

국내 비체인 특급 호텔과 외국계 체인 특급 호텔 조리·식음료 종사원의 직무만족도 비교 분석

이소정¹·명미선²·양일선³·이해영^{4*}

¹펜실베이니아주립대학교 호스피탈리티경영대학, ²밀레니엄 서울힐튼호텔, ³연세대학교 식품영양학과, ⁴상지대학교 식품영양학과

Job Satisfaction of Employees in F&B Department: Domestic Independent Deluxe Hotel vs. International Chain Deluxe Hotel

So-Jung Lee¹, Me-Sun Myung², Il-Sun Yang³, Hae-Young Lee^{4*}

¹School of Hospitality Management, Pennsylvania State University, ²Millennium Seoul Hilton

³Department of Food and Nutrition, Yonsei University, ⁴Department of Food and Nutrition, Sangji University

Abstract

The purposes of this study were to measure the job satisfaction levels of F&B(Food & Beverage) personnel in hotel by using JDI(Job Descriptive Index), to investigate relationships between demographic variables or job type and job satisfaction, to determine the relative importance of the five facets and to identify the effects of job satisfaction on turnover intention by hotel. Questionnaire was developed and distributed to 660 employees who are currently working in food & beverage department of hotel A (Domestic independent deluxe hotel) and hotel B(international chain deluxe hotel). A total of 498 questionnaires were usable; resulting in 75.5% response rate. The survey was conducted between March 16 to 27, 2000. As a result of analysis on job satisfaction, total JDI score was 136.57 out of full mark 210. Personnel of Hotel A was more satisfied significantly with work itself ($p<.01$), supervision ($p<.001$), co-worker ($p<.01$), total JDI ($p<.001$) than those of hotel B. Total JDI and work itself score were higher on employees of front of the house than those of back of the house in both of hotels. Payroll was the most important facet on job satisfaction. Finally, work itself ($p<.001$) and payroll ($p<.05$) had a significant effect on turnover intention in hotel A and work itself ($p<.001$), supervision ($p<.05$) and promotion ($p<.05$) did in hotel B. The findings indicated the necessity of human resource management apt to the vision of enterprise and the organizational culture.

Key Words : JDI, job satisfaction, turnover intention, hotel, domestic independent deluxe hotel, international chain deluxe hotel, F&B

1. 서론

1900년대 초부터 우리나라의 호텔산업은 근대화를 이루며 비약적인 발전을 이루어 온 것은 주목할 만한 사실이다. 더욱이 급속한 경제 발전에 따라 인력의 국내의 지역 간 이동과 국제적 이동이 빈번해지고 여가생활이 양적·질적으로 향상됨에 따라 이와 관련된 호텔 수요가 늘어왔다¹⁾. 이뿐만 아니라 호텔과 관련된 여러 부대시설 및 서비스 수준도 향상되어 왔다. 현대 호텔은 사회적, 문화적 역할과 공익적인 서비스와 고객의 활동 공간을 제공하는 사회적인 기능을 중요시하는 곳으로 숙박 및 음식을 제공할 뿐만 아니라 호텔을 이용하는 모든 고객에게 즐거움과 안락함을 느끼도록 하는 장소로서 사회에 봉사하는 기업이라 할 수 있다²⁾. 호텔 종사원의 직무유형은 전문성과 숙련된 경험이 요구되는 부서와 일반 사무직 종사원들로 구성된 여러 직무군들로 구성되어 있으며, 이러한 직무의 다양성과 호텔 종사원의 고객서비스에 대한 사회인식의 부족, 종사원의 뚜렷한 직업관의 결여는

높은 이직률을 파생시키고, 결국 근무 부서별 인력수급의 불균형을 초래하게 되었다³⁾.

외식업체와 같이 종업원이 고객과 직접적으로 접촉하는 경우에는 고객만족뿐만 아니라 종업원만족이 품질 지향적 기업전략에서 핵심적인 사항이며⁴⁾, 종업원 만족을 달성하게 되면 고객만족을 확보할 수 있고⁵⁾, 종업원들이 자신들의 직무에 대해 경험한 것을 제대로 파악하고 있는지의 여부가 고객들이 서비스 품질을 어떻게 지각하는지에 유의적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다⁶⁾. 즉, 종업원들에게 긍정적인 경험을 심어줌으로써 외부고객의 시각에서 고품질의 서비스를 지각할 수 있도록 하는 결과를 가져올 수 있으며⁷⁾, 이를 위해서 서비스 기업들은 외부고객에 대한 품질 지향뿐만 아니라 내부 고객들에게도 이를 강조하는 전 조직에 걸친 품질 지향적 경영철학을 갖추고 있지 않으면 안 된다.

직무만족에 대한 정의는 학자마다 다소 차이를 보이는데, Suh⁸⁾는 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로 개인 별로 직무평가에서 얻는 명쾌한 감정적 상태라고 정의하였고,

* Corresponding author : Hae-Young Lee, Sangji University, 660, Woosan-dong, Wonju, 220-702, Korea Tel : 82-33-730-0492 Fax : 82-33-730-0403
E-mail : hy1317@sangji.ac.kr

Kim⁹⁾는 조직구성원들에 의해 지속되는 특정태도로서 직무에 대한 감정적 변화이며, 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 혹은 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함 혹은 좋은 정서상태로 정의하였으며, Lee¹⁰⁾는 직무만족을 조직구성원들이 자기의 욕구와 가치 그리고 태도와 신념 등의 수준이나 차원에 따라 직무나 직무 환경 등에 대해 가지는 감정적 상태라고 정의하였다. 이러한 직무 만족은 조직 성과와 관련하여 중요한 의미를 지닌다. 만족 여부에 따라 구성원은 그 조직에 대해서 긍정적인 수도 있고 부정적인 수도 있으며, 이는 곧바로 조직의 성과에 영향을 미치기 때문이다¹⁰⁾. 직무에 만족한 종업원은 조직과 함께 하고 조직의 성과에 기여하는 정도가 높고¹¹⁾ 고객지향적인 반면¹²⁾, 불만족한 내부 고객은 질이 낮은 서비스를 전달하고¹³⁾, 따라서 고객의 불만족과 불만을 제공하여 결과적으로 이윤과 성장을 감소를 가져온다¹⁴⁾. 종업원 만족과 조직 수행도간의 명확한 관련성 때문에^{15,16)}, 서비스산업 조직에서 종업원의 만족에 영향을 주는 요인을 규명하는 것은 기업의 경쟁력 측면에서 필수불가결하다.

이직에 대한 정의는 학자마다 다양하지만 크게 광의의 정의와 협의의 정의로 구분 가능하다. Price¹⁷⁾가 제시한 광의의 이직은 사회시스템의 구성원 자격의 경계를 넘나드는 개인의 이동정도라고 할 수 있으며 협의의 이직은 조직으로부터 금전적 보상을 받고 있는 개인이 조직 내에서 구성원 자격을 스스로 종결하는 것¹⁸⁾이라 할 수 있는데, 대부분의 이직에 관한 연구는 협의의 이직을 연구대상으로 하고 있으며, 자발적 이직과 비자발적 이직 중 자발적 이직에 초점을 맞추고 있다. 이는 경제 불황기를 제외하고는 대부분의 이직이 자발적이며 자발적 이직은 관리자의 통제가 가능하기 때문이라고 여겨진다.

