

 <http://dx.doi.org/10.20878/cshr.2017.23.4.021>

로컬호텔과 체인호텔 종사자의 직무만족, 이직의도, 조직몰입에 관한 연구

김해동 · 최하연 · 김학선[†]

경성대학교 호텔관광외식경영학과

The Study on Job Satisfaction, Turnover Intention and Organization Commitment of Employees in Domestic Independent Hotel and International Chain Hotels

Hae-Dong Kim · Ha-Yeon Choi · Hak-Seon Kim[†]

Dept. of Hospitality & Tourism Management, Kyung Sung University

KEYWORDS

Job satisfaction,
Turnover intention,
Organization commitment,
Domestic independent hotel
and international chain
hotel.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the job satisfaction, turnover intention and organization commitment level of hotel employees using Herzberg's motivation · hygiene theory. This study used SPSS 20.0 and AMOS 20.0 to conduct frequency analysis, reliability analysis, confirmatory factor analysis, path analysis and chi-square difference test. The results of study, first of all, Herzberg's, theory of hygiene are influenced by satisfaction of employees, organization commitment and turnover intention. It will be strongly needed to management of compensation, well-organized policy of human resources system. Lastly, in Hotel business, It showed differences having a strong influence on local employee and chain hotel employee according to method of Hotel management. In conclusion, in the hospitality industry, it is desirable to carry out on their own ways of vision and purpose each corporations rather than following regimental rules.

1. 서 론

국내 호텔산업은 2010년 12월 기준 호텔 업체 수 총 566개, 객실 수는 총 66,017실로 전년 대비 업체 수는 1.6%, 객실 수는 1.8% 증가하였다. 또한 관광호텔이 전체 등록 업체 중 업체수의 92.8%로 호텔 산업의 대부분을 차지하고 있다 (Ministry of Culture, Sports, and Tourism, 2012). 이와 더불어 2010년 G20 정상회의 개최로 대한민국의 국가브랜드가 크게 높아짐에 따라 한국을 방문하는 외국인 관광객이 크게

늘어나고 있다. 정부의 '관광숙박시설 확충을 위한 특별법 (2012)' 시행으로 관광숙박시설을 확충하기 위한 노력으로 인하여 관광산업 중 호텔산업의 규모는 계속 확대될 전망이다. 뿐만 아니라 국내 호텔시장은 다양한 고객층의 수요 증가에 따라 호텔상품의 다각화가 진행되고 있다. Oh(2005)는 다국적 호텔 체인들이 세분화된 브랜드의 포트폴리오 정책을 수립하고, 전 세계로 진출하고 있으며, 세계적으로 중저가 호텔의 발전은 체인경영에 근거를 두고 발전하는 추세를 보이고 있다고 하였다.

* 이 논문은 김해동의 석사학위논문을 재구성한 것임.

[†] Corresponding author: 김학선, kims@ks.ac.kr, 부산시 남구 수영로 309, 경성대학교 호텔관광외식경영학과

종업원의 직무만족에 대한 수많은 연구들은 기존의 연구를 토대로 이루어지고 있다. Suh(2000)는 그의 연구에서 직무만족은 종업원이 자신에게 주어진 직무가치를 달성하고, 스스로 촉진시키는 것으로 종업원이 자신에게 주어진 직무가치를 달성하고, 스스로 촉진시키는 것으로 개인별로 직무에서 얻는 명쾌한 감정적 상태라 하였다. 그 중에서도 Herzberg, Mausner, & Snyderman(1959)의 동기·위생이론은 수많은 연구에서 직무만족에 대한 선행 자료로 사용되고 있다. 대부분의 직무만족에 대한 연구가 만족과 불만족을 서로 반대되는 개념으로 인식하는 반면, Herzberg의 동기·위생 이론은 만족과 불만족을 별개의 독립된 다른 개념으로 간주하고 있다(Lee & Choi, 2012). 하지만, Herzberg 동기·위생 이론은 다음과 같은 몇 가지 점에 대해 지적을 받아오고 있다. 첫째, 어떠한 요인이 전적으로 불만에만 작용하거나 혹은 만족에만 작용하는 것으로 구분할 수 없다는 점, 둘째, 개인차를 무시하고 있다는 점, 셋째, 만족과 동기를 같은 것으로 다루고 있다는 점이 그 주요 이유라 할 수 있다(Bockman, 1971). Lee, Lee와 Yoon(2003)은 서울시내 관광호텔 조리사의 이직의도를 Herzberg 이론을 중심으로 도출하였다. Kim(2005)는 여행사 종사원의 직무만족에 동기요인이 더 많은 영향을 미친다고 하였다. 이와 유사하게 문화관광해설사, 공무원 등 다양한 종사원을 대상으로 동기·위생이론이 적용되어 연구가 수행되었다(An, 1990; Lee, 2008).

