

濟州地域 觀光호텔 從業員의 士氣에 관한 實證的 研究

宋秉軾*, 高碩炫**

目 次

- I. 序 論
- II. 理論的 研究
- III. 分析結果
- IV. 結 論

I. 序 論

산업사회가 고도화되면서 현대인은 다양하고 복잡한 환경의 자극에 반응하여야 하며 보다 빠른 생활리듬을 갖게 되었다. 현대사회의 대표적인 특징은 다원적 사회구조라고 할 수 있는데, 이러한 다원화된 사회의 모든 조직들은 목표를 달성하기 위해 상호 관련을 맺고 협동하며 영향력을 행사하는 상호의존적 관계를 형성하는 과정에서 조직의 구성원인 인간은 사기가 저하되는 것을 경험하게 된다. 산업계에서는 기업의 자원인 종업원의 사기가 기업목표에 커다란 영향을 미치고 있기 때문에 종업원의 사기관리를 중요한 문제로 다루고 있다.

그러나 우리나라의 기업현실에서는 경영성과만을 위한 관리를 강조하고 종업원의 사기에 기초한 관리를 간과하기 때문에 효율적인 조직이 되지 못하고 있는 실정에 있다. 따라서 경영자는 종업원이 직무를 수행하는 과정에서 높은 사기를 유지할 수 있는 관리방안을 마련하여야 한다.

따라서 본 연구는 종업원의 사기에 영향을 미치는 요인으로 어떠한 것들이 있으며, 사기와 관련된 측정요인과 영향요인 및 매개변수 사이의 관계를 고찰함으로써 사기관리의 방안을 마련하는데 그 기초를 제공하고자 한다.

* 經商大學 經營學科(Dept. of Business Administration, Cheju Univ., Cheju-do, 690-756, Korea)

** 濟州道議會(Cheju Provincial Council, Cheju-do, 690-170, Korea)

II. 理論的 研究

사기(morale)란 개인의 욕구가 만족되고 있는 정도 또는 개인이 조직의 전체적 상황에서 만족을 자각하는 정도를 말한다. 사기가 높은 조직에서는 충성심, 관심, 자존심, 규율 및 자발적 협동이 높아지며, 사기가 낮은 조직에서는 불평, 불만, 직무에 대한 혐오, 갈등, 저항 등이 나타난다.¹⁾

사기와 생산성과의 관계에 관하여는 인간관계론자와 행동과학자들에 의해 많은 연구가 진행되었고, 그들의 연구결과는 대부분 사기와 생산성 사이에 밀접한 관계가 있음을 지적하고 있다.²⁾

지금까지 여러 학자들이 주장하고 있는 사기의 개념에 포함된 특성을 요약하면, ① 사기는 조직에서 요구하는 직무를 수행하려고 하는 동기이며, ② 사기는 개인적인 현상일 뿐만 아니라 집단적인 현상이라고도 할 수 있으며, ③ 사기는 어떤 정신상태의 상대적인 수준에 관한 개념이며, ④ 사기의 수준은 의존적이며 가변적인 것이며, ⑤ 사기의 심리적 기초에는 여러 가지가 있겠으나 그 가운데서 가장 중요한 것은 인간의 욕구인데, 그러한 인간의 욕구는 다양하고 욕구의 생성과 그 충족에 영향을 미치는 사기요인도 다양하며, ⑥ 사기의 심리적 기초가 욕구라고 하지만 욕구충족이 곧 사기를 의미하는 것은 아니라, 욕구의 생성과 충족의 효과가 종업원의 개인목표와 조직목표를 부합시키는 방향으로 나타날 때에 높은 사기가 나타나게 되며, ⑦ 사기는 일정한 행태적 증상을 수반하는 정신적 상태이기 때문에 사기를 측정하고 그것을 의식적으로 개선하려는 사기관리 활동이 가능한 것이며, ⑧ 높은 사기는 조직이 생산성 향상에 기여하는 하나의 중요한 요인이 된다는 것 등으로 정리 할 수 있다.³⁾

한편 Davis는 조직에 있어서 높은 사기의 효과로서 ① 조직목표의 달성에 자발적으로 협력하는 것, ② 조직과 경영층에 충성하는 것, ③ 법규나 명령을 자발적으로 준수하려고 하는 것, ④ 역경을 극복할 수 있는 조직의 능력배양력을 키워주는 것, ⑤ 직무에 대한 자부심을 갖게 한다는 것 등으로 들고 있다.⁴⁾ 한편 Yoder는 사기의 중요한 지표로서 생산성을 들고 있는데, 사기가 저하되면 ① 작업상 파탄이 많이 일어나며, ② 평상시보다 능률이 저하되고, ③ 관리자와 피관리자간에 불화가 일어나며, ④ 구성원간에 알력이 많아지고, ⑤ 직무를 기피하며 태업이 일어나며, ⑥ 직무에 대한 흥미가 저하되는 일들이 발생한다고 주장하고 있다.⁵⁾

요컨대, 사기는 개인이나 집단이 소속 조직에 만족감을 느끼며 조직목표의 달성을 위해 자발

1) 山城章 編, 「經營學小辭典」, 中央經濟社, 1969, p. 371.

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

3) 朴康壽, 「經營學原論」, 世經社, 1985, pp. 522~524.

4) R. C. Davis, *The Fundamentals of Management* (New York: Harper & Row Inc., 1957), p. 552.

5) D. Yoder, *Personnel Management and Industrial Relation* (New York: McGraw-Hill, 1955,) p. 529.

적으로 협동하고 소유하고 있는 능력을 최고도로 발휘하려는 심리상태라고 할 수 있다.

