

## 호텔 종사원의 교육 훈련 인식이 내재화와 직무 몰입에 미치는 영향

이미숙<sup>1)</sup> · 정동주<sup>2)</sup> · 최성웅<sup>¶</sup> · 강대훈<sup>3)</sup>

그랜드 힐튼 호텔 조리팀<sup>1)</sup>, 신성대학교 호텔경영학과<sup>2)</sup>  
경기대학교 대학원 외식조리관리전공<sup>¶</sup>, 원외식서비스경영컨설팅<sup>3)</sup>

## The Effect of the Recognition of Educational Training for Hotel Employees on Internalization and Job Commitment

Mi-Suk Lee<sup>1)</sup>, Dong-Ju Jung<sup>2)</sup>, Sung-Woong Choi<sup>¶</sup>, Dae-Hoon Kang<sup>3)</sup>

Culinary Team of Grand Hilton Hotel<sup>1)</sup>  
Dept. of Hotel Management, Shin Sung University<sup>2)</sup>  
Dept. of Foodservice Management, Kyonggi University<sup>¶</sup>  
Won Foodservice Management Consult<sup>3)</sup>

### Abstract

One of the tasks given to the hotel business is to improve ES(Employee Satisfaction) through educational training for enhancing job efficiency and service quality, not product competition. In the current domestic field, however, ES(Employee Satisfaction) based on appropriate educational training hasn't been established yet. The purpose of this study is to verify the effect of educational training including recognizing the necessity of frequency, the level of lecture conscience, motivation, and internalization along with job commitment. The cohort of women(n=128, 44.4%) and men(n=160, 55.6%) was monitored by the questionnaire data from October 13th to 31st, 2007. It was assessed by (1) the recognition of educational training, (2) educational training practices, (3) organizational identification, (4) brand identification, and (5) job commitment. Statistical analysis was conducted using SPSS (Statistical Package for Social Science), data coding, and the data cleaning system. As a result, it was proved that frequency, the level of lecture conscience, motivation, the recognition of necessity are in proportion to brand identification and organization identification. In addition, identification through educational training can raise the efficiency of job commitment.

**Key words:** employees hotel, education training, internalization, job commitment.

### I. 서 론

서비스산업으로서 호텔은 경쟁력 향상을 위한 현 상황에서 제품 경쟁이 아닌 인적 서비스를 바탕으로 한 서비스 품질의 향상이 급선무의 과제가 되고 있는데(박혜원 2004), 관광호텔은 종사원

에 대한 교육 훈련을 통해 종사원의 기업의 생산성을 제고시킬 수 있다. 종사원의 교육 훈련에 관한 만족도가 높을수록 직무 향상 및 성과에 영향을 미치고, 종사원의 교육 훈련에 관한 만족도가 높을수록 직무 몰입도가 높아지며(박한나 2001), 또한 서비스 교육 프로그램은 직원들에게 고객지

¶: 최성웅, 010-5297-7658, sbchoi716@hanmail.net, 서울시 서대문구 충정로 2가 71 경기대학교 대학원 외식조리관리전공

향성과 고객 만족 반응성에 유의한 영향을 미친다(윤기열·노민경 2003).

최근의 호텔산업의 경쟁이 치열해지면서 상품 간의 차별화가 약해지고, 가격 경쟁이 심화되고 있는 추세이다. 호텔기업의 교육 훈련이 성공하려면 프로그램의 내용을 이해하고 숙달할 수 있는 인지적이고 심체적인 능력이 있어야 하고, 조직 분위기나 과업요소를 포함한 작업 환경에 대한 교육 훈련 참가자의 인식이 의지적이어야 한다고 하였다(Noe 1986). 그러나 현대산업의 교육 훈련은 종사원측면에서 봤을 때 종사원들의 직업의식이 결여되어 있어 사내 교육 훈련에 관심이 없기 때문에 교육에 참석하기를 꺼리는 경향이 있고, 반복되는 교육 내용으로 교육이 필요 없다고 생각하는 경우가 있다. 또한 종사원이 교육 필요성을 인식하는 정도가 미흡하여 교육의 효과를 충분히 기대하기가 어렵다는데 있다.

따라서 본 연구는 호텔 종사원의 교육 훈련에 대한 인식이 서비스산업인인 호텔의 브랜드와 조직에 동일시되어 이러한 내재화가 높은 종사원이 직무 몰입을 검증하고자 하였다. 이러한 연구목적 달성을 위한 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 교육 훈련, 내재화(브랜드 동일시, 조직 동일시), 직무 몰입에 대한 이론적 고찰을 실시한다.

둘째, 호텔 기업 종사원들의 교육 훈련에 관한 인식 정도를 살펴보고자 한다.

셋째, 호텔 기업 종사원들의 교육 훈련이 직무 몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다.

넷째, 호텔 기업의 종사원의 브랜드 동일시/조직 동일시가 직무 몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 교육 훈련

기업의 종사원은 교육 훈련을 통해 더 능력 있는 직원이 되며(Josiam & Clements 1994), 자아인식이 증가하고, 향상된 태도 그리고 좀 더 강해진

팀워크가 된다(Conradade-Woods & Ninemeire 1994)고 하였다.

이렇듯 중요한 교육 훈련의 의미를 살펴보면, 교육 훈련(education and training)이란 기업내에 있어서 종업원의 자질을 개발하고 직무에 대한 적응성을 높임으로써, 보다 나은 직무에 있어 보다 나은 자격(a better qualification for a better job)을 갖출 수 있도록 조직적, 체계적으로 유도하는 활동(최미경 2005)이라고 정의하고 있다.

또한 이혜영(2000)은 관광호텔의 종사원 교육 훈련에 관한 실증적 연구에서 서비스 시대에서의 우위를 확보하고 다양해진 고객의 요구를 만족시키고 최신의 서비스를 제공하기 위해서는 서비스의 주체인 종사원 교육 훈련은 매우 중요하며, 종사원의 직무 만족이 중요하다는 문제 의식을 바탕으로 관광호텔의 교육 훈련에 관하여 종사원이 느끼는 교육 훈련에 대한 전반적 인식도와 교육 훈련후의 효과와의 관계와 이에 영향을 미치는 요인을 추출함으로써 관광호텔 종사원 교육 훈련이 올바른 교육 훈련 방향을 제시하였다.

