

碩士學位論文

從業員의 士氣에 관한 實證的 研究

— 濟州地域의 호텔從業員을 中心으로 —

指導教授 宋 秉 軾



濟州大學校 經營大學院

經營學科 人事管理專攻

高 碩 炫

1993

# 從業員의 士氣에 관한 實證的 研究

— 濟州地域의 호텔從業員을 中心으로 —

指導教授 宋 秉 軾

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1994年 6月 일

濟州大學校 經營大學院

經營學科 人事管理專攻



高碩炫의 經營學 碩士學位論文을 認准함.

1994年 6月 日

委員長 經營學博士 高 載 乾



委 員 經營學博士 高 富 彥



委 員 經營學博士 宋 秉 軾



## 目 次

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 第 1 章 序 論                | 1  |
| 第 1 節 問題의 提起             | 1  |
| 第 2 節 研究의 目的 및 方法        | 2  |
| 第 2 章 從業員의 士氣에 관한 理論的 背景 | 4  |
| 第 1 節 士氣의 意義 및 重要性       | 4  |
| 1. 士氣의 意義                | 4  |
| 2. 士氣의 重要性               | 8  |
| 第 2 節 士氣와 職務滿足 및 動機賦與    | 10 |
| 1. 士氣와 職務滿足              | 10 |
| 2. 士氣와 動機賦與              | 12 |
| 第 3 章 士氣에 影響을 미치는 要因     | 14 |
| 第 1 節 士氣와 人間關係           | 14 |
| 第 2 節 士氣와 職務成果와의 關係      | 15 |
| 第 3 節 士氣에 影響을 미치는 要因     | 21 |
| 1. 業務管理的 要因              | 25 |
| 2. 身分管理的 要因              | 28 |
| 3. 報酬管理的 要因              | 30 |
| 4. 人間關係的 要因              | 33 |
| 第 4 章 從業員의 士氣에 관한 實證分析   | 35 |
| 第 1 節 研究假說의 設定           | 35 |
| 1. 職務成果, 職務滿足, 職務沒入度     | 35 |
| 2. 缺勤率, 遲刻率, 轉職必要度, 離職性向 | 37 |
| 3. 結束感, 忠誠心, 創意力, 感情的 結果 | 38 |
| 4. 緊張 不安, 苦衷 不平          | 40 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 5.        | 適性一致度                                  | 41 |
| 6.        | 人口特性別 要因                               | 42 |
| 第 2 節     | 研究모델의 設定                               | 43 |
| 第 3 節     | 變數의 操作的 定義                             | 44 |
| 1.        | 士氣測定要因                                 | 44 |
| 2.        | 媒介要因                                   | 45 |
| 3.        | 士氣影響要因                                 | 46 |
| 第 4 節     | 標本의 構成 및 資料蒐集方法                        | 47 |
| 1.        | 標本의 構成                                 | 47 |
| 2.        | 資料蒐集方法                                 | 48 |
| 第 5 節     | 設問紙의 構成 및 資料의 處理·分析方法                  | 50 |
| 1.        | 設問紙의 構成                                | 50 |
| 2.        | 資料의 處理·分析方法                            | 51 |
| 第 6 節     | 分析, 結果에 대한 論議 및 士氣昂揚方案                 | 52 |
| 1.        | 妥當性 檢證                                 | 52 |
| 2.        | 相關關係分析과 一元變量分析(one-way ANOVA)에 의한 假說檢證 | 53 |
| 第 5 章     | 要約 및 結論                                | 76 |
| 第 1 節     | 要    約                                 | 76 |
| 第 2 節     | 結    論                                 | 79 |
| * 參 考 文 獻 |  | 82 |
| * 設 問 紙   |  | 85 |
| * SUMMARY |  | 93 |

## 表 目 次

|   |    |
|---|----|
| 〈표 1〉 士氣의 概念 定義                                       | 5  |
| 〈표 2〉 士氣의 影響要因  | 24 |
| 〈표 3〉 士氣測定要因  | 25 |
| 〈표 4〉 設問紙의 配付 및 回收現況                                  | 49 |
| 〈표 5〉 標本資料의 特性  | 49 |
| 〈표 6〉 說問紙의 內容 및 形式                                    | 51 |
| 〈표 7〉 士氣와 職務成果, 職務滿足, 職務沒入度間의 相關度                     | 54 |
| 〈표 8〉 士氣의 高低에 따른 職務成果, 職務滿足, 職務沒入度の F檢證 結果            | 55 |
| 〈표 9〉 士氣測定要因別 F檢證 結果                                  | 57 |
| 〈표 10〉 士氣와 轉職·離職性向, 缺勤, 遲刻間의 相關度                      | 58 |
| 〈표 11〉 士氣의 高低에 따른 轉職·離職性向, 缺勤, 遲刻의 F檢證 結果             | 59 |
| 〈표 12〉 士氣測定要因別 F檢證 結果                                 | 60 |
| 〈표 13〉 士氣와 忠誠心發揮度, 結束感, 創意力發揮度, 感情的 結果間의 相關度          | 61 |
| 〈표 14〉 士氣의 高低에 따른 忠誠心發揮度, 結束感, 創意力發揮度, 感情的 結果의 F檢證 結果 | 62 |
| 〈표 15〉 士氣測定要因別 F檢證 結果                                 | 64 |
| 〈표 16〉 士氣와 緊張 不安, 苦衷 不平間의 相關度                         | 65 |
| 〈표 17〉 士氣의 高低에 따른 緊張 不安, 苦衷 不平間의 F檢證 結果               | 66 |
| 〈표 18〉 士氣測定要因別 F檢證 結果                                 | 67 |
| 〈표 19〉 士氣와 適性一致度間의 相關度                                | 68 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 〈표 20〉 士氣의 高低에 따른 適性一致度間의 F檢證 結果 | 69 |
| 〈표 21〉 士氣測定要因別 F檢證 結果            | 69 |
| 〈표 22〉 性別·結婚與否別·勤務部署別 T檢證 結果     | 70 |
| 〈표 23〉 人口特性別 F檢證 結果              | 72 |
| 〈표 24〉 假說檢證 結果                   | 78 |

## 그림 목次

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| <그림 1> 研究의 構成 體系                | 3  |
| <그림 2> 士氣와 生産性 關係에서의 監督 類型      | 17 |
| <그림 3> 從業員의 會社에 대한 態度와 生産性과의 關係 | 19 |
| <그림 4> 人間中心 監督과 職務(生産)中心 監督     | 20 |
| <그림 5> 人間の 基本行動모델               | 22 |
| <그림 6> 職務沒入을 形成시켜 주는 主要要因       | 36 |
| <그림 7> 研究모델                     | 43 |



## 第 Ⅱ 章 序 論

### 第 1 節 問題의 提起

現代社會는 組織社會이며 現代人은 組織人이라고 할 수 있을 정도로 오늘날의 생활은 대부분 組織과 더불어 이루어지며 組織은 더욱 大規模·複雜化하고 있다. 組織의 規模가 점차 커지고 복잡해 짐에 따라 組織管理의 統制力을 감소시키고 있으며, 組織外部의 급변하는 環境變化는 人間의 행동에 있어서 動機 및 士氣가 중요한 문제로 등장하게 되었다.

企業組織이 끊임없이 成長·發展해 나가기 위해서는 從業員들의 적극적인 參與가 필요하다. 즉, 組織의 物的 資源을 활용하여 組織目的을 달성시키는 主體가 바로 從業員들이기 때문이다.

어떤 방법으로 從業員 個個人의 努力을 組織化하여 組織目標을 바람직스럽게 달성할 수 있는가 하는 문제가 가장 중요하면서도 가장 어려운 과제로 부각되고 있다.

일반적으로 士氣란 組織의 여러 조건에 대하여 個人의 欲求가 充足되고 있는 정도 내지 個人이 그가 소속된 전체적 상황에서 滿足을 自覺하고 있는 정도를 말하는 것으로 欲求의 滿足, 不滿足의 상태는 士氣의 정도와 깊은 관련을 맺고 있다고 할 수 있다.

企業組織의 중요한 資源인 從業員들이 적극적으로 노력하지 않고서는 成功的인



組織目的의 달성을 기약할 수 없을 것이다. 즉, 從業員들의 士氣 여하에 따라 組織目的의 달성 정도가 좌우된다고 해도 과언이 아닌 것이다.

그러나 우리나라의 企業現實을 볼 때에는 組織을 위한 조직에 급급한 나머지 從業員의 士氣昂揚과 動機賦與에 입각한 經營管理에 소홀하였기 때문에 效率的인 組織이 되지 못하고 있다.

따라서 企業組織의 리더(leader)인 經營者들이 組織의 目標, 즉 生産性を 향상시키기 위해서는 組織의 가장 중요한 자원인 從業員들이 職務를 遂行하는 과정에서 높은 士氣를 유지하도록 生産性 向上을 위한 士氣昂揚方案을 마련하여 적극적으로 시행하는 것이 필요하다.

## 第 2 節 研究의 目的 및 方法

본 연구에서는 從業員의 士氣에 영향을 미치는 要因들에는 어떠한 것들이 있으며, 士氣와 관련된 測定要因과 影響要因 및 媒介要因間의 관계를 고찰함으로써 士氣昂揚方案을 마련하는데 연구의 목적을 두었다.

본 연구에서는 理論的 研究와 實證的 研究를 병행하고자 한다.

여러 先行 研究者들의 연구결과를 검토하여 理論的인 토대를 세우고, 이러한 이론적 연구를 바탕으로 研究假說과 研究모델을 설정하여 設問紙法에 의해 從業員들을 대상으로 설문조사를 실시한 후에 社會科學統計패키지(SPSS)를 이용하여 實證分析을 하고자 한다.

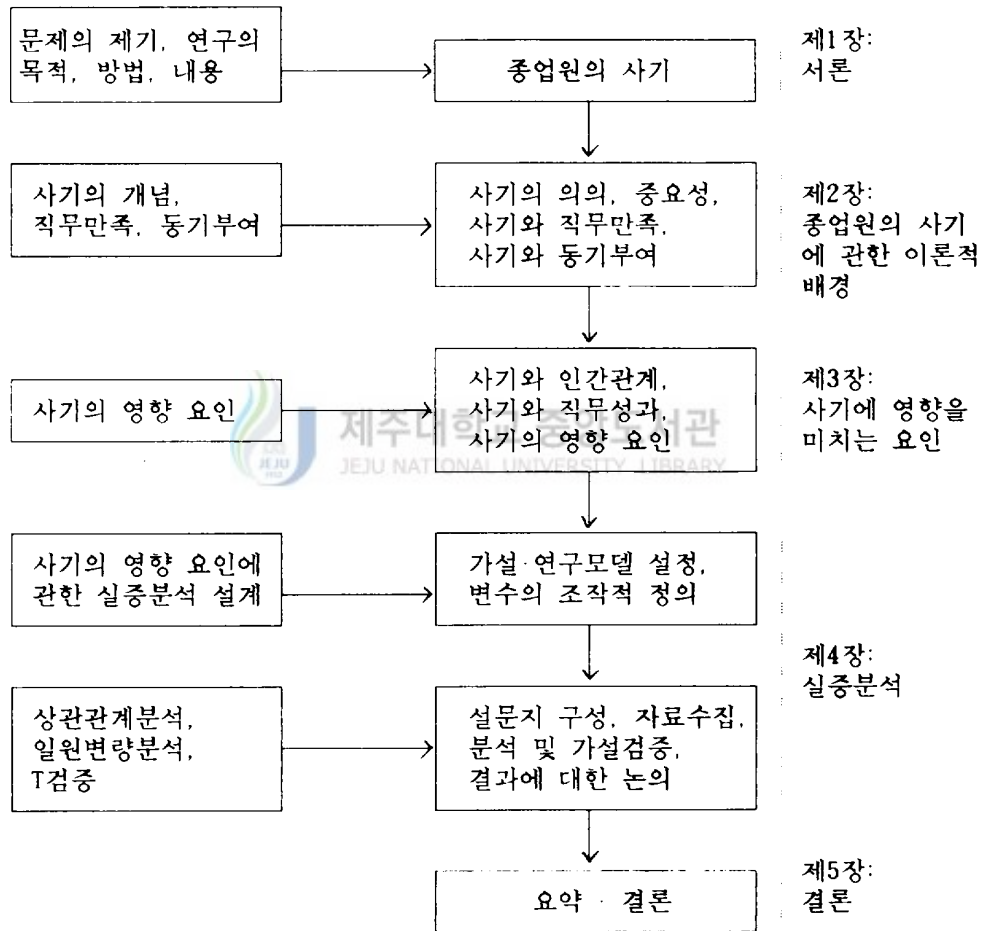
우선 第2章에서는 士氣의 意義 및 重要性, 그리고 士氣와 職務滿足, 士氣와 動

機賦與와는 어떠한 關聯性이 있는가를, 第3章에서 士氣에 영향을 미치는 要因을 검토한 후에, 第4章에서는 研究假說과 研究모델을 세워 研究設計를 하고 說問紙法에 의한 假說檢證을 하고, 끝으로 第5章에서는 士氣昂揚方案을 제시함으로써 結論을 맺는다.

본 연구에 관한 이상의 展開過程을 나타내면 <그림 1>과 같다.

<그림 1>

研究의 構成 體系



## 第 3 章 從業員의 士氣에 관한 理論的 背景

### 第 1 節 士氣의 意義 및 重要性

#### 1. 士氣의 意義

士氣(morale)는 個人의 欲求가 滿足되고 있는 정도 내지 개인이 그의 직장의 전체적 상황에서 滿足을 自覺하는 정도를 말한다. 士氣는 인간 상호간의 自發的 協同(spontaneous cooperation)의 정도를 결정하는 個人의 態度 및 集團의 態度이다. 士氣가 높은 직장에서는 忠誠心, 關心, 自尊心, 規律 및 自發的 協同이 높아지며, 士氣가 낮은 직장에서는 不平, 不滿, 職務에 대한 嫌惡, 葛藤, 抵抗 등이 생긴다.<sup>1)</sup>

企業組織에 있어서 人間行動에 대한 體系的이고도 集中的인 研究가 시도되고 그를 통하여 生産性을 좌우하는 지배적인 요소는 바로 인간의 心理的 要素라는 것이 처음으로 지적된 것은 메이요(E. Mayo)교수를 비롯한 하바드(Harvard)대학 교수들에 의하여 주도되었던 호오손實驗(Hawthorne Experiment)에서 비롯한다. 그 후 오늘날에 이르기까지 生産성과 士氣(morale)의 관계에 관해서는 人間關係論者 및 行動科學者에 의하여 많은 연구가 계속되었고, 이들 결과는 모두가 生産성과 士氣와의 사이에는 밀접한 관계가 존재함을 지적하고 있다.<sup>2)</sup> 리커트(R. Likert)는 작

1) 山城章 編, 「經營學小辭典」, 中央經濟社, 1969, p. 371; 崔潤洪, “從業員의 士氣上昇에 관한 考察,” 湖南大學校 「論文集」, 1984, pp. 474~475에서 재인용.

2) 鄭守永, 「經營學大辭典」, (서울 : 博英社, 1980), pp. 857~858.

業集團의 높은 士氣는 作業目標를 달성하는데 도움을 주는 것은 사실이나 높은 士氣가 높은 生産性과 절대적으로 相互關聯을 맺고 있는 것은 아니라고 단언하고 있듯이 높은 士氣가 반드시 높은 生産性을 가져온다는 절대적인 相關關係가 있다고는 할 수 없다.

組織內的 人間을 보는 人間觀의 變遷에 따라 士氣에 대한 概念, 定義도 많이 변모하였다. 士氣라는 용어를 우리들이 흔히 集團 또는 構成員의 行動을 묘사하는데 많이 사용되고 있지만, 그것이 集團構成員 사이에 막연하게 느껴지는 전체적 雰圍氣와 氣品에 관련되어 있는 것이므로 그 本質을 究明한다는 것은 용이한 일이 아니다.<sup>3)</sup>

여러 학자들이 주장하고 있는 士氣의 概念을 요약하여 정리하면, <표 1>과 같다.

<표 1> 士氣의 概念 定義

| 연구자                      | 사기의 개념  |
|--------------------------|---|
| F. J. Carvell            | 직무, 작업환경, 감독, 임금, 그리고 여러 가지 고용 측면에 대하여 갖고 있는 태도이다             |
| R. M. Guion              | 개개인의 욕구가 충족되는 정도. 또한 개개인의 당해 만족이 자신의 작업환경에서 얻어지는 것이라고 보는 정도이다 |
| J. D. Mooney             | 용기, 강직, 해결, 그리고 신뢰를 포함하는 심리적인 성질의 것이다                         |
| J. Tiffin & E. McCormick | 사기란 집단반응인데, 집단의 사기는 개개인의 상호작용에 의하여 결정되는 것으로서 집단정신과 흡사한 것이다    |

3) 金元培, “生産職 従事者の 모랄 向上 方案에 관한 研究,” 碩士學位論文, 東亞大學校 經營大學院, 1990, p. 9.

|                        |   |
|------------------------|---|
| K. Davis               | 개인 및 집단이 기업체에 가장 유리하도록 각자의 능력을 최고도로 발휘하려고 하는 작업환경 및 자발적 협동에 대한 태도이다   |
| L.D. White             | 인간이 스스로 택한 영역에 있어서의 업적, 작업에 대한 자부심에서 나타나는 지적 내지는 도적적 만족감을 토대로 하여 자기가 종사하는 일에 자발적으로 전력을 경주하려는 정신적 상태이다   |
| P.B. Applewhite        | 사기란 두 가지로 나눌 수 있는데, 개인이 집단에 직접 관여하는 경우에는 개인사기(individual morale)라 볼 수 있고 그 외의 것은 집단에 적용하는 집단사기(group morale)로 나눌 수 있다. 개인사기란 개인이 속한 집단의 공동목표를 다른 사람과 함께 추구하려는 그 개인의 근로의욕을 뜻하며, 집단사기란 공동목표를 추구하여 함께 일하는 집단구성원들의 근로의욕의 총화를 말한다. |
| A.H. Leighton          | 어느 기관을 구성하는 일단의 사람들이 시종일관 단결하여 공동목적을 달성하려는 인간집단의 행동역량이다   |
| P. Pigers & C.A. Myers | 사기는 강한 성위의욕으로 직무에 임하게 하는 것이며 생산적인 조직과 침체되어 있고 활기가 없는 조직을 구별지어 주는 기준이다   |
| D.J. Gorden            | 개개 직원의 그 직무에 대한 태도, 즉 직업에 대한 만족감  |
| 朴東緒                    | 그가 근무하는 조직의 목표달성에 관한 정도라 할 수 있으며 이러한 태도는 개인적인 것일 수도 있으나 조직의 일원이기 때문에 집단성도 띄고 있다.  |
| 吳錫弘                    | 조직참여자인 구성원들이 직무수행의욕 또는 직무수행동기를 말한다. 또한 조직의 목표달성에 기여하려는 개인과 집단의 정신상태이다   |
| 崔潤洪                    | 개인의 욕구가 만족되고 있는 정도 내지 개인이 그의 직장의 전체적 상황에서 만족을 자각하는 정도. 사기는 인간 상호간의 자발적 협동의 정도를 결정하는 개인의 태도 및 집단의 태도이다   |
| 古川榮一<br>權井信行           | 사기는 집단의 결함도, 응집도 내지 집단정신 등의 정도를 나타내는 것.   |

이러한 여러 학자들의 士氣 概念에 내포된 주요 특성들을 요약하면 다음과 같

다. 4)

첫째, 士氣는 조직에서 요구하는 직무를 수행하려는 動機이다. 그러므로 士氣는 사람들의 단순한 滿足, 幸福 또는 適應狀態와 구별된다. 그리고 士氣는 조직이 요구하지 않는 다른 어떤 일을 하려는 動機와 구별되는 개념이다.

둘째, 士氣는 個人的인 現狀일 뿐만 아니라 集團的인 現狀이라고도 할 수 있다. 士氣를 갖는 주체는 궁극적으로 개인이지만 그러한 士氣는 조직내의 집단생활에 관련하여 파악되기 때문에 개인적이며 동시에 集團的인 現狀이라고 할 수 있는 것이다.

셋째, 士氣는 어떤 精神狀態의 相對的인 水準에 관한 개념이다. 士氣의 水準은 낮은 곳과 높은 곳을 잇는 連續線 위에 표시될 수 있는 것이다. 그러므로 우리는 “높은 士氣”와 “낮은 士氣”를 상대적으로 구별하여 논의하게 되는 것이다.

넷째, 士氣의 水準은 依存的이며 可變的인 것이다. 士氣는 組織生活에 관련된 여러 가지 士氣要因의 영향을 받기 때문에 依存的인 現狀이며, 士氣의 水準도 苦衷的인 것은 아니다. 主觀的 및 客觀的 要因들이 상호작용하는 가운데 변동되는 것이기 때문에 士氣의 水準은 可變的이라고 할 수 있다.

