



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 직원의 역량중심 교육과 직무중심
교육이 직무만족에 미치는 영향

제주대학교 경영대학원

관광경영학과

장 미 연

2021년 2월

호텔 직원의 역량중심 교육과 직무중심 교육이 직무만족에 미치는 영향


지도교수 홍 성 화


장 미 연


이 논문을 관광경영학 석사학위 논문으로 제출함

2021년 2월

장미연의 관광경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 백시식 

위 원 서용건 

위 원 洪聖和 

제주대학교 경영대학원

2021년 2월

A Study on the Effect of Competency-oriented
Training and Job-oriented Training on the Job
Satisfaction of Hotel Employees

Mee-Yun Jang
(Supervised by professor Sung-Hwa Hong)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the
degree of Master of Tourism Management

2021. 2.

This thesis has been examined and approved.

SZ SA PARK

Yong Kun Suh

Sung Hwa. Hong

February, 2021.

Department of Tourism Management
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	4
3. 연구방법	4
II. 이론적 고찰	5
1. 교육훈련에 대한 이론적 고찰	5
1) 교육훈련의 개념	5
2) 교육훈련의 목적	8
3) 교육훈련의 유효성	12
4) 호텔직원의 교육훈련	16
(1) 호텔직원의 교육훈련 프로그램	16
(2) 호텔직원의 계층별 교육과 이수 의무교육	19
(3) 호텔직원의 교육훈련 필요성	23
2. 역량중심 교육	25
1) 역량의 정의	25
2) 역량중심 교육의 필요성	26
3) 호텔직원 역량중심 교육의 종류	28
3. 직무중심 교육	29
1) 직무교육의 정의	29
2) 직무교육의 중요성	30
3) 호텔직원 직무중심 교육의 종류	30

4. 직무만족	33
1) 직무만족의 개념	33
2) 직무만족의 중요성	36
3) 직무만족의 형성이론	38
4) 직무만족의 구성요인	43
5. 교육훈련의 직무연관성	46
1) 교육훈련 내용의 직무연관성	46
2) 교육훈련 직무연관성 선행연구	46
Ⅲ. 연구모형 및 방법 설정	50
1. 연구모형 및 가설	50
1) 연구모형	50
2) 연구가설	51
2. 측정도구	52
1) 변수의 조작적 정의	52
2) 설문지 구성	53
3) 측정도구의 타당성과 신뢰성	54
4) 측정도구의 신뢰성분석	56
3. 자료의 수집과 분석방법	56
Ⅳ. 분석 결과	58
1. 응답자의 일반적인 특성	58
2. 호텔직원의 교육훈련과 직무만족에 관한 인식 수준	59
3. 응답자 특성별 교육훈련과 직무만족에 관한 인식 차이	62

4. 상관관계 검정	68
5. 호텔 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향	68
6. 연구가설의 검증	72
V. 결 론	76
1. 연구의 요약 및 시사점	76
2. 연구의 한계 및 제언	78
< 참고문헌 >	80
< 설문지 >	88
ABSTRACT	92

표 목 차

<표 2-1> 교육훈련의 정의	7
<표 2-2> 교육훈련의 목적	10
<표 2-3> 서울 소재 특급 호텔 교육훈련 현황	22
<표 2-4> 전통적 HR 관리와 역량기반 HR 관리의 비교	28
<표 2-5> 직무만족의 개념	36
<표 2-6> 직무만족에 대한 이론	42
<표 2-7> 직무만족 영향요인	45
<표 2-8> 직무교육에 관한 선행연구	49
<표 3-1> 설문지 구성	54
<표 3-2> 요인분석 결과	55
<표 3-3> 요인별 신뢰성 분석결과	56
<표 4-1> 설문지 응답자의 인구 통계적 특성	58
<표 4-2> 근무 형태적 특성	59
<표 4-3> 역량중심 교육훈련의 직무만족에 도움 정도	60
<표 4-4> 직무교육의 직무만족에 도움 정도	60
<표 4-5> 교육훈련의 직무연관성에 대한 인식	61
<표 4-6> 직무수행 만족에 대한 인식	61
<표 4-7> 직무성과 만족에 대한 인식	62
<표 4-8> 요인별 인식 비교	62
<표 4-9> 역량중심 교육훈련 직무만족 인식 차이	63
<표 4-10> 직무중심 교육훈련 직무만족 인식 차이	64
<표 4-11> 직무연관성에 대한 인식 차이	65
<표 4-12> 직무수행 만족도에 대한 인식 차이	66
<표 4-13> 직무성과 만족도에 대한 인식 차이	67
<표 4-14> 변수의 상관관계 분석	68
<표 4-15> 회귀모형에 대한 분산분석표(직무수행 만족도)	69

<표 4-16> 교육훈련이 직무수행 만족에 미치는 영향	69
<표 4-17> 회귀모형에 대한 분산분석표(직무성과 만족도)	70
<표 4-18> 교육훈련이 직무성과 만족에 미치는 영향	70
<표 4-19> 교육훈련과 직무수행 만족의 관계에서 직무연관성의 조절효과	71
<표 4-20> 교육훈련과 직무성과 만족의 관계에서 직무연관성의 조절효과	71
<표 4-21> 가설검증의 요약	74

그림 목차

[그림 2-1] 인적자원개발	12
[그림 3-1] 연구 모형	50

I. 서론

1. 연구의 배경

관광산업은 국가 간의 경계를 가깝게 하고 관광객들에게 호의적인 이미지를 전달하는 외교적인 역할과 동시에 국내 경제 발전의 관점에서는 외화획득의 수단으로 국가 경제발전에 기여하고 있는 주요산업이다. 또한, 다양한 문화요소와 자연환경과 연관된 종합적인 산업으로 무한한 잠재력을 갖고 있어 21세기 산업 발전을 주도할 것으로 기대되고 있는 분야이다.

2019년 방한 외국인 관광객은 전년대비 14.0% 증가한 1,750만 2,756명으로 집계되었다. 이는 방한 관광객 역대 최고 기록으로 중국 및 일본과의 갈등에도 불구하고 정부의 비자 발급 편의 확대 및 방한시장의 다변화 정책 등이 긍정적인 영향을 준 것으로 보인다. 중국시장의 경우 방한 단체 관광 금지 조치 등의 일부 완화와 더불어 대학생 비자 간소화 정책 등을 통해 개별 여행객 대상의 마케팅 등을 전개 하였으며 그 결과 중국인 관광객은 전년대비 25.8% 성장한 602만 3,021명으로 집계되었다. 반면, 일본의 경우 일본의 수출제한 조치와 NO JAPAN 일본 불매운동 등 한일관계가 악화되면서 일본인의 방한여행 시장이 다소 위축 되었으나 1020세대 유치사업 등을 적극적으로 전개한 결과 2019년 방한 일본인 관광객은 전년대비 11% 성장한 327만 1,706명을 기록하였다.¹⁾

관광진흥법상 관광사업의 종류는 여행업, 관광숙박업(호텔업, 휴양콘도미니엄업), 관광객이용시설업, 국제회의업, 카지노업, 유원시설업, 관광객편의시설업으로 규정하고 있으며²⁾, 관광산업론 기초서에서는 여행업, 항공산업, 호텔산업, 외식산업, 컨벤션산업, 리조트산업, 카지노산업으로 소개되고 있다.³⁾

2009년 이후 외래객 입국자수의 지속적인 증가(2009년 13.4%, 2010년 12.5%, 2011년 11.3%)에 따라 정부는 2011년 관광숙박업 활성화 정책을 발표하고 신규 호텔 설립의 인허가 규제를 완화하였다.⁴⁾ 이에 따라 신규호텔 설립으로 인한 객

1) 문화체육관광부(2020), 「2019년기준 관광동향에 관한 연차보고서」, 23p

2) 관광진흥법, 제1장 제2절 제3조(관광사업의 종류)

3) 장희정 외, 「관광산업론」, (형성출판사, 2019)

실 수의 증가로 현재 우리나라 관광호텔업의 현황은 관광호텔업 1,044개, 125,422개 객실, 한국전통호텔업 9개 283개 객실, 소형호텔업 33개 850개 객실, 가족호텔업 159개 14,078개 객실, 호스텔업 638개 11,875개 객실, 기타 관광호텔업 외 839개 27,086개 객실로 전체 1,883개 153,508개의 객실이 2018년 12월 31일 기준 한국호텔업협회에 등록되어 운영되고 있다. 호텔산업이란 숙박시설의 건설과 운영을 목적으로 하는 사업 활동을 말한다. 우리나라 호텔기업은 최근 규모나 시설 및 서비스의 양극화현상, 부대비용이나 원가절감을 위한 객실 중심 호텔경영 등의 현안들 속에서도 다양한 부대시설을 갖춘 호텔업과 시설이용 산업으로 확장되고 있는 실정이며, 지역 및 국가측면에서 호텔산업의 중요성이 가중화되고 있다. 호텔산업을 경영하는 새로운 수익모델이기도 하지만, 호텔 기업은 치열한 경쟁으로 인하여야하는 경영위기에 처한 현실적 어려움도 있다.⁵⁾

호텔서비스는 소비자의 관점에서 상표에 대한 인식과 시설 및 규모, 위치와 관계되어 복합적으로 인식되는 상품이고, 생산자의 관점에서 공간의 이동이 불가능한 상품이며, 저장이 불가능하여 오늘의 상품이 내일에는 완전히 가치가 소멸되는 특성을 가진 상품이다. 특히 객실과 같은 물질서비스와 종사원의 친절성과 같은 인적서비스 및 시스템적 서비스가 결합한 복합적인 상품인 호텔 서비스는 인적서비스가 이상적으로 제고되어야만 가치가 극대화되는 상품이다.⁶⁾

호텔산업은 기계화, 고도기술의 발전, 자원의 활용을 통한 재화를 창출하는 산업과는 달리 인적 자원을 통한 부가가치를 창출하는 특성을 가지고 있다. 호텔산업의 서비스 품질은 호텔 직원이 제공한 서비스의 품질이 고객의 기대에 부응하였을 때 소비자의 만족도에 따라 결정되고, 소비자들의 구전에 의해 전파되어 마케팅 효과를 실현 시킨다. 이는 호텔산업에서 인적자원이 얼마나 중요한 역할을 하는 가를 말해 주는 것이다. 이처럼 인적자원에 대한 의존도가 높은 호텔산업은 인적자원의 효율적 관리가 사업목표 달성에 있어 핵심요인이 된다. 호텔산업의 생산성은 인적요소인 인간의 능력과 동기에 의해 결정된다고 해도 과언이 아니다. 따라서 많은 국내, 외 우량 브랜드 호텔들은 끊임없는 인적자원 개발을 위하

4) 한국관광공사, 2020.3.6., 「2019년 12월 외국인 입국·국민 해외 여행객 및 관광수입·지출 동향」
 5) 장진호(2020), 호텔 레스토랑 서비스교육훈련이 종사원의 직무만족 및 고객관계지향성행동에 미치는 영향 연구, 청운대학교 석사학위논문, p.1.
 6) 구문회(1996), 관광호텔서비스업의 관광마케팅에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.2.

여 시간과 비용을 투자하고 있다. 그 대표적인 사례가 사내에 설치되는 교육센터, 사내강사, 교육팀, HRD 조직의 강화이다.

호텔산업의 우량 브랜드들은 고객의 충성도뿐만 아니라 내부고객의 만족도를 향상시켜 단골고객을 확보하기 위해 직원의 장기 재직과 그들 스스로 서비스 노하우를 개발할 수 있도록 동기를 부여하기 위한 자기개발교육, 리더십교육, 상품 지식교육, 직무능력개발교육 등을 끊임없이 개발하고 시행하고 있다.

호텔산업의 교육훈련은 인적자원개발을 통하여 직무만족을 통해 업무 성과에 영향을 주고, 원만한 인간관계를 형성함으로써 조직내부의 커뮤니케이션을 원활하게 하고, 업무동기 부여를 통한 자발적인 감정조절, 고객응대 서비스능력 향상, 이직율과 결근률을 감소시키고 생산성을 향상시키고자 시행되고 있다. 호텔산업의 인적자원은 이 처럼 직원, 즉 인적자원 자체가 서비스를 생산하는 고도의 기술이며 상품인 것이다. 따라서 호텔산업에서의 교육훈련은 다른 산업 보다 더욱 강조되어야 할 것이다.

21세기의 산업은 다양한 산업의 발전과 공급의 확대로 인한 경쟁이 치열하다. 호텔산업도 타산업과 함께 인건비 감소가 절실히 요구되고 있는 실정이다. 따라서 기존에 호텔산업의 우량브랜드들의 우수교육 사례였던 전문적인 교육과정의 개발과 강사의 양성, 담당자의 선임을 통한 전문적인 교육의 시행들도 지속적인 실행이 어려운 실정이다. 호텔산업은 타산업과는 달리 OEM을 통한 원가절감 및 기계화의 제한적인 특성을 갖고 있어 효과적인 인적자원 개발을 위한 혁신의 시기를 맞이하고 있다. 따라서 호텔산업은 지속적인 인적자원개발을 위한 교육훈련의 역할을 수행하기 위하여 체계적인 교육계획수립과 동시에 실천에 전력함으로써 종사원의 지식과 기능을 향상시키고, 직무에 대한 만족도를 높여 효율적인 생산성을 획득하고 호텔 경영 목표 달성을 도모할 수 있는 호텔직원 교육훈련에 주력해야 할 것이다.

2. 연구의 목적

본 연구는 호텔산업의 지속적인 성장과 발전은 인적자원 관리와 개발이 중요한 요인임을 전제로 하여 체계적인 교육훈련의 방향을 제시하는 것을 목적으로 하며, 세부목적은 다음과 같다.

첫째, 선행연구를 통해 호텔직원의 교육훈련과 직무만족의 요인을 도출하여 관계를 규명하고자 한다.

둘째, 호텔직원의 교육훈련이 직무만족도에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 검증하고자 한다.

셋째, 직무연관성 요인은 호텔직원의 교육훈련과 직무만족 간에 어떠한 조절효과가 있는지를 살펴보고자 한다.

마지막으로, 위의 세부목적의 실증분석을 통해 시사점을 제시하여, 호텔서비스업의 인적자원의 효율적인 관리 및 개발을 위한 호텔경영에 도움이 되는 교육훈련의 방향을 제시하고자 한다.

3. 연구방법

본 연구는 호텔직원의 교육훈련과 직무만족도 간의 영향관계를 실증적으로 분석하고자 하였으며, 이를 위해 문헌연구와 실증분석으로 이루어졌다.

먼저, 문헌연구에서는 호텔산업과 관련이 있는 교육훈련의 목적에 따른 역량중심 교육과 직무중심 교육, 직무만족개념 및 요인들을 체계화하기 위하여 논문 및 단행본을 비롯하여, 연구보고서, 각종 세미나 자료 등을 활용하였다.

그 다음으로 문헌연구를 바탕으로 체계화한 요인들을 이용하여 연구모형 및 가설을 설정하여 실증분석을 실시하였다. 실증분석은 제주도내 호텔 및 리조트 직원들을 대상으로 교육훈련에 대한 중요도 및 만족도 조사 등 설문조사를 실시하였다.

II. 이론적 고찰

1. 교육훈련에 대한 이론적 고찰

1) 교육훈련의 개념

교육훈련은 교육(education)과 훈련(training)으로 구분될 수 있다. 교육이란 주체적이고 자기개발적인 인간행동성을 내적으로 촉진시키는 것으로 잠재적이고 정신적인 의미가 강하다. 따라서 교육은 특정직무와 관련되지 않은 일반지식이나 기초이론을 가르침으로써 장기적인 효과를 기대할 수 있는 반면에, 훈련은 육체적, 기술적인 것을 연습에 의해서 육체적으로 익히거나 지식을 습득하여 특정 직무를 수행할 수 있는 기능을 발달시키는 것이다. 그러나 이들 개념의 공통점은 모두 인간의 변화와 학습에 기여한다는 것이다. 따라서 교육과 훈련은 상호보완적인 관계에 있음으로 분리하여 상용하기보다는 복합적인 개념으로 이해하는 것이 좋다. 일반적으로 교육훈련이란 종사원의 사고나 관습, 그리고 태도를 변화시키고 새로운 기능의 습득 향상을 통하여 각각의 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위한 계획적 행위라 할 수 있다. 또한 교육훈련은 종사원으로 하여금 직무가 요구하는 지식, 기능, 기술 및 태도 등을 향상 시켜 현재 또는 미래에 수행해야 할 직무를 효과적으로 수행케 함으로써 기업의 목표를 달성하고자 하는 계획적이고 조직적인 경영관리 활동이라고 정의되며, 종사원의 사고, 습관 태도를 변화시킴으로 그들이 맡은바 직무를 효과적으로 수행하고, 기업 조직의 목적을 달성할 수 있는 것이라 할 수 있다.⁷⁾

Nadler는 피 훈련자가 실제로 수행하고 있는 업무의 적용과 관련시켜 훈련, 교육 그리고 개발의 측면으로 구분하고 있다. 여기서 훈련(training)은 현재 수행하고 있는 업무의 성과 향상을 목적으로 한 학습이고, 교육(education)은 가까운 장래에 수행하게 될 새로운 업무 수행을 한 학습으로서 개인이 준비하고 있는 한정된 업무와 관련된 학습이며, 그리고 개발은 현재나 미래의 특정 업무와 무관하

7) 변재우(2006), “호텔종사원의 교육훈련유효성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 관광대학원 조리외식경영학과, 석사학위논문, p.6.

여 개인이나 조직체의 일반 성장을 한 학습으로 정의했다. Casio & Award 는 훈련을 “직무요구에 일치하기 위해 필요한 기술과 지식을 개인이 습득하도록”하는 과정이라 하고, 조직 구성원이 현재 담당하는 직무 또는 그와 직접 연관된 직무에서 관련된 지식이나 기술을 습득하여 개별종업원의 성과를 개선하는데 기여하는 활동을 의미하며, 조직 목표에 초점을 둔 훈련 과정을 통하여 비교적 단기적인 목표를 달성하기 위하여 특정한 행동결과를 기대하며 실시한다고 하였다. 이정순은 자기 소속 직무에 필요한 이론, 지식뿐만 아니라 일반 사항까지도 포함해 전반적으로 종업원 자질 향상을 위하여 필요한 기술이나 기능 등을 반복 연습을 통하여 숙달 체득 시키는 활동이라고 하고, 정민주는 업무를 수행하는데 필요한 지식과 기술을 향상시키기 위해 문제해결능력, 태도, 행동 등을 습득하는 것이라 말하고 있다. 교육은 조직의 성과나 효율을 증대하기 위해 직원들의 업무 관련 지식이나 기술을 늘리는 수단을 넘어 조직과 개인적인 필요 모두에 기여하며 더 나아가 직원의 업무성과의 질과 양을 높임과 동시에 직원의 직무만족과 사기를 높이는 수단으로 받아들여지고 있으며 훈련은 특정 기술을 직원에게 전달하거나 종업원의 업무 수행에 문제 혹은 부족한 점을 교정해 주는 역할에 초점을 둔 것이라 할 수 있다. 이에 따른 훈련 프로그램은 시장지향성 개발에 있어 종업원의 부정적인 태도를 불식 시키는 중요한 근간이 될 수 있다고 주장하였다.

교육훈련과 관련하여 다양한 학자들이 개념을 정의하고 있는데 이를 정리하면 다음과 같다. Noe는 개인의 지식, 기술, 태도 등의 구인 변화를 가져오기 위해 설계되고 계획된 학습 경험이라 하였고, Gomez-Mejja는 교육과 훈련으로 구분하지 않고 훈련과 개발로 엄격하게 구분하였다. Sherman, Bohlander & Snell(1994)은 훈련(training)이란 단기간의 업무성과를 향상시키기 위한 지식을 제공하는 것이고, 개발은 미래의 업무실행을 위하여 개인적인 지식을 더욱 더 증가시키기 위한 것이다. 이 두 가지 용어는 하나의 의미로 결합되어 사용된다고 정의하였다. 훈련은 종업원에게 현재 수행중인 업무와 관련된 구체적인 직무 수행 기술과 지식을 제공하거나 또는 실무상의 부족한 점을 수정하고 보완하는 것이라고 하였다. 반면 개발은 조직이 미래에 필요한 능력을 종업원에게 제공하는 노력과정을 의미하였다. 또한 김봉규는 직무가 요구하는 지식, 기능, 기술 및 태도 등을 향상시켜 현재는 미래에 수행해야 할 직무를 효과적으로 수행함으로써

기업의 목표를 달성하고자 하는 계획적이고 조직적인 경리활동이라고 정의하였으며, Raymond는 직원의 직무와 연관된 지식과 기술 또는 직무를 수행하기 쉽게 만들기 위한 기업의 노력이라고 하였으며, 이병철은 직무 요구에 필요한 지식을 습득하도록 하는 과정으로 교육, 훈련, 개발의 개념을 포괄하고 기업의 목적과 성장을 위해 필요로 하는 지식, 태도, 기능 등의 훈련으로 정의하였다.⁸⁾ 선행연구를 토대로 교육과 훈련의 정의를 재구성하여 나타내면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 교육훈련의 정의

연구자	교육훈련의 정의
Gluck(1979)	종사원의 기술과 교육성을 높이기 위해 설계된 어떤 행위
Casio & Award(1981)	직무활동에 필요한 기술과 지식을 습득하도록 하는 과정
Noe(1986)	개인의 지식, 기술, 태도 등의 영구적인 변화를 가져오기 위해 설계되고 계획된 학습경험
Nadler(1989)	직무수행의 개선이나 개인적 성장가능성을 확보하기 위하여 특정기간 동안 고용주가 제공하는 조직화된 학습경험
Raymond(1994)	교육훈련이란 직원의 직무와 연관된 지식, 기술 또는 직무를 원활하게 수행할 수 있도록 하기 위한 기업의 계획된 노력
김종재, 박성수(1991)	교육은 일반적, 이론적, 개념적인 주제를 주로 하여 지식을 습득하는 과정이라 할 수 있으며, 훈련은 특정한 직무 또는 한정된 주제에 대하여 기술을 향상시키는 과정
Sherman, Bohlander & Snell(1994)	훈련은 단기간의 업무성과를 향상시키기 위한 지식을 제공하는 것이고 개발은 미래의 업무실행을 위하여 개인적인 지식을 더욱 더 증가시키기 위한 것
김봉규(1995)	종사원으로 하여 직무가 요구하는 지식, 기능, 기술 및 태도 등을 향상 시켜 현재 또는 미래에 수행해야 할 직무를 효과적으로 수행케 함으로써 기업의 목표를 달성하고자 하는 계획적이고도 조직적인 경영관리활동
박한나(2001)	종사원의 사고, 습관과 태도를 변화시킴으로써 그들의 맡은 바 직무를 효과적으로 수행하고, 기업의 조직 목적을 달성할 수 있는 것
안영면, 박봉규, 윤정형(2002)	종사원의 사고나 관습, 그리고 태도를 변화시키고 새로운 기능의 습득 향상을 통하여 각각의 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위한 계획적 행위
조보상 외(2002)	조직목표를 능률적으로 달성하기 위하여 직접적으로 종업원들의 태도나 행동을 변화시키는 체계적인 과정

※ 선행연구를 토대로 논자 재구성

8) 이남경(2013), “호텔의 교육훈련이 종사원의 서비스지향성과 직무만족에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원 석사학위논문, pp.7-9.

2) 교육훈련의 목적

기업 내 교육훈련의 목적은 크게 기업측면, 개인측면, 사회적 측면 등 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 기업측면에서는 첫째, 지식과 기능을 전달함으로써 유능한 인재를 육성하고 그를 통하여 기업의 기술 축적을 하고 태도 개발 및 변화를 일으키고, 둘째, 기업 조직 구성원들 간의 의사소통을 원활하게 만들어 조직 협력을 강화하는데 있다. 개인적 측면에서의 교육훈련의 목적은 자기개발을 통해 성취동기를 유발하여 자아실현을 추구하는데 있다. 지식 기능의 개발을 통해서 근로자의 자아발전의 욕구 충족을 기하게 하고 또 능력 개발을 통해 성취동기를 유발하여 보람 있는 삶을 영위하게 하는데 있다. 사회적 측면에서의 목적은 전 근로자에게 단순한 기업인, 산업인으로서가 아닌 건전한 사회인, 생활인으로서 사회생활을 누릴 수 있도록 교육을 제공하는 기업체의 사회적 책임으로써 하나의 기여를 하는 것이다. 즉 기업이 사회로부터 얻은 이익은 사회에 환원해야 한다는 기업의 사회적, 윤리적 책임 측면에서 근로자에게 건전한 가치관의 배양과 아울러 민주 시민으로서 필요한 교양과 상식을 부여하는 것이다. Beach(1975)는 교육훈련의 목적을 6가지로 정의하는데 성취 실현을 위해 필요한 현장 시간의 단축, 직무의 수행능력과 숙련의 개발을 통한 성과 개선, 조직구성원의 적극적인 근무 태도 형성, 인사이동, 결근, 기타 사고의 고정률 등 인사문제 해결의 용이, 종업원이 가진 욕구의 적극적인 실현, 종업원 능력 개발을 통한 자기개발의 가능성 등을 교육훈련의 목적으로 제시하였다. 교육훈련의 목적에 대하여 Hass는 교육훈련이 행동 변화를 목표로 둔 하나의 과정이며 교육훈련을 통하여 달성하고자 하는 새로운 행동이 조직과 종업원 개인 모두 가치 있는 것이어야 한다고 강조하였다. 기업교육이 조직의 성과나 효율을 증가시키기 위하여 종업원들의 업무 관련 지식이나 기술을 늘리는 수단으로만 받아들여지던 때가 있었으나 이제 기업 교육은 종업원의 업무성과의 질을 높이고 양을 늘리는 것뿐만 아니라 종업원의 직무만족과 사기를 높이는 수단으로 받아들여져야 한다고 보고 있다. 어운태는 기업 교육훈련을 인간의 수행 능력과 태도를 변화시켜 자기 직무에 흥미를 느끼게 하고, 자기 직장에 보다 충실하게 근무할 수 있도록 함으로써 궁극적으로 기업의 생산성을 향상 시키며, 건전한 사회인으로서의 인재 육성과 조직 구성원

의 만족감을 증진토록 하며, 산업 국가 발전의 원동력이 되도록 함에 그 목적이 있다고 하였다. 오치선은 기업체 구성원으로 하여금 직무 수행 능력에 필요한 지식과 기능을 얻도록 하는 것뿐 아니라 개인으로서의 자기 계발과 자기 발전에 대한 성취동기를 유발시켜 사회인으로서의 교양과 상식을 가진 사회에 유익한 인간으로서의 성장을 목적으로 정의하였다. 현영섭(2000)은 기업 교육훈련의 목적을 경영자 측과 사원들 측으로 구분하여 보면 경영자 측에서는 인재를 육성하고 기술을 축적하여 생산성 향상과 직무 개발에 도움을 얻고자 하며, 직접목적과 간접목적으로 나누면 직접목적은 사원들의 기술 지식 향상과 태도 적응으로 볼 수 있고 간접목적은 궁극적으로 기업을 유지, 발전시키는데 있다. 강성배는 현대 기업에서는 무엇보다 인적자본을 위하여 교육훈련을 실시하는데, 기업 내 교육훈련을 통해 단지 개인의 능력 향상뿐 아니라 경영 전략과 과정에 공헌할 수 있는 인재를 육성하고, 학습하는 방식을 확대하는 과정에서 종래의 가치관이나 행동양식, 관습을 새롭게 변화시키는 능력을 배양하여 궁극적으로는 기업 조직 전체의 능력개발에 연결시켜 기업의 이윤에 반영시키는데 그 목적이 있다고 하였다. 이병철은 기업이 교육훈련을 실시하는 궁극적인 목적은 종업원의 지식, 기술, 태도 등 능력의 향상을 통해 경영 성과의 향상과 같은 기업 목표를 달성하기 위한 것이라고 할 수 있는데 기업과 종업원은 교육훈련을 통하여 개인은 자기개발 욕구를 충족시키고, 잠재능력을 개발할 수 있으며 조직은 생산성 유효성의 향상, 종업원의 능력 개발로 인한 인력 배치의 유연성 확보, 다양한 환경변화에의 적응, 조직 문화의 형성 등을 달성할 수 있다고 하였다.⁹⁾

교육훈련은 기업의 목표를 실현하기 위한 물리적 자원, 재정적 자원, 인적 자원이라는 세 가지 측면 중 인적 자원의 개발의 측면에서 강조되고 있다.