호텔·항공사 직원들이 지각한 교육 훈련 내용의 중요도-실행도 불일치가 교육 훈련 성과에 미치는 영향에서 호텔과 항공사의 교육 훈련에 대한 필요성을 제시하고 실증적 분석을 통해 직원들의 욕구를 파악하여 적절한 교육 훈련 프로그램으로 경영자와 교육 담당자들의 지원이 필요하다는 결과를 얻었으며(박혜원 2004), 관광통역안내사의 교육 훈련 필요성 인식과 학습 동기에 관한 연구에서 교육 훈련의 필요성 인식과 학습능력과의 관계에서 통계적으로 학습 능력이 유의한 영향을 미친다는 결론을 확인했다(신애경 2007).

또한, Gronroos(1990)는 교육 훈련을 종업원으로 하여금 회사와 고객 사이의 다양한 기능들과 역할들을 이해하는 데 도움을 주는 서비스 전략 개발 차원이라고 하였고, Ruckert(1992)는 교육 훈련은 외부 고객 지향성 수행을 위해 요구되는 전문기술이나 소비자 욕구에 대한 감각도 제공할 수 있다고 하였다.

Piercy(1995)는 훈련 프로그램은 시장지향성 개발에 있어 종업원의 부정적인 태도를 불식시키는 중요한 근간이 될 수 있다고 주장하였다. Beach(1980)은 정해진 목적을 위해서 지식 혹은 기술을 학습하는 조직화된 절차라고 했고, Casio & Award(1981)은 직무활동에 필요한 기술과 지식을 습득하도록 하는 과정이라고 하였다. Nadler(1982)은 교육 훈련에 참여하는 조업원의 지식, 기술, 태도를 향상시킴으로써 조직의 궁극적인 목표를 달성함과 동시에 교육 참가자들 각 개인의 목표를 달성하는 것으로 볼 수 있다. 피교육자의 교육 훈련 필요성 인식 정도가 교육 훈련의 성과에 관련이 있을 것이라는 측면을 Nadler의 연구에서 개발한 “Critical Event Model”을 통해 교육 훈련 디자인 모델을 알 수 있다.

## 2. 제도의 내재화

조직이 일정한 제도를 도입하여 시행하는 과정에서 제도가 조직에 융합하여 제도를 시행하는 소기의 목적을 달성하려면 제도를 도입한 가치가 제도적용 대상 조직원에게 같은 정도로 통감되어야 한다는 것으로, 조직이 유도한 태도나 가치가 자신의 가치와 일치하여 나타나는 과정이 제도 내재화이다. 이러한 제도 내재화의 과정을 Kostova(1999)는 제도적 규칙과 규정의 의미가 조직에 전파되어, 제도가 내포하고 있는 가치가 잘 수용되고 내면화 되는 과정으로 정의하고 제도가 조직에 올바르게 정착되기 위해 거치는 과정이라고 하였다.

제도 내재화는 종업원이 조직 내 제도의 목적과 취지를 잘 이해하고, 이의 가치를 내재화하는 것이다. 제도 내재화는 제도 몰입, 제도 만족, 제도에 대한 심리적 주인의식으로 설명된다(Kostova 1999). 내재화는 자신의 가치와 조직의 가치와의 통합의 정도를 나타내는 지표라고 볼 수 있다. 즉, 한 개인이 어떤 조직의 가치를 자신의 것으로 채택하는 것이 조직 동일시 그 자체는 아니다. 한 개인이 어떤 대상의 가치를 자신의 것으로 채택

하는 것을 내재화라 한다(Kelman, 1961).

조직 내재화는 조직 동일시 과정을 거쳐 일어난다. 조직과 동일시하지 않는 사람이 조직의 경영가치나 조직규범 등을 자신의 가치로 통합할 수 없기 때문이다. 그러므로 조직 동일시라는 연구변수는 조직내재화와 상관관계는 있지만 서로 다른 연구변수로서 간주해야 한다(Mael 1989). 제도 몰입은 제도의 가치와 목표에 대한 동의와 수용 정도에 대한 것이며, 제도 정착을 위한 노력도 포함한다. 이는 조직 내의 전체적인 제도의 목적과 효과에 대해 동의하고 수용하는 정도이며, 제도가 역량과 성과 향상에 도움을 준다는 신념이며 또한 제도에 의한 변화이다.

## 3. 브랜드 동일시/조직 동일시

자아 이미지와 소비 행동 패턴에 관한 연구에서, 자아이론과 특성이론을 근간으로 하여 브랜드 동일시에 따른 소비 행동 패턴을 찾은 후, 특성 이론을 근간으로 하여 고객 개인의 개성과 특정 소비 패턴을 연결하였으며(Greeno 1973), 또한 브랜드 동일시를 실제적 동일시와 이상적 동일시로 구분하여 실제적 동일시는 실제 자아 이미지와 브랜드 이미지의 일치이며, 이상적 동일시는 이상적 자아 이미지와 브랜드 이미지와의 일치를 의미한다고 하였고(Graeff 1996), 고객의 자아 이미지와 브랜드 이미지가 일치하는 것을 브랜드 동일시라고 하였다(박주영 2001).

