

濟州道 호텔業의 QWL 向上을 위한 調查 研究

A Study for the Improving QWL of Cheju-Do Hotel Industry

許 香 珍*

目 次	
I. 序 論	IV. 結果分析
II. 理論的 背景	V. QWL 向上을 위한 管理方案
III. 研究方法 및 節次	VI. 結 論

I. 序 論

1. 研究目的

産業化가 가속화되면서 企業의 人的資源은 더욱 중요한 要素로 강조되고 있다. 왜냐하면 이들 人的資源은 오늘날과 같이 격심한 競爭環境 속에서 企業을 유지하고 성장시킬 수 있는 창의성과 가변성을 가지고 있기 때문이다.

특히 人的要素의 依存度가 높은 호텔企業은¹⁾ 規模가 대형화되면서 더욱 人的資源의 효율적인 관리가 요구되고 있는 것이다.

그런데 우리 나라 호텔業은 經濟의 고도성장과정에서 經營의 國際化, 技術革新의 가속화 등으로 호텔從事員에 대한 經濟·社會的 條件이 급속히 변화되어 가고 있으며 여기에 따른 勞動의 非人間化, 疎外 및 勞使間의 갈등이 심화되고 있다. 이러한 要因을 분석해 본다면 호텔종사원의 生活水準向上, 高學力化의 진행 등에 따라 종사원의 意識構造도 변화하여 임금인상요

* 社會科學大學 觀光學科 專任講師

1) Gerald W.Lattin, *Modern Hotel and Motel Management*, W.H. Freeman and Company, 1977, p.196.

구뿐만 아니라 여가의 중시, 근로생활의 개선, 직무만족감 등 그 欲求形態가 다양하게 변화하고 있다는 점을 지적할 수 있을 것이다.

이와 같이 非人間化를 가져오고 있는 企業活動에 대한 反省의 일환으로 근래에는 모든 職種에서 勞動의 人間化를 통하여 人生的 보람(Quality of Life)을 제시하는 勤勞生活의 質(Quality of Working Life; QWL)에 대한 관심이 증대되고 있다.

이미 先進各國에서는 QWL을 측정하는 研究가 활발히 진행되고 있으며 우리 나라에서도 여러 직종에서 調査 研究가 이루어지고 있다. 그 結果로서 Locke는 좋은 직장이 될 수 있는 조건들을 「지나친 監督으로부터의 自律과 自由, 安定된 직업, 昇進기회, 技術과 能力을 발휘할 수 있는 기회, 業務의 다양함과 흥미로움, 그리고 후한 報酬과 여러 經濟的 혜택 등을 들 수가 있다²⁾」고 하였다.

그러나 筆者가 조사한 바에 따르면 호텔業에 있어서 종사원들이 어느 정도로 勤勞生活의 質에 만족하고 있는지의 水準을 測定 研究한 것은 거의 찾아 볼 수 없었다.

따라서 本 研究에서는 QWL에 대한 理論的 背景을 살펴보고 濟州道 호텔종사원들은 어느 정도로 勤勞生活의 質에 만족하고 있는가를 측정하여 보려고 한다. 또한 그들의 社會·經濟的 背景에 따라 어떠한 差異를 나타내고 있는지와 QWL의 決定變數間的 關係를 實證·分析하여 QWL 水準의 向上은 물론이고 이를 통한 효율적인 人的資源管理과 서어비스改善에 도움을 주어, 궁극적으로는 호텔業의 經營成果를 提高할 수 있는 方案을 제시하고자 한다.

2. 研究範圍 및 制約點

本 研究는 濟州道內에 있는 全體 觀光호텔業(8개) 종사원을 대상으로 調査하였다.

그런데 本 研究는 다음의 여러 制約點이 받아들여지는 범위내에서 전개되었다.

1) 本 研究에서 사용된 設問紙의 구성내용, 즉 QWL 水準測定尺度들은 應答者들의 직접적인 評價가 아니라 筆者가 理論的 考察을 거친 후에 임의적으로 선택하였기 때문에 모든 側面을 포괄적으로 측정하기에는 다소 단순하며, 그것이 호텔業의 性格과 組織形態에 적합한 도구인지 의심스럽다.

2) 經營者 및 고용주의 觀點, 社會적 측면에서의 觀點은 배제되고 從事員의 觀點에서만

2) Edwin A. Locke, "The Nature and Cases of Job Satisfaction", Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Marvin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976), pp.1,297 ~ 1,349.

QWL 을 評價하고 있다.

3) 調查對象의 選定에서 제주지역에 限定함으로써 그 조사결과와 一般化라는 점에서 限界가 있다.

4) 調查實施上의 限界性이다. QWL 과 관련하여 어느 정도의 水準을 양호한 상태라고 하느냐 하는 객관적인 計量化에 문제가 있다.

II. 理論的 背景

1. QWL 의 展開過程

勤勞生活의 質을 높이려는 노력은 人間의 일 (working)에 參與하기 시작한 것과 함께 비롯되었다고 할 수 있다. 人間은 우선 生計手段으로서의 일에 관심을 가졌으며 그 후로 社會的 相互作用의 틀로, 利潤獲得의 수단으로, 또 창의력 발휘수단으로 그리고 社會維持에 대한 공헌 수단으로 일에 관심을 가져왔다.³⁾

그러나 産業化와 더불어 형성된 現代社會는 組織, 技術, 機械 등이 일을 수행하는 과정에서 人間을 하나의 수단이나 부속품으로 전락시켜 버림으로써 人間의 價値를 무시하는 현상이 나타나게 되었다. 이에 대한 反應, 특히 Taylor의 科學的 管理法의 기계론적 인간관에 대한 반동으로 QWL 概念이 생성되었다고 하는 것이 일반적인 견해이다.

勤勞生活의 質에 관한 본격적인 연구는 組織의 實際的 問題를 평가하는 연구와 社會指標運動이 활발히 진행되었던 60年代 후반에 비롯되었다고 할 수 있다.⁴⁾

한편 David A. Nadler와 Edward E. Lawler는 QWL 展開過程에 대한 시각을 다음 <表 1>에서와 같이 여섯 단계로 구분하여 제시하고 있다.⁵⁾

3) 金文石, “勤勞生活의 質 向上運動에 관한 考察”, 「經營論叢」 제 28 집, 高麗大學校 經營大學, 1985, pp.279~280.

4) Sheashore, S.E., *Quality of Working Life Perspective*, In Van de Ven, A.H. and Joyce, W.F. (eds.), *Perspectives on organization design and Behavior*, New York: John Wiley & Sons, 1981, p.211.

5) David, A. Nadler and Edward, E. Lawler, III, *Quality of Work Life: Perspectives and Directions*, Mak-Chang Lee, (eds.), *A Book of Reading Personal & Organizational Behavior*, 1984, pp.349~351.

〈表 1〉 QWL의 展開過程

1 단계	2 단계	3 단계	4 단계	5 단계	6 단계
1969 ~ 1972	1969 ~ 1974	1972 ~ 1975	1975 ~ 1980	1979 ~ 1982	장 차
變 數	接 近 法	方 法	運 動	모 든 것	아무것도 아닌 것

1 단계에서는 1969년부터 1972년 사이에 QWL을 個人的의 일에 대한 反應이나 經驗에 대한 결과를 나타내는 變數를 이해하여 그 관심은 개인의 직무만족, 건강복지에 대해서 組織의 입장보다는 個人的의 結果에 놓여지게 되었다.

2 단계에서는 QWL 증진을 위한 勞使協調를 목적으로 하는 하나의 接近方法과 同意語로 보게 되었다. 따라서 QWL 活動의 軸점도 個人과 組織의 成果向上을 위한 勞使協調方案에 두고 있었다.

3 단계는 作業場의 環境을 개선하여 더욱 生産的인 만족을 가져오기 위한 方法 및 技法에 軸점을 두었다. 이 경우 QWL은 自律的 作業集團, 職務充實化, 社會的·技術的 시스템의 統合을 위한 作業場의 再設計 등의 意味와 同意語로 사용되었다. 이러한 상황은 1970년대 말기 여러 가지 경제적 역경을 헤치고 활동이 계속되다가 經濟 및 에너지費用 問題 때문에 다소 소강상태를 맞게 되었다.⁶⁾

4 단계에서는 QWL에 대하여 소강상태인 관심을 증대시키기 위한 모임이 활발히 전개되었는데, QWL 活動을 계속하기 위한 하나의 運動으로서 QWL은 일의 本質, 종업원과 조직에 관한 理念的 特性을 띠게 되는바, 그것이 바로 參與經營과 産業民主主義 등이다.

5 단계에는 1980年代初의 組織開發과 組織有效性 向上을 위한 모든 노력이 QWL이라는 의미를 갖게 됨으로써 “모든 것(everything)”을 의미하게 되었다. 즉, 外國과의 競爭, 苦情, 品質, 低生産性 등 모든 것을 해결하기 위한 만병통치약으로 보게 되었다.⁷⁾

장차 이렇게 QWL이 진행되어 그 活動結果가 성공적일 경우에는 “모든 것”의 의미를 갖게 되는 것처럼 실패하거나 효과를 얻지 못할 경우에는 “아무것도 아닌 것(nothing)”이 될 가능성이 있다.

이처럼 QWL이 관심의 대상이 되고 있는 이유는 모든 조직에서 지나친 기술진보와 생산성 및 경제성장애의 과도한 집착이 環境의 價値(environmental value)와 人間價値(human

6) 橫九範, “QWL, 管理行動 및 成果의 關係”, 「産經論集」 제3집, 東義大學校, 1984, p.126.

7) 上揭論文, p.128.

value) 를 무시하는 오류를 가져왔으며, 이러한 오류를 시정하여 産業社會에서 상실된 인간성을 회복하고 일을 통하여 人生의 희망과 보람을 제시하고자⁸⁾ 함에 있을 것이다.

2. QWL의 概念

1960年代 후반부터 종업원과 作業環境과의 관계를 광범위하게 포괄하는 의미로 사용되어 온 QWL은 관점에 따라 그 概念이 다양하게 규정되고 있다.

Suttle은 QWL을 “作業組織”의 구성원들이 그 조직에 있어서의 과거 경험을 통하여 중요한 個人的 欲求들을 充足시킬 수 있는 정도”⁹⁾ 라고 정의하면서 組織有效성을 나타내는 중요한 準據로 간주하고자 했다.

미국교육개발협회(ASTD)에서는 QWL을 “組織의 環境, 組織의 方法, 組織의 성과를 실현하는데 모든 계층의 구성원들을 능동적으로 참여시키는 작업조직과정으로 이해하며, 이러한 가치에 기반을 두고 있는 조직과정은 組織有效성을 높이고 종업원을 위한 QWL을 向上시키기 위한 目的을 가지고 있다”¹⁰⁾ 고 定義하였다.