이직에 관한 연구는 1950년대에 미국에서 시작되어 최근까지 지속적으로 이루어지고 있는데, 이는 기업의 인적자원관리에서 이직이 차지하는 비중이 크다는 것을 반영한 것으로 대부분의 연구는 이직의 발생원인과 이직간의 관계를 규명하고, 이직이 조직에 미치는 영향에 관하여 집중적으로 이루어졌으며, 이직과정에서 초점을 둔 연구와 직무성과와 이직간의 관계에 대한 실증연구가 제시되고 있다¹⁹⁻²³⁾. 실제 이직을 예견하는 이직의사는¹¹⁾ 직무수행에 방해요인으로 작용한다고 보고되었으며²⁴⁾, 서비스 분야 종사자들은 비서비스 분야에 비해 2배 이상의 이직률을 보이고 있고, 다른 서비스산업보다도 현대산업에서 유의적으로 높은 이직률을 나타내고 있다²⁵⁾.

이에 본 연구에서는 외국계 체인호텔이 오랜 전통과 경영 노하우를 무기로 세계 경영망을 통한 고객 창출 및 이미지 관리라는 장점을 내세워 국내 특급 호텔시장의 상당수를 차지하고 있는 시장 환경을 감안하여 한국의 기업문화를 독자적으로 발전시켜 운영하고 있는 국내 비체인 특급호텔과 외국계 체인 특급 호텔의 조리·식음료 종사자를 대상으로 Smith, Kendall, Hulin²⁶⁾이 개발한 JDI를 사용하여 직무만족도를 측정하고, 개인 특성 및 직무 유형별 직무만족도의 차이를 비교함으로써 호텔 운영형태에 따른 차이를 규명하고자 하였다. 또한 직무만족도가 이직의사에 어떤 영향을 미치는지를 분석하고자 하였다.

II. 연구 방법

1. 조사 대상 및 방법

국내 비체인 특급 호텔 종사원 10명을 대상으로 2000년 3월 12일에 예비 조사를 실시하였다. 본 설문지의 목적을 설명하고 배부 후 직접 작성하게 하였으며 설문지 작성시간은 20분가량 소요되었다.

예비조사를 통하여 수정 보완된 설문지를 이용하여 국내 비체인 특급 호텔(호텔 A) 조리·식음료 종사원 340명과 외국계 체인 특급 호텔(호텔 B) 조리·식음료 종사원 320명을 대상으로 3월 16일~27일에 본조사를 실시하였다. 배부된 총 660부의 설문지 중 550부를 회수하여 회수율은 83.3%였으며, 이 중에 불분명하게 기재된 52부를 제외하고 총 498부(75.5%)를 분석 자료로 이용하였다.

2. 조사 내용

본 연구에서 사용된 설문지는 일반사항, 직무만족도, 이직에 관한 견해의 3부분으로 구성되었다. 일반사항으로는 성별, 나이, 결혼 여부, 학력, 현재 직장에서의 근무경력에 대해 조사하였고, 직무만족도 측정은 현재 가장 많이 활용되고²⁷⁻³²⁾ 표준화되었으며 신뢰도와 유효성이 높다고 인정되는³³⁾ Smith 등²⁶⁾이 개발한 Job Descriptive Index(JDI)를 이용하였다. JDI는 직무의 5가지 기본요소인 직무 자체(work itself), 급여(payload), 상사의 감독(supervision), 승진(promotion), 동료들(co-workers)로 구성되어 있는 직무만족도를 측정하는 도구로, 직무 자체 18문항, 급여 7문항, 상사의 감독 18문항, 승진 9문항, 동료들 18문항, 총 70문항으로 구성되어 있다. 응답 방법은 조사 대상자가 각 문항에 자신이 동감하면 「예」에, 그렇지 않다고 생각하면 「아니오」에, 결정하기 어렵다고 생각되면 「?」에 표시하도록 하고, 긍정적인 문항에 대해서는 「예」 3점, 「?」 1점, 「아니오」 0점으로, 부정적인 문항에 대해서는 「예」 0점, 「?」 1점, 「아니오」 3점으로 환산하여 총점 210점으로 평가하였으며, 총점이 높을수록 직무만족도가 높은 것으로 해석하였다.

직무만족 측정 요소의 상대적 중요도를 파악하기 위하여 호텔 종사원들 자신이 직무만족 측정 요소 5개 중 가장 중요하다고 생각하는 것에 「1」부터 가장 중요하지 않다고 생각하는 것에는 「5」까지 순위를 매기도록 하였다.

직무 만족도가 이직에 관한 견해에 미치는 영향을 분석하기 위하여 이직의사를 조사하였는데, '현재의 직장을 그만두는 것에 대해 생각하고 있느냐' 라는 문항에 대하여 Likert 5점 척도(전혀 그렇지 않다: 1, 그렇지 않다: 2, 보통이다: 3, 그렇다: 4, 매우 그렇다: 5)로 응답하도록 구성하였다.

3. 통계 분석 방법

본 연구의 통계처리는 SPSS/Win 10.0을 이용하여 처리하였다. 일반사항과 직무만족도 수준에 대해서는 기술통계량을 이용

하여 분석하였으며, 호텔별, 직무별 직무만족도 수준의 차이 분석을 위해 t-test를, 개인적 특성에 따른 직무만족도 수준의 차이 분석을 위해 t-test와 ANOVA 분석을 실시하였다. 직무만족도 측정 요소들이 이직의사에 어느 정도의 영향을 미치는지 분석하고자 다중 회귀분석(Multiple Regression)을 이용하였다.

III. 결과 및 고찰

1. 조사 대상자의 일반 사항

호텔 A, B의 조사 대상자의 일반사항을 정리하여 <Table 1>에 제시하였다. 성별의 경우 두 호텔 모두 남자가 다수를 차지하고 있었고, 연령분포는 26~30세가 호텔 A 38.9%, 호텔 B 27.3%로 가장 많았으나 호텔 A는 대부분이 35세 미만으로 젊은 층이 많은 반면, 호텔 B는 40대 이상까지 연령분포가 고르게 나타났다. 결혼 여부는 호텔 A의 경우 미혼(59.0%)이 많았으나, 호텔 B의 경우 기혼(64.3%)이 많았으며, 최종학력을 살펴보면 두 호텔 모두 전문대졸 이상(호텔 A 73.7%, 호텔 B 66.3%)이 2/3 이상이었다. 호텔 A는 조리종사자(53.6%)가, 호텔 B는 식음료종사자(55.2%)가 상대적으로 많았으며, 호텔 A 종사자의 대부분(85.2%)은 근무기간이 10년 미만이었지만, 호텔 B 종사자는 5년 이상 장기 근무하는 비율(71.2%)이 현저히 높았다.