이러한 브랜드 동일시 개념을 내부 고객에게 접목하여 종업원의 자사 브랜드에 대한 동일시가 ES(Employee Satisfaction: 내부 고객만족)에 미치는 영향, ES가 CS(Customer Satisfaction: 고객만족)활동에 미치는 영향, 브랜드 동일시가 CS 활동에 미치는 영향에 대해서 분석하였는데, 브랜드 개성이 자신의 개인적, 사회적 브랜드 동일시에 긍정적 영향을 미치고, 브랜드 동일시가 높아질수록 ES가 증가하며, ES가 높아질수록 CS 활동이 증가하며, 브랜드 동일시가 증가하는 것만으로도 CS 활동이 증가하는 것으로 나타났다. 이처럼

럼 CS 활동이 증가한다는 것은 고객이 체감하는 CS가 높아진다는 의미로 이해할 수 있다. 이러한 결과는 브랜드 개성이 외부 고객뿐만 아니라 내부 고객에게도 주요한 관리의 대상이자 도구로써 사용될 수 있다는 시사점을 주었다(이유재·라선아 2004), 박기범(2005)의 연구에서는 브랜드 이미지를 경험적 이미지, 기능적 이미지, 상징적 이미지 등 3가지 차원으로 구성하여 알아보았으며, 자아 이미지는 현실적 이미지와 사회적 이미지 등의 2가지 차원으로 구성하였고, 개인적·사회적 브랜드 동일시와 조직 만족 관계는 유의적인 결과로 내부 고객-브랜드 관계를 통해 회사에 대한 만족으로 가는 과정을 보여주었다.

국내 특급 호텔의 내부 브랜딩 수행 수준이 조직 구성원의 브랜드-자아 이미지 일치 정도를 높여 브랜드 동일시와 조직 동일시를 높이고, 직무 만족과 근속 의사를 향상시킨다는 것을 확인하였으며(최미경 2005), 호텔 기업의 브랜드 개성·동일시·신뢰·애호도간의 구조적 관계에 관한 연구에서 브랜드 동일시는 고객의 이미지와 해당 호텔 이미지의 일치성으로 이미지 일치, 라이프 스타일 일치, 가치관 일치, 성격 일치, 자신감 부여 등 다섯 가지의 측정항목을 도출하여 브랜드 동일시가 브랜드 애호에 유의한 영향관계가 있음을 파악하였다(이현석 2004).

브랜드 동일시의 중요성은 자신이 개인적, 사회적 자아의 유지와 향상을 달성시킬 것으로 기대되는 브랜드에 소비자가 일체감을 느끼듯이 직원의 자신의 꿈과 열망과 비전에 일치하는 정체성을 가진 기업에 헌신하고 몰입한다(Ghose, Kamal 2002). 이에 고객과 브랜드의 관계에서와 마찬가지로 내부 고객도 자사의 브랜드에 동일시를 느낄 것이고, 따라서 자사의 브랜드 퍼스넬리티와 직원 자신의 개인적 또는 사회적 정체성이 일치한다고 느낄수록 자사 브랜드에 대한 동일시가 증가할 것이다(이유재·라선아 2004). 또한, 브랜드 동일시가 높은 고객들이 만족도 더 많이 느끼고 충성도도 더 높은 것과 마찬가지로 자사 브랜

드의 퍼스넬리티에 대해 동일시가 높은 직원들의 브랜드 옹호자가 되며, 애사심도 높아지고, 퇴사율도 낮아질 것이다(Jacobs 2003).

#### 4. 직무 몰입

직무 몰입에 영향을 미치는 변인으로 개인 특성 변인, 직무 특성 변인, 관리 변인, 역할 인식 변인을 제시하였다. 개인 특성 변인에는 일에 대한 윤리, 통제 위치, 자기 존중감, 성장 욕구를 포함시켰으며, 직무 특성 변인에는 자율성, 기술다양성, 과업 정체성, 피드백, 계층적 수준, 과업 중요성, 잠재적 동기, 도전성, 과업 복잡성, 관리 변인에는 배려, 참여, 의사소통을, 그리고 역할 인식 변인에는 역할 갈등과 모호성을 포함하였으며(Brown 1996), 또한 상황적 특성을 직무 외적 상황과 직무 상황으로 구분하고 개인의 욕구가 일을 통해 얼마나 충족되었는가가 직무 몰입과 정적 상관관이 있음을 밝혔다(Chusmir 1982). Siegel & Ruh(1973)의 연구에서도 구성원들의 의사결정에의 참여 정도와 교육 수준이 직무 몰입과 상관관계가 있음이 나타났다.

또한 교육 훈련 프로그램의 유용성에 대한 학습자의 지각을 고려한 후 살펴본 직무 몰입과 학습 동기간에 유의미한 관계가 있음이 증명되었으며(Clark 1990), 직무 몰입에 관련된 선행 연구들을 살펴보면 많은 연구들에서 개인 특성들이 직무 몰입과 상관관계가 있음이 밝혀졌다.

개인의 특성과 직무 특성이 직무 몰입에 중요한 상관관계가 있음을 밝히고 있으며, 내재적 보상이 급료나 승진 등의 외재적 보상보다 직무 몰입과 관련성이 높다고 밝혔으며(Slims·Szilagyi 1976), Rabinowitz & Hall(1977)은 개인적 특성, 일하는 과정에서의 상황적 특성, 일의 결과 등의 3가지 요인이 직무 몰입에 영향을 미친다고 제안하였다. 또한 Saal(1978)와 Rabinowitz(1977)는 동료들이 제시한 개인적 특성을 성별, 교육 수준, 연령 등의 인구통계학적 변인과 개인의 일에 대한 태도, 가치관 및 욕구 등의 심리적 변인으로 구분

하여 개인의 심리적 변인이 인구통계학적 변인보다 직무 몰입에 더 많은 영향을 미친다고 주장하였다.

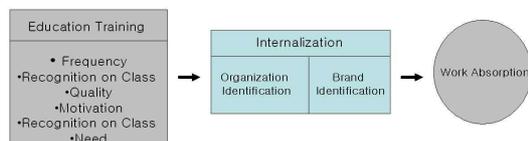
이와 같이 학습자의 능력을 포함하는 학습자의 개인적 특성은 실무 차원에서 교육의 성과나 전이에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과들이 많다. 그러나 이와 반대로 학습자의 능력이나 적성이 교육의 성과나 효과성을 예측하는데 크게 기여하지 못하다는 사실을 보여주는 연구결과들도 있다.

