

碩士學位論文

호텔 食飲料 從事員의 職務滿足이  
서비스質 提供에 미치는 影響에 관한 研究



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 經營大學院  
觀光經營學科 觀光經營專攻

金 萬 熙

# 碩士學位論文

호텔 食飲料 從事員의 職務滿足이 서비스  
質 提供에 미치는 影響에 관한 研究

指導教授：吳相助



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 經營大學院  
觀光經營學科 觀光經營專攻

金 萬 熙

1999

# 호텔 食飲料 從事員의 職務滿足이 서비스質 提供에 미치는 影響에 관한 研究

指導教授 吳 相 勛

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1999 年 12月 日

濟州大學校 經營大學院  
觀光經營學科 觀光經營專攻

金 萬 熙

金萬熙의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

1999 年 12月 日

委員長 \_\_\_\_\_ (인)

委 員 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

吳 相 勛



# 目 次

第 1 章 序 論.....	1
第 1 節 問題의 提起.....	1
第 2 節 研究의 目的.....	3
第 3 節 研究의 方法과 範圍.....	3
第 2 章 호텔 食飲料 및 職務滿足에 관한 理論的 考察.....	5
第 1 節 호텔 食飲料와 人的 서비스.....	5
1. 호텔 食飲料 서비스의 定義 및 分類.....	5
2. 호텔 食飲料 서비스의 特性.....	5
3. 호텔 食飲料 서비스의 重要性.....	7
4. 호텔 食飲料 人的 서비스의 一般의 理論.....	9
第 2 節 職務滿足의 諸理論과 影響要因.....	20
1. 職務滿足의 概念.....	20
2. 職務滿足에 대한 理論的 考察.....	22
3. 職務滿足의 形成過程.....	29
4. 職務滿足에 影響을 미치는 要因.....	33
第 3 節 서비스 提供과 職務滿足의 關係.....	37
1. 職務滿足과 서비스 提供과의 關聯性.....	37
2. 職務滿足이 서비스 提供에 미치는 影響.....	39

第 4 節 先行 研究.....	40
1. 外國의 사례.....	40
2. 國內의 사례.....	41
第 3 章 研究設計 및 假說.....	43
第 1 節 研究의模型 및 假說.....	43
1. 研究模型.....	43
2. 假說設定.....	44
第 2 節 說問紙의 構成.....	45
第 4 章 實證的 分析 및 分析結果의 理解.....	49
第 1 節 調查分析의 概要.....	50
1. 資料蒐集方法.....	50
2. 資料의 處理.....	50
第 2 節 調查標本의 記述統計의 特性.....	50
第 3 節 假說의 檢證.....	53
1. 假說 1의 檢證.....	53
2. 假說 2의 檢證.....	64
第 4 節 分析結果의 解釋 및 示唆點.....	70

第 5 章 結 論.....74

參 考 文 獻.....78

    1. 國內文獻

    2. 外國文獻

ABSTRACT.....84

設 文 紙 .....95



## 表 次 例

<표 2-1> 식음료 부문 비중의 변화 .....	8
<표 2-2> 인적 서비스의 특성 .....	15
<표 2-3> 인적 서비스 질 측정 기준 및 요소 .....	16
<표 2-4> 위생요인과 동기요인 .....	25
<표 2-5> 직무만족의 영향 요인 .....	36
<표 2-6> 직무만족 문항의 구성 .....	46
<표 2-7> 인적 서비스 질 문항의 구성 .....	47
<표 2-8> 인구통계학적 변수의 구성 및 측정척도 .....	48
<표 2-9> 조사표본의 인구통계학적 특성 .....	51
<표 2-10> 조사표본의 직무관련 특성 .....	52
<표 2-11> 직무만족 측정항목의 신뢰도 및 타당도 검증 .....	54
<표 2-12> 직무만족 요인의 결정 .....	55
<표 2-13> 직무만족 요인의 항목구성 .....	57
<표 2-14> 인적 서비스 질 측정항목의 신뢰도 및 타당도 검증 .....	59
<표 2-15> 인적 서비스 질의 결정 .....	60
<표 2-16> 인적 서비스 질 요인의 항목구성 .....	61
<표 2-17> 인적 서비스 질에 대한 직무만족 요인들과의 다중회귀분석 결과 .....	62
<표 2-18> 인구통계학적 변수와 인적서비스 질에 따른 집단 간 카이자승 검증결과 .....	67
<표 2-19> 연령과 군집들간의 관계 .....	67
<표 2-20> 결혼여부와 집단 간의 관계 .....	66
<표 2-21> 교육수준과 집단 간의 관계 .....	67
<표 2-22> 전공여부와 군집간의 관계 .....	67

<표 2-23> 소득수준과 군집간의 관계 .....	68
<표 2-24> 재직기간 .....	68
<표 2-25> 호텔 식음료 종사자 인적 서비스 질에 따른 집단 특성 요약 .....	69
<표 2-26> Herzberg의 2요인 이론과 본 연구의 차이점 .....	70

## <그림次例>

<그림 3-1> 접객 서비스의 고객·종사원 상호작용 모형 .....	10
<그림 3-2> 직무만족의 수단적 이론 .....	27
<그림 3-3> 직무만족의 모델 .....	30
<그림 3-4> 유효성과 관련된 개인성과 결정변수 모델 .....	30
<그림 3-5> 직무만족 형성과정 모형 .....	32
<그림 3-6> 연구모형 .....	43



# 第 1 章 序 論

## 第 1 節 研究의 目的

### 1. 問題의 提起

국내 서비스 사업은 '86 아시안 게임과 '88 올림픽 게임을 거치면서 국내경제의 활성화에 편승되어 급속한 성장을 이루어 왔으며, 그 중요성은 국내 총생산(GDP)에 서비스가 차지하는 비중이 갈수록 증가하고 있다. 그 중에서 관광은 21세기 가장 성장이 유망 되는 산업으로 인식되고 있으며, 그중 환대산업(hospitality industry)으로서의 호텔업이 크게 성장이 기대되고 있는 것도 사실이다.

특히 2000년 ASEM, 2001년 한국방문의 해, 2002년 월드컵과 같은 각종 국가적 대형 이벤트의 개최가 예정되어 있는 바, 세계인들의 숙박장소로 제공될 호텔 신축이 다시 또 불가피한 실정에 놓여있다.

그러나 우리나라는 IMF 지원금융 이후 경기불황, 실업률 증가 등으로 관광수요가 급격한 변화와 관광산업부문의 구조조정이 진행 중에 있어 외래관광객의 입국증가에도 불구하고 휴·폐업 업체가 증가하고 매출액이 감소하는 등 경영 전반에 걸쳐 어려움이 심화되고 있다<sup>1)</sup>.

따라서 기존의 호텔은 각 호텔 나름대로 특색 있는 매출액 신장을 위한 판매 전략과 서비스 마케팅이 그 어느 때보다 절실히 필요하며 그 대책방안이 수립되어야 할 시점에 놓이게 되었으며, 호텔의 인적관리와 인적서비스에 의한 양질

---

1) '98. 7월 말 현재, 전국관광호텔 중 폐업 27개, 휴업 16개, 부도 24개, 경매 18개, 양도·양수 27개임.

한국관광연구원, 「1999년 관광산업전망」, (서울: 한국관광연구원, 1998), p.7

의 서비스 제공은 가장 중요한 점으로 인식되고 있다.

특히 호텔에서 제공하는 상품이나 서비스는 제조업이나 타산업과 달리 생산과 소비가 동시에 이루어지며, 상황이나 시간에 따라 제공되는 서비스 품질이 다르게 나타나 규격화와 표준화가 어려우며 잘못된 서비스의 수정 또는 재결합이 사실상 불가능하다.

따라서 인적자원에 생산되고 제공되는 서비스 질은 호텔 종사원의 마음가짐 여부에 따라 결정된다고 볼 수 있다. 이와 같은 종사원의 감성 어린 서비스를 제공하기 위해서는 종사원의 직무에 대한 만족도는 필수적인 사항이다.

서울의 S 호텔의 경우, 감성과 고객의 요구에 맞는 대응적 서비스의 일환으로 대고객 맞춤 서비스를 실시하고 있다. 그러나 이러한 서비스가 성공적으로 이루어지기 위해서는 호텔 종사원의 직무에 대한 만족도를 부여해 주어야만 한다.

소비자에게 훌륭하고 만족된 서비스를 지속적 제공함으로써 기업의 소기 경영목표를 달성할 수 있다. 호텔 사업은 인적 의존도가 높은 사업으로 이러한 점을 감안하여 볼 때, 종사원의 직무만족과 서비스 행위에 관한 관심은 더욱 중요하다 할 것이다.

이러한 맥락에서 “좋은 기업이란 최고로 만족된 종사원으로 구성된 조직이다”<sup>2)</sup>라는 표현에서 알 수 있듯이 호텔 종사원의 서비스를 이론을 통하여 체계적으로 정립하여 보고 또한, 호텔 종사원들의 직무만족과 서비스 행위에 대한 관계를 정립하는 것이 필요하다 할 수 있다.

본 연구에서는 우리나라 관광호텔 마케팅의 여러 부문중 식음료 부문 종사원의 서비스 제공자 관점에서 서비스 품질 제공에 미치는 영향을 파악하여 연구 결과에 따른 여러 시사점을 제시하고자 한다. 또한 식음료 종사원들의 직무만족이 서비스 질에 미치는 영향을 분석하여 그에 따른 문제점 파악 및 개선 방향을 모색하고자 한다.

---

2) H. C . Smith, *Psychology or Industrial Behavior*, (McGraw-Hill, 1955), p.114

## 第 2 節 研究의 目的

앞에서 제기한 문제 인식을 바탕으로 본 연구는 관광호텔 식음료 종사원 직무만족과 서비스 질과의 관계를 규명을 통한 시사점을 제시하는데 그 목적을 두고 있다.

따라서 본 연구의 구체적 목적은 다음과 같다.

첫째, 호텔 식음료 종사원의 직무만족과 서비스 질 제공간의 관련성을 규명하고 동시에 선행연구를 통해 연구변수를 추출하고자 한다.

둘째, 추출된 연구변수를 이용하여 호텔 종사원의 직무만족에 따라 서비스 질 제공에 미치는 영향이 어떻게 나타나는지를 파악하여 식음료 서비스 질적 향상을 위한 방안을 모색한다.

## 第 3 節 研究의 方法과 範圍



연구 목적을 달성하기 위하여 국내·외 문헌의 관찰된 연구자료를 통한 현상 속에 내재하고 있는 일반적 원리를 실제현상에서 설문지를 통하여 실증적으로 검증해보고, 분석 및 평가의 정확성을 높이고자 하였다.

첫째, 문헌적 연구방법(literature study)으로는 직무만족, 서비스 질에 대한 이론적 고찰을 위하여 선행연구와 경영학, 심리학 분야의 관련서적, 논문, 각종 자료를 이용하여 이를 살펴보았다.

둘째, 실증적 연구방법(empirical study)으로는 서울지역의 특1급 관광호텔 4개를 선정하여 특히, 식음료 종사원을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

실증조사기간은 6월 10일부터 28일까지 실시하였으며, 표본 추출방법은 무작위 추출방법을 이용하였다. 수집된 자료의 분석은 PC-SAS 패키지를 이용하여

빈도분석(Frequency analysis), 요인분석(Factor analysis), 회귀분석(Regression analysis), 다변량 분산분석(MANOVA), 일원 분산분석(ANOVA), 교차분석(Cross Table)을 사용하였다. 허용 가능한 유의수준은 일반적으로 사회과학분야에서 허용 가능한 5%로 설정하였다.

본 연구의 내용적 범위에서는 전체내용을 제1장 서론을 포함한 5개장으로 구성하였는데 이를 구체적으로 기술하면 다음과 같다.

제1장은 서론에서는 研究의 목적과 연구방법 및 범위, 연구의 계획과 용어의 정의로 구성되었다.

제2장은 이론적 고찰에서는 기존연구를 통하여 서비스 질과 직무만족의 이론적 고찰을 통하여 연구의 토대를 마련하였다. 특히 서비스 질 연구는 관광호텔 식음료 종사원에 국한하여 연구되었음을 분명 밝혀둔다.

제3장은 이론적 배경을 바탕으로 실증분석 방법, 설문지 구성, 표본의 설계 등 실증조사의 준비와 관련된 내용을 제시하였다.

제4장은 실증분석의 결과 및 결과를 바탕으로 한 여러 개선사항을 제시하였다.

마지막으로 제5장은 결론으로 연구 결과의 요약과 시사점, 후속연구의 방향을 제시하였다.

# 第 2 章 호텔 食飲料 서비스 및 職務滿足에 관한 理論的 考察

## 第 1 節 호텔 食飲料와 人的 서비스

### 1. 호텔 食飲料 서비스의 概念 및 分類

호텔 서비스란 일반대중에게 숙박시설의 일시적 사용이라는 의미에서 시설과 인적 서비스를 제공하는 것이다. 또한 식사나 음료를 판매하여 수익을 올리면서 다양한 영업을 하는 것을 의미하는데<sup>3)</sup> 여기에는 여러 가지 종류의 상품이 포함되나 특별히 먹고 마시는 상품들 즉, 숙련된 서비스종사원들에 의해 판매가 가능한 식사(음식)나 음료 및 과자류 등을 주로 제공하게 되는 서비스라 할 수 있다.

### 2. 호텔 食飲料 서비스의 特性

호텔의 식음료 서비스는 음식과 음료를 생산·제조·상품화하여 고객에 판매하게 되는데 여기에는 생산 측면에서의 특성과 판매측면에서의 특성이 있다<sup>4)</sup>. 생산측면의 특성은 다음과 같다.

첫째, 생산과 판매가 동시에 이루어진다. 식음료 서비스는 생산이면서 동시에 서비스를 제공하여 판매가 이루어진다.

3) 김충호, 「호텔 경영학」, (서울:형설출판사, 1993), p.33.

4) 김태현, 「Hotel Catering Service」, 계림문화사, 1989, pp.52-53.

둘째, 주문생산을 원칙으로 한다. 서비스는 업장내의 현장에서 고객의 개별 주문에 의해서 상품이 제조·생산된다.

셋째, 수요예측이 곤란하다. 계절·지역·기호·일기 및 고객층 별로 식당의 이용수요가 항상 변할 가능성이 있으며, 내객의 수를 예측하여 식재를 구입하거나 식품을 제조할 수 없다. 더욱이 소비자가 업장을 찾아와 주문을 하여야만 생산이 가능하기 때문에 더욱 그렇다.

판매측면에서의 특성을 살펴보면, 첫째, 장소 적인 제약을 받는다. 원칙적으로 식음료 서비스는 고객이 스스로 업장까지 찾아와 구매행위를 하지 않으면 안된다. 서비스의 제공은 장소의 범위내, 테이블 수, 객실수를 한도로 하여 이루어진다.

둘째, 시간적인 제약을 받는다. 식음료 서비스의 제공에 있어서 시간적인 제약을 받기 때문에 제한된 식사시간에 효과적으로 고객에게 많은 매상을 올릴 수 있을까 하는데 있다.

넷째, 인적 서비스의 의존도가 크다. 인적서비스의 중요성은 식음료 서비스에 있어서 더욱 중요한 요건이다. 일반 기업에서는 그 운영이 기계화 내지 자동화 되어 인적 의존도가 점차 감소되지만, 식음료 서비스는 "Uniformed service"란 인적 서비스의 체계를 벗어나지 못하고 있다. 그러므로 식음료 서비스는 고개에 대한 정성과 친절이 인적 서비스의 핵심인 만큼 종사원 사기 양양에 경영자는 관심을 가져야 한다.<sup>5)</sup>

다섯째, 메뉴라는 카탈로그에 의해 판매로 수익증대가 이루어진다. 인적 판매에 존재한 바, 크며 일종의 상품 카탈로그인 차림표에 의하여 식음료를 판매하게 되므로 메뉴의 작성과 그 관리는 일반 제조 업체에서 볼 수 없는 식음료 서비스의 특성인 것이다.

---

5) 김충호, 호텔경영학(서울: 형설 출판사, 1989), pp. 28-29.

여섯째, 식당의 건물과 제반설비, 무드 등의 영향이 크다. 일곱째, 현금 판매의 원칙으로 운영자금의 회전속도가 빠르다.

### 3. 호텔 食飲料 서비스의 重要性

호텔 식음료 서비스의 기본적인 개념은 호텔 경영방침에 부응할 수 있는 고객의 만족과 목표이익의 실현이다<sup>6)</sup>. 즉, 양질의 상품을 고객에게 전달하는 과정에서 훌륭한 서비스를 그 매체로 삼아야 한다. 서비스는 식당 업무의 생명으로서 환대산업의 주 전략 상품이며 고객에게 제공되는 물적 서비스와 진심 어린 마음으로 고객에게 부담을 주지 않는 인간미가 수반된 인력 서비스를 말한다<sup>7)</sup>.

이것은 식음료 서비스가 호텔 경영의 식음료 부문에 얼마만큼의 중요성을 갖는지 잘 나타내 주고 있다.

호텔 식음료 산업의 급속한 발전으로 인하여 경쟁이 날로 심해짐에 따라 고객의 욕구 수준도 높아져 가고 있다. 여기서 고객의 생리적 욕구인 식당의 음식, 맛, 서비스, 분위기에 대한 잠재적 욕구와 기대심리는 호텔 종사원의 판매수완에 의해 구매행동으로 구체화된다고 볼 수 있다.

호텔 식음료 부문의 행해지는 적극적인 서비스는 고객은 물론, 기업과 종사원 모두에게 각자의 목표인 욕구충족, 수익증대에 도달하게 되는 수단이 된다고 할 수 있다. 따라서 호텔 경영의 식음료 서비스는 목적의식이 있는 적극적인 개념으로 관리되어야 할 것이다.

1970년대 이전에 대부분의 호텔들의 식음료 부문 중요도는 매우 낮게 점유되고 있었으나, 점차적으로 호텔산업의 성장과 발전으로 이러한 인식도는 매우 급속도를 변해 왔으며, 최근에는 식음료 매출이 객실 매출을 앞서가는 경향에

6) 원용희, 「현대 호텔식당 경영론」, (서울: 대왕사, 1989), p.329

7) Hotel Lotte, 「식음료 직무교재」, 내부자료, p.14.

있다. 이러한 결과를 보아 객실부문이 매출에 있어서 한계가 있는 반면에 식음료 부문의 매출은 유동성이 높고 그 비중은 점차 증가하는 추세에 있다.

이러한 현상은 미국과 일본의 호텔에 있어서 비슷한 양상을 보이고 있는데, 미국의 호텔에서는 아직도 객실 수입의 비중이 크게 나타나고 있는 반면에 일본의 경우에는 식음료 부문이 훨씬 높은 것으로 나타나고 있다<sup>8)</sup>.

<표 2-1> 식음료 부문 비중의 변화

구분	미국의 호텔	일본의 호텔
객실수입	52.7%	23.7%
식음료수입	38.2%	45.6%
기타수입	8.1%	30.7%

위와 같이 호텔 식음료 매출의 비중의 기여도는 점차 높아질 것으로 보이며, 앞으로 다가올 ASEM, 월드컵 게임 등에 대비한 합리적인 운영과 체계적인 시스템 관리가 요구된다.

8) 김진섭, 「호텔경영론」, (서울), p.226.



## 4. 호텔 食飲料 人的 서비스

### 1. 人的 서비스의 重要性

식음료 서비스에 있어서 인적서비스가 식음료 상품을 구성하는 가장 대표적인 구성요소라고 할 수 있는 이유는 고객과의 1대1 접촉빈도와 고객과의 상호작용에 의한 주문생산화 수준이 높고, 서비스 제공자가 제공하는 정감 어린 서비스의 내용에 따라 서비스의 품질수준이 평가되기 때문이다.

예를 들어, 주문한 음식이 너무 늦게 제공될 뿐만 아니라 찬 음식이 제공되거나, 물컵 등의 도구에 금이 간 것을 사용했거나 고객이 오는 것을 보고도 물려서 잡담하거나, 고객에게 눈 한번 쳐다보지 않는 종사원의 태도나 영업장의 테이블 및 가구, 집기의 청소상태의 불량 등의 서비스 사례로 인하여 고객은 불평·불만족할 수 있다.

호텔 기업에 있어서 경영자의 중요한 역할은 종사원으로 하여금 서비스라는 무형의 상품을 고객에게 즐거운 마음가짐과 행위로 제공하게 하느냐가 중요하다<sup>9)</sup>라는 주장처럼 인적서비스는 특히 식음료 부문의 성공을 위한 중요한 요소라 할 수 있다.

이와 관련하여 George는 “종사원들은 상품을 간주되며 서비스 제품을 대표하는 물적 상품이 되는 것이다. 성공적인 서비스 사회가 되기 위해서는 고객에게 서비스를 판매해야 한다.”고 했다<sup>10)</sup>.