2. JDI를 이용한 직무 만족도 평가

JDI에서 제시된 직무 만족도 평가 요소 5가지 및 전반적인 만족 수준을 평가한 결과는 <Table 2>와 같다. 직무 자체, 상사의 감독, 동료들의 3 요소는 18문항으로 구성되어 최고 가능한 점수가 54점인데, 조사 대상자들의 평균 만족도는 각각 32.86(60.8%), 35.37(65.5%), 36.07(66.8%)로 조사되었다. 급여에 대한 문항들은 7개 문항들로 최고 가능한 점수 21점 중 조사된 평균 만족도는 14.79(70.4%)였고, 승진에 관계된 문항들은 9문항들로 최고 가능한 점수 27점 중 평균 만족도는 17.45(64.6%)이었다. 따라서 5개 만족도 평가 요소를 만족 비율로 비교해 보면, 급여에 대한 만족도가 가장 높았고, 동료, 상사의 감독, 승진, 직무 자체 순으로 분석되었다. 패밀리레스토랑 종사자들을 대상으로 한 Lee의 연구¹⁰⁾에서는 동료들과의 관계에 대해서 가장 만족도가 높았으며, 그 다음으로 자신의 업무, 상사의 지도 감

<Table 1> Demographic characteristics of the respondents
N(valid %)

Characteristics	Hotel A	Hotel B
Gender		
Male	173(71.5)	177(74.7)
Female	69(28.5)	60(25.3)
No response	8	11
Age		
21~25yrs	39(16.0)	17(7.1)
26~30yrs	95(38.9)	65(27.3)
31~35yrs	67(27.5)	82(34.5)
36~40yrs	17(7.0)	38(16.0)
41yrs or more	26(10.7)	36(15.1)
No response	6	10
Marital status		
Married	100(41.0)	153(64.3)
Single	144(59.0)	85(35.7)
No response	6	10
Academic background		
Middle school or less	3(1.2)	14(5.9)
High school	61(25.1)	66(27.8)
Associate degree	157(64.6)	144(60.8)
Bachelor degree or more	22(9.1)	13(5.5)
No response	7	11
Job type		
BOH	134(53.6)	111(44.8)
FOH	116(46.4)	137(55.2)
Years in present company		
6 months or less	23(9.4)	9(3.9)
6month~less than 2yrs	49(20.1)	19(8.2)
2yrs~less than 5yrs	52(21.3)	39(16.7)
5yrs~less than 10yrs	84(34.4)	111(47.6)
10yrs or more	36(14.8)	55(23.6)
No response	6	15
Total	250(100.0)	248(100.0)

독과 같은 주관적 조건에 대해서는 대체로 만족하고 있었으나, 근무조건, 승진제도, 특히 급여와 같은 가시적 조건에 대해서는 불만족하고 있는 것으로 보고되었다. 또한 Lee 등의 연구³⁴⁾에서는 8개 직무만족항목 중 갈등관리, 동료관계, 상사능력, 팀워크조성 순으로 만족도가 높았다. 따라서 다른 산업에 비해 동료 및 상사와 부하간의 팀워크가 강조되는 급식산업에서 호텔과 레스토랑을 막론하고 인간관계에 대해서는 대체로 만족하고 있는 것으로 파악되나 급여에 있어서는 호텔과 패밀리레스토랑 간의 인력 구성(비정규직 및 파트타이머 비율) 및 급여수준의 차이로 인해 만

<Table 2> Job satisfaction level of personnel by hotel

(M±SD)

Variables	Full marks	Total	Hotel A	Hotel B	t-value
Work itself	54	32.86±5.02	33.52±4.88	32.20±5.08	8.66**
Payroll	21	14.79±2.05	14.80±1.81	14.78±2.27	0.02
Supervision	54	35.37±4.33	36.11±3.74	34.62±4.74	15.17***
Promotion	27	17.45±2.64	17.52±2.34	17.38±2.91	0.35
Co-workers	54	36.07±3.81	36.61±3.64	35.53±3.91	10.22**
Total JDI	210	136.57±11.48	138.59±10.11	134.53±12.41	15.99***

p<0.01, *p<0.001

족양상에 큰 차이를 보인 것으로 사료된다.

두 호텔 간에 유의적인 차이를 보인 요소는 직무 자체(p<.01), 감독(p<.001), 동료들(p<.01)과 전반적인 만족도(p<.001)로, 호텔 A에 근무하는 직원들의 직무만족도가 호텔 B에 근무하는 직원들의 직무만족도에 비해 유의적으로 높게 나타났다. 그 원인을 살펴보면, 외국 체인 특급 호텔인 호텔 B는 호텔 경영을 외국인들이 책임지고 있는 호텔로 근래 수년간 경비 절감을 위해 호텔 운영비의 많은 부분을 차지하는 인건비를 줄이려고 직원 수를 다른 어느 특급 호텔에 비해 많이 감축했다. 또한 호텔 운영상 꼭 필요한 기구나 기물을 구입하는데 어려움을 느끼고 있고, 종사원들의 사기저하 문제 등 직원들의 직무만족도를 낮출 수 있는 여러 가지 요인을 가지고 있다. 그리하여 전체적으로 호텔 A에 비해 직무만족도가 낮고 특히 상사나 동료들에 대해서도 만족도가 낮은 것으로 나타났다.

3. 개인적 특성별 직무 만족도 분석

개인적 특성에 따라 직무만족 측정 요소에 차이가 있는지를

호텔 A와 호텔 B별로 <Table 3>에 제시하여 비교 분석하였다.

호텔 A에서는 전반적인 직무만족도가 개인적 특성 중 결혼 여부, 근무기간에 따라 유의적인 차이가 있었는데, 미혼인 직원들의 직무만족도가 유의적으로 높았고(p<.05), 2~5년 정도 근무한 종사원들의 직무만족도가 다른 근무기간군에 비해 유의적으로 높게 나타났다(p<.01).