개인의 동기적 특성과 직무 몰입 간 관계에 대한 연구들을 살펴보면, 학습자의 직무 몰입은 동기와 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다(Neo 1986). 이 외 많은 연구결과에서 내재적 특성을 가진 학습자의 외재적 특성을 가진 학습자들보다 직무 몰입 정도가 높다고 보고하고 있다(Dailey & Morgan 1978). 그러나 Mathieu(1992)와 동료들의 연구에서는 직무 몰입은 동기에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과들을 통해, 개인의 동기적 특성과 직무 몰입의 관계에 대한 연구결과가 다소 상이한 결과도 도출되었지만, 전반적으로 유의미한 상관관계가 있음을 알 수 있다.

### III. 연구설계

#### 1. 연구모형 및 가설설정

본 연구에서는 호텔 종사원들을 대상으로 실시하는 교육 훈련(빈도수, 강의 수준 지각, 학습 동기, 필요성 인식)에 대한 종사원들의 인식이 내재화(브랜드 동일시/조직 동일시)와 직무 몰입에 영향을 미치는지를 검증하고자 한다. 이를 기초로 하여 본 연구의 연구모형을 <Fig. 1>과 같이 도출



<Fig. 1> Research model.

하였다.

그리고 브랜드 동일시라는 개념을 조직 내부로 끌어와 이유재와 라선아(2004)의 연구처럼 내부 고객도 자사의 브랜드 동일시를 느낄 것으로 간주하고, 기업의 교육 훈련이 성공하려면, 배우고 활동하고자 하는 열정 등을 포함하는 동기가 왕성해야 하며, 조직 분위기나 과업요소를 포함한 작업 환경에 대한 교육 훈련 참가자의 인식이 호의적이어야 한다고 하였다(Noe 1986). 원하는 브랜드를 종사원에게 가르치고, 납득시키고, 강화하는 것(Berry & Lampo 2004)으로 내재화(브랜드 동일시/조직 동일시)를 정의하면, 교육 훈련에 대한 인식이 호의적인 종사원이 브랜드 동일시와 조직 동일시에 유의미적인 영향을 나타낼 것이다.

- H1. 교육 훈련에 대한 인식은 종사원의 서비스 기업 내재화에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
- H1-1. 교육 훈련 빈도수에 대한 인식은 종사원의 브랜드 동일시에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
- H1-2. 교육 훈련 빈도수에 대한 인식은 종사원의 조직 동일시에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
- H1-3. 교육의 강의 수준에 대한 지각은 종사원의 브랜드 동일시에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
- H1-4. 교육의 강의 수준에 대한 지각은 종사원의 조직 동일시에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
- H1-5. 교육 훈련의 학습 동기에 대한 인식은 종사원의 브랜드 동일시에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
- H1-6. 교육 훈련의 학습 동기에 대한 인식은 종사원의 조직 동일시에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
- H1-7. 교육 훈련 필요성에 대한 인식은 종사원의 브랜드 동일시에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H1-8. 교육 훈련 필요성에 대한 인식은 종사원의 조직 동일시에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2. 종사원의 교육 훈련을 통한 서비스 기업의 내재화가 높을수록 종사원 직무 몰입은 클 것이다.

H2-1. 종사원의 교육 훈련을 통한 브랜드 동일시가 높을수록 종사원 직무 몰입은 클 것이다.

H2-2. 종사원의 교육 훈련을 통한 조직 동일시가 높을수록 종사원 직무 몰입은 클 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의

본 연구의 개념적 모형을 검증하기 위하여 선정된 변수들에 대한 구체적인 연구 개념의 정의는 다음과 같다.

### 1) 교육 훈련

본 연구에서는 교육 훈련을 종사원의 사고나 관습, 그리고 태도를 변화시키고 새로운 기능의 습득 향상을 통하여 각각의 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위한 계획적 행위로 교육 훈련의 빈도수와 강의 수준, 학습 동기, 종사원이 교육 훈련에 대한 인식 정도를 의미한다.

### 2) 브랜드 동일시/조직 동일시

외부 브랜드와 동등하게 중요하며 외부 고객과의 접점에서 모든 직원들이 기업의 브랜드 실체를 전달하는 브랜드 전달자가 되도록 하기 위해서 취하는 '브랜드 내재화' 활동이라고 정의할 수 있으며(이유재·라선아 2004), Ashforth & Mael (1989)의 사회적 동일시에 대한 정의를 참고하여 '기업의 종사원들이 브랜드와 브랜드가 의미하는 바에 맞게 보조를 맞추도록 하는 것(Keller 2003)', '원하는 브랜드를 종사원에게 가르치고, 납득시키고, 강화하는 것(Berry & Lampo 2004)'으로 내

부 브랜드가 정의되어지는데, 본 연구에서는 브랜드 동일시를 '호텔의 브랜드에 대해 조직 구성원이 가지는 일체감 정도', 조직 동일시를 참고하여 '조직에 속한 조직 구성원이 조직에 대해 인지하는 일체감 또는 소속감'으로 정의하여 사용하였다.

### 3) 직무 몰입

본 연구에서의 직무 몰입은 Kanungo(1982)가 정의한 '직무가 개인의 특정 욕구와 기대를 만족시켜 줄 수 있는 가능성을 가진 경우에 직무와 심리적 일체감을 갖는 일반화된 인식적 혹은 신념의 상태'라 정의하고, "자신과 현재 맡고 있는 직무간의 관계에 관한 구체적인 신념을 바탕으로 현재 직무에 몰두하고 있는 정도"로 정의한다.

## 3. 실증 연구의 설계

### 1) 연구의 대상 및 연구 방법

연구 대상에 대한 표본 자료를 수집하기 위해 편의 추출법(convenience sampling)에 의해 바탕으로 하여 실증분석을 위해 서울, 경기권내 특 1급 호텔에 근무하는 호텔 종사원을 대상으로 설문지를 배포, 회수하여 설문조사하였다. 실증 조사기간은 2007년 10월 13일부터 2007년 10월 31일까지 19일간이며, 대상 호텔은 웨스틴 조선, 밀레니엄 힐튼, 임피리얼, 메이필드, 신라, 그랜드 힐튼, 하얏트, 메리어트 호텔로 하였다. 설문지는 총 300부를 배포하였으며, 그 중 불성실한 응답지 6부(2%)를 제외한 294부를 최종 분석 자료로 사용하였다.