1. 士氣와 職務滿足

인간관계운동이 활발하던 초기에는 사회적 욕구의 충족과 사기를 동일시하였다. 이러한 견해에 동조하는 학자들은 사기와 직무만족을 그들의 연구에서 구별하지 않고 동시에 취급했다.⁶⁾ 그러나 인간속성과 조직현상에 대한 실증적 연구가 축적됨에 따라 사기와 직무만족은 구별되는 개념임을 강조한다.⁷⁾ 인간은 개인차이가 있으며 개인의 적성과 능력에 맞는 업무가 있기 때문에 동일한 직무라 하더라도 맡은 직책에 따라 사기는 좌우될 수 있다. 일반적으로 조직에 있어서 사기문제는 직무에 대한 만족도가 높을수록 개인의 사기는 높아진다는 것이다.

직무만족(job satisfaction)이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태이다.⁸⁾ 종업원의 직무만족에 영향을 주는 요인을 분석하여 이를 강화하는 방법도 중요하지만 직무에 불만요인이 되는 요인을 분석하여 이를 개선하고 시정하는 점도 중요하다.

Guba에 의하면, 시간이 긍정적 변수이며 개인이 소비할 수 있는 에너지는 한정되어 있다는 가정하에서 만족과 사기의 개념을 비교했다.⁹⁾ 만족이란 어떤 개인의 동시적 행동으로서 최소의 에너지 소비로서 조직요구와 개인욕구를 동시에 충족시킬 수 있도록 조직상황이 이루어질 때 나타나는 충족감의 상태이며, 사기란 조직구성원이 조직목표를 달성하는데 있어서 특별한 노력을 발휘하려는 성향이라고 규정함으로써 만족과 사기에 긍정적인 상관관계를 도출해 내고 있다.

2. 士氣와 職務成果와의 關係

사기와 직무성과(job performance)의 관계에 대하여 많은 연구가 진행되었는데, 이들의 연구결과는 대부분 사기와 직무성과의 사이에는 밀접한 관계가 존재함을 지적하고 있다. 따라서 종업원의 사기와 직무성과는 조직목표지향적인 측면에서 균형을 유지·확보하여야 한다.¹⁰⁾

사기와 생산성간의 구체적인 관계유형은 <그림 1>에서와 같이, 균형형(A형), 저조형(B형), 과욕형(C형) 등으로 분류할 수 있다.

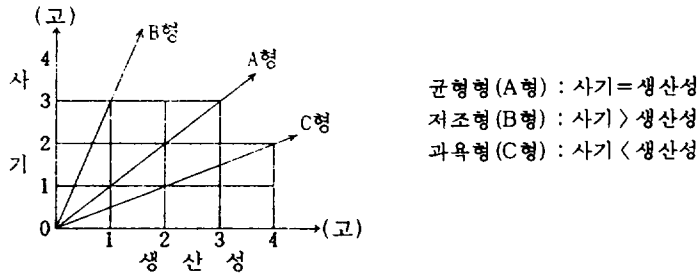
6) P. B. Applewhite, *Organizational Behavior* (New Jersey : Prentice-Hall, 1965), p. 25.

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

8) 慎侑根, 「組織行爲論」, 茶山出版社, 1994, p. 197.

9) Z. G. Guba, "Morale and Satisfaction : A Study in Past-future Time Perspective," *Administrative Science Quarterly* 3(2), 1958, pp. 195~200.

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



〈그림 1〉 사기와 생산성과의 관계에서의 감독유형

① 균형형 (A형)은 종업원의 사기에 따라 실질적인 생산성을 나타내고 있다. 이는 사기와 생산성 사이의 관계가 균형을 유지하고 있다. 사기가 1에서 2로 증가되면 생산성도 1에서 2로 증가하는 형태를 말한다.

② 저조형 (B형)은 생산성보다 종업원의 사기가 고조되어 있음을 의미하고 있지만, 종업원의 사기는 목표지향적인 사기가 아니라 형식적이고 가식적인 표면상에 나타나는 사기라고 할 수 있기 때문에 고조된 사기는 생산성과 균형을 이루지 못하게 된다.

③ 과육형 (C형)은 조직내의 종업원의 사기는 낮은 데도 불구하고 생산성이 높다. 이러한 경우에는 생산성 향상을 위해서 종업원을 강요하고 있는 상태로 볼 수 있는데, 이는 일시적·단기적인 생산성을 의미한다.

만약에 높은 생산성이 낮은 사기를 통해서도 달성될 수 있다고 하더라도 그와 같은 상태가 장기적으로 계속 되리라고는 믿기 어려운 점들이 많이 있다. 왜냐하면 대다수의 조직이 위협과 처벌과 같은 악영향을 계속적으로 받게 된다면 종업원은 그에 대한 저항과 제한을 위한 대책을 강구하고 결과적으로는 낮은 생산성으로 나타나게 되기 때문이다. 이러한 점에 관하여 Davis는 종업원은 최소한 현존의 상태라도 유지시키려고 하는 것이며, 자신들에게 불만족을 초래할 사항에 대해서는 그에 저항하고 또한 회피하려고 한다. 단기적으로는 그와 같은 불만족을 수용하기도 하겠지만 장기적으로 보면 종업원은 교묘한 방법을 사용하여 그에 저항하는 것이라고 주장하고 있다.¹¹⁾

3. 士氣의 影響要因과 測定要因

사기의 영향요인에 관한 연구동향을 살펴보면, 초기에는 물질적인 측면에서 찾으려 했으나, 호손연구 이후에는 정신적인 면에서 찾으려는 활발한 움직임을 보였다. 그러나 사기가 어느 한 부문으로만 좌우되는 것은 아니다. 왜냐하면 사기의 영향요인에 있어서 상대적 우열은 가릴 수 있으나 절대적인 우열을 고집할 수는 없기 때문이다. 행동과학의 발달은 이를 잘 반영하고

11) K. Davis, *Human Relations in Business* (New York : McGraw-Hill Book Company Inc., 1957), pp. 182~183.