Kinisely<sup>11)</sup>는 대고객을 접하는 시점에 있어서 종사원은 결과적인 상품의 일부

---

9) 원용희, “호텔 종사원의 직무만족과 서비스제공수준 및 성과에 관한 연구”, 석사학위논문, 세종대학교, 1992, p.172.

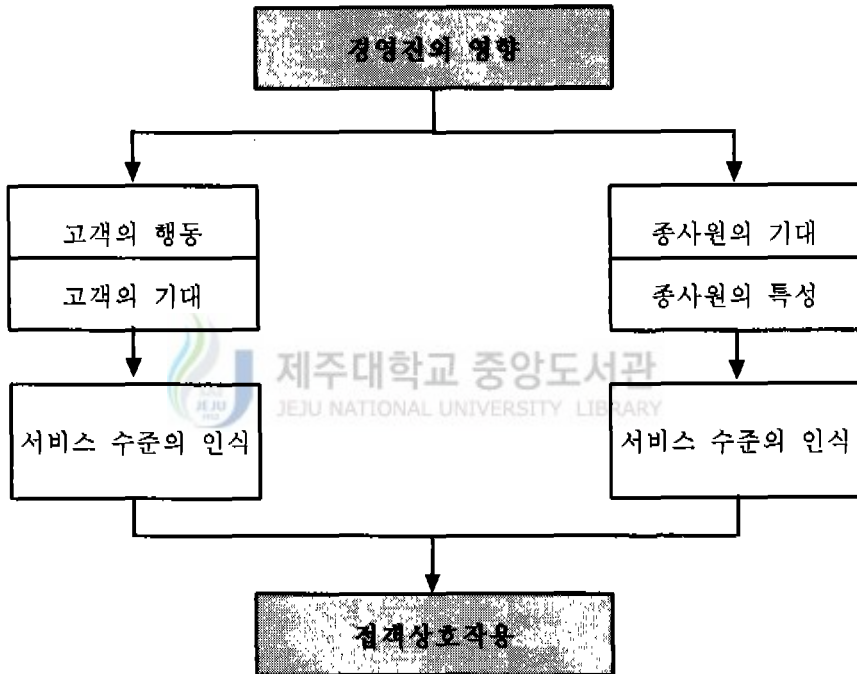
10) William R. Geoge, “The Fetaling of Service A Challenging Futere”, Journal of Retaiting, (No.53, Fall. 1977), p.90.

11) G. Kinisel, “Greater Marketing Emphasis By 6 Holiday Inns Breaks Mold”,

로 보았다.

Mill은 고객과의 접객시점에서부터 서비스 제공자는 사실상 회사를 대표하는 제품의 일부라 하여 서비스 제공자를 제품의 일부로 인식함으로써 대고객 서비스 과정에서 인적 서비스의 중요성을 강조하며, <그림3-1>과 같은 모형을 제시하였다<sup>12)</sup>.

<그림 3-1> 접객 서비스의 고객·종사원 상호작용 모형



자료: Robert C. Mill, "Managing the Service Encounter," The Cornell Quarterly, (1986), p.138.

Advertising Age, (January 15, 1984)

12) Rober C. Mill, Managing the Service Encounter, The Cornell H.R.A Quarterly, (New York: Feb, 1986), pp.39-40.

또한 Ferguson & Berger는 “경영자는 종사원을 비용 또는 일반 총경비에서 교육비라고 생각하지 말고 사회에서 가장 값비싸고 귀중한 자산으로 보아야 한다”고 했다<sup>13)</sup>.

즉, 서비스 종사원들은 고객간의 접촉 빈도가 많고, 짧은 접촉이라도 고객이 지각하는 서비스 질에 큰 영향을 주기 때문에 종사원들의 고객지향성은 호텔 식음료 업장의 성공여부를 평가하는 결정적인 요소가 된다.

따라서 호텔 식음료 업장에 있어서 시설과 음식 등은 불가피한 요소이지만 가장 우선시 되어야 할 요소는 종사원에 의한 인적서비스라 할 수 있다.

## 2. 人的 서비스의 理論的 概念

인적 서비스는 호텔 서비스 구성요소의 일부로 파악되면서, 동시에 고객의 서비스 만족 여부에 따라 그 특성도 달라진다.

Wyckoff는 고객의 욕구만족을 본질적 욕구서비스(substantive needs service)와 주변적 욕구서비스(peripheral needs service)로 대별하였다<sup>14)</sup>. 우선 본질적 욕구서비스는 호텔의 숙박, 식음료 등과 같이 고객들이 즉각적으로 서비스 제공 사실을 판단할 수 있는 것이며, 주변적 욕구서비스는 본질적 욕구보다는 높은 행태의 서비스 수준을 요구하는 것으로, 물적 서비스를 완성시키는 것이다. 이러한 요소의 특성은 안전, 개인 상호간의 관계 등이다.

Martin은 절차적 서비스(procedural skill service)와 대고객 서비스(convivial

---

13) Dennis H. Ferguson and Florence Berger, "Employees as Assets: A Fresh Approach to Human-Resources Accounting," The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, (Vol. 25, No. 4, December 1985), pp.26-29.

14) Daryl Wyckoff, "New Tools for Achieving Service Quality," The Cornell H.R.A Quarterly (New York:Vol. 25, No. 3, 1984), p.82.

skill service:대고객 서비스 기준 으로 구분하였는데 절차적 서비스는 주문을 받고 제품을 고객에게 서비스하기까지의 절차상의 기법이고 대고객 서비스는 접객 과정에서 우아하고 자연스러운 태도와 대화를 통하여 즐거움을 주고, 고객과 인간적인 관계를 맺는 기법과 능력으로 종사원의 인격과 인품에 밀접한 관계를 갖고 있는 서비스를 말한다<sup>15)</sup>.

한편 Mill은 성공적인 접객 서비스는 제공자들의 능력에 달려 있으며 그들이 고객의 편리와 상황에 맞추어 적절하게 행동해야 하기 때문에 서비스 제공자는 직무수행에 적합한 인재를 선발해야 한다고 강조하고 다음과 같이 구분하였다<sup>16)</sup>.

첫째, 융통성 있는 행동(Behavioral Flexibility)으로 여기에는 자신있는 사회생활에 적응하는 능력, 사회생활에서 자기자신을 적절하게 표현하는 요령을 배우기 위하여 자신을 다른 사람과 비교시키거나 사회정보에 주의를 기울이는 능력, 대인관계에서 자신의 의사를 표현하고 행동으로 나타내는 과정에서 필요에 따라 자신의 언행을 통제·수정할 줄 아는 능력, 특정 상황에서 필요에 따라 변칙적인 수단을 강구할 줄 아는 능력, 상황이 다른 국면에 처하는 경우에도 어울릴 줄 알고 자기를 내세우고 행동으로 표현할 줄 아는 일관성을 들고 있다.

둘째, 상대방의 기분과 감정을 파악할 줄 아는 감정 이입기법(Emphathy)로 고객이 만족스럽게 상품을 구입할 있도록 적극 도와주려는 노력, 고객이 원하는 것을 얻을 수 있도록 조언하고 보조, 고객의 욕구를 만족시킬 수 있는 제품 제공, 상품에 대한 정확한 설명, 고객의 흥미를 유발하는 판매제시 등을 들고 있다.

셋째, 대인관계 기법으로 고객들의 심리를 미리 파악하여 적절히 대응, 고객의 비언어적인 태도를 통하여 상대방의 생각과 감정을 읽을 수 있는 감수 능력

---

15) William, B. Martin, "Defining What Quality Service is for You," The Cornell H.R.A Quarterly (New York: Vol.26, No. 4, 1986), p.33.

16) Forber C. Mill, op. cit., p.39-46.

배양 등을 들고 있다.

밀(R.C.Mill)은 고객이 기대하는 서비스는 영업장에서 제공받는 서비스의 질에 따라서 인식이 달라지며, 17) 라는 표현으로 호텔 종사원의 서비스 질에 대한 중요성을 강조 하면서 그 서비스에 대한 평가는 고객의 기대에 따라서 그 평가가 달라질 수 있음을 나타내 주고 있다.

식음료 부문에서 발생하는 접객 서비스의 불평문제는 고객의 기대심리와 서비스 종사원의 서비스 제공수준의 차이에서 발생 된다고 할 수 있다. 따라서 고객들의 해당 영업장의 정해진 메뉴(menu)나 요리방법등을 벗어나 고객자신의 메뉴와 방법으로 요리된 식음료 상품을 요구하거나, 타업장에 있는 요리를 제공받기를 요구하는데 고객의 욕구사항은 끊임없다고 볼 수 있다. 메뉴란 무언의 판매자로서 상품의 모든 구매는 메뉴로부터 시작하며 고객으로 하여금 식욕을 불러 일으키게 하여 18), 다른고객은 전혀 생각하지 않고 자신의 욕구만을 충족시키려 하는 일들이 많은 문제점을 낳고 있다.

밀은(R.C.Mill)은 이러한 접객 서비스 과정에서 발생하는 문제점을 다음과 같이 제시 하였다. 첫째, 보통 제공하지 않는 것을 요구 하거나 어려운 일들을 요구 함으로써 서비스 종사원의 신경을 쓰게하며 많은 시간을 낭비하게 만든다.

둘째, 호텔이나 해당 영업장의 방침에 위배되는 무리한 요구를 한다.

셋째, 음주로 만취되어 기본적인 예의를 벗어나는 행동 및 언행을 한다.

넷째, 고객자신만의 즐거움을 위해 다른 사람의 입장을 무시하는행동을 한다.

다섯째, 고객이 서비스 종사원을 좋지않은 말투나 모욕적인 말로 기분을 상하게 한다.

---

17) Robert C. Mill, "Managing the Service Encounter ", OP,cit, P. 4,

18) 황재선, "한국관광호텔의 식음료 경영에 관한 연구", 석사학위논문 P.18.

또한, 고객들의 욕구는 매우 다양해서 VIP 고객이 아닌 이상, 처음 고객을 맞이 했을때 종사원들을 가끔 당황하게 만드는 경우도 종종 발생하고 있으며, 이상과 같은 상황을 비밀비재하게 내포하고 있는 현실에 처해 있다고 볼 수 있다. 또한, 서비스 종사원의 자질에서 발생하는 문제도 많이 있는데, 서비스 종사원의 자질은 쉽게 측정하기도, 판단하기도 어려운 문제이다. 그러나 고객과의 접촉 과정에서 자기자신에게 주어진 일임에도 불구하고 자기자신의 일이 아닌 것처럼 회피하거나 다른 종사원에게 미루는 일이 발생할 수도 있으며 고객의 욕구를 쉽게 해결해 줄 수 있음에도 여러 가지 이유를 들어서 해결을 기피하는 일들이 발생할 수 있다. 이것은 서비스 종사원으로서 고객의 욕구를 해결 가능한 범위 내에서 충족 시켜 주려고 노력하는 서비스 종사원의 자질이 부족하거나 결여된 점에서 발생될 수 있는 문제이다. 이러한 문제점을 해결 하기 위해서는 업장마다 매뉴얼에 입각한 기초이론 교육과 실무중심으로 교육이 이루어져야 한다. 사실 S 호텔의 경우는 서비스 교육센터에서 모든 교육이 다양하게 프로그램화 되어 이루어지고 있다.

또한, 이러한 점에서 Berger와 Vanger는 조직내 팀 빌딩이란 어떤 집단 속에서 구성원 상호간에 신뢰를 바탕으로한 개방적인 의사전달 경로가 형성되도록 조직 분위기를 발전시켜 나가는 과정으로 팀웍의 본질은 개별 역량의 총합보다 더욱 커다란 성과를 가져오는 것으로 서로 협동하고 의견을 상호교환함으로써 조직내 구성원의 사기를 고양하여 생산성을 제고함은 물론 대고객 서비스 수준을 개선하는데 그 의의가 있다<sup>19)</sup>.

이상의 제학자들의 연구를 종합하여 인적서비스의 특성을 요약하면 다음 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 인적 서비스의 특성

평가기준 \ 내용	기능적 (기술적, 지식적, 절차적)	이성적
서비스 질의 평가 가능성 여부	유형적	무형적
구조적 특성	물리적	심리적
가치성	현실적	이상적
서비스제공 범위	한계적	무한계적
존재적 가치	외부적	내면적
계량가능성	계량적	비계량적

자료: 박충희, "관광호텔 인적 서비스 질의 관리에 관한 실증연구", 경기대학교, 박사학위논문, 1988, p.64.

19) Florence, Berger & Rachel Vanger, op. cit., p.82.

### 3. 人的 서비스의 側面

인적서비스 제공을 측정하는 방법을 살펴보면 다음과 같다. Martin은 인적서비스 질을 측정하기 위하여 기능적 요소로 구성된 절차적 서비스 영역으로 7개의 요소와 즐거움 또는 위안을 주는 요소로 구성된 심리적 서비스 영역으로 9개의 요소로 구분하여 다음 <표2-3>와 같이 제시하였다<sup>20)</sup>.

<표 2-3> 인적 서비스 질 측정 기준 및 요소

절차적 서비스 기준	대고객 서비스 기준
(1) 수용(accommodation)	(1) 접객태도(attitude)
(2) 예견(anticpatyion)	(2) 주의력(attentiveness)
(3) 적시(timeliness)	(3) 어조(tone of voice)
(4) 업무절차(organized)	(4) 예화(body language)
(5) 의사전달(communication)	(5) 재치(tact)
(6) 고객 피드백(feed back)	(6) 호명(naming manages)
(7) 감독(supervision)	(7) 제안판매(suggestive selling)
	(8) 안내(guidance)
	(9) 문제해결(problem-solving)

자료: William B. martin, op. cit, p.36.

절차적 서비스 기준에는 기술적 시스템(technical system)이 포함되어 있으며, 7개의 구성요소가 있다.<sup>21)</sup>

첫째, 수용은 서비스의 체제와 절차는 업소의 편의에 맞추어 고찰한 것이 아니라 고객의 필요와 욕구를 충족시킬 수 있도록 고찰 결정되어야 한다.

20) Wiliam B. Martin, op. cit., pp.32-38.

21) William B, Martin, "Defining What Quality Service is for you," The Cornell H.R.A Quarterly, Vol.26, No.4, Feb, 1986, p.33.



둘째, 예견은 효율적인 서비스의 제공을 위해 고객이 요구하기 전에 한걸음 앞서 제공해야 한다는 것이다.

셋째, 적시라는 것은 고객으로부터 주문받은 후 서비스가 고객에게 전달되는데 걸리는 시간을 잘 지키는 것을 말한다.

넷째, 업무절차는 서비스 절차가 적합하게 진행되도록 하기 위해서는 진행과정에서 어떤 불특정한 서비스의 단계에서 다음 단계로 옮겨가는 것도 일정한 절차에 의해서 규칙적으로 이루어져야 한다는 것이다.

다섯째, 의사전달은 고객, 종사원 상호간 그리고 종사원과 감독자와의 관계에서 간결하고 분명한 의사전달이 잘 이루어지지 않았을 경우, 질적으로 높은 수준의 서비스란 존재하지 않는다. 그러므로 상호간에 어떤 의사를 표현하거나 메시지를 전달하고자 할 때에는 철저하고 정확하게 그리고 시간에 늦지 않도록 유의하여 전달하여야 한다.

여섯째, 고객 피드백은 제공하는 서비스가 고객들의 욕구와 기대를 충족시켜 주었는지의 여부를 항상 지속적으로 인식해야 한다. 그렇지 않다면 제공되고 있는 서비스가 고객의 욕구충족에 과연 접근하고 있는가를 알 수 없으며, 서비스 과정에서 노출되는 문제점을 개선할 수 없다.

일곱째, 감독은 설정된 서비스 체제가 정상적으로 잘 운영되도록 하기 위해서는 상기 6개 요소를 효율적으로 감독하고 조절해야 할 필요가 있다.

한편 대고객 서비스 기준은 대고객관계에서 형성된 고객의 욕구에 조정할 수 있는 종사원들의 노력을 말하여 9개의 요소로 구성되어 있다.

첫째, 태도에 있어서 어떤 사람을 막론하고 그 사람의 태도는 곧바로 다른 사람에게 전달되고 반영되는데 양질의 서비스를 제공하기 위해서는 적극적인 태도를 유지해야 한다.

둘째, 주의력은 개인적인 친밀감을 얻기 위한 서비스에 필요한 것으로 고객들의 인간적 욕구에 기반을 맞추며 예의바르고 친절히 존대하는 서비스제공한다

면 영업은 저절로 창출된다.

셋째, 어조에 있어서 고객에게 한 말의 특정내용도 중요하지만 어조에 따라 진정한 의미가 달라진다. 지나치게 짤막하고 갑작스럽고 냉담하고 비꼬는 것 같은 말씨는 부정적인 태도를 의미하는 것으로 양질의 서비스에서는 금물이다. 그러므로 양질의 서비스를 위해서는 개방적이고 우호적이며 안락한 분위기에서 고객과 즐거운 대화를 나누도록 한다.

넷째, 예화는 몸짓대화를 일컫는 것으로 전형적인 대화에서 예화는 의사전달의 2/3의 역할을 차지한다. 얼굴표정, 눈빛, 단소, 손의 자세 등을 통해 고객들은 종사원들의 태도와 자세를 읽을 수 있다.

다섯째, 재치란, 상황이 달라진 여건에서 고객에게 무슨 말을 해야 되는지를 알아차리는 것을 말하며, 성공적인 종사원이 되기 위해서는 고객이 비위를 상하게 하는 말은 무슨 일이 있어도 삼가고 회피해야 한다.

여섯째, 호명은 고객의 이름을 부르는 것으로 인간적으로 친해지고 싶어하는 의사 즉, 특별한 배려와 성의, 존경심을 갖고 있음을 보여 줌으로써 만족감을 불러일으킨다.

일곱째, 제안판매에 있어서 양질의 서비스를 제공하는 사람들은 자신들은 판매대리인으로 영업의 증대는 판매에 달려 있고, 판매업무가 그들의 책임임을 인식해야 한다. 그러므로 고객이 원하지 않는 서비스 또는 제품을無理하게 받아 줄 것을 요구하는 일은 절대적으로 피하고 준비되어 있는 서비스나 제품을 고객들에게 알려주는 일에 노력을 집중해야 한다.

여덟째, 안내는 고객이 뭔가 결정을 하지 못하고 있는 경우, 고객을 위해 관심을 보이고 보살피 주고 노력하는 성의를 보여주어야 하며, 제공하는 제품과 서비스에 대하여 깊고 철저한 지식을 갖고 있어야 한다.

아홉째, 문제해결에 있어 고객으로부터 문제점이나 불평이 발생하게 되면 조용하고 부드럽게 그리고 재치있게 처리하여 진실한 태도와 마음을 고객에게 심

어주며 참된 의미와 취지를 고객의 마음에 확인시켜 주는 것을 일컫는다.

위의 16개 인적 서비스의 평가기준은 호텔 식음료 업장의 사전, 사후 서비스에 의해서 그 기준은 달라질 수 있다. 즉, 서비스 제공자 스스로 인적 서비스를 창조할 때 고객의 심리적 반응은 고객의 이용객 창출에 큰 영향을 미칠 수 있다.



## 第 2 節 職務滿足의 諸理論과 影響要因

### 1. 職務滿足의 概念

경영의 관점에서 개인의 직무만족에 관한 연구는 오랜 연구의 역사를 지니고 있다. 그러나 직무만족을 다룬 지금까지의 실증적 연구 결과들을 살펴보면 직무만족을 측정하기 위해서 사용된 내용이 서로 다르다. 그 이유는 직무만족에 관한 이론적 배경이 없이 서로 다른 개념의 정의 위에서 서로 다른 측정방법으로 대부분의 연구가 수행되었기 때문이다.

이처럼 직무만족의 개념을 한마디로 명확하게 정의하기는 어렵지만 일반적으로 직무만족이란 임금이나 관리 그리고 직무내용 등 직무조건에 대한 정서적 반응으로 이야기된다.

직무만족의 정의에 대해 초기의 연구자인 Hoppock<sup>22)</sup>는 “노동자가 자신의 직무로부터 진심으로 만족을 느끼게 되는 심리적, 생리적, 그리고 환경적 상황의 결합”이라고 정의 내리고 있으며, Smith<sup>23)</sup>는 직무만족이란 “각 개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하는 모든 호악감의 총화 또는 이러한 호악감의 균형상태에서 기인된 일련의 태도”라고 정의하여 감정과 태도와의 관련성을 주장하였으며, Tiffin과 McCormick<sup>24)</sup>는 “직무만족이란 직무로부터 경험되거나 유래되는 욕구충족의 정도로서 이는 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 상태를 나타낸다”고 하였다.

