



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



**저작자표시.** 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



**비영리.** 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



**변경금지.** 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

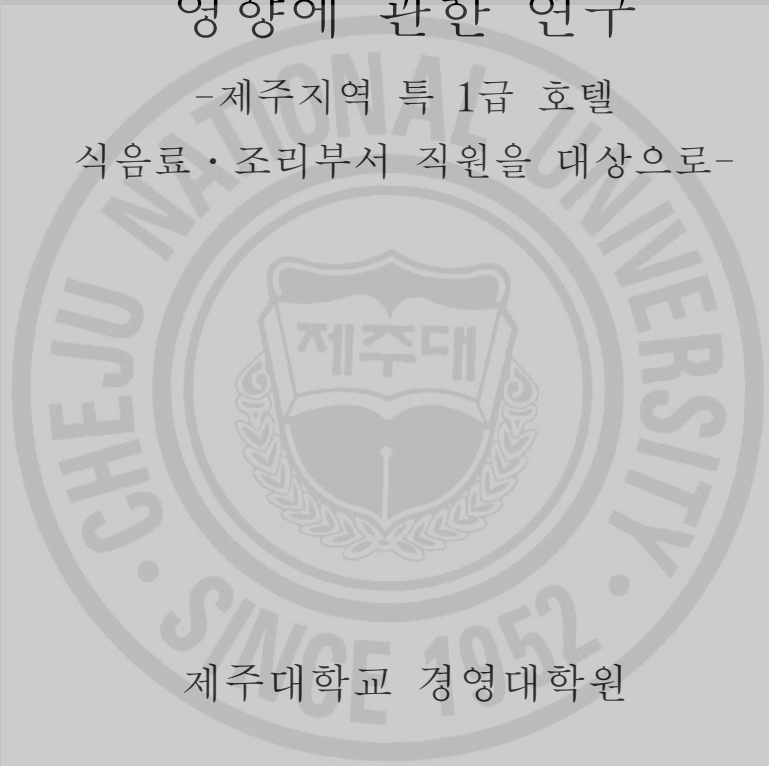
이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

호텔 조직 커뮤니케이션과  
직무스트레스가 직무만족에 미치는  
영향에 관한 연구

-제주지역 특 1급 호텔  
식음료·조리부서 직원을 대상으로-

The seal of Cheju National University is a circular emblem. It features a central shield with a book and a quill, surrounded by a laurel wreath. The shield is inscribed with '제주대' (Jeju University). The outer ring of the seal contains the text 'CHEJU NATIONAL UNIVERSITY' at the top and 'SINCE 1952' at the bottom.

제주대학교 경영대학원

관광경영학과 호텔경영전공

이 제 응

2007년 6월

호텔 조직 커뮤니케이션과  
직무스트레스가 직무만족에 미치는  
영향에 관한 연구  
-제주지역 특 1급 호텔  
식음료·조리부서 직원을 대상으로-

指導教授 趙文秀

李濟雄

이 論文을 觀光經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2007年 6月

李濟雄의 觀光經營學科 碩士學位論文을 認准함

審査委員長 \_\_\_\_\_ 印

委 員 \_\_\_\_\_ 印

委 員 \_\_\_\_\_ 印

濟州大學校 經營大學院

2007年 6月

A Study on the Effect of Organizational  
Communication and Job Stress on Job  
Satisfaction in Hotel Industry  
- Focused on Food & Beverage and Cooking  
Department of the Super Deluxe Hotels in Jeju -

Je-Woong Lee  
(Supervised by Professor Moon-Soo Cho)

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER  
OF TOURISM MANAGEMENT

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

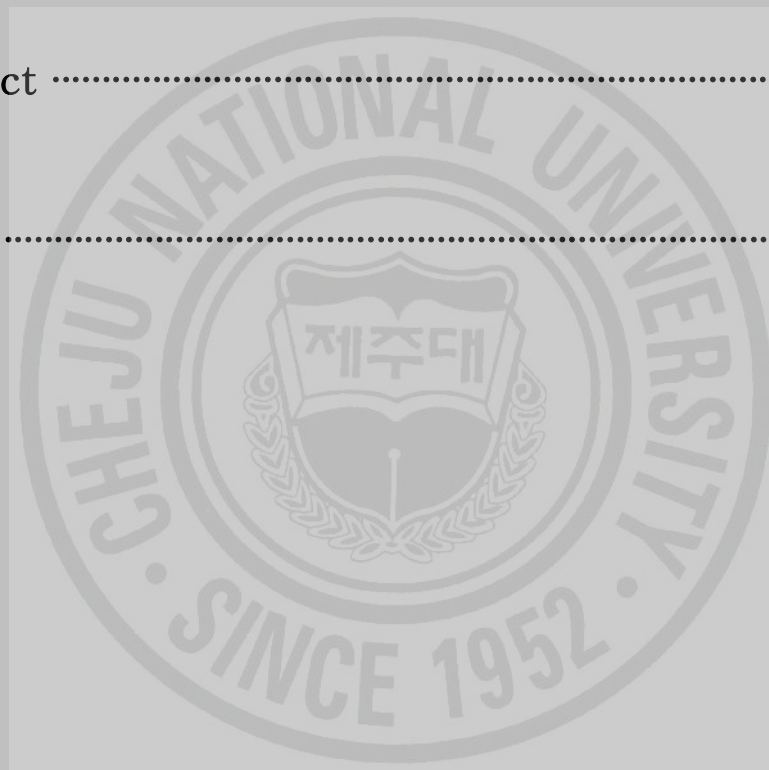
2007. 6.

## < 목 차 >

제 I 장 서론 .....	1
제 1 절 문제 제기 및 연구 목적 .....	1
1. 문제 제기 .....	1
2. 연구 목적 .....	2
제 2 절 연구 방법 및 범위 .....	5
1. 연구의 방법 .....	5
2. 연구의 범위 .....	6
제 II 장 이론적 배경 .....	8
제 1 절 조직 커뮤니케이션 .....	8
1. 커뮤니케이션의 개념 .....	8
2. 커뮤니케이션의 형태 .....	11
3. 커뮤니케이션 선행연구 .....	13
4. 호텔직원의 커뮤니케이션과 직무만족 관련 선행연구 .....	14
제 2 절 직무 스트레스 .....	16
1. 스트레스의 정의 .....	16
2. 직무스트레스의 개념 .....	16
3. 유스트레스(Eustress)와 디스트레스(Distress) .....	18
4. 직무스트레스 요인 .....	19
5. 직무스트레스 선행연구 .....	26
6. 호텔직원의 직무스트레스와 직무만족 관련 선행연구 .....	27

제 3 절 직무 만족 .....	29
1. 직무만족의 개념 .....	29
2. 직무만족 영향요인 .....	33
3. 직무만족 체이론 .....	37
4. 직무만족 선행연구 .....	41
<b>제 III 장 연구 설계 .....</b>	<b>46</b>
제 1 절 연구 모형 및 가설 설정 .....	46
1. 연구 모형 .....	46
2. 가설 설정 .....	46
3. 조작적 정의 .....	47
제 2 절 연구 조사 설계 .....	49
1. 설문지 구성과 측정 .....	49
2. 표본추출과 자료수집방법 .....	50
3. 자료분석방법 .....	51
<b>제 IV 장 실증 분석 .....</b>	<b>52</b>
제 1 절 표본의 특성 .....	52
제 2 절 신뢰성 및 타당성 검증 .....	53
1. 신뢰성 검증 .....	53
2. 타당성 검증 .....	57
제 3 절 가설 검증 .....	62
1. 가설 1의 검증 .....	62
2. 가설 2의 검증 .....	71

3. 가설 3의 검증 .....	76
4. 분석결과의 요약 .....	80
제 V 장 결 론 .....	82
참고문헌 .....	85
Abstract .....	93
설문지 .....	96



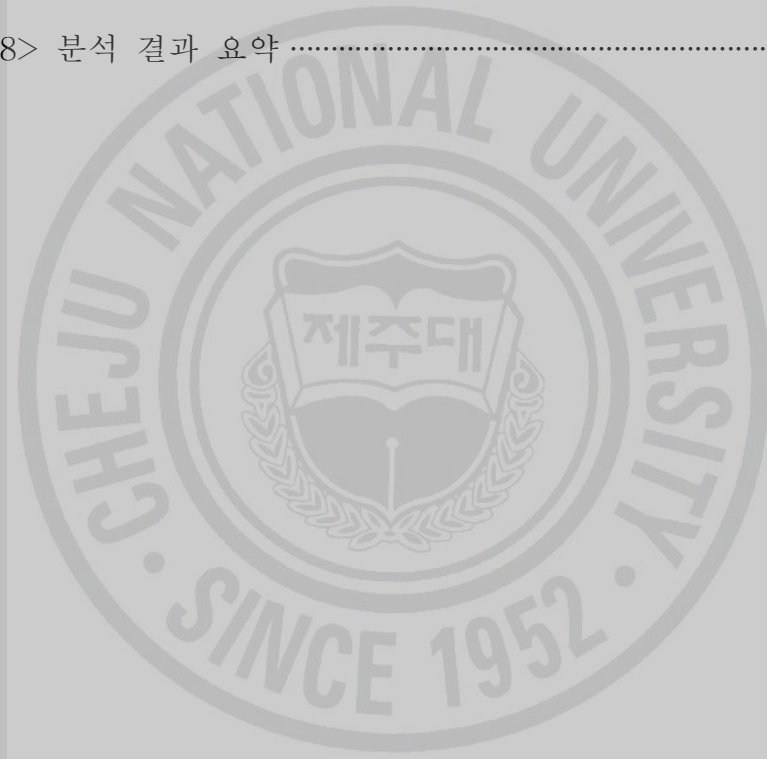


## < 표 차 례 >

<표 II-1> 국내외 학자들의 조직 커뮤니케이션의 개념 요약 .....	9
<표 II-2> 직무만족의 개념(연구자 재구성) .....	29
<표 II-3> 직무만족 영향요인 .....	34
<표 II-4> 호텔종사원 직무만족, 불만족 영향요인 .....	36
<표 III-1> 설문지의 구성 .....	49
<표 IV-1> 표본의 일반적 특성 .....	52
<표 IV-2> 조직 커뮤니케이션 측정 항목의 신뢰성 검증 결과 .....	54
<표 IV-3> 직무스트레스 측정 항목의 신뢰성 검증 결과 .....	55
<표 IV-4> 직무만족 측정 항목의 신뢰성 검증 결과 .....	56
<표 IV-5> 조직 커뮤니케이션 측정 항목의 타당성 검증 결과 .....	58
<표 IV-6> 직무스트레스 측정 항목의 타당성 검증 결과 .....	59
<표 IV-7> 직무만족 측정 항목의 타당성 검증 결과 .....	61
<표 IV-8> 성별에 따른 조직 커뮤니케이션 차이검증 .....	62
<표 IV-9> 연령에 따른 조직 커뮤니케이션 차이검증 .....	63
<표 IV-10> 결혼여부에 따른 조직 커뮤니케이션 차이검증 .....	63
<표 IV-11> 부서에 따른 조직 커뮤니케이션 차이검증 .....	64
<표 IV-12> 근무연수에 따른 조직 커뮤니케이션 차이검증 .....	64
<표 IV-13> 고용형태에 따른 조직 커뮤니케이션 차이검증 .....	65
<표 IV-14> 성별에 따른 직무스트레스 차이검증 .....	65
<표 IV-15> 연령에 따른 직무스트레스 차이검증 .....	66
<표 IV-16> 결혼여부에 따른 직무스트레스 차이검증 .....	67
<표 IV-17> 부서에 따른 직무스트레스 차이검증 .....	68
<표 IV-18> 근무연수에 따른 직무스트레스 차이검증 .....	69
<표 IV-19> 고용형태에 따른 직무스트레스 차이검증 .....	70



<표 IV-20> 조직 커뮤니케이션이 복지제도 만족에 미치는 영향 분석 ..	71
<표 IV-21> 조직 커뮤니케이션이 직무수행 만족에 미치는 영향 분석 ..	73
<표 IV-22> 조직 커뮤니케이션이 동료관계 만족에 미치는 영향 분석 ..	74
<표 IV-23> 조직 커뮤니케이션이 업무환경 만족에 미치는 영향 분석 ..	75
<표 IV-24> 직무스트레스가 복지제도 만족에 미치는 영향 분석 .....	76
<표 IV-25> 직무스트레스가 직무수행 만족에 미치는 영향 분석 .....	77
<표 IV-26> 직무스트레스가 동료관계 만족에 미치는 영향 분석 .....	78
<표 IV-27> 직무스트레스가 업무환경 만족에 미치는 영향 분석 .....	79
<표 IV-28> 분석 결과 요약 .....	80



## < 그림 차례 >

<그림 I-1> 연구의 흐름도 .....	7
<그림 II-1> Yerkes and Dodson의 법칙 .....	18
<그림 II-2> 스트레스의 기본적인 변화 .....	19
<그림 II-3> 직무만족 모델 .....	31
<그림 II-4> 직무만족 형성과정 모형 .....	33
<그림 III-1> 연구모형 .....	46



# 제 I 장 서론

## 제 1 절 문제 제기 및 연구 목적

### 1. 문제 제기

호텔은 대표적인 서비스 산업 중 하나이며 노동집약적이라는 특성을 가지고 있다. 이는 호텔이 그만큼 인적자원에 대한 의존도가 매우 높다는 것을 의미한다. 그러므로 호텔 조직 내에 있어서 인적자원의 관리는 조직의 성과를 좌우하는 중요한 요소라고 할 수 있다.

“좋은 기업이란 최고로 만족된 종사원으로 구성된 조직이다.<sup>1)</sup>” George는 성공적인 서비스기업이 되기 위해서는 고객에게 훌륭한 서비스를 제공하는 것도 중요하지만 이전에 직원들이 만족하는 직무를 판매해야 한다고 하였다.<sup>2)</sup>

호텔산업에서 고객의 만족은 고객과 서비스를 제공하는 종사원 사이의 상호작용의 질에 의해 영향을 받는 것으로써,<sup>3)</sup> 서비스 제공의 주체인 종사원들의 직무에 대한 만족 없이는 고객의 만족과 호텔기업의 경영성과가 없기 때문에 호텔 종사원의 직무에 대한 만족은 그 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다.<sup>4)</sup>

따라서 호텔기업은 종사원을 욕망과 보람을 갖는 인격적 존재로 인정하고 각자 자기의 직무에서 최대한의 만족을 얻는 가운데 최대한의 능력을 발휘하도록 한다는 인간존중의 관점에서 인적자원의 중요성을 인식하여야 한다.<sup>5)</sup>

Heskett and Schlesinger<sup>6)</sup>는 서비스업에서 종사원의 직무만족에 의한 고객의

- 
- 1) 정진생(2001). 관광호텔 여성종사원의 직무만족에 관한 연구-서울시내 특1급 호텔을 대상으로-. 『여행학연구』, 13: 99-118. 채인용;Smith. H. C.(1955), *Psychology of Industrial Behavior*, McGraw-Hill.
  - 2) George, William R. (1990). Internal marketing and organizational behavior : A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(January): 63-70.
  - 3) Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A.(1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, *Journal of Marketing*, 58(October): 95-106.
  - 4) 조임현(1999). 호텔종사원의 직무만족과 고객만족과의 관계. 『호텔경영학연구』, 8(1): 159-174.
  - 5) 김봉규(1993). 관광호텔의 인사관리 효율성 평가방법에 관한 실증적 연구. 경기대학교대학원 박사학위논문.

만족은 곧 조직의 이익을 확보하는 것이라는 서비스 이익 사슬 이론을 개발하였다. 이들의 이론은 고객을 일반적 의미의 고객인 외부고객과 기업의 종사원인 내부고객으로 구분할 때 기업의 이익은 고객만족을 통해 얻을 수 있는 고객의 보유와 밀접하게 연관되어 있으며, 고객만족은 내부고객인 종사원의 직무만족을 통해 얻어질 수 있고 이를 통해 조직의 이익을 확보할 수 있다는 것이다. 결국 직무에 만족한 종사원이 고객지향적인 서비스를 제공하고 외부고객만족에 중대한 영향을 미친다고 볼 수 있다.

직무만족은 경영학의 인사조직과 조직행동론 분야에서 오래전부터 많은 학자들과 기업실무자들에 의해 그 중요성이 강조 되어온 개념이다. 직무만족이 이렇게 많은 사람으로부터 관심의 대상이 된 것은 종사원의 직무만족도가 높으면 이직률과 결근율이 감소하는 동시에 기업의 생산성과 성과가 그에 비례하여 향상된다는 사실이 밝혀지고 있기 때문이다.<sup>7)</sup>

또한 대표적인 서비스산업인 호텔기업에서도 서비스의 질적 향상 도모를 위해서는 직원들의 직무만족이 중요하다는 사실이 알려지면서 그동안 호텔직원들의 직무만족에 대한 연구가 다양하게 진행 되어 왔다. 그러나 커뮤니케이션과 직무스트레스와 같은 직무만족에 영향을 미치는 구체적인 원인변수들의 인과관계에 대한 연구는 미약한 실정이다.

## 2. 연구 목적

기업 환경에 있어 가장 기본적인 행위는 기업 조직의 각 부문들을 연결하고 업무를 통합적으로 수행할 수 있는 메커니즘의 구축에 있다. 이러한 메커니즘은 다양한 형태로 존재할 수 있는데, 이 중에서 가장 중요한 것이 조직 내의 커뮤니케이션이라고 할 수 있다. 이러한 의미에서 커뮤니케이션은 모든 기업 내지 조직을 성립시키기 위한 기본적인 요건이 되는 것이다.<sup>8)</sup> 조직의 유효성에 영향을 미

6) Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. Free Press, New York.

7) 박영배(1999). 인구통계적특성, 성격특성, 직무특성과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 관한 실증연구. 『생산성논집』. 13(2): 1-27.

8) 김현경(1992). 한국 대기업 사내 커뮤니케이션 실태 연구. 한양대학교 행정대학원 석사학위논문.

치는 요인은 여러 가지가 있으나 그 중에서 가장 중요하게 작용하는 것은 커뮤니케이션이다.<sup>9)</sup>

Peter Jones 등의 연구<sup>10)</sup>에 의하면 조직 커뮤니케이션은 조직 구성원의 직무스트레스의 원인변수로서 직무만족이나 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구성원들이 느끼는 직무스트레스는 직무태도에 영향을 미치며 직무태도는 직무만족과 밀접한 상관관계가 있으므로 조직 구성원의 직무스트레스에 원인이 되는 커뮤니케이션을 충분히 파악하여 그로 인한 스트레스를 줄여 줄 때 구성원들의 직무만족에 긍정적인 방향을 유도함으로써 조직의 유효성을 높여갈 수 있는 것이다.

일반적으로 직무스트레스가 누적되거나 과도하면 심리적 불안과 직무에 대한 무관심, 체념, 의사결정능력의 저하 등을 유발시켜 업무의 질적 저하, 책임감 상실, 직무관여도 감소, 창의력 상실, 조직에 대한 무관심 등을 초래함으로써 조직의 유효성을 저하시키는 역기능적인 작용을 한다.<sup>11)</sup> 따라서 직무스트레스는 조직의 목표달성을 저해하며, 조직구성원의 이직을 자극하는 가장 큰 요인으로 작용하게 된다.<sup>12)</sup>

스트레스에 대한 문제의 중요성을 부여하는 이유는 스트레스를 경험하게 되면 개인은 불만족, 소외 등의 심리적 영향뿐 아니라 생활과 건강에도 악영향을 받게 되고, 조직은 그 구성원들이 받는 스트레스로 인하여 조직목표 달성을 위한 구성원들의 능력 발휘 극대화에 장애요소가 되므로 결과적으로 직원의 직무성과나 조직 유효성에 부정적인 영향을 미치게 되기 때문이다.<sup>13)</sup>

9) Daft, R. L. and Lengel, R. H.(1986). Organization Information Requirement Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32: 554-571.

10) Peter Jones and Peter A. Jones.(1990). Stress : Are you serving it up to your restaurant patrons?. *Cornell Quarterly*, 31(3): 38-43.

11) 이승로·박상일(2006). 경호원의 직무스트레스와 이직의도가 직무만족에 미치는 영향. 『한국체육학회지』, 45(1): 228.

12) 김현국(2003). 생활체육 지도자의 직무스트레스요인이 직무만족과 이직에 미치는 영향. 기간행 석사학위논문. 연세대학교 대학원.

13) 고종욱(2001). 직무스트레스와 종업원 태도간의 관계에서 감성적 성향의 역할. 『경영학 연구』, 30(3): 829-853. ; 박윤희(1997). 비서직 종사자의 직무스트레스 요인과 직무스트레스의 관계에 관한 연구. 『비서학논총』, 6(12월호): 71-90. ; Jamal. M. (1990). Relationship of stress and type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 43(8): 727-738. ; Mathieu, J. E. (1990). A test of subordinates' achievement and affiliation need as moderators of leader path-goal relationships. *Basic and Applied*

특히 호텔기업인 경우에 식음료부서에서 영업시간 전에 미리 고객예약상황을 조리부서에 전달하면 조리부서에서는 고객예약상황에 맞추어 메뉴아이템을 준비하고 생산하는데 만약 예약이 취소되었을 경우 식음료부서의 실수로 이 사실을 조리부서에 전달하지 못하였거나 혹은 조리부서 책임자에게 통보하였는데 조리부서 책임자가 부하직원들에게 전달하지 못했을 때 발생하는 식재료의 손실은 조직의 영업 손실이라는 막대한 피해를 줄 뿐만 아니라 부서 간 갈등이나 동료 간 갈등을 유발시키는 원인이 되기도 한다.

다시 말하면 호텔 식음료부서는 고객의 주문을 받아 조리부서에 전달하고 조리부서에서는 식음료부서 직원과의 커뮤니케이션만으로 고객이 요구하는 상품을 생산하여 이를 다시 식음료부서 직원을 통하여 판매하는 프로세스를 갖추고 있기 때문에 긴밀하지 못한 커뮤니케이션이나 불명확한 정보 전달에서 오는 스트레스로 인한 업무의 성공적 추진이 영향을 받게 된다.

따라서 본 연구는 식음료·조리 업무와 관련된 커뮤니케이션과 직무스트레스와의 관계를 살펴보고 이 원인변수들이 직무만족에 미치는 영향을 실증분석 해봄으로써 직원들의 직무만족을 향상시키기 위해서 커뮤니케이션과 직무스트레스의 개선방안을 제안하는데 그 목적이 있다. 이를 위하여 첫째, 인구통계적 특성과 직무 특성에 따라 커뮤니케이션과 직무스트레스에 어떤 차이가 있는지 살펴보고자 한다. 둘째, 식음료부서와 조리부서의 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 셋째, 식음료부서와 조리부서의 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향을 분석하고자 한다.



## 제 2 절 연구 방법 및 범위

### 1. 연구의 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌조사와 실증조사방법을 병행하였다. 연구의 핵심사항으로는 조직 커뮤니케이션과 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향이 부서(식음료·조리)에 따라 어떠한 차이가 있는지 알아보고자 하였다.

본 연구는 제주지역 특 1급 호텔의 식음료·조리부서 직원을 대상으로 조직 커뮤니케이션과 직무스트레스 그리고 직무만족 간의 관계를 확인하기 위하여 기존 선행연구에서 활용되었던 조작변수 및 측정도구를 활용하여 구성하였다. 구성된 측정도구를 활용하여 제주지역 특 1급 호텔의 식음료·조리부서 직원들을 대상으로 자기기입식 설문조사방법으로 동일한 설문을 통해 조사하였다.

본 연구의 흐름을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 문헌연구를 위하여 국내·외 서적, 논문, 기타 간행물 및 통계자료를 활용하여 조직 커뮤니케이션, 직무스트레스, 직무만족에 대한 측정척도의 개발방안을 마련하였다.

둘째, 문헌적 연구방법에 의하여 도출된 내용을 토대로 수행된 실증적 연구에서는 제주지역 특 1급 호텔 식음료 및 조리부서 직원을 대상으로 조사를 실시하였다.

셋째, 실시된 설문조사를 통해 조직 커뮤니케이션, 직무스트레스, 직무만족 간의 영향관계를 통계분석을 통해 살펴보았다.

본 연구의 실증분석에서 수집된 자료의 통계처리는 통계패키지 SPSS 12.0을 이용하였다. 분석방법은 표본의 인구통계적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 이용하였고 조사도구의 신뢰성 확보를 위해 크론바하 알파값(Cronbach's alpha)을 이용한 신뢰도 분석과 타당성 검증을 위한 요인분석을 실시하였다.

인구통계적 특성에 따른 조직 커뮤니케이션 및 직무스트레스의 차이를 검증하기 위하여 t 검증 및 일원배치분산분석을 실시하였으며 조직 커뮤니케이션과 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.



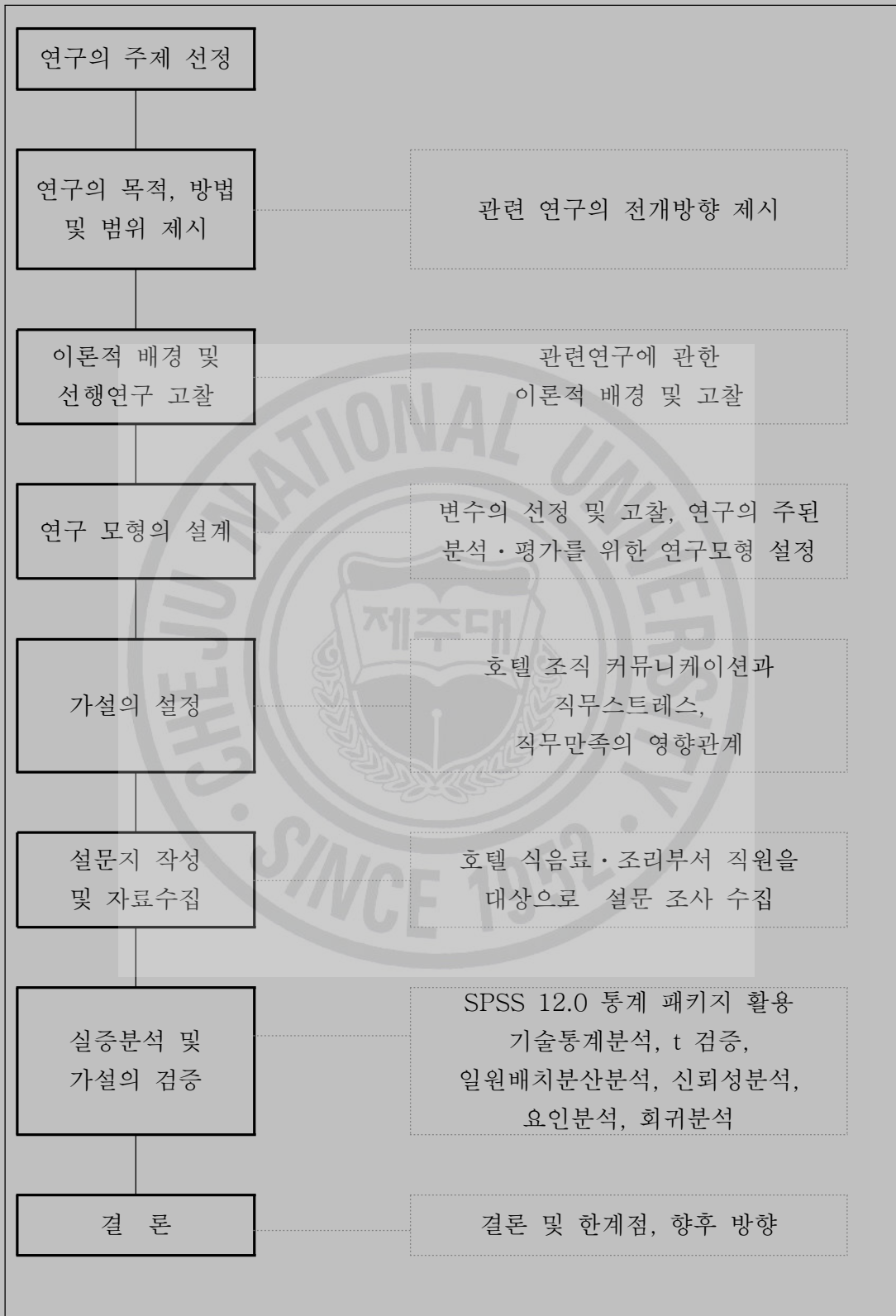
## 2. 연구의 범위

연구의 목적을 달성하기 위하여 연구의 범위를 공간적, 시간적, 내용적 범위의 세 가지로 구분하여 연구를 수행하였다. 연구의 공간적 범위는 제주지역 특 1급 호텔을 연구의 대상으로 설정하였으며, 연구 목적에서 제시하였던 것과 같이 호텔 직원들 중 식음료·조리부서에 근무하는 직원만을 대상으로 본 연구를 실시하였다.

시간적 범위는 설문조사기간인 2007년 4월 20일~5월 9일까지 20일간 시행되었으며, 내용적 범위는 제주지역 특 1급 호텔의 식음료·조리부서 직원들의 조직 커뮤니케이션, 직무스트레스, 직무만족 속성간의 영향관계를 분석하는데 연구 내용을 한정하였다.



<그림 I -1> 연구의 흐름도



## 제 II 장 이론적 배경

### 제 1 절 조직 커뮤니케이션

#### 1. 커뮤니케이션의 개념

커뮤니케이션은 인간 사이에 어떤 의미 있는 상호작용이 이루어지는 과정 즉 조직에 있어서 상급자와 하급자, 동료, 단위부서 및 조직내부와 외부 사이에 반드시 커뮤니케이션 또는 정보전달이 존재하게 된다. 또한 조직에서는 커뮤니케이션과 정보전달이 이루어짐으로써 구성원의 활동이 공동목표의 달성을 위해 협동하고 조정되어 종합적인 방향으로 유도되며, 구성원 상호간에 결속력이 높아지고 직무의욕, 사기, 협동심이 높아지게 된다.

Simon은 인간조직을 커뮤니케이션 메커니즘으로 보고 “커뮤니케이션이란 의사결정의 전제들이 조직의 한 구성원으로부터 다른 구성원에게 전달되는 모든 과정”이라 하여 커뮤니케이션 없이는 조직이 있을 수 없다고 강조하였다. 현대적인 의미의 조직 커뮤니케이션을 제시한 Chester I. Barnard도 “공동의 목적을 달성하기 위해 사람들을 조직 내에서 서로 연결하는 수단”이라 하면서 제 1의 관리기능은 커뮤니케이션 체제를 개발·유지시키는 것이라 하였다.<sup>14)</sup> 따라서 커뮤니케이션은 인간만이 소유하는 창조적 상징능력으로써 사회활동의 양식을 바꾸며 사회 속으로 인간들을 투합 시켜 사회구성원의 욕구를 이해시키고 조정하며, 분열 없이 사회가 합의에 도달하게 하는데 반드시 필요한 것이다.<sup>15)</sup>

커뮤니케이션에 대한 개념을 요약해 보면 <표 II-1>과 같다.