그럼에도 불구하고 Herzberg의 동기·위생이론을 바탕으로 로컬호텔과 체인호텔 종사자의 직무만족도, 이직의도 및 조직몰입도 간의 관계를 규명한 연구는 미비한 실정이다. 이에 본 연구는 조직구성원과 관련된 변수들을 설명하는 우수한 이론으로 평가받고 있는 Herzberg 동기·위생이론을 적용하여 체인호텔과 로컬호텔 종사자를 대상으로 직무만족도 차이를 비교하고, 호텔 운영형태에 따른 차이를 검증하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. Herzberg의 동기·위생 이론

동기부여는 목표를 달성하기 위한 개인의 집념, 방향 및 지속성을 보여주는 과정으로 동기부여 이론은 내용이론과 과정이론을 나누어 살펴볼 수 있다. 그 중 내용이론에 해당하는 Herzberg(1959)의 동기·위생이론은 어떠한 요인이 종사원의 동기를 유발하는가에 초점을 두고 있다. Herzberg의 연구는 미국의 Pittsburg시의 종사원 가운데 회계사와 엔지니어들을 대상으로 면접조사를 실시하였다. Herzberg는 종사원의 태도를 측정하기 위해 연상기억법을 사용하였으며, 이를 통하여 종사원들이 업무를 좋아하느냐 싫어하느냐에 따라 업무를 결정짓는 요인의 차이가 있다는 것을 발견하였다(An,

1990).

Herzberg(1959)는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 두 가지의 상호 독립된 차원으로 보았다. 전자는 직무를 수행하는 것과 관련된 요인으로 인정, 성취, 성장가능성, 승진, 책임감, 직무자체 등이 있다고 하였다. 이는 직무의 내재적 측면을 반영하고 있다. 반면에, 후자는 직무의 환경과 관련된 요인을 의미한다. 여기에는 회사의 관리 및 정책, 감독, 대인관계, 보수 등 직무 상황에 대한 요인 등이 포함된다. Herzberg(1959)는 어떠한 요인이 직무수행 및 개인의 성장, 또한 직무에 대한 적극적인 태도를 갖는 것과 연관이 있다면, 이것은 곧 조직의 성과를 높일 수 있다고 하였다. 그는 이러한 요인들을 동기요인이라 하였다.

반면, 동기요인과는 전혀 별개의 요인으로 이 요인들이 부족할 경우, 불만적인 직무태도를 낳지만 이것이 충족되었다고 해서 직무만족을 이끌어 내지는 않는다고 하였다. 이러한 요인을 위생요인이라 하였다. 다시 말해서, Herzberg의 이론에 의하면 위생요인이 결핍되면 구성원의 불만족을 가져오지만 이 요인이 충족된다고 하여도 만족하는 것이 아니라, 단순히 불만족이 제거될 뿐이다. 따라서 조직 내에서 종사원을 동기부여시키기 위해서는 위생요인을 충족시킨 후에 동기부여에 주의를 기울여야 한다는 것을 의미한다.

한편, Ewen(1964)은 조직 내의 직무만족과 직무불만족의 요인이 Herzberg가 제시한 것처럼 고정적이 아니라, 가변적인 것이라고 비판하였다. 즉, 보수의 경우, 불만족 요인이지만 조직구성원이 그것을 자신의 성취감으로 생각하는 경우 만족요인으로 분류해야 한다는 것이다. Rantz(1996)는 사기업, 학교, 공공기관 등 관리직 직원들을 대상으로 연구한 결과 중요한 동기요인으로 업무자체(Work it self), 인정(Recognition), 책임감(Responsibility) 등이 작용한다고 주장하였다. 또한 그의 연구에서 직장 내 대인관계(Interpersonal relations)의 경우, Herzberg는 위생요인이라 주장하였지만, 중요한 동기요인중의 하나로 나타났다. 반면, Brayfield(1960)는 Herzberg 이론에서 직무태도가 갖는 특징을 파악하여 실제현장에서 생산성 및 안정 등에 대해서 어떤 중요성을 갖는지를 파악하였다. Saleh과 Hosek(1976)은 정년을 앞둔 관리자들을 대상으로 Herzberg의 이론의 일관성을 증명하고자, 그들에게 그들의 젊은 시절을 떠올리게 하였다. 그 결과, 젊은 시절에는 동기요인이 가장 강한 직무태도 요인이었으며, 현재에는 위생요인이 직무만족 요인이었다. Whitsett과 Winslow(1967) 및 Friedlande와 Walton(1964)은 과학자와 엔지니어를 대상으로 한 연구에서 Herzberg 이론의 정당성을 검증하였다. 이 연구에서 구성원들의 긍정적인 동기와 부정적인 동기는 분명히 다르다는 사실을 보여주었으며, 긍정적인 동기의 많은 부분들이 업무과정의 중점을 향하고 있었다. 뿐만 아니라 Maidani(1991)는 Herzberg 이론을 바탕으로 공사

조직 구성원들의 직무만족에 영향을 미치는 요인을 연구한 결과 위생요인에 더 많은 가치를 두고 있었지만, 동기요인이 직접적으로 직무만족에 영향을 미친다고 주장했다.