있다고 할 수 있다. 지금까지 여러 연구자들이 주장하고 있는 사기의 영향요인들을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 사기의 영향요인

연구자	사기의 영향요인
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. B. Flipppo	① 보수, ② 신분의 안정, ③ 마음에 맞는 동료, ④ 직무성취에 대한 안정, ⑤ 의미있는 직무, ⑥ 발전의 기회, ⑦ 편안하고 안전하며 매력있는 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 등
K. McCoby, J. J. Morse	① 작업집단에서의 긍지, ② 자기직무의 만족, ③ 기업에 대한 귀속의식의 강화, ④ 경제적 만족 및 기업(직무)이 주는 지위에서의 만족 등
시카고대학 산업관계센터	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 구성원의 신뢰감, ② 모든 계층의 지도자의 리더쉽, ③ 집단의 다른 구성원에 대한 구성원의 신뢰감, ④ 공식적·비공식적 조직의 능력, ⑤ 작업조건, 임금, 근로시간, 작업환경 등 집단의 제조건 및 집단윤 구성하는 개인의 정신상·감정상, 신체상의 상황

이상에서 살펴본 사기에 영향을 미치는 요인들은 조직의 생산성과 관련된 직무에 따른 만족도, 경제적·사회적 위치에 대한 만족도 등을 열거하고 있으며, 구체적인 종류와 개별적인 사기요인의 상대적인 중요성은 조직이 처해 있는 상황이나 대상에 따라 달라질 수도 있는 것이다.

한편 사기의 측정요인으로는 업무관리적 요인, 신분관리적 요인, 보수관리적 요인, 인간관계적 요인 등으로 분류하여 고찰하기로 한다.

(1) 業務管理的 要因 : 개인이 직무를 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 업무와 활동은 그 조직에 남아서 계속 참여할 것인가를 결정하는데 중요한 영향을 준다. 그 조직의 성격이나 그 직위가 요구하는 활동과 의무가 종업원의 성과와 어떤 관계가 있느냐 하는 것은 사기조사에 있어서 대단히 중요한 문제가 되는 것이다. 여기에서 업무관리적 요인의 사기의 측정요인으로는 ① 조직운영방침, ② 직무관계 등을 포함한다.

(2) 身分管理的 要因 : 종업원은 직장을 통하여 자기성장과 발전의 기회를 가지려고 한다. 그러므로 종업원의 사기를 제고시키기 위해서는 목표설정이 필요하고, 이를 위해서는 종업원의 신분을 공정하게 관리하고 잠재력을 개발하는 것이 무엇보다 중요하다. 여기에서 신분관리적 요인

의 사기의 측정요인으로는 ① 인사문제, ② 교육훈련관리 등을 포함한다.

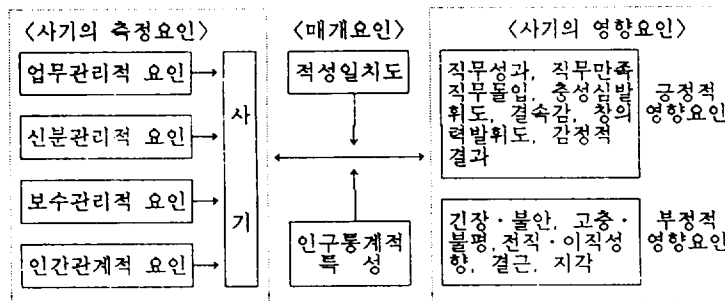
(3) 報酬管理的 要因 : 종업원에게 제공되는 보수는 직접적 보수로서 임금과 간접적 보수로서 복지후생을 들 수 있다. 사기의 측정요인 중에서도 중요한 순위를 갖고 있는 보수관리는 경영자와 종업원간에 상대적으로 작용을 하는 요소로써 상호간에 상반되는 이해관계의 조정이 절실한 요소이다. 여기에서 보수관리적 요인의 사기의 측정요인으로는 ① 임금관리, ② 복지후생관리 등을 포함한다.

(4) 人間關係的 要因 : 이질적인 구성원들의 집합체인 기업에서 종업원간의 화합과 정신적인 적응도가 근로의욕에 미치는 영향은 매우 크다. 기업내의 분위기 및 동료관계 등을 나타내는 인간관계와 직무의 만족감과 참여감을 나타내는 연대감은 종업원들의 정신적 근로의욕을 좌우하는 사기요인이 된다. 그러므로 이들에 대한 이해와 파악은 경영자의 경영정책상 필요한 요소인 것이다. 여기에서 인간관계적 요인의 사기의 측정요인으로는 ① 대인관계, ② 커뮤니케이션 등을 포함한다.

Ⅲ. 研究模型 및 調查方法

1. 研究의 模型

본 연구에서 실증적으로 구명하고자 하는 것은 사기와 사기의 측정요인, 사기와 사기의 영향요인 사이의 관계 및 매개요인으로서 적성일치도와 인구통계적 특성에 따른 각 변수의 영향관계를 풀 파악하는 것으로 연구모형을 설정하였는데, 이는 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 연구의 모형

2. 假說의 設定

지금까지 사기에 관한 여러 연구자들의 연구결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하기로 한다.

가설1 : 사기는 직무성과, 직무만족, 직무몰입에 대하여 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2 : 사기는 결론, 지각, 전직·이직성향에 대하여 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설3 : 사기는 충성심발휘도, 결속감, 창의력발휘도, 감정적 결과에 대하여 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설4 : 사기는 긴장·불안, 고충·불평의 빈도에 대하여 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설5 : 사기는 적성일치도에 대하여 긍정적 관계로 나타날 것이다.

가설6 : 사기의 수준은 인구통계적 특성에 따라 차이가 있을 것이다.