---

14) 송필수(1996). 호텔기업 조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국호텔외식경영학회』. 5(1): 95-118. 재인용: Simon, H. A.(1978). *Administrative Behavior*, 2nd ed., New York: Macmillan.; Luthans, F.(1977). *Organization Behavior*, Mcgrow-hill.

15) 이상희(1989). 매스커뮤니케이션 총론. 서울: 법문사, p.49.

**<표 II-1> 국내외 학자들의 조직 커뮤니케이션의 개념 요약**

학 자	내 용
Lewis	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직 내에서 이루어지는 송신자와 수신자간의 의미 공유를 얻어내기 위한 메시지의 교환.</li> <li>· 조직 구조 속에서 관리자, 종업원, 동료들 상호간 또는 집단간의 정보 전달의 발전된 기술이나 메시지를 통하여 관념, 태도를 공유한 것.</li> </ul>
E. M. Rogers & R. A. Rogers	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 태도뿐만 아니라 외적행동을 변화시킬 의도로 정보원으로부터 수용자에게로 관념이 전파되는 과정이라 하여 설득적 관점을 취하고 있음.</li> </ul>
Johnson	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 커뮤니케이션 그 자체가 조직화의 한 과정으로 봄.</li> <li>· 일정한 성과를 갖는 커뮤니케이션으로 보는 설득적 입장.</li> </ul>
Thayer	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직에 의하여 제도적으로 결정된 공식 조직 내의 커뮤니케이션.</li> <li>· 조직된 집단의 관리를 촉진하기 위하여 의도된 것임.</li> <li>· 조직된 집단의 목표를 직접적 또는 간접적으로 달성하기 위한 커뮤니케이션으로 설득적 입장.</li> </ul>
Planty & Machaver	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 의사소통 시각뿐만 아닌 넓은 의미의 인간관계의 한 형태로 보아야 한다는 가장 포괄적으로 정의함.</li> </ul>
차배근	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직의 구성원들이 그 조직의 목적을 협동적으로 달성하기 위해 조직의 제반 활동에 관한 여러 가지 정보를 여러 매체를 통해 조직 내의 상하 좌우 계층의 구성원들에게 전달.</li> <li>· 주어진 공동과업을 수행하는 동시에 조직을 유지시키고 구성원들의 개인적 욕망을 충족시켜 주는 과정.</li> </ul>
홍기선	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직 구성원간의 정보 교환을 통한 상호작용으로 메시지의 흐름을 통해 조직 내의 갈등을 조정·해결하고 조직의 기능을 효율적으로 수행하기 위한 행위.</li> <li>· 조직은 조직 커뮤니케이션의 형태에 따라 변하고 조직 커뮤니케이션은 조직의 성격에 의해 규정.</li> </ul>
이종화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직의 목표나 조직 구성원들의 목적을 협동적으로 달성하기 위하여 규칙을 바탕으로 하여 이루어지는 조직 내의 대인 커뮤니케이션과 집단 커뮤니케이션 및 조직과 환경간의 정보 대사를 말하는 포괄적인 개념.</li> </ul>
오두범	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 협의의 의사소통 즉, 정보의 수단 및 설득적 수단 그리고 비언어적 수단을 통한 것 뿐 아니라 광의의 인간관계까지 포함하여 조직 내 구성원간의 공감대의 형성을 위하여 노력하는 제반의 의미, 의견, 정보 의사소통 활동.</li> </ul>

자료 : 송필수(1996). 호텔기업 조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 5(1): 95-118.

커뮤니케이션은 매우 광범위한 개념이라서 일반화된 개념으로 인정받는 것이 없다.<sup>16)</sup> 이는 커뮤니케이션 현상이 매우 복잡하고 그 뜻이 다양하여 학자에 따라 여러 가지로 정의되고 있기 때문이다. 그러나 학자들의 정의를 통합하여 분석하면 크게 세 가지로 구분하여 볼 수 있다.<sup>17)</sup>

첫째는 구조적 관점으로 이는 커뮤니케이션을 메시지를 보내고 받는 과정으로 정의할 수 있다. 이 견해에 의하면 커뮤니케이션을 정보나 메시지의 유통과정에 비중을 두게 되어 정보의 의미나 그것이 유발하는 결과가 무시되고 있다. 따라서 기술적인 문제가 중요한 연구과제가 된다. 둘째는 기능적 관점에 의한 것으로 커뮤니케이션은 어떠한 자극에 대한 유기체에 분별적 반응으로 정의 된다. 이러한 관점에서의 커뮤니케이션은 전달된 기호로 하여금 본래에 의미가 의도대로 전달 되도록 하는 의미적 문제가 제기된다. 그러므로 여기에서는 커뮤니케이션을 기호화하여 해독하는 과정이 중요하다. 셋째는 의도적 관점으로 커뮤니케이션 행위자가 수용자에게 메시지를 보내는 행위로 정의하고 있다. 여기서는 의도한대로 유발된 의미가 수신자의 행동에 영향을 미치게 하는 효과성 문제가 제기된다.

이상의 관점들을 종합해보면 커뮤니케이션이란 “유기체 사이에 공통되는 경험을 매개수단으로 해서 어떤 정보나 내용을 상호 교환하여 공통된 이미지를 갖고 서로의 지각, 사고, 감정 등에 변화를 가져오는 과정”<sup>18)</sup> 이라고 표현할 수 있을 것이다. 따라서 조직 커뮤니케이션은 하나의 조직의 목적을 협동적으로 달성하기 위하여 조직의 제반활동에 관한 여러 가지 정보를 구두 언어나 문서 또는 출판물(매체)을 통하여 조직 내의 상하 좌우 계층의 구성원들에게 인간조직이라는 상황 하에서 서로 주고받으면서 주어진 공동과제를 수행하는 동시에 조직을 계속 유지시키고 구성원 개개인의 개인적 욕구나 욕망을 충족시키는 과정으로 정의할 수 있다.<sup>19)</sup>

16) 박정아(1995). 관광업체 종사원의 커뮤니케이션과 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향. 『관광연구』, 5: 125-144.

17) 오홍석(2001). 리더쉽과 커뮤니케이션이 자원봉사조직의 운영효과에 미치는 영향에 관한 연구. 『지역사회 개발학술지』, 11(1): 149-175.

18) Roseblatt. S. B., Cheathman. T. R., & Watt. J. T.(1982). *Communication in Business*, Prentice-Hall Inc.

19) 차배근(1990). 커뮤니케이션학개론. 세영사.

## 2. 커뮤니케이션의 형태<sup>20)</sup>

커뮤니케이션의 형태는 그 기준, 즉 커뮤니케이션 경로, 커뮤니케이션의 전달 수단, 커뮤니케이션이 사용되는 조직구조, 피드백 유무 등에 따라 여러 가지로 분류되어지지만, 여기에서는 H. J. Chruden, A. and W. Shermen, Jr.의 분류를 기준으로 커뮤니케이션 형태를 살펴보고자 한다.

### 1) 공식적 커뮤니케이션

공식적 커뮤니케이션은 권한의 체계를 수립하고 절차적 관계를 수립하는 사이에 조직 구성원 간에 항상 존재하는 형태로서, 종사원에게 지시하는 상위자는 권한체계에 기초를 두고 커뮤니케이션을 행하며, 상의하달적, 하의상달적, 수평적으로 이루어진다.

#### (1) 상의하달적 커뮤니케이션

이 커뮤니케이션은 관리 계층별로 종사원에게 하달되는 커뮤니케이션을 의미하며, 기본적으로 과업의 구체적인 지도, 직무의 논리적인 해설, 조직적 절차와 업무에 대한 정보, 개별과업에 관한 종사원의 반복행위, 과실에 대한 지도정보 등의 내용을 포함한다. 또한 이 커뮤니케이션은 명령계통, 포스터나 게시판, 사내보, 서신, 종사원 핸드북, 정보용서가, 사내방송, 비공식조직, 노동조합 등의 경로가 이용된다.

#### (2) 하의상달적 커뮤니케이션

이 커뮤니케이션은 근본적으로 상위계층에서 수용한다는 것을 전제로 하며, 종사원의 아이디어의 표현, 자신에 관한 과업과 문제의 지각 및 조직적 정책과 실제, 그리고 유사직무에 관련된 모든 요소를 포함하여 이루어진다. 조직 내에서 이 커뮤니케이션에 이용되는 경로로는 보고제도, 제안제도, 사내보 등을 들 수 있다.

---

20) 우치성(1989). 조직커뮤니케이션과 직무만족에 관한 연구.-건설업체와 은행을 중심으로-. 고려대학교 경영대학원 석사학위논문. p.8-11. 재인용.



### (3) 수평적 커뮤니케이션

수평적 커뮤니케이션은 조직계층으로 보아 수평적인 관계를 갖고 있는 종사원 간의 성과증대를 위해 교환되는 행위를 의미하며, 그 전형적인 행위가 협조라 할 수 있다. 이 커뮤니케이션이 목적하는 바는 첫째, 조직의 목표를 달성하는데 각 부문이 어떻게 공헌할 것인가에 대한 업무협조이며, 둘째는 직면한 문제들에 대한 처리를 위한 문제해결이고, 셋째는 새로운 정보나 자료를 서로 다른 부문의 구성원들끼리 공유하고자 하는 정보분담, 그리고 마지막으로는 부문 간 또는 부문 내에서 발생하는 갈등 등을 해결하기 위한 갈등해소와 같은 것들을 들 수 있다. 여기에서 이용되는 경로로는 어떤 직무에 대한 경험이 없는 종사원이 조직 내 타구성원으로부터 필요한 사항이나 의견을 모아서 자기의 결정이나 행위의 정당성을 테스트하고자하는 심사나 각종 회의 및 위원회 등을 들 수 있다.

### 2) 비공식적 커뮤니케이션

비공식적 커뮤니케이션은 직무기능이나 권한과는 분리된 상태에서 알게 된 조직 구성원간이나 또는 동료 사이에서 발생하는 커뮤니케이션의 형태로서 공식적 커뮤니케이션이 가지고 있는 지나친 형식성과 비유통성에서 초래되는 문제들을 보완한다. 비공식적 커뮤니케이션은 포도넝쿨(grapevine)로 묘사되기도 하며 공식적 커뮤니케이션보다는 정보의 전달이 매우 신속하며, 신축성이 있고 수신자에게 신뢰감을 주는 장점을 포함하고 있다. 그러나 한편으로는 공식적 권한관계를 저해하기도 하고, 조정을 어렵게 하며, 정보에 따라서는 종사원의 사기를 저하시킬 수도 있고, 의사결정의 비합리성을 초래하기도 한다.<sup>21)</sup> 이 커뮤니케이션은 풍문, 잡담, 속닥공론 등의 다양하고 비정형적인 형태로 나타난다.

많은 연구자들이 인간조직을 커뮤니케이션 시스템이라는 말로 표현할 수 있다고 보고 있다. 즉, Bravelas and Barrett는 커뮤니케이션을 단순히 부차적 혹은 보조적 기능으로 보는 연구자들에게 강한 반론을 제기하였다.

또한 그들은 “오히려 커뮤니케이션이 조직의 핵심이며, 이로부터 다른 모든 기능이 발휘되게 하는 기본과정이다”라고 하였다. P. F. Drucker는 “관리자는 정보라는 구체적 도구를 갖고 있다. 그는 사람을 다루는 것이 아니라 사람들이 그들

21) 김운태(1984). 조직론. 서울: 박영사. p.464.



자신의 일을 하도록 동기를 부여하고 지휘하고 조직한다. 이 모두를 하기 위한 그의 유일한 도구는 말이나 문자나 숫자일 것이다.”라고 하여 커뮤니케이션의 수단성을 강조하였다.

### 3. 커뮤니케이션 선행연구

Judi Brownel의 연구<sup>22)</sup>에 의하면 조직 내에는 감독자와 감독을 받는 자의 수직적 커뮤니케이션과 동료 간의 수평적 커뮤니케이션이 있는데 중간관리자들은 그들의 대부분의 시간을 조직 구성원들 간의 갈등해소를 위해서 시간을 보내고 있으며, 이를 위해서는 부하직원들의 의견을 주의 깊게 듣고 개방적인 자세를 취하며 의사결정의 이유를 분명하게 밝혀야 한다고 하였다.

Ronald 등의 연구<sup>23)</sup>에 의하면 관리자 리더십의 필수 요건으로 사업전망, 커뮤니케이션, 진실 됨 등을 들었다. 여기서 커뮤니케이션이 활발할 때 상호간의 신뢰감이 조성되어 조직문화에 도움이 된다고 주장한 바 있다.

캘리포니아 대학의 Pincus<sup>24)</sup>는 327명의 간호사들을 대상으로 한 커뮤니케이션 만족과 직무만족의 연구에서 커뮤니케이션 만족과 직무만족 사이에는 정의 상관관계( $r=0.39$ )가 있는 것을 발견함으로써 커뮤니케이션 만족이 증가할수록 직무만족도 증가한다는 연구결과를 얻었다.

Down and Hazen<sup>25)</sup>은 커뮤니케이션 만족이 다차원적이라는 가설을 검증함과 동시에 이러한 개별적 차원들의 직무만족과의 관계에 대하여 연구하였다. 그 결과 전체조직에 대한 정보, 조직 환경에 관한 정보, 개인적 피드백, 감독자와의 관계, 수평적 및 비공식적 커뮤니케이션, 상사와의 관계, 단체의 질, 그리고 커뮤니케이션 분위기의 8개 차원을 제시한다. 더욱이 이러한 커뮤니케이션 만족 측면과 전반적 직무만족 사이의 관계를 연구하여 상관관계가 매우 높은 커뮤니케이션

22) Brownel, J.(1991). Middle Manager : Facing the Communication Challenge. *Cornell Quarterly*, 31(4): 52-59.

23) Cichy, R. F. & Sciarini, M. P.(1992). Food-service Leadership, *Cornell Quarterly*, 33(1): 46-55.

24) Pincus, J. D.(1986). Communication, Job Satisfaction and Performance. *Human Communication Research*, 12: 396-419.

25) Down, C. W. & Hazen, M. D.(1984). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*. 14(3): 63-73.

만족 차원은 개인적 피드백과 상사와의 관계, 그리고 커뮤니케이션 분위기 등으로 설명하고, 커뮤니케이션 만족과 직무만족 사이의 상관관계에 있어서 직무만족과 상호작용이 강한 요인이 있음을 나타내고 있다.

Nichoson<sup>26)</sup>은 테네시주의 도시학교 중등교사들의 커뮤니케이션 만족에 관하여 연구한 결과, 직무만족 수준과 커뮤니케이션 만족의 각 측면 간에는 유의한 관계가 있음을 발견하고, 그 외에 직무역할, 훈련수준, 교육정도, 업무경험, 그리고 특정 커뮤니케이션 요소 간에 유의한 상관관계가 있음을 설명하고 있다.

#### 4. 호텔직원의 커뮤니케이션과 직무만족 관련 선행연구

앞에서 지적한 것과 같이 직무만족을 설명하기 위한 선행연구들 중 조직 커뮤니케이션과 관련된 연구들이 지금까지 진행되어져 오고 있다. 이 중 호텔직원을 대상으로 커뮤니케이션을 연구한 것을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

이정실의 연구<sup>27)</sup>에서는 호텔 조직 커뮤니케이션을 상사와의 커뮤니케이션의 정도, 동료들과의 커뮤니케이션의 정도, 부하 혹은 상사의 지시 정도 등 커뮤니케이션의 환경 변수를 통해 커뮤니케이션 요인을 설명하였으며 경로분석을 실시한 결과 조직 커뮤니케이션이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

송필수의 연구<sup>28)</sup>에서는 호텔직원을 대상으로 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 살펴보았는데 커뮤니케이션 요인으로는 비공식적인 커뮤니케이션, 조직 내 커뮤니케이션의 개방성, 근무부서 내·부서 간의 정보교환, 개인성과에 대한 피드백, 최고경영층과의 대화 요인을 제시하였으며 5가지 요인이 모두 유의하게 직무만족에 영향을 미치는데, 최고경영층과의 대화 요인만이 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

26) Nichoson, J. H.(1980). Analysis of Communication satisfaction in and Urvan School system, Unpublished Doctotal Dissertation. George Peabody D/College for Teachers of Vanderbilt University. Nashville. T. N.

27) 이정실(2004). 호텔 식음료 종사원의 조직 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입 그리고 직무만족과의 관계. 『관광연구』, 19(1): 35-53.

28) 송필수(1996). 호텔기업 조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 『호텔·외식경영학연구』, 5(1): 95-118.

김효근·정선태의 연구<sup>29)</sup>에서는 호텔기업에서 종사원들이 지각한 조직 내 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 실증연구를 통하여 호텔종사원들의 직무만족 구조를 보다 분명히 이해하고 이를 바탕으로 보다 효율적인 호텔기업에서의 종사원 직무만족 향상 방안을 마련하여 외부고객만족의 직결을 통하여 호텔경영의 추가적인 비용을 발생시키지 않고 생산성 향상을 하는데 활용될 수 있는 기초 자료를 제공하고자 하였다. 이를 위하여 커뮤니케이션을 분석한 결과 조직 내 커뮤니케이션의 개방성, 개인성과에 대한 피드백, 근무부서 내·부서 간 정보교환, 최고경영자와의 커뮤니케이션, 상급자와의 커뮤니케이션, 비공식적 커뮤니케이션으로 분류하였다. 이 중 조직 내 커뮤니케이션의 개방성, 개인성과에 대한 피드백, 근무부서 내·부서 간 정보교환 요인이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

유시정 등의 연구<sup>30)</sup>에서는 기업이 의사소통체계를 통해 조직구성원의 직무만족과 조직몰입을 유도하려는 동기부여 노력이 필요함을 강조하면서 커뮤니케이션 환경을 수평적 환경, 하향적 환경, 상향적 환경, 비공식적 환경으로 분류하고 이러한 환경이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는데 선택 변수로 CEO 리더십 유형을 첨가하여 분석하였다. 그 결과 커뮤니케이션의 모든 요인들이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

---

29) 김효근·정선태(2005). 호텔 조직 내 커뮤니케이션이 호텔 종사원의 직무만족에 미치는 영향. -서울 시내 특 1급 호텔을 중심으로-. 『관광연구저널』, 19(1): 17-29.

30) 유시정·양태식·양경미(2006). 조직 내 의사소통 환경이 직무만족과 몰입에 미치는 영향. -서비스 기업의 CEO 리더십 유형을 중심으로-. 『서비스경영학회지』, 7(2): 31-56.

## 제 2 절 직무 스트레스

### 1. 스트레스의 정의

스트레스라는 단어의 어원은 라틴어의 'Stringere'(to draw tight)로부터 유래되었으며 스트레스라는 어휘는 14세기에 처음으로 사용되기 시작하여 17세기에는 곤경, 역경, 고통의 의미로 사용되었고, 18세기 후반에 스트레스의 의미는 진일보하여 사람의 신체기관이나 정신력과 관련되어 나타나는 힘, 압력, 긴장 및 노력의 강도가 강한 효과의 의미로 사용 되었다.

Selye가 '일반 적응 징후' 라는 개념을 발표하면서 스트레스가 신체부위에 부정적 영향을 준다는 생각에 이르렀다. 스트레스의 결과가 신체부위에 영향을 준다는 뜻에는 '일반적'이라 불렀고, 스트레스 원인으로부터 신체를 적응 또는 대처하기 위해 세련된 방어 수단을 동원한다는 의미에서 '적응'이라 불렀으며, 그리고 일종의 반응이 일어난다는 의미에서 '증후'라 불렀다. 결국 스트레스는 '적(유발요인)에 대처하여 동질 정체상태를 유지하기 위한 생리적 반응', 즉 '전투 아니면 도피반응'의 과정으로 설명할 수 있다.<sup>31)</sup>

따라서 스트레스는 “외부환경에서부터 인간개체에 해로운 육체적 또는 정신적 자극이 가해졌을 때, 이에 저항하여 본래의 원형을 회복하려고 하는 과정에서 나타나는 긴장상태”로 이해할 수 있다.<sup>32)</sup>

### 2. 직무스트레스의 개념

Beehr and Bhagat<sup>33)</sup>은 직무스트레스를 극단적인 또는 유해한 특성을 지닌 작

31) 서창적(2005). 서비스 종업원의 직무스트레스가 서비스품질에 미치는 영향. 『경영논총』, 17(1): 105. 재인용.; Hinkle, L. E. (1973). The Concept of Stress in the Biological and Social Science. *Science Medicine and Man*. 1: 31-48.; Selye, H. (1979). The Stress Concept and Some of Its Implication. : Human Stress and Cognition. ed. by V. Hamilton, et al., John Wiley & Sons Ltd, 8-15.

32) 강인호(1998). 사회변화에 따른 호텔종사원의 스트레스 관리방안에 관한 연구. 『관광연구』, 12: 76.

33) Beehr, T. A.(1985). The role of social support in coping with organization stress. In. T. A. Beehr & R. S. Bhagat(Eds), *Human Stress and Cognition in Organization*(pp. 375-400). New York : Hohn Wiley and Sons.

업 역할에서의 요구로 정의 하였다. 이 극단성 또는 유해성이 직무불만과 같은 가벼운 효과를 일으키는 다른 직무특성과 구별된다고 하였다.

Wagner and Hollenbeck<sup>34)</sup>은 스트레스에 대해 McGrath의 정의를 중심으로 개념을 정리하였는데, 스트레스를 중요하다고 생각하는 상황적 요구가 그것을 수행할 수 있는 능력을 초과한다고 지각한 결과로부터 발생하는 즐겁지 못한 감정적 상태로 정의 하였다. McGrath는 스트레스를 4개 단계를 포함하는 과정으로 객관적 요구, 주관적 요구 또는 긴장, 주관적 요구에 대한 개인적 반응, 개인적이며 환경에 대한 반응의 결과를 제시하고 있다.

박윤희<sup>35)</sup>는 직무스트레스의 개념을 세 가지 범주, 즉 자극 정의, 반응 정의, 관계적 정의로 구분하며, 지금까지의 직무스트레스 개념들이 이 세 가지 범주 중 어느 하나에 해당된다고 하였다. 이 세 가지 범주를 중심으로 직무스트레스의 개념을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 자극 정의는 환경이 가지고 있는 자극적 특성을 스트레스로 보는 것으로 환경적 요인의 역할을 강조하는 관점이다. 즉 자극 정의에서는 직무스트레스가 조직이나 사람 같은 시스템에 작용하는 외부적 힘이라고 정의되며, 이러한 외부적 스트레스로부터 생기는 내적 시스템 상태의 변화는 긴장이다.

둘째, 반응 정의는 정상적인 심리적·생리적 기능으로부터의 이탈을 의미한다. 이 정의는 스트레스를 받는 상태에서 일어나는 반응을 스트레스로 보려는 관점으로써, 반응 개념으로의 스트레스는 환경적 요인에 의해 나타나는 개인의 생리적·심리적 반응을 의미한다.

셋째, 스트레스의 자극 정의와 반응 정의의 약점은 관계적 정의에 의해 보완될 수 있는데, 이것은 스트레스가 자극-반응 관계에서 발생한다고 보는 관점으로써, 최근에 많은 지지를 받고 있다.

---

34) Wagner, III A. & Hollenbeck, J. R., (1992). *Management of Organizational Behavior*. N. J.: Prentice-Hall, Inc.

35) 박윤희(1997). 비서직 종사자의 직무스트레스 요인과 직무스트레스의 관계에 관한 연구. 『비서학논총』, 6(12월호): 71-90.

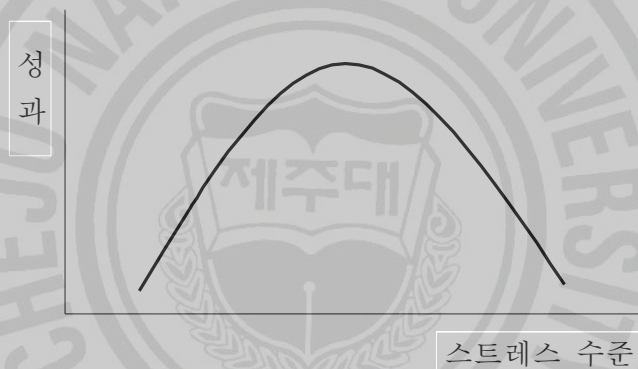


### 3. 유스트레스(Eustress)와 디스트레스(Distress)

스트레스가 개인에게 있어서 긍정적이고 건설적인 측면과 부정적이고 파괴적인 측면을 동시에 내포하고 있다는 사실을 최초로 제시한 학자는 Yerkes and Dodson인데 이들 학자는 적절한 수준까지 스트레스의 정도를 증가시킴으로써 성과를 개선할 수 있음을 발견하였다. 그러나 적정수준 이상이 되면, 성과는 감소하게 된다.

즉, <그림 II-1> Yerkes and Dodson의 법칙에서 나타나 있는 것과 같이, 과도한 스트레스와 과소한 스트레스는 성과의 감소를 가져오게 된다.<sup>36)</sup>

<그림 II-1> Yerkes and Dodson의 법칙



스트레스는 매우 편익적인 측면을 내포하고 있기 때문에 개인 및 조직은 적절한 스트레스 수준 하에서 근무하고 생활해야만 한다. 만약에 적정수준의 이상과 이하에서 활동하게 된다면 성과의 유효성을 감소시키는 과부하 또는 적부하의 디스트레스를 경험하게 될 것이다.<sup>37)</sup>

즉, 스트레스는 긍정적이고 건설적인 유스트레스와 부정적이고 파괴적인 디스트레스로 양분할 수 있으며, 그 외에 과도한 스트레스와 과소한 스트레스로 구분할 수 있다.

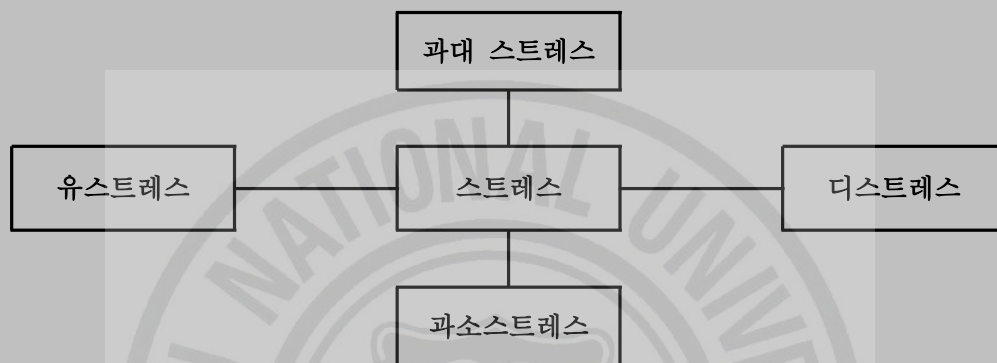
유스트레스는 스트레스 반응이 건강하고 긍정적이며 건설적인 결과를 말한다. 이것은 개인과 조직의 복리와 관련된 성장성, 적응성, 높은 성과수준과 관련성이

36) 강인호(1998). 사회변화에 따른 호텔종사원의 스트레스 관리방안에 관한 연구. 『관광연구』, 12: 78. 재인용.

37) 유기현(1992). 스트레스관리. 서울: 무역경영사. p.87.

높다. 또한 디스트레스는 스트레스 반응이 건강하지 못하고, 부정적이며 파괴적인 결과를 말한다. 이러한 디스트레스는 병, 노쇠, 사망과 관련된 심장병, 높은 혈압과 같은 개인적·조직적 역기능적 결과를 포함한다. 디스트레스는 직장 가정에서 일어나는 필연적인 결과가 아니라 스트레스를 잘못 관리함으로써 나타나는 일반적인 결과이다.<sup>38)</sup>

<그림 II-2> 스트레스의 기본적인 변화



자료 : Selye, H(1983). *The Stress Concept, Past, Present and Future*, New York: Wiley, p.18.

#### 4. 직무스트레스 요인

직무스트레스 요인이란 직장에서 직무환경과 관련되어 발생하는 스트레스 요인을 의미한다.<sup>39)</sup> 조직에서의 직무스트레스는 직무태도와 행위에 영향을 미치므로 직무스트레스를 주고 있는 직무스트레스 요인을 정확히 밝히고 이에 맞는 대처 방안을 마련하는 것은 관리자에게 있어 중요한 것이라 할 수 있다.<sup>40)</sup> 그리하여 스트레스 반응이 나타나면 이에 관련된 환경과 개인의 성격 특성을 파악해야 한다. McLean은 이런 두 가지 요인을 상황과 취약성이라 하였다. 상황은 사회적

38) Quick, J. C. & Quick, J. D.(1984). *Organizational Stress and Preventive Management*. New York: McGrawHill, p.303.; 유기현, 전제서, p.88 재인용.

39) Hellriegel, D., Slocum J. W., & Woodman, R. W. (1986). *Organizational behavior*, 4th edition. West Publishing Company.

40) House, J. S.(1981). *Work stress and social support*. Addison Wesley Publishing Company.



· 심리적 환경을, 취약성은 연령, 성별, 성격특성, 정서적 기질 같은 개인의 특성을 의미한다.<sup>41)</sup>

사람들이 조직에서 경험하는 직무스트레스는 상황에 대한 개인의 지각, 개인의 과거경험, 스트레스와 과업성과 간의 관계, 관련성 있는 사람들 간의 대인관계, 스트레스 반응에 대한 개인차 등에 의해서 결정 되는데 이러한 직무스트레스 요인들을 검토하여 특성별로 분류할 필요성이 있다. 스트레스 연구에 있어서 의학자들은 생리적인 측면을, 심리학자들은 심리적인 측면을, 행동과학자들은 조직 내의 직무특성에 연구의 초점을 두는 것이 일반적인 경향이다. 본 연구에서는 개인 역할 관련 요인, 대인 관계 요인, 조직 구조 요인으로 분류하여 고찰하고자 한다.

#### 1) 개인 역할 관련 요인

조직 내의 직무를 수행함에 있어 제 변인들이 궁극적으로 개인에게 영향을 미치므로 개인의 역할과 관련되지 않은 변인은 거의 없다고 할 수도 있지만 개인적인 차원에서 나타나는 요인 중 중요한 것으로 역할모호성, 역할갈등, 역할과다, 역할과소 등이 있다.