다섯째, 士氣의 心理的 基礎에는 여러 가지가 있겠으나 그 가운데서 가장 중요한 것은 人間의 欲求이다. 士氣理論은 欲求理論을 주된 바탕으로 삼고 있다. 인간의 欲求는 다양하며, 따라서 欲求의 生成과 그 充足에 영향을 미치는 士氣要因도 다양하다.

여섯째, 士氣의 心理的 基礎가 欲求라고 하지만 欲求의 충족이 바로 士氣를 뜻하는 것은 아니다. 欲求의 충족에 의하여 滿足만을 느끼고 말수도 있기 때문이다.

4) 朴康壽, 「經營學原論」, (서울 : 世經社, 1985), pp. 522~524.

欲求의 生成과 充足의 效果가 組織參與者인 個人目標와 組織目標를 부합시키는 방향으로 나타날 때, 그리고 조직의 목표를 달성하는데 기여하는 것이 個人的 目的 또는 欲求를 충족시키는 길이라 생각하게 될 때 비로소 높은 士氣가 나타나게 되는 것이다.

일곱째, 士氣는 일정한 行態의 症狀을 수반하는 精神的 狀態이다. 즉, 士氣는 어느 정도 測定이 가능한 行態에 의하여 나타나거나 그러한 行態를 야기한다. 그러므로 士氣를 測定하고 그것을 의식적으로 개선하려는 士氣管理 活動이 가능한 것이다.

여덟째, 높은 士氣는 조직이 生産性 向上에 기여하는 하나의 중요한 要因이 된다. 조직의 목적에 기여하려는 精神狀態라고 규정한 士氣의 개념 정의 자체로부터 士氣와 生産性이 무관하다고 말한다면 士氣는 生産性을 좌우할 수 있는 하나의 要因에 불과하다는 점에 주의할 필요가 있다. 生産性에 영향을 미치는 다른 많은 要因들의 작용 때문에 士氣와 生産性 사이의 긍정적인 相關關係를 실제로 관찰할 수 없는 경우가 많다.

결국 士氣란 個人이나 集團이 所屬 組織에 滿足感을 느끼며 조직목표의 달성을 위해 자발적으로 협동하고 소유하고 있는 능력을 최고도로 발휘하려는 심리상태라고 정의할 수 있다.

## 2. 士氣의 重要性

組織目標의 달성을 위하여 士氣의 높고 낮음의 정도는 조직의 발전에 크나큰 영향을 미치기 때문에 士氣의 중요성은 날로 높아 인식되고 있다.

士氣가 높은 조직에서는 忠誠心, 自尊心, 規律 및 自發的 協同이 높아짐으로써 조직목표의 달성도가 높아지지만, 士氣가 낮은 조직에서는 不平, 落膽, 職務에 대한 嫌惡, 葛藤, 反抗 등이 생김으로써 조직목표의 달성에 부정적인 영향을 미치게 되는 것이다.

데이비스(R. C. Davis)<sup>5)</sup>는 組織에 있어서 높은 士氣의 효과를 다음과 같이 들고 있다.

- (1) 組織目的의 達成에 自發的으로 協力하려 한다.
- (2) 組織과 指導層에 忠誠한다.
- (3) 훌륭한 紀綱確立 또는 法規나 命令 등을 自發的으로 遵守하려 한다.
- (4) 逆境을 이겨나갈 수 있는 組織의 能力培養과 강력한 支撐力을 키워준다.
- (5) 擔當職務에 대한 自負心을 培養한다.

한편 요더(D. Yoder)<sup>6)</sup>는 士氣의 중요한 指標로서 生産性을 지적하였으며 士氣가 저하되면 다음과 같은 일들이 발생한다고 주장하였다.

- (1) 作業上 破綻이 많이 일어난다.
- (2) 能率이 평상시보다 저하된다.
- (3) 管理者와 被管理者間에 불화가 일어난다.
- (4) 構成員間에 알력이 많아진다.
- (5) 일을 기피하며 怠業을 한다.
- (6) 일의 흥미와 生氣가 저하된다.

5) R. C. Davis, *The Fundamentals of Management* (N.Y.: Harper & Row Inc., 1957), p.552; 申慶雲, “從業員 士氣에 관한 實證的 研究.” 碩士學位論文, 檀國大學校 經營大學院, 1990, p.8에서 재인용.

6) D. Yoder, *Personnel Management and Industrial Relation* (N.Y. : McGraw-Hill, 1955), p.529; 申慶雲, 前揭論文, p.9에서 재인용.



오늘날 經營의 目的이 利潤의 極大化는 물론 더 나아가서 利害關係者들 특히 종업원의 滿足에 있다고 한다면, 이른바 이들의 士氣昂揚은 없어서는 안될 중요한 것임을 상기하지 않을 수 없다.

그러므로 從業員의 士氣를 높이고 勤勞意慾을 왕성하게 하여 기업의 목적인 經濟的 成果를 향상시키려면 公正한 賃金, 疾病 및 不具의 報償, 年金計劃, 賞與, 利潤分配 등 經濟的 欲求問題의 解決이나 쾌적한 作業條件, 職場에서의 良好한 人間關係, 參與, 成果에 대한 周知, 機能의 向上이나 努力의 結果를 인정하는 등 士氣와 관련된 연구가 활발하게 전개되어야 하며, 직장내의 雰圍氣나 氣風 또는 그 방향을 간파하여 經營方針의 樹立이나 人間關係의 改善 및 向上에 노력하여 組織 構成員의 士氣昂揚에 힘써야 할 것이다.<sup>7)</sup>

## 第 2 節 士氣와 職務滿足 및 動機賦與



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

### 1. 士氣와 職務滿足

人間關係運動이 활발하던 초기에는 社會的 欲求의 充足과 士氣를 同一視하였다. 즉, 作業集團內에서 社會的 欲求의 충족에서 오는 만족이 곧 勤勞意慾(士氣)으로 연결된다고 보았다. 이와 같은 견해에 동조하는 학자들은 '士氣'와 '滿足' 양자를 그들의 조사연구에서 구별하지 않고 동시에 취급했다. 즉, 그들은 士氣와 滿足의

7) 羅相綜, “從業員의 士氣에 관한 實態分析,” 碩士學位論文, 朝鮮大學校 大學院, 1984, p.13.

구성요인이 동일하기 때문에 양자가 동일한 것으로 간주했다.<sup>8)</sup>

그러나 人間屬性과 組織現象에 대한 지식이 늘어가고 實證的 研究가 축적됨에 따라 士氣와 職務滿足은 구별되는 개념이며 적어도 개념적 수준만이라도 구별되는 개념임을 강조한다.<sup>9)</sup>

人間은 個人差가 있기 마련이고, 따라서 個個人の 適性和 能力에 맞는 업무가 있기 때문에 동일한 직무라 하더라도 맡은 職務에 따라 士氣는 좌우될 수 있다. 이런 점을 고려하지 않고 職務이 賦與될 경우 그 職務이 적합하지 못할 때에는 그 職務에 대한 滿足度의 저하와 사고나 災害發生을 초래하게 된다. 따라서 직무자체에 대한 滿足을 발견하는 것이 중요하다.

滿足은 欲求가 충족된 상태를 말하는 것으로 제2의 欲求가 수반되지만 欲求充足이 저해될 때에는 不滿足이 수반된다.<sup>10)</sup>

일반적으로 組織에 있어서 士氣問題는 직무에 대한 滿足度가 높을수록 個人的 士氣는 높아진다.

職務滿足이란 職務에 대한 態度的 하나로서 한 개인의 職務나 職務經驗 評價時에 발생하는 유쾌하고 肯定的인 情緒狀態라고 정의할 수 있다.<sup>11)</sup>

從業員의 職務滿足에 영향을 주는 요소를 분석하여 이를 강화하는 방법도 중요하나 직무에 不滿足要因이 되는 요소를 분석하여 이를 개선하고 시정하는 점 또한 중요하다. 왜냐하면 職務 不滿足要因은 士氣 沮害要因이 되고 반대로 職務滿足을 가져오는 要因은 士氣昂揚要因이 될 수 있어 職務滿足은 곧 士氣振作이 되기 때문

8) P.B. Applewhite, *Organizational Behavior* (New Jersey : Prentice-Hall, 1965), p.25.

9) *Ibid.*, pp.8~9.

10) 金元培, 前掲論文, pp.19~20.

11) 愼侑根, 「組織行爲論」, (서울 : 茶山出版社, 1994), p.197.

이다. 구바(Z.G. Guba)<sup>12)</sup>에 의하면, 시간이 긍정적 변수이며, 개인이 소비할 수 있는 에너지는 한정되어 있다는 가정하에서 滿足과 士氣의 개념을 비교했다. 滿足이란 어떤 개인의 동시적 행동으로서, 즉 최소의 에너지 소비로서 組織의 요청과 個人의 欲求를 동시에 충족시킬 수 있도록 허용하는 조직상황이 이루어질 때 나타나는 충족감의 상태 또는 특성이며, 士氣란 조직에 참여하고 있는 사람들이 집단의 목표를 달성하는데 있어서 특별한 노력을 발휘하려는 성향이라고 규정하고, 특별한 노력은 부가적인 에너지를 필요로 한다고 주장함으로써 滿足과 士氣에 正의 相關關係를 도출해 내고 있다.

## 2. 士氣와 動機賦與

人間의 欲求充足은 무한하고, 이는 動態的인 성질을 갖고 있으며 동시에 人間行動 誘發의 源泉이라고 할 수 있다. 人間의 무한한 欲求狀態가 행동의 다양한 양상을 발전시키며, 또 다양한 欲求狀態를 충족시키기 위해서 다양한 차원에서 인간행동이 계속되고 있다.

動機賦與(motivation)란 기꺼이 직무를 수행하고자 하는 의욕을 불러일으키는 것이다.<sup>13)</sup> 즉, 動機附與란 目標達成을 위한 從業員의 持續的 努力을 效果的으로 發動시키는 것<sup>14)</sup>이라고 정의할 수 있다.

12) Z.G. Guba, "Morale and Satisfaction : A study in past-future time perspective", *Administrative Science Quarterly* 3(2), 1958, pp.195~200; 李萬熙, "士氣와 關聯變因의 相互影響에 관한 研究," 碩士學位論文, 慶尙大學校 教育大學院, 1987, p.18에서 재인용.

13) 任翹淳·蘇令一, 「經營管理論」, (서울 : 博英社, 1993), p. 331.

14) 慎侑根, 前掲書, p. 218.

士氣와 動機賦與는 구성된 조직체를 계획된 대로 움직여 나가도록 힘을 부여하는 동작화 과정에서 파악될 수 있다. 쿤츠(H. Koontz)에 의하면, 動機賦與는 인간을 소망스런 방향으로 행동하도록 유도하는 것이라고 한다. 따라서 이 양자의 사이에는 목표달성의 추구를 위해 인간을 움직이게 하는 것은 동일하나, 動機賦與는 欲求와 관련된 보다 일반적인 의미를 내포하고 있으며, 士氣는 集團性을 내포하고 있다고 할 수 있다.<sup>15)</sup>



15) 朴東緒, 「韓國行政論」, (서울 : 法文社, 1981), p.376.

## 第 3 章 士氣에 影響을 미치는 要因

### 第 1 節 士氣와 人間關係

社會生活을 영위하는 人間이 組織을 형성하여 집단적으로 노동에 종사할 때 사람과 사람 사이에 相互關係가 발생하게 된다. 이러한 관계를 人間關係라 하고 특히 社會學的·心理學的인 側面에서 고찰하고 있다.<sup>16)</sup>

人間關係管理는 産業이나 經營에 있어서 民主的으로 지도하며 從業員의 士氣를 높이고 그들 상호간 또는 經營者에 대한 自發的인 協力 態度를 조성하는 것을 지향하는 것인데 대해 專制的 方式, 溫情的 方式, 그리고 科學的 管理方式 등 종래의 管理方式는 從業員을 한 사람의 人間으로 보지 않고 하나의 기계로 보고 있고, 從業員 스스로 만드는 心理的 集團을 거의 무시하고 物的·技術的 施設이나 制度的 組織에만 편중하고 있으며, 또한 經營方針이 能率主義, 生産性 向上, 利潤追求 등에 집중되고 從業員의 自發的 協力이나 士氣問題가 경시되고 있다는 것이다.

人間關係의 양상은 職務中心的인 人間關係의 단점을 보완하여 從業員 中心的인 人間關係로 변천되었음을 종래의 管理方式이 民主的 方式으로 변화하였다는 사실에서 알 수 있다. 특히 人間關係의 類型은 環境變化의 조류에 순응한 것으로 볼 수 있으며, 産業組織 構造의 변천으로 強壓的 또는 屈辱的인 職務中心的인 人間關係에서 經濟的인 報酬과 機械的 反應의 職務成就的인 人間關係로 변천하였고, 이와 같은 職務中心的인 人間關係의 여러 가지 원리가 복합적으로 經營管理面에서 융통

16) 羅相綜, 前掲論文, pp. 14~15.

되고 있다.

리커트(R. Likert)는 從業員이 받는 生産中心의인 監督과 人間中心의인 監督과 生産性 向上 및 士氣 사이에는 큰 相關關係가 있다고 하였다.<sup>17)</sup> 즉, 職務(生産) 中心의인 監督者는 從業員을 하나의 生産道具나 機械로 생각하고 作業 目標을 달성하기 위하여 強壓的인 態度를 가지게 되므로 從業員의 士氣는 낮고 生産性도 대체로 낮다. 이에 대하여 人間(從業員)中心의인 監督者는 평소에 從業員을 인간적으로 대우하고 福祉厚生, 將來問題 등에 관하여 언제나 배려해 준다. 더욱이 從業員의 昇進, 昇級, 敎育 등에 대하여 친부모와 같은 배려를 해 주기 때문에 從業員의 士氣도 높고 生産性도 높다는 것이다.

따라서 人間(從業員)中心의인 人間關係는 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, 從業員을 經營의 協力者로서 뿐만 아니라 또한 일정한 人間關係 속에서 행동하고 판단하는 한 사람의 主體性을 가진 個人으로 파악하는 것이다.

둘째, 企業體를 하나의 집단으로 생각하고 그 집단내의 意思疏通을 원만하게 하여 從業員들에게 가능한 정도까지 經營에 참가할 기회를 줌으로써 從業員의 自發的 協力 態度를 형성해 가는 것이다.

셋째, 이의 궁극적인 목표가 能率增進이나 生産性 向上 그 자체에 앞서 從業員의 士氣昂揚 및 그들 상호간 또는 經營者에 대한 自發的인 協力에의 動機를 크게 가지도록 하는 데 있다.<sup>18)</sup>

## 第 2 節 士氣와 職務成果와의 關係

17) 上掲論文, pp.14~15.

18) 李根熙·姜錫仁, 「産業心理學의 實際」, (서울 : 一潮閣, 1974), p.180.

企業組織에 있어서 人間行動에 대한 體系的이고 集中的인 研究가 시도되고 그를 통하여 職務成果를 좌우하는 支配的인 要素는 바로 人間の 心理的 要素라는 것이 처음으로 지적된 것은 말할 것도 없이 1920년대 후반에서 1930년대에 걸쳐 메이요(E. Mayo)교수를 비롯한 하버드대학의 연구팀에 의해 실시되었던 미국의 서부전기 회사 호오슨공장(Hawthorne Factory)을 대상으로 실시된 대규모의 실험에서 비롯된다.<sup>19)</sup> 그 후 오늘날에 이르기까지 職務成果와 士氣의 關係에 대하여 많은 연구가 계속되었고 이들 결과는 모두가 職務成果와 士氣와의 사이에는 밀접한 관계가 존재함을 지적하고 있다.

人間關係論 측면에서 職務成果의 向上이라는 말은 從業員의 士氣와 직결된다고 하겠다. 왜냐하면 經營組織內에서 從業員 상호간에 형성되는 士氣는 당해 조직의 職務成果에 절대적인 영향을 미치고 있기 때문이다. 즉, 조직의 職務成果의 향상을 위한 것은 職務成果 향상 그 자체에 있는 것이 아니라 勞動力을 제공하는 從業員들의 士氣에 달려 있다. 이로써 조직에 설정된 生産目標은 조직내에서 從業員의 士氣와 職務成果間의 상관관계가 있음을 알 수 있다. 따라서 從業員 士氣와 職務成果는 항상 組織目標志向的인 측면에서 균형을 유지·확보해야 한다. 이는 다음과 같은 기본공식으로 나타낼 수 있다.<sup>20)</sup>

※ 士氣(morale) = 生産性(productivity)

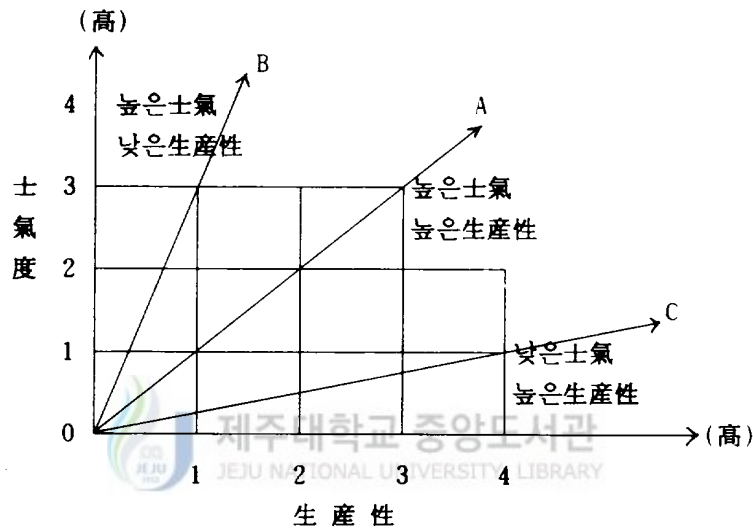
19) 崔潤洪, 前掲論文, p. 476.

20) 柳基鉉, 「人間關係論」, (서울 : 貿易經營社, 1982), pp. 372~377.

이 공식에 따라 士氣와 生産性間的 구체적인 관계 유형을 분류할 수 있는데 다음과 같다.

<그림 2>에서 보는 바와 같이, 士氣와 生産性間的 關係에서 B는 低調型, A는 均衡型, C는 過慾型으로 분류할 수 있다.

<그림 2> 士氣와 生産性 關係에서의 監督 類型



A형 : 士氣 = 生産性

B형 : 士氣 > 生産性

C형 : 士氣 < 生産性

자 료 : 柳基鉉, 上揭書, p. 374.

첫째로 低調型(B)은 生産性보다 從業員의 士氣가 高조되어 있음을 뜻하고 있지만 從業員의 士氣는 目標志向的인 士氣가 아니고 이는 형식적이고 가식적인 표면



상에 나타나는 士氣라 할 수 있기 때문에 고조된 士氣는 生産性と 균형을 이루지 못하게 된다(士氣 > 生産性).

둘째로 過激型(C)은 조직내의 從業員의 士氣는 저하인 데도 불구하고 生産성이 높는데, 이와 같은 경우에는 生産性 향상을 위해서 從業員을 강요하고 있는 상태로 볼 수 있다. 여기서는 生産성이 從業員의 士氣보다 큰 상태인데, 이는 一時的·短期的인 生産性を 의미한다고 볼 수 있다(士氣 < 生産性).

세째로 均衡型(A)은 從業員의 士氣度에 따라 실질적인 生産性を 나타내고 있다. 이는 士氣와 生産性間의 관계가 均衡을 유지하고 있다. <그림 2>에서와 같이 士氣가 1에서 2로 증가되면 生産性도 1에서 2로 증가하는 형태를 말한다.

물론 높은 士氣가 반드시 높은 生産성을 나타낸다는 절대적인 상관관계가 어느 경우에도 항상 존재하는 것은 아니다. 이 점에 관하여 리커트(R. Likert)는 말하기를 작업집단의 높은 士氣는 작업 목표를 달성하는데 도움을 주는 것은 사실이나, 높은 士氣가 높은 生産성과 절대적으로 상호관련을 갖고 있는 것은 아니라고 주장하고 있다.<sup>21)</sup> 즉 士氣에 있어서의 5%의 증가가 곧 生産성에 있어서 동일비율의 증가를 가져오는 것은 아니라는 것이다. 왜냐하면 生産성은 士氣를 友好的 또는 非友好的인 雰圍氣로 전환시킴으로써도 단기적으로는 증대될 수 있기 때문이다. 다시 말해서 <그림 3>에서와 같이 한 연구에서 生産성이 높은 부문의 從業員들은 生産성이 낮은 부문의 從業員들 보다 회사에 대하여 더 好意的인 態度를 가지고 있지 않음을 발견하였다.<sup>22)</sup>

21) R. Likert, *New Patterns of Management* (N.Y: McGraw-Hill Book Co., 1957), pp.182~183; 上掲論文, p.6에서 재인용.