2.2. 호텔산업

관광진흥법 제3조 2항에 따르면 호텔기업이란 “관광객의 숙박에 적합한 시설을 갖추어 이를 관광객에게 제공하거나 숙박에 부수되는 음식, 운동, 오락, 휴양, 공연에 적합한 시설 등을 함께 갖추어 이를 이용하게 하는 업” 이라고 정의하고 있다(Korea Tourism Association, 2012). 호텔 산업은 다른 산업과 다르게 여러 특수성을 지니고 있는데, 그 특징은 다음과 같다. 첫째, 고정자산에 대한 의존성으로 건물, 토지, 기구 등의 고정자산의 투자비중이 높은 산업으로, 이러한 요인들이 호텔상품 가치에 결정적인 영향을 준다(Won, 1994). 둘째, 시설의 조기 노후화로서 호텔시설은 다른 산업에 있어서 일반적으로 유지되는 시설의 수명보다도 빨리 노후화가 진행될 뿐만 아니라, 유행의 회전속도에 따라 시설의 진부화가 쉽게 찾아온다. 셋째, 앞서 살펴본 바와 같이 호텔상품은 다양한 서비스의 결합체이다. 따라서 고객의 빈도를 결정짓는 것 역시 고객이 받는 서비스인 것이기 때문에 다른 산업에 비해 인적자원에 대한 의존성이 높다. 넷째, 호텔은 하루 24시간 연중무휴로 고객의 요구에 맞는 서비스를 잠시도 쉬지 않고 지속적으로 제공하여야 한다. 즉, 호텔산업은 서비스 산업이며, 서비스는 생명이라고 할 수 있을 만큼 유·무형의 서비스가 복합되어 판매되며, 서비스 형성 과정의 주체인 고객과 서비스 제공자간의 상호관계에 의하여 서비스의 가치가 평가되기 때문에, 환대산업으로서 독특한 특성을 지닌다(Kim, 1999).

호텔산업의 분류기준은 다양하나, 일반적으로 규모, 장소, 서비스의 범위, 경영방식 등을 기준으로 분류할 수 있다. 호텔의 경영방식을 기준으로 단독경영 호텔과 체인호텔로 구분되어진다(Korea Tourism Development Institute, 1997). 글로벌 체인호텔의 경우, 브랜드 인지도로 인해 쉽게 고객의 수요를 창출할 수 있다. 이들은 선진화 된 경영기술의 도입으로 국내시장에서 경쟁우위를 지켜나가고 있다. Lee, Toh와 Kim(2016)은 럭셔리호텔에 대한 이용자의 인식을 조사하는 연구를 진행하였고, Lee(2014)는 그의 연구에서 체인경영 호텔이 종사원 서비스, 탁월성 및 관계마케팅에 있어 로컬 호텔보다 우위에 있고 로컬호텔은 종사원들의 소속과 자부심을 가질 수 있는 효율적인 인적관리가 필요하다고 하였다.

2.3. 직무만족

직무만족에 따른 정의는 학자마다 다소 차이를 보이는데, Hoppock(1935)은 “직무만족을 조직 구성원들의 심리적, 생

리적, 환경적 상황의 충족상태”라고 정의하고 있다. Tiffin과 McCormick(1965)은 “직무만족은 조직체내 구성원들이 갖는 감정적 반응”으로서 이것은 개개인의 가치나 욕구와 관련되고 있다고 보았다. 앞선 연구에서 보듯이, 직무만족은 종사원의 삶의 질을 높임은 물론이고, 나아가 기업체의 성장을 높인다는 점에서 그 중요성을 찾을 수 있다. 그러므로 직무만족이 갖는 중요성은 크다고 할 수 있다. 특히 인적 자원이 중요한 서비스산업의 조직에서 종업원의 만족에 영향을 주는 요인을 규명하는 것은 기업의 경쟁력 측면에서 필수불가결한 사항이라 할 수 있다(Lee, Myung, Yang, & Lee, 2006). Joung, Choi와 Kim(2012)은 교육만족도는 직무만족도에 긍정적인 영향을 끼치고 있는 것을 발견하였다. 따라서 본 연구에서는 직무만족을 호텔산업 특성에 맞게 “근무환경, 작업조건, 동료와의 원활한 인간관계 등 여러 가지 측면을 통하여 자신도 조직의 한 구성원임을 자랑스럽게 느끼고, 자신이 하고 있는 업무에 항상 긍정적인 마인드를 갖고 임하는 심리적 상태라고 정의하고자 한다.

2.4. 조직몰입

조직몰입이란 조직문제와 관련된 개인과 조직의 상호작용을 분석함에 있어 개발된 구성개념으로서, 직무만족, 직무몰입과 함께 조직구성원 개인이 조직에 대해 갖는 특성을 나타내고 이해하는 개념으로 중시되고 있다. 조직몰입의 개념은 특히 미국을 중심으로 하여 조직관리자 및 조직행동학자들 사이에 다양하고 광범위하게 규정되어 측정 및 연구되고 있다(Porter & Lawler, 1968).

Porter, Crampon과 Smith(1976)는 조직몰입을 ‘조직을 위하여 높은 정도의 노력을 경주하려는 종업원의 의사, 조직에 남아 있고자하는 강렬한 욕망, 그리고 조직의 중요한 목적 및 가치관의 수용’이라고 정의하였다. 또한 Salancik(1977)은 조직몰입을 ‘개인이 자신의 행위에 의하여 또는 자신의 행위를 통하여 자신의 활동 및 관여를 유지시키려는 신념에 묶어지게 되는 힘’으로 정의하였다. 뿐만 아니라, 조직몰입의 수준은 개인이 선택한 행위의 명료성·불가역성·자의성·공개성이 크면 클수록 높아진다고 하였다.