Porter와 Lawler<sup>25)</sup>는 직무만족을 “실제로 얻은 보상이 적다고 인지되는 수준

---

22) Hoppok, R. *Job Satisfaction*, New York, Harper & Row, 1935., p.47.

23) Smith, H. C., *Psychology of Industrial Behavior*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1955, pp.114-115.

24) Tiffin, J. & McCormick, J., *Industrial Psychology* 5th ed., Englewood Cliffs: Prentice, 1965., p.354.

을 충족하거나 초과하는 것"으로 보고 이러한 수준에 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다고 정의하였다.

Locke<sup>26)</sup>는 직무만족이란 "자신의 직무 혹은 직무경험에 대한 평가로부터 결과되어지는 근로자 자신의 유쾌하거나 긍정적인 심리상태"라고 정의하고 있으며, 만족과 성과의 이론에서 만족의 평가기준으로 과업과 관련된 가치, 흥미 등에 있어서 개인적인 차이와 수행에 따라 주어진 보상의 차이를 들고 있다.

McCormick<sup>27)</sup>은 "직무만족이란 조직구성원들에 의해서 유지되는 직무에 대한 태도들의 특정 부분집합(subset)"이라고 정의하며, 직무에서 얻어지는 자기실현(self-fulfillment)의 감정과 가치있는 성취감으로 여기서 직무만족수준의 변화는 가치 변화에 의한 반영된다고 하였다.

Albanese와 Van Fleet<sup>28)</sup>는 첫째, 직무만족이란 직무나 작업조건에 대한 태도 또는 그러한 여러 태도들의 집합이다. 또한 직무만족은 직무의 다양한 차원에 대한 관련 태도들의 집합처럼 생각될 수 있다. 둘째, 직무만족은 종종 직무에 있어서 기대된 것과 실제로 경험된 것간의 비교로 인하여 결정된다. 셋째, 직무만족은 다중차원 즉 임금, 직무자체, 승진의 기회, 감독 및 동료와 같은 여러 가지 요소들에 의해 결정되는 것이라고 하였다.

상기의 직무만족에 대한 학자들의 정의를 종합해보면 다음과 같은 두 부분으로 나누어 설명할 수 있다.

첫째, Smith, Constance, Beatty, McCormick 등은 직무만족을 개인의 감정,

---

25) Poter, L. W. & Lawler III, E. E., *Managerial Attitude and Performances*, Homewood, Irwia, 1968, p.31.

26) Locke, E.A., "the Nature and couse of job stisfaction", In M. D. dunnete ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-Mcnally Collage Publishing Company, 1976., p.1300.

27) McCormick, E. J. & Ilgen, D., *Industrial Psycholigy* 7th ed., Prentice-Hall, 1989., p.303.

28) Albanese, R. & Van Fleet, D. D., *Organizational Behavior: A Managerial Veiwpoint*, 1983., p.244.

신념, 태도, 성취감과 같은 심리적 상태로 정의하고 있으나 이는 심리적 측면을 중시한 반면에 보상적인 측면을 외면하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, Porter와 Lawler, Quinn은 성취감과 보상, 변화 등의 인지수준에 다른 낯을 만족으로 보는 즉 직무만족을 원하는 것과 실제와의 차이로 이해해야 한다고 정의하였는데, 이 같은 정의들은 보상적인 측면을 강하게 표현하고 있는 반면 심리적인 상태를 너무 간과하는 경향을 보이고 있다.

이상과 같은 정의를 종합하면 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구와 같이 수준이나 차원에 따라 종사원이 직무와 관련시켜서 갖게되는 감정적 태도라 할 수 있고 다시 말해서 직무만족이란 사람이 자신의 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 성취 등과 같은 여러 가지 직무조건에 대하여 자신의 기대 욕구를 충족시켜 주는 수준에 결정되는 감정적 표현이라 할 수 있겠다.

## 2. 職務滿足에 대한 理論的 考察



직무만족과 관련된 주요 이론들은 매우 다양하게 전개되고 있다. 그 이유는 조직내의 개인에 관한 연구는 대부분이 조직의 유효성 변수로서 직무만족을 사용하고 있기 때문이다. 그러므로 직무만족과 관련된 연구는 조직행위에 대한 대부분의 이론들을 포함한다고 할 수 있다. 그 중에서도 직무만족의 연구에 보다 큰 영향을 미친 중요한 이론들은 Maslow의 욕구단계이론, Herzberg의 2요인이론, Vroom의 유인가이론, 형평이론과 성과차이 이론을 종합한 Lawler의 기대이론 등을 들 수 있다.

### 1) 욕구단계이론

Maslow는 인간이 가지고 있는 욕구의 내용에 의해 개인의 행위를 설명하면서 인간 행위에 대해 다음과 같은 전제에 입각하여 설명하고자 하였다<sup>29)</sup>.

첫째, 인간은 욕구를 가진 존재로서 항상 많은 욕구를 갖고 있으며, 한 욕구가 충족되면 다른 욕구가 생긴다.

둘째, 충족된 욕구가 행위의 동기요인으로 작용하는 것이 아니며 오히려 만족되지 않은 욕구가 행위를 동기화 시킨다.

셋째, 인간욕구는 몇 단계의 계층적 수준으로 구분될 수 있다는 것이다.

이러한 전제에 입각하여 Maslow는 인간이 가진 욕구의 내용에 대하여 계층적으로 분류하여 생리적 욕구의 단계, 안전욕구의 단계, 사회적 욕구의 단계, 존경의 욕구 단계, 자기실현 욕구의 단계로 나누었다. 이 욕구체계가 모든 사람에게 공통적으로 적용될 수 있는 것은 아니며 대부분의 경우에 나타나는 전형적인 유형이다. Maslow의 이론에 의하면 다음 단계의 욕구가 가장 중요한 것으로 나타나기 이전에 앞 수준의 욕구가 완전히 만족되었다고 할 수 없으며 일반적으로 낮은 욕구에서 높은 욕구로 옮겨가면서 낮은 차원의 욕구는 덜 중요하게 된다는 것이다. 또한 한 개인의 욕구계층에 있어서 위로 올라갈수록 욕망이나 목표가 수적으로 증가되고 다양해진다(민철기, )<sup>30)</sup>

Maslow의 욕구단계설은 행위는 하나의 단일 욕구에 의해 동기화 되는 것이 아니고, 각 단계에서의 욕구수준은 고정된 것이 아니며, 같은 욕구라도 모든 개인에게 동일한 반응을 유도하지 못한다는 것을 설명하고 있다.

따라서 이러한 욕구단계는 동적이며 하나의 단일행동이라도 여러 욕구수준을 동시에 만족시킬 수 있다. 모든 욕구들은 계층적으로 순서에 의해 단계적으로 생기는 것이 아니며 또한 욕구단계 간에도 분명한 경계가 있을 수 없다.

이러한 Maslow의 이론은 인간과 작업간의 관계를 이해하는데 중요한 영향을 미쳤으며 높은 수준의 욕구는 일로부터 충족된다는 것을 시사해 주고 있으나

---

29) Maslow, A. H., "A theory of Human Motivation," *Psychological Review*, vol. 50, 1943, pp.370-396

30) 민철기, "종사원의 직무만족에 관한 연구," 단국대 석사학위논문, 1991, pp.14-15

관리자가 성취 또는 자아실현과 같은 욕구에 의해 동기화 되었을 경우에 그 동기를 생활화하는 방법에 대해 거의 언급하지 않아 이 이론은 모든 사람에게 타당한 위계질서를 특정화하려고 시도한 점에서 그 한계를 지니고 있다.

## 2) 2 요인 이론

Herzberg는 직무만족을 낳게 하는 요인들은 직무불만족을 낳게 하는 요인들과는 별개의 것이고 구별되는 것이라고 주장하였다<sup>31)</sup>. 즉, 만족요인은 작업에 관계된 차원이며, 인정(recognition), 자율(autonomy), 책임(responsibility), 작업 그 자체(Work it-self) 등이 해당되며 이 만족인자는 직무만족에만 영향을 미치고 직무불만족에는 영향을 미치지 않는다는 것이다. 반면에 불만요인에 의해 영향을 받는 직무불만족은 임금(pay), 작업조건(working conditions), 감독자나 동료의 인간관계행동(human relations behaviors of supervisors or co-workers)이 해당되는 것이다. 다시 말해서 인간의 동기를 자극하는 요인으로 위생요인(hygiene factor dissatisfaction: 외재적 요인)과 동기요인(motivators or satisfiers: 내재적 요인)으로 구분한 가운데 지금까지의 만족과 불만족의 단일선적 연속(unidimensional continuum) 개념을 부정하고 만족과 불만족의 독립적 연속개념을 제시함으로써 동기부여 요인들의 작용 영역과 한계를 분명히 하였다.

Herzberg는 인간성과 욕구에 대한 지식이 조직과 개인에게 매우 중요하다고 여겼다. 즉 인간에게는 상호 독립된 두 종류의 서로 다른 욕구에 대한 범주가 있는데 이들은 인간의 행동에 서로 불만을 느끼게 되면 환경에 관심을 갖게 되고, 반대로 자기의 일에 만족하고 있는 경우에는 그 만족이 일 자체와 관계가 있다는 것이다.

---

31) Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, Cleveland:Ohio World Publishing Co., 1966.



Herzberg는 이 첫 번째 범주의 욕구가 사람의 환경에 관한 것이며 직무불만족을 예방하는 기본적인 기능을 담당하는 위생요인이라 하고 두 번째 범주의 욕구는 직무를 보다 더 훌륭하게 수행토록 유효한 것이라 하여 이를 동기유발요인이라 한 것이다. 다음 <표2-4>에서 위생요인과 동기요인을 나열하였다.

<표 2-4> 위생요인과 동기요인

위생요인(Hygiene factors)	동기요인(Motivators factors)
직무안전(Security)	성취감(Achievement)
보수(Salary)	인정감(Recognition)
작업조건(Conditions)	도전감(Advancement)
지위(Status)	책임감(Responsibility)
사회정책(Policies)	성장과 발전(Growth and development)
기술적 감독(Technical supervision)	자아실현
동료, 상사 부위자 상호간의 관계의 질(Fringe benefits)	일, 그 자체
특별급여	

이 이론에서는 지금까지의 만족과 불만족의 영향관계를 부정하고 만족과 불만족의 독립적인 개념을 제시해서 동기요인들의 작용영역과 한계를 분명히 하였다. 또한 이 이론에 대해서 많은 학자들이 이의를 제기하였으며 만족요인과 불만족요인은 서로 관련성이 있기 때문에 이 이론에 대한 가치성이 떨어진다고 할 수 있다.

### 3) 수단적 이론

수단적 이론은 그 직무가 어느 정도까지 가치 있는 결과(valued outcomes)를 가져올 수 있는지의 정도를 고려함으로써 직무만족도를 계산하려는 것이며 그

이론에 수단적이라는 명칭이 붙은 이유는 직무가 어느 정도까지 만족을 생산해 내는 수단이나는데 강조를 두기 때문이다(신유근)<sup>32)</sup>. 기본적으로 수단적 이론에서는 어떤 식으로 행동하려는 경향성의 강도는 그 행동이 일정한 결과로 이어진다는 기대의 강도와 그 행동의 결과에 대한 매력에 달려있다고 주장한다. 그래서 수단적 이론은 다음과 같은 세가지 변인을 포괄하고 있다.

첫째, 행동의 결과에 대한 매력(attractiveness)으로 직무상에서 받을 수 있는 잠재적인 보상에 대하여 그 개인이 느끼고 있는 중요성, 여기에서는 그 개인의 충족되지 않는 욕구를 고려한다.

둘째, 업적과 보상간의 연결(performance-reward linkage)로서 어떤 특정한 수준의 업적을 거양하면 그것이 바람직한 보상의 획득으로 이어질 것이라고 믿고 있는 정도를 말한다.

셋째, 노력과 업적간의 연결(effort-performance linkage)로서 일정한 노력을 기울일 경우 일정한 수준의 업적을 거양할 수 있을 것이라는 가능성에 대한 지각을 말한다(김남현)<sup>33)</sup>.

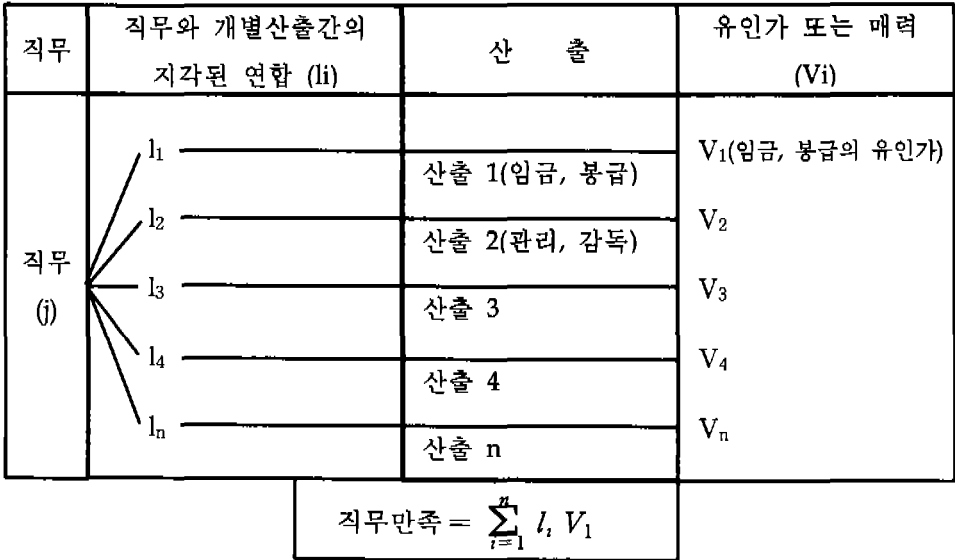
다음의 <그림 3-2>는 직무만족의 수단적 이론의 형성 모델을 제시한 것이다.

---

32) 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1992, pp.231-235.

33) 김남현 역, 조직행동론, 경문사, 1992, p.71.

<그림 3-2> 직무만족의 수단적 이론



#### 4) 비교이론

이 이론은 직무만족에 대한 이론중 가장 널리 인정되고 있는 것으로서 직무만족이란 개인의 표준(individual's standard)과 그 표준이 어느 정도까지 일치하느냐에 대한 개인의 지각(individual's perception)간의 어떤 비교에서 경험된 효과의 정도라고 가정하고 있다. 따라서 직무만족의 양은 개인의 표준과 그가 그의 직무로부터 얻을 수 있다고 믿는 것 사이의 불일치의 크기의 함수이다. Vroom은 이 이론을 직무만족의 공제이론(sub-tractive theory)이라고 표현하고 있다<sup>34)</sup>. 여기서 개인의 표준에 대해 Morse와 Porter는 개인의 욕구(individuals need), Lock은 개인의 가치, Smith, Kendall과 Hulin는 인지상태를 표준으로 보아야 한다는 견해가 있으며, McCormick과 Ilgen는 욕구보다는 가치나 준거체계들이 표준으로써 더 적합하다는 견해를 밝히고 있다.

34) Vroom, V. H., *Work and Motivation*, New York, Wiley & Sons, Inc., 1964

## (5) 사회적 이론

Salancik와 Pfeffer는 직무만족의 비교이론에 대하여 의문을 가지고 사회적 영향의 중요성을 제시하였다<sup>35)</sup>. 즉 종사원은 그들의 직무에 대해 얼마나 만족하느냐 하는 것을 직무와 관련된 모든 정보에 의해 결정하는 것이 아니라 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰함으로써, 그리고 다른 사람의 만족에 대하여 추정함으로써 결정된다는 것이다.

이와 유사한 주장으로는 Weiss와 Shaw의 연구에서도 볼 수 있는데 그들에 의하면 개인은 단순히 다른 사람을 관찰함으로써 그 자신의 만족수준을 추정한다고 한다고 한다(김남현)<sup>36)</sup>. 즉 개인은 그 직무가 자신에게 얼마나 만족을 줄 것인지도 모르고 새로운 직무에 들어가서 주위를 둘러보고 그 직무에 만족하는(또는 불만족) 그들 자신과 유사한 다른 사람들을 보게 되며 이러한 관찰이 그 개인이 그의 직무에 얼마나 만족하는가에 영향을 미치게 된다는 것이다. White와 Michell의 연구도 개인은 다른 사람들의 만족에 대한 그들의 지각에 의해 영향을 받고 있다는 것을 증명하고 있다.

따라서 이러한 직무만족의 사회적 영향 이론은 작업의 사회적 속성을 인식하였고, 과거 오랫동안 무시되었던 직무만족 결정의 나가지 방법을 제시하고 있다는 점에서 대단히 주목 받을만 하다.

## 5) 공정성 이론

공정성 이론은 Adams에 의해 구성된 동기부여 과정이론을 말한다. 이 이론은 일련의 사회적 비교이론들 중의 하나로 공정성 이론의 핵심은 사람들의 행

---

35) Salancik, G. R. & Pfeffer, J., "An Examination of Need Satisfaction Models of Job Satisfaction", *Administrative Science Quarterly*, 1977, pp 427-456.

36) 김남현, *조직행위의 관리*, 경문사, 1980, pp.53-55.

위가 타인들과의 관계에서 공정성을 유지하는 쪽으로 동기부여가 된다는 것이다<sup>37)</sup>. 이 이론의 전제는 첫째, 모든 사람은 자신의 투입 가치에 대한 산출가치가 동등할 때 공정성을 지각하게 된다. 둘째, 경제적, 사회적, 법률적, 정치적, 심리적 그리고 개인과 비교하는 가운데 공정성을 지각한다. 셋째, 불공정할 경우 이를 해소하기 위해 행동함으로써 불공정성을 느끼면 심리적으로 긴장감과 불안감에서 개인의 동기와 행동이 이루어지게 된다는 것이다.

즉, 이 이론에서는 공평규범이 작용하고 있어 작업실적보다 많은 보수를 받는 사람 때문에 비교과정에서 불공평성이 존재할 가능성이 있으며, 불공평성을 느끼게 되면 불안감과 긴장을 유발하므로 어떤 식으로든 공정성을 회복하는 쪽으로 노력을 기울이게 된다.

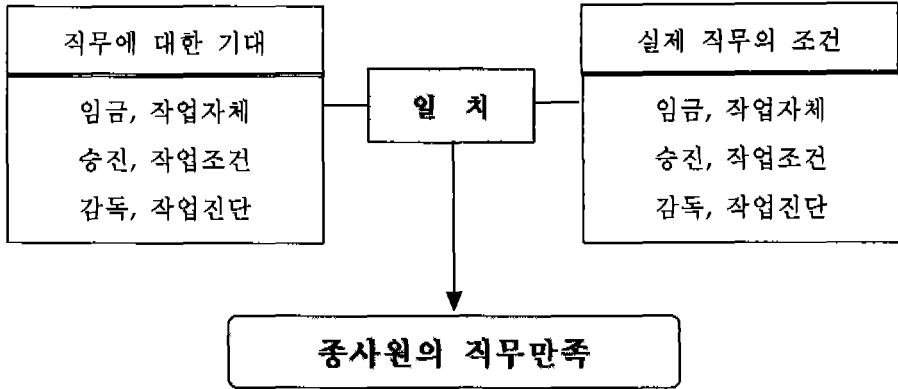
### 3. 職務滿足의 形成過程

일반적으로 한 개인의 직무에 대한 욕구와 필요를 충족시켰을 때, 느끼는 정도를 의미하는 직무만족의 모델을 살펴보면 <그림 3-3>에서와 같이 직무를 통해 얻게 될 기대와 실제 직무로부터 제공되는 조건간에 불일치에 의해서 결정된다

---

37) Adams, J. S., "Toward on Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and social Psychology*, vol 67, 1963, pp.422-436.

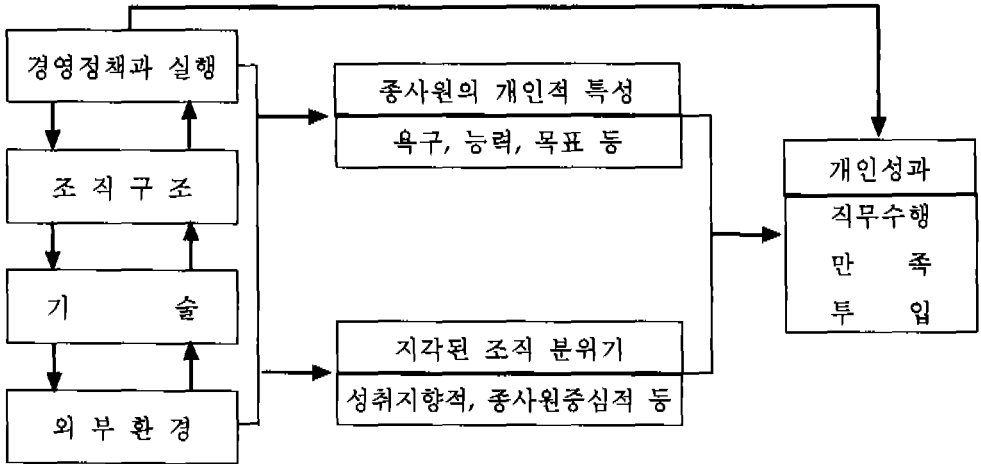
<그림 3-3> 직무만족의 모델



자료: Armoid, Hugh. J. & Feldman, Deniel C., Organizational Behavior, McGraw Hill Co., 1986, p.91.