박영철(2000)은 인적자원개발의 핵심을 이루는 학습경험의 본질로서 다음의 네 가지를 제시하였다. 첫째, 인적자원개발은 조직적인 학습이어야 한다. 학습의 형태는 여러 가지방법으로 언제 어디에서나 이루어질 수 있으나 의식적이며 계획적이며 조직적인 학습이 되어야 한다. 둘째, 인적자원개발은 제한된 특정 기간 내에 이루어진다. 조직의 구성원이 항상 학습상태에서만 있을 수 없으며 학습 성취 여부를 확인하기 위한 평가시점이 포함되어야 하기 때문에 제한된 시간 개념

9) 이남경(2013), 전제논문, pp.10-12.

이 고려된다. 셋째, 인적자원개발은 직무성과의 향상과 관련되어야 한다. 조직체의 현재 또는 미래의 직무와 관련되어 인적자원개발이 실시되기 때문에 인적자원개발은 뚜렷한 목적 하에 조직체의 성과향상을 위하여 효과적인 방법과 내용을 중심으로 계획이 추진되어야 한다. 넷째, 인적자원개발은 행동의 변화를 가져온다. 인적자원개발의 목적은 개인이나 조직체에 있어서 행동의 변화를 가져오게 하는데 있다. 즉, 개인 및 조직의 성장가능성을 증대시켜야 한다.¹⁰⁾

<표 2-2> 교육훈련의 목적

교육훈련의 목적	개인적인 측면	자아실현, 개인의 능력개발, 성취동기 부여, 사기 진작
		기술적인 측면에서의 지식, 기능 습득
		조직협력강화 측면에서의 원활한 의사소통 능력 향상
	기업적인 측면	인재 개발 측면에서의 기업 발전과 인지도 향상
		직원 구성원 역량 강화를 통한 인적자원 개발
		개인 지식, 기능 개발을 통한 직원관리 능력 배양
	사회적인 측면	사회적, 윤리적 책임 - 민주시민 육성
		품질 향상 및 산업 발전
		소비자 불만 감소 및 이익 환원

※ 선행연구를 토대로 논자 재구성

Gilly와 Egglan에 의하면 인적자원개발은 개인개발(Individual Development), 조직개발(Organizational Development), 경력개발(Career Development)이라는 기본적인 구성요소로 되어 있다. 개인개발(Individual Development)은 종업원 자신이 현재 종사하고 있는 직종에 관련된 새로운 지식, 기술을 습득하고 긍정적인 태도 및 행동을 보이게 함으로써 업무향상을 가져오도록 하는 방법이다. 이러한 개인개발의 방법에는 공식적 교육도 포함되지만 주로 직장 내 교육훈련을 통한 비정규적, 비공식적 교육이 주종을 이룬다. 조직개발 (Organizational

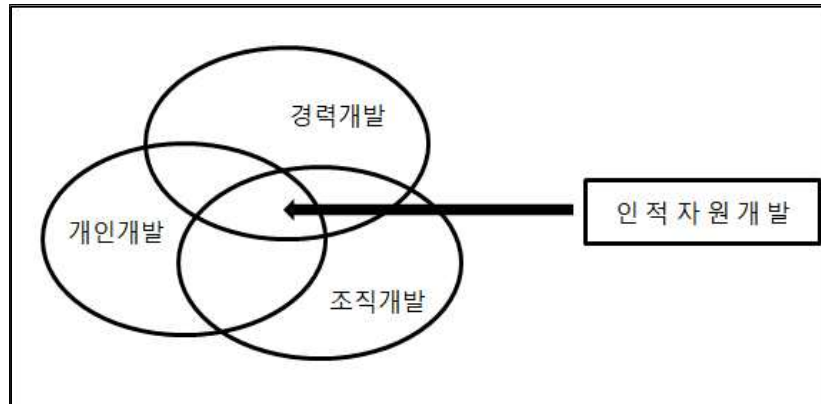
10) 박영철(1999), “호텔종사원의 교육훈련 유효성에 관한 연구”, 제주대학교 경영대학원, 관광경영학과, 석사학위논문, pp.9-10.

Development)은 조직구조를 하나의 시스템으로 보고 인적자원과 관련된 여러 가지 조직의 변수 즉, 조직구조, 문화과정, 전략 등의 상호작용을 분석하여 이들 변수와 업무에 관한 문제들을 해결함으로써 전체조직을 새롭고 창의적인 체제로 개선해 나가는 방법이다. 이러한 조직개발의 방법에는 여러 가지 다각적인 방법이 있으며, 주로 조직진단, 종업원태도 및 의견조사 등을 통하여 조직의 건전 상태를 파악하고 어떤 문제점이 도출되면 이를 해결하기 위한 조직적인 처방을 시도하게 된다. 궁극적으로 조직 스스로 재창조할 수 있는 능력을 개발하는데 목적을 두고 환경에 도전할 수 있도록 한다. 이것은 행동과학이론, 연구, 기술을 탐구하는 인적자원개발 담당자와 조직구성원의 협동을 통해 가능하다. 경력개발(Career Development)은 조직이 미래 사업에 배치할 목적으로 미래직무에 필요한 기술을 개발하기 위해 개인의 관심, 가치관, 적성, 활동, 과제 등을 파악하기 위한 개발 과정이다. 여기에는 인력계획, 경력보상, 경력자원의 이용에 관한 개인적 활동과 직무게시제도, 멘토(Mentor)제도, 경력자원개발, 워크샵(Workshop), 세미나(Seminar), 인적자원계획, 성과평가, 경력프로그램을 포함한 조직적 활동이 포함된다.¹¹⁾ 인적자원개발의 세 가지 구성요소는 조직의 형태 및 운영의 복잡성, 이에 따른 인적 자원의 활용 방안에 따라 인적자원의 중요도와 인적자원을 개선하기 위한 조직의 노력에 그 차이는 있으나 개인개발은 인적자원 개발 프로그램의 핵심으로 인식되고 있다. 개인개발을 위하여 직무에 대한 적응성을 높임으로써 보다 나은 직무와 자격을 갖추어 줄 수 있도록 체계적으로 유도하는 것이 교육이다. 호텔기업은 타 업종과는 달리 고객에 대한 인적서비스가 주를 이루고 있기 때문에 전문적인 기술과 지식을 습득한 호텔종사원의 개인개발에의 노력과 인적자원의 확보는 더욱 중요하다. 따라서 호텔종사원의 교육훈련은 감독자, 관리자, 그리고 경영자에 이르기까지 호텔 내의 모든 사람에게 필요하며 일정한 시기마다 계속적으로 실시되어야 한다. 그러므로 교육은 신입사원으로부터 경영자에 이르기까지 모든 계층이 대상이 된다.¹²⁾

11) 안철규(2002), “호텔종사원의 교육훈련유효성이 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문, pp7-8.

12) 김준표, “관광호텔 종사원의 교육이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 「관광연구」 제8간, 대한관광경영학회, 1992, p.123. 안철규(2002), 전제논문, p.14. 재인용

[그림 2-1] 인적자원개발



※ 출처: Gilly, J. W., & Egglan, S. A.(1989), 「Principles of human resource development」, New York: Addition-Wesley Publishing Co., p.14.

3) 교육훈련의 유효성

교육훈련에 대한 평가는 교육훈련에 따른 성과를 측정하기 위해서 실시하는 것으로 조직이 제공하는 교육프로그램에 대한 목표를 달성하였는가를 파악하기 위한 것이다. 이러한 교육평가는 교육훈련 실시에 따른 교육목표를 달성한다는 점에서 교육 유효성의 개념을 이용하여 실시하고 있다. 기존의 연구학자들의 관점에 따라 교육프로그램 교육성과는 인적자원 관리 측면에서 조직의 유효성, 효율성, 유연성, 구성원 만족도 등 여러 가지 측면에서 해석하고 있다. Mott(1972)는 조직유효성 요인을 생산의 양과 질, 생산능률, 중요문제 발생에 있어서 사전 예측, 발생된 문제에 있어서의 해결정도, 기술 환경변화의 사전예측, 집중된 권한을 배분시키는 분권화의 정도로 주장하였고, Price(1968)는 생산성, 조직구성원들의 동조성, 사기, 각종 환경에서의 적응성, 공식적 제도화, 분업화, 생산체계 연속화, 의사결정요인, 조직구성원들이 직무수행에 있어서의 자율성 정도, 다양한 커뮤니케이션의 수행이라고 정의하였다. Caplow(1964)는 조직유효성의 요소를 4개의 요인으로 함축하는데 이는 안전성, 통합정도, 조직구성원들의 자발성 정도, 직무수행에 대한 성취도로 측정하였으며, Gibson et al.(1982)은 조직유효성에 대해서 시간개념을 도입하여 단기, 중기, 장기 조직 유효성의 3측면으로 분류하는데 단기 조직유효성은 생산성정도, 효율성과 조직구성원들의 직무만족을 들고 있는

며, 중기적 조직유효성은 조직에 대한 적응성, 발전성을 그리고 장기적 조직유효성을 조직의 유지존속으로 구분하여 측정하였다. 또한, Bennis(1996)는 조직구성원들의 적응능력, 현실의 현상을 파악할 수 있는 현실 측정능력과 조직구성원들의 응집력, 능률성, 적응성, 지시력의 4가지 요인으로 주장하였다.¹³⁾

교육훈련 유효성은 여러 가지로 상이하게 설명될 수 있다. 즉, 생산성과 같이 산출 가능한 양적자료나 또, 회계자료부터 측정 가능한 양적인 지표도 있지만 개인의 태도변화와 같이 구성원들에 대한 태도조사를 실시하여 산출된 질적인 지표들이 있기 때문에 교육훈련의 유효성 변수는 여러 가지로 설명될 수 있다.

김용혁(1999)과 이론적인 배경에서 검토된 인적자원개발을 위한 교육훈련의 내용들을 근거로 하면 교육훈련의 실시에 의해 영향을 미칠 수 있는 특성을 인용하여 교육훈련 유효성을 지각하는 변수는 9개로써 생산성향상, 인간관계개선, 다양한 환경변화에 적응, 기업문화 형성, 국제경영인 양성, 훈련내용의 보존성, 개인의 태도변화, 직무수행의 만족요인, 서비스의 질 향상이라고 할 수 있다.

첫째, 생산성 향상으로 산업이나 경제에서 가치획득에 요구되는 인력이나 자본의 단위당 산출량에 대한 경제적 가치라 할 수 있다. 생산성 향상에 대한 인적자원의 공헌 즉, 종사원의 직무성과는 종사원의 능력과 동기부여의 결과이다. 즉, 직무성과는 능력과 동기부여의 곱의 함수이다. 기업의 생산성을 향상시키기 위해서는 우선 인적자원개발을 통해 이를 결정하는 주된 요인인 인간의 능력과 동기 그리고 태도를 충분한 수준까지 개선시켜야 한다. 생산성이 거의 인적요소인 인간의 능력과 동기에 의해 결정되기 때문에 조직성원의 동기를 유발할 수 있는 교육훈련이 이루어져야 한다. 이러한 조직성원의 능력과 동기를 부여하여 생산성을 향상시키는데 교육훈련은 중요한 역할을 한다. 둘째, 인간관계 개선으로 조직구성원으로 하여금 집단이나 조직체의 한 성원으로서 상호 생산적이고 협조적인 관계를 형성하도록 그들의 경제적, 사회적 요구를 만족 시켜주고 그들을 조직체 상황에 통합시키는 작용을 의미한다. 그래서 훈련을 통해 자신감과 안정을 얻어 협동심과 타인으로부터 존경심을 얻을 수 있다. 이러한 활동은 조직성원이 자체적으로 추구해 나갈 수 없는 성질이기 때문에 집단인 교육훈련을 통해 가능해진다. 셋째, 환경변화에 적응으로 인적자원 기능을 중요하게 만드는 하나의 요인이

13) 변재우(2006), 전계논문, p.13.

다. 즉, 경제발전에 따른 경제 환경의 변화, 국제화에 의한 세계 각국 간의 교역과 교류 그리고 기술이전의 가속화, 과학기술의 발전에 의한 새로운 직무와 기술의 요구, 기술관리 인력의 증가로 인력수준이 고급화되는 다양한 환경 속에서 유연하게 대응하여 필요한 전략이 수행되어야 한다. 이와 같이 다변화 환경 속에서 대응하여 경쟁상 우위를 점유하기 위해서는 교육훈련이 필수적이다. 넷째, 기업문화형성으로 조직의 성원이 공유하고 있는 가치관으로서 조직성원의 행동에 영향을 주는 중요한 요소이기 때문에 바람직하게 형성되어야 한다. 그러나 기업마다 독특한 문화의 차이가 있고 다양하기 때문에 이로 인해 발생하는 제반 문제를 해결해야 조직성원간의 마찰을 최소화할 수 있다. 이에 교육훈련은 기업문화의 내적 요인인 기업의 이념, 가치체계, 규범, 행동기준, 사원의 사고, 전통, 기풍 등 다양한 측면을 긍정적으로 변화시키고 형성시킬 수 있는 중요한 역할을 수행한다. 다섯째, 국제경영인의 양성요인으로 한 기업의 성장과 확대 과정 속에서 세계경영 환경여건의 변화와 함께 국제경영인의 양성은 자연스럽게 나타난 현상이다. 미래 지향적인 유능한 국제경영인이 되기 위해서는 그에 걸 맞는 기본적인 자질을 습득해야 하는데 이를 위해 교육훈련이 큰 역할을 하고 있다. 여섯째, 훈련내용의 보존성으로 교육훈련 프로그램의 설계에 있어 학습내용이 오랫동안 보존되어야 교육훈련의 유효성은 커진다고 할 수 있다. 즉, 피교육자가 배우고자 하는 학습의 효과적으로 적용된 상황 속에서 학습동기가 부여되어야 훈련내용의 보존이 용이해진다고 할 수 있다. 즉, 피 훈련자의 적절한 훈련프로그램 설계는 훈련의 내용으로 지속적으로 보존하는 효과를 가져 올 수 있다. 그래서 교육훈련에 따른 훈련내용의 보존성에 대해 피교육자의 지각정도를 측정하였다. 일곱째, 개인의 태도변화로 교육훈련의 내용이 개인의 성장이나 발전에 도움이 될 때 기존에 지니고 있는 태도변화를 가져오게 하는 원인이 되어 교육훈련의 유효성을 기대할 수 있다. 즉, 교육훈련의 내용이 조직성원의 미래에 진취적인 태도를 가질 수 있도록 개인의 관심분야에 역점을 두고 훈련프로그램을 설계해야 교육훈련에 의해 태도변화를 용이하게 할 수 있다. 여덟째, 직무수행 만족요인으로 모든 조직의 사회적 책임이 절실히 요구되는 현실에 있어서 조직의 교육훈련은 최고관리자에서부터 일선 구성원에 이르기까지 직무수행능력을 향상시키기 위한 조직의 전략으로서 수행되어야 한다. 교육훈련의 내용이 조직 내에서 실시하는

직무와 관련되어 실시되고 이것이 실제로 직무수행에 효과적으로 사용되었을 때 교육훈련의 만족요인은 커지게 된다. 즉 훈련의 내용이 직무수행에 만족하는 정도가 클수록 교육훈련의 유효성은 커진다고 할 수 있다. 그래서 교육훈련이 직무수행에 만족하게 도움을 주는가에 한 피교육자의 지각 수준을 측정하였다. 또한 신규 채용자나 기존 근무자에 대한 직무 수행에 따른 교육훈련을 실시하여 만족도를 높일 수 있다. 아홉 번째, 서비스 질 향상으로 호텔의 서비스 품질은 대체로 시설이 양호하고 서비스 전체가 표준화되어 있으며 거기에 대한 인적 서비스가 좋았을 때 고객들이 그 호텔에 한 평가가 좋아진다고 할 수 있다. 여기에는 기본설비의 시설정도, 관리시스템의 수준, 서비스의 이념 및 방침, 각 서비스 업무의 표준화 등은 호텔종사원 교육훈련의 정도 및 숙련 등에 의해서 고객들은 어느 정도 기대수준을 충족시킬 수 있고 기대수준의 충족정도에 따라 고객이 호텔에 대한 평가도 달라질 수 있다. 호텔에서 제공하는 인적 서비스의 질은 당해 업체의 종사원들이 어느 정도 훌륭한 자세로 제공하느냐 하는 호텔종사원의 자질과 능력에 절대적으로 좌우된다. 고객 지향 서비스의 개발은 종사원 채용과정에서부터 시작하여 교육훈련까지 지속되어야 한다. 교육훈련의 필요성에 있어서 호텔기업은 교육훈련을 통해서 개인의 자기개발 욕구를 충족시키고 잠재능력을 개발할 수 있으며, 조직은 생산성 유효성의 향상, 종사원 능력개발로 인한 인력 배치의 유연성 확보, 다양한 환경변화의 적응, 조직문화의 형성 등을 달성할 수 있다. 교육훈련은 조직구성원의 기술, 지식, 태도 등의 능력을 변화시켜 직무를 원활히 수행하게 하고, 조직과 개인의 목표를 달성하는데 조직 구성원에게 필요한 능력을 제공한다. 또한, Carrell & Kuzmits(1986)은 성과개선, 종사원 기술의 최신화, 직무수행능력의 고취, 조직 내 문제해결, 승진을 위해 준비하는 것 등을 교육훈련의 목적으로 보았으며, Hass(1991)는 교육훈련을 통해 종사원의 업무성과의 질을 높이고, 양을 늘리는 것뿐만 아니라 종사원의 직무만족과 사기를 높일 수 있다고 설명하였다. 이러한 교육훈련이 주는 효과는 크게 세 가지 측면에서 설명할 수 있는데, 이성석(2003)은 첫째, 조직 차원의 효과에서 인재육성을 위한 기술 축적으로서 수익성 재고 추구에 대해 긍정적인 태도를 가지게 되고, 생산성과 노동의 질을 향상시킬 수 있다고 하였다. 둘째, 구성원 개인 차원의 효과는 자기 개발의 욕구충족을 통한 동기유발로 개인의 의사결정이나 효과적인 문제해

결을 도와주며 자기발전과 확신을 고무하고 성취시킨다고 하였다. 셋째, 대인관계 내부집단 정책실행 차원의 효과는 커뮤니케이션 원활화를 통한 조직협력으로서 집단과 개인의 대화를 향상시키고 대인관계 기술을 향상시킨다고 하였다. 또한, 교육훈련을 통하여 기업은 다음과 같은 다양한 효과를 얻을 수 있는데 (Personal, 1982), 첫째, 개인수준의 효과로 자신에게 부여된 직무의 수행에 있어 필요로 하는 기능, 숙련요건을 성장시킬 수 있고, 둘째, 직무수준의 효과로 특정 직무와 직무요건 측면에서 부족했던 부분의 개선을 가져올 수 있으며, 셋째는 조직 직무수준의 효과로, 새로운 인력의 충원 없이도 기존의 인력에 대한 교육만으로 조직을 유지하고, 조직 전체 또는 부분의 문제점에 대한 유효성 개선에 기여할 수 있으며, 교육훈련을 통해 분위기 쇄신 및 가치관을 바람직하게 할 수 있다는 다양한 효과를 가져다준다.¹⁴⁾

4) 호텔직원의 교육훈련

(1) 호텔직원의 교육훈련 프로그램

이은수(2003)는 대부분의 체인호텔의 교육훈련의 내용은 객실·식음료 등의 실무교육,接客예절·대화법 등 서비스 관련 교양교육, 어학교육 등 현장서비스의 질적 향상과 관련된 교육, 그리고 각 부문별 전문지식 습득을 위한 교육훈련 등으로 구성하였다. 노민경(2002)은 각 호텔별로 서비스 교육은 전체의 약 10-30% 가량 차지하고 있다. 따로 교육기관이 설치되어 있는 경우에는 비교적 많은 시간을 차지하고 있으나 대부분 호텔의 경우에는 인사 연수부나 인사과 교육팀에서 담당하고 있고, 교육기간도 짧으며, 강의장이나 시설이 미비하여 체계적인 교육이 불가능한 실정이다. 교육내용은 태도, 용모, 복장, 화술, 음성, 인사, 표정, 자세, 동작 등으로 나누어지는 Basic Service 와 고객 만족, 서비스 마인드, 그리고 외국어를 기본으로 하고 있다. 서비스 교육을 단순히 보여 지는 모습에만 초점을 맞추기 보다는 구체적인 요소, 즉 종업원들이 고객을 상대하는 바른 행동과 태도를 알 수 있도록 교육을 통해 파악할 수 있게 하여야 한다. 미국 기업의 경우 약 10-15% 정도만 직무에 적용되는 것으로 알려져 있다. 교육훈련 후의 현업적용에

14) 변재우(2006), 전계논문, pp.16-19.

대해 문제를 제기하는 이유는 조직에서 수행된 부분의 교육내용의 실제 현업 적용비율이 이처럼 저조하다는 점을 인식함으로써 비롯된다. 교육의 내용은 호텔에서 서비스 교육을 통해 교육하고자 하는 어떤 의도 즉, 왜 호텔에서 서비스 교육을 수행해야 하는지에 대한 구체적인 목표의 표현이며 설정된 교육 목표를 충실히 반영시켜서 선정되고 조직되어야 하는 것이다. 따라서 교육의 내용은 설정된 교육훈련 목표를 충실히 반영하여 성과가 향상되어야 하며 교육 내용의 결정 시 직관성, 적합성, 현실 관련성, 학문성 등이 고려되어야 한다. Robinson & Robinson(1989)은 스킬의 전이를 방해하는 여섯 가지 작업 환경 요인들을 고객 서비스 스킬 훈련과 관련한 예시를 통하여 다음과 같이 지적했다. 첫째, 상품 서비스에 대한 정확하고 시기적절한 정보제공이 가능한 데이터베이스가 없다. 둘째, 고객 응대 시간을 감소시키는 과도한 관리상의 과업이다. 셋째, 고객 만족도 측정에 필요한 신뢰성 있는 측정 방법이 없다. 넷째, 각각의 책무에 대해 명확하게 목표 설정을 해주기 위한 관리자리의 임무 태만이다. 다섯째, 실무 담당자가 처리하기 어려운 여러 고객 대응 상황에 대한 조언을 요청하였을 때 관리자리의 명확한 피드백이 없다. 여섯째, 실무담당자에 대한 효과적인 코치를 하기 위한 관리자리의 스킬이 부족하다고 지적하고 고객 서비스 스킬 향상을 위한 훈련을 작업 환경의 개선 없이 시행해 왔다면 직무에서의 성과 변화는 거의 기대할 수 없다고 했다. 따라서 서비스 교육과 관련된 내용은 상황별 대처 방안교육, 서비스 사례 교육, 고객 불평처리 및 해결 교육, 인사교육, 표정교육, 자세교육, 전화 예절 교육, 언어사용 교육 등에 관해 실질적으로 적용할 수 있는 교육 내용을 전달함으로써 호텔의 이윤 추구에 도움을 가져다 줄 것이다. 호텔은 저마다 고객 만족을 목표로 다양한 교육 프로그램을 각 호텔의 특성에 맞게 운영하고 있다. 전문사외강사를 초빙하여 교육을 제공함은 물론 각 팀별 업무의 특성에 맞게 자체적으로 사내강사를 선정, 교육, 관리하여 실무에 활용할 수 있는 현실적이고도 효율적인 교육훈련을 제공한다.¹⁵⁾

호텔 교육훈련 프로그램의 다양한 구성요소 중 교육내용은 업무와의 연관성과 관련하여 다루어지고 있다. 특히 교육훈련의 목적이 피교육자의 직무성과 향상에 있다는 점에서 교육훈련 전이에 중요한 영향을 주는 요인이 된다. 따라서 효과적

15) 이남경(2013), 전계논문, PP.13-14.

인 교육훈련은 조직과 개인의 요구를 적절히 반영한 교육훈련 목표가 수립되고, 프로그램의 내용이 교육훈련 목표를 달성할 수 있도록 직무와의 관련성이 높아야 하며, 피훈련자들의 요구를 충분히 반영하고 있어야 한다고 하였다. 호텔산업에서 가장 이상적인 교육훈련은 고객이 받아야 할 서비스의 내용을 정확하게 직원들에게 교육훈련을 시켜서 고객이 원하는 서비스 수준에 맞추는 것이다. 따라서 교육훈련의 프로그램을 계획할 때에는 서비스 접점에 있는 직원들의 서비스 능력을 향상시키기 위한 전문적 지식과 기술의 내용을 다루어야 한다. 교육훈련의 내용은 태도교육과 기술교육으로 나눌 수 있다. 교육훈련 내용은 기술 활용 능력 향상에 초점을 두었으나 최근에는 개인의 태도 평가, 가치관의 전환, 행동 모형 등 다양한 교육훈련 내용과 신념체계에 해당하는 지식, 가치, 경험의 총체적인 사고틀을 교육내용에 포함한다. 그리고 교육훈련의 내용을 직무에 활용하기 위해서는 지식의 습득부분과 정보의 분배를 기초로 하는 활용, 정보의 해석 능력 등도 교육 훈련 내용에 포함되어야 한다고 설명하고 있다. 또한, 호텔에서 실시하는 교육 훈련은 직능별에 따라 교육내용도 다르다. 여기서 말하는 직능별 교육 훈련은 각 부서단위로 실시되어지는 교육 훈련을 말한다. 즉, 직능별 교육훈련의 체계는 현관부문(프론트데스크, 예약, 프론트서비스)과 식음료부문(웨이터, 바텐더)과 조리부문(한식, 양식, 일식, 중식, 기타식, 제과제빵)과 관측부문(객실, 식당, 연회관측, 홍보)과 경리부문(수납, 여신, 회계, 자금)과 구매부문(구매, 창고)과 영선부문(건축, 전기, 설비, 방화)과 총무부문(인사, 교육, 노무, 후생, 총무)으로 분류하여 각 부문의 전문지식을 가지고 교육 훈련이 진행되어 진다. 그리고 최고 경영층에 대해서는 조직 경영의 개념적 능력, 조직 개발, 조직 활성화 능력에 초점을 두어 교육 훈련 프로그램을 제공한다. 이선희(1986)는 호텔 경영 서비스 마케팅에 있어서의 문제점을 믹스준거 및 환경요인 준거로 규정한 다음 환경요인 준거상의 과제로서 교육 훈련의 불충분을 지적하였다. 이에 대한 대응 방안으로서 호텔 내 자체연구원을 설치 운영함으로써 종사원 재교육이 강조되었다. 박충희(1988)는 호텔 서비스의 질과 직무만족과는 상관관계가 있음을 검증하고 서비스 질의 향상방안으로서 임금, 인간관계, 성취도, 승진, 직장 생활의 질 그리고 리어행동 등 6개 항목이 고려될 수 있다고 지적하였다. 인간관계의 개선과 성취도를 높이기 위한 하나의 방안으로서 교육 훈련 프로그램 개발과 종사원 교육의

과학화가 강조되었다. 이수범, 장주영, 이동희(2003)의 호텔 컨벤션 종사자의 교육훈련에 대한 연구에서는 리더십 교육, 서비스 교육, 조직 강화 훈련, 직업관에 관한교육, 직무교육, 외국어교육, 고객 불평 처리 교육, 인성 교육, 경영방침에 관한 교육이 중요하다고 했으며, 커뮤니케이션 교육, 상품지식 습득 교육이 필요하다고 하였다.