##### (1) 역할 모호성

역할모호성은 개인이 직무를 수행함에 있어 필요한 정보가 충분히 제공되지 않음으로써 나타나는 역할수행의 불확실성이다. 이런 역할모호성은 현대조직의 복잡성, 조직변화의 신속성, 관리 철학의 특성에 의해 야기된다.<sup>42)</sup> 그러므로 직무내용 및 과업자체가 난해하거나 복잡할수록 더욱 잘 나타난다. 특히 조직의 관리자는 부하들이 과업을 성취하는데 자신에게 기대하는 것이 무엇인지 명확히 알지 못할 때 관리자가 특정기대를 해결하는데 관련된 개별적인 손실이나 이익을 알지 못하면 역할모호성을 느껴 스트레스가 발생한다.

41) 강인호(1998). 사회변화에 따른 호텔종사원의 스트레스 관리방안에 관한 연구. 『관광연구』, 12: 81. 재인용; McLean, A. A.(1976). *Dealing with Job Stress, Management Decision Systems*. Darien, Conn.

42) 강인호(1998). 사회변화에 따른 호텔종사원의 스트레스 관리방안에 관한 연구. 『관광연구』, 12: 81. 재인용; Kats, D. & Kahn, R. L.(1966). *The social Psychology of Organization*. John Wiley & Sons.; Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. L.(1964). *Organizational Stress ; Studies in Role Conflict and Ambiguity*. John Wiley & Sons, 70-71.

## (2) 역할 갈등

역할수행의 과정에서 발생하는 역할갈등은 역할 간 갈등과 역할 내 갈등으로 구분할 수 있다. 역할 간 갈등은 한 사람이 둘 이상의 역할을 수행해야 할 경우에 역할 A와 관련된 행동들과 역할 B와 관련된 행동들이 서로 양립하기 어렵다는 사실을 알았을 때 발생한다. 그리고 역할 내 갈등은 한 역할 내에서 역할을 수행하는 사람과 구성원들 사이에 그 역할과 관련된 행동들을 규정하는 기대들이 상충하는 경우에 발생한다.<sup>43)</sup> Ivancevich and Matteson<sup>44)</sup>에 의하면 역할갈등은 기업 내에서 구성원들이 각자의 역할을 수행함에 있어서 직무상의 요구가 구성원의 개인적 기준 및 직무능력 등과 불일치하거나 개인의 도덕, 가치관과 상반되는 행동을 요구하는 경우에 발생한다고 하였다.

또한 역할갈등은 상이한 역할 집합의 구성원이 역할 수신자에게 상이한 기대를 가지고 있을 때 발생한다. 조직 내 구성원은 업무를 수행하는 과정에서 복수의 상급자로부터 서로 양립하기 어려운 일을 해줄 것을 요청 받거나, 상급자가 서로 모순 되는 목표를 달성하도록 요구한다거나, 또는 주어진 역할의 기대에 대해 여러 사람들의 정의가 각각 상이할 때 평소의 가치관이나 윤리 의식과 배치되는 업무를 수행하도록 요구받는다든지 양립하기 어려운 복수의 역할을 동시에 수행할 때 경험하는 갈등 등 여러 종류의 역할갈등을 경험할 수 있다.

이러한 역할갈등은 주관적 또는 객관적 관점으로 나눌 수 있다. 객관적 역할갈등이라면 실제적으로 모순 된 요구나 징후가 개인에게 요구되는 경우인데 종업원이 상반되는 일을 해야 되는 것이다. 주관된 역할갈등이라면 개인 스스로가 파악하고 있는 역할요건과 자신의 요구, 가치관 및 목표가 모순 되는 경우를 의미한다.<sup>45)</sup>

역할갈등의 유형은 개인 역할 갈등, 전달자간 갈등, 전달자 내부 갈등, 역할 과다, 역할 간 갈등, 자원과 관련된 갈등, 역할 모호성의 7가지 유형으로 분류할 수

43) 김위근(2000). 인적자원개발 전문가의 역할갈등 및 스트레스가 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 인하대학교 대학원 박사학위논문.

44) Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). Occupational stress, type a behavior and physical welling. *Academy of Management Journal*, 25(2): 373-391.

45) Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T.(1980). Optimizing Human Resources : A Case for Preventive Health and Stress Management. *Organizational Dynamic*, 9(2): 5-25.

있다. 갈등의 형태는 전달자내의 갈등, 전달자간의 갈등, 개인의 역할갈등, 역할간의 갈등이 있다. 모순 되는 역할기대로 인하여 역할갈등이 발생하면 역할수행자는 내용 갈등이 고조되거나 직무와 관련된 긴장이 증가하므로 직무만족, 상사와 조직에 대한 신뢰도가 감소한다. 그리고 갈등 상황으로 긴장을 하게 되면 사회 심리적 철회행동과 대처반응이 발생하므로 개인의 정서나 대인관계에서 희생이 뒤따른다.<sup>46)</sup>

### (3) 역할 과다

사람들은 계속적인 일상적 과업을 수행하다가 새로운 특정과제를 부여받으면 역할과다로 갈등을 경험하게 된다. 역할과다에는 양적과다와 질적과다가 있는데 전자는 시간이 충분하지 못하여 직무를 끝마칠 수 없거나 또는 과업양이 너무 많아 수행하기 어려운 상태이고, 후자는 직무나 성과 표준이 너무 높아 성취하기에 능력이 부족함을 느낄 때 일어난다. 역할과다가 느끼면 혈중콜레스테롤 수준이 증가하며, 직무만족이 낮은 사람에게 극히 해롭고, 작업동기를 감소시키고, 결근율이 높아지며, 의사결정의 질을 저하시키며, 대인관계가 나빠지며, 신뢰성이 저하되고 사고 발생률이 높아진다.<sup>47)</sup>

### (4) 역할 과소

역할과소는 작업자가 반복하여 동일한 일상적 과업의 수행을 지루하게 느끼는 경우이다. 이와 같은 역할과소도 양적역할과소와 질적역할과소가 있다. 전자는 신체적 비활성화로 발생하는 권태나 직무상 할 일이 너무 없어서 발생하는 상태이며, 후자는 정신적으로 자극이 없는 직무를 담당할 때 일어난다. 그러므로 이러한 직무들은 직무담당자의 정신적 능력을 필요로 하지 않는다.<sup>48)</sup>

이러한 역할과소를 느끼면 자존심, 생활만족감, 참여도 등이 낮아지며 신경질적인 증세, 불만, 결근율 등이 높아진다.

---

46) Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. L.(1984). op. cit.

47) Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H.(1982). *Organizations : Behavior, Structure, Processes*(4th Ed). Plano, Texas: Business Publications.

48) Ivancevich, J. M. & Matterson, M. T. (1980). op. cit.

## (5) 경력 개발 요인

경력개발은 조직이 구성원 개개인의 경력을 조직 내에서 개발하며 그 과정에서 조직의 목표달성에 필요한 능력을 개발하기 위해서 만들어진 제도이다. 경력개발의 본질적인 특징은 행동과학의 인간존중의 이념을 바탕으로 기업의 목적과 개인의 요구를 일원화함으로써 기업의 존속, 발전을 확보하는 동시에 기업에 대한 개인의 귀속의식과 과업수행의 능력을 향상시키는데 있다.<sup>49)</sup>

경력개발 스트레스는 직무안전의 결여, 지위의 불일치(조속한 승진 및 승진의 정체 등), 적절한 기술의 결여, 부적절한 경력개발, 종업원과 직무상의 부적합, 좌천, 경력이동 등에 의해 나타난다.

## 2) 대인 관계 요인

작업집단에서 구성원들 간의 관계의 양호여부는 개인 및 조직 건강상 중요한 요소이다. 그럼에도 불구하고 이런 측면에서 대인관계과정들을 부정하거나 입증할만한 연구는 별로 없다.

조직에서 스트레스와 대인관계에 대한 연구는 Argyris and Cooper에 의해서 최초로 이뤄졌는데 대부분 직무상의 대인관계 상황은 대인관계의 인지, 인정, 동질성 및 개인의 욕구와 관계가 있다는 것을 전제로 하고 있다. 이러한 대인관계가 만족스럽지 못하면 스트레스에 영향을 미치지만 대인관계가 개인의 인지와 설정의 필요성 때문에 생기는 것은 아니다.<sup>50)</sup>

### (1) 상사와의 관계

Buck에 의하면 직속상사의 고려적인 관리행동은 상사와 동료애적인 행동표시, 상호신뢰, 존경 및 친밀성과 관계가 있는데 부하가 상사의 고려적인 행동이 적다고 느끼면 직무압력을 보다 크게 느낄 뿐만 아니라 상사가 자신에게 호의적인 방법으로 도와주거나 평가하지 않는다고 느낀다는 것이다. 그러므로 상사의 고려적인 행동은 직무압력을 완화시키는 행동을 한다. 이와 같이 상사들에 의해서 생

49) 강정대(1988). 현대인사관리론. 서울: 세영사.

50) Schuler, R. S. (1980). Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24: 183-215.

기는 스트레스는 부하에게 대하는 상사의 호의성, 자신의 문제에 대한 상사의 경청, 부하의 성과평가에 대한 상사의 인식정도와 인지여부, 부하의 능력에 대한 상사의 신뢰도 등과 관련이 있다.<sup>51)</sup>

## (2) 동료와의 관계

부하들은 대인관계에서 노출빈도가 높기 때문에 동료와의 관계가 나쁠수록 스트레스를 느낄 가능성이 높다. 동료 간에 발생하는 스트레스는 부하 스스로 자신의 활동을 계획하고 조정하지 못하므로 발생하는 작업시간의 손실정도, 대인관계에 따른 과업완성의 촉진정도나 방해정도, 자신과 동료들 간에 불충분한 지원이나 협력의 정도, 직무담당자가 직무를 수행하는데 필요한 정보가 타인에게 누설되지 않은 정도, 경쟁으로 인해 자신과 동료 간에 발생하는 갈등 정도에 의해 측정된다.

## (3) 부하와의 관계

이것은 대부분 상사들이 느끼는 스트레스인데 전술한 바와 같이 참여도를 높임으로써 스트레스나 불안 등을 감소시킬 수 있다. 특히, 관리자가 부하들의 참여를 촉진시키는데 있어서 관리자에게 작용하는 스트레스 요인은 관리자의 실질적인 권한과 공식적인 권한과의 부조화, 관리자의 공식적인 권한과 역할의 침해에 대한 관리자의 분노, 상호 불일치하는 압력, 부하의 참여거부 등으로 나타난다. 부하의 관계는 부하들이 리더의 지시를 따르지 않는 정도, 부하가 성과정보를 전하는데 있어서 불안전성, 부하 스스로 자신의 능력에 대한 신뢰성의 결여 정도, 관리자의 선호와 상반되는 행동의 빈도 등으로 측정된다.

## 3) 조직 구조 요인

조직구조요인이란 직무스트레스에 영향을 미치는 조직 구조적 제한성을 의미한다. 일반적으로 의사결정참여도, 조직의 구조적 제한, 인사정책의 공정성으로

---

51) 김상희·김은숙·이성희(2004). 관광호텔종사원의 직무스트레스에 따른 직무만족의 관계분석. 『호텔관광연구』, 6(2): 30. 재인용; Cooper, C. L. & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress : A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49: 11-28.



그 내용을 나타낼 수 있다.<sup>52)</sup>

조직구조요인은 첫째, 의사결정의 참여도로 조직 구성원이 자기의 직무와 관련하여 조직 의사결정에의 참여빈도와 영향력을 의미하며, 둘째, 조직의 구조적 제한으로 학력이나 성별의 차이에 의한 승진 등 인사관리 장벽에 대해 느끼는 정도를 의미한다. 셋째, 인사정책의 공정성으로 승진, 임금 등의 공평성 및 인사고과의 적정한 반영 등에 대한 구성원의 지각을 의미한다.



---

52) 박세홍(1994). 직무스트레스 요인이 스트레스 과정 및 직무유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 한남대 대학원 박사학위논문.

## 5. 직무스트레스 선행연구

직무와 관련된 많은 요인들이 직무스트레스에 커다란 영향을 미친다는 연구결과가 다양하게 제시되고 있다. 직무스트레스와 직무만족간의 관계에 대해서는 크게 두 가지 견해가 있다. 첫째는 전통적으로 직무스트레스가 높을수록 직무만족은 낮아진다는 것이고, 둘째는 직무스트레스가 언제나 직무만족에 부정적 영향을 주는 것은 아니며 상당 부분 긍정적 영향을 줄 수 있다는 견해이다. 전자의 경우, Beehr and Newman<sup>53)</sup>은 5개 조직의 151명을 대상으로 한 연구에서 역할모호성으로 인한 스트레스가 직무불만족과 정(+)의 상관관계가 있음을 밝혀냈다. 그러나 직무만족과 스트레스와의 관계가 일률적으로 부정적인 상관관계만이 존재한다고는 말할 수 없다.

Schuler<sup>54)</sup>는 조직의 질이 제약, 요구, 기회에서 오는 스트레스와 관련되는데 똑같은 조직에서 개인의 요구 및 가치에 따라 어떤 개인에게는 그 조직의 질이 스트레스의 부정적인 측면인 제약과 관련될 수 있으며, 기회에서 오는 스트레스는 직무만족과 양적인 상관관계를 갖게 된다고 하였다.

반면, 스트레스와 직무만족에 의한 성과와의 관계를 살펴보면, 어느 정도의 스트레스는 직무성과에 정(+)의 영향을 미친다는 연구도 있다. 즉 스트레스가 낮은 수준에서는 스트레스가 전혀 없는 상태에 비해 실제로 성과가 상승한다. 이는 각 성수준이 높아졌기 때문이다. 그러나 스트레스 수준이 높아지게 되면 탈진이나 불안감 같은 부정적인 효과가 지배적이 되고 성과는 급격하게 하락한다. 그러나 현실적으로 스트레스와 과업성과간의 관계는 과업곤란도, 과업스트레스 요인, 측정되는 성과의 유형, 개인적 요인 등이 작용하므로 복잡한 양상을 띠고 있으나 스트레스 수준이 일정 수준을 넘어서게 되면 성과는 크게 떨어지게 된다.

---

53) Beehr, T. A. & Newman, J. E. (1978). Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: A Fact Analysis, Model and Literature Review. *Personnel Psychology*, 31:665-699.

54) Schuler, R. S.(1980). Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25: 181.



## 6. 호텔직원의 직무스트레스와 직무만족 관련 선행연구

이와 같이 직무스트레스는 다양한 방법과 방향으로 측정되고 있으며 많은 선행연구를 통해 직무스트레스가 직무만족을 설명할 수 있는 독립변수임이 지적되고 있다. 이러한 직무스트레스 관련 연구들 중 호텔 직원을 대상으로 한 연구들을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

강인호의 연구<sup>55)</sup>에서는 직무스트레스 요인을 개인역할요인(역할모호성, 역할갈등, 역할과다, 역할과소), 대인관계요인(대고객-반말 등 인격무시, 의사소통 장애, 예약변경 및 취소, 조직 내 인간관계-조직 내 불화 또는 업무비협조, 상사의 꾸중 또는 부당명령), 경력개발요인, 기타요인(조직분위기, 조직구조, 작업교대정책)으로 분류하여 살펴보았다. 또한 직무스트레스를 관리하는 방안으로 사회변화에 유연하게 대처하고, 호텔 종사원의 조직행동에 대한 이해와 관심이 필요하며, 권한과 책임의 명확한 구분이 필요하고, 적절한 권한 이양, 합리적인 경력개발관리, 지속적인 교육훈련이 필요하다고 하였으며, 고객만족이 곧 종업원만족이라고 하면서 호텔경영자의 종업원 개인의 가정생활에 대한 관심이 필요하고, 물질적인 해결보다 인간관계가 중요함을 강조하였다.

김형섭의 연구<sup>56)</sup>에서는 탐색적 요인분석을 통해 직무스트레스를 3개의 요인으로 추출하였으며 직무스트레스가 조직몰입, 직무만족에는 부(-)적 영향을, 이직의도에는 정(+ )적 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 하지만 연구에서 직무스트레스 요인들에 대한 요인명을 부여하지 않는 것을 확인할 수 있다.

오석윤의 연구<sup>57)</sup>에서는 호텔종사자들의 스트레스에 영향을 미치는 요인으로 역할과다 갈등, 조직-역할 갈등, 고객-역할 갈등, 개인-역할 갈등이 있음을 실증적 연구를 통해 살펴보았다. 또한 호텔기업은 일선직원의 스트레스를 줄임으로써 직원 만족을 통한 기업의 목표를 달성하기 위해서는 조직-역할 갈등 요인이 가장 중요하게 관리해야 함을 제안하면서 조직과 관련해서 일선직원이 느끼는 역

55) 강인호(1998). 사회변화에 따른 호텔종사원의 스트레스 관리방안에 관한 연구. 『관광연구』, 12: 75-96.

56) 김형섭(2005). 호텔종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구. 『관광연구』, 19(3): 203-225.

57) 오석윤(2003). 서비스 일선에서 근무하는 호텔 직원의 역할 갈등이 스트레스에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 12(2): 143-163.

할 갈등을 줄여야 한다고 강조하였다.

김상희·김은숙·이성희의 연구<sup>58)</sup>에서는 관광호텔종사원을 대상으로 하여 직무스트레스를 직무관련 직무스트레스(역할모호성, 역할과부하, 경력개발요인, 역할갈등), 대인관계요인(상사관계, 동료관계, 부하관계), 그리고 조직구조관련 직무스트레스로 구분하여 설명하고 있다. 또한 관광호텔종사원들의 직무만족에 대한 요인분석 결과 내적 직무만족 요인과 외적 직무만족 요인으로 분류하였다.

김홍범·문혜영·권영욱·장호욱의 연구<sup>59)</sup>에서는 급변하는 경영환경에 처한 우리나라 호텔산업의 인적자원을 효율적으로 관리하고, 적정수준의 직무스트레스를 유지하여 조직몰입을 통한 직무수행에 공헌하며, 개인적으로 성취 욕구를 통하여 직무스트레스와 이직의도에 관련된 직무환경을 개선하기 위한 방안을 제시하고 있다. 직무스트레스는 조직분위기, 상사와의 관계, 업무과부하, 인사고과, 업무수행 능력부족요인으로 분류되었으며, 직무만족은 직무성취도와 인정, 상사 및 동료와의 관계, 직무환경 및 권한부여 요인으로 분류되었다. 또한 분석결과 호텔 조직 내에서 수행하는 직무가 맞지 않거나 상사와의 불편한 관계가 있을수록 직원의 직무성취도와 상사 및 동료간의 조직융화에 대한 만족도가 낮은 것을 확인하였다.

---

58) 김상희·김은숙·이성희(2004). 관광호텔종사원의 직무스트레스에 따른 직무만족의 관계분석. 『호텔관광연구』, 6(2): 27-48.

59) 김홍범·문혜영·권영욱·장호욱(2004). 호텔기업의 구조조정과 직무스트레스 및 직무만족간의 관계에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 13(4): 65-80.

### 제 3 절 직무 만족

#### 1. 직무만족의 개념

조직구성원이 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해 만족하고 있느냐의 여부는 그 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 지닌다. 이의 만족여부에 따라 구성원은 그 조직에 대하여 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있으며 이는 곧 바로 조직의 성과에 영향을 미치게 되기 때문이다.<sup>60)</sup>

직무란 조직의 구성원에게 각각 분할된 업무의 기술적 단위 또는 업무의 총체를 말하며, 만족이란 선택된 대체 안에 대해서 선택자의 신념과 어느 정도 일치하는지에 대한 평가이다. 직무만족이란 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적, 정서적 만족상태를 말한다. 다시 말해 직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 태도로 직무수행에 영향을 미친다. 특히 직무수행에 의해서 생산성이 좌우된다는 점에서 중요성이 있다.<sup>61)</sup>

직무만족에 대한 여러 학자들의 견해를 살펴보면 <표 II-2>와 같다.

<표 II-2> 직무만족의 개념(연구자 재구성)

학 자	개 념
McCormick & Tiffin(1980) <sup>62)</sup>	직무만족이란 그 직무에서 얻어지거나 경험하는 욕구만족의 정도.
Reitz(1981) <sup>63)</sup>	행동, 정보, 정서의 3요소로 구성되어 있고, 직무에 대한 개인의 느낌이나 감정의 반응.
Saunders(1981) <sup>64)</sup>	주어진 직무상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하기 위해서 개인이 자기의 직업에 대하여 표현하는 관심과 열의.
Beatty & Schmier(1981) <sup>65)</sup>	직무만족이란 종사원의 직무특성에 따라 목표를 달성하고 추진하는 것으로써 그 개인의 직무평가에서 얻어지는 유쾌한 정서적 상태.

60) 이천기(1987). 리더십, 직무만족 및 조직풍토에 관한 실증적 비교연구. 건국대학교 대학원 박사학위논문. p.76.

61) 정지원(1996). 여행업 종사원의 직무만족에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문.

62) McCormick, E. J., & Tiffin, J. (1980). *Industrial Psychology*. N. J.: Prentice-Hall.

Szilargyi & Wallace(1983) <sup>66)</sup>	개인이 직무자체, 급여, 감독 등 직무와 관련된 요소들에 대해서 갖는 일련의 태도라고 정의. 직무만족도 일반적인 태도와 마찬가지로 인지, 감정, 행동경향으로 구성되어 있다고 봄.
Albanese & Van Fleet(1983) <sup>67)</sup>	직무만족이란 직무수준이나 직무환경에 대한 태도 또는 그러한 여러 태도들의 집합으로써, 직무만족은 다중차원 즉 임금, 직무 자체, 승진의 기회, 감독 및 동료와 같은 여러 가지 요소들에 의해 결정 되는 것.
Schermerhorn et al(1997) <sup>68)</sup>	직무만족이란 개인들이 직무에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도이며 종사원들이 수행하는 과업과 직무수행의 물리적 및 사회적 조건에 대한 감정적 반응 혹은 태도를 의미.
Vecchio(2002) <sup>69)</sup>	직무에 대한 감정적 반응으로써 특히 기대와의 상호 작용에 따른 개인적 경험.
신유근(1985) <sup>70)</sup>	직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 갖는 태도로 다른 태도들과 마찬가지로 인지·정서·행위·성향들의 복합체라고 정의.
박충희(1988) <sup>71)</sup>	직무만족이란 한 개인이 그의 직무와 관련하여 선택된 직무에 대하여 자신이 느끼는 감정적 상황이며, 이 감정은 요구충족과 깊은 관계를 갖고 있으며 개인의 지각, 태도, 가치, 동기유발, 성격 등의 요인에 의해 개인의 감정적 상태는 크게 영향을 받음.
김진무(1995) <sup>72)</sup>	직무만족이란 구성원의 직무에 대한 태도의 하나로써 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태.
유기현(2000) <sup>73)</sup>	조직행동적 측면에서 본 직무만족은 개인의 태도·가치·신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종사원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 감정적 상태.
박경호(2002) <sup>74)</sup>	직무만족은 직무에 대한 태도의 하나로써 한 개인이 자신의 직무수준이나 직무특성 혹은 직무나 직무경험평가 시 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로써 한 종사원이 일에서 바라고 있는 것을 직무가 실제로 제공해 준다고 믿는 정도를 반영한 것이라고 정의.
이미옥(2002) <sup>75)</sup>	직무만족은 자신의 직무수준이나 직무특성과 관련하여 개인이 가지는 태도와 가치, 신념 및 욕구와 같은 수준이나 차원에 따라 자신의 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 성취감 및 회사 경영방침 등과 같은 여러 가지 직무조건에 대하여 얼마나 만족하는가 하는 물리적·심리적 만족에 대한 인식의 정도라고 정의.

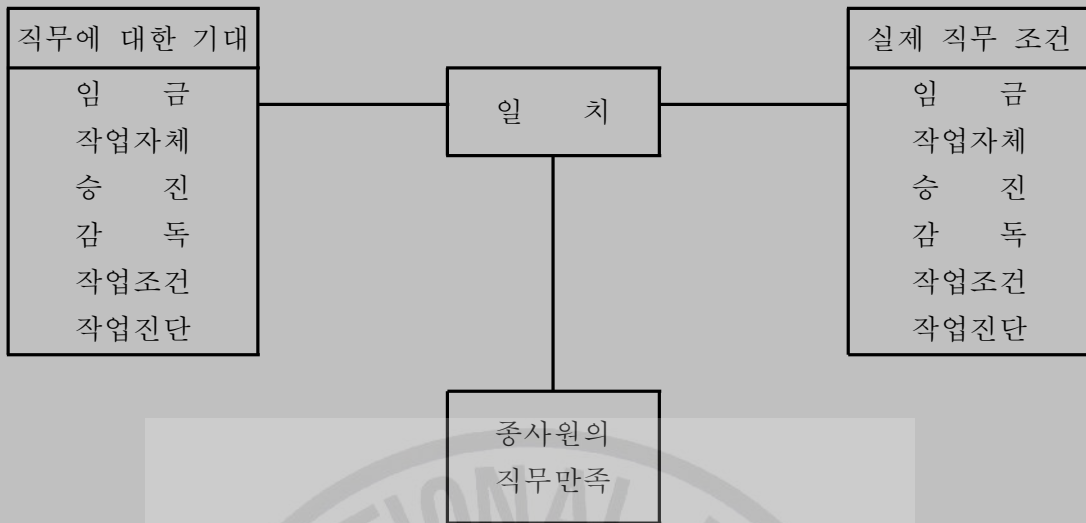
63) Reitz, H. J. (1981). *Behavior in Organization, Homewood*, III.: Richard D. Irwin.

64) Saunders, L. E. (1981). *Exploration of the Usefulness of Important Work Related Needs as a Tool for Studies in Job Satisfaction*. University of Minnesota.

65) Beatty, R. W. and C. E. Schmier(1981). *Personnel Administration: An Experimental Skill-Building Approach*(2nd ed). Addison. Wesley publishing Co.

66) Szilargyi, A. D. & Wallace, M. J. (1983). *Organizational Behavior and Performance*, Scott: Foresman and Co. 67.

<그림 II -3> 직무만족 모델



자료 : Armoid, H. J. & Deniel, C. F.(1986). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Co. 91.

이처럼 직무만족은 종사원이 직무와 직무경험으로부터 갖게 되는 긍정적 정서 상태로 정의된다. 이러한 정의는 직무만족을 태도의 일종으로 보는 것으로, 인지적 요인과 감정적 요인을 모두 포함한다. 직무만족의 인지적 요인은 주로 직무와 직무경험에 대한 평가를 의미하는 것으로써, 그 결과와 조건들이 사회적 비교과정이나 과거경험 혹은 암묵적 약속에 의해 정의 되는 바람직한 상태에 접근하는 정도를 말한다.

반면에 만족의 감정적 요인은 인지적 평가 결과와 개인의 성향이 결합되어 직

67) Albanese, R., & Van Fleet, D. D. (1983). *Organizational Behavior - A Managerial Viewpoint*. Hinsdale, Illinois: Dryden. 244.

68) Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1997). *Organizational Behavior*. John Wiley and Sons, Inc. NY.

69) Vecchio, R. P. (2002). *Organizational Behavior: Core Concepts*. South-Western.

70) 신유근(1985). 조직행동론. 서울대학교 출판부. p.239.

71) 박충희(1988). 관광호텔 인적서비스 질의 관리에 관한 실증분석. 경기대학교 대학원 석사학위논문.

72) 김진무(1995). 기업문화가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한양대학교 대학원 석사학위논문.

73) 유기현(2000). 조직행동론. 서울: 무역경영사.

74) 박경호(2002). 내부마케팅을 통한 호텔내부고객만족에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.

75) 이미옥(2002). 호텔의 인터널 마케팅 활동이 종사원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 세종대학교 대학원 석사학위논문.

무와 경험에 따라 형성되는 내적 기분상태를 의미한다. Brown and Peterson은 인지적 요인이 직무태도를 측정하는데 있어서 지배적 요인이지만 감정적 요인도 중요한 역할을 한다고 주장하였다.



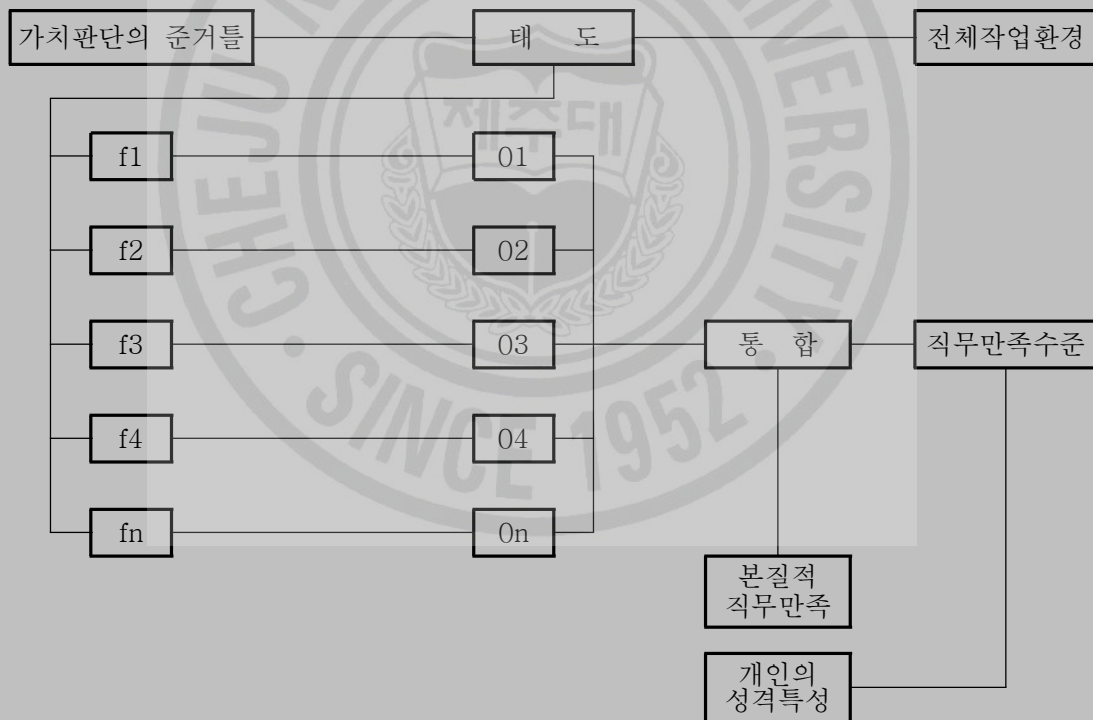


## 2. 직무만족 영향요인

직무만족은 많은 요인들이 작용하는 복합적·주관적 현상으로 직무만족이 어떤 과정에 의해 결정되는지를 객관적이면서도 정확하게 측정하기 위해서는 만족의 과정에 대한 이해가 필요하다.