22) 鄭守永, 「新人事管理論」, (서울 : 博英社, 1992), pp.412~414.

〈그림 3〉 從業員의 會社에 대한 態도와 生産性과의 關係

|            | 會社에 대한 從業員의 滿足度 |     |     |
|------------|-----------------|-----|-----|
|            | 높다              | 보통  | 낮다  |
| 生産性이 높은 部署 | 37%             | 39% | 24% |
| 生産性이 낮은 部署 | 40%             | 40% | 20% |

자 료 : 鄭守永, 上揭書, p.412.

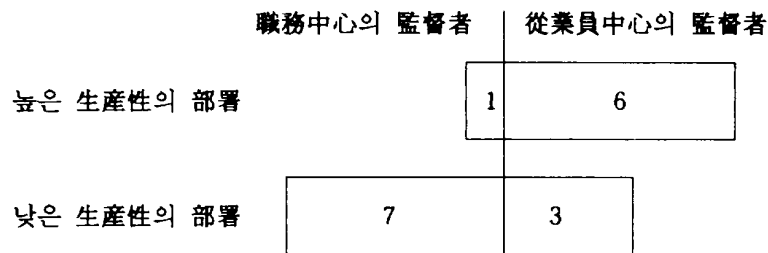
이 연구는 반복되었지만 그 결과는 비슷하였다. 個個人의 生産性이 會社에 대한 각자의 態도와 어떠한 관련이 있는가 하는 문제의 연구는 대단히 적은 긍정적인 관련성을 나타내었는데, 거의 무시해도 좋을 만큼 이러한 긍정적인 관련성은 미미하였다. 이러한 여러 연구들은 한 會社내에서 會社에 대하여 好意的인 態도를 가지고 있고 從業員들은 현재의 經營管理制度 하에서 非好意的인 態도를 가지고 있는 從業員들 보다 더 生産性이 높은 것 같지 않다는 것을 보여 주는 것이다.

비록 이러한 好意的인 態도가 자동적으로 높은 生産性으로 전환되는 것은 아니지만 이러한 態도는 缺勤日數의 減少 및 他處에로의 轉出의 減少와 관련되어 있기 때문에 유의할 필요가 있다. 會社에 대한 好意的인 態도는 또한 勞動者 供給이 원활하지가 못한 勞動市場에서 會社가 보다 우수한 從業員들을 보충하는데 會社에 도움을 줄 수 있을 것 같다. 그러나 從業員들이 컨트리 클럽(country club)을 좋아하는 것 만큼 會社를 좋아할 수도 있겠지만, 會社에 대한 好意的인 態도를 高水準의 生産性으로 전환시키는 것은 감독자나 관리자, 또는 라인부문의 조직이 統率

다.

이것에 대하여 從業員이 받는 감독의 종류와 生産性 및 士氣 사이에는 큰 相關關係가 있다는 것은 <그림 4>에 나타나 있다.

<그림 4> 人間中心 監督과 職務(生産)中心 監督



자 료 : 鄭守永, 上揭書, p.413.

生産中心(職務中心)의 監督者란 것은 從業員을 生産의 단순한 용구로 보며, 기계와 동일시 하고, 能率目標을 달성하기 위하여 위압하는 態度를 갖는 종류의 감독자를 말한다. 이러한 감독하에서는 從業員의 士氣는 낮고 生産性도 대체로 낮다. 이에 대하여 人間(從業員)中心의 監督者란 평소에 從業員을 인간적으로 대우하고, 각자의 장래의 문제라든가 그들의 복지 등에 관하여 언제나 배려해 주는 감독자를 말한다. 더욱이 從業員의 昇級, 昇進, 敎育 등에 관하여 친부모와 같은 배려를 하는 것이다. 이러한 監督者 아래에서는 從業員의 士氣도 높고 生産性도 높다는 것이 조사결과 나타났다.<sup>23)</sup>

23) R. Likert, *New Patterns of Management* (International Student Edition, Kogakusha Co., 1961), p.14.

그러나 오늘날에 있어서의 조직과 그의 리더십은 生産과 協同 및 滿足을 기본원리로 하고 있는 것이다. 그리고 실혹 높은 生産性이 낮은 士氣를 통해서도 달성될 수 있다고 하더라도 그와 같은 상태가 장기적으로 계속 되리라고는 믿기 어려운 점들이 많이 있다. 왜냐하면 오늘날과 같이 자유스러운 사회에 있어서는 만일 대다수의 조직집단이 威脅·處罰과 같은 惡影響을 계속적으로 받게 된다면 그들은 그에 대한 저항과 제한을 위한 대책을 강구하고 結果的으로는 낮은 生産性으로 나타나게 되기 때문이다. 이 점에 관하여 데이비스(K. Davis)는 사람이란 최소한 現存의 狀態라도 維持시키려고 하는 것이며 자신들에게 不滿足을 초래할 사항에 대해서는 그에 抵抗하고 또한 回避하려고 한다. 短期的으로는 그와 같은 不滿足을 수용하기도 하겠지만 長期的으로 보면 그들은 교묘한 수단 방법을 사용하여 그에 저항하는 것이라고 말한다.<sup>24)</sup>

오늘날 生産性을 결정해 주는 것이 物質的 要素가 아니라 人的 要素라고 주장하는 근거도 바로 여기에 있다고 할 것이다.



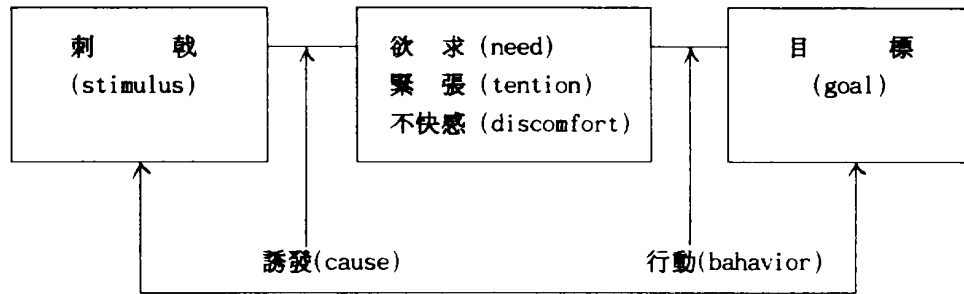
### 第 3 節 士氣에 影響을 미치는 要因

人間은 어떤 刺戟에 의해서 欲求가 발생하는데 이 欲求를 해결하기 위해서 생기는 긴장이나 불쾌감 해소라는 목표를 달성했을 때 行爲者는 다시 意思決定을 하여 반복적인 행위를 계속하는 것이다.

24) K. Davis, *Human Relations in Business* (N.Y. : McGraw-Hill Book Company Inc., 1957), pp.182~183.

레비트(H. Leavitt)는 이러한 人間の 基本的인 行動모델을 <그림 5>와 같이 표시하고 있다.<sup>25)</sup>

<그림 5> 人間の 基本行動모델



자 료 : 申慶雲, 前掲論文, p.18.

르윈(K. Lewin)은 人間の 行動과 그 行動의 樣式을 결정하는 要因과의 관계를 “ $B = f(P \times E)$ ”로 표시했다. 行動(B)은 人間(P)과 環境(E)의 함수(f)관계로 나타낸다. 즉, 人間の 모든 行動은 內的·外的 刺戟에 의해 誘發된다. 이 刺戟은 人間の 欲求에 작용하며, 人間은 거기에서 나타난 緊張感·不快感 또는 不均衡 狀態 등을 해소하기 위하여 행동한다.

이때에 목표는 자신의 緊張感·不快感 또는 不均衡 狀態를 제거하려는 欲求充足에 있다. 그리고 모든 인간은 자신의 欲求充足을 위하여 행동하는 目標志向의인 성질을 가지고 있다.

欲求充足은 물질적인 면과 정신적인 면으로 구분할 수 있으며, 從業員의 士氣도

25) H. Leavitt, *Managerial Psychology*, 2nd ed. (Chicago, The University of Chicago Press, 1964), pp.8~9; 申慶雲, 前掲論文, p.18에서 재인용.

물질적인 요인과 정신적인 요인으로 나누어 생각할 수 있다.

이러한 士氣의 要因을 역사적인 면에서 살펴보면, 1920년대 이전에는 물질적인 측면에서 찾으려 했고 1920년대 후반 호오손실험(Hawthorne Experiment) 이후에는 정신적인 면에서 찾으려는 활발한 움직임을 보였다. 그러나 인간의 士氣가 어느 한 부분으로만 좌우되는 것은 아니다. 왜냐하면 士氣要因의 상대적 우열은 가릴 수 있으나 절대적인 우열을 고집할 수는 없기 때문이다. 이것은 어느 정도의 양면성을 갖고 있는 것이다. 1950년대 行動科學의 발달은 이를 잘 반영한다고 할 수 있다. 여러 학자들이 주장하고 있는 士氣의 影響要因을 정리하면 <표 2>와 같다.



<표 2>

士氣의 影響要因

| 연구자                       | 사기의 영향요인   |
|---------------------------|--|
| F. Herzberg               | ① 직무자체의 성질, ② 관리, ③ 작업조건, ④ 임금, ⑤ 승진의 기회, ⑥ 안전성, ⑦ 동료관계, ⑧ 직무의 사회적 양상, ⑨ 의사소통, ⑩ 연금 등  |
| H. Gilmer                 | ① 직무의 안정, ② 승진의 기회, ③ 회사의 관리방식, ④ 임금, ⑤ 직무의 고유한 측면, ⑥ 감독, ⑦ 직무의 사회적 측면, ⑧ 커뮤니케이션, ⑨ 작업조건, ⑩ 은급   |
| E. Flipppo                | ① 보수, ② 신분의 안정, ③ 마음에 맞는 동료, ④ 직무 성취에 대한 인정, ⑤ 의미있는 직무, ⑥ 발전의 기회, ⑦ 편안하고 안전하며 매력 있는 작업환경, ⑧ 유능하고 공정한 지도자, ⑨ 온당한 명령과 지시, ⑩ 조직의 사회적 지위                           |
| L.W. Seberhagen           | ① 직무성취도, ② 동료, ③ 직무자체, ④ 인정, ⑤ 책임, ⑥ 신분의 안정, ⑦ 인간관계, ⑧ 감독, ⑨ 작업환경, ⑩ 정책, ⑪ 발전  |
| K. McCoby & J.J. Morse    | ① 작업집단에서의 긍지, ② 자기과업의 만족, ③ 기업에 대한 귀속의식의 강화, ④ 경제적 만족 및 기업(과업)이 주는 지위에서의 만족 등  |
| 미국 Chicago 대학 산업관계 센터의 연구 | ① 조직과의 일체감, ② 조직에의 만족감, ③ 직접적인 감독, ④ 동료와의 친근감과 협력, ⑤ 개인적 보수 등  |
| D. Yoder                  | ① 직속상사의 감독의 친절성, ② 직무자체에 대한 만족도 ③ 동료작업자와의 융합성, ④ 흡족한 조직목적과 제도로서의 효율성, ⑤ 경제적 및 기타 보수에 대한 만족도, ⑥ 일반적인 육체적 정신적 건강도  |
| A.H. Leighton             | ① 집단의 목적에 대한 개개 구성원의 신뢰감, ② 모든 계층의 지도자의 리더십, ③ 집단의 다른 구성원에 대한 각 구성원의 신뢰감, ④ 공식적 및 비공식적 조직의 능률, ⑤ 작업조건, 임금, 근로시간, 작업환경 등 집단의 제조건 및 집단을 구성하는 개인의 정신상 감정상 신체상의 상황 |

이상에서 살펴본 士氣에 영향을 미치는 要因들은 조직 生産性과 그와 관련된 職務에 따른 滿足度 및 經濟的, 社會的 位置에 대한 滿足度 등을 주로 열거하고 있으며, 구체적인 종류와 개별적인 士氣要因의 상대적인 중요성은 조직이 처해있는 상황이나 대상에 따라 달라질 수 있는 것<sup>26)</sup>이므로, 본 연구에서는 다음 <표 3>과 같은 要因으로 구분하여 고찰하기로 한다.

<표 3> 士氣測定 要因

|              |                    |
|--------------|--------------------|
| (1) 업무관리적 요인 | ① 조직운영방침<br>② 직무관계 |
| (2) 신분관리적 요인 | ① 인사문제<br>② 교육훈련   |
| (3) 보수관리적 요인 | ① 임금관리<br>② 복지후생   |
| (4) 인간관계적 요인 | ① 대인관계<br>② 의사소통   |

### 1. 業務管理的 要因

個人이 職務를 성공적으로 수행하기 위하여 요구되는 업무와 활동들이 그 조직에 남아서 계속 참여할 것인가를 결정하는데 중요한 영향을 준다. 그 조직의 성

26) 朴東緒, 前掲書, pp. 273~300.



격이나 그 직무가 요구하는 활동과 의무가 從業員의 成果와 어떤 관계가 있느냐 하는 것은 士氣調査에 있어서 대단히 중요한 문제가 되는 것이다. 여기에는 組織 運營方針, 職務關係 등이 포함된다.

### 1) 組織運營方針

브라운(A. Brown)<sup>27)</sup>은 企業의 經營活動을 더욱 효과적으로 수행하기 위하여 조직은 그 構成員이 수행해야 할 役割과 그들 사이의 諸關係를 규정하는 것이라고 정의하였다. 따라서 經營組織의 本質은 ① 經營目的 達成에 필요한 각 성원의 직무를 확정하는 것이며, ② 일정한 權限과 責任을 배분함으로써 각 직무의 相互關係를 합리적으로 편성하는데 있다.<sup>28)</sup>

또한 바나드(C. I. Barnard)<sup>29)</sup>는 組織에 있어서는 공통목적을 달성하기 위하여 貢獻하려는 사람들의 自發的 意思가 결정적으로 중요하다고 주장하고, 組織의 要因은 ① 意思疏通, ② 貢獻意慾, ③ 共通의 目的이라고 열거했다.

운영방침은 종업원들에게 직접적인 영향을 준다. 메이요(E. Mayo)와 그 이후 학자들이 명시한 바와 같이, 만약 經營者가 종업원에게 欲求挫折이나 恐怖感·疎外感을 갖게 하는 정책을 수행한다면 종업원들은 경영자의 목표와 위배되는 규범을 갖는 非公式 集團을 형성하게 된다.

組織의 構造와 經營哲學이 종업원의 士氣에 미치는 영향을 감안하여 從業員의 經營參加 및 福祉厚生 등의 人間關係的 管理方法을 통하여 종업원의 人間的·社會

27) A. Brown, *Organization of Industry* (New Jersey : Prentice-Hall, 1947), p. 26; 李萬熙, 前揭論文, p. 27에서 재인용.

28) 鄭守永, 「新經營組織論」, (서울 : 博英社, 1975), p. 2.

29) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Harvard University Press, 1950), p. 82; 李萬熙, 前揭論文, p. 27에서 재인용.

的 滿足을 보증한다는 것이 經營社會의 安定化를 위하여 매우 중요하다.<sup>30)</sup>

본 연구의 士氣測定要因으로서 組織運營 方針에 속하는 내용을 살펴보면, 경영자가 성의를 다하는 정도, 命令系統의 明確化, 權限·責任의 均衡關係 確立程度, 監督者의 信賴度, 配慮的·人間的 리더십의 發揮度 등을 들 수 있다.

## 2) 職務關係

오늘날의 從業員은 勞動에 대하여 주요한 의의를 부여하고 동시에 자기의 全生活에서 절대로 유리 시킬 수 없는 것으로 노동을 인식하고 있다. 따라서 단순한 必要惡으로서의 勞動觀은 완전히 소멸되었으며, 노동이 개인생활의 기본적인 활동으로서만 인식되는 것이 아니고 인간의 精神的 成長에 있어 중대한 心理的 機能을 지니는 경향이 점차 강화되고 있음을 의미한다.<sup>31)</sup>

여기서 중요한 것은 직장생활의 대부분은 직무를 중심으로 직장내 다른 사람과의 접촉도 결국 일이 중심이 되어 이루어 진다는 점이다. 그러므로 직무자체에 대하여 만족을 발견하는 것이 무엇보다도 중요하며 일의 疲勞度가 적당하다면 일을 함으로써 自體的·心理的 紐帶感을 느낄 수 있을 것이다.

勞動을 한다고 반드시 고통이 증가하는 것은 아니다. 너무 단조로운 일은 종업원에게 지루함을 느끼게 하고 고통을 줄 뿐이다. 지루함이 作業能率에 대해 미치는 영향은 지극히 크다. 따라서 이것을 해소시킬 관리방안으로서 職務擴大(job enlargement)를 들 수 있는데, 이는 종업원들에게 더욱 다양하고 중요한 능력을 개발할 수 있게 함으로써 그들이 가진 自己實現의 欲求를 충족시켜 士氣를 양양시

30) 鄭守永, 「新經營學原論」, (서울 : 博英社, 1976), p.236.

31) 徐均錫, “從業員의 欲求와 職務滿足에 관한 考察”, 安東大學 「論文集」, 1978, p.119.

키는데 기여하게 된다.

본 연구에서는 士氣測定要因으로 職務關係에 속하는 내용에는 職業意識(矜持, 自負心 程度), 職務滿足度, 職務量, 職務責任, 職務協助度, 職務參與度(一體感), 職務安定性, 職務將來性 등을 사용하고 있다.

## 2. 身分管理的 要因

身分上的 문제와 報酬上的 문제는 從業員의 2大 關心事라 할 수 있다. 身分管理의 직접적인 영역은 昇進이며, 간접적인 영역은 教育訓練이라 할 수 있다. 물론 직접적인 영역에는 昇進이외에도 轉職, 休職, 懲戒 및 解雇 등의 人事移動을 들 수 있다.<sup>32)</sup> 그러나 종업원의 身分變動과 관계되는 가장 주요한 과제는 昇進이라 할 수 있다.

身分管理에는 昇進, 採用, 配置, 轉換, 離職 등의 人事問題와 構成員의 教育訓練으로 구분된다. 종업원은 직장을 통해 自己成長과 發展의 機會를 가지려고 한다. 인간은 그의 有限性 때문에 누구나 미래를 기대하는 희망을 지니고 있다. 희망이 있는 곳에 목표도 있고, 목표가 있는 곳에 動機誘發, 士氣昂揚이 있는 것이다. 희망이 없는 곳에는 動機誘發이나 士氣昂揚도 없다. 그러므로 종업원의 士氣를 양양시키기 위해서는 目標設定이 필요하고, 이를 위해서는 종업원의 신분을 공정하게 관리하고 潛在力을 개발하는 것이 무엇보다 중요하다.

### 1) 人 事 問 題

32) 崔鍾泰, 「人事管理」, (서울 : 博英社, 1983), p.177.

人事管理의 궁극적인 목표가 從業員의 協同意思를 유발시켜 勞動意思를 維持·增進시키고 적당하게 士氣를 昂揚함으로 종업원의 노동력을 최대한 효율적으로 활용하고자 하는데 있다고 할 때, 인사관리상의 여러 가지 문제는 경영자, 그리고 종업원에게 모두 중요한 의미를 지니는 것이라 하겠다.

적당한 방식에 의하여 채용한 人材를 適所에 배치하고, 합리적인 昇進制度를 수립하여 승진의 기회를 공평하게 부여하고, 종업원의 직무에 대하여 과학적으로 정확하게 평가하고, 人事管理上의 基準이 되는 人事考課를 명확하게 시행하고자 하는 것은 지극히 당연한 것이다. 따라서 人事問題 중에 昇進, 人事考課 그리고 懲戒의 합리적인 운영은 기업 경영자의 효과적인 관리를 가능케 하고, 기업 종업원의 士氣를 앙양시켜, 그 결과 기업의 經營成果를 極大化 시키는 효과를 가져다 주는 것이다.

## 2) 教育 訓練

組織이 다종다양한 環境과 競爭生活下에서 계속 살아남기 위해서는 이에 대처할 수 있는 구성원의 教育訓練이 필요하다. 訓練이란 인간의 능력을 外的 要因의 작용으로 보충·보강하는 것을 의미하며 教育은 自己啓發的 人間形成을 促進하는 것을 의미한다. 또한 유능한 작업자가 될 수 있는 가능성을 현실적으로 啓發具現하려는 것이며, 이것은 心理學的인 側面에서 새로운 場面에의 意圖的 適應化를 의미하며, 구체적으로 職務活動의 適合的인 反應樣式을 形成하여 그것이 직무가 요구하는 바에 따라 용이하게 發動하도록 組織化하는 것이라고 보고 있다.<sup>33)</sup>

33) 姜應五, 「現代人事管理論」, (서울 : 博英社, 1974), p. 368.

본 연구에서는 士氣測定要因으로 人事問題(移動 및 評價)에는 採用方法의 公正性, 配置轉換의 適合性, 強制離職 程度 등을 들 수 있고, 教育訓練에는 教育訓練 參與度, 內容의 充實度, 教育效果, 人事移動 및 報酬의 反映度 등을 들 수 있다.