직무만족도 측정 요소별로 직무만족도를 살펴보면, 상사의 감독, 승진에 대한 만족도에서는 개인적 특성에 따른 유의적인 차이가 없었고, 직무 자체, 급여, 동료들에 대한 만족도는 개인적 특성에 따른 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 직무 자체에 대한 만족도는 개인적 특성 중 연령, 결혼, 성별, 최종 학력, 근무기간에 따라 유의적인 차이가 있었다. 직무 자체의 만족도와 연령의 관계에 있어서는 20대가 35세 이상의 집단에 비해 유의적으로 만족도가 높았고(p<.01), 결혼 여부와와의 관계에서는 미혼인 직원이 유의적으로 만족도가 높았으며(p<.001), 남자보다는 여자의 경우에 더 직무만족도가 높게 나타났다(p<.001). 최종학력은 전문대졸 집단의 만족도가(p<.05), 근무기간은 2~5년의 집

<Table 3> Job satisfaction level of personnel by demographic characteristics

(M ± SD)

Variables	Hotel A						Hotel B					
	Work itself	Payroll	Supervision	Promotion	Co-workers	Total JDI	Work itself	Payroll	Supervision	Promotion	Co-workers	Total JDI
Gender												
Male	32.86±4.91	14.69±1.81	35.90±3.74	17.63±2.24	37.02±3.61	138.12±10.12	31.79±4.36	14.76±2.13	34.75±4.36	17.25±2.53	35.71±3.74	134.29±10.99
Female	35.17±4.34	5.20±1.77	36.65±3.68	17.27±2.64	35.65±3.55	139.95±9.70	33.25±6.36	14.68±2.40	33.73±4.94	17.51±3.57	35.33±3.78	134.51±13.08
t-value	11.57***	3.92*	1.97	1.11	7.21**	1.65	3.87	0.07	2.30	0.37	0.47	0.02
Age												
21~25yrs	34.92±3.96	15.43±1.75	36.28±3.77	17.89±1.98	35.69±3.86	140.23±9.32	35.76±5.85	14.29±2.36	34.52±4.19	16.82±3.32	34.58±5.33	136.00±14.84
26~30yrs	34.23±4.79	14.78±1.76	36.18±3.31	17.28±2.48	36.51±3.48	139.01±9.66	31.81±5.12	14.92±1.92	35.07±4.99	17.23±2.50	35.64±3.62	134.69±12.15
31~35yrs	33.49±5.46	14.53±1.76	36.35±4.15	17.68±2.27	37.16±3.25	139.23±10.87	32.01±4.46	14.68±1.83	34.47±3.76	17.62±2.48	35.65±3.58	134.45±10.10
36~40yrs	30.64±3.25	15.11±1.76	34.35±2.64	16.76±2.10	36.88±3.67	133.76±7.42	31.68±4.79	14.84±3.13	34.47±4.50	16.50±3.00	36.18±3.85	133.68±10.75
41yrs or more	31.07±4.15	14.57±2.15	36.34±4.41	17.80±2.78	36.88±4.68	136.69±10.86	32.25±4.98	14.88±2.42	33.66±5.43	18.05±3.50	35.22±3.27	134.08±13.15
F-value	4.71**	1.78	1.07	1.10	1.08	1.61	2.50*	0.33	0.56	1.81	0.64	0.13
Marital status												
Married	32.22±4.39	14.63±1.93	35.88±3.54	17.43±2.40	36.76±3.39	136.92±8.61	31.60±4.75	14.72±2.30	34.37±4.43	17.37±2.85	35.58±3.62	133.66±10.98
Single	34.47±4.97	14.95±1.72	36.31±3.84	17.56±2.34	36.53±3.811	139.86±10.74	33.40±4.92	14.82±2.04	35.01±4.29	17.35±2.71	35.72±3.94	136.31±11.67
t-value	13.38***	1.93	0.82	0.20	0.22	5.18*	7.63**	0.11	1.16	0.00	0.08	3.04
Academic background												
Middle school or less	31.33±4.16	14.33±1.15	38.33±2.51	15.00±2.00	33.33±4.16	132.33±7.23	29.92±6.12	14.57±3.41	31.28±5.23	17.57±4.32	35.64±4.51	129.00±14.70
High school	32.26±4.97	14.49±2.23	36.70±4.18	17.57±2.59	37.03±3.77	138.06±10.22	32.33±4.62	14.86±2.14	34.54±3.14	17.77±2.54	35.78±2.84	135.30±9.05
Associate degree	34.18±4.71	15.00±1.60	35.91±3.50	17.49±2.22	36.42±3.36	139.03±9.14	32.26±4.94	14.73±2.22	34.77±4.82	17.16±2.74	35.49±4.05	134.43±12.41
Bachelor degree or more	33.04±5.20	14.54±2.04	35.86±4.09	17.77±2.68	37.36±4.93	138.59±15.10	32.61±4.77	14.92±1.11	34.84±5.08	17.53±1.61	35.92±3.86	135.84±8.59
F-value	2.65*	1.45	1.04	1.23	1.53	0.54	1.04	0.11	2.62	0.77	0.13	1.22
Years in present company												
6 months or less	32.78±4.33	15.00±1.90	36.26±3.79	17.08±2.57	35.26±4.14	136.39±12.11	35.11±7.57	14.11±3.05	35.11±2.61	17.22±2.22	35.88±1.53	137.44±9.63
6month~less than 2yrs	33.28±3.97	15.32±1.65	35.97±3.36	17.46±2.74	36.30±3.15	138.36±8.40	32.00±4.94	14.84±1.95	34.21±3.50	17.36±2.16	35.15±4.00	133.57±11.85
2yrs~less than 5yrs	36.03±5.79	14.94±1.95	37.03±3.95	18.09±1.98	37.28±4.10	143.40±10.92	31.97±4.69	14.82±2.01	34.23±3.39	16.79±3.03	36.02±4.18	133.84±11.55
5yrs~less than 10yrs	33.65±4.53	14.47±1.69	36.07±3.79	17.32±2.16	35.46±3.12	137.98±8.69	32.26±4.91	14.89±1.89	35.05±4.51	17.64±2.45	35.69±3.54	135.54±10.29
10yrs or more	30.58±3.78	14.66±1.97	35.13±3.53	17.44±2.60	37.36±4.18	135.19±10.16	32.27±4.35	14.72±2.66	34.63±4.64	17.16±2.92	35.56±3.59	134.36±11.09
F-value	7.70***	1.90	1.45	1.13	1.76	4.66**	0.81	0.29	0.39	0.85	0.21	0.42

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

단의 만족도가 유의적으로 가장 높았다($p < .001$). 급여에 대한 만족도는 여자 직원의 만족도가 유의적으로 높은 반면($p < .05$), 동료들에 대한 만족도는 남자 직원의 만족도가 유의적으로 높게 나타났다($p < .01$).

호텔 B의 분석결과를 살펴보면, 전반적인 만족도에서 개인적 특성에 따른 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났으며, 직무만족도의 측정요소별 직무만족도에 있어서는 직무 자체에 대해서만 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 직무 자체에 대한 직무만족도는 개인적 특성 중 연령, 결혼 여부에 따라 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 연령과의 관계를 살펴보면 21~25세 집단의 직무만족도가 유의적으로 가장 높은 것으로 나타났는데, 이는 호텔 A의 분석결과와 비교하면 호텔 A는 21~25세, 26~30세, 31~35세의 순서에 비해 40세 이상의 만족도가 두 번째 순서인 것이 다른 결과이다. 결혼 여부와 관계에서는 호텔 A의 결과와 같이 미혼인 직원의 만족도가 유의적으로 높게 나타났다($p < .01$).