Carlson은 QWL을 ① 하나의 目標이고 ② 그 目標의 달성과정이며 ③ 管理의 한 概念이요 哲學이라고 구분하여 설명하고 있다.¹¹⁾

먼저 目標로서의 QWL은 全組織을 직무향상에 몰입시키는 것을 의미한다. 즉 조직의 모든 계층의 종업원에게 보다 몰입하고, 만족스럽고, 유효한 직무와 작업환경을 창조해 주는 것을 의미한다.

過程으로서 QWL에는 조직의 모든 종사원들의 능동적인 몰입을 통해 조직목표를 실현하려는 노력이 요구되고 있다. 종업원들은 그러한 몰입을 통해 조직 및 조직의 목표달성에 공헌하고 변화하는 환경에 따라 달라지는 제반 問題를 해결할 수 있는 능력을 길러주는 데 보다 의미있게 공헌할 수 있다. 그와 동시에 종업원들은 보다 커다란 滿足과 성취에서 오는 자부심 및 個人的 成長을 경험할 수 있다. 주목할 것은 QWL이 종업원의 欲求滿足 및 發展을 도모함과 동시에 組織의 目標達成과 發展도 追求한다는 점이다.

QWL은 또한 管理의 한 개념이고 철학이다. 그 철학은 광범위하며 多側面性을 지니고 있

8) 金文石, 前揭論文, p.281.

9) Gray Dessier, *Organization Theory—Integrating Structure and Behavior*, Practice Hall Inc., 1981, p.399.

10) D. J. Skrovan, Edit., *Quality of Work Life—Perspectives for Business & the Public Sector*, Addison-Wesley Publishing Co., 1983, p.115.

11) 金文石, 前揭論文, pp.281~282.

다. 文化的次元에 따라 構體的인 內容이 다르고, 同一한 文化圈內에서도 조직에 따라 다르며, 동일한 組織內에서도 管理者에 따라 다르다. 그러나 基本思想은 동일하다. 근본적으로 조직내 모든 구성원들의 人間的인 존엄성이 인정되는 분위기를 촉진해야 한다는 점이다. 그 이유는 종업원들이 조직의 앞날에 가장 중요한 資産이기 때문이다.

요컨대, QWL은 職務設計, 報償體系變化, 意思決定, 의사소통, 리더쉽유형, 勞使關係 등 조직과 인간에 관한 제반 문제를 해결하는 과정이며 관리방법이다.

그러므로 QWL概念의 영역은 단순한 직무수행요소만의 대상을 넘어서 人間性을 회복하기 위한 조직내 모든 활동까지 확장되는 추세에 있다.¹²⁾ 그리고 QWL은 일의 社會的 效率(social efficiency)을 중요시한다.

3. QWL水準의 決定變數

QWL水準을 測定하기 위한 要因에 대해서는 그 범위와 깊이에 있어서 학자들마다 差異를 나타내고 있다.¹³⁾

本稿에서는 광범위한 조직의 諸變數에 대해 상당히 깊게 연구하려는 접근방법을 이용하고 있는 Walton이 제시한 8가지 要因을 살펴보고자 한다.¹⁴⁾

12) I. Blustone, "Implementing Quality of Work Life Programs", *Management Review*, July 1977, p. 46.

13) 예컨대, ① N. Herrick와 N. Maccoby의 基準

① 작업장의 안전보장의 원칙 ② 공평의 원칙 ③ 개성화의 원칙 ④ 민주화의 원칙
② Y. Douramott와 K. F. Oaker의 基準

① 물적 작업환경의 정비 ② 충분하고도 공평한 생활수준의 확보를 위한 노동과 보수
③ 질병이나 실업으로부터의 보호 ④ 사용자의 자의적인 권한행사시의 보호
⑤ 노동자의 사회에 있어서의 인권의 보장
⑥ 노동의 의미, 노동의 민족, 참가 등에 대한 노동자의 욕구 충족

③ L. E. Davis의 基準

① 직무만족에서 욕구 ② 작업장의 민주주의 참가 등과 관련한 의사결정에서의 욕구
③ 자기의 역할과 업적을 확인하려는 욕구
④ 자기 행동이 사회에 지지되고 인정받고 싶은 욕구
⑤ 장래성 있는 직무에의 욕구 ⑥ 사회에 대한 의미

④ M. F. Levine의 基準

① 가정생활과 직장생활과의 관계 ② 개인의 기본 욕구 ③ 생산량과의 동일시
④ 직무관련 활동의 성장 잠재력 ⑤ 위원회에의 참가 ⑥ 작업공간

[M. F. Levine, "Self-developed QWL measures", *Academy of Management Proceedings*, 1983, pp. 216~220.]

⑤ Task Force 보고서의 基準

① 고용조건 ② 고용의 안전성 ③ 소득의 적정성 ④ 공정성 ⑤ 근로자의 자율성
⑥ 사회적 상호작용과 고립 ⑦ 자존 ⑧ 조직의 민주화 ⑨ 근로자의 만족

[L. E. Davis and A. B. Chermis, *The Quality of Working Life, II, Cases and Commentary* (New York: Free Press), 1975, pp. 370~374.]

14) R. E. Walton, "Quality of Working Life: What is it?", *Sloan Management Review*, Fall 1973, pp. 11~21.

가. 適正하고 公正한 報償

직업을 구하는 가장 큰 동기는 生計費를 획득하는 데 있으므로 이것을 여하히 달성하느냐에 따라 QWL에 근본적인 영향을 미친다.

그런데 報償¹⁵⁾의 적정성은 相對的인 개념으로 다른 기준과 달리 客觀的 또는 主觀的 基準의 合意는 없다. 報償의 公正성은 다른 일에 대하여 지급되는 보수와 비교할 때 公正한가를 의미하는 것으로 職務評價와 노동력의 需給問題, 支給能力 등의 문제로 판단기준을 설정하기가 어렵다. 이와 같은 보상의 적정성과 公正성은 理念上의 문제이므로 시간적 차이에 따라 다르게 인식될 수도 있다.

그러나 일의 보상에 대한 보편타당한 測定尺度는 없다고 하더라도 위의 要因은 QWL 수준 결정의 중요한 요소이다.

나. 安全하고 健全한 作業條件

종업원들이 그들의 건강에 해로운 物理的 作業環境에 노출되어서는 안된다는 주장이 이제는 일반적으로 받아들여지며, 立法措置, 勞組活動, 經營者들의 관심을 통해서 작업조건은 꾸준히 개선되어 왔다. 여기에는 재해의 위험을 최소한으로 줄이는 작업환경, 노동시간, 연소자노동의 제한 등이 포함되며, 장애에는 일정한 작업영역에서는 연령제한이 없어지게 될 가능성도 있다.

다. 人間能力的 活用과 開發機會

産業革命과 그 背後理論이 單純化 論理는 일의 意味를 많이 상실케 하였다. 일이 지나치게 細分化·脱機能化되어 엄격하게 통제되었으며, 일의 計劃과 實行은 분리되었다. 이러한 경향은 종사원의 技能과 知識을 이용하고 개발할 수 있는 기회를 축소시켰다. 그리하여 종업원의 기능과 지식을 개발하기 위해서는 직무에 대한 自律性, 다양한 技能, 작업에 관한 정보와 전망, 일의 전체적 일관성에 대한 파악, 計劃活動 등 職務의 質을 높이는 것이 필요하게 되었다. 직무의 이러한 측면은 일 自體로부터의 自我投入, 自我實現, 自我尊重 및 挑戰感을 갖게 할 수 있다.

라. 成長과 安定의 機會

여기에서 중요한 것은 職務自體보다 經歷機會에 관한 것으로 어떻게 個人에게 보다 나은 自己開發機會를 提供할 수 있는가의 문제이다. 종업원들이 그들의 교육배경이나 전문적인 지

15) 本 稿에서는 報償을 貨幣的·物質的 報酬라는 개념과 동의어로 사용하고자 한다.

식의 진부화 등으로 인하여 昇進이나 賃金上昇의 기회가 어려워지면 이에 따라 일에 대한 흥미도 잃게 되고 더 이상 경력추구를 하지도 않게 된다. 그러므로 이들에게 教育訓練 등을 통한 能力開發과 새로운 知識과 技能의 活用可能性, 공감할 수 있는 昇進機會, 所得과 雇傭의 안정을 제공하는 데 관심을 기울여야 한다.

마. 作業組織에서의 社會的 統合

일과 經歷은 社會的 集團의 틀 속에서 이루어지기 때문에 작업조직내에서의 人間關係性格도 QWL의 중요한 차원을 이룬다. 따라서 작업 조직으로부터 一體感과 自己尊重感을 느끼기 위해서는 편견에서의 自由, 平等主義, 移動性, 一次集團의 支持, 共同體紐帶感, 對人間의 開放性 등이 필요하게 된다.

바. 作業組織의 制度化

종업원들은 경영자의 일방적인 意思決定에 많은 영향을 받는다. 따라서 QWL의 수준을 향상시키기 위해서는 경영자의 부당하거나 임의적인 行動으로부터 종업원을 보호할 목적으로 직장의 制度化(constitutionalism)가 요구되고 있다. 즉, QWL 向上을 위한 제도화에는 私生活의 보장, 반대 의견의 受容, 공정한 대우, 合法的 節次 등이 필요하다.

사. 職場生活과 私生活

個人的 직장생활이 가정환경 등 직장의 생활영역에 영향을 미쳐서는 안된다. 초과근무가 너무 장기간 계속되거나 출장이 너무 빈번하면 가정생활에 지장을 가져오고, 잦은 人事移動(轉動)은 가족, 친지, 지역사회로부터 자주 옮겨감으로써 심리적 불안과 사회적 비용을 초래하게 된다. 따라서 직장생활과 사생활과의 사이에 均衡이 이루어지도록 노력하여야 한다.

아. 勤勞生活의 社會的 有益性

종업원들은 그들이 소속하고 있는 組織의 역할이 社會的으로 有益한가 아니면 有害한가 하는 점에 많은 관심을 가지고 있다. 즉, 제품의 品質, 폐기물 처리, 마케팅技法, 고용정책, 정치적 참여 등의 영역에서 사회적 責任을 완수하는 조직에서 일하는 종업원은 조직생활에 보람을 느껴 QWL수준이 향상될 것이다. 그 반면에 자기가 소속된 조직이 사회적 책임을 수행하지 않아 비난의 대상이 되는 경우에 종업원들은 그들이 수행하는 職務와 일의 價値를 評價切下하여 결과적으로 직장생활에 불만족하게 된다.