3. 變數의 操作的 定義

1) 士氣의 測定要因

(1) 업무관리적 요인으로서 ① 조직운영방침은 경영자가 성의를 다하는 정도, 명령계통의 명확화, 권한과 책임의 균형관계 확립정도, 감독자의 신뢰도, 리더십의 발휘도 등을 포함하며, ② 직무관계는 직업의식, 직무만족, 직무량, 직무책임, 직무협조도, 직무일체감, 직무안정성, 직무장래성 등을 포함한다.

(2) 신분관리적 요인으로서 ① 인사문제는 채용방법의 공정성, 배치전환의 적합성, 강제이직의 정도 등을 포함하며, ② 교육훈련관리는 교육훈련의 참여도, 교육내용, 교육효과, 인사이동, 보수의 반영도 등을 포함한다.

(3) 보수관리적 요인으로서 ① 임금관리는 임금수준에 있어서 생활비의 정도, 업무량의 정도, 사회적 평균수준의 정도, 직급간 임금격차, 퇴직금, 승급기회 등을 포함하며, ② 복지후생관리는 근무환경의 쾌적성, 문화·오락시설의 구비, 건강진단의 기회, 위생설비와 복지시설의 구비 등을 포함한다.

(4) 인간관계적 요인으로서 ① 대인관계는 상하관계, 동료관계, 협동성 등을 포함하며, ② 커뮤니케이션은 의사소통의 정도, 고충처리 및 제안의 반영정도 등을 포함한다.

2) 士氣의 影響要因

(1) 긍정적 영향요인이란 사기에 긍정적인 영향을 미치는 제반 요인이다. ① 직무성과는 종업원이 현재 맡고 있는 직무의 성과수준이 작업표준, 동료의 성과수준에 비교하여 어느 정도의 수준인가를 지각하는 정도이다.

② 직무만족은 종업원이 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태이다.

③ 직무몰입은 종업원이 자신의 직무에 대해 심리적으로 동일시하고 자신의 지각된 직무성과의 수준을 자아가치에 중요한 것으로 생각하는 것이다.¹²⁾

④ 충성심발휘도는 조직목표의 달성을 위해 헌신·노력하려는 정도이다.

⑤ 결속감은 행위의 선택에 있어서 개인의 가치 대신에 집단의 가치를 채택하는 것이다.¹³⁾

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

13) 徐南源, 「體系經營學辭典」, 文明社, 1982, p. 362.

- ⑥ 창의력 발휘도는 담당 직무를 수행함에 있어서 창의력을 발휘하는 정도이다.
- ⑦ 감정적 결과는 자신의 직무수행에 있어서 야심을 가지는 정도, 주의를 기울이는 정도, 자신의 직무에 대한 비중, 자신의 직무에 관하여 책임과 의무를 느끼는 정도 등이다.
 - (2) 부정적 영향요인이란 사기에 부정적인 영향을 미치는 제반 요인이다.
 - ① 긴장·불안은 직무수행시에 발생하는 심리적인 불안정한 상태이다.
 - ② 고충은 스스로 통제할 수 없는 근로조건 및 직장생활에서 종업원이 표시하는 불만이며, 불평은 불공평하거나 억울하다고 생각하거나 느끼는 감정이다.¹⁴⁾
 - ③ 전직·이직성향은 현재의 기업을 떠나려고 하는 성향이다.
 - ④ 결근은 사전 허락없이 직장에 출근하지 않는 것이다.
 - ⑤ 지각은 사전 허락없이 지정 근무시작 시간 이내에 출근하지 않는 것이다.

3) 媒介要因

- (1) 적성일치도는 업무와 소질의 적합성, 업무성향 일치도, 재능의 발휘도이다.
- (2) 인구통계적 특성은 ① 성(여성, 남성), ② 연령(20대, 30대, 40대 이상), ③ 교육수준(고졸 이하, 전문대졸, 대졸 이상), ④ 직위(사원, 주임, 대리, 과장 이상), ⑤ 근속년수(1년 미만, 1~3년, 4~6년, 7~10년, 10년 이상), ⑥ 결혼여부(기혼, 미혼), ⑦ 호텔등급(특1급, 특2급, 1급 관광, 2급 관광, 3급 관광, 콘도), ⑧ 근무부서(영업부, 관리부), ⑨ 급여수준(50만원 미만, 50만원~70만원, 71만원~100만원, 100만원 이상) 등을 포함한다.

4. 標本과 設問紙의 構成

1) 標本과 資料蒐集方法

본 조사는 1994년 4월 현재 제주지역의 관광호텔급(콘도 포함) 중에서 25개 호텔의 종업원을 대상으로 303매의 설문지를 배부하여 271매를 회수하였는데, 이 중에서 14매는 불성실한 응답이 뚜렷하여 분석에서 제외시켰다. 표본의 분포는 <표 2>와 같다.

2) 設問紙의 構成

설문지는 총 71문항으로 구성되어 있는데, ① 사기의 측정요인으로는 업무관리적 요인(13문항), 신분관리적 요인(8문항), 보수관리적 요인(9문항), 인간관계적 요인(5문항), ② 사기와 관련한 긍정적 영향요인(18문항), ③ 사기와 관련한 부정적 영향요인(3문항), ④ 적성일치도(4문항), ⑤ 인구통계적 특성(11문항) 등이며, 각 문항은 리커트(Likert)식 5점 척도로 구성하였다.