### 2) 설문지의 구성

본 연구의 분석을 위한 설문지의 구성항목은 호텔 종사원의 교육 훈련 필요성 인식 등에 관한 질문으로 김연선(2005)의 9문항을, 조직동일시 및 브랜드 동일시를 Ashforth & mael(1989), Mael & Ashforth(1992) 등의 설문항목을 바탕으로 11문항을, 직무 몰입은 최미경(2005), 배성지(2007), 강

영욱(2005)의 연구를 참조하여 6개 문항을 측정하였는데, 직무에의 시간 할애, 생활상 중요도, 심리적 동일시 정도 등을 묻는 문항으로 구성되어 있다. 이는 Kanungo(1982)가 개발한 척도에서 추출한 6개의 문항은 모두 Likert식 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

3) 분석 방법

자료 분석 방법으로 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩(data coding)과 데이터 클리닝(data cleaning) 과정을 거쳐, SPSS(Statistical Package for Social Science) v. 12.0 통계 패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 일반적 특성

표본으로 선정된 조사 대상자들의 인구 통계적 특성들을 구체적으로 제시해 보면 <Table 1>과 같다. 성별은 여성이 128명(44.4%), 남성은 160명(55.6%)으로 높게 나타났으며, 직급별로는 사원 198명(68.8%), 주임 50명(17.4%)이 대부분을 차지하고 있었다.

2. 측정척도의 타당성 및 신뢰성 검증

<Table 2>는 본 연구에서 교육 훈련의 인식에 대한 문항이 동질적인 문항들로 구성되었는지 신뢰도를 검증하기 위해 문항간의 내적 일치도를 보는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출한 결과이다. <Table 2>에서 교육 훈련의 인식의 신뢰도 계수는 모두 0.60 이상으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용한 교육 훈련의 인식의 문항들은 전체 항목을 하나의 척도로 보고 종합적으로 분석하는데 문제가 없는 것으로 해석되었다.

3. 가설의 검증

1) 가설 1의 검증

<Table 1> General characteristics of the sample

	Classification	Frequency(%)
Sex	Male	160( 55.6)
	Female	128( 44.4)
Staff level	Clerk	198( 68.8)
	Chief	50( 17.4)
	Chief clerk/deputy	26( 9.0)
	Above director	14( 4.8)
Age	Above 20~25	68( 23.6)
	Above 25~30	89( 30.9)
	Below 30~35	52( 18.1)
	Below 35~40	47( 16.3)
	Above 40	32( 11.1)
Education	Below high school	9( 3.1)
	Community college	183( 63.5)
	Graduate school	77( 26.7)
	Above graduate school	19( 6.6)
Motivation	Location	31( 10.8)
	Brand image	110( 38.2)
	Facilities	259( 8.7)
	Wage	16( 5.6)
	Welfare	8( 2.8)
	Others	98( 34.0)
Work experience (Years)	Below 1	429( 14.6)
	Below 1~2	49( 17.0)
	Below 2~5	60( 20.8)
	Below 5~10	61( 21.2)
	Above 10	76( 26.4)
Work department	Cabin	39( 13.5)
	Beverage	144( 50.0)
	Kitchen	66( 22.9)
	Facility management	20( 6.9)
	Marketing	19( 6.6)
	Total	294(100.0)

H1: 교육 훈련에 대한 인식은 종사원의 서비스 기업의 내재화에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 교육 훈련 빈도수에 대한 인식은 종사원의 브랜드 동일시에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

H1-2. 교육 훈련 빈도수에 대한 인식은 종사

〈Table 2〉 Investigative analysis on component concepts

Factors	Variables	Factor loading	Eigen value	Explanatory variable(%)	Cronbach's $\alpha$
Recognition on education training	Need of education training.	0.830	4.0	16.72	0.782
	Adequateness of education training practices.	0.754			
	General quality of education training.	0.745			
	Lecture quality of education training.	0.755			
Education training practices	Adequateness of the frequency of education training.	0.774	3.96	21.46	0.770
	Effects of education training.	0.748			
	Helpfulness of education training to work.	0.764			
Organizational identification	Understanding of service culture through education training.	0.748	3.232	29.38	0.865
	If someone criticizes 'the hotel,' I feel like the criticism is toward me.	0.754			
	I am very much interested in what people think about the 'hotel.'	0.681			
	I often use the word 'our,' when I refer to 'the hotel'.	0.759			
	The success of 'the hotel' is my success.	0.565			
Brand identification	If someone applauds 'the hotel,' I feel like the applause is for me.	0.718	2.98	27.16	0.815
	I feel embarrassed when mass media (broadcast, newspapers, internet etc.) criticizes 'the hotel'.	0.683			
	The characteristics of 'the hotel' quite fit me.	0.570			
	Looking into the organization of 'the hotel' is like looking into myself.	0.842			
	The typical characteristics of the organization is very similar to those of myself.	0.843			
	Since I am the member of 'the hotel,' I deserve the social acceptance and admiration.	0.735			
Work immersion	Education training for the members helps them understand the brand of 'the hotel' very well.	0.584	3.59	59.90	0.865
	The most important works in my life are related with my current duties.	0.755			
	I am so much closed to my current duties that I cannot think of myself separate from them.	0.812			
	I am so much closed to my current duties that I cannot think of myself separate from them. (반복)	0.805			
	I think that my current duties are the most important things in my life.	0.786			
	I spend most of my time in my current duties.	0.673			
Most of my personal goals are related with my current duties.	0.805				

원의 조직 동일시에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

〈Table 3〉은 교육 훈련 빈도수에 대한 인식이 브랜드 동일시/조직 동일시에 미치는 영향을 검

〈Table 3〉 The influence of perceiving the frequencies of education on brand identification/ organizational identification

Mediate variables	Independent variables	Nonstandard factor		Standard factor		Significant probability	F	R <sup>2</sup>
		B	Standard error	Beta	t			
Organizational identification	(Variable)	3.461	0.157		22.102	0.000	0.875	0.003
	Frequency	0.048	0.051	0.055	0.935	0.350		
Brand identification	(Variable)	2.385	0.151		15.764	0.000	17.565**	0.058
	Frequency	0.209	0.050	0.241	4.191**	0.000		

\*\*p<0.01.