직무만족에 있어서 직무 그 자체가 단일한 태도연구의 대상으로써 제시되는 일은 거의 없으며, 많은 직무구성요인에 대한 만족도로써 나타나는 것이 보통이다. 따라서 직무는 하나의 실체가 아니라, 과업, 역할, 책임, 상호작용, 유인, 보상 등의 복잡한 상호관계로 이해되어야 한다.<sup>76)</sup> 이와 같은 이론을 전제로 Yoder는 직무만족이 형성되는 과정을 <그림 II-4>로 표현하고 있다.

<그림 II-4> 직무만족 형성과정 모형



자료 : Yoder, D.(1985). Handbook of Personal Management and Labor Relation. N. Y.: Mcgraw-Hill, p. 148.

<그림 II-4>에서 보는 바와 같이 직무만족은 가치판단의 준거틀과 전체작업

76) 현승범(2000). 관광호텔 조직유효성 제고방안. 『관광경영학연구』, 10: 245-265.

환경에 따라 태도가 형성되며 본질적인 직무만족요인에 의해 통합된 뒤에는 개인의 성격 특성여하에 따라 직무만족수준이 결정된다.<sup>77)</sup> 따라서 직무만족의 영향요인을 무엇으로 결정하는가가 중요한 관건이 될 수 있으며, 어떤 요인들이 직무만족에 크게 영향을 미치는가를 안다면 조직운영에 있어서 경영자들에게 커다란 지침을 제공하는 역할을 할 것이다.<sup>78)</sup>

다음 <표 II-3>은 직무만족 영향요인에 대한 여러 학자들의 다양한 견해이다.

<표 II-3> 직무만족 영향요인

국 외 학 자	영 향 요 인	
Everett (1981) <sup>79)</sup>	능력활용, 독창성, 도덕성, 다양성, 권위, 책임감, 회사정책, 사회적 지위, 상사와 부하의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성	
Spector (1986) <sup>80)</sup>	이해, 의사소통, 동료, 부차적인 혜택, 직무조건, 직무자체, 조직자체, 조직의 방침과 절차, 급여, 개인적 성장, 승진기회, 인정, 안전, 상사(감독자)	
Ashford (1989) <sup>81)</sup>	성격의 성실성, 직무보상에 대한 만족, 경영의 효율성, 직속상사의 지원, 일반직무의 만족, 동료의 배려	
Lucas (1990) <sup>82)</sup>	내적 요인	과업에 대한 성취감, 개인의 성장 기회
	외적 요인	임금 인상, 작업 조건
Worsford & Jameson (1991) <sup>83)</sup>	자신의 이미지에 대한 직무의 적합성, 직무관계의 예측능력, 직무와 다른 역할과의 조화	

77) 임봉혁(1994). 호텔종사원의 직무만족이 서비스품질제공에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문.

78) 김지아(1994). 호텔종사원의 직무만족에 관한 실증적 연구. 세종대학교 대학원 석사학위논문.

79) Everett, L. S. (1981). *Exploration of the Usefulness of Important Work Related Needs as a Tool for Studies in Job Satisfaction*. University of Minnesota.

80) Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11): 1005-1016.

81) Ashford, S. J., Cynthia L., & Philip B.(1989). Content, causes and consequences of job insecurity : a theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4): 803-829.

82) Lucas, G. H.(1990). An Empirical Test of the Job Satisfaction-Turnover Relationship: Assessing the Role of Job Performance for Retail Management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(3): 199-208.

83) Worsford, P. & Jameson, S.(1991). Human resource management, A response to change in the 1990s.

국 내 학 자	영 향 요 인	
우찬복 (1995) <sup>84)</sup>	내재적 직무요인	성취감, 업무자체, 인정, 승진 및 책임
	외재적 직무요인	안정성, 봉급, 회사정책, 관리, 상사와 동료와의 관계, 작업환경
김일윤 (1996) <sup>85)</sup>	조직적·제도적 요인, 보상적·경제적 요인, 개인적·심리적 요인, 근무·환경적 요인, 기업의 성장인식요인	
조임현 (1999) <sup>86)</sup>	감독의 능력이나 감독의 방법, 종사원이 지각하는 직무의 지속적인 안정성, 회사의 인사방침규정	
신형섭 (1999) <sup>87)</sup>	능력발휘의 기회, 직무의 독창성, 직무의 도덕성, 직무의 독립성, 직 무수행 능력, 직무의 권한과 책임, 직무의 사회적 인식, 직무의 성취 감, 직무갈등, 직무안정, 작업환경, 임금수준, 승진기회, 동료관계, 직 무지식, 회사정책의 실행방법, 복리후생제도, 교육 및 훈련, 호텔의 발전 가능성	

자료 : 연구자 재구성

이상과 같은 직무만족의 영향요인에 관한 선행 연구들은 각각의 연구관점에 의해 이루어진 것으로써 매우 다양하게 나타나고 있지만 크게 개인적 요인과 직무적 요인으로 살펴 볼 수 있다. 개인적 요인은 연령, 성별, 교육수준, 근무기간 등 인구통계학적 요인과 개성, 능력 등의 개인적 특성 등이 포함된다. 직무적 요인에는 직무에 대한 흥미, 직무의 자주성, 중요성 등 직무자체 요인과 급여, 승진 기회, 직무보장, 구성원 간의 인간관계 및 커뮤니케이션, 직원복지 등 직무와 관련된 전반적 환경이 포함될 수 있다.<sup>88)</sup>

In Terare, R. and Boer, A Strategic Hospitality Management: Theory and Practice for the 1990s. Cassell, London. 84.

84) 우찬복(1995). 호텔종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석. 『관광학연구』, 18(2): 2-28.

85) 김일윤(1996). 호텔산업 종사원의 직무만족결정요인에 관한 실증연구. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.

86) 조임현(1999). 호텔종사원의 직무만족과 고객만족과의 관계. 『호텔경영학연구』, 8(1): 159-174.

87) 신형섭(1999). 호텔종사원의 직무만족요인 프로파일의 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 18(2): 213-229.

88) 김성혁·원용희(1992). 직무만족과 서비스제공 수준에 관한 연구. 『관광학연구』, 16: 17-32.

<표 II-4 > 호텔종사원 직무만족, 불만족 영향요인

만족요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 도전감, 직접적 참여, 자주성, 독립성, 보상적 일</li> <li>· 사람, 공중, 전문인들과의 접촉</li> <li>· 작업환경 및 조건</li> <li>· 성장에 대한 기회</li> <li>· 급속한 변화의 속도</li> <li>· 여행시 혜택, 신분적 지위</li> </ul>
불만족요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 과도한 업무시간과 주일·야간 근무</li> <li>· 낮은 임금</li> <li>· 삶의 질과 과도한 스트레스</li> <li>· 관리자의 질</li> <li>· 중복되는 업무와 성장기회의 결여</li> <li>· 회사의 정책 및 방침</li> <li>· 부족한 근로인력</li> <li>· 종사원 동기의 결여</li> <li>· 동료직원의 태도</li> </ul>

자료 : Pavesic, D. V. and Brymer, R. A. (1996). Job Satisfaction: What's Happening to the Young Managers?. *The Cornell H. R. A. Quarterly*. 30(4): 90-96.

### 3. 직무만족 제이론

#### 1) 비교과정 이론

직무만족에 대한 이론 중 가장 널리 인정되고 있는 비교과정이론은 직무만족이 개인의 기준과 그 기준이 충족되어지는 정도에 대한 개인의 지각 간의 비교에서 얻은 경험과 결과의 정도라고 가정하고 있다. 따라서 직무만족의 양은 개인의 기준과 그가 그의 직무로부터 얻을 수 있다고 믿는 것 사이에서 발생하는 불일치 크기의 함수이다. Vroom은 이를 직무만족의 공제이론(subtractive theory)이라고 하였다. 공제이론에 의하면 개인의 표준을 어디에다 둘 것인가를 문제로 제기하였다. 특히, McCormick은 개인의 표준은 욕구보다 가치나 준거체계가 표준으로 더 적합하다는 견해를 밝히고 있어서, 개인적 관점보다는 사회적 관점에서 논의해야한다고 주장하였다.<sup>89)</sup>

#### 2) 욕구단계 이론

Maslow는 인간이 가지고 있는 욕구의 내용에 의해 개인의 행위를 설명하면서 인간은 욕구를 가진 존재로써 항상 많은 욕구를 갖고 있으며, 충족된 욕구보다는 만족되지 않은 행위가 욕구를 동기화 시키고, 인간의 욕구는 계층적 수준으로 모든 개인에게 동일한 반응을 유도하지 못한다는 전제에 입각하여 욕구에 대한 내용을 계층적으로 분류하였다.

Maslow의 욕구단계이론은 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. 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 관리자가 성취 또는 자아실현과 같은 욕구에 의해 동기화 되었을 경우에 그 동기를 생활화하는 방법에 대해 거의 언급하지 않아 이 이

95) 가재기(1994). 관광호텔 종사원의 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문. 22-23.

론은 모든 사람에게 타당한 동기의 위계질서를 특정화하려고 시도한 점에서 그 한계를 지니고 있다.<sup>90)</sup>

### 3) 불일치 이론

불일치이론에서는 실제로 얻은 성과를 기준으로 해서 개인이 받고 싶어 하거나 받아야 한다고 기대했던 성과와의 차이에 의해서 만족수준이 결정된다고 주장한다. 즉 직무만족은 부분적으로 개인들의 몇몇 비교기준에 대한 현재 직무경험평가에 관련된 심리적 비교과정으로부터 도출된 불일치에 의해 결정된다는 것에 초점을 두고 있다. 이러한 성과차이 이론들은 서로 다른 성과비교기준을 사용하는데 이론적으로 받고 싶어 했던 수준, 개인이 받고자 요구하고 있는 수준, 그리고 개인이 받아야 한다고 기대하는 수준 등으로 재 구분할 수 있으며 미세한 차이가 있으나 실제 연구를 통해 상호 비교·대조했을 때 어떤 불일치점이 나타나는지 대해서는 보고 된 결과가 없다.

### 4) 공정성 이론

공정성이론은 보상의 양과 공정성을 극대화하는데 관심을 갖고, 자신의 공헌과 보상의 크기는 타인의 것과 비교하여 동기의 수준을 결정한다는 이론이다. 이 이론을 동기와 관련시켜 체계적으로 제시한 학자는 J. S. Adams이다.<sup>91)</sup>

이는 인간행위에 대한 기본적 가정으로 종업원은 자신의 사회적 관계를 평가하게 되는데, 이때 타인과의 비교 속에서 이루어진다고 하여 다음 내용을 전제로 하고 있다. 첫째, 모든 사람은 자신의 투입가치가 동등할 때 공정성을 지각하게 되고, 둘째, 경제적, 사회적, 정치적, 법률적, 심리적으로 개인과 비교하는 가운데 공정성을 지각하며, 셋째, 불공정할 경우 이를 해소하기 위해 행동을 한다.

즉 불공정성을 느끼면 심리적인 긴장, 불안감이 생기고 이에 따라 개인의 동기와 행동이 이루어지게 된다는 것이다. 구체적으로 종사원이 다른 종사원이나 집단의 급여 및 승진과 비교했을 때 자신과 동일하면 공정하다고 느끼게 되며, 조

---

90) 서동수(2001). 관광호텔 Front Desk Agent의 직무만족에 관한 실증 연구. 『관광경영학연구』, 12: 78-95. 재인용.

91) 정경섭(1990). 인간관계론. 서울: 법문사.



직과 공정한 교환관계가 이루어졌다고 생각한다. 반면에 불공정성을 느끼게 되면 불쾌감, 긴장감이 유발되므로 어떤 식으로든 공정성을 회복하려는 노력을 하게 된다. 극단적으로 불공정성을 느끼게 되면 조직에서 이탈할 수 있다.<sup>92)</sup>

#### 5) 수단 이론

수단이론은 직무만족도 측정의 수단을 이용하는 것으로 그 절차는 먼저 개인이 임금, 승진 및 작업조건과 같은 특정결과를 어느 정도 중요시 하느냐에 대한 일련의 판단을 하게 된다는 가정 하에, 개인은 자신의 직무가 어떤 결과를 초래할 수 있는지를 평가하게 된다. 그리고 마지막으로 각각의 결과의 지각된 가치와 매력에 비중을 두며, 개인의 판단 준거에서 나올 것이라고 느끼는 만족의 평가에 도달하게 된다.

즉, 이 이론은 그 직무가 어느 정도까지 가치 있는 결과를 가져올 수 있는냐의 정도를 고려함으로써 만족정도를 계산하려는 것이며, 이 이론의 명칭을 수단이라고 불린 이유는 이 이론이 직무가 만족을 산출하는데 있어서 수단이 되는 정도를 강조하기 때문이다.

이 이론의 한계성으로는 첫째, 직무만족이 현재 및 과거 지향적인데 비해 이 이론은 미래지향적인 측면에 중점을 두고 있다는 것이며, 둘째, 수단에 의해 개인결과에 비중을 두기 위해서는 매우 복잡한 인지적 과정을 거치게 되며, 셋째, 유의성이 개인별로 어떻게 형성되는 지의 의문점이 해결되지 않고 있기 때문에 직무만족을 측정하는 이론으로는 그 타당성이 인정되지 못하고 있다.<sup>93)</sup>

#### 6) 2요인 이론

Herzberg는 직무만족이 직무불만족과는 전혀 다른 원인에 의하여 나타난다고 주장하고 있다. 이 이론은 직무만족을 주는 요인을 동기요인이라고 하고, 불만족을 초래하는 요인을 위생요인으로 구분한 가운데 만족과 불만족을 독립적 차원의 개념으로 제시함으로써 직무만족요인들의 작용영역과 한계를 분명히 하였다.

92) 이윤섭·박지홍(2002). 관광호텔의 연봉제 평가공정성이 임금만족, 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 『여행학연구』, 16: 149-167.

93) 조주은(1995). 우리나라 항공사의 국제경쟁력 강화를 위한 연구. 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위논문. 13-15.

Herzberg는 종업원이 불만족을 느낄 때는 그들이 일을 하고 있는 직무환경이 문제가 되었으며, 반면 만족을 느낄 때에는 그들이 하고 있는 직무내용과 관련이 있음을 알아냈다.<sup>94)</sup>

그는 환경과 관련된 요인을 위생요인이라고 하고, 이에 는 회사의 정책, 관리 감독, 작업 조건, 개인 상호간의 관계, 임금 및 보수, 안전 등이 해당되며, 직무불만족은 이들 위생요인에 의해서 유발된다고 하였다. 이러한 여러 요인들에 대하여 위생이란 말을 쓴 것은 의학적인 면에서 그것들이 지닌 예방적인 의미와 환경적인 의미 때문이다. 즉, 위생요인이란 사람들의 직무에 불만족을 미리 예방할 수 있는 환경적인 조건이란 뜻이다. 이런 의미에서 위생요인을 불만족 요인이라고 부르며, 이 위생요인의 특성은 이 요인의 충족이 단지 불만족의 감소만을 가져올 뿐이지 만족에 작용하지는 못한다는 것이다.

한편, 직무내용과 관련된 요인은 동기요인이라 하였다. 성취감, 인정, 직무자체, 책임, 성장과 발전, 자아실현 등이 여기에 해당되며, 직무만족은 이들 동기요인에 의해서 유발된다고 하였다. 이러한 여러 요인들이 사람들로 하여금 보다 나은 만족과 성과를 가져오게끔 동기부여를 하는데 효과적이기 때문에 이렇게 부른 것이다. 따라서 동기요인은 만족요인이라고 부르며, 동기요인의 특성은 이러한 요인이 충족되지 않아도 불만은 없지만, 일단 충족되게 되면 만족에 적극적인 영향을 줄 수 있고, 일에 대한 적극적인 태도를 유도 할 수 있다는 것이다.

---

94) 신유근(1992). 조직행위론. 서울: 다산출판사.

#### 4. 직무만족 선행연구

Saunders<sup>95)</sup>는 호텔종사원들의 만족을 위하여 적절한 만족과 관련된 욕구를 결정하는 대안적인 방법을 조사하기 위하여 미네아폴리스 세인트 폴(Minneapolis st. Paul)지역에 위치한 7개 호텔의 객실부 영업직 161명을 무작위로 추출하여 직무만족에 관하여 설문조사를 실시하였다.

종사원의 욕구와 직무의 만족도 간에 높은 수준의 동이가 있을 때 전체적인 만족도가 높다는 것을 가정하고 연구 하였다. 그는 만족의 척도로 성공, 실패라는 개념을 도입하여 만족스런 욕구를 성공으로, 불만족스러운 욕구를 실패로 기록하여 성공과 실패에 대한 수의 상관관계를 Hoppock Scale로 측정하였으며, 그 범위는 0.59에서 0.80으로 나타났다. 또한 전체적인 만족에 대한 내재적 만족요인과 외재적 만족요인의 상대적인 기여도를 평가한 결과 내적인 만족자가 외적인 만족자보다 전체적인 만족에 지속적으로 기여하고 있음을 알아냈다.

그러나 설문조사 대상을 호텔의 종사원 중 객실부서에 근무하고 있는 종사원으로 국한 시킨 결과를 가지고 전체를 평가하기에는 무리라 할 수 있으며, 서비스 제공수준에 대한 구체적인 논의가 없고, 분석기법이 단순하다는 것이 미흡한 점이라 할 수 있다.

Pizam. A. and Chandraskar<sup>96)</sup>는 호텔종사원에 대한 직무만족도를 측정하기 위해서 코넬 대학교의 계간지 독자 중 3%에 해당하는 191명의 유효 표본수를 가지고 설문조사를 실시하였다. 조사방법으로는 빈도분석과 일원배치분산분석, 그리고 다중회귀분석을 실시하였다. 설문지는 사회적 인구통계자료로써 성별, 연령, 교육정도, 연봉수준, 근무부서, 재직기간, 결혼여부, 거주지역으로 만족요인에 대한 항목으로는 능력을 활용할 수 있는 기회, 새로운 것을 독창적으로 할 수 있는 기회, 직무수행 시에 책임이 주어지는지의 여부, 동료로부터의 예우나 존경, 승진할 수 있는 기회, 직업의 안전도, 봉급액수, 작업조건, 성취감, 주위사람으로부터의 인정 등을 포함하고 있다.

95) Saunders. L. E. (1981). *Exploration of the Usefulness of Important Work Related Needs as a Tool for Studies in Job Satisfaction*. University of Minnesota.

96) Pizam. A. & Chandraskar. V. (1983). You Do Like, You Work. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 24: 5-10.

직장유형과 만족도간의 상관관계에 있어서는 그 유형을 호텔과 모텔, 레스토랑, 고등 교육기관, 제도급식기관 4가지로 구분하여 포괄적인 직무만족도, 환대산업에 대한 만족도, 생활에 대한 만족도, 현직의 제반여건에 대한 만족도, 의사결정에 있어서는 현재의 권한과 기대치간의 불일치에 대하여 분석하였다. 직무만족도에 있어서는 개인의 기술과 능력을 활용할 수 있는 기회, 근무시간, 급여에 대한 만족도가 높을수록 직장에 대한 만족도가 더 높았다. 생활만족에 있어서는 종사하고 있는 산업에 대한 만족도가 가장 큰 요인이 되고 있다. 가장 중요한 것은 직장여건 중에서 직무 그 자체를 배우고 익히면 성취할 수 있고 의사결정에 참여할 수 있다는 생각을 갖고 있음을 알 수 있었다.

한편, 응답자들은 가정과 직장문제를 가능한 분류하려는 성향과 중요도에 있어 동일시하고 있다는 것이다.

Davis and Wasmuth<sup>97)</sup>는 오늘날 종사원들의 이직은 직무만족과 관련된 다양한 요인들의 결과임을 강조하면서 미국, 캐나다 등의 17개 호텔에서 수집한 설문조사에 나타난 부서별 이직요인을 제시하면서 종사원들이 흔히 이직을 하게 되는 이유를 다음과 같이 설명하였다. 부서별 관리자들의 주요 이직 원인을 살펴보면 회계부서나 영선부서에서는 봉급과 특별급여, 타직장의 유혹이 가장 큰 영향을 미쳤으며 식음료부서와 하우스키퍼부서에서는 감독자의 자질 그리고 프론트에서는 타직장의 유혹이 큰 영향요인으로 나타났다. 일반적으로 직무와 관련하여 불만족도가 클 때 이직률이 높음을 알 수 있었다.

이직을 관리하는 것은 각 조직체의 전략적인 인력자원 입안과정의 총체적인 구성요소이다. 그러므로 최적의 고용유지 전략은 그 호텔 기업이 지향하고 있는 서비스 제공수준과 수익목표를 달성하기 위하여 잘 훈련된 지배인과 종사원의 적절한 공급과 조합을 유지시키는 것이다.

이 전략은 기업의 목표에 대한 종사원들의 이해를 구하기 위해 그들과 대화하고, 승진을 위하여 능력 있는 개인을 인정하고 발전시키기 위해서 또 부서에서 연간 이직 통제 기준을 설정하고, 효과적으로 감독 조정함으로써 이직률을 적정 수준으로 유지할 것을 요청하고 있다.

---

97) Davis. S. W., & Wasmuth. W. J. (1983). Strategies for Managing Employees Turnover. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 24: 65-75.

즉, 노동조건의 개선을 통하여 이직을 방지하는 노력의 일환으로 종사원의 만족과 관련한 연구가 심층 다루어졌다는 것이다. 또한 부서별 가장 중요한 요인과 덜 중요한 요인으로 구분시킨 가운데 이직에 영향을 미치는 요인을 규명 제시하였다는데 의의가 있다.

Chitiris, L.<sup>98)</sup>는 그리스의 11개 호텔의 영업부서에서 근무하고 있는 287명을 선정하여 설문 조사를 실시하였다.

연구의 배경은 Herzberg가 창안한 2요인 이론이 그리스 호텔산업에서도 동일하게 입증되는지를 확인하기 위해서였다.

설문 내용에서는 위생요인으로 급여, 노동시간, 물리적인 작업조건, 회사정책, 직장의 안정성, 상사와 부하의 관계, 상사의 지식능력을 포함하였고, 동기요인에는 능력 활용, 장려금, 승진, 주도권, 직무자체의 수행능력, 교육 등을 포함하였다. 이와 같은 내용을 검증하기 위해서 그는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

첫째, 종사원에게 동기를 부여하여 업무성과 향상 및 생산성을 증대시키려면 동기부여 요소에 만족해야 한다.

둘째, 종사원들에게 동기부여를 하려면 그들이 위생요인보다는 동기요인에서 긍정적 성취감을 느끼기 때문에 동기요인 개선에 더욱 관심을 가져야 한다. 이와 같은 Chitiris의 연구결과를 분석·평가를 한다면 다음과 같이 논할 수 있다.

첫째, Chitiris의 분석결과에서 나타난 결론으로써 동기요인이 동기를 부여하고 직무성과를 향상시키고 그에 따라 생산성을 증대시킨다는 Herzberg의 이론은 증명되지 않았지만, 20여 년 전에 일반기업체를 대상으로 연구한 것을 서비스산업인 호텔기업에 적용 시켰다는데 그 의의가 크다고 할 수 있다.

둘째, 호텔종사원에 대한 연구가 지나치게 수단으로만 간주되어온 경향이 있는 반면에 Chitiris는 기존 연구자의 이론을 중심으로 그 타당성 여부를 검증하려 했었다는 데 의의가 있겠다.

셋째, 호텔의 생산성을 증대시키기 위하여 동기부여 계획을 세울 경우 위생요인이 생산성 수준 향상에 지대한 영향을 미치게 된다는 점을 지적하고 있다.

넷째, 두 번째 가설이 기각되었다는 의미는 호텔종사원들은 위생요인에 더 많

---

98) Chitiris, L. (1988). Herzberg's Proposals and Their Applicability to the Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 12(1): 67-79.



은 관심이 있다는 것을 강조하고 있다.

그러나 Herzberg의 2요인 이론을 가지고 검증을 하려고 했다면 다른 이론이나 혹은 2요인 이론에 대한 보다 더 충분한 설명이 필요하다는 점과 분석결과 본래 의도했던 결과가 도출이 안 되었다면 어떠한 대안도 없었다는 것이 Chitiris의 연구의 한계점이라 할 수 있다.

김성혁·원용희<sup>99)</sup>는 서울지역 8개 특 1급 호텔에 근무하는接客직 종사원의 직무만족과 서비스제공 수준을 평가하여 호텔의 인적자원관리에 활용하기 위한 실증연구를 실시하였다. 그들의 연구는 인구통계적 특성과 개인 간 만족의 차이, 개인 간 서비스제공 수준의 차이를 파악하고, 동기요인과 위생요인 간 직무특성의 차이를 파악하며, 직무만족 요인과 서비스제공 수준 간의 관계를 연구하였다. 이때 인구통계적 요인으로는 성별, 연령, 결혼여부, 교육수준, 근무부서, 직위, 재직기간, 임금 등에 관한 내용을 묻고 있으며, 만족요인으로는 미네소타 대학의 부설연구소에서 고안한 항목을 중심으로 하여 Holt and Saunders가 호텔종사원을 대상으로 분류 시행한 요인을 기초로 하여 실증분석을 실시하였다.

그들은 직무만족에 관한 연구 결과를 다음과 같이 분석 제시하였다.

첫째, 인구통계적 요인에 따라 직무만족도가 유의적인 가운데 만족요인들을 도출하였으며, 사원급이 주류를 이루고 있는 호텔조직의 특성에 따라 회사정책에 대한 올바른 시행과 종사원에게 의견을 개진할 수 있는 제도적인 장치가 필요하다.

둘째, 우리나라 호텔기업에서 동기요인과 위생요인을 별개의 문제로 파악하는 것보다는 업무자체가 다양한 가운데 활동적으로 업무를 수행 할 수 있게 하고 이것이 승진의 효과를 가져옴을 시사하는 데 있다. 이때는 사회정책에 대한 올바른 의사소통이나 정보전달이 필요하다.

셋째, 직무만족과 서비스제공 수준의 관계에서 대표적으로 동료 간의 관계가 좋으며 의사소통이 원활함을 알 수 있다.

위 연구는 우선 우리나라 호텔기업의 직무만족과 서비스제공 수준에 대한 인식과 연구가 부족한 상황에서 호텔 인적자원관리에 대한 학문적 관심을 제고시켰다는데 의의가 있다고 하겠다.

조임현<sup>100)</sup>의 연구에서는 호텔종사원의 직무만족이 높을수록 호텔고객의 고객

99) 김성혁·원용희(1992). 직무만족과 서비스제공수준에 관한 연구. 『관광학연구』, 16: 17-32.



만족이 높을 것이라는 가설을 검증하였는데 직무만족에 관련된 속성은 미네소타 대학의 직무만족 설문지의 20개 항목을 채택하여 4개의 요인으로 정리 하였다. 그 4개의 요인은 자주성·책임 및 성장, 감독방법 및 능력, 내·외재적 보상, 직무안정성 및 방침이었다. 이 중에서 고객만족과 상관관계가 있는 요인은 호텔종사원의 자주성·책임 및 성장, 감독방법 및 능력, 직무안정성 및 방침과 같은 직무만족요인들과 관계가 있음이 밝혀졌다. 또한 종사원들의 인구 통계적 특성에 따라 직무만족에 관한 집단 간 차이가 있음을 증명하였다. 특히 그는 내재적 직무만족 보다 외재적 직무만족이 보다 더 고객만족과 신뢰성 요인에서 유의한 관계가 있음을 보여주는 것이라고 하였다. 그러나 그의 연구는 식음료 부서에 국한된 연구였으며, 종사원집단과 고객집단에게 설문을 실시하여 신뢰성 있는 표본추출이라고 볼 수는 없을 것이다.

박봉규<sup>101)</sup>는 부산지역 특 1급 5개 호텔의 직원을 대상으로 설문조사를 하였고, 배포와 회수는 직접 방문으로 이루어졌다. 이 연구는 호텔직원의 직무만족과 고객지향간의 일반적 관계에서 호텔직원의 직무만족이 높으면 그들이 제공하는 서비스는 직무만족이 낮은 직원이 제공하는 서비스 보다 서비스의 질이 높게 제공되는 것으로 예측하였다. 그러므로 직무만족을 하는 호텔직원이 자발적 행동을 하고 직무에 따라 능력발휘를 할 수 있다고 보고 있다. 연구결과는 호텔직원의 인지만족과 감정만족이 자발적 행동과 직무역할 행동의 매개역할을 통해 호텔직원의 고객지향에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

---

100) 조임현(1999). 호텔종사원의 직무만족과 고객만족과의 관계. 『호텔경영학연구』, 8(1): 159-174.

101) 박봉규(1999). 호텔종사원의 직무만족과 고객지향간의 관계에 있어서 자발적 행동과 직무역할행동의 역할에 관한연구. 『관광학연구』, 22(3): 31-53.

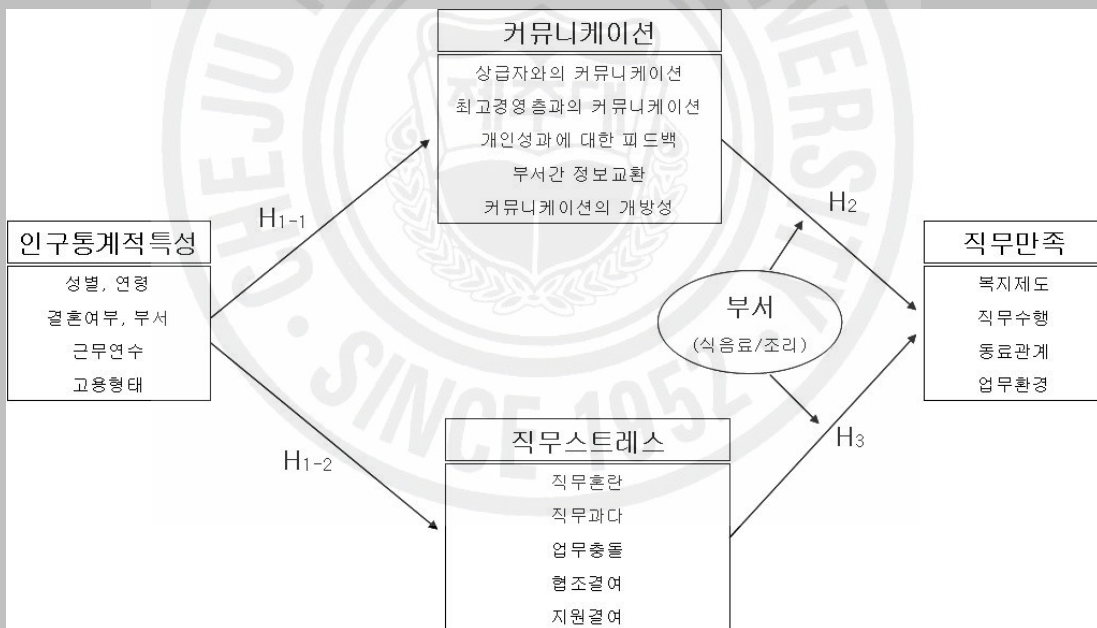
## 제 III 장 연구 설계

### 제 1 절 연구 모형 및 가설 설정

#### 1. 연구 모형

본 연구는 제주지역 호텔 직원을 대상으로 인구통계적 특성에 따른 조직 커뮤니케이션과 직무스트레스 차이를 분석하고, 조직 커뮤니케이션과 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향을 분석하고자 하는데 목적을 가지고 있다.