서정운, 김순희(2006)는 “호텔 교육 훈련이 서비스에 미치는 영향에 관한 연구”의 조사결과에서 호텔 종사원들이 호텔 교육 훈련프로그램 중 교육과정에 추가 되었으면 하는 프로그램으로 1순위 어학교육(영어, 일어), 2순위는 접객예절(인사, 전화예절), 3순위는 해당부서의 전문 직능교육(객실, 조리, 프론트 등), 5순위는 서비스교육, 글로벌 매너교육, 6순위는 호텔서비스 상품지식, 7순위는 자기이미지 향상교육, 고객관계 문제파악 및 해결방안 교육, 9순위는 해외연수, 마지막으로 상황별 대처방안 교육으로 나타났다.¹⁶⁾

(2) 호텔직원의 계층별 교육과 이수 의무 교육

호텔직원의 계층별 교육훈련으로 신입사원, 중견사원, 초급간부, 중급간부, 임원진 등의 직급에 따라 직급에 맞게 리더십 향상, 문제해결능력 향상, 경영전략, 변화관리 등 다양한 교육훈련이 이루어지고 있다.¹⁷⁾

① 신입사원 교육훈련

신입사원 교육훈련의 중요한 목적은 신입사원의 조직사회화와 직무 수행 능력을 재고하는 것이다¹⁸⁾. 직무적응을 위한 교육으로 회사의 연혁, 방침, 조직도, 문화, 상품지식의 숙지 등 직원으로서 숙지해야 하는 기본지식을 주요 내용으로 하고 있으며, 회사규칙을 준수하기 위한 취업규칙, 직업인으로서 준수해야 하는 산업안전 및 소방에 관련된 의무교육 외 법정교육을 주요과목으로 하고 있다.

② 중견사원 교육훈련

3년 경력 이상 사원을 대상으로 하여 초급 관리자 도약을 위한 직무 및 능력

16) 유문(2012), “호텔 교육훈련 프로그램의 구성요소가 직원의 교육만족도에 미치는 영향”, 경희대학교 대학원, 호텔관광학과, 석사학위논문, PP.17-20.

17) 장용운(2007), p.30.

18) 유문(2012), 전계논문, p.27.

개발을 보수하는 차원에서 사무능력, 직무능력 등 전문인으로 발전하기 위한 셀프 리더십, 멘토 양성 교육의 내용을 주요과목으로 하는 교육을 제공하고 있다.

③ 감독자 교육훈련

작업장에서는 직, 반장, 사무실에서는 각 업무단위의 책임자가 직접 작업자나 사무원을 감독, 지휘, 통솔하는 직위에 있기 때문에 이들은 일선 감독자라고 한다. 이들은 생산관리나 업무관리를 인적자원관리와 직접적으로 연결하는 역할을 하며, 또 상사인 중간관리자와 부하의 사이에서 직접적인 연결점의 지위에 놓여 있으면서 다양하고 포괄적인 직무를 수행한다.

감독자는 중간관리자 이상으로 직급에서 요구되는 지식과 직무에 필요한 전문인으로서의 지식을 기본으로 하여 작업 지시 방법, 문제 해결 및 개선 방법, 조직원을 대상으로 한 코칭 및 피드백 방법을 향상 시킬 수 있는 과목으로 구성되어 있다. 일선 감독자 교육훈련의 대표적인 방식으로는 TWI(Training within industry: 산업내 훈련)을 들 수 있다. TWI 는 감독자를 조직적, 합리적으로 훈련시키기 위한 단기훈련방식으로 특별훈련을 받은 지도자가 10여명의 소집단을 이룬 감독자를 교육훈련 시키는 것이다.

④ 중간관리자 교육훈련

중간관리자란 기업에서 중추적 역할을 담당하는 과장급, 부장급에 해당하는 계층에 있는 직무수행자를 말한다. 이들 중간관리자는 최고경영자와 일선감독자의 중간 연결지점에 위치하여 생산, 원자재구매, 판매의 라인적 기능과 인사, 경리, 연구, 개발, 조사 등의 스텝적 기능을 수행하는 부문적 직무에서 계획, 조직, 지휘, 조정 통제, 조정의 관리활동을 한다. 그러므로 중간관리자가 이러한 기능을 효과적으로 수행하기 위해서는 직무관련 지식과 기능을 잘 알아야 되겠지만, 관련 직무와 부서와의 협조성, 분석력, 통솔력이나 창의력도 필요한 관리능력으로 작용한다. 바로 이러한 능력을 양성하기 위하여 관리자를 대상으로 하는 것이 중간관리자 교육훈련이다. 전형적 교육훈련방식으로는 MTP(Management Training Program)를 들 수 있다. 광범위한 경영 문제를 내용으로 하여 경영관리의 이해와 관리자로서의 필요한 관리기술의 지도를 목적으로 한다. MTP 강좌 내용은

관리이론, 작업교육, 작업방법개선, 종업원관계 등의 4개 부문으로 구성하여 회의 방식을 채택하고 있다.

⑤ 사내강사 교육훈련

효과적인 교육을 위하여 호텔에서는 반복적인 교육을 현장에서 가능하게 함으로써 이직률과 근무 교대로 인한 교육의 시행의 불편한 점을 해결하기 위해 중간 관리자에서부터 감독자에 이르기까지 사내강사로서 현장교육(On The Job Training)을 시행하게 하고 있다. 이러한 현장 교육을 담당하게 될 사내강사를 양성하기 위하여 초급관리자 단계에서 승진을 앞둔 직원은 성인학습이론, 교육의 개념 및 필요성, 혜택, 교수법, 교안작성법, 매뉴얼 작성법 외 강사로서 필요한 주요과목을 학습하고 시연하는 교육을 이수하여 현장에서 교관으로서 교육을 시행할 수 있도록 개인 역량을 개발시키고 있다. 대표적인 사내강사양성프로그램으로는 하얏트 인터내셔널 체인의 TTT(Train The Trainer, Service Coach Training)과정이 있다.

⑥ 경영자 교육훈련

최고경영자의 교육훈련은 교육계획을 세워서 최고경영자 스스로 행하는 자기개발을 말한다. 내용은 창의력 육성(Brain Storming), 종합판단력 육성(Case Study), 결정력 육성(In-basket Method) 등이 있다. 대표적인 훈련방식으로는 ATP(Administrative Training Program), AMP (Advanced Management Program)이 있다. ATP는 CCS(Civil Communication Section)의 경영강좌라고도 하며 내용은 기업의 목적 및 방침의 확립, 기능(경영의 부문), 조직(조직의 원리, 형태, 구조 등), 통제(통제방식, 조직통제의 응용, 품질관리, 원가통제의 응용, 감사통제의 실시 등), 운영(조직의 운영, 조정)등이 있다. AMP는 하버드 경영대학원에서 실시하는 과정으로 12주간에 걸쳐 집중교육을 실시하며 과목은 사업방침, 경영실무, 기업과 사회, 원가 및 재무관리, 마케팅, 노사관계관리 등이다.¹⁹⁾

19) 유문(2012), 전계논문, pp.29-31.

<표 2-3> 서울 소재 특급 호텔 교육훈련 현황

호텔명	교육명	교육대상	구분
호텔신라	입문교육 현장OJT 서비스보수교육 승격자교육 외국어교육 사이버교육 직무특성화교육	신입사원 신입사원 해당 부서 직원 정기승격자 사원전체 사원전체 해당 부서 직원	내부교육 내부교육 내부교육 내부교육 외부위탁교육 내부교육 내,외부교육
밀레니엄 힐튼호텔	Train the skill trainers Train the department trainers Service Excellence Principle of supervision Management to hire and review License to hire and review Front of house selling Hilton university 법정교육 기술교육	캡틴 차장 전직원 매니저 매니저급 이상 매니저급 이상 전직원 전직원 전직원 해당 부서 직원	내부교육 내부교육 내부교육 내부교육 내부교육 내부교육 내부교육 내부교육 외부위탁교육 외부위탁교육
조선호텔	선진호텔호환근무교육 서비스표준화교육 사이버교육(외국어,마케팅) 문제해결향상교육 간부혁신교육 코칭스킬/임파워먼트 CS교육	전직원 산학실습생 전직원 대리2년차 차/부장급 차장급 이상 CS리더전원	내부교육 내부교육 외부위탁교육 내부교육 내부교육 내부교육 내부교육
그랜드하얏트 서울	Service Excellence1단계 Service Excellence2단계 Service Excellence3단계 Service Excellence4단계	전직원	내부교육
쉐라톤위커킬	Starwood cares programs Walkerhill Service "fast" 객실직무/식음료직무교육 조리직무교육	정규직 전직원 계약직 전직원 과장급 이상 해당 부서 직원	내부교육 내부교육 외부위탁교육 내부교육
서울 프라자호텔	기본/심화서비스과정 현장장실습교육 어학교육 업무능력향상교육 강사양성교육 재무/회계/인사/기획교육	신입사원 전직원 신입사원 해당 부서 직원 필요시 해당직원 필요시 해당직원 해당 부서 직원	내부교육 내부교육 내부교육 내부교육 내부교육 외부위탁교육 외부위탁교육
서울롯데호텔	리더십교육 조직활성화교육 비전/윤리교육 사내교육 그룹교육 서비스교육 경영일반 외국어교육 사내강사양성과정 전산교육	과장급 이상 전 직원 전 직원 과장급 미만 과장급 이상 과장급 미만 필요시 해당직원 전직원 필요시 해당직원 전직원	내부교육 내부교육 내부교육 내부교육 외부위탁교육 내부교육 내,외부교육 내,외부온라인 외부위탁교육 온라인

※ 출처: 호텔&레스토랑(2003.11), 이남경(2013), 전계논문, p.21. 재인용

⑦ 법정의무교육

의무교육은 사내 규정 및 사업 내용과 관련된 법정의무교육으로 산업안전보건 교육, 성희롱예방교육, 개인정보보호교육, 장애인인식개선교육, 소방교육 등으로 구성되어 있다. 이러한 교육은 호텔에서 근무하는 동안 발생하게 될 위험과 사건 사고에 대한 이해와 예방, 해결 방법에 대한 기본적인 준수사항을 전달함으로써 개인적인 피해 및 기업적인 측면에서의 손실을 감소하기 위한 방법이다.

(3) 호텔직원 교육훈련의 필요성

박영철(2000)은 여덟 가지 교육훈련의 필요성을 제시하였다. 첫째, 생산성을 향상시키기 위해 인적자원개발을 통해 인적 능력, 동기, 태도를 충분한 수준까지 개선시켜야 하고, 생산성이 거의 인적요소인 인적 능력과 동기에 의해 결정되기 때문에 조직 성원의 동기를 유발할 수 있는 교육훈련이 이루어져야 하고, 둘째, 집단적인 교육훈련을 통해 자신감과 안정을 얻어 협동심과 타인으로부터 존경심을 얻고 경제적, 사회적 요구를 만족시켜주고 조직체 상황에 통합시키는 상호 작용하는 인간관계 개선의 역할을 위하여 필요하고, 셋째, 다양한 환경 속에서 유연하게 대응하는데 필요한 전략을 수행하고 경쟁상 우위를 점유하기 위해 필요하며, 넷째, 기업문화의 내적 요인인 기업의 이념, 가치체계, 규범, 행동기준, 직원의 사고, 전통, 기풍 등 다양한 측면을 긍정적으로 변화, 형성시키는 중요한 역할을 수행하고, 다섯째, 미래지향적인 유능한 국제경영인의 기본적인 자질습득을 위해 필요하고, 여섯째, 훈련내용이 조직성원의 미래에 진취적인 태도를 가질 수 있도록 훈련프로그램을 설계하여 개인의 태도변화를 용이하게 하고, 일곱 번째, 최고관리자에서부터 일선 구성원에 이르기까지 직무수행능력을 향상시키기 위한 조직의 전략으로서 수행되어야 하며, 마지막으로 호텔 서비스 품질은 인적서비스가 좋았을 때 고객들의 호텔에 대한 평가가 좋아지므로 교육훈련의 정도 및 숙련 등에 의해 고객들의 기대에 부응하여 호텔의 평가도 달라질 수 있다. 따라서 호텔에서 제공하는 인적 서비스의 질은 호텔 직원의 자질과 능력에 의해 절대적으로 좌우되어 고객 지향적 서비스의 개발은 직원 채용과정에서부터 시작하여 교육훈련까지 지속되어야 한다²⁰⁾.

20) 박영철(2000), 전계논문, p.39-40.

안철규(2002)는 교육훈련의 내용이 조직 내에서 실시하는 직무와 관련되어 실시되고 이것이 실제로 직무 수행에 효과적으로 사용되어야 함을 주장하였다. 즉, 교육훈련의 내용이 직무 수행에 대한 만족에 기여하는 정도가 클수록 교육훈련의 유효성은 커진다고 할 수 있다. 또한 교육훈련이 직원의 개인적인 성장이나 발전에 도움이 될 때 태도 변화를 가져오게 하는 원인이 되므로 교육훈련의 내용이 직원으로 하여금 미래 진취적인 태도를 가질 수 있도록 관심분야에 역점을 두고 설계되어야 한다고 주장하였다²¹⁾. 서비스 교육훈련에 대한 내용이 실제 수행하는 직무와 관련하여 크게 도움이 될수록 교육훈련에 대한 만족도는 커지고 서비스 지향적 사고와 태도가 향상된다. 또한, 직원들의 개인적인 성장이나 발전 등이 내적 만족이나 심리적 만족에 도움이 될 때 교육의 유효성을 크게 기대할 수 있다.

정미숙(2008)은 호텔 직원의 교육훈련 필요성을 다음과 같이 세 가지로 설명하였다. 첫째, 직원 측면에서 보면 자아실현과 각 개인의 능력을 개발할 수 있고 직무에 대한 성취동기 부여와 직무수행에 사기를 증가시켜 주는데 있다. 직원 교육 훈련의 이상은 자기개발 기반의 조성에 있다고 해도 지나치지 않는다. 호텔 직원의 교육훈련은 각 개인의 능력을 개발할 수 있고 직무에 대한 강한 동기부여와 직무수행의 원활화를 기하여 사기를 진작시킬 뿐 아니라 자아실현에서도 조력할 수 있다. 둘째, 호텔기업 측면에서 보면 서비스 교육훈련은 장래 호텔 기업의 발전과 연관되며 기업의 순위 측정에도 중요하다. 또한, 직원들에 대한 잠재능력을 충분히 발휘하고 관리능력을 배양시켜 줄 것이다. 셋째, 고객 측면에서 보면 서비스 질에 대한 평가는 정신적, 물질적, 풍요와 비례한다고 볼 수 있다. 따라서 호텔 서비스 질이 고객의 욕구 충족에 결정적인 요인이 될 수 있다.²²⁾

21) 안철규(2002), 전제논문, p.55.

22) 정미숙(2008), “호텔기업의 서비스교육훈련이 직무만족도와 서비스 지향성에 미치는 영향”, 경희대학교 관광대학원 석사학위 논문, pp.10-12.

2. 역량중심 교육

1) 역량의 정의

역량(competence 또는 competency)과 역량모델(competency model)은 논란의 여지 때문에 많은 학자들이 용어의 혼란을 없애기 위하여 보다 엄밀한 정의와 개념구조를 찾고자 노력해왔다(Folley, 1980; Blank, 1982; McLagan, 1990).

역량에 대한 정의 중 가장 일반적인 정의는 ‘어떤 개인이 어떤 역할을 수행함에 있어 성공적인 결과를 가져오는 그 개인이 가지고 있는 내재적 특성’이다(Boyatzis, 1982). 이 일반적 정의로부터 여러 가지 다른 정의들이 파생되었다(Dubois, 2004).

역량(competency)이라는 용어를 만들었다고 알려진 McClelland(1973, 1976)는 역량을 성공적인 성과를 이끌어내는 개인의 내재적 특성이라고 정의하였다. 그 이후 몇 년 동안, 이 분야의 수많은 학자들이 논문 또는 저서를 통해 역량과 그에 관련된 용어들을 정의하고 해석하였다.

Zemke(1982)는 역량의 정확한 속성을 확정하기 위하여 이 분야의 전문가들과 수많은 인터뷰를 수행하였다. 그 결과, 그는 무엇이 역량이고, 무엇이 역량이 아닌 지에 대하여 완전하고도 일치된 견해는 없다고 결론 내렸다. 그는 “역량, 역량모델, 역량기반 등은 거의 다 비슷비슷한 맥락에서 사용된다. 단지 이를 정의하는 사람들의 의도에 따라 그 의미가 달라질 뿐이다. 문제는 개념을 정의하고 발전시켜서 일상적 교육목적으로 사용될 모델을 확정하려는 사람들의 절차적, 철학적 견해 차이 때문에 발생한다.”고 하였다.

McLagan(1989)은 역량을 “핵심 산출물의 생산에 필수적인 지식 또는 스킬의 한 영역”이라고 하였다. 그는 또한 이를 사람들이 보여주는 “광범위하고, 때로는 무한한 일련의 직무현장 행동들”이라고 표현할 수 있다고 하였다.

Klemp(1980)는 직무역량(job competency)을 “어떤 직무에서 효과적이고 탁월한 성과를 보여주는 사람이 가지고 있는 내재적 특성”이라고 정의하였다.

Boyatzis(1982)는 역량을 “어떤 직무에서 효과적이거나 탁월한 성과의 원인이 되는 특성”이라고 하였다. 그의 이러한 정의를 확장하여, Spencer와 Spencer

(1993)는 역량을 “어떤 직무나 상황에 준거에 근거한(criterion-referenced) 효과적이고 탁월한 성과의 원인이 되는 개인의 내재적 특성” 이라고 묘사하였다. 역량에는 ‘동기(motive), 특질(traits), 자기개념(self-concept), 지식(knowledge), 그리고 스킬(skill)’등의 5가지 특성이 포함된다고 하였다.

Dubois(1993)는 Boyatzis(1982)의 역량 해석을 채용하여 역량을 “어떤 개인의 인생 역할을 성공적인 성과로 이끌어 주는” 내재적 특성이라고 정의하였다. Dubois의 이러한 정의는 적용의 맥락에 따라, 그리고 절차나 철학의 차이에 따라 달라진다.

역량의 해석을 달리하는 학파는 크게 두 개가 있는데, 한 학파는 지식 또는 스킬이 역량이라고 주장하고, 다른 학파는 성과를 지원하는 모든 특성들을 역량이라고 해석한다. 후자의 입장에서 역량은 지식이나 스킬뿐만 아니라, 동기수준이나 개인적 특질과 같은 수많은 여러 특성들을 포함하는 개념이다. 그 핵심 개념은 사람이 하는 일에 초점을 두지 말고, 일을 하는 사람에게 초점을 두어야 한다는 것이다.

이상의 연구자들의 연구결과를 바탕으로 본 연구에서는 역량에 대한 개념을 어떠한 직무에서 과업을 달성하거나 가치를 더해주기 위해 종사자가 다양한 방식으로 사용하는 도구라고 정의하고자 한다.

2) 역량중심 교육의 필요성

역량이 본격적으로 대두되기 전 HR분야에서 중요한 역할을 한 것은 직무분석(job analysis)이었다. Walker(1980)에 의하면, 직무분석에는 4가지 목적이 있다. 첫째는 직무를 수행하면서 사람들이 하는 일이 무엇인가를 파악하는 것이다. 이 접근방식은 직무의 현실성을 면밀히 파악하기 위한 것이다. 둘째는 직무를 수행하면서 사람들이 어떤 생각을 하는지를 파악하는 것이다. 이것은 직무에 관한 사람들의 인지방식을 살펴보기 위함이다. 셋째는 종사자들이나 그들의 감독자들이 자신들이 직무상 해야 할 일이 무엇이라고 생각하는지를 확인하는 것이다. 이러한 접근은 직무방식의 기준을 결정한다. 넷째는 직원들이나 관리자가 미래에 그들의 작업장에서 일어날 변화에 대비하여 미리 준비할 것이 무엇이라고 생각하

는지를 결정하기 위한 것이다.

직무분석의 주된 산출물로는 어떤 일을 해야 하는지를 설명하는 직무기술서(job description)와 직무수행 품질을 위하여 최소한의 필수요건을 명시하는 직무명세서(job specification)가 있다. 그 동안 직무기술서와 직무명세서는 종사자 채용, 선발, 교육, 그리고 성과관리와 같은 인적자원 기능에 중요한 열쇠가 되어왔다.

전통적인 직무기술서의 문제점 중 한 가지는 그것이 직무상의 책임을 명료화 하는데 초점이 있기 때문에 조직의 성공에 필요한 결과물이나 산출물을 명확하게 측정할 수 없다는 점이다. 전통적인 직무기술서의 또 다른 문제점은 그것이 시대에 빨리 뒤쳐지게 된다는 점이다. 오늘날 조직에서의 업무활동은 동일한 형태로 오래 지속되지 않지만, 직무기술서를 보면 그것이 최근의 것인지 옛날에 만들어진 것인지를 구별하기 어렵다.

코넬 대학의 Patrick Wright 교수와 Lee Dyer 교수는 첨단공학의 발달에 따른 HR 분야의 변화 유형에 대한 연구를 수행하였다. 그들의 연구에 의하면 직무기술서는 결국 무용지물이 될 최초의 제도적 고정물 중의 하나가 될 가능성이 있다고 했다(Leonard, 2000). 직무기술서는 빠른 변화에 맞추어 기록을 갱신하지 않으면 곧 구식이 될 뿐 아니라, 조직의 변화에 영향을 주려고 노력하는 HR 전문가들에게는 오히려 장애물이 될 것이라는 것이다. 또한 Leonard는 직무기술서는 법적요건을 충족시키기 위하여, 그리고 종사자에 대한 조직의 기대사항을 열거하기 위하여 신중하게 작성되고는 있지만 아무래도 오늘날 요구되는 유연성은 결여된다고 밝혔다.

결국 요점은 직무중심만으로는 충분하지 않다는 것이다(Dubois, 2004). 1,000개 회원사의 219명의 응답자들을 대상으로 미국보상협회가 후원한 한 연구에서 대부분의 응답자들은 “회사의 새로운 업무설계 노력으로 인해 업무수행 방식에 다소 변화가 생기긴 했으나, 여전히 보상이나 인적자원관리 업무를 위하여 전통적 직무분석 방식을 적용하고 있다.”라고 밝혔다(Fay, Fisher, Mahony, 1997).

Joinson(2001)은 “우리의 선택은 스킬 중심의 직무기술서에서 탈피하여 더욱 광범위한 능력에 초점을 둔 직무역할(job roles)중심으로 옮겨가는 것이다. 그래야만 첨단 스킬과 고객 니즈의 변화에 유연하게 대응할 수 있기 때문이다.”라고

하였다.

지식과 스킬은 기대되는 산출물이나 결과를 달성하기 위해 종사자들이 사용하는 비교적 잘 드러나 보이는 역량들이다. 특정업무의 성공적 달성과 관련된 것들 중에는 추상적인 역량들이 있는데, 예를 들어 인내, 끈기, 유연성, 그리고 자신감 같은 것을 들 수 있다. 역량은 할당된 과업(즉 작업활동)과는 별 관련이 없지만, 개인적 자질과는 큰 관계가 있다. 그러나 전통적 직무중심 접근에서는 이를 빠뜨리거나 잘 표현하고 있지 않다. 다음의 <표 2-4>은 직무중심의 HR 관리와 역량기반의 HR 관리의 차이점을 요약한 것이다.²³⁾

<표 2-4> 전통적 HR 관리와 역량기반 HR 관리의 비교

구분	직무중심의 HR 관리	역량기반의 HR 관리
기반	1. 업무분석 직무기술서	1. 역량
사용 이유	1. 조직의 의도에 종사자들이 순응하도록 하는데 있다.	1. 생산성을 자극하고, 인적 재능을 가장 경쟁력 있게 만든다.
용도	1. 직무분석은 종사자의 채용, 선발, 적응, 교육, 보상, 평가, 그리고 개발에 사용 1. 직무기술서는 업무활동의 윤곽을 설명하는데 사용한다. 그러나, 업무결과를 측정가능, 관찰가능한 용어로 기술되지 않는다.	1. 성공적이고 모범적인 성과를 위하여 사용 1. 성공적이고 모범적인 업무성과를 내는 종사자의 특성들을 찾아내어 그 특성을 역량 기반의 HR 활용에 사용한다.

※ 출처: 장용운(2007), “호텔종사자의 교육훈련이 직무성과와 고객지향성에 미치는 영향” 경기대학교 대학원 석사학위 논문, p.36

3) 호텔직원 역량중심 교육의 종류

호텔직원의 역량 개발을 위한 역량중심 교육에는 대인관계 향상과 조직화합을 위한 코칭교육, 피드백교육, 스트레스관리기법, 시간관리 기법, 팀장 리더십 등이 있으며, 자기개발을 위한 팀원 셀프리더십, 경영교육, 어학교육, 사무자동화교육 등이 있다. 직원 간 고객과의 관계형성에 도움을 주고 개인 역량을 향상시켜 나

23) 장용운(2007), “호텔종사자의 교육훈련이 직무성과와 고객지향성에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원 석사학위 논문, pp. 32~36

아가 조직관리 측면에서도 긍정적인 영향을 줄 수 있는 교육훈련이 시행되고 있다.

3. 직무중심 교육

1) 직무교육의 정의

기업의 교육훈련은 직원의 직무성과, 능력향상 및 경력 개발을 위한 지식, 기술, 자질, 행동의 개발을 의미한다(Brown 등, 2003). 기업의 교육훈련은 기업 내에서 실행되는 조직문화, 가치 및 직무 관련의 모든 교육과 훈련을 포함하는 것으로 직원의 직무능력 향상 및 경력 발전을 위한 지식, 기술, 자질과 행동개발을 의미한다(Cascio과 Award, 1981). 직무교육은 피교육자가 실제 담당하고 있는 업무에 대한 훈련, 교육 및 개발로 구분할 수 있다(Nadler, 1984). 직원의 직무와 연관된 지식, 기술 또는 직무를 원활하게 수행할 수 있도록 하기 위한 기업의 계획된 노력이라고 정의할 수 있다(Raymond, 1994). 또한 교육훈련은 자신감을 향상시키고, 실수를 줄이며, 생산과 서비스를 일관되게 향상 시키고, 높은 고객 만족도를 높일 수 있는 것이라고 하였고, Show & Pattenson(1995)은 사업비용을 줄이고 새로운 기술을 이용하며, 목표시장의 수용을 충족시키는 최상의 능력이라고 하였다. Josiam & Clements(1994)는 교육훈련을 통해 직원은 더 능력 있는 직원이 되며, Conradade, Woods, & Hinemeier(1994)는 자아인식이 증가하고, 향상된 태도 그리고 좀 더 강해진 팀워크가 된다고 하였다. 서비스 기업의 교육 훈련은 고객의 물리적, 정신적 만족 실현이라는 목표를 달성하기 위한 일체의 활동이라 할 수 있다. 한편 고선희와 김영택(2009)도 기업의 직무교육이란 “직원이 서비스 업무에 필요한 지식과 기술을 습득하고 고객 우선적인 업무 수행을 위한 체계적이고 계획적인 교육활동”으로 정의하고 있다.²⁴⁾

24) 박경숙(2017), “고객지향성, 직원서비스능력, 직무교육 및 서비스품질성과 간의 관계: 글로벌 체인호텔을 중심으로”, 한양대학교 대학원 박사학위논문, pp.27-39.