증하기 위하여 단순회귀분석을 실시한 결과이다.

브랜드 동일시의 경우 회귀모형의 설명력은 5.8%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=17.565, p<0.01). 독립변수로서 빈도수에 대한 인식은 브랜드 동일시에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 빈도수에 대한 인식이 높아질수록 종사원의 브랜드 동일시는 0.241의 상승이 있는 것으로 나타났다.

H1-3. 교육 훈련의 강의 수준에 대한 지각은 종사원의 브랜드 동일시에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

H1-4. 교육 훈련의 강의 수준에 대한 지각은 종사원의 조직 동일시에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

〈Table 4〉는 교육 훈련 강의 수준에 대한 지각이 브랜드 동일시/조직 동일시에 미치는 영향

을 검증하기 위하여 단순회귀분석을 실시한 결과이다.

먼저 조직 동일시의 경우 회귀모형의 설명력은 1.9%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=5.396, p<0.05). 독립변수로서 강의 수준에 대한 인식은 조직 동일시에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 강의 수준에 대한 지각이 높아질수록 종사원의 조직 동일시는 0.136의 상승이 있는 것으로 나타났다.

또한 브랜드 동일시의 경우 회귀모형의 설명력은 16.3%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=56.852, p<0.01). 독립변수로서 강의 수준에 대한 인식은 브랜드 동일시에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 강의 수준에 대한 지각이 높아질수록 종사원의 브랜드 동일시는 0.408의 상승이 있는 것으로 나타났다.

〈Table 4〉 The influence of perceiving the quality of education on brand identification/organizational identification

Mediate variables	Independent variables	Nonstandard factor		Standard factor		Significant probability	F	R <sup>2</sup>
		B	Standard error	Beta	t			
Organizational identification	(Variable)	3.092	0.224		13.835	0.000	5.396*	0.019
	Class quality	0.163	0.070	0.136	2.323*	0.021		
Brand identification	(Variable)	1.491	0.203		7.338	0.000	56.852**	0.163
	Class quality	0.483	0.064	0.408	7.540*	0.000		

\*\*p<0.01, \*p<0.05.

H1-5. 교육 훈련의 학습 동기에 대한 인식은 종사원의 브랜드 동일시에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

H1-6. 교육 훈련의 학습 동기에 대한 인식은 종사원의 조직 동일시에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

〈Table 5〉는 교육 훈련 학습 동기에 대한 인식이 브랜드 동일시/조직 동일시에 미치는 영향을 검증하기 위하여 단순회귀분석을 실시한 결과이다.

먼저 조직 동일시의 경우 회귀모형의 설명력은 11.3%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 학습 동기에 대한 인식이 높아질수록 종사원의 조직 동일시는 0.340의 상승이 있는 것으로 나타났다.

또한 브랜드 동일시의 경우 회귀모형의 설명력은 15.6%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 브랜드 동일시에 통계적으로 유

의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 학습 동기에 대한 인식이 높아질수록 종사원의 브랜드 동일시는 0.394의 상승이 있는 것으로 나타났다.

H1-7. 교육 훈련의 필요성에 대한 인식은 종사원의 브랜드 동일시에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

H1-8. 교육 훈련의 필요성에 대한 인식은 종사원의 조직 동일시에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

〈Table 6〉은 교육 훈련 필요성에 대한 인식이 브랜드 동일시/조직 동일시에 미치는 영향을 검증하기 위하여 단순회귀분석을 실시한 결과이다.

먼저 조직 동일시의 경우 회귀모형의 설명력은 6.5%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $F=19.792, p<0.01$ ). 독립변수로서 필요성에 대한 인식은 조직 동일시에 통계적으로

〈Table 5〉 The influence of perceiving educational motives on brand identification/organizational identification

Mediate variables	Independent variables	Nonstandard factor		Standard factor	t	Significant probability	F	R <sup>2</sup>
		B	Standard error	Beta				
Organizational identification	(Variable)	2.334	0.212		11.033	0.000	37.337**	0.113
	Training motivation	0.383	0.063	0.340	6.110**	0.000		
Brand identification	(Variable)	1.537	0.205		7.500	0.000	52.504**	0.156
	Training motivation	0.440	0.061	0.394	7.246**	0.000		

\*\* $p<0.01$ .

〈Table 6〉 The influence of perceiving the necessity of education on brand identification/organizational identification

Mediate variables	Independent variables	Nonstandard factor		Standard factor	t	Significant probability	F	R <sup>2</sup>
		B	Standard error	Beta				
Organizational Identification	(Variable)	2.917	0.160		18.271	0.000	19.792**	0.065
	Necessity	0.179	0.040	0.255	4.449	0.000		
Brand Identification	(Variable)	2.609	0.162		16.131	0.000	6.081*	0.021
	Necessity	0.100	0.041	0.145	2.466*	0.014		

\*\* $p<0.01$ , \* $p<0.05$ .

유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 필요성에 대한 인식이 높아질수록 종사원의 조직 동일시는 0.255의 상승이 있는 것으로 나타났다.

또한 브랜드 동일시의 경우 회귀모형의 설명력은 2.1%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $F=2.466, p<0.05$ ). 독립변수로서 필요성에 대한 인식은 브랜드 동일시에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 필요성에 대한 인식이 높아질수록 종사원의 브랜드 동일시는 0.145의 상승이 있는 것으로 나타났다.

1) 연구 가설 2의 검증

H2: 종사원의 교육 훈련을 통한 서비스 기업의 내재화가 높을수록 종사원 직무 몰입은 클 것이다.