서울지역 특 1,2급 호텔 종사원을 대상으로 직무만족도를 조사한 연구³⁵⁾에서는 성별에 있어서는 남성이, 연령별로는 30세 이상이, 결혼여부는 기혼자가, 근무 연수별로는 장기근속자가, 직급별로는 직급이 높아짐에 따라 상대적으로 만족도가 높다고 보고하였다³⁶⁾. 서울시내 특급호텔 2개를 대상으로 한 연구³⁷⁾에서는 인구통계적 특성 자체가 직무만족의 변인으로 작용하지 않았으나 재직기간($p < .01$)이 짧은 경우, 과장이상으로 직급이 높은 경우($p < .01$), 전공자인 경우($p < .01$) 만족도가 높게 나타났다.

패밀리레스토랑업체 종사자를 대상으로 인구통계학적 특성에 따른 직무만족 요인과의 관계를 규명한 연구³⁸⁾에서는 남자가 여자에 비해 임금, 성장성, 성취감, 의사소통, 업무 특성의 5개 요인에서 만족수준이 유의하게($p < .05$) 높았으며, 결혼 여부에서는 성취감, 의사소통 요인에 대해 기혼이 미혼보다 유의적으로($p < .05$) 높은 만족도를 보였는데, 이는 결혼 후의 직장생활의 안정 성향 때문이라고 해석하였다. 연령은 성취감 요인에($p < .05$), 교육수준은 근무환경 요인에($p < .05$), 재직기간은 성취감과 인간관계 요인에($p < .05$), 근무부서는 업무특성 요인에($p < .05$) 유의적인 영향을 미치는 것으로 보고되었다. 패밀리레스토랑업체 종사자를 대상으로 직무만족을 조사한 또 다른 연구³⁴⁾에서는 성별, 연령, 학력, 월 소득, 결혼여부, 부양가족 등의 인구통계적 특성에 따라 직무만족에 유의한 차이를 보이지 않았기에($p < .05$), 직

무만족을 끌어 올리는데 계층별로 차별화된 전략보다는 공통적인 관리전략이 요구된다고 보고하였다.

이상의 여러 연구결과에서 보듯 개인적 특성 중 어떤 특성이 직무만족에 영향을 미치느냐, 또 그 특성이 직무만족의 어떤 요인에 영향을 미치느냐는 연구결과마다 유사한 경우도 있으나 대체로 이견이 있으며 극명한 대비를 이루는 경우까지 다양하다. 이는 대부분의 연구들이 조사대상을 편의추출법에 의해 몇 개 기관이 국한했기 때문에 각 연구결과를 일반화하는 데에는 한계가 있음을 보여주는 상황이라 사료된다. 하지만, 개인적 특성이 직무만족에 직간접적으로 영향을 미치는 것은 사실이므로 조직 구성원의 직무만족에 대해 논의할 때 개인적 특성을 배제해서는 안 될 것으로 판단되며, 각 조직별로 종사자의 특성에 따른 직무만족도의 차이를 파악함으로써 직무만족도가 낮게 나타나는 집단의 만족도 제고 노력을 선별적으로 차별화하여 진행하는 것이 필요하다.

4. 직무 유형별 직무 만족도 분석

호텔 A와 호텔 B의 종사원들의 직무 유형, 즉 조리부와 식음료부에 따른 직무만족도를 비교한 결과, 두 호텔 모두 식음료부 종사자가 조리부 종사자에 비해 전반적인 만족도(호텔 A: $p < .05$, 호텔 B: $p < .05$)와 측정요소 중 직무 자체(호텔 A: $p < .001$, 호텔 B: $p < .01$)에 대한 만족도가 유의적으로 높았다(Table 4). 조리부에 근무하는 직원들의 직무 자체에 대한 만족도가 식음료부에 근무하는 직원들의 만족도에 비해 유의적으로 낮게 나타난 것은 호텔에 근무하는 조리 종사원들은 자신의 직무에 대해 전문성과 숙련된 경험이 요구되어지는 직종임에도 불구하고 전부터 조리사에 대한 부정적인 사회 인식과 장시간의 육체적 노동이 요구된다는 것과 식음료부 종사원에 비해 작업장의 근무 환경이 좋지 않다는 것에 대한 인식이 원인이라고 사료된다. 서울시내 특 1,2급 호텔을 대상으로 조사한 연구³⁵⁾에서는 조리부의 직무만족도가 가장 높으며, 관리부, 판촉부, 객실부, 식음료부 순이었다. 서울시내 패밀리레스토랑업체 종사자를 대상으로 직무만족도를 조사한 연구에서는³⁴⁾ 식음료부서(3.39)보다는 조리부서(3.59)의 직무만족도가 유의적으로($p = .011$) 낮게 나타나 본 연구와는 상반된 결과였다. 이것은 비록 동일 혹은 유사 사업군이더라도 업체별로 직무만족에 편차가 심한 것에 기인한 것으로 사료된다. 따라서 향후 업체별 특성, 즉 규모, 연혁, 조직구성 등의 물리적 특성과 함께 조직문화, 리더십 등의 행동과학적 특성에서의 직무만

<Table 4> Job satisfaction level of personnel by job type

(M±SD)

Variables	Hotel A			Hotel B		
	BOH	FOH	t-value	BOH	FOH	t-value
Work itself	31.81 ± 4.50	35.50 ± 4.55	-6.4157***	30.83 ± 4.80	33.32 ± 5.04	-3.9359**
Payroll	14.72 ± 1.93	14.90 ± 1.67	-0.7858	14.81 ± 2.12	14.75 ± 2.39	0.1777
Supervision	36.13 ± 4.06	36.09 ± 3.34	0.0842	34.05 ± 3.84	35.08 ± 5.33	-1.7699
Promotion	17.67 ± 2.41	17.67 ± 2.25	1.0967	17.55 ± 2.58	17.24 ± 3.16	0.8510
Co-workers	36.67 ± 3.44	36.54 ± 3.87	0.2937	35.37 ± 3.81	35.65 ± 4.00	-0.5561
Total JDI	137.02 ± 10.00	140.39 ± 9.98	-2.6557*	132.63 ± 12.95	136.07 ± 11.77	-2.1825*

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

족 차이 분석을 병행한다면 이러한 현상을 규명하는데 일조할 것으로 여겨진다.

5. 직무만족 측정 요소의 상대적인 순위 측정

직무만족도 측정 요소의 상대적인 순위를 측정한 결과(Table 5), 호텔 종사원들은 직무상 다섯 가지 기본요소 중 급여(44.4%)가 가장 중요하다고 1순위를 주었으며, 28.8%가 급여를 상대적인 순위 측정에서 2순위를 주었고, 직무 자체에 있어서는 37.0%가 1순위를, 16.4%가 2순위를 주었다. 이러한 결과는 호텔 종사원들의 73.1%가 남자 직원들로 한 가정의 가장으로서 가정경제에 대한 책임감이 강하고, 호텔 종사원들의 직업에 대한 의식이 보람을 느끼거나 사회에 기여할 수 있는 직종이 아니고 현실적으로 생활을 위해 선택했기 때문인 것으로 사료된다. 그리고 직무 자체에 대한 응답 결과는 일반 사무직종에 비해서는 전문성과 숙련성이 요구되는 직종이므로 직무에 소신을 가지고 임하는 것으로 해석할 수 있겠다. 세 번째로 중요하다고 3순위에 응답한 직무 측정요소로는 동료들(29.2%)로 가장 많았으며, 네 번째로 중요하다고 답한 직무 측정요소로는 승진(29.4%)이며, 가장 중요하지 않다고 응답한 직무 측정요소로는 상사의 감독(44.1%)인 것으로 나타났다.