그러므로 종업원 각자가 하는 일이 社會的으로 有用한 것이라고 생각할 수 있도록 社會的 責任을 수행하는 보다 포괄적이고 장기 전략적인 意思決定을 하여야 한다.

以上の 8 가지 要素間에는 복잡한 관계가 존재한다. 많은 經營者들이 이와 같은 決定變數들을 통하여 만족스러운 직장분위기를 조성하는 것은 사실이나 어떤 企業은 흥미롭고 도전감을 제공하는 일을 가지고 教育訓練과 昇進機會를 제공하고 있지만 위의 모든 要素들을 동시에 추구할 수 있는 분위기를 조성하기란 종업원간의 個人差와 部署間에 따라 욕구만족이 다르기 때문에 어렵다¹⁶⁾ 고 할 수 있다.

또한 시간이 경과함에 따라 종업원과 社會의 價値觀, 環境要因, 조직의 狀況 등이 變化하기 때문에 작업조건에 대한 종업원들의 기대도 변화한다¹⁷⁾ 는 점을 고려하여야 한다.

Ⅲ. 研究方法 및 節次

1. 資 料

本 研究의 目的을 達成하기 위하여 文獻을 통해 理論的 根據를 표출하고 이를 기초로한 設問紙를 작성하여 QWL 수준을 實證的으로 測定하였다.

이 研究는 濟州道內 8 個 觀光호텔에 근무하는 從事員¹⁸⁾ 을 對象으로 하여 호텔별로 比例 標本抽出하였으며, 調查方法은 設問紙를 사용한 면접조사로 실시하였다. 調查期間은 1985 年 8 月 1 日부터 31 日까지 1 개월간 進行되었다. 이 기간에 配布된 設問紙 數는 365 枚이며 回收된 有效設問紙 數는 303 枚로서 그 回收率은 83 %이다.

應答者 數는 관광호텔에 근무하는 종사원의 23.5 %에 해당하는 숫자로서 원하는 사람들에 한해서 設問에 應答했기 때문에 本 調査에 응한 사람과 그렇지 않은 사람들간에는 差異가 있을 수 있는 것이다. 따라서 다음에 제시하는 結果가 반드시 제주도 호텔 종사원 전체를 대변하는 것은 아니라 할 수도 있다. 그렇다고 하더라도 調査·研究의 結果는 示唆하는 바가 있기 때문에 장래의 研究方向과 領域을 제시해 주고 있을 뿐만 아니라 호텔經營政策에 다소 도움이 될 수 있을 것이라고 생각된다.

16) Dale S. Beach, *Personnel — The Management of people at Work*, Macmillian Publishing Co., Inc., New York, 1980, p. 461.

17) 金榮仁, “QWL 向上에 관한 研究”, 「經營經濟」제 18 집, 계명대학교 산업경영연구소, 1985, p. 51.

18) 1985년 7월달 현재 제주도내 관광호텔에 근무하는 전체 종업원수는 1,289 명이다.

[資料源 : 제주도청 관광과]

2. 變數의 選定

實證的 研究을 위한 設問은 Walton의 QWL決定變數를 中心으로 모두 8個의 要因으로 나누어 이들 각 要因에 총 15個의 問項을 設定하였으며(表2) 여기에 人的 背景에 관한 5個의 問項을 追加하였다.

〈表2〉 設問紙의 構成內容

QWL의 決定變數	問項番號	
1. 보상의 적정성과 공정성	1	12
2. 안전하고 건전한 작업조건	2	
3. 인간능력의 활용과 개발기회	3	4
4. 성장과 안정의 기회	5	14
5. 사회적 통합	9	11
6. 조직의 제도화	7	8
7. 직장생활과 사생활	10	11
8. 사회적 유익성	13	15

設問紙의 作成方法에 있어서는 이들 각각 問項에 대하여 應答者가 느끼고 있는 바를 해당 欄에 ○표를 하도록 하는 限定式 質問法(closed-questionnaire)을 사용하였다. 그리고 각 設問項에 대한 評價方法을 리커트(R.Likert)의 5點尺度法을 適用하였다.

設問紙의 問項例와 配點은 다음과 같다.

“내가 받는 보수는 일한 댓가로서 적정하다고 생각한다.”

- ① 매우 그렇다 5點
- ② 그렇다 4點
- ③ 보통이다 3點
- ④ 그렇지 않다 2點
- ⑤ 매우 그렇지 않다 1點

3. 資料分析方法

資料의 分析은 컴퓨터를 이용하였으며, QWL 決定變數에 대한 종업원들의 반응정도를 측정하기 위하여 각 變數에 대한 個別問項을 하나의 統合指標로 묶고, 平均值를 기준으로 高·低集團으로 區分하여 호텔종사원들의 知覺정도를 측정하였다. 이들 전체적인 경향을 종업원의 性別, 年齡別, 教育水準別, 勤務部署別, 勤務年數別 反應에 대한 平均, 標準偏差를 구했으며, 이들 要素의 有意度 檢證은 T-test 와 F-test 를 實施하였다. 그리고 QWL 決定變數間에 相互補完 내지 相關關係가 없는가를 알아보기 위해 相關關係分析을 하였다.

4. 調查對象者의 人的 背景

本 研究의 調查對象者의 人的 背景은 다음과 같다.

〈表 3〉 조사대상자의 人的 背景

區 分		比率(頻度)	區 分		比率(頻度)	
性 別	남	55.78%(169名)	勤 務 部 署 別	후론트 오피스	6.93 (21名)	
	여	44.22 (134)		하우스키핑	19.14 (58)	
	계	100 %(303名)		후론트서어비스	10.89 (33)	
年 齡 別	20 ~ 25	34.98%(106名)		식음료서어비스	33.99 (103)	
	26 ~ 30	32.67 (99)		조 리 부 문	10.89 (33)	
	31 ~ 35	15.84 (48)		관 리 부 문	18.15 (55)	
	36 세 이 상	16.50 (50)		계	100 %(303名)	
	계	100 %(303名)		勤 務 年 數 別	1 년 미 만	23.76%(72名)
教 育 水 準 別	중 졸 이 하	12.21%(37名)			1 ~ 2 년	26.40 (80)
	고 졸	55.78%(169)			3 ~ 5 년	31.68 (96)
	전 문 대 졸	25.08 (76)	6 년 이 상		18.15 (55)	
	4년제대졸이상	6.93 (21)	계		100 %(303名)	
	계	100 %(303名)				

男·女의 比率이 55.78% 對 44.22%로 남자가 다소 많으며 연령은 20代·30代가 2/3 이상을 차지하고 있다. 教育수준은 고졸이 과반수를 초과하고 있으며 전문대학졸업이상이 32.1%로서 관광호텔종사원들의 학력이 매우 높은 수준임을 보여주고 있다. 근무부서는 호텔

組織의 기본구조¹⁹⁾로 나누어 보았을 때 客室部門인 후론트 오피스, 하우스키핑, 후론트서비스가 39.96%, 식음료부문인 식음료서비스와 조리부문이 44.86%, 관리부문이 18.15%로 각각 나타났다. 근무년수는 3~5년이 30.4%로 最頻階層으로 나타났으나 대체로 고른 분포를 보이고 있다. 그런데 5年以内가 총 80.7%로서 많은 분포를 보이고 있는 것은 제주도 호텔業의 歷史가 짧으며, 특히 近年에 개관한 호텔이 다수를 차지하고 있기 때문인 것으로 생각된다.

IV. 結果分析

本章에서는 Walton이 제시한 8개 QWL水準의 決定變數를 要因으로 하여 호텔從事員들이 知覺하고 있는 QWL水準을 測定하고, 그水準은 個人的 特性에 따라 어떠한 差異를 나타내고 있는가를 分析·檢討하였다.

1. QWL水準評價에 대한 要因分析

가. 適正하고 公正한 報償

報償에 대한 관점은 시대와 사람에 따라서 變化하고 差異가 나겠지만 貨幣的·物質的 報償은 人的資源의 효율적 관리에 여전히 중요한 역할을 할 것이며 QWL水準決定의 중요한 요소 중의 하나이다.

이러한 前提下에 報償의 적정성과 공정성에 대하여 어떻게 評價하고 있는가를 응답자의 知覺된 반응에서 살펴보기로 하겠다. 우선 報償水準을 측정하기 위한 2개의 問項을 하나의 統合된 指標로 묶고 임의적으로 平均值를 기준으로 하여 高·低集團으로 구분하였다.

〈表 4〉 適正하고 公正한 報償에 대한 反應

QWL水準	人員數(名)	比率(%)	平均	標準偏差
高	171	56.4	5.67	1.658
低	132	43.6		
合計	303	100		

19) 吳政煥, 「호텔經營原論」, 경영문화원, 1980, p.67.

〈表 4〉에서 보는 바와 같이 應答者의 56.4%가 平均值(5.67) 以上의 높은 반응을 하고 있으며 43.6%가 낮은 반응을 하고 있으므로 全體的인 반응은 中間 정도임을 알 수 있다.

이들 從事員의 人的 背景別로 보면 〈表 5〉 성별, 연령별, 근무부서별로는 1%수준에서, 근무년수별로는 5%에서 有意한 差를 보이고 있으나 교육수준별로는 별 差異가 나타나지 않고 있다.

〈表 5〉 適正하고 公正한 報償에 대한 反應의 差異

區 分	事 例 數	平 均	標 準 偏 差	F (T)	
성 別	남	169	5.41	1.673 1.579	(3.230) **
	여	134	6.00		
연 령 별	20 ~ 25	106	6.22	1.660 1.735 1.472 1.336	6.333**
	26 ~ 30	99	5.33		
	31 ~ 35	48	5.50		
	36 세 이 상	50	5.34		
교육수준별	중 졸 이 하	37	5.24	1.364 1.610 1.765 1.859	2.054
	고 졸	169	5.83		
	전 문 대 졸	76	5.67		
	4년제대졸이상	21	5.14		
근무부서별	프론트오피스	21	5.52	1.816 1.534 1.817 1.713 1.318 1.422	3.595**
	하우스키핑	58	5.52		
	프론트서어비스	33	4.97		
	식음료서어비스	103	5.62		
	조 리 부 문	33	5.67		
	관 리 부 문	55	6.40		
근무년수별	1 년 이 내	72	5.51	1.740 1.635 1.658 1.522	2.856*
	1 ~ 2 년	80	5.63		
	3 ~ 5 년	96	5.67		
	6 년 이 상	55	6.10		

* : P < .05

** : P < .01

성별로는 女子가 男子보다 다소 높게 評價하고 있으며, 연령별로는 20~25 세층이 가장 높게 반응하고 있다.

