 반응을 나타낸다고 한다. 많은 전통적인 직무만족도의 모형에서 개인은 기본적인 욕구가 있으며, 낮은 생리적인 욕구로부터 높은 성장의 욕구까지 있다.<sup>51)</sup>

만족도는 일시적인 차원이며 현재 욕구충족의 반응이라고 볼 수 있는 반면, 몰입은 보다 장기적인 발전적 현상으로 개인의 조직내에 있어서의 직무연한과 연관되어 있다.<sup>52)</sup> 따라서 직무만족도를 현재 개인의 욕구충족으로 본다면 조직몰입은 개인이 계속해서 장기적으로 전문적인 목적과 욕구를 계속해서 충족할 수 있다는 기대의 표시라고도 볼 수 있다.

만족과 몰입에 대한 연구들에서 상관변수들이 나타나고 있다. 이들은 객관성의 정도에 있어서도 다양하지만 연령이나 성별과 같은 것에서부터 직접적으로 얻을 수 없는 속성인 개인적인 가치, 동기, 성격변수 같은 것도 있다. 특히 이와 같은 변수들이 직무만족도와 직무몰입의 결과변수와 상관되어 있어 많은 상관변수의 구분을 체계화 할 필요가 있다. 대체적으로 이것은 개인에 관한 것, 역할관계인 것, 혹은 정황요인들로 대별될 수 있다.

---

51) 조휘영, "직무만족과 조직몰입에 관한 연구", 단국대학교 경영대학원 석사학위논문, 1989, pp.42-43.

52) B. Buchanan II, *Ibid*, pp.533-546.

## 第 5 節 職務滿足 및 組織沒入과 職務沒入의 關係

직무만족은 직무나 직무환경에 대한 감정상태를 나타내는데 비해 조직몰입은 조직에 남아서 조직의 목표를 수용하며, 조직을 위해서 열심히 노력하겠다는 태도와 행동까지를 포함한 보다 광범위한 개념이며, 직무만족이 직무에 대한 현재의 정서반응을 나타내는 현재와 과거지향적 개념이라면, 조직몰입은 현재 만족함은 물론이고 불만이 있더라도 앞으로 좋아질 것이라는 기대와 조직의 목표나 가치의 내재화에 의해서 생겨날 수 있기 때문에 직무만족에 비해 미래지향적인 개념이다.

직무만족도는 개인이 조직에 기대하는 당위성과 현재의 상황과의 차이인 “당장 여기서”의 단기적 개념인 반면, 조직몰입은 실현된 기대와 개인직무, 조직의 객관적인 특성들이 상호작용해서 결정되는 보다 안정되고 장기적인 개념이다.<sup>53)</sup>

조직몰입을 심리적 측면에서 살펴보면 Sheldon<sup>54)</sup>은 조직에 대한 긍정적인 평가와 그것의 목표를 향해 일하려는 의사로 정의했고, Kanter<sup>55)</sup>는 몰입을 조직에 대해서 충성심과 에너지를 제공하는 사회적 행위의 의이라 했다.

한편 Hrebiniak 등<sup>56)</sup>은 교환적 관점에서 조직몰입을 시간의 경과에 따른 투자에 있어 개인과 조직간의 거래나 변경의 결과로써 발생하는 구조적 현상으로 설명하며 부분적으로는 유인-공헌의 지각에 의존하는 交換現狀임을 암시하며, 조

53) C.A.O'Reilly III, D.F.Caldwell, "Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.65, 1980, p.598.

54) M.E.Sheldon, "Involvement and Involvement as Mechanism, Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, 1971, p.43.

55) R.M.Kanter, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities", *American Sociological Review*, Vol.33, 1968, p.499.

56) L.G.Hrebiniak & J.A.Alutto, "Personal & Role-related-factort in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.4, 1972, p.559.

직몰입을 勤續의 개념, 즉 다른 조직에 가면 보수, 지위, 책임이 증가하고 현재보다 우호적인 직장동료가 있어도 다른 조직에 가지 않고 현 조직에 그대로 있겠다는 개념으로 정의했다.

또한 조직몰입을 개인을 조직에 연결시키는 힘으로 파악한 학자들도 있었는데, Scholl, Salancik, Wiener 등이 그들이다. 즉 Scholl<sup>57)</sup>은 조직구성원으로 남아서 맡겨진 역할을 수행하고 혁신적이고 자발적인 행동을 하게 하는 잠재적인 힘을 조직몰입으로 보았으며, 개인이 조직에 해둔 투자가 많을수록, 도움을 받으면 그 은혜를 갚아야 한다는 호혜원칙의 영향이 크면 클수록, 개인이 취할 수 있는 대안이 적으면 적을수록, 개인의 사회적 정체를 특정한 사회적 역할에 더욱 동일화시킬수록 조직몰입이 높아진다고 하였다. Salancik<sup>58)</sup>은 몰입을 개인을 속박하는 힘으로 정의를 내리고 조직을 선택한 행위가 명료할수록, 不可逆性이 높으면 높을수록, 행위의 자의성이 높으면 높을수록, 행위가 타인에게 널리 알려질수록 몰입이 높아진다고 하였다. Wiener<sup>59)</sup>는 조직몰입을 조직목표를 달성하기 위한 행동을 유발하는 내재화된 규범적인 힘으로 어떤 행위를 하는 것은 행위결과에 대한 보상때문이 아니며, 외재적인 강화요인이 없어도 '옳다'고 믿는 도덕적이고 규범적인 동기에서 시작된다고 하였다.

직무몰입과 조직몰입을 비교해 보면 조직몰입의 대상은 조직이고 직무몰입은 특정조직과 관련없는 일반적 직무이고, 또한 조직몰입은 조직에 대한 태도와 행위에 중점을 두며, 집단적 차원에서 볼 때 개인은 직무에 몰입하더라도 조직에는 몰입하지 않을 수 있기 때문에 관리지향적 측면에서 직무몰입보다 더 포괄적인 의미를 가진다고 할 수 있으며, 직무몰입은 조직몰입의 한 구성요소로 중요한 예측지표가 된다고 할 수 있다.

---

57) R.W.Scholl, "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivation Force", *Academy of Management Review*, Vol.6, No.4, 1981, pp.589-595.

58) G.R.Salancik, "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", in R.M.Steer & L.W.Poter, *Motivation and Work Behavior*(2nd ed.), International Student Ed., 1981, pp.318-325.

59) Y.Wiener, "Commitment in Organizations: Normative View", *Academy of Management Review*, Vol.7, No.3, 1982, p.421.

한편 관련연구에서 상당한 상관변수들이 직무만족과 조직몰입에 나타났는데, 예를 들면 나이, 성별, 학력과 같은 인구통계적 변수, 직무에 대한 역할관련변수, 조직규모 등에 대한 조직특성변수들이 직무만족과 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났고 다만 직무만족에 더 강한 영향을 주는 변수는 단기적 성향이 짙으며, 조직몰입에 더 큰 영향을 주는 변수는 비교적 장기적이고 안정적인 느낌을 강하게 나타냈다.<sup>60)</sup>

또 직무만족과 조직몰입간의 관계도 연구되었는데 이들간에는  $r=0.2\sim 0.7$ 로 비교적 높은 정의 상관관계가 있었다.<sup>61)</sup>

이상과 같이 직무만족과 조직몰입의 차이를 보면 첫째, 직무만족은 직무나 직무상황에 대한 정서상태를 표출하는 한편, 조직몰입은 조직에 남아서 조직의 목표와 가치를 수용하고, 조직을 위한 노력과 충성을 보이는 태도 및 행동을 포함하는 포괄적인 개념이다.

둘째, 직무만족은 현재의 직무태도를 나타내기 때문에 현재 및 과거지향적인 성향을 보이는데 반해, 조직몰입은 현재의 만족은 물론, 불만족이 있더라도 앞으로 나아질 것이라는 기대를 가지고 있기 때문에 미래지향적인 성향을 보인다.

셋째, 직무만족과 조직몰입이 하나의 태도라는 점은 같으나, 직무만족은 직무와 관련된 객관적인 대상에 대한 태도로서 특정행위를 정확히 예측하는 지표는 못된다. 반면 조직몰입은 단순한 태도이상의 규범적인 힘을 내포하여 정확한 행위예측이 가능하기 때문에 특정조직행위의 예측에 있어서는 후자의 개념이 더 유용할 것이다.

넷째, 직무만족과 조직몰입은 대체로 정의 상관관계를 갖는다.

다섯째, 조직몰입은 직무만족보다 관리지향적이다.

60) 허철부, "조직코미트먼트에 관한 연구-이론적 배경과 경험주의적 방법론을 중심으로", 중앙대학교 대학원, 박사학위논문, 1983, p.197.

61) 유영태, "조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구", 계명대학교 대학원 석사학위논문, 1985, p.21.

## 第 3 章 호텔業에 대한 理論的 考察

### 第 1 節 現代 호텔業의 意義

#### 1. 호텔의 意義

호텔을 일반적으로 정의하면 “일정한 지불능력이 있는 사람에게 객실과 식사를 제공할 수 있는 시설을 갖추고 잘 훈련되고 예절이 바른 종사자가 조직적으로 봉사하여 그 댓가를 받는 기업”이라 할 수 있다.<sup>62)</sup>

현대에 들어와 호텔기업의 경쟁은 날로 심화되어 가고 있으며, 호텔은 이 경쟁속에서 살아남기 위해 고객에게 숙박과 음식을 제공하는 것 외에 고객의 새로운 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 다양한 서비스를 제공해야 한다. 오늘날 전형적인 호텔경영을 위한 시설로는 세탁, 의류, 실내전화, 연초, 이용실, 전보, 텔레비전 이외에 비교적 대규모 호텔에서는 고객이 호텔밖으로 외출하지 않고도 모든 생활필수품을 이용할 수 있도록 배려하는 추세이다.<sup>63)</sup>

따라서 현대의 호텔은 숙박 및 식음료시설 이외에 스포츠, 레크레이션·레저 및 회의장, 전시장, 결혼식장, 연회장, 기타 부대시설로서 백화점 등 다양한 기능에 대응되는 각종의 서비스 제공시설을 갖추고 있다. 따라서 현대의 호텔은 이미 단순한 개인생활공간이 아닌 사회생활에 필요한 공중의 휴식처이며 지역사회의 예술적·문화적·커뮤니케이션 공간으로 채워지는 공공빌딩으로 발전해 가고 있는 것이다.<sup>64)</sup>

62) 김충호, 「호텔 경영학」, 형설출판사, 1992, p.13.

63) G.P.Akehurst, I.Hallsworth, C.Patrick and H.Snee, “Identification of the reactions of hotel managers to new competition”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.5, No.4. 1986, p.189.

64) 이선희, “한국호텔기업의 서어비스 마아케팅 전략개발에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1986, p.42.

오늘날 고객의 욕구는 매우 다종다양하기 때문에 융변성있고 재치있는 서비스는 규격화되고 자동화된 기계설비에 의해서는 제공될 수가 없다<sup>65)</sup>. 따라서 호텔기업에서 서비스의 기계화나 자동화는 경영합리화 측면에서 볼 때 제약을 받게 되며 인적 자원에 대한 의존도가 타기업에 비하여 크다고 볼 수 있다. 때문에 고객과 종사자의 접촉에 대한 만족은 고객의 욕구를 더욱 만족시켜 줄 수 있는 것이다<sup>66)</sup>.

## 2. 호텔業의 意義

호텔은 앞서 언급한 바와 같이 「일정한 지불력이 있는 사람에게 객실과 식사를 제공할 수 있는 시설을 갖추고 잘 훈련되고 예절이 바른 종업원이 조직적으로 봉사하여 그 댓가를 받는 기업」<sup>67)</sup> 또는 「자기집을 떠나 여행하는 관광객을 위하여 숙박과 음식을 제공하는 업」<sup>68)</sup> 등으로 정의되고 있다. 따라서 관광호텔은 정부가 관광진흥법으로 인정하는 고급호텔의 구분일 뿐 현대호텔의 개념과 별로 차이가 없다고 할 수 있다<sup>69)</sup>. 이렇게 볼 때 호텔업의 개념은 현대적인 의미에서 다음과 같이 재조명되어야 할 필요성이 있다<sup>70)</sup>. 즉 사업으로서의 호텔은 「영리를 목적으로 숙박과 음식물을 생산하여 고객에게 판매하는 것으로 사적 시설만이 아니라 사회공공에 기여하는 사회시설인 동시에 불특정 다수를 대상으로 하는 경제체」라고 개념화할 수 있다. 다시 말하면 호텔업이란 「영리를 목적으로 숙식과 각종의 부대시설을 갖추고 여기에 인적서비스를 부가하여 일정한 지불능력을 겸비하고 있는 불특정 다수에게 사회의 공익개념 아래 서비스상품을 판매하는 곳으로서 휴식과 오락은 물론이고 여가와 문화생활 및 사회활동까지 제공되어지는 장

65) C.H.Lovelock, *Service Marketing-Text, Cases, & Readings*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984, p.31.

66) A.Vladimir, *The complete Travel Marketing Handbook*, NTC Business Books, Loncolnwood, Illinois, 1988, p.149.

67) 김충호, 「관광사업경영」, 기문사, 1989, p.13.

68) 이항구, 「국제관광학」, 탐구당, 1987, p.45.

69) 함봉수, “관광호텔 사업지원정책에 관한 연구”, 경기대학교 관광개발연구소, 「관광연구논집」 제7집, 1990, p.159.

70) 정익준, 「최신 관광사업론」, 형설출판사, 1990, p.545.

소」라고 개념화 할 수 있는 것이다.

오늘날 현대적 호텔의 의미는 불특정 다수의 일반대중으로 구성된 고객시장을 선택하여 각기 독특한 경영전략으로 호텔상품을 개발하고 판매하면서 이익을 극대화시키는 기업이 되었다.

우리 나라의 관광호텔업은 관광객의 숙박에 적합한 시설을 갖추어 이용토록 하고 음식을 제공하는 숙박업이라고 관광진흥법(1986.12.31 법률 제3910호에 의거 제정)에 정의되고 있으며<sup>71)</sup> 관광진흥법 시행령 제2조 2항에서는 관광숙박업의 종류를 ① 관광호텔업, ② 국민호텔업, ③ 해상관광호텔업, ④ 휴양콘도미니엄, ⑤ 가족호텔업, ⑥ 한국전통호텔업 등으로 구분하고 있다.

일반적으로 관광호텔업이 관광객을 주요 대상으로 하고 있으나 지역주민이나 지역주민과 직접적으로 관련된 타지역의 사람들도 이용하게 된다. 따라서 관광호텔업의 정의는 관광산업의 측면에 주안점을 두어 정의한 것이라고 볼 수 있으며, 이에 대한 정의는 연구목적에 따라 다소의 차이를 보일 수 있을 것이다. 본 연구에서는 그 내용상 관광객이 주로 이용하는 고급호텔의 종사자를 대상으로 한다는 점에서 관광진흥법의 정의에 가깝다고 할 수 있다.

### 3. 호텔業의 經營組織

기업은 각 구성원이 맡은 직무를 능률적으로 협동하여 수행함으로써 기업의 목표를 달성할 수 있도록 하기 위해 조직을 합리적으로 편성·운영해야 한다. 어느 기업이나 마찬가지로 그 기업의 경영조직은 그 규모가 커짐에 따라 복수의 단위조직에서 복합조직으로 성장해 간다. 이것은 그 조직을 구성하는 구성원의 직능이 분화되는 것을 의미한다.<sup>72)</sup> 그러나 이들 조직이 각기 특정목적에 적합하도록 조직을 구성해 감으로서 조직의 형태는 다양해지기 마련이다.

