

중국 체인 호텔의 교육 훈련 후 동기 부여와 자기실현이
경력 유효성 및 만족도에 미치는 영향
- 중국 Sheraton Shenzhen Hotel을 중심으로 -

안 세 길[¶]

전주대학교 문화관광대학 호텔경영전공[¶]

The Impact of Motivation and Self-Activation on Career Effectiveness and Employee Satisfaction upon Completion of Employee Training Programs of a Chain Hotel in China - A Case Study of Sheraton Shenzhen Hotel in China -

Seh-Kil Ahn[¶]

Dept. of Hotel Management, Jeonju University[¶]

Abstract

The purpose of this study is to identify the influence of motivation and self-activation on career effectiveness and employee satisfaction after completion of employee training programs of the chain hotel in China. Four hypotheses have been set for the study. The hypothesis 1 is the motivation by training programs will be positively influenced on career effectiveness. The hypothesis 2 is the motivation by training program will be positively influenced on employee satisfaction. The hypothesis 3 is self-activation after training will influence positively on career effectiveness. The hypothesis 4 is self-activation after training will be positively influenced employee satisfaction. The results shows that training programs cause positive effects on motivation(p -value 0.003) and self-activation(p -value 0.036) respectively. Also, self-activation after training influences positively on career effectiveness(p -value 0.000) and employee satisfaction(p -value 0.020). The results show that the training programs of the chain hotel in China have been implemented positively. The limitation of this study is that the training programs are analyzed as a whole not by individually.

Key words: chain hotel, training programs, motivation, self-activating, career effectiveness, satisfaction.

I. 서 론

Feng L & Kim DJ(2010)에 의하면 중국통계청 자료에 따르면 중국은 2003년부터 2008년까지 국내총생산(GDP) 기준으로 연 평균 10% 이상의 높

은 경제 성장률을 기록하고 있다.

호텔산업 측면에서도 중국 전역에서 고급 호텔(4·5성급 호텔)이 빠른 속도로 건립되고 있다. 2007년 자료에 의하면 등급 평가를 기다리고 있는 호텔, 건설 중인 호텔, 2007년까지 건설 예정

¶: 안세길, 010-2841-3369, sehkilahn@hanmail.net, 전북 전주시 완산구 효자동3가 1200번지 전주대학교 문화관광대학 호텔경영전공

인 호텔이 1,107개로 집계되었다. 그 중 5성급 호텔은 554개가 있고, 지역적 분포로는 광둥, 절강, 북경, 상해, 안휘 지역이 각각 155개, 146개, 97개, 86개, 82개로 중국 전역에서 1~5위에 속하고, 이는 중국 전체 호텔의 51%를 차지하고 있다. 이러한 상황에서도 중국 호텔업계의 이익 증가는 계속될 것이며, 호텔업계는 올림픽과 엑스포의 영향을 받아 이후 2010년까지 급속한 성장세를 보일 것으로 보인다(권리 2008).

2010년도 중국 여유업 통계공보에 의하면 1성에서 5성까지의 전체 호텔 수는 2009년에 14,237개로 2008년도의 13,099개에 비하여 약 1%의 성장률을 보이고 있다. 또한 총 객실 수는 2009년에 167만 실로 2008년의 159만 실에 비하여 약 5.2%가 증가되었다.

따라서 중국에서는 호텔산업의 지속적 성장에 따른 인력 부족 현상이 발생하고 있고, 우수한 인적자원 확보와 효율적인 인적자원 활용은 경쟁력 확보 차원에서 중요한 문제로 대두되고 있다. 필요한 인력을 확보하여 기업의 목적에 적합한 인적자원으로 전환시킬 수 있는 구체적 방안이 교육이다.

필요한 직책(open position)에 적절한 인재(proper person)를 선택(selection)하여 채용하는 것이 매우 중요하지만 이보다 더욱 중요한 것은 적절한 인재를 어떻게 개발시켜서 어떤 활용도를 가지는가에 대한 문제인 것이다. 인적자원 개발의 구체적인 방안 중 가장 강조되어야 할 정책이 바로 교육인 것이다. 적절한 인재(proper persons)들을 선발하여 교육을 통한 최대의 효과를 내는 것이 곧 경쟁력인 것이다(Cho MH 1999).

중국의 WTO 가입 이후 세계적인 지명도의 체인 호텔들이 대거 중국 시장으로 진출하고 확대해가는 상황에서 중국내 호텔들의 경영환경이 치열해지고 있다. 호텔기업의 급속한 증가는 인적자원 측면에서 신규 직원 및 경력 직원 모두의 절대적인 부족을 초래하였다. 본 연구에서는 인력 확보에 어려움을 겪는 중국의 호텔에서 양적 위

주의 인력을 충원한 후 실시하는 교육에 의한 동기 부여 이후와 자기실현 의지를 통하여 경력 유효성 및 만족도 측면에 어떤 영향을 미치는가를 구체적으로 파악하여 교육·훈련의 성과 분석과 이를 통한 시사점을 제시하고자 한다. 이러한 연구 취지에서 통일된 교육 교재와 동일한 교육 훈련을 실시하는 체인 호텔을 선정하였고 구체적인 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 교육 후 동기 부여에 의하여 호텔 직원들이 자각하는 업무에 대한 자부심, 업무 수행 능력, 문제 해결 능력, 즉 경력 유효성에 미치는 영향과 교육·훈련이 직원 만족도에 미치는 영향 관계를 분석하여 이를 통한 지속적인 발전 방안을 제시하는 것이다.

둘째, 교육 후 잠재 능력 개발 가능성, 경력에 대한 목표 형성 및 목표 실현에 대한 자신감, 즉 자기실현 의지가 경력 유효성에 미치는 영향과 직원 만족도에 미치는 영향에 대하여 파악하고자 한다. 이러한 연구의 실증적인 분석과 결과를 바탕으로 중국 체인 호텔의 교육·훈련의 효율적인 운영에 유효한 기초 자료를 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 동기 부여

인간행동의 이면에는 항상 동기가 내재되어 있는데, 외부 상황에 대한 선택과 구체적인 행위를 행하도록 하는 원동력이 된다(Yoon TH 2006).

동기 요인은 성취감, 인정감, 책임감, 성장과 발전, 일 자체 등이 있고, 이러한 요인들이 충족되지 않아도 불만은 없지만, 일단 충족되게 되면 만족에 적극적인 영향을 줄 수 있고, 일에 대한 적극적인 태도를 유도할 수 있다는 것이다(Yoo HJ 등 2005).

동기 부여(motivation)란 용어의 어원은 라틴어의 움직인다는 의미의 무브르(movere)에서 찾을 수 있다. 많은 심리학자들이 이 말에 대하여 여러 가지로 정의하였으나, 현재에 와서는 동기가 부

여된 행동(motivated behavior)이란 목표 지향적(goal directed) 행동을 의미한다는 데에 대부분 동의하고 있으므로 동기 부여는 목표와 연관된 용어로 해석될 수 있다(김충호·원용희 1999).

동기는 바라는 바의 결과로서 종사원 자신이 바람직한 행동을 할 수 있음을 안다든지, 만족한 성과가 바람직한 결과로 이루어질 것이라고 믿는다든지, 그 결과에 높은 가치를 부여한다든지 하면 동기가 부여될 것을 가정하고 있다. 즉, 종사원들은 1차적인 결과(first-order outcomes: 성과, 창의력, 자아 개발, 신뢰)로 이어질 것을 기대하여 행동하게 되는 것이고, 1차적 결과를 매개로 2차적인 결과(second-order outcome)가 나타난다는 것이다. 여기서 2차적 결과는 임금, 인정, 승진, 직무 안정, 직장 동료와의 우호관계 등으로 이 2차적인 결과를 바라는 심리적 요인이 곧 동기 부여에 영향을 미친다고 하였다(Lee JH·Oh SY 2003).