호텔 A의 종사원들은 직무상 다섯 가지 요소 중 급여(46.5%)가 가장 중요하다고 응답하였고, 그 다음이 직무 자체(38.3%), 동료들(10.3%), 승진(2.9%)순이고, 가장 중요하지 않다고 응답한 것은 상사의 감독(2.1%)으로 나타났다. 호텔 B의 종사원들은 다섯 가지 요소 중 급여(42.3%), 직무 자체(35.8%), 동료들(12.2%) 순으로 중요하다고 응답하였고, 호텔 A와 다르게 승진이 가장 중요하지 않다고 응답하였다. 두 호텔 간에 큰 차이는 없었으나 호텔 A의 경우 상사의 감독에 대해 중요도가 낮게 포진되어 있는 반면, 호텔 B의 경우 동료들에 대한 중요도가 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 국내 호텔과 외국계 호텔의 조직구성 및 조직문화의 차이에 기인하는 것으로 사료된다.

6. 직무 만족도가 이직의사에 미치는 영향

직무만족도가 이직의사에 미치는 영향을 호텔별로 분석하여 <Table 6>에 제시하였다. 호텔 A의 경우, 직무 자체(p<.001)와 급여(p<.05)의 두 요소가 이직의사에 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 직무 자체에 대한 만족도가 높을수록, 급여에

<Table 6> Effects of job satisfaction level on intention to quite by hotel

Variables	Hotel A ¹⁾		Hotel B ²⁾	
	Parameter	t-value	Parameter	t-value
Work itself	0.0591	3.683***	0.0714	4.361***
Payroll	-0.0985	-2.451*	-0.0061	-0.175
Supervision	0.0394	1.854	0.0474	2.447*
Promotion	0.0083	0.252	-0.0619	-2.158*
Co-workdgers	-0.0196	-0.867	-0.0300	-1.366
Constant	1.7839	1.621	0.9062	1.032

¹⁾ R² = 0.1081 Adj R² = 0.0895 F = 5.81***

²⁾ R² = 0.1290 Adj R² = 0.1109 F = 7.14***

*p<0.05, ***p<0.001

대한 만족도가 낮을수록 이직의사가 높아지는 경향이 나타났다.

호텔 B의 분석결과에서는 직무 자체(p<.001), 상사의 감독(p<.05), 승진(p<.05)에 대한 만족도와와의 관계에서 유의적인 영향력을 보였다. 직무 자체와 상사의 감독은 이직의사에 정(positive)의 영향을, 승진은 부(negative)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

종사자의 직무만족이 이직의도에 부(-)의 영향을 끼친다는 사실은 호텔 종사자^{39,40)}와 캐주얼다이닝레스토랑 종사자⁴¹⁾, 패밀리레스토랑 종사자¹⁰⁾ 등 많은 연구에서 보고되고 있다. 호텔 조리 및 식음료 종사원을 대상으로 한 연구³⁷⁾에서도 종사자의 이직 성향이 직무만족요인과 부(-)의 관계가 성립됨을 규명하였으며, 직무만족 6개요인 가운데, 팀워크 조성이 이직성향에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 호텔산업의 조리종사원을 대상으로 한 연구⁴²⁾에서는 이직의도에 영향을 미치는 독립변수로 성과보상적절성 요인, 관료적 경영요인, 동료요인, 피드백요인, 임금요인, 자유연구허용도 요인, 과업성취요인의 7가지가 도출되었다. 홍콩 호텔 종사자를 대상으로 이직 여부에 따른 직무만족의 차이를 분석한 Lam 등의 연구⁴³⁾에서는 JDI의 5가지 요소 중 급여에 대한 만족도가 이직의사에 비해 현재 근무하고 있는 종업원이 유의적으로 높게 나타났다. 이직성향에 호텔등급과 종사원의 직무만족간의 상호작용이 이직의사에 미치는 영향을 규명한 연구⁴⁴⁾에서는 직무만족과 이직은 부(-)의 관계가 있으며(p<.001), 호텔 등급별로는 2와 3등급 호텔에서 이직의사가 높고 특급호텔에서 이직의사가 낮은 것으로 나타났다(p<.05). 또한 호텔등급이 독립변수로서 역할보다는 조절변수로서 직무만족과의 상호작용효과를 나타내어 이직의사에 유의적인(p<.05) 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<Table 5> Ranks of relative importance on five facets of job satisfaction

N(%)

Rank ¹⁾	Hotel A					Hotel B					Total				
	Work itself	Payroll	Super-vision	Pro-motion	Co-workers	Work itself	Payroll	Super-vision	Pro-motion	Co-workers	Work itself	Payroll	Super-vision	Pro-motion	Co-workers
1	93(38.3)	113(46.5)	5(2.1)	7(2.9)	25(10.3)	88(35.8)	104(42.3)	19(7.8)	10(4.1)	30(12.2)	181(37.0)	24(4.9)	217(44.4)	17(3.5)	55(11.2)
2	32(13.2)	72(29.6)	10(4.1)	72(29.6)	57(23.5)	48(19.5)	65(26.4)	35(14.3)	54(22.0)	41(16.7)	80(16.4)	45(9.2)	137(28.0)	126(25.8)	98(20.0)
3	53(21.8)	31(12.8)	35(14.4)	53(21.8)	71(29.2)	46(18.7)	42(17.1)	39(15.9)	52(21.1)	72(29.3)	99(20.2)	74(15.2)	73(14.9)	105(21.5)	143(29.2)
4	39(16.0)	17(7.0)	68(28.0)	68(28.0)	51(21.0)	35(14.2)	22(8.9)	62(25.3)	76(30.9)	48(19.5)	74(15.1)	130(26.6)	39(8.0)	144(29.4)	99(20.2)
5	26(10.7)	10(4.1)	125(51.4)	43(17.7)	39(16.0)	29(11.8)	13(5.3)	90(36.7)	54(22.0)	55(22.4)	55(11.2)	215(44.1)	23(4.7)	97(19.8)	94(19.2)

¹⁾ 1 : the most important facet / 5 : the least important facet

의식 및 급식업체 종사원을 대상으로 한 이직에 영향을 미치는 요인에 관한 Ghiselli 등의 연구²⁰⁾에서는 단기적 이직의사에는 내재적인 직무 만족 요인이, 장기적인 이직의사에는 내재적·외재적 요인 모두가 유의적인 영향을 미친다고 보고하였다. 패스트푸드업체의 비정규직 종사자를 대상으로 한 연구⁴⁵⁾에서는 이직률이 높은 업장이 낮은 업장에 비해서 근무 분위기, 종사원들 간의 커뮤니케이션, 자긍심 등의 인간관계요인에 대한 만족도가 유의적으로 낮았으며, 종업원 시설과 시급, 근무시간, 무료식사, 업무 등의 근무조건 요인에 대해서도 유의적으로 낮게 보고되었다. 하지만 작업장 환경 요인은 이직률에 영향을 미치지 않았으며 이 원인은 작업에 필요한 시설 및 도구의 표준화라는 패스트푸드업장의 특성 때문이라고 해석하였다.