2.5. 이직의도

Mobley(1977)는 광의의 이직을 ‘인력의 조직외부로의 이동과 인력의 조직 내부로의 이동 모두를 포괄’한다고 정의하였다. 반면, 협의의 이직은 ‘인력의 조직외부로의 이동’만을 뜻한다고 하였다. 세부적으로 이직(turnover)과 사직(quit)이 있다(Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982). 이것은 업무불만족, 임금불만족, 승진체계의 불만족 등으로 더 나은 작업조건, 그리고 더 나은 직위, 직무를 찾아 타 회사로 옮기기 위

해 회사를 그만두는 것이다. 그리고 비자발적인 이직은 구조 조정으로 인한 해고, 정년퇴직이나 질병 등의 이유로 조직을 떠나는 것을 의미한다(Woo, 1995).

이직의도와 관련된 국내 연구를 살펴보면, Song(1996)은 그의 연구에서 직무스트레스 요인이 개인특성과 직무환경 특성 변수와 상호작용하여 직무만족이 이직성향에 미친다고 주장하였다. 앞의 선행연구에 따라서 본 연구는 이직의도에 Herzberg 동기·위생요인이 영향을 미칠 것으로 판단하고 그 관계를 규명하고자 한다.

3. 연구 방법

3.1. 연구 모형

본 연구의 모형은 Herzberg 동기·위생이론을 바탕으로 체인호텔과 로컬호텔종사원의 직무만족도와 조직몰입, 이직의도가 호텔 운영형태에 따라 어떠한 영향 관계가 있는지를 규명하고자 한다. 연구모형은 Fig. 1과 같다. 독립변수로 동기·위생요인을 설정하였고, 종속변수는 직무만족, 조직몰입, 이직의도로 구성하였다. 또한 독립변수와 종속변수간의 관계를 조절하는 요인으로 호텔운영형태를 선정하였으며, 기존 이론을 토대로 연구모형을 설정하였다.

3.2. 가설 설정

Herzberg(1959)는 인간이 일에 만족하고 있을 경우에는 일 그 자체에 지대한 관심을 가지게 된다고 하였다. 동기요인은 직무를 실제 수행하는 것과 관련된 것으로 직무의 내재적 측면을 반영하며, 인간의 내면적 심리와 관련된 요인으로 조직구성원의 직무만족을 증대시키는 요인이라고 하였다. 반면, 인간이 일에 불만을 느낄 때에는 일과 관련된 환경에 관심을 가지게 되며, 환경에 관계된 욕구가 불만을 예방

할 수 있는 작용을 하기 때문에 위생요인이라 하였다. 또한 Lee(2008)는 문화관광해설사의 직무만족도에 관한 연구에서 동기·위생요인이 각각 이분화 되어 직무만족도에 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

따라서 본 연구에서는 동기요인의 충족 시 직무만족에 정(+의 영향을 미치고, 위생요인 결핍 시 직무만족에 부(-)의 영향을 끼칠 것이라는 세부가설로 연구가설을 설정하였다.

가설 1. 동기요인은 종사원들의 직무만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 위생요인은 종사원들의 직무만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3.2.1. 동기·위생요인과 조직몰입과의 관계

Herzberg(1959)는 동기요인을 직무상의 성취감 보람 있는 업무자체, 책임감, 성장과 발전, 직무성취에 대한 인정 등과 같은 내재적 요인으로써 직무에 대한 만족과 관련이 있는 것으로 보았다. 이러한 내재적 요인과 직무몰입과의 관계를 살펴보면 Bass(1955)는 내재적 동기부여는 조직구성원들로 하여금 자기실현의 욕구를 충족시켜줌으로써 조직구성원들이 자신의 직무에 몰입하게 해준다고 하였다.

Herzberg(1959)는 위생요인을 복지, 근무환경, 급여 등 외부환경과 관련된 외재적 요인 직무에 대한 불만족과 관련 있는 것으로 보았다. Choi(2010)는 소방공무원의 조직몰입에 영향을 미치는 연구에서 조직몰입과 근무환경에 대한 영향을 미치지 않는다고 하였으나, 인간관계는 직무몰입에 정(+의 영향을 미친다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 앞의 선행연구를 바탕으로 동기·위생요인과 조직몰입과의 관계에 대해서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 동기요인은 종사원들의 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 위생요인은 종사원들의 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2. 동기·위생요인과 이직의도와와의 관계

Lee 등(2003)은 서울시내 관광호텔 조리사의 이직의도에 관한 연구에서 동기요인과 위생요인이 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미친다고 하였으며, 직무만족과 조직몰입이 높을수록 이직의도는 낮게 나타난다고 하였다.

가설 5. 동기요인은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 위생요인은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

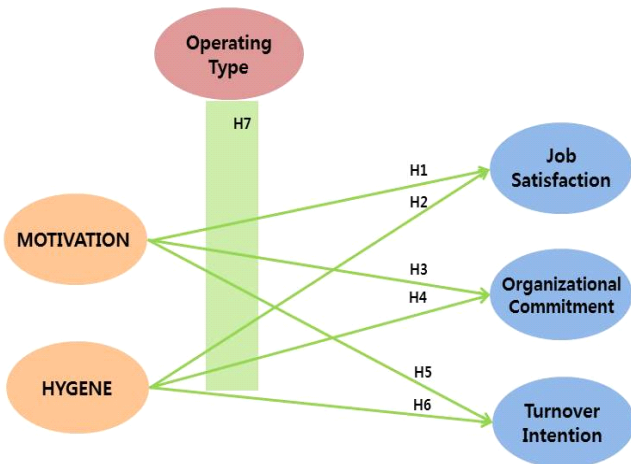


Fig. 1. Research model.