조직에서 경영자는 물적·인적 자원을 최대한으로 활용하여 빠른 시일 내에 효과적으로 목표를 달성하려고 할 것이다. 그러나 여기서 인적자원의 이용 폭은 대단히 넓고, 이는 관리자가 얼마나 그 구성원들에게 동기 부여를 잘 하는가에 달려 있다. 구성원들의 동기 부여에 매우 중요한 역할을 하는 요인으로는 ① 물리적 조건(신체적 안전, 휴식 시간), ② 사회적 조건(조직 내 개인의 위치와 역할, 집단 간 조화, 리더쉽 등), ③ 개인의 사회·심리적 제반 욕구 등을 들 수 있다. 이와 같은 동기 부여는 인간행동을 ① 활성화, ② 목표 지향, ③ 유지 존속시키려는 세 가지 속성을 가지고 있다. 그러나 인간의 행동은 동기 부여를 무의식적 욕구와 구분하지 못하고 있는 상황으로서 이는 각자가 자기 통찰(self-insight)을 하려고 하는 노력이 없는데 기인하고 있다. 따라서 경영자는 이러한 심리적 매커니즘을 이해하여 올바른 방향으로 그 매커니즘 시스템을 조직 내부에 설계함으로써 개인의 동기 부여를 관리해 나갈 수 있어야 한다(Yoo HJ 등 2005).

직무 성과는 능력과 동기 부여에 결정된다고

하여 동기 부여의 중요성을 강조하고 있다. 동기 부여에 대한 관심은 매스로우 이론과 허즈버그의 이론이 발표되면서 조직 내 인력을 관리하는 측면으로 조직행동, 산업심리, 일반 경영분야에서 연구가 진행되어 왔다. 동기 부여란 동기 유발, 동기 부여, 혹은 동기화라고도 하는데, 개인이나 집단이 자발적 내지 적극적으로 책임을 지고 일을 하고자 하는 의욕이 생기게끔 그 행동의 방향과 영향을 행사하는 것으로 조직의 목표 달성을 위한 행동을 유발시키는 역동적인 과정이라고 정의하였다(Lee HR 등 2006).

2. 자기실현

성장 욕구가 높은 사람들은 작업 내용이 다양하고 높은 수준의 지식과 기술을 요하는 직무 또는 자주성이나 책임감을 보다 많이 느낄 수 있고, 개인의 성장에 도움이 되는 직무로부터 정적인 심리 상태를 경험하게 되면 더 큰 만족을 얻고 자기가 속한 조직을 위해 자율적이고 혁신적인 내용을 보다 많이 나타낸다(Park SG·Lee HR 2008).

민진(1986)에 의하면 자기실현이란 현재 또는 미래에 자기의 잠재력을 발휘하는 것 또는 자기의 이상이 달성되는 것이라고 정의하였다. 따라서 자기실현이란 개념상으로도 구분이 되는 능력 발휘와 이상 실현으로 구성되며, 능력 발휘는 다시 현재의 능력 발휘와 미래의 능력 발휘로 구성된다.

첫째, 현재의 능력 발휘란 자기가 배운 지식이나 기술이 직무 수행 과정에서 이용되는 것, 과거에 익힌 경험이 활용되는 것, 타고난 재질이 이용되며 직업에 맞는 일을 하고 있는 것 등이다.

둘째, 미래의 능력 발휘란 미래의 능력 발휘의 가능성이나 기회의 정도를 의미하는 것으로서, 직무 수행 과정에서 지식과 기술 혹은 직무 수행 방법 등을 배우는 것, 상황에 적용할 수 있는 문제 해결 능력이나 인간·물자 관리 능력을 배울 수 있는 것이나 건강을 유지할 수 있는 것 등이다. 즉, 능력 개발의 가능성을 의미한다.

셋째, 이상 실현이란 자기의 이상이나 꿈, 인생의 목표 등을 실현할 수 있는 것으로서, 자기의 인생관이나 가치관을 바꾸지 않고 직무를 수행할 수 있는 것, 인생에 있어서 의미를 느끼며 보람을 느끼는 것 등을 의미한다.

위와 같은 자기실현의 개념을 고려할 때, 자기실현이란 조직인이 직업을 통해서 자신의 능력 발휘, 능력 개발 및 이상 실현을 지각하는 정도라고 할 수 있다.

자기실현은 인간성의 창조적 경향으로서 개인이 가지고 있는 잠재력을 최대한 발휘하여 자아를 실현하려는 경향에서 나온 힘이며, 자기실현의 수준은 집단이 추구하는 가치와 행동을 예언하는 지표가 되기 때문에 인간의 사회 심리적 특성을 이해하는데 매우 중요한 개념이라고 논하고 있다(Lee JK 2004; Kim YI 등 2006).

Ellis(1973)에 의하면 자기실현은 육체적 정신적으로 건강한 인간에게 내재하는 재능 능력 및 잠재력을 최대로 발휘하거나 이용하여, 개인이 추구하는 이상적인 자기를 성취하는 것으로 창조적이며 가치 있는 목표를 향한 도전이라고 정의하고 있으며, 교육학에서는 자아성취의 하나의 개념으로서 관련된 연구를 진행하고 있음을 볼 수 있다(Lee EY 등 2006; Jung SH 2006; Park SK · Kim KH 2005; Ross CE & Broh BA 2000; Chung MS 1997).

3. 경력 유효성

경력(경력)은 개인과 조직 모두의 입장에서 중요한데, 개인의 입장에서 개인의 일생에 걸쳐 경력을 발전 또는 개발시켜 가는 과정에서 의미 있는 개념이기 때문이고, 조직의 입장에서 종업원의 역량을 최대로 발휘토록 하여 성과를 가져올 수 있도록 하며, 또한 이직과도 연관이 되어 조직 내 인력 유지와 관련이 있기 때문이다(Lee K et al. 2000; Kim YH · Jun HW 2009).

더 많은 조직들이 직원들로 하여금 그들의 경력을 관리하도록 고무함에 따라 개인들을 이를

효과적으로 관리할 수 있는 방안을 모색하고 있다. 이와 동시에 조직은 높은 잠재력을 가진 직원들을 효과적으로 선별하고 개발하기 위해 경력 성공을 예측하는 요인들을 파악하는데 지속적인 관심을 가지고 있으며, 개인과 조직에게 경력은 중요하므로 경력 성공에 영향을 주는 요인들을 파악할 필요가 있다(Wayne SJ & Kraimer ML 1999; Park SG · Lee HR 2008).

경력(경력)과 관련한 개인의 경력 유효성에 대한 평가 기준으로는 경력 성과, 경력 태도, 경력 적응성, 경력 정체감 등 4가지 지표가 언급된다. 경력 성과는 개인의 경력에 따라 인지하는 보수와 직위 정도로 정의할 수 있으며, 이는 직장생활을 통하여 비슷한 수준의 경력자 또는 경쟁자들에 비해 더 높은 보수와 직위를 얻는 데에서 성취감을 느끼는 것이다. 경력 태도는 개인이 자신의 경력을 인지하고 평가하는 개인적 방식으로 정의할 수 있는데, 이는 경력과 직장에 대한 긍정적인 태도는 직무에 대하여 더욱 몰입할 수 있다는 것이다. 경력 적응성은 급변하는 조직 사회에서 얼마나 잘 적응할 수 있는가에 대한 문제이다. 또한 경력의 실무에서 최신의 지식과 기술을 활용하는 정도로 정의할 수 있다. 경력 정체감은 개인이 얼마나 명확하고 일관된 관심과 가치, 그리고 미래에 대한 기대를 견지하는 정도를 나타낸다(Shim YK 2009; 김규한 2004; Gibson JL & Donnelly JH 1991; Hall 1976).