### 3. 報酬管理의 要因

종업원에게 제공되는 報酬는 直接的 給與로서 賃金, 間接的 給與로서 福祉厚生 을 들 수 있다. 士氣要素 중에서도 중요한 순위를 갖고 있는 賃金과 福祉厚生은 從業員과 使用者間에 상대적 작용을 하는 요소로 상호간에 상반되는 利害關係의 調整이 절실한 요소이다.

#### 1) 賃金 管理

賃金은 從業員에게 주요한 收入의 源泉이 되지만 經營者에게는 費用의 주요한 요소가 된다. 從業員은 언제나 보다 많은 賃金과 보다 안정된 賃金을 갈구하고 있는데 반하여 經營者는 能率에 의하여 보다 合理的으로 지급하려고 한다. 이렇게 상반된 성격을 지닌 賃金의 相對的 作用으로 인하여 상반되는 특성을 조정하는 것이 절실히 요청된다.

종래에는 외부의 자극에 의한 能率給 制度로서 勞動者의 士氣를 高揚했지만 오늘날에는 自主·自發性에 의한 노동자 스스로의 内部的 動機에 의한 士氣昂揚을 생각해야 할 것이다. 그러나 從業員의 動機誘發은 物質的인 賃金 하나만이 아니라 기타 여러 가지의 要因들이 동시에 작용한다는 사실에 관하여 人間關係學派에서 제시한 모든 이론들이 중요한 공헌을 하고 있다. 매슬로우(A.H. Maslow), 맥그리

거(D. McGregor), 허즈버그(F. Herzberg)를 포함한 人間關係學派에서는 賃金の 動機誘發 效果를 비교적 덜 중요시 했지만, 포터와 로올러(L.W. Porter & E.E. Lawler)는 賃金要因은 한번 만족한 후에도 다시 高次的인 滿足을 가져올 수 있다고 주장하였다. 또한 우리나라와 같이 비교적 풍족한 생활을 영위하지 못하는 從業員인 경우에는 賃금이 士氣測定要因으로서 중요한 요인이 된다.

賃金水準을 결정하는데 영향을 주는 要因으로서는 여러 가지가 있으나 기업의 支給能力, 生計費, 社會的 均衡의 세 가지로 요약하여 체계화 시킬 수 있다.<sup>34)</sup>

첫째, 企業이 지급할 수 있는 최대한의 賃金水準은 企業의 支給能力 범위내이어야 한다.

둘째, 物價變動을 감안한 生活費의 最低額을 賃金の 最低基準으로 하여 평균 가족수의 生計費가 보장되는 水準이어야 한다.

셋째, 國內 勞動力의 需要·供給關係에 따른 同一業種의 여러 企業의 賃金水準과 勞動組合과 政府關與 등에서 형성되는 社會一般의 均衡的 賃金水準이 고려되어야 한다.



## 2) 福社厚生

福社厚生은 기업이 현재의 從業員이나 그 가족 또는 과거의 종업원을 대상으로 기본적인 勤勞條件의 改善만으로는 충족시키기 어려운 經濟生活의 安定, 健康의 維持, 그리고 근로시간 이외의 휴식시간이나 私生活의 측면에 대해서 기업의 책임 하에 실시하여 노동력의 確保·維持, 士氣昂揚, 기업에 대한 信賴의 增大 등 組織 有效性的의 提高를 기대하여 행하는 報酬管理의 중요한 부분이다.<sup>35)</sup> 따라서 福社厚

34) 崔鍾泰, 前掲書, p. 82.

生費는 종업원의 福祉施設이나 제도를 운영하기 위해서 부담하는 비용으로서 간접적인 보상의 성격을 갖는다.

패터슨(C.H. Patterson)은 福祉施設은 住宅施設, 레크레이션, 사회서비스 및 繁榮프로그램을 내용으로 한다고 규정하고 있다.<sup>36)</sup> 이것은 기업의 자체의 부담과 책임하에서 마련하는 給與로서 종업원의 勞動力 再生産, 즉 勞動力의 確保·維持·培養을 원활히 하기 위한 것일 뿐만 아니라, 經營共同體 형성의 기반으로서도 필요하다. 종업원의 복지를 증진시킨다는 것은 오늘날 널리 강조되고 있는 企業의 社會的 責任이기도 하다. 또한 福祉厚生管理는 長期勤續者를 우대함으로써 종업원의 離職을 방지하고 기업 특유의 技術蓄積에 중요한 구실을 한다.

福祉厚生管理는 국가적 차원에서 社會福祉政策의 일환으로서 정해진 法定福祉厚生 뿐만 아니라 기업이 자율적으로 행하는 法定外 福祉厚生도 포함된다. 기업이 경쟁에서 살아 남기 위해서는 효율적인 共同體의 形成이 요청되고 이를 위한 生産的인 福祉厚生이 이루어 지도록 관리되어야 한다.<sup>37)</sup>

본 연구에서는 報酬管理的 要因의 士氣測定要因으로는 賃金管理에 속하는 항목은 賃金水準에 있어서 生活費의 程度, 業務量의 程度, 社會的 平均水準의 程度, 職給間 賃金隔差의 程度, 退職金의 程度, 賃金の 昇級機會 등을 들 수 있고, 福祉厚生에 속하는 항목은 勤務處 環境의 快適性 程度, 文化·娛樂施設이 구비된 程度, 健康診斷 機會의 程度, 衛生設備·福祉施設 具備의 程度 등을 포함시켰다.

35) 慎侑根, 「人事管理」, (서울 : 經文社, 1982), p.462.

36) 鄭光源, “士氣의 影響要因에 관한 研究,” 碩士學位論文, 高麗大學校 經營大學院, 1978, p.31.

37) 崔鍾泰, 前掲書, p.186.

#### 4. 人間關係的 要因

異質的인 構成員들의 집합체인 組織에서 각 종업원간의 조화나 기업에 대한 精神的인 適應度가 勤務意慾에 미치는 영향은 매우 크다. 즉 기업내의 분위기 및 동료관계 등을 나타내는 人間關係와 직무의 滿足感과 參與感을 나타내는 連帶感은 종업원들의 精神的 勤務意慾을 좌우하는 士氣要因이 된다. 그러므로 이들에 대한 이해와 파악은 經營者의 經營政策上 필요한 요소라 하겠다.<sup>38)</sup>

##### 1) 對人 關係

從業員의 相互關係는 士氣振作의 重要 要因이기 때문에 經營意思에 반드시 고려되어야 할 문제이다. 윌킨스(L. Wilkines)는 직무상 다양한 인센티브 要因에 관한 조사를 하였는데, 가장 중요한 動機賦與 要因은 동료와의 우호적 관계였고, 두 번째 要因은 給與로 나타났다.<sup>39)</sup> 그는 종업원들의 대부분은 자신들이 좋아하는 동료들을 만날 수만 있다면 賃金을 조금 낮은 水準으로 받는 것은 별문제가 되지 않는다고 결론지었다. 기업경영에 있어서 物的 手段도 중요하지만 종업원의 心理的 要因에 대한 刺戟이 더 중요하다고 볼 수 있는데, 따라서 組織內的 均衡을 확보하기 위해서는 經營內部에 있어 동료 뿐만 아니라 上司·部下와의 원만한 人間關係 및 意見, 情報의 交換과 調和가 무엇보다도 필요하다고 하겠다.

##### 2) 意思 疏通

38) 李萬熙, 前揭論文, pp. 39~42.

39) 上揭論文, p. 39.



意思疏通(communication)은 上意下達·下意上達·部課內的 상호 연락 등 3면에서 의 소통을 그 주내용으로 하고 있다. 최고경영자로부터 최하위의 관리자 또는 일 선의 종업원에 이르기까지 지휘·명령이 잘 전달되지 않는다면 반대로 하위부서 의 보고·제안·희망·불만 등이 상위부서에 잘 전달되지 않는다면, 또는 각 部課 間에 橫的인 연락이 잘 안되는 경우에는 經營組織 전체가 하나의 有機體로서 기민 한 경영활동을 할 수 없으므로 조직은 균형을 잃게 되고 從業員의 士氣도 低下된 다. 본 연구에서 人間關係的 要因 중에서 士氣測定要因은 對人關係 항목으로 上 下關係 圓滑性 정도, 上下間에 上敬下愛하는 정도, 同僚關係, 協同性을, 意思疏通 항목으로서는 意思疏通 정도, 苦衷 및 提案의 處理 및 反映정도 등을 포함시켰다.

## 第 4 章 從業員의 士氣에 관한 實證分析

### 第 1 節 研究假說의 設定

假說은 變數와 變數間의 關係를 알아보기 위해 실증 단계 이전에 행해진 暫定的 言明 또는 陳述, 즉 이해를 증진시키기 위해서 이미 알려진 사실이나 경험을 넘어선 命題 또는 아직 사실로서 증명은 안되었지만 추구해 볼만한 가치가 있는 推測이다.

이러한 假說은 개념적으로 명백하고, 經驗的 根據를 가지고 특정화된 것이어야 하며, 실제로 적용할 자료의 모집이나 분석방법과 적절한 관계를 가지고, 이론적 근거에 입각할 것을 그 구비요건으로 삼는다.<sup>40)</sup>

일반적으로 假說은 기존 이론 및 가설의 연역, 다른 과학적 이론의 類推, 檢討, 과학발전의 계기가 된 어떤 주제의 一般化, 一般常識의 吟味, 연구자 개인의 經驗, 能力, 直感 및 知慧 등을 근거로 하는데, 본 연구에서는 앞서 선정한 士氣要因들을 중심으로 선행 연구자들의 연구결과를 토대로 假說을 설정하고자 한다.

#### 1. 職務成果, 職務滿足, 職務沒入度

일반적으로 組織에 있어서 士氣問題는 직무에 대한 만족도와 결부시켜 연구되고 있다. 職務에 대한 滿足度가 높을수록 개인의 士氣는 높게 나타난다. 職務滿足에

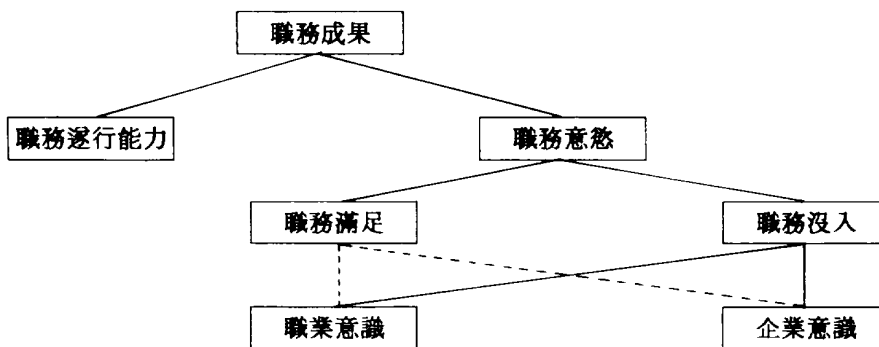
40) 金光雄, 「社會科學研究方法論」, (서울 : 博英社, 1976), pp. 89~90.

영향을 주는 要素는 환경이나 직무성격에 따라서 다르다.

職務遂行에 영향을 주는 변수로서는 職務満足도와 職務沒入度を 들 수 있다. 職務満足도란 종업원이 자기가 맡은 직무에 대하여 만족하는 정도를 의미하고, 이는 곧 作業成果와 밀접한 상관관계를 가지고 있다. 職務沒入도란 종업원이 자기가 맡은 직무에 대하여 열중하는, 즉 몰입하는 정도를 의미하며, 이것 역시 職務成果와 밀접한 상관관계를 가지고 있다. 그러므로 職務満足과 職務沒入은 상호 밀접한 관계를 가지고 있다. 대체로 직무에 만족하면 직무에 몰입하게 되고, 또 직무에 몰입하게 되면 만족을 느낄 수 있다. 그러나 職務沒入도는 높아도 職務満足도가 낮은 경우가 허다하며, 또한 職務満足도는 높아도 職務沒入도가 낮은 경우가 많다.

최근에 많은 연구결과에 의하면, 職務成果에 영향을 주는 基本要因은 職務満足도보다는 職務沒入도가 크다고 한다. 그러면 職務成果의 뒷받침이 되는 職務沒入을 형성시켜 주는 主要要因은 職務意識과 企業意識이라 할 수 있는데, 이와 같은 관계를 나타내면 <그림 6>과 같다.

<그림 6> 職務沒入을 形成시켜 주는 主要要因



자 료 : 崔鍾泰, 前掲書, p.164.

따라서 이상의 理論的 背景을 바탕으로 하여 다음과 같은 假說을 설정할 수 있다.

假說 1 : 士氣는 職務成果, 職務滿足, 職務沒入度에 대하여 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2. 缺勤率, 遲到率, 轉職必要度, 離職性向

士氣와 出勤率 사이에는 相關關係가 있다. 士氣가 높은 조직은 일반적으로 出勤率이 높지만, 결근자가 자주 나오는 출근율이 낮은 직장은 상대적으로 士氣도 낮은 곳이 많다. 다수의 종업원을 대상으로 한 面接結果에서 명확해 진 것은 출근이나 결근이나를 결정하는 것은 출근전의 극히 짧은 시간에 이루어 진다는 점이다. 그때 그 個人的 士氣 高低가 의사결정을 좌우하고 있는 것이다.

또 士氣가 낮은 종업원은 건강상태가 좋지 않거나 기타 약간의 장애가 있으면 그것을 이유로 缺勤하지만, 士氣가 높은 종업원의 경우는 다소의 장애가 있더라도 缺勤하는 일은 없을 것이다. 출근율의 향상이라는 면에서도 士氣昂揚이 요청되는 이유가 여기에 있다.

최근에 들어와서 企業이 급성장하고 유능한 인재를 확보하려는 노력이 증대함에 따라 유능한 인재들의 社外流出에 크게 신경을 쓰고 있다. 離職에 대해서는 두 가지의 상반된 견해가 있다. 하나는 國民經濟的인 巨視的 態度에서 離職이란 좋은 현상이며 바람직하다는 입장이고, 다른 하나는 企業經營的인 微視的 態度에서 離

職이 나쁜 현상이며 불안을 초래케 한다는 입장이다.

離職이 거의 없는 조직은 상향적 이동의 욕구를 지닌 유능한 종업원을 승진시킬 자리가 없게 된다. 그러므로 離職은 승진기회의 주요한 결정요인이 되며, 적정수준의 離職은 組織士氣의 긍정적인 관계에 기여하게 된다. 缺勤率·遲到率이 높다는 것은 종업원의 士氣가 저조하다는 것을 나타낸다. 이 양자는 職場士氣의 정도를 직접 반영하는 경우가 많다. 缺勤率은 다음과 같이 산출된다.

$$\text{缺勤率} = \frac{\text{일정기간의 결근으로 인한 人·日의 손실 수}}{\text{평균 종업원수} \times \text{작업일수}} \times 100$$

離職率은 職場士氣와 밀접한 관계가 있으므로 從業員의 士氣 정도, 組織體의 安定性을 표시하는 지표로서 많이 사용되고 있다.

離職率이 높다는 것은 그만큼 從業員의 士氣가 저조하다는 증거가 된다. 離職率은 다음과 같이 산출된다.

$$\text{離職率} = \frac{\text{일정기간에 있어서의 총 이직자수}}{\text{동기간에 있어서의 평균 재적자수}} \times 100$$

따라서 이상과 같은 理論的 背景으로 다음과 같은 假說을 설정한다.

假說 2 : 士氣는 缺勤, 遲到, 轉職·離職性向에 대하여 부정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 結束感, 忠誠心, 創意力, 感情的 結果

人間은 사회적 동물이며 자기가 속하는 단체의 構成員들과 同僚意識을 가지며 그들로부터 고립되지 않고 友情·親密感을 가질 것을 기대한다. 그러나 所屬感은 구성원간에 자주 접촉을 하거나 信念, 理念, 性格이 유사한 경우에 증진된다고 볼 수 있다.

어떤 組織體의 각 계층에는 현실적으로 공식적 또는 自生的인 다수의 小集團이 포함되고 있다. 따라서 조직체내에서 존재하는 대다수 소집단의 士氣가 양양되면 기업체 전체의 士氣도 그만큼 양양되는 것이다. 즉 어떤 公式的 組織內에서도 조직구성원은 그들의 공통적 이익이나 취미, 성격, 이데올로기, 비슷한 학력, 가정 환경, 신앙, 지연, 혈연 등에 의하여 비공식적 집단이 형성되고, 이러한 非公式的 組織은 집단성원에게 귀속감, 만족감, 안정감을 주는 역할을 하고 여기서 集團意識을 싹트게 하여 그들로 하여금 충성심, 협동심, 존경심 등을 갖게 해 준다.

自負心은 각자가 소속하고 있는 집단의 규모가 크고 사회적 평가가 높고 조직체의 목적에 동질감을 가지고 바라는 욕구에 대해 더 많은 충족감을 느낄수록 커진다고 할 수 있다. 조직구성원이 자기 조직에 대하여 자부심을 갖지 못하며, 자기가 처리하는 직무에 대하여 자부심을 갖지 못할 때에는 집단에 대한 충성심이나 자발적인 협력이나 창의성 있는 직무처리 등을 기대할 수 없으며, 따라서 士氣도 저하되게 될 것이다.

이상과 같은 理論的 背景으로 본 연구에서는 다음과 같은 假說을 설정한다.

假說 3 : 士氣는 結束感, 忠誠心, 創意力, 感情的 結果에 대해서 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 緊要 不安, 苦衷 不平

苦衷이란 스스로 통제할 수 없는 근로조건 기타의 직장생활 관계에 관하여 조직 구성원이 표시하는 불만을 말한다.

또한 不滿은 불공정하거나 부당하다고 또는 억울하다고 생각하거나 믿거나, 또는 느끼는 데서 나오는 것이다. 따라서 객관적으로 보아 타당하고 진실에 입각한 苦衷도 있지만 부당하고 근거 없는 허무맹랑한 苦衷도 있을 것이다.

어떤 組織에서나 組織構成員들의 苦衷은 생겨날 수 있다. 이러한 苦衷이 해소되지 않거나 그 원인이 시정되지 않으면 조직성원들은 일에 대한 흥미를 잃고, 따라서 士氣가 저하될 가능성이 있는 것이다.

職場士氣가 떨어져 있을 때는 苦衷과 불평의 빈도율이 높다. 조직내의 감독자와 종업원 또는 종업원 상호간에 不平 不滿이 많아져서 원만한 유대관계가 형성되지 못할 때에는 士氣가 떨어지고 작업의욕을 잃게 되어 생산성을 높일 수 없게 된다.

不平 不滿을 해소할 수 있는 유효한 방법이나 해결책이 없는 경우에도 從業員은 자기의 불만을 토로할 수 있다는 단순한 이유로 인하여 불평 불만과 긴장의 정도를 완화시킬 수 있으므로 士氣도 호전된다.

이상과 같은 理論的 背景으로 본 연구에서는 다음과 같은 假說을 설정한다.

假說 4 : 士氣는 緊張 不安, 苦衷 不平 頻度에 대해서 否定的 影響관계로 나타날 것이다.

## 5. 適性一致度

適性은 직무가 요구하는 성능의 방향을 의미하는 것이므로 직무가 요구하는 바가 조직적인 일, 추리적인 일, 정교한 일, 힘드는 일, 혹은 우아한 일 등으로 표현될 수 있다면 여기에 알맞은 性格의 所有者, 즉 적성을 가진 사람만이 이러한 직무를 수행함에 있어서 適格者라 할 수 있을 것이다. 각자가 성능에 상응한 직무를 맡을 경우와 그렇지 못한 경우에 직무를 수행하는 양에는 약 3.5배의 차이가 있다고 애드킨스(D.C. Adkins)는 지적하고 있다. 이것은 바로 모든 職場人은 적성에 맞는 일을 할 수 있도록 배치되어야 한다는 것을 강조하는 것이다.

士氣 및 그 영향요인이 미치는 士氣水準이 동일한 경우에도 適性一致度에 따라서 影響要因은 차이를 나타낼 것이다. 人間은 個人差(individual differences)에 따른 개개인의 적성과 능력에 맞는 업무가 있기 때문이다. 이런 점을 고려하지 않고 직책이 부여될 경우에 그 직책이 적합하지 않을 때에는 그 직책에 대한 만족도의 저하, 사고 및 재해 발생을 초래하게 된다.

자기가 맡고 있는 일이 자기의 능력으로는 자신 있게 수행될 수 없는 경우에는 성취감을 가질 수 없으며, 자신의 적성에 일치하지 않는 경우에도 士氣는 높지 못하다. 따라서 다음과 같은 假說을 설정한다.



假說 5 : 士氣는 適性一致度에 대하여 긍정적 관계로 나타날 것이다.