근무부서별로는 관리부문이 가장 높게 評價하고 있는데 반해 후론트서비스부문이 가장 낮다. 근무년수별로는 勤務年數가 오를수록 높게 評價하고 있는 것으로 보아 점차적으로 報償에 대한 인식이 나아지는 경향에 있다.

교육수준별로는 별 差가 없으나 일반적으로 4년제 대졸 이상이 가장 낮게 評價하고 있다. 다음은 個別 問項을 세분하여 살펴보면 <表 6>에서 나타난 바와 같다.

<表 6> 適正하고 公正한 報償의 個別問項에 대한 反應

問 項 番 號	內 容	平 均	標 準 偏 差
1	보상의 적정성	2.86	0.935
12	보상의 공정성	2.81	0.962
	全 體 平 均	2.835	0.951

平均値를 中心으로 일한 댓가로서의 報償의 적정성이 報償의 공정성보다 0.05% 높게 나타나고 있으나 큰 격차는 없다.

以上の 反應結果를 종합해 보면 適正하고 公正한 報償에 대한 종사원들의 認識水準은 대체로 中間 정도로 나타나고 있다. 따라서 QWL水準을 보다 더 向上시키기 위해서는 報酬水準을 높이는 동시에 報償基準體系를 확립함으로써 적정하고 公正한 報償이 될 수 있도록 노력할 필요가 있다고 생각된다.

나. 安全하고 健全한 作業條件

호텔從事員들은 그들이 일하는 作業環境이 안전하고 건전한 程度에 대해 어떻게 意識하고 있는가를 응답자의 知覺된 반응에서 알아보기로 한다.

<表 7> 作業條件에 대한 反應

QWL水準	人 員 數(名)	比 率 (%)	平 均	標 準 偏 差
高	183	60.4	3.19	0.888
低	120	39.6		
合 計	303	100		

〈表 7〉에서 보는 바와 같이 平均值 (3.19) 를 기준으로 하여 高·低集團으로 구분해 본 결과 높게 評價하는 集團이 60.4%, 낮게 評價하는 集團이 39.6%를 나타내고 있어 全體的으로 作業條件에 대한 認識水準은 中間 이상으로 높은 水準임을 알 수 있다.

이와 같은 全體的인 水準을 人的 背景別로 세분하여 살펴보면 〈表 8〉과 같다. 性別로는 5%에서, 근무부서별로는 1%에서 有意한 差를 보이고 있으나 연령별, 教育수준별, 근무년 수별로는 별 有意한 差가 없는 것으로 나타났다.

〈表 8〉 作業條件에 대한 反應의 差異

區 分	事 例 數	平 均	標 準 偏 差	F (T)	
성 別	남	169	3.12	0.928	(1.677)*
	여	134	3.28	0.825	
연 령 별	20 ~ 25	106	3.26	0.861	0.817
	26 ~ 30	99	3.08	0.929	
	31 ~ 35	48	3.25	0.854	
	36 세 이 상	50	3.20	0.872	
교육수준별	중 졸 이 하	37	3.11	0.831	1.235
	고 졸	169	3.28	0.856	
	전 문 대 졸	76	3.08	1.870	
	4년제대졸이상	21	3.05	1.174	
근무부서별	프론트오피스	21	3.29	1.030	4.819**
	하우스키핑	58	3.19	1.840	
	프론트서어비스	33	2.67	1.943	
	식음료서어비스	103	3.15	0.781	
	조 리 부 문	33	3.15	0.892	
	관 리 부 문	55	3.58	0.846	
근무년수별	1 년 이 내	92	3.24	0.979	0.727
	1 ~ 2 년	80	3.29	0.761	
	3 ~ 5 년	96	3.10	0.918	
	6 년 이 상	55	3.15	0.862	

* : P < .05

** : P < 0.01

성별에서는 女子가 男子보다 平均值 0.16 만큼 높은 반응을 보이고 있으며, 근무부서별로는 報價測定結果와 마찬가지로 관리부문이 가장 높게 評價하고 있는데 반해 프론트서비스부문이 가장 낮게 評價하고 있다. 그 이외의 부문은 비슷한 水準을 보이고 있다.

연령별로는 有意한 差가 없으나 일반적인 경향은 20~25세층과 31~35세층이 비교적 높은 반응을 보이고 있고 26~30세층이 다소 낮은 반응을 나타내고 있다. 또한 교육수준별로는 고졸이 가장 높게 評價하고 있으며 4년제 대졸 이상이 가장 낮게 評價하고 있다.

결과적으로 호텔從事員들은 일하는 作業條件의 水準을 中間 이상으로 評價하고 있다. 그러나 男子가 女子보다, 그리고 프론트서비스부문이 비교적 낮은 水準으로 評價하는 경향이 뚜렷하다. 이 경우 일반적으로 호텔의 作業條件이 해로운 物理的 作業環境에 기인하는 것이 아니라 호텔業의 特性²⁰⁾인 年中無休의 營業活動에 따른 勞動時間, 피로, 긴장 등으로 인하여 다소 낮게 評價하고 있다고 볼 수 있다.

따라서 作業條件에 대한 認識水準을 더욱 向上시키기 위해서는 職務再設計, 彈力勤務時間制 등의 制度도입이 필요하다고 생각된다.

다. 人間能力的 活用과 開發機會

호텔從事員들의 能力的 活用과 開發機會에 대한 의식수준을 응답자의 知覺된 반응에서 알아보면 <表9>와 같다.

<表9> 人間能力的 活用과 開發機會에 대한 反應

QWL水準	人員數(名)	比率(%)	平均	標準偏差
高	190	62.7	5.83	1.618
低	113	37.3		
計	303	100		

먼저 위의 變數에 대한 水準을 測定하기 위한 2개의 問項을 하나의 指標로 통합해 보면 平均值(5.83)를 中心으로 높게 반응하는 集團이 62.7%, 낮게 반응하는 集團이 37.3%로 나타나고 있다. 이와 같은 반응은 호텔從事員들이 能力的 活用과 開發機會의 부여에 대하여 대체로 中間程度 이상으로 높게 評價하고 있다.

20) 金在民·申鉉桂, 「現代호텔經營論」, 南榮文化社, 1984, p.66.

이러한 評價傾向을 호텔從事員의 人的 背景別로 구분하여 살펴보기로 한다. <表10>에서 보는 바와 같이 성별, 근무부서별로는 5%에서 有意한 差를 보이고 있으나 연령별, 교육수준별, 근무년수별로는 有意한 差가 없는 것으로 나타나고 있다.

<表 10 > 人間能力의 活用과 開發機會에 대한 反應의 差異

區 分		事 例 數	平 均	標 準 偏 差	F (T)
성 別	남	169	6.01	1.595	(2.192)*
	여	134	5.60	1.617	
연 령 별	20 ~ 25	106	5.93	1.750	0.658
	26 ~ 30	99	5.81	1.555	
	31 ~ 35	48	5.92	1.512	
	36 세 이 상	50	5.56	1.512	
교육수준별	중 졸 이 하	37	5.35	1.631	1.645
	고 졸	169	5.95	1.511	
	전 문 대 졸	76	5.72	1.651	
	4 년제대졸이상	21	6.05	2.058	
근무부서별	프론트 오피스	21	5.48	1.622	2.566*
	하우스 키핑	58	5.67	1.623	
	프론트서어비스	33	5.36	1.592	
	식음료서어비스	103	5.80	1.573	
	조 리 부 문	33	5.85	1.690	
	관 리 부 문	55	6.45	1.475	
근무년수별	1 년 이 내	72	5.76	1.736	0.096
	1 ~ 2 년	80	5.81	1.517	
	3 ~ 5 년	96	5.90	1.597	
	6 년 이 상	55	5.82	1.630	

* : $P < .05$

성별에서는 男子가 女子보다 높은 反應을 하고 있으며, 근무부서별에서는 관리부문과 식음료부문이 객실부문보다 높게 反應하고 있다.

반면에 교육수준별로는 별 有意한 差를 보이지 않고 있으나 4년제 대졸 이상이 비교적 높게 評價하고 있다.

다음에 個別 問項別로 호텔 從事員의 반응을 세분해 보면 <表 11>과 같다.

<表 11> 人間能力的 活用과 開發機會의 個別問項에 대한 反應

問項番號	內 容	平 均	標 準 偏 差
3	직무의 자율성	2.90	1.018
4	기술과 능력의 개발기회	2.93	0.052
	全 體 平 均	2.915	1.035

상대적으로 기술과 능력의 개발기회가 직무의 자율성보다 다소 높은 水準으로 評價하고 있으나 그 差異는 미미하다.

전체적으로 人間能力的 活用과 開發機會에 대해서는 平均值를 상회하는 集團이 많은 分布를 보이고 있다. 그러나 從事員들이 일 自體로부터의 自我實現, 挑戰感 등을 갖게 하기 위해서는 그들의 技能과 知識을 활용하고 개발할 수 있는 기회를 더욱 확대해야 할 것이다.

라. 成長과 安定的 機會

이것은 職務自體보다도 經歷機會에 관한 것으로 從事員들에게 보다 나은 自己開發機會를 제공할 때 QWL 水準은 向上될 것이다. 이와 같은 전제하에 成長과 安定的 機會 要因에 대하여 호텔 從事員들은 어떻게 의식하고 있는지를 응답자의 知覺된 反應에서 알아 보기로 한다.

<表 12> 成長과 安定的 機會에 대한 反應

QWL 水準	人員數(名)	比率 (%)	平 均	標 準 偏 差
高	162	53.5	5.63	1.636
低	141	46.5		
合 計	303	100		

<表 12>에서 보는 바와 같이 이 變數에 해당되는 2개의 問項을 하나의 指標로 통합해 보면 平均值(5.63) 이상의 높은 集團이 53.5%, 낮은 集團이 46.5%로 반응하고 있으므로

全體的인 水準은 中間 정도임을 알 수 있다.

이러한 全體的인 경향을 호텔從事員들의 人的 背景別로 살펴 보면 教育수준別, 근무부서別, 근무년수별로는 1% 수준에서 有意한 差를 보이고 있다 <表 13 >.