4. 직무 만족

일반적으로 직무 만족은 직무 자체에 관련된 임금이나 관리 또는 직무 내용 등 직무 조건에 대한 정서적 반응으로 직장 생활의 질과 비슷한 개념으로 인식되고 있으나, 명확한 개념의 정리는 어려운 실정이다. 직무 만족에 관한 학자들의 연구를 종합해 보면 직무 만족은 각 개인이 자기 직무와 관련되어 경험되는 좋고 나쁨의 총화 또는 나쁨을 인식하는 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도이며, 만족이란 감정적 반응이기 때문에 그

개념의 정의는 내관의 과정에 의해서만 발견되어 질 수 있고, 파악되어질 수 있다(Park TS 2005; Lee JH 2008).

Cho HJ와 Jang HJ(2000)에 의하면 직무 만족이란 개인이 직무 만족에 대하여 가지고 있는 태도이며, 조직 구성원들이 자기 직무와 관련하여 경험하는 유쾌한 또는 긍정적인 감정으로 강도와 일관성의 정도가 변화될 수 있을 뿐만 아니라, 다양한 원천으로부터 형성될 수 있고 개인에 대해 여러 가지 기능을 수행하는 것이라고 했다(Lee JH 2008).

업무에 대한 만족은 이직 의도를 감소시키는 것으로 나타났다. 따라서 종사원의 직무 만족은 이직 의도를 감소시켜 양호한 팀워크를 형성할 수 있다. 이를 바탕으로 경영자는 비용을 감소시키고 경영 성과를 제고하기 위하여 직무 만족을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하여야 하며, 종사원의 직무 만족이 경영 성과에 직·간접적으로 영향을 미친다(Kwon YW·Yoo YJ 2009).

조직의 입장에서 볼 때 직무 만족이 높게 되면 이직률과 결근율이 감소되고, 경우에 따라서는 생산성의 증가의 효과도 얻을 수 있다. 또한, 즐거운 분위기에서 일한다는 것은 경영자나 근로자 모두에게 바람직한 일인 것이다(박운성 1994).

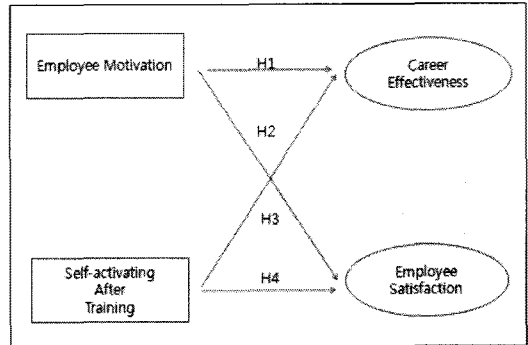
서비스 산업의 경우, 다른 산업들과 다르게 구별되는 것 중의 하나가 인적자원의 활용이 경영 성과에 지대한 변수로 작용하는 것으로 선행 연구들에서 나타났다. 이처럼 인적자원 중심의 서비스 산업에서는 서비스를 제공하는 주체로서 직원들에 대한 직무 교육은 아무리 강조해도 지나침이 없을 것으로 사료된다(An KY 2008).

Ⅲ. 연구 설계 및 조사 방법

1. 연구 모형과 가설

1) 연구 모형

본 연구에서는 Kim YS(2004)의 인적자원의 교



<Fig. 1> Conceptual model.

육 훈련이나 업무 능력의 동기 부여가 고객 만족과 경영 성과를 성공으로 이끈다는 이론과 Cho MH와 Cha SE(2008)의 연구에서는 호텔 직원들이 교육에 대한 기대가 있을 경우 성과 또한 높은 것으로 측정되었다. 궁극적으로 호텔 교육은 기술뿐만 아니라 자기개발의 차원에서 직원들이 공유하는 가치에 동화하도록 것이라는 이론을 토대로 하였다. Choi WS와 Cho KH(2008)는 도전감이 결여되고 책임감이 줄어드는 내용적 정체 문제가 있더라도 개인이 목표를 설정하고 설정된 목표를 성취하는 경력 유효성이 잘 수립된 종사원의 경우 이를 잘 극복하며 자신의 경력에 더욱 만족하는 태도를 보인다는 것을 알아내었다. Kathleen(2001)는 교육 훈련을 통하여 직원들의 만족을 높이고 직원들의 심리 상태를 바꾸어 준다는 것을 찾아내었다. 이상의 연구 결과를 결합하여 영향 관계를 고찰하고자 연구 모형을 <Fig. 1>과 같이 설정하였다.

2) 연구 가설

본 연구에서는 중국 체인 호텔의 교육 훈련에 대한 동기 부여와 교육 훈련 후 자기실현이 경력 유효성 및 직원 만족도에 미치는 영향에 대한 관계를 알아보기 위하여 <Fig. 1>과 같이 변인을 설정하였다. 연구 모형에 기초하여 연구 가설을 설정하면 다음과 같다.

연구 가설 1: 교육 훈련 후의 동기 부여가 경력

유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 2 : 교육 훈련 후의 동기 부여가 직원 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 3 : 교육 훈련 후 자기실현이 경력 유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 4 : 교육 훈련 후 자기실현이 직원 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 연구 설계

1) 조사 설계

설문 조사는 중국 심천(深圳) 소재의 Sheraton Shenzhen Hotel의 중국인 직원들을 대상으로 교육 훈련 후 동기 부여가 경력 유효성 및 만족도에 미치는 영향과 교육 훈련 후 자기실현이 경력 유효성과 만족도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 중국어 설문지를 작성하여 2010년 4월 16일부터 26일까지 10일간 실시하였다. 조사 방식은 배포된 설문지에 응답자가 직접 기입하는 자기 기입 방법을 사용하였으며, 조사 결과 총 200부를 배포하여 163부가 회수되었는데, 이 중 무성의하거나 불성실한 설문지 15부를 제외한 148부(회수율 74%)가 분석에 사용되었다.

2) 변수의 조작적 정의 및 설문지의 구성

본 연구에서 사용된 변수들은 기존 연구에서 검증된 설문 문항을 적용하여 본 연구의 취지에 맞도록 수정하였다. 본 연구에서 제시한 동기 부여는 개인이나 집단이 자발적 내지 적극적으로 일을 하고자 하는 의욕이 생기게끔 행동의 방향이나 정도에 영향력을 행사하는 것을 동기 부여라고 정의한다(Park KY 2007). 이에 대한 내용으로 동기 부여에 관한 선행 연구(Yoon TH 2006; Lee HR 등 2006; Yoo HJ 등 2005; Lee JH · Oh SY 2003)를 참조하여 업무 성과에 대한 인정, 능력 인정, 책임감, 문제 해결, 업무 수행, 호텔과 업무에 대한 자부심의 7개 항목으로 측정하였다. 본 연구에서 제시한 자기실현은 인간에게 내재된 창