호텔조직에 있어서도 하나의 전형적인 표준은 없으며 이는 호텔경영조직에 대한 계획이 여러 가지 요소들에 의해 영향을 받는 이유도 있다. 그 요인들 중

71) 이항구, 「관광진흥법 개론」, 탐구당, 1987, p.45.

72) 홍성표, “한국관광호텔종사원의 서어비스교육훈련에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 석사학위논문, 1986, p.8.

대표적인 것은 호텔의 입지조건, 판매하는 상품의 종류, 호텔의 건축양식 및 구조, 지배인의 경험과 교육, 전체 경영층의 능력, 소유형태 등이다. 그럼에도 불구하고 호텔은 호텔업의 본래 목적이 유사하므로 규모나 업종에 따라 다소의 차이는 있지만 그 본질은 큰 차이가 없다.

현대의 호텔경영조직은 고도의 직능별로 부문화되고 전문화되어 있다. 직능별 부문은 각종 계층적인 관리자의 필요에 따라 설정되며 업무를 계획하고 종사자를 지휘·감독하게 된다.

호텔의 직능별 부문은 직접 수익을 생성하는 영업부문과 직접적으로는 수익을 생성하지 않는 관리 및 보조작업부서부서로 대별된다. 전자에는 객실부문, 식음료부문, 그리고 부대사업부문 등이 포함되고, 후자에는 전기, 영선, 도장 등 건물유지 관리부서와 인사·회계·감사 등의 경영관리부서가 포함된다.<sup>73)</sup>

호텔조직의 원활한 기능발휘를 위해서는 각 부문의 종사자가 자기의 업무를 명확히 인지하고 각 부서간의 협조도 필요하다. 실제로 고객에게 어떠한 서비스를 제공하게 될 때 이는 둘 내지 그 이상의 부서간에 긴밀하게 연결된 노력에 의하여 가능하게 되는 것이다. 또한 호텔조직은 경영방침이 최고경영자로부터 하급 종사자에 이르기까지 통달되도록 하며, 집행부서에 그 세부실천계획을 이해시키되, 그 세부실천사항을 집행하는데 있어서 인간적인 조직과 정감을 충분히 고려한 경영관리가 이루어져야 한다. 이와 같은 조직기능의 발휘는 호텔조직이 직제 규정으로 명문화되어야 한다. 즉, 직무명세서에서 권한과 책임의 한계를 명확히 하고 직무표 또는 직무분담표에 각 직무내용을 구체적으로 표시하여야 한다.

우리 나라의 경우도 관광호텔의 규모 및 경영면에서 대형화되어 놀라운 발전을 가져왔다. 우리 나라의 대규모 호텔의 조직기구는 보통 총지배인 아래 관리담당지배인, 영업담당지배인 그리고 판촉담당지배인이 있으며, 관리담당지배인 아래는 다시 하위조직으로서 총무부, 시설부, 관리부가 있고, 영업담당지배인 아래는 객실부, 식음료부, 조리부 등이 있다. 그리고 판촉담당지배인 아래는 판촉부가 있다. 이들 각 부서의 아래에는 다시 세부적으로 각 과로 세분되어 있다.

73) 김재민·신현주, 「현대호텔경영론」, 남영문화사, 1984, p.94.

#### 4. 호텔業의 特性

호텔은 다른 산업에서 볼 수 없는 업종별 특수성을 지니고 있으므로 호텔경영에 기초적인 문제를 이해하기 위해 호텔기업의 특징을 파악할 필요가 있다. 이를 위해 호텔경영의 산업적인 측면과 사업적인 측면에서 고찰해 본다.

먼저 산업적인 측면에서 볼 때 근대 관광산업은 영국의 산업혁명을 계기로 하여 발생하였는데 여가시간의 증대, 교통수단의 발달 등이 인류의 이동에 대한 호기심을 자극함으로써, 보다 안락한 여행을 제공하기 위한 각종 서비스가 산업으로서 발전하게 되었다. Jafari에 의하면 관광산업이란 집을 떠난 여행자와 그의 욕구에 응하는 산업, 수용국가의 사회, 문화, 경제, 물리적 환경에 미치는 영향 즉 여행자, 산업, 그리고 그 영향에 관한 것이라고 하였다.<sup>74)</sup>

즉, 관광산업이란 관광객의 욕구충족을 위해 제공되는 서비스와 편의를 제공하는 각종 유관산업의 총칭이며 관광대상으로서 관광지를 선전하고 관광객의 이용을 가능하게 하여 관광자원을 보호하면서 그 매력을 연출하는 것이다.<sup>75)</sup>

관광산업은 구조적인 측면에서 볼 때 관광수요자인 관광객에게 관광대상인 관광자원 및 상품과 서비스를 제공하는 관광공급자의 역할을 한다.

관광산업을 관광객행동의 흐름에 초점을 맞추어 분류하면 ①준비에 관한 업종 ②이동에 관한 업종 ③체류에 관한 업종의 3가지로 분류할 수 있다. 준비에 관한 업종으로는 관광정보를 제공하는 신문, 방송, 출판, 통신과 같은 매스컴과 관계되는 업종과 예약상담을 취급하는 여행업이 있으며, 이동에 관한 업종으로는 교통을 그리고 체류에 관한 업종은 관광객의 음식과 수면이라는 행위에 관해서는 음식업과 숙박업을 들고 있다. 즉, 숙박업으로서의 호텔업은 상품적 특성상 시설, 설비 및 종사자에 의한 무형적인 서비스와 요리 등의 유형재를 복합하여 제공하며, 서비스를 베푸는 주체인 종사자와 받는 객체인 관광객과의 상호관계에 의하여 가치가 평가되기 때문에 환대산업(hospitality industry)으로서의 독특한 특성을 지니고 있다. 따라서 호텔업이란 한마디로 표현한다면 숙박업이 아니고

74) 손대현, 「관광론」, 일신사, 1989, p.229.

75) 김충호, 전계서, p.28.

서비스업이며 이 산업의 생명은 서비스<sup>76)</sup>라는 극단적인 표현이 성립되는 산업인 것이다.

오늘날의 현대호텔은 고객에게 단순히 숙박과 음식만을 제공하는 시설이 아니라 관광객의 욕구다양화에 따라 다역할호텔(multi-role hotel)의 기능을 띄게 되었다. 그러므로 오늘날 호텔이 수행하는 주요 기능은 호텔의 사회적, 문화적 역할을 강조하는 측면에서 다음과 같이 구분하고 있다.<sup>77)</sup>

- ① 숙박 기능: 잠자는 것, 휴식
- ② 식음 기능: 먹는 것, 마시는 것
- ③ 집회 기능: 모임, 대화
- ④ 문화, 서비스 기능: 교육, 예술, 공예, 학습
- ⑤ 스포츠, 레저 기능: 즐거움, 단련, 놀이
- ⑥ 상업서비스 기능: 쇼핑, 패션, 생활정보수집
- ⑦ 건강관리서비스 기능: 건강의료, 헬스, 미용
- ⑧ 비즈니스서비스 기능: 상담, 회의, 전시회

한편, 소비자 측면에서의 호텔기능을 강조한 연구자는 호텔은 숙박, 식사, 고객의 재산과 안전에 대한 보호의 책임뿐만 아니라 청결, 위생과 안락을 위한 최상의 시설을 제공함과 동시에 비숙박객에게도 널리 개방되는 공공장소의 성격에다 레저와 문화의 중심지란 별도의 기능이 추가되었다고 강조하면서 오늘날의 호텔업은 사회·문화적인 기능이 한층 강조되고 있다고 하였다. 또한 호텔의 공공기능을 강조하여 호텔은 “여행자 중심의 숙박처 제공시설이라는 종래의 호텔 개념에서 지역사회 주민중심의 휴식처, 대화와 사교의 장소, 예술적·문화적 공간, 커뮤니케이션 공간으로 채워지는 공공빌딩<sup>78)</sup>”이라고 공공시설의 개념으로 풀이하였다.

이와 같이 호텔이란 지역사회의 중심적 역할을 하는 산업으로서 종전의 숙박기능에서 벗어나 다기능화하고 있다고 할 수 있다.<sup>79)</sup> 이제는 호텔이용자들도 단순히 숙박, 식사하는 장소라는 개념을 넘어서 사람들이 모여서 즐기고 사교하는

76) 손대현, 전계서, p.265.

77) 作古眞義, ホテル經營管理, 東京, 「月刊ホテル旅館」, 1985, 6號, pp.131-134. 이선회, 「호텔서비스마케팅론」, 기문사, 1992, p.51, 재인용.

78) 이선회, 상계서, p.51.

79) 박상수, 「국제관광론」, 형성출판사, 1988, p.129.

장소로 여기고 있으며 호텔에 대한 선택 역시 다양한 호텔기능을 파악하여 선택하는 경향을 보이게 되었다.

호텔경영의 사업적 측면에서 살펴보면 현대 호텔기업은 일반대중을 고객으로 하여 숙박과 음식을 제공하기 위한 인적 요소와 물적 요소로 구성된다. 이것이 현대적 호텔경영이며 특권계급의 절대권력에 소속한 소규모의 고전적 시설을 가진 과거의 호텔과는 전혀 다른 것이다.

현대호텔은 고층으로서 대규모화 되었고 현대적인 설비와 화려한 로비의 분위기, 부드럽고 안전하며 정숙한 객실, 경쾌한 음악이 흐르는 식당, 연회장, 주창(酒場), 안심하고 구매할 수 있는 명랑하고 신용 높은 매점 등 일반대중을 위한 서비스시설을 판매한다. 따라서 현대 호텔기업은 대형화된 현대적 시설과 시스템적 서비스가 상품화되어 판매되고 있는 것이다. 또한 현대의 호텔업은 서비스의 기술혁신과 고도로 개발된 시스템적 신규 편의시설에의 의존성이 중요시 되고 있다.<sup>80)</sup>

그러므로 필연적으로 시설의 현대화 경쟁이 호텔간에 일어나게 되며 숙박이나 음식을 제공하고 이익을 증가시키기 위한 시설의 대규모화의 현대화 경향은 고정자산의 투자를 거액화하고 있다.

첫째, 건물의 연면적에 대한 전 객실면적의 비율은 객실 매상 수익과 그 수익에 대한 고정비, 특히 감가상각비의 부담비율이 증가되고 따라서 시설의 수익성이 결정된다.

둘째, 객실이용율이 0%인 경우나 100%일 경우나 고정비나 감가상각비의 발생은 일정하여 이익을 얻기 위해서는 고정경비와 변동경비를 수익률로 충당해 나가야 되는 것이다.

셋째, 객실당 면적과 전 객실면적의 비율여하에 따라 객실의 수가 증가하게 되며 그것이 일객실당 고정경비의 금액을 좌우한다.

따라서 일객실당 판매가격을 결정하는 요인이 되며 판매경쟁에서 유리한 점을 점할 수 있는 것이다. 그러므로 현대호텔의 시설근대화와 대규모화는 필연적

---

80) 박호래, "호텔의 경영합리화에 관한 이론적 고찰", 경희대 경영대학원 석사학위논문, 1987, p.6.

으로 소요자금을 거액화하여 그 자금조달이 편리하도록 기업자본의 조달형태를 주식화하고 직능별로 분업화시켜 협업으로 전개되는 말단업무를 관리하기 위한 과학적 관리방법을 채택해야 하는 것이다. 따라서 호텔업만이 갖는 특성을 올바로 파악하여 기업경영에 적절히 반영할 필요가 있는 것이다.<sup>81)</sup>

호텔업의 사업적 특수성은 인적 서비스의 의존성이 매우 크다.<sup>82)</sup> 즉 타기업의 제품들은 주로 유형적인 상품으로 우선 상품의 제조과정에서 고도의 기술과 재료로 구성되어 만들어지지만, 호텔상품은 무형적 서비스와 유형적인 서비스가 복합되어 판매되는 것으로서 환대사업(hospitality business)의 독특한 성질을 가지고 있다.

호텔상품이란 환경과 시설, 식음료, 서비스 등을 뜻하며 유형적인 것에서 무형적인 것이 추가되며, 상품을 이동 저장하여 판매하기가 곤란하며 공익성과 수익성이 동시에 창조되어야 하는 것이다.

이와 같이 호텔상품을 유형·무형의 것이 혼합되어 하나의 객체를 이루게 된다. 객실의 분위기나 음식이 아무리 좋더라도 이에 종사하는 종업원의 정성어린 서비스가 함께 동반하지 않으면 호텔상품은 판매가 불가능한 것이다. 이는 호텔의 시설물이 완벽하게 현대화·자동화되어 있어도 고객의 요구와 기대를 기계화로 대체하지는 못할 것이다. 따라서 고객은 종업원으로부터 감정이 있는 서비스를 원할 것이며 아울러 종업원도 고객의 욕구와 기호를 충족시켜 주는 서비스가 필요하다.

또한 호텔업은 고정자산 구성의 비율이 높고, 고정경비(fixed cost)의 지출이 과대하며, 시설의 노후화가 빠르고, 자금회전율이 낮으며, 생산량이 일정하고, 저장이 불가능한 상품이며, 수요의 변동성이 높고, 이동판매가 불가능한 상품이며, 연중무휴로 운영되어야 하는 기업이다.

---

81) 박호래, 상계논문, p.7.

82) 오정환, 「호텔경영학원론」, 기문사, 1992, p.82.

## 第 2 節 호텔서비스의 本質

### 1. 서비스의 概念

현대의 서비스는 경제적인 무형가치로서 재화보다도 더 중요하게 평가될 수도 있다. 즉 재화는 무형적인 서비스를 동반함으로써 비로소 그 자체의 효용가치를 극대화시킬 수 있기 때문에 서비스가 현대의 경제사회에 깊은 영향을 주고 있다.

서비스는 봉사, 접대, 근무, 대접, 시중 등으로 해석되지만<sup>83)</sup> 사실 서비스와 유형재의 경계를 구별할 만한 공통된 정의 및 견해는 불투명하고, 따라서 서비스란 무엇인가 하는 개념규정이 학자에 따라 각기 다양하다.

서비스의 정의는 크게 활동론적 정의, 속성론적 정의, 봉사론적 정의, 인간상호관계론적 정의의 측면으로 나누어 살펴볼 수 있다.<sup>84)</sup> 즉, 활동론적 측면에서 AMA(American Marketing Association)에 의하면 “서비스란 판매를 위하여 제공되거나 상품의 판매와의 관계에서 준비되는 제활동, 편의만족”이라고 정의하고 있으며, 속성론적 측면에서는 대표적으로 “무형재로서의 서비스”라고 한다. 한편 봉사론적 측면에서는 이들 2개의 측면 이외에 서비스를 인간적 봉사의 측면에서 파악하고 있고, 인간상호관계론적 측면에서는 광의로 보면 “서비스는 인간과 인간과의 상호작용관계에 의하여 성립하는 활동”이다. 여기에서 인간적 활동이란 인간의 모든 활동을 가리키는 것이 아니라 교환 및 거래를 통하여 타인에게의 제공을 전제로 하는 인간의 활동만을 지칭하며 그러한 의미에서 인간적 활동 중 하나의 특수형태라고 볼 수 있다.

그러나 일반적으로 경제사회에서는 유형·무형의 다양한 가치물이 유통되고 있는데, 이것들 중에 유형의 가치물은 재화라 부르고, 무형의 가치물은 관광객을

83) 이웅백 외, 「국어대사전」, 교육도서, 1990, p.1089.

84) 김성혁, 「최신서비스 산업론」, 형설출판사, 1991, pp.85-95.