즉, 직무에 대한 기대와 실제 직무조건이 일치하였을 때에 직무만족이 높아진다. 또한 Steers는 조직의 분위기가 종사원의 욕구, 목표, 능력 등의 개인적 성격 특성과 어떻게 상호작용 하는지에 관심을 갖는 것이 중요하다고 <그림 3-4> 과 같은 모델을 제시하였다.

<그림 3-4> 유효성과 관련된 개인성과 결정변수 모델

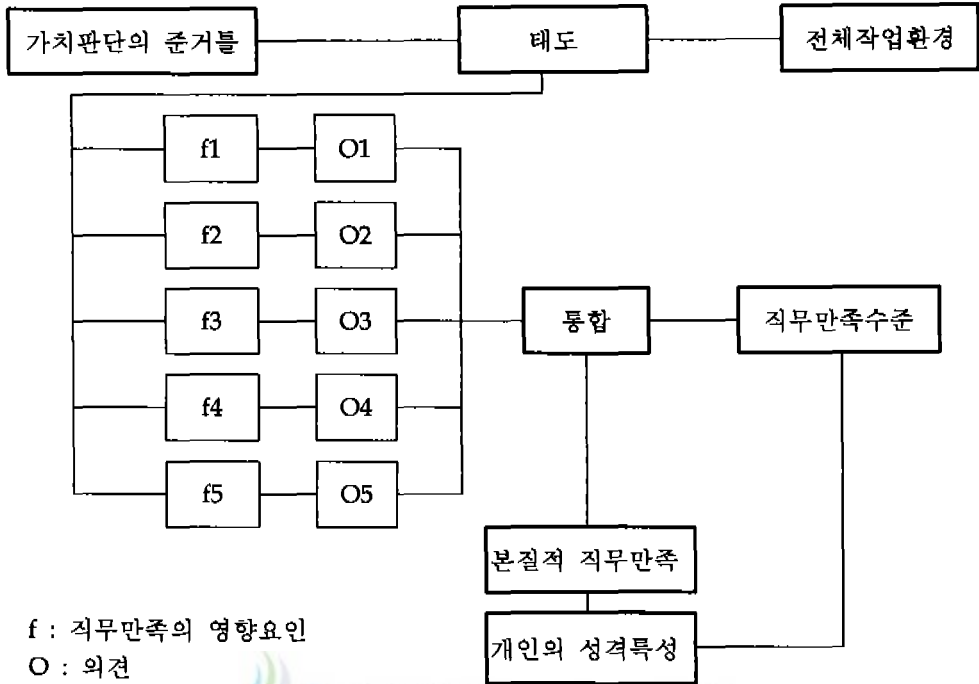


자료: Steers, R. W., *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, Good Year, 1977, pp.101-103, 재인용

한편 직무만족<sup>38)</sup>은 가치판단의 준거틀과 전체 작업상황에 따라 태도가 형성되며 본질적인 만족요인에 의해 통합된 뒤에는 개인의 성격 특성여하에 따라 직무만족 수준이 결정된다. 그러므로 직무만족은 직무자체에 관련된 고유한 만족요인, 즉 일의 가치와 같은 직접 관계요인과 근무환경, 책임, 직무의 장래성 등에 대한 의견이 통합되어 형성된다. 이와 같은 직무 형성과정을 거쳐 직무만족도가 결정되면 이것이 종사원이 회사로부터 얻어지는 생산의 질적 향상, 열의와 노력, 협동심의 향상 등과 같은 정상적인 행동이 나타나고, 그렇지 못하면 왜곡 행동인 결근, 지각, 사고 등을 초래하게 된다. 아래의 <그림 3-5>는 위와 같은 직무만족의 형성과정을 나타낸 것이다.

38) Yoder. D., *Handbook of personnel Management and Labor Relation*, N.Y.:McGraw-Hill, 1985, p.148.

<그림 3-5> 직무만족 형성과정 모형



f : 직무만족의 영향요인  
O : 의견

자료 : D. Yoder, *Handbook of personnel Management and Labor Relation*,  
N.Y.:Mcgrow-Hill, 1985, p.148.

그러나, 이러한 중요도에 비하여 Avery, Bouchard, Segal, Abraham의 연구는 직무만족도가 장래의 만족도의 지표로서 활용된 적이 없음을 지적한다<sup>39)</sup>. 나아가 종사자들은 극복하기 힘든 경향을 직무에 초래하기 때문에 회사가 직무 만족 등에 대한 통제가 다소 미약할 수도 있다는 점을 암시했다.

Locke와 Latham은 직무만족도는 여러 변수와 관계될 수 있다고<sup>40)</sup> 하는데

39) Avery, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M., "Job satisfaction: Environmental and genetic components", *Journal of Applied Psychology*, 74(2). 1989, pp.187-192.

40) Locke, A. E., & Latham, G. P., "Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel", *Psychological Science*, 1(4), 1990, pp.204-245.



이 변수들로는 개인의 중요성, 업무의 다양성, 의견제시에 대한 반응성, 자율성, 독자성이 있다. 작업목표에 있어서 자율성이 있고 훌륭한 업무 수행이 보상받는다고 느끼는 종사원들이 목표에 대한 만족도가 높다.

#### 4. 職務滿足에 影響을 미치는 要因

직무만족과 관련된 주요 요인들에 연구는 매우 다양하며 어떤 연구는 직무의 여러 단면을 포괄적으로 다루지만 어떤 연구는 직무와 관련된 한두가지 측면만을 집중적으로 다루는 등 직무만족의 구성요소에 대한 통일된 의견이나 연구방법은 아직 정립이 되어 있지 않으며 연구의 목적에 따라 변수를 설정하여 측정에 이용하고 있다. 직무만족 결정의 요인들에 대한 기존의 연구결과를 살펴보면 다음과 같다.

Forurnet, Distfano와 Pryer는 직무만족의 영향요인을 개인의 특성과 직무의 특성으로 대별하여 개인의 특성으로서 연령, 교육과 지능, 성, 취업수준 등을 들고 있으며, 직무의 특성으로는 조직과 관리, 직속상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 단조성(monotony), 임금 등을 들고 있다.

Ginzberg, Ginsburg, Areirod와 Herma<sup>41)</sup>는 직무만족요인으로 경제적 보수와 명성, 특별한 활동과 목표활성에서 얻는 기쁨과 본질적 만족, 사회적 환경적 보수적 만족 등 세가지로 구분하고 있으며, March와 Simon<sup>42)</sup>는 자신의 이미지에 대한 직무의 적합도, 직무관계의 예측능력, 직무와 다른 역할과의 조화 등 세가지 요인으로 제시하고 있다.

Herzberg, Mausner와 Synderman<sup>43)</sup>는 직무만족 요인과 직무불만족 요인으로

---

41) Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Areirod, S. & Herma, J. L., "Occupation all Choice", Columbia University Press, 1951, p.43.

42) March, J. G. & Simon, H. A., Organizations, John wiley & Sons, Inc., 1958, p.99.

구분하고 있는데 직무만족 요인으로는 성취, 인정, 직무자체, 책임, 성장을 들고 있으며, 불만족 요인으로 회상정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 지위, 직무안정 등을 들고 있으며, Friedlander<sup>44)</sup>는 직무만족의 중요한 요인을 사회적·기술적 환경, 본질적 작업측면, 발전을 통한 안정으로 묶고 있다.

Jurgenson<sup>45)</sup>은 직무만족 요인으로 발전, 복리후생(휴가, 연금, 보험, 질병수당 등), 사회(그 사회에 근무하는 것에 자부심을 느끼는 사회), 동료, 작업시간, 임금, 안전, 감독, 작업유형, 작업조건 등 10개의 요인을 들었고, 이 요인들은 남성과 여성에 따라 각각 그 우선 순위가 달라지며 시간, 연령, 교육수준, 전직업 등에 의해서도 변한다고 하였다.

Vroom은 직무만족 영향요인을 감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간의 여섯가지 요인을 지적하였고, Porter와 Steers<sup>46)</sup>는 조직전체요인으로 임금, 승진기회, 회사정책과 절차, 회사정책을 작업환경요인으로 감독유형, 참여적 의사결정, 작업집단 규모, 동료 작업자와의 관계, 작업조건, 직무내용요인으로 직무범위, 역할모호성 및 역할갈등, 잠재능력, 개인적 요인으로 연령과근속, 이력 등을 들었다.

Hackman<sup>47)</sup>은 직무만족 결정요인을 기술의 다양성, 과업이 주체성, 과업의 존중성, 피드백, 자율성을 <sup>48)</sup>는 안정, 승진, 상여금, 직무의 존질적 측면, 감독, 직

---

43) Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B. B., *The Motivation to work*, John Wiley & Sons, 1959, pp.52-89.

44) Friedlander, F., "Underlying source of Job Stisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol.47, 1963, p.216.

45) Jurgenson, C. E., "Job Preference," *Journal of Applied Psychology*, Vol.42, 1978, pp.267-276

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

47) Hackman, J. R., "Nature of Task as Determiner of Job Behavior," *Personnel Psychology*, Vol.22, 1969, pp.435-444.

48) Gilmer, B. H., *Industrial Psychology*, 2nd edition, 1966, pp.279-283.

무의 사회적 측면, 의사소통, 작업환경, 복리후생 등으로 분류하였다.

미네소타 부설연구소<sup>49)</sup>는 직무만족영향요인으로 능력활용, 성취감, 활동성, 승진, 권위, 회사정책, 임금, 동료관계, 독창성, 독자성, 도덕성, 인정, 책임감, 안정성, 사회적 봉사, 사회적 위치, 상사와 부하의 관계, 상사의 지식능력, 다양성, 작업조건 등 20가지로 분류하고 있다.

이와같이 직무만족은 여러 가지 요인의 복합체로써 직무만족 그자체가 하나의 실체(entity)가 아니고 과업(task) , 역할(roles) , 책임(responsibility) , 상호작용(interaction) , 유인(incentive) , 보상(rewards) , 등이 복잡한 상호관계로 구성되어있다.<sup>50)</sup>

지금까지 여러 학자들의 직무만족 영향요인의 견해를 살펴보면 <표 2-5>와 같다.



---

49) Holt, N. C. L., *The Relation Between Individual Vocational Need and Work Environment Reinforcers in Sample of Food Service Works(In Satisfaction)*, University of Minnesota, 학위논문, 1981, pp. 60-61

50) 박충희 ,전개논문 , P.49

<표 2-5> 직무만족의 영향 요인

분류자	영향요인	
긴즈버그	경제적 보수와 명성, 특별한 활동과 목표달성에서 얻는 기쁨의 본질적 만족, 사회적·환경적인 부수적 만족	
마치 & 사이먼	자신의 이미지에 대한 직무적합도, 직무관계의 예측능력 직무와 다른 역할의 조화	
허즈버그	동기요인	성취감, 인정, 작업자체, 책임, 성장
	위생요인	희상정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 봉급, 지위, 직무안정
후리드랜더	사회적 기술적 환경, 본질적 작업측면, 발전을 통한 인정	
헵크만	기술의 다양성, 과업의 주체성, 과업의 존중성, 반추, 자율성	
브롬	감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간	
로난	직무내용, 업무에 대한 통제, 수행된 업무, 직접적 통제, 조직과 그 관리, 승진기회, 보수 및 재무적 편익, 동료, 작업환경	
웨레먼	내재적 요인	인정, 성취, 작업자체, 발전, 책임
	외재적 요인	봉급, 회사정책, 기술적 적합성, 대인관계, 작업조건
페넷	개인의 특성	연령, 교육과 지능, 성별, 직무수준
	직무의 특성	조직과 관리, 직속상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 단조로움, 임금
알더퍼	임금, 부가급부, 상사에 의한 감독, 동료에 의한 존중, 성장	
윌리 & 유키	당연한 조건의 지각	육구, 가치, 개성특징, 현재사회비교, 관계집단의 영향, 과거 직무경험
	실재작업 조건의 지각	보상, 감독, 업무자체, 동료, 안전, 승진
시일즈	동료, 직장의 일, 보수와 직장의 안전, 근무조건, 직장에서 활용할 수 있는 설비와 감독	
로크	사상(작업, 정보, 환경)	작업, 임금, 승진, 인정, 부가급부, 작업조건
	행위자(자신, 타인)	감독, 동료, 회사와 관리
쥬겐슨	발전, 부가급부, 사회에 대한 만족, 동료, 작업시간, 임금, 안정도, 작업유형, 작업조건	
스티어스	작업자체, 급여, 승진기회, 감독, 동료	
미네소타	능력활동, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임감, 회사정책, 사회적 지위, 상사와 부하와의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성	

자료: 논자재구성

이상 직무만족에 영향을 미치는 요인들에 대한 분류는 학자들마다 시대에 따라 아직까지 직무의 특성이나 환경 그리고 연구의 목적에 따라 차이가 있어 정형화된 요인을 한마디로 표현하기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 미네소타 대학의 부설연구소에서 고안해낸 20개의 요인을 다시 2요인 이론에 입각해서 분류시킨 동기요인(내재적 요인)과 위생요인(외재적 요인)으로 구분해서 사용하기로 한다.

### 第 3 節 서비스 提供과 職務滿足의 關係

#### 1. 職務滿足과 서비스 提供과의 關聯性

지금까지 많은 학자들이 고객의 관점에서 서비스와 서비스품질에 관한 연구를 해오고 있다<sup>51)</sup>. 그러나 서비스 품질을 향상시키는데 고객에 대한 관심만큼이나 종사원에 대한 연구도 중요하게 다루어져야 한다. 고객의 관점에서 볼 때 서비스 성공과 실패는 고객이 조직과 상호작용(interaction)하게 되는 서비스 접촉 시점에서 결정된다.

고객들의 서비스 종사원들과의 상호작용은 고객들이 서비스 상품을 구매한 후 가장 잘 기억하게 되는 경험들이다. 고객과의 만남을 편안하게 받아들이지 못하는 종업원들, 그리고 고객들에게 서비스를 제공할 때 스트레스를 경험하거나 고객의 기대치를 만족시킬 자질이 부족한 종사원들은 고객들로 하여금 회사에 대한 불쾌한 기억들을 갖도록 할 것이다. 그러므로 서비스 종업원들은 제품

---

51) Bojanic and Rosen, 1994; Cronin and Taylor, 1992; Knutson, Stevens, Patton, Wullaert and Yodoyam, 1991; Mary, Gregoire and Downey, 1992; Zeithmal, Parasuraman and Berry, 1990 등의 연구가 있다.

차별화의 근원이 된다<sup>52)</sup>.

다시말해서 아무리 훌륭한 음식이 만들어 진다해도 그 음식을 직접 고객에게 제공하는 매체는 종사원이 될 수밖에 없으며 서비스 상품의 주문에서 제공까지 인적서비스 자체가 그 상품의 가치를 증가시킬 수도 있고 감소시킬 수도 있기 때문이다.

이와 관련하여 Ferguson & Berger는 “자산으로서의 종사원”이라는 논문에서 경영자는 종사원을 비용 또는 일반 총경비에서 교육비라 생각하지 말고 회사에서 가장 값비싸고 귀중한 자산으로 보아야 한다고 하였다.<sup>53)</sup> 또한 Mill은 “고객과의 접객시점에서 부터 서비스 제공자는 사실상 회사를 대표하는 제품의 일부가 되고 있다”<sup>54)</sup>라고 하여 서비스 제공자를 제품의 일부로 인식함으로써 대고객 서비스 과정에서 인적 서비스의 중요성을 강조하였으며, George는 “서비스 제공자들은 상품으로 간주되며 서비스 제품을 대표하는 물적 상품이 되는 것이다. 성공적인 서비스 기업이 되기 위해서는 고객에게 서비스를 판매하기 이전에 먼저 종사원들에게 업무(job)를 판매해야 한다.”<sup>55)</sup>라며 인적 서비스의 중요성을 강조하였다.

한편 서비스란 타인을 위한 인간적인 행위에서 출발하므로 서비스를 제공하는 종사원들의 투철한 서비스 정신이 필수적으로 요구되고 있다. 이 투철한 서비스 정신은 강제성보다는 자기 직무에 대한 긍정적인 평가와 직무를 실천하므로 얻게 되는 유쾌함 등으로 나타날 수가 있을 것이다. 그러므로 자신의 직무에

---

52) Bateson, J.E.G., *Managing Service Marketing; Text and Reading, 2nd ed.*, (New York; The Dryden Press, 1992)

53) Dennis H. Ferguson and Florence Berger, "Employee as Assets: A Fresh Approach to Human-Resources Accounting," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.25, No.4, (December 1985), pp.26-29.

54) Robert C. Mill, "Managing the Service Encounter," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.26, No.4, (December 1986), p.40.

55) William R. George, "The Retailing of Service a Challenging Future," *Journal of Retailing*, No.53, (Fall 1979), p.90.

대한 만족은 종사원이 고객에 대해 있어 자신감과 친절, 봉사정신으로 완전한 서비스를 행할 수 있을 것이다.

## 2. 職務滿足이 서비스 提供에 미치는 影響

식음료 서비스는 무형과 유형이 복합되어 판매되는 것으로 환대산업의 독특한 성질을 지니고 있다. 즉, 식음료 서비스에 있어 제공되는 음식이 아무리 맛이 있고, 식당의 분위기가 좋다고 해도 이에 종사하는 종사원의 정성어린 서비스가 동반되지 않는다면 식음료 서비스는 판매될 수가 없을 것이다.

특히 식음료 상품은 인적 서비스를 제공하는 종사원들이 차지하는 비중이 높아 고객과의 접객과정에서 서비스 제공수준이 평가되므로 종사원의 직무만족은 서비스 제공수준을 결정하는 중요한 요소가 된다. 즉, 종사원 자신이 직무에 만족을 느끼느냐 못느끼느냐에 따라서 제공되는 서비스는 차이가 발생할 수 있다.

이에 대하여 박충희는 종사원의 서비스에 크게 의존하고 있는 호텔에서 종사원의 서비스를 어떻게 효과적으로 관리하여 고객에게 훌륭한 서비스를 제공할 수 있느냐 하는 것이 경영목표 달성의 결정적인 문제라고 지적하면서, 서비스 제공의 주체자인 종사원의 의식구조를 면밀히 파악하고 직무만족도를 분석함으로써 인적 서비스 관리에 관한 중요성을 강조하였다<sup>56)</sup>.

김성혁과 원윤희는 서울지역 8개 특1급 호텔에 근무하는 접객직 종사원을 대상으로 호텔의 인적자원 관리를 위한 직무만족과 서비스제공수준을 평가하였다<sup>57)</sup>. 이들의 연구에서는 인구통계적 특성과 개인간 만족의 차이, 개인간 서비스 제공수준의 차이를 파악하고 동기요인과 위생요인간 직무특성간의 차이를 파악하여 직무만족요인과 서비스제공수준간의 관계를 중점적으로 연구하였다.

56) 박충희, 전제논문

57) 김성혁·원윤희, '직무만족과 서비스제공수준에 관한 연구', 관광학연구 제16호, 한국관광학회, 1992

## 第 4 節 先行 研究

### 1. 外國의 사례

호텔 종사원을 대상으로 한 직무만족에 관한 관련된 연구들을 살펴본다.

최근에 들어와 호텔산업 종사원들의 직무만족에 관한 연구들이 행하여 졌는데, 일레로 사운더(Saunders)는 호텔 종사원들의 직무 만족을 결정하는 대안적인 방법을 조사하기 위하여 미국 미네아폴리스 세인트폴에 위치한 7개 호텔의 객실부 영업직 161명을 무작위로 추출하여 직무만족에 관한 설문조사를 실시하였다. 설문조사 항목으로는 연구 통계적 변수와 만족요인을 포함시켰는데, 만족요인에 관한 항목으로는 능력활용과 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임감, 사회적 지휘, 회사 정책, 상사의 지시능력, 동료관계, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성과 같은 내용의 설문에 응답토록 하였다.