2) 직무교육의 중요성

모든 기업이 직면한 도전은 극심한 경쟁시장에서 더 큰 고객가치를 창출하기 위한 조직학습을 강조하는 조직문화를 어떻게 형성하느냐 하는 것이다. 그러므로 기업들은 구성원들이 효과적인 학습과 훈련을 통해 시장이나 고객에 대한 정보, 지식 자원을 적극적으로 취합하고 활용하도록 독려해야 하는데, 기업의 교육훈련 프로그램은 직원의 스킬을 향상시키고 나아가 기업의 생산성을 증대시킨다. 직원과 기업의 학습능력 모두가 더 향상된 서비스 품질을 제공하는데 있어서 매우 중요한 역할을 한다. 특히 서비스 기업에서는 고객접점 직원에 대한 교육훈련의 중요성이 더욱 중요시 되고 있다. 교육훈련은 직원들로 하여금 전문적인 능력 향상 이외에 태도변화를 통한 직원의 성취동기를 형성시켜 적극성을 증진시키며 조직 활성화를 촉진시키는 요소가 된다고 하였다.

3) 호텔직원 직무중심 교육의 종류

호텔 직원의 직무교육은 고객에게 제공하는 서비스에 대한 매뉴얼을 교재로 하여 근무에 투입되기 이전에 사내강사 또는 부서의 선배를 통하여 교육이 진행되고 있다. 빠른 서비스의 제공과 업무의 오류가 없는 서비스를 제공하는 것은 고객만족도를 향상 시키게 된다. 국제적인 체인의 경우 서비스 방법의 차별화를 통하여 호텔직원의 직무교육을 강조함으로써 브랜드의 차별화에 노력하고 있다. 또한, 객실부서의 호텔 예약 시스템이 세부적인 기능을 수행함으로써 직원들의 업무스킬을 향상시킬 수 있도록 전문화하여 직무교육을 통해 세심한 서비스를 실현하고 있다. 호텔직원의 직무교육은 다음과 같이 각 직무에 따른 실무에 대한 내용을 현장 중심으로 교육하고 있다.

(1) 서비스 응대 교육

서비스 응대교육은 고객응대 시 필요한 예절에 대한 교육으로 자세, 인사법, 화법, 복장 착용법, 비즈니스 매너, 전화응대방법 등으로 고객응대 시 필요한 기본적인 소양을 그 내용으로 하고 있다.

서비스 응대교육은 업무를 정확하게 수행하는 기술로부터 시작해야 한다. 서비

스 수행에 있어 꼭 필요한 이론적 기술을 알지 못한다면 직원들은 그들이 해야 할 일에 대해 추측할 수밖에 없으며 이는 표준화된 서비스 제공을 보장할 수 없다. 직원들은 자신이 수행해야 할 업무에 대해 전문적으로 깊고 방대한 지식을 보유함으로써 이를 통해 업무에 대한 자신감을 높이고 고객에게 유용한 도움을 줄 수 있다. 또한, 회사의 경영전략과 방침을 이해하고 새로운 환경변화에 적응하는데 도움이 되므로 업무 생산성과 성취도를 향상시킬 수 있다.²⁵⁾

직원의 태도는 고객에게 서비스를 제공하고 있는 직원이 판매하는 호텔 객실과 식음료 상품에 대한 긍정적인 이미지를 제공할 수 있으며 직원의 태도에서 자연스럽게 표현되도록 매일 정기적으로 교육을 진행하는 경우도 있다.

(2) 고객불만 처리교육

호텔은 고객관계 교육을 통해 고객과의 지속적이고 긍정적인 유대관계를 형성하여 고객의 로열티를 창출하게 된다. 재방문 고객을 증가시키기 위해 호텔 직원은 커뮤니케이션스킬, 고객관리, 고객불평 응대요령 교육을 통해 고객과의 관계를 개선하고 고객의 니즈를 정확히 파악하여 고객관계 개선을 위한 방법을 모색한다. 상황별 커뮤니케이션스킬을 통해 고객과의 유대감을 형성하고 고객의 취향 정보를 지속적으로 수집하고 기록하여 이를 적용하여 제공함으로써 고객의 만족도를 고취시킨다. 또한, 고객이 투숙 중에 발생할 수 있는 여러 불평 상황에 대한 응대스킬 교육을 다양한 사례 교육을 통해 개발하고 고객을 이해하려는 마인드를 고취 시킨다²⁶⁾.

(3) Front Desk 교육

예약시스템 교육 및 매출 등록 교육 등 매뉴얼에 따른 호텔 브랜드 인지도를 준수하기 위한 표준화된 서비스를 제공할 수 있도록 호텔 고객의 안전한 투숙과 호텔의 자산 관리 및 매출 창출을 위한 호텔 운영을 주요 내용으로 하는 교육을 시행한다. 교육과목으로는 PMS(Property Management System)교육, 매출관리교육(Revenue Management Training), 위기대응교육(Contingency Training) 등이 있다.

25) 정미숙(2008), 전제논문, pp.13-14.

26) 이남경(2013), 전제논문, pp.16-17.

(4) Housekeeping 교육

호텔 상품 즉, 객실을 재생산해 내는 업무를 수행하는 부서로서 호텔 예약률에 따른 효율적인 외주업체의 객실정비 운영을 위한 관리 및 호텔 청결, 위생품질 관리를 위한 전반적인 업무 수행을 위한 제반적인 호텔 객실 물품 구매 계획, 재고 관리, 인력관리 등의 내용을 주로 하는 교육을 시행한다.

(5) F&B 서비스 교육

레스토랑, 바, 라운지, 연회장 등에서 제공하는 서비스 제공 및 음료 메뉴 계획에 대한 세부적인 상품 교육 및 매뉴얼에 따른 서비스 품질 및 위생 품질을 준수할 있는 내용을 교육하여 매출 창출 및 고객에게 안전한 식품을 제공하고 최고의 즐거움을 제공할 수 있는 교육을 시행한다.

(6) 조리 교육

호텔 내에서 제공하게 되는 모든 메뉴에 대한 계획, 식자재 및 기물의 구매원칙, 제품의 보관과 취급, 재고관리, 창의적인 조리기법, 식품 안전 위생 교육 등, 업장의 특색에 따른 메뉴 교육 등 매출의 창출 및 관리, 위생 및 업무 안전에 대한 교육을 시행한다.

(7) Sales 교육

판매기술, 상품의 숙지, 호텔의 USP(Unique Selling Point)에 따른 상품판매 계획, 가격 정책, 마케팅 등 다방면의 기획 및 세일즈를 위한 교육에서부터 매출 관리교육(Revenue Management Training), 업셀링(Up-selling), 크로스-셀링(Cross-selling) 교육을 시행한다.

(8) Accounting 교육

회계의 일반적인 원칙, 내부통제, 재무관리, 손익계산서의 이해와 해석, 매출 등록 관리를 위한 시스템 교육, 수납, 여신, 자금계획, 재고관리 교육 등 업무 관련 기초 교육에서부터 전문적인 과목에 대하여 정기적인 보수교육을 시행하고 있다.

(9) Purchasing 교육

구매 발주, 검수, 창고 재고관리 등 호텔에서 이용하는 모든 물품의 특성에 따른 지식과 구매 절차와 재고 관리를 통한 원가 절감을 위한 기초 교육에서부터 정기적인 보수 교육을 시행하고 있다.

(10) 관리부문 교육(총무, 인사, 전산, 시설 외)

시스템 활용을 통한 호텔의 자산, 안전, 설비의 운영을 위하여 전문가를 채용하고 있으며 정기적인 각 직군별 협회에서 시행하는 직무 보수 교육을 이수하여 전문화된 수준의 기능을 보유할 수 있도록 하고 있다. (예: 한국산업인력관리공단 HRM, HRD 담당자 교육, 산업안전협회 시설부문 특별교육 외)

4. 직무만족

1) 직무만족의 개념

직무만족(Job Satisfaction)이란 일반적으로 한 개인의 직무에 대한 욕구와 필요를 충족시켰을 때 느끼는 정도를 의미하는 것(임태혁, 1994)으로 Smith(1997)는 직무만족을 “직무만족·불만족은 각 개인이 자기의 직무와 관련하여 경험하게 되는 좋고 나쁨의 총화 또는 이런 감정의 균등상태에서 기인되는 태도”라고 정의하여 감정과 태도의 관련성을 제시하였다.

Lock(1976)는 직무만족을 ‘직무는 직무 경험을 통한 성과의 평가에 의해서 나오는 감정이고 기분이 좋은 상태’라고 정의하였다. 그는 미래의 상황보다는 과거나 현재의 상황에서의 심리적 상태, 그리고 집단의 차원이 아닌 개인적 차원의 심리상태 지향적인 정의를 내리고 있다. 즉, 직무만족은 현재와 과거 지향적인 성격을 가지고 있고, 주로 개인의 직무상황에 따라 단독으로 이루어진 평가라는 것이다. McCormick & Tiffin은 직무만족을 ‘직무에서 체험되는 직무로부터 유래된 욕구 만족 정도의 함수’로 정의하였고, Proter & Lawler(1968)는 직무만족을 ‘실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과한 정도’라고 정의하고 실제의 보상이 정당하다고 인지되는 수준에 미달하면 할수록 주어진

상황에 대한 만족은 감소한다고 하였다.

따라서 직무만족은 구체적인 사물이나 물질적 상태를 지칭하는 것이 아니라 인간 내면의 마음상태를 나타내는 것이기 때문에 추상적이므로 그 특성상 자신의 작업과 작업환경의 여러 단면에 대해 긍정적인 느낌을 많이 가질수록 직무에 대해 만족하며, 반면 부정적인 느낌을 많이 가질수록 직무에 대해 불만족 할 수 있다.

Beatty & Schneider(1981)는 직무만족을 종업원이 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무에 대한 평가에서 얻은 기분 좋은 감정 상태라고 정의하였다. 즉, 직무만족은 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태로서 한 종업원이 일에서 바라고 있는 것을 직무가 실제로 제공해 준다고 믿는 정도를 반영한 것이라고 한다.

Tett & Meyer(1993)는 직무만족은 종업원이 자신의 직무수행 과정에서 감지하는 정서적인 차원의 만족 정도를 의미하므로, 직무만족은 조직성과를 예측하기 위한 중요한 지표가 될 뿐만 아니라 개인의 욕구와 목적을 통합시키는 역할을 한다고 한다. 황외성(2008)은 직무만족을 종업원의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 직무자체를 비롯한 직무환경에 대하여 갖게 되는 감정적인 평가로 정의하고, 심리적이고 물질적인 만족에 대한 정서적, 감정적 상태를 말하게 되며 이것이 직무수행 직무성과 나아가 고객만족에 영향을 미치게 된다고 하였다.

Smith et al.(1983)은 개개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하게 되는 모든 좋고 싫은 감정의 총화, 또는 이러한 감정의 균형 상태에서부터 기인된 일련의 태도라고 정의하였으며, 직무에 대한 좋고 싫은 감정이라고 하는 감정태도와의 관련성을 설명하였다. 여용재(2008)는 조직구성원이 자신이 맡고 있는 개별 직무수행을 통하여 경험하거나 얻어지는 긍정적인 욕구충족에 대한 구성원들의 만족감의 정도라고 정의하였다. 이는 곧 직무만족은 종업원이 직무에 대해 갖게 되는 일반적인 태도로서 개인이 실제로 얻는 것과 얻어야만 한다고 믿는 것과의 차이(Rovvins et al., 1998)이며, 직무 혹은 작업환경에 대해 갖게 되는 긍정적 혹은 부정적으로 평가하는 의견을 나타내는 것으로 볼 수 있다.

Lock(1976)는 직무만족을 자신의 직무를 평가했을 때, 또는 직무 그 자체를 통하여 얻어지는 긍정적인 감정 상태로 정의하고 직무만족은 작업, 임금, 승진, 편익, 감독, 기회, 작업조건, 동료 등의 구체적인 만족도의 모든 형태를 총괄하는 개념으로 이해하였다.²⁷⁾

이재인(2000)은 직무만족이란 사람이 자기의 현재 직무에서 누릴 수 있는 임금 승진, 기회, 성취 등과 같은 제 근로조건에 대하여 얼마나 만족하는가 하는 감정 표현이라고 정의하고 있다. 이상의 정의를 종합으로 정리하면 직무만족의 정의를 협의와 광의로 나눌 수 있다. 협의는 직무상의 욕구충족을 의미하며, 광의는 직무와 관련된 태도의 만족도라고 할 수 있다.

또한, 조직행동측면과 가치판단의 측면 두 개의 영역으로 나누어 직무만족을 정의하면 다음과 같다. 첫째, 조직행동 측면에서의 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구와 같은 수준이나 차원에 따라 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적, 정서적인 만족상태를 말하게 되는데, 이는 직무행동에 영향을 미친다. 둘째, 가치적 판단의 측면, 즉 직장을 생계로 꾸려나가기 위한 장소뿐만 아니라 삶의 기쁨을 얻는 장소로 본다는 측면에서 사회적으로 중요하다. 따라서 직무만족은 가정, 여가생활, 그리고 건강에 대하여 얼마나 만족하는가 하는 삶 그 자체이다. 그리고 직무만족에 대한 선행연구의 정의를 종합하여 요약 정리하면 <표 2-5> 와 같다.²⁸⁾

27) 홍순덕(2012), “서비스기업의 내부마케팅요인이 직무만족, 서비스몰입 및 고객지향성에 미치는 영향”, 제주대학교 대학원 경영학과 석사학위논문, pp.32-37.

28) 변재우(2006), 전개논문, pp.21-22.

<표 2-5> 직무만족의 개념

연구자	직무만족의 정의
Hoppock(1935)	일반적으로 욕구와 필요를 충족시켰을 때 느끼는 정도
Smith(1955)	개개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하게 되는 모든 좋고 싫은 감정의 총화 또는 이러한 감정의 균형 상태에서부터 기인된 일련의 태도
Giller(1966)	자기직무에 대하여 관계요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과
Porter & Lawler(1968)	직무만족은 '실제로 얻은 보상이 정당하다.'고 인지되는 수준을 충족하거나 초과한 정도
Locke(1976)	직무 또는 직무경험을 통한 성과의 평가에 의해서 나오는 긍정적이고 기분 좋은 상태
McCormick(1980)	직무만족을 태도의 한 범주로 보고 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 하나의 태도
Reitz(1981)	행동, 정보, 정서의 3요소로 구성되어 있으며 강도가 다양하고 근원은 개인의 수많은 기능에 의해서 이루어진다.
Beatty & Schneider(1981)	종업원이 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무에 대한 평가에서 얻은 기분 좋은 감정적 상태
임태혁(1994)	한 개인의 직무에 대한 욕구와 필요를 충족시켰을 때 느끼는 정도를 의미하는 것
이재인(2000)	현재 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진 기회, 성취 등과 같은 제 근로조건에 대하여 얼마나 만족하는가 하는 감정적 표현
양창식, 김정국(2004)	종사원이 직무와 직무경험으로부터 갖게 되는 긍정적 정서 상태
고종욱, 류철(2005)	조직구성원이 자신의 직무를 좋아하는 정도를 가리키는 것
여용재(2008)	조직구성원이 얻어지는 긍정적인 욕구충족에 대한 구성원들의 만족감 정도
황외성(2008)	종업원의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 직무 자체를 비롯한 직무환경에 대하여 갖게 되는 감정적인 평가
김석영(2010)	자신의 만족과 이를 통해 얻게 되는 경험에 대한 평가를 의미하며, 직원이 자신의 직무와 관련된 것에 대한 복합적인 태도, 즉, 자신의 직무에 대한 전체적으로 느끼는 주관적인 평가

※ 선행연구를 토대로 논자 재구성

2) 직무만족의 중요성

일반적으로 만족은 인간의 기본적인 욕구와 동기에 기인하고 있으며 직무만족과 이에 영향을 주는 요인들 또한 종업원이 갖게 되는 직무에 대한 기대치와 이에 영향을 주는 요인들, 이와 관련하여 경험하게 되는 제 관계에서 형성된다고 볼 수 있다. 또한 인간은 다양한 욕구를 가지고 있으며 끊임없이 그 욕구를 해결하고 직무는 욕구를 채워 나가는 하나의 방법이자 수단이다. 조직구성원의 직무만족이 높을수록 조직은 여러 가지 긍정적인 파급효과를 얻을 수 있으며 기업의

목표를 성공적으로 달성하기 위해서는 종사원의 직무만족이 고려되어야 하는데, 직무에 대해서 만족감을 느끼고 있는 종사원은 그렇지 못한 종사원보다 생산성이 높은 것으로 나타나 직무만족은 직무수행과 성과에 매우 중요하다고 할 수 있다. 신유근(2005)은 직무만족의 중요성을 개인차원과 조직차원으로 나누어 설명하였다. 조직내부에서의 종사원의 직무만족은 가치판단적인 면뿐만 아니라, 조직의 측면에서도 효율적인 기업 운영을 위한 그 중요성이 입증되고 있음을 알 수 있다. 그 내용은 첫째, 직무만족은 직원의 성과에 직접적인 영향을 주고 있다는 것이다. 즉, 자신의 직무에 만족하는 직원이 만족하지 못하는 직원들 보다 업무 효율성이 큰 것으로 나타나며, 직무만족은 조직유효성의 척도로서의 직무만족과 개인적 욕구만족의 척도로서의 직무만족으로 나눌 수 있는데, 직무만족이 높은 사람은 자신의 직무환경에 대하여 매우 긍정적인 태도를 갖는다. 이러한 관점에서 1940년 이후로 현재에 이르기까지 조직구성원의 직무만족의 정도는 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준으로 인식되고 있다. 다시 말하자면, 조직구성원들이 협동체제에 기여하고자 하는 자발성에 따라서 조직의 활성화 여부가 좌우되는데 그러한 자발성의 지속은 조직구성원들이 목표추구 과정에서 얻게 되는 만족감의 정도에 의해 결정되므로 요구하는 정도의 만족을 얻지 못하면 자발성은 사라지고, 직무수행에 있어서 비효율성이 발생한다는 것이다. 둘째, 자신의 직무에 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부에 대하여 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이로 인해 직원 채용이 원활해지고 있지만 일반 대중이 그 조직에 대해 호의적인 이미지를 갖게 되어 조직 활동을 더욱 고양시켜 준다. 셋째, 자신의 직무에 대해 만족하는 직원은 조직 외부에서만 아니라 조직내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다. 또한 조직의 수익성 향상에 기여할 뿐만 아니라 주변 동료들에게 긍정적인 영향을 끼치며 더 나아가 고객들에게 수준 높은 서비스를 제공하여 고객들이 만족할 수 있게 만든다. 넷째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면 이직률이나 결근율이 감소하고 이에 대한 생산성 증가의 효과도 얻을 수 있다. 조직은 개인들의 능력발휘와 성과를 통하여 조직목표를 추구하고 개인도 자신의 성취, 동기유발, 자아실현 등의 개인적 목표를 달성하기 위하여 조직생활을 영위하고 있다는 점을 상기한다면 조직구성원들의 직무에서의 만족이라는 것은 개인의 목표달성이라는 측면과 조직의 유효성

확보라는 측면 모두에게 큰 의미를 가지는 중요한 개념이라고 할 수 있다. 또한, Steers(1997)는 직무만족 구성요인에 대해 공식화, 인간중심의 조직 특성, 직무중심 조직 특성, 보수, 승진, 복리후생 등의 요인들이 조직구성원을 사회화 시키는 중요한 힘으로써 조직에 대하여 개인이 심리적인 애착을 가지게 하는 요인이며 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 변인이라고 하였다. 즉, 종업원들이 느끼게 되는 직무만족은 감정적 반응(emotional response)의 차원에서 자신의 직무평가에서 얻어지는 긍정적인 감정상태(Constance & Becker, 1973)로서, 외부고객의 욕구를 효과적으로 충족시키는데 있어 중요한 필요조건으로 인식되고 있다. 이와 같이 서비스 기업에서 종업원들의 직무만족은 고객지향성, 외부고객만족도, 인식된 서비스품질과 관련성을 갖게 되는데, 그 이유는 서비스를 담당하는 종업원의 직무만족은 직무의 지속적 수행의도와 실제 수행행동에 영향을 주기 때문이다.²⁹⁾

3) 직무만족의 형성이론

직무만족의 특성은 직무특성을 높이면 동기부여나 직무만족, 성과들이 향상되며, Specter(1986)는 특히 자율성과 종사원의 반응과의 관계를 연구한 후, 지각된 자율성이 높을수록 직무만족, 조직몰입, 성과, 동기부여가 높게 나타난다고 하여 직무특성이론을 지지하였으며, Mortimer(1985)도 직무만족의 가장 중요한 결정요인은 업무자율성이며, 또는 종사원이 그들 자신 스스로의 의사결정을 할 수 있다고 느끼는 정도라고 하였다. 하지만 이러한 자율성의 증가는 업무 부담이 클 때에만 바람직한 결과를 가져올 수 있다고 주장하고 있다. 또한 Oldham(1986)은 무조건 직무특성을 높이며 종사원의 반응이 향상되는 것은 아니라고 하고, 성과나 만족을 높이는 직무특성의 수준은 절대적인 것이 아니고 상대적인 것이라 하였다. 즉 타인과 비교하여 종사원보다 성과가 더 좋고 결근 및 이직이 적다고 하여 단순한 직무특성에 공정성의 개념을 추가하여 태도 및 행위에 미치는 영향을 연구하였다. Champoux(1980)는 직무특성이 증가할수록 직무결과가 향상되는 것은 사실이지만, 어느 일정 수준을 넘어서는 다양성 자율성 등의 증가는 오히려 만족과 성과가 감소할 것이라는 점을 개념으로 시사하였다. Wilber(1985)는 나이

29) 홍순덕(2012), 전계논문, pp.35-37.

나 경력이 많을수록 직무만족이 커진다는 지금까지의 연구결과는 단지 젊은 종사원들이 MPS(motivating potential score: 모티베이팅 잠재수치)가 낮은 직무를 수행했기 때문에 낮은 직무만족을 느낀다는 점을 간과했었다는 점을 밝히고, 직무특성이 직무만족에 중요한 영향을 끼친다고 하였다.

호텔종사원을 이해하는데 있어서 욕구와 행위가 어떻게 일어나느냐 하는 것은 매우 중요하다. Leavitt(1958)는 인간의 행위는 자극에 의해서 유발되며, 행위는 동기부여가 되며, 행위는 목표 지향적이라고 정의하고 있다. 즉, 개인을 둘러싸고 있는 여러 가지의 환경요인에 의해서 개인의 학습행위, 지견, 동기, 인식, 가치체계 등이 다르게 나타난다는 것이다. 1950년 이래 지금까지 직무만족과 성과에 관한 이론들은 개인과 기업을 토대로 한 가운데 다소 접근방법과 내용에서 차이가 있었다. 그러나 제이론의 궁극적인 목표는 종사원과 기업 모두가 성취욕구나 추구하는 목표에 어떻게 하면 보다 더 쉽고, 빠르고, 많이 성취할 수 있겠는가에 관한 연구라는 것에는 변함이 없다(김좌명, 1999). 지금까지 여러 선행 연구자들이 제시한 내용을 고찰하였지만 오늘날 실제로 많은 연구자들에게 활용되고 있는 직무만족에 대한 제이론에서 비교이론, 수단이론, 사회적 영향이론, 공정성 이론, 이요인 이론에 대해 고찰하였다.

(1) 비교이론(comparison theory)

직무만족에 대한 이론 중 가장 널리 인정되고 있는 것으로서 직무만족은 개인의 기준과 그 기준이 어느 정도까지 인지하느냐에 대한 개인의 지각 사이의 비교에서 얻어지는 경험된 결과의 정도라고 가정한다. 따라서 직무의 양은 개인의 기준과 그 직무에서 얻을 수 있다고 확신하는 개인의 지각사이에서 발생하는 불일치 크기의 함수이다. Vroom(1964)는 이것을 직무만족의 공제이론(subtractive theory)이라고 표현하고 있다. 이 이론은 개인의 기준을 어디에 둘 것인가가 문제가 되는데 그 기준에 대한 견해로는 개인의 욕구가 되어야 한다는 견해와 개인의 가치가 기준이 되어야 한다는 견해가 있으나 McCormick(1980)은 개인의 기준으로서 욕구보다는 가치나 기준 체계가 기준으로서 더 적합하다고 말하고 있다.

(2) 수단이론(instrumentality theory)

Leavitt(1958)에 의해 그 개념이 처음 제시되었으나 그 후에 Vroom(1964)이 크게 발전시켰다. 이 기대이론은 수단이론, 유의성-수단성-기대이론 이라고도 부른다. 이 이론에서 가장 근본적인 특색은 행동형성에 있어서 개인의 동기 행동에 대한 것을 개발하고, 조직에 활용하여 성과를 내는 것이다.

이것을 직무만족도의 측정에 직무를 수단의 개념으로 도입한 것으로 직무에 의해서 초래될 수 있는 특정 결과 즉, 임금, 승진, 작업조건 등에 의해서 사전 그 중요도에 따라 무게를 두고, 개인별 직무만족은 그 자체가 어느 정도의 가치 있는 결과를 가져 올 수 있느냐를 고려함으로써 만족의 정도를 평가하게 된다.

그러나 수단이론은 한계성을 지니고 있으며, 첫째, 직무만족이 현재 및 과거 지향인데 비해 미래지향적인 측면에 중점을 두고 있다. 둘째, 수단에 의해 개인결과에 비중을 두기 위해 매우 복잡한 인지적 과정을 거치게 되며, 셋째, 유의성이 개인별로 어떻게 형성되는지의 의문이 해결되지 않고 있기 때문에 직무만족을 측정하는 이론으로는 그 타당성이 인정되지 못하고 있다(조주은, 1995).

(3) 사회적 영향이론(social influence theory)

사회적 영향이론은 Salancik & Pfeffer(1997)등에 의해서 직무만족의 비교이론에 대해서 의문을 갖고 사회적인 영향을 중요시하는 과정에서 전개된 이론이다.

Salancik & Pfeffer(1997)는 종사원이 그 직무에 대한 만족도를 측정할 때 직무에 관련된 모든 정보에 의해서 결정하는 것보다 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰하여 만족도를 추정하고 결정한다고 하였다.

따라서 직무만족의 사회적 영향이론은 직업의 사회적 속성을 인식하고 있고, 과거에는 무시되어 왔던 사회적 속성을 충분히 고려하여 직무만족의 결정방법으로 제시하였다는 점이 특징이다.

(4) 공정성이론(equity theory)

공정성 이론은 개인의 욕구에 초점을 두지 않고 사회적 교환 관계에서 얻어진 결과에 의한 정서적 및 행위적 반응에 관심을 갖는다.

Adams(1965)에 의해 전개된 동기유발 이론으로서 개인은 자신의 노력과 그 결

과로 얻어지는 보상과의 관계를 다른 사람의 경우와 비교하여 자신이 느끼는 공정성에 따라서 행동의 동기가 영향을 받는다는 것이다. 공정성 연구는 Deutsch(1975)와 Leventhal(1976)의 연구를 거치면서 분배 차원을 벗어나 절차 공정성이라는 개념이 본격적으로 다뤄지기 시작하였다. 그리고 Leventhal(1976)와 Leventhal·Karuzza·Fry(1980)의 연구는 절차 공정성의 구성 요소와 판단 기준을 규명하는데 관심이 집중되었으며, 1980년 후반에 공정성의 형식으로 추가된 상호작용적 공정성이 있다. 공정성이론은 개인의 투입(input)과 여기서 얻어지는 수확 또는 산출(output)과의 비율과 다른 사람의 투입-산출 비율과의 상대적 관계에서 타인의 투입-산출보다 비율 간의 균형관계가 없다고 지각되면 불공정성과 심리 불안을 느끼는 요인을 감소시키려는 과정에서 개인의 동기와 행동이 형성된다는 이론이다. 즉, 이 이론은 직무만족과 조직 몰입에 있어 도입되었으며, 활용되어 왔다.