조적 본능으로 자신이 보유한 잠재력을 최대한 발휘하여 자아를 실현하려는 의지라고 정의하였다(Shostrom 1976). 자기실현에 대한 선행 연구(Kim YI 등 2006; Jung SH 2006; Lee EY 등 2006; Park SK · Kim KH 2005; Lee JK 2004; Ross CE & Broh BA 2000; Chung MS 1997; 민진 1986)를 참조하여 서비스 기술에 관한 향상 · 적합한 서비스 제공, 외국어 구사 능력, 업무 지식, 새로운 지식 습득, 업무 수행력 향상 평가, 승진에 도움, 타 부서 업무 수행 능력 자신감의 9개 항목으로 결정하였다. 이상을 Part I으로 구성하여 총 16문항으로 하였고, 리커트 5점 척도로 구성하였다. Part II는 경력 유효성 관련이며, 본 연구에서 제시한 경력 유효성에 대한 평가 기준으로는 경력 성과, 경력 태도, 경력 적응성, 경력 정체감의 4가지 지표가 언급되고(김규한 2004; Gibson JL & Donnelly JH 1991; Hall 1976), 개인의 경력 계획은 한 개인이 목표를 설정하고 설정된 목표를 성취하기 위해 수립하는 행동 과정이나 수단으로 정의할 수 있다(Choi WS · Cho KH 2008). 경력 유효성에 대한 선행 연구를 참조하여(Shim YK 2009; Park SG · Lee HR 2008; Wayne SJ & Krammer ML 1999) 목표 달성 여부, 회사 생활의 의미, 기간 내 개인 목표 달성 의지, 신지식 축적에 대한 관심도, 환경 변화 적응도, 인사 관리 제도 적응도, 잠재 능력 개발 가능성, 경력 목표 설정의 도움 여부, 경력 목표 달성의 성취 자신감의 10개 항목으로 설정하였다. Part III는 본 연구에서 제시한 만족도로 구성하였고, 만족도는 직무 만족과 조직 몰입 그리고 이직 의도로 표현하고(Shim YK 2009), 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 직원이 직무와 관련하여 갖는 심리적 상태라고 정의하였다(Lee SL · Yoon HH 2008). 만족도에 관한 선행 연구를 참조하여(Kwon YW · Yoo YJ 2009; An KY 2008; Lee JH 2008; Oh YS 2008; Pa가 TS 2005; 박운성 1994) 업무 충실, 업무 만족, 회사 내 인정 여부, 부서 내 필수 인력 여부, 자기 희생, 근무 조건 향상, 타인에게 직장

자랑, 이직 의도, 직장 자부심으로 구성하였다. 이상의 모든 항목은 Likert의 5점 척도를 사용하여 전혀 그렇지 않다(1점)에서 매우 그렇다(5점)까지 측정 방식으로 사용하였다. Part IV에서는 응답자의 성별, 연령 등 일반적 특성을 묻는 9문항으로 구성하였다.

IV. 실증 분석

성별의 경우, 남성 87명(58.8%), 여성 61명(41.2%)으로 나타났다. 결혼 여부의 경우 미혼 114명(77.0%), 기혼 34명(23.0%)으로 나타났다. 근무 부서의 경우 객실 38명(25.7%), 식음료 62명(41.9%), 조리 2명(1.4%), 관리(인사, 교육, 재경, 총무, 구매, 시설) 17명(11.5%), 연회, 판촉, 마케팅, 홍보 29명(19.6%)으로 나타났다. 연령의 경우 20대 95명(64.2%), 30대 44명(29.7%), 40대 8명(5.4%), 50대 1명(0.7%)으로 나타났다. 직급의 경우 사원(associate) 109명(73.6%), 캡틴(captain) 28명(18.9%), 부 지배인(assistant manager) 7명(4.7%), 지배인(manager) 2명(1.4%), 지배인 이상(above manager level) 2명(1.4%)으로 나타났다.

연수를 희망하는 호텔은 해외 체인 104명(70.3%), 중국내 체인 호텔 25명(16.9%), 중국내 독립 호텔(12.8%)로 나타났다. 타 호텔 포함 총 근무 년수의 경우 3~5년 92명(62.2%), 6~10년 40명(27.0%), 11~15년 13명(8.8%), 16~20년 2명(1.4%), 21년 이상 1명(0.7%)으로 나타났다.

교육 문제점의 경우, 프로그램 부적절 17명(11.5%), 상사나 동료 무관심 18명(12.2%), 임원의 무관심 9명(6.1%), 업무 과다로 참여 곤란 75명(50.7%), 교육 시설 및 장비 부족 29명(19.6%)으로 나타났다. 교육 만족도의 경우 전혀 아니다 2명(1.4%), 아니다 21명(14.2%), 모름 39명(26.4%), 그렇다 67명(45.3%), 매우 그렇다 19명(12.8%)으로 나타났다. 월 평균 교육 시간의 경우, 1시간 미만 20명(13.5%), 1시간 이상~2시간 미만 26명(17.6%), 3시간 이상~4시간 미만 37명(25.0%), 4시간 이상

〈Table 1〉 Demographic characteristics of the respondents

	Characteristics	N	%
Gender	Male	87	58.8
	Female	61	41.2
	Total	148	100.0
Marital status	Single	114	77.0
	Married	34	23.0
	Total	148	100.0
Dept.	Room division	38	25.7
	F&B dept.	62	41.9
	Culinary dept.	2	1.4
	Back of the house (HR, training, finance, purchasing, maintenance)	17	11.5
	Banquet, sales & marketing, PR	29	19.6
Age	Twenties	95	64.2
	Thirties	44	29.7
	Forties	8	5.4
	Fifties	1	0.7
	Total	148	100.0
Job title	Associate	109	73.6
	Captain level	28	18.9
	Assistant manager	7	4.7
	Manager	2	1.4
	Above the manager title	2	1.4
Total	148	100.0	

65명(43.9%)으로 나타났다. 교육 방식의 경우 강의식 65명(43.9%), 위탁 교육 16명(10.8%), 시청각 교육 14명(9.5%), 회사의 교육 일정 53명(35.8%)으로 나타났다.

교육 참가 동기의 경우, 본인 능력 개발 102명(68.9%), 상사 추천 17명(11.5%), 교육 담당 부서 요구 16명(10.8%), 인사 고과 관련 10명(6.8%), 사례 연구 1명(0.7%), 기타 2명(1.4%)으로 나타났다. 현재 호텔 총 근무년수의 경우, 3~5년 132명(89.2%), 6~10년 13명(8.8%), 11~15년 2명(1.4%), 16~20년 1명(0.7%)으로 나타났다.

<Table 2> General characteristics of the respondents

	Classification	N	%
Preferred training hotel	Oversea's chain	104	70.3
	Domestic chain	25	16.9
	Domestic independent	19	12.8
	Total	148	100.0
Total working period	3~5 years	92	62.2
	6~10 years	40	27.0
	11~15 years	13	8.8
	16~20 years	2	1.4
	Over 21 year	1	0.7
	Total	148	100.0
Problem of training	Inappropriate programs	17	11.5
	Unconcern of the boss and coworkers	18	12.2
	Unconcern of management	9	6.1
	Excessive work	75	50.7
	Lack of installation & equipment	29	19.6
	Total	148	100.0
Satisfaction of the training	Strongly disagree	2	1.4
	Disagree	21	14.2
	Neutral	39	26.4
	Agree	67	45.3
	Strongly agree	19	12.8
	Total	148	100.0
Average monthly training hour	Less than 1 hour	20	13.5
	1 to 2 hour	26	17.6
	3 to 4 hour	37	25.0
	Over 4 hour	65	43.9
	Total	148	100.0
Type of training	Lecture	65	43.9
	Commissioned training	16	10.8
	A&V training	14	9.5
	Allocated training by the hotel	53	35.8
	Total	148	100.0
Motivation of taking training	Self-development	102	68.9
	Recommended by the boss	17	11.5
	Request by training dept.	16	10.8
	Regarding performance rating	10	6.8
	Case study	1	0.7
	Others	2	1.4
Total	148	100.0	
Working period in this hotel	3~5 year	132	89.2
	6~10 year	13	8.8
	11~15 year	2	1.4
	16~20 year	1	0.7
	Total	148	100.0

1. 측정 항목의 타당성과 신뢰성 분석 결과

실증 분석에 앞서 설문 조사에 사용된 측정 항목 교육 훈련 후 동기 부여, 교육 훈련 후 자기개발, 경력 유효성, 직원 만족도를 통해 가설검증에 적합한 자료가 수집되었는지에 대한 확인적 요인 분석을 통하여 타당성(Validity)을 검증하였으며, 따라서 연구 모델에 근거한 각각의 개념들에 대해 조작적 정의에 기초한 내적일관성에 의한 신뢰성을 측정하였다. 실증 분석을 위한 척도들의 신뢰성을 분석하기 위하여 SPSS 17.0을 이용하여 상관관계분석 및 크론바하 알파계수를 이용하였고, 모형의 적합도 검증과 가설을 검증하기 위하여 AMOS를 이용한 구조방정식(structural equation model)을 이용하였다.