3.2.3. 호텔운영형태에 따른 조절효과

Lee 등(2006)은 국내 로컬호텔과 외국계 체인호텔 종사원의 직무만족도 비교에 관한 연구에서 체인호텔의 종사원들이 비체인 호텔 종사원들에 비해 전반적인 직무만족도가 낮다고 하였다. Kim(2003)은 체인호텔의 조직문화가 종사원의 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 앞의 선행연구를 바탕으로 호텔운영형태에 따라 직무만족, 조직몰입 그리고 이직의도에 미치는 동기·위생요인의 조절효과가 있을 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7. 동기요인과 위생요인이 직무만족도, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향은 호텔 운영형태에 따라 조절효과가 있을 것이다.

3.3. 표본 선정 및 자료 수집

본 연구는 로컬호텔 및 체인호텔 종사자의 직무만족과 조직몰입 그리고 이직의도를 파악하기 위하여 Herzberg의 동기·위생이론을 이용하였다. 본 연구를 수행하기 위하여 2015년 3월 2일부터 3월 15일까지 부산소재 로컬호텔(N hotel) 및 체인호텔(P hotel) 종사자를 대상으로 설문을 실시하였다. 총 200부를 배포 후 197부를 회수하여 불성실 응답을 제거하고 총 193부를 분석에 사용하였다. 이후 통계프로그램 SPSS 20.0과 AMOS 20.0을 이용하여 데이터 코딩을 거쳐 통계처리를 하였다.

4. 결과 및 고찰

4.1. 표본의 특성

체인호텔 및 로컬호텔 조사 대상자의 인구 통계적 특성에 대한 결과는 Table 1과 같다. 표본의 성별은 로컬호텔의 경우, 남성 63.6%, 여성 36.8%로 여성에 비해 남성의 비율이 상대적으로 높게 나타났다. 반면, 체인호텔의 경우는 남성 42.9%, 여성 57.1%로 여성의 비율이 남성에 비해 상대적으로 높게 나타났다. 연령분포는 로컬호텔의 경우 20대, 40대까지 연령분포가 비교적 고르게 나타난 반면, 체인호텔의 경우 20대의 비율이 63.3%로 높게 나타났다.

4.2. 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석

Herzberg 동기·위생이론을 활용하여 호텔종사자의 직무만족 및 조직몰입 그리고 이직의도의 관한 측정모형의 타당도를 파악하기 위하여 확인적 요인분석을 실시한 결과, Table 2와 같이 나타났다. 표준화 요인부하량 0.5 이상, 평균분산추출지수(AVE) 0.5 이상, 개념신뢰도 0.7 이상으로 나타나 집중타당도가 검증되었다. 신뢰도를 측정하는 Cronbach's α

값도 0.7 이상으로 각 요인의 신뢰도 역시 높은 것으로 나타났다.

4.3. 가설 검증 및 결과 해석

Herzberg의 동기·위생요인과 직무만족 및 조직몰입 그리고 이직의도에 관한 가설을 검증하기 위하여 AMOS 20.0을 이용한 가설검증결과는 Table 3과 같이 나타났다. 전체 적합도 지수를 나타내는 결과를 살펴보면 모든 지표들이 전체 적합도 지수의 기준치를 만족하지는 못하나, 대부분의 지표

Table 1. Demographic characteristics of respondents (n=193)

	N (local) hotel (n=95)	P (chain) hotel (n=98)
성별		
남자	60(63.2)	42(42.9)
여자	35(36.8)	56(57.1)
연령		
20대	47(49.5)	62(63.3)
30대	32(33.7)	32(32.7)
40대	16(16.8)	4(4.1)
결혼여부		
미혼	65(68.4)	84(85.7)
기혼	30(31.6)	14(14.3)
학력		
고졸 이하	4(4.2)	3(3.1)
전문대 재학(졸업)	45(47.4)	30(30.6)
4년제 재학(졸업)	43(45.3)	63(63.3)
대학원 이상	3(3.2)	3(3.1)
근무부서		
식음료부	31(32.6)	63(63.4)
조리부	45(47.4)	14(14.3)
객실부	13(13.7)	19(19.4)
관리부	3(3.2)	1(1.0)
기타	3(3.2)	2(2.0)
고용형태		
정규직	63(66.3)	59(60.2)
비정규직	25(26.3)	39(39.8)
용역직	2(2.1)	-
기타	5(5.3)	-