<表 13 > 成長과 安定의 機會에 대한 反應의 差異

區 分		事 例 數	平 均	標 準 偏 差	F (T)
성 別	남	169	5.64	1.679	(0.219)
	여	134	5.60	1.579	
연 령 別	20 ~ 25	106	5.79	1.669	0.721
	26 ~ 30	99	5.59	1.752	
	31 ~ 35	48	5.40	1.365	
	36 세 이 상	50	5.58	1.524	
교육수준別	중 졸 이 하	37	5.24	1.459	4.317**
	고 졸	169	5.90	1.533	
	전 문 대 졸	76	5.42	1.719	
	4 년제대졸이상	21	4.86	1.910	
근무부서別	프론트 오피스	21	4.33	1.321	4.343**
	하우스 키핑	58	5.52	1.523	
	프론트서어비스	33	5.24	1.826	
	식음료서어비스	103	5.75	1.544	
	조 리 부 문	33	6.03	1.547	
	관 리 부 문	55	6.00	1.651	
근무년수別	1 년 이 내	72	5.97	1.771	3.910**
	1 ~ 2 년	80	5.89	1.565	
	3 ~ 5 년	96	5.43	1.619	
	6 년 이 상	55	5.15	1.394	

** : P < .01

먼저 교육수준별 반응을 보면 4년제 대졸 이상이 가장 낮게 評價하고 있으며 고졸이 가장 높게 評價하고 있다.

근무부서별로는 조리부문이 가장 높게, 프론트오피스부문이 가장 낮게 評價하고 있다. 이러한 결과는 전문적인 技術을 필요로 하는 조리부문이 昇進機會나 教育訓練機會가 자주 부여되고 있으나 프론트오피스부문의 종사원들은 교육수준이 높으면서도 이러한 기회가 적은 데서 비롯된다고 생각된다.

근무년수별에서는 오래 근무할 수록 낮게 評價하고 있어서 昇進機會가 충분히 주어지지 않고 있는 것으로 볼 수 있다. 이 경우 從事員들의 士氣가 저하되고 職務活動에 소극적이 되기 쉽다.

成長과 安定의 機會를 測定하기 위한 2개 問項을 세분해 살펴보면 <表 14>와 같다.

<表 14> 成長과 安定機會의 個別問項에 대한 反應

問項番號	內 容	平 均	標 準 偏 差
5	승진 기회	2.68	1.021
14	회사내 교육훈련 실시	2.95	1.000
	全 體 平 均	2.815	1.011

회사내 교육훈련 실시가 잘 되고 있다는 反應이 상대적으로 승진기회의 제공보다 긍정적인 反應을 나타내고 있다.

이와 같은 반응결과를 종합해 보면 成長과 安定의 機會에 대한 評價는 중간 정도로 나타나고 있으며 객실부문과 4년제 대졸 이상, 그리고 근무년수가 오를 수록 낮게 評價하고 있다.

따라서 이들의 QWL水準을 보다 더 向上시키기 위해서는 공정한 昇進機會, 所得의 安定, 새로운 知識과 技術습득의 기회와 활용가능성 등을 提供할 필요가 있다.

마. 社會的 統合

호텔 조직내에서의 對人關係의 성질은 QWL의 중요한 차원을 형성한다는 전제하에 組織內에서의 社會的 統合 要因에 대한 의식을 응답자의 知覺된 반응에서 살펴보기로 한다.

먼저 이 變數를 測定하기 위한 2개의 問項을 하나의 指標로 統合해 보면 <表 15>와 같이 平均值(6.86)를 中心으로 높게 評價하고 있는 集團이 60.7%이며 낮게 評價하고 있는 集團이 39.3%로 分布하고 있다. 따라서 일반적으로 호텔내 對人關係는 비교적 원만하다고 하는 評價가 우세하다.

〈表 15〉 社會的 統合에 대한 反應

QWL 水準	人員數(名)	比率 (%)	平 均	標 準 偏 差
高	184	60.7	6.86	1.404
低	119	39.3		
合 計	303	100		

이와 같은 評價結果를 종사원들의 人的 背景別로 세분해 본 결과, 근무부서별에서만 1% 水準에서 有意한 差를 보일 뿐 그 이외에는 별 差를 보이지 않고 있다〈表 16〉.

〈表 16〉 社會的 統合에 대한 反應의 差異

區 分		事 例 數	平 均	標 準 偏 差	F (T)
성 別	남	169	6.90	1.466	(0.590)
	여	134	6.81	1.319	
연 령 別	20 ~ 25	106	6.74	1.429	1.761
	26 ~ 30	99	6.80	1.414	
	31 ~ 35	48	6.88	1.201	
	36 세 이 상	50	7.10	1.473	
교육수준별	중 졸 이 하	37	7.16	1.263	0.782
	고 졸	169	6.83	1.332	
	선 문 대 졸	76	6.75	1.461	
	4년제대졸이상	21	6.95	1.838	
근무부서별	프론트 오피스	21	6.90	1.109	5.297**
	하우스키핑	58	7.03	1.174	
	프론트서비스	33	5.82	1.898	
	식음료서비스	103	6.79	1.244	
	조 리 부 문	33	7.27	1.675	
	관 리 부 문	55	7.16	1.140	
근무년수별	1 년 이 내	72	6.68	1.747	0.862
	1 ~ 2 년	80	6.80	1.187	
	3 ~ 5 년	96	6.93	1.210	
	6 년 이 상	55	7.05	1.470	

** : P < .01

우선 근무부서 별로는 조리부문과 관리부문이 높게 評價하고 있는 반면에 프론트서비스부문이 가장 낮게 評價하고 있다. 연령별에서는 有意한 差가 없으나 일반적으로 연령이 많을수록 높게 評價하는 경향이 있다.

다음은 個別 問項別로 구분하여 살펴보면 <表 17>과 같이 對人關係에 대하여 호텔從事員들의 인식은 상대적으로 상사와의 인간관계를 동료와의 인간관계 보다 否定的으로 評價하고 있다.

<表 17> 社會的 統合의 個別問項에 대한 反應

問 項 番 號	內 容	平 均	標 準 偏 差
7	상사와의 인간관계	3.32	0.879
9	동료와의 인간관계	3.53	0.807
	全 體 平 均	3.425	0.843

이러한 結果를 종합해 보면 호텔組織內에서의 社會的 統合 要因에 대한 評價는 비교적 높은 수준을 보여주고 있다. 특히 조리부문과 관리부문이 높게 評價하고 있으며, 연령이 많을수록 높게 評價하는 경향이 있다.

그러나 동료간의 대인관계에서보다 상사와의 關係를 낮게 評價하고 있으므로 호텔組織內의 수직적 인간관계를 원만한 관계로 조성하여야 할 것이다. 그러기 위해서는 從事員 上下間에 협동을 진작시키고 自律的으로 직무를 수행할 수 있는 管理方案의 도입이 요구된다.

바. 作業組織의 制度化

私生活의 보장, 자유로운 발언분위기, 合法的 節次 등의 실행을 통한 作業組織의 制度化는 QWL水準決定에 중요한 要素가 될 수 있다.

이러한 作業組織의 制度化의 水準을 측정하기 위하여 從事員의 의식을 응답자의 知覺된 반응에서 살펴보면 <表 18>과 같다.

<表 18> 作業組織의 制度化에 대한 反應

QWL水準	人 員 數(名)	比 率 (%)	平 均	標 準 偏 差
高	193	63.7	5.96	1.507
低	110	36.3		
合 計	303	100		

위의 變數를 測定하기 위한 2개의 問項을 하나의 統合된 指標로 묶고, 平均值 (5.96)를 기준으로 하여 높게 評價하고 있는 集團이 63.7%, 낮게 評價하고 있는 集團이 36.3%로 나타나고 있다.

이것은 作業組織의 制度化에 대한 水準을 일반적으로 높게 評價하는 경향이 있음을 보여주고 있다.

이와 같은 全體의인 評價경향을 從事員의 人的 背景別로 구분하여 살펴보기로 한다.

<表 19> 作業組織의 制度化에 대한 反應의 差異

區 分		事 例 數	平 均	標 準 偏 差	F (T)
성 別	남	169	6.01	1.519	(0.696)
	여	134	5.89	1.490	
연 령 법	20 ~ 25	106	5.92	1.594	0.735
	26 ~ 30	99	5.83	1.531	
	31 ~ 35	48	6.04	1.369	
	36 세 이 상	50	6.20	1.356	
교육수준별	중 졸 이 하	37	5.81	1.539	1.472
	고 졸	169	6.11	1.439	
	전문대졸	76	5.82	1.528	
	4년제대졸이상	21	5.52	1.735	
근무부서별	프론트 오피스	21	5.33	1.553	3.015*
	하우스 키핑	58	6.14	1.525	
	프론트서어비스	33	5.27	1.601	
	식음료서어비스	103	6.00	1.400	
	조 리 부 문	33	5.97	1.566	
	관 리 부 문	55	6.33	1.363	
근무년수별	1 년 이 내	72	5.83	1.607	0.260
	1 ~ 2 년	80	6.03	1.351	
	3 ~ 5 년	96	6.01	1.610	
	6 년 이 상	55	5.93	1.386	

* : P < .05

〈表 19〉에서 보는 바와 같이 근무부서별로 5%에서 有意한 差를 보이고 있는데, 관리부 문과 하우스키핑부문이 높은 評價를 하고 있는 반면에 프론트서비스부문이 가장 낮은 評價를 하고 있음을 알 수 있다.

그 이외의 背景別로는 별 差異를 보이지 않고 있으나 일반적인 傾向은 性別로는 男子가 女子보다 높게 評價하고 있다. 또한 연령별에서는 36세 이상층, 교육수준별에서는 고졸이 비 교적 높게 評價하고 있다.

다음은 作業組織의 制度化를 測定하기 위한 個別問項을 세분하여 살펴보면 〈表 20〉과 같다.

〈表 20〉 作業組織의 制度化의 個別問項에 대한 反應

問 項 番 號	內 容	平 均	標 準 偏 差
6	의사결정에의 참여	2.94	0.995
8	합법적 질차	3.01	0.958
	全 體 平 均	2.975	0.977

상대적으로 업무수행에 관련된 意思決定에의 參與에 대한 從事員들의 의식이 合法的 節次보다 否定的인 評價를 내리고 있음을 나타내고 있다.

이와 같은 反應結果를 종합해 보면 全體적으로 作業組織의 制度化에 대한 水準은 매우 높 은 것으로 評價하고 있다. 그러나 意思決定에의 參與는 비교적 낮게 評價하고 있으므로 自己業務에 관련된 意思決定이나 問題解決過程에 참여시킴과 동시에 자유로운 발언분위기를 조성 함으로써 組織成果의 달성과 QWL水準을 향상시킬 수 있을 것이다.