외생 변수 요인간의 확인적 요인 분석과 내생 변수간의 확인적 요인 분석 결과는 <Table 3>에 서와 같이 나타났다. 교육 훈련에 대한 동기 부여의 타당성 분석 결과, 카이제곱값=2.679, p 값=0.444, GFI=0.993, AGFI=0.964, NFI=0.992, RMR=0.014로 나타났다. 교육 훈련 후 자기 개발의 타당성 분석 결과, 카이제곱값=3.481, p 값=0.175, GFI=0.988, AGFI=0.941, NFI=0.981, RMR=0.024로 나타났다. 경력 유효성의 타당성 분석 결과, 카이제곱값=35.151, p 값=0.000, GFI=0.926, AGFI=0.827, NFI=0.909, RMR=0.049로 나타났다. 직원 만족도의 타당성 분석 결과, 카이제곱값=19.537, p 값=0.021, GFI=0.958, AGFI=0.903, NFI=0.919, RMR=0.047로 나타났다. 모형의 적합도 평가에서 관찰된 χ^2 가 '모델에 잘 맞는다'는 가정에서 확률치(p -value)로 나타내는데, 그 확률치가 상당히 작을 경우(보통 0.05 이하) 모델은 현실적 부합이 안 된다고 결정할 수 있으나, χ^2 는 모델을 큰 샘플에 적용하였을 경우 모델의 현실을 잘 설명하고 있음에도 불구하고 χ^2 와 확률치(p -value)가 부합이 안 되는 경우를 종종 발견할 수가 있다. 연구 결과, GFI, AGFI, RMR, NFI를 통해서 전체적인 모형 적합도는 비교적 높게 나타났다. 또한, t value(C.R.)는 $p < 0.001$ 유의수준에서 유의한 것으로 나타났으므로 확인적

요인 분석을 통한 집중타당성, 판별타당성 및 단일차원성이 검증되었다. 확인적 요인 분석을 통해 구조모형을 테스트하기 전에 앞서 현재 측정 모형의 적정성을 검증한 결과, 비교적 모형의 적합도가 높게 나타났음을 알 수 있다.

측정 항목인 교육 훈련 후 동기 부여, 교육 훈련 후 자기실현, 경력 유효성, 직원 만족도에 대한 타당성과 신뢰성 분석 결과 문제가 없는 것으로 판단된다. 확인적 요인 분석을 통한 모형의 적합지수는 <Table 3>과 같다.

교육 훈련 후 동기 부여의 Cronbach $\alpha=0.851$, 교육 훈련 후 자기개발의 Cronbach $\alpha=0.805$, 경력 유효성의 Cronbach $\alpha=0.863$, 직무 만족도 Cronbach $\alpha=0.805$ 로 신뢰도 계수값의 Cronbach 알파 값이 대부분 0.7을 초과하여 Nunnally J & Bernstein I (1994)가 제안하고 있는 일반적 기준 0.7 이상으로서 구성항목들은 전반적으로 높은 내적일관성을 가지고 있는 것으로 평가할 수 있으며, 척도들의 신뢰성은 모두 인정된다고 할 수 있다.

<Table 3> Result of the validity and reliability test on motivation by training programs, self-activating after training program, career effectiveness, and employee satisfaction

	Items	B	Beta	S.E.	C.R.	p-value
Motivation after training program (Cronbach $\alpha=0.851$)	Job-pride after training	1.252	0.715	0.179	7.011	0.000***
	Pride about the hotel	1.301	0.739	0.180	7.211	0.000***
	Voluntary job performance	1.464	0.860	0.194	7.538	0.000***
	Proficient problem solving	0.898	0.556	0.132	6.824	0.000***
	Job responsibility	1.000	0.659			
<i>Chi-square=2.679, p=0.444, GFI=0.993, AGFI=0.964, NFI=0.992, RMR=0.014</i>						
Self-activating after training programs (Cronbach $\alpha=0.805$)	Adaptability to the HR system	1.000	0.654			
	Possibility of potential capacities development	1.251	0.801	0.172	7.260	0.000***
	Career goal setting by training	1.100	0.743	0.156	7.033	0.000***
	Confidence of career goal achievement	1.006	0.658	0.156	6.459	0.000***
<i>Chi-square=3.481, p=0.175, GFI=0.988, AGFI=0.941, NFI=0.981, RMR=0.024</i>						
Career effectiveness (Cronbach $\alpha=0.863$)	Goal achievement within setting time	1.000	0.711			
	Saving new skills	1.009	0.720	0.127	7.958	0.000***
	Adaptation of surrounding changes	1.008	0.680	0.134	7.547	0.000***
	Career goal setting by training	0.898	0.631	0.128	7.031	0.000***
	Job-pride after training	1.088	0.751	0.131	8.272	0.000***
	Need of own effort for the goal	1.251	0.805	0.142	8.784	0.000***
<i>Chi-square=35.151, p=0.000, GFI=0.926, AGFI=0.827, NFI=0.909, RMR=0.049</i>						
Employee satisfaction (Cronbach $\alpha=0.805$)	Pride about the hotel	1.080	0.634	0.181	5.971	0.000***
	No intention of turnover	0.996	0.607	0.172	5.786	0.000***
	Sacrifice regarding the work	1.173	0.698	0.184	6.372	0.000***
	Self recognition in the dept.	1.131	0.653	0.185	6.098	0.000***
	Favor of the work	0.952	0.615	0.163	5.845	0.000***
	Devotion to the hotel	1.000	0.623			
<i>Chi-square=19.537, p=0.021, GFI=0.958, AGFI=0.903, NFI=0.919, RMR=0.047</i>						

* $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$.