또한, 홀트(Holt)는 각각 4개의 레스토랑에 근무하는 웨이터와 웨이트리스의 직무만족을 평가하고 직무강요인을 설명하기 위해서 72명의웨이터와 웨이트리스, 34명의 주입(supervisor)을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 홀트의 연구는 직무 강요인의 인식에 관한 인구통계적 특성과 종사원의 만족에 영향을 미치는 요인을 중심으로 파악하였는데, 만족요인으로는 능력활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임감, 사회적 지휘, 회사 정책, 상사와 부하와의 관계, 안

정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료 관계, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성 등을 조사하였다. 연구 결과로서는, 첫째, 직무란 개인의 경제적인 지위, 사회적인 지휘, 자기자신 그리고 전체적인 생활의 만족을 결정하는데 중요한 요소이고, 둘째, 대부분의 구성원들은 직무에 대하여 약80% 정도가 전반적으로 만족을 표시하였다. 절반정도는 그들에게 기회가 주어진다 면, 직업을 바꿀 의사도 있다고 밝히고 있으며, 마지막으로 직무 만족은 신체적, 정신적인 건강과도 깊은 관계가 있다는 것을 밝히고 있다.



## 2. 國內의 사례

국내의 경우에는 첫째로, 호텔의 종사원의 직무만족에 대한 대부분의 연구는 직무만족 요인의 규명에 초점을 맞추었다.(김왕상, Holt), 둘째로, 양질의 호텔서비스 품질을 고객에게 전달하기 위해서는 고객의 기대와 요구에 부응하는 서비스를 제공해야 하며, 훌륭한 인적 서비스 품질은 종사원의 마음가짐 여부에 따라 결정된다고 보고, 호텔 종사원의 직무 만족과 호텔서비스 품질수준과의 유의적인 차이를 알아보고 연구가 제시되었다.(김왕상). 셋째, 기존의 연구에서는 고객에게 고객의 기대와 욕구를 충족시켜주며 호텔 종사원의 직무만족을 향상시키는 경영혁신 운동으로서 호텔 서비스 품질에 대한 체계적인 연구가 미흡하였다.

원유희<sup>58)</sup>의 서비스 직무만족에 관한 이론은 국내 특 1급 호텔의 각 부서에 근무하는 종사원들의 직무만족과 서비스 제공수준 및 그 성과에 대하여 분석을 하였는데, 이에 대한 개별적 이론들을 토대로 종합모형을 발전하여 조직의 공동목표관리를 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1. 호텔 종사원의 직무부서, 직위, 교육수준, 성별, 재직기간, 결혼여부, 연령 그리고 임금만족의 정도와 관계가 있을 것이다.
2. 호텔 종사원의 직무부서, 직위, 교육수준, 성별, 재직기간, 결혼여부, 연령 그리고 임금은 서비스의 제공 수준과 관계가 있을 것이다.
3. 동기요인과 위생요인 간에는 유의적인 관계가 있을 것이다.
4. 호텔 내부고객의 직무만족과 서비스 제공수준간에는 유의적인 관계가 있을 것이다.
5. 호텔 내부고객의 직무만족과 경영분석상의 성과요인간에는 성과 상에서 나타난 수치와 관계가 있을 것이다.

이상의 가설을 증명하기 위해서 Martin이 제시한 항목들을 중심으로 설정

---

58)원유희, "호텔 종사원의 직무만족과 서비스 제공수준 및 성과에 관한 연구", 세종대학교 박사학위 논문, 1992.

하였는데, 그의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인구 통계적 요소에는 직무만족의 정도에 따라서 차이가 있었다.

둘째, 직무만족에 대한 지수와 서비스 제공 수준에 대한 지수들을 살펴본 결과 직무만족이 높은 종사원은 서비스 제공 수준도 높게 나타났다.

셋째, 동기요인과 위생요인에 대한 고찰을 통해, 우리나라 호텔에서는 2 요인이 타당하게 받아들여지고 있다는 것을 알 수가 있었다.

넷째, 17개의 영향요인을 추출하여 분석한 결과, 직무만족과 서비스 제공 수준 및 경영 분석상의 성과 요인을 종합해 분석한 결과 개별이론을 토대로 한 통합이론모형을 이루웠다.



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

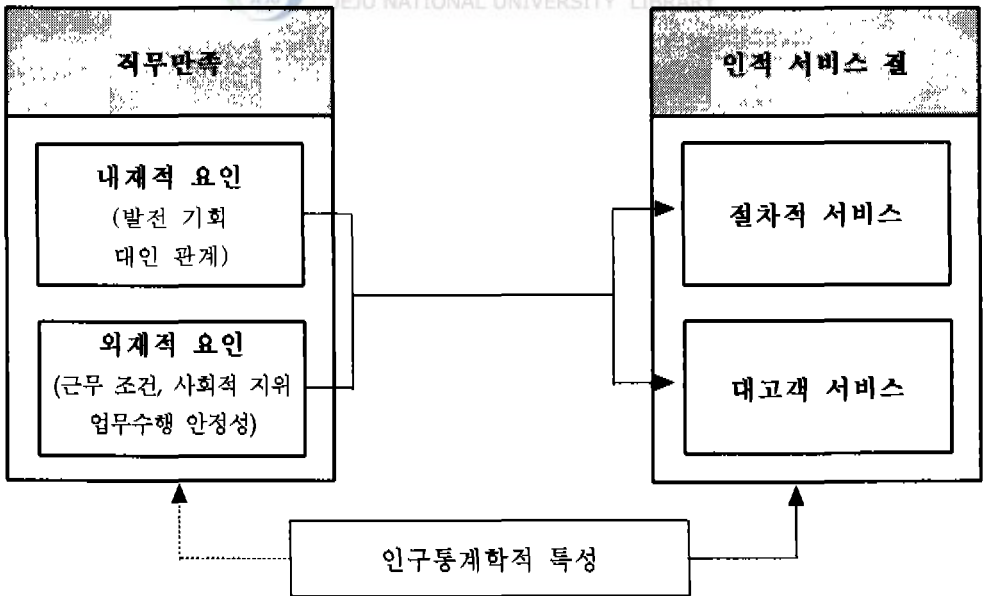
# 第 3 章 研究設計 및 假說

## 第 1 節 研究의 模型 및 假說

### 1. 研究模型

본 연구의 목적인 호텔 식음료 종사원의 직무만족이 인적 서비스 질에 미치는 영향을 파악하기 위하여 선행 연구자들이 연구한 결과를 토대로 하여 <그림 3-6> 같은 모형을 설정하였다.

<그림 3-6> 연구모형



모형을 보면 직무만족의 구성요인은 Herzberg가 주장한 동기요인과 위생요인으로 결정하였다. 또한 인적 서비스 질의 구성요인은 Martin이 주장한 절차적 서비스와 대고객 서비스로 결정하였다. 많은 선행연구에서 보면 직무만족이 서비스 질에 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구에서도 직무만족이 인적 서비스 질에 영향을 미칠 것으로 보여진다.

따라서 연구모형은 기존 연구들의 흐름을 파악하고 새로운 가설을 도출하는데 이용되었다.

## 2. 假說 設定

본 연구에서는 앞에서 제시한 연구모형을 검증하기 위하여 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.



(1) 가설 1: 호텔 식음료 종사원의 직무만족 수준은 인적 서비스 질에 영향을 미칠 것이다.

(3) 가설 2: 인구 통계학적 특성에 따라 호텔 식음료 종사원의 서비스 제공수준에는 차이가 있을 것이다.

1-1 : 내재적 요인은 대고객 서비스에 영향을 미칠 것이다.

2-2 : 외재적 요인은 절차적 서비스에 영향을 미칠 것이다.

## 第 2 節 說問紙의 構成

본 연구에서 설문지 구성은 크게 세 부분으로 구성되어 그 첫 번째 부분은 직무만족에 관한 문항 두 번째는 인적 서비스 제공에 대한 문항, 마지막으로 응답자의 인구통계학적 문항으로 구성되어 있다.

본 연구에서는 직무만족, 인적 서비스 제공의 구성요인을 확인하기 위하여 1에서 5까지의 값을 갖는 리커트 척도(Likert scale)에 주관적인 정도를 표시하도록 하였다. 여기서 사용된 등급법(rating method)은 “전혀 그렇지 않다”는 1로 그리고 “매우 그렇다”는 5로 처리하였으며 긍정도 부정도 아닌 보통은 3으로 처리하였다.

직무만족에 있어 기존의 연구에서 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 많은 연구가 있으나 공통적인 특징을 종합한다면 Herzberg의 2요인 이론<sup>59)</sup>과 Porter와 Steers가 제시한 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인으로 분류<sup>60)</sup>할 수 있겠고, 미네소타대학의 부설연구소에서 고안해낸 20개의 요인<sup>61)</sup>을 다시 2요인 이론에 입각해서 분류시킨 동기요인(내재적 요인)과 위생요인(외재적 요인)으로 구분할 수 있다.

직무만족 평가를 위한 문항은 내재적 요인(동기요인)과 외재적 요인(위생요인)으로 구분하여 구성하였다.

외재적 요인은 총 8개 문항으로 회사정책, 상사와 관계, 안정성, 인정, 승진, 보수, 작업환경, 상사업무능력, 사회적 인정, 인사고과제도와 같은 내용을 묻는

---

59) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, Ohio World Publishing Co., 1966

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

61) L. M. Saunders, *Exploration of The Usefulness of Important Work Related Needs as a Tool for Studies in Job Satisfaction*, University of Minnesota, 1981, p.34.

문항으로 구성되었으며, 내재적 요인은 다양성, 도덕성, 독창성, 능력활용, 독자성, 권위, 성취감, 책임성, 업무수행의 만족, 동료관계를 묻는 9개의 문항으로 구성되었다.

본 연구에서 조사된 직무만족에 관한 세부적인 설문문항은 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 직무만족 문항의 구성

구분	측정개념	측 정 항 목
직 무 만 족	외재적 변수	내가 하고 있는 업무의 양과 보수는 만족스럽다 회사정책과 방침이 실행되는 방식에 대해 만족한다 회사의 근무환경은 다른 직종과 비교할 때 만족스러운 편이다 나는 사회에서 인정받고 있는 직업에 종사하고 있다 나의 직무는 발전기회가 많은 편이다 전반적으로 볼 때 나의 직무에 만족한다 나의 직무는 매우 안정적이다 나의 상사는 부하직원을 잘 관리하는 편이다
	내재적 변수	일을 하면서 항상 바쁘게 지내는 것이 좋다 때때로 다양한 일을 할 기회가 있어서 좋다 사람들에게 해야할 일을 지시할 기회가 많은 편이다 업무를 통해 능력을 최대한 발휘할 기회가 많다 동료들과 서로 잘 어울려 지내고 있다 나는 다른 사람들을 위한 일에 종사하고 있다는 것이 만족스럽다 직무를 수행하면서 나의 독창성이나 자율성을 발휘할 기회가 많은 편이다

인적 서비스 질에 있어 많은 학자들이 제기한 항목이 있으나, 보다 용이하고 객관적으로 접근할 수 있는 Martin에 의해 구분 제시되고 있는 절차적 서비스 요인과 대고객 서비스 요인을 중심으로 설정하였다.

절차적 서비스 요인은 총 7개 항목으로 수용, 예견, 적시, 업무절차, 의사전달, 고객 피드백, 감동을 묻는 문항으로 구성되었으며, 대고객 서비스 요인은 총 9개 문항으로 접객태도, 주의력, 어조, 예화, 재치, 호명, 제안판매, 안내, 문제해

결을 묻는 문항으로 구성되어 있다. 다음 <표 2-7>에서는 본 연구에서 이용된 인적 서비스 질에 대한 세부적인 문항을 제시하였다.

<표 2-7> 인적 서비스 질 문항의 구성

구분	측정개념	측 정 항 목
인 적 서 비 스 질	절차적 서비스	서비스 및 사전, 사후 서비스를 절차에 따라 제공하고 있다. 신속하고 적시에 서비스를 하고 있다. 고객이 편리하도록 서비스 시스템과 편의시설이 제공된다. 고객의 욕구를 미리 파악하고 주문에 응하고 있다. 서비스 제공시 종업원 상호간에 의사전달이 잘 되고 있다. 제공된 서비스에 고객의 반응을 항상 살피고 있다. 서비스 제공이 잘 수행되도록 감독 및 조정이 이루어지고 있다.
	대고객 서비스	서비스 제공시 고객의 태도를 관찰한다. 고객과 마주할 때 상냥한 미소를 짓는다. 친절하고 편안한 목소리로 고객과 대화를 한다. 곤란한 상황에서도 최상의 고객만족을 위해 재치있게 대응한다. 가능한 고객의 호칭을 부르고 있다. 고객의 개별적인 욕구에 맞추어 주의 깊은 서비스를 행한다. 고객에게 도움이 되는 사항을 정확하게 알려주고 있다. 고객에게 이용가능한 상품을 구매하도록 권유하고 있다. 고객의 불평에 대해 정중하고 원활하게 처리하고 있다.

한편 본 연구에서는 연구에 유의 하다고 생각되는 인구통계학적 변수들을 인구통계적 측면과 직무관련 측면으로 나누어 설문하였다.<표 2-8> 인구통계학적 변수로는 성별, 연령, 결혼여부, 학력이 있으며, 관광관련학문 전공유무, 소득, 재직기간이 있다.

<표 2-8> 인구통계학적 변수의 구성 및 측정척도

구분	측정개념	측 정 변 수	척도
인구 통계 변수	인구통계	성별 연령 학력 결혼여부	명목 서열 명목 명목
	직부관련	관광전공여부 재직기간 소득	명목 서열 서열



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY



# 第 4 章 實證的 分析 및 分析結果의 解釋

## 第 1 節 調查 分析의 概要

### 1. 調查의 目的

조사 설계란 조사문제에 대한 해답을 이끌어 내기 위해 필요한 계획과 전략이다. 연구의 프레임워크, 변수의 선정과 조직화, 표본의 선정, 자료의 수집, 분석에 이르기까지 모든 활동과 수단을 말한다.<sup>62)</sup> 따라서 앞서 제시한 식음료 서비스 질적제고의 영향요인에 해당되는 여러항목들을 실제 현상과 실무에 어떻게 나타나고 있는지를 실증조사를 통하여 검증하고 종속변수의 변화가 독립변수의 변화에 의해서 야기되는가에 관한 문제인 내적타당성과, 나타난 결과의 상이한 대상과 상이한 상황하에서도 적용가능한가에 관한 문제인 외적 타당성이 있는 결과를 산출하여 개선방향을 모색하고자 함이 본 조사의 목적이다.

### 1. 資料蒐集方法

본 연구에서 분석하고자 하는 조사자료는 자기기입식 설문지를 이용하여 서울에 소재하고 있는 특1급 관광호텔에서 운영하는 식음료 종사원을 조사 대상으로 선정하여 1999년 6월 20일부터 6월 28일사이에 응답자에게 연구의 목적을 설명한 후에 직접 작성하도록 하였다.

조사 시행후 총 380매의 설문지가 회수되었으며, 그중 응답이 부적절하거나 성의 없게 기재된 설문지 20매의 설문지를 제외한 나머지 360부가 총유효표본수로 결정되었다.

---

62) 김범중, 사회과학 연구조사방법론, 서울, 석정, 1988. p.64.

## 2. 資料의 處理

모집된 자료는 통계적인 분석방법 중 SAS for Windows 6.12를 이용하여 다음과 같이 처리하였다.

첫째, 직무만족 변수와 인적 서비스 질 변수들을 요인화 하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

둘째, 요인화 된 직무만족 요인과 인적 서비스 질 요인간의 관계를 파악하기 위하여 다중회귀 분석을 실시하였다.

셋째, 인구 통계학적 변수와 인적 서비스 질 요인간의 관계분석을 위해 독립된 직무만족 만족별 ANOVA 분석과 카이자승 검증을 실시 하였다.

## 第 2 節 調查 標本의 記述統計의 特性

본 연구를 수행하기 위해 설문조사를 통하여 응답이 불성실하거나 응답내용이 부적합한 것으로 판단되는 설문지를 제외한 360매의 설문지가 최종 연구표본으로 선정되었다.

본 연구의 실증적인 분석에 앞서 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 <표 2-9>와 같다.

우선 조사대상자들의 남녀구성비를 보면 남자 210명(58.3%), 여자 150명(41.7%)으로 나타나고 있어 남자가 다소 많이 추출되었으나 본 연구의 목적을 도출하는데는 문제가 되지 않는다고 판단된다. 결혼여부는 미혼 238명(66.5%), 기혼 120명(33.5%)으로 나타나고 있어 미혼집단이 높은 비율을 차지하고 있다.

연령별로는 24세 미만이 162명(42.3%), 25세부터 29세가 86명(24.0%), 30세부

터 34세가 46명(12.8%), 35세부터 39세가 30명(8.4%), 40세이상이 34명(14.0%)로 24세미만이 다른 연령대에 비해 다소 많이 추출되었다.

학력수준을 볼 때, 고졸 98명(27.4%), 전문대졸 226명(63.2%), 대졸이상 34명(9.5%)으로 조사되어 호텔 식음료 종사원들의 학력은 대부분 전문대졸 이상의 고학력임을 알 수 있으며, 실증적인 연구에 있어서도 학력에 따라 인적 서비스 질과 직무만족의 차이를 검증하는데 유용한 변수로 사료된다.

<표 2-9> 조사표본의 인구통계학적 특성

변수명	구분	표본의 수	표본의 비율
성 별	남자	210	58.3
	여자	150	41.7
연 령	24세미만	162	42.3
	25~29세	860	24.0
	30~34세	46	12.8
	35~39세	30	8.4
	40세이상	34	14.0
학 력	고졸	98	27.4
	전문대졸	226	63.2
	대졸이상	34	9.5
결혼여부	미혼	238	66.5
	기혼	120	33.5

주 . 결손값(missing value)들의 수와 비율은 표에서 제외시켜 계산하였음.

한편 본 연구에서 조사한 호텔 식음료 종사원의 직무에 관련된 특성을 살펴 보면 <표 2-10>와 같다. 우선 관광학문전공여부에 대해서는 전공자가 220명(63.2%), 비전공자 128명(36.8%)으로 나타나고 있어 호텔 식음료 종사원의 경우, 전공자의 비율이 상당히 높은 것으로 파악된다. 또한 실증적인 연구에서

전공자와 비전공자간의 직무만족 및 인적 서비스 질 정도에 대한 검증에서도 매우 유용한 변수가 될 것으로 판단된다.

소득분포를 살펴보면 100만원미만 126명(35.2%), 100~130만원 150명(41.9%), 130만원이상 82명(22.9%)을 차지하고 있어 응답한 여행업 종사원의 일반적인 소득수준이 130만원이하(76.1%)인 것으로 파악되었다.

재직기간에 대해서는 1년미만이 62명(17.3%), 1년~2년 70명(19.6%), 2년~3년 40명(11.2%), 3년~5년 72명(20.1%), 5년~10년 62명(17.3%), 10년~15년 36명(10.1%), 15년이상 16명(4.5%)으로 나타나고 있어 재직기간에 있어 고르게 분포한 것으로 조사되었으며, 5년 이상의 근무한 종사원이 31.9%로 나타나 호텔 식음료 종사원은 장기간 근무하는 것으로 나타났다.

<표 2-10> 조사표본의 직무관련 특성

변 수 명	구분	표본의 수	표본의 비율
관광관련학문 전공여부	전공	220	63.2
	비전공	128	36.8
소 득	80만원미만	86	28.7
	80~100만원	100	33.3
	100~120만원	62	20.7
	120만원이상	52	17.3
재 직 기 간	1년미만	62	17.3
	1년~2년	70	19.6
	2년~3년	40	11.2
	3년~5년	72	20.1
	5년~10년	62	17.3
	10년~15년	36	10.1
	15년이상	16	4.5

## 第 3 節 假說의 檢證

### 1. 假說 1의 檢證

가설 1 : 호텔 식음료 종사원의 직무만족 수준은 인적 서비스 질에 영향을 미칠 것이다.

#### (1). 職務滿足 構成要素의 決定

본 연구에서는 직무만족을 측정하기 위한 도구로 이용된 변수들의 신뢰도를 검증하기 위하여 내적 일관성 신뢰도(Internal Consistency Reliability)를 검증하는 크롬바하의 알파계수(Cornbach's Alpha)를 이용하였다. 또한 직무만족 관련 변수들의 타당도는 변이계수를 통한 내용타당도(content validity)와 요인분석을 통한 개념타당도(construct validity)를 검증하였다.

<표 2-11>는 직무만족 관련변수에 대한 신뢰도와 타당도에 대한 검정결과를 정리한 것으로 직무만족 측정을 위한 항목들의 전체신뢰도 계수는 0.840으로 나타나 신뢰도는 매우 우수한 것으로 나타났다.

내용타당도에 있어서 각각 항목의 변이계수가 모두 100% 이하로 고른 분포를 보이고 있어 측정항목이 내용타당도를 가짐을 알 수 있었다.

요인분석을 통한 판별타당도(discriminant validity)와 집중타당도(convergent validity)를 살펴봄으로써 측정개념의 개념타당도를 검토한 결과 직무만족 관련 항목들이 단일요인이 아닌 5개의 독립된 요인으로 구분되고 결합된 요인간의 변수별 요인적재량(factor loading)이 0.40 이상으로 각 소속요인에 낮지 않게 적의 재되고 있어 본 연구에 이용된 직무만족 측정항목들은 판별타당도와 집중타당도가 있는 것으로 판단됐다.