결과적으로 직무만족은 이직의사에 부(-)의 영향을 미치는 것은 자명한 사실이나, 각 조직의 특수성과 근무 환경 등의 상이함으로 인하여 이직의사에 직접적으로 영향을 주는 구체적인 직무만족 요인은 다소 차이를 보인다. 따라서 각 조직별로 종사자의 이직 의도에 영향을 주는 직무만족 요인에 관심을 두고 관리할 필요가 있다.

IV. 요약 및 결론

본 연구에서는 국내 비체인 특급 호텔과 외국계 체인 특급 호텔의 조리·식음료 종사자를 대상으로 Smith, Kendall, Hulin이 개발한 JDI를 사용하여 직무만족도를 측정하고, 개인 특성 및 직무 유형별 직무만족도의 차이를 비교하고자 하였다. 또한 직무만족도가 이직의사에 어떤 영향을 미치는지를 규명하고자 하였다.

1. JDI에서 제시된 직무 만족도 평가 요소 5가지 및 전반적인 만족 수준을 평가한 결과, 직무 자체는 54점 중 평균 32.86, 급여는 21점 중 평균 14.79, 상사의 감독은 54점 중 평균 35.37, 승진은 27점 중 17.45, 동료들은 54점 중 36.07로 조사되었다. 두 호텔 간에 유의적인 차이를 보인 요소는 직무 자체($p<.01$), 감독($p<.001$), 동료들($p<.01$)과 전반적인 만족도($p<.001$)로, 호텔 A에 근무하는 직원들의 직무만족도가 호텔 B에 근무하는 직원들의 직무만족도에 비해 유의적으로 높게 나타났다.

2. 개인적 특성별 직무 만족도 분석 결과, 호텔 A에서는 전반적인 직무만족도가 결혼 여부, 근무기간에 따라 유의적인 차이가 있었는데, 미혼인 직원들의 직무만족도가 유의적으로 높았고($p<.05$), 2~5년 정도 근무한 종사원들의 직무만족도가 다른 근무기간군에 비해 유의적으로 높게 나타났다($p<.01$). 직무만족도 측정 요소별로 직무만족도를 살펴보면, 상사의 감독, 승진에 대한 만족도에서는 개인적 특성에 따른 유의적인 차이가 없었고, 직무 자체, 급여, 동료들에 대한 만족도는 개인적 특성에 따른 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 호텔 B에서는 전반적인 만족도에서 개인적 특성에 따른 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났으며, 직무만족도의 측정요소별 직무만족도에 있어서는 직무 자체에 대해서만 유의적인 차이가 있었다.

3. 호텔 A와 호텔 B의 종사원들의 직무 유형, 즉 조리부와 식음료부에 따른 직무만족도를 비교한 결과, 두 호텔 모두 식음료부 종사자가 조리부 종사자에 비해 전반적인 만족도와 직무 자체에 대한 만족도가 유의적으로 높았다.

4. 직무만족도 측정 요소의 상대적인 순위를 측정한 결과, 호텔 종사원들은 직무상 다섯 가지 기본요소 중 급여(44.4%)가 가장 중요하다고 1순위를 주었으며, 직무 자체에 있어서는 37.0%가 1순위를 주었다. 두 호텔간 중요도 순위에는 큰 차이는 없었으나 호텔 A의 경우 상사의 감독에 대해 중요도가 낮게 포진되어 있는 반면, 호텔 B의 경우 동료들에 대한 중요도가 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 국내 호텔과 외국계 호텔의 조직구성 및 조직문화의 차이에 기인하는 것으로 사료된다.

5. 직무 만족도가 이직의사에 미치는 영향을 분석한 결과, 호텔 A에서는 직무 자체($p<.001$)와 급여($p<.05$)의 두 요소가 이직의사에 유의적인 영향을, 호텔 B에서는 직무 자체($p<.001$), 상사의 감독($p<.05$), 승진($p<.05$)에 대한 만족도와와의 관계에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상과 같은 연구 결과를 우리나라 특급 호텔의 대부분이 국제적 인지도를 가진 체인 호텔이고 이러한 호텔들을 운영하는 총 지배인은 거의 외국인이라는 한국의 호텔 환경에서⁴⁶⁾ 해석할 때 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 대표적인 국내 비체인 특급 호텔과 외국계체인 호텔의 조리 및 식음료 종사자간 직무만족도에는 유의적인 차이를 보이며, 이직의사에 영향을 미치는 직무만족 요소에도 차이가 있음을 보여주는 본 연구결과는 조리 및 식음료 인력들에 대한 효율적인 직무 및 이직관리를 위해 편견없는 인적자원관리방식보다는 기업의 비전과 기업 문화를 탄영한 인적자원관리체계 수립의 필요성을 강조한다. 그리고 잦은 이직으로 인해 불필요하게 발생할 수 있는 채용관련 비용의 낭비를 절감하기 위해서 종사자들의 직무만족 진작을 위해 적극적으로 대처하는 태도가 요구된다. 관리자가 종사자의 직무만족을 극대화시키기 위해서 노력을 한다면 관리자와의 갈등, 사기 저하, 역할 갈등 증대, 집단 내 긴장, 수행능력 저하, 업무수행 문제로 인한 제재조치 등의 불미스러운 문제점들은 최소화될 수 있다⁴⁷⁾. 또한 이직을 최소화하기 위해 경영자가 직접 종사자 입장에서 서서 그들이 겪고 있는 문제점을 토론하고 함께 인식한다면 종사자는 조직에 헌신하고 직무에 충실할 수 있게 될 것이며 이는 고객에게 전달되는 서비스 질에 직접적으로 반영되어 조직의 성과를 극대화시킬 것으로 예견된다.

본 연구는 직무 불만족의 결과로 발생할 수 있는 종사자의 여러 가지 반응 중 이직의사에 중점을 두고 진행한 연구로, 향후 연구에서는 선행연구들에서 보고되고 있는 직무 스트레스 및 업무 기피현상, 생산성 저하 등의 개인적이면서도 조직 전체에 심각한 영향을 미칠 수 있는 요인들에 대한 영향력과 이들 간의 상호작용에 대해서도 관심을 가질 필요가 있다고 사료된다.