2. 측정 항목의 판별 타당성 분석 결과

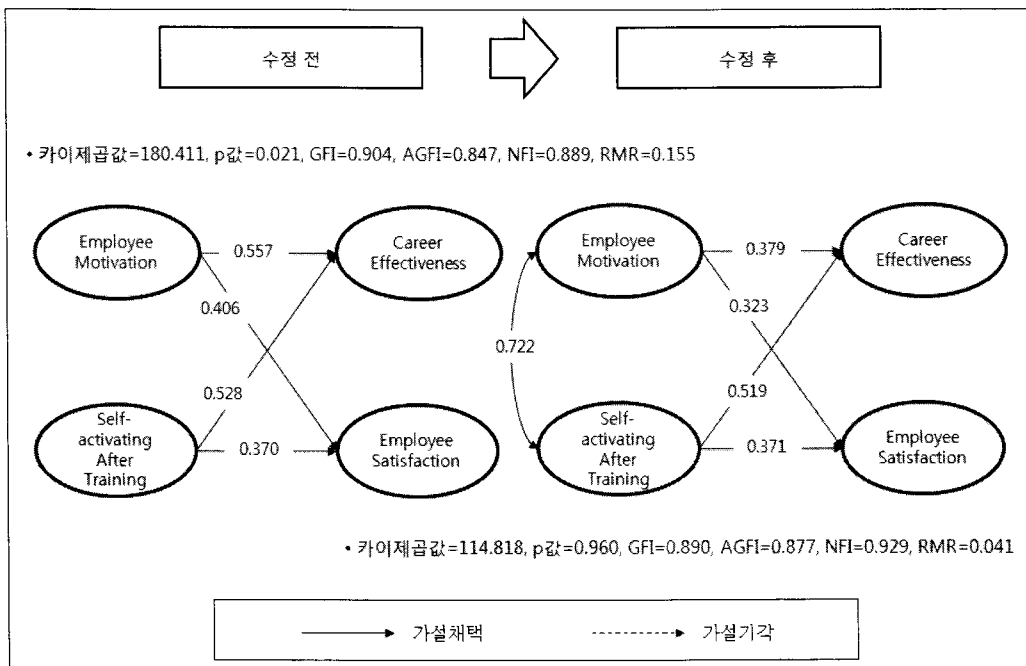
〈Table 4〉는 측정 항목인 교육 훈련 후 동기 부여, 교육 훈련 후 자기개발, 경력 유효성, 직무 만족도란 구성개념 간에 어느 정도 상관관계가 있는지를 분석한 결과이다. 분석 결과 가설에서 설정한 방향과 동일하게 나타나 이해타당성(nomological validity)이 있다고 할 수 있으며, 상관계수들이 통계적으로 유의하게 나타났기 때문에 판별 타당성(discriminant validity)도 있음이 입증되었다(Challagalla GN & Shervani TA 1996).

3. 가설 검정 결과

교육 훈련 후 동기 부여, 교육 훈련 후 자기개발, 경력 유효성, 직원 만족도와의 관계를 살펴보기 위한 모형의 적합도를 판단하기 위해 GFI(Goodness-of-Fit Index: ≥ 0.90 이 바람직함), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index: ≥ 0.90 이 바람직함), χ^2 (작을수록 바람직함), χ^2 에 대한 p 값($p > 0.05$ 가 바람직함) 등을 이용하였다. χ^2 는 표본의 수에 따라 변화하는 모습을 보이고(Joreskog KG & Sorbom D 1993), 표본수가 큰 경우에 커지는 경

〈Table 4〉 Result of discriminant validity of motivation after training programs, self-activating after training program, career effectiveness, and employee satisfaction

		Motivation	Self-activating	Career effectiveness	Employee satisfaction
Motivation	Correlation Coefficients	1			
Self-activating	Correlation Coefficients	0.605***	1		
Career effectiveness	Correlation Coefficients	0.645***	0.641***	1	
Employee satisfaction	Correlation Coefficients	0.523***	0.487***	0.556***	1



〈Fig. 2〉 Impact of motivation and self-activating to career effectiveness and satisfaction.

<Table 5> Results of the analysis

Research path(before revise)		B	Beta	S.E.	C.R.	p-value
Motivation after training programs	→ Career effectiveness	0.485	0.557	0.091	5.303	0.000***
	→ Employee satisfaction	0.397	0.406	0.105	3.765	0.000***
Self-activating after training programs	→ Career effectiveness	0.534	0.528	0.111	4.817	0.000***
	→ Employee satisfaction	0.421	0.370	0.124	3.404	0.000***
Chi-square=180.411, p-value=0.021, GFI=0.904, AGFI=0.847, NFI=0.889, RMR=0.155						
Research path(after revise)		B	Beta	S.E.	C.R.	p-value
Motivation after training programs	→ Career effectiveness	0.340	0.379	0.115	2.971	0.003***
	→ Employee satisfaction	0.301	0.323	0.144	2.093	0.036**
Self-activating after training programs	→ Career effectiveness	0.556	0.519	0.148	3.763	0.000***
	→ Employee satisfaction	0.413	0.371	0.178	2.323	0.020**
Motivation after training programs	↔ Self-activating after training programs	0.358	0.722	0.073	4.875	0.000***
Chi-square=114.818, P-value=0.960, GFI=0.890, AGFI=0.577, NFI=0.929, RMR=0.041						

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

향이 있어(강병서·김계수 1998), 적합도 판정에 심각한 영향을 주지 못한다. 분석 결과, 카이제곱 값=114.818, p 값=0.960, GFI=0.890, AGFI=0.577, NFI=0.929, RMR=0.041로 자료가 모형에 적합하다는 것을 시사하고 있다(Joreskog KG & Sorbom D 1993).

가설 1: 교육 훈련에 대한 동기 부여가 경력 유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

“교육 훈련에 대한 동기 부여가 경력 유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”라는 가설 검증 결과 표준화 경로계수는 0.379 값으로 나타났고, 유의확률(p 값)이 0.003으로 유의수준 0.01에서 통계

적으로 유의함을 알 수 있다. 따라서 교육 훈련에 대한 동기 부여가 경력 유효성에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

가설 2: 교육 훈련에 대한 동기 부여가 직원 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

“교육 훈련에 대한 동기 부여가 직원 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”라는 가설 검증 결과, 표준화 경로계수는 0.323 값으로 나타났고, 유의확률(p 값)이 0.036으로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의함을 알 수 있다. 따라서 교육 훈련에 대한 동기 부여가 직원 만족도에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

<Table 6> Influence on career effectiveness by motivation of training programs

Research path	B	Beta	S.E.	C.R.	p-value
Motivation for training programs → Career effectiveness	0.340	0.379	0.115	2.971	0.003***

<Table 7> Influence on employee satisfaction by motivation of training programs

Research path	B	Beta	S.E.	C.R.	P-value
Motivation for training programs → Employee satisfaction	0.301	0.323	0.144	2.093	0.036**

〈Table 8〉 Influence on career effectiveness by self-activating after training programs

Research path	B	Beta	S.E.	C.R.	p-value
Self-activating after training programs → Career effectiveness	0.556	0.519	0.148	3.763	0.000***

〈Table 9〉 Influence on employee satisfaction by self-activating after training programs

Research path	B	Beta	S.E.	C.R.	p-value
Self-activating after training programs → Employee satisfaction	0.413	0.371	0.178	2.323	0.020**

가설 3: 교육 훈련 후 자기개발이 경력 유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

“교육 훈련 후 자기개발이 경력 유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”라는 가설 검증 결과, 표준화 경로계수는 0.519 값으로 나타났고, 유의확률(p 값)이 0.000으로 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의함을 알 수 있다. 따라서 교육 훈련 후 자기개발이 경력 유효성에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

가설 4: 교육 훈련 후 자기개발이 직원 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

“교육 훈련 후 자기개발이 직원 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”라는 가설 검증 결과, 표준화 경로계수는 0.371 값으로 나타났고, 유의확률(p 값)이 0.020으로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의함을 알 수 있다. 따라서 교육 훈련 후 자기개발이 직원 만족도에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

V. 결 론

호텔산업은 수십 년 동안 글로벌화의 과정을 거치면서 성장과 발전을 지속적으로 해 오고 있다. 중국 또한 세계적 호텔 체인의 프랜차이즈 방식이나 경영 위탁 계약 방식에 따라서 호텔 경영의 많은 기법들이 도입되고 전수되고 있다.

본 연구는 중국 호텔의 교육·훈련 성과를 알

아보고자 체인 호텔 하나를 선정하여 교육 훈련 후의 동기 부여가 직원들의 경력 유효성과 만족도에 어떤 영향을 미치는가를 파악하고자 하였다. 또한, 교육 훈련 후 자기실현에 대한 영향이 교육 대상자인 직원들이 인식하는 경력 유효성에 대한 영향과 만족도에 대한 영향을 조사하여 교육·훈련에 대한 효율적인 방안을 제고하기 위하여 수행되었다.

본 연구 결과를 분석한 결과는 다음과 같이 도출되었다.