(5) 2요인이론(two factors theory)

Herzberg(1968)는 직무만족과 직무불만족은 다른 원인에 의하여 나타난다고 하였다. 즉 직무만족을 증가시키는 요인(동기요인)과 불만족을 감소시키는 요인(위생요인)은 서로 구별된다고 하였다.

위생요인은 환경적인 것으로 임금, 작업조건, 안정된 직무, 지위, 경영방침, 관리, 대인관계 등은 만족의 증가에서 영향을 미치지 못하며, 반대로 작업 그 자체와 관련된 인정, 자율, 책임, 직무자체 등은 불만족의 감소에는 영향을 미친다는 것이다.

2요인이론은 만족 요인과 불만족 요인이 Herzberg(1968)가 주장한 대로 서로 명확하게 구별되지 않는다는 이유에서 많은 지지를 받지 못하고 있지만 만족과 불만족의 개별적인 독립을 제시함으로써 동일 요인들의 작용영역과 한계를 명확히 해주고 있다.³⁰⁾

(6) Robert의 구분에 따른 직무만족이론

Robert(2006)는 직무만족 연구에 관한 이론은 두 가지 원칙에 기준하여 콘텐츠

30) 변재우(2006), 상계논문, pp.24-28.

이론(contents theories)과 과정이론(process theories)으로 나누어 볼 수 있다고 하였다. 콘텐츠 이론이 “열심히 일하도록 직원들을 동기부여 하는 것은 무엇인가”에 대한 이론이라면 과정이론은 “조직은 어떻게 직원들을 열심히 일하도록 격려할 것인가”에 대한 이론들이다. 콘텐츠 이론에는 주로 매슬로우의 욕구단계 이론, 허츠버그의 2요인 이론(two factor theory), 맥클리랜드의 N-Achievement 이론 등이 가장 잘 알려져 있으며, 과정이론에는 기대이론(expectancy theory), 공정성 이론(equity theory), 강화이론(reinforcement theory)이 알려져 있다.³¹⁾

<표 2-6> 직무만족에 대한 이론

직무만족 이론	연구자	연구내용
욕구충족이론	Shafer-Maslow	성과의 양을 중시하고 그 양이 만족을 가져다준다.
성과차이 이론	Kachel / Porter / Locke	실제로 얻은 성과와 개인이 받고 싶어 하거나 받아야 한다고 기대했던 성과와의 차이에서 만족수준이 결정된다.
측면만족 이론	Lawler(1974)	직무만족을 전체적 만족과 측면만족으로 구분하고 전체적 만족을 여러 측면에 대한 만족과 그 측면의 중요도를 모두 고려한 것의 총합으로 간주했다.
비교이론	Vroom(1964)/ McCormick(1980)	직무만족의 공제이론이라고도 표현하며 개인의 기준과 그 기준이 어느 정도까지 인지하느냐에 대한 개인의 지각 사이의 비교에서 얻어지는 경험된 결과의 정도로 개인 기준으로서 요구보다는 가치나 기준 체계가 기준으로서 더 적합하다.
수단이론	Leavitt(1958)/ Vroom(1964)	행동형성에 있어서 개인의 동기 행동에 대한 것을 개발하고, 조직에 활용하여 성과를 내는 것이다.
사회적 영향이론	Salancik & Pfeffer(1997)	종사원이 그 직무에 대한 만족도를 측정할 때 직무에 관련된 모든 정보에 의해서 결정하는 것 보다 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰하여 만족도를 추정하고 결정한다.
공정성이론	Adams(1965)/ Deutsch(1975)/ Leventhal(1976)/ Leventhal.Karuz. Fry (1980)	동기유발 이론으로서 개인은 자신의 노력과 그 결과로 얻어지는 보상과의 관계를 다른 사람의 경우와 비교하여 자신이 느끼는 공정성에 따라서 행동의 동기가 영향을 받는다.
이요인이론	Herzberg(1968)	직무만족과 직무불만족은 전혀 다른 원인에 의하여 나타나며 직무만족을 증대시키는 요인(동기요인)과 불만족을 감소시키는 요인(위생요인)은 구별된다.

※ 선행연구를 토대로 논자 재구성

31) 김진희(2010), “호텔 종사원의 교육훈련이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향”, 제주대학교 대학원, 관광경영학과, pp.42-49.

4) 직무만족의 구성요인

직무만족은 심리적 정서적 측면을 강조한 정의와 보상적 측면을 강조한 정의로 구분할 수 있는데, 심리적, 정서적 측면은 개인의 직무와 관련하여 경험하는 감정, 신념, 태도, 성취감 등에서의 긍정적인 측면을 강조하고 있으며, 보상적 측면은 어떤 특별한 직무내용 즉, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 수량화된 개선의 정도를 강조하고 있다.

(1) 심리적, 정서적 측면에서의 직무만족

직무만족의 심리적, 정서적 측면을 중시하여 정의한 학자는 Hoppock, Smith, McComick과 Tiffin, Constance, Becker, Beatty, E.A. Locke 등을 들 수 있다. Hoppck는 “나는 내 직무에 만족한다.”라고 말하게 하는 심리적, 환경적 상황의 모든 종합이라고 직무만족을 심리적 측면에서 간략하게 정의하였다.

Constance와 Becker(1973)는 감정반응의 차원에서 직무만족을 종업원이 자신의 직무평가에서 얻어지는 긍정적인 감정 상태로 정의하였으며, Betty는 직무만족을 종업원이 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 명쾌한 감정적 상태로 정의하고 있다. 이와 같은 이론들을 근거로 호텔 산업 종사원들의 직무만족은 직무에 대한 만족과 이에 따라 이루어지는 만족 차원과 자기실현에 대한 성취감 등이 직무만족의 수준에 변화를 가져오며 자신의 업무에 대한 직무 평가 등이 긍정적으로 이루어지는 것이라 할 수 있다.

(2) 보상적 측면에서의 직무만족

직무만족의 보상 측면을 중시하여 정의한 학자는 Locke, Poter, Lawler, Quinn과 Magine등을 들 수 있다. Locke(1976)는 감정적 차원에서 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻어지는 유쾌하거나 긍정적인 감정 상태라고 정의하고 있다. Poter와 Lawler 는 보상적 측면을 강조하여 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는 것으로 보고 이러한 수준에 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만이 커진다고 하였다. Quinn과 Magine(1973)은 만족 정도와 관련 시켜 어떤 특별한 만족 내용, 즉 보상, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 수량화된 개선의 정도라고 정의하

고 있다. Eigel(1986)등은 “만족이란 선택된 대체안이 선택자의 신념과 태도에 어느 정도 일치하고 있는 지에 대한 평가” 라고 하였으며, Alderfer는 “직무만족이란 한 개인이 직무에 대해서 가지는 일련의 태도이며 직무 또는 직무수행 결과로 충족되는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태로써 인간의 건강, 안전, 귀속, 존경, 성장 등 제반 욕구의 차원에서 설명될 수 있다”고 정의하고 있다.

이상의 정의를 종합해 보면 호텔업 종사원의 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준이 차원에 따라 종사원이 직무 자체를 비롯한 직무 환경에 대하여 갖게 되는 감정적 평가의 결과라고 할 수 있다. 따라서 심리적, 물질적인 만족에 대한 정서적, 감정적 상태를 말하게 되며 이것이 직무수행 및 직무성과, 크게는 고객만족에 영향을 미치게 된다. 즉 호텔업의 종사원 자신의 직무와 관련된 직무자체, 임금, 승진, 상사, 동료, 작업 조건 등과 같은 직무 조건에 대하여 얼마나 만족하느냐에 대한 감정적 표현이다. 따라서 호텔업의 종사원 직무만족은 종사원의 욕구 충족과 태도에 밀접한 관련이 있다.

직무만족은 가치판단의 준거 기준과 전체 근무 환경에 따라 태도가 형성되며 본질인 직무 자체의 만족과 더불어 기업의 내적 요인에 의하여 영향을 받는다. 따라서 직무만족의 영향 요인을 무엇으로 결정하는가가 중요한 관건이 될 수 있으며, 어떤 요인들이 직무만족에 크게 영향을 끼치는지를 안다면 조직 운영에 있어서 경영자들에게 커다란 지침을 제공하는 역할을 할 수 있을 것이다. 또한 직무만족은 과업, 역할 상호작용 유인 보상 등 다차원으로 구성되어 있기 때문에 태도 연구에 있어서 직무 자체가 단일 연구 상으로 제시되는 일은 거의 없고 다양한 직무 구성 요소와 함께 만족도로 나타나게 된다. 따라서 어떤 요인을 직무만족의 영향요소로 제시할 것인가에 학자들마다 다양한 견해 차이가 나타난다.

Smith등은 직무만족 결정요인으로 직무에서 작업, 감독, 임금, 승진, 기회, 동료의 5가지 요인을 제시하는데, 임금(pay)은 임금의 총액, 공정성, 지급 방법을 의미하며, 감독(supervision)은 감독자의 기술관리 능력과 직원에 대한 배려 및 심의 정도를 나타낸다. 작업(work)은 작업에 대한 관심의 정도, 학습 및 책임 부담 제공 정도를 말하며 승진(promotional opportunities)은 승진의 가능성 여부를 나타내고 동료와의 관계(coworkers)는 동료의 우호적 태도 및 실력과 후원 정도를 나타낸다(박연호, 2003) Robbins(1993)는 도전적인 업무, 공정한 보상, 안전하고

편안한 작업 환경, 좋은 동료관계, 자신의 적성, 성격과 일치하는 직무 등 다섯 가지로 보고 있다. Herzberg(1996)는 조직 구성원들의 직무만족을 증대시켜 주는 요인으로 성취에 대한 인식, 작업 자체, 책임감, 진보성, 성장성 등을 들고 있으며, 직무 불만족에 관계되는 요소로서는 회사 방침, 권리, 감독자와의 관계, 작업 조건, 급여, 동료와의 관계 등을 들고 있다.³²⁾

<표 2-7> 직무만족 영향요인

연구자	영향요인
Ginzberg	① 경제적 보수 ② 특별한 생활과 목표달성에서 얻는 기쁨의 본질 만족 ③ 사회적, 환경적인 부수적 관계
March&Simon	① 자신의 이미지에 대한 직무의 적합성 ② 직무관계에 예측능력 ③ 직무와 다른 역할과 관계
Vroom(2002)	① 감독 ② 작업진단 ③ 직무내용 ④ 임금 ⑤ 승진의 기회 ⑥ 인정
Herzberg(2000)	직무만족요인: ① 성취감 ② 인정 ③ 작업 ④ 책임 ⑤ 성장과 발전 직무불만족의요인: ① 감독 ② 작업조건 ③ 대인관계 ④ 임금 ⑤ 지위
Myers	① 성취감 ② 책임 ③ 성장 ④ 승진 ⑤ 작업의 즐거움 ⑥인 정감
Friendland	① 사회적, 기술적 환경 ② 본질적 작업 측면 ③ 발전을 통한 인정
Wiese&Reticher	① 재무적 유인 ② 배재산적 유인 ③ 소극적 유인 ④ 인정 ⑤ 성취 ⑥ 작업 ⑦ 발전 ⑧ 책임, 본질적 요소
Werniomont	① 봉급 ② 사회정책 ③ 기술적 적합성 ④ 대인관계 ⑤ 작업조건 - 비본질적요소
Alderfer	① 임금 ② 부가급부 ③ 상사에 의한 존중 ④ 동료에 의한 존중 ⑤ 성장
Hackman	① 기술의 다양성 ② 과업의 주체성 ③ 과제의 중요성 ④ 피드백 ⑤ 자율성
Jurgenson(1999)	① 발전(승진에 대한 기쁨) ② 부가급부(휴가, 연금 등) ③ 회사 (회사 일에 대한 자부심) ④ 동료 ⑤ 시간 ⑥ 임금 ⑦ 안전 ⑧ 감독 ⑨ 작업유형 ⑩ 작업조건
Locke(1976)	① 작업 ② 임금 ③ 승진 ④ 인정 ⑤ 부가급부 ⑥ 작업조건 ⑦ 감독 ⑧ 동료 ⑨ 회사의 관리
김홍범(1998)	① 조직의 지원 ② 공정한 인사 ③ 근무조건 ④ 교육훈련 ⑤ 조직간 커뮤니케이션 ⑥ 대고객 기술
황의중(1998)	① 직무 ② 근무조건 ③ 인간관계 ④ 사회적 인식과 전문성
Stamps et al.(1978)	① 임금 ② 자율성 ③ 근무조건 ④ 조직의 정책 ⑤ 대인관계 ⑥ 직무의 중요성
이정자, 최철호(2006)	① 직무에 대한 만족 ② 근무조건 만족 ③ 급여와 보상 ④ 인사제도 ⑤ 상사, 동료와의 관계

※ 선행연구를 토대로 논자 재구성

32) 이남경(2013), 전계논문, pp.37-41.

5. 교육훈련의 직무연관성

1) 교육훈련 내용의 직무연관성

Bramley(1991)는 교육훈련은 학습자의 업무수행 환경과 유사한 환경에서 실시하는 것이 바람직하며, 교육 내용과 업무 간 공통요소가 많을수록 교육훈련 후 업무성과가 향상된다고 하였다. 성인학습자는 교육훈련에서 배운 것을 업무현장에 복귀해서 바로 활용하기를 원하는 특성을 지녀 교육 훈련 내용이 업무수행에 관련될수록 교육훈련이 효과적이라고 하였다. Alliger외(1997)는 교육훈련이 직무수행에 활용될 수 있도록 구성될 때 교육훈련 전이가 높다고 하였다. 임효창과 박경규(1999)도 국내 기업의 관리자 대상의 연구조사에서 학습자가 종사하는 직무와 관련된 교육훈련을 받을 때 실제 교육훈련전이가 높게 나타났다고 하였다. 이러한 연구결과는 학습자가 교육훈련 내용이 실제 업무에 도움이 된다고 지각할 때 교육훈련을 통해 학습하는 지식, 기술이 실제 업무성과에 도움이 된다는 것을 의미하는 것으로 교육훈련 내용의 직무관련성이 교육훈련 전이의 중요한 선행요인임을 뒷받침 하고 있다.³³⁾

2) 교육훈련 직무연관성 선행연구

많은 연구를 통해 기업의 교육 및 훈련 활동이 직원들의 숙련도를 업그레이드시키고 기업의 생산성을 증진시킨다는 것이 입증되었다(Barzegar 와 Farjad, 2011). 21세기의 기업이 직면하고 있는 도전을 극복하기 위하여 구성원들은 자신들의 지식과 스킬 및 업무 행동을 지속적으로 향상시켜야 하며, 기업은 그들의 인적자산의 개발에 큰 투자를 아끼지 말아야 한다(Ilgen과 Pulakos, 1999). 기업의 학습과 훈련의 주목적은 기업 내의 새로운 지식 개발에 있다(Senge, 1990). 학습에 집중한다는 것은 기업이 교육과 훈련에 얼마나 큰 가치를 두고 있으며 교육과 훈련을 얼마나 장려하는지를 의미한다(Kaya와 Patton, 2011). 기업 성과

33) 백주현(2016), “항공사 캐빈복직훈련의 직무관련성, 강사역량이 교육훈련전이를 매개하여 고객지향성에 미치는 영향”, *Global Creative Leader*, Vol.6No.1[2016], p.78.

를 개선하고 향상시키는 방법 중 하나는 직원의 업무 지식을 향상시키는 것이다 (Vandewalle과 cummings, 1997). 학습 훈련 프로그램은 직원들의 더 나은 성과를 이끌도록 도와주며, 구성원들의 교육과 훈련 숙련도는 팀 성과에 긍정적인 영향을 끼치는데, 이 경우 팀 구성원들 간의 신뢰와 기술적인 지원 및 경험 있는 팀 리더가 반드시 필요하다(Kirkman 등, 2006). 구성원의 지식 개발은 개선된 조직 성과로 이어질 수 있고, 구성원의 지식의 조직성과는 구성원의 업무숙련도에 의해 달라진다(Hirschfeld 등, 2006). 고객접점에 있는 직원의 서비스능력 향상을 위하여, 매니저는 다양한 교육훈련 테크닉을 활용할 수 있는데(Babbar와 Koufteros, 2008), 이것들은 구성원들 간의 문화 분석, 스크립트(scripting)(Lord와 Kernam, 1987), 임파워먼트(Argyris, 1998), 참여권(Schlesinger와 Heskett, 1991), 롤 플레이(Ingersoll, 1973), 미스터리 쇼핑(shopping)(Wilson, 1998), 솔선수범(leading by example)(Schroeder 등, 2005), 벤치마킹(Griffin, 1997)등이다.

통합된 인적자원의 스킬전과 교육은 더 나은 성과를 이끄는데(Nembhard, D.V. 2014), 21세기 기업과 구성원들이 직면하고 있는 도전을 극복하기 위하여, 직원들은 업무지식, 스킬, 업무행동 등을 지속적으로 향상시켜야 하며 기업은 그들의 인적자원 개발에 더 큰 투자를 해야 할 필요가 있다(Ilgen and Pulakos, 1999). 훈련의 결과는 개선된 기업 성과로 이어질 수 있으며(Chen과 Klimoski, 2007), 기업의 교육 및 훈련은 기업의 수익구조에 영향을 미친다(Morrow 등, 1997)고 할 수 있다. 교육 및 훈련은 기업의 역량을 보장하며 구성원의 헌신을 독려하는 두 가지 역할을 모두 갖고 있다(Bourne 등, 2013). 교육과 훈련은 비즈니스 성과에 직접적인 영향을 주지는 못하지만 매우 중요한 조력자의 역할을 하며, 또한 기업의 교육 및 훈련에 대한 투자에 대한 직원의 관점은 직원의 조직문화와 비즈니스 성과에 긍정적인 영향을 준다(Bourne 등, 2013). 기업의 교육과 훈련의 주영향은 기업성과의 양과 질을 개선할 수 있으며, 프로세스의 리스크를 감축하고, 비용과 지출을 줄이며, 기업 경영을 개선하고 더불어 기업 성공의 기회를 증진시키며(Barzegar와 Farjad, 2011), 직원들의 능력을 강화하고, 개발하면서 권한을 부여하는 교육훈련은 직원의 지식, 스킬, 역량 및 태도의 변화를 이끈다(Lion, 2001). 기업 구성원들의 지식과 스킬은 기업의 영속성을 보장하며, 이것을 근거로 기업의 경영자들은 기업의 전반적인 성과를 향상시키기 위한 방편으로 직원 교

육훈련이 중요하다는 것을 잘 이해하고 있다(Barzegar와 Farjad, 2011; Jacobs와 Washington, 2003). 직원 교육은 지각된 서비스품질과 직접 연관되어 있으며 (Yoo와 Park, 2007), 직원 교육은 서비스 품질의 주결정요인(Hui 등, 2001)이며 또한 서비스운영에서 효율성을 강화시킬 수 있다. 즉 직무교육은 직원들과 매니저가 각자의 책임과 업무를 잘 이해하게 하고, 업무 성과를 모니터 하고, 다양한 상황에서 반복되는 업무에 잘 적응하도록 해주는데, 이러한 직원 교육은 지각된 서비스품질 성과와 직접 연관되어 있다고 할 수 있다.

Goldstein(2003)은 “직원개발의 한 부문으로서의 직무교육은 효율성과 생산성에 영향을 미친다.”라고 밝혔으며, Zhu(1997)는 중국 기업을 대상으로 한 연구에서 직무스킬에 관련된 훈련과 개발은 직원의 업무품질과 생산성을 향상시킨다는 것을 보여주었다. 즉 여러 선행연구를 통해 직원 교육은 서비스품질 성과의 주결정요인(Hui 등, 2001)이라는 것이 입증 되었다.

고객, 시장, 경쟁사에 대한 적극적인 러닝을 추구하는 기업의 학습지향성은 기업이 시장고객 지향적이 되고자하는 목표를 달성할 수 있게 해준다(Santos-Vijande 등, 2005). 학습에 전력한다는 것은 기업이 교육과 훈련에 얼마나 큰 가치를 두고 그것을 장려하느냐와 성장을 위해 학습하는 조직 문화를 형성하는 노력을 의미한다(Kaya와 Patton, 2011). 학습에 투자되는 자원은 투자로 간주되어야 하며, 물론 투자 대비 수익이 단기간 내에 나오지 않을 수도 있기 때문에 기업은 이것을 중장기 투자로 실행해야 한다(Slater와 Narver, 2000).

대부분의 전문가들은 서비스 품질의 중요성에 대한 명확한 비전과 고품질의 서비스를 제공하겠다는 동기부여가 높은 구성원들을 보유하고 있는 학습하는 조직은 더 나은 품질의 서비스를 달성할 수 있다(Hays와 Hill, 2001)고 밝히고 있다. 서비스 기업에서는 끊임없이 학습하면서 지식자원을 효과적으로 활용하고 응용하는 직원들이 성장하는 기회를 갖게 되며(Galanter와 Palay, 1991), 직원들은 자신의 업무에서 지속적으로 학습하고, ‘행위를 통해 배우는’ 과정을 통해 상당히 많은 암묵적인 지식을 획득할 수 있다(Pisano, 1994). 직원의 효과적인 학습은 교육과 개발프로그램의 효과성을 보장하는 중요한 지렛대이다(Chen and Klimoski, 2007).

기업에서 제공되는 교육훈련 프로그램은 구성원의 현재와 미래의 니즈를 고려하여 디자인되어야 한다(Black과 Lynch, 1996). 직원과 고객으로 부터 효율적으로 배우는 능력은 기업의 성공과 생존을 위해 필수적이다(Marquardt와 Reynolds, 1994). 기업의 학습하는 정도는 경쟁우위의 지속적인 원천이 된다(Senge, 1990). 극심하고 다이내믹한 서비스 경쟁시장에서 생존하기 위해서 서비스 기업들은 자신들의 실패를 통해 신속하게 학습하는 능력을 갖추어야 한다(Hays와 Hill, 2011).³⁴⁾

<표 2-8> 직무교육에 관한 선행연구

연구자	연구내용
Senger(1990)	기업의 학습과 훈련의 주목적은 기업 내의 새로운 지식 개발에 있다.
Vandewalle & Cummings(1997)	기업 성과를 개선하고 향상시키는 방법 중 하나는 직원의 업무 지식을 향상시키는 것이다.
Chen & Klimoski (2007); Kirkman et al(2006)	기업의 교육과 훈련 프로그램은 팀 성과에 긍정적인 영향을 끼친다.
Huietal.(2001); Yoo&Park(2007);Jayaram &Xu(2016)	직원 교육은 지각된 서비스 품질과 직접적으로 연관되어 있으며, 서비스 품질의 주결정요인(Hui 등, 2001)으로 서비스 운영에서 품질성과와 효율성을 강화시킨다.
Zhu(1997); Goldstein(2003)	직무교육은 직원의 업무 품질과 생산성에 영향을 미친다.

※ 출처: 박경숙(2017), 전계논문 재인용.

송승규(2018)는 “호텔 사내교육의 만족이 직무만족, 조직몰입, 서비스품질에 미치는 영향에 관한연구”에서 호텔직원이 느끼는 호텔사내교육의 문제점을 찾아내고, 직무만족, 조직몰입, 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 검증한 결과 호텔직원의 사내교육의 만족이 높을수록 직무만족 또한 커지는 것으로 분석 되었으며, 사내교육 중 실무 외 교육의 만족은 서비스품질개선에 영향을 미치지 않는 것으로 분석 되었다. 따라서 종사원이 만족할 수 있는 사내교육을 통하여 직무만족을 향상시킴으로써 서비스품질을 개선할 수 있다고 하였다.³⁵⁾

34) 박경숙(2017), 전계논문, pp.27-39.

35) 송승규(2018), “호텔 사내교육의 만족이 직무만족, 조직몰입, 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국산학기술학회, Vol. 19, No. 11 pp.462~472

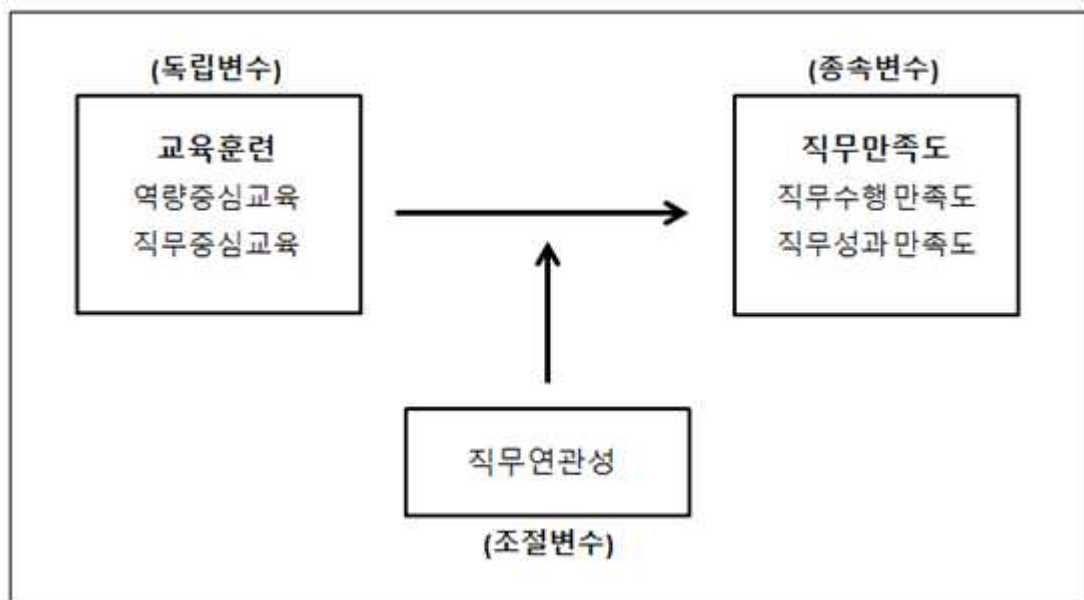
Ⅲ. 연구모형 및 방법 설정

1. 연구모형 및 가설

1) 연구모형

본 연구는 호텔직원의 교육훈련이 직무만족도에 미치는 영향과 직무연관성과의 조절효과에 대해 연구의 목적을 두고 있다. 선행연구를 바탕으로 개념적인 변수를 도출하였으며, 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에서 독립변수는 교육훈련, 종속변수는 직무만족으로 설정하였다. 그리고 독립변수(교육훈련)가 종속변수(직무만족)에 영향을 미치는 과정에서 직무연관성이 어떠한 유의적인 관계가 있는지 알아보기 위해 조절변수를 설정하였다. 이러한 변수간의 만족도 모형을 제시하면 아래 (그림 3-1)과 같다.

[그림 3-1] 연구 모형



2) 연구가설

위의 연구모형의 검증을 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 호텔직원의 개인적 요인별로 교육훈련의 중요도, 직무연관성, 직무만족 정도에는 차이가 있을 것이다.