■ 참고문헌

- 1) Kim YK. A study on the critical success factors in the hotel

- industry. Master thesis. Yonsei University, 1993.
- 2) Choi MG. A study on the sales promotion strategy of hotel in Korea. Master thesis. Yonsei University, 1996.
 - 3) Kim JG. A Study on the measurement and related variables of the job satisfaction. *Korean Journal of Industrial and Organization Psychology* 1(1): 55-78, 1988.
 - 4) Fosam EB, Grimsley MF, Wisher SJ. Exploring models for employee satisfaction with particular reference to a police force. *Total Quality Management* 9(2/3): 235-247, 1998.
 - 5) Rust RT, Metters R. Mathematical models of service. *European Journal of Operational Research* 91(3): 427-439, 1996.
 - 6) Schneider B, Bowen DE. The service organization: Human resource management is crucial. *Organizational Dynamics* 21(4): 39-52, 1993.
 - 7) Edvardsson B, Larsson G, Setterlind S. Internal service quality and the psychosocial work environment: An empirical analysis of conceptual interrelatedness. *The Service Industries Journal* 17(2): 252-263, 1997.
 - 8) Suh CH. An influence of organizational trust on employee's organizational citizenship behavior and mediating job satisfaction. *Korean Journal of Tourism Research* 15: 135-156, 2000.
 - 9) Kim IC. Effects of the job performance on the turnover intention of hotel employees in Korea. *Journal of Tourism Sciences* 21(2): 142-156, 1998.
 - 10) Lee HY. The impact of organizational culture on total quality management strategy in family restaurants. Ph.D thesis. Yonsei University, 2002.
 - 11) O'Reilly CA, Chatman JA, Caldwell DF. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management Journal* 34(3): 487-516, 1991.
 - 12) Park BG. The role of discretionary behavior and in-role behavior in the relationship between hotel employees' job satisfaction and customer orientation. *Journal of Tourism Sciences* 22(3): 31-53, 1999.
 - 13) Bitner MJ, Booms BH, Tetreault MS. The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing* 52(January): 71-84, 1990.
 - 14) Heskett JL, Jones TO, Loveman GW, Sasser WE, Schlesinger LA. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review* 72(2): 164-174, 1994.
 - 15) Hallowell R, Schlesinger LA, Zomitsky J. Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning* 19(2): 20-31, 1996.
 - 16) Schmit MJ, Allscheid SP. Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connection. *Personnel Psychology* 48: 521-536, 1995.
 - 17) Price J. The study of turnover. The Iowa State Univ. Press. Ames, IA., 1977.
 - 18) Mobley WH. Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *The Academy of Management Review* 7(1): 111-116, 1982.
 - 19) Judge TA, Locke EA. Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 78(3): 475-490, 1993.
 - 20) Ghiselli RE, La Lopa JM, Bai, B. Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent: Among food-service managers. *The Cornell HRA Quarterly* 42(2): 28-37, 2001.
 - 21) DeConinck JB, Stilwell CD. Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research* 57(3): 225-231, 2004.
 - 22) Tuten TL, Neidermeyer PE. Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research* 57(1): 26-34, 2004.
 - 23) Kammeyer-Mueller JD, Wanberg CR, Glomb TM, Ahlburg D. The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. *Journal of Applied Psychology* 90(4): 644-658, 2005.
 - 24) Sheridan JE. Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal* 35(5): 1036-1056, 1992.
 - 25) Katzell RA, Korman AK, Levine EL. Research Report 1: Overview of the dynamics of worker job mobility. Social and Rehabilitation Service. Washington DC., 1971.
 - 26) Smith PC, Kendall LM, Hulin CL. The Measurement of satisfaction work and retirement: A strategy for the study of attitudes. Rand McNally & Co. Chicago, IL., 1969.
 - 27) Lee HJ. Job satisfaction and its relationship to job characteristics of hospital foodservice employees. Master thesis. Yonsei University, 1993.
 - 28) Hong WS. Foodservice employee job satisfaction in 14 hospital food service systems. *Korean J Soc Food Sci* 10(3): 296-300, 1994.
 - 29) Yang IS, Lee HJ, Kang HR, Kim SH, Yi BS. Job satisfaction and its relationship to job characteristics of hospital foodservice employees. *Korean J Dietary Culture* 9(5): 479-487, 1995.
 - 30) Park JS. Factors affecting the dishwashing workers' job satisfaction in hospital foodservice systems. *Korean J Soc Food Sci* 13(4): 402-409, 1997.
 - 31) Joo NM, Chun HJ. The analysis of the foodservice productivity in the welfare facilities for the elderly: The measurement of the levels of job satisfaction of foodservice employees. *Korean J Soc Food Sci* 15(4): 358-362, 1999.

- 32) Chang SY, Han MJ. A study on the job and need satisfactions of elementary school foodservice employees in Seoul area. *Korean J Soc Food Sci* 18(6): 625-631, 2002.
- 33) Golembiewski, RT, Yeager, S. Testing the applicability of the JDI to various demographic groups. *Academy of Management Journal* 21(3): 514-519, 1978.
- 34) Lee SH, Kim SH, Kim MS. The condition analysis about job satisfaction and separation propensity of foodservice industry culinary employee's. *Korean J Culinary Research* 9(4): 37-53, 2003.
- 35) Woo JH. The study of major factors impact on the job satisfaction: Focused on 5 star hotels in Seoul. Master thesis. Kyunghee University, 1998.
- 36) Won WH. The study of job satisfaction, service level and performance of hotel employee. Ph.D thesis. Sejong University, 1992.
- 37) Lee SH. An empirical study on the job satisfaction and turnover intention of employee's at the deluxe hotel. *Korean J Culinary Research* 10(1): 186-202, 2004.
- 38) Lee JJ. A study on the job satisfaction of diner out company employee. *Culinary Research* 6(2): 79-95, 2000.
- 39) Kim HS. 2005. A study on the relationship of job stress, job satisfaction, organizational commitment and turnover intention of hotel employees. *Tourism Research* 19(3): 203-225
- 40) Karatepe OM, Uludag O, Menevis I, Hadzimehmedagic L, Baddar L. The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management In Press*, 2005.
- 41) Kim WG, Leong JK, Lee YK. Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management* 24: 171-193, 2005.
- 42) Park BR, Cho MH. The job satisfaction and factors affecting turnover intention on kitchen employees in the hotel industry. *J Foodservice Management* 5(1): 91-110, 2002.
- 43) Lam T, Zhang H, Baum T. An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism management* 22: 157-165, 2001.
- 44) Lee KH. The difference of turnover intention by interaction effect between the job satisfaction of hotel employees and hotel grade. *Tourism and Leisure Research* 14(3): 325-339, 2003.
- 45) Jang KR, Lee ES. Job satisfaction analysis of contingent workers working at fast-food outlets with different turnover rate. *J Foodservice Management* 8(1): 49-66, 2005.
- 46) Shim YK. A study of GM's leadership role in superdeluxe chain hotel. *Hotel Management Research* 14(2): 149-169, 2005

(2005년 10월 24일 접수, 2006년 2월 13일 채택)