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

<표 2> 표본의 분포

구 분		인원 (%)	구 분		인원 (%)	
성	여 성	101 (39.3)	결혼여부	기 혼	89 (34.6)	
	남 성	156 (60.7)		미 혼	168 (65.4)	
연 령	20대	168 (65.4)	호텔등급	특1급	50 (19.5)	
	30대	81 (31.5)		특2급	52 (20.2)	
	40대 이상	8 (3.1)		1급 관광	85 (33.1)	
교육수준	고졸이하	97 (37.7)		2급 관광	38 (14.8)	
	전문대졸	99 (38.5)		3급 관광	22 (8.6)	
	대졸이상	61 (23.7)		콘 도	10 (3.9)	
직 위	사 원	168 (65.4)		근무부서	영 업 부	164 (63.8)
	주 임	29 (11.3)			관 리 부	94 (36.2)
	대 리	34 (13.2)		급여수준	무 응 답	23 (8.9)
	과장 이상	26 (10.1)	50만원 미만		80 (31.1)	
근속년수	1년 미만	86 (33.5)	50~70만원		87 (33.9)	
	1~3년	74 (28.8)	71~100만원		52 (20.2)	
	4~6년	62 (24.1)	100만원 이상	15 (5.8)		
	7~10년	28 (10.9)	합	계	257 (100.0)	
	10년 이상	7 (2.7)				

IV. 分析結果

1. 士氣와 職務成果, 職務滿足, 職務沒入間의 關係分析

사기는 직무성과, 직무만족 및 직무몰입에 대하여 긍정적인 영향을 미친다는 가설1을 검증하기 위하여 변수간 상관관계분석과 차이검증을 실시하였다.

업무관리적 요인, 신분관리적 요인, 보수관리적 요인, 인간관계적 요인 등 사기의 측정요인은 <표 3>에서와 같이, 직무성과, 직무만족, 직무몰입에 대하여 모두 긍정적인 상관관계를 보이고 있다. 특히 이들 사기의 측정요인을 합한 변수는 직무만족과 높은 상관관계를 나타내고 있다.

또한 사기의 고저에 따라 직무성과, 직무만족, 직무몰입에 긍정적인 영향을 나타내고 있다. 사기가 높은 집단의 직무성과 평균은 <표 4>에서와 같이 사기가 높을수록 직무성과가 높게 나타났다. 사기가 높은 집단일수록 직무만족과 직무몰입은 높아지는 것으로 분석되었다. 그리고 이들 사기의 고·중·저집단간에는 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다.

<표 3> 사기와 직무성과, 직무만족, 직무몰입간의 상관관계

구 분	직무성과	직무만족	직무몰입
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			

<표 4> 사기의 고저에 따른 직무성과, 직무만족, 직무몰입의 F검증 결과

(1) 사기와 직무성과

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) 사기와 직무만족

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

*** : P<0.01

(3) 사기와 직무몰입

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

*** : P<0.01

따라서 사기는 직무성과, 직무만족, 직무몰입에 대하여 긍정적인 영향을 미친다는 가설1은 채택된다.

한편 사기의 측정요인과 직무성과, 직무만족, 직무몰입의 F검증 결과는 <표 5>에서와 같다. 사기의 측정요인 중에서 업무관리적 요인과 직무몰입간에는 사기의 고·중·저집단간에 차이가 없는 것으로 나타난 것을 제외하고는 사기의 측정요인과 직무성과, 직무만족, 직무몰입간의 차이검증에서 사기의 고·중·저집단간에는 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다.

<표 5> 사기의 측정요인별 F검증 결과

구 분	직무성과	직무만족	직무몰입
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	20.3724***	47.4593***	9.0346

*** : $P < 0.01$

2. 士氣와 轉職·離職性向, 缺勤, 遲刻間의 關係分析

사기는 결근, 지각, 전직·이직성향에 대하여 부정적인 영향을 미친다는 가설2를 검증하기 위하여 변수간 상관관계분석과 차이검증을 실시하였다.

사기와 전직·이직성향간에는 <표 6>에서와 같이 부정적인 상관관계가 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 결근이나 지각은 사기와 관계없이 다른 요인들에 의해 더 많은 영향을 받는 것으로 생각된다.

<표 6> 사기와 전직·이직성향, 결근, 지각간의 상관관계

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			
1-tailed signif : * : .01 ** : .001			

사기의 고저에 따른 전직·이직성향, 결근, 지각의 F검증 결과는 <표 7>에서와 같이, 사기의 고·중·저집단간에는 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다. 그러므로 사기가 낮은 집단일수록 전직·이직성향이 강하고 사기가 높은 집단일수록 전직·이직성향이 약하다고 할 수 있다. 그러나 사기의 고저에 따라 결근과 지각간에는 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로

분석되었다.

<표 7> 사기의 고저에 따른 전직·이직성향, 결근, 지각의 F검증 결과

(1) 사기와 전직·이직성향

사기정도	빈도	평균	표준편차	자유도(df)	F	P
저	43	2.5349	1.0083	2/254/256	4.2345**	.0155
중	205	2.3927	.7706			
고	9	1.6667	.7500			
합계	257	2.3911	.8243			

** : P<0.05

(2) 사기와 결근

사기정도	빈도	평균	표준편차	자유도(df)	F	P
저	43	.2093	.6746	2/254/256	1.9657	.1422
중	205	.0634	.4093			
고	9	.0000	.0000			
합계	257	.0856	.4598			

(3) 사기와 지각

사기정도	빈도	평균	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			
합계	257	.9805	2.8634			

따라서 사기는 결근, 지각, 전직·이직성향에 대하여 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설2는 부분적으로 채택된다고 할 수 있다.

한편 사기의 측정요인과 전직·이직성향, 결근, 지각간의 F검증 결과는 <표 8>에서와 같다.

<표 8> 사기측정요인별 F검증 결과

구분	전직·이직성향	결근	지각
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

사기측정요인들을 사기의 고·중·저집단으로 분류하여 이직·전직성향, 결근, 지각간에 차이검증을 한 결과, 사기측정요인 중에서 업무관리적·보수관리적 요인과 이직·전직성향간에만 각각 $\alpha=0.10$, $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다.

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

사기는 충성심발휘도, 결속감, 창의력발휘도, 감정적 결과에 대하여 긍정적인 영향을 미친다는 가설3을 검증하기 위하여 변수간 상관관계분석과 차이검증을 실시하였다.