- 1-1-1. 성별에 따라 교육훈련의 중요도 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-1-2. 성별에 따라 직무연관성 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-1-3. 성별에 따라 직무만족 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-2-1. 연령에 따라 교육훈련의 중요도 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-2-2. 연령에 따라 직무연관성 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-2-3. 연령에 따라 직무만족 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-3-1. 최종학력에 따라 교육훈련의 중요도 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-3-2. 최종학력에 따라 직무연관성 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-3-3. 최종학력에 따라 직무만족 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-4-1. 경력에 따라 교육훈련의 중요도 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-4-2. 경력에 따라 직무연관성 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-4-3. 경력에 따라 직무만족 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-5-1. 직급에 따라 교육훈련의 중요도 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-5-2. 직급에 따라 직무연관성 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-5-3. 직급에 따라 직무만족 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-6-1. 근무부서에 따라 교육훈련의 중요도 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-6-2. 근무부서에 따라 직무연관성 정도에는 차이가 있을 것이다.
- 1-6-3. 근무부서성별에 따라 직무만족 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설 2. 교육훈련은 직무만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- 2-1-1. 역량중심 교육은 직무수행 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 2-1-2. 역량중심 교육은 직무성과 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 2-2-1. 역량중심 교육은 직무수행 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-2-2. 역량중심 교육은 직무성과 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 교육훈련이 직무만족도에 영향을 주는 과정에서 교육훈련의 직무연관성에 따라 직무만족도는 차이가 나타날 것이다.

3-1-1. 교육훈련이 직무수행 만족도에 영향을 주는 과정에서 역량중심 교육의 직무연관성에 따라 직무수행 만족도에 차이가 나타날 것이다.

3-1-2. 교육훈련이 직무수행 만족도에 영향을 주는 과정에서 직무중심 교육의 직무연관성에 따라 직무수행 만족도에 차이가 나타날 것이다.

3-2-1. 교육훈련이 직무성과 만족도에 영향을 주는 과정에서 역량중심 교육의 직무연관성에 따라 직무성과 만족도에 차이가 나타날 것이다.

3-2-2. 교육훈련이 직무성과 만족도에 영향을 주는 과정에서 직무중심 교육의 직무연관성에 따라 직무성과 만족도에 차이가 나타날 것이다.

2. 측정도구

1) 변수의 조작적 정의

(1) 교육훈련

본 연구의 교육훈련에 관한 변수의 조작적 정의는 현재 제주도 호텔 및 리조트에서 시행하고 있는 호텔직원 교육프로그램 중 장용운(2007)의 선행연구에서 제시한 Mclagan(1989), Klemp(1980), Boyatzis(1982), Dubois(1993)의 역량에 대한 해석을 중심으로 교육훈련 대상의 내재적 특성을 개발하는 역량 중심 교육과 박경숙(2017)의 선행연구를 토대로 직원의 직무성과, 능력향상 및 경력개발을 위한 직무능력에 직접적으로 연관된 직무중심 교육에 해당되는 14개 항목인 업무 매뉴얼 교육, 서비스 응대 교육, 고객 불만 처리 교육, 호텔상품 지식교육, 업셀링 교육, 서비스 매너 교육(전화응대, 화법, 인사교육), 이미지 메이킹 교육(복장, 표정 교육), 셀프 리더십 교육, 타임 매니지먼트 교육, 코칭교육(리더십, 멘토교육), 커뮤니케이션 교육, 조직활성화 교육(팀빌딩, 워크샵 외), 사무자동화 교육(컴퓨터, 시스템, POS, PMS), 에 대하여 응답자가 생각하는 교육훈련 종류에 따

른 업무와 관련하여 직무만족에 도움을 주는 정도에 대한 의견을 리커트 척도 5점 척도로 조사하였다.

(2) 직무만족

선행연구 중 Ginzberg, Vroom(2002), Herzberg(2000), Myers, Locke(1976), 황의중(1998)의 연구에 기반을 두고, 직무만족의 변수는 선행연구의 변재우(2006), 김진희(2010), 이남경(2013) 등의 설문문항을 참조하여 직무수행 시 경험할 수 있는 직무적성과 조직관계 관련 직무만족 요인과 성취감과 관계된 총 11개 항목으로 정제하여 조사하였다. 직무만족 관련 항목은 출근할 때 보람을 느낌, 업무결과 성취감, 회사에 대한 신뢰 및 자부심, 자기개발에 대한 관심, 업무에 대한 흥미와 열정, 상사로 부터의 업무능력 인정, 동료로 부터의 업무능력 인정, 회사 동료 및 직장 상사와 만족스러운 대인관계, 평가제도의 공정성, 직장을 적극적으로 홍보하여 후배에게 소개, 업무성과에 대한 보상 및 급여에 대한 만족도로 리커트 척도 5점 척도로 조사하였다.

(3) 직무연관성

교육훈련의 직무연관성과의 관련성을 증명하기 위하여 직무연관성의 변수는 박소연(2006), 장진호(2020) 등의 설문문항을 참조하여 직무연관성 요인 6개 항목으로 좋은 경험, 업무의 생산성 향상, 실제 업무와의 연관성, 업무 수행에 필요한 지식 또는 기술을 습득할 수 있는지, 실제 현장에 적용할 수 있는지, 기대에 부합하는 내용이었는지 질문하여 직무연관성을 조사하였다.

2) 설문지 구성

본 연구의 설문지는 교육훈련, 직무연관성, 직무만족, 인구통계학적 특성으로 구성되어 있으며, 교육훈련의 중요성을 측정하기 위한 14개 문항, 교육의 직무연관성을 측정하기 위한 6개 문항, 직무만족도를 측정하기 위한 11개 항목, 인구통계학적 특성을 측정하기 위한 6개 항목으로 구성하였으며, <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문지 구성

구분	구성	문항수	문항 번호
교육훈련	업무매뉴얼 교육, 서비스응대 교육, 고객불만처리 교육, 호텔상품지식 교육, 업셀링 교육, 서비스매너 교육, 이미지메이킹 교육, 셀프리더십 교육, 타임매니지먼트 교육, 코칭교육, 커뮤니케이션 교육, 조직활성화 교육, 사무자동화 교육, 외국어 교육	14	4-1~14
직무연관성	직무를 위하여, 승진을 위하여, 자기개발을 위하여, 회사의 정책을 준수하기 위하여	6	5-1~6
직무만족	업무에 대한 흥미와 열정, 업무결과 성취감, 회사에 대한 신뢰 및 자부심, 자기개발에 대한 욕구, 상사로 부터의 업무능력 인정, 동료로 부터의 업무능력 인정, 부서장의 업무 협조, 업무성과에 대한 보상 및 급여	11	6-1~11
인구통계학적 특성	성별, 연령, 경력, 학력, 직급, 근무부서	6	7~12

3) 측정도구의 타당성과 신뢰성

본 연구에서는 타당성 검증을 위해 교육훈련 요인, 직무만족 요인, 직무연관 요인에 대해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인회전 방식은 요인들 간에 서로 독립적이라는 가정 하에서 주성분에 의한 베리맥스 직각회전방식³⁶⁾을 사용하였으며, 요인적재량(factor loading)은 0.5이상인 변수를 의미 있는 변수로 선정하였다.

(1) 타당성 검증을 위한 요인분석 결과

설문문항 31개에 대하여 요인분석을 한 결과 표본의 적절성을 측정하는 KMO 값이 .950으로 1과 가깝고, 변인들 간 상관의 0인지를 검정하는 Bartlett의 검정에서는 통계 값이 9825.824(df=465 p=.000)으로 나타나 유의수준 0.1에서 유의하므로 요인분석을 수행하기에 적합한 것으로 나타났다.

31개의 문항은 5개의 요인으로 분류되었으며, 전체 분산의 69.282%가 설명되고

36) 노경섭, 「제대로 알고 쓰는 논문 통계분석」, (한빛아카데미, 2016), p.155.

있다. 먼저 직무만족에 도움을 주는 교육훈련은 2개의 요인(역량중심 교육, 직무중심 교육)으로 분류되었고, 직무만족은 2개의 요인(직무수행 만족도, 직무성과 만족도)으로 분류되었다. 직무연관성은 하나의 요인으로 분류되었다.

<표 3-2> 요인분석 결과

요인	설문항목	요인적재량				
		요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
역량중심 교육	4_10. 코칭교육	.805	.179	.198	.190	.110
	4_9. 타임 매니지먼트 교육	.781	.164	.239	.234	.037
	4_8. 셀프 리더십 교육	.748	.162	.278	.246	.064
	4_11. 커뮤니케이션 교육	.735	.149	.341	.210	.083
	4_12. 조직활성화 교육	.720	.158	.297	.215	.184
	4_14. 외국어 교육	.645	-.044	.283	.088	.337
	4_13. 사무자동화 교육	.591	.016	.309	.120	.298
직무수행 만족도	6_8. 상사와의 관계	.111	.800	.119	.198	.207
	6_7. 동료의 도움, 인정	.084	.767	.092	.234	.195
	6_5. 흥미와 열정	.136	.736	.204	.168	.186
	6_6. 상사의 도움, 인정	.105	.727	.054	.238	.228
	6_4. 자기개발	.017	.714	.193	.030	-.040
	6_2. 성취감	.200	.627	.122	.171	.422
	6_1. 보람	.218	.599	.063	.223	.483
직무중심 교육	4_2. 서비스 응대 교육	.263	.171	.797	.212	.102
	4_3. 고객불만 처리 교육	.275	.086	.769	.258	.081
	4_6. 서비스매너 교육	.336	.185	.739	.156	.092
	4_1. 업무 매뉴얼 교육	.204	.154	.716	.210	.079
	4_4. 호텔 상품 지식교육	.314	.111	.677	.220	.131
	4_7. 이미지 메이킹 교육	.436	.228	.585	.169	.041
	4_5. 업셀링 교육	.466	.105	.548	.200	.196
교육내용의 직무연관성	5_5. 실제 업무현장 적용 여부	.222	.158	.212	.789	.193
	5_4. 업무수행에 필요한 지식, 기술 습득 여부	.151	.157	.285	.776	.200
	5_2. 업무 생산성 향상에 도움 정도	.198	.189	.188	.759	.139
	5_3. 실제 업무와 연관성	.136	.190	.302	.755	.197
	5_6. 기대부합 정도	.310	.235	.151	.679	.237
	5_1. 좋은 경험	.251	.282	.160	.678	-.029
직무성과 만족도	6_11. 보상과 급여의 적절성	.169	.178	.144	.190	.784
	6_10. 입사권유	.144	.363	.081	.180	.732
	6_9. 평가제도의 공정	.195	.376	.133	.223	.676
	6_3. 자부심	.200	.538	.136	.144	.597
고유치 (eigen value)		13.591	3.468	1.826	1.481	1.112
분산비율 (%)		43.841	11.186	5.891	4.778	3.587
누적분산비율 (%)		43.841	55.027	60.918	65.696	69.282
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .950						
Bartlett's Test of Sphericity, Chi-Square $\chi^2=9825.824(df=465, p=.000)$ ***						

*p< .05, **p< .01, ***p< .001

4) 측정도구의 신뢰성 분석

신뢰도분석(reliability analysis)을 통하여 각 측정도구의 오차가 없으며 분석결과에 일관성이 있다는 것을 규명하기 위해 크론바하알파 계수(Chronbach's coefficient alpha)를 이용하였다. 크론바하의 알파계수(Cronbach's Alpha) 값을 해석하는 기준은 일반적으로 사회과학 분야에서는 0.6 이상이면 신뢰도가 있다고 본다.³⁷⁾

본 설문에서 검정된 측정도구의 신뢰도(Cronbach's α)는 다음과 같다. 교육훈련의 역량중심 교육(.916), 직무중심 교육(.915), 교육내용의 직무연관성(.917), 직무수행 만족도(.903), 직무성과 만족도(.877)로 나타나 신뢰성을 확보하였다,

<표 3-3> 요인별 신뢰성 분석결과(교육훈련, 직무연관성, 직무만족)

요인		문항수	Cronbach's Alpha
교육훈련	역량중심 교육	7	.916
	직무중심 교육	7	.915
직무연관성	교육내용의 직무연관성	6	.917
직무만족	직무수행 만족도	7	.903
	직무성과 만족도	4	.877

3. 자료의 수집과 분석방법

본 연구의 설문조사는 편의 표본 추출 방법으로 정기적으로 직원 교육을 시행하고 있는 제주도내 특1급 호텔 및 리조트 직원을 대상으로 설문지를 배부하여 응답자가 설문지를 직접 읽고 응답하는 자기기입식 설문조사 방법으로 조사를 시행하고 자료를 수집 하였다. 설문조사 기간은 2020년 7월 29일부터 10월 12일 까지 실시하였고, 총 430부를 배부하여 성실하게 응답한 420부의 설문조사 결과를 분석에 사용하여 SPSS WIN 22.0 통계프로그램으로 빈도분석(frequency analysis), 타당성분석(validity analysis)을 위한 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis), 크론바하 알파계수(Chronbach's coefficient alpha)를 이용하기

37) 송지준, 「논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법」 (21세기사, 2019), p.116.

위한 신뢰도분석(reliability analysis), 집단별 평균비교를 위한 t검정 및 일원배치 분산분석(ANOVA), 회귀분석(regression analysis), 조절회귀분석(moderated regression analysis)을 실시하였다.

IV. 분석 결과

1. 응답자의 일반적인 특성

1) 인구 통계학적 특성

전체 응답자의 특성을 살펴보면, 성별 구성은 남성 231명(55.0%), 여성 189명(45.0%)이었으며, 연령별 구성은 20대 206명(49.0%), 30대 139명(33.1%), 40대 60명(14.3%), 50대 15명(3.6%)로 20대가 가장 많았다. 학력별로는 고졸이하 44명(10.5%), 전문대졸 151명(36.0%), 대졸 207명(49.3%), 대학원이상 18명(4.3%)으로 나타났다.

<표 4-1> 설문지 응답자의 인구 통계적 특성

변수명		빈도	퍼센트
성별	남성	231	55.0
	여성	189	45.0
연령	20대	206	49.0
	30대	139	33.1
	40대	60	14.3
	50대	15	3.6
최종학력	고졸이하	44	10.5
	전문대졸	151	36.0
	대졸	207	49.3
	대학원 이상	18	4.3
합계		420	100.0

2) 근무 형태적 특성

근무형태별로는 근무경력 '5년 미만' 242명(57.6%), '5년 이상 ~10년 미만' 80명(19.0%), '10년 이상 ~ 15년 미만' 54명(12.9%), '15년 이상 ~ 20년 미만' 23명(5.5%), 20년 이상 21명(5.0%)으로 분포하였고, 직급별로는 사원 254명(60.5%), 주임 65명(15.5%), 대리 56명(13.3%), 과장 27명(6.4%), 차~부장 18명(4.3%)으로

사원이 차지하는 비율이 전체 응답자 중 가장 큰 비율로 상대적으로 높게 조사되었다.

근무부서는 객실 132명(31.4%), 식음료 128명(30.5%), 조리 71명(16.9%), 경영지원 54명(12.9%), 기타 부서 35명(8.3%)로 객실 및 식음료 분야의 응답자수가 상대적으로 높게 조사되었다.

<표 4-2> 근무 형태적 특성

	변수명	빈도	퍼센트
근무경력	5년 미만	242	57.6
	5년 이상 ~ 10년 미만	80	19.0
	10년 이상 ~ 15년 미만	54	12.9
	15년 이상 ~ 20년 미만	23	5.5
	20년 이상	21	5.0
직급	사원	254	60.5
	주임	65	15.5
	대리	56	13.3
	과장	27	6.4
	차~부장	18	4.3
근무부서	객실	132	31.4
	식음료	128	30.5
	조리	71	16.9
	경영지원	54	12.9
	기타	35	8.3
	합계	420	100.0

2. 호텔직원의 교육훈련과 직무만족에 관한 인식 수준

1) 교육훈련이 직무만족에 도움을 주는 정도에 대한 인식

응답자들은 호텔 교육훈련이 직무만족에 얼마나 도움을 주는가에 대해서는 모두 도움을 주는 것으로 인식하고 있었다. 먼저 역량중심 교육훈련 항목 중 커뮤니케이션 교육이 평균 3.63점으로 가장 높은 점수를 보였고, 그 다음으로 조직활성화 교육(팀빌딩, 워크샵 등)이 3.50점, 셀프리더십 교육이 3.53점, 코칭교육(리더십, 멘토교육) 3.52점 등의 순으로 나타났다.

<표 4-3> 역량중심 교육훈련의 직무만족에 도움 정도

문항	평균	표준편차
커뮤니케이션 교육	3.63	.882
조직활성화 교육(팀빌딩, 워크샵 등)	3.56	.984
셀프리더십 교육	3.53	.910
코칭교육(리더십, 멘토교육)	3.52	.928
사무자동화 교육(컴퓨터, 시스템, POS, PMS 등)	3.50	1.024
타임 매니지먼트 교육	3.45	.887
외국어 교육(영어, 중국어, 일본어 등)	3.24	1.064

주1) 평균 점수가 높을수록 중요도에 대한 인식이 높음

주2) 설문문항의 보기가 '1. 전혀 중요하지 않다 ~ 5. 매우 중요하다'의 순으로 되어 있어 평균 점수는 3을 기준으로 3보다 낮으면 중요하지 않은 편, 3보다 높으면 중요한 편으로 해석할 수 있음. 이후 만족도 등의 문항의 해석은 이와 같음

직무중심 교육훈련 항목 중 서비스 매너 교육(전화응대, 화법, 인사 교육)이 평균 3.85점으로 가장 높은 점수를 보였고, 그 다음으로 서비스 응대 교육이 3.78점, 이미지 메이킹 교육(복장, 표정 교육)이 3.76점, 호텔 상품 지식 교육이 3.71점, 고객 불만 처리 교육 3.70점 등의 순으로 나타났다.

<표 4-4> 직무중심 교육훈련의 직무만족에 도움 정도

문항	평균	표준편차
서비스 매너 교육(전화응대, 화법, 인사 교육)	3.85	.851
서비스 응대교육	3.78	.829
이미지 메이킹 교육(복장, 표정 교육)	3.76	.863
호텔 상품 지식 교육	3.71	.846
고객불만 처리 교육	3.70	.906
업무매뉴얼 교육	3.69	.795
업셀링 교육	3.52	.847

2) 교육훈련의 직무연관성에 대한 인식

응답자들이 이수한 교육훈련들이 직무연관성에 대한 의견에서도 모두 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다.

‘교육내용은 좋은 경험이 될 것이라고 생각하십니까?’가 평균 3.84점으로 가장 높은 점수를 보였고, 그 다음으로 ‘교육내용은 실제 업무와 연관성이 있는 내용

이였습니다?’가 3.79점, ‘교육내용은 업무의 생산성 향상에 도움이 되는 내용이었습니다?’가 3.78점 등의 순으로 나타났다.

<표 4-5> 교육훈련의 직무연관성에 대한 인식

문항	평균	표준편차
교육내용은 좋은 경험이 될 것이라고 생각하십니까?	3.84	.725
교육내용은 업무의 생산성 향상에 도움이 되는 내용이었습니다?	3.78	.780
교육내용은 실제 업무와 연관성이 있는 내용이었습니다?	3.79	.817
교육을 통하여 업무수행에 필요한 지식 또는 기술을 습득하였습니까?	3.77	.789
교육내용은 실제 업무 현장에 적용할 수 있는 내용이었습니다?	3.75	.813
교육내용은 기대했던 것에 부합하였습니까?	3.57	.830

3) 직무만족에 대한 인식

응답자들의 직무만족도에 대해서도 모두 만족하는 것으로 나타났다. 먼저 직무수행 만족에서는 ‘자기개발에 대해 관심을 가지고 있습니까?’가 평균 3.87점으로 가장 높은 점수를 보였고, 그 다음으로 ‘자기개발에 대해 관심을 가지고 있습니까?’ 3.87점, ‘나의 동료는 업무상 도움을 주고, 나의 업무 능력을 인정해 주고 있습니까?’ 3.81점, ‘회사 동료 및 직장 상사와 만족스러운 대인관계를 가지고 있습니까?’ 3.76점, ‘나의 상사는 업무에 도움을 주고, 나의 업무 능력을 인정해 주고 있습니까?’ 3.70점 등의 순으로 나타났다.

<표 4-6> 직무수행 만족에 대한 인식

문항	평균	표준편차
자기개발에 대해 관심을 가지고 있습니까?	3.87	.757
나의 동료는 업무상 도움을 주고, 나의 업무 능력을 인정해 주고 있습니까?	3.81	.727
회사 동료 및 직장 상사와 만족스러운 대인관계를 가지고 있습니까?	3.76	.762
나의 상사는 업무에 도움을 주고, 나의 업무 능력을 인정해 주고 있습니까?	3.70	.815
업무수행 시 흥미와 열정을 가지고 업무를 하고 있습니까?	3.68	.787
업무결과에 대해 성취감을 느끼고 있습니까?	3.54	.827
회사에 출근할 때 보람을 느끼고 있습니까?	3.38	.841

직무성과 만족에서는 ‘회사를 신뢰하고 자부심을 가지고 있습니까?’가 평균 3.45점으로 가장 높은 점수를 보였고, 그 다음으로 ‘후배들에게 나의 직장을 적극

적으로 소개해 줄 의향이 있습니까?’ 3.37점, ‘회사의 평가제도가 공정하다고 생각하십니까?’ 3.33점, ‘업무성과에 대한 보상 및 급여가 적절하다고 생각하십니까?’ 3.09점의 순으로 나타났다.

<표 4-7> 직무성과 만족에 대한 인식

문항	평균	표준편차
회사를 신뢰하고 자부심을 가지고 있습니까?	3.45	.857
후배들에게 나의 직장을 적극적으로 소개해 줄 의향이 있습니까?	3.37	.950
회사의 평가제도가 공정하다고 생각하십니까?	3.33	.933
업무성과에 대한 보상 및 급여가 적절하다고 생각하십니까?	3.09	1.036

이를 요인별로 비교하면 이수의무 교육의 도움 정도와 교육내용의 직무연관성이 3.75점으로 가장 높은 점수를 나타내고 있으며, 직무중심 교육 3.72점, 직무수행 만족도 3.68점 등의 순으로 나타났다.

<표 4-8> 요인별 인식 비교

구분	평균	표준편차	
교육훈련	역량중심 교육	3.49	.780
	직무중심 교육	3.72	.691
직무연관성	교육내용의 직무연관성	3.75	.667
직무만족	직무수행 만족도	3.68	.627
	직무성과 만족도	3.31	.808

3. 응답자 특성별 교육훈련과 직무만족에 관한 인식 차이

호텔 직원들의 교육훈련의 직무만족에 도움 정도, 직무연관성, 직무만족도에 대해 집단별로는 어떠한 차이를 보이는지 살펴보기 위해 평균비교를 실시하였다. 성별 변수는 독립표본 t검정, 나머지 응답자 특성 변수(연령, 최종학력, 근무경력, 직급, 근무부서)는 일원배치분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

1) 역량중심 교육훈련이 직무만족에 주는 도움 정도에 대한 인식 차이

호텔 직원들의 일반적 특성에 따른 역량중심 교육훈련이 직무만족에 주는 도움 정도에 대한 인식의 차이를 검증한 결과 연령(F=4.285, p=0.005), 최종학력(F=5.951, p=0.001), 경력(F=3.737, p=0.005)에서만 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 성별, 직급, 근무부서별로는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 역량중심 교육훈련이 직무만족에 주는 도움 정도에 대한 인식 차이

구분		N	평균	표준편차	t/F값	p값
성별	여성	231	3.46	.768	-.870	.847
	남성	189	3.53	.794		
연령	20대	206	3.59	.770	4.285	.005**
	30대	139	3.32	.781		
	40대	60	3.60	.775		
	50대	15	3.28	.642		
최종 학력	고졸 이하	44	3.81	.725	5.951	.001**
	전문대졸	151	3.55	.759		
	대졸	207	3.35	.755		
	대학원 이상	18	3.77	1.020		
경력	5년 미만	242	3.57	.770	3.737	.005**
	5년 이상 ~ 10년 미만	80	3.20	.735		
	10년 이상 ~ 15년 미만	54	3.48	.791		
	15년 이상 ~ 20년 미만	23	3.58	.864		
	20년 이상	21	3.60	.731		
직급	사원	254	3.53	.782	1.492	.204
	주임	65	3.36	.681		
	대리	56	3.34	.757		
	과장	27	3.56	.886		
	차~부장	18	3.69	.927		
근무 부서	객실	132	3.51	.670	.829	.507
	식음료	128	3.56	.802		
	조리	71	3.35	.871		
	경영지원	54	3.48	.798		
	기타	35	3.48	.861		

*p< .05, **p< .01, ***p< .001

2) 직무중심 교육훈련이 직무만족에 주는 도움 정도에 대한 인식 차이

직무중심 교육훈련이 직무만족에 주는 도움 정도에 대한 인식의 차이를 검증한 결과 연령(F=4.586, p=0.004), 최종학력(F=7.337, p=0.000), 경력(F=4.555, p=0.001), 직급(F=3.614, p=0.007)에서 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 성별, 근무 부서별로는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 직무중심 교육훈련이 직무만족에 주는 도움 정도에 대한 인식 차이

구분		N	평균	표준편차	t/F값	p값
성별	여성	231	3.67	.689	-1.599	.111
	남성	189	3.78	.691		
연령	20대	206	3.81	.687	4.586	.004**
	30대	139	3.54	.632		
	40대	60	3.76	.761		
	50대	15	3.86	.738		
최종 학력	고졸 이하	44	4.03	.590	7.337	.000***
	전문대졸	151	3.79	.634		
	대졸	207	3.58	.696		
	대학원 이상	18	3.97	.946		
경력	5년 미만	242	3.78	.686	4.555	.001**
	5년 이상 ~ 10년 미만	80	3.45	.604		
	10년 이상 ~ 15년 미만	54	3.66	.708		
	15년 이상 ~ 20년 미만	23	3.93	.690		
	20년 이상	21	3.87	.795		
직급	사원	254	3.78	.677	3.614	.007**
	주임	65	3.45	.624		
	대리	56	3.63	.639		
	과장	27	3.82	.912		
	차~부장	18	3.90	.713		
근무 부서	객실	132	3.78	.647	2.303	.058
	식음료	128	3.79	.653		
	조리	71	3.59	.695		
	경영지원	54	3.53	.804		
	기타	35	3.75	.743		

*p< .05, **p< .01, ***p< .001

3) 직무연관성에 대한 인식 차이

호텔 직원들이 이수한 교육훈련의 직무연관성에 대해서도 최종학력(F=2.951, p=0.032)에서만 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 성별, 연령, 경력, 직급, 근무 부서별로는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-11> 직무연관성에 대한 인식 차이

구분		N	평균	표준편차	t/F값	p값
성별	여성	231	3.74	.664	-.168	.867
	남성	189	3.75	.671		
연령	20대	206	3.82	.672	1.836	.140
	30대	139	3.66	.658		
	40대	60	3.70	.668		
	50대	15	3.84	.619		
최종 학력	고졸 이하	44	3.94	.583	2.951	.032*
	전문대졸	151	3.77	.686		
	대졸	207	3.67	.650		
	대학원 이상	18	4.00	.771		
경력	5년 미만	242	3.80	.670	1.580	.179
	5년 이상 ~ 10년 미만	80	3.60	.600		
	10년 이상 ~ 15년 미만	54	3.74	.694		
	15년 이상 ~ 20년 미만	23	3.66	.679		
	20년 이상	21	3.85	.754		
직급	사원	254	3.77	.663	2.261	.062
	주임	65	3.71	.657		
	대리	56	3.54	.642		
	과장	27	3.92	.682		
	차~부장	18	3.94	.714		
근무 부서	객실	132	3.79	.696	1.703	.148
	식음료	128	3.84	.646		
	조리	71	3.64	.628		
	경영지원	54	3.63	.678		
	기타	35	3.68	.662		

*p< .05, **p< .01, ***p< .001

4) 직무수행 만족도에 대한 인식 차이

호텔 직원들의 일반적 특성에 따른 직무수행 만족도에 대한 인식의 차이를 검증한 결과 연령(F=2.974, 0.032), 최종학력(F=3.716, 0.012), 경력(F=2.808, p=0.025), 근무부서(F=3.450, p=0.009)에서 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 성별, 직급에서는 유의한 차이가 없었다.