Table 2. Results of exploratory factor analysis and reliability analysis

Factor	Measured variable	Factor loading	S.E	t-value	CR	Cronbach's α	AVE
Motivation	Recognition	0.849	-	-	0.966	0.913	0.877
	Achievement	0.924	0.096	11.150			
	Workitself	0.965	0.101	11.217			
	Responsibility	0.716	0.082	6.775			
	Growth	0.902	0.102	10.140			
	Advancement	0.606	0.086	4.786			
Hygiene	Salary	0.598	-	-	0.869	0.808	0.630
	Working condition	0.719	0.155	4.786			
	Interpersonal relation	0.471	0.190	4.250			
	Company policy	0.751	0.191	5.873			
	Supervision	0.824	0.153	4.221			
	Job security	0.866	0.175	3.807			
Job satisfaction	JS1	0.859	-	-	0.915	0.874	0.783
	JS2	0.851	0.082	13.052			
	JS3	0.792	0.084	12.958			
Organization commitment	OC1	0.761	-	-	0.836	0.765	0.629
	OC2	0.742	0.101	9.963			
	OC3	0.696	0.099	9.144			
Turnover intention	TI1	0.691	-	-	0.818	0.804	0.601
	TI3	0.764	0.122	8.498			
	TI4	0.769	0.129	8.488			

$\chi^2=785.016$, $df=454$, CMN/DF=1.729, IFI=0.904, NFI=0.800, CFI=0.902, SRMR=0.0699, RMSEA=0.062

Table 3. Result of structural equation model

Hypothesis	Path	Standardized path coefficients	t-value	Results
H-1	MOT→JS	0.213	1.720	Rejected
H-2	HYG→JS	0.605	3.876***	Supported
H-3	MOT→OC	0.136	1.043	Rejected
H-4	HYG→OC	0.811	4.632***	Supported
H-5	MOT→TI	0.095	0.673	Rejected
H-6	HYG→TI	-0.397	-2.568*	Supported

$\chi^2=790.815$, $df=457$, CMN/DF=1.730, IFI=0.904, NFI=0.798, CFI=0.902, SRMR=0.062, RMSEA=0.062

MOT: Motivation, HYG: Hygiene, JS: Job satisfaction, OC: Organizational commitment, TI: Turnover intention.

* $p<0.5$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$.

(CMN/DF, NFI, CFI, RMSEA)가 전체 적합도 지수의 기준치를 충족시키는 것으로 나타나, 측정모형의 적합성은 수용할 수 있는 것으로 나타났다.

동기요인이 호텔종사원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 t 값이 1.720으로 가설 1은 기각되었으며, 위생요인이 호텔종사원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 t 값이 3.876으로 가설 2는 채택되었다. 동기요인이 호텔종사원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 t 값이 1.043으로 가설 3은 기각되었으며, 위생요인이 호텔종사원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 4는 t 값이 4.632로 가설 4는 채택되었다. 동기요인이 호텔종사원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 5는 t 값이 0.673으로 가설 5는 기각되었으며, 위생요인이 호텔종사원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 6은 t 값이 -2.568으로 가설 6은 채택되었다.

4.4. 호텔운영형태에 따른 조절 효과 검증

호텔운영형태에 따른 조절 효과를 검증하였다. 호텔운영 형태를 구분하는 기준은 로컬호텔과 체인호텔 두 집단으로 분류하여 Herzberg의 동기·위생 요인이 직무만족 및 조직몰입 그리고 이직의도에 조절 효과를 나타내는지 살펴본 결과 Table 4와 같이 나타났다. 호텔운영형태에 따른 조절 효과를 살펴보기 위하여 각 집단의 해당경로를 제약모델과 비 제약모델로 설정하여 두 모형간의 자유도에 따른 χ^2 차이검증을 실시한 결과, $\Delta\chi^2=23.657$ 로 χ^2 의 차이 값이 18.55($\chi^2=0.005(6)=18.55$)보다 크기 때문에 호텔운영형태에 따른 조절 효과는 있는 것으로 나타났다. 조절효과 검증결과 동기요인과 직무만족의 관계에서 체인호텔의 표준화 경로계수 값이 0.393으로 로컬호텔의 표준화 경로계수 값 0.044보다 크기 때문에 체인호텔에서 동기요인이 직무만족에 미치는 영향력이 상대적으로 크다. 동기요인과 조직몰입의 관계를 살펴보면 체인호텔의 표준화 경로계수 값은 0.359로 로컬호텔의 표준화 경로계수 값 0.056보다 크게 나타났다. 따라서 동기요인이 조직몰입에 미치는 영향력은 체인호텔에서 높게 나타난다. 위생요인과 직무만족의 관계를 살펴보면 로컬호텔의 표준화 경로계수 값은 0.718로 체인호텔 표준화 경로계수 값 0.467보다 크기 때문에, 로컬호텔에서 위생요인이 직무만족에 미치는 영향력은 상대적으로 크다.

5. 결과 및 고찰

인적자원이 생산력이며 인적자원을 통해서 매출과 이윤

Table 4. Result of moderating effects analysis according to hotel operation type

Path	Local (n=95)		Chain (n=98)	
	Standardized path coefficients	t-value	Standardized path coefficients	t-value
MOT→JS	0.044	0.320	0.393	2.407*
MOT→OC	0.056	0.441	0.359	2.441*
MOT→TI	0.580	3.148	-0.029	-0.159
HYG→JS	0.718	3.805***	0.467	2.530*
HYG→OC	0.829	4.180***	0.556	3.159**
HYG→TI	-0.486	-2.626**	-0.597	-2.782**

$\chi^2=1219.146$, $df=860$, $CMN/DF=1.418$, $IFI=0.905$, $NFI=0.737$, $CFI=0.899$, $SRMR=0.0743$, $RMSEA=0.047$

MOT: Motivation, HYG: Hygiene, JS: Job satisfaction, OC: Organizational commitment, TI: Turnover intention.