## 6. 人口特性別 要因

個人的 性格과 士氣와의 관계에 있어서 다음과 같은 조사결과가 있으나, 양자간의 관계는 일반적으로 미약한 것 같다. 즉 製造會社 從業員을 대상으로 士氣와 個人的 性格과의 관계를 조사한 끝에 일반적인 士氣水準과 年齡, 性別, 結婚與否, 의존적 성격의 유무 및 두뇌와의 사이에는 하등 밀접한 상호관계를 발견할 수 없었다. 이에 반하여 航空會社 從業員에 대한 調查에서는 年齡과 士氣와의 사이에는 정비례적인 상관관계를 갖고 있다고 보고하고 있고, 고연령층의 종업원은 높은 士氣를 갖고 있다는 것을 발견한 바 있다. 그러나 이상의 연구결과에서도 알 수 있는 바와 같이, 年齡과 健康을 제외하고는 個人的 性格이 士氣에 영향을 미치고 있다는 증거는 거의 없다고 한다.

그러나 이 연구들에서 고려하고 있지 않은 結婚與否, 직위, 근속기간 등의 요인들도 士氣와 관련성이 있을 것으로 보아, 본 연구에서는 人口特性別 要因으로서 性別, 연령별, 교육수준, 직위, 근속년수, 결혼여부, 호텔등급, 근무부서, 급여수준 등과 士氣와는 어떤 관련성이 있는가를 검토하고자 한다.

따라서 人口特性和 관련시켜 다음과 같은 假說을 설정한다.

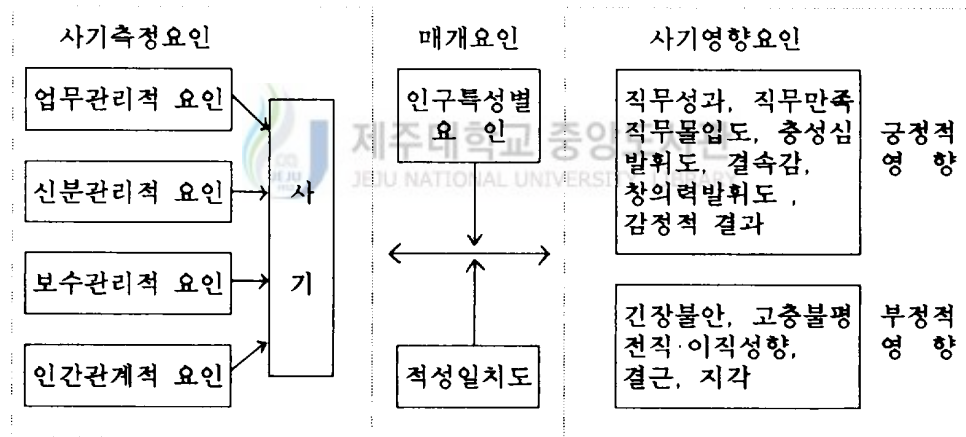
假說 6 : 士氣는 人口特性別 要因에 따라 차이가 있을 것이다.

## 第 2 節 研究모델의 設計

從業員의 士氣에 영향을 미치는 相關變수는 수없이 많으나 이 모든 變수들을 일일이 조사하여 相關여부를 밝히는 것은 많은 시간과 노력 및 비용이 소요되기 때문에 研究主題에 적합한 變수를 선별하여 士氣測定要因과 士氣影響要因의 상관關係를 일반화시키는 접근법이 유용할 것이다. 따라서 본 연구에서는 앞에서 설정한 假說을 檢證하기 위하여 士氣와 士氣測定要因, 士氣와 士氣影響要因 사이의 關係 및 媒介變數로서 人口特性別 要因과 適性一致度에 따른 각 變수의 影響關係를 研究모델로 설정하면 <그림 7>과 같다.

<그림 7>

研究모델



이러한 研究모델은 다음과 같이 士氣測定要因, 媒介要因, 士氣影響要因으로 大別했다.

첫째, 士氣測定要因은 ① 業務管理的 要因으로서 組織운영방침, 직무關係를, ②

身分管理的 要因으로서 인사문제, 교육훈련, ③ 報酬管理的 要因으로서 임금관리, 복지후생, ④ 人間關係的 要因으로서는 대인관계, 의사소통 등으로 구분했다.

둘째, 媒介要因은 人口特性別 要因과 適性一致度를 고려했는데, ① 人口特性別 要因으로서는 성별, 연령별, 교육수준, 직위, 근속년수, 결혼여부, 호텔등급, 근무부서, 급여수준 등을 포함시켰다.

셋째, 士氣影響要因은 ① 肯定的 影響 要因으로서 職務滿足, 職務沒入, 職務成果, 忠誠心 發揮度, 結束感, 創意力 發揮度, 感情的 結果, ② 否定的 影響 要因으로서 緊張 不安, 轉職·離職性向, 苦衷不平, 缺勤, 遲刻 등으로 세분하였다.

이상의 士氣와 士氣測定要因, 士氣와 士氣影響要因과의 肯定的, 否定的 影響 關係, 그리고 媒介要因이 士氣에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 분석·검토함으로써 假說을 검증하고자 한다.



### 1. 士氣測定要因

1) 業務管理的 要因은 從業員이 업무를 성공적으로 수행하기 위하여 요구되는 組織의 性格이나 職務遂行에 필요한 제반 활동에 관련된 것으로서 組織運營施策, 職務關係 등이 포함된다.

2) 身分管理的 要因은 身分上的 問題와 報酬上的 問題로서 人事問題, 教育訓練 등이 포함된다.

3) 報酬管理的 要因은 종업원들에게 제공되는 제반 보상과 관련된 士氣要因으로서 資金管理, 福祉厚生 등을 포함한다.

4) 人間關係的 要因은 조직내의 雰圍氣, 同僚關係, 連帶感 등 종업원들의 정신적 근로의욕을 좌우하는 士氣要因으로서 對人關係, 意思疏通 등이 포함된다.

## 2. 媒介要因

### 1) 人口特性別要因

- (1) 性別은 여자와 남자로 구분했다.
  - (2) 年齡은 설문지 응답일 현재의 만 연령을 뜻한다.
  - (3) 教育水準은 고졸 이하, 전문대졸, 대졸 이상으로 구분했다.
  - (4) 職位는 사원, 주임, 계장·대리급, 과장급 이상으로 구분했다.
  - (5) 勤續年數는 현재의 조직에서의 근속년수를 뜻한다.
  - (6) 結婚與否는 기혼, 미혼으로 구분했다.
  - (7) 호텔等級은 특1급, 특2급, 1급 관광, 2급 관광, 3급 관광, 콘도로 구분했다.
  - (8) 勤務部署는 영업부서와 관리부서로 구분했다.
  - (9) 給與水準은 월급, 상여금, 봉사료를 합한 월평균 급여를 뜻한다.
- 2) 適性一致度는 업무와 소질의 적합성, 업무성향 일치도, 재능의 발휘도를 말한다.

### 3. 士氣影響要因

1) 肯定的 影響要因이란 士氣에 긍정적인 영향을 미치는 제반 요인을 말한다.

(1) 職務成果란 종업원 자신이 현재 맡고 있는 직무의 성과수준이 작업표준, 다른 구성원의 성과수준에 비교하여 어느 정도의 수준인가를 지각하는 정도를 뜻한다.

(2) 職務滿足은 개인이 자신의 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 윤택하고 긍정적인 정서상태를 말한다.<sup>41)</sup>

(3) 職務沒入度란 개인이 자신의 직무에 대해 심리적으로 동일시하고 자신의 지각된 직무성과 수준을 自我價值(self-worth)에 중요한 것으로 생각하는 정도를 말한다.<sup>42)</sup>

(4) 忠誠心發揮度란 조직목표 달성을 위해 헌신 노력하려는 정도를 말한다.

(5) 結束感이란 조직에 있어서 개인의 의사결정, 즉 행위의 선택에 있어서 개인의 가치 대신에 집단의 가치를 채택하는 것을 말한다.<sup>43)</sup>

(6) 創意力發揮度란 담당 직무를 수행함에 있어서 창의력을 발휘하는 정도를 말한다.

(7) 感情的 結果란 자신의 직무수행에 있어서 야심을 가지는 정도, 주의를 기울이는 정도, 자신의 직무에 대한 비중, 일과시간외에 자신의 직무에 관하여 책임

41) 慎侑根, 前掲書, pp.197~198.

42) G.J. Blau, "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", *Journal of Management* (Winter 1986), pp. 577~584.

43) 徐南源, 「體系經營學辭典」, (서울 : 文明社, 1982), p. 362 참조.

과 의무를 느끼는 정도 등을 말한다.

2) 否定的 影響要因이란 사기에 부정적인 영향을 미치는 제반 요인을 말한다.


(1) 緊張 不安은 직무수행시에 발생하는 심리적인 불안정한 상태를 말한다.

(2) 苦衷이란 스스로 통제할 수 없는 근로조건 기타의 직장생활관계에 관하여 종업원이 표시하는 불만을 말하며, 不平等이란 불공평하거나 부당하다고 또는 억울하다고 생각하거나 믿거나, 또는 느끼는 감정을 말한다.<sup>44)</sup>

(3) 轉職·離職性向이란 다른 조직체로 옮길려는 성향, 현재의 조직체를 떠나려고 하는 성향을 뜻한다.

(4) 缺勤이란 사전 허락없이 직장에 출근하지 않는 것을 말한다.

(5) 遲到이란 사전 허락없이 지정 근무시작 시간 이내에 출근하지 않는 것을 말한다.



제주대학교 중앙도서관  
第 4 節 標本の構成 및 資料蒐集方法

### 1. 標本の構成

본 연구에서의 標本은 全國을 대상으로 해야 하지만, 시간과 비용의 한계 때문에 濟州地域의 호텔組織 중에서 관광호텔급 이상(콘도 포함)을 대상으로 하였다. 그 이유는 濟州道의 대표적인 산업은 柑橘産業과 觀光産業을 들 수 있는데, 최근

44) M. J. Jucicas, *Personnel Management* (Illinois : Richard D. Irwin, 1963), p. 450.

UR협상을 계기로 감귤산업은 사양산업화 될 추세에 있지만, 觀光産業은 국내는 물론 국제적으로 각광을 받고 있는 천혜의 관광지로서 앞으로 크게 발전할 수 있는 산업이라 생각되며, 호텔組織은 인적서비스 조직으로서 호텔從業員들의 士氣에 대한 연구는 濟州道 觀光産業의 발전에 큰 도움이 되리라 생각되기 때문이다.

따라서 1993년도 濟州道統計年譜에 의해 관광호텔급 이상 36개 호텔 중에서 25개 호텔을 無作爲 選定(random sampling)하고 設問紙法에 의해 실증분석을 하였다. 또한 標本은 각 人口特性別로 골고루 분포되도록 無作爲 選定하였다.

## 2. 資料蒐集 方法

研究假說을 檢證하는데 필요한 資料는 設問紙 調査를 통하여 수집하였다.

設問紙 調査는 1994년 4월 9일부터 4월 18일까지 10일에 걸쳐 실시하였는데, 응답의 성실성과 응답기간을 단축시키기 위하여 직접 방문하여 설명·배부하고 약속한 일자에 방문하여 회수하였다. 設問紙의 回收現況은 <표 4>에서 보는 바와 같이, 25개 업체를 대상으로 303부를 배부하고 271부를 회수하였는데, 이 중에서 불성실한 응답을 한 14부를 제외한 257부가 분석대상이 되었다.

<표 4>

設問紙의 配付 및 回收 現況

| 지 역 별 | 업체수 | 배부매수 | 회수매수(%)   | 무효매수(%) | 유효매수(%)   |
|-------|-----|------|-----------|---------|-----------|
| 제 주 시 | 17  | 191  | 173(90.6) | 9(5.2)  | 164(94.8) |
| 서귀포시  | 7   | 100  | 89(89.0)  | 4(4.5)  | 85(95.5)  |
| 북제주군  | 1   | 12   | 10(83.3)  | 1(10)   | 9(90.0)   |
| 합 계   | 25  | 303  | 271(89.4) | 14(5.2) | 257(94.8) |

여기에서 분석 대상자들의 人口特性別 現況은 <표 5>와 같다.

<표 5>

標本資料의 特性

| 구 분   |          | 인원(%)     | 구 분   |          | 인원(%)     |
|-------|----------|-----------|-------|----------|-----------|
| 성 별   | 여 성      | 101(39.3) | 결혼여부  | 기 혼      | 89(34.6)  |
|       | 남 성      | 156(60.7) |       | 미 혼      | 168(65.4) |
| 계     |          | 257(100)  | 계     |          | 257(100)  |
| 연 령   | 20대 이하   | 168(65.4) | 호텔등급  | 특 1 급    | 50(19.5)  |
|       | 30대      | 81(31.5)  |       | 특 2 급    | 52(20.2)  |
|       | 40대 이상   | 8( 3.1)   |       | 1급 관광    | 85(33.1)  |
|       | 계        | 257(100)  |       | 2급 관광    | 38(14.8)  |
| 3급 관광 |          |           |       | 22( 8.6) |           |
| 교육수준  | 고졸 이하    | 97(37.7)  | 콘 도   | 10( 3.9) |           |
|       | 전문대졸     | 99(38.5)  | 계     | 257(100) |           |
|       | 대졸 이상    | 61(23.7)  | 근무부서  | 영업부서     | 164(63.8) |
| 계     | 257(100) | 관리부서      |       | 94(36.2) |           |
| 직 위   | 사 원      | 168(65.4) | 계     |          | 257(100)  |
|       | 주 임      | 29(11.3)  | 무 응 답 | 50만원 미만  | 23( 8.9)  |
|       | 계장 대리    | 34(13.2)  |       |          |           |
|       | 과장 이상    | 26(10.1)  |       |          |           |



|      |        |          |      |          |          |
|------|--------|----------|------|----------|----------|
|      | 계      | 257(100) | 급여수준 | 51~70만원  | 87(33.9) |
|      |        |          |      | 71~100만원 | 52(20.2) |
| 근속년수 | 1년 미만  | 86(33.5) |      | 100만원 이상 | 15( 5.8) |
|      | 1~ 3년  | 74(28.8) |      | 100만원 이상 | 15( 5.8) |
|      | 4~ 6년  | 62(24.1) |      | 계        | 257(100) |
|      | 7~10년  | 28(10.9) |      |          |          |
|      | 10년 이상 | 7( 2.7)  |      |          |          |
|      | 계      | 257(100) |      |          |          |

## 第 5 節 設問紙의 構成 및 資料의 處理·分析方法

### 1. 設問紙의 構成

設問紙의 構成은 ① 士氣를 測定하기 위한 要因, ② 士氣와 관련한 肯定的 影響 要因, ③ 士氣와 관련한 否定的 影響 要因, ④ 人口特性別 要因 등으로 설계하였다.

각 설문들은 期待値와 現實値로 구분하였고, 각 문항의 기대치와 현실치는 리커트(Likert)식 5점 척도(five-point scale)를 배열해서 응답자가 해당란에 ○표하도록 했으며, 人口特性에 관련된 문항은 記入式 問項도 병행하였다. 그리고 이들 문항은 研究者의 연구의도가 드러나지 않도록 하기 위해서 無作為로 배열하기 위해 노력하였다.

본 연구에서 도입된 變數와 그것을 측정하기 위한 設問紙의 內容 및 形式을 정리하면 <표 6>과 같다.

<표 6>

說問紙의 內容 및 形式

| 내 용 구 분                    |          | 문항수 | 형 식       | 비 고   |
|----------------------------|----------|-----|-----------|---|
| 인구특성별 요인                   |          | 11  | 선다형, 기입형  | 인적특성  |
| 사<br>기<br>측<br>정<br>요<br>인 | 업무관리적 요인 | 13  | 리커트식 5점척도 | 조직운영방침, 직무관계                                |
|                            | 신분관리적 요인 | 8   | 리커트식 5점척도 | 인사문제, 교육훈련관리                                |
|                            | 보수관리적 요인 | 9   | 리커트식 5점척도 | 임금관리, 복지후생관리                                |
|                            | 인간관계적 요인 | 5   | 리커트식 5점척도 | 대인관계, 의사소통                                  |
| 긍정적 영향요인                   |          | 18  | 리커트식 5점척도 | 결속감,<br>충성심발휘도, 창의력발휘도,<br>직무성과, 직무만족, 직무몰입 |
| 부정적 영향요인                   |          | 3   | 리커트식 5점척도 | 긴장 불안정도,<br>고충 불명정도,<br>전직·이직성향             |
| 적성일치도                      |          | 4   | 리커트식 5점척도 | 업무와 소질의 적합성, 업무<br>성향 일치도, 재능 발휘도           |

## 2. 資料의 處理·分析方法

人口特性을 묻는 問項을 제외한 각 문항은 기대하는 정도를 물음으로써 기대치를, 현실의 정도를 물음으로써 현실치를 측정했는데, 각 응답 항목에 대한 응답척도는 “매우 낮아도(적어도) 괜찮다” 1점, “낮아도(적어도) 괜찮다” 2점, “보통이

다” 3점, “높아야(많아야) 한다” 4점, “매우 높아야(많아야) 한다” 5점을 매겨 측정하였다.

본 연구에서는 기존연구<sup>45)</sup>에서 要因分析과 信賴性 分析을 통해 얻은 변수를 이용하여 濟州地域의 호텔組織에 적용했고, 특히 기존연구의 불합리성을 보완하여 士氣測定要因 및 士氣影響要因의 測定値는 기대정도와 현실정도를 리커트식 5점 척도로 조사하여 두 측정치를 합하고 이를 다시 양분하여 얻은 결과치로 하였다. 이는 응답자가 士氣測定要因과 士氣影響要因에 대한 응답시 中心化 傾向을 제거하여 보다 성실한 응답을 얻기 위한 것이다. 따라서 특정변수의 값은 기대정도와 현실정도의 합을 양분하여 사용한 것이다.

또한 士氣의 고저에 따라 低·中·高로 나누어 세 집단간의 차이를 분석했는데, 이때 리커트식 5점 척도를 기준으로 하여 3점을 ‘中’으로, 그 미만은 ‘低’로, 3점 이상은 ‘高’로 분류했다.

본 연구에서 설정된 假說을 검증하기 위해서 相關關係分析(correlation), 一元變量分析(one-way ANOVA), T檢證(t-test) 등의 통계기법을 이용하였다. 그리고 자료는 개인용 컴퓨터를 이용하여 사회과학통계패키지(SPSS ; Statistical Package for Social Science)로 처리하였는데, 사용된 패키지는 SPSS/PC<sup>\*</sup>이다.

## 第 6 節 分析 및 結果에 대한 論議

### 1. 妥當性 檢證

45) 李萬熙, 前掲論文, p. 66.

妥當性(validity)은 그 측정도구가 측정하고자 하는 목적을 얼마나 충실하게 측정하느냐 하는 정도를 의미한다. 한 측정도구가 유용하기 위해서는 타당성이 있어야 한다.

APA(American Psychological Association)의 타당성 정의에서 척도와 질문지, 즉, 측정도구의 妥當性 檢證은 內容妥當性(content validity), 基準關聯妥當性(criterion-related validity), 構成概念妥當性(construct validity) 등 세 가지를 들고 있다.<sup>46)</sup> 이러한 분류는 자료의 측정 목적이 어디에 있는가 하는 목적의 특성에 따라 분류된 것이다.

본 연구에서는 標本이 크기(N=257)때문에 內容妥當性, 즉 측정도구의 代表性(representativeness) 또는 標本の 適切性(sampling adequacy)이 있다고 할 수 있다. 그리고 선행 연구자들이 妥當性, 信賴性 檢證을 거쳐 사용했던 측정치를 이용하고 있으므로 구성개념 타당성이 어느 정도 보장된다고 할 수 있다.



## 2. 相關關係分析과 一元變量分析(one-way ANOVA)에 의한 假說檢證

### 1) 士氣와 職務成果, 職務滿足, 職務沒入度間의 關係 分析 : 假說 1의 檢證

士氣는 職務成果, 職務滿足 및 職務沒入度に 대하여 긍정적인 영향을 미친다는 가설 1을 검증하기 위하여 변수간 상관관계분석과 평균차이검증을 실시한 결과는 <표 7>과 <표 8>과 같다. <표 7>에서 보는 바와 같이, 職務管理的 要因, 身分管

46) American Psychological Association, *Standards for Educational and Psychological Tests and Manuals* (Washington, D.C. : American Psychological Association, 1966), p.12.