H2-1. 종사원의 교육 훈련을 통한 브랜드 동일시가 높을수록 종사원 직무 몰입은 클 것이다. (채택)

H2-2. 종사원의 교육 훈련을 통한 조직 동일시가 높을수록 종사원 직무 몰입은 클 것이다. (채택)

<Table 7>은 종사원의 브랜드 동일시/조직 동일시가 종사원 직무 몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과, 회귀모형의 설명력은 41.9%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $F=$

103.752,  $p<0.01$ ). 독립변수별로는 조직 동일시와 브랜드 동일시가 직무 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 조직 동일시가 높아질수록 직무 몰입은 0.346의 상승이 있는 것으로 나타났다.

V. 결 론

본 연구는 인적자원이 중요한 서비스 기업인 호텔에서 경쟁력 있는 인력 확보를 위한 교육 훈련의 필요성을 인식하면서 정규직 호텔 종사원의 교육 훈련에 대한 인식이 내재화(브랜드 동일시와 조직 동일시)에 영향을 미치며, 직무 몰입에 영향을 미치는가를 알아보고자 모형을 제시하였다. 교육 훈련에 대한 인식을 빈도수, 강의 수준 지각, 학습 동기, 필요성 인식으로 나누어 브랜드 동일시와 조직 동일시에 영향을 미치는가를 알아보고, 교육 훈련을 통한 브랜드 동일시와 조직 동일시가 높을수록 종사원의 직무 몰입이 크다는 것을 알아보려고 하였다. 실증 분석 결과 빈도수, 강의 수준 지각, 학습 동기, 필요성 인식이 브랜드 동일시와 조직 동일시에 유의한 영향을 미치는 결과를 나타내었고, 교육 훈련을 통한 브랜드 동일시와 조직 동일시가 높을수록 종사원 직무 몰입이 크다는 것으로 나타났다.

호텔 종사원의 교육 훈련에 대한 인식이 서비스 기업인 호텔의 브랜드와 조직에 동일시되어 이러한 내재화가 높은 종사원이 직무 몰입이 크다는 것을 검증하고자 하였으며, 연구의 시사점

<Table 7> The influence of brand identification/organizational identification on work immersion

Dependant variables	Mediate variables (Variable)	Nonstandard factor		Standard factor		t	Significant probability	F	R <sup>2</sup>
		B	Standard error	Beta					
Work immersion		0.983	0.172			5.730	0.000	103.752**	0.419
	Organization identification	0.338	0.052	0.346		6.458**	0.000		
	Brand identification	0.388	0.053	0.394		7.353**	0.000		

\*\* $p<0.01$ .

은 다음과 같다.

첫째, 호텔 종사원의 교육 훈련 인식을 통한 브랜드 동일시와 조직 동일시가 높다는 결론이 도출되었는데, 이는 종사원들이 교육 훈련을 “필요하다” 118명과 “매우 필요하다” 82명으로 69.5%가 필요성을 높게 인식하고 있으나, 학습 동기는 43.3%, 강의 수준의 지각은 29.9%만이 높다고 지각하고 있고, 교육 훈련의 빈도수는 27.4%만이 적절하다고 인식하고 있다는 결론으로 이는 종사원들의 교육 훈련에 대한 필요성을 높게 생각하고 있으나 호텔에서의 빈도수나 학습 동기, 강의 수준은 낮게 평가하고 있다. 그러나 이러한 교육 훈련이 브랜드 동일시와 조직 동일시에는 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이에 교육 훈련 관계자들은 종사원들이 교육 훈련에 적극 참여하여 호텔 기업의 서비스 문화를 이해하여 브랜드와 조직에 동일시 되도록 빈도수와 강의 수준을 조절하고 종사원들에게 학습 동기를 유발시킬 수 있는 방법 연구에도 관심을 가져야 하겠다.

둘째, 종사원들의 교육 훈련을 통한 내재화 즉 브랜드 동일시와 조직 동일시가 높은 종사원들의 직무 몰입이 높다는 결과를 얻게 되었다. 이는 호텔 기업과 하나가 된 종사원들이 직무에 더욱 몰입하여 기업의 경쟁력을 높이고 우위를 차지할 수 있도록 하는 것이다.

마지막으로 종사원의 브랜드 동일시와 조직 동일시는 직무 몰입을 높이는데 영향을 미치는 것으로 볼 수 있음을 알 수 있었다.

### 한글초록

호텔 산업에 주어진 과제 중 하나는 제품 경쟁이 아닌, 업무 효율성과 서비스 질 향상 등과 같은 교육 훈련을 통한 ES(내부 고객 만족도)를 향상시키는 것이다. 그러나 현 국내 시장에서, 적당한 교육 훈련에 기반을 둔 ES(내부 고객 만족도)가 제대로 확립되지 않고 있다. 이 연구의 목적은 빈도수, 강의 자각 능력, 동기, 내재화에 대한 필

요성 인식과 업무 몰입을 포함한 교육 훈련의 효과를 입증하기 위함이다. 여성(n=128, 44.4%), 남성(n=160, 55.6%)의 연구 집단은 2007년 10월 13일부터 2007년 10월 31일까지 실시된 설문 조사에 의해 모니터링 되었다. 이는 (1) 교육 훈련에 대한 인식, (2) 교육 훈련 관행, (3) 조직 동일시, (4) 브랜드 동일시, (5) 업무 몰입 등에 의해 평가되었다. 통계학적 분석은 SPSS, 데이터 코딩, 데이터 클리닝 시스템을 사용함으로써 측정되었다. 결과적으로 주기, 강의 지각의 수준, 동기, 필요성 인식은 브랜드와 조직 동일시와 비례한다는 것이 증명되었다. 교육 훈련을 통한 동일시는 업무 몰입의 효율성을 상승시킬 수 있다.