<표 2-11> 직무만족 측정항목의 신뢰도 및 타당도 검증

요인 및 측정항목	변이 계수	신뢰 계수	요인 적재량
<b>요인 1 : 근무조건</b>			
내가 하고 있는 업무의 양과 보수는 만족스럽다	35.81	0.838	0.734
회사정책과 방침이 실행되는 방식에 대해 만족한다	26.84	0.864	0.726
회사의 근무환경은 다른 직종과 비교할 때 만족스러운 편이다	26.21	0.820	0.715
<b>요인 2 : 사회적 지위</b>			
나는 사회에서 인정받고 있는 직업에 종사하고 있다	34.86	0.831	0.701
나의 직무는 발전기회가 많은 편이다	28.97	0.824	0.689
<b>요인 3 : 업무수행 안정성</b>			
나의 직무는 매우 안정적이다	26.83	0.836	0.655
나의 상사는 부하직원을 잘 관리하는 편이다	18.03	0.808	0.653
<b>요인 4 : 발전기회</b>			
일을 하면서 항상 바쁘게 지내는 것이 좋다	17.96	0.834	0.628
때때로 다양한 일을 할 기회가 있어서 좋다	19.47	0.829	0.614
사람들에게 해야할 일을 지시할 기회가 많은 편이다	18.98	0.844	0.600
직무를 수행하면서 나의 독창성이나 자율성을 발휘할 기회가 많은 편이다	26.90	0.835	0.581
업무를 통해 능력을 최대한 발휘할 기회가 많다	37.75	0.824	0.563
<b>요인 5 : 대인관계</b>			
동료들과 서로 잘 어울려 지내고 있다	36.67	0.832	0.541
나는 다른 사람들을 위한 일에 종사하고 있다는 것이 만족스럽다	20.39	0.840	0.526

본 연구에서는 요인 수를 결정하기 위하여 직무만족 관련 14개 문항을 가지고 요인분석을 한 결과, 고유값이 1이상이며, 스크리테스트에 의해 결정된 5개의 요인을 최종요인으로 결정하였다. <표 2-12>에 보듯이 요인분석 결과 전체 5개의 요인이 설명하고 있는 총설명분산(total variance explained)은 78.3%로 나타나고 있다.

<표 2-12> 직무만족 요인의 결정

변수명	요인명	고유값	분산설명비율	누적분산 설명비율
직무만족	근무조건	4.391	0.292	0.292
	사회적 지위	3.151	0.196	0.488
	업무수행 안정성	2.081	0.122	0.610
	발전기회	1.990	0.108	0.708
	대인관계	1.065	0.075	0.783



본 연구에서는 요인을 결정하기 위해 직무만족 관련 15개의 문항을 가지고 요인추출방법 중 변수의 집합에서 각 변수들간의 관련성을 분석하는 방법인 주성분분석(principle component analysis)을 실시하였다. 또한 변수들의 상관관계 행렬표를 회전시켜 각 요인들이 주어진 변수를 보다 명확하게 반영하게 수 있도록 사각회전을 실시하였다.

요인회전을 실시한 결과, 최종적으로 분석된 직무만족 요인의 구성을 살펴보면 <표 2-13>와 같다.

<표 2-13>는 요인적재량(factor loadings)과 공통성(communality)을 나타내고 있다. 요인적재량은 측정항목과 요인간의 상관성을 나타내는 것으로 일반적으로  $\pm 0.5$  이상이면 유의성이 높으며,  $\pm$  이하는 중간정도의 유의성을 갖고 있고,  $\pm$

0.3 이하면 유의성이 없는 것으로 평가한다<sup>63)</sup>. 또한 공통성은 항목의 분산이 어느 정도 설명되는가를 나타내주는 것으로  $\pm 0.4$ 나  $\pm 0.5$ 를 기준으로 하여 평가한다. 분석결과를 볼 때 호텔 식음료 종사원의 직무만족 수준은 인적 서비스 질 제공수준에 영향을 미칠 것이라는 가설 1 이 채택 되었다.



---

63) 김충련, SAS라는 통계상자, 데이터리서치, 1993



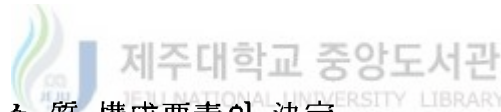
<표 2-13> 직무만족 요인의 항목구성

요인 및 측정항목		요인 적재량	커뮤 널리티
<b>요인 1</b>			
근무 조건	내가 하고 있는 업무의 양과 보수는 만족스럽다	0.734	0.381
	회사정책과 방침이 실행되는 방식에 대해 만족한다	0.726	0.402
	회사의 근무환경은 다른 직종과 비교할 때 만족스러운 편이다	0.715	0.3415
<b>요인 2</b>			
사회 적 지위	나는 사회에서 인정받고 있는 직업에 종사하고 있다	0.701	0.401
	나의 직무는 발전기회가 많은 편이다	0.689	0.317
<b>요인 3</b>			
업무 수행 안정 성	나의 직무는 매우 안정적이다	0.655	0.406
	나의 상사는 부하직원을 잘 관리하는 편이다	0.653	0.353
<b>요인 4</b>			
발 견 기 회	일을 하면서 항상 바쁘게 지내는 것이 좋다	0.628	0.384
	때때로 다양한 일을 할 기회가 있어서 좋다	0.614	0.426
	사람들에게 해야할 일을 지시할 기회가 많은 편이다	0.600	0.441
	직무를 수행하면서 나의 독창성이나 자율성을 발휘할 기회가 많은 편이다	0.581	0.525
회	업무를 통해 능력을 최대한 발휘할 기회가 많다	0.563	0.505
<b>요인 5</b>			
대인 관계	동료들과 서로 잘 어울려 지내고 있다	0.541	0.526
	나는 다른 사람들을 위한 일에 종사하고 있다는 것이 만족스럽다	0.526	0.339

직무만족 요인항목의 적재량과 공통성을 살펴보면 각 요인의 항목에 대한 적재량이  $\pm 0.5$  이상으로 나타나 매우 유의성이 높은 것으로 평가되며 공통성은 많은 항목에서  $\pm 0.4$  이하를 보이고 있어 항목의 분산 설명이 낮게 나타나고 있다.

요인분석 결과, 최종적으로 분석된 직무만족 요인의 구성을 살펴보면 이론적 연구에서 모델로 삼은 Herzberg의 2요인 이론과는 약간 다르게 구성되는 것을 알 수 있었다. Herzberg의 2요인 이론에서 제시한 직무만족 측정요인은 내재적 요인과 외재적 요인으로 대별되는 반면 본 연구에서는 근무조건, 사회적 지위, 업무수행 안정성, 발전기회, 대인관계로 구성되었다.

그러나 결정된 요인의 항목을 살펴보면 근무조건, 사회적 지위, 업무수행 안정성은 외재적 변수와 발전기회, 대인관계는 내재적 변수와 같은 항목으로 구성되는 것을 보면 본 연구의 이론적 범위를 크게 벗어나지 않는 것을 알 수 있었다.



## (2). 人的 서비스 質 構成要素의 決定

인적 서비스 질 측정을 위한 도구로 문헌 검토를 통해 대고객 서비스와 절차적 서비스로 구분하여 측정하였기 때문에 호텔 식음료 부문의 인적 서비스도 이와같이 구성되는 가에 대한 검증이 이루어졌다.

<표 2-14>를 살펴보면 인적 서비스 질에 대한 내용타당도는 각각의 항목의 변이계수가 100%이하로 낮은 분포를 보이고 있어 내용타당도가 있음을 알 수 있다.

개념타당도를 검증하기 위한 요인분석에서 2개의 요인으로 구분되었으며 각 요인에 속한 항목들의 요인적재량이 0.5 이상으로 나타나 집중타당도가 있다고 할 수 있다.

<표 2-14> 인적 서비스 질 측정항목의 신뢰도 및 타당도 검증

요인 및 측정항목	변이 계수	신뢰 계수	요 인 적재량
<b>요인 1 : 대고객서비스</b>			
가능한 한 고객의 호칭을 부르고 있다.	25.78	0.9430	0.770
고객의 불평에 대해 정중하고 원만하게 처리하고 있다.	24.90	0.9414	0.764
곤란한 상황에서도 최상의 고객만족을 위해 재치있게 대응하고 있다.	23.06	0.9424	0.752
고객에게 이용가능한 상품을 구매하도록 적극 권유하고 있다.	23.08	0.9430	0.738
친절하고 편안한 목소리로 고객과 대화를 한다.	25.14	0.9414	0.728
고객에게 도움이 되는 사항을 정확하게 알려주고 있다.	22.40	0.6743	0.682
고객의 개별적인 욕구에 맞추어 주의깊게 서비스를 행하고 있다.	23.36	0.9411	0.680
고객과 마주할 때 상냥한 미소를 짓는다.	23.17	0.9416	0.656
I 서비스 제공시 고객이 태도를 관찰한다	22.68	0.9416	0.544
<b>요인 2 : 절차적 서비스</b>			
신속하고 적시에 서비스를 하고 있다	22.81	0.9416	0.795
서비스 제공시 고객의 태도를 관찰한다.	25.73	0.9430	0.752
서비스제공시 종업원 상호간에 의사전달이 잘 되고 있다.	22.77	0.9438	0.733
고객의 욕구를 미리 파악하고 주문에 응하고 있다.	23.72	0.9431	0.719
고객이 편리하도록 서비스 시스템과 편의시설이 제공되고 있다.	21.54	0.9444	0.694
제공된 서비스에 고객의 반응을 항상 살피고 있다.	22.98	0.9419	0.681
서비스 제공이 잘 수행되도록 감독 및 조정이 잘 이루어지고 있다.	22.34	0.9424	0.517

앞서 직무만족과 같은 방법으로 인적 서비스 질 관련 변수를 요인분석 한 결과, <표 2-15>와 같은 2개의 요인으로 요인수를 결정하였으며, 전체 2개 요인이 설명하고 있는 총설명분산은 61.9%로 나타났다.

<표 2-15> 인적 서비스 질의 결정

변수명	요인명	고유값	분산설명비율	누적분산 설명비율
인적 서비스 질	대고객 서비스	8.675	0.331	0.331
	절차적 서비스	1.242	0.288	0.619

<표 2-16> 요인분석 결과, 인적 서비스 질 요인의 구성을 살펴보면 요인적재량은  $\pm 0.5$  이상으로 나타나 유의성이 있는 것으로 평가되며, 공통성은 모든 항목이  $\pm 0.5$  이상을 보이고 관련 변수가 인적 서비스 질을 잘 설명하고 있음을 알 수 있다. 앞선 연구와 마찬가지로 최소한 2개 이상의 개념으로 구성됨을 확인할 수 있었다. 특히 인적 서비스 질의 개념을 설명하는 것은 절차적 서비스보다 대고객 서비스가 중요한 것으로 판단되어 진다.

<표 2-16> 인적 서비스 질 요인의 항목구성

요인 및 측정항목	요 인 적재량	커뮤 널리티
<b>요인 1 : 대고객서비스</b>		
가능한 한 고객의 호칭을 부르고 있다.	0.770	0.653
고객의 불평에 대해 정중하고 원만하게 처리하고 있다.	0.764	0.671
곤란한 상황에서도 최상의 고객만족을 위해 재치있게 대응하고 있다.	0.752	0.648
고객에게 이용가능한 상품을 구매하도록 적극 권유하고 있다.	0.738	0.608
친절하고 편안한 목소리로 고객과 대화를 한다.	0.728	0.670
고객에게 도움이 되는 사항을 정확하게 알려주고 있다.	0.682	0.524
고객의 개별적인 욕구에 맞추어 주의깊게 서비스를 행하고 있다.	0.680	0.653
고객과 마주할 때 상냥한 미소를 짓는다.	0.656	0.610
서비스 제공시 고객이 태도를 관찰한다.	0.544	0.589
<b>요인 2 : 절차적 서비스</b>		
신속하고 적시에 서비스를 하고 있다.	0.795	0.740
서비스 제공시 고객의 태도를 관찰한다.	0.752	0.643
서비스제공시 종업원 상호간에 의사전달이 잘 되고 있다.	0.733	0.585
고객의 욕구를 미리 파악하고 주문에 응하고 있다	0.719	0.623
고객이 편리하도록 서비스 시스템과 편의시설이 제공되고 있다.	0.694	0.543
제공된 서비스에 고객의 반응을 항상 살피고 있다	0.681	0.631
서비스 제공이 잘 수행되도록 감독 및 조정이 잘 이루어지고 있다.	0.517	0.525

요인분석을 통하여 추출된 각각의 직무만족 요인들이 응답자들이 지각하고 있는 인적 서비스 질 정도에 대하여 얼마만큼 영향력을 지니는가를 파악하고자 본 연구에서는 추출된 2개의 인적 서비스 질 요인(대고객 서비스, 절차적 서비스)을 독립변수로 하고 직무만족 요인을 종속변수로 삼아 다중회귀분석을 수행하였다.

<표 2-17> 인적 서비스 질에 대한 직무만족 요인들과의 다중회귀분석 결과

인적 서비스 질	직무만족 요인	회귀계수	표준오차	t 값	p 값
대고객 서비스 <sup>2)</sup>	근무조건	0.225	0.260	3.927	0.005*
	사회적 지위	-0.061	0.376	-1.040	0.299
	업무수행 안정성	0.161	0.317	2.382	0.018*
	발전기회	0.149	0.453	2.155	0.037*
	대인관계	0.295	0.217	4.818	0.000*
절차적 서비스 <sup>3)</sup>	근무조건	0.119	0.176	1.967	0.050*
	사회적 지위	-0.047	0.253	-0.867	0.386
	업무수행 안정성	0.222	0.215	3.504	0.001*
	발전기회	0.010	0.304	0.183	0.885
	대인관계	0.352	0.145	0.352	0.000*

주 : 1) \*는 5% 유의수준에서 유의함.

2) F값 = 24.055, p 값 = 0.0000, R<sup>2</sup>=0.49

3) F값 = 30.715, p 값 = 0.0000, R<sup>2</sup>=0.55

4) 분석은 표준화시킨 변수들을 사용하였음.

먼저, 대고객 서비스에 대한 직무만족의 영향력을 분석한 다중회귀분석결과를 살펴보면(<표 2-17> 참조), 회귀모형의 적절성을 검증하여 주는 f값이 19.055로 나타나 유의수준 1%에서 매우 유의한 모형임이 밝혀졌으며 각 요인들에 의한 대고객 서비스의 설명력을 나타내는 결정계수( $R^2$ )값이 49%로 나타났다. 따라서 이 모형은 대고객 서비스 요인을 충분히 설명하지는 못하지만 적절한 모형임을 알 수 있다.

대고객 서비스 요인에 대한 직무만족 요인의 영향력을 회귀계수값에 크기에 따라 살펴보면 5개의 요인 중에서 4개의 요인이 유의한 것으로 나타났다. 요인별로 살펴보면 대인관계, 근무조건, 업무수행 안정성, 발전기회의 순으로 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 회귀계수에 대한 통계적 유의성도 1%의 유의수준에서 회귀계수의 값이 0이라는 귀무가설이 기각되어 각 요인들의 총 서비스 지향정도에 영향력이 있는 것으로 나타나고 있다. 반면에 사회적 지위는 대고객 서비스에 영향력을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

한편 절차적 서비스 요인에 대한 직무만족 요인의 영향력을 살펴보면 회귀모형의 적절성을 검증하여 주는 f값이 30.715로 나타나 유의수준 1%에서 매우 유의한 모형임을 알 수 있었으며 결정계수도 55%로 나타나 절차적 서비스를 잘 설명하는 모형임이 검증되었다.

각 요인별 영향력을 살펴보면 대인관계, 업무수행안정성, 근무조건 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 회귀계수에 대한 통계적 유의성도 1%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타나고 있다. 다른 2개의 요인인 사회적 지위, 발전기회는 절차적 서비스에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

## 2. 假說 2의 檢證

가설 2 : 인구통계학적 특성에 따라 식음료종사원의 서비스 질 제공수준에는 차이가 있을 것이다.

1-1 :내재적 요인은 대고객 서비스에 영향을 미칠 것이다.

2-2 :외재적 요인은 절차적 서비스에 영향을 미칠 것이다.

인구통계학적 변수와 대고객 서비스 및 절차적 서비스와의 차이를 검증하기 위해  $\chi^2$ (카이자승) 검증을 실시하였다. 인구통계학적 변수 성별, 연령, 결혼여부, 학력, 전공여부, 소득수준, 재직기간에 차이를 알기 위한 유의성 검증결과는 <표 2-18>와 같이 성별을 제외한 인구통계학적 변수들이 유의수준 5% 이내에서 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.



<표 2-18> 인구통계학적 변수와 인적서비스 질에 따른 집단간 카이자승 검증결과

변 수 명	카이자승( $\chi^2$ )	유의도(p)
성별	2.68	(0.063)
연령	78.46	(0.000**)
결혼여부	65.22	(0.000**)
학력	13.06	(0.005**)
전공여부	4.228	(0.026*)
소득수준	96.33	(0.000**)
재직기간	75.74	(0.000*)

\* 유의수준  $p < 0.05$ 에서 유의함.

\*\* 유의수준  $p < 0.01$ 에서 유의함.



<표 2-19> 분석결과 대고객 서비스 질은 20대가 주를 이루고 있으며, 30대와 40대는 절차적 서비스 질 집단이 많은 것으로 나타나 연령층이 높을수록 절차적 서비스의 질적수준이 높음을 알 수 있다.



<표 2-19> 연령과 군집들간의 관계

변수		군집 (%)		Total	
		대고객서비스 질 집단	절차적서비스 질 집단		
연령	20대	85.8	19.7	45.8	$\chi^2=79.39$ $df=2$ $p=0.000$
	30대	13.1	30.8	21.4	
	40대	1.1	49.4	23.8	

분석결과 대고객 서비스 질 집단은 미혼 종사자들이며, 절차적 서비스 질 집단은 상대적으로 기혼 종사자들이 많은 것으로 나타났다. 기혼 종사자들이 미혼 종사자들에 비해 효율적으로 서비스를 제공하고 있음을 알 수 있다.

<표 2-20> 결혼여부와 집단간의 관계

변수		군집 (%)		Total	
		대고객서비스 질 집단	절차적서비스 질 집단		
결혼 여부	미혼	84.8	43.2	65.3	$\chi^2=65.72$ $df=1$ $p=0.000$
	기혼	15.2	56.8	34.7	

<표 2-21>은 호텔 종사자들의 교육수준과 군집들간의 관계를 분석한 결과이다. 전문대졸 종사자들의 대고객 서비스 질이 가장 높은 수준으로 나타났으며, 절차적 서비스 질의 경우 대졸이상의 고학력 종사자들이 높게 나타났다. 이는 고학력자일수록 효율적인 서비스를 수행하고 있음을 알 수 있다.

<표 2-21> 교육수준과 집단간의 관계

변수		군집 (%)		Total	
		대고객서비스 질 집단	절차적서비스 질 집단		
학력	고졸	32.6	22.2	27.7	x <sup>2</sup> =21.1 df=2 p=0.000
	전문대졸	64.2	17.3	45.9	
	~대졸이상	3.3	60.5	35.4	

<표 2-22>는 전공여부와 집단간의 관계를 보이고 있는데, 호텔관련 비전공 종사자들의 대고객 서비스 질 수준이 높은 반면, 호텔전공 종사자들은 절차적 서비스 질의 수준이 높게 나타났다. 전반적으로 호텔전공 종사자들의 서비스 질이 62.7%로 비전공자들에 비해 높은 수준을 보이고 있음을 알 수 있다.

<표 2-22> 전공여부와 집단간의 관계

변수		군집 (%)		Total	
		대고객서비스 질 집단	절차적서비스 질 집단		
전공 여부	전공	42.2	68.4	52.7	x <sup>2</sup> =4.026 df=1 p=0.029
	비전공	57.8	31.6	47.3	

<표 2-23> 호텔 종사자들의 소득수준과 집단간의 관계를 나타내고 있다. 대고객 서비스 질 집단은 100만원 미만의 저소득자들이며, 상대적으로 150만원 이상의 고소득 종사자들은 절차적 서비스 질이 높은 집단임을 알 수 있다. 소득수준이 높을수록 체계적이고 효율적인 서비스를 제공한다는 결론을 내릴 수 있다.