안내하고 사람이나 재화를 수송하기도 하고 정보를 모집·조사하기도 하며 통신하기도 하는 등 그 자체로는 물재(物財)가 될 수도 없고, 다만 이동, 정보의 창조, 정보의 전달이라고 하는 기증과 가치로서 형성되는 무형의 가치 또는 그 용역을 총칭하여 서비스라고 한다. 그리고 노동이 생산물을 통하여 우회적·간접적으로 인간의 욕망을 충족시켜 준다면 서비스 노동은 직접적으로 인간의 욕망을 충족시켜 주는 것이라 하여 서비스는 곧 타인의 이익을 도모하기 위해 행동하는 정신적·육체적 노동이라 하겠다.

## 2. 호텔서비스의 性格 및 種類

호텔서비스는 서비스 자체가 무형의 상품으로 간주되며, 서비스란 상품을 팔고 있는 것이라 할 수 있다. 즉, 호텔의 서비스는 일반산업에서의 제품생산과 같이 표면적인 용역이나 노동으로서는 고객을 만족하게 할 수 없으므로 내면적이고 성실한 서비스정신의 발휘를 필요로 하는 무형의 가치를 지닌 상품인 것이다. 따라서 호텔서비스가 수요자인 이용객에게 공급되는 것을 서비스의 제공 혹은 서비스의 활동이라고 한다.<sup>85)</sup>

호텔종사자의 고객에 대한 인간관계는 우선 고객의 성격 및 개성을 빨리 파악하는 것이 매우 중요하고, 그 다음으로 서비스는 한계가 없는 것임을 알고 언제나 개성있는 서비스로서 장소와 때에 따라 알맞은 호텔서비스를 제공해야 한다. 그렇게 함으로써 한번 찾아온 고객은 다시 찾아 오도록 좋은 이미지를 심어 주어야 하는 것이다.

이러한 호텔서비스가 좋은 서비스라 할 수 있겠으며 호텔종사자는 인내력과 자제심 그리고 사교성과 성실성을 구비하여 정중한 서비스를 할 수 있는 인격을 갖추어야 한다. 이에 수반하여 올바른 종사자의 자질향상을 위한 교육훈련이 요구된다.

호텔업은 유형·무형의 서비스제공 기능을 수행하는 경영활동의 장이다. 호텔 고객은 정중한 서비스를 받기를 원하고 있을 뿐만 아니라 접객의 요체는 서비스

85) 김재민·신현주, 전계서, p.70.

이기에 서비스는 호텔업과 불가분의 관련성을 가진다.

호텔서비스의 분류는 그 성격상으로 보아 <표 3-1>에 나타난 바와 같이 기본적인 서비스와 부차적 서비스로 대별해 볼 수 있다.<sup>86)</sup> 기본적인 서비스는 다시 인적 서비스 및 물적 서비스로, 그리고 부차적 서비스는 정보적 서비스, 환경적 서비스, 시스템적 서비스, 금융서비스 등으로 분류해 볼 수 있다.

여기서 말하는 기본적인 서비스는 종사자의 인적 서비스와 호텔의 객실제공이나 기타 편의시설, 그리고 식음료 등의 판매행위서비스와 같은 물적 서비스이며, 부가적 서비스는 기본적인 서비스에 보완적 역할을 하는 서비스로 이들 서비스가 결합되어 복합적인 서비스의 조화로써 상품의 가치를 구현한다.<sup>87)</sup>

<표 3-1> 호텔서비스의 분류

호텔서비스		제공물재(提供物財)
기본적(基本的) 서비스	인적 서비스	호텔 종사원
	물적 서비스	객실, 식음료, 부대시설, 생화, 기념품, 포장지
부가적(附加的) 서비스	정보적 서비스	안내, 메시지 취급 및 여행정보
	환경적 서비스	자연적, 지리적, 공간적 시설물
	시스템적 서비스	시스템 체계
	금융적 서비스	환전 및 credit 업무

자료: 김충호, 상계논문, p.173.

### 1) 기본적인 서비스

#### (1) 인적서비스

인적 서비스는 호텔종사자가 주체가 되어 서비스를 제공하는 활동이며 고객에 대한 안내,接客업소, 판매 서비스 등을 위한 제반 서비스 기능을 총칭하며, 호텔에서는 인적 서비스행위 그 자체가 호텔상품이 된다. 그러므로 호텔종사자의

86) 김충호, "현대서비스 관리에 관한 연구", 경기대학교 「대학원논문집」 제2집, 1985, p.173.

87) 오정환, "서비스산업의 특성에 대한 경영전략", 경기대학교 「관광연구논문집」 제3집, 1986, p.60.

친절은 호텔이용객을 접대함에 있어서 기본적 사항이며 종사자는 평소에 봉사정신을 습관화함으로써 유능한 인적 서비스의 생산자가 될 수 있다. 유능한 인적 서비스의 생산자가 되기 위해서는 일에 대한 신념과 긍지를 가지며 부여된 직무를 확실히 파악하고 있어야 하며, 더불어 자기개발을 위한 연구적인 자세가 선행되어야 한다.

## (2) 물적 서비스

일반산업체에서 매매의 대상이 되는 상품이나 재화의 개념과는 달리 고객에게 호텔시설 및 물질의 제공이라는 무형·유형의 제공형태로 호텔서비스는 이루어진다. 호텔의 물적 서비스는 유형적인 것과 무형적인 것으로 구성되는데 전자는 상품이나 재화의 물량적 양도가 유형적인 것으로 호텔식당의 식음료제공, 생화 및 다과의 제공, 고객용 포장지, 사무용 문구류, 기념품 등의 서비스이고, 후자는 물량적 양도가 무형적인 것으로 객실시설의 제공, 호텔시설 및 비품, 집기, 차량 등의 이용권을 제공하는 것이나, 보관 및 리스서비스 등이다.

## 2) 부가적 서비스

### (1) 정보적 서비스

이는 고객에게 정보, 안내, 지식 등의 편의를 제공하는 활동이다. 이 서비스는 그 자체가 비가시적 성격을 띠고 있어서 호텔내에는 인포메이션 클락 (information clerk)이라는 기구를 설치하여 각종 정보제공 및 안내문의에 대한 응답, 고객을 위한 우편물, 전보, 메시지 취급, 그리고 고객이 문의하는 기타사항에 대한 정보자료를 제공하는 것이다.

### (2) 환경적 서비스

호텔사업에서 호텔의 환경 및 분위기도 중요한 요소이다. 호텔업의 건물이 위치한 자연적, 지리적, 지역적 환경으로 인하여 고객에게 부가적인 이용가치를 가져다 주는 것이 환경적 서비스이다. 특히 휴양지 호텔이나 관광지 호텔, 그리고 도심지 호텔의 경우, 그 호텔의 환경적 서비스가 가져다 주는 호텔상품에 대한

이용효과는 대단히 중요하다고 할 수 있다.

### (3) 시스템적 서비스

시스템이란 기능적 단위로 이루어진 여러 개의 관련된 구성요소 또는 개체가 전체적인 목적을 달성하기 위하여 유기적으로 연결되어 상호작용하는 통합체를 말한다. 즉 호텔의 다양한 기능적 조직체 내에서 하나로 복합된 일련의 서비스가 호텔의 상품이듯이 호텔상품은 시스템적 서비스에 의해 판매되고 있다.

### (4) 금융적 서비스

이것은 호텔에서 고객 편의를 위하여 금융에 관계되는 제반 서비스를 제공하는 것으로서 환전업무, 신용제공 그리고 단골고객에 대한 외상판매 서비스 등이다.

## 第 3 節 호텔従事員의 役割

호텔업의 주요 요체가 서비스이므로 서비스의 역할은 곧 호텔업이 만들어 내는 상품의 핵심이 된다. 호텔경영의 서비스 기능은 인적 서비스 기능, 물적 서비스 기능, 기타 서비스 기능 등 각 기능별로 분류할 수 있다.<sup>88)</sup> 이러한 기능적 분류 중 인적 서비스는 관광종사자가 주체가 되어 서비스를 제공하게 된다. 관광종사자는 안내 및 판매, 청소,接客, 컨설팅 등 여러 가지 역할을 한다.

이들 호텔종사자들은 고객에게 서비스를 제공하는데 있어서 다음과 같은 여러 요인에 따라 서비스질에 영향을 받는다. 종사자에 대한 교육훈련의 정도와 호텔종사자의 자기직무에 대한 완숙한 지식과 경험 그리고 종사자의 사기를 좌우하는 여러 여건과 문화적 배경 등이 그 예이다.

종사자가 제공하는 서비스의 질적 정도는 호텔업이 종사자에 대한 서비스 교

88) 김재민·신현주, 「현대호텔경영론」, 대왕사, 1988, p.72.

육훈련의 시기와 내용, 그리고 방법 등을 어떻게 조정하여 효율적으로 실시하느냐에 따라 호텔서비스의 향상에 영향을 미친다. 호텔종사자가 자기직무에 대한 확실하고 자신감 있는 태도로 근무에 임한다면 그 자세와 표현에서 완숙함과 노련함이 표출되어 훌륭한 서비스의 수행이 뒤따르게 되며 따라서 직무에 대한 자각과 종사자의 경험은 매우 중요하게 작용되는 것이다.

호텔종사자의 사기를 높이는 요소는 적절한 교육훈련, 합당한 경제적 보수, 자기직무에 대한 사명감, 자기능력과 적성에 맞는 부서배치, 직무에 대한 자부심 인정, 조직구성원간의 원만한 커뮤니케이션, 훌륭한 상사의 지원적 리더쉽과 관용적인 감독방법, 육체적 건강상태 등을 고려해 볼 수 있을 것이다.<sup>89)</sup>

이와 같은 사항들이 강구될 때 호텔서비스는 향상될 것이고 또한 자기 직업에 대한 당당한 태도의 창출로 자기만족이 이루어질 수 있을 것이다.

호텔종사자가 담당하고 있는 업무의 종류는 그 종사자가 소속한 부서에 따라 상이해 지는데 일반적으로 담당직능에 따라 객실부문 관련업무, 식음료부문 관련업무, 관리부문 관련업무, 기술부문 관련업무 등이 있다.

#### 第 4 節 濟州道の 호텔業 現況



일반적으로 관광사업은 관광의 효용과 사업이 가져다 줄 사회적, 문화적, 경제적 효과를 촉진하기 위한 인간활동으로서 관광현상에 대처하는 모든 활동을 의미하고 있는데, 호텔은 그 중 핵심이 되고 있으며 또한 제주도의 지역적인 경제 특성이 1차산업인 농업에서 관광산업으로 이동해 가는 추세에서 볼 때 지역경제에서 중요한 의미를 갖는다.

제주도 관광개발<sup>90)</sup>은 ① 제주도 건설 종합개발계획(1964년), ② 특정지역 지정(1966년), ③ 제주도 종합계획 10개년 계획 구상(1970년), ④ 제주도 관광종합개발

89) 오승일, “88올림픽의 성공적 수행을 위한 서비스개선에 관한 연구”, 경기대학교 「관광연구논집」 제2집, 1985. p.149.

90) 한국은행제주지점, 「제주관광산업의 구조분석」, 1993.7, pp.41-43.

계획 수립(1973년), ⑤ 특정지역 정비계획(1976년), ⑥ 무사증(No Visa) 입국허용(1980년), ⑦ 제1차 특정지역 제주도종합개발계획 수립(1985년), ⑧ 제주도 종합개발계획 재검토(1989년), ⑨ 제1차 특정지역 제주도종합개발계획 보완계획(1990년), ⑩ 제주도개발 특별법 시행령 제정(1992년) 등의 과정을 겪어왔다. 지금까지의 관광개발이 정부가 주도하는 형식으로 이루어졌고, 호텔업은 이러한 개발의 흐름을 따라 1963년 30실의 제주관광호텔의 개관과 함께 발전해 왔다. 특히 1983년 100만 명의 관광객수 돌파와 1991년 300만명에 이른 관광객의 증가와 더불어 이들을 수용하기 위한 호텔업이 증가하였고, 이에 따라 호텔에서 근무하고 있는 관광종사자의 수도 크게 증가하게 되었다.

## 1. 濟州道 호텔業의 現況

제주도의 관광산업은 1970년대 초 이후 관광개발이 본격화되면서 공공부문과 민간부문의 공동노력과 관광수요의 증가에 힘입어 상당한 성장을 이룩하였으며, 그 실적은 관광객수, 관광수입, 관광업체의 수, 그리고 종사자수 등의 대폭적인 증가에서 찾아 볼 수 있다.

관광숙박업은 그 성격이나 질에 따라 관광호텔, 국민호텔, 휴양콘도미니엄, 가족호텔, 한국전통호텔 등으로 구분되고 있으며, 특히 관광호텔은 특1등급, 특2등급, 1등급, 2등급, 3등급으로 구분하고 있다.

관광호텔은 1992년 말 현재 특1등급 호텔이 3개 호텔에 1,078개실, 특2등급 호텔이 6개 호텔에 1,266개를 차지하고 있고, 기타 1,2,3등급 관광호텔은 26개 호텔에 1,129개 객실로 총 4,273개의 객실을 보유하고 있다.

1992년 현재 호텔 및 여관, 여인숙을 포함한 숙박업은 규모면에서 매년 증가해 옴으로써 1980년에 총 314개 업체, 객실수 4,807실에 지나지 않았으나, 1992년 말에는 661개 업체에 객실수 15,551실을 갖추게 되었다. 이 중 휴양콘도미니엄, 한국전통호텔, 국민호텔, 가족호텔 등이 포함된 관광호텔은 총 39개 업체에 4,690실(30.15%)을 차지하고 있다.

1993년 말 현재는 668개 업체에 객실수 16,122실을 갖추게 되었고, 이 중 관

광숙박업은 총 39개 업체에 4,840실(30.02%)을 차지하고 있다.

<표 3-2> 호텔업체 현황

(단위: 개)

구분	관광호텔		일반호텔		여관		여인숙		합계	
	업체수	객실수	업체수	객실수	업체수	객실수	업체수	객실수	업체수	객실수
1980	4	483	-	-	154	2,798	156	1,526	314	4,807
1982	7	1,091	9	680	150	3,037	199	1,734	365	6,542
1984	9	1,171	18	651	159	2,772	226	2,378	412	6,972
1986	13	2,151	29	1,120	202	3,475	224	2,308	468	9,014
1988	24	3,238	53	2,029	258	4,330	231	2,359	566	11,956
1990	31	4,073	65	2,602	286	4,726	236	2,281	618	13,682
1992	39	4,690	72	2,882	325	5,690	225	2,289	661	15,551
1993	39	4,840	77	3,212	330	5,816	222	2,254	668	16,122

자료: 제주상공회의소, 「제주경제현황」, 1993, p.75, 제주도, 「주요행정현황」, 1994, p.26

주) 휴양콘도미니엄, 한국전통호텔, 국민호텔, 가족호텔 등은 관광호텔에 포함.

## 2. 濟州道內 觀光호텔 從事者 現況

1991년 말 현재 제주도내 관광사업체 종사자 수는 <표 3-3>에 나타난 바와 같이 총 6,566명으로 그 중 관광호텔종사자는 3,541명으로 전체의 53.9%를 차지해 주를 이루고 있다.