업무관리적·신분관리적·보수관리적·인간관계적 요인 등 사기의 측정요인은 <표 9>에서와 같이, 충성심발휘도, 결속감, 창의력발휘도, 감정적 결과에 대하여 긍정적인 상관관계를 보이고 있다. 특히 이들 사기의 측정요인을 합한 변수는 충성심발휘도에 대하여 높은 상관관계를 나타내고 있다.

<표 9> 사기와 충성심발휘도, 결속감, 창의력발휘도, 감정적 결과간의 상관관계

구 분	충성발휘도	결 속 감	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**
N of cases : 257				
1-tailed signif : * : .01 ** : .001				

또한 사기의 고저에 따른 충성심발휘도, 결속감, 창의력발휘도, 감정적 결과간의 F검증 결과는 <표 10>에서와 같다. 여기에서 사기가 높음에 따라 충성심발휘도, 결속감, 창의력발휘도, 감정적 결과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 즉, 사기가 높은 집단의 직무성과는 사기가 높을수록 충성심발휘도가 높게 나타났다. 또한 사기가 높은 집단일 수록 결속감, 창의력발휘도, 감정적 결과가 높아지는 것으로 분석되었다. 뿐만 아니라 사기의 고·중·저집단간에는 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다.

<표 10> 사기의 고저에 따른 충성심발휘도, 결속감, 창의력발휘도, 감정적 결과의 F검증 결과

(1) 사기와 충성심발휘도

사기정도	빈 도	평 균	표준편차	자유도(df)	F	P
저	43	2.7558	.6489	2/254/256	49.8783***	.0000
중	205	3.5220	.5056			
고	9	4.3333	.6124			
합 계	257	3.4222	.6295			

*** : $p < 0.01$

(2) 사기와 결속감

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

*** : p<0.01

(3) 사기와 창의력발휘도

사기정도	빈 도	평 균	표준편차	자유도 (df)	F	P
저	43	2.9535	.6057	2/254/256	22.1793***	.0000
중	205	3.4171	.5427			
고	9	4.1667	.5590			
합 계	257	3.3658	.5982			

*** : p<0.01

(4) 사기와 감정적 결과

사기정도	빈 도	평 균	표준편차	자유도 (df)	F	P
저	43	3.0365	.5509	2/254/256	15.4996***	.0000
중	205	3.5006	.6251			
고	9	4.1389	.7917			
합 계	257	3.4465	.6538			

*** : p<0.01

따라서 사기는 충성심발휘도, 결속감, 창의력발휘도, 감정적 결과에 대하여 긍정적인 영향을 미친다는 가설3은 채택된다.

한편 사기의 측정요인과 충성심발휘도, 결속감, 창의력발휘도, 감정적 결과간의 F검증 결과는 <표 11>에서와 같다. 사기의 측정요인들을 사기의 고·중·저집단으로 분류하여 충성심발휘도, 결속감, 창의력발휘도, 감정적 결과간에 차이검증을 한 결과 인간관계적 요인과 감정적 결과간에만 $\alpha=0.05$ 수준에서, 그 이외 사기의 측정요인과는 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다.

<표 11> 사기의 측정요인별 F검증 결과

구 분	충성심발휘도	결 속 감	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***
인간관계적 요인	48.6286***	37.3431***	22.4478***	3.8319**

*** : p<0.01 ** : p<0.05

4. 士氣와 緊張·不安, 苦衷·不平間의 關係分析

사기는 긴장·불안과 고충·불평에 대하여 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설4를 검증하기 위하여 변수간의 상관관계분석과 차이검증을 실시하였다.

사기와 긴장·불안간에는 <표 12>에서와 같이, 미미한 부정적 상관관계를 보이고 있으나 통계적으로는 유의적이지 못함을 알 수 있다. 그러나 보수관리적·인간관계적 요인은 고충·불평과 부정적인 상관관계를 보이고 있으며, 사기요인의 합계도 고충·불평과 부정적인 상관관계를 보이고 있다. 그러나 업무관리적·신분관리적 요인은 고충·불평과의 상관관계가 미약한 것으로 나타났다.

<표 12> 사기와 긴장·불안, 고충·불평간의 상관관계

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		
1-tailed signif : * : .01 ** : .001		

또한 사기의 고저에 따른 긴장·불안, 고충·불평간의 F검증 결과는 <표 13>에서와 같다. 여기에서 사기의 고·중·저집단과 긴장·불안간의 차이검증 결과는 $\alpha=0.10$ 수준에서, 그리고 사기와 고충·불평간에는 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다.

<표 13> 사기의 고저에 따른 긴장·불안, 고충·불평간의 F검증 결과

(1) 사기와 긴장·불안

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) 사기와 고충·불평

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	.5123			

*** : $p < 0.01$

따라서 사기는 긴장·불안과 고충·불평에 대하여 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설4는 채택된다.

한편 사기의 측정요인과 긴장·불안, 고충·불평간의 F검증 결과는 <표 14>에서와 같다. 사기의 측정요인 중에서 보수관리적 요인은 $\alpha=0.05$ 수준에서 긴장·불안과 신분관리적·보수관리적·인간관계적 요인은 고충·불평과 각각 $\alpha=0.10$, $\alpha=0.01$, $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다. 즉, 사기가 높은 집단일수록 긴장·불안, 고충·불평이 적으며, 반대로 사기가 낮은 집단일수록 긴장·불안과 고충·불평이 크다는 것을 알 수 있다. 그러나 그 이외 사기의 측정요인과 긴장·불안과 고충·불평간에는 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 14> 사기의 측정요인별 F검증 결과

구 분	긴장·불안	고충·불평
업무관리적 요인	2.0854	3.1827**
신분관리적 요인	1.1055	2.7009*
보수관리적 요인	3.2182**	9.3693***
인간관계적 요인	1.8088	5.4586***

*** : $P<0.01$, ** $P<0.05$, * : $P<0.10$

5. 士氣와 適性—一致度間의 關係分析

사기는 적성일치도에 대하여 긍정적인 관계로 나타날 것이라는 가설5를 검증하기 위하여 변수간 상관관계분석과 차이검증을 하였다.