첫째, Yoo HJ 등(2005)의 선행 연구 결과에서도 종사원의 동기 부여는 자율성과 직무 만족에 전반적으로 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과도 선행 연구 결과를 지지함을 보여주고 있다. 중국 체인 호텔에서 종사원들에게 실시하는 호텔에 대한 자부심과 업무 책임감에 대한 교육은 동기 부여에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 특히 교육 훈련을 통한 동기 부여로 인하여 자율적인 업무 수행과 문제 해결 능력의 함양은 매우 긍정적인 영향을 보인다. 실무적 시사점으로는 이러한 동기 부여를 통한 영향을 더욱 확대하기 위해서 호텔 경영진은 정책적으로 교육 참가의 걸림돌이 되는 부분을 제거해 주어야 할 필요성이 대두된다. 교육 참가의 대표적인 제약은 업무 수행 우선으로 인한 시간적·공간적 곤란 등이 있으므로 온라인 교육 기회의 제공 및 교육의 적극적 참가자에 대하여 인사고과의 반영, 희망 부서 전환 배치 등을 통하여 교육·훈련 프로그램의 적극적 참여를 유도하는 동기 유발이 가능하다.

둘째, 교육 훈련이 자기실현에 미친 영향으로는 타 부서 업무에 대한 이해를 통한 담당 업무의 역량 확대, 자기실현을 통한 승진에 대한 자신감, 업무 수행 칭찬에 의한 자신감 증진 등이 있다. 민진(2006)의 연구에서는 자기실현은 자기의 이상이나 목표를 실현하기 위해 능력 발휘를 극대화시키는 것으로서 이상이 목표라면 능력은 이를 위한 수단이 될 것이라고 밝혔다. 이는 본 연구의 결과에 의해서도 확인된다. 따라서 상사나 경영진은 직원들의 교육 참여를 적극적으로 독려할 필요가 있고, 교육 프로그램에 대한 지속적인 모니터링을 통하여 피드백이나 선호도가 낮은 교육 프로그램들은 개선이나 폐지 등을 통하여 제도적으로 유익한 프로그램이 제공되도록 면담·상시 제안 제도 등을 통한 의견 수렴 및 개선에 관심을 기울여야 한다.

셋째, 교육 훈련 후 느끼는 경력 유효성이라 할 수 있는 경력 태도, 경력 적응성, 경력 정체감 등에 미치는 영향으로는 교육 훈련을 통하여 새로운 기술을 배울 수 있었고, 변화하는 환경에 대한 적응성을 높일 수 있었으며, 경력 목표 설정과 목표에 대한 자신감을 얻을 수 있었다. 이는 결국 직원들의 만족도를 높이는 것을 연구 결과에서 알 수 있었다. Park SG와 Lee HR(2008)의 연구에서는 직원들이 스스로의 경력에 대해 성공했다고 지각하게 되면 직원의 만족으로 이어져 호텔기업의 생산성이 향상될 가능성으로 이어질 수 있다는 것을 보여주었다. 교육의 주된 참가 동기가 본인의 능력 개발을 위한 자발적 참여가 가장 높았으므로 부서장, 교육담당 부서, 인사부는 지속적으로 자발적 참여에 따른 경력 유효성에 도움이 되는 요소들을 발굴하고, 교육의 중요성이 인식되는 방향으로 조직문화가 형성되도록 방안을 찾아야 할 것이다. Kwon YW와 Yoo YJ(2009)에 의하면 직원 만족은 이직 의도를 감소시키고 이를 통하여 양호한 팀워크를 형성할 수 있다고 하였다. 또한, 본 연구의 결과에서도 직원들은 동기 부여와 교육을 통하여 만족에 긍정적인 영향을 미침을

알 수 있었다. 하지만 현실적으로 본 연구대상 호텔은 매년 50% 이상의 높은 이직률을 꾸준히 보여주고 있어서 선행 연구의 결과들과는 다른 양상을 보여주었다. 실무적 시사점으로는 교육을 통하여 직원 만족을 높일 수는 있지만 직원들의 이직률 감소에는 결정적인 영향을 미치지 않음을 알 수 있었다. 동기 부여와 교육을 통하여 만족도를 높일 수는 있다는 것을 보여 주지만 많은 만족 요인들 중에 어느 정도 크기의 만족을 미치는지는 알 수 없었다. 중국 호텔 직원들을 대상으로 교육과 이직 의도를 결합한 연구 가설을 설정하지 못한 것이 아쉬움으로 남은 연구로 사료된다.

본 연구의 한계점으로는 중국이라는 넓은 지역과 다양성을 한 군데의 체인 호텔만을 대상으로 표본 조사하였다는 한계가 있다. 연구가 거시적인 관점에서 실시되었기 때문에 세부적으로 어떤 교육 훈련 프로그램이 더 긍정적인 영향을 미치는지에 대한 연구가 포함되지 않았다. 또한, 최근의 중국 호텔산업의 급속한 팽창은 필연적으로 인력 부족이 수반되고 있다. 중국 소재 호텔들은 거의 전역에서 신규와 경력직 전반에 걸쳐 채용 경쟁이 극심한 양상을 보이고 있다. 본 연구의 대상인 Sheraton Shenzhen Hotel도 2007년 4월 오픈한 이래 연간 이직률이 2008년 55.50%, 2009년 53.57%, 2010년 4월 초까지 42.97%를 보이고 있다. 이직률이 해마다 50%를 넘는 상황이라 채용과 동시에 교육을 실시하기 때문에 교육을 받기 이전의 직원과 교육을 받은 직원을 대상으로 상호 비교 검증을 할 수 없는 제약이 있었다. 따라서 이후 연구에서는 경력이나 근무기간에 따른 효과적인 교육 훈련을 파악하고 어떻게 교육 훈련이 실행되어야 하는지에 대한 연구가 필요하다. 그리고 직원들의 만족을 구성하는 다양한 요인들을 분석·비교하여 이직 의도를 줄이는데 영향을 미치는 요인들을 파악하여 이에 대한 이론적 바탕을 제시하는데 기여하는 연구가 이루어지기를 기대한다. 또한, 후속 연구에서는 중국은 56개 민족으로 구성된 나라이며, 민족마다 언어도 다르고

풍속 습관도 차이가 많은 점을 고려할 필요가 있다. 본 연구 결과를 중국의 모든 호텔 교육 프로그램에 확대 해석하기 어려운 점이 있으므로 이러한 한계점들을 반영한 후속 연구를 고려 중이다.

한글초록

본 연구에서는 중국 소재 체인 호텔의 교육 훈련 프로그램이 동기 부여와 경력 유효성과 만족도에 미치는 영향 관계와 교육 훈련 후 자기실현이 경력 유효성과 만족도에 미치는 영향을 파악하여 중국의 체인 호텔 교육 프로그램과 중국인 호텔 종사원의 교육적 성과에 대한 학문적 이해를 제시하고자 한다. 연구의 목적을 달성하기 위해 문헌 연구와 실증 연구를 병행하였는데, 실증 연구에 대해서는 중국 심천 소재의 Sheraton Shenzhen Hotel에 근무하는 종사원들을 대상으로 조사하였다. 이러한 연구를 위해 4개의 가설을 설정하였다. 연구 가설 1은 교육 훈련에 대한 동기 부여가 경력 유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 연구 가설 2는 교육 훈련에 대한 동기 부여가 직원 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 연구 가설 3은 교육 훈련 후 자기실현이 경력 유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 연구 가설 4는 교육 훈련 후 자기실현이 직원 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 결과에 따르면 교육 훈련은 동기 부여(p -value 0.003)와 자기실현(p -value 0.036)에 긍정적인 영향을 미침을 나타내었다. 또한 교육 훈련 후 자기실현이 경력 유효성(p -value 0.000)과 직원 만족(p -value 0.020)에도 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있었다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 중국 체인 호텔의 교육 프로그램은 성공적임을 알 수 있었다. 하지만 본 연구에서는 교육 훈련 프로그램에 대한 성과를 통합적인 관점에서 조사하였고, 결과는 긍정적인 영향을 보임을 알 수 있었지만, 교육 훈련을 세분화하여 어떤 교육 훈련 프로그램이 어느 정도의 영향을 미치는지까지는 파악하지 못한 아쉬운 부분이 있다. 국내 호텔 대

상의 연구 결과들과의 차이점은 직원 만족은 이직 의도를 감소하는 것으로 나타났으나, 중국 호텔 직원들을 대상으로 한 본 연구 결과는 그렇지 않음을 보여주었다.