<표 4-12> 직무수행 만족도에 대한 인식 차이

구분		N	평균	표준편차	t/F값	p값
성별	여성	231	3.70	.656	.783	.434
	남성	189	3.65	.591		
연령	20대	206	3.74	.662	2.974	.032*
	30대	139	3.55	.589		
	40대	60	3.70	.590		
	50대	15	3.82	.466		
최종 학력	고졸 이하	44	3.92	.591	3.716	.012*
	전문대졸	151	3.69	.647		
	대졸	207	3.60	.589		
	대학원 이상	18	3.86	.813		
경력	5년 미만	242	3.73	.655	2.808	.025*
	5년 이상 ~ 10년 미만	80	3.50	.558		
	10년 이상 ~ 15년 미만	54	3.64	.656		
	15년 이상 ~ 20년 미만	23	3.66	.455		
	20년 이상	21	3.90	.510		
직급	사원	254	3.70	.651	1.336	.256
	주임	65	3.63	.555		
	대리	56	3.57	.619		
	과장	27	3.60	.639		
	차~부장	18	3.91	.485		
근무 부서	객실	132	3.73	.566	3.450	.009**
	식음료	128	3.75	.617		
	조리	71	3.46	.758		
	경영지원	54	3.58	.597		
	기타	35	3.80	.548		

*p< .05, **p< .01, ***p< .001

5) 직무성과 만족도에 대한 인식 차이

호텔 직원들의 일반적 특성에 따른 직무성과 만족도에 대한 인식의 차이를 검증한 결과 연령(F=5.560, 0.001), 최종학력(F=6.129, 0.000), 경력(F=2.665, p=0.032), 직급(F=3.517, p=0.008)에서 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 성별, 근무부서에서는 유의한 차이가 없었다.

<표 4-13> 직무성과 만족도에 대한 인식 차이

구분		N	평균	표준편차	t/F값	p값
성별	여성	231	3.32	.845	.424	.672
	남성	189	3.29	.763		
연령	20대	206	3.44	.831	5.560	.001**
	30대	139	3.09	.752		
	40대	60	3.38	.797		
	50대	15	3.35	.660		
최종 학력	고졸 이하	44	3.72	.746	6.129	.000***
	전문대졸	151	3.31	.881		
	대졸	207	3.20	.722		
	대학원 이상	18	3.60	.928		
경력	5년 미만	242	3.37	.839	2.665	.032*
	5년 이상 ~ 10년 미만	80	3.05	.699		
	10년 이상 ~ 15년 미만	54	3.35	.794		
	15년 이상 ~ 20년 미만	23	3.45	.765		
	20년 이상	21	3.32	.791		
직급	사원	254	3.38	.812	3.517	.008**
	주임	65	3.08	.777		
	대리	56	3.09	.772		
	과장	27	3.46	.736		
	차~부장	18	3.54	.854		
근무 부서	객실	132	3.30	.682	.950	.435
	식음료	128	3.42	.828		
	조리	71	3.23	.957		
	경영지원	54	3.23	.767		
	기타	35	3.24	.908		

*p< .05, **p< .01, ***p< .001

4. 상관관계 검정

요인들 간의 상관관계를 규명하기 위한 상관관계 분석에서 모두 정적상관이 있었으며, $p < 0.01$ 수준에서 유의 하였다. 즉 교육훈련과 직무연관성에서는 역량중심 교육과 직무연관성($r = .575, p < .001$), 직무중심 교육과 직무연관성($r = .605, p < .001$)으로 나타났다. 직무만족과의 관계에서 먼저 직무수행 만족도를 살펴보면 역량중심 교육과 직무수행 만족도($r = .426, p < .001$), 직무중심 교육과 직무수행 만족도($r = .447, p < .001$)로 나타났다. 직무성과 만족도에서는 역량중심 교육과 직무성과 만족도($r = .491, p < .001$), 직무중심 교육과 직무성과 만족도($r = .441, p < .001$)로 나타났다.

<표 4-14> 변수의 상관관계 분석

변수	평균	표준 편차	상관계수				
			역량중심 교육	직무중심 교육	직무연관성	직무수행 만족도	직무성과 만족도
역량중심 교육	3.4895	.77968	1				
직무중심 교육	3.7160	.69120	.737**	1			
직무연관성	3.7488	.66681	.575**	.605**	1		
직무수행만족	3.6765	.62717	.426**	.447**	.551**	1	
직무성과만족	3.3095	.80831	.491**	.441**	.531**	.702**	1

** $p < .001$

5. 호텔 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향

1) 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향

호텔직원들의 교육훈련과 직무만족을 측정하는 모형에 대한 통계적 유의성 검정결과 교육훈련 2개 요인 모두 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저 역량중심 교육, 직무중심 교육과 직무수행 만족도와의 관계에서 모형의 F 통계 값은 58.821, 유의수준은 0.000으로 모형에 포함된 독립변수는 0.05에서 만족도를 유의하게 설명하고 있다. 또한, 직무수행 만족도 총 변화량의 22%(수정 결정계수에 의하면 21.6%)의 설명력을 갖고 있다.

<표 4-15> 회귀모형에 대한 분산분석표(교육훈련: 직무수행 만족도, n=420)

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의수준
선형회귀분석	36.265	2	18.132	58.821	.000
잔차	128.545	417	.308		
합계	164.809	419			

$R^2(\text{adj. } R^2) = .220(.216)$

독립변수의 종속변수에 대한 기여도와 통계적 유의성을 검정한 결과, 유의수준 0.5에서 독립변수인 역량중심 교육($t=3.306$, $p=0.001$), 직무중심 교육($t=4.548$, $p=0.000$)은 종속변수인 직무수행 만족에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 독립변수의 상대적 기여도를 나타내는 표준화 계수에 의하면 긍정적 영향(+)을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 역량중심 교육, 직무중심 교육이 0인 경우 만족도의 평균은 2.102이며, 역량중심 교육이 1점 증가하면 직무수행 만족이 평균적으로 0.170만큼 증가하고, 직무중심 교육이 1점 증가하면 직무수행 만족이 평균적으로 0.264만큼 증가할 것임을 예측할 수 있다.

<표 4-16> 교육훈련이 직무수행 만족에 미치는 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차			
(상수)	2.102	.150		14.037	.000
역량중심 교육	.170	.051	.211	3.306	.001
직무중심 교육	.264	.058	.291	4.548	.000

직무수행 만족 = 2.102 + 0.170(역량중심 교육) + 0.264(직무중심 교육)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

역량중심 교육, 직무중심 교육과 직무성과 만족도와의 관계에서 모형의 F 통계값은 71.238, 유의수준은 0.000으로 모형에 포함된 독립변수는 0.05에서 만족도를 유의하게 설명하고 있다. 또한, 직무성과 만족도 총 변화량의 25.5%(수정 결정계수에 의하면 25.1%)의 설명력을 갖고 있다.

<표 4-17> 회귀모형에 대한 분산분석표(교육훈련:직무성과 만족도, n=420)

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의수준
선형회귀분석	69.716	2	34.858	71.238	.000
잔차	204.045	417	.489		
합계	273.762	419			

$R^2(\text{adj. } R^2) = .255(.251)$

독립변수의 종속변수에 대한 기여도와 통계적 유의성을 검정한 결과, 유의수준 0.5에서 독립변수인 역량중심 교육($t=5.821$, $p=0.000$), 직무중심 교육($t=2.756$, $p=0.006$)은 종속변수인 직무성과 만족에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 독립변수의 상대적 기여도를 나타내는 표준화 계수에 의하면 긍정적 영향(+)을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 역량중심 교육, 직무중심 교육이 0인 경우 만족도의 평균은 1.244이며, 역량중심 교육이 1점 증가하면 직무성과 만족이 평균적으로 0.377만큼 증가하고, 직무중심 교육이 1점 증가하면 직무성과 만족이 평균적으로 0.202만큼 증가할 것임을 예측할 수 있다.

<표 4-18> 교육훈련이 직무성과 만족에 미치는 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차			
(상수)	1.244	.189		6.592	.000
역량중심 교육	.377	.065	.364	5.821	.000
직무중심 교육	.202	.073	.172	2.756	.006

직무성과 만족 = 1.244 + 0.377(역량중심 교육) + 0.202(직무중심 교육)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

2) 교육훈련과 고객만족도간의 영향에 있어 직무연관성의 조절효과

교육훈련이 직무수행 만족에 영향을 주는 과정에 직무연관성이 또 다른 영향을 야기하는 지 살펴보기 위해 조절분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

<표 4-19> 교육훈련과 직무수행 만족의 관계에서 직무연관성의 조절효과

변수	모형	R	R제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	통계량 변화량					Durbin-Watson
						R제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의수준 F 변화량	
역량중심 교육	1	.571	.326	.321	.51689	.326	66.952	3	416	.000	1.688
	2	.569	.324	.321	.51683	-.001	.898	1	416	.344	
직무중심 교육	1	.570	.325	.320	.51707	.325	66.808	3	416	.000	1.673
	2	.570	.325	.322	.51647	.000	.026	1	416	.872	

위의 결과에서 교육훈련의 2개 요인들은 모형 1, 모형 2로 갈수록 R제곱의 변화량은 미미하여 설명력이 향상된다고 할 수 없다. 역량중심 교육의 유의확률 F의 변화량을 살펴보면 역량중심 교육과 직무연관이 직무수행만족에 영향은 $p=.000$ 으로 유의하다고 할 수 있지만, 조절변수가 $p=.344$ 이므로 역량중심 교육이 직무수행 만족에 미치는 영향에 직무연관성 요인은 조절효과가 있다고 판단할 수 없다. 마찬가지로 직무중심 교육이 직무수행 만족에 미치는 영향에 직무연관성 요인은 조절효과가 있다고 할 수 없다.

<표 4-20> 교육훈련과 직무성과 만족의 관계에서 직무연관성의 조절효과

변수	모형	R	R제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	통계량 변화량					Durbin-Watson
						R제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의수준 F 변화량	
역량중심 교육	1	.579	.336	.331	.66126	.336	70.024	3	416	.000	1.667
	2	.579	.336	.332	.66047	.000	.003	1	416	.957	
직무중심 교육	1	.553	.306	.301	.67585	.306	61.113	3	416	.000	1.614
	2	.553	.306	.303	.67505	.000	.016	1	416	.899	

교육훈련이 직무성과 만족에 영향을 주는 과정에 직무연관성이 또 다른 영향을 야기하는지 살펴보기 위해 조절분석을 실시한 결과에서도 교육훈련의 2개 요인들은 모형 1, 모형 2로 갈수록 R제곱의 변화량은 미미하여 설명력이 향상된다고 할 수 없다. 역량중심 교육의 유의확률 F의 변화량을 살펴보면 역량중심 교육과 직무연관이 직무성과만족에 영향은 $p=.000$ 으로 유의하다고 할 수 있지만, 조절변수가 $p=.957$ 이므로 역량중심 교육이 직무성과 만족에 미치는 영향에 직무연관성 요인은 조절효과가 있다고 할 수 없다. 직무중심 교육도 직무성과 만족에 미치는 영향에서 직무연관성 요인은 조절효과가 있다고 할 수 없다.

6. 연구가설의 검증

본 연구는 제주도내 특1급 호텔 직원을 대상으로 유효표본 420개를 자료로 교육훈련의 직무만족도에 미치는 영향과 교육훈련이 직무만족도에 영향을 주는 관계에서 직무연관성의 조절효과가 있는지를 알아보고자 실증분석을 실시하였다.

본 연구의 가설검증에 대한 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다.

가설 1. 호텔직원의 교육훈련의 중요도, 직무연관성, 직무만족 정도의 각 요인별 인식의 개인적 차이가 있을 것이다.

연구결과 호텔직원의 개인별 각 요인에 대한 인식의 차이가 있었으며, ‘가설 1-4-1. 경력에 따른 교육훈련중요도의 인식, 가설 1-4-2. 직무연관성중요도 인식, 가설 1-4-3. 직무만족정도에 대한 차이가 있다.’, ‘가설 1-5-3. 직급에 따른 직무만족정도에 차이가 있다.’, ‘가설 1-6-3. 근무부서별 직무만족정도에 차이가 있다.’는 가설이 부분 채택 되었다.

가설 2. 호텔직원의 교육훈련은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-1-1. 역량중심 교육은 직무수행 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-1-2. 역량중심 교육은 직무성과 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-2-1. 직무중심 교육은 직무수행 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-2-2. 직무중심 교육은 직무성과 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

연구결과 교육훈련의 2개 요인 모두 직무만족에 긍정적인 영향을 주고 있음이 입증되어 가설이 채택되었다.

가설 3. 교육훈련이 직무만족도에 영향을 주는 과정에서 교육훈련의 직무연관성에 따라 직무만족도는 차이가 나타날 것이다.

3-1-1. 교육훈련이 직무수행 만족도에 영향을 주는 과정에서 역량중심 교육의 직무연관성에 따라 직무수행 만족도에 차이가 나타날 것이다.

3-1-2. 교육훈련이 직무수행 만족도에 영향을 주는 과정에서 직무중심 교육의 직무연관성에 따라 직무수행 만족도에 차이가 나타날 것이다.

3-2-1. 교육훈련이 직무성과 만족도에 영향을 주는 과정에서 역량중심 교육의 직무연관성에 따라 직무성과 만족도에 차이가 나타날 것이다.

3-2-2. 교육훈련이 직무성과 만족도에 영향을 주는 과정에서 직무중심 교육의 직무연관성에 따라 직무성과 만족도에 차이가 나타날 것이다.

연구결과 상호작용변수인 ‘교육훈련 직무연관조절’ 변수는 교육훈련이 직무만족에 긍정적인 영향을 주는데 조절 회귀분석 결과 R제곱 값의 변화량이 미미하고 유의확률 F의 변화량이 유의수준을 벗어나 가설은 기각되어 교육훈련과 직무만족 간에 직무연관성의 조절효과를 미친다고 할 수 없다.

본 연구의 가설검증에 대한 결과는 아래 <표 4-21>과 같이 요약될 수 있다.

<표 4-21.1> 가설검증의 요약

구 분	가 설	채택 여부
가설 1	1. 호텔직원의 개인적 요인별로 교육훈련의 도움정도, 직무연관성, 직무만족 정도에는 차이가 있을 것이다.	부분 채택
	1-1-1-1. 성별에 따라 역량중심 교육의 도움정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	1-1-1-2. 성별에 따라 직무중심 교육의 도움정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	1-1-2. 성별에 따라 직무연관성 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	1-1-3-1. 성별에 따라 직무수행 만족 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	1-1-3-2. 성별에 따라 직무성과 만족 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	1-2-1-1. 연령에 따라 역량중심 교육의 도움정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-2-1-2. 연령에 따라 직무중심 교육의 도움정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-2-2. 연령에 따라 직무연관성 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	1-2-3-1. 연령에 따라 직무수행 만족 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-2-3-2. 연령에 따라 직무성과 만족 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-3-1-1. 최종학력에 따라 역량중심 교육의 도움정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-3-1-2. 최종학력에 따라 직무중심 교육의 도움정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-3-2. 최종학력에 따라 직무연관성 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-3-3-1. 최종학력에 따라 직무수행 만족 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-3-3-2. 최종학력에 따라 직무성과 만족 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-4-1-1. 경력에 따라 역량중심 교육의 도움정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-4-1-2. 경력에 따라 직무중심 교육의 도움정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-4-2. 경력에 따라 직무연관성 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	1-4-3-1. 경력에 따라 직무수행 만족 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-4-3-2. 경력에 따라 직무성과 만족 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-5-1-1. 직급에 따라 역량중심 교육의 도움정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	1-5-1-2. 직급에 따라 직무중심 교육의 도움정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-5-2. 직급에 따라 직무연관성 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	1-5-3-1. 직급에 따라 직무수행 만족 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	1-5-3-2. 직급에 따라 직무성과 만족 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-6-1-1. 근무부서에 따라 역량중심 교육의 도움정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	1-6-1-2. 근무부서에 따라 직무중심 교육의 도움정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	1-6-2. 근무부서에 따라 직무연관성 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각
	1-6-3-1. 근무부서에 따라 직무수행 만족 정도에는 차이가 있을 것이다.	채택
	1-6-3-2. 근무부서에 따라 직무성과 만족 정도에는 차이가 있을 것이다.	기각

<표 4-21.2> 가설검증의 요약

구 분	가 설	채택 여부
가설 2	2. 호텔직원의 교육훈련은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-1-1. 역량중심 교육은 직무수행 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-1-2. 직무중심 교육은 직무수행 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-2-1. 역량중심 교육은 직무성과 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-2-2. 직무중심 교육은 직무성과 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	3. 교육훈련과 직무만족 간에 직무연관성은 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
	3-1-1. 교육훈련이 직무수행 만족도에 영향을 주는 과정에서 역량중심 교육의 직무연관성에 따라 직무수행 만족도에 차이가 나타날 것이다.	기각
	3-1-2. 교육훈련이 직무수행 만족도에 영향을 주는 과정에서 직무중심 교육의 직무연관성에 따라 직무성과 만족도에 차이가 나타날 것이다.	기각
	3-2-1. 교육훈련이 직무성과 만족도에 영향을 주는 과정에서 역량중심 교육의 직무연관성에 따라 직무수행 만족도에 차이가 나타날 것이다.	기각
	3-2-2. 교육훈련이 직무성과 만족도에 영향을 주는 과정에서 직무중심 교육의 직무연관성에 따라 직무성과 만족도에 차이가 나타날 것이다.	기각

IV. 결 론

1. 연구의 요약 및 시사점

호텔산업은 인적자원이 서비스를 제공함에 따라 부가가치를 창출하여 생산성이 향상되는 성격을 갖고 있다. 기업의 관리자들은 인적자원의 직무만족도를 향상시키기 위하여 교육훈련을 기업의 경영 관리적 측면에서 도입하고 있으며 교육훈련의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 타 산업과 비교하여 호텔산업은 인적자원에 대한 생산성 의존도가 높으며 호텔 직원의 교육훈련에 대한 필요성은 타 산업 보다 더욱 강조되고 있다.

본 연구는 이러한 호텔산업의 교육훈련에 대한 경영 관리적 측면에서의 효과적인 방법을 모색하고자 호텔직원의 역량중심 교육과 직무중심 교육이 직무만족도에 영향을 미치는 것을 증명하고 교육훈련의 직무연관성이 직무만족도에 유의한 조절효과를 주고 있는지를 분석하고자 교육훈련, 역량중심 교육, 직무중심 교육, 직무만족, 직무연관성에 대해 개념 및 관계를 살펴보았다.

본 연구를 위하여 도내 특1급 호텔 및 리조트 종사자 430명을 대상으로 2020년 7월 29일부터 10월 12일까지 설문 조사를 실시하여 유효표본 420개의 자료로 집단별 평균비교, t검정, 일원배치 분산분석, 회귀분석 및 조절회귀분석 등을 실시하였다.

본 연구의 결과 호텔 직원의 교육훈련은 역량중심 교육과 직무중심 교육 모두 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 증명되었다. 또한 개인적 요인별로 교육훈련의 업무도움정도, 직무연관성, 직무만족도에 대한 인식의 차이가 있었다. 설문응답자가 이수한 교육훈련 내용의 직무연관성 인식에 관한 질문에서는 이수한 교육이 직무연관성이 있으며 업무경험과 생산성 향상에 도움을 주고 있다고 하였으며, 교육내용이 실제 업무와 연관성이 있었고, 업무에 필요한 지식을 제공하여 실제 업무 현장에 적용할 수 있었다고 응답하였다.

그 밖의 개인적 요인별, 직무수행 만족도와 직무성과 만족도에 대한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 개인적 요인별 특성에 따른 응답 결과 연령에 따라 역량중심 교육과 직무중심 교육 모두 교육훈련의 업무도움 정도에 대한 인식에 차이가 있

있으며, 직무수행 만족도, 직무성과 만족도에도 차이가 있었다. 최종학력에 따른 요인별 인식의 차이가 가장 높게 나타났으며, 분석된 5가지 요인인 역량중심 교육, 직무중심 교육, 직무연관성, 직무수행 만족도, 직무성과 만족도에서 모두 인식의 차이가 있었다. 경력에 따른 인식의 차이에는 역량중심 교육, 직무중심 교육, 직무수행 만족도, 직무성과 만족도에서의 인식의 차이가 있었으며, 직급에 따른 인식의 차이에는 직무중심 교육, 직무성과 만족도 요인에 대한 인식의 차이가 나타났다. 근무부서에 따라서는 직무수행 만족도에서만 인식의 차이가 있었다.

최종학력에 따른 교육훈련의 직무연관성에 대한 인식에 차이가 있는 것은 업무지식 보유정도가 높을수록 업무활용을 위한 자기주도적인 능력이 향상되고 업무자율성이 함께 증가하기 때문에 업무상 필요한 전문 지식을 보유한 계층부터는 교육훈련의 직무연관성에 대한 필요도가 상대적으로 감소하여 인식에 차이가 생긴다고 볼 수 있다. 또한, 직급에 따른 인식의 차이가 직무중심 교육이 직무만족도에 도움을 주는 인식에만 차이가 나타나는 것은 직급은 업무보상적인 측면에서 차이를 나타내는 개인적 요인 특성으로 교육훈련을 통해서 승진의 기회를 얻을 수 있는 확률이 높은 사원 계층에서 인식의 차이가 높은 것으로 나타났으며, 주임부터 다시 직무중심 교육이 직무만족에 도움을 주는 인식의 차이가 일시적으로 감소한 뒤, 대리 직급부터 다시 직급이 상승할수록 직무중심 교육이 직무만족도에 도움을 주는 인식에 대한 차이가 높아지고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 요인분석에서 교육훈련의 종류는 개인의 내재적인 특성을 이끌어 내는 역량중심의 교육과 업무수행 시 필요한 내용의 직무중심 교육으로 분석되었으며, 직무만족요인은 업무수행 시 긍정적인 감정 상태가 되는 직무수행 만족도와 직무결과를 통해서 얻게 되는 긍정적인 감정 상태인 직무성과 만족도로 분석되었다. 이 네 가지 요인 중 역량중심 교육과 직무중심 교육은 각각 직무수행 만족도와 직무성과 만족도에 영향을 주고 있었으며, 역량중심 교육과 직무중심 교육이 직무수행 만족도와 직무성과 만족도에 영향을 주는 과정에서 직무연관성도 영향을 주고 있었다. 그러나 역량중심 교육과 직무중심 교육이 직무수행 만족도와 직무성과 만족도에 영향을 주는 과정에서 직무연관성은 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 본 연구결과에서 역량중심 교육과 직무중심 교육에 대한 직무연관성의 조절효과를 분석하기 위해서는 설문항목을 역량중심 교육과 직무중심 교육을 별

도로 하여 각 교육에 대한 직무연관성과 관련된 인식을 조사하는 것이 필요한 것으로 확인되었다.

호텔 직원들은 교육훈련이 중요하고 만족스러운 조직생활을 하는데 필요한 것이라고 인식하고는 있으나 일정 수준의 경력과 직급으로 상승하기 전에는 인식에 차이가 있었으며 교육훈련은 직무만족에 유의미한 영향을 주고 있는 것으로 본 연구의 조사 분석 결과에서 검증되었다. 따라서 전략적인 인재관리를 위해서는 호텔직원의 직무만족도를 증가시키는 방향으로 교육을 시행하여 직원들의 흥미와 열정을 증가시키고 성취감을 가질 수 있도록 교육프로그램을 구성할 필요가 있으며 경력과 직급이 증가할수록 교육에 대한 업무도움에 대한 인식이 증가하므로 호텔직원 교육훈련은 경력과 직급에 따른 적합한 교육프로그램을 개발하여 교육대상자의 만족도에 긍정적인 영향을 줄 수 있도록 교육을 제공하는 것이 인적자원이 제공하는 서비스가 직접적으로 생산성 향상에 영향을 미치는 호텔산업의 특성에 적합하고 효과적인 교육의 방향이 될 것이다.

2. 연구의 한계 및 제언

본 연구는 제주도내 6개 특1급 호텔과 4개의 리조트 직원을 대상으로 교육훈련이 직무만족도에 미치는 영향과 교육훈련의 직무연관성의 조절효과를 살펴보기 위하여 모형을 설계하고 가설을 설정하여 통계분석을 통해서 검증하였다. 이러한 과정에서 한계 점을 발견하게 되었고, 향후 연구에서는 이러한 한계점을 극복하여 보다 구체적인 결과를 도출하고 호텔산업 현장에서의 인재관리에 도움이 될 수 있도록 한계점과 제언을 하고자 한다.

첫째, 본 연구의 표본의 구성이 제주도내로 국한되어 있어 일반화하기에는 협소하다. 따라서 서울, 부산, 대구, 광주, 강원 지역 등 조사 대상 지역을 확대하여 일반화가 필요하다.

둘째, 경력 및 직급, 근무 부서에 따른 표본 비율이 균일하지 않아 경력이 낮은 사원의 비율이 높고 상대적으로 조리팀, 시설팀 등 기술직 응답자의 표본 수가 적어 교육훈련의 직무연관성에 대한 인식이 상대적으로 적은 다수의 응답자에

의한 표본으로 분석이 이루어졌다.

셋째, 역량중심 교육과 직무중심 교육에 대한 직무연관성에 대한 측정을 위한 설문항목을 각각 별도로 하여 조사할 필요성이 확인되어 역량중심 교육과 직무중심 교육의 직무만족도에 만족을 주는 과정에서 직무연관성의 조절효과에 대한 분석 결과는 재고할 필요가 있다.

넷째, 응답자가 교육종류별 이수 유무와 교육에 대한 경험의 차이가 있어 응답자 선정에 있어 교육의 경험이 있는 응답자를 선택하고 문항을 개선하여 응답자의 교육훈련 종류에 따른 경험의 유무를 조사하여 교육훈련 변수에 대한 정확한 인식 조사가 필요하겠다.

호텔산업의 경쟁구조에서 기업은 인재의 효과적인 관리가 핵심이다. 호텔뿐만 아니라 인적서비스를 주로 하고 있는 다양한 서비스산업과 서비스를 전략화 하고 있는 타 산업도 유사한 환경에 처해 있다. 선행연구를 살펴보면 인적자원의 자율적인 동기부여를 가능하게 하는 직무만족도에 대한 연구가 활발하다. 그러나 호텔산업의 교육훈련 프로그램에 대한 연구는 서비스교육 프로그램으로 연구 분야가 국한되어 있는 것으로 보인다. 다양한 교육프로그램의 개발을 통해서 교육대상자의 만족도를 증가시키기 위해서는 교육프로그램에 대한 연구도 교육을 구성하는 다양한 요인별 연구 방향으로 발전되어 앞으로 활발하게 교육의 체계 구성과 시행에 많은 도움이 될 수 있기를 바란다.