특히 <표 3-4>에 나타난 바와 같이 1993년 말 제주지역 관광숙박업 종사자수는 이 보다 110명이 줄어든 3,431명인데, 그 중 남자가 1,977명(57.62%), 여자가 1,454명(42.37%)으로 남성이 여성보다 15.25%가 더 많이 종사하고 있다. 관광숙박업, 일반여행업, 일반여행업영업소, 국외여행업, 국내여행업, 관광기념품판매업, 관광사진업, 일반관광식당업, 이용시설업, 국내사진업, 비디오업, 유람선업, 농원업, 국내식당업, 국내기념품판매업 등의 333개 업체 관광종사자 6,846명 중 관광숙박업 종사자는 38개 업체 3,431명으로 총 50.11%이며 이는 총 관광종사자

의 절반이상을 상회하는 비율이다. 관광숙박업 종사자 중 조리직을 영업부문에 포함하여 영업부문 종사자대 관리부문 종사자의 비율을 살펴보면 관광숙박업 종사자 3,431명 중 영업부문의 종사자는 2,007명으로 58.49%이며, 관리부문의 종사자는 1,424명으로 41.50%로서 영업부문의 종사자가 17% 더 많다.

<표 3-3> 관광호텔종사자 현황

구분 등급	지배인	종사원			조리사	관리	임원	합계
		객실	식음료	소계				
계	54	720	728	1,448	535	1,453	51	3,541
특등급	27	318	374	692	272	896	13	1,900
1등급	15	172	194	366	133	269	10	793
2등급	7	101	81	182	72	120	14	395
3등급	5	129	79	208	58	168	14	453

자료: 제주도관광협회, 관광자료집, 1991.

<표 3-4> 관광숙박업 종사자 현황(38개 업체)

1993. 12. 31.

구분	영업			관리			총계		
	남	여	소계	남	여	소계	남	여	합계
종업원수 (명)	1,014	993	2,007	963	461	1,424	1,977	1,454	3,431
총종사원 (명)	1,720	2,240	3,960	1,818	1,068	2,886	3,538	3,308	6,846
총종사원 대비 비율 (%)	58.95	44.33	50.68	52.97	43.16	49.34	55.87	43.95	50.11

자료: 제주도청 관광과, 1994.

## 第 4 章 호텔従事員の職務満足과 組織没入에 대한 實證分析

### 第 1 節 研究의 模型과 假說設定

#### 1. 研究의 模型

본 연구는 조직몰입과 직무만족, 그리고 직무몰입의 개념, 호텔업 종사자의 조직몰입정도, 직무만족도 등을 고찰해 보고, 기존의 연구에서 이용된 조직몰입 및 직무만족변수의 구성요소 중 어떤 요소가 호텔종사자에 있어서 정도의 차이를 보이는지 살펴보고자 한다.

기존의 연구에서 이용한 조직몰입에 대한 변수를 Steers는 개인적 특성으로 성취욕구, 연령, 교육수준 등을, 직무특성요인으로 과업정체성, 선택적 상호작용, 피드백 등을, 그리고 작업경험변수로 집단태도, 조직신뢰성, 개인의 중요성 등을 사용하였고, 그 외에도 Mowday 등은 Steers의 요인과 유사하게 교환이론의 입장을 기초로 몰입모형들을 종합하여 개인, 역할, 구조, 작업경험변수들이 조직몰입에 영향을 준다고 하여 이를 조직몰입변수로 사용하였다.

Chusmir가 사용한 변수로는 첫째, 조직에 참여하기 이전의 단계로서 개인특성 변수를, 둘째, 이들 개인특성변수들을 조절하는 직무특성변수와 기타 외재적 특성변수를, 그리고 셋째는 이러한 모든 변수들이 조직몰입에 직접적인 영향을 미치고 있는 6개의 독립변수, 즉, 욕구만족, 작업-직무만족, 작업몰입, 직무몰입, 역할스트레스, 개인/조직목표의 일치 등을 이용하고 있다.

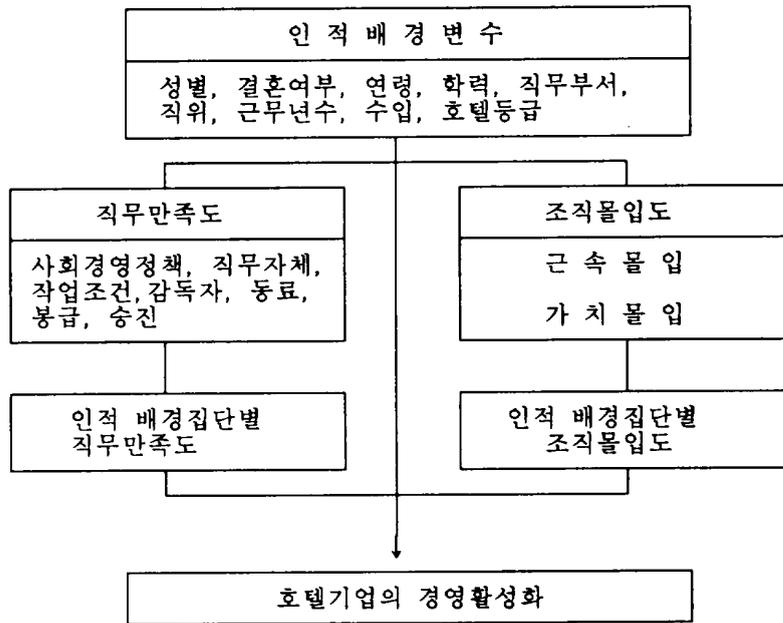
직무만족 변수에 대해서 Vroom은 감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간 등 여섯가지로 구분하였고, Locke는 작업자체, 임금, 승진, 안정

감, 작업조건, 복지후생, 상사의 관리방식, 동료관계, 회사의 경영방침 등을 들고 있다. Fournet 등은 직무만족의 영향요인을 연령, 교육과 지능성, 직무수준 등이 포함된 개인특성과 조직과 관리, 직속상관의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 임금 등이 포함된 직무특성으로 크게 구분하고 있다. 또한 Porter 등은 직무만족요인을 크게 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인 등으로 구분하였는데, 여기서 조직전체요인에는 다시 급여와 승진기회, 회사정책, 절차, 조직구조 등 세부사항으로 할당하고, 작업환경요인에는 감독유형, 참여적 의사결정, 작업집단규모, 동료작업자와의 관계, 작업조건 등을, 직무내용요인으로는 직무범위, 역할모호성, 역할갈등 등을, 그리고 개인적 요인으로는 연령과 동료, 퍼스넬리티(personality) 등으로 상세하게 구분하였다.

본 연구에서는 직무만족의 변수로서 사회경영정책, 직무자체, 작업조건, 감독자, 동료, 봉급, 승진 등의 변수를 이용하고, 조직몰입에 관한 변수로는 근속몰입과 가치몰입 변수를 이용하였다. 그 외 조직유효성에 관한 변수로는 조직목표성취도, 응집력, 전직의도, 결근 등의 변수를, 그리고 인적 배경에 관한 변수는 성별, 결혼여부, 연령, 학력, 직무부서, 직위, 근무년수, 수입, 호텔등급 등의 변수를 사용하였다.

직무만족도와 조직몰입도가 높으면 직무유효성과 같은 결과변수에 긍정적인 영향을 준다는 것을 선행연구에서 나타나고 있다. 이러한 직무만족도와 조직몰입도가 인적 배경변수에 따라 다르게 나타날 수 있고, 따라서 결과변수에 대한 영향도 다를 수 있다는 추론을 할 수 있다. 즉 인적 배경변수에 따른 직무만족과 조직몰입의 정도에 차이가 있다면 그 차이를 찾아 없애 주거나 직무만족도나 조직몰입도를 향상시켜 줌으로써 결과변수에 대한 긍정적인 영향을 유도하는 것이다. 이와 같은 내용을 모형화 하면 <그림 5>와 같다.

<그림 5> 실증연구의 모형



## 2. 假說의 設定

직무만족에 영향을 주는 요인으로 인구통계적 요인에 대하여 유의적인 차이가 있다는 것을 전제로 가설이 설정되어 많은 연구가 시행되어 왔다.<sup>91)</sup> 실제로 2장 3절 2항 및 3항과 4절, 5절에서 살펴본 바와 같이 유의적인 관계가 있거나 또는 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 결과는 주로 제조업체 종사자를 대상으로 한 연구결과이며 호텔업 종사자에 대한 연구의 결과는 다를 수 있다. 본 연구에서 이들 연구자들이 <표 4-1>에 나타난 여러 가지의 인구통계적 요인을 포함하여 연구해 온 변수 중 위치변수를 제외하고 대부분의 변수를 적용하여 분석해 볼 필요가 있다.

91) 원용희, “호텔종사원의 직무만족과 서비스제공수준 및 성과에 관한 연구”, 세종대학교 대학원 박사학위논문, 1992, p.40.

<표 4-1> 연구자별 인구통계적 요인

연구자	연구에 이용한 인구통계적 요인
Armstrong	직무수준
Porter와 Mitchell	직위
Herzberg	연령, 재직기간
Werther	직무수준, 직위, 연령, 조직규모
Bernberg	연령
Weaver	학력
Wild	직무수준
Quinn	연령, 학력, 성별, 결혼여부
Holt	연령, 학력, 성별, 결혼여부, 재직기간, 위치
본 논문	성별, 결혼여부, 연령, 학력, 직무부서, 직위, 재직기간, 수입, 호텔등급

자료: 원용희, “호텔종사원의 직무만족과 서비스제공수준 및 성과에 관한 연구”, 세종대학교 대학원 박사학위논문, 1992, p.41 참조.

이와 같이 <표 4-1>에서 나타난 학자들이 그들의 연구에서 상기 언급한 인구통계적 변수를 이용하여 인적 배경변수별 집단간의 차이를 보기 위한 가설을 설정하였다. 즉, 일반 제조업체 종사자를 중심으로 살펴 본 연구와 호텔종사자를 중심으로 살펴 본 연구간에 별다른 차이가 없을 것으로 보고 인구통계적 변수에 따른 직무만족도와 조직몰입도의 차이를 알아보기 위하여 다음과 같은 가설을 설정한 것이다. 다만 호텔업에 종사하는 종사자를 대상으로 하였기 때문에 연구대상자가 근무하는 호텔의 등급이 관련변수로 이용되었다.

직무만족도나 조직몰입도는 문헌연구에서 대체로 인구통계적 변수의 영향을 받는 것으로 나타나 가설 1과 가설 2을 설정하였으며, 호텔등급별 집단에 따라서

도 차이가 있을 것으로 생각하여 가설 3을 설정하였고, 가설 4와 가설 5는 직무 만족도와 조직몰입도가 높으면 조직유효성도 좋아진다는 기존의 대부분의 연구결과가 호텔업에 있어서도 서로 정적인 상관관계를 보이는지 고찰해 보기 위해 설정한 것이다.

- 가설1) 직무만족도는 인구통계적 변수에 따라 차이가 있을 것이다.
- 가설2) 조직몰입정도는 인구통계적 변수에 따라 차이가 있을 것이다.
- 가설3) 직무만족도 및 조직몰입정도는 호텔등급별 집단간 차이가 있을 것이다.
- 가설4) 직무만족도·조직몰입간에는 상관관계가 있을 것이다.
- 가설5) 직무만족도·조직몰입과 조직유효성간에는 상관관계가 있을 것이다.

## 第 2 節 調查의 概要

### 1. 調查의 概要

제주지역 특등급 관광호텔 중 제주시지역의 3개, 서귀포지역의 4개 관광호텔을 대상으로 설문조사를 조사하였다.

표본의 선정은 모집단에 대한 정보를 가지고 있다고 해도 상황에 따라 비확률표본추출법 중에서 적당한 방법을 선택하는 경우가 있다.<sup>92)</sup> 본 연구의 실증분석대상은 제주지역 특등급호텔로 한정함으로써 총 표본의 갯수가 1,489개로 나타났다. 그러나 시간적, 경제적 제약으로 모든 표본을 대상으로 설문조사를 하는데는 어려움이 있어 비확률표본추출법 중 접근이 용이한 편의표본추출(convenience sampling)법을 이용하였다.

설문은 <표 4-2>에 나타난 바와 같이 총 500매를 3개의 특1등급호텔에는 각각 100매씩, 그리고 4개의 특2등급 호텔에는 각각 50매씩 배포하여 특1등급 호텔

92) 채서일, 「마케팅조사론」, 제2판, 학현사, 1992, p.270.

에서는 총 300매 중 210매를 회수하고, 특2등급호텔에서는 총 200매 중 130매를 회수하여 응답된 설문은 총 340매에 달하였다. 그 중 매우 불성실한 응답이 포함된 설문 55매를 제외한 285매를 최종 유효표본으로 하여 분석에 이용하였다. 최종유효표본의 회수율은 특1등급호텔이 191매로 63.6%, 특2등급호텔은 94매로 47%였다.

조사기간은 1994년 4월 2일부터 4월 16일까지 15일간 실시하였다.

<표 4-2> 각 호텔별 표본 현황

구분 호텔	호텔 등급	'93.12.31. 종업원수	배포량 (매)	회수량	불성실 표본	최종유효 표본수	회수율 (폐기표본 제외)
A 호텔	특 1	339	100	80	1	79	79%
B 호텔	"	304	100	70	10	60	60%
C 호텔	"	278	100	60	8	52	52%
D 호텔	특 2	207	50	38	12	26	52%
E 호텔	"	179	50	26	9	19	38%
F 호텔	"	116	50	24	6	19	38%
G 호텔	"	66	50	42	9	30	60%
합 계	-	1,489	500	340	55	285	57%



## 2. 分析方法

호텔종사자의 직무에 대한 몰입정도를 Likert 5점 스케일로 측정하여 직무만족도, 조직몰입도 그리고 조직유효성 등에 대하여 인구통계적 변수별 집단간에 차이가 있는지를 분석하기 위해 2개 집단일 때는 T검증에 의해서, 그리고 3개 집단 이상일 경우에는 변량분석에 의한 F값으로 집단간 차이를 검증하였다.

또한 응답자가 소속된 호텔의 등급에 따라 조직몰입정도에 차이가 있는지도 함께 살펴보았다.

직무만족도 변수 및 조직몰입도 변수와 조직의 유효성 변수간에 관계를 보기 위해서는 추가로 상관관계분석을 이용하였다.

### 3. 設問의 構成

설문은 <표 4-3>에 나타난 바와 같이 직무만족에 관한 문항, 조직몰입에 관한 문항, 조직유효성에 관한 문항 그리고 인구통계적 변수 등 크게 4개 부문으로 분류하여 총 61개 문항을 조사하여 그 중 59개 문항이 분석에 이용되었다.

종업원의 직무만족에 영향을 미치는 결정요인에 관해서는 Smith 등<sup>93)</sup>의 직무만족 연구를 참조하였고, 직무몰입 및 직무유효성에 관해서는 관련논문<sup>94)</sup>을 참조하였다. 또한 조직몰입에 대해서는 Angle과 Perry가 1974년 Porter 등에 의해 개발된 척도를 사용하여 조직몰입을 근속몰입과 가치몰입의 두 차원으로 나누었는데<sup>95)</sup> 본 연구에서도 이들 두개의 변수가 조직몰입도의 기준으로 사용되고 있다.

<표 4-3> 설문문의 구성

설문문항의 내용		문항의 갯수
1. 직무만족에 관한 문항		32개 문항
(1) 사회경영정책	1) 회사운영 2) 개인의 조직에 대한 참여도 3) 회사의 사회기여도	34, 44, 39 4, 33 30
(2) 직무자체	1) 자부심 2) 일의 분량 3) 전문지식과 적성과의 관련성 4) 일의 재량권 5) 개인의 지식과 기술성장 6) 일의 창조성	14 2 1, 49 15 28 11, 12, 18
(3) 작업조건	1) 근무시간 2) 복지시설 3) 회사설비와 환경	47 34, 37 9, 42

93) P.Smith, L.Kendall & C.Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work & Retirement: A Strategy for the Study of Attitude*, Chicago: Rand McNally & Co., 1969, pp.40-63.