업무관리적·신분관리적·보수관리적·인간관계적 요인 등 사기의 측정요인은 <표 15>에서와 같이, 적성일치도에 대하여 긍정적인 상관관계를 보이고 있다. 특히 이들 사기의 측정요인을 합한 변수는 적성일치도와 높은 상관관계를 보이고 있다.

<표 15> 사기와 적성일치도간의 상관관계

구 분	적성일치도
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 사기의 고저에 따른 적성일치도간의 F검증 결과는 <표 16>에서와 같이, 사기와 적성일치도간에 긍정적인 상관관계가 있음이 나타났다. 즉, 사기가 높은 집단일수록 적성일치도가 높은

것으로 분석되었다. 그리고 사기의 고·중·저 집단간에는 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다.

〈표 16〉 사기의 고저에 따른 적성일치도간의 F검증 결과

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

*** : $p < 0.01$

따라서 사기는 적성일치도에 대하여 긍정적인 상관관계로 나타날 것이라는 가설5는 채택된다. 한편 사기의 측정요인과 적성일치도간의 F검증 결과는 〈표 17〉에서와 같다. 각 사기측정요인과 적성일치도간에는 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다. 즉, 사기가 높은 집단일수록 적성일치도가 높다고 할 수 있다.

〈표 17〉 사기의 측정요인별 F검증 결과

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

*** : $P < 0.01$

6. 士氣와 人口統計的 特性別 要因間의 差異分析

인구통계적 특성별로 사기수준에는 어떠한 차이가 있는지를 T검증과 변량분석을 통하여 알아보고 가설6을 검증하기로 한다.

〈표 18〉 성·결혼여부·근무부서별 T검증 결과

구 분	빈 도	평 균	표준편차	t value	자유도	p
성	여 성	101	3.2789	-1.94	255	.053*
	남 성	156	3.3667			
결 혼 여 부	기 혼	89	3.3841	1.58	143.73	.117
	미 혼	168	3.3047			
근 무 부 서	영업부	164	3.3651	1.98	255	.049**
	관리부	93	3.2742			

** : $P < 0.05$, * : $P < 0.10$

1) 性 · 結婚與否 · 勤務部署別 士氣水準

성 · 결혼여부 · 근무부서별 사기수준에는 어떠한 차이가 있는지를 알아 보기 위한 T검증 결과는 <표 18>에서와 같다.

성별 사기수준은 $\alpha=0.10$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었으며, 또한 근무부서별 사기수준은 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다. 여기에서 영업부에 근무하는 종업원이 관리부에 근무하는 종업원 보다 사기수준이 높음을 알 수 있다. 이러한 결과는 관광호텔조직의 특성상 영업중심의 경영관리에서 기인하는 것으로 생각된다.

2) 人口統計的 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

연령 · 교육수준 · 직위 · 근속년수 · 호텔등급 · 급여수준별 사기수준에 어떠한 차이가 있는지를 알아 보기 위한 F검증 결과는 <표 19>에서와 같다.

연령별 사기수준은 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적 것으로 분석되었는데, 이는 연령이 많아질수록 직위가 높아지고 임금수준이 높아지는 연공서열형 관리체계의 특징으로 생각된다.

교육수준별 사기수준은 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되기 때문에 학력별로 사기의 고저를 구분할 수 없다고 할 수 있다. 이러한 이유는 다른 조직과 달리 관광호텔의 경우 학력별 임금격차가 크지 않기 때문인 것으로 생각된다. 또한 직위별 사기수준도 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되기 때문에 직위별로 사기의 고저를 구분할 수 없다고 할 수 있다.

근속년수별 사기수준은 $\alpha=0.10$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다. 즉, 근속년수가 4~6년, 1~3년, 7~10년, 10년 이상, 1년 미만 순으로 사기가 높은 것으로 나타났다.

호텔등급별 사기수준도 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다. 즉, 특1급, 1급 관광, 특2급, 3급 관광, 콘도, 2급 관광호텔 순으로 사기수준이 높은 것으로 나타나고 있어서 비교적 호텔등급이 높을수록 사기도 높은 것으로 분석되었다. 이는 호텔등급이 높음에 따라 임금수준 및 고객봉사로도 많아짐은 물론 근로조건이 양호하기 때문인 것으로 생각된다.

급여수준별 사기수준도 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 이는 급여수준이 대체로 높을수록 사기도 높아지는 것으로 나타났다.

이상의 인구통계적 특성별 사기수준에 대한 T검증과 변량분석 결과에 의하면, 사기는 인구통계적 특성별 요인에 따라 차이가 있을 것이라는 가설6은 부분적으로 채택된다. 요컨대, 성 · 근무부서 · 연령 · 근속년수 · 호텔등급 · 급여수준별 사기수준은 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었으나, 결혼여부 · 교육수준 · 직위별 사기수준은 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되었기 때문에 가설6은 부분적으로만 채택되고 있다.