참고문헌

- 김규한 (2004). 경력개발제도의 조직 효과성에 대한 연구. 경희대학교, 55-70, 서울.
- 권리 (2008). 중국 북경지역 5성급 호텔업의 운영 형태에 및 발전방향에 관한 연구. 동의대학교, 46-47, 부산.
- 민진 (1986). 조직의 관료제적 특징과 자기성취. 서울대학교, 10-40, 서울.
- 강병서·김계수 (1998). 사회과학 통계분석. SPSS 아카데미, 30-60, 서울.
- 김충호·원용희 (1999). 호텔조직인사관리. 대왕사. 430. 서울.
- 박운성 (1994). 현대조직행동론. 박영사, 98, 서울.
- An KY(2008). The effects of job satisfaction and job training of family restaurant employees on service. *Korean J Culinary Res* 14(4):307-315.
- Challagalla GN·Shervani TA (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *J Marketing* 60(1):89-105.
- Cho HJ·Jang HJ (2000). A study on the job satisfaction of the employees in travel agencies. *Korea Academic Soc Tourism & Leisure* 12(2): 85-105.
- Cho MH (1999). A research on guest satisfaction and human resource in the stand points of hotel employees. *Hotel Management Res* 8(2):7-19.
- Cho MH·Cha SE (2008). A study on the evaluation of hotel employees' service training. *Korea Academic Soc Tourism & Leisure* 20(1):223-242.
- Choi WS·Cho KH (2008). The effect of career

- plateau perceptions on career attitudes in hotel employee. *Korea J Tourism & Hospitality Res* 22(4):231-248.
- Chung MS (1997). The effects of college students' ego. *Korean Assoc Secretarial Service* 6(3): 291-300.
- Edward EL III (1973). *Motivation in Work Organizations*. Books/Cole Publishing Company, 2-4, New York.
- Ellis MJ (1973). *Why People Play*. Englewood Cliff. Prentice Hall, 20-69, New York.
- Feng L · Kim DJ (2010). The effects of selection attributes on customer satisfaction. *Korean J Culinary Res* 16(1):22-24.
- Gibson JL · Donnelly JH (1991). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. 7th ed, Irwin Inc., 600, Boston.
- Hall DT (1976). *Careers in Organizations*. Scott, Foresman and Company, 57, Glenview, Illinois.
- Joreskog KG · Sorbom D (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Scientific Software International, 45-88, Lincolnwood, IL.
- Jung SH (2006). The casual relationship among sport for all participation, self-identities and academic achievement of adolescents. *J Korea Sport Res* 17(1):593-600.
- Katheleen MJ (2001). *Managing Human Resources in the Hospitality Industry*. Prentice Hall, 65-67. New York.
- Kim YH · Jun HW (2009). A study on the correlations between the job characteristics of hotel employees and their job satisfaction, career commitment, turnover intention, and career withdrawal intention. *Korean Academic Soc Tourism Management* 24(2):66-81.
- Kim YI · Lee CH · NA SB (2006). The effects of Taekwondo coaches' transactional · transformational leadership on self realization. *J Sport & Leisure Studies* 27(1):9-10.
- Kim YS (2004). Impact of the training for hotel employees on return on quality. *Tourism Management Res* 8(1):39-66.
- Kwon YW · Yoo YJ (2009). A study on job satisfaction and turnover intention of cuisine employees in the hotel and food service industry. *Korean J Culinary Res* 15(4):245-256.
- Lee EY · Park SJ · Lee SB (2006). The impact of flight attendants' training and self-development on self-esteem, job satisfaction and organizational commitment. *Hotel & Tourism Res* 8(4): 78-79.
- Lee HR · Kim MS · Lee WO (2006). The effects of hotel organizational culture and individual value on customer orientation and motivation. *Korea Academic Soc Tourism & Leisure* 18(2): 156-page.
- Lee JH (2008). A comparison of cooks' job satisfaction in luxury hotels in Seoul and Busan. *Korean J Culinary Res* 14(2):263-264.
- Lee JH · Oh SY (2003). Hotel employee's turnover intention, profile and motivation. *Hotel & Tourism Res* 5(11):207-210.
- Lee JK (2004). The relationship between future aspiration and self-actualization of college athletes. *Korean Alliance for Health Physical Education Recreation & Dance* 43(4):141-151.
- Lee K · Carswell JJ · Allen NJ (2000). A meta-analysis review of occupational commitment: Relations person and work related variables. *J Applied Psychology* 85(4):799-811.
- Lee SL · Yoon HH (2008). The effects of the extra-version and neuroticism on the emotional burnout and job satisfaction of the employees of food service industry. *Hotel Management Res* 17(4):143-144.

- Luthans F (1977). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Kogakusa, Ltd., 312, New York.
- Nunnally J · Bernstein I (1994). *Psychometric Theory*. 3rd ed, McGraw-Hill, 53-98, New York.
- OH YS (2008). The effects of high-involving system on self-leadership, job satisfaction and organizational commitment in the food service industry. *Korean J Culinary Res* 14(2):193-202.
- Park SG · Lee HR (2008). Effects of personality related jobs on subjective career success among hotel employees. *International J Tourism Sci* 32(4):329-334.
- Park SK · Kim KH (2005). The effect of group reward and cooperative skill training on the achievement and self-esteem in web-based cooperative learning. *J Education Information & Media* 11(1):33-56.
- Park TS (2005). The effects of hotel employee's self-esteem and job satisfaction on service delivery level. *Tourism Res J* 19(3):303-314.
- Ross CE · Broh BA (2000). The role of self-esteem and the sense of personal control in the academic achievement process. *Soc Education* 73(4):270-284.
- Shim YK (2009). A study on influence of employee satisfaction and career effectiveness through employee motivations of hotel training programs result. *Tourism Management Res* 13(1):26-45.
- Shostrom EL (1976). *Actualizing Therapy: Fundamentals for a Scientific Ethics*. 25-41, San Diego, Edits, CA.
- Wayne SJ · Kraimer ML (1999). The role of human capital motivation and supervisor sponsorship in career success. *J Organizational Behavior* 20(3):577-595.
- Yoo HJ · Jeong MB · Choi BH (2005). An empirical study of the influence of autonomy and employee's motivation on the job dissatisfaction of Seoul deluxe hotel front office employees. *Hotel & Tourism Res* 7(1):132-133.
- Yoon TH (2006). The information research method according to eating-out motivation of college students in eastern area of Kangwon province. *Korean J Culinary Res* 22(2):213-214.
- 중화여유업통계공보, Accessed November 6, 2010. Available from [http://focus.lwcj.com/DayFocus/Day Focus101020004.htm](http://focus.lwcj.com/DayFocus/DayFocus101020004.htm)

2010년 8월 3일 접 수
 2010년 10월 6일 1차 논문수정
 2010년 10월 22일 2차 논문수정
 2010년 11월 12일 3차 논문수정
 2010년 11월 18일 게재 확정