사. 職場生活과 私生活

個人的 직장생활은 그의 家庭環境과 같은 직장 외의 生活에 많은 영향을 미친다.²¹⁾ 따라서 직장생활과 사생활간의 均衡은 QWL水準을 向上시키는 중요한 요소가 된다는 전제하에 이 에 대한 從事員들의 의식을 응답자의 知覺된 반응에서 살펴보면 〈表 21〉과 같다.

직장생활과 사생활 水準을 測定하기 위한 2개의 問項을 하나의 統合된 指標로 묶어보면 平均値(6.65)를 기준으로 높게 評價하는 集團이 55.8%, 낮게 評價하는 集團이 44.2%로 나

21) 慎侑根, 「人事管理(現代人的資源管理)」, 經文社, 1982, p.34.

타나고 있다.

이와 같은 結果는 從事員들의 직장생활과 사생활에 대하여 中間 이상으로 評價하고 있음을 알 수 있다.

이러한 傾向을 人的 背景別로 세분해 보면 다음과 같다.

〈表 22〉 職場生活과 私生活에 대한 反應의 差異

區 分		事 例 數	平 均	標 準 偏 差	F(T)
성 別	남	169	6.54	1.617	(1.372)
	여	134	6.80	1.638	
연 령 別	20 ~ 25	106	6.83	1.718	1.312
	26 ~ 30	99	6.39	1.757	
	31 ~ 35	48	6.73	1.203	
	36 세 이 상	50	6.72	1.470	
교육수준별	중 졸 이 하	37	6.49	1.518	2.207
	고 졸	169	6.85	1.439	
	전 문 대 졸	76	6.47	1.759	
	4 년제대졸이상	21	6.05	2.278	
근무부서별	프론트 오피스	21	6.43	1.734	3.199**
	하우스 키핑	58	6.71	1.273	
	프론트서어비스	33	5.82	2.167	
	식음료서어비스	103	6.61	1.596	
	조 리 부 문	33	6.76	1.652	
	관 리 부 문	55	7.20	1.354	
근무년수별	1 년 이 내	72	6.49	2.021	0.522
	1 ~ 2 년	80	6.81	1.424	
	3 ~ 5 년	96	6.63	1.660	
	6 년 이 상	55	6.69	1.219	

** : P < .01

〈表 22〉에서 보는 바와 같이 근무부서별로 1%에서 有意한 差를 보이고 있는데, 관리부문이 가장 높게 評價하고 있으며 프론트서비스부문이 가장 낮게 評價하고 있다. 그 이외에는 프론트오피스부문과 식음료서비스부문이 平均値 以下로 낮게 評價하고 있다.

이와 같이 接客서비스부문이 상대적으로 낮게 評價하고 있는 이유는 年中無休의 호텔營業에 따른 勤務時間의 不安定에 기인한다고 생각된다.

성별, 연령별, 교육수준별, 근무년수별에서는 별 有意한 差가 나타나지 않고 있으나 일반적인 경향은 女子가 男子보다 높게 評價하고 있으며, 연령별로는 20~25 세층이 비교적 높게 評價하고 있다.

또한 교육수준별로는 고졸이 비교적 높게 評價하고 있으며 4년제 대졸 이상이 가장 낮게 評價하고 있다.

다음은 위의 變數를 測定하기 위한 個別 問項을 각각 세분하여 살펴보면 〈表 23〉과 같다.

〈表 23〉 職場生活과 私生活의 個別 問項에 대한 反應

問 項 番 號	內 容	平 均	標 準 偏 差
10	직장생활이 사생활에 방해되지 않는다.	3.24	1.081
11	직장의 일이 가정생활에 우선된다.	3.41	1.030
	全 體 平 均	3.325	1.056

직장생활이 사생활에 방해되지 않는다 하는 인식이 직장의 일이 가정생활에 우선된다는 것보다 낮은 反應을 보이고 있으나 큰 差異가 없음을 알 수 있다.

이상의 反應을 종합해 보면 직장생활과 사생활간의 均衡에 대한 評價는 中間 이상임을 알 수 있다. 그러나 이 變數를 비교적 낮은 水準으로 評價하고 있는 接客서비스 從事員들에 대하여 QWL 水準을 보다 더 향상시키기 위해서는 彈力勤務時間制 등의 制度를 효율적으로 이용하는 것이 바람직하다고 생각된다.

아. 社會的 有益性

從事員들의 職務가 社會的으로 有益하거나 認識이 좋을 경우에는 QWL 水準도 높아질 것이라는 전제하에 그들의 의식을 응답자의 知覺된 反應에서 살펴보기로 한다.

社會的 有益性的 水準을 測定하기 위한 2개의 問項을 하나의 指標로 統合해 보면 〈表 24〉와 같다.

〈表 24〉 社會的 有益性에 대한 反應

QWL水準	人員數(名)	比率 (%)	平均	標準偏差
高	160	52.8	6.51	1.405
低	143	47.2		
合計	303	100		

平均值 (6.51) 를 中心으로 높게 評價하고 있는 集團이 52.8 %, 낮게 評價하는 集團이 47.2 %로 나타나고 있어서 全體의으로 中間 이상임을 알 수 있다.

이와같은 傾向을 從事員들의 人的 背景別로 세분해 본 結果는 〈表 25〉와 같다.

〈表 25〉 社會的 有益性에 대한 反應의 差異

區 分		事例數	平均	標準偏差	F (T)
성 別	남	169	6.65	1.368	(1.936)*
	여	134	6.33	1.429	
연 령 別	20 ~ 25	106	6.46	1.422	0.676
	26 ~ 30	99	6.47	1.500	
	31 ~ 35	48	6.77	1.246	
	36 세 이 상	50	6.42	1.282	
교육수준別	중 졸 이 하	37	6.54	1.444	2.617*
	고 졸	169	6.65	1.398	
	전문대졸	76	6.36	1.393	
	4년제대졸이상	21	5.76	1.641	
근무부서別	프론트 오피스	21	6.43	1.400	0.785
	하우스키팅	58	6.53	1.329	
	프론트서비스	33	6.09	1.640	
	식음료서비스	103	6.54	1.221	
	조리부문	33	6.73	1.675	
	관리부문	55	6.56	1.424	
근무년수別	1 년 이 내	72	6.40	1.560	0.178
	1 ~ 2 년	80	6.55	1.213	
	3 ~ 5 년	96	6.54	1.436	
	6 년 이 상	55	6.53	1.386	

* : P < .05

성별, 교육수준별에서는 5%水準에서 有意한 差를 보이고 있다.

성별로는 男子가 女子보다 높게 評價하고 있으며, 교육수준별로는 고졸이 가장 높게 評價하고 있는 반면에 4년제 대졸 이상이 가장 낮게 評價하고 있다.

근무부서 별에서는 별 有意한 差가 없는 것으로 나타났으나 비교적 프론트서비스부문이 낮게, 조리부문이 높게 評價하는 경향이 있다.

다음은 社會的 有益性에 대한 測定을 하기 위한 個別 問項을 구분하여 살펴보기로 한다.

〈表 26〉 社會的 有益性的 個別 問項에 대한 反應

問項 番號	內 容	平 均	標 準 偏 差
13	직무의 사회적 유익성	3.65	0.911
15	호텔 종사원에 대한 사회적 인식	2.86	0.864
	全 體 平 均	3.255	0.888

〈表 26〉에서 보는 바와 같이 호텔從事員에 대한 社會的 認識에 대한 反應이 그들 職務의 社會的 有益性에 대한 反應보다도 훨씬 낮게 나타나고 있으므로 호텔從事員에 대한 社會的 認識을 개선하는 일이 시급하다고 생각된다. 社會的으로 호텔業에 대한 認識이 좋아질 때 우수한 人材들이 호텔에 從事하게 됨으로써 서어비스水準의 質的 向上과 經營合理化 등을 꾀할 수 있는 방법이 될 수 있기 때문이다.

이상의 評價傾向上을 종합해 보면 社會的 有益性에 대한 全體的인 評價는 中間 以上으로 나타나고 있으나 교육수준이 높을 수록 낮게 評價하고 있다. 그리고 호텔從事員에 대한 社會的 認識이 오늘까지도 매우 낮은 것으로 인지하고 있으므로 호텔측은 社會的 責任을 수행함으로써 호텔에 대한 認識을 高揚하여 QWL水準을 보다 더 향상시켜야 할 것이다.

2. 要因間的 相關關係 分析

여기에서는 QWL水準을 決定하는 8개 要因間的 相互關係를 파악하고 각 要因이 全體 QWL水準에 어느 정도 영향을 미치는가를 알아 보기 위하여 相關關係 分析을 하였다.

이를 위해 QWL 評價에 대한 全體 綜合點數를 從屬變數로 하고, 獨立變數로는 QWL 決定 變數들을 선정하였다.

〈表 27〉에서 보는 바와 같이 適正하고 公正한 報償의 경우 相關係數 0.486인 職場生活

〈表 27〉 諸變數間의 相關係數

變 數	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
I. 적정하고 공정한 보상		0.464	0.395	0.422	0.286	0.438	0.468	0.276	0.689
II. 안전하고 건전한 작업조건			0.416	0.392	0.340	0.396	0.360	0.351	0.630
III. 인간능력의 활용과 개발기회				0.486	0.342	0.580	0.346	0.406	0.728
IV. 성장과 안정을 위한 기회					0.297	0.596	0.330	0.351	0.714
V. 사회적 통합						0.501	0.435	0.381	0.641
VI. 작업조직의 제도화							0.419	0.386	0.790
VII. 직장생활과 사생활								0.368	0.686
VIII. 사회적 유익성									0.629
IX. QWL수준									

과 私生活과의 關係가 가장 밀접하고 0.276 인 社會的 有益性과의 關係가 가장 낮다는 것을 알 수 있다. 그 이외에도 作業組織에서의 社會的 統合이 報償(0.286)과는 비교적 낮은 關係를 보이고 있다.

安全하고 健全한 作業條件은 適正하고 公正한 報償(0.464)에 대하여 상대적으로 높은 關係를 가지고 있는 반면에 社會的 統合(0.340)이 가장 낮은 相關關係를 나타내고 있다.

人間能力의 活用과 開發機會는 成長과 安定을 위한 機會와 作業組織의 制度化에 대한 相關係數가 각각 0.486과 0.580으로 비교적 높은 關係를 유지하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 社會的 統合과 職場生活과 私生活에 대한 相關係數는 각각 0.342와 0.346으로 상대적으로 낮은 關係를 보이고 있다. 이 이외의 要因과는 대체로 높은 相關關係가 있다고 볼 수 있다.