<표 19> 인구통계적 특성별 F검증 결과

구	분	빈도	평균	표준편차	자유도(df)	F	P
연령	20대	168	.3049	.3119	2/254/256	3.0962**	.0469
	30대	81	.3623	.4215			
	40대 이상	8	.6000	.4145			
	합계	257	.3322	.3559			
교육수준	고졸	97	3.3312	.3707	2/254/256	.5185	.5960
	전문대졸	99	3.3102	.3608			
	대졸이상	61	3.3693	.3252			
	합계	257	3.3322	.3559			
직위	사원	168	3.3011	.3162	3/253/256	1.3388	.2623
	주입	29	3.4182	.3936			
	대리	34	3.3689	.3675			
	과장이상	26	3.3890	.5074			
근속년수	1년 미만	86	3.2445	.3673	4/252/256	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				
합계	257	3.3322	.3559				
호텔등급	특1급	50	3.5409	.3434	5/251/256	5.9051****	.0000
	특2급	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			
합계	257	3.3322	.3559				
급여수준	50만원 미만	80	3.2468	.2927	3/230/233	7.3341****	.0001
	50~70만원	87	3.3056	.3432			
	71~100만원	52	3.5266	.3821			
	100만원 이상	15	3.4124	.5180			
	합계	234	3.3415	.3635			

*** : P<0.01, ** : P<0.05, * : P<0.10

V. 結 論

최근 우리나라의 기업이 급격한 대내외적 환경변화에 능동적으로 대처하면서 발전하기 위해서는 효율적인 인적자원관리를 통한 국제경쟁력의 제고에 노력하여야 할 것이다. 그러나 기업의 현실은 경영성과만을 위한 관리에 급급한 나머지 종업원의 사기관리에 기초한 경영이 이루어지지 못하고 있는 실정에 있다. 따라서 경영자는 기업의 가장 중요한 자원인 종업원이 직무를 수행하는 과정에서 높은 사기를 유지하도록 하는 관리방안을 마련하여야 한다.

본 연구가 제주지역 관광호텔의 종업원을 대상으로 조사한 내용은 사기와 사기의 측정요인, 사기와 사기의 영향요인과의 관계, 매개요인이 사기에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 파악하는 것으로서, 그 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 사기는 직무성과, 직무만족, 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 사기의 고·중·저집단간에는 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다.

둘째, 사기는 전직·이직성향에 부정적 영향을 미치는 것으로 분석되었는데, 사기가 높을수록 전직·이직성향은 낮아지는 것으로 나타났다. 그러나 사기와 결근, 지각과는 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 분석되었는데, 이는 사기 이외의 다른 요인들에 의해 더 많은 영향을 받고 있기 때문인 것으로 생각된다.

셋째, 사기는 충성심발휘도, 결속감, 감정적 결과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 사기의 고·중·저집단간에는 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다.

넷째, 사기는 긴장·불안과 고충·불평에 부정적 영향을 미치는 것으로 분석되었는데, 사기가 높을수록 긴장·불안과 고충·불평이 낮아지는 것으로 나타났다.

다섯째, 사기는 적성일치도에 대하여 긍정적 관계에 있는 것으로 나타났는데, 사기가 높은 종업원일수록 적성일치도가 높은 것으로 분석되었다.

여섯째, 인구통계적 특성별 요인에 따른 사기수준은 대부분 차이가 있는 것으로 나타났다. 성·연령·근속년수·호텔등급·근무부서·급여수준별 사기수준은 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다.

본 연구의 분석결과를 토대로 관광호텔의 인적자원관리를 위하여 다음과 같은 몇 가지의 시사점을 발견할 수 있었다.

첫째, 사기는 종업원의 직무성과, 직무만족, 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있기 때문에 종업원의 사기에 대한 종합적인 관리방안을 마련하여야 한다.

둘째, 종업원의 전직·이직성향을 낮추고, 결근, 지각을 줄이기 위한 관리방안을 마련하여야 한다.

셋째, 종업원의 결속감을 높이고, 조직에 대한 충성심을 발휘하도록 하기 위한 관리방안을 마련하여야 한다.

네째, 종업원이 직무수행에 있어서 긴장·불안과 고충·불평을 감소시키는 관리방안을 마련하여야 한다.

다섯째, 적성일치도는 종업원의 사기에 매개요인으로 작용하여 긍정적인 결과를 가져오기 때문에 직무설계에 대하여 관심을 기울여야 한다.

여섯째, 인구통계적 특성에서는 연령·호텔등급·급여수준 등은 사기에 영향을 크게 미치고 있으며, 성·연령·근속년수·호텔등급·근무부서·급여수준별로 사기수준에 차이가 있는 것으로 나타났는데, 이는 관광호텔 조직에 적합한 특유의 인적자원관리가 확립되어야 할 것이다.

Summary

An Empirical Study on Employee's Morale of the Hotel Employees in Cheju Area

Song Byeong-Sik, Ko Seok-Hyun

At present Korea faces a radical turning point for its economy. The government and the companies are experiencing difficult time making export strategies after the UR agreement. I think that the companies should be prepared for the international competition by positively coping with the rapid change as well as managing the human resources efficiently in order to overcome this situation.

Under the circumstances, 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 interrelationship of the factors of measurement, influence and intermediation. I made an empirical and theoretical approach to achieve this purpose. At first, I made a theoretical basis by reviewing several preceding studies. Then, after establishing study hypotheses and models on the basis of the theoretical study, I analyzed this study empirically, dealing with the subjects of hotel workers in Cheju area on the basis of the questionnaires.

I chose the three areas of the relations of morale, the factor of morale measurement, and morale and influence for study models. I also employed a correlation, oneway ANOVA, and a T-test for the statistics. I analyzed the study data using SPSS/PC.

From this study I found several consequences about managing human resources :

(1) 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.

(2) In relationships between morale, propensity to seperation, and tardiness and absence, there was no conspicuous negative tendency. Regarding this, it is suggested that there be a proper management plan regarding the transfer of and departure from jobs preventing workers from being absent from and being late for workplace.

(3) It is necessary to focus on creating high morale for high solidarity and loyalty.

(4) The management should encourage their employees to have a positive attitude towards their work by reducing tension, uneasiness, and complaints.

(5) Something should be done for job design to assign the jobs fit for workers' aptitudes.

(6) Something unique for a hotel organization should be done to bridge the morale gap, depending on demographic factors.