<표 2-23> 소득수준과 군집간의 관계

변수		군집 (%)		Total	
		대고객서비스 질 집단	절차적서비스 질 집단		
소득 수준	100만원미만	55.4	6.4	28.6	x <sup>2</sup> =95.9 df=2 p=0.000
	100~150만원	13.3	28.3	19.2	
	150만원이상	3.3	65.3	38.1	

<표 2-24>은 호텔종사자들의 재직기간과 군집간의 관계를 나타내고 있다. 분석결과 근무기간이 짧을수록 대고객 서비스 질 수준이 높게 나타나고 있는 반면, 절차적 서비스 질 수준이 높은 종사자 집단은 재직기간이 장기화 되는 특성을 보이고 있다. 호텔 업무경력이 많을수록 절차적 서비스에 대한 수준이 높음을 알 수 있다.



<표 2-24> 재직기간

변수		군집 (%)		Total	
		대고객서비스 질 집단	절차적서비스 질 집단		
재직 기간	1년미만	28.3	6.2	17.9	x <sup>2</sup> =78.6 df=5 p=0.000
	1~2년	26.1	11.1	19.1	
	2~3년	13.0	9.9	11.6	
	3~5년	17.4	19.8	18.5	
	5~10년	12.0	24.7	17.9	
	10년이상	3.2	28.4	15.0	

지금까지 분석된 호텔종사자들의 인적서비스 질에 따른 집단별 특성을 요약해보면 내재적 요인인 대고객 서비스 질의 수준이 높은 집단은 20대 젊은 연령층의 호텔 근무경력이 짧은 저소득층의 미혼자들로 호텔관련 전공을 하지 않은 종사자들로 나타났다. 반면 효율적이고 체계적인 서비스를 제공하는 외재적요인인 절차적 서비스 질 수준이 높은 집단은 30대이상의 호텔근무 경력이 많은 고소득층의 기혼자들로 호텔관련 전공을 마친 종사자들로 구성되어 있는 것으로 나타났다. <표 2-25>

<표 2-25> 호텔 식음료 종사자 인적 서비스 질에 따른 집단의 특성 요약

구 분		대고객 서비스 질 집단	절차적 서비스 질 집단
연령	20대 30대 40대 이상	20대	30대 이상
기혼여부	미혼 기혼	미혼자	기혼자
교육수준	고졸 전문대졸 대졸	고졸/전문대졸 (저학력자)	대졸이상 (고학력자)
소득수준	100만원 미만 100-150만원 150만원 이상	100만원 미만	150만원 이상
전공여부	비전공 전공	호텔 비전공자	호텔 전공자
재직기간	1년미만 1~2년 2~3년 3~5년 5~10년 10년 이상	단기 근속자	장기 근속자

## 第 4 節 分析結果의 解釋 및 示唆點

본 연구의 목적은 호텔 식음료 서비스의 다양한 유형의 서비스 또는 상품 중에서 가장 중요한 인적 서비스 질과 종사원의 직무만족간의 관계를 규명함으로써 호텔 식음료 서비스의 대고객 서비스 수준을 향상시키고자 하는데 있다. 따라서 본 연구의 호텔 식음료 서비스의 대고객 만족 향상을 위한 전략 수립에 시사 하는 바가 크다.

먼저 호텔 식음료 인적 서비스가 어떻게 구성되는지, 호텔 종사원의 직무만족이 어떻게 구성되는지에 대한 요인분석 결과, 본 연구에서 호텔 식음료 인적서비스 질에 대한 이론적 연구를 통해 측정의 준거로 삼은 Martin의 인적 서비스 질 측정기준과 동일한 결과를 얻었으며, 그것은 절차적 서비스와 대고객 서비스로 구분되었다.

호텔 식음료 종사원의 직무만족에 대한 요인분석결과에서는 이론적 연구인 2요인 이론과는 약간 다른 분석결과가 도출 되었다.

Herzberg의 연구에서 도출된 내재적 요인과 외재적 요인이 본 연구에서는 근무조건, 사회적 지위, 업무수행 안정성, 발전기회, 대인관계로 구성되었다.

<표 2-26> Herzberg의 2요인 이론과 본 연구의 차이점

Herzberg	도출된 결과
외재적 요인	근무조건 사회적 지위 업무수행 안정성
내재적 요인	발전기회 대인관계

그러나 <표 2-26>에서 보듯이 본 연구의 결과를 구성하는 항목이 2요인 이론을 구성하는 항목과 일치하는 것을 볼 때, 본 연구의 도출결과는 이론적 배경과 상이하지 않음을 알 수 있다.

또한 근무조건이라는 요인이 호텔 식음료 종사원의 직무만족을 설명하는 가장 중요한임을 알 수 있었으며, 사회적 지위, 업무수행 안정성의 순으로 중요한 설명요인으로 나타났다. 이 세 요인은 모두 2요인 이론에 의한 외재적 요인으로 분류되며, 호텔 식음료 종사원들은 회사정책, 상사와 관계, 안정성, 인정, 승진, 보수, 작업환경, 사회적 인정 등과 같은 조직에 대한 만족을 성취감, 책임성, 독창성과 같은 개인의 만족보다 중요시한다는 것을 알 수 있다. 호텔 식음료 종사원의 직무만족과 호텔 식음료 인적 서비스 질의 관계를 분석한 결과에서 먼저, 대고객 서비스 질은 직무만족을 구성하는 5개의 요인 중에서 사회적 지위를 제외한 나머지 4개 요인이 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 중에서도 대인관계와 근무조건이 가장 높은 영향을 미치고 있다. 반면에서 사회적 지위에 대한 만족은 대고객 서비스에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 영향력을 판단하는 회귀계수가 부정적인 영향력을 가지는 것으로 나타났다.

절차적 서비스에 대한 직무만족 요인의 영향력에서는 근무조건, 업무수행 안정성, 대인관계가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 대인관계와 업무수행 안정성은 가장 높은 영향력을 가진 것으로 나타났으며, 사회적 지위, 발전기회는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 특히 사회적 지위는 부정적 영향력을 가지는 것으로 나타났다.

다중회귀 분석의 결과에서 보면 대인관계 즉, 동료, 상사 등과의 관계가 인적 서비스 질 수준 향상에 매우 큰 영향력을 지니고 있는 것을 볼 때, 조직 내에서 직장 동료간의 조화는 호텔 식음료 인적 서비스 수준을 향상시키는 중요한 요인임을 알 수 있다.

현대사회는 무한 경쟁의 사회라 한다. 그래서 조직간의 경쟁, 개인간의 경쟁이 심화되고 있으며, 어느 정도는 이를 조장하는 측면도 없지 않다. 그러나 본 연구의 결과에서 보면 끝이 없는 경쟁은 특히, 호텔 식음료 서비스에서 대인(對人) 상황이 절대적인 점을 볼 때, 무조건 권장할 만한 것은 아니라 할 것이다.

반면에 사회적 지위에 대한 만족은 직무만족을 설명하는 중요한 요인으로 도출되었음에도 호텔 식음료 인적 서비스 질에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며 오히려 서비스 질에 부정적인 영향력을 지닌 것으로 나타나 호텔 식음료 종사원의 사회적 또는 개인의 인식에 있어 그 지위가 낮게 평가하고 있음을 알 수 있다.

인적 서비스 질의 두 구성요인으로부터 2개의 군집들이 추출되었으며, 다변량 분석결과 인적 서비스 질 결정요인간에 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다. 인적 서비스 질에 따라 대고객 서비스 질 집단과 절차적 서비스 질 집단으로 세분화되었다.

직무만족과 세분화된 인적 서비스 질 집단간에 차이를 검증한 결과 대고객 서비스 질 집단은 사회적 인정, 대인관계에 직무만족수준이 높으며, 절차적 서비스 질 집단은 근무조건, 업무수행의 안정, 발전기회에 대한 직무만족수준이 높게 나타나고 있다. 인적 서비스 질 결정요인에 따른 세분화된 집단과 각 인구통계학적 변수들과의 관계를 분석해 본 결과, 성별을 제외한 연령, 결혼여부, 학력, 전공여부, 소득수준, 재직기간과 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.



교차분석 결과 인적서비스 질에 따른 각 집단과 인구통계학적 변수와의 관계를 보면,

첫째, 대고객 서비스 질 수준이 높은 집단은 20대 젊은 연령층의 호텔경력이 짧은 저소득층으로 미혼자들이 주를 이루며, 호텔관련 비전공자임을 알 수 있다.

둘째, 절차적 서비스 질 수준이 높은 집단은, 30대 이상의 호텔경력이 많은 150만원 이상의 고소득층으로, 기혼자이며, 호텔관련 전공을 이수한 대졸이상의 종사자들로 나타났다.



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

## 第 5 章 結 論

'90년대 우리나라 호텔 식음료 부문은 국민 소득의 증대, 여가시간의 확대 등 안정된 사회경제 분위기 속에서 지속적인 양적 성장을 거듭하였다. 그러나 최근 우리나라 경제에 닥친 IMF라는 경제적 위기 속에서 호텔 식음료 부문은 무분별한 사업 확장 등과는 다르게 질적인 성장을 이루지 못하였다.

따라서 호텔 식음료 부문은 이와 같은 어려움을 극복하기 위하여 점차 서비스 질 개선에 더욱 관심을 가지고 노력을 해왔으나 외형적 성장과는 다르게 고객을 직접 상대해야만 하는 특성상 종업원의 서비스 향상은 쉽게 높은 수준을 이루기 어렵다.

사실상 호텔 식음료 서비스에서 서비스 질에 대한 관심과 종사원들과 고객들 간의 서비스 접촉의 중요성을 고려해볼 때 종사원들은 고객들이 느끼는 서비스 질에 대한 인식에 대하여 책임을 지고 있으며, 이것은 즉 종사원들이 감성어린 서비스를 제공하는 태도와 노력 즉, 인적 서비스 수준에 따라 서비스 질이 결정된다는 것을 의미한다. 또한 종사원의 서비스 수준향상은 매출향상, 종사원 자신의 직무 만족 등과 관련되어있기 때문에 중요한 문제로 부각되어야 한다.

이와 같은 문제 인식을 바탕으로 본 연구에서는 호텔 식음료 서비스 질을 향상시키는데 그 근간이 되는 인적 서비스 질과 그에 영향을 주는 직무만족간의 관계를 규명하려 했다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해서 문헌적 연구방법(literature study)과 실증적 연구방법(empirical study)을 병행하였으며 문헌적 연구방법에서는 인적 서비스란 무엇인가?, 인적 서비스에 영향을 주는 요인이 무엇인가?에 대한 고찰을 하였으며, 더불어 본 연구의 독립영향 요인인 직무만족의 개념과 그 구성에 대해서 고찰하였다.

실증적 연구방법으로는 문헌적 연구방법을 통하여 도출된 항목을 설문화 하여 서울에 소재하고 있는 특1급 관광호텔에서 운영하는 식음료 종사원을 조사 대상으로 선정하여 실시하였으며 총 360매의 회수된 설문지를 유효표본으로 하여 분석에 임하였다.

조사결과의 처리기법으로는 빈도분석(Frequency analysis), 요인분석(Factor analysis), 회귀분석(Regression analysis), 다변량 분산분석(MANOVA), 일원 분산분석(ANOVA), 교차분석(Cross Table)을 사용하였다.

분석결과 인적 서비스 질은 이론적 연구인 Martin의 인적 서비스 구성과 같은 구성을 보였으나, 직무만족은 이론적 배경인 Herzberg의 2요인 이론과는 약간 다르게 구성되었다. 본 연구에서 도출된 직무만족의 구성요인은 근무조건, 사회적 지위, 업무수행 안정성, 발전기회, 대인관계였다. 비록 이론적 배경과는 구성명명이 다르게 나타났으나 각각의 요인 구성항목은 같은 것으로 판명되었다.

도출된 인적 서비스 구성요인과 직무만족 요인간의 관계를 규명하는 분석에서 근무조건, 대인관계는 대고객 서비스 요인, 절차적 서비스 요인에 긍정적인 영향을 미쳤으나 영향력이 없는 것으로 나타난 사회적 지위는 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

마지막으로 다변량 분산분석(MANOVA)을 실시하여 인적 서비스 질 구성요인에 의해 대고객 서비스 질 집단과 절차적 서비스 질 집단으로 세분화하였다.

한편 직무만족과 세분화된 집단간의 차이를 검증하기 위해 일원 분산분석

(ANOVA)을 실시한 결과 근무조건, 업무수행의 안정, 대인관계, 발전기회, 사회적 인정 각 요인별로 인적 서비스 질 집단간에 유의한 차이를 보이고 있다. 분석결과를 토대로 업무수행의 안정, 발전기회 요인에 만족한 집단은 절차적 서비스 질 상위집단이며, 사회적 인정, 대인관계 요인의 직무만족수준은 대고객 서비스 질 상위집단임을 알 수 있었다.

인구통계학적 특성에 따라 인적 서비스 질 집단간에 차이를 검증하기 위해 교차분석을 실시한 결과, 연령, 결혼여부, 학력, 전공여부, 소득수준, 재직기간 변수들이 집단간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 교차분석에 의한 집단별 특성을 살펴보면, 대고객 서비스 질 집단은 20대 젊은 연령층의 호텔 근무경력이 짧은 저소득층의 미혼자들로 호텔 관련 비전공자인 반면, 절차적 서비스 질 집단은 30대 이상의 호텔경력이 많은 고소득층의 기혼자들로 호텔관련 전공자임을 알 수 있었다. 위의 내용에서 알 수 있듯이 관광호텔이 종사원의 인적자원을 중심으로한 서비스 기업 이라는 것에는 의문의 여지가 없다고 본다. 특히 경쟁이 나날이 치열해지고 있는 시점에서 호텔의 서비스 수준은 한차원높은 감성어린 서비스와 기대된 서비스를 고객은 요구하기 때문이다. 고객의관점에서 서비스 질의 문제와 다양한 욕구의 고객주문에 종사원들의 스스로 노력하는 자세와,자신의 계발과 꾸준한 노력이 절실히 요구되어지는 관점에서 개선할 점은

첫째, 종사원 스스로의 인격적 서비스 질의 향상이 요구되며,

둘째, 자신의 부서에서만 국한된 좁은 범위의 지식과 기술만이 아니고, 풍부한교양을 쌓고, 끊임없는 연구와 고객들에게 다양한 욕구 충족을 위한 충실한 서비스를 해야한다. S 호텔경우,외식사업부의 행동강령내용중에는 둘째, 사함을 강조하고있다

셋째, 경영자는 우수한 종사원의 양성에 확보하고 지속적인 교육훈련을 통한 전문인 양성에 신경을 써야 할것이다.

## 1. 연구의 한계 및 후속 연구방향

본 연구를 진행하는 동안 미흡한 부분이나 아쉬움은 충분한 시간적 여유가 부족했고, 본 연구와 관련시켜 차후 연구되어야 할 후속 연구 방향은 다음과 같다.

우선 연구의 한계점은 다음의 5가지가 있는데,

첫째, 조사대상을 관광호텔 식음료 양식부문과 일식부문으로 한정하여 조사를 한 바, 그 결과를 식음료 전체에 적용할 수 없었고, 호텔전반에 걸쳐서 종사원들의 직무만족 및 서비스에 대하여 서로 비교를 못한점, 인적 서비스 질에 대한 선행 연구 및 문헌적 고찰이 다소 불충분 하였다.

둘째, 설문지를 통한 자료수집을 하였기 때문에 어떤 표준화된 응답 통계처리는 수월했으나, 응답자의 솔직하고 성의있는 답변 등, 세심한 분야와 심리적인 면에 파악을 못하였다.

셋째, 모집단의 크기나 연구표본이 서울소재 시내 관광호텔 특1급호텔 4개로 선정되어 수치상 한계점과 한정이 있다.

넷째, 호텔 종사원들의 절차적,적시적,태도적 서비스 제공수준은 그날 자신의 컨디션이나,신체리듬상 서비스 질의 변화를 유출하므로 차후,대고객 서비스에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다.

다섯째, 본 연구는 IMF 이후의, 호텔 종사원들의 직무만족에 대한 심리과악을 못한 점이 못내 아쉽고, 차후, IMF로 인한 기업별 워크아웃,분사로 인한 환경체제 하에 호텔 식음료 종사원들의 직무만족과 서비스 질에 대한 연구를 못하였다.

앞으로의 연구는 고객의 욕구와 서비스 만족에 영향을 미치는 변수의 정확한 규명과 서비스 질 평가척도에 있어서 보다도 객관적인 측정방법이 연구되어야 하며, 실제적인 현장실무에 접목시켜서 활용할 수 있는 실질적인 연구가 절실히 요구된다고 할 수 있다.

# 參 考 文 獻

## 1. 國內文獻

### (1) 書 籍

- 김충련, SAS라는 통계상자, 데이터리서치, 1993
- 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1985
- 윤대순, 관광경영학원론, 백산출판사, 1997
- 이선희, 여행업경영개론, 대왕사, 1996
- 이선희 · 박영호, 여행사경영론, 형설출판사, 1989
- 이장춘 외, 통일과개발-한반도 장기종합계획, 사단법인 한국관광진흥연구원, 1996
- 이항구, 관광학통론, 백산출판사, 1996
- 장혜숙 · 표성수, 여행사경영론, 형설출판사, 1994
- 정석중 외 8인, 관광학, 백산출판사, 1997
- 정익준, 여행상무론, 대왕사, 1992
- 조송빈, 여행사경영관리론, 백산출판사, 1992
- 최승이, 국제관광론, 대왕사, 1993
- 최종태, 인사관리, 박영사, 1993
- 표성수, 관광사업투자론, 백산출판사, 1996
- 표성수 · 장혜숙, 최신관광계획개발론, 형설출판사, 1996
- 한국과학기술원, SAS공개강좌, 1990
- 한국관광공사, 1996년도 관광동향에 관한 연차보고서, 한국관광공사, 1997
- 박정화 · 김홍범, 관광학 연구 제 20권 제2호 (통권 23호)

## (2) 論文

- 김호영, “우리나라 은행 서비스 품질평가에 관한 연구”, 한국의국어대학교 박사학위 논문, 1994
- 고재건·김형길, “제주지역 호텔이용객의 지각된 서비스 질에 관한 연구”, 사회발전 연구 11편, 1995
- 유정남, “한국국민관광의 현황과 전망에 관한 연구”, 관광연구논집, 제12호, 1995
- 윤미희, “서비스 질의 측정척도 개발에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1991
- 윤미희·엄서호, “서비스 질에 관한 연구”, 관광학연구 제17호, 1993
- 이교종, “여행업종사원의 직무만족과 이직의 관계에 대한 연구-서울지역 일반여행업체를 중심으로-”, 경기대학교 대학원 석사학위논문
- 이선희 외, “관광체계측면에서의 문화론적 접근에 관한 연구”, 여행학연구, 제3호, 1996
- 이장환, “지각된 서비스 질과 가치의 측정에 관한 연구”, 경북대학교 박사학위논문, 1994
- 이주형, “관광호텔 서비스 질 평가모형에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위 논문, 1994
- 임태혁, “호텔종사원의 직무만족이 서비스품질 제고에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 석사학위논문, 1994,
- 정지원, “여행업 종사원 직무만족에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 석사학위논문, 1996
- 채서목, “관광 서비스의 우월적 지위에 관한 연구-관광호텔 경영을 중심으로-, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1994
- 표성수, “여행사의 전사적 품질 경영에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 논문집 제10집, 1993

황재선, "한국관광호텔의 식음료 경영에 관한 연구", 경기대학교 대학원 석사학위논문, 1992

## 2. 外國文獻

Albrecht, K., & Zemke, R., *Service America! Doing business in the new economy*. Homewood, Il: Dow-Jones. 1985

Avery, R. D, Bouchard, T. J., Segal, N. L, & Abraham, L. M., "Job satisfaction: Environmental and genetic components". *Journal of Applied Psychology*, 74(2). 1989

Barrington, M. N. & Olsen, M. D., "Concept of service in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, 6(3). 1987.