* $p<0.5$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$.

을 창출하는 호텔 기업의 특성상 호텔종사원은 매우 중요한 자원이라 할 수 있다. 고객에게 직접 서비스를 제공하는 호텔종사원의 만족이 없다면 고객의 만족도에도 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 고객과의 서비스접점에서 서비스를 직접 수행하는 호텔종사원들을 관리하는 것이 무엇보다도 중요하다고 볼 수 있겠다. 이러한 관점에서 본 연구는 Herzberg의 동기·위생요인이 호텔종사원의 직무만족도와 조직몰입 그리고 이직의도에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 나아가 기업문화, 진급체계, 연봉체계 등이 다른 로컬호텔과 체인호텔 종사자를 비교하여 해석했다는 점에서 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 본 연구의 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 Herzberg의 동기·위생 이론 중 동기요인들은 호텔종사자의 직무만족, 이직의도, 조직몰입에 모두 유의한 영향을 미치지 못하였다. Herzberg(1959)는 위생요인 충족 후에 동기요인이 충족되면 직무만족이 발생한다고 하였다. Herzberg 이론처럼 호텔산업에서도 역시 종업원의 임금, 대인관계, 작업환경, 안정성 등과 같은 위생요인이 제대로 충족되어야 동기요인의 충족이 종사원의 직무만족으로 이어질 수 있다고 할 수 있겠다. 따라서 호텔 기업들은 적절한 수준에 맞는 인센티브제도나, 적절한 정책과 관리/감독에 대한 인적자원관리체계 수립의 필요성이 강조되어야 할 것이다. 둘째, 조직과의 애착심과 일체감을 의미하는 조직몰입에서도 위생요인은 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 관점에서 살펴 볼 때, 호텔기업뿐만 아니라, 인적자본이 중요한 Hospitality 산업에서 조직의 운영 관련된 급여체계에서부터 조직 내에서 신뢰를 높일 수 있는 대인관계, 적절한 평가와 보상에도 종사원의 조직몰입을 강화할 수 있도록 기준을 삼을 필요가 있다. 셋째, 호텔운영형태에 따라 종사원에 영향을 미치는 요인 간의 영향관계에 대한 차이가 있었다. 로컬호텔이 체인호텔이 비해서 Herzberg 동기·위생요인 중 위생요인이 종사원들의 직무만족, 이직의도, 조직몰입에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다. 반면, 체인호텔은 Herzberg 동기·위생요인 중 동기요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다. 따라서 직무의 외적환경을 반영하는 위생요인보다는 직무의 내재적 측면을 반영하고 있는 인정감, 성취감, 직무자체, 승진 등과 관련된 동기요인이 체인호텔 종사원들의 직무만족과 조직몰입 및 이직의도에 큰 영향력을 미친다고 할 수 있다. 따라서 호텔기업은 효율적인 인적자원관리를 위해 일률적인 방식보다는 각 기업의 기업문화와 기업의 목표 및 비전을 반영한 인적자원관리체계가 필요할 것이다.

본 연구는 Herzberg 동기·위생 이론을 바탕으로 호텔 종사원의 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 관하여 연구를 시작하였으나, 다음과 같은 한계점을 가지고 있어 향후 연구에

서 이러한 한계점을 보완한다면 좀 더 나은 연구가 될 것으로 사료된다. 본 연구의 한계점 및 향후연구과제는 다음과 같다.

첫째, 설문대상의 한계점 및 지역적인 한계점을 지적할 수 있다. 본 연구는 로컬호텔과 체인호텔 종사원을 파악하기 위한 연구에서 부산에 소재한 로컬호텔과 체인호텔 각각 한 곳을 선정하여 설문을 실시하여 결과를 분석하였다. 이러한 결과를 전체 로컬호텔과 체인호텔 종사자들의 의도에 일반화시키기에는 무리가 있는 것으로 사료된다. 따라서 향후 연구에서는 서울, 제주 지역 등 다양한 지역에서 여러 개의 로컬호텔과 체인호텔 종사자를 대상으로 표본을 추출하여 표본의 대표성을 보완한다면 좀 더 정확한 분석이 될 것이다.

둘째, Herzberg의 이론을 사용했음에도 불구하고, 조사방법에 있어 Herzberg의 연구방법에 따라 분석하지 못했다. Herzberg는 1:1 연상기억법을 이용한 면접조사를 활용하였다. 하지만 본 연구에서는 공간적·시간적 제약으로 Herzberg의 요인들을 변수로 선택하여 설문지법에 의존하였다. 따라서 향후 연구에서는 Herzberg의 연구방법을 적용하여 로컬호텔 및 체인호텔 종사자들의 현장에서 느끼는 동기·위생 요인 등에 대해 심도 있게 파악할 수 있다면 좀 더 정확한 결과와 많은 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

셋째, 구조모형의 적합성 검증 결과, 모든 수치가 기 준치를 만족하지 못하였으므로 향후 연구에서 적합도와 타당도를 만족시킬 수 있는 연구 설계가 이루어져야 할 것이다.