### 참고문헌

1. 강영욱 (2005). 호텔기업의 전략적 인적자원관리와 조직냉소주의에 따른 조직성과 연구 -개인 특성의 조절효과를 중심으로-. 세종대학교, 158-162, 서울.
2. 김연선 (2005). 호텔음료교육에 대한 인식이 직무만족과 영업성과에 미치는 영향. 경원대학교, 78-81, 경기.
3. 박기범 (2005). 브랜드이미지에 대한 직원 자아일치성이 내부 고객만족과 직무 몰입 및 고객활동에 미치는 영향에 관한 연구. 전북대학교, 36-69, 전북.
4. 박주영·최인혁·장경숙 (2001). 브랜드 개성과 자아 이미지의 일치성이 브랜드 태도에 미치는 영향에 관한 연구. *한국마케팅저널* 3(2): 92-114.
5. 박한나 (2001). 외식업체의 교육 훈련과 근무 동기유발의 상관관계에 관한 연구. *Tourism Research* 15(1):231-260.
6. 박혜원 (2004). 호텔 교육 훈련의 성과에 영향을 미치는 요인. *호텔관광연구* 6(3):154-165.
7. 배성지 (2007). 내부 고객의 브랜드 동일시가 고객만족 활동에 미치는 영향. 한양대학교,

- 82-85, 서울.
8. 신대경 (2007). 관광통역안내사의 교육 훈련 필요성 인식과 학습 동기에 관한 연구. *관광연구저널* 21(1):193-208.
  9. 윤기열 · 노민경 (2003). 호텔직원의 서비스교육이 고객만족과 재방문에 미치는 영향에 관한 연구. *관광경영학연구* 7(1):105-128.
  10. 이유재 · 라선아 (2004). 구매 후 만족도 평가, 기대의 조정, 재구매 의도의 흐름에 관한 연구: 고객충성도의 조절효과를 중심으로. *소비/자학 연구* 13(3):81-112.
  11. 이현석 (2004). 호텔기업의 브랜드 개성 · 동일시 · 신뢰 · 애호도간의 구조적 관계에 관한 연구. 동아대학교, 35-116, 부산.
  12. 이혜영 (2000). 관광호텔의 종사원 교육 훈련에 관한 실증적 연구. 경기대학교, 63-107, 서울.
  13. 최미경 (2005). 특급호텔의 내부 브랜딩 수행 수준이 식음료 조리부서 조직 브랜드 동일시에 미치는 영향. 연세대학교, 44-130, 서울.
  14. Ashforth BE · Mael F (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review* 14(1):22-39.
  15. Beach DA (1980). Personnel: The Management of People at Work. Personnel, 375.
  16. Berry LL · Lampo SS (2004). Branding labour intensive services. *Business Strategy Review* 15(1):18-25.
  17. Brown SW · Cowles DL · Tuten TL (1996). Service recovery: Its value and limitations as a retail strategy. *International Journal of Service Industry Management* 7(5):32-46.
  18. Casio WF · Award EM (1981). An Information Systems Approach. Human Resource Management, Virginia: Reston, 311.
  19. Chusmir LH (1982). Job commitment and the organizational woman. *Academy of Management Review* 7(4):595-602.
  20. Conradade G · Woods R · Ninemeire J (1994). Training in the US lodging industry: Perception and reality. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35(5):16-21.
  21. Clark D (1990). Getting results with distance education. *The American Journal of Distance Education* 12(1):38-51.
  22. Dailey RC · Morgan CP (1978). An empirical test of the hierachy the theory of training evaluation. Unpublished Doctoral Thesis, Michigan State University, 23(3):1-21.
  23. Ghose Kamal (2002). ABC-anchoring the brand concept. *Journal of Brand Management* 10(2): 95-105.
  24. Graeff TR (1996). Using promotional messages to manage the effects of brand and self-image on brand evaluations. *Journal of Consumer Marketing* 13(3):4-18.
  25. Greeno DW (1973). Personality and implicit behavior patterns. *Journal of Marketing Research* 10(1):63-69.
  26. Gronroos (1990). Service Management and Marketing: Marketing Moments of Truth in Service Competition. Lexington, MA : Lexing Books. 85-103.
  27. Jacobs R (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing* 35(3):22-26.
  28. Josiam BM · Clements CJ (1994). To train or not to train ? Quantifying the financial benefits of training. *Proceedings of the International Society of Franchising*, Feb. 1-21.
  29. Kanungo RN (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology* 67(3):341-349.
  30. Keller KL (2003). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 2th ed. NJ: Prentice Hall., 1-22.

31. Kelman HC (1961). Process of opinion change. *Public Opinion Quarterly* 2(5):57-78.
32. Kostova T (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review* 24(2): 308-324.
34. Mael F · Ashforth BE (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organization Behavior*. 13(2):103-123.
35. Mathieu JE · Tannenbaum SI · Salas E (1992). Influence of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal* 35(4):828-847.
36. Nadler Leonard (1982). *Designing Training Programs: The Critical Events Model*, Reading, Mass, Addition-Wesley Pub. Co., 7-11.
37. Neo RA (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review* 11(4): 720-750.
38. Piercy NF (1995). Customer satisfaction and internal market: Marketing our customer to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 1(1):22.
39. Rabinowits S · Hall DT (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin* 84(2):265-288.
40. Reitz HJ · Jewell LN (1979). Sex, locus of control, and job involvement: A six-country investigation. *Academy of Management Journal* 22(2): 72-80.
41. Rueket RW (1992). Developing, market orientation: An organizational strategy perspective. *Int J Res Mark* 9(3):225.
42. Saal FE (1978). Job involvement: A multivariate approach. *Journal of Applied Psychology* 63(1): 53-61.
43. Siegel AL · Ruh RA (1973). Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance* 211-212.
44. Slims HP · Szilagy AD (1976). Job characteristic relationships: individual and structural moderators. *Organizational Behavior and Human Performance* 17(1):211-212.
42. Saal FE (1978). Job involvement: A multivariate approach. *Journal of Applied Psychology* 63(1): 53-61.
43. Siegel AL · Ruh RA (1973). Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance* 211-212.
44. Slims HP · Szilagy AD (1976). Job characteristic relationships: Individual and structural moderators. *Organizational Behavior and Human Performance* 17(3):211-212.

---

2008년 1월 11일 접수  
 2008년 3월 31일 1차 논문수정  
 2009년 2월 24일 2차 논문수정  
 2009년 8월 23일 3차 논문수정  
 2009년 9월 18일 게재확정