<그림 III-1> 연구모형



#### 2. 가설 설정

<그림 III-1>과 같은 연구모형을 바탕으로 연구가설을 설정하면 다음과 같다.

H1 : 인구통계적 특성에 따라 조직 커뮤니케이션과 직무스트레스에는 유의한 차이가 있을 것이다.

H1-1 : 인구통계적 특성에 따라 커뮤니케이션에는 유의한 차이가 있을 것이다.

H1-2 : 인구통계적 특성에 따라 직무스트레스에는 유의한 차이가 있을 것이다.

H2 : 조직 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향정도는 부서에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

H3 : 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향정도는 부서에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

### 3. 조작적 정의

조작적 정의란 개념적 정의를 실제로 관찰 가능한 현상과 연결시켜 구체화시킨 진술, 즉 가설을 구성하고 있는 주요 개념을 실제현상에서 측정 가능하도록 관찰 가능한 형태로 정의하는 과정을 말한다. 따라서 본 연구의 연구모형에 제시된 변수들의 개념에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

#### 1) 조직 커뮤니케이션

본 연구에서의 조직 커뮤니케이션이라 함은 “호텔기업의 식음료부서와 조리부서의 직원들이 인식하고 있는 상급자, 최고경영층, 부서 간, 동료 간의 의사소통”을 말한다. 조직 커뮤니케이션이 개방적으로 이루어져 의사소통이 자연스럽게 효율적으로 이뤄지면 조직 성과에도 긍정적인 영향을 미친다. 그러므로 본 연구에서는 호텔 내부에서 다른 부서에 소속되어 있지만 매우 밀접한 업무를 담당하고 있는 식음료부서와 조리부서 간의 의사소통 및 조직과의 의사소통을 확인하고자 김효근·정선태(2005)<sup>102</sup>와 이정실(2004)<sup>103</sup>의 연구를 바탕으로 측정문항을 수립

102) 김효근·정선태(2005). 호텔 조직 내 커뮤니케이션이 호텔 종사원의 직무만족에 미치는 영향-서울 시내 특1급 호텔을 중심으로-. 『관광연구저널』, 19(1): 17-29.

하였다. 본 연구에서 이용된 조직 커뮤니케이션 요인으로는 상급자와의 커뮤니케이션, 최고경영층과의 커뮤니케이션, 개인성과에 대한 피드백, 부서 간 정보교환, 커뮤니케이션의 개방성이 있다.

## 2) 직무 스트레스

본 연구에서의 직무스트레스란 호텔의 식음료부서와 조리부서 직원들의 역할 수행 시 발생할 수 있는 개인과 직무환경의 부적절한 상태에서 발생하는 것으로 보고 “개인의 요구와 직무환경의 요구와 일치되지 못함을 지각할 때 발생하는 심리적·신체적 불균형의 상태”로 정의<sup>104)</sup>할 수 있다. 즉, 직무스트레스는 직무환경이 개인의 능력을 초과하여 불확실하게 제공되는 부조화로 인해 개인의 마음이 정상상태를 벗어나 심리적, 신체적, 행위적 긴장과 같은 역기능을 유발하는 상태를 말하는 것으로 본 연구에서 직무스트레스의 하위 요인으로는 직무혼란, 직무과다, 업무충돌, 협조결여, 지원결여 개념이 이용되어졌다.

## 3) 직무 만족

본 연구에서의 직무만족이란 종사원이 자신의 직무에 대해 가지고 있는 일종의 태도를 의미하며, 직무를 통해 자신의 욕구를 충족되고 있다고 지각하는 호의적 감정의 정도로 정의할 수 있다. 즉 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태를 의미하는 것이며, 직무만족의 동기요인과 위생요인 모두를 포함하는 것으로 본 연구에서 직무만족 개념으로는 복지제도 만족, 직무수행 만족, 동료관계 만족, 업무환경 만족이 이용되었다.

103) 이정실(2004). 호텔식음료 종사원의 조직 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입 그리고 직무만족과의 관계. 『관광연구』, 19(1): 35-53.

104) 오석윤(2003). 서비스일선에서 근무하는 호텔 직원의 역할 갈등이 스트레스에 미치는 영향. 『호텔경영학 연구』, 12(2): 143-163.

## 제 2 절 연구 조사 설계

### 1. 설문지 구성과 측정

본 연구는 자료의 수집과 측정을 위한 조사방법으로 구조화된 설문지를 사용한 실증적 연구방법을 택하였다. 설문지의 문항은 크게 6개 부분으로 구성되어 있다. 총 4쪽 구성의 설문지에는 인구통계적 특성 관련 질문, 건강상태 관련 질문, 조직 커뮤니케이션 관련 질문, 직무스트레스 관련 질문, 직무만족에 관한 질문, 전반적 직무만족 관련 질문으로 구성되어 있다. 설문지의 내용 및 구성 그리고 척도유형은 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 설문지의 구성

구 분	문항수	척 도
인구통계적 특성	9	명목척도, 서열척도, 5점 Likert 척도, 비율척도
건강상태	2	5점 Likert 척도
조직 커뮤니케이션	23	5점 Likert 척도
직무스트레스	23	5점 Likert 척도
직무만족	25	5점 Likert 척도
전반적인 직무만족	1	5점 Likert 척도

변수의 측정은 모형의 타당성을 확보하기 위한 것이다. 그러므로 본 연구에서 이용된 변수의 측정방법은 선행연구들을 통해 도출되어졌다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직 커뮤니케이션에 관련된 선행연구들은 연구방법이나 연구절차의 다양성에도 불구하고, 직원의 직무만족을 증대시키는 데에는 조직 커뮤니케이션의 역할이 중요함을 지적하고 있으며, 그러한 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 조직 커뮤니케이션의 요인을 제시하기 위한 노력을 지속해왔다. 본 연구에서는 호텔 조직 커뮤니케이션과 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향을 연구하면서 선행연구들을 통해 항목들을 도출해낸 김효근·정선태(2005)<sup>105)</sup>의 연구를 중심으로

105) 김효근·정선태(2005). 호텔 조직 내 커뮤니케이션이 호텔 종사원의 직무만족에 미치는 영향. 『관광연구저널』, 19(1): 17-29.

조직 커뮤니케이션 항목을 구성하였다.

둘째, 직무스트레스 구성개념은 지금까지 많은 직종에서 이용되어온 직무스트레스척도(Job Stress Survey: JSS)<sup>106)</sup>를 활용하여 본 연구에 이용하였다. 이러한 척도는 제조업만이 아니라 서비스를 포함한 다양한 업종에서 이용되어오고 있다. 또한 이 척도는 SCL-90(간이정신진단검사 증상목록)과의 상관관계를 통해 직무스트레스 측정에서 매우 높은 신뢰성이 있는 것으로 분석되어졌다. 구체적인 문항은 JSS를 활용하여 한국판 직무스트레스척도 개발을 연구한 국내문헌<sup>107)</sup>을 바탕으로 구성되어졌다.

## 2. 표본추출과 자료수집방법

본 연구는 제주지역 호텔 식음료·조리부서 직원들을 대상으로 호텔 조직 커뮤니케이션과 직무스트레스, 직무만족 간의 관계를 파악하는데 목적이 있다. 따라서 연구대상은 제주지역에 위치한 호텔 중 특 1급 호텔을 대상으로 실시되었으며, 표본은 호텔 식음료·조리부서 직원만으로 한정되었다.

호텔의 F&B에 대한 관심은 계속적으로 증가되고 있으며, 이에 따라 F&B에 관련된 연구들이 계속적으로 증가하고 있다. 국내 호텔의 경우 F&B에 대한 매출 비중이 국외에 비해 상대적으로 높은 경향을 나타내고 있어 그 중요성이 강조되고 있는 상황이다. 이러한 중요성을 인식하여 본 연구에서는 호텔직원 중 식음료·조리부서 직원을 연구대상으로 한정하여 설문조사를 실시하였다.

설문조사 기간은 4월 20일부터 5월 9일까지 20일 동안 실시되었으며, 제주지역 호텔 5개 업체(R호텔, L호텔, G호텔, K호텔, O호텔)의 식음료·조리부서 직원들을 대상으로 설문조사가 이뤄졌다.

본 연구의 목적을 정확하게 설문대상자에 인식시키기 위하여 각 호텔의 식음료·조리부서 담당자들을 대상으로 본 연구의 학문적 목적을 설명하여, 조직 커뮤니케이션, 직무스트레스, 직무만족에 대한 설문에 직원들이 응답할 때 외부영

---

106) Spielberger, C. D. & Vagg, P. R. (1999). *JSS: Job Stress Survey, Professional Manual*. Odessa FL: Psychological Assessment Resources.

107) 김교현·박창남·전경구(2004). 한국판 직무스트레스척도의 개발. 『한국심리학회지』, 9(2): 415-440.



향을 받지 않도록 환경을 조성하였다.

총 320부의 설문지 배포되었고 이 중 273부가 본 연구에서 이용되었으며 나머지 47부는 응답이 부적절하거나 신뢰성이 부족하여 본 연구에서 제외되었다.

### 3. 자료분석방법

수집한 자료를 분석하기 위한 통계적 분석 방법은 다음과 같다. 통계 패키지 프로그램은 SPSS 12.0 for Windows를 활용하였고, 표본의 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 개별구성개념의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 신뢰도 및 요인분석을 실시하였다. 또한 인구통계적 특성에 따른 조직 커뮤니케이션과 직무스트레스의 차이분석을 위하여 t 검증 및 일원배치분산분석을 실시하였고, 또한 조직 커뮤니케이션과 직무스트레스, 직무만족 간의 관계를 분석하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 분석 시 선택변수로 부서(식음료·조리)를 선택하였다.

## 제 IV 장 실증 분석

### 제 1 절 표본의 특성

본 연구는 호텔직원 중 식음료·조리부서를 중심으로 호텔 직원 간의 커뮤니케이션과 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향관계 분석을 목적으로 하고 있다. 본 연구에서 이용된 표본의 특징을 보면 <표 IV-1>과 같다.

성별을 보면 남성인 경우가 154명으로 56.4%, 여성이 119명으로 43.6%를 나타내며, 결혼과 관련해서는 미혼인 경우가 184명으로 67.4%, 기혼인 경우가 89명으로 32.6%로 나타났고, 연령에 있어서는 20대 이하인 경우가 150명으로 54.9%의 가장 큰 비율을 나타냈고, 30대가 100명으로 36.6%, 40대 이상인 경우가 23명으로 8.4%의 비율을 나타냈다. 고용형태를 보면 정규직인 경우가 151명으로 55.3%, 비정규직인 경우가 122명으로 44.7%를 나타냈으며, 호텔근무기간에서는 1년 이하인 경우가 33명으로 12.1%, 2-5년인 경우가 110명으로 40.3%, 6-10년인 경우가 79명으로 28.9%, 11년 이상인 경우가 51명으로 18.7%의 비율을 나타냈다.

<표 IV-1> 표본의 일반적 특성

구 분		표본수	비율(%)	구 분		표본수	비율(%)
성별	남	154	56.4	호텔근무 기간	1년 이하	33	12.1
	여	119	43.6		2-5년	110	40.3
결혼여부	미혼	184	67.4		6-10년	79	28.9
	기혼	89	32.6		11년 이상	51	18.7
고용형태	정규직	151	55.3	부서	식음료부서	146	53.5
	비정규직	122	44.7		조리부서	127	46.5
연령	20대 이하	150	54.9	학력	고등학교 졸	11	4.0
	30대	100	36.6		전문대 졸	206	75.5
	40대 이상	23	8.4		대학교 졸	54	19.8
직급	사원	206	75.5		대학원 졸	2	.7
	주임	41	15.0	호텔	R호텔	87	31.9
	계장	16	5.9		L호텔	69	25.3
	대리	4	1.5		G호텔	64	23.4
	과장	4	1.5		K호텔	26	9.5
	팀장	2	.7		O호텔	27	9.9

부서별 비율을 살펴보면 식음료부서가 146명으로 53.5%, 조리부서인 경우가 127명으로 46.5%의 비율을 나타냈고, 직급과 관련해서는 일반 사원인 경우가 206명으로 75.5%, 주임인 경우가 41명으로 15.0%, 계장인 경우가 16명으로 5.9%, 대리과 과장인 경우가 각각 4명으로 1.5%, 팀장인 경우가 2명으로 0.7%의 비율을 나타냈다. 학력과 관련해서는 고등학교 졸업인 경우가 11명으로 4.0%, 전문대 졸업인 경우가 206명으로 75.5%, 대학교 졸업인 경우가 54명으로 19.8%, 대학원 졸업인 경우가 2명으로 0.7%의 비율을 나타냈다. 호텔에 따른 분류를 보면 R호텔인 경우가 87명으로 31.9%, L호텔인 경우가 69명으로 25.3%, G호텔인 경우가 64명으로 23.4%, K호텔인 경우가 26명으로 9.5%, O호텔인 경우가 27명으로 9.9%의 비율을 나타냈다.

## 제 2 절 신뢰성 및 타당성 검증

### 1. 신뢰성 검증

본 연구의 설문조사에서 사용된 항목이나 척도가 측정하고자 하는 대상을 정확하게 측정하고 있는지 확인하기 위하여 신뢰도 분석을 실시하였다.

신뢰성이란 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성, 의존가능성 등으로 표현할 수 있는 개념으로 유사한 측정도구 혹은 동일 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복 측정했을 때 일관성 있는 결과를 얻는 것을 말한다.<sup>108)</sup>

일반적으로 신뢰도는 오차의 크기에 따라 영향을 받는다고 볼 수 있다. 그러므로 측정치의 오차분산을 추정할 수 있다면 신뢰도는 쉽게 구할 수 있다. 즉, 측정도구에 의해 얻어진 자료의 총분산에 대한 참분산의 비율을 의미한다. 조사방법에 있어 신뢰도란 절대적이지는 않지만 이를 평가하는 방법으로는 재측정법, 대안형식법, 내적일관성법의 3가지 유형이 있다. 이 중 내적일관성법이 가장 많이 이용되고 있으며 본 연구에서도 내적일관성 방법 중 계수알파(coefficient alpha or Cronbach's alpha)를 이용한 신뢰도 분석을 실시하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서 크론바하 알파 계수가 0.8 이상이면 상당히 신뢰성이 높다고 볼

108) 채서일(2005). 사회과학조사방법론. 비엔엠북스. p.179.

수 있으며 그 값이 0.6 이상이면 측정도구의 신뢰성에 큰 문제가 없다고 보고 있다.

<표 IV-2> 조직 커뮤니케이션 측정 항목의 신뢰성 검증 결과

항 목	평균	표준 편차	수정된 항목- 전체상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach's α	Cronbach's α
x20상급자로부터의 정보획득이 용이하다	3.0293	.82195	.746	.845	.876
x22개인적인 문제를 편하게 상의할 수 있다	2.9304	.84383	.670	.855	
x19상급자가 기대 수준을 암시해준다	3.0403	.74891	.697	.852	
x21비업무적인 인간관계에 만족한다	3.0037	.83797	.563	.869	
x23상사와의 개인적인 갈등을 쉽게 해결할 수 있다	2.9817	.76914	.614	.862	
x18상급자에게 업무에 대한 도움을 많이 받는다	3.0586	.83372	.643	.859	
x17상급자와 함께 목표설정을 계획한다	2.7985	.87431	.661	.857	
x15최고경영층의 노력을 인지할 수 있다	2.7729	.85732	.808	.809	
x14전반적 정책에 대한 정보를 명확하게 획득할 수 있다	2.8388	.80647	.737	.839	
x16장기목표에 대한 정확한 정보를 획득할 수 있다	2.8022	.82986	.714	.847	
x13최고경영층의 목표를 정확하게 인지할 수 있다	2.9158	.84249	.672	.864	.841
x7근무평정은 자기 스스로를 평가할 수 있는 기회를 제공한다	2.7546	.79649	.699	.788	
x8근무평정은 자신에게 도움이 된다	2.9121	.79956	.619	.822	
x5인사고과에 대한 동기부여가 명확하다	2.7363	.81577	.703	.786	
x6인사고과에 대한 정확한 평가가 이뤄진다	2.5971	.85250	.679	.797	
x11동료에게 정보를 편하게 전달해줄 수 있다	3.2381	.73646	.632	.753	.807
x9동료들과의 정보교환이 용이하게 이뤄진다	3.1612	.71463	.637	.751	
x12타부서에 정보를 편하게 전달해줄 수 있다	3.0733	.79644	.618	.760	
x10타부서와의 정보교환이 용이하게 이뤄진다	2.9121	.78095	.604	.766	
x2자신의 의견을 자유롭게 건의할 수 있다	3.1648	.69553	.757	.729	.841
x3자신의 의견을 솔직하게 발언할 수 있다	3.0586	.75015	.724	.759	
x1자신의 생각이나 느낌을 자유롭게 표현할 수 있다	3.1026	.72031	.637	.841	
전체 Cronbach's α = .914					

조직 커뮤니케이션 측정항목의 신뢰성 검증을 실시한 결과 <표 IV-2>와 같이 분석되었다. 조직 커뮤니케이션 관련 총 23개 항목이 측정되었지만 1개 항목(x4: 자율성이 보장되어 있다)을 제거하면 더 높은 신뢰도 계수를 기대할 수 있어 해당 항목을 제거한 후 총 22개 항목이 본 연구에서 이용되었다.

조직 커뮤니케이션의 5가지 요인의 신뢰도계수를 보면 .876, .875, .841, .807, .841로 모든 요인에서 0.8 이상의 신뢰도계수 값을 나타내 상당히 신뢰성이 높은

것을 확인할 수 있으며, 전체 신뢰도계수는 .914의 값을 나타냈다.

<표 IV-3> 직무스트레스 측정 항목의 신뢰성 검증 결과

항 목	평균	표준 편차	수정된 항목- 전체상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach's α	Cronbach's α
y15나의 업무가 전체적인 일과 어떻게 관련이 있는지 모를 때가 많다.	2.5165	.88736	.612	.828	.850
y16나의 판단과는 상반된 업무를 해야 할 때가 있다.	2.9597	.89639	.627	.826	
y14작업과제와 목표가 명확하지 않다.	2.6447	.81920	.572	.834	
y21나의 가치관과는 다른 일을 해야 할 경우가 있다.	2.9927	.87023	.600	.830	
y19회사에서는 내 능력으로 처리하기 힘든 일을 맡기는 경우가 자주 있다.	2.6300	.77563	.654	.823	
y20업무수행에 필요한 시책이나 지침이 부족하다.	2.9597	.82817	.597	.830	
y23업무수행과정에서 나의 의견을 무시당하는 경우가 많다.	2.6996	.77973	.604	.829	.815
y2회사에서는 내 경력에 비해 너무나 많은 것을 요구한다고 생각한다.	2.9597	.81475	.707	.754	
y1밤늦게까지 일을 해야 할 정도로 업무량이 많다.	2.8571	.89407	.548	.791	
y7회사에서는 나의 능력과 기술 이상의 업무실적을 요구한다.	2.9817	.75952	.578	.783	
y6나는 항상 나의 책임 업무량보다 더 많은 업무를 수행하고 있다	3.0476	.72857	.562	.787	
y22내가 맡고 있는 업무는 내 경력에 비해 점점 더 어렵고 복잡해지는 것 같다	2.7949	.83691	.512	.798	
y18나는 한꺼번에 너무 많은 책임을 떠맡고 있다	2.6960	.78536	.556	.788	.768
y8우리 부서는 업무상 타부서와 자주 충돌한다	2.9011	.90410	.544	.750	
y10부서간 업무책임이 중복되어 서로 간에 마찰이 빈번하다	2.8938	.82230	.718	.551	
y11업무 수행 시 타부서와의 책임한계가 분명치 못하다	3.0623	.84004	.544	.743	.786
y12부하직원들이 자신의 권리만을 내세우며 업무에 협조하려 들지 않는다	2.6227	.87055	.647		
y17직원들이 자신의 입장만을 내세우며 지시대로 움직여 주지 않는다	2.6007	.83464	.647		
y4우리 회사에서 진급하기를 기대하느니 차라리 다른 회사로 옮기는 편이 낫다	3.2637	.94521	.511	.677	
y3인사적체 때문에 승진기회가 부족하다	3.3370	.93344	.511		

전체 Cronbach's α = .908

직무스트레스 측정항목의 신뢰성 검증 결과 <표 IV-3>과 같이 전체 23개 측정 항목 중 3개 항목을 제거하면 더 높은 신뢰도 계수를 기대할 수 있어 해당 항목을 제거한 후(y5: 상사들이 서로 상반된 업무를 지시할 때가 많다, y9: 항상 할 일은 많은데 일을 처리할 시간이 부족하다, y13: 업무추진과정에서 나의 의견이 전혀 반영되지 않는다), 총 20개 항목이 최종분석에 이용되었다.

<표 IV-3>은 직무스트레스 측정항목의 평균, 표준편차, 수정된 항목-전체상관



관계, 항목이 삭제된 경우의 신뢰도계수, 신뢰도계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 표기하고 있다. 각각의 신뢰도계수를 보면 .850, .815, .768, .786, .677로 모든 요인의 신뢰도계수가 0.6 이상으로 신뢰성에 문제가 없는 것을 확인할 수 있었으며, 전체 신뢰도계수는 .908로 나타났다.

<표 IV-4> 직무만족 측정 항목의 신뢰성 검증 결과

항 목	평균	표준 편차	수정된 항목- 전체상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach's $\alpha$	Cronbach's $\alpha$
z15복지제도의 운영상태에 대해 만족한다	2.5788	.84139	.763	.902	.916
z14봉급 및 보너스 결정 방법에 대해 만족한다	2.5421	.90701	.740	.903	
z22현행 복지시설에 대해 만족한다	2.6410	.83758	.744	.903	
z8복지후생제도에 대해 만족한다	2.7106	.91181	.707	.905	
z2타회사와 비교하여 급여에 만족한다	2.6667	.96381	.650	.909	
z5오래 근무할수록 애사심이 증진된다	2.6154	.85881	.693	.906	
z25회사에 대한 자부심이 많다	2.8205	.85793	.657	.908	
z16간부들의 회사 일에 대한 성의에 대해 만족한다	2.6703	.81423	.671	.908	
z19사내동료와 비교하여 급여에 대해 만족한다	2.7216	.87204	.621	.910	
z21사원의 건의 및 불만사항을 수용하는 자세에 대해 만족한다	2.7729	.77155	.630	.910	
z3상사의 부하교육 및 능력향상에 만족한다	2.8755	.74203	.682	.811	
z6능력발휘 기회에 만족한다	2.8205	.83182	.609	.826	
z20부하직원간의 협력을 위한 상사의 노력에 만족한다	2.8755	.71683	.589	.829	
z4회사의 업무개선을 위한 의견제시 방법에 만족한다	2.7985	.76196	.661	.815	
z17상사의 업무계획 및 준비성에 만족한다	2.9048	.70064	.591	.828	
z18승진제도의 공정성에 만족한다	2.5348	.80877	.641	.819	.813
z9동료간의 업무협조에 만족한다	3.1282	.70844	.558	.789	
z23동료간의 친밀도 정도에 만족한다	3.2051	.74388	.492	.809	
z24상사의 업무능력의 능숙함에 만족한다	3.0147	.76682	.644	.764	
z10상사의 지시 및 명령의 명료성에 만족한다	2.9780	.74228	.679	.753	.665
z11업무능률향상을 위한 상사의 노력에 만족한다	2.9780	.76184	.640	.765	
z13업무에 의한 피로감이 적다	2.6227	.70225	.407	.613	
z7업무의 양에 만족한다	2.8755	.71168	.564	.508	
z1근무시간에 만족한다	3.0440	.86915	.410	.622	.665
z12회사의 운영사항을 알려 주는 정도에 만족한다	2.8205	.69188	.399	.618	
전체 Cronbach's $\alpha = .937$					

직무만족 측정항목의 신뢰성 검증을 실시한 결과 <표 IV-4>와 같은 분석결과가 도출되었다. 그 결과 25개 항목이 모두 본 연구에서 이용되었으며 각 요인에 따른 신뢰도계수를 살펴보면 .916, .847, .813, .665로 모든 값이 0.6 이상으로 측정도구의 신뢰성에 큰 문제가 없다고 볼 수 있다.



## 2. 타당성 검증

타당성이란 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정했느냐 하는 문제로 평가방법에 따라 내용타당성, 기준에 의한 타당성, 개념타당성으로 나누어 볼 수 있다. 내용타당성은 측정 도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 정확히 측정할 수 있도록 설계 되었는지에 관한 것으로 주관적인 판단에 의해 평가되며, 측정하려는 속성이나 개념을 조작적으로 정의하여 측정하는 데 있어 한 가지 조작적 정의에 따른 측정 결과만으로 개념을 완전히 측정하기 어려우므로 여러 가지 조작적 정의를 이용하여 개념을 측정하고, 각 측정치 간의 상관관계를 조사하여 측정의 타당성을 평가하게 된다. 개념타당성은 조사자가 측정하려고 하는 개념을 측정 도구로 정확히 측정하였는가에 대한 문제가 이론적 연구를 수행하는 데 가장 중요한 요소이다. 이는 추상적인 개념일수록 개념타당성을 확보하기가 어렵기 때문이다. 개념타당성은 크게 집중타당성, 판별타당성, 이해타당성으로 구분된다. 개념타당성을 평가하는 데 사용되는 방법은 다속성 다방법 매트릭스(multitrait multimethod matrix: MTMM)와 요인분석(factor analysis)이 있는데 본 연구에서는 요인분석을 활용하였다.

요인분석은 실제로 존재하는 어떤 특정 사회현상에 관한 연구를 수행할 때 일련의 관측된 변수들을 근거로 직접 관측할 수 없는 개념을 확인하기 위한 것이다. 즉, 여러 변수들을 몇 개의 개념 또는 요인으로 묶어줌으로써 변수들의 내용을 단순화할 수 있다.<sup>109)</sup> 요인을 결정하기 위한 요인추출법에는 정보의 손실을 최소화시켜주며 보다 적은 수의 요인을 추출할 때 유용한 주성분분석(principle component analysis or component analysis: PCA)법을 이용하였다. 요인추출결과 계산된 요인행렬은 요인과 개별변수간의 상관관계를 알려준다. 그러나 요인행렬로서 의미 있는 요인을 확인하기는 어려우므로 초기의 행렬을 해석하기 쉬운 행렬로 회전시킬 필요가 있다. 요인회전은 크게 직교회전과 사교회전으로 구분된다. 직교회전(orthogonal rotation)을 위한 여러 가지 회전방법이 개발되어 있으나 본 연구에서는 가장 널리 사용되는 방법인 베리맥스(varimax)법을 이용하였다.

109) 정충영·최이규(2004). SPSSWIN을 이용한 통계분석. 서울: 무역경영사. p.136.

<표 IV-5> 조직 커뮤니케이션 측정 항목의 타당성 검증 결과

요 인	측 정 변 수	요인 적재량					공통성
		1	2	3	4	5	
상급자와의 커뮤니케이션	x20상급자로부터의 정보획득이 용이하다	.796	.203	.158	.038	.074	.706
	x22개인적인 문제를 편하게 상의할 수 있다	.744	.152	.025	.154	.134	.619
	x19상급자가 기대 수준을 암시해준다	.714	.290	.249	.030	.010	.657
	x21비업무적인 인간관계에 만족한다	.698	-.113	.141	.261	.005	.587
	x23상사와의 개인적인 갈등을 쉽게 해결할 수 있다	.665	.207	-.045	.124	.291	.588
	x18상급자에게 업무에 대한 도움을 많이 받는다	.658	.154	.182	.187	.180	.558
	x17상급자와 함께 목표설정을 계획한다	.651	.297	.278	.070	.103	.604
최고경영층과의 커뮤니케이션	x15최고경영층의 노력을 인지할 수 있다	.211	.825	.243	.121	.037	.800
	x14전반적 정책에 대한 정보를 명확하게 획득할 수 있다	.206	.791	.124	.205	.072	.731
	x16장기목표에 대한 정확한 정보를 획득할 수 있다	.261	.710	.311	.166	.108	.709
	x13최고경영층의 목표를 정확하게 인지할 수 있다	.185	.699	.228	.224	.098	.634
개인성과에 대한 피드백	x7근무평정은 자기 스스로를 평가할 수 있는 기회를 제공한다	.129	.138	.822	.115	.048	.726
	x8근무평정은 자신에게 도움이 된다	.172	.141	.779	.154	.002	.680
	x5인사고과에 대한 동기부여가 명확하다	.194	.216	.741	-.010	.240	.691
	x6인사고과에 대한 정확한 평가가 이뤄진다	.147	.322	.696	.058	.195	.651
부서간 정보교환	x11동료에게 정보를 편하게 전달해줄 수 있다	.189	.067	.002	.798	.142	.698
	x9동료들과의 정보교환이 용이하게 이뤄진다	.119	.057	.220	.794	.121	.710
	x12타부서에게 정보를 편하게 전달해줄 수 있다	.102	.348	-.047	.697	.136	.638
	x10타부서와의 정보교환이 용이하게 이뤄진다	.194	.282	.166	.672	.035	.598
커뮤니케이션의 개방성	x2자신의 의견을 자유롭게 건의할 수 있다	.138	-.034	.168	.146	.861	.811
	x3자신의 의견을 솔직하게 발언할 수 있다	.236	.063	.104	.154	.826	.776
	x1자신의 생각이나 느낌을 자유롭게 표현할 수 있다	.086	.197	.091	.082	.800	.701
Eigenvalues		7.932	2.039	1.853	1.792	1.258	
분산설명력(%)		36.056	9.267	8.422	8.144	5.717	
누적분산설명력(%)		36.056	45.322	53.744	61.888	67.605	
KMO= .878, 구형성검정치= 3237.286, 유의확률=.000							

조직 커뮤니케이션 측정 항목의 타당성 검증 결과 <표 IV-5>와 같은 분석 결과를 확인할 수 있었다. 공통성에서는 모두 0.4 이상의 값을 나타내고 있으며 총 5개의 요인이 추출되었다. 1요인은 ‘상급자와의 커뮤니케이션’으로 명명하였으며 7개의 변수로 구성되어 있고 eigen-values는 7.932의 값을 나타냈고 분산설명력은 36.056%를 나타냈다. 2요인은 ‘최고경영층과의 커뮤니케이션’으로 명명하였으며 4개의 변수로 구성되었고 eigen-values는 2.039의 값을 나타냈고 분산설명력은 9.267%를 나타냈다. 3요인은 ‘개인성과에 대한 피드백’ 요인으로 명명하였고 4개의 변수로 구성되었으며 eigen-values는 1.853의 값을 나타냈고, 분산설명력은

8.422%를 나타냈다. 4요인은 ‘부서 간 정보교환’으로 명명하였으며 4개의 변수로 구성되었고 eigen-values는 1.792의 값을 나타냈고 분산설명력은 8.144%를 나타냈다. 5요인은 ‘커뮤니케이션의 개방성’으로 명명하였으며 3개의 변수로 구성되었고 eigen-values는 1.258의 값을 나타냈고 분산설명력은 5.717%의 값을 나타냈다. KMO 값은 .878의 값을 나타냈고, 구형성검정치는 3237.286, 충분분산설명력은 67.605%를 나타냈다.