참고문헌

1. 국내문헌

1) 국내서적

- 김재진·김남(1986), 「인적자원과 생산성」, 학문사
- 김준표(1992), “관광호텔 종사원의 교육이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 「관광연구」 제8간, 대한관광경영학회, p.123.
- 김진섭(1997), 「호텔경영학」, 대왕사, p.21.
- 나윤기(1996), 「인사관리론」, 학문사
- 노경섭(2016), 「제대로 알고 쓰는 논문 통계분석」, 한빛아카데미, p.155.
- 송지준(2019), 「논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법」, 21세기사, p.116.
- 이학중(1985), 「인사관리」, 서울세경사, pp. 289-290.
- 장희정 외(2019), 「관광산업론」, 형성출판사

2) 국내논문

- 구문희(1996), “관광호텔서비스업의 관광마케팅에 관한 연구”, 경기대학교 대학원, 박사학위논문, p.2.
- 김석영(2009), “호텔종사원의 경력리와 직무만족, 직무몰입, 고객지향성과의 영향관계 연구”, 동명대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김성환(2007), “호텔 종사원 서비스 교육훈련 프로그램의 교육만족이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 대학원, 석사학위논문, p.68.
- 김성훈(2006), “호텔종사원에 대한 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 관광대학원, 석사학위논문.
- 김세연(2018), “호텔직원의 임파워먼트와 직무스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향”, 제주대학교 경영대학원, 석사학위 논문
- 김연주(2020), “교육훈련이 인적자원성과 및 조직몰입에 미치는 영향 - 경영진 관심의 조절효과를 중심으로” 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원, 석사학위논문.
- 김영식(2008), “호텔의 서비스지향성이 기업성공에 미치는 영향에 관한 실증 연구: 직무만족 고객지향성의 매개 변수를 중심으로”, 청주대학교 대학원, 박사학위논문.

- 김재인(2018), “교육훈련 참여 동기와 학습전이의 관계에서 조직 전이풍토의 매개효과: 국내 A호텔그룹 종사원을 대상으로”, 이화여자대학교 교육대학원, 석사학위논문.
- 김진희(2010), “호텔 종사원의 교육훈련이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향”, 제주대학교 대학원, 관광경영학과, pp.42-49.
- 김창곤(2006), “호텔종사원의 직업의식과 직무만족에 관한 연구”, 『관광연구저널』, 제20권 제3호.
- 나정미(2005), “호텔종사원의 문화적 수용능력이 직무만족에 미치는 영향”, 『관광학연구』, 20(2)
- 노민경(2002), “호텔종사원 서비스교육과 고객만족 연구”, 경기대학교 대학원, 석사학위논문.
- 박경숙(2017), “고객지향성, 직원서비스능력, 직무교육 및 서비스품질성과 간의 관계: 글로벌 체인호텔을 중심으로”, 한양대학교 대학원, 박사학위논문, pp.27-39.
- 박성연(2000), “종업권의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, Asia Marketing Journal, 2(1), pp.99-117.
- 박영실(2016), “서비스교육훈련이 직원만족도 서비스품질에 미치는 영향에 대한 연구”, 숙명여자대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박영철(1999), “호텔종사원의 교육훈련 유효성에 관한 연구”, 제주대학교 경영대학원, 관광경영학과, 석사학위논문, pp.9-10.
- 박진아(2015), “항공사 객실승무원이 지각하는 서비스교육훈련이 직무성과, 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향 연구”, 단국대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 박한나(2001), “외식업체의 교육훈련과 근무동기유발의 상계에 관한 연구”, Tourism research, 15, pp.2-30.
- 배기태(2020), “서비스 교육훈련이 호텔종사자의 고객지향성, 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향 연구”, 상지대학교 사회융합대학원, 석사학위논문.
- 백주현(2016), “항공사 캐빈복직훈련의 직무관련성, 강사역량이 교육훈련전이를 매개하여 고객지향성에 미치는 영향”, Global Creative Leader, Vol.6No.1[2016], p.78.
- 변재우(2006), “호텔종사원 교육훈련의 유효성이 직무만족에 미치는 영향”, 경희대학교 관광대학원, 석사학위논문, pp.16-19.
- 성오현(2013), “호텔 서비스 접점 직원의 직무요구, 소진, 직무열의 및 고객지향성간의 구조적 관계 - 자아탄력성의 조절효과를 중심으로”, 세종대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 송승규(2018), “호텔 사내교육의 만족이 직무만족, 조직몰입, 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국산학기술학회논문지, 제19권 제11호, pp.463-472.
- 안철규(2002), “호텔종사원의 교육훈련 유효성이 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 관광대학원, 석사학위논문, pp.5-6.

- 양순애(2019), “호텔 조리사의 직무분석과 교육프로그램 수행도가 교육훈련 효과에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원, 석사학위논문.
- 양찬열(2019), “NCS교육기반 호텔·관광전공자의 교육효과에 관한 인식 차이 연구”, 세종대학교 일반대학원, 박사학위논문.
- 여용재(2008), “내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 정부출연 연구기관을 중심으로”, 공주대학교 대학원, 박사학위논문.
- 오동석(2019), “기업규모에 따른 집체식 교육훈련이 근로자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 직무연관성의 매개효과를 중심으로”, 부산대학교 교육대학원, 석사학위논문.
- 유문(2012), “호텔 교육훈련 프로그램의 구성요소가 직원의 교육만족도에 미치는 영향”, 경희대학교 대학원, 호텔관광학과, 석사학위논문, PP.17-20.
- 이남경(2013), “호텔의 교육훈련이 종사원의 서비스지향성과 직무만족에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원, 석사학위논문, pp.7-9.
- 이병열(2010), “한국여행사의 내부마케팅 요인이 직무만족과 조직시민행동 고객지향성에 미치는 영향”, 상지대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이상준(2009), “호텔식음료 종사원의 와인교육훈련이 자기효능감과 와인판매의 동기에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원, 석사학위논문, p.124.
- 이성석(2003), “호텔기업 서비스교육 성과의 영향변인에 관한 연구”, 동아대학교 경영대학원, 박사학위논문.
- 이수정(2017), “서비스교육훈련이 긍정심리자본과 서비스지향성에 미치는 영향”, 경희대학교 관광대학원, 석사학위논문.
- 이순구·양성윤(2018), “호텔 서비스교육훈련이 내부고객만족 및 고객지향성에 미치는 영향”, 관광레저연구, 30(6); pp.203-218.
- 이영면(2018), “교육훈련이 근로자의 인적자원 성과 및 기업성장에 미치는 영향 - BSC활용도 조절효과를 중심으로”, 동국대학교 경영대학원, 박사학위논문.
- 이은수(2003), “호텔 교육훈련 전이성파에 대한 종업원의 지각 차이 분석”, 「기업교육 연구」
- 이정미(2020), “항공사 객실승무원의 직무소진이 직무만족에 미치는 영향 - 조직기원의 조절효과를 중심으로”, 제주대학교 대학원, 석사학위논문.
- 이재인(2000), “외식산업 종사원의 직무만족에 관한 연구 - 서울시내 패일리레스토랑 중심으로”, 한국조리학회학회지, 6(2), pp.79-95.
- 이창원. 백지연 (2015), “서비스교육훈련 품질이 교육성파에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국생산관리학회지, 26(2), pp. 191-207.
- 임태혁(1994), “호텔종사원의 직무만족이 서비스품질 제고에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 대학원, 석사학위논문.

- 임효창, 박경규, “교육훈련로그랩 구성요소가 교육훈련 전이에 미치는 영향”, 「인사리연구」, 1999.
- 장용운(2007), “호텔종사자의 교육훈련이 직무성과와 고객지향성에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원, 석사학위논문, pp. 27-36.
- 장진호(2020), “호텔 레스토랑 서비스교육훈련이 종사원의 직무만족 및 고객관계지향성 행동에 미치는 영향 연구”, 청운대학교 대학원, 석사학위논문, p.1.
- 전서현(2012), “호텔의 OJT프로그램 구성요소가 교육만족도에 미치는 영향”, 세종대학교 관광대학원 호텔관광경영학과, 석사학위논문, p.75.
- 정미숙(2008), “호텔기업의 서비스교육훈련이 직무만족도와 서비스 지향성에 미치는 영향”, 경희대학교 관광대학원, 석사학위논문, pp.10-12.
- 정진경(2010), “호텔 직원의 서비스교육 훈련프로그램의 인식 및 만족도가 성과 및 직무만족도에 미치는 영향”, 경희대학교 대학원, 석사학위논문, pp.64~67.
- 정한경(2020), “호텔의 교육서비스 품질이 종사원의 지각된 가치와 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향”, 경희대학교 대학원 호텔경영학과, 석사학위논문.
- 최정환(2003), “호텔기업의 조직특성에 따른 시장지향성과 서비스가치, 직무만족, 마케팅 성과의 구조적 관계”, 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
- 최희숙(2017), “중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업정도와 관련변인, 개인 및 조직성과와의 영향관계”, 서울대학교 대학원, 박사학위논문.
- 한덕수(2016), “호텔직원의 LMX가 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향 - 성격 유형의 조절 효과를 중심으로”, 세종대학교 관광대학원, 석사학위논문.
- 황대욱(2014), “호텔내부고객의 직무만족과 고객지향성이 외부고객이 지각한 서비스 품질, 만족도, 충성도로 전이되는 구조관계 연구 - 서비스 개인화의 조절효과를 중심으로”, 대구가톨릭대학교 대학원, 박사학위논문.
- 황외성(2008), “행정기관의 서비스지향성의 내부고객의 직무만족, 조직몰입과 서비스 성과에 미치는 영향”, 경남대학교 대학원, 박사학위논문.

2. 국외문헌

- Ana_Maria Bercu(2017), “Impact of Employees’ Training Programmes on Job Satisfaction”, Current Science Vol. 112, No. 7, pp. 1340-1345.
- Berry, Lenard L., and A. Parasuraman, Marketing Services(1991): Competing Through Quality, New York: Free Press.
- Berry, Lenard L., On Great Service(1995): A Framework for Action, Free Press.
- Barzegar, N and Farjad, S(2011), “A Study on the Impact of on the job training

- Courses on the Staff Performance”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 29, pp. 1942–1949
- Bourne, M. Pavlov, A, Franco-Santos, M., Lucianetti, L. and Mura, M.(2013), “Generating organizational performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11/12), pp. 1599–1622.
- Champoux, J. E.(1980). Influence of perceived job enrichment and goal characteristics on employees, satisfaction, motivation and performance, *psychological reports*, 54(1), p.136.
- Chen, G. and Klimoski, R. J.(2007), “Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong?”, *Human Resource Management Review*, 17, pp. 180–190.
- Davis K, *Human Behavior at Work*(1982): Human Relations and Organizational Behavior 4th Ed. (New York · McGraw-Hill)
- Edward Ocen(2018), Article in *European Journal of Training and Development* - Nov. 2017, pp.742–757.
- Edwin B. Flippo(1976), “Principles of Personnel management” 4th ed. McGraw-Hill Kogaku-Sha, p.210.
- Elisabeth Siahaan, Paraph Gultom and Prihatin Lumbanraja(2016), “Improvement of Employee banking performance Base on Competency Improvement and Placement Working Through Career Development (Case Study in Indonesia)”, 「*International Business Management* 10(3)」 : pp. 255–261
- Goldstein, I. L.(1986). *Training in organizations*, California: Brooks, monetary, pp.15–25.
- George Taninecz, “1990 Business Traveler Survey”, *Hotel and Motel Management*, June 25, 1990, p.29.
- Gilly, J. W., & Eggland, S. A.(1989), 「Principles of human resource development」, New York: Addition-Wesley Publishing Co., p.14.
- Goldstein, S. M.(2003), “Employee development: an examination of service strategy in a high-contact service environment”, *Production and Operations Management*, 12(2), pp.186–203.
- Herzberg F.(1966), *Work and the Nature of Man*, Clevel and, Ohio: World Publishing Co.
- Hui, C., Lam, C., Simon, S. K., and Schaubroeck, J.(2001), “Can Good Citizens lead The Way in Providing Quality Service?”, *Academy of Management Journal*, 44(5), pp. 988–995.

- Hays, J. M. and Hill, A. V.(2006), “Service Guarantee Strength: The key to service quality”, *Journal of Operations Management*, 24, pp. 335-349.
- Jalal Hanaysha^{a*}, Putri Rozita Tahir^b(2016), “Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction”, 「*Procedia - Social and Behavioral Science* 219(2016)」, pp. 272-282.
- Jerry W. Gilly · Steven A. Eggland(1989), *Principle of Human Resource Development*, Addison-Wesley, NY.
- Jerry W Gilly & Steven A. Eggland *Modern Concept & Technique*, 3rd ed, (New York Reston, 1984).
- Jacobs, L. and Washington, C.(2003), “Employee Development and Organizational Performance. A Review of literature and direction for future research”, *Human resource development international*, 6(3), pp. 343-354
- K. Davis, *Human Behavior at Work: Human Relation and Organizational Behavior*, 4th Ed. (New York : McGraw-Hill, 1982), pp.6-7.
- Karl A. & Ron, Z., “Service AMERICA”, Dow Jones - Irwin, 1985.
- Kaya, N. and Patton, J.(2011), “The effects of knowledge-based resources, market orientation and learning orientation on innovation performance: an empirical study of Turkish firms”, *Journal of International Development* 23, pp. 204-219.
- Kotler, P., *Principle of Marketing*, 7th ed.(Printice-Hall International Editions, 1991).
- Kotler, Philip, *Marketing Management(1994): Analysis, Planning, Implementation and Control*, 8th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- K. Davis, *Human Behavior at Work: Human Relation and Organizational Behavior*, 4th Ed. (New York : McGraw-Hill, 1982), pp.6-7.
- Kongchan(1985), *A Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Business Collage Faculty*, Unpublished Doctoral Dissertation, Arizona State University, pp.321-326.
- Locke, E., A.(1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, Rand McNally Publish Co., p.130.
- L. N. Neider(1982), “Training Effectiveness: Changing Attitudes”, *Training and Development Journal*, Dec., 1981
- Mafuzah Mohamad^{a**}, Wan Noordiana Wan Hanafi^b, Zulkefli Muhamad Hanapiyah^c (2017), “Linkaging Training Effectiveness and Job Satisfaction”, 「*International Journal of Business Management*」, Vol. 2. pp. 59-72.
- Mahoney F. X.(1984), *Human Resource Management*, 2nd ed, by L. Nadler, John

- Wiley & Sun, NY.
- Mccormick, E., S. & D., Hgen.(1980), *Industrial Psychology*, 7th ed, New Jersey Prectice-Hall.
- Miller, S. G.(1990). Effect of municipal training program on employee behavior and attitude, *public personnel management*, 198(4)
- Mieke Rahayu¹, Fahmi Rasid^{2*}, Hendy Tannady². Article in *International Review of Management and Marketing*, EconJournals. pp.79-89.
- Nadler, L.(1982). *Designing training program*, addison wesley, publishing co. pp.11-16.
- Narver, J. C. and Slater, S. F.(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,"*Journal of marketing*, 54(4), pp. 20-35.
- Noe, J. L. Schmitt, N.(1986), "The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a model", *Personal Psychology*, Vol.39, p497-523.
- Mortimer, J. T.(1985). Presentation at the annual meeting of the american association for the advancement of science, p.279.
- Oldham, G. R.(1986). Relations between job facet comparisons and employee relations, *organization behavior and human decision process*, 38(5), pp.28-47.
- Pigors & Myers(1977), *Personnel Administration* 7th ed, International Student Edition, McGrawhill Kogaku-Sha.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. A. "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, 1994: "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, 1991.
- Qura-tul-aain Khair(2013), "Factors contributing to quality of training and effecting employee job satisfaction.", 「The Business & Management Review」, Vol. 3, No. 4, pp. 61-74.
- Smith, P. E.(1986). Perceived control by employee: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work, *human relations*, 39(5), pp.1005-1016.
- Smith, H., C.(1955). *Psychology of Industrial Behavior*, Mcgaraw-Hill.
- Specter, P. E.(1986). Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work, *human relations*, 39(5), pp.1005-1016.
- Taunton, R. L., krampitz & Woods, C.(1989), *Manager impact on retention of*

- hospital staff: part I and part II, Journal of nursing administration, 19(3):14-19.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P.(1993). Job satisfaction, organizational, commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings, personnel behavior, 15: 316-346.
- Yoo, D. K., and Park, J. A.(2007), "Perceived service quality", International Journal of Quality & Reliability Management, 24(9), pp. 908 - 926.
- Vida Gulbinas Scarpello & James Ledvinka, Personnel / Human Resource Management(Boston: PWS-KENT, 1994), pp.504-505.
- Willi M. F. Gluck(1979), Foundation of Personnel Management, Englewood Cliffs NJ : Prentice-Hall.

3. 기타문헌

- 관광진흥법. 제1장 제2절 제3조(관광사업의 종류).
- 한국관광공사(2020), 2019년 12월 외래객 입국·국민 해외여행객 및 관광수입·지출 동향
- 문화체육관광부(2020), 2019년 기준 관광동향에 관한 연차 보고서

--	--	--

**호텔직원의 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향 연구를 위한
설문조사**

안녕하세요!

저는 제주대학교 경영대학원 관광경영학과 석사과정 연구생 장미연입니다.

본 연구는 「**호텔 직원의 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향 - 직무연관성 조절효과를 중심으로**」의 연구로서 호텔의 교육훈련을 이수하신 분들을 대상으로 의견을 듣고자 설문조사를 시행하고 있습니다.

선생님께서 응답하신 내용은 통계분석 자료로만 활용되고, 학술목적 이외의 다른 용도로는 절대 사용되지 않습니다. 또한, 응답하신 내용은 통계법 제33조 (비밀의 보호)에 의거 비밀이 절대 보장될 것입니다.

본 질문에 대한 정답은 없으며 여러분의 의견 하나하나가 의미 있는 자료로 활용될 것입니다. 다소 바쁘시더라도 끝까지 응답하여 주실 것을 부탁드립니다.

귀중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사드립니다.

2020년 7월

지도교수: 홍성화(제주대학교 경영대학원 관광경영학과 교수)

연구자: 장미연(제주대학교 경영대학원 관광경영학과 석사과정)

※ 본 설문지에 대하여 의문사항이 있으시면 아래로 연락해 주십시오.

연구자 연락처 (E-mail: ellenchang@naver.com)

☞ 다음의 문항을 보시고, 해당되는 곳에 표시해 주십시오.

1. 귀하께서 이수하신 호텔 교육훈련 횟수에 대한 의견을 표시해 주십시오.

- ① 많이 부족하다 ② 부족하다 ③ 보통이다 ④ 충분하다 ⑤ 매우 충분하다

2. 귀하께서는 최근 1년간 몇 번 교육을 받으셨습니까?

(단, 교육별 이수시간 1시간 이상)

- ① 3회 미만 ② 3~10회 미만 ③ 10~15회 미만 ④ 15회 이상 ⑤ 20회 이상

3. 호텔에서의 교육훈련은 1년에 몇 회 정도가 적당하다고 생각하십니까?

- ① 3회 미만 ② 3~10회 미만 ③ 10~15회 미만 ④ 15회 이상 ⑤ 20회 이상

4. 다음은 귀하께서 이수하신 호텔 교육훈련의 종류입니다. 교육훈련이 여러분의 업무와 관련하여 직무만족에 얼마나 도움이 되는지 여러분의 의견을 표시하여 주십시오.

번호	질문	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다.	보통이다.	그렇다.	매우 그렇다.
1	업무 매뉴얼 교육					
2	서비스 응대 교육					
3	고객불만 처리 교육					
4	호텔상품 지식교육					
5	업셀링 교육					
6	서비스 매너 교육 (전화응대, 화법, 인사 교육)					
7	이미지 메이킹 교육 (복장, 표정 교육)					
8	셀프 리더십 교육					
9	타임 매니지먼트 교육					
10	코칭교육 (리더십, 멘토교육)					
11	커뮤니케이션교육					
12	조직활성화 교육 (팀빌딩, 워크샵 외)					
13	사무자동화 교육 (컴퓨터, 시스템, POS, PMS)					
14	외국어 교육 (영어, 중국어, 일본어 외)					

5. 여러분이 이수한 교육훈련 내용의 직무연관성에 대한 의견을 묻는 질문입니다. 귀하의 의견을 표시하여 주십시오.

번호	질문	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다.	보통이다.	그렇다.	매우 그렇다.
1	교육내용은 좋은 경험이 될 것이라고 생각하십니까?					
2	교육내용은 업무의 생산성 향상에 도움이 되는 내용이었습니까?					
3	교육내용은 실제 업무와 연관성이 있는 내용이었습니까?					
4	교육을 통하여 업무수행에 필요한 지식 또는 기술을 습득하였습니까?					
5	교육내용은 실제 업무 현장에 적용할 수 있는 내용이었습니까?					
6	교육내용은 기대했던 것에 부합하였습니까?					

6. 다음은 귀하의 직장생활에 대한 만족도에 대한 질문입니다. 귀하의 직장생활 만족도에 대해 각 항목에 따라 귀하의 의견을 표시해 주십시오.

번호	질문	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다.	보통이다.	그렇다.	매우 그렇다.
1	회사에 출근할 때 보람을 느끼고 있습니까?					
2	업무결과에 대해 성취감을 느끼고 있습니까?					
3	회사를 신뢰하고 자부심을 가지고 있습니까?					
4	자기개발에 대해 관심을 가지고 있습니까?					
5	업무수행 시 흥미와 열정을 가지고 업무를 하고 있습니까?					
6	나의 상사는 업무에 도움을 주고, 나의 업무 능력을 인정해 주고 있습니까?					
7	나의 동료는 업무상 도움을 주고, 나의 업무 능력을 인정해 주고 있습니까?					
8	회사 동료 및 직장 상사와 만족스러운 대인관계를 가지고 있습니까?					
9	회사의 평가제도가 공정하다고 생각하십니까?					
10	후배들에게 나의 직장을 적극적으로 소개해 줄 의향이 있습니까?					
11	업무성과에 대한 보상 및 급여가 적절하다고 생각하십니까?					

ABSTRACT

A Study on the Effect of Competency-oriented Training and Job-oriented Training on the Job Satisfaction of Hotel Employees

by Mee-Yun Jang

Department of Tourism Management
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

Supervised by professor Sung-Hwa Hong

The hotel industry has a characteristic of improving productivity by increasing added value to products as human resources provide services. In order to improve job satisfaction of human resources, corporate managers are introducing training in terms of management of the enterprise, and research is being actively conducted on the impact of training on job satisfaction. Compared to other industries, the hotel industry relies heavily on productivity for human resources, and the need for training of hotel employees is more emphasized than other industries.

The purpose of this research is to study effective management strategies for training in the hotel industry. To achieve this research purpose, the research objectives were established that competency-oriented training of hotel employees and job-oriented training affected job satisfaction, and analyzed whether the training had a significant effect on job satisfaction. It was intended to establish concepts and relationships on hotel employee training, competency-oriented training, job-oriented training, job-satisfaction,

and job-relatedness to examine moderated effect to job satisfaction by job-relatedness.

The questionnaires were distributed and collected from July 29 to October 12, and the participants were the first-class hotel and resort employees in Jeju. 430 questionnaires were distributed and collected and 420 of effective questionnaires were used for the analysis which were t-test, ANOVA(analysis of variance), average comparison by group, regression analysis, and moderated regression analysis.

The conclusion based on the result of the study, the training of hotel employees has been demonstrated to have a significant effect on job satisfaction, both competency-oriented and job-oriented training. In addition, there were differences in perception of the degree of job help in training, job-relatedness, and job satisfaction by individual characteristics. About the recognition of job-relatedness of training by the survey respondents, they responded that the training was related to the job experience and productivity, and that the training was related to the actual job task and provided the knowledge for the job task, to be applied to the actual job site.

Other result regarding on job satisfaction by individual factors are as follows.

First, according to the characteristics of each individual factor, both competency-oriented training and job-oriented training differed in their perception of the degree of job help in training, and there were also differences in job proceeding satisfaction and job performance satisfaction. Differences in perception by factors according to the final academic background was relatively high among individual factors, and there were differences in perception in the five factors analyzed: competency-oriented training, job-oriented training, job-relatedness, job proceeding satisfaction, and job performance satisfaction. Differences in perception by carrier differences were competency-oriented training, job-oriented training, job proceeding

satisfaction, and job performance satisfaction. Differences in perception by position found differences in perception of job-oriented training, job proceeding satisfaction and job performance satisfaction factors. Depending on the work department, there was a difference in perception only in job performance satisfaction.

The difference in the perception of job-oriented training based on final academic background decreases relatively due to that the higher job knowledge, the more self-directed the ability to use the job, and the greater the job autonomy, so the need for training. In addition, the difference in perception by position was only analyzed regarding on job-oriented training helps job satisfaction. The position is a characteristic of a personal factor that represents a difference in terms of job compensation, and associates is highly likely to gain opportunities for promotion through training, this led high score of perception for job-oriented training effects on job satisfaction. After the difference in perception that job-oriented training effect on job satisfaction temporarily decreased for the supervisor level, and increased again as the position increases from the assistant manager level.

Second, in the factor analysis, the types of training were analyzed as competency-oriented training that elicited inherent characteristics of an individual and job-oriented training that composed of related job task, and job satisfaction factors were analyzed as job proceeding satisfaction that resulted in positive emotions during proceed job task and job performance satisfaction that resulted positive emotions of accomplished job tasks. Among these four factors, competency-oriented training and job-oriented training affected job proceeding satisfaction and job performance satisfaction, respectively. And job-relatedness influencing has been found in the process of competency-oriented training and job-oriented training affected job proceeding satisfaction and job-performance satisfaction. However, it has been found that job-relatedness has no moderating effect in the process of

competency-oriented training and job-oriented training affecting job proceeding satisfaction and job performance satisfaction. In this research, it was found that in order to analyze the moderating effect of job-relatedness between competency-oriented training and job-oriented training, it is necessary to examine the perception of job-relatedness for each training separately in questionnaires, it will be available to be obtained accurate results of the moderating effect.

Even if hotel employees recognized that training was important and necessary for their satisfying career life, there were differences on perception of training effect on job satisfaction by rising to be a certain level of position and career, and the training which provided to the hotel employees effect on job satisfaction significantly were found as a result of this research. Therefore, as a human resources management strategy requires training to increase job satisfaction of hotel employees so that they can increase the interest and passion and achieve a sense of accomplishment. As career and position increase, the perception of job help increases, so that hotel employee training should be developed appropriate training programs according to their carrier and position to provide positive effect on their satisfaction.

Based on the conclusion, the proposals for follow-up researches and the institutional improvement are as follows.

This research was surveyed through statistical analysis by designing a model and establishing a hypothesis to examine the effect of training on job satisfaction and moderating effect on job-relatedness for six of five-star class hotels and four resorts employees in Jeju. In this research, it has been found limitations, and in the future researches, suggest to overcome these limitations to produce more specific results and help manage human resources in the hotel industry.

First, the composition of samples of this study is limited to Jeju, so it is small to generalize. Therefore, generalization is needed by expanding areas

subject to survey, such as Seoul, Busan, Daegu, Gwangju, and Gangwon Province.

Second, the survey respondents were not considered regarding on job-relatedness and career, position, and department. The most respondents were associates level and just few number of respondents who work in special job field such as culinary, engineering. The survey sample was not appropriate for analyzing job-relatedness on training.

Third, It is necessary to separately prepare the survey questionnaires for measuring job-relatedness between competency-oriented training and job-oriented training, respectively, and the analysis of the moderating effect of job-relatedness should be reconsidered for improvement.

Fourth, it is necessary to select respondents for those who have completed training and improve questions to survey whether respondents have completed training according to the type of training, and to study training variables accurately.

Effective management of human resources is key in the competitive structure of the hotel industry. Not only hotels but also various service industries that mainly provide human services and other industries that strategize services are in a similar environment. Looking at prior research, research on job satisfaction that enables autonomous motivation of human resources is active. However, research on training programs in the hotel industry appears to be limited to service training programs. In order to increase the satisfaction level of training recipients through the development of various training programs. The research on training programs should be developed into various fields for various factors that make up training so that it can actively help the organization and implementation of training to develop productivity.