成長과 安定을 위한 機會는 作業組織의 制度化(0.596)와 매우 높은 關係를 보이고 있으나 社會的 統合(0.297)과는 가장 낮은 相關關係를 나타내고 있다.

社會的 統合은 作業組織의 制度化와는 相關係數 0.501로서 상당히 밀접한 關係를 보여주고 있고 職場生活과 私生活(0.435)과 社會的 有益性(0.381)과는 보통 이상의 相關關係가 있음을 알 수 있다. 그 반면에 다른 4개의 要因과는 關係가 매우 낮은 편이다.

作業組織의 制度化의 경우에는 社會的 有益性(0.386)과 安全하고 健全한 作業條件(0.396)에 대하여 상대적으로 낮은 關係를 보이고 있으나 다른 要因에 비하면 높은 相關關係라고 할 수 있다. 또한 그 이외의 要因에 대한 相關係數의 값이 각각 0.438, 0.580, 0.596, 0.501, 0.435로 나타나고 있으므로 作業組織의 制度化는 모든 要因들과 대체로 깊은 相關關係를 갖고 있다고 하겠다.

職場生活와 私生活은 成長과 安定을 위한 機會(0.330)와 가장 낮은 關係를 보이고 있으며, 社會的 有益性은 適正하고 公正한 報償(0.276)을 제외하고는 일반적으로 비슷한 수준의 높은 相關關係를 나타내고 있다.

한편 全體 QWL水準 決定에 가장 많은 영향을 미치고 있는 要因은 作業組織의 制度化(0.790), 人間能力的 活用과 開發機會(0.728), 成長과 安定을 위한 機會(0.714) 등이다. 그 다음은 適正하고 公正한 報償(0.689)과 職場生活와 私生活(0.686) 順으로 나타나고 있다. 그러나 社會的 統合(0.641), 安全하고 健全한 作業條件(0.630), 社會的 有益性(0.629)은 從事員들의 QWL水準 決定에 비교적 낮은 영향을 미치고 있는 要因들이라고 볼 수 있다.

이상의 分析에서 볼 때 適正하고 公正한 報償과 社會的 有益性, 社會的 統合 2개 要因과의 相關關係, 그리고 成長과 安定을 위한 機會는 社會的 統合과의 相關關係를 제외하고는 대부분의 要因相互間에 밀접한 關係가 있다고 할 수 있다.

V. QWL 向上을 위한 管理方案

최근에 QWL 向上을 위한 여러 가지 技法이 제시되고 있다.

本 章에서는 앞서의 分析結果를 토대로 하여 호텔從事員들의 勤勞生活의 質을 더욱 向上시킬 수 있는 몇 가지 具體的이고 重要한 方案들에 대하여 검토·제시하고자 한다.

1. 職務의 再設計

일반적으로 호텔從事員들은 그들의 全體的인 QWL水準을 中間 以上으로 評價하고 있으나 個人間的 意認差異가 다소 나타나고 있다. 따라서 QWL의 전반적인水準을 보다 더 向上시키기 위한 管理上의 활동으로 職務의 再設計를 실시하는 것이 바람직하다.

호텔從事員들의 職務構造와 內容은 여러 가지 方法에 의해서 바람직하게 변화될 수 있다. 職務設計란 종업원의 個人的 欲求의 만족과 조직목적이나 성과의 달성을 위한 직무의 내용, 기능, 직무상호간의 관계 등을 규정하는 것을 의미하는 것이다.²²⁾

그러나 職務의 單純化 내지 專門化는 일의 단조로움, 도전감 상실, 소외, 비인간화, 피로,

22) A.D. Szilagy & M.W. Wallace, "Organizational Behavior and Performance", Illinois: Scott, Foresman and Company, 1983, p. 125.

긴장과 같은 否定的인 反應을 초래하여 결국 QWL의 水準向上을 저해하고 있다. 그리하여 이러한 缺點을 보완하기 위한 方法으로서 職務充實化 制度를 도입하여 직무수행상 從事員에게 보다 큰 責任과 自律性을 많이 부여하고 개인의 成長과 깊이 있는 일의 경험에 대한 기회를 제공할 수 있도록 職務의 質的 水準의 向上을 고려하여 職務內容을 재구성하는 방안을 들 수 있다. 이 方法은 F·Herzberg의 二要因理論을 배경으로 하고 있다.²³⁾

職務充實化 프로그램은 다음과 같은 要領으로 실시할 수 있다.²⁴⁾

첫째, 그 프로그램에 적절한 從事員을 선발하라.

둘째, 該當課業에 대한 기대치와 담당종사원의 職務態度를 평가해 보라.

셋째, 職務充實化의 業務效果를 위해 調整·統制할 수 있도록 業務遂行實績을 평가할 수 있는 測定道具를 찾아서 결정하라.

넷째, 職務를 充實化시키는 데 變化要因이 되는 업무내용을 확인하고 담당종사원에게 부여할 裁量權의 범위를 결정해 주라.

다섯째, 業務內容이 실질적으로 變化된 것인지 確認해야 하며 水平的인 責任量 賦課(단순 作業量 增加)가 아닌 垂直的인 責任量 賦課(스스로 監督)이어야 한다.

여섯째, 業務內容을 變更하고 計劃하는 일에 業務擔當者들과 監督者들간에 協력이 뒷받침 되도록 하라.

일곱째, 從事員의 業務成果에 있어서 諸變化를 평가하라.

이 밖에도 職務再設計方法으로는 職務擴大(job enlargement), 職務循環(job rotation) 등이 있다.

요컨대, 職務의 再設計는 기술적 제약과 비용때문에 항상 가능한 것은 아니지만 호텔從事員들에게는 意味와 滿足에 영향을 미친다는 사실을 인식해야 할 것이다. 따라서 職務再設計 때에는 직무의 내용, 기능, 관계 등의 핵심적 직무설계 요인 뿐만 아니라 個人的 特性, 内部組織 要因, 成果要因 및 環境要因 등을 고려하지 않으면 기대된 成果를 얻을 수 없다는 점을 관과해서는 안된다.²⁵⁾

23) 金榮仁, 前揭論文, pp.55~56.

24) Robert C.Mill, "Upping the Organization: Enhancing Employee Performance through an Improved Work Climate", 호텔經營論叢 第八輯二卷, The Kyongju Hotel School, 1985, p.152.

25) 金榮仁, 前揭論文, pp.57~58.

2. 報 償

適正하고 公正한 報償에 대한 호텔 從事員들의 評價는 中間 정도로 反應하고 있는데, 이에 대한 水準을 보다 더 높이기 위해서는 적절한 報償計劃을 수립하여야 한다. 호텔측은 각 從事員의 動機와 欲求를 충족시킬 수 있는 報償計劃을 수립하였을 때 組織有效性의 向上과 QWL 向上에 도움이 된다는 것을 인식할 필요가 있다.

특히 勤務部署別로 관리부와 영업부의 評價水準 격차가 나타나고 있는 현상은 보수의 차별대우에 기인한다고 볼 수 있다. 따라서 奉仕料(service charge)의 경우 실제로 서어비스를 제공하는 接客從事員들에게 보다 많은 配分이 될 수 있는 適正比例配分制度 등을 실시할 경우 營業活動에 從事하는 從事員들의 士氣를 높이고 離職率을 감소시킬 수 있을 것이다. 그 이외에도 원가절감과 생산성 향상을 위한 제안제도를 통하여 費用節減額은 從事員에게 보너스의 형태로 지급하는 scanlon plan의 도입이나 기업경영의 성과인 利益의 일부를 從事員에게 부가적으로 지급하는 利潤配分制度 등은 QWL 向上에 매우 도움이 된다고 하겠다.

또한 QWL 運動이 실행되는 호텔의 從事員이 불공평하고 부당한 報償을 받는다면 공식적인 苦情處理節次²⁶⁾를 통하여 請願할 수 있도록 하여야 한다.

그러나 이 報償을 통한 QWL 向上은 費用이 많이 든다는 점 등을 고려하여야만 할 것이다.

3. 教育 · 開發

人間能力的 活用과 開發機會에 대한 全體的인 反應은 비교적 中間 정도 이상으로 나타나고 있으나 性別과 勤務部署別로는 意識의 差異가 생기고 있다. 호텔企業은 이러한 격차를 축소함과 아울러 QWL 水準을 보다 더 向上시키고 從事員의 生産性を 높여주는 등의 組織의 成果를 향상시키기 위해서는 그들에게 교육과 경력개발기회 등을 부여하여야 한다. 그렇게 함으로써 企業의 입장에서는 企業內 유능한 인재를 육성하고 技術을 축적하여 궁극적으로는 서어비스水準의 改善과 經營成果의 向上을 기대할 수 있다. 한편으로는 從事員 個人에게 있어서 自己發展의 기회를 가져와 욕구충족과 성취동기를 유발시킬 수 있는 것이다.²⁷⁾

한편 호텔內外의 教育機會의 확대는 건전한 職業倫理와 風土를 振作시켜 일에 대한 社會的 有益性的 水準을 향상시키는데 기여할 수 있다.

26) 金文石, 前揭論文, p.289.

27) 徐道源, “勞使交渉이슈로서의 QWL에 관한 小考”, 「社會科學研究」제2집, 충남대학교 사회과학연구소, 1984, p.94.

4. 昇進計劃

成長과 安定의 機會에 대하여 從事員들은 일반적으로 중간 정도로 평가하고 있으나 상대적으로 昇進機會는 부정적인 反應을 보이고 있다.

요컨대, 昇進이란 보다 나은 地位, 확대된 責任, 임금의 引上 등의 경우를 의미하는데 그에 相應하는 權限이 주어지는 것이라고 할 수 있다.²⁸⁾ 이러한 昇進은 종사원의 신분을 확고히 할 뿐만 아니라 自我發展欲求를 충족시켜주며, 人間의 價値를 높이 평가해 주는 기회가 되므로 매우 중요한 제도이다.

따라서 昇進制度는 합리적인 승진계획을 통한 승진정책, 승진경로, 승진평가를 명확히 하여 能力과 年功의 조화가 이루어지도록 공정해야 할 것이다. 적절한 昇進管理는²⁹⁾ 일의 동기유발, 소속감 양양, 士氣振作, 早期效率化 및 早期戰力化의 유효한 수단이란 점에서 중요시하여야 한다.

결국 호텔從事員들에게 합리적인 昇進機會가 제공될 때 그들은 일에 대한 보람을 느낄 수가 있을 것이다.