<표 IV-6> 직무스트레스 측정 항목의 타당성 검증 결과

요인	측정 변수	요인 적재량					공통성
		1	2	3	4	5	
직무 혼란	y15나의 업무가 전체적인 일과 어떻게 관련이 있는지 모를 때가 많다.	.774	-.084	.027	.205	.069	.654
	y16나의 판단과는 상반된 업무를 해야 할 때가 있다.	.692	.191	.158	.014	.187	.575
	y14작업과제와 목표가 명확하지 않다.	.654	-.096	.232	.273	.151	.588
	y21나의 가치관과는 다른 일을 해야 할 경우가 있다.	.650	.270	.231	-.030	.061	.553
	y19회사에서는 내 능력으로 처리하기 힘든 일을 맡기는 경우가 자주 있다.	.640	.330	.024	.341	.005	.636
	y20업무수행에 필요한 시책이나 지침이 부족하다.	.639	.266	.239	.021	.055	.539
	y23업무수행과정에서 나의 의견을 무시당하는 경우가 많다.	.578	.392	.004	.282	.080	.573
직무 과다	y2회사에서는 내 경력에 비해 너무나 많은 것을 요구한다고 생각한다.	.170	.784	.092	.113	.125	.681
	y1밝히려는 일을 해야 할 정도로 업무량이 많다.	.168	.701	-.005	.044	.161	.548
	y7회사에서는 나의 능력과 기술 이상의 업무실적을 요구한다.	.083	.657	.277	.108	.180	.559
	y6나는 항상 나의 책임 업무량보다 더 많은 업무를 수행하고 있다.	.043	.636	.271	.100	.295	.577
	y22내가 맡고 있는 업무는 내 경력에 비해 점점 더 어렵고 복잡해지는 것 같다.	.462	.512	.207	.147	-.130	.557
	y18나는 한꺼번에 너무 많은 책임을 떠맡고 있다.	.482	.492	.072	.316	.007	.580
업무 충돌	y8우리 부서는 업무상 타부서와 자주 충돌한다.	.200	.210	.806	.003	.003	.733
	y10부서간 업무책임이 중복되어 서로 간에 마찰이 빈번하다.	.171	.150	.791	.287	.142	.780
	y11업무 수행 시 타부서와의 책임한계가 분명치 못하다.	.265	.132	.574	.324	.284	.603
협조 결여	y12부하직원들이 자신의 권리만을 내세우며 업무에 협조하려 들지 않는다.	.127	.152	.237	.849	.077	.823
	y17직원들이 자신의 입장만을 내세우며 지시대로 움직여 주지 않는다.	.359	.191	.137	.748	.081	.750
지원 결여	y4우리 회사에서 진급하기를 기대하느니 차라리 다른 회사로 옮기는 편이 낫다.	.091	.176	.053	.072	.842	.755
	y3인사적체 때문에 승진기회가 부족하다.	.157	.255	.169	.063	.749	.683
Eigen-values		7.391	1.830	1.398	1.107	1.021	
분산설명력(%)		36.954	9.152	6.988	5.536	5.106	
누적분산설명력(%)		36.954	46.106	53.094	58.630	63.736	
KMO= .894, 구형성검정치= 2339.515, 유의확률=.000							

<표 IV-6>의 직무스트레스 측정 항목의 타당성 검증 결과를 보면 본 연구에 이용된 20개 항목을 통해 5개 요인이 추출되었으며, 공통성은 모두 0.4 이상으로

문제가 없는 것을 확인할 수 있다. 1요인은 ‘직무혼란’으로 명명하였으며 7개의 변수로 구성되었고 eigen-values는 7.391의 값을 나타냈고 분산설명력은 36.954%를 나타냈다. 2요인은 ‘직무과다’로 명명하였으며 6개의 변수로 구성되었고 eigen-values는 1.830의 값을 나타냈고 분산설명력은 9.152%를 나타냈다. 3요인은 ‘업무충돌’로 명명하였고 3개의 변수로 구성되었으며 eigen-values는 1.398의 값을 나타냈고 분산설명력은 6.988의 값을 나타냈다. 4요인은 ‘협조결여’로 명명하였으며 2개의 변수로 구성되었고 eigen-values는 1.107의 값을 나타냈고 분산설명력은 5.536%를 나타냈다. 5요인은 ‘지원결여’로 명명하였으며 2개의 변수로 구성되었고 eigen-values는 1.021의 값을 나타냈고 분산설명력은 5.106%를 나타냈다. 그리고 KMO 값은 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 것이므로 이 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못함을 나타낸다. KMO 값은 1에 가까울수록 높으며 이 값이 0.9 이상이면 상당히 좋은 것이고, 0.8 이상이면 꽤 좋은 것이고, 0.7 이상이면 적당한 것이고, 0.6 이상이면 평범한 것으로 여겨지고 있다. 본 연구에서 직무스트레스에 대한 항목에서 KMO 값은 .894로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 옳바르다는 것을 확인할 수 있다. 또한 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 구형성검정치에서도 유의한 것으로 나타났으며 총분산설명력은 63.736%를 나타냈다.

<표 IV-7> 직무만족 측정 항목의 타당성 검증 결과

요 인	측 정 변 수	요인 적재량				공통성
		1	2	3	4	
복지제도	z15복지제도의 운영상태에 대해 만족한다	.808	.063	.090	.266	.736
	z14봉급 및 보너스 결정 방법에 대해 만족한다	.808	.152	.044	.121	.692
	z22현행 복지시설에 대해 만족한다	.749	.076	.213	.304	.705
	z8복지후생제도에 대해 만족한다	.741	.127	.181	.226	.650
	z2타회사와 비교하여 급여에 만족한다	.647	.326	.010	.128	.541
	z5오래 근무할수록 애사심이 증진된다	.623	.394	.127	.181	.593
	z25회사에 대한 자부심이 많다	.575	.322	.273	.150	.531
	z16간부들의 회사 일에 대한 성의에 대해 만족한다	.554	.429	.111	.266	.574
	z19사내동료와 비교하여 급여에 대해 만족한다	.554	.430	.067	.089	.504
	z21사원의 건의 및 불만사항을 수용하는 자세에 대해 만족한다	.488	.314	.303	.336	.542
직무수행	z3상사의 부하교육 및 능력향상에 만족한다	.257	.692	.180	.226	.628
	z6능력발휘 기회에 만족한다	.347	.637	.118	.040	.542
	z20부하직원간의 협력을 위한 상사의 노력에 만족한다	.143	.629	.336	.224	.579
	z4회사의 업무개선을 위한 의견제시 방법에 만족한다	.449	.628	.015	.086	.604
	z17상사의 업무계획 및 준비성에 만족한다	.164	.612	.246	.246	.522
	z18승진제도의 공정성에 만족한다	.343	.565	.075	.080	.626
동료관계	z9동료간의 업무협조에 만족한다	.233	.046	.760	.099	.644
	z23동료간의 친밀도 정도에 만족한다	.126	.107	.759	-.170	.632
	z24상사의 업무능력의 능숙함에 만족한다	.093	.496	.621	.105	.651
	z10상사의 지시 및 명령의 명료성에 만족한다	.039	.488	.566	.317	.661
	z11업무능률향상을 위한 상사의 노력에 만족한다	.053	.497	.533	.368	.670
업무환경	z13업무에 의한 피로감이 적다	.252	.065	-.084	.681	.539
	z7업무의 양에 만족한다	.171	.385	.048	.632	.579
	z1근무시간에 만족한다	.250	.074	.088	.595	.430
	z12회사의 운영사항을 알려 주는 정도에 만족한다	.243	.308	.179	.505	.441
Eigenvalues		10.183	2.252	1.289	1.093	
분산설명력(%)		40.731	9.007	5.156	4.373	
누적분산설명력(%)		40.731	49.739	54.894	59.267	
KMO= .923, 구형성검정치= 3780.380,		유의확률=.000				

직무만족 측정 항목의 타당성을 검증한 결과 <표 IV-7>과 같은 결과를 나타냈다. 모든 변수의 공통성이 0.4 이상의 값을 나타냈고, 총 4개 요인이 추출되었다. 1요인은 ‘복지제도’로 명명하였으며 10개의 변수로 구성되었고 eigen-values는 10.183의 값을 나타냈고 분산설명력은 40.731%를 나타냈다. 2요인은 ‘직무수행’으로 명명하였고 6개의 변수로 구성되었으며 eigen-values는 2.252의 값을 나타냈고 분산설명력은 9.007%를 나타냈다. 3요인은 ‘동료관계’로 명명하였고 5개의 변수로 구성되었으며 eigen-values는 1.289의 값을 나타냈고 분산설명력은 5.156%를 나타냈다. 4요인은 ‘업무환경’으로 명명하였고 4개의 변수로 구성되었으



며 eigen- values는 1.093의 값을 나타냈고 분산설명력은 4.373%를 나타냈다.

KMO 값은 .923으로 항목선정성이 매우 올바른 것으로 확인되었으며, 구형성검정치는 3780.380의 값을 나타냈고, 충분산설명력은 59.267%의 비율을 나타냈다.

### 제 3 절 가설 검증

#### 1. 가설 1의 검증

##### (1) 가설 1-1의 검증

인구통계적 특성(성별, 연령, 결혼여부, 부서, 근무연수, 고용형태)에 따라 조직 커뮤니케이션에는 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 t 검증 및 일원배치분산분석(One-way ANOVA)을 실시한 결과 <표 IV-8>과 같은 결과가 나타났다.

<표 IV-8> 성별에 따른 조직 커뮤니케이션 차이검증

구 분	성 별	N	평 균	표준편차	t값	유의수준
상급자와의 커뮤니케이션	남	154	3.0334	.62255	1.702	.090
	여	119	2.9052	.61072		
최고경영총과의 커뮤니케이션	남	154	2.8360	.78246	.098	.922
	여	119	2.8277	.61129		
개인성과에 대한 피드백	남	154	2.7938	.69318	1.228	.221
	여	119	2.6933	.64147		
부서간 정보교환	남	154	3.0455	.61067	-1.586	.114
	여	119	3.1618	.58819		
커뮤니케이션의 개방성	남	154	3.1385	.63965	.892	.373
	여	119	3.0700	.61506		

성별에 따라 조직 커뮤니케이션에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 t 검증을 실시한 결과 <표 IV-8>과 같이 모든 항목에서 유의한 차이가 발생하지 않음을 확인할 수 있었다. 하지만 부서 간 정보교환을 빼고 나머지 요인에서 모두 남성의 평균값이 전반적으로 여성에 비해 높은 것을 확인할 수 있다.



<표 IV-9> 연령에 따른 조직 커뮤니케이션 차이검증

구분	연령	N	평균	표준편차	F값	유의수준
상급자와의 커뮤니케이션	20대 이하	150	2.9543ab	.61179	3.022	.050
	30대	100	3.0686a	.56943		
	40대 이상	23	2.7329b	.80502		
최고경영총과의 커뮤니케이션	20대 이하	150	2.8200	.65097	.064	.938
	30대	100	2.8425	.76513		
	40대 이상	23	2.8696	.86887		
개인성장에 대한 피드백	20대 이하	150	2.7500	.58577	1.071	.344
	30대	100	2.7075	.76132		
	40대 이상	23	2.9348	.77686		
부서간 정보교환	20대 이하	150	3.1300	.60667	.752	.472
	30대	100	3.0725	.53335		
	40대 이상	23	2.9783	.83228		
커뮤니케이션의 개방성	20대 이하	150	3.1178	.62168	.482	.618
	30대	100	3.1233	.61528		
	40대 이상	23	2.9855	.74181		

연령에 따라 조직 커뮤니케이션에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과 <표 IV-9>와 같이 모든 항목에서 유의한 차이가 발생하지 않는 것을 확인할 수 있다. 하지만 사후검증 결과 상급자와의 커뮤니케이션 요인이 집단 분류가 되었다. 30대가 3.0686으로 가장 높은 값을 나타냈고, 20대 이하인 집단은 높은 집단과 낮은 집단 모두에 속하는 것으로 확인되었으며, 40대 이상인 집단이 가장 낮은 값을 나타냈다.

<표 IV-10> 결혼여부에 따른 조직 커뮤니케이션 차이검증

구분	결혼	N	평균	표준편차	t값	유의수준
상급자와의 커뮤니케이션	미혼	184	2.9550	.61683	-.863	.389
	기혼	89	3.0241	.62613		
최고경영총과의 커뮤니케이션	미혼	184	2.8302	.66992	-.075	.940
	기혼	89	2.8371	.79514		
개인성장에 대한 피드백	미혼	184	2.7337	.63246	-.543	.588
	기혼	89	2.7837	.74923		
부서간 정보교환	미혼	184	3.1005	.60458	.173	.863
	기혼	89	3.0871	.60196		
커뮤니케이션의 개방성	미혼	184	3.1087	.61771	.001	.999
	기혼	89	3.1086	.65477		

결혼여부에 따라 조직 커뮤니케이션에 유의한 차이가 발생하는지 확인하기 위하여 t 검증을 실시한 결과 모든 요인에서 유의한 차이가 발생하지 않았다.

<표 IV-11> 부서에 따른 조직 커뮤니케이션 차이검증

구분	부서	N	평균	표준편차	t값	유의수준
상급자와의 커뮤니케이션	식음료부서	146	2.9873	.61231	.279	.780
	조리부서	127	2.9663	.63006		
최고경영총과의 커뮤니케이션	식음료부서	146	2.8818	.65863	1.219	.224
	조리부서	127	2.7756	.76690		
개인성과에 대한 피드백	식음료부서	146	2.7757	.64107	.677	.499
	조리부서	127	2.7205	.70684		
부서간 정보교환	식음료부서	146	3.1695	.59374	2.171	.031
	조리부서	127	3.0118	.60410		
커뮤니케이션의 개방성	식음료부서	146	3.1461	.63242	1.055	.292
	조리부서	127	3.0656	.62437		

부서에 따라 조직 커뮤니케이션에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 t 검증을 실시한 결과 부서 간 정보교환 요인에서 유의한 차이가 발생하였다. 유의확률은 .031의 값을 나타냈고 식음료부서가 평균 3.1695로 평균 3.0118의 조리부서보다 상대적으로 높은 값을 나타냈다.

<표 IV-12> 근무연수에 따른 조직 커뮤니케이션 차이검증

구분	근무연수	N	평균	표준편차	F값	유의수준
상급자와의 커뮤니케이션	1년 이하	33	2.9351	.67489	.279	.841
	2-5년	110	2.9857	.59548		
	6-10년	79	2.9458	.63572		
	11년 이상	51	3.0364	.62194		
최고경영총과의 커뮤니케이션	1년 이하	33	2.7955	.70560	.350	.789
	2-5년	110	2.7932	.67632		
	6-10년	79	2.8544	.67178		
	11년 이상	51	2.9069	.85141		
개인성과에 대한 피드백	1년 이하	33	2.9167	.64852	.845	.470
	2-5년	110	2.7295	.62455		
	6-10년	79	2.7025	.68416		
	11년 이상	51	2.7598	.76315		
부서간 정보교환	1년 이하	33	3.1212	.45553	.271	.846
	2-5년	110	3.1273	.66940		
	6-10년	79	3.0759	.54059		
	11년 이상	51	3.0441	.63582		
커뮤니케이션의 개방성	1년 이하	33	3.1616	.48678	.451	.717
	2-5년	110	3.0818	.65772		
	6-10년	79	3.0759	.62464		
	11년 이상	51	3.1830	.66102		

근무연수에 따라 조직 커뮤니케이션에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과 모든 요인에서 유의한 차이가 발생하지 않는 것으로 나타났다.

<표 IV-13> 고용형태에 따른 조직 커뮤니케이션 차이검증

구 분	고용형태	N	평 균	표준편차	t값	유의수준
상급자와의 커뮤니케이션	정규직	151	2.9962	.60315	.555	.580
	비정규직	122	2.9543	.64106		
최고경영총과의 커뮤니케이션	정규직	151	2.8460	.70702	.351	.726
	비정규직	122	2.8156	.71999		
개인성과에 대한 피드백	정규직	151	2.7450	.70147	-.136	.892
	비정규직	122	2.7561	.63593		
부서간 정보교환	정규직	151	3.0911	.60103	-.155	.877
	비정규직	122	3.1025	.60708		
커뮤니케이션의 개방성	정규직	151	3.1015	.66888	-.208	.835
	비정규직	122	3.1175	.57802		

고용형태에 따라 조직 커뮤니케이션에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 t 검증을 실시한 결과 모든 요인에서 유의한 차이가 발생하지 않는 것으로 나타났다.

(2) 가설 1-2의 검증

인구통계적 특성(성별, 연령, 결혼여부, 부서, 근무연수, 고용형태)에 따라 직무 스트레스에는 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 t 검증 및 일원배치분산분석(One-way ANOVA)을 실시한 결과 다음과 같은 결과를 도출할 수 있었다.

<표 IV-14> 성별에 따른 직무스트레스 차이검증

구 분	성 별	N	평 균	표준편차	t값	유의수준
직무혼란	남	154	2.7477	.66100	-.768	.443
	여	119	2.8031	.53095		
직무과다	남	154	2.9545	.58493	2.126	.034
	여	119	2.8053	.56220		
업무충돌	남	154	2.9221	.68789	-.806	.421
	여	119	2.9916	.73063		
협조결여	남	154	2.5649	.81188	-1.137	.256
	여	119	2.6723	.72028		
지원결여	남	154	3.2922	.82585	-.187	.851
	여	119	3.3109	.80778		

성별에 따라 직무스트레스에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 t 검증을

실시한 결과 <표 IV-14>와 같이 직무과다 요인만이  $p < 0.05$  수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 직무과다인 경우 남성이 2.9545로 여성 평균 2.8053보다 높은 직무스트레스를 인지하는 것으로 나타났다. 성별에 따라서 다른 직무스트레스 요인은 유의한 차이가 없지만 직무과다 요인에서 유의한 차이가 발생한다는 점은 호텔 경영자에게는 의미 있는 결과라 할 수 있다. 남성이 여성보다 직무과다라고 인식하는 점이 호텔 업무의 과다인지, 호텔 업무 이외의 인간관계에서 형성되는 직무과다인지에 대해서는 면밀한 조사가 이뤄져야 할 것이다.

<표 IV-15> 연령에 따른 직무스트레스 차이검증

구분	연령	N	평균	표준편차	F값	유의수준
직무혼란	20대 이하	150	2.6648b	.58023	8.100	.000
	30대	100	2.9614a	.60160		
	40대 이상	23	2.6460b	.62696		
직무과다	20대 이하	150	2.7422b	.58268	13.329	.000
	30대	100	3.1117a	.49637		
	40대 이상	23	2.8841b	.60184		
업무충돌	20대 이하	150	2.8133b	.66272	9.490	.000
	30대	100	3.1900a	.70632		
	40대 이상	23	2.8261b	.73766		
협조결여	20대 이하	150	2.4833b	.72217	5.989	.003
	30대	100	2.8200a	.80879		
	40대 이상	23	2.5435ab	.78209		
지원결여	20대 이하	150	3.2300ab	.84072	5.316	.005
	30대	100	3.4850a	.77673		
	40대 이상	23	2.9565b	.65562		

\* Duncan 분석결과 : a>b

연령에 따라 직무스트레스에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시한 결과 <표 IV-15>와 같이 모든 직무스트레스 요인에서 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다.

직무혼란 요인은  $p < 0.01$  수준에서 유의한 차이가 발생하며, 30대 집단이 평균 2.9614로 가장 높은 직무혼란을 나타내고 있고, 20대 이하는 2.6648, 40대 이상은 2.6460으로 비교적 낮은 직무혼란을 나타내고 있다.

직무과다 요인과 관련해서는  $p < 0.01$  수준에서 유의한 차이가 발생하며, 30대 집단에서 평균 3.1117로 가장 높은 직무과다를 나타내고 있고, 20대 이하는 2.7422, 40대 이상은 2.8841로 비교적 낮은 직무과다를 나타내고 있다.

업무충돌과 관련해서는  $p < 0.01$  수준에서 유의한 차이가 발생하며, 30대 집단에서 평균 3.1900으로 가장 높은 업무충돌을 나타내고 있고, 20대 이하인 집단은 평균 2.8133, 40대 이상인 집단은 2.8261로 상대적으로 낮은 업무충돌을 나타내고 있다.

협조결여와 관련해서는  $p < 0.01$  수준에서 유의한 차이를 나타내며, 30대 집단에서 2.8200으로 가장 높은 협조결여를 나타내고 있고, 40대 이상인 집단은 2.5435로 협조결여가 높은 집단과 낮은 집단에 모두 속하는 것을 확인할 수 있다. 20대 이하인 집단은 평균 2.4833으로 상대적으로 낮은 협조결여를 나타내고 있다.

지원결여와 관련해서는  $p < 0.01$  수준에서 유의한 차이가 발생함을 확인할 수 있는데 30대 집단에서 평균 3.4850으로 가장 높은 지원결여를 나타내고 있으며, 20대 이하인 집단에서 평균 3.2300으로 지원결여가 높은 집단과 낮은 집단에 모두 속하는 것을 확인할 수 있다. 40대 이상인 집단은 평균 2.9565로 상대적으로 가장 낮은 지원결여를 나타냈다.

<표 IV-16> 결혼여부에 따른 직무스트레스 차이검증

구 분	결혼여부	N	평 균	표준편차	t값	유의수준
직무혼란	미혼	184	2.7151	.56820	-2.238	.026
	기혼	89	2.8892	.66928		
직무과다	미혼	184	2.8080	.54902	-3.411	.001
	기혼	89	3.0581	.60517		
업무충돌	미혼	184	2.9275	.70185	-.835	.404
	기혼	89	3.0037	.71685		
협조결여	미혼	184	2.5489	.75589	-1.938	.054
	기혼	89	2.7416	.79812		
지원결여	미혼	184	3.3016	.84772	.037	.971
	기혼	89	3.2978	.75272		

결혼 여부에 따라 직무스트레스에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 t 검증을 실시한 결과 <표 IV-16>과 같이 직무혼란, 직무과다 요인만이 유의한 차이가 발생함을 확인할 수 있었다. 직무혼란은  $p < 0.05$  수준에서 유의한 차이를 나타내며 기혼인 집단에서 평균 2.8892로 상대적으로 높은 직무혼란 스트레스를 인식하고 있으며 미혼인 집단에서는 평균 2.7151로 상대적으로 낮은 직무혼란 스트레스를 인식하고 있음을 확인할 수 있다.

<표 IV-17> 부서에 따른 직무스트레스 차이검증

구분	부서	N	평균	표준편차	t값	유의수준
직무혼란	식음료부서	146	2.7710	.56784	-.024	.981
	조리부서	127	2.7728	.65201		
직무과다	식음료부서	146	2.8002	.56379	-2.765	.006
	조리부서	127	2.9921	.58110		
업무충돌	식음료부서	146	2.9178	.68656	-.867	.387
	조리부서	127	2.9921	.72917		
협조결여	식음료부서	146	2.4932	.72869	-2.747	.006
	조리부서	127	2.7480	.80394		
지원결여	식음료부서	146	3.2774	.76571	-.498	.619
	조리부서	127	3.3268	.87373		

부서에 따라 직무스트레스에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 t 검증을 실시한 결과 <표 IV-17>과 같이 직무과다와 협조결여 요인에서 유의한 차이가 발생함을 확인할 수 있다. 직무과다 요인은  $p < 0.01$  수준에서 유의한 차이가 발생하는 것으로 나타났고 조리부서는 평균 2.9921로 상대적으로 높은 직무과다를 나타냈고, 식음료부서는 평균 2.8002로 상대적으로 낮은 직무과다를 나타냈다.



<표 IV-18> 근무연수에 따른 직무스트레스 차이검증

구분	근무연수	N	평균	표준편차	F값	유의수준
직무혼란	1년 이하	33	2.5455b	.58079	3.701	.012
	2-5년	110	2.7026ab	.62798		
	6-10년	79	2.8825a	.54459		
	11년 이상	51	2.8964a	.62341		
직무과다	1년 이하	33	2.6515c	.59565	6.472	.000
	2-5년	110	2.7909bc	.58456		
	6-10년	79	2.9831ab	.55764		
	11년 이상	51	3.1111a	.49291		
업무충돌	1년 이하	33	2.5354c	.63432	8.553	.000
	2-5년	110	2.8576b	.65659		
	6-10년	79	3.0844ab	.75762		
	11년 이상	51	3.2222a	.62063		
협조결여	1년 이하	33	2.4394b	.77819	2.489	.061
	2-5년	110	2.5091ab	.73877		
	6-10년	79	2.7278ab	.73291		
	11년 이상	51	2.7647a	.86806		
지원결여	1년 이하	33	2.9848b	.80511	2.092	.102
	2-5년	110	3.3273a	.82794		
	6-10년	79	3.3165a	.83273		
	11년 이상	51	3.4216a	.74413		

\* Duncan 분석결과 : a>b>c

근무연수에 따라 직무스트레스에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원 배치분산분석(One-way ANOVA)을 실시한 결과 직무혼란, 직무과다, 업무충돌 요인에서 유의한 차이가 발생함을 확인할 수 있었다.

직무혼란 요인에서는  $p < 0.05$  수준에서 유의한 차이가 발생하는 것으로 확인되었으며 6-10년, 11년 이상인 집단이 각각 평균 2.8825, 2.8964로 상대적으로 높은 직무혼란을 나타냈고, 2-5년인 집단에서는 2.7026으로 직무혼란이 높은 집단과 낮은 집단에 모두 속하며, 1년 이하인 집단은 평균 2.5455로 상대적으로 낮은 직무혼란을 나타냈다. 즉 근무연수가 길어질수록 직무혼란에 대한 스트레스가 과중됨을 확인할 수 있다.

직무과다와 관련해서는  $p < 0.01$  수준에서 유의한 차이가 발생하였는데, 11년 이상인 집단에서 평균 3.1111로 가장 높은 직무과다를 나타냈다. 6-10년인 집단에서는 평균 2.9831로 가장 높은 집단과 중간집단에 모두 속하는 것을 확인할 수 있다. 2-5년인 집단에서는 평균 2.7909로 직무과다가 중간인 집단과 낮은 집단 모두에 속하는 것으로 확인되었다. 또한 1년 이하인 집단에서는 평균 2.6515로 가장 낮은 직무과다를 나타냈다. 직무혼란과 마찬가지로 근무연수가 길어질수록

직무과다에 대한 스트레스가 과중됨을 확인할 수 있었다.

업무충돌과 관련해서는  $p < 0.01$  수준에서 유의한 차이가 발생함을 확인할 수 있는데 11년 이상인 집단에서 평균 3.2222로 가장 높은 업무충돌을 나타냈고, 6-10년인 집단에서는 평균 3.0844로 높은 집단과 중간 집단에 모두 속하였고, 2-5년인 집단에서는 평균 2.8576으로 중간집단의 업무충돌을 나타냈다. 또한 1년 이하인 집단에서는 평균 2.5354로 가장 낮은 업무충돌 스트레스를 나타냈다. 이는 직무혼란, 직무과다와 마찬가지로 근무연수가 길어질수록 업무충돌에 대한 스트레스가 과중됨을 확인할 수 있다.

<표 IV-19> 고용형태에 따른 직무스트레스 차이검증

구 분	고용형태	N	평 균	표준편차	t값	유의수준
직무혼란	정규직	151	2.8477	.58453	2.314	.021
	비정규직	122	2.6780	.62407		
직무과다	정규직	151	2.9614	.55626	2.300	.022
	비정규직	122	2.8005	.59599		
업무충돌	정규직	151	3.1236	.69986	4.620	.000
	비정규직	122	2.7404	.65767		
협조결여	정규직	151	2.6523	.80621	.964	.336
	비정규직	122	2.5615	.73174		
지원결여	정규직	151	3.2682	.79325	-.723	.470
	비정규직	122	3.3402	.84615		

고용형태에 따라 직무스트레스에 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 t 검증을 실시하였다. 그 결과 <표 IV-19>와 같이 직무혼란, 직무과다, 업무충돌 요인에서 유의한 차이가 발생하였다. 직무혼란과 관련해서는  $p < 0.05$  수준에서 정규직이 평균 2.8477로 높은 직무혼란 스트레스 정도를 나타냈고, 비정규직이 평균 2.6780의 값을 나타냈다. 직무과다와 관련해서는  $p < 0.05$  수준에서 정규직이 평균 2.9614로 비교적 높은 직무과다 스트레스를 나타냈으며, 비정규직은 평균 2.8005의 값을 나타내고 있다. 업무충돌과 관련해서는 정규직인 경우 평균 3.1236으로 상대적으로 높은 업무충돌 스트레스 정도를 나타내고 있으며, 비정규직인 경우가 평균 2.7404로 상대적으로 낮은 업무충돌 스트레스 정도를 나타내고 있다. 이는 앞서 분석한 근무연수와 관련된 것으로 근무연수가 길어질수록 직무 스트레스 정도가 높아짐을 확인할 수 있었는데, 근무연수가 길어질수록 정규직의 비율이 높아지기 때문에 고용형태에 따른 직무 스트레스도 유사한 값을 나타내고 있다.