REFERENCES

- An, H. N. (1990). A study on Herzberg's two factor theory and empirical verification: An empirical analysis on Korean middle class officials. *Journal of Daegu Gyeongbuk Administrative Office*, 2, 59-84.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Brockman, V. M. (1971). The Herzberg controversy. *Personnel Psychology*, 24(2), 155-189.
- Brayfield, A. H. (1960). Review of F. Herzberg, B. Mausner and B. Snyderman: The motivation to work. *Personnel Psychology*, 13, 101-102.
- Choi, O. H. (2010). *An analysis of the factors influencing job involvement of the fire official* (Doctoral dissertation). Kyungbuk University.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of management Review*, 7(1), 117-123.
- Ewen, R. B. (1964). Some determinants of job satisfaction: A study of the generality of Herzberg's theory. *Journal of Applied Psychology*, 48(3), 161.
- Friedlander, F., & Walton, E. (1964). Positive and negative motivations toward work. *Administrative Science Quarterly*, 194-207.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York, J. Wiley & Sons.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Joung, H. W., Choi, E. K., & Kim, H. S. (2012). A study on the relationship among training motivation factors, employees' training satisfaction, and job satisfaction in Foodservice operations. *Culinary Science & Hospitality Research*, 18(5), 165-175.
- Kim, J. P. (1999). A study on influence having effect on duty satisfaction about education of tourist hotel employee. *Journal of Tourism and Hospitality Research*, 8, 121-144.
- Kim, K. S. (2003). *The influence of organizational culture and empowerment of a hotel on the organizational effectiveness and service quality* (Doctoral dissertation). Kyonggi University.
- Kim, S. H. (2005). A study on the relationship of job satisfaction and turnover among travel agency employees. *Journal of Tourism Sciences*, 28(4), 255-272.
- Korea Tourism Association (2012). Retrieved from www.korea-travel.or.kr
- Korea Tourism Development Institute (1997). *1997 Korea Tourism Yearbook*.
- Lee, E. Y., Lee, S. B., & Yoon, H. H. (2003). A study of the turnover intention factors on cooks in the hotel industry-Based on Herzberg theory. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 12, 181-197.
- Lee, H. K. (2014). *The effects of hotel restaurant service quality on hotel relationship marketing and hotel performance - Centered on the comparison of independently owned hotel and chain hotel in Busan-* (Doctoral dissertation). Youngsan University.
- Lee, J. K., & Choi, J. G. (2012). Testing the applicability of the Herzberg's motivation-hygiene theory to the hotel industry. *Korea Journal of Business Administration*, 27(4), 2091-2111.
- Lee, S. H., Toh, S. M., & Kim, H. S. (2016). The customer's perception on luxury hotel: A case of sunway resort hotel and spa. *Culinary Science & Hospitality Research*, 22(6),

- 145-150.
- Lee, S. J. (2008). *Determinants affecting job satisfaction/dissatisfaction of culture & tourism guide according to Herzberg's two factor theory: Application of canonical correlation analysis* (Doctoral dissertation). Keimyung University.
- Lee, S. J., Myung, M. S., Yang, I. S., & Lee, H. Y. (2006). Job satisfaction of employees in F & B department: Domestic independent deluxe hotel vs. international chain deluxe hotel. *Journal of the Korean Society of Dietary Culture, 21*(1), 42-50.
- Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management, 20*(4), 441-448.
- Ministry of Culture, Sports, and Tourism (2012). *Trends and future research of the world hotel industry*. 1-110. Retrieved from <http://mcst.popd.kr/04201305310008128>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237-240.
- Oh, K. T. (2005). *The study on the chain strategy of budget hotel* (Master's thesis). Kyonggi University.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(1), 87-98.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood.
- Rantz, M. J., Scott, J., & Porter, R. (1996). Employee motivation: New perspectives of the age-old challenge of work motivation. *Nursing Forum, 31*(3), 29-36.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New Directions in Organizational Behavior, 1*-54.
- Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal, 19*(2), 213-224.
- Song, B. S. (1996). *A study on effect of job stress on job satisfaction and turnover intention* (Doctoral dissertation). Kyunghee University.
- Suh, C. H. (2000). An influence of organizational trust on employee's organizational citizenship behavior and mediating job satisfaction. *Journal of Tourism and Hospitality Research, 15*(2), 135-156.
- Tiffin, J., & McCormick, E. J. (1965). *Industrial Psychology* (Vol. 7). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Whitsett, D. A., & Winslow, E. K. (1967). An analysis of studies critical of the motivator-hygiene theory 1. *Personnel Psychology, 20*(4), 391-416.
- Won, Y. H. (1994). A study of the relation between vocational need and work environment reinforcers of the hotel's employees. *Annals of Hospitality Administration, 3*, 175-205.
- Woo, S. B. (1995). Effects of job satisfaction and organizational commitment on the turnover of hotel industry employees. *Journal of Tourism Sciences, 19*(1), 65-88.

2017년 6월 09일 접 수
 2017년 6월 25일 1차 논문수정
 2017년 6월 26일 논문 게재확정