5. 指 揮

호텔조직내에서의 社會的 統合變數에 대한 評價는 비교적 높은 경향을 보이고 있으나 勤務部署別로 意識의 差異가 나타나고 있다. 즉, 관리부문과 조리부서는 높은 반응을 보이고 있는데 반해 대부분의 接客서비스부문은 상대적으로 낮은 반응을 보이고 있다. 그 이유는 歷史가 짧은 호텔들이 많으며 出身地域이 서로 다른 從事員들로 다양하게 구성되어 있는 데 기인하는 것이라고 생각된다.

따라서 호텔조직내의 對人關係를 원활하게 하기 위해서는 經營者나 上級者의 리더쉽유형을 관리주의적 성향을 지양하고 종사원의 창의력과 자율을 발휘할 수 있는 民主的 리더쉽이 요구된다. 또한 濟州地域출신과 他地域출신 종사원간의 융화를 도모할 수 있는 人間關係改善을 통하여 공동체 의식을 길러주는 노력이 필요로 한다. 호텔從事員들의 相互 人間關係가 보다 더 원만하게 될 때 조직에의 一體感이 조성되어 生産性과 QWL의 향상을 도모할 수 있을 것이다.

28) Edwin B. Flippo, "Principles of Personnel Management", McGraw-Hill Book Company Inc., 1976, p.264.

29) 趙炳泰, 「女子勞務管理論」, 博英社, 1977, p.94.

6. 參 與

社會文化的 발전과 개인의 知的 수준이 높아짐에 따라서 종사원들이 자기에게 영향을 미치는 意思決定 또는 問題解決過程에 직접 참여하려는 의욕이 점점 강해지고 있다.³⁰⁾

作業組織의 制度化에 대한 호텔從事員들의 意識은 全體的으로 높게 評價하는 경향으로 나타났으나 상대적으로 意思決定에의 參與에 대한 評價는 낮게 나타나고 있다.

따라서 QWL을 더 向上시키기 위한 수단으로서 從事員들이 그들에게 영향을 미치는 意思決定에 참여하고 싶은 의욕을 나타낼 때는 參與의 機會를 폭넓게 주는 것이 바람직하다. 이때 종사원들은 自己호텔에 대한 參與 歸屬意識을 높여 一體感을 형성시키려고 노력하게 됨과 아울러 職務에 깊이 전념하게 된다. 또한 의사결정 과정에의 참여는 종사원들의 創意性이 높아짐으로써 生産性이 향상되고 士氣와 職務滿足을 높여주는 것이다.

그러나 參與를 논의할 때는 첫째, 強制에 의한 참여나 自發的인 참여나 둘째, 公式的인 참여나 非公式的인 참여나 셋째, 直接的인 참여나 間接的인 참여나 넷째, 참여의 범위가 어느 정도나 등 몇 가지 次元에 따라 달라지게 된다는 것을 고려하여야 한다.³¹⁾

7. 彈力勤務時間制

職場生活과 私生活에 대한 全體的인 評價는 중간 이상으로 높게 反應하고 있으나 비교적 接客從事員들이 낮은 評價를 나타내고 있다. 이것은 호텔業의 特性인 年中無休의 營業때문에 나타나는 결과라고 생각된다. 따라서 接客從事員들의 이 變數에 대한 수준을 보다 더 향상시키기 위해서는 彈力勤務時間制를 이용하는 것이 효과적이다.

이 方法은 종사원들의 근무시간을 個人別로 자유로이 조정할 수 있도록 탄력성을 부여하는 제도이다.³²⁾ 일반적으로 각 개인은 週 혹은 月當 할당받은 時間이 있게 마련이다. 이 경우 勤務時間帶를 종사원들이 각자의 실정에 맞도록 사전에 自律的으로 선택·조정하여 여가시간 등의 個人的인 일에 시간을 효율성있게 사용할 수 있도록 한다. 탄력근무시간제는 거의 費用이 들지않는 등의 利點때문에 QWL 向上을 위하여 매우 유용성이 높은 제도라고 할 수 있다.

30) 金榮仁, 前揭論文, p.52.

31) 上揭論文, p.52.

32) Dale S. Beach, *op. cit.*, p.466.

VI. 結 論

지금까지 호텔業의 人的資源을 효율적으로 활용하기 위한 前提로서 Walton 이 제시한 QWL 水準의 決定變數를 중심으로 종사원들의 評價傾向과 要因間의 相關關係를 分析하였는 바 그 結果는 다음과 같다.

첫째, 호텔 從事員들은 全體적으로 현재의 QWL 水準을 中間 이상으로 비교적 높게 評價하고 있으나 다소 個人間的 意識差異가 나타나고 있다. 특히 대부분의 要因에 있어서 勤務部署間에 有意한 差異가 나타나고 있는데 관리부문이나 조리부문에 비해 접객서비스부문 종사원들이 비교적 낮은 反應을 보이고 있다.

둘째, 諸要因 中 報酬, 職務의 自律性, 意思決定에의 參與, 昇進機會, 종사원들에 대한 社會的 認識 등에 대하여 상대적으로 부정적인 反應을 나타내고 있다.

셋째, QWL 水準·決定變數間의 相關關係는 適正하고 公正한 報償과 社會的 有益性, 成長과 安定을 위한 機會와 社會的 統合의 關係가 낮게 나타나고 있으나 대부분의 變數間에는 밀접한 關係가 있음을 보여주고 있다. 그리고 모든 變數는 QWL 水準을 決定하는 데 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

이상과 같은 結果에 비추어 QWL 水準을 보다 더 向上시키기 위하여 다음과 같은 점을 提言하고자 한다.

호텔의 經營者, 管理者들은 종사원의 QWL 向上이 호텔業의 효율적인 人的資源管理에 도움이 된다는 사실을 인식하여 적극적으로 QWL 運動을 실시하는 자세가 요망된다.

특히 서비스의 質的 水準을 向上시키기 위해서는 우선 接客서비스종사원의 欲求를 충족시켜 줄 수 있는 QWL 向上方案을 도입하는 것이 바람직하다. 즉 앞서 提示한 職務의 再設計, 適節한 報償體系, 教育和 開發, 合理的인 昇進計劃, 민주적인 指揮, 參與機會의 擴大, 彈力勤務時間制의 이용 등의 QWL 向上을 위한 管理方案을 도입·실시하여 企業成果를 증대시키고 人間性을 회복시키기 위한 노력이 필요하다. 그러기 위해서는 經營者 및 管理者의 깊은 관심과 이해가 요청되며, 아울러 從事員들은 확고한 職業意識을 가지고 일에 참여할 때 삶의 보람(Q.L)을 찾을 수 있을 것이다.

本 研究가 QWL에 대한 質的 變數를 量的 變數로 바꾸어 測定하였고, 또한 筆者가 임의적으로 測定尺度를 선정함으로써 一般化하기에는 한계성을 가지고 있다. 앞으로의 研究는 종사원 자신에게서 測定尺度項目을 구한 보다 深層的인 研究가 이루어지도록 하겠다.

參 考 文 獻

- 1) 金文石, “「勤勞生活의 質」 向上 運動에 관한 考察”, 고려대학교 경영대학, [經營論叢] 제 28 집, 1985.
- 2) 金榮仁, “QWL 向上에 관한 研究”, 啓明大學校 産業經營研究所, [經營經濟] 제 18 집, 1985.
- 3) 金鏞淇, “QWL 의 充足과 韓國企業經營에 있어서의 Motivation 特性”, [嶺南大學校論文集] 제 11 집, 1978.
- 4) 全在民·申鉉桂, 「現代호텔經營論」, 南榮文化社, 1984.
- 5) 白三均, “우리나라企業의 「勤勞生活의 質」(QWL) 充足에 관한 研究”, 서울대학교 대학원, 經營學碩士學位論文, 1981.
- 6) 徐均錫, “從業員의 欲求와 職務滿足에 관한 考察”, 안동대 「논문집」 I, 1979.
- 7) 徐道源, “榮使交涉 이슈로서의 QWL 에 관한 小考”, 충남대학교 사회과학연구소, [社會科學研究] 第 2 輯, 1984.
- 8) 愼九範, “QWL 管理行動 및 成果의 關係”, 東義大學校, [産經論集] 第 3 輯, 1985.
- 9) 愼侑根, “人事管理-現代人的資源管理-”, 經文社, 1982.
- 10) 吳政煥, 「호텔經營原論」, 경영문화원, 1980.
- 11) 趙炳泰, 「女子勞務管理論」, 博英社, 1977.
- 12) 崔鍾泰, “從業員士氣와 目標管理에 관한 研究”, 經營學研究(人力管理), [崔鍾泰研究論文集], 1969.
- 13) _____, 「現代勞使關係論」, 經文社, 1984.
- 14) Beach, Dale S., *Persomel-The Management of people at work*, MacMillan publishing Co. Inc., New York, 1980.
- 15) Blustone, I., “Implementing Quality of Work Life Programs”, *Management Review*, July 1977.
- 16) Mill, R.C., “Upping the Organization: Enhancing Employee Performance through an Improved Work Climate.”, [호텔經營論叢] 第 8 輯, 2 卷, The Kyongju Hotel School, 1985.
- 17) Davis, L.E., and Cherns, A.B., *The Quality of Working Life*, II, Cases and Commentary, New York: Free Press, 1975.

- 18) Dessier, Gray. *Organization Theory—Integrating Structure and Behavior*, Practice Hall Inc., 1981.
- 19) Flippo, Edwin B., "Principles of Personnel Management", McGraw-Hill Book Company Inc., 1976.
- 20) Nadler, David A. and Edward, E. Lawler, "III, Quality of Work Life: Perspectives and Directions", Mak-Chang Lee, (eds.), *A Book of Reading Personal & Organizational Behavior*, 1984.
- 21) Lattin, Gerald W., *Modern Hotel and Motel Management*, W.H. Freeman and Company, 1977.
- 22) Levin, M.F., "Self-developed QWL measures", *Academy of Management Proceedings*, 1983.
- 23) Locke, Edwin A., "The Nature and Causes of Job Satisfaction", Marvin D. Dunnette (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976.
- 24) Sheshore, S.E., "Quality of Working Life Perspective", In Van de Ven, A.H. and Joyce, W.F. (eds.), *Perspectives on Organization design and behavior*, New York: John Wiley & Sons, 1981.
- 25) Skrovan, D.J., *Edit, Quality of Work Life—Perspectives for Business & the Public Sector*, Addison-Wesley Publishing Co., 1983.
- 26) Szilagyi, A.D. & Wallace, M.W., "Organizational Behavior and Performance", Illinois: Scott, Foresman and Company, 1983.
- 27) Walton, R.E., "Quality of Working Life: What is it?" *Sloan Management Review*, Fall 1973.