## 2. 가설 2의 검증

조직 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향은 부서(식음료·조리)에 따라 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

### (1) 가설 2-1의 검증

조직 커뮤니케이션이 직무만족 중 복지제도 요인에 미치는 영향은 부서(식음료·조리)에 따라 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 <표 IV-20>과 같은 결과가 도출되었다.

식음료부서와 관련해서는 상급자와의 커뮤니케이션 요인과 개인성과에 대한 피드백 요인이 복지제도 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상급자와의 커뮤니케이션 요인은  $p < 0.05$  수준에서 .184의 회귀계수 값을 나타내고 있으며, 개인성과에 대한 피드백 요인은  $p < 0.01$  수준에서 .337의 회귀계수 값을 나타내고 있다. 이를 통해 식음료부서에서는 상급자와의 커뮤니케이션과 개인성과에 대한 피드백 요인이 복지제도 만족에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 또한 수정된  $R^2$ 값은 .344로 34.4%의 설명력을 나타내고 있다.

<표 IV-20> 조직 커뮤니케이션이 복지제도 만족에 미치는 영향 분석

구분	종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
			B	표준오차	베타		
식음료 부서	복지 제도	(상수)	.496	.297		1.669	.097
		상급자와의 커뮤니케이션	<b>.184</b>	<b>.083</b>	<b>.177</b>	<b>2.211</b>	<b>.029</b>
		최고경영층과의 커뮤니케이션	.140	.091	.146	1.535	.127
		개인성과에 대한 피드백	<b>.337</b>	<b>.092</b>	<b>.339</b>	<b>3.665</b>	<b>.000</b>
		부서간 정보교환	-.002	.086	-.002	-.023	.982
		커뮤니케이션의 개방성	.104	.077	.103	1.355	.178
		$R^2 = .366$ 수정된 $R^2 = .344$ F-value= 16.190    Prob=.000***					
조리 부서	복지 제도	(상수)	1.151	.324		3.554	.001
		상급자와의 커뮤니케이션	-.177	.112	-.166	-1.578	.117
		최고경영층과의 커뮤니케이션	<b>.408</b>	<b>.086</b>	<b>.467</b>	<b>4.717</b>	<b>.000</b>
		개인성과에 대한 피드백	<b>.286</b>	<b>.081</b>	<b>.302</b>	<b>3.534</b>	<b>.001</b>
		부서간 정보교환	-.028	.100	-.026	-.283	.777
		커뮤니케이션의 개방성	.061	.089	.057	.686	.494
$R^2 = .340$ 수정된 $R^2 = .313$ F-value= 12.491    Prob=.000***							

조리부서와 관련해서는 최고경영층과의 커뮤니케이션 요인과 개인성과에 대한 피드백 요인이 복지제도 만족에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 최고경영층과의 커뮤니케이션 요인은  $p < 0.01$  수준에서 .408의 회귀계수 값을 가지고 있으며, 개인성과에 대한 피드백 요인은  $p < 0.01$  수준에서 .286의 회귀계수 값을 나타내고 있다. 그 결과 조리부서와 관련해서는 최고경영층과의 커뮤니케이션 요인과 개인성과에 대한 피드백 요인이 복지제도 만족에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 또한 수정된  $R^2$ 값은 .313으로 31.3%의 설명력을 나타내고 있다.

## (2) 가설 2-2의 검증

조직 커뮤니케이션이 직무수행 만족에 미치는 영향은 부서(식음료·조리)에 따라 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 <표 IV-21>과 같은 결과가 도출되었다.

식음료부서와 관련해서는 상급자와의 커뮤니케이션 요인과 개인성과에 대한 피드백 요인이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조리부서와 관련해서는 최고경영층과의 커뮤니케이션 요인, 개인성과에 대한 피드백 요인, 커뮤니케이션의 개방성 요인이 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다.

식음료부서와 관련해서는 상급자와의 커뮤니케이션 요인이  $p < 0.01$  수준에서 .257의 회귀계수 값을 나타냈으며, 개인성과에 대한 피드백 요인이  $p < 0.01$  수준에서 .298의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 상급자와의 커뮤니케이션 요인과 개인성과에 대한 피드백 요인이 직무수행에 정(+)의 영향을 미칠 수 있음을 확인할 수 있다. 또한 수정된  $R^2$ 값은 .412로 41.2%의 설명력을 나타내고 있다.

조리부서와 관련해서 최고경영층과의 커뮤니케이션 요인은  $p < 0.05$  수준에서 .156의 회귀계수 값을 나타냈고, 개인성과에 대한 피드백 요인은  $p < 0.05$  수준에서 .147의 회귀계수 값을, 커뮤니케이션의 개방성 요인은  $p < 0.01$  수준에서 .221의 회귀계수 값을 나타냈다. 이를 통해 최고경영층과의 커뮤니케이션, 개인성과에 대한 피드백, 커뮤니케이션의 개방성이 직무수행에 정(+)의 영향을 미치고 있음

을 확인할 수 있다. 또한 수정된 R<sup>2</sup>값은 .302로 30.2%의 설명력을 나타내고 있다.

<표 IV-21> 조직 커뮤니케이션이 직무수행 만족에 미치는 영향 분석

구분	종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
			B	표준오차	베타		
식음료 부서	직무 수행	(상수)	.680	.260		2.618	.010
		상급자와의 커뮤니케이션	.257	.073	.273	3.540	.001
		최고경영층과의 커뮤니케이션	.112	.080	.128	1.402	.163
		개인성과에 대한 피드백	.298	.080	.331	3.715	.000
		부서간 정보교환	-.028	.075	-.029	-.373	.710
		커뮤니케이션의 개방성	.086	.067	.094	1.283	.202
		R <sup>2</sup> = .412    수정된 R <sup>2</sup> = .412    F-value = 19.630    Prob = .000***					
조리 부서	직무 수행	(상수)	.849	.278		3.056	.003
		상급자와의 커뮤니케이션	.038	.096	.042	.396	.693
		최고경영층과의 커뮤니케이션	.156	.074	.210	2.101	.038
		개인성과에 대한 피드백	.147	.069	.182	2.119	.036
		부서간 정보교환	.118	.086	.125	1.368	.174
		커뮤니케이션의 개방성	.221	.076	.241	2.887	.005
		R <sup>2</sup> = .330    수정된 R <sup>2</sup> = .302    F-value = 11.896    Prob = .000***					

### (3) 가설 2-3의 검증

조직 커뮤니케이션이 동료관계 만족에 미치는 영향은 부서(식음료·조리)에 따라 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 <표 IV-22>와 같은 결과가 도출되었다.

식음료부서와 조리부서에서 모두 상급자와의 커뮤니케이션 요인만이 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다.

식음료부서와 관련해서는 상급자와의 커뮤니케이션 요인이 p<0.01 수준에서 .479의 회귀계수 값을 나타내며 동료관계 만족에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 또한 수정된 R<sup>2</sup>값은 .335로 33.5%의 설명력을 나타내고 있다.

조리부서와 관련해서는 상급자와의 커뮤니케이션 요인이 p<0.01 수준에서 .305의 회귀계수 값을 나타내며 동료관계 만족에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 또한 수정된 R<sup>2</sup>값은 .179로 17.9%의 설명력을 나타내고 있다.



<표 IV-22> 조직 커뮤니케이션이 동료관계 만족에 미치는 영향 분석

구분	종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
			B	표준오차	베타		
식음료 부서	동료 관계	(상수)	1.269	.255		4.979	.000
		<b>상급자와의 커뮤니케이션</b>	<b>.479</b>	<b>.071</b>	<b>.542</b>	<b>6.717</b>	<b>.000</b>
		최고경영층과의 커뮤니케이션	.021	.078	.026	.273	.785
		개인성과에 대한 피드백	-.020	.079	-.024	-.259	.796
		부서간 정보교환	.023	.073	.025	.313	.755
		커뮤니케이션의 개방성	.096	.066	.113	1.469	.144
		R <sup>2</sup> = .358    수정된 R <sup>2</sup> = .335    F-value= 15.599    Prob=.000***					
조리 부서	동료 관계	(상수)	1.433	.312		4.599	.000
		<b>상급자와의 커뮤니케이션</b>	<b>.305</b>	<b>.108</b>	<b>.326</b>	<b>2.839</b>	<b>.005</b>
		최고경영층과의 커뮤니케이션	-.051	.083	-.067	-.616	.539
		개인성과에 대한 피드백	.069	.078	.083	.889	.376
		부서간 정보교환	.114	.096	.117	1.185	.238
		커뮤니케이션의 개방성	.101	.086	.106	1.174	.243
		R <sup>2</sup> = .212    수정된 R <sup>2</sup> = .179    F-value= 6.501    Prob=.000***					

(4) 가설 2-4의 검증

조직 커뮤니케이션이 업무환경 만족에 미치는 영향은 부서(식음료·조리)에 따라 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 <표 IV-23>과 같은 결과가 도출되었다. 식음료부서와 관련해서는 커뮤니케이션의 개방성 요인만이, 조리부서와 관련해서는 최고경영층과의 커뮤니케이션 요인만이 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

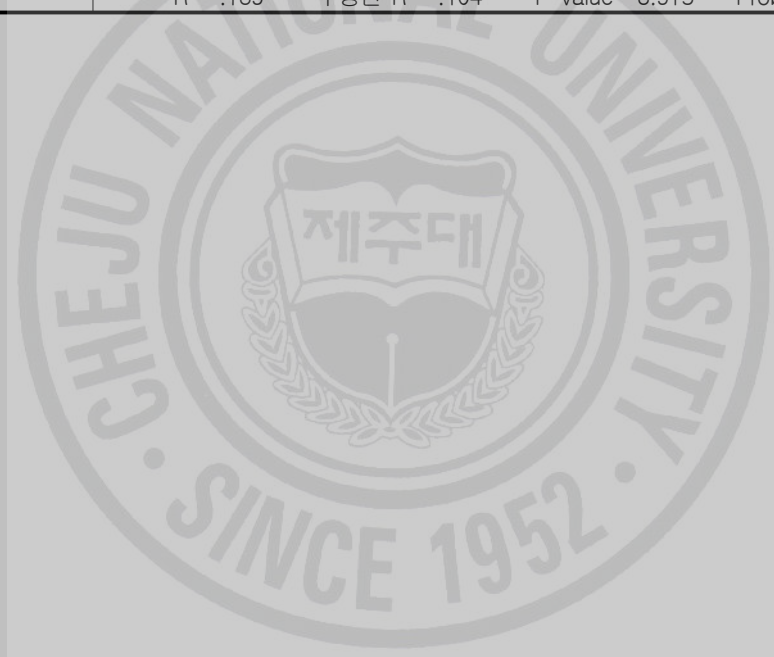
식음료부서와 관련해서는 커뮤니케이션의 개방성 요인이 p<0.02 수준에서 .214의 회귀계수 값을 나타내어 업무환경에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 수정된 R<sup>2</sup>값은 .180으로 18.0%의 설명력을 나타내고 있다.

조리부서와 관련해서는 최고경영층과의 커뮤니케이션 요인만이 p<0.05 수준에서 .167의 회귀계수 값을 나타내 업무환경에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 수정된 R<sup>2</sup>값은 .104로 10.4%의 설명력을 나타내고 있다.



<표 IV-23> 조직 커뮤니케이션이 업무환경 만족에 미치는 영향 분석

구 분	종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
			B	표준오차	베타		
식음료 부서	업무 환경	(상수)	1.410	.264		5.335	.000
		상급자와의 커뮤니케이션	.008	.074	.010	.111	.912
		최고경영층과의 커뮤니케이션	.087	.081	.114	1.071	.286
		개인성과에 대한 피드백	.154	.082	.195	1.884	.062
		부서간 정보교환	-.002	.076	-.002	-.026	.979
		<b>커뮤니케이션의 개방성</b>	<b>.214</b>	<b>.068</b>	<b>.267</b>	<b>3.140</b>	<b>.002</b>
		R <sup>2</sup> = .208    수정된 R <sup>2</sup> = .180    F-value= 7.348    Prob=.000***					
조리 부서	업무 환경	(상수)	1.835	.298		6.148	.000
		상급자와의 커뮤니케이션	-.058	.103	-.067	-.561	.576
		<b>최고경영층과의 커뮤니케이션</b>	<b>.167</b>	<b>.080</b>	<b>.237</b>	<b>2.102</b>	<b>.038</b>
		개인성과에 대한 피드백	.092	.075	.121	1.236	.219
		부서간 정보교환	.046	.092	.051	.493	.623
		커뮤니케이션의 개방성	.130	.082	.150	1.583	.116
		R <sup>2</sup> = .139    수정된 R <sup>2</sup> = .104    F-value= 3.915    Prob=.003***					



### 3. 가설 3의 검증

직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향은 부서(식음료·조리)에 따라 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

#### (1) 가설 3-1의 검증

직무스트레스가 복지제도 만족에 미치는 영향은 부서(식음료·조리부서)에 따라 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 <표 IV-24>와 같은 결과가 도출되었다. 먼저 식음료부서에서는 직무혼란과 지원결여가 복지제도 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 직무혼란 요인은  $p < 0.01$  수준에서  $-0.346$ 의 회귀계수 값을 가져 복지제도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 지원결여는  $p < 0.01$  수준에서  $-0.287$ 의 회귀계수 값을 가져 직무혼란과 같이 복지제도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 수정된  $R^2$  값은  $.187$ 로  $18.7\%$ 의 설명력을 나타내고 있다.

<표 IV-24> 직무스트레스가 복지제도 만족에 미치는 영향 분석

구 분	종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
			B	표준오차	베타		
식음료부서	복지제도	(상수)	4.203	.294		14.307	.000
		직무혼란	<b><math>-0.346</math></b>	<b>.130</b>	<b><math>-0.309</math></b>	<b><math>-2.662</math></b>	<b>.009</b>
		직무과다	$-0.053$	.110	$-0.047$	$-0.480$	.632
		업무충돌	$0.094$	.087	.101	1.079	.282
		협조결여	$0.110$	.086	.126	1.285	.201
		지원결여	<b><math>-0.287</math></b>	<b>.068</b>	<b><math>-0.345</math></b>	<b><math>-4.215</math></b>	<b>.000</b>
		$R^2 = .215$ 수정된 $R^2 = .187$ F-value= 7.676    Prob=.000***					
조리부서	복지제도	(상수)	2.627	.317		8.278	.000
		직무혼란	$-0.024$	.111	$-0.023$	$-0.214$	.831
		직무과다	$0.235$	.145	.204	1.621	.108
		업무충돌	$0.069$	.100	.075	.685	.495
		협조결여	$0.108$	.087	.129	1.235	.219
		지원결여	<b><math>-0.339</math></b>	<b>.076</b>	<b><math>-0.441</math></b>	<b><math>-4.425</math></b>	<b>.000</b>
		$R^2 = .162$ 수정된 $R^2 = .127$ F-value= 4.664    Prob=.001***					

조리부서와 관련해서는 지원결여만이  $p < 0.01$  수준에서 복지제도에 유의한 영

향을 미치는 것으로 확인되었는데  $-.339$ 의 회귀계수 값을 가져 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 또한 수정된  $R^2$ 값은  $.127$ 로  $12.7\%$ 의 설명력을 나타내고 있다.

## (2) 가설 3-2의 검증

직무스트레스가 직무수행 만족에 미치는 영향은 부서(식음료·조리)에 따라 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 회귀분석을 실시하여 <표 IV-25>와 같은 결과가 도출되었다.

식음료부서에서는 직무스트레스 요인 중 직무혼란과 지원결여가 직무수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무혼란 요인은  $p<0.05$  수준에서  $-.264$ 의 회귀계수 값을 가져 직무수행에 부(-)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 지원결여 요인은  $p<0.01$  수준에서  $-.268$ 의 회귀계수 값을 나타내고 있는데 이는 지원결여가 직무수행에 부(-)의 영향을 미치고 있음을 시사해준다. 또한 수정된  $R^2$ 값은  $.229$ 로  $22.9\%$ 의 설명력을 나타내고 있다.

조리부서에서는 지원결여 요인만이 직무수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데  $p<0.05$  수준에서  $-.168$ 의 회귀계수 값을 나타내고 있어, 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 수정된  $R^2$ 값은  $.025$ 이지만 이에 대한 유의확률이  $.154$ 로 나타나 본 연구의 회귀분석이 타당하지 못함을 확인할 수 있다.

<표 IV-25> 직무스트레스가 직무수행 만족에 미치는 영향 분석

구 분	종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
			B	표준오차	베타		
식음료부서	직무수행	(상수)	4.390	.260		16.912	.000
		직무혼란	<b>-.264</b>	.115	<b>-.260</b>	<b>-2.304</b>	<b>.023</b>
		직무과다	.002	.098	.002	.019	.985
		업무충돌	.006	.077	.007	.072	.942
		협조결여	-.008	.076	-.011	-.112	.911
		지원결여	<b>-.268</b>	.060	<b>-.355</b>	<b>-4.454</b>	<b>.000</b>
		$R^2 = .256$		수정된 $R^2 = .229$		F-value= 9.617	
조리부서	직무수행	(상수)	3.021	.285		10.583	.000
		직무혼란	-.099	.100	-.113	-.988	.325
		직무과다	.132	.130	.134	1.009	.315
		업무충돌	.011	.090	.014	.123	.902
		협조결여	.077	.078	.108	.982	.328
		지원결여	<b>-.168</b>	.069	<b>-.258</b>	<b>-2.446</b>	<b>.016</b>
		$R^2 = .064$		수정된 $R^2 = .025$		F-value= 1.643	

### (3) 가설 3-3의 검증

직무스트레스가 동료관계 만족에 미치는 영향은 부서(식음료·조리)에 따라 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 <표 IV-26>과 같이 식음료부서에서는 유의한 영향을 미치지만 조리부서에서는 유의한 영향관계가 없는 것을 확인할 수 있다.

식음료부서에서는 직무혼란과 직무과다 요인이 동료관계 만족에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있는데, 직무혼란은  $p < 0.05$  수준에서 유의한 영향을 미치며  $-.230$ 의 회귀계수 값을 나타내고 있다. 직무과다는  $p < 0.01$  수준에서  $.268$ 의 회귀계수 값을 나타내는 것을 확인할 수 있다. 즉, 직무스트레스 요인 중 직무혼란은 동료관계에 부(-)의 영향을 미치며 직무과다 요인은 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 이는 직무가 많으면 동료들과 접촉하는 시간이 상대적으로 많아지기 때문에 동료관계에 직무과다가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 사료된다. 또한 수정된  $R^2$ 값은  $.110$ 으로 11.0%의 설명력을 나타내고 있다.

<표 IV-26> 직무스트레스가 동료관계 만족에 미치는 영향 분석

구 분	종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
			B	표준오차	베타		
식음료부서	동료관계	(상수)	3.819	.262		14.595	.000
		직무혼란	-.230	.116	-.241	-1.990	.049
		직무과다	.268	.098	.279	2.724	.007
		업무충돌	-.131	.077	-.167	-1.702	.091
		협조결여	-.039	.076	-.053	-.514	.608
		지원결여	-.113	.061	-.160	-1.863	.065
		$R^2 = .141$ 수정된 $R^2 = .110$			F-value= 4.588		Prob=.001***
조리부서	동료관계	(상수)	3.367	.298		11.283	.000
		직무혼란	-.153	.104	-.169	-1.463	.146
		직무과다	.149	.136	.147	1.091	.277
		업무충돌	.065	.094	.080	.690	.492
		협조결여	-.070	.082	-.096	-.860	.392
		지원결여	-.106	.072	-.157	-1.468	.145
		$R^2 = .042$ 수정된 $R^2 = .003$			F-value= 1.070		Prob=.380

(4) 가설 3-4의 검증

직무스트레스가 업무환경 만족에 미치는 영향은 부서(식음료·조리)에 따라 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 <표 IV-27>과 같은 결과가 도출되었다.

<표 IV-27> 직무스트레스가 업무환경 만족에 미치는 영향 분석

구 분	종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
			B	표준오차	베타		
식음료부서	업무환경	(상수)	4.086	.226		18.054	.000
		직무혼란	-.273	.100	-.306	-2.726	.007
		직무과다	-.244	.085	-.273	-2.872	.005
		업무충돌	.130	.067	.176	1.946	.054
		협조결여	-.114	.066	.165	1.730	.086
		지원결여	-.163	.052	-.247	-3.105	.002
		R <sup>2</sup> = .263    수정된 R <sup>2</sup> = .236    F-value= 9.982    Prob=.000***					
조리부서	업무환경	(상수)	2.831	.263		10.756	.000
		직무혼란	.007	.092	.009	.081	.935
		직무과다	-.144	.120	-.155	-1.195	.235
		업무충돌	.155	.083	.209	1.864	.065
		협조결여	-.158	.072	.235	2.184	.031
		지원결여	-.122	.063	-.197	-1.916	.058
		R <sup>2</sup> = .113    수정된 R <sup>2</sup> = .077    F-value= 3.088    Prob=.012**					

식음료부서에서는 직무혼란, 직무과다, 지원결여가 업무환경 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조리부서에는 협조결여 요인만이 업무환경 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

식음료부서와 관련해서 직무스트레스 요인 중 직무혼란 요인은 p<0.01 수준에서 -.273의 회귀계수 값을 나타내고, 직무과다 요인은 p<0.01 수준에서 -.244의 회귀계수 값을 나타내며, 지원결여는 p<0.01 수준에서 -.163의 회귀계수 값을 나타내고 있다. 이를 통해 직무혼란, 직무과다, 지원결여 요인이 업무환경 만족에 부(-)의 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있다. 또한 수정된 R<sup>2</sup>값은 .236으로 23.6%의 설명력을 나타내고 있다.

조리부서와 관련해서는 협조결여 요인이 p<0.05 수준에서 -.158의 회귀계수 값을 나타내 협조결여 요인이 업무환경 만족에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다.

수 있다. 또한 수정된 R<sup>2</sup>값은 .077로 7.7%의 설명력을 나타내고 있으며 유의수준은 .012의 값을 나타내고 있다.

#### 4. 분석결과의 요약

본 연구는 제주지역 특 1급 호텔 직원 중 식음료부서와 조리부서 직원들을 대상으로 조직 커뮤니케이션과 직무스트레스, 직무만족의 관계를 살펴보고자 실시하였다. 이러한 목적을 가지고 크게 3개의 가설을 설정하여 실증 분석하였으며 그 결과는 다음 <표 IV-28>과 같다.

<표 IV-28> 분석 결과 요약

구 분	가 설	채택여부
가설 1	가설 1-1 인구통계적 특성에 따라 조직 커뮤니케이션에는 유의한 차이가 있을 것이다	부분채택
	가설 1-2 인구통계적 특성에 따라 직무스트레스에는 유의한 차이가 있을 것이다	부분채택
가설 2	커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향 정도는 부서에 따라 유의한 차이가 있을 것이다	부분채택
가설 3	직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향 정도는 부서에 따라 유의한 차이가 있을 것이다	부분채택

가설 검증에 앞서 실시된 요인분석결과 조직 커뮤니케이션과 관련해서는 상급자와의 커뮤니케이션, 최고경영층과의 커뮤니케이션, 개인성과에 대한 피드백, 부서 간 정보교환, 커뮤니케이션의 개방성 요인으로 추출되었으며, 직무스트레스와 관련해서는 직무혼란, 직무과다, 업무충돌, 협조결여, 지원결여의 5가지 요인으로 추출되었다. 그리고 직무만족과 관련해서는 복지제도, 직무수행, 동료관계, 업무환경 요인으로 추출되었다.

가설 1-1은 인구통계적 특성에 따라 조직 커뮤니케이션에는 유의한 차이가 있는지 확인하기 위하여 설정되었는데 성별, 연령, 결혼여부, 근무연수, 고용형태에 따라서는 유의한 차이가 전혀 없었으며, 부서에 따라서는 부서 간 정보교환 요인만이 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다.

가설 1-2는 인구통계적 특성에 따라 직무스트레스에는 유의한 차이가 발생하



는지 확인하기 위해 설정되어졌다. 그 결과 성별에 따라서는 직무과다 요인에서 유의한 차이가 발생하는 것으로 나타났고, 연령에 따라서는 직무혼란, 직무과다, 업무충돌, 협조결여, 지원결여 요인 모두가, 결혼여부에 따라서는 직무혼란, 직무과다 요인이, 부서에 따라서는 직무과다, 협조결여 요인이, 근무연수에 따라서는 직무혼란, 직무과다, 업무충돌 요인이, 고용형태에 따라서는 직무혼란, 직무과다, 업무충돌 요인이 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다.

가설 2는 조직 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 직무만족을 복지제도, 직무수행, 동료관계, 업무환경 만족으로 분리하였으며 독립변수를 부서별(식음료·조리)로 구분하여 살펴보았다. 먼저 식음료부서와 관련해서 살펴보면 복지제도 만족에 영향을 미치는 조직 커뮤니케이션 요인은 상급자와의 커뮤니케이션, 개인성과에 대한 피드백이 정(+)<sup>적</sup> 영향을 미쳤으며, 직무수행 만족에는 상급자와의 커뮤니케이션, 개인성과에 대한 피드백이 정(+)<sup>적</sup> 영향을, 동료관계 만족에는 상급자와의 커뮤니케이션이 정(+)<sup>적</sup> 영향을, 업무환경 만족에는 커뮤니케이션의 개방성이 정(+)<sup>적</sup> 영향을 미쳤다. 조리부서와 관련해서는 복지제도 만족에 최고경영층과의 커뮤니케이션, 개인성과에 대한 피드백이 정(+)<sup>적</sup> 영향을, 직무수행 만족에는 최고경영층과의 커뮤니케이션, 개인성과에 대한 피드백, 커뮤니케이션의 개방성이 정(+)<sup>적</sup> 영향을, 동료관계 만족에는 상급자와의 커뮤니케이션이 정(+)<sup>적</sup> 영향을, 업무환경 만족에는 최고경영층과의 커뮤니케이션이 정(+)<sup>적</sup> 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

가설 3은 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 직무만족을 복지제도, 직무수행, 동료관계, 업무환경 만족으로 분리하였으며 독립변수를 부서별(식음료·조리)로 구분하여 살펴보았다. 먼저 식음료부서를 살펴보면 복지제도 만족에 영향을 미치는 요인은 직무혼란과 지원결여가 부(-)<sup>적</sup> 영향을 미쳤으며, 직무수행 만족에는 직무혼란과 지원결여가 부(-)<sup>적</sup> 영향을, 동료관계 만족에는 직무혼란이 부(-)<sup>적</sup> 영향을, 직무과다가 정(+)<sup>적</sup> 영향을, 업무환경 만족에는 직무혼란, 직무과다, 지원결여가 부(-)<sup>적</sup> 영향을 미쳤다. 다음으로 조리부서에서는 복지제도 만족에 지원결여가 부(-)<sup>적</sup> 영향을, 직무수행 만족에 지원결여가 부(-)<sup>적</sup> 영향을, 업무환경 만족에 협조결여가 부(-)<sup>적</sup> 영향을 미쳤다.

## 제 V 장 결 론

본 연구는 지금까지 서비스 산업에서 많이 연구되어져 온 직무만족에 관한 연구를 시행함에 있어 이를 설명할 수 있는 선행변수들이 다양하게 연구되어져 온 것을 선행연구를 통해 확인할 수 있었다. 다양한 선행변수들 중 조직 커뮤니케이션과 직무스트레스는 여러 가지 방법으로 연구되어져 왔지만 이를 동시에 고려하여 살펴본 연구는 지금까지 이뤄지지 못했다.

직무만족에 대한 주요 선행변수인 조직 커뮤니케이션과 직무스트레스의 관계를 살펴보는 것은 직무만족을 설명하는데 하나의 연결고리를 찾을 수 있을 것이라는 의문에서 본 연구는 실시되어졌다.

이와 같은 목적을 달성하기 위하여 제주지역 특 1급 호텔 직원들 중 식음료부서와 조리부서 직원을 대상으로 조직 커뮤니케이션과 직무스트레스에 대한 연구를 실시하고자 하였다. 성공적인 F&B 부서의 운영을 위해서는 무엇보다 식음료부서와 조리부서 직원간의 정확한 커뮤니케이션이 중요하기 때문이다.

이러한 목적을 바탕으로 선행연구를 통해 도출된 조직 커뮤니케이션, 직무스트레스, 직무만족 변수들을 통해 실증분석을 실시한 결과 몇 가지의 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 인구통계적 특성에 따라 조직 커뮤니케이션에는 유의한 차이가 없는 것으로 확인되었다. 이러한 점은 호텔 부문에서 조직 커뮤니케이션 요인들이 인구통계적 특성에 따라 차이가 없다가보다는 본 연구에서 이용된 인구통계적 특성들이 조직 커뮤니케이션의 차이를 검증하기에는 올바르지 않았다는 점을 시사해 준다. 그러므로 향후연구에서 조직 커뮤니케이션의 차이를 구분 짓는 인구통계적 특성을 연구하는 것은 의미가 있을 것이다.

둘째, 직무스트레스는 연령, 근무연수에 따라 차이를 보인다는 점이다. 연령이 높아질수록 또는 근무연수가 많아질수록 직무스트레스가 증가한다는 점이다. 연령이 높아지고 근무연수가 많아질수록 직원이 책임져야 할 항목이 많아지고 관리해야 할 직원도 많아지면서 직무스트레스는 증가될 수 있다. 그러므로 직무스

스트레스를 술 또는 부정적인 행동으로 해결하는 것이 아니라 운동 또는 긍정적인 행동으로 해결할 수 있는 프로그램을 호텔에서 지원해주는 노력이 필요할 것이다. 또한 직무스트레스 중 직무과다 요인이 성별에 따라 유의한 차이가 있는 것을 확인할 수 있었다. 남성이 여성보다 직무과다 요인에서 더 많은 스트레스를 받는 것으로 나타났는데 이는 상대적으로 직무가 과다 될 수도 있으며, 균등한 직무를 받고 있지만 남성 직원의 경우 호텔 내의 직무와 함께 동료들 간에 발생하는 모임 등 실질적인 직무는 아니지만 남성이 업무라 인식할 수 있는 추가적인 내용으로 스트레스를 인지할 수도 있을 것이다. 향후 연구에서는 성별에 따라 직무과다 스트레스가 발생하는 원인에 대한 연구가 필요할 것으로 사료된다.