理的 要因, 報酬管理的 要因, 그리고 人間關係的 要因 등의 士氣測定 要因은 職務 成果, 職務滿足, 그리고 職務沒入度에 대하여 모두 정적인 상관관계를 보이고 있다. 즉, 業務管理的 要因은 職務滿足에 대하여 0.4784, 職務成果에 대하여 0.3772, 그리고 職務沒入度에 대하여 0.1947의 상관도 순으로 나타났다. 身分管 理的 要因은 職務滿足에 대하여 0.4681, 職務成果에 대하여 0.3376, 그리고 職務 沒入度에 대하여 0.2433의 상관도 순으로 나타났다. 報酬管理的 要因은 職務滿足 에 대하여 0.5019, 職務成果에 대하여 0.3568, 그리고 職務沒入度에 대하여 0.2730의 상관도 순으로 나타났다. 마지막으로 人間關係的 要因은 職務滿足에 대 하여 0.5789, 職務成果에 대하여 0.4076, 그리고 職務沒入度에 대하여 0.2524의 상관도 순으로 나타났다. 특히 이들 士氣測定 要因을 합한 변수는 職務滿足에 대 하여 0.5952로 높은 상관성을 나타냈다.

<표 7> 士氣와 職務成果, 職務滿足, 職務沒入度間의 相關度

| 구 분                                 | 직 무 성 과 | 직 무 만 족 | 직무몰입도   |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|
| 업무관리적 요인                            | .3772** | .4784** | .1947** |
| 신분관리적 요인                            | .3376** | .4681** | .2433** |
| 보수관리적 요인                            | .3568** | .5019** | .2730** |
| 인간관계적 요인                            | .4076** | .5789** | .2524** |
| 사기요인 합계                             | .4326** | .5952** | .2841** |
| N of cases : 257                    |         |         |         |
| 1-tailed signif : * : .01 ** : .001 |         |         |         |

또한 士氣의 고저에 따라 職務成果, 職務滿足, 職務沒入度에 긍정적인 영향을 나타냈다. 즉, 士氣가 높은 집단의 職務成果의 평균은 4.0000으로 士氣가 높을수록 職務成果가 높게 나타났다. 또한 職務滿足度의 평균은 4.1889, 職務沒入度의 평균은 3.4444로 士氣가 높은 집단일수록 職務滿足度와 職務沒入度도 높아지는 것으로 분석되었다. 뿐만 아니라 이들 세 집단간에는 통계적으로  $\alpha=0.01$  수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다(<표 8> 참조).

따라서 士氣는 職務成果, 職務滿足 및 職務沒入度에 대하여 긍정적인 영향을 미친다는 假說 1은 채택된다.

<표 8> 士氣의 高低에 따른 職務成果, 職務滿足, 職務沒入度의 F檢證 結果

1) 士氣와 職務成果

| 사기정도 | 빈 도 | 평 균    | 표준편차  | 자유도(df)   | F       | P     |
|------|-----|--------|-------|-----------|---------|-------|
| 고    | 43  | 3.0698 | .6951 | 2/254/256 | 18.8899 | .0000 |
| 중    | 205 | 3.5220 | .4552 |           |         |       |
| 저    | 9   | 4.0000 | .7395 |           |         |       |
| 합 계  | 257 | 3.4630 | .5481 |           |         |       |

\*\*\* P<0.01

2) 士氣와 職務滿足度

| 사기정도 | 빈 도 | 평 균    | 표준편차  | 자유도(df)   | F              | P     |
|------|-----|--------|-------|-----------|----------------|-------|
| 저    | 43  | 2.8977 | .6030 | 2/254/256 | ***<br>43.4088 | .0000 |
| 중    | 205 | 3.4029 | .3687 |           |                |       |
| 고    | 9   | 4.1889 | .6051 |           |                |       |
| 합 계  | 257 | 3.3459 | .4907 |           |                |       |

\*\*\* P<0.01

3) 士氣와 職務沒入度

| 사기정도 | 빈 도 | 평 균    | 표준편차  | 자유도(df)   | F              | P     |
|------|-----|--------|-------|-----------|----------------|-------|
| 저    | 43  | 2.4593 | .5823 | 2/254/256 | ***<br>14.3721 | .0000 |
| 중    | 205 | 2.8561 | .5557 |           |                |       |
| 고    | 9   | 3.4444 | .8176 |           |                |       |
| 합 계  | 257 | 3.4630 | .5993 |           |                |       |

\*\*\* P<0.01

이러한 결과로 보았을 경우, 職務成果, 職務滿足, 職務沒入度에 영향을 미치는 변수는 士氣 이외에도 많이 있을 수 있으나, 그 중에서도 從業員들의 士氣를 진작시킬 수 있는 관리방안을 마련·시행함으로써 組織目標의 達成, 즉 生産性を 향상시킬 수 있어야 한다.

한편 士氣測定要因과 職務成果, 職務滿足, 職務沒入度間의 F검증 결과는 아래의 <표 9>와 같다.

<표 9>

士氣測定要因別 F檢證 結果

| 구 분      | 직 무 성 과    | 직 무 만 족    | 직무몰입도     |
|----------|------------|------------|-----------|
| 업무관리적 요인 | 8.3853***  | 16.6127*** | .9375     |
| 신분관리적 요인 | 14.5060*** | 27.3368*** | 7.9162*** |
| 보수관리적 요인 | 13.4987*** | 28.2119*** | 7.3334*** |
| 인간관계적 요인 | 20.3734*** | 47.4593*** | 9.0346*** |

\*\*\* P<0.01

위의 <표 9>에서 보는 바와 같이, 士氣測定要因 중에서 業務管理的 要因과 職務沒入度間에는 세 집단간에 차이가 없는 것으로 나타난 것을 제외하고는 士氣測定 要因과 職務成果, 職務滿足, 職務沒入度間의 평균차이검증에서 士氣의 고·중·저 세 집단간에는 통계적으로  $\alpha=0.01$  수준에서 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다.



2) 士氣와 轉職·離職性向, 缺勤, 遲刻間의 關係 分析 : 假說 2의 檢證

士氣는 缺勤, 遲刻, 轉職·離職性向에 대하여 부정적인 영향을 미친다는 假說 2를 검증하기 위하여 변수간 상관관계분석과 평균차이검증을 한 결과는 <표 10>, <표 11>과 같다.

<표 10>에서 보는 바와 같이, 士氣와 轉職·離職性向間에는 否的인 相關關係가 있음을 알 수 있다. 그러나 사기와 결근, 지각간에는 미미한 부적 상관관계가 있긴 하나 통계적으로 유의성이 없다는 분석결과가 나왔다. 이러한 결과는 缺勤이나



遲刻은 士氣와 관련없이 다른 요인에 의해 더 많은 영향을 받기 때문이 아닌가 생각된다.

<표 10> 士氣와 轉職·離職性向, 缺勤, 遲刻間의 相關度

| 구 분   | 전직·이직성향   | 결 근     | 지 각     |
|---|-----------|---------|---------|
| 업무관리적 요인  | - .1579** | - .0839 | - .0236 |
| 신분관리적 요인  | - .1107   | - .0253 | - .0498 |
| 보수관리적 요인  | - .1692*  | - .1165 | - .0474 |
| 인간관계적 요인  | - .0800   | - .0792 | .0216   |
| 사기요인 합계   | - .1488*  | - .1187 | - .0455 |
| N of cases : 257<br>1-tailed signif : * : .01 ** : .001 |           |         |         |

士氣의 고저에 따른 轉職·離職性向, 缺勤, 遲刻의 F검증 결과는 <표 11>에서 보는 바와 같이 士氣의 고·중·저 세 집단간에는 통계적으로  $\alpha=0.05$  수준에서 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다. 그러므로 士氣가 낮은 집단일수록 전직·이직성향이 강하고 士氣가 높은 집단일수록 이직성향이 약하다고 할 수 있다.

그러나 士氣의 고저에 따라 缺勤, 遲刻間에는 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되었다.

따라서 士氣는 缺勤, 遲刻, 轉職·離職性向에 대하여 부정적인 영향을 미칠 것이라는 假說 2는 부분적으로만 채택된다고 할 수 있다.

<표 11> 士氣의 高低에 따른 轉職·離職性向, 缺勤, 遲刻의 F檢證 結果

1) 士氣와 轉職·離職性向

| 사기정도 | 빈 도 | 평 균    | 표준편차   | 자유도(df)   | F            | P     |
|------|-----|--------|--------|-----------|--------------|-------|
| 저    | 43  | 2.5349 | 1.0083 | 2/254/256 | **<br>4.2345 | .0155 |
| 중    | 205 | 2.3927 | .7706  |           |              |       |
| 고    | 9   | 1.6667 | .7500  |           |              |       |
| 합 계  | 257 | 2.3911 | .8243  |           |              |       |

\*\* P<0.05

2) 士氣와 缺勤

| 사기정도 | 빈 도 | 평 균   | 표준편차  | 자유도(df)   | F      | P     |
|------|-----|-------|-------|-----------|--------|-------|
| 저    | 43  | .2093 | .6746 | 2/254/256 | 1.9657 | .1422 |
| 중    | 205 | .0634 | .4093 |           |        |       |
| 고    | 9   | .0000 | .0000 |           |        |       |
| 합 계  | 257 | .0856 | .4598 |           |        |       |

3) 士氣와 遲刻

| 사기정도 | 빈 도 | 평 균    | 표준편차   | 자유도(df)   | F     | P     |
|------|-----|--------|--------|-----------|-------|-------|
| 저    | 43  | 1.3256 | 2.6070 | 2/254/256 | .6451 | .5255 |
| 중    | 205 | .9415  | 2.9699 |           |       |       |
| 고    | 9   | .2222  | .6667  |           |       |       |
| 합 계  | 257 | .9805  | 2.8634 |           |       |       |

한편 士氣測定要因과 轉職·職性向, 缺勤, 遲刻間의 F검증 결과는 <표 12>와 같다.

<표 12> 士氣測定要因別 F檢證 結果

| 구 분      | 전직·이직성향  | 결 근    | 지 각   |
|----------|----------|--------|-------|
| 업무관리적 요인 | 3.3434*  | .9114  | .1290 |
| 신분관리적 요인 | 1.6608   | .2552  | .3207 |
| 보수관리적 요인 | 3.8305** | 1.8071 | .4538 |
| 인간관계적 요인 | 1.0155   | .8254  | .1328 |

\*\* P<0.05, \* P<0.10

위의 <표 12>에서 보는 바와 같이, 士氣測定要因들을 士氣의 고·중·저 세 집단으로 분류하여 離職·轉職性向, 缺勤, 遲刻間에 平均差異檢證을 한 결과 士氣測定要因 중에서 業務管理的·報酬管理的 要因과 離職·轉職性向間에만 각각  $\alpha = 0.10$ ,  $\alpha = 0.05$  수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었고 그 이외에는 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 離職·轉職性向을 묻는 문항이 1개 문항에 불과하여 응답자들의 견해를 제대로 반영하지 못한 것으로 생각된다.

### 3) 士氣와 忠誠心發揮度, 結束感, 創意力發揮度, 感情的 結果間의 關係 分析

#### : 假說 3의 檢證

士氣는 忠誠心發揮度, 結束感, 創意力發揮度, 感情的 結果에 대하여 긍정적인

영향을 미친다는 假說 3을 검증하기 위하여 변수간 상관관계분석과 평균차이검증을 실시하였다. <표 13>에서 보는 바와 같이, 業務管理的·身分管理的·報酬管理的·人間關係的 要因 등의 士氣測定要因은 충성심발휘도, 결속감, 창의력발휘도, 감정적 결과에 대하여 정적인 상관관계를 보이고 있다. 즉, 業務管理的 要因은 結束感에 대하여 0.4308, 忠誠心發揮度 0.4123, 創意力發揮度 0.2902의 상관관계가 있음을 알 수 있다. 身分管理的 要因은 結束感 0.4281, 忠誠心發揮度 0.3985, 創意力發揮度 0.3324, 感情的 結果 0.2664의 순으로 상관도를 보이고 있으며, 報酬管理的 要因과 人間關係的 要因은 충성심발휘도, 결속감, 창의력발휘도, 감정적 결과 순으로 상관도가 높게 나타나고 있다.

특히 이들 士氣測定 要因을 합한 변수는 忠誠心發揮度에 대하여 0.4890으로 높은 상관성을 보이고 있다.

<표 13> 士氣와 忠誠心發揮度, 結束感, 創意力發揮度, 感情的 結果間의 相關度

| 구 분   | 충성심발휘도  | 결속감     | 창의력발휘도  | 감정적 결과  |
|---|---------|---------|---------|---------|
| 업무관리적 요인  | .4123** | .4308** | .2902** | .2453** |
| 신분관리적 요인  | .3985** | .4281** | .3324** | .2664** |
| 보수관리적 요인  | .3924** | .3657** | .3344** | .2372** |
| 인간관계적 요인  | .5238*  | .4751** | .3850** | .1694*  |
| 사기요인 합계   | .4890** | .4381** | .3167** | .2927** |
| \ of cases : 257<br>1-tailed signif : * : .01 ** : .001 |         |         |         |         |

또한 士氣의 고저에 따른 忠誠心發揮度, 結束感, 創意力發揮度, 感情的 結果間의 F검증 결과는 <표 14>와 같다. 이 표에서 보는 바와 같이, 士氣가 높아짐에 따라 忠誠心發揮度, 結束感, 創意力發揮度, 感情的 結果에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 즉, 士氣가 높은 집단의 職務成果의 평균은 4.3333으로 士氣가 높을수록 忠誠心發揮도가 높게 나타났다. 또한 結束感의 평균은 4.1944, 創意力發揮도의 평균은 4.1667, 感情的 結果의 평균은 4.1389로 나타나 士氣가 높은 집단일수록 結束感, 創意力發揮度, 感情的 結果가 높아지는 것으로 분석되었다. 뿐만 아니라 士氣의 저, 중, 고 세 집단간에는 통계적으로  $\alpha=0.01$  수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다(<표 14> 참조).

따라서 士氣는 忠誠心發揮度, 結束感, 創意力發揮度, 感情的 結果에 대하여 긍정적인 영향을 미친다는 假說 3은 채택된다.

<표 14> 士氣의 高低에 따른 忠誠心發揮度, 結束感, 創意力發揮度, 感情的 結果의 F檢證 結果

1) 士氣와 忠誠心發揮度

| 사기정도 | 빈도  | 평균     | 표준편차  | 자유도(df)   | F              | P     |
|------|-----|--------|-------|-----------|----------------|-------|
| 저    | 43  | 2.7558 | .6489 | 2/254/256 | ***<br>49.8783 | .0000 |
| 중    | 205 | 3.5220 | .5056 |           |                |       |
| 고    | 9   | 4.3333 | .6124 |           |                |       |
| 합계   | 257 | 3.4222 | .6295 |           |                |       |

\*\*\* P<0.01

2) 士氣와 結束感

| 사기정도 | 빈 도 | 명 균    | 표준편차  | 자유도(df)   | F              | P     |
|------|-----|--------|-------|-----------|----------------|-------|
| 저    | 43  | 2.8605 | .3241 | 2/254/256 | ***<br>41.7762 | .0000 |
| 중    | 205 | 3.3841 | .4719 |           |                |       |
| 고    | 9   | 4.1944 | .3909 |           |                |       |
| 합 계  | 257 | 3.3249 | .5149 |           |                |       |

\*\*\* P<0.01

### 3) 士氣와 創意力發揮度

| 사기정도 | 빈 도 | 명 균    | 표준편차  | 자유도(df)   | F              | P     |
|------|-----|--------|-------|-----------|----------------|-------|
| 저    | 43  | 2.9535 | .6057 | 2.254/256 | ***<br>22.1793 | .0000 |
| 중    | 205 | 3.4171 | .5427 |           |                |       |
| 고    | 9   | 4.1667 | .5590 |           |                |       |
| 합 계  | 257 | 3.3658 | .5982 |           |                |       |

\*\*\* P<0.01

### 4) 士氣와 感情的 結果

| 사기정도 | 빈 도 | 명 균    | 표준편차  | 자유도(df)   | F              | P     |
|------|-----|--------|-------|-----------|----------------|-------|
| 저    | 43  | 3.0436 | .5509 | 2/254/256 | ***<br>15.4996 | .0000 |
| 중    | 205 | 3.5006 | .6251 |           |                |       |
| 고    | 9   | 4.1389 | .7917 |           |                |       |
| 합 계  | 257 | 3.4465 | .6536 |           |                |       |

\*\*\* P<0.01

한편 士氣測定要因과 忠誠心發揮度, 結束感, 創意力發揮度, 感情的 結果間의 F 검증 결과는 <표 15>와 같다.

<표 15> 士氣測定要因別 F檢證 結果

| 구 분      | 충성심발휘도     | 결속감        | 창의력발휘도     | 감정적 결과     |
|----------|------------|------------|------------|------------|
| 업무관리적 요인 | 29.1795*** | 32.8041*** | 16.1884*** | 9.0258***  |
| 신분관리적 요인 | 24.7363*** | 29.5240*** | 18.0936*** | 11.2670*** |
| 보수관리적 요인 | 23.5098*** | 20.1172*** | 20.8519*** | 8.7174***  |
| 인간관리적 요인 | 48.6286*** | 37.3431*** | 22.4478*** | 3.8319**   |

\*\*\* P<0.01, \*\* P<0.05

이 <표 15>에서 보는 바와 같이, 士氣測定要因들을 士氣의 고·중·저 세 집단으로 분류하여 忠誠心發揮度, 結束感, 創意力發揮度, 感情的 結果間에 평균차이검증을 한 결과 人間關係의 要因과 感情的 結果間에만  $\alpha=0.05$  수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었고, 그 이외의 모든 士氣測定要因과는  $\alpha=0.01$  수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다.

#### 4) 士氣와 緊張不安, 苦衷不平間의 關係分析 : 假說 4의 檢證

士氣는 緊張不安, 苦衷不平에 대하여 부정적인 영향관계가 있을 것이라는 假說 4를 검증하기 위하여 변수간 상관관계분석과 평균차이검증을 한 결과는 <표 16>, <표 17>, <표 18>과 같다. <표 16>에서 보는 바와 같이, 士氣와 緊張不安間에 미미한 否的 相關度를 보이고 있으나 통계적으로는 유의적이지 못함을 알 수

있다.

그러나 報酬管理 要因, 人間關係 要因은 苦衷 不平과 否的인 相關度를 보이고 있으며, 士氣要因 전체적으로도 苦衷 不平과 否的 相關度를 보이고 있다. 그러나 業務管理, 身分管理 要因은 苦衷 不平과의 상관관계가 미약한 것으로 나타났다.

<표 16> 士氣와 緊張 不安, 苦衷 不平間의 相關度

| 구 분   | 긴장 불안  | 고충 불평    |
|---|--------|----------|
| 업무관리적 요인  | -.1266 | -.1080   |
| 신분관리적 요인  | -.0714 | -.1420   |
| 보수관리적 요인  | -.1281 | -.2500** |
| 인간관계적 요인  | -.1163 | -.2023** |
| 사기요인 합계   | -.1231 | -.1746*  |
| N of cases : 257<br>1-tailed signif : * : .01 ** : .001 |        |          |

또한 士氣의 高低에 따른 緊張 不安, 苦衷 不平間의 F검증 결과는 <표 17>과 같다. 이 표에서 보는 바와 같이, 士氣의 고·중·저 세 집단과 緊張 不安間의 평균차이검증의 결과는  $\alpha=0.10$  수준에서, 그리고 士氣와 苦衷 不平間에는  $\alpha=0.01$  수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다.

따라서 士氣는 緊張 不安, 苦衷 不平 頻度에 대해서 부정적 영향관계로 나타날 것이라는 假說 4는 채택된다.



<표 17> 士氣의 高低에 따른 緊張 不安, 苦衷 不平間의 F檢證 結果

1) 士氣와 緊張 不安

| 사기정도 | 빈 도 | 평 균    | 표준편차  | 자유도(df)   | F      | P     |
|------|-----|--------|-------|-----------|--------|-------|
| 저    | 43  | 2.8256 | .7550 | 2/254/256 | 2.7064 | .0687 |
| 중    | 205 | 2.6756 | .7008 |           |        |       |
| 고    | 9   | 2.2222 | .9391 |           |        |       |
| 합 계  | 257 | 2.6848 | .7234 |           |        |       |

\* P<0.10

2) 士氣와 苦衷 不平

| 사기정도 | 빈 도 | 평 균    | 표준편차  | 자유도(df)   | F      | P     |
|------|-----|--------|-------|-----------|--------|-------|
| 저    | 43  | 2.8477 | .4451 | 2/254/256 | 6.2002 | .0023 |
| 중    | 205 | 2.7951 | .5152 |           |        |       |
| 고    | 9   | 2.3056 | .4805 |           |        |       |
| 합 계  | 257 | 2.8035 | .5133 |           |        |       |

\*\*\* P<0.01

한편 士氣測定要因과 緊張 不安, 苦衷 不平間의 F검증 결과는 <표 18>과 같다.