94) 1) 성상경, "조직관리적 보상이 직무 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 서울대학교 대학원 석사학위논문, 1987, pp.57-58.

2) 전용섭, "조직몰입이 조직유효성에 미치는 영향-근속몰입 및 가치몰입을 중심으로", 성균관대학교 대학원 석사학위논문, 1985, pp.48-51.

95) H.L.Angle & J.L.Perry, *Ibid*, p.4.

<표 4-3> 설문문의 구성

설문문항의 내용		문항의 갯수
(4) 감독자	1) 상사의 세밀한 감독 2) 상사의 공평한 대우 3) 상사의 능력존재여부	8, 20 35 7, 21
(5) 동료	1) 협동심 2) 동료의 인정	41 5
(6) 봉급	1) 봉급수준 2) 수당 및 상여금에 대한 불만여부 3) 봉급에 의한 생활유지정도	3 19 45
(7) 승진	1) 선임권에 의한 대우 2) 승진제도의 타당성	27 36
2. 조직몰입에 관한 문항		14개 문항
(1) 근속몰입에 관한 요인		17, 25, 26, 48, 46, 50
(2) 가치몰입에 관한 요인		6, 16, 23, 24, 29, 31, 38, 40
3. 조직유효성에 관한 문항		4개 문항
(1) 조직목표성취도	 <b>제주대학교 중앙도서관</b> JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY	43
(2) 응집력		22
(3) 전직의도		51
(4) 결근		52
4. 인적 배경에 관한 문항		9개 문항
성별, 결혼여부, 연령, 학력, 직무부서, 직위, 근무년수, 수입, 호텔등급		53-61

### 第 3 節 實證分析

#### 1. 資料의 一般的 特性

실증분석에 이용한 자료의 일반적 특성을 살펴보면 <표 4-4>에 나타난 바와 같이 총 285매의 유효표본 중 남성응답자가 168명, 여성응답자가 117명으로 남성이 17.8%정도 더 응답하였다. 이 중 기혼자는 82명으로 28.8%였고, 나머지 71.2%는 미혼이며 특히 연령별로는 20대가 62.8%로 호텔업 구성원의 대부분이 젊은층인 것으로 나타났다. 학력별로는 고졸이하가 67명으로 23.5%이고 전문대졸이 126명으로 44.2%, 그리고 대졸이상인 32.3%로 나타났다. 부서별로는 관리부서응답자가 27.7%이고 나머지는 영업부서이며, 그 중 객실부서의 응답자는 33.7%였다. 응답자의 10.5%는 아직 호텔이 정식으로 채용하지 않은 일용직이며, 호텔이 정식으로 채용한 상용직인 종사자 중 일반사원이 73.0%로 가장 많고 주임이상의 종사자가 16.5%였다. 근무년수별로는 4년 이상이 39.6%, 3년이 17.5%로 상당히 장기근무를 한 것으로 나타났다. 월평균 수입은 51만원-75만원 사이가 47.4%로 가장 높았으며, 100만원 이상의 응답자도 10.9%를 차지했다. 호텔의 등급은 특1등급이 67.0%였고 특2등급은 33.0%였다.

<표 4-4> 인구통계학적 변수의 구성

구 분			빈도(명)	백분율(%)	누적백분율(%)
성 별	남	성	168	58.9	58.9
	여	성	117	41.1	100.0
	합	계	285	100.0	
결혼 여부	기	혼	82	28.8	28.8
	미	혼	203	71.2	100.0
	합	계	285	100.0	
연령 별	20대	합	179	62.8	62.8
	30대		95	33.3	96.1
	40대		11	3.9	100.0
	합		285	100.0	

<표 4-4> 인구통계학적 변수의 구성

구 분		빈도(명)	백분율(%)	누적백분율(%)
학 력 별	고졸 이하	67	23.5	23.5
	전문대	126	44.2	67.7
	대졸 이상	92	32.3	100.0
	합 계	285	100.0	
부 서 별	관 리 부	79	27.7	27.7
	영 업 부	110	38.6	66.3
	객 실 부	96	33.7	100.0
	합 계	285	100.0	
직 위 별	일 용 직	30	10.5	10.5
	상 용 직 사원	208	73.0	83.5
	주 임	19	6.7	90.2
	계 장 이 상 합 계	28	9.8	100.0
근 무 년 수 별	1년 미만	76	26.7	26.7
	1-2년	46	16.1	42.8
	3년	50	17.5	60.4
	4년 이상	113	39.6	100.0
	합 계	285	100.0	
월 수 입 별	50만원 이하	47	16.5	16.5
	51-75만원	135	47.4	63.9
	76-100만원	72	25.3	89.1
	101만원 이상 합 계	31	10.9	100.0
등 급 별	특 1 등 급	191	67.0	67.0
	특 2 등 급	94	33.0	100.0
	합 계	285	100.0	

## 2. 資料의 分析

### 1) 인구통계적 변수에 따른 직무만족도 및 조직몰입도

<표 4-5>에 나타난 바와 같이 직무만족도 및 조직몰입도의 평균은 각각 3.038과 3.061로 Likert스케일의 5점 척도를 기준으로 볼 때 직무몰입도나 직무만족도가 다소 평균치 이상을 나타내고 있다. 특히 직무만족요소 중 동료와의 관계 및 직무자체에 대한 만족도의 평균은 높게 나타나고 있다. 그러나 직무만족도 중 급여나 승진에 대한 만족도는 매우 저조한 편이다.

<표 4-5> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균과 표준편차

구 분	평균	표준편차
직무만족	3.038	.035
회사경영정책	2.745	.047
직무자체	3.344	.043
작업조건	2.716	.054
감독자	2.872	.048
동료	3.715	.048
봉급	2.413	.059
승진	2.408	.061
조직몰입	3.061	.048
근속몰입	2.907	.043
가치몰입	3.223	.060

성별에 따라 직무만족도 및 조직몰입변수의 평균차이를 검증해 본 결과 <표 4-6>에 나타난 바와 같이 남성이 여성보다 평균이 미미하게 높게 나타나고, 조직몰입은 여성이 약간 높게 나타나고 있다. 그러나 이들 호텔종사자들은 성별에 따라 직무만족도나 조직몰입도의 차이가 없는 것으로 나타나고 있다. 다만 직무만족도의 요인 중 동료관계의 변수에 대해서만  $\alpha=0.1$ 수준에서 남녀집단간에 차이를 보이고 있다. 즉 남성의 동료관련변수에 대한 만족도가 여성의 그것보다 높게 나타나고 있는 것이다.

<표 4-6> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(성별)

구 분	빈도	평균	t 값	p값	
직무만족	남성	156	3.0218	-.55	.580
	여성	104	3.0616		
회사경영정책	남성	162	2.7284	-.43	.668
	여성	112	2.7679		
직무자체	남성	164	3.3598	.44	.660
	여성	112	3.3214		
작업조건	남성	167	2.7545	.84	.399
	여성	115	2.6609		
감독자	남성	167	2.9042	.80	.426
	여성	115	2.8261		
동료관계	남성	168	3.6488	-1.66*	.099
	여성	116	3.8103		

<표 4-6> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(성별)

구 분		빈도	평 균	t 값	p값
봉급	남성	167	2.3413	-1.46	.145
	여성	116	2.5172		
승진	남성	168	2.4107	.04	.964
	여성	116	2.4052		
조직몰입	남성	163	3.0798	.46	.648
	여성	115	3.0348		
근속몰입	남성	165	2.8788	-.80	.424
	여성	116	2.9483		
가치몰입	남성	166	3.2831	1.19	.236
	여성	116	3.1379		

응답자의 결혼여부에 따라 직무만족도 및 조직몰입변수의 평균차이를 검증해 본 결과 <표 4-7>에 나타난 바와 같이 직무만족도에는 전반적으로 통계적 차이가 없으나 직무몰입변수에 대해서는 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 즉 직무몰입변수에 대해서는  $\alpha=0.01$ 수준에서 통계적으로 유의적이며, 특히 가치몰입변수에 대해서는 기혼응답자의 평균이 3.556으로 미혼의 그것보다 높게 나타나고 있다. 직무만족도의 경우 전반적으로는 차이가 없으나 부분적으로, 즉 직무자체나 작업조건, 감독자관련변수에 대해서는 유의적인 차이를 보이고 있다. 바로 기혼자의 만족도가 미혼자의 만족도보다 높게 나타나고 있는 것이다.

<표 4-7> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(결혼여부)

구 분		빈도	평 균	t 값	p값
직무만족	기혼	77	3.1222	1.56	.119
	미혼	183	3.0022		
회사경영정책	기혼	80	2.8375	1.27	.206
	미혼	194	2.7062		
직무자체	기혼	81	3.5802	3.64***	.000
	미혼	195	3.2462		
작업조건	기혼	81	2.8765	1.87*	.062
	미혼	201	2.6517		
감독자	기혼	81	3.0988	3.03**	.003
	미혼	201	2.7811		

<표 4-7> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(결혼여부)

구 분		빈도	평 균	t 값	p값
동료관계	기혼	82	3.6707	-.58	.560
	미혼	202	3.7327		
봉급	기혼	81	2.4691	.59	.553
	미혼	202	2.3911		
승진	기혼	82	2.3780	-.32	.750
	미혼	202	2.4208		
조직몰입	기혼	80	3.3125	3.37***	.001
	미혼	198	2.9596		
근속몰입	기혼	81	2.9877	1.20	.233
	미혼	200	2.8750		
가치몰입	기혼	81	3.5556	3.58***	.000
	미혼	201	3.0896		

호텔등급은 특1등급과 특2등급으로 구분하였는데 이들 집단간에 직무만족도 및 조직몰입변수의 평균차이를 검증해 본 결과 <표 4-8>에 나타난 바와 같이 직무만족도는 특1등급 집단이 3.0690이고, 특2등급 집단은 2.9746으로 후자가 다소 낮게 나타나 평균차이가 없다. 그러나 직무만족도의 구성변수 중 회사경영정책, 작업조건, 봉급, 승진 등에 있어서는 만족도의 차이가 있다. 또한 조직몰입도의 경우는 특1등급 집단이 3.1892이고 특2등급 집단이 2.8065로 전자가 더 높게 나타나며 통계적으로도 유의적이다. 특히 가치몰입 변수는 특1등급의 평균이 3.4444로 특2등급의 그것보다 높게 나타나  $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적이다.

<표 4-8> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(호텔등급)

구 분		빈도	평 균	t 값	p값
직무만족	특 1	174	3.0690	1.37	.172
	특 2	86	2.9746		
회사경영정책	특 1	181	2.8066	1.85*	.066
	특 2	93	2.6237		
직무자체	특 1	185	3.3027	-1.39	.166
	특 2	91	3.4286		
작업조건	특 1	190	2.9684	7.23***	.000
	특 2	92	2.1957		

<표 4-8> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(호텔등급)

구 분	빈도	평균	t 값	p값	
감독자	특 1	188	2.8830	.33	.739
	특 2	94	2.8511		
동료관계	특 1	191	3.7016	-.39	.694
	특 2	93	3.7419		
봉급	특 1	191	2.5131	2.44*	.015
	특 2	92	2.2065		
승진	특 1	190	2.4947	2.03**	.043
	특 2	94	2.2340		
조직몰입	특 1	185	3.1892	3.83***	.000
	특 2	93	2.8065		
근속몰입	특 1	187	2.9144	.23	.819
	특 2	94	2.8936		
가치몰입	특 1	189	3.4444	5.50***	.000
	특 2	93	2.7742		

직무부서를 관리부서와 영업부서로 구분하여 두 집단의 직무만족도와 조직몰입도를 비교한 결과 직무만족도나 조직몰입도 모두 차이를 보이지 않고 있다. 다만 직무만족도의 봉급변수에 대해서 양집단 모두 낮은 만족도를 보이지만 관리부서의 만족도는 2.6076으로 영업부서의 그것보다 높게 나타나  $\alpha=0.05$ 수준에서 차이를 보이고 있다.

<표 4-9> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(직무부서)

구 분	빈도	평균	t 값	p값	
직무만족	관리부	73	3.0822	.79	.430
	영업부	187	3.0204		
회사경영정책	관리부	76	2.7500	.07	.943
	영업부	198	2.7424		
직무자체	관리부	78	3.3718	.41	.686
	영업부	198	3.3333		
작업조건	관리부	78	2.6538	-.71	.479
	영업부	204	2.7402		

<표 4-9> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(직무부서)

구 분		빈도	평 균	t 값	p값
감독자	관리부	78	2.9872	1.48	.140
	영업부	204	2.8284		
동료관계	관리부	79	3.6456	-.89	.373
	영업부	205	3.7415		
봉급	관리부	79	2.6076	2.05**	.041
	영업부	204	2.3382		
승진	관리부	79	2.3165	-.94	.348
	영업부	205	2.4439		
조직몰입	관리부	79	3.0886	.36	.721
	영업부	199	3.0503		
근속몰입	관리부	79	2.9114	.06	.954
	영업부	202	2.9059		
가치몰입	관리부	79	3.2911	.70	.484
	영업부	203	3.1970		

호텔업에 종사하는 사람 중 일용직인 경우가 상당수 있는데 이들 일용직 집단과 상용직 집단과의 직무만족도와 조직몰입도를 비교한 결과 <표 4-10>에 나타난 바와 같이 직무만족도와 조직몰입도 모두 차이를 보이고 있다. 즉 직무만족의 경우 일용직 집단의 만족도는 2.7857로 상용직의 3.0682보다 낮게 나타나고 있으며, 통계적으로도  $\alpha=0.05$ 수준에서 차이를 보이고 있다. 특히 회사의 경영정책, 직무자체 그리고 봉급에 대해서 상용직의 경우가 일용직의 그것보다 더 높은 평균치를 보이고 있다.

조직몰입도의 경우도 역시 직무만족도가 2.8276으로 상용직의 3.0884보다 낮게 나타나고 있으며,  $\alpha=0.1$ 수준에서 차이를 보이고 있다. 이는 직업에 대한 안정감이 상용직의 경우보다 다소 떨어지기 때문에 나타나는 현상으로 사료된다.

<표 4-10> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(상용직/일용직)

구 분		빈도	평 균	t 값	p값
직무만족	일용직	28	2.7857	-2.52**	.012
	상용직	232	3.0682		
회사경영정책	일용직	29	2.4828	-1.92*	.056
	상용직	245	2.7755		
직무자체	일용직	28	2.8929	-3.63***	.000
	상용직	248	3.3952		
작업조건	일용직	30	2.5667	-.95	.344
	상용직	252	2.7341		
감독자	일용직	30	2.6667	-1.48	.140
	상용직	252	2.8968		
동료관계	일용직	30	3.6667	-.34	.732
	상용직	254	3.7205		
봉급	일용직	30	1.7000	-4.27***	.000
	상용직	253	2.4980		
승진	일용직	30	2.2667	-.80	.423
	상용직	254	2.4252		
조직몰입	일용직	29	2.8276	-1.65*	.099
	상용직	249	3.0884		
근속몰입	일용직	29	2.6897	-1.74*	.084
	상용직	252	2.9325		
가치몰입	일용직	30	2.9000	-1.48	.148
	상용직	252	3.2619		

호텔업에 종사하는 응답자를 연령별로 20대, 30대 그리고 40대 이상 등 3집단으로 구분하여 이들 집단간의 직무만족도와 조직몰입도를 비교한 결과 <표 4-11>에 나타난 바와 같이 직무만족도와 조직몰입도 모두 차이를 보이고 있다. 즉 직무만족의 경우 30대 연령층의 직무만족도가 3.1541로 가장 높게 나타나고 있고, 20대 및 40대 이상의 집단은 다소 낮게 나타나고 있다. 특히 직무자체, 작업조건, 감독자와 관련된 변수의 이들 연령별 집단간 차이가 있으며, 직무자체에 대해서는 연령이 높을수록 직무만족도가 높게 나타나고 있고, 작업조건 및 감독자 관련변수에 대해서는 30대 연령층이 높은 평균을 보이고 있다.