셋째, 식음료부서와 조리부서에 따라 조직 커뮤니케이션 요인 중 직무만족에 영향을 미치는 요인들도 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 이를 통해 부서별에 따라 커뮤니케이션 전략을 다르게 준비해야 함을 확인할 수 있다. 그리고 수정된  $R^2$  값을 확인해 보았을 때 커뮤니케이션이 직무스트레스에 비해 직무만족을 설명하는데 더 유용함을 확인할 수 있었다. 복지제도와 관련해서는 식음료부서와 조리부서 모두에서 개인성과에 따른 정확한 피드백이 이뤄졌을 때 만족도가 증가할 수 있음을 본 연구를 통해 확인할 수 있었다. 직무수행과 관련된 만족도에서는 식음료부서에서 상급자와의 커뮤니케이션, 개인성과에 대한 피드백이 중요함을 알 수 있었고, 조리부서에서는 최고경영층과의 커뮤니케이션, 개인성과에 대한 피드백, 커뮤니케이션의 개방성을 확장하기 위한 노력이 중요함을 확인할 수 있었다. 동료관계 만족도에서는 식음료부서와 조리부서 모두 상급자와의 커뮤니케이션이 중요함을 확인할 수 있었다. 모든 기업에서 상급자와의 커뮤니케이션은 직무만족 및 작업효율성에 중요한 영향을 미치지만 인적자원이 중요한 역할을 하는 호텔산업에서는 상급자와의 커뮤니케이션이 직원들의 직무만족뿐만 아니라 직접적으로 고객의 만족에 영향을 미칠 수 있기 때문에 호텔 경영자들은 직원들 간의 커뮤니케이션을 원활하게 유지하기 위한 프로그램 개발의 중요성을 인식해야만 한다. 업무환경과 관련해서는 식음료부서에서 커뮤니케이션의 개방성이, 조리부서에서 최고경영층과의 커뮤니케이션이 중요한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며 이는 모두 커뮤니케이션이 원활하게 이루어질수록 업무환경에 대한 만족도가 증가됨을 말해주는 것으로써 이를 바탕으로 조직문화를 개방적으로

변화시키는 것을 중요하게 고려해야 할 것이다.

넷째, 식음료부서와 조리부서에 따라 직무스트레스 요인 중 직무만족에 영향을 미치는 요인들에 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 그러므로 호텔 경영자는 직무스트레스를 해결하는 방안을 구체적으로 모색할 때 식음료부서와 조리부서에 대한 대책을 차별화할 필요성이 있다. 특히 식음료부서에서는 직무혼란이 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조리부서에서는 지원결여가 직무스트레스에 큰 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 그러므로 경영자 입장에서는 부서에 따라 중요하게 영향을 미치는 요인들을 고려해 해결방안을 모색하는 데 본 연구 결과를 활용할 수 있을 것이다. 지원결여는 두 부서 모두에게 복지제도 만족도를 낮추는 역할을 하게 되는데 부서에 따른 적절한 지원을 위해서는 각 부서에 직원들이 원하는 지원이 무엇인지에 대한 조사가 선행되어야만 할 것이다. 직무수행 만족과 관련해서도 지원결여가 중요한 스트레스 요인으로 파악되었으며 이는 지원결여의 중요도를 말해주는 것이라 할 수 있다. 또한 동료관계 만족을 위해서는 직무혼란과 직무과다가 중요한 역할을 하고 있음을 확인할 수 있었는데 직무혼란부문은 메뉴얼화를 통해 최대한 극복하는 노력이 필요할 것이다.

이러한 결과들을 통해 호텔직원들의 원활한 커뮤니케이션을 통해 동료관계를 긍정적으로 변화시키고 직무스트레스를 감소시켜 직무만족을 향상시킬 수 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 사항들은 호텔 경영 측면에서 중요하게 고려되어야 하며 이는 곧 직원들의 만족과 고객의 만족을 향상시킬 수 있는 주요한 방안으로 제시될 수 있을 것이다.

본 연구 결과는 이러한 시사점과 함께 한계점을 가지고 있다. 첫째, 제주지역을 중심으로 연구가 이뤄졌다는 점에서 호텔 산업 전반에 이러한 결론을 적용하기에는 부족한 점이 있다. 둘째, 제주지역 호텔 중 특 1급 호텔을 대상으로 하여 연구가 실시되었지만 표본의 수가 직원들의 비례를 고려하지 못했다는 점이다.

향후연구에서는 앞에서 지적한 것과 같이 조직 커뮤니케이션의 특성을 분류할 수 있는 변수에 대한 연구가 필요할 것으로 사료된다. 또한 본 연구에서는 조직 커뮤니케이션, 직무스트레스, 직무만족의 관계를 다중회귀분석을 통해 살펴보았는데 향후 연구에서는 이들의 관계를 통합적으로 살펴볼 수 있는 구조방정식 모델을 이용하는 것이 더욱 바람직할 것으로 사료된다.

## < 참고 문헌 >

### 1. 국내문헌

- 가재기(1994). 관광호텔 종사원의 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문. 22-23.
- 강인호(1998). 사회변화에 따른 호텔종사원의 스트레스 관리방안에 관한 연구. 『관광연구』, 12: 75-96.
- 강정대(1988). 현대인사관리론. 서울: 세영사.
- 고종욱(2001). 직무스트레스와 종업원 태도간의 관계에서 감성적 성향의 역할. 『경영학연구』, 30(3): 829-853.
- 김교현·박창남·전겸구(2004). 한국관 직무스트레스척도의 개발. 『한국심리학회지』, 9(2): 415-440.
- 김봉규(1993). 관광호텔의 인사관리 효율성 평가방법에 관한 실증적 연구. 경기대학교대학원 박사학위논문.
- 김상희·김은숙·이성희(2004). 관광호텔종사원의 직무스트레스에 따른 직무만족의 관계분석. 『호텔관광연구』, 6(2): 27-48.
- 김성혁·원용희(1992). 직무만족과 서비스제공 수준에 관한 연구. 『관광학연구』, 16: 17-32.
- 김운태(1984). 조직론. 서울: 박영사. p.464.
- 김위근(2000). 인적자원개발 전문가의 역할갈등 및 스트레스가 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 김일윤(1996). 호텔산업 종사원의 직무만족결정요인에 관한 실증연구. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 김지아(1994). 호텔종사원의 직무만족에 관한 실증적 연구. 세종대학교 대학원 석사학위논문.
- 김진무(1995). 기업문화가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한양대학교 대학원 석사학위논문.



- 김현경(1992). 한국 대기업 사내 커뮤니케이션 실태 연구. 한양대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김현국(2003). 생활체육 지도자의 직무스트레스요인이 직무만족과 이직에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문. 연세대학교 대학원.
- 김형섭(2005). 호텔종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구. 『관광연구』, 19(3): 203-225.
- 김홍범·문혜영·권영욱·장호욱(2004). 호텔기업의 구조조정과 직무스트레스 및 직무만족간의 관계에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 13(4): 65-80.
- 김효근·정선태(2005). 호텔 조직 내 커뮤니케이션이 호텔 종사원의 직무만족에 미치는 영향. -서울 시내 특 1급 호텔을 중심으로-. 『관광연구저널』, 19(1): 17-29.
- 박경호(2002). 내부마케팅을 통한 호텔내부고객만족에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 박봉규(1999). 호텔종사원의 직무만족과 고객지향간의 관계에 있어서 자발적 행동과 직무역할행동의 역할에 관한연구. 『관광학연구』, 22(3): 31-53.
- 박세홍(1994). 직무스트레스 요인이 스트레스 과정 및 직무유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 한남대 대학원 박사학위논문.
- 박영배(1999). 인구통계적특성, 성격특성, 직무특성과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 관한 실증연구. 『생산성논집』, 13(2): 1-27.
- 박윤희(1997). 비서직 종사자의 직무스트레스 요인과 직무스트레스의 관계에 관한 연구. 『비서학논총』, 6(12월호): 71-90.
- 박정아(1995). 관광업체 종사원의 커뮤니케이션과 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향. 『관광연구』, 5: 125-144.
- 박충희(1988). 관광호텔 인적서비스 질의 관리에 관한 실증분석. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 서동수(2001). 관광호텔 Front Desk Agent의 직무만족에 관한 실증 연구. 『관광경영학연구』, 12: 78-95. 재인용.
- 서창직(2005). 서비스 종업원의 직무스트레스가 서비스품질에 미치는 영향. 『경영논총』, 17(1): 105.



- 송필수(1996). 호텔기업 조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 『호텔·외식경영학연구』, 5(1): 95-118.
- 신유근(1992). 조직행위론. 서울: 다산출판사.
- 신형섭(1999). 호텔종사원의 직무만족요인 프로파일에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 18(2): 213-229.
- 오석윤(2003). 서비스일선에서 근무하는 호텔 직원의 역할 갈등이 스트레스에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 12(2): 143-163.
- 오홍석(2001). 리더쉽과 커뮤니케이션이 자원봉사조직의 운영효과에 미치는 영향에 관한 연구. 『지역사회개발학술지』, 11(1): 149-175.
- 우찬복(1995). 호텔종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석. 『관광학연구』, 18(2): 2-28.
- 우치성(1989). 조직커뮤니케이션과 직무만족에 관한 연구-건설업체와 은행을 중심으로-. 고려대학교 경영대학원 석사학위논문. p.8-11. 재인용.
- 유기현(2000). 조직행동론. 서울: 무역경영사.
- 유시정·양태식·양경미(2006). 조직 내 의사소통 환경이 직무만족과 몰입에 미치는 영향. -서비스 기업의 CEO 리더쉽 유형을 중심으로-. 『서비스경영학회지』, 7(2): 31-56.
- 이미옥(2002). 호텔의 인터널 마케팅 활동이 종사원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 세종대학교 대학원 석사학위논문.
- 이상희(1989). 매스커뮤니케이션 총론. 서울: 법문사, p.49.
- 이승로·박상일(2006). 경호원의 직무스트레스와 이직의도가 직무만족에 미치는 영향. 『한국체육학회지』, 45(1): 228.
- 이윤섭·박지홍(2002). 관광호텔의 연봉제 평가공정성이 임금만족, 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 『여행학연구』, 16: 149-167.
- 이정실(2004). 호텔 식음료 종사원의 조직 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입 그리고 직무만족과의 관계. 『관광연구』, 19(1): 35-53.
- 이천기(1987). 리더쉽, 직무만족 및 조직풍토에 관한 실증적 비교연구. 건국대학교 대학원 박사학위논문. p.76.
- 임봉혁(1994). 호텔종사원의 직무만족이 서비스품질제공에 미치는 영향에 관한

- 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 정경섭(1990). 인간관계론. 서울: 법문사.
- 정지원(1996). 여행업 종사원의 직무만족에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 정진생(2001). 관광호텔 여성종사원의 직무만족에 관한 연구-서울시내 특1급 호텔을 대상으로-. 『여행학연구』, 13: 99-118.
- 정충영·최이규(2004). SPSSWIN을 이용한 통계분석. 서울: 무역경영사.
- 조임현(1999). 호텔종사원의 직무만족과 고객만족과의 관계. 『호텔경영학연구』, 8(1): 159-174.
- 조주은(1995). 우리나라 항공사의 국제경쟁력 강화를 위한 연구. 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위논문.
- 차배근(1990). 커뮤니케이션학개론. 세영사.
- 채서일(2005). 사회과학조사방법론. 비엔엠북스.
- 현승범(2000). 관광호텔 조직유효성 제고방안. 『관광경영학연구』, 10: 245-265.

## 2. 국외문헌

- Albanese, R., & Van Fleet, D. D. (1983). *Organizational Behavior - A Managerial Viewpoint*. Hinsdale, Illinois: Dryden. 244.
- Ashford, S. J., Cynthia L., & Philip B.(1989). Content, causes and consequences of job insecurity : a theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4): 803-829.
- Beatty, R. W. and C. E. Schmier(1981). *Personnel Administration: An Experimental Skill-Building Approach*(2nd ed). Addison. Wesley publishing Co.
- Beehr, T. A. & Newman, J. E. (1978). Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness; A Fact Analysis, Model and Literature Review. *Personal Psychology*, 31:665-699.
- Beehr, T. A. (1985). The role of social support in coping with organization

- stress. In. T. A. Beehr & R. S. Bhagat(Eds), *Human Stress and Cognition in Organization*(pp. 375-400). New York : Hohn Wiley and Sons.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A.(1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, *Journal of Marketing*, 58(October): 95-106.
- Brownel, J.(1991). Middle Manager : Facing the Communication Challenge. *Cornell Quarterly*, 31(4): 52-59.
- Chitiris, L. (1988). Herzberg's Proposals and Their Applicability to the Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 12(1): 67-79.
- Cichy, R. F. & Sciarini, M. P.(1992). Food-service Leadership, *Cornell Quarterly*, 33(1): 46-55.
- Daft, R. L. and Lengel, R. H.(1986). Organization Information Requirement Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32: 554-571.
- Davis. S. W., & Wasmuth. W. J .(1983). Strategies for Managing Employees Turnover. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 24: 65-75.
- Down, C. W. & Hazen, M. D.(1984). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*. 14(3): 63-73.
- Everett, L. S. (1981). *Exploration of the Usefulness of Important Work Related Needs as a Tool for Studies in Job Satisfaction*. University of Minnesota.
- George, William R. (1990). Internal marketing and organizational behavior : A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(January): 63-70.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H.(1982). *Organizations : Behavior, Structure, Processes*(4th Ed). Plano, Texas: Business Publications.

- Hellriegel, D., Slocum J. W., & Woodman, R. W. (1986). *Organizational behavior*, 4th edition. West Publishing Company.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. Free Press, New York.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison Wesley Publishing Company.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1980). Optimizing Human Resources : A Case for Preventive Health and Stress Management. *Organizational Dynamic*, 9(2): 5-25.
- \_\_\_\_\_ (1980). Occupational stress, type A behavior and physical welling. *Academy of Management Journal*, 25(2): 373-391.
- Jamal. M. (1990). Relationship of stress and type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 43(8): 727-738.
- Jones, P. & Jones P. A. (1990). Stress : Are you serving it up to your restaurant patrons?. *Cornell Quarterly*, 31(3): 38-43.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosentals, R. L. (1984). *Organizational Stress ; Studies in Role Conflict and Ambiguity*. John Wiley & Sons, 70-71.
- Lucas, G. H. (1990). An Empirical Test of the Job Satisfaction-Turnover Relationship: Assessing the Role of Job Performance for Retail Management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(3): 199-208.
- Mathieu, J. E. (1990). A test of subordinates' achievement and affiliation need as moderators of leader path-goal relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 11: 179-189.
- McCormick, E. J., & Tiffin, J. (1980). *Industrial Psychology*. N. J.:

Prentice-Hall.

- Nicholson, J. H.(1980). *Analysis of Communication satisfaction in and Urban School system*. Unpublished Doctorial Dissertation. George Peabody D/College for Teachers of Vanderbilt University. Nashville. T. N.
- Pincus, J. D.(1986). Communication, Job Satisfaction and Performance. *Human Communication Research*, 12: 396-419.
- Pizam. A. & Chandraskar. V. (1983). You Do Like, You Work. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 24: 5-10.
- Quick, J. C. & Quick, J. D.(1984). *Organizational Stress and Preventive Management*. New York: McGrawHill, .303.
- Reitz, H. J. (1981). *Behavior in Organization*, Homewood, III.: Richard D. Irwin.
- Roseblatt, S. B., Cheathman, T. R., & Watt, J. T.(1982). *Communication in Business*, Prentice-Hall Inc.
- Saunders, L. E. (1981). *Exploration of the Usefulness of Important Work Related Needs as a Tool for Studies in Job Satisfaction*. University of Minnesota.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1997). *Organizational Behavior*. John Wiley and Sons, Inc. NY.
- Schuler, R. S. (1980). Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24: 183-215.
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11): 1005-1016.
- Spielberger, C. D. & Vagg, P. R. (1999). *JSS: Job Stress Survey, Professional Manual*. Odessa FL: Psychological Assessment Resources.
- Szilargyi, A. D. & Wallace, M. J. (1983). *Organizational Behavior and Performance*, Scott: Foresman and Co. 67.

Vecchio, R. P. (2002). *Organizational Behavior: Core Concepts*. South-Western.

Wagner, III A. & Hollenbeck, J. R., (1992). *Management of Organizational Behavior*. N. J.: Prentice-Hall. Inc.

Worsford, P. & Jameson, S.(1991). Human resource management, A response to change in the 1990s. In Terare, R. and Boer, A Strategic Hospitality Management: Theory and Practice for the 1990s. Cassell, London. 84.





<Abstract>

**A Study on the Effect of Organizational Communication and  
Job Stress on Job Satisfaction in Hotel Industry  
- Focused on Food & Beverage and Cooking Department of  
the Super Deluxe Hotels in Jeju -**

by Je-Woong Lee

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

Supervised by Professor Moon-Soo Cho

In recent years, numerous studies have attempted to find and explore job satisfaction. Also, academic efforts are fueling this trend to analyze leading variables of job satisfaction. In these study, organizational communication and job stress have been treated important leading factors. However, Researches related to organizational communication and job stress in tourism area has been studied separately but this study pursued the integrated research.

The purpose of this study is to examine factors having influences on the job satisfaction of food & beverage and cooking department employees of hotels and to understand relations organizational communication, job stress and job satisfaction through empirical analysis.

This paper was organized into five parts. In the I chapter, objectives, methodology and scope of research was introduced. In the II, the review of literature about organizational communication, job stress and job

satisfaction was executed. In the III, the design on empirical method for the study was explained. In chapter IV, the relationship among employee job characteristics, organizational communication, job stress and job satisfaction were analyzed. In this chapter, paired t-test and ANOVA were used to verify Hypothesis 1 and multiple regression method was used to verify Hypothesis 2, 3 which was set up this study. Finally, chapter V is conclusion and suggestion for the research direction of future that will be helped to managers for human resources management in the hotel industry.

On the basis of the theoretical reviews, prediction factors of organizational communication were composed of communication with senior officers, communication with chief executive officers, feedback from outcome, information exchange among departments, openness of communication. Job stress were composed of job confusion, overwork, job conflict, insufficiency of cooperation, insufficiency of support. Job satisfaction were composed of welfare system, duty accomplishment, relationship with colleagues, working environment.

To accomplish the objectives of this study, the theoretical reviews and empirical analysis were carried out together. The data collection of this study was performed as subject of food & beverage and cooking department of the super deluxe hotels in Jeju areas from April to May, 2007. Total 273 questionnaires were finally used for empirical analysis. In the analysis methods, frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, t-test, ANOVA analysis and multiple regression analysis were used for the statistical analysis.

The findings of the study can be summarized as follows:

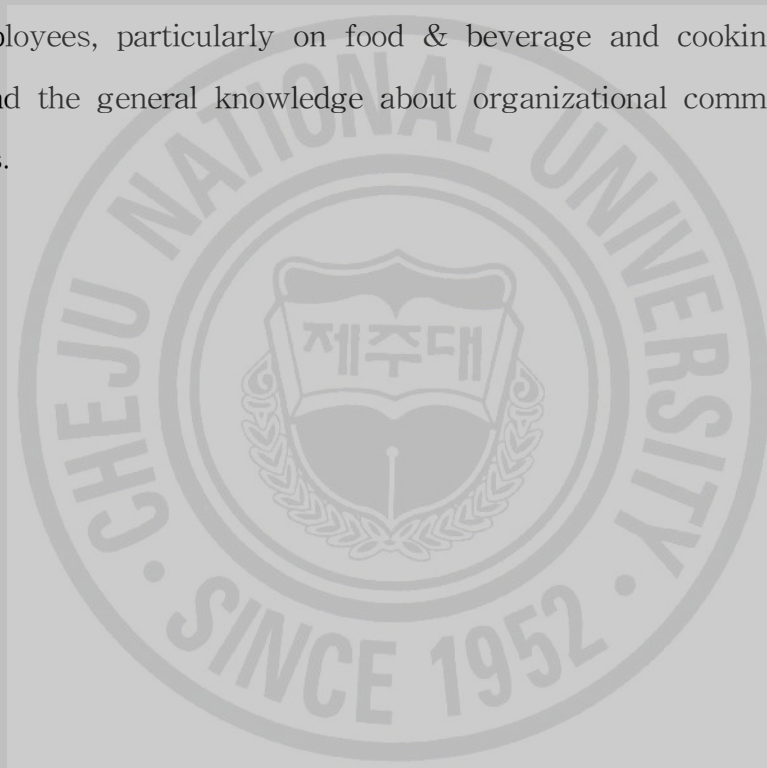
First, it is showed that organizational communication has positive effect

to job satisfaction. In other words, Factors of organizational communication appears to improve F&B and cooking department's employees performance.

Second, it is showed that job stress has negative effect to job satisfaction. In other words, decrease of job stress appear to improve these employees performance.

Third, organizational communication is more important than job stress for explaining about job satisfaction in hotel industry.

The results of this study can contribute to understand job satisfaction of hotel employees, particularly on food & beverage and cooking department and extend the general knowledge about organizational communication and job stress.



## 호텔 조직 커뮤니케이션 연구

안녕하십니까?

제주관광산업의 경쟁력 제고를 위해서 호텔 조직 커뮤니케이션 및 직무 스트레스를 측정하고 이를 관리하는 프로그램의 중요성을 인식하였습니다. 본 설문지는 호텔 조직 커뮤니케이션 및 직무 스트레스의 해결방안을 모색하고자 작성되었습니다.

귀하의 의견은 오직 연구만을 위해서 사용될 것을 약속드리며, 귀중한 자료로 활용될 것입니다. 귀하의 성의 있는 답변을 기대하며 바쁘신 중에도 시간을 내어 주심에 진심으로 감사드립니다.

2007년 4월

교 수 : 제주대학교 관광경영학과      관광학박사      조 문 수  
연구자 : 제주대학교 경영대학원 관광경영학과 석사과정      이 제 웅  
핸드폰 : 011-697-2502      이메일: leechewoong@hanmail.net

### 다음은 일반사항에 대한 질문입니다.

1. 귀하의 **성별**은?      ① 남      ② 여
2. 귀하의 **나이**는?      (      )세
3. **결혼** 여부?      ① 미혼      ② 기혼
4. 귀하의 **부서**는?      ① 식음료부서      ② 조리부서
5. 귀하의 **직급**은?      ① 사원      ② 주임      ③ 계장      ④ 대리      ⑤ 과장      ⑥ 팀장
6. 귀하가 **현 직종**에서 **근무한 경력**은? (      )년 (      )개월
7. 귀하가 **현 호텔**에서 **근무한 경력**은? (      )년 (      )개월
8. 귀하의 **학력**은?      ① 고등학교 졸      ② 전문대 졸      ③ 대학교 졸      ④ 대학원 졸
9. 귀하의 **고용형태**는?      ① 정규직      ② 비정규직

### 다음은 자신의 건강 상태에 대한 질문입니다

1. 귀하께서는 **현재 신체 건강**이 어떻다고 생각하십니까?  
① 매우 불건강하다      ② 불건강하다      ③ 보통이다      ④ 건강하다      ⑤ 매우 건강하다
2. 귀하께서는 **현재 정신 건강**이 어떻다고 생각하십니까?  
① 매우 불건강하다      ② 불건강하다      ③ 보통이다      ④ 건강하다      ⑤ 매우 건강하다

다음은 호텔 조직 커뮤니케이션에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 표시하십시오.

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

1. 자신의 생각이나 느낌을 자유롭게 표현할 수 있다	①	②	③	④	⑤
2. 자신의 의견을 자유롭게 건의할 수 있다	①	②	③	④	⑤
3. 자신의 의견을 솔직하게 발언할 수 있다	①	②	③	④	⑤
4. 자율성이 보장되어 있다	①	②	③	④	⑤
5. 인사고과에 대한 동기부여가 명확하다	①	②	③	④	⑤
6. 인사고과에 대한 정확한 평가가 이뤄진다	①	②	③	④	⑤
7. 근무평정은 자기 스스로를 평가할 수 있는 기회를 제공한다	①	②	③	④	⑤
8. 근무평정은 자신에게 도움이 된다	①	②	③	④	⑤
9. 동료들과의 정보교환이 용이하게 이뤄진다	①	②	③	④	⑤
10. 타부서와의 정보교환이 용이하게 이뤄진다	①	②	③	④	⑤
11. 동료에게 정보를 편하게 전달해줄 수 있다	①	②	③	④	⑤
12. 타부서에게 정보를 편하게 전달해줄 수 있다	①	②	③	④	⑤
13. 최고경영층의 목표를 정확하게 인지할 수 있다	①	②	③	④	⑤
14. 전반적 정책에 대한 정보를 명확하게 획득할 수 있다	①	②	③	④	⑤
15. 최고경영층의 노력을 인지할 수 있다	①	②	③	④	⑤
16. 장기목표에 대한 정확한 정보를 획득할 수 있다	①	②	③	④	⑤
17. 상급자와 함께 목표설정을 계획한다	①	②	③	④	⑤
18. 상급자에게 업무에 대한 도움을 많이 받는다	①	②	③	④	⑤
19. 상급자가 기대 수준을 암시해준다	①	②	③	④	⑤
20. 상급자로부터의 정보획득이 용이하다	①	②	③	④	⑤
21. 비업무적인 인간관계에 만족한다	①	②	③	④	⑤
22. 개인적인 문제를 편하게 상의할 수 있다	①	②	③	④	⑤
23. 상사와의 개인적인 갈등을 쉽게 해결할 수 있다	①	②	③	④	⑤

다음은 직무스트레스에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 표시해주시요.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	
①	②	③	④	⑤	
1. 밤늦게까지 일을 해야 할 정도로 업무량이 많다	①	②	③	④	⑤
2. 회사에서는 내 경력에 비해 너무나 많은 것을 요구한다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
3. 인사적체 때문에 승진기회가 부족하다	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사에서 진급하기를 기대하니 차라리 다른 회사를 옮기는 편이 낫다	①	②	③	④	⑤
5. 상사들이 서로 상반된 업무를 지시할 때가 많다	①	②	③	④	⑤
6. 나는 항상 나의 책임 업무량보다 더 많은 업무를 수행하고 있다	①	②	③	④	⑤
7. 회사에서는 나의 능력과 기술 이상의 업무실적을 요구한다	①	②	③	④	⑤
8. 우리 부서는 업무상 타부서와 자주 충돌한다	①	②	③	④	⑤
9. 항상 할 일은 많은데 일을 처리할 시간이 부족하다	①	②	③	④	⑤
10. 부서간 업무책임이 중복되어 서로 간에 마찰이 빈번하다	①	②	③	④	⑤
11. 업무 수행 시 타부서와의 책임한계가 분명치 못하다	①	②	③	④	⑤
12. 부하직원들이 자신의 권부만을 내세우며 업무에 협조하려 들지 않는다	①	②	③	④	⑤
13. 업무추진과정에서 나의 의견이 전혀 반영되지 않는다	①	②	③	④	⑤
14. 작업과제와 목표가 명확하지 않다	①	②	③	④	⑤
15. 나의 업무가 전체적인 일과 어떻게 관련이 있는지 모를 때가 많다	①	②	③	④	⑤
16. 나의 판단과는 상반된 업무를 해야 할 때가 있다	①	②	③	④	⑤
17. 직원들이 자신의 입장만을 내세우며 지시대로 움직여 주지 않는다	①	②	③	④	⑤
18. 나는 한꺼번에 너무 많은 책임을 떠맡고 있다	①	②	③	④	⑤
19. 회사에서는 내 능력으로 처리하기 힘든 일을 맡기는 경우가 자주 있다	①	②	③	④	⑤
20. 업무수행에 필요한 사책이나 지침이 부족하다	①	②	③	④	⑤
21. 나의 가치관과는 다른 일을 해야 할 경우가 있다	①	②	③	④	⑤
22. 내가 맡고 있는 업무는 내 경력에 비해 점점 더 어렵고 복잡해지는 것 같다	①	②	③	④	⑤
23. 업무수행과정에서 나의 의견을 무시당하는 경우가 많다	①	②	③	④	⑤



다음은 직무만족에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 표시해주시요.

매우 불만족 ①	불만족 ②	보통 정도 ③	만족 ④	매우 만족 ⑤	
1. 근무시간에 만족한다	①	②	③	④	⑤
2. 타회사와 비교하여 급여에 만족한다	①	②	③	④	⑤
3. 상사의 부하교육 및 능력향상에 만족한다	①	②	③	④	⑤
4. 회사의 업무개선을 위한 의견제시 방법에 만족한다	①	②	③	④	⑤
5. 오래 근무할수록 애사심이 증진된다	①	②	③	④	⑤
6. 능력발휘 기회에 만족한다	①	②	③	④	⑤
7. 업무의 양에 만족한다	①	②	③	④	⑤
8. 복지후생제도에 대해 만족한다	①	②	③	④	⑤
9. 동료간의 업무협조에 만족한다	①	②	③	④	⑤
10. 상사의 지시 및 명령의 명료성에 만족한다	①	②	③	④	⑤
11. 업무능률향상을 위한 상사의 노력에 만족한다	①	②	③	④	⑤
12. 회사의 운영사항을 알려 주는 정도에 만족한다	①	②	③	④	⑤
13. 업무에 의한 피로감이 적다	①	②	③	④	⑤
14. 봉급 및 보너스 결정 방법에 대해 만족한다	①	②	③	④	⑤
15. 복지제도의 운영상태에 대해 만족한다	①	②	③	④	⑤
16. 간부들의 회사 일에 대한 성의에 대해 만족한다	①	②	③	④	⑤
17. 상사의 업무계획 및 준비성에 만족한다	①	②	③	④	⑤
18. 승진제도의 공정성에 만족한다	①	②	③	④	⑤
19. 사내동료와 비교하여 급여에 대해 만족한다	①	②	③	④	⑤
20. 부하직원간의 협력을 위한 상사의 노력에 만족한다	①	②	③	④	⑤
21. 사원의 건의 및 불만사항을 수용하는 자세에 대해 만족한다	①	②	③	④	⑤
22. 현행 복지시설에 대해 만족한다	①	②	③	④	⑤
23. 동료간의 친밀도 정도에 만족한다	①	②	③	④	⑤
24. 상사의 업무능력의 능숙함에 만족한다	①	②	③	④	⑤
25. 회사에 대한 자부심이 많다	①	②	③	④	⑤

귀하는 자신의 직무에 대해 전반적으로 어느 정도 만족하십니까?

매우 불만족 ①	불만족 ②	보통 정도 ③	만족 ④	매우 만족 ⑤
-------------	----------	------------	---------	------------

귀하의 협조는 저희 연구와 관광 발전에 큰 도움이 될 것입니다. 감사합니다!