<표 18>

士氣測定要因別 F檢證 結果

| 구 분      | 긴 장 불 안  | 고 충 불 평   |
|----------|----------|-----------|
| 업무관리적 요인 | 2.0854   | 3.1827**  |
| 신분관리적 요인 | 1.1055   | 2.7009*   |
| 보수관리적 요인 | 3.2182** | 9.3693*** |
| 인간관계적 요인 | 1.8088   | 5.4586*** |

\*\*\* P<0.01, \*\* P<0.05, \* P<0.10

이 <표 18>에서 보는 바와 같이, 士氣測定要因 중에서 報酬管理的 要因은  $\alpha=0.05$  수준에서 緊張 不安과, 身分管理的·報酬管理的·人間關係的 要因은 苦衷 不平과 각각  $\alpha=0.10$ ,  $\alpha=0.01$ ,  $\alpha=0.01$  수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다. 즉, 士氣가 높은 집단일수록 緊張 不安感, 苦衷 不平이 적고, 반대로 士氣가 낮은 집단일수록 緊張 不安感, 苦衷 不平이 크다는 것을 알 수 있다. 그러나 그 이외의 士氣測定要因과 緊張 不安, 苦衷 不平間에는 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 이들 부적 영향요인에 대한 문항수가 적고, 역설문항에 의해 응답을 받는 과정에서 다른 문항과 같은 척도로 인식하고 응답한 결과에서 비롯된 것으로 생각된다.

5) 士氣와 適性一致度間의 關係 分析 : 假說 5의 檢證

士氣는 適性一致度에 대하여 긍정적인 관계로 나타날 것이라는 假說 5를 검증하기 위하여 변수간 상관관계분석과 평균차이검증을 하였다. <표 19>에서 보는 바

와 같이, 業務管理的·身分管理的·報酬管理的·人間關係的 要因 등의 士氣測定要因은 適性一致度에 대하여 정적인 상관관계를 보이고 있다.

특히 이들 士氣測定要因을 합한 변수는 適性一致度에 대하여 0.4322로 높은 상관성을 보이고 있다.

<표 19> 士氣와 適性一致度間의 相關度

| 구 분                                 | 적성 일치도  |
|-------------------------------------|---------|
| 업무관리적 요인                            | .3364** |
| 신분관리적 요인                            | .3896** |
| 보수관리적 요인                            | .3656** |
| 인간관계적 요인                            | .4229** |
| 사기요인 합계                             | .4322** |
| N of cases : 257                    |         |
| 1-tailed signif : * : .01 ** : .001 |         |

또한 士氣의 고저에 따른 適性一致度間의 F검증 결과는 <표 20>에서 보는 바 같이, 士氣와 適性一致度間에 긍정적인 관계가 있음이 나타났다. 즉, 士氣가 높은 집단의 適性一致度の 평균은 4.4722로 士氣가 높을수록 適性一致도가 높은 것으로 분석되었다. 뿐만 아니라 士氣의 고·중·저 세 집단간에는 통계적으로  $\alpha=0.01$  수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다(<표 20> 참조).

따라서 士氣는 適性一致度에 대하여 긍정적인 관계로 나타날 것이라는 假說 5는 채택된다.

<표 20> 士氣의 高低에 따른 適性一致度間의 F檢證 結果

| 사기정도 | 빈 도 | 평 균    | 표준편차  | 자유도(df)   | F              | P     |
|------|-----|--------|-------|-----------|----------------|-------|
| 저    | 43  | 2.9884 | .6413 | 2/254/256 | ***<br>43.5737 | .0000 |
| 중    | 205 | 3.5146 | .4315 |           |                |       |
| 고    | 9   | 4.4722 | .3991 |           |                |       |
| 합계   | 257 | 3.4601 | .5446 |           |                |       |

\*\*\* P<0.01

한편 士氣測定要因과 適性一致度間의 F검증 결과는 <표 21>과 같다.

<표 21> 士氣測定要因別 F檢證 結果

| 구 분      | 적 성 일 치 도  |
|----------|------------|
| 업무관리적 요인 | 17.6937*** |
| 신분관리적 요인 | 25.8180*** |
| 보수관리적 요인 | 22.8136*** |
| 인간관계적 요인 | 29.7462*** |

\*\*\* P<0.01

이 <표 21>에서 보는 바와 같이, 각 士氣測定要因과 適性一致度間에는  $\alpha=0.01$  수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다. 즉, 士氣가 높은 집단일수록 適性一致도가 높다고 할 수 있다.

6) 士氣와 人口特性別 要因間의 差異 分析 : 假說 6의 檢證

각 人口特性別로 士氣水準에는 어떠한 차이가 있는지를 T검증과 변량분석을 통하여 알아보고 假說 6을 검증하기로 한다.

(1) 性別·結婚與否別·勤務部署別 士氣水準

性別, 結婚與否別, 勤務部署別로 士氣水準에는 어떠한 차이가 있는지를 알아보기 위한 T검증 결과는 <표 22>와 같다.

<표 22> 性別·結婚與否別·勤務部署別 T檢證 結果

| 구분   | 빈도   | 평균  | 표준편차   | t value | 자유도   | p      |            |
|------|------|-----|--------|---------|-------|--------|------------|
| 성별   | 여    | 101 | 3.2789 | .323    | -1.94 | 255    | *<br>.053  |
|      | 남    | 156 | 3.3667 | .373    |       |        |            |
| 결혼여부 | 기혼   | 89  | 3.3841 | .416    | 1.58  | 143.73 | .117       |
|      | 미혼   | 168 | 3.3047 | .318    |       |        |            |
| 근무부서 | 영업부서 | 164 | 3.3651 | .367    | 1.98  | 255    | **<br>.049 |
|      | 관리부서 | 93  | 3.2742 | .329    |       |        |            |

\*\* P<0.05, \* P<0.10

위의 <표 22>에서 보는 바와 같이, 男·女間에 士氣水準에는 통계적으로  $\alpha=0.10$ 에서 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다.

또한 勤務部署, 즉 營業部署와 管理部署에 근무하는 종업원간에 사기수준을 알아보기 위해 T검증을 한 결과  $\alpha=0.05$  수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 영업부서와 관리부서간에 士氣水準에 차이가 있는 것으로 분석되었는데, 평균이 영업부서 3.3651, 관리부서 3.2742로 영업부서에 근무하는 종업원이 관리부서 종업원들 보다 사기수준이 높음을 알 수 있다. 이러한 결과는 호텔조직의 특성상 영업중심의 경영관리에서 기인하는 것으로 생각된다.

(2) 人口特性別(年齡·教育水準·職位·勤續年數·호텔等級·勤務部署·給與水準別) 士氣水準

아래의 <표 23>은 年齡·教育水準·職位·勤續年數·호텔等級·給與水準別로 士氣水準에 어떠한 차이가 있는지를 알아 보기 위한 F검증 결과이다.



<표 23>

人口特性別 F檢證 結果

| 인구특성별 | 빈도                   | 평균             | 표준편차                       | 자유도(df)                 | F         | P             |       |
|-------|----------------------|----------------|----------------------------|-------------------------|-----------|---------------|-------|
| 연령별   | 20대                  | 168            | .3049                      | .3119                   | 2/254/256 | **<br>3.0962  | .0469 |
|       | 30대                  | 81             | .3623                      | .4215                   |           |               |       |
|       | 40대                  | 8              | .6000                      | .4145                   |           |               |       |
|       | 계                    | 257            | .3322                      | .3559                   |           |               |       |
| 교육수준  | 고졸                   | 97             | 3.3312                     | .3707                   | 2/254/256 | .5185         | .5960 |
|       | 전문대졸<br>대졸 이상        | 99<br>61       | 3.3102<br>3.3693           | .3608<br>.3252          |           |               |       |
|       | 계                    | 257            | 3.3322                     | .3559                   |           |               |       |
| 직위별   | 사원                   | 168            | 3.3011                     | .3162                   | 3/253/256 | 1.3388        | .2623 |
|       | 주임<br>계장·대리<br>과장 이상 | 29<br>34<br>26 | 3.4182<br>3.3689<br>3.3890 | .3936<br>.3675<br>.5074 |           |               |       |
|       | 계                    | 257            | 3.3322                     | .3559                   |           |               |       |
| 근속년수별 | 1년 미만                | 86             | 3.2445                     | .3673                   | 4/252/256 | *<br>2.3211   | .0574 |
|       | 1~3년                 | 74             | 3.3699                     | .3145                   |           |               |       |
|       | 4~6년                 | 62             | 3.4108                     | .3347                   |           |               |       |
|       | 7~10년                | 28             | 3.3327                     | .4411                   |           |               |       |
|       | 10년 이상               | 7              | 3.3122                     | .2894                   |           |               |       |
|       | 계                    | 257            | 3.3322                     | .3559                   |           |               |       |
| 호텔등급별 | 특 1 급                | 50             | 3.5409                     | .3434                   | 5/251/256 | ***<br>5.9051 | .0000 |
|       | 특 2 급                | 52             | 3.2967                     | .3299                   |           |               |       |
|       | 1급 관광                | 85             | 3.3361                     | .3835                   |           |               |       |
|       | 2급 관광                | 38             | 3.1853                     | .3136                   |           |               |       |
|       | 3급 관광                | 22             | 3.2253                     | .2198                   |           |               |       |
|       | 콘도                   | 10             | 3.2329                     | .2756                   |           |               |       |
|       | 계                    | 257            | 3.3322                     | .3559                   |           |               |       |
| 급여수준별 | 50만원 미만              | 80             | 3.2468                     | .2927                   | 3/230/233 | ***<br>7.3341 | .0001 |
|       | 51~70만원              | 87             | 3.3056                     | .3432                   |           |               |       |
|       | 71~100만원             | 52             | 3.5266                     | .3821                   |           |               |       |
|       | 100만원 이상             | 15             | 3.4124                     | .5180                   |           |               |       |
|       | 계                    | 234            | 3.3415                     | .3635                   |           |               |       |

\*\*\* P<0.01, \*\* P<0.05, \* P<0.10

위의 <표 23>에서 보는 바와 같이, 年齡別 士氣水準에는 통계적으로  $\alpha=0.05$  에서 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다. 즉, 큰 차이는 보이고 있지 않으나 年齡이 높아질수록 士氣水準이 높아진다고 할 수 있겠다. 이는 年齡이 많아질수록 職位가 높아지고 賃金水準이 높아지는 年功序列型 經營管理 體系가 도입되고 있기 때문이 아닌가 생각된다

教育水準別로는 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되었다. 즉, 學歷別로 士氣의 고저를 구분할 수 없다고 하겠는데, 이러한 이유는 다른 企業組織과는 달리 호텔組織의 경우 報酬體系에 있어서 學歷別 格差가 크지 않기 때문이 아닌가 생각된다.

또한 職位別로도 士氣水準에 있어서 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되었다. 즉, 職位別로 士氣의 高低를 구분할 수 없다고 하겠다.

勤釁年數別로는 士氣水準에 있어서  $\alpha=0.10$  수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다. 즉, 근소한 차이이기는 하나, 근속년수별로 사기수준에 차이가 있음을 알 수 있는데, 근속년수가 4~6년, 1~3년, 7~10년, 10년 이상, 1년 미만 순으로 사기가 높은 것으로 나타났다.

또한 호텔等級別로도 士氣水準에 있어서 호텔等級別로 사기수준에 큰 차이가 있는 것으로 분석되었다. 즉,  $\alpha=0.01$  수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 특1급 호텔의 경우 평균이 3.5409로 가장 높고, 1급 관광, 특2급, 3급 관광, 콘도, 2급 관광호텔 순으로 사기가 높은 것으로 나타나 비교적 호텔등급이 높을수록 사기도 높은 것으로 분석되었다. 이는 호텔等級이 높아짐에 따라 保守도 달라지고 顧客 奉仕料도 많아짐은 물론 勤勞環境이 양호하기 때문이 아닌



가 생각된다.

給與水準別로도 士氣水準에 있어서  $\alpha=0.01$  수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다. 즉, 급여수준별로 사기수준에 차이가 있음을 알 수 있는데, 급여수준이 71~100만원, 100만원 이상, 51~70만원, 그리고 50만원 미만 순으로 비교적 급여수준이 높을수록 사기수준도 높아지는 것으로 분석이 되었다.

이상의 人口特性別 士氣水準에 대한 T검증과 변량분석 결과에 의하면, 사기는 人口特性別 要因에 따라 차이가 있을 것이라는 假說 6은 부분적으로 채택이 된다고 할 수 있겠다. 즉, 性·勤務部署·年齡·勤續年數·호텔等級·給與水準別로는 士氣水準에 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었으나 結婚與否·教育水準·職位別 分析에서는 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 분석됨으로써 假說 6은 부분적으로만 채택이 되고 부분적으로는 기각이 된다고 하겠다.

그러나 본 연구를 수행함에 있어서 몇 가지 限界點을 요약함으로써 앞으로 從業員의 士氣管理에 대한 研究方向을 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, 設問紙에 의한 척도화된 지수들을 기초로 통계분석을 하는데 따른 방법론상의 문제이다. 특히 逆設問項에 따른 응답의 不誠實 등에 의해 假說 2, 4의 檢證의 正確性이 감소되었다고 하겠다. 앞으로 성실한 응답을 유도할 수 있는 측정치 개발이 필요하다.

둘째, 調査對象의 企業이 濟州地域 觀光호텔級 이상에만 국한함으로써 우리나라의 전체 호텔조직, 나아가서 모든 企業에 적용시킬 수 있는 연구결과라고는 보기 어렵다. 따라서 앞으로의 연구에서는 全國的, 産業間 比較分析이 행해져야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 先行研究에서 사용되었던 變數들을 그대로 사용함으로써 경우에 따라서는 客觀性을 갖지 못할 수도 있다. 다음의 연구에서는 우리나라 기업조직에 깊은 관련을 맺고 있는 변수들을 선정해서 연구를 수행함으로써 좋은 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 單一時點分析을 했기 때문에 시간의 흐름에 따른 분석을 할 수 없었으며, 이에 따른 限界가 있을 수 있다. 따라서 이후의 연구에서는 시간 간격을 두고 從業員들의 態度의 變化가 어떻게 이루어지고, 그에 따라 行爲變化는 어떻게 이루어지는가에 대하여 縱斷的 研究에 의해 수행되어야 할 것이다.



# 第 章 要 約 및 結 論

## 第 1 節 要 約

본 연구에서는 從業員의 士氣에 영향을 미치는 要因들에는 어떠한 것들이 있으며, 士氣와 관련된 測定要因과 影響要因, 媒介要因간의 關係를 고찰함으로써 사기에 관한 理論的 體系를 세우고, 實證分析에 의해 從業員의 士氣昂揚方案을 마련하는데 연구의 목적을 두었다.

第1章에서는 問題의 提起, 研究目的 및 方法을 명시하고 論文의 構成體系를 도표로서 제시하였다.

第2章에서는 經營組織과 從業員의 士氣에 관하여 여러 연구자들의 先行研究들을 고찰함으로써 士氣에 관한 理論的 體系를 세웠다.

(1) 士氣의 意義 및 重要性에 대하여 검토하였다. 士氣란 個人이나 集團이 所屬 組織에 滿足感을 느끼며 組織目標의 달성을 위해 自發적으로 協同하고 소유하고 있는 能力을 최고도로 발휘하려는 心理狀態라고 정의할 수 있다. 또한 士氣는 組織目標의 달성 정도를 좌우하며 조직발전에 큰 영향을 미치기 때문에 매우 중요하다.

(2) 士氣와 職務滿足, 士氣와 動機賦與를 비교·검토하였다. 職務滿足이란 個人이 자신의 職務와 職務經驗을 評價한 후에 가지는 肯定的이며 유쾌한 感情狀態라고 정의할 수 있다. 또한 動機賦與란 기꺼이 職務를 수행하고자 하는 意慾을 불러 일으키는 것이다.

第3章에서는 士氣에 영향을 미치는 要因에 대하여 고찰하였다.

(1) 人間關係管理를 효율적으로 수행함으로써 從業員의 士氣昂揚과 經營者에 대한 自發的인 協力에의 動機를 높일 수 있다.

(2) 從業員이 士氣와 職務成果間에는 正的인 相關關係가 있으며, 士氣와 職務成果는 항상 組織의 目標志向的인 側面에서 均衡을 유지·확보해야 한다.

(3) 士氣에 영향을 미치는 要因들을 여러 학자들의 研究結果를 정리하고, 본 연구에서 士氣測定 要因을 業務管理的 要因, 身分管理的 要因, 報酬管理的 要因, 人間關係的 要因 등으로 구분하여 자세히 고찰하였다.

第4章은 앞에서의 理論的 考察을 토대로 假說과 研究모델을 설정하여 變數에 대한 操作的 定義를 내린 후에, 標本의 構成, 資料의 蒐集方法, 說問紙의 構成 및 資料의 處理·分析方法을 기술하였으며, 여러 統計技法에 의해 假說을 檢證하였다. 假說檢證 結果를 요약하여 정리하면 <표 24>와 같다.



假說檢證 結果

| 가 설                         | F(t)       | P     | 채택·기각 |
|-----------------------------|------------|-------|-------|
| 假說 1. 사기는 직무성과에 긍정적 영향      | 18.8899*** | .0000 | 채택    |
| 사기는 직무성과에 긍정적 영향            | 43.4088*** | .0000 | 채택    |
| 사기는 직무몰입도에 긍정적 영향           | 14.3721*** | .0000 | 채택    |
| 假說 2. 사기는 전직·이직성향에 부정적 영향   | 4.2345**   | .0155 | 채택    |
| 사기는 결근에 부정적 영향              | 1.9657     | .1422 | 기각    |
| 사기는 지각에 부정적 영향              | .6451      | .5255 | 기각    |
| 假說 3. 사기는 충성심발휘도에 긍정적 영향    | 49.8783*** | .0000 | 채택    |
| 사기는 결속감에 긍정적 영향             | 41.7762*** | .0000 | 채택    |
| 사기는 창의력발휘도에 긍정적 영향          | 22.1793*** | .0000 | 채택    |
| 사기는 감정적 결과에 긍정적 영향          | 15.4996*** | .0000 | 채택    |
| 假說 4. 사기는 긴장 불안에 부정적 영향     | 2.7064*    | .0687 | 채택    |
| 사기는 고충 불평에 부정적 영향           | 6.2002***  | .0023 | 채택    |
| 假說 5. 사기는 적성일치도에 대하여 긍정적 관계 | 43.5737*** | .0000 | 채택    |
| 假說 6. 인구특성별 요인에 따라 사기수준에 차이 |            |       |       |
| (1) 성별로 사기수준에 차이            | -1.94*     | .053  | 채택    |
| (2) 연령별로 사기수준에 차이           | 3.0962**   | .0469 | 채택    |
| (3) 교육수준별로 사기수준에 차이         | .5185      | .5960 | 기각    |
| (4) 직위별로 사기수준에 차이           | 1.3388     | .2623 | 기각    |
| (5) 근속년수별로 사기수준에 차이         | 2.3211*    | .0574 | 채택    |
| (6) 결혼여부에 따라 사기수준에 차이       | 1.58       | .117  | 기각    |
| (7) 호텔등급별로 사기수준에 차이         | 5.9051***  | .0000 | 채택    |
| (8) 근무부서에 따라 사기수준에 차이       | 1.98**     | .049  | 채택    |
| (9) 급여수준에 따라 사기수준에 차이       | 7.3341***  | .0001 | 채택    |

\*\*\* P<0.01, \*\* P<0.05, \* P<0.1

(1) 士氣는 職務成果, 職務滿足, 職務沒入度에 긍정적인 영향을 미치는 것으로

나타났다. 또한 사기의 고·중·저 세 집단으로 나누어 F검증을 한 결과 세 집단 간에는 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다.

(2) 士氣는 轉職·離職性向에 부정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 사기가 높아질수록 전직·이직성향은 떨어지는 것으로 나타났다. 그러나 士氣와 缺勤, 遲刻과는 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되었는데, 이는 사기 이외의 요인에 의해 더 많은 영향을 미치고 있기 때문이 아닌가 생각된다.

(3) 士氣는 忠誠心發揮度, 結束感, 感情的 結果에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 士氣의 고·중·저 세 집단간에는 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다.

(4) 士氣는 緊張 不安, 苦衷 不平에 부정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 사기가 높을수록 긴장·불안, 고충·불평이 낮아지는 것으로 나타났다.

(5) 士氣는 適性一致度에 대하여 긍정적 관계에 있는 것으로 나타났다. 즉, 사기가 높은 종업원일수록 적성일치도도 높은 것으로 분석되었다.

(6) 人口特性別 要因에 따라 士氣水準에 차이가 있는 것으로 나타났다. 性別, 年齡別, 勤續年數別, 호텔等級別, 勤務部署別, 給與水準別로는 士氣水準에 統計的으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었으나, 教育水準別, 結婚與否에 따라서는 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 호텔組織의 特性 때문인 것으로 생각된다.