또한 직무몰입에 대해서는 20대보다는 30대가, 30대보다는 40대 이상의 연령

층이 더 높은 평균치를 보이고 있고 이들 집단간에는  $\alpha=0.1$ 수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 특히 가치몰입은 40대 이상의 연령층이 3.6364, 30대 연령층이 3.4681, 그리고 20대 연령층이 3.0678를 나타내 연령이 높을수록 더 높은 직무몰입도를 보이고 있다.

<표 4-11> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(연령)

구 분	빈도	평균	F 값	df	p값
직무만족	20 대 162 30 대 87 40 대 11 합 계 260	2.9840 3.1541 2.9091 3.0377	2.8952*	2/257/259	.0571
회사경영정책	20 대 173 30 대 90 40 대 11 합 계 274	2.7110 2.8333 2.5455 2.7445	1.1022	2/271/273	.3336
직무자체	20 대 172 30 대 93 40 대 11 합 계 276	3.2500 3.4946 3.5455 3.3442	4.1452**	2/273/275	.0168
작업조건	20 대 176 30 대 95 40 대 11 합 계 282	2.6023 2.9895 2.1818 2.7163	7.8396***	2/279/281	.0005
감독자	20 대 177 30 대 94 40 대 11 합 계 282	2.7797 3.0638 2.7273 2.8723	4.0695**	2/279/281	.0181
동료관계	20 대 178 30 대 95 40 대 11 합 계 284	3.7697 3.6211 3.6364 3.7148	1.0956	2/281/283	.3358
봉급	20 대 177 30 대 95 40 대 11 합 계 283	2.3898 2.4737 2.2727 2.4134	.3307	2/280/282	.7187
승진	20 대 178 30 대 95 40 대 11 합 계 284	2.4213 2.4105 2.1818 2.4085	2824	2/281/283	.7542

<표 4-11> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(연령)

구 분		빈도	평 균	F 값	df	p값
조직몰입	20 대	175	2.9714	3.0022*	2/275/277	.0513
	30 대	92	3.2065			
	40 대	11	3.2727			
	합 계	278	3.0612			
근속몰입	20 대	177	2.8927	.8458	2/278/280	.4303
	30 대	93	2.9032			
	40 대	11	3.1818			
	합 계	281	2.9075			
가치몰입	20 대	177	3.0678	.9775***	2/279/281	.0029
	30 대	94	3.4681			
	40 대	11	3.6364			
	합 계	282	3.2234			

호텔업에 종사하는 응답자를 학력별로 고졸이하 집단과 전문대졸, 그리고 대졸이상 등 3개 집단으로 구분하여 이들 집단간의 직무만족도와 조직몰입도를 비교한 결과 <표 4-12>에 나타난 바와 같이 직무만족도와 조직몰입도 모두 차이를 보이고 있지 않다.



<표 4-12> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(학력)

구 분		빈도	평 균	F 값	df	p값
직무만족	고 졸	61	2.9836	.5579	2/257/259	.5731
	전문대졸	117	3.0753			
	대졸이상	82	3.0244			
	합 계	260	3.0377			
회사경영 정 책	고 졸	67	2.7164	.0679	2/271/273	.9344
	전문대졸	121	2.7603			
	대졸이상	86	2.7442			
	합 계	274	2.7445			
직무자체	고 졸	63	3.2698	.4537	2/273/275	.6358
	전문대졸	124	3.3710			
	대졸이상	89	3.3596			
	합 계	276	3.3442			

<표 4-12> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(학력)

구 분		빈도	평 균	F 값	df	p값
작업조건	고졸 전문대졸 대졸이 상계 합	67	2.7463	.3244	2/279/281	.7232
		123	2.6667			
		92	2.7609			
		282	2.7163			
감독자	고졸 전문대졸 대졸이 상계 합	66	2.8939	.0307	2/279/281	.9698
		126	2.8651			
		90	2.8667			
		282	2.8723			
동료관계	고졸 전문대졸 대졸이 상계 합	67	3.6418	2.1468	2/281/283	.1188
		126	3.8254			
		91	3.6154			
		284	3.7148			
봉급	고졸 전문대졸 대졸이 상계 합	66	2.3636	.1917	2/280/282	.8257
		126	2.4048			
		91	2.4615			
		283	2.4134			
승진	고졸 전문대졸 대졸이 상계 합	67	2.2836	.8654	2/281/283	.4220
		125	2.4080			
		92	2.5000			
		284	2.4085			
조직몰입	고졸 전문대졸 대졸이 상계 합	67	3.0597	1.0647	2/275/277	.3462
		123	3.1301			
		88	2.9659			
		278	3.0612			
근속몰입	고졸 전문대졸 대졸이 상계 합	67	2.9104	2.1586	2/278/280	.1174
		125	2.9920			
		89	2.7865			
		281	2.9075			
가치몰입	고졸 전문대졸 대졸이 상계 합	67	3.0597	.4975	2/279/281	.2255
		124	3.2258			
		91	3.3407			
		282	3.2234			

응답자가 호텔업에 근무하고 있는 연수에 따라 1년 미만 집단, 1-2년 집단, 3년인 집단, 그리고 4년 이상인 집단 등 4개 집단으로 구분하여 이들 집단간의 직무만족도와 조직몰입도를 비교한 결과 <표 4-13>에 나타난 바와 같이 직무만족도와 조직몰입도 모두 차이를 보이고 있다. 즉, 직무만족의 경우 근무년수가 많을수록 높은 직무만족도를 보이고 있고, 직무몰입의 경우도 대체로 근무년수가 길수록 몰입도가 큰 것으로 나타났다. 특히 이들 집단은 통계적인 차이를 보이고

있으며 직무만족도에 대해서는 회사경영정책, 직무자체 그리고 작업조건에 대해서 집단간 만족도수준의 차이를 보였고, 직무몰입도에서는 가치몰입에 대해 집단간 서로 차이를 보였다.

<표 4-13> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(근무년수)

구 분		빈도	평 균	F 값	df	p값
직무만족	1년이하	70	2.9429	2.1995*	3/256/259	.0886
	1 - 2년	43	2.9629			
	3 - 3년	43	3.0094			
	4년이상	104	3.1442			
	합 계	260	3.0377			
회사경영정책	1년이하	73	2.8082	2.7721**	3/270/273	.0419
	1 - 2년	46	2.5652			
	3 - 3년	47	2.5532			
	4년이상	108	2.8611			
	합 계	274	2.7445			
직무자체	1년이하	73	3.1507	4.0865***	3/272/275	.0073
	1 - 2년	44	3.2727			
	3 - 3년	49	3.3265			
	4년이상	110	3.5091			
	합 계	276	3.3442			
작업조건	1년이하	75	2.5467	4.1440***	3/278/281	.0068
	1 - 2년	46	2.5870			
	3 - 3년	48	2.5625			
	4년이상	113	2.9469			
	합 계	282	2.7163			
감독자	1년이하	76	2.8816	1.2132	3/278/281	.3052
	1 - 2년	46	2.7174			
	3 - 3년	48	2.7917			
	4년이상	112	2.9643			
	합 계	282	2.8723			
동료관계	1년이하	76	3.8026	.4327	3/280/283	.7297
	1 - 2년	46	3.6957			
	3 - 3년	49	3.6531			
	4년이상	113	3.6903			
	합 계	284	3.7148			

<표 4-13> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(근무년수)

구 분		빈도	평 균	F 값	df	p값
봉급	1년이하	76	2.3026	1.6798	3/279/282	.1716
	1 - 2년	45	2.3333			
	3년	49	2.2857			
	4년이상	113	2.5752			
	합 계	283	2.4134			
승진	1년이하	76	2.5395	1.1441	3/280/283	.3316
	1 - 2년	46	2.3478			
	3년	49	2.2041			
	4년이상	113	2.4336			
	합 계	284	2.4085			
조직몰입	1년이하	75	2.9733	5.2749***	3/274/277	.0015
	1 - 2년	46	2.7609			
	3년	47	3.0000			
	4년이상	110	3.2727			
	합 계	278	3.0612			
근속몰입	1년이하	75	2.8667	1.2296	3/277/280	.2992
	1 - 2년	46	2.7609			
	3년	50	2.9200			
	4년이상	110	2.9909			
	합 계	281	2.9075			
가치몰입	1년이하	76	3.0526	9.1480***	3/278/281	.0000
	1 - 2년	46	2.7609			
	3년	47	3.1277			
	4년이상	113	3.5664			
	합 계	282	3.2234			

응답자가 받는 소득액수에 따라 50만원 이하의 집단, 51-75만원의 집단, 76-100만원 집단, 그리고 101만원 이상의 집단 등 4개 집단으로 구분하여 이들 집단간의 직무만족도와 조직몰입도를 비교한 결과 <표 4-14>에 나타난 바와 같이 직무만족도와 조직몰입도 모두 현저한 차이를 보이고 있다. 즉, 직무만족의 경우 연령이 높을수록 직무만족도도 높게 나타나고 있고, 직무몰입의 경우도 연령이 높아질수록 몰입도가 큰 것으로 나타났다. 특히 이들 집단은 통계적인 차이를 보이고 있으며 직무만족도에 대해서는 동료관련변수를 제외한 회사경영정책, 직무 자체, 작업조건, 감독자, 봉급, 승진 등의 모든 변수에 대하여 집단간 차이를 보이고 있다. 직무몰입도에서는 가치몰입에 대해 집단간 차이를 보였다.

<표 4-14> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(월평균 수입)

구분	빈도	평균	F 값	df	p값
직무만족	50만원이하 42 51-75만원 124 76-100만원 64 101만원이상 30 합계 260	2.8810 2.9791 3.1470 3.2667 3.0377	4.0907***	3/256/259	.0073
회사경영 정책	50만원이하 46 51-75만원 130 76-100만원 67 101만원이상 31 합계 274	2.6087 2.5846 3.0000 3.0645 2.7445	6.8318***	3/270/273	.0002
직무자체	50만원이하 44 51-75만원 131 76-100만원 71 101만원이상 30 합계 276	3.0455 3.3053 3.4789 3.6333 3.3442	5.5079***	3/272/275	.0011
작업조건	50만원이하 47 51-75만원 133 76-100만원 71 101만원이상 31 합계 282	2.4681 2.4962 3.0282 3.3226 2.7163	12.3323***	3/278/281	.0000
감독자	50만원이하 47 51-75만원 135 76-100만원 69 101만원이상 31 합계 282	2.7234 2.8667 2.8406 3.1935 2.8723	2.2327*	3/278/281	.0847
동료관계	50만원이하 46 51-75만원 135 76-100만원 72 101만원이상 31 합계 284	3.6739 3.7926 3.5833 3.7419 3.7148	1.0978	3/280/283	.3504
봉급	50만원이하 46 51-75만원 134 76-100만원 72 101만원이상 31 합계 283	1.8478 2.3209 2.7778 2.8065 2.4134	11.2191***	3/279/282	.0000
승진	50만원이하 47 51-75만원 135 76-100만원 71 101만원이상 31 합계 284	2.3617 2.1481 2.7606 2.8065 2.4085	7.8319***	3/280/283	.0000

<표 4-14> 직무만족 및 조직몰입 변수의 평균차이분석(월평균 수입)

구 분		빈도	평 균	F 값	df	p값
조직몰입	50만원이하	45	2.8000	8.0235***	3/274/277	.0000
	51-75 만원	135	2.9407			
	76-100만원	68	3.2647			
	101만 이상	30	3.5333			
	합 계	278	3.0612			
근속몰입	50만원이하	46	2.7609	2.0301	3/277/280	.1099
	51-75 만원	135	2.8593			
	76-100만원	70	3.0286			
	101만 이상	30	3.0667			
	합 계	281	2.9075			
가치몰입	50만원이하	46	2.7391	15.0008***	3/278/281	.0000
	51-75 만원	135	3.0519			
	76-100만원	70	3.5286			
	101만 이상	31	4.0000			
	합 계	282	3.2234			

2) 직무만족도와 조직몰입간의 상관관계

직무만족과 조직몰입간의 연구된 한 결과는  $r=0.2\sim 0.7$ 로 비교적 높은 정의 상관관계가 있었다. 본 연구에서도 양자간에는  $r=0.6133$ 으로 높은 상관관계를 보였다. 뿐만 아니라 조직목표의 달성정도를 나타내는 개념으로서 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는가를 나타내는 조직유효성과 직무만족간에는  $r=0.5450$ , 조직몰입과 조직유효성간에는  $r=0.5353$ 으로 정적인 상관관계를 나타내 이들 변수가 밀접하게 연관되어 있음을 보여 주었다.

자세히 살펴보면, 직무만족 항목간의 상관관계는 <표 4-15>에 나타난 바와 같다. 즉, 회사경영정책과 가장 높은 상관관계는 승진( $R=.5769$ )이며, 직무자체와는 동료( $R=.3860$ ), 작업조건과는 승진( $R=.5523$ ), 감독자와는 승진( $R=.3499$ ), 동료와는 봉급( $R=0.1581$ ) 그리고 봉급과는 승진( $R=.5131$ )이 각각 가장 높은 상관관계를 보이고 있다. 또한 작업조건과 동료( $R=.1262$ )와는 상관관계를 보이지 않고 있다.

이는 회사경영정책에 만족이 높으면 승진에 대해서도 높은 만족을 하며, 직무자체에 대한 만족도가 높으면 동료와의 관계에 대한 만족도도 높다. 또한 작업조건의 만족도가 높으면 승진의 만족도가 높고, 감독자관련변수의 만족도가 높으

면 승진에 대한 만족도도 높으며, 동료관련 변수의 만족도가 높으면 봉급에 대한 만족도가 높은 것으로 나타나고 있다. 그러나 작업조건에 대한 만족도가 높으면 동료관련변수에 대한 만족도가 높다고는 할 수 없다.

근속몰입과는 승진( $R=.5564$ )이, 그리고 가치몰입은 작업조건( $R=.5787$ )과 가장 높은 상관관계가 있다. 이는 근속몰입에 대한 만족도가 높으면 승진에 대한 만족도도 높은 것으로 나타났고 가치몰입에 대한 만족도가 높으면 작업조건에 대한 만족도도 큰 것임을 보여준다.

<표 4-15> 직무만족도와 조직몰입간의 상관관계표

	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1.0000							
B	.6157**	1.0000						
C	.6364**	.3847**	1.0000					
D	.4923**	.4668**	.2413**	1.0000				
E	.5469**	.3991**	.2909**	.2893**	1.0000			
F	.4401**	.2863**	.3860**	.1262	.1530*	1.0000		
G	.4783**	.4743**	.2665**	.3865**	.2306**	.1581*	1.0000	
H	.5345**	.5769**	.2829**	.5523**	.3499**	.1569*	.5131**	1.0000
I	.6133**	.5286**	.4531**	.5681**	.4160**	.2441**	.4426**	.5565**
J	.5393**	.4854**	.3913**	.4309**	.3181**	.2256**	.4665**	.5564**
K	.6171**	.5375**	.4542**	.5787**	.3995**	.2725**	.4673**	.5539**

주) A: 직무만족, B: 회사경영정책, C: 직무자체, D: 작업조건  
 E: 감독자, F: 동료, G: 봉급, H: 승진  
 I: 조직몰입, J: 근속몰입, K: 가치몰입

### 3) 직무만족도·조직몰입·조직유효성의 상관관계

조직유효성은 조직목표의 달성정도, 즉 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는가를 나타내는데 <표 4-16>에 나타난 바와 같이 직무만족도·조직몰입·조직유효성 간에는 높은 상관관계를 보이고 있다.

조직유효성에 대해서 직무만족도는  $R=0.5450$ 의 상관도를, 조직몰입도는

R=0.5353의 상관도를 보여 모두 정의 상관관계를 보이고 있다. 또한 본 실증연구에서는 미미하지만 직무만족도가 조직몰입도보다 조직유효성에 대하여 약간 높은 상관관계를 보였다. 이는 기존의 제조업체 종사자를 중심으로 하는 연구에서 대체적으로 조직유효성에 대하여 조직몰입도의 상관도가 더 높게 나타나는 결과와는 달리 서비스업에 해당되는 호텔종사자의 경우는 달리 나타날 수도 있음을 보여준다.

또한 조직유효성의 변수 중 하나인 결근은 직무만족이나 조직몰입과는 상관관계를 보이지 않고 있으나 그 방향은 부적으로 나타나 직무만족이나 조직몰입의 정도가 높으면 결근의 빈도는 줄어들고 있음을 암시해 준다.

<표 4-16> 직무만족도 및 조직몰입도와 조직유효성과의 상관관계표

구 분	A	B	C	D	E
직무만족	.5450**	.3826**	.5003**	.3756**	-.0681
회사경영정책	.5196**	.3986**	.4517**	.3568**	-.0723
직무자체	.4036**	.2591**	.3308**	.3061**	-.0098
작업조건	.3685**	.3680**	.2127**	.3308**	-.1203
감독자	.3917**	.2658**	.4325**	.2286**	-.0734
동료	.2496**	.1688*	.2988**	.1455	-.0737
봉급	.2971**	.1772*	.2258**	.2495**	-.0004
승진	.4964**	.4164**	.3576**	.3551**	-.0402
조직몰입	.5353**	.4886**	.4201**	.3547**	-.0954
근속몰입	.4451**	.3897**	.3589**	.2941**	-.0704
가치몰입	.5734**	.4745**	.4153**	.3995**	-.0282

주) A: 조직유효성 B: 조직목표성취도 C: 응집력 D: 전직의도 E: 결근

## 第 4 節 分析結果의 要約 및 示唆點

이상에서 살펴본 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무만족도 및 조직몰입도의 평균은 각각 3.038과 3.061로 Likert스케일의 5점 척도를 기준으로 볼 때 평균수준을 겨우 상회하고 있다.

둘째, 성별에 따라 직무만족도 및 조직몰입변수의 평균차이는 없으나 직무만족도의 요인 중 동료관계의 변수에 대해서만  $\alpha=0.1$ 수준에서 남녀간의 차이가 있다.

셋째, 결혼여부에 따라 직무만족도의 평균차이는 전반적으로 없으나 조직몰입변수의 평균차이가 있다.

넷째, 특1등급과 특2등급간의 직무만족도의 경우 회사경영정책, 작업조건, 봉급, 승진 등에 있어서는 만족도의 차이가 있다. 또한 조직몰입도의 경우는 가치몰입이 유의적인 차이를 보였다.

다섯째, 관리부서와 영업부서간에는 직무만족도에 있어서 차이를 보이고 있다.

여섯째, 상용직 종사자와 일용직 종사자의 집단간에는 직무만족도와 조직몰입도 모두 차이를 보이고 있다.

일곱째, 연령별로는 직무만족도와 조직몰입도 모두 유의적인 차이를 보이고 있다. 특히 직무자체, 작업조건, 감독자와 관련된 변수의 이들 연령별 집단간 차이가 있으며, 또한 직무몰입에 대해서는 가치몰입이 집단간 차이를 보인다.

여덟째, 학력별로는 직무만족도와 조직몰입도 모두 차이를 보이고 있지 않다.

아홉째, 근무년수에 따라서는 직무만족도와 조직몰입도 모두 차이를 보이고 있다. 특히 직무만족도에 대해서는 회사경영정책, 직무자체 그리고 작업조건에 대해서 집단간 만족도수준의 차이를 보였고, 직무몰입도에서는 가치몰입에 대해 집단간 서로 차이를 보였다.

열번째, 월평균 소득액수에 따른 집단간에는 직무만족도와 조직몰입도 모두 현저한 차이를 보였다. 특히 직무만족도에 대해서는 동료관련변수를 제외한 회사경영정책, 직무자체, 작업조건, 감독자, 봉급, 승진 등의 모든 변수에 대하여 집단간 차이를 보이고 있다. 직무몰입도에서는 가치몰입에 대해 집단간 차이를 보였다.

열한번째, 직무만족도와 조직몰입간의 상관관계는 대부분 정의 상관관계를 보이고 있다. 그러나 작업조건과 동료변수와는 상관관계를 보이지 않고 있다.

열두번째, 직무만족도·조직몰입·조직유효성 간에는 높은 상관관계를 보이고 있다. 그러나 조직유효성의 변수 중 하나인 결근은 직무만족이나 조직몰입과는 상관관계를 보이지 않고 있다.

이러한 실증분석결과는 다음과 같은 시사점을 암시해 준다.

첫째, 분석결과 특등급 호텔종사자들의 직무만족도나 직무몰입도가 상당히 양호한 편이었으나 특1등급 호텔종사자와 특2등급 호텔종사자간에 직무만족도나 조직몰입도의 평균차이, 즉 특1등급 호텔종사자의 직무만족도와 조직몰입도가 특2등급 호텔종사자의 그것보다 높게 나타나고 있어, 더 좋은 작업환경을 가진 특1등급 호텔이 특2등급 호텔보다 더 바람직한 결과를 가져오고 있다. 이는 비교적 소규모적이거나 작업환경이 양호하지 못한 조직의 종사자들의 직무만족도나 조직몰입도가 더 낮게 나타나 결과적으로 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 말해준다. 이러한 결점을 극복하기 위해 소규모 집단일수록 직무만족도나 조직몰입을 위한 동기부여를 조직특성에 따라 적절히 해 줄 필요가 있다.

둘째, 작업환경이 양호한 호텔조직이라 할지라도 관리부서와 영업부서간에는 직무만족도와 조직몰입도에 있어서 차이를 보이고 있다. 이는 직무만족도나 조직몰입도가 낮은 부서의 사기를 저하시켜 결과적으로 상대적인 직무만족도나 조직몰입도의 격차를 크게 하여 성과에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 부서별 특성을 강조하여 종사자에 인지시키고 업무에 따른 자긍심을 고취시켜 줄 필요가 있다.

셋째, 일용직 종사자가 상당수 포함되어 있는 현실에서 호텔조직내의 상용직과 일용직 종사자의 집단간에 직무만족도와 조직몰입도에 있어서 차이를 보이고 있다. 이는 상용직 보다 일용직의 종사자가 직무나 조직몰입도에 대하여 상대적으로 낮다는 것을 의미하므로 호텔사업환경을 고려한 특정기준의 설정으로 일용직 종사자에게 희망을 심어주는 사기의 고무가 필요하다. 또한 연령별 집단간, 근무년수별 집단간, 그리고 월평균 소득수준별 집단간에도 직무만족도와 조직몰입도에 있어서 차이를 보이고 있으므로 관련된 경영의사결정 등이 이루어져야 할 경우에는 이러한 현재환경이 고려되어야 할 것이다.

넷째, 직무만족도·조직몰입·조직유효성간의 상관관계가 대부분 정의 상관관계를 보이고 있다. 이는 직무만족이 높으면 조직몰입도도 높아지고 따라서 조직의 유효성도 높아진다는 것이므로 각 호텔별 부서에 따라 직무만족도 및 조직몰입도를 향상시켜 줄 필요가 있다. 이를 위해 직무만족도 및 조직몰입도의 현황을 자체적이고 주기적으로 파악하여 호텔경영에 반영할 필요가 있다. 특히 종사자의 직무만족도와 조직몰입도의 파악을 위해 이용될 설문은 각 호텔의 특성이 고려되어야 한다.

## 第 5 章 結論 및 提言

조직몰입은 조직의 성장과 발전에 매우 중요하며 또한 직접적인 영향을 줄 수 있기 때문에 몰입과 관련된 영향변수들을 연구해 보는 것은 상당히 큰 의미를 가진다.

본 연구의 목적은 호텔업에 종사하는 호텔종사자들이 호텔조직에 대하여 가지는 직무만족과 조직몰입의 정도를 실증적으로 고찰해 보고 아울러 호텔종사자들이 자신이 소속한 조직을 보다 더 잘 이해하고, 기여하여 호텔업 종사자에게는 긍정적인 업무태도와 삶의 질적 향상을 피하도록 호텔업 종사자의 직무만족 및 조직몰입 수준을 파악해 보는 것이었다. 이를 위해 선행연구의 이론적 고찰을 하였고 이에 따라 호텔업 종사자를 대상으로 실증분석을 하였다. 실증분석을 위한 조사는 제주도내 특등급 관광호텔 종사자를 대상으로 설문지를 이용해 조사하였고, 설문은 기존의 선행연구에서 이용한 변수를 인용하고, 분석은 직무만족도 변수, 조직몰입도 변수, 그리고 조직유효성변수 등을 인구통계적 특성에 따라 차이가 있는지 그리고 관련변수간 상관관계가 있는지 살펴보았다.

선행연구의 이론적 고찰을 토대로 한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

직무만족과 조직몰입의 관계 및 차이점은 첫째, 직무만족은 직무나 직무상황에 대한 정서상태를 표출하는 한편, 조직몰입은 조직에 남아서 조직의 목표와 가치를 수용하고, 조직을 위한 노력과 충성을 보이는 태도 및 행동을 포함하는 포괄적인 개념이다.

둘째, 직무만족은 현재의 직무태도를 나타내기 때문에 현재 및 과거지향적인 성향을 보이는데 반해, 조직몰입은 현재의 만족은 물론, 불만족이 있더라도 앞으로 나아질 것이라는 기대를 가지고 있기 때문에 미래지향적인 성향을 보인다.

셋째, 직무만족과 조직몰입이 하나의 태도라는 점은 같으나, 직무만족은 직무와 관련된 객관적인 대상에 대한 태도로서 특정행위를 정확히 예측하는 지표는 못된다. 반면 조직몰입은 단순한 태도이상의 규범적인 힘을 내포하여 정확한 행위예측이 가능하기 때문에 특정 조직행위의 예측에 있어서는 유용하다.

넷째, 직무만족과 조직몰입은 대체로 정의 상관관계를 갖는다.

다섯째, 조직몰입은 직무만족보다 관리지향적이다.

직무만족에 영향을 주는 요인으로 인구통계적 요인에 대하여 유의적인 차이가 있다는 것을 전제로 가설이 설정되어 많은 연구가 시행되어 왔는데 본 연구에서도 여러 가지의 인구통계적 요인이 포함되었으며 분석결과, 직무만족도 및 조직몰입도는 인구통계적 변수에 따라 부분적으로 차이가 있었으며, 호텔등급별 집단간에도 마찬가지로였다. 즉, 성별에 따라서는 직무만족도의 요인 중 동료관계의 변수에 대해서만, 결혼여부에 따라서는 조직몰입변수에 대해서, 등급별 집단간에는 직무만족도의 경우 회사경영정책, 작업조건, 봉급, 승진 등에 대해서와 조직몰입도의 경우는 가치몰입이 유의적인 차이를 보였다. 또한 관리부서와 영업부서간에는 직무만족도에 있어서, 상용직 종사자와 일용직 종사자의 집단 및 연령별 집단, 그리고 근무년수별 집단간에는 직무만족도와 조직몰입도 모두에 대해서 차이를 보이며, 특히 연령별로는 직무자체, 작업조건, 감독자와 관련된 변수의 이들 연령별 집단간 차이가 있으며, 또한 직무몰입에 대해서는 가치몰입이 집단간 차이를 보이고, 근무년수에 따라서는 직무만족도에 대해 회사경영정책, 직무자체 그리고 작업조건에 대해서는 집단간 만족도수준의 차이를 보였고, 직무몰입도에 대해서는 가치몰입에 대해 집단간 서로 차이를 보였다. 월평균 소득액수에 따른 집단간에는 직무만족도와 조직몰입도 모두 현저한 차이를 보였는데 특히 직무만족도에 대해서는 동료관련변수를 제외한 회사경영정책, 직무자체, 작업조건, 감독자, 봉급, 승진 등의 모든 변수에 대하여 집단간 차이를 보이고 있다. 직무몰입도에 대해서는 가치몰입에 대해 집단간 차이를 보였다.

그리고 직무만족도와 조직몰입간의 상관관계는 대부분 정의 상관관계를 보이고 있다. 그러나 작업조건과 동료변수와는 상관관계를 보이지 않고 있다. 직무만족도·조직몰입·조직유효성 간에는 높은 상관관계를 보이고 있다. 그러나 조직유효성의 변수 중 하나인 결근은 직무만족이나 조직몰입과는 상관관계를 보이지 않고 있다.

이상의 연구에서 나타난 본 연구의 한계로는 조직유효성 측정을 위한 여러 변수들을 모두 고려하지 못했다는 점과 단기간에, 그리고 제주도 특정지역의 특1

등급 및 특2등급 관광호텔만을 표본대상으로 하였다는 점이다. 따라서 표본의 특성이 서비스산업 가운데 하나인 관광호텔에 국한되었기 때문에 제조업이나 다른 산업분야에 본 연구결과를 적용하는 데는 무리가 있을 것이다.

따라서 향후 연구에서는 다음과 같은 사항이 더 고려되어야 할 것이다.

첫째, 특히 조직유효성에 대한 설문문항이 보다 체계화되고 객관화되어 조사가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 시간적, 경제적 문제로 접근이 용이한 편의표본추출에 의한 표본 설정이 이루어졌으나 향후의 연구대상은 표본의 객관성을 더 확보하기 위해 모집단의 분포에 따라 적합한 표본의 설정이 이루어져야 할 것이다.

셋째, 관광산업과 관련한 조직몰입과 직무만족도에 대한 선행연구가 부족한 형편이므로 호텔업의 조직환경 등이 신중히 고려되어야 할 것이다.



## \* 참고 문헌

### 1. 국내문헌

#### 1) 서적

- 김성혁, 「최신서비스 산업론」, 형설출판사, 1991.
- 김재민·신현주, 「현대호텔경영론」, 남영문화사, 1984.
- \_\_\_\_\_, 「현대호텔경영론」, 대왕사, 1988.
- 김충호, 「관광사업경영」, 기문사, 1989.
- \_\_\_\_\_, 「호텔 경영학」, 형설출판사, 1992.
- 박상수, 「국제관광론」, 형성출판사, 1988.
- 손대현, 「관광론」, 일신사, 1989.
- 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1989.
- 오정환, 「호텔경영학원론」, 기문사, 1992.
- 이용백 외, 「국어대사전」, 교육도서, 1990.
- 이항구, 「관광진흥법 개론」, 탐구당, 1987.
- \_\_\_\_\_, 「국제관광학」, 탐구당, 1987.
- 전병자, 「사회심리학-관점과 이론」, 경문사, 1982.
- 정익준, 「최신 관광사업론」, 형설출판사, 1990.
- 채서일, 「마케팅조사론」, 제2판, 학현사, 1992.
- 作古眞義, ホテル經營管理, 東京, 「月刊ホテル旅館」, 1985, 6號, pp.131-134. 이선  
회, 「호텔서비스마케팅론」, 기문사, 1992.

#### 2) 논문

- 강승권, “근속·옹집·규범적 몰입의 선행변수와 결과변수에 관한 연구”, 광운대학교 박사학위논문, 1990.
- 김남현, “조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 계명대학교 교육대학원 석사학위논문, 1985.

- 김충호, “현대서비스 관리에 관한 연구”, 경기대학교 「대학원논문집」 제2집, 1985.
- 박호래, “호텔의 경영합리화에 관한 이론적 고찰”, 경희대 경영대학원 석사학위논문, 1987.
- 성상경, “조직관리적 보상이 직무 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 석사학위논문, 1987.
- 오승일, “’88올림픽의 성공적 수행을 위한 서비스개선에 관한 연구”, 경기대학교 「관광연구논집」 제2집, 1985.
- 오정환, “서비스산업의 특성에 대한 경영전략”, 경기대학교 「관광연구논집」 제3집, 1986.
- 원용희, “호텔종사원의 직무만족과 서비스제공수준 및 성과에 관한 연구”, 세종대학교 대학원 박사학위논문, 1992.
- 유선경, “우리나라 기업의 조직몰입 결정요인에 관한 연구”, 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문, 1988.
- 유영태, “조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 계명대학교 대학원 석사학위논문, 1985.
- 이선희, “한국호텔기업의 서비스 마케팅 전략개발에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1986.
- 전용섭, “조직몰입이 조직유효성에 미치는 영향-근속몰입 및 가치몰입을 중심으로”, 성균관대학교 대학원 석사학위논문, 1985.
- 조휘영, “직무만족과 조직몰입에 관한 연구”, 단국대학교 경영대학원 석사학위논문, 1989.
- 함봉수, “관광호텔 사업지원정책에 관한 연구”, 경기대학교 관광개발연구소, 「관광연구논집」 제7집, 1990.
- 허철부, “조직코미트먼트에 관한 연구-이론적 배경과 경험주의적 방법론을 중심으로”, 중앙대학교 대학원, 박사학위논문, 1983.
- 허향진, “예산목표특성이 호텔관리자의 성과와 행동에 미치는 영향에 관한 연구-한국 특등급호텔의 예산시스템을 중심으로”, 세종대학교 대학원 박사학위논문, 1993.

홍성표, "한국관광호텔종사원의 서어비스교육훈련에 관한 연구", 경기대학교 대학원 석사학위논문, 1986.

### 3) 기타

제주도 관광협회 「관광자료집」, 1991, 1993.

제주도청 관광과, 「주요행정현황」, 1994.

한국은행제주지점, 「제주관광산업의 구조분석」, 1993.7.

## 2. 외국문헌

### 1) 서적

Etzioni, A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Free Press, 1975.

Lovelock, C. H., *Service Marketing-Text, Cases, & Readings*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.

March, I. G. & Simon, H. A., *Organizations*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1958.

Mitton, C. R., *Human Behavior in Organizations: Three Levels of Behavior*, Prentice-Hall, Inc., 1981.

Osborn, R. N., Hunt, J. G., Jauch, L. R., *Organization Theory: An Integrated Approach*, John Wiley & Sons Inc., 1980.

Pfeffer, J., *Organizations & Organizational Theory*, Pitman Books Ltd., London, 1982.

Smith, P., Kendall, L. & Hulin, C., *The Measurement of Satisfaction in Work & Retirement: A Strategy for the Study of Attitude*, Chicago: Rand McNally & Co., 1969.

Vladimir, A., *The complete Travel Marketing Handbook*, NTC Business Books, Loncolnwood, Illinois, 1988.

Vroom, V.H., *Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons, 1959.

Yoder, D., *Handbook of Personnel Management and Labor Relation*, New York: McGraw-Hill, 1985.

## 2) 논문

Akehurst, G.P., Hallsworth, I., Patrick, C. and Snee, H., "Identification of the reactions of hotel managers to new competition", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.5, No.4, 1986.

Angel, H.L. & Perry, J.L., "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, 1981.

Becket, H.S., "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Vol.66, 1960.

Buchanan II, B., "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, 1974.

Chenhall, R.H. and Brownell, P., "The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.13, No.3, 1988.

DeCotiis, T.A. & Summers, T.P., "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences Organizational Commitment", *Human Relations*, Vol.40, No.7, 1987.

Fournet, G.P., Distefano, M.K., Jr. & Margaret, Pryer, W., "Job Satisfaction: Issues and Problems", *Personnel Psychology*, Vol.19, 1966.

- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A., "Personal & Role-related-factort in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.4, 1972.
- Imoisili, O.A., "Task Complexity, Budget Style of Evaluating Performance and Managerial Stress: An Emprical Investigation", University of Pittsburgh, Ph.D.Dissertation, 1985.
- Johns, G., "Organizational Behavior, Understanding Life at Works", Glenview, III, Scott, Foreman and Co., 1983.
- Kahn, K., "Conflict, Ambiguity and Overload: Three Elements in Job Stress", In McLean, A.(Ed.), *Occupational Stress*, Thomas, Springfield, Inc., 1974.
- Kanter, R.M., "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities", *American Sociological Review*, Vol.33, 1968.
- Locke, E.A., "Personnel Attitudes and Motivation", *Annual Review of Psychology*, Vol.26, 1976.
- Lodahl, T.M. & Keiner, M., "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, Vol.49, No.1, 1965.
- Moch, M.K., "Job Involvement Internal Motivation and Employees Integration into Network of Work Relationships", *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol.25, 1980.
- O'Reilly III, C.A., Caldwell, D.F., "Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.65, 1980.
- Porter, L.W. and R.M.Steers, R.M., "Organizational Work and Personnel Factors in Employee Turnover and Abseteeism", *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, 1973.
- Rizzo, J.R., House, R.J., Lirtjman, S.I., "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organization", *Adminstrative Science Quarterly*, Vol.15, 1970.

- Salancik, G.R., "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", in R.M. Steer & L.W. Porter, *Motivation and Work Behavior* (2nd ed.), International Student Ed., 1981.
- Saleh, S.D. and Hosek, J. "Job Involvement: Concepts & Measurements", *Academy of Management Journal*, 1976.
- Scarpello, V. and Campbell, J.P., "Job Satisfaction, Are All the Parts There", *Personnel Psychology*, Vol. 136, 1983.
- Scholl, R.W., "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivation Force", *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4, 1981.
- Sheldon, M.E., "Involvement and Involvement as Mechanism, Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 1971.
- Steers, R.M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 1977.
- Van Sell, M., Brief, A.P. & Schuler, R.S., "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research", *Human Relations*, 1981.
- Wanous, J.P. & Lawler, III, E.E., "Measurement and Meaning of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, No. 2, 1972.
- Weissenberg, P. & Gruenfeld, S.W., "Relationship Between Job Satisfaction and Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 52, No. 6, 1968.
- Wiener, Y., "Commitment in Organizations: Normative View", *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, 1982.
- 作古眞義, ホテル經營管理, 東京, 「月刊ホテル旅館」, 1985, 6號, pp.131-134. 이선회, 「호텔서비스마케팅론」, 기문사, 1992.

**A Study on Job Satisfaction and Organizational Commitment  
Of  
Hotel Employee  
- Focusing on Cheju -**

By Seung-yun Lee

*Department of Business Administration  
Graduate School of Business Administration  
Cheju National University*

Summary

## **I. Introduction**

Job satisfaction and organizational commitment have important implication for an employee and his/her organization. Thus there were many papers on this subject. However, most of them are focused on employees of the secondary sector.

This study is focused on employee of the hotel industry to see and to be useful for hotels and employees.

This study consists of 5 chapters:

- 1) Introduction
- 2) Theoretical Backgrounds : Job satisfaction and organizational commitment
- 3) Theoretical Backgrounds: Hotel Business
- 4) Empirical Research
- 5) Conclusions

## II. Research Methods

This study uses two methods, a theoretical approach and an empirical approach. That is, domestic and foreign books and data were used for the former and a questionnaire survey was used for the latter.

Five hundred employees of hotels on Cheju were given questionnaires of which 340 were returned of which 285 were used for the empirical analysis. Frequency, Anova, T-test and Pearson product-moment correlation by a statistical package, SPSS/PC+ were used to analyze each variable and to prove 5 hypotheses established by the researcher.

## III. Empirical Research

Based on the theoretical backgrounds, the following hypotheses were established:

- 1) Job satisfaction will be different according to demographic variables and socioeconomic variables.
- 2) Organizational commitment will be different according to demographic variables and socioeconomic variables.
- 3) Job satisfaction and organizational commitment will be different according to the classes of hotels.
- 4) There will be relationship between Job satisfaction and organizational commitment.
- 5) There will be relationship between Job satisfaction and organizational commitment and organizational effectiveness.

## IV. Findings and Conclusion

Findings from the data analysis of the empirical survey are as follows:

- 1) Job satisfaction is different according to demographic variables and socioeconomic variables such sex, place of duty, position, age, working term, and income.
- 2) Organizational commitment is different according to demographic

variables and socioeconomic variables such as sex, marital status, position, age, working term, and income.

- 3) Job satisfaction and organizational commitment is different according to the class of hotel.
- 4) There is a positive relationship between Job satisfaction and organizational commitment.
- 5) There is a positive relationship between job satisfaction and organizational commitment and organizational effectiveness. But absenteeism, one of organizational effectiveness variables has no relationship whth job satisfaction and organizational commitment

Limits of this thesis are as follows:

- 1) More organizational effectiveness variables should be used for further studies.
- 2) More samples of data from various classes of hotel should be used for the empirical survey.
- 3) Conditions of hotels should seriously be considered.



## \* 설 문 지

안녕하십니까?

같은 분야에서 일하고 있는 일원으로써 귀하의 노고가 많다는 것을 느낍니다.

이 설문은 귀하께서 근무하고 계신 직장과 직무에 대한 느낌을 파악하여 서비스 업종사자의 업무환경의 질적 개선 및 호텔의 발전과 더불어 이 분야에 종사하고 있는 각 개인의 발전을 추구하고자 하는 것입니다.

또한 통계처리를 통해 본 자료에서 얻어진 결과는 학위논문작성을 위한 학술자료로만 이용될 것입니다.

1994. 4.

제주대학교 경영대학원 석사과정 관광경영학과 이승윤

※ 각 문항에 알맞다고 생각하시는 곳에 √표나 ○표를 표시해 주십시오.

정말 그렇다	약간 그렇다	보통이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
--------	--------	------	-----------	-----------

1. 귀하가 맡고 있는 업무가 자신의 전문지식과 적성에 맞다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
2. 귀하가 맡고 있는 일의 분량은 많다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
3. 귀하가 받는 봉급은 적당하다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
4. 귀하가 빠지면 호텔업무에 큰 차질을 빚습니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
5. 귀하는 동료들로부터 인정받고 있다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
6. 귀하의 가치관과 회사의 가치관이 유사하다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
7. 귀하의 상사는 상사로서의 능력이 충분하다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
8. 귀하의 상사는 세부적인 사항까지 감독한다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
9. 귀하의 작업장은 쾌적하다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
10. 귀하의 직무는 대인관계가 많이 요구된다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. 귀하의 직무는 상당히 단순하고 반복적이라고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
12. 귀하의 직무는 여러가지 업무로 이루어져 있습니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
13. 귀하의 직무는 호텔측에 매우 중요한 업무라고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
14. 귀하의 직무에 대하여 개인적/사회적으로 자부심을 느끼십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
15. 귀하의 직무에 대하여 재량권이 있다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
16. 도내에서 선택할 수 있는 호텔 중 이 호텔이 최고라고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
17. 동료들이 이직하는 것은 비윤리적이라고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
18. 맡은 일에 대한 귀하의 창의성이 발휘될 여지가 있다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
19. 본봉이외의 다른 수당이나 상여금에 대해 만족하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
20. 상사들로부터 상반된 지시를 받을 때가 많습니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
21. 상사중에서 합리적으로 일처리를 하는 사람이 있다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
22. 이 호텔분위기가 가족적이며 상하간 또는 동료간의 사소통이 잘 된다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
23. 이 호텔에 근무하기 위해 어떠한 일이 주어져도 성실히 수행하리라 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
24. 이 호텔에 대한 입사전의 기대와 차이가 큼니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
25. 이 호텔에 대한 충성심을 느끼십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. 이 호텔에 무한히 재직하는 것은 별로 장래성이 없다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
27. 이 호텔에서 오래 근무하면 그만큼 대우가 좋습니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
28. 이 호텔에서서의 직무가 자기성장에 크게 도움이 된다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
29. 이 호텔은 귀하의 직무수행이 최선이 되도록 분위기를 조성한다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
30. 이 호텔은 사회에 많이 기여한다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
31. 이 호텔을 선택할 때 다른 호텔을 선택한 것보다 다행이라 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
32. 이 호텔의 미래에 대하여 진심으로 걱정을 하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
33. 이 호텔의 사원이 의사결정에 참여할 기회가 많다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
34. 이 호텔의 상벌제도는 공평하다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
35. 이 호텔의 상사들은 부하들에게 공평한 대우를 한다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
36. 이 호텔의 승진제도는 타당하다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
37. 이 호텔의 위락시설 및 의료시설 등의 복지시설은 만족스럽습니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
38. 이 호텔의 일원으로 타인에게 자랑스럽게 여기십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
39. 이 호텔의 회사운영 방법에 만족하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
40. 이 호텔이 좋은 회사라고 친구들에게 이야기 하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



41. 직무수행시 동료간 협조는 잘된다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
42. 직무수행시 설비와 환경이 좋다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
43. 직원의 업무능력 향상과 적극적인 노력으로 이 호텔 목표가 성취되고 있다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
44. 출신지역이나 출신학교 등의 배경이 진급이나 활동에 영향을 준다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
45. 현재 받는 봉급은 생활유지에 적당합니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
46. 현재 일하고 있는 호텔에 강한 소속감을 갖습니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
47. 현재의 근무시간이 많다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
48. 자신의 환경이 조금 바뀌면 호텔을 떠날 생각입니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
49. 현재의 직무가 귀하의 적성에 맞다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
50. 현재의 직장은 안정되어 있다고 생각하십니까? 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
51. 귀하의 장래계획은?  
 1) ( )퇴직시까지 이 호텔에 머물겠다.    2) ( )아주좋은 조건이면 이직고려  
 3) ( )비교적 좋은 조건이면 이직고려    4) ( )가능하면 타 회사로 이직고려  
 5) ( )어떻게든 타 회사로 이직
52. 작년 1년동안 귀하의 결근횟수는? (    회)
53. 성별은?    ① ( )남성    ② ( )여성
54. 결혼여부는?    ① ( )기혼    ② ( )미혼
55. 연령은?    ① ( )20대    ② ( )30대    ③ ( )40대    ④ ( )50대이상
56. 학력은?    ① ( )국졸    ② ( )중졸    ③ ( )고졸  
                   ④ ( )전문대졸    ⑤ ( )대졸    ⑥( )대학원이상
57. 직무부서는?    ① ( )관리부    ② 영업부(식음료(    ), 객실(    ))
58. 직위는?    ① ( )일용직 사원    ② ( )일반상용직사원    ③ ( )주임  
                   ④ ( )계장    ⑤ ( )대리    ⑥ ( )과장이상
59. 근무년수는? (    년    개월)
60. 월평균 수입은? ① ( )50만원 미만    ② ( )51-75만    ③ ( )76-100만  
                   ④ ( )101-150만    ⑤ ( )151만이상