Bateson, J. E. G., *Managing Service Marketing; Text and Reading, 2nd ed.*, New York, The Dryden Press, 1992

Beatty, R. W. and Schneir, C. E., *Personnel Administration : An Experimentary Skill-Building Approach*. California: Addison-Wesley Publishing co., 1977

Berry, L. L., Parasuraman, B. A. & Zeithaml, V. A., "The service quality puzzle". *Business Horizons*, 31(5). 1988

Burke, J. F., *Maketing & Selling the Travel Product*. Cincinnati : South-Western Publishing Co., 1991

Cha, Suk-Bin, "Service Orientation Discrepancy between manager and employee and its impact on the affective reactions of employee : a case study of casual restaurant segment", Virginia Polytechnic Institue and State Univesity, Ph.D. Thesis, 1995

Clow, Roger and Kash, "Increasing job satisfaction of service personnal", *Journal of Service Marketing*, 8(1), 1994

Crosby, Evans and Cowles, "Relationship quality in service selling : An Interpersonal influence perspechive, "*Journal of Marketing*", 54(3), 1990

Denton, D. K., *Quality service*. Houston: Gulf Publishing Co. 1989



- Dienhart, J R, Gregorie, M. B., & Downey, R. G., *Service orientation of restaurant employees*. Paper presentation at the 1991 annual conference of the Council of Hotel, Restaurant, and Institution Educators, Houston, Tx.
- Ferguson, Dennis, H. and Berger, Florence, "Employee as Assets: A Fresh Approach to Human-Resources Accounting," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.25, No.4. 1985
- Gee, Chuck Y., Choy, Dexter, J. I. & Makens, James C., *The Travel Industry*, The AVI Publishing Company Inc , Westport, 1984
- Haywood-Farmer, J., *Towards a Conceptual Model of Service Quality* (Working paper series No 87-12). London, Canada. University of Western Ontario. 1987.
- Hogan, J., Hogan, R., Busch, C. "How to measure service orientation". *Journal of Applied Psychology*, 69(1). 1984.
- Howell, David W., *Passport An Introduction to the Travel and Tourism Industry*. Cincinnati · South-Western Publishing Co., 1989
- Jones, J., *In search of excellent customer service*. Unpublished research summary : Jacksonville, FL
- King, C. A., "How good communication skills can improve service." *Restaurant Business*, 83(12). 1984
- Larsen, S. and Bastiansen, T., "Service attitudes in hotel and restaurant staff and nurses", *International Journal of Hospitality Management*, 4(2), 1991.
- Lee, S., "Part-time college workers: Role conflict and job attitudes". Paper presented at the 5th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. 1990.
- Leiper, N., "Tourist Attention System," *Annals of Tourism Research*, Vol.17. 1990
- Lennon, S. J. & Davis, L. L., "Customer service, customer appearance, and sales person goals: Qualitative and quantitative analysis". *Home Economics Forum*, Fall, 9-11 1989.
- Lewis, R. C., "The measurement of gaps in the quality of hotel services,"

*International Journal of Hospitality Management*, 6(2), 1987.

- Martin, W. B., *Quality service · The restaurants manager's bible*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Hotel Administration
- McCormick, E. J. and Tiffin, J., *Industrial Psychology*, 5th, Edition, Prentice-Hall, 1965
- McIntosh, Robert W. and Goelner, Charles R., *Tourism:Principles, Practices, Philosophies*, 6th edition. John Wiley & Sons, Inc., 1990.
- Mill, Robert C , "Managing the Service Encounter," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.26, No.4, 1986.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L., "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, Fall. 1985.
- Parkington, J. J. and Schneider, B., "Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study," *Academy of Management Journal*, 22(2), 1979.
- Poter, L. W. and Lawler, E. E., *Managerial Attitude and Performances*, Homewood, Irwia, 1968.
- Reicchold, R. R. & Sasser, W. E., "Zero defections, Quality comes to service". *Harvard Business*, Sep-Oct. 1990
- Sasser, W. E., Olson, R. P., and Wyckoff, D. D., *Management of Service Operation Test Case Reading* Allyn and Bacon, Inc., 1978
- Saxe and Weitz, "The SOCO scale; A measure of the customer-orientation of sales people," *Journal of Marketing Research*. 1982
- Schneider, B. "The service organization; Climate is crucial", *Organizational Dynamics*, Autumn. 1980
- Schneider, B. & Brown, D. E., "Employee and customer perceptions of service in banks : Replication and extension". *Journal of Applied Psychology*, 70(1). 1985
- Sherdan, W. A., "Gaining the service quality advantage". *The journal of Business Strategy*, 9(2). 1988

- Stephan, F. Witt. & Luiz Moutinho, *Tourism Marketing & Management Handbook*,  
Prentice-Hall International Ltd , 1989
- Whipple, T. W. & Thach, S. V., "Group tour management: Does good service  
produce satisfied customer?", *Journal of Travel Research*, 27(2). 1988.
- William, R. George, "The Retailing of Service a Challenging Future," *Journal of  
Retailing*, No.53, 1979.
- Wyckoff, D. D., "New tools for achieving service quality". *The Cornell Hotel and  
Restaurant Administration Quarterly*, 25(3) 1984
- Yoder, D., *Handbook of personnel Management and Labor Relation*, N.Y. :  
Mcgrow-Hill, 1985
- Zeithaml, V. A , Parasuraman, A., & Berry, L. L., *Delivering quality service*. New  
York: The Free Press. 1990
- Zemke, R., "Supervising service workers". *Training*, 25(10). 1988



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

## **Abstract**

**The study on the effect of Hotel  
Restaurant employee's satisfaction on their  
jobs to the quality of the service**

 *By Man-Hee Kim*  
제주대학교 중앙도서관  
*Department of Business*

*Administration Graduate School of  
Business Administration  
Cheju National University*

Korea's service industry has made a significant growth with the active national economy since the '86 Asian games, and its importance is that the ratio of the service industry in our national GDP is increasing. Among them, the tourist industry is known as the most promising industry. Among them, the tourist industry, it is true that hotel business, providing hospitality industry is also expected significant growth.

Especially with major international events such as 2000 ASEM, Visit Korea Year 2001, World Cup 2002 planned ahead, it is inevitable that newly constructed hotels, providing rooms for international visitors is being built. However, after the IMF financial aid, phenomenon such as economic depression, increase in unemployment, etc, has led to changes in the industry. Even with the increase in the number of international visitors, the number of shut down/abolished corporation are increasing, and marketing sales are decreasing. Thus, creating difficulties throughout the entire business. At this point, existing hotels (Facilities) should each create their own distinguished sales strategy and marketing for expanded sales marketing. They have come to a point where they need to establish countermeasures, and because of that reason, the personnel management and providing quality service by personnel service is thought to be the most important problem.

It is not too much to say that the quality of the service is provided by man-power relies on the hotel employee's mental attitude. For an employee's to provide quality service, it can be said that it is an essential item to understand satisfaction on his/her job.

'S' Hotel, located in Seoul, for example, practices custom-service

as a part of fulfilling consumer requests. However, for this service to successfully be complete, the hotel itself needs to allow satisfaction upon the employees on their particular job. A corporate can only achieve it's expected business goal by providing brilliant and satisfactory service to the consumers. Just by looking at this, the interest in the studies of the employee's satisfaction and the provided service action is more than important. In this sense, from the quote, "A good corporation is an organization made up by employees who are satisfied with the jobs, it is necessary to illustrate the employees service systematically by studying their acts. Also, it is necessary to illustrate the relationship between the employee's satisfaction on the job and the outcome of it. This study provides different issues concerning the conclusions made from the studies of the effect on the quality of the service from the service provider's perspective in the fields of restaurant division, which is one of the various areas of hotel marketing in Korea. Also, this studies analyzes the effect on the employee's satisfaction on the job to the quality of the service, and thus understand the problems concerning this and provide direction for improvement.

From the backgrounds of the problems provided in the previous objection, the purpose of this study is based on providing issues through the establishment of the relationship between the employee's satisfaction on the job and the quality of the service in the fields of restaurant division.

Thus, this study's specific purpose is as follows.

One, Establish the relationship between (hotel restaurant) employee's satisfaction on the job, and the quality of the service provided. Also searches to create a variable conclusion through

preceding study.

Two, By using the variable conclusion, provide direction for service quality increase, by understanding the quality of the provided from the satisfaction of the hotel employee' s job.

To complete the purpose of this study, verified surveys in real life to create a general theory inhered in everyday life through the surveyed study data of national and international documents was planned to increase the accuracy of the analysis and evaluation.

First, With literature study, I have observed satisfaction of the job, the quality of the service by using the preceding study method, and various documents, article, related books in the fields of business and psychology.

Second, With empirical study, I have selected 4 of the 5 star (First Class) tourist hotel in Seoul, especially the employees working in the restaurant section to do a survey.

The survey was conducted from 10th of June through the 28th and the selection was made randomly.

The data analysis was divided into frequent analysis, factor analysis, regression analysis, MANOVA, ANOVA, and cross table by using PC-SAS package. The significant level was set within 5% as generally accepted in the fields of Social Science.

The extent of this contents in this study is made up of 5 chapters including the 1st Chapter, the Introduction, and is as follows.

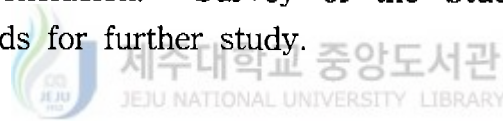
Chapter 1. The introduction, includes the purpose, the method, and the extent, the plan, and definition of vocabularies.

Chapter 2. Theoretical study provides ground for the quality of the service and the satisfaction on the jobs through previous studies. However, the study on the quality of the service is clearly limited to the tourist hotel restaurant employee's.

Chapter 3. Provides preparation and related information on positive analysis method, format of the survey, construction of the sample based on theoretical background.

Chapter 4. Provides various improvement plans based on positive analysis results and analysis.

Chapter 5. Conclusion. Survey of the Study and its limits. Provides methods for further study.



## The Conclusion

The purpose of this study is analyzing the effect of the relationship between the seoul area five star hotel employee's job satisfaction with population statistic elements to the importance of the characteristic quality of the service provided, and providing advisable business strategy for better service, and also, examining the difference of the characteristic effect through main attributes of job satisfaction elements.

To complete the purpose of the study, reference study and positive study were done side by side, and verification of the



model was done in two big methods 1. verification on the effect of the job satisfaction to the quality of the service provided. 2. verification on the effect of the population statistic element parameters to the quality of the service provided. 3. The verification on the difference between the population statistic elements to the quality of the service provided. Through the use of resource study, standard analysis was created by the base theoretical study of job satisfaction elements. Randomly selected groups for the positive study was analyzed by retrieving valid 360 survey reports from the 380 survey reports from seoul area five star hotel employee's.

To examine the elements that effect the provided service quality, a positive analysis was done by abstracting six hypothesis elements to a single variable which was retrieved by element analysis through leading studies. Job satisfaction elements in other words, job itself, pay, growth factor, job environment, co-worker relationship, supervision / direction was created into a single variable, and provided service quality, which is a dependent variable, was detail divided into systematically service and customer service. For this, population element was added as a sample variable. The results for positive analysis on the relationship between the above variables are as follows.

One, the hotel employee's job satisfaction has a positive effect on the mutual relationship between the service provided service quality. At this point, the main element, job satisfaction, which effects the systematical service quality was mainly job environment, pay, and personal relationships. On the other hand, supervision / direction, and growth factor had less effect on the variable. Also, these job satisfaction elements had no significant

relationship with customer service. Two, if we look at the difference between the population statistic characteristics, the relationship between the hotel employee's sex, position, marital status, college degree, pay, duty section, and the provided systematic service quality had no significant difference, while age and experience shows significant change.

Three, the employee's sex, duty section, position and experience shows the effect on the job satisfaction, however, age, marital status, specific work related degree, and pay shows no significant differences. From the analogical interpretation of the above conclusions, six of the five star hotel employees show that they understand the functional service that is based in effective systematic service. Such systematic service is appropriate when providing effective service, however, attention to the customers are very indifferent, unfriendly, and in most cases, cannot fulfill customer's personal needs. Thus, since systematic efficiency is only stressed during the process of providing the service, there seems to be no improvement. In other words, by strengthening the internal training for the employees to convert their awareness and understand the importance of customer service, employees will have a totally new mind towards service quality. Thus a harmony between the systematic service and customer service to create a customer satisfactory service type needs to be done.

The conclusion of this study is suggesting a change in awareness that needs to be made in systematic service, as well as customer service which effects the provided service, along with the job satisfaction. Collecting information was helpful in a sense that it provided basic information for various variables, and analysis, however, there were limits to the methods in the study.

First of all, since the extent was limited to the areas in seoul, the extent was within the limits, and was also limited only to the top class hotels. Also, time-wise, and limited funds created limits to the study. There also might be a slight difference in the questioned category and in the related variable's measurement. Such limits to search the effects on psychological, environmental variable which effect the seoul area five star hotel employee's provided service quality, general conclusions could not be made. Thus, studies proceeding to supplement such limits, could bring out confident conclusions.

## The Conclusion

The purpose of this study is analyzing the effect of the relationship between the seoul area five star hotel employee's job satisfaction with population statistic elements to the importance of the characteristic quality of the service provided, and providing advisable business strategy for better service, and also, examining the difference of the characteristic effect through main attributes of job satisfaction elements.

To complete the purpose of the study, reference study and positive study were done side by side, and verification of the model was done in two big methods 1. verification on the effect of the job satisfaction to the quality of the service provided. 2. verification on the effect of the population statistic element parameters to the quality of the service provided. 3. The verification on the difference between the population statistic elements to the quality of the service provided. Through the use of resource study, standard analysis was created by the base

theoretical study of job satisfaction elements. Randomly selected groups for the positive study was analyzed by retrieving valid 360 survey reports from the 380 survey reports from seoul area five star(first hotel) employee's.

To examine the elements that effect the provided service quality, a positive analysis was done by abstracting six hypothesis elements to a single variable which was retrieved by element analysis through leading studies. Job satisfaction elements in other words, job itself, pay, growth factor, job environment, co-worker relationship, supervision / direction was created into a single variable, and provided service quality, which is a dependent variable, was detail divided into systematically service and customer service. For this, population element was added as a sample variable.

The results for positive analysis on the relationship between the above variables are as follows.

One, the hotel employee's job satisfaction has a positive effect on the mutual relationship between the service provided service quality. At this point, the main element, job satisfaction, which effects the systematical service quality was mainly job environment, pay, and personal relationships. On the other hand, supervision / direction, and growth factor had less effect on the variable. Also, these job satisfaction elements had no significant relationship with customer service.

Two, if we look at the difference between the population statistic characteristics, the relationship between the hotel employee's sex, position, martial status, college degree, pay, duty section, and the provided systematical service quality had no significant difference, while age and experience shows significant change.

Three, the employee's sex, duty section, position and experience shows the effect on the job satisfaction, however, age, martial status, specific work related degree, and pay shows no significant differences.

From the analogical interpretation of the above conclusions, the five star hotel employee's show that they understand the functional service that is based in effective systemetic service. Such systemetic service is appropriate when providing effective service, however, attention to the customers are very indifferent, unfriendly, and in most cases, cannot fulfill customer's personal needs. Thus, since systemetic efficiency is only stressed during the process of providing the service, there seems to be no improvement. In other words, by strengthening the internal training for the employees to convert their awareness and understand the importance of customer service, employees will have a totally new mind towards service quality. Thus a harmony between the systemetic service and customer service to create a customer satisfactory service type needs to be done.

The conclusion of this study is suggesting a change in awareness that needs to be made in systemetic service, as well as customer service which effects the provided service, along with the job satisfaction. Collecting information was helpful in a sense that it provided basic information for various variables, and analysis, however, there were limits to the methods in the study.

First of all, since the extent was limited to the areas in seoul, the extent was within the limits, and was also limited only to the top class hotels. Also, time-wise, and limited funds created limits to the study. There also might be a slight difference in the questioned category and in the related variable's

measurement. Such limits to search the effects on psychological, environmental variable which effect the seoul area five star hotel employee's provided service quality, general conclusions could not be made. Thus, studies proceeding to supplement such limits, could bring out confident conclusions.



# 설문지

안녕하십니까 ?

본 설문지는 “호텔 식음료 종사원의 직무 만족이 서비스 질 제 공에 미치는 영향에 관한 연구”라는 제목으로 석사학위 논문을 위해 조사하는 기초자료로서 식음료 종사원들의 귀중한 고견을 듣 고자 작성되었습니다.

선생님께서 응답하신 내용은 무기명으로 처리하여 순수하게 통 계적 자료로만 이용할 것이며, 연구 목적 이외로는 사용되지 않을 것이니 부디 바쁘시더라도 시간을 내주셔서 솔직하고 성의있는 응 답을 해주시기를 부탁드립니다.

다시한번 선생님의 소중한 응답에 감사드리며 선생님의 가정에 건강과 행복이 가득하시길 기원합니다.

1999년 12월

지도교수: 제주대학교 경영대학원

오 상 훈 교수

조사자: 제주대학교 경영대학원

관광경영학과 석사과정

김 만 희 드림

다음은 귀하의 직무만족에 관한 질문입니다. 각 항목에 동의하시는 정도에 따라 √나 ○를 표시하여 주시기 바랍니다.

① 전혀 그렇지 않다    ② 그렇지 않다    ③ 보통이다    ④ 그렇다    ⑤ 매우 그렇다

문    항	①	②	③	④	⑤
1 일을 하면서 항상 바쁘게 지내는 것이 좋다	_____	_____	_____	_____	_____
2 때때로 다양한 일을 할 기회가 있어서 좋다	_____	_____	_____	_____	_____
3 동료들과 서로 잘 어울려 지내고 있다	_____	_____	_____	_____	_____
4 사람들에게 해야할 일을 지시할 기회가 많은 편이다	_____	_____	_____	_____	_____
5 업무를 통해 능력을 최대한 발휘할 기회가 많은 편이다	_____	_____	_____	_____	_____
6 직무를 수행하면서 나의 독창성이나 자율성을 발휘할 기회가 많은 편이다	_____	_____	_____	_____	_____
7 나는 다른 사람들을 위한 일에 종사하고 있다는 것이 만족스럽다	_____	_____	_____	_____	_____
8 나의 상사는 부하직원을 잘 관리하는 편이다	_____	_____	_____	_____	_____
9 나의 직무는 매우 안정적이다	_____	_____	_____	_____	_____
10 회사정책과 방침이 실행되는 방식에 대해 만족한다	_____	_____	_____	_____	_____
11 내가 하고 있는 업무의 양과 보수는 만족스럽다	_____	_____	_____	_____	_____
12 나의 직무는 발전기회가 많은 편이다	_____	_____	_____	_____	_____
13 회사의 근무환경은 다른 직종과 비교할 때 만족스러운 편이다	_____	_____	_____	_____	_____
14 나는 사회에서 인정받고 있는 직업에 종사하고 있다	_____	_____	_____	_____	_____



11	<p>다음은 귀하의 인적 서비스 질에 관한 질문입니다. 각 항목에 동의하시는 정도에 따라 √나 ○를 표시하여 주시기 바랍니다.</p>
<p>① 전혀 그렇지 않다    ② 그렇지 않다    ③ 보통이다    ④ 그렇다    ⑤ 매우 그렇다</p>	

문  항	①	②	③	④	⑤
1 서비스 및 사전, 사후 서비스를 절차에 따라 제공하고 있다					
2 신속하고 적시에 서비스로 하고 있다.					
3 고객이 편리하도록 서비스 시스템과 편의시설이 제공된다					
4 고객의 욕구를 미리 파악하고 주문에 응하고 있다.					
5 서비스 제공시 종업원 상호간에 의사전달이 잘 되고 있다					
6 제공된 서비스에 고객의 반응을 항상 살피고 있다.					
7 서비스 제공이 잘 수행되도록 감독 및 조성이 이루어지고 있다.					
8 서비스 제공시 고객의 태도를 관찰한다					
9 고객과 마주할 때 상냥한 미소를 짓는다.					
10 친절하고 편안한 목소리로 고객과 대화를 한다.					
11 곤란한 상황에서도 최상의 고객만족을 위해 재치있게 대응한다.					
12 가능한 고객의 호칭을 부르고 있다.					
13 고객의 개별적인 욕구에 맞추어 주의 깊은 서비스를 행한다					
14 고객에게 도움이 되는 사항을 정확하게 알려주고 있다.					
15 고객에게 이용가능한 상품을 구매하도록 권유하고 있다.					
16 고객의 불평에 대해 정중하고 원만하게 처리하고 있다.					

III	<p>다음은 귀하의 일반적 사항에 관한 질문입니다. 귀하께서 해당되는 번호에          ✓나 ○를 표시하여 주시기 바랍니다.</p>
<p>① 전혀 그렇지 않다    ② 그렇지 않다    ③ 보통이다    ④ 그렇다    ⑤ 매우 그렇다</p>	

1. 귀하의 성별은 ?      ① 남자      ② 여자
2. 귀하의 연령은 ?      \_\_\_\_\_ 세
3. 귀하의 결혼여부는 ?    ① 미혼      ② 기혼
4. 귀하의 학력 및 관광관련학문 전공 여부는 ?

		학력	고졸	전문대	대졸이상
전공	관광관련 학문전공		①	②	③
	비 전공		④	⑤	⑥

5. 귀하의 현 직장 재직기간은 ?  
 ① 1년미만    ② 1~3년    ③ 3~5년    ④ 5년이상
6. 귀하의 월 평균소득은 (수당, 보너스 포함) ?  
 ① 80만원 미만    ② 80만원에서 100만원    ③ 100만원에서 120만원  
 ④ 120만원이상

지금까지 응답하여 주셔서 대단히 감사합니다.  
 응답하신 내용은 오로지 연구용 자료로서만 이용할 것을 다시 한번 약속드리며,  
 항상 건강하시고 가내 평안하시기를 빕니다.