## 第 2 節 結 論

최근 우리나라는 經濟的으로 일대 轉換期를 맞고 있다고 할 수 있다. UR協商이 타결되면서 政府와 企業體에서는 輸出戰略에 부심하고 있으며, 이제 GR파도가 밀어닥치고 있는 현실에서 企業組織이 살아남기 위해서는 이러한 급격한 環境變化에 능동적으로 대처해 나감은 물론 效率的인 人的資源管理를 통하여 國際競爭에서 이겨야 한다. 從業員들은 단지 組織目標의 달성만을 위해서 헌신·봉사하는 인간이 아니라 자신의 목표를 추구하는 복잡·다양한, 그리고 시간의 경과에 따라 변화하는 독특한 퍼스널리티(personality)를 가지고 있는 個人差(individual difference)가 있는 존재인 것이다. 따라서 組織의 經營者나 管理者들은 從業員들의 목표를 달성시켜 주면서 조직목표의 달성을 추구해야 하는, 즉 組織目標와 個人目標를 동시에 달성할 수 있는 방안을 강구하는 것이 시급하다. 그러나 從業員들의 士氣를 振作시키지 못하고서는 성공적인 조직목표의 달성이 어렵다. 즉, 從業員들의 士氣如何에 따라 組織目的의 달성정도가 좌우된다고 해도 과언이 아닌 것이다.

그러나 우리나라의 企業現實을 볼 때 조직을 위한 조직에 급급한 나머지 從業員 士氣昂揚과 動機賦與에 입각한 經營管理가 이루어지고 있지 못하다.

따라서 企業組織의 經營者들은 組織의 成果, 즉 生産性を 향상시키기 위해서는 組織의 가장 중요한 資源인 從業員들이 직무를 수행하는 과정에서 높은 士氣를 維持하도록 生産性 向上을 위한 士氣昂揚方案을 마련, 적극 시행해야 할 것이다.

본 연구의 결과에 의하여 企業의 人的資源管理를 위한 몇 가지 示唆點을 들 수 있다.

첫째, 士氣는 從業員들의 職務成果, 職務滿足, 職務沒入도에 肯定的인 影響을 미치고 있기 때문에 從業員들의 士氣昂揚 對策을 마련하여 시행하는 것이 필요하

다.

둘째, 從業員들의 轉職·離職性向을 줄이고, 缺勤, 遲到率을 낮추기 위해서는 종업원들의 士氣 振作策이 필요하다. 왜냐하면, 이들 요인에 영향을 미치는 요인들은 士氣 이외에도 많은 요인들이 있을 것이므로 이들 요인들을 찾아내어 對處方案을 마련하는 것이 필요할 것이기 때문이다.

셋째, 從業員들의 結束感을 높이고, 忠誠心을 발휘하도록 하기 위해서는 물론 다른 人間關係管理도 필요하겠지만 士氣管理에 중점을 두는 것이 필요하다.

넷째, 從業員들의 士氣昂揚을 통하여 職務遂行에 있어서의 緊張 不安感과 苦衷 不주를 감소시킴으로써 보다 적극적인 職務遂行的 努力으로 관리를 해 나가야 한다.

다섯째, 適性一致度는 從業員의 士氣에 媒介要因으로 작용하여 긍정적인 결과를 낳게 한다는 것이 밝혀졌다. 따라서 從業員들이 자신의 適性に 맞는, 그래서 자신의 재능을 최대한 발휘할 수 있는 직무를 할당해 줄 수 있는 職務設計(job design)가 이루어져야 할 것이다.

여섯째, 人口特性別 要因 중에서 특히 호텔組織의 경우, 호텔等級, 給與水準이 士氣에 영향을 크게 미치며, 勤務部署別·勤續年數別로 사기수준에 차이가 있는 것으로 확인이 되었는데 이러한 人口特性에 따른 사기수준의 차이를 줄일 수 있는 호텔組織 특유의 人的資源管理方案이 마련되어야 하겠다.



## 參 考 文 獻

### 1. 國內文獻

- 1) 姜應五, 「現代人事管理論」, (서울 : 博英社, 1974).
- 2) 金光雄, 「社會科學研究方法論」, (서울 : 博英社, 1976).
- 3) 金南炫, 「組織行動論」, (서울 : 經文社, 1985).
- 4) 金禱經, 「新人事管理論」, (대전 : 도서출판 韓一, 1992).
- 5) 朴康壽, 「經營學原論」, (서울 : 世經社, 1985).
- 6) 朴東籍, 「韓國行政論」, (서울 : 法文社, 1981).
- 7) 徐南源, 「體系經營學辭典」, (서울 : 文明社, 1982).
- 8) 愼侑根, 「人事管理」, (서울 : 經文社, 1982).
- 9) 愼侑根, 「組織行爲論」, (서울 : 茶山出版社, 1994), p.341.
- 10) 吳澤燮, 「社會科學 데이터 分析法」, (서울 : 나눔, 1985).
- 11) 柳基鉉, 「人間關係論」, (서울 : 貿易經營社, 1982).
- 12) 李根熙·姜錫仁, 「産業心理學의 實際」, (서울 : 一潮閣, 1974).
- 13) 任翹淳·蘇令一, 「經營管理論」, (서울 : 博英社, 1993).
- 14) 鄭守永, 「新人事管理論」, (서울 : 博英社, 1992).
- 15) 鄭守永, 「經營學大辭典」, (서울 : 博英社, 1980).
- 16) 鄭守永, 「新經營組織論」, (서울 : 博英社, 1975).
- 17) 鄭守永, 「新經營學原論」, (서울 : 博英社, 1976).
- 18) 채서일·김범중·이성근, 「SPSS/PC'를 이용한 통계분석」, (서울: 학현사, 1993).
- 19) 崔鍾泰, 「人事管理」, (서울 : 博英社, 1983).
- 20) 金元培, “生産職 從事者의 모랄向上 方案에 관한 研究,” 碩士學位論文, 東亞大學校 經營大學院, 1990. 6.
- 21) 羅相綜, “從業員의 士氣에 관한 實態分析,” 碩士學位論文, 朝鮮大學校 大學

- 院, 1984.
- 22) 徐均錫, “從業員의 欲求와 職務滿足에 관한 考察,” 安東大學「論文集」, 1978.
  - 23) 申慶雲, “從業員 士氣에 관한 實證的 研究,” 碩士學位論文, 檀國大學校 經營大學院, 1990.
  - 24) 李萬熙, “士氣와 關聯變因의 相互影響에 관한 研究,” 碩士學位論文, 慶尙大學校 教育大學院, 1987. 12.
  - 25) 鄭光源, “士氣의 影響要因에 관한 研究,” 碩士學位論文, 高麗大學校 經營大學院, 1978.
  - 26) 崔潤洪, “從業員의 士氣上昇에 관한 考察,” 湖南大學校「論文集」, 1984.
  - 27) 太晶媛, “士氣에 影響을 미치는 要因에 관한 研究,” 碩士學位論文, 淑明女子大學校 大學院, 1984.

## 2. 外國文獻

- 1) American Psychological Association, *Standards for Educational and Psychological Tests and Manuals* (Washington, D.C. : American Psychological Association, 1966).
- 2) Applewhite, P.B. *Organizational Behavior* (New Jersey : Prentice-Hall, 1965).
- 3) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive* (Harvard University Press, 1950).
- 4) Brown, A., *Organization of Industry* (New Jersey : Prentice-Hall, 1947).
- 5) Davis, k., *Human Relations in Business* (N. Y. : McGraw-Hill Book Company Inc., 1957).
- 6) Davis, R.C., *The Fundamentals of Management* (N. Y. : Harper & Row Inc., 1957).
- 7) Jucicas, M.J., *Personnel Management* (Illinois : Richard D. Irwin, 1963).

# 설 문 서

안녕하십니까?

이 설문조사는 여러분이 근무하고 계신 직장에 대한 생각과 느낌을 알아보기 위한 것입니다. 설문지를 통하여 얻은 자료는 "종업원의 사기에 관한 실증적 연구"라는 석사학위 청구논문 작성을 위한 학술자료로만 쓰이며, 귀하의 개인적 의견이 알려질 염려는 조금도 없습니다. 바쁘신 중이라도 설문에 솔직한 응답을 부탁드립니다. 많은 협조를 바랍니다.

1994. 4. 9.

제주대학교 경영대학원  
교 수 현 울림

## A. 士氣의 影響要因에 관한 設問

• 각 문항 별로 귀하께서 기대하시는 정도와 현실적으로 해당되는 정도를 택일하여 각 문항 별로 해당하는 ( )속에 O표를 하여 주십시오.

| 다음 각 문항에 대하여                      | 기대<br>하시는<br>정도는? | 1. 매우<br>낮아도<br>(적어도)<br>괜찮다 | 2. 낮아도<br>(적어도)<br>괜찮다 | 3. 보통<br>이다 | 4. 높아야<br>(많아야)<br>한다 | 5. 매우<br>높아야<br>(많아야)<br>한다 | 현실의<br>정도는? | 1. 매우<br>낮다<br>(적다) | 2. 낮은<br>(적은)<br>편이다 | 3. 보통<br>이다 | 4. 높은<br>(많은)<br>편이다 | 5. 매우<br>높은<br>(많은)<br>편이다 |
|-----------------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------|-------------|-----------------------|-----------------------------|-------------|---------------------|----------------------|-------------|----------------------|----------------------------|
| 1. 관리자가 직원에게<br>성의를 다 하는데<br>대하여  | ( )               | ( )                          | ( )                    | ( )         | ( )                   | ( )                         | ( )         | ( )                 | ( )                  | ( )         | ( )                  | ( )                        |
| 2. 명경지통의 정확성<br>에 대하여             | ( )               | ( )                          | ( )                    | ( )         | ( )                   | ( )                         | ( )         | ( )                 | ( )                  | ( )         | ( )                  | ( )                        |
| 3. 책임과 권한의 균형<br>관계확립의 정도에<br>대하여 | ( )               | ( )                          | ( )                    | ( )         | ( )                   | ( )                         | ( )         | ( )                 | ( )                  | ( )         | ( )                  | ( )                        |

- 8) Leavitt, H., *Managerial Psychology*, 2nd ed. (Chicago, The University of Chicago Press, 1964).
- 9) Likert, R., *New Patterns of Management* (N.Y: McGraw-Hill Book Co., 1957).
- 10) Likert, R., *New Patterns of Management* (International Student Edition, Kogakusha Co., 1961).
- 11) Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relation* (N. Y. : McGraw-Hill, 1955).
- 12) Blau, G.J., "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", *Journal of Management* (Winter 1986).
- 13) Guba, Z.G., "Morale and Satisfaction : A study in past-future time perspective", *Administrative Science Quarterly* 3(2), 1958.



|                                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 4. 감독자의 신뢰감에<br>대하여                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 5. 배려적·인간적<br>감독의 발휘도에<br>대하여       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 6. 직원의식(직장의 공<br>시, 자부심)정도에<br>대하여  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 7. 직무량의 정도에<br>대하여                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 8. 직무권임의 정도에<br>대하여                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 9. 직원 상호간의 직무<br>협조도에 대하여           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 10. 직무참여도(일체감)<br>의 정도에 대하여         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 11. 직무안정성의 정도<br>에 대하여              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 12. 직무장래성의 정도<br>에 대하여              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 13. 소속하진 직장의 체<br>용방법 및 공정성에<br>대하여 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14. 소속하진 직장의 비<br>치전환의 적합성에<br>대하여  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

|  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 15. 소속하신 직장의 인<br>사고의 공정성 및<br>결과의 반영도에 대<br>하여  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 16. 승진기회 및 방법의<br>공정성에 대하여                       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 17. 교육훈련 내용의 충<br>실도에 대하여                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18. 교육훈련의 참여도<br>에 대하여                           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 19. 교육훈련효과(응용<br>향상정도)에 대하여                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 20. 교육훈련이 인사이<br>동 및 보상관리 등<br>에 반영되는 정도에<br>대하여 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 21. 임금수준에 있어서<br>생활대비 정도에<br>대하여                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 22. 임금수준에 있어서<br>업무량대비 정도<br>에 대하여               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 23. 임금수준에 있어서<br>사회적 평균수준의<br>정도에 대하여            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 24. 퇴직금의 정도에 대<br>하여                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

|  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 25. 임금의 승급기회에<br>대하여                               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 26. 근무처 환경의 쾌적<br>성 정도에 대하여                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 27. 문화오락시설이 구<br>비된 정도에 대하여                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 28. 건강진단 기회의<br>정도에 대하여                            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 29. 위생설비, 복지시설<br>(식당, 사택, 매점<br>등)의 구비 정도에<br>대하여 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 30. 동료관계에 있어서<br>협조성(원활성정도)<br>에 대하여               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 31. 상하관계에 있어서<br>원활성 정도에<br>대하여                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 32. 상하간에 上敬下愛<br>하는 정도에 대하여                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 33. 다른 여러 직원과의<br>의사소통 정도에<br>대하여                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 34. 고충 및 제안의 처<br>리 및 반영 정도에<br>대하여                | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

|  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 35. 직장에 대한 소속감<br>연대감, 결속감에<br>대하여                         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 36. 직장에 대한 충성심<br>의 발휘도에 대하여                               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 37. 창의력 발휘의 정도<br>에 대하여                                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 38. 업무와 적성의 일치<br>정도에 대하여                                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 39. 업무와 소질의 적합<br>성 정도에 대하여                                | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 40. 업무와 성향이 일치<br>되는 정도에 대하여                               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 41. 귀하의 재능(장재<br>력) 발휘가 가능한<br>정도에 대하여                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 42. 소속하신 집단에서<br>요구하는 수준에<br>대한 작업량, 속도<br>에 대하여           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 43. 소속하신 집단에서<br>요구하는 수준에<br>대한 작업의 질,<br>정확도, 충실도에<br>대하여 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 44. 직무계획의 만족도<br>에 대하여                                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |



|   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 45. 직무수행 절차 및 방법의 만족도에 대하여                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 46. 직무내용의 만족도에 대하여                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 47. 직무통제의 만족도에 대하여                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 48. 직무분담 및 책임의 만족도에 대하여                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 49. 귀하께서 다음날 일을 미리 생각하는 정도에 대하여             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 50. 귀하께서 직무에 관련된 일에 실패하여 침울한 정도에 대하여        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 51. 귀하께서 직무에 대한 직장내외의 사람들과 의논하는 정도에 대하여     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 52. 귀하께서 퇴근후 일거리를 가지고 집에서 머무는 정도에 대하여       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 53. 귀하께서 일과외에 직무에 관한 의무와 책임을 지는데 대한 견해에 대하여 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

|                                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 54. 귀하께서 직무에 관하여 야심을 가지는 정도에 대하여  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 55. 귀하께서 직무에 대하여 주의를 기울이는 정도에 대하여 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 56. 귀하께서 일상적인 일들에 관한 직무의 비중에 대하여  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

• 각 문항 별로 귀하께서 기대하시는 정도와 현실적으로 해당되는 정도를 다시 한번 읽어 주시고 각 문항 별로 해당하는 ( )속에 타일하여 표하여 주십시오.

|                                     | 기대  | 1. 매우<br>높다 | 2. 높다<br>(같다) | 3. 보통<br>이다 | 4. 낮아<br>(적어야) | 5. 매우<br>낮다<br>(적어야) | 원실의<br>정도 | 1. 매우<br>높다 | 2. 높다<br>(같은)<br>권이다 | 3. 보통<br>이다 | 4. 낮음<br>(적은)<br>권이다 | 5. 매우<br>낮음<br>(적<br>은) 권이<br>다 |
|-------------------------------------|-----|-------------|---------------|-------------|----------------|----------------------|-----------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|---------------------------------|
| 1. 귀하께서 느끼시는<br>긴장 및 불안의 정도에<br>대하여 | ( ) | ( )         | ( )           | ( )         | ( )            | ( )                  | ( )       | ( )         | ( )                  | ( )         | ( )                  | ( )                             |
| 2. 귀하께서 느끼시는<br>그중 및 불경건도에<br>대하여   | ( ) | ( )         | ( )           | ( )         | ( )            | ( )                  | ( )       | ( )         | ( )                  | ( )         | ( )                  | ( )                             |
| 3. 귀하께서 느끼시는<br>전직 이직의 정도에<br>대하여   | ( ) | ( )         | ( )           | ( )         | ( )            | ( )                  | ( )       | ( )         | ( )                  | ( )         | ( )                  | ( )                             |
| 4. 초과근무(정규 일과<br>외 근무)시간에<br>대하여    | ( ) | ( )         | ( )           | ( )         | ( )            | ( )                  | ( )       | ( )         | ( )                  | ( )         | ( )                  | ( )                             |

## B. 人的特性에 관한 設問

• 1번부터 13번까지의 문항에 대하여 ○표 또는 기입해 주시기 바랍니다.

1. 귀하는 : ① 여성, ② 남성
2. 귀하의 연령은 : ① 20대 이하, ② 30대, ③ 40대 이상
3. 귀하의 교육정도는 : ① 중졸이하, ② 고졸, ③ 전문대졸, ④ 대졸 이상
4. 귀하의 직위는 : ① 사원, ② 주임, ③ 저장·대리급, ④ 과장급 이상
5. 귀하의 근속년수는 : ① 1년 미만, ② 1~3년, ③ 4~6년, ④ 7~10년, ⑤ 10년 이상
6. 귀하는 : ① 기혼, ② 미혼
7. 귀하의 소속 호별은 : ① 특 1급, ② 특 2급, ③ 1급 관공, ④ 2급 관공, ⑤ 3급 관공, ⑥ 콘도
8. 귀하의 현재 소속 부서는 : ① 영업부서, ② 관리부서
9. 귀하의 대략적인 월 급여는 : ① 50만원 미만, ② 51~70만원, ③ 71~100만원, ④ 100만원 이상
10. 귀하의 '93년도의 결근회수는 : ( ) 회
11. 귀하의 '93년도의 지각회수는 : ( ) 회



## ABSTRACT

### An Empirical Study on Employee's Morale - Chiefly on the Hotel Employees of Cheju Area -

*Seok-Hyun Ko*  
*Department of Business Administration*  
*Graduate School of Business Administration*  
*Cheju National University*  
*Supervised by Professor Byeong-Sik Song*

Korea faces a radical turning point for its economy of late. The government and the companies are having hard time making export strategies after the UR reached the agreement. I think that the companies should try to confront the international competition by coping with the rapid change actively as well as managing the human resources efficiently to survive under these circumstances.

Therefore, the managers of a company should develop and employ some ways of heightening their workers' morale and keeping their high morale in the course of working to improve the performance of an organization or the productivity.

The main purpose of this study is to find out the factors influencing the workers' morale and examine the relation of the factors of measurement, influence and intermediation.

I approached this empirically as well as theoretically to achieve this purpose.

At first, I made a theoretical basis of after reviewing several preceding studies. I analyzed this study empirically with the subjects of hotel workers on

Cheju Area by the way of the questionnaire after establishing study hypotheses and models on the basis of the theoretical study.

Hypotheses are the followings :

- o Hypothesis 1 : The employees' morale would have a positive effect on the achievements of their working, their contentments, and the extent of concentrating on their working.
- o Hypothesis 2 : Morale would have a negative effect on their inclination of absence, being late, and leaving jobs.
- o Hypothesis 3 : Morale would have a positive influence on creativity, solidarity, royalty, and emotions.
- o Hypothesis 4 : Morale would have a negative effect on tension, uneasiness, and complaints.
- o Hypothesis 5 : Morale would show a positive reaction about the employees' aptitudeness.
- o Hypothesis 6 : Morale would be variable depending on the employees' demographic factors.

I chose the relations of morale and the factor of morale measurement, morale and influence for study models. And I also employed correlation, Oneway ANOVA, and T-test for the statistics.

I analyzed the study data using SPSS/PC'.

I found several consequences about managing human resources from this study as the followings :

First, it is necessary to take a measure for the employees' high morale because morale has turned out to have a positive effect on job performance, job satisfaction, and job involvement.

Secondly, in relationships between morale and propensity to sepeation, tardiness and absence, they did not show conspicuous negative tendency, and appeared independant relationships.

Thirdly, it is necessary to focus on creating high morale for high solidarity and loyalty.

Fourthly, the management should encourage their employees to have a positive attitude towards their work by reducing tension, uneasiness, and complaints.

Fifthly, something should be done for job design to assign the jobs fit for their aptitudes.

Sixthly, something unique for a hotel organization should be done, to bridge the morale gap depending on demographic factors.

However, I also found some limitations. I'd like to suggest some study ways of creating high morale for the employees taking account of these limitations like the followings :

Firstly, we should develop more advanced ways of statistics to encourage the subjects of an questionnaire to answer sincerely.

And we need pre-test before the main test to heighten the reliance.

Secondly, this study is restricted only to the level of the tourist hotels in Cheju Area. Therefore, a further study should be done the nation wide.

Thirdly, this study may not be objective because this study made use of the variables employed in the preceding studies.

I'd like to suggest the variables in the next studies relevant to the business organization.

Fourthly, there may be a limitation in terms of cross sectional research lacking of longitudinal research. Consequently, in a next study, we should study this area by the way of longitudinal research about the employees' behavioral change depending on the changes of their attitudes questioned to the subjects at intervals.



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY