

석사학위논문

호텔주방조직의 고용형태에 따른
공정성이 직무만족과 조직몰입에
미치는 영향



2012년
HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

정수근

석 사 학 위 논 문
지도교수 우성근

호텔주방조직의 고용형태에 따른
공정성이 직무만족과 조직몰입에
미치는 영향

The Influence of Fairness resulting from the Form of
Employment in Hotel Kitchens on Job Satisfaction and
Organizational Commitment

2011년 월

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외 식 경 영 전 공

정 수 근

석사학위논문
지도교수 우성근

호텔주방조직의 고용형태에 따른
공정성이 직무만족과 조직몰입에
미치는 영향

The Influence of Fairness resulting from the Form of
Employment in Hotel Kitchens on Job Satisfaction and
Organizational Commitment

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 월

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

정수근

정수근의 경영학 석사학위논문을 인준함

2011년 월 일



심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

호텔주방조직의 고용형태에 따른 공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향

한성대학교 대학원
관광호텔외식경영학과
외식경영전공
정 수 근

글로벌화, 정보화, 과학화 시대의 도래로 오늘날의 기업은 변화하는 환경 속에서 경영의 효과를 내기 위하여 경쟁력 확보에 총력을 기울이고 있다. 서비스 산업인 호텔 산업의 경영에 있어서도 조직에 많은 변화가 있었다. 특히 높은 서비스 품질을 요구하는 호텔 산업은 인적 자원에 많은 의존을 하며 종사원들의 사기는 호텔 산업의 경영 성패에 결정적 역할을 하기 때문에 서비스 종사원들의 역할은 상당히 중요 하다.

그러나 조직 속에서 근무 하는 조리 종사원들은 조리 직무를 수행 하면서 직무에 만족을 하지 못하게 하는 요인들이 많다. 종사원들은 근무를 하면서 상사나 동료, 회사로부터 공정하게 대우를 받고 싶어 한다. 하지만 요즘의 호텔 인력구조는 정규직과 비정규직이 공존하면서, 비슷한 업무를 수행하더라도 보상이나 대우, 고용 불안 같은 불평등한 대우 때문에 종사원의 사기가 저하되고 있는 것이 우려되는 상황이다. 이러한 사기저하는 직무에 만족하지 못하거나 조직에 만족하지 못하여 이직이나 조직 내의 불만을 키워가게 된다.

이러한 문제점 들을 해결하기 위한 방법으로 조직의 공정한 대우가 종사원들의 사기를 진작시킬 수 있는 요인으로 작용한다는 선행연구를 바탕

으로 조직의 공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 연구방향을 설정하였다. 조직관리 공정성이 서로 어떻게 영향을 조직에 대한 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치고 있는지 알아보기 위하여 서울시내 특 1급 호텔에 근무하는 조리종사원 300명을 중심으로 설문조사를 실시하고 290부를 수거하여 그중에서 281부를 사용 하였다.

본 연구의 실증적 연구결과 독립변수는 조직공정성이며 종속변수는 직무 만족과 조직 몰입이다. 데이터 스크리닝 후 SPSS for Windows 18.0 프로그램을 이용하여 응답자의 인구통계적인 특징을 알아보기 위하여, 빈도분석을 실시하였다. 변수의 타당성 검증을 위한 요인분석, 신뢰도 측정을 척도화 분석을 실시하여 Cronbach's Alpha 값을 도출하였다. 그 다음 요인간의 전체적인 패턴을 보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였고 가설의 검증을 위하여 T-test, 조절회귀분석, 다중회귀분석, 단순회귀분석을 실시하였다.

주요 연구 변수인 공정성은 요인부석을 통하여 3가지 하위차원으로 나누어지는데 보상공정성, 절차, 공정성, 상호작용 공정성으로 나누어진다. 주방 조직공정성은 정규직과 비정규직으로 구분하여 실시를 하였는데 비정규직이 조직공정성의 하위차원인 3가지 보상공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성에서 모두 정규직에 비하여 낮게 공정성을 인식하는 것으로 보여 졌다. 보상, 절차, 상호작용 공정성 모두에서 정규직과 비정규직의 인식차이가 유의하게 다르다는 결과를 얻을 수 있었다.

다른 가설 검증의 결과는 주방조직 공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 주었고, 주방조직의 공정성은 직무몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 하지만 신뢰가 조직공정성이 직무만족으로 가는데 조절역할을 할 것이라는 가설은 지지되지 않았다.

본 연구의 결과를 바탕으로 앞으로 주방조직의 조리 종사원들을 관리함에 있어서 직무만족과 조직에 몰입을 할 수 있게 하기위하여 조직 내의 보상, 절차, 상호작용의 공정성을 바탕으로 업무수행이 이루어져야 한다는 결과를 얻을 수 있었다.

그리고 같은 업무를 수행하는 직군이라면 호텔의 인적자원관리 차원과

서비스 경쟁력 강화를 위하여 공정한 대우를 위한 제도적 개선이 필요하다.

주방조직이 비교적 호텔 산업에서 전문화되어 있기는 하지만 실질적으로는 정확한 직무 분석들이 이루어지지 않고 있는데 명확한 직무분석을 통한 공정성 실현에 더욱더 노력해야 할 것이다.

기업의 이러한 노력을 통하여 직원들인 주방조직원들이 적극적으로 직무 만족과 조직 몰입을 할 수 있는 제도적인 틀을 만들어 줘야 할 것이다.

【주요어】 조직 공정성, 직무만족, 조직 몰입, 정규직, 비정규직, 신뢰



목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 문제의 제기와 연구의 목적	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	3
제 2 절 연구의 범위와 방법	4
1. 연구의 범위	4
2. 연구의 방법	5
제 2 장 연구의 이론적 배경	6
제 1 절 호텔주방조직의 개념과 특성	6
1. 호텔주방조직의 개념	6
2. 호텔주방조직의 특성	8
제 2 절 조직의 공정성	10
1. 조직의 공정성 개념	10
2. 조직의 공정성의 유형	12
1) 분배의 공정성	12
2) 절차의 공정성	14
3) 상호작용의 공정성	16
제 3 절 직무만족	18
1. 직무만족의 개념	18
2. 직무만족의 결정요인	23
1) 개인적 특성에 대한 요인	24

2) 직무의 특성에 대한 요구	25
제 4 절 조직몰입	26
1. 조직몰입의 개념	26
2. 조직몰입의 영향요인	29
1) 정서적 조직몰입	29
2) 유지적 조직몰입	29
3) 규범적 조직몰입	30
제 5 절 신뢰	32
1. 신뢰의 개념	32
2. 신뢰의 유형	34
제 3 장 연구설계	36
제 1 절 연구모형의 설계와 가설	36
1. 연구의 모형	36
2. 연구의 가설	37
제 2 절 연구 설계와 분석방법	37
1. 연구 변수의 조작적 정의	37
1) 조직공정성	38
2) 직무만족	39
3) 조직몰입	39
4) 신 뢰	40
2. 측정도구의 개발	40
3. 설문지 구성	40
4. 자료수집 방법	43
5. 분석 방법 및 절차	43

제 4 장 분석결과	45
------------------	----

제 1 절 조사 자료의 분석	45
-----------------------	----

1. 표본의 일반적 특성	45
1) 표본의 인구 통계학적 특성	45
2. 연구변수의 신뢰성 및 타당성 검증	47
1) 주방조직 공정성의 타당성 및 신뢰성 검증	48
2) 직무만족의 타당성 및 신뢰성 검증	49
3) 조직몰입의 타당성 및 신뢰성 검증	50
4) 신뢰의 타당성 및 신뢰성 검증결과	50
5) 상관관계분석	51

제 2 절 연구 가설의 검증	52
-----------------------	----

1. 가설 1 의 검증	52
2. 가설 2 의 검증	53
3. 가설 3 의 검증	55
4. 가설 4 의 검증	57

제 5 장 결 론	59
-----------------	----

제 1 절 연구결과의 의의	59
----------------------	----

제 2 절 연구결과의 요약	59
----------------------	----

제 3 절 연구결과의 시사점	60
-----------------------	----

제 4 절 연구의 한계점	61
---------------------	----

【참고문헌】	63
--------------	----

【부 록】	70
-------------	----

Abstract	74
----------------	----

【 표 목 차 】

[표 2-1] 호텔 주방의 개념에 대한 선행연구	8
[표 2-2] 절차공정성의 기준	16
[표 2-3] 학자들의 직무만족 개념 정의	23
[표 2-4] 직무만족의 결정요인에 영향을 미치는 요인	25
[표 2-5] 조직몰입의 정의	28
[표 2-6] 조직몰입의 구성요인	31
[표 2-7] 신뢰의 유형	35
[표 3-1] 설문지	42
[표 4-1] 표본의 인구통계학적 특성에 대한 빈도분석 결과	46
[표 4-2] 주방조직 공정성의 타당성 및 신뢰성 검증결과	48
[표 4-3] 직무만족의 타당성 및 신뢰성 검증결과	49
[표 4-4] 조직몰입의 타당성 및 신뢰성 검증결과	50
[표 4-5] 신뢰요인에 대한 타당성 및 신뢰성 검증결과	51
[표 4-6] 요인간의 상관관계	51
[표 4-7] 고용유형에 따른 주방조직 공정성의T-test 분석결과	53
[표 4-8] 분배의공정성, 신뢰, 직무만족간의 다중회귀분석 결과	54
[표 4-9] 신뢰의 조절회귀분석과 변수설정	55
[표 4-10] R 제곱변화량의 조절 변수	55
[표 4-11] 신뢰의 조직의 공정성과 직무만족간의 조절회귀결과	56
[표 4-12] 조절회귀분석 R 제곱 변화량	57
[표 4-13] 주방조직의 공정성과 조직몰입간의 다중회귀분석결과	58

【 그림 목 차 】

〈그림 3-1〉 연구모형.....	36
--------------------	----



제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기와 연구의 목적

1. 문제의 제기

급변하는 환경 속에서 호텔 기업과 서비스 산업은 90년대 후반에 갑자기 불어 닥친 외환위기와 경제위기를 겪으면서 기업의 경쟁력을 높이고 경영목적 달성을 단기간 내에 도달 하기위하여 조직 내 경영혁신기법으로 기존 채용과 다른 고용 채용을 시도하였다. 그것은 호텔내의 정규직 근로자의 수를 줄이고 이를 대신하기 위하여 비정규직인 임시직, 계약직, 파견직, 아웃소싱 형태로 인력을 고용하였다. 직원 채용에 있어서 비정규직 채용은 정규직과의 차별 때문에 채용 후에 많은 문제점을 낳고 있으며 업무의 공정성에도 문제를 야기 시키고 있다. 이에 고용형태에 따라서 채용된 직원들이 느끼는 조직 공정성은 차이가 있을 것이며 이러한 차이는 직원들이 조직에 몸을 담고 근무를 하면서 직무 만족과 몰입에도 영향을 미칠 수 있다.

정규직은 특정 사용자와 고용기간을 명시하지 않은 고용 관계로 전일제 근무를 하고 있으며, 특정 기간 내에 경력개발, 승진, 교육훈련, 복지후생 제도 등이 제공되는 근로자이다. 비정규직은 정규직과 대비되는 개념으로 일정기간 고용계약을 체결하고 임시직, 파견직, 조교, 일용직 등을 포괄하는 개념이다.¹⁾

이러한 호텔 고용형태의 변화는 호텔 주방에서 조리 업무를 담당하는 조리사에게도 해당되는 일 이었고, 현대 산업의 인적자원관리 차원에서 진행된 지금까지의 연구과 다른 정규직과 비정규직간의 차이를 고려한 연구가 필요할 것이라는 의문이 제기 되었다.

인적자원 의존도가 높은 호텔산업의 경우 경영상 승패 여부는 인적 자원

1) 조미경(2010), 「대학도서관 직원의 조직공정성지각이 역할 내 활동 및 조직시민에 미치는 영향에 관한연구」, 성균관대 대학원, 석사학위논문, p.22.

을 어떻게 효율적으로 활용하여 고객들에게 최대의 서비스 가치를 제공하는데 있다고 해도 과언이 아니다.²⁾ 조직 내에서 종사원들이 직무수행과정을 통하여 경험하게 되는 공정 및 불공정의 느낌을 반영하는 공정성은 오늘날 종업원들의 행동, 의사결정의 방향, 행동수준을 결정하는 주요 요인으로 받아들여지고 있다. 이와 같은 이유로 조직 내에서의 공정성 개념은 지속적으로 연구 대상이 되어 왔으며 조직 구성원의 태도와 행위를 설명하는 핵심이론 가운데 하나로 정착되었다.³⁾ 이러한 관점에서 조직공정성은 개인의 긍정적 행동을 촉진하여 호텔기업의 인적자원 경쟁력 제고에 중요한 요소가 될 수 있다. 기업의 조직문화관점에서 조직구성원이 지각하는 조직공정성은 조직구성원의 조직에 대한 신뢰와 매우 밀접한 관련이 있다. 신뢰는 상호작용 초기에 최고 수준의 신뢰를 갖다가 경험적인 관계가 지속되면서 서로에 대한 지식이 쌓이면서 수정유지 발전하게 된다.⁴⁾

따라서 조직에 대한 조직 공정성 지각은 종사원들이 조직에 대하여 근무 하는 태도에 중요한 요인으로 나타나며 조사원의 태도에는 임금만족, 보상, 근무조건, 직무 만족, 조직 몰입 등 여러 가지 형태로 나타난다. 이러한 호텔 종사원들을 대상으로 공정성이 직무 만족과 조직 몰입에 얼마나 실질적으로 영향을 미치는지를 파악하는 것이 필요 하다고 하겠다.

무분별한 아웃소싱의 폐해로 인하여 인적 자원에 대한 중요성이 강조되는 때에 구성원의 공정성이 태도에 미치는 영향에 관한 관심이 새롭게 증가 되고 있다. 더구나 타 산업에 비하여 종사원들의 인적서비스 자체가 기업의 부가가치를 높이는 중요한 요소가 되는 호텔 기업에서의 종사원에 대한 공정성 지각과 관련한 경영성과에 대하여 많은 연구가 이루어져 왔지만 구성원이 정규직인지 비정규직인지의 차이를 보는 논문은 매우 드문 실정이다.

따라서 본 연구에서는 조직 공정성이 직무 만족과 조직 몰입에 영향을

2) 진양호외2인(2009), 『외식마케팅관리』, 백산출판사, p.20.

3) 김원국(2007), 「공정성지각이 조직 몰입에 미치는 영향에 관한연구」, 경기대 대학원, 석사학위논문, p.1.

4) K. kim, & B. prabhakar, Initial trust, perceived risk and the adoption of internet banking, proceedings of the twenty first international conference on information systems. Association for information systems, brisbane, australia, 2000, pp.537-543.

미치는 관계가 있을 것이라고 가정 하에 연구의 방향을 설정 하였다. 또한 이에 큰 영향을 주는 변수로 고용형태를 변수의 영향을 보기 위하여 정규직과 비정규직의 고용형태에 따라 조직에 대한 몰입과 직무 만족에 대한 수준을 결정하는 주요 요인이 작용할 수 있을 거라는 문제를 제기하게 되었다.

따라서 본 연구자는 호텔에 종사하는 조리 종사원들을 상대로 “고용형태에 따라 주방조직 공정성이 직무 만족과 조직몰입에 미치는 영향”을 통하여 어떻게 조직의 공정성이 신뢰를 통해서 공정하게 대우받고 어떻게 직무 만족에 영향을 미치며 또한 조직 몰입에 영향을 미치는지 어떻게 작용을 하는지 대하여 본 연구를 하고자 한다.

2. 연구의 목적

호텔 기업은 인적자원과 물적 자원으로 구성되어 있으며 그 중에서도 중요한 것은 인적 자원이다. 인적 자원은 호텔기업에 있어서 성과와도 관계가 있으며 이러한 인적 자원은 종사원의 개인 목표와도 상관이 있다. 또한 목표를 위해 인적 자원의 활용뿐만 아니라 개인의 잠재력도 개발하며, 직무 활동을 통하여 개인의 욕구도 충족된다.

호텔 기업은 환경에 적응하고 효율성을 배가하기 위해서는 호텔 산업의 서비스접점에 있는 호텔 조리종사원들이 자신의 역할을 충분히 발휘하고 직업에 자부심을 가지고 업무를 수행케 하기 위해서는 공정성을 바탕으로 신뢰, 직무만족, 직무몰입이 이루어 질 수 있다⁵⁾.

본 연구 이러한 조직 공정성의 공정성을 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성으로 차원을 나누어, 구체적으로 공정성이 직무 만족과 조직 몰입에 어떻게 영향을 미치는지 알아보고자 한다.

또한 이러한 조직공정성은 조리 종사자의 고용유형이 정규직인지 비정규직인지에 따라 달라질 것이라 문제를 제기 하고자 한다.

즉, 고용유형에 따라 조직의 공정성에 대한 인식이 차이가 있으며, 이러한

5) 윤수선(2010), 「호텔 조리 종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 관한연구」, 한성대 대학원, 석사학위논문, p.3.

조직 공정성이 직무 만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라 가정한다.

이를 위하여 본 연구에서는 다음과 같이 설정을 하였다.

첫째, 조직 공정성과 직무 만족, 조직몰입, 신뢰에 대한 이론적 배경을 살펴본다.

둘째, 고용형태에 따라 조직공정성에 차이가 있는지 알아본다.

셋째, 조리종사원들의 조직 공정성에 인식에 따라 직무 만족에 대한 차이가 있는지 알아본다.

넷째, 조직에 대한 신뢰가 조직의 공정성에 대한 인식이 직무만족에 영향을 주는데 상호작용효과를 하는지 알아본다.

다섯째, 조리종사원들의 조직 공정성에 인식에 따라 조직몰입에 대한 차이가 있는지 알아본다.

본 연구는 앞서 제기한 연구의 필요성을 바탕으로 하여 조직공정성과 직무 만족, 조직 몰입 및 신뢰에 대하여 개념을 파악 하고 관계를 규명 하며 조직공정성이 직무 만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대해 알아봄으로써 호텔 조리종사원들의 조직효과를 높이고 인적관리자원관리에 참고 자료가 되고자 한다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

1. 연구의 범위

본 연구의 범위는 시간적 범위와 공간적 범위로 구분하였다. 시간적 범위는 2011년 10월 24일부터 11월 3일 까지 이였으며 공간적 범위는 서울 시내 위치한 특 1급 호텔에 근무 하는 조리사들을 대상으로 하여 설문조사 및 실증 조사를 하였다.

2. 연구의 방법

본 연구는 연구의 목적을 달성하기 위하여 호텔 조리사의 고용형태에 따른 주방 조직의 공정성이 직무 만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 관련된 선행 연구와 문헌들을 참고 하여 연구모형과 가설을 설정 하고 이를 검증 하는 방식으로 실시하였다.

설문 문항은 선행연구를 바탕으로 작성을 하였으며 본 연구에 맞도록 어휘를 교정하는 작업을 실시하였다. 우선 설문 50부를 배포하여 pre-test 를 실시하여 설문 문구의 정제작업을 실시하였고 수정된 설문지를 서울시 내에 위치한 특 1급 호텔 6곳을 선정 하였으며 300부를 배포하였다. 이중 290부를 회수 하여 이중에서 281부를 분석에 사용 하였다.

설문지는 크게 조직공정성, 직무만족, 조직몰입, 신뢰와 인구 통계학적 분석 등으로 나누어서 실시하였다.

수집된 자료는 부호화과정과 오류검토 작업을 거친 후 SPSS for Windows 18.0 프로그램을 이용하여 통계분석 하였다. 응답자의 인구통계적인 특징을 알아보기 위하여, 빈도분석을 실시하였으며, 변수의 타당성 검증을 위한 요인분석, 신뢰도 측정을 척도화 분석을 실시하여 Cronbach's Alpha 값을 도출하였다. 그 다음 요인간의 전체적인 패턴을 보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였고 가설의 검증을 위하여 T-test, 조절회귀분석, 다중회귀분석, 단순회귀분석을 실시하였다.

제 2 장 연구의 이론적 배경

제 1 절 호텔주방조직의 개념과 특성

1. 호텔 주방조직의 개념

1) 주방의 개념

인간의 식생활 문화는 자연채취로 얻은 획득물을 그대로 섭취하다가 불의 발견 후 획득물을 조리하여 섭취하게 되었다.

여기에서 조리라 함은 식품에 필요한 향신료를 첨가하고 열을 이용하여 끓이거나 볶는 등 필요한 행위를 하여 식품 자체의 성분 및 형태의 변화를 일으켜 우리의 미각적, 시각적 효과를 최대로 이끌 수 있으며 또한 소화흡수를 돕고 위생적으로 안전하게 하는 행위를 말한다.⁶⁾

손수익(2006)은 주방은 조리 상품을 만들기 위한 각종 조리기구와 식재료의 저장시설을 갖추어 놓고 조리사의 기능적, 위생적인 작업수행으로 고객에게 판매될 음식을 생산하는 작업공간이며, 호텔의 식음료 상품을 판매할 수 있도록 음식을 만들어 내는 생산 공장으로 호텔 주방은 고객에게 사용 가능한 식재료를 이용 하여 물리적 또는 화학적 방법으로 제조함과 동시에 판매 하는 장소로 정의 할 수 있다.⁷⁾라고 하였다.

김현덕은 호텔의 주방이라 함은 “일정한 조리기술을 가진 조리사가 음식을 조리할 수 있는 일정한 시설과 조리 기구를 갖추어 놓은 장소로서 조리실 또는 조리장이다.”⁸⁾라고 하였고 또한 김기영은 호텔 주방은 음식

6) 이영숙(1995), 「관광호텔 단위 주방의 효율적인 배치에 관한연구」, 경기대 대학원, 석사학위논문, p.7.

7) 손선익(2006), 「호텔 주방 작업 환경이 주방 종사원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한연구」, 경성대 대학원, 박사논문, p.6.

8) 김현덕(1994), 「관광호텔 조리업무의 효과적인 관리방안에 관한연구」, 경기대 대학원, 석사학위논문, P.18.

물을 생산하는 작업 공간으로 조리기능과 판매, 기능, 서비스 기능의 복합적 시스템 속에서 각 구성원의 역할분담을 형성하여 이루어지는 중요한 부서이다.⁹⁾ 라고 하였다.

또한 콕미경은 호텔의 주방을 관광호텔 이용고객의 기호에 알맞는 요리를 제공하기 위해 조리능력과 자질 및 법적 자격을 갖춘 조리사가 각종 조리시설 및 조리 기구를 이용하여 안전하고 위생적인 환경 속에서 조리작업을 행할 수 있는 공간¹⁰⁾이라고 정의하였다.

주방 설계자 리차드 플람버트(Richard Flambert)는 “주방은 매일 매일 식재료를 구매하고 인수하고 저장과 가공의 과정을 통해 고객에게 서비스하는 유일한 장소”라고 말했다.

또한 우성근은 호텔의 주방을 호텔고객의 취향과 기호에 알맞게 음식을 제공하기 위하여 전문적인 조리지식과 기술을 가진 조리사가 양 목표에 의한 조리작업을 할 수 있는 각종 조리, 기구, 장비, 설비 등을 복합적으로 갖추어 놓은 일련의 공간¹¹⁾이라고 하였다.

일반적으로 주방은 음식을 조리하기에 편리 하도록 조리 시설과 조리 기구를 갖추어 놓은 장소라고 할 수 있다. 또한 고도의 전문조리기술과 예술적 감각을 갖고 요리를 생산 하는 곳으로 음식의 맛으로써 고객에게 최고의 즐거움을 선물 하는 것이 목적이라 할 수 있다.¹²⁾

다시 말하면, 주방이란 여러 가지 식재료를 구입하여 보관하고 여러 가지 조리시설을 갖추고 있는 공간에서 음식을 만들 재료들을 준비하고 이 재료들을 이용하여 고객에게 서브할 음식을 만들어 내는 공간 이라고 말할 수 있다.

이제 일반기업의 경영활동과 마찬가지로 주방 조직도 전문화 대규모화의 추세로 인하여 각 구성원의 밀접한 협조 활동에 조직의 통합을 꾀하지 않으면 안 된다.¹³⁾

9) 김기영(2001), 「호텔 레스토랑 이용객의 메뉴선택 행동요인에 관한연구」, 『한국조리학회지』, p.6:3.

10) 콕미경(1994), 「관광호텔 주방환경 평가에 관한연구」, 경기대 대학원, 석사학위논문, p.9.

11) 우성근(1996), 「관광호텔 주방관리의 효율적인 운영방안에 관한연구」, 경기대 대학원, 석사학위논문, p.10.

12) 이영숙,전게서, p.7.

[표 2-1] 호텔 주방의 개념에 대한 선행연구

연구자	개념 정의
김기영(1991)	주방장 혹은 조리 부서의 장을 중심으로 법적 자격을 갖춘 조리사가 제법 또는 양 목표(recipe)에 의해 음식을 조리, 가공, 처리 할 수 있는 일정한 시설과 조리 기구를 갖추어 놓은 장소
최수근(1993)	조리 상품을 만들기 위한 각종 조리기구와 식재료의 저장 시설을 갖추어 놓고, 조리사의 기능적 그리고 위생적인 작업수행으로 고객에게 판매할 음식을 생산하는 공간
곽미경(1994)	호텔 이용 고객의 기호에 알맞은 요리를 제공하기 위해 조리능력과 자질 및 법적 자격을 갖춘 조리사가 각종 조리시설 및 조리가구를 이용하여 안전하고 위생적인 환경 속에서 조리작업을 행할 수 있는 공간
김현덕(1994)	일정한 조리 기술을 가진 조리사가 음식을 조리 할 수 있는 일정한 시설과 조리 기구를 갖추어 놓은 장소
이보순(2000)	법적 자격을 갖춘 조리사가 양 목표에 의해 식용 가능한 식품을 조리 기구와 장비로 화학적, 물리적 및 기능적 방법을 가해 고객에게 판매 할 식음료 상품을 만들 수 있도록 차려진 장소
윤선일(2001)	음식을 만들 수 있도록 시설을 차려 놓은 일정한 장소 또는 음식을 만들기 편리 하도록 시설을 갖추어 놓은 방
손선익(2006)	호텔의 식음료 상품을 판매 할 수 있도록 음식을 만들어 내는 생산 공장으로 호텔 주방은 고객에게 사용 가능한 식재료를 이용하여 물리적 도는 화학적 방법으로 제조함과 동시에 판매 하는 장소

자료: 김윤정(2011), 「특1급 호텔의 주방의 조직 구조특성 ,지식경영 프로세스, 직무만족의 관한연구」, 부경대 대학원, 석사논문, p.10.

2. 호텔 주방조직의 특성

1) 조직 주방의 특성

조직은 한 개인이 업무를 담당 하는 곳 에서는 조직의 문제가 발생 하지 않는다. 그러나 현대의 복잡한 사회에서는 경영 규모가 확대 되어 많은 인력이 업무를 담당 하는 곳에서는 목표에 따라 경영활동을 하기위해 조

13) 오정환(1986), 『호텔케이터링원론』, 서울 지문사, p.29.

직이 필요하다.

조직은 수행해야 할 일을 명시하고 개인을 집단화하여 책임과 권한을 부여하고 위임하여 소기의 목적을 달성하기 위하여 구성원들이 가장 효율적으로 협력하여 일할 수 있도록 직무관계를 설정 하는 등의 과정이다.¹⁴⁾ 이에 따라 조리사들의 주방 조직도 전문화 대규모화 의 추세로 서로 밀접한 관계를 가지지 않으면 안 된다.

호텔 주방은 음식을 판매하기 위하여 음식을 조리하는 곳으로 시설 면에 있어서 조리용 장비, 기물, 인원 등 현대식 시설을 갖추어야 하고 위생적인 면에서도 식품위생의 안전성, 환경위생의 실천, 개인위생을 철저히 지키면서 고객의 안전을 위하여 철저히 유지, 실천해 나가야 하며, 호텔의 여러 부분 중 인력에 대한 의존도가 높은 주방에서 조리사 관리가 효율적으로 이루어진다는 것은 그 주방의 결속을 의미 하는 것이며 나아가 조리종사원의 질이 호텔 산업의 식음료 상품의 생산성 향상에 영향을 준다.¹⁵⁾

호텔 주방 특성은 첫째, 호텔 주방의 관리는 기대되는 시간 내에 고객이 주문한 바의 식음료의 서비스를 할 수 있도록 하기 위한 능률적인 설비 및 주방 인력의 이용과 계획은 물론 예상된 수량의 식음료를 올바르게 생산 하는데 대한 전반적인 내용을 대상으로 하고 있다.¹⁶⁾

둘째, 호텔 주방은 고객의 주문에 의해서 음식이 만들어지므로 계절, 지역, 기호, 일기 및 고객층별로 이용수요가 항상 변하므로 고객의 수를 예측하여 식재료를 구입 하거나 음식을 만들 수 없다.

이는 주방에서 제조되는 식음료라는 상품이 단시간 내에 판매되지 않으면 안 되고, 또한 오래 보관 할 수 없는 성질의 것이기 때문이다. 따라서 가능한 정확한 수요예측이 요구 된다.

셋째, 호텔 주방 인력은 주방운영에 있어서 아주 중요한 요건이 되고 있다. 그러므로 고도로 숙련된 종업원의 양성 및 확보 즉, 자격 있는 주방장과 정예화 된 주방요원의 구성이 필요하다. 넷째, 호텔 주방은 주방운영에 있어서 인원의 배치나 규모의 대 소에 따라 그 종류가 달라질 수 있으나,

14) 김충호(1993), 『호텔 경영학』, 서울: 형설 출판사 p.67.

15) 윤수선, 전계서, P.7.

16) 이정자(1990), 『호텔 식음료원가관리』, 서울: 형설 출판사, p.146.

일반적으로 대규모 호텔에서는 요리특성별로 세분화 되고 있다.

다섯째, 호텔 주방에서 요리를 하는데 있어서는 많은 기계와 장비를 사용하여 상품인 요리를 생산해 낸다. 그런데 이러한 기계를 주방에 설치함에 있어 처음에 잘 계획하여 각 주방을 중앙공급 식으로 또는 분산 식으로 할 것인가 결정하여 배치하여야 한다.

여섯째, 호텔주방은 음식을 생산하는 곳이기 때문에, 특히 위생에 근거를 두고 주방 시설을 해야 한다는 점에서, 그 시설을 주방 내에서 Cooking Area, Pot Washer area, Washer area로 구분 설치하여야 한다.¹⁷⁾

제 2 절 조직의 공정성

1. 조직의 공정성 개념

조직공정성은 조직의 작업 환경 하에서 종업원들이 경험하게 되는 다양한 공정성지각의 차원들을 방영하기 위하여 도입된 개념이다.¹⁸⁾

오늘날 대부분의 사람들은 조직의 일원으로 살아가고 있으며, 각개인은 개인의 욕망을 충족시키기 위하여 자신이 갖고 있는 기술, 지식, 능력 등의 장점을 조직에 제공한다. 조직의 입장에서 보면 조직은 우수한 인적자원을 유인하기위하여 구성원들에게 다양한 형태의 보상을 제공하는 것이다.¹⁹⁾ 따라서 공정성 이론이란 사람들의 행위가 타인들과 관계에서 공정성을 유지하는 쪽으로 동기화 된다는 이론으로 아담스(1965년)의 형평성 이론에 근거를 두고 있다. 조직에서 공정성 개념은 지속적으로 연구대상이 되어 왔으며 이제는 조직 구성원의 태도와 행위를 설명하는 핵심이론 가운데 하나로 정착되었다.²⁰⁾ 이 이론에 의하면 조직에서 구성원은 본인이

17) 김기영(1991), 「한국 관광호텔 주방의 효율적 경영방안에 관한연구」, 경기대 대학원, 석사학위논문, p.12.

18) 정홍술(2002), 「분배, 절차, 상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원인식 및 조직시민행동에 미치는 영향」, 전남대 대학원, 박사학위논문, p.9.

19) 김지영(2008), 「서비스 종사자의 조직공정성 지각이 직무 만족 및 조직 몰입에 미치는 영향에 관한연구」, 경희대 대학원, 석사학위논문, .p.7.

일에 투자하는 노력과(input) 노력의 성과(output)를 다른 조직 구성원과 비교하여, 그 비율이 타인의 그것과 동일하면 공정하다고 느끼며 조직과 공정한 교환 관계가 이루어졌다고 생각 한다. 그리고 이러한 공정성에 대한 지각은 만족감을 느끼게 한다.²¹⁾

이렇게 각자 목적의 보상을 매개로 상호 작용을 하며 조직구성원들은 조직 내에서 경험 하게 되는 다양한 행위의 차원들을 도입하여 사람들의 삶에서 중요한 문제가 되고 있는 공정성에 대하여 연구를 해 오고 있다. 기존의 선행연구들을 살펴보면 주로 보상의 분배 공정성, 절차 공정성 그리고 직무 만족에 대한 연구들이 진행 되어왔다.

Tyler(1984)는 분배공정성과 절차공정성이 구성원에게 미치는 영향 연구에서 각각 공정성의 특별한 영향이 존재 한다는 것을 알았으며, Alexander & Ruderman(1987)는 미 연방정부 공무원들을 상대로 공정성 판단과 태도를 규명하기 위하여 분배공정성과 절차공정성의 개념 의문을 가지고 연구를 하였으며 그 결과 직무 만족에 영향을 미치는 정도는 분배 공정성의 영향이 크며 조직몰입에 영향을 미치는 것은 절차공정성의 영향이 큰 것으로 나타났다. Greenberg(1986)는 공정성지각에서 결과가 자신에게 유리하게 나올 때는 결과가 공정하다고 느낀다는 연구 결과를 얻었다.

Folger & Konovsky(1989)는 제조업체 217명의 근로자들을 상대로 실시한 연구 조사에서 상사의 신뢰 및 조직몰입은 절차 공정성과 밀접한 관계가 있고 임금에 대한 만족도는 분배공정성에 관계가 있다는 결과를 얻었다. 그러나 이에 대하여 실증적으로 분석한 Greenberg(1990)는 조직공정성이 조직몰입에 영향을 준다고 주장하고 또 임금에 대하여 결정하는 절차 과정에 대한 공정성 지각이 독자적으로 영향을 미쳤다고 하였다.

또한 김명언과 이현정(1992)의 연구에서는 직무몰입에 있어서는 분배 공정성보다 절차공정성의 영향이 크며, 임금에서는 분배공정성과 절차 공정성이 거의 대등하게 나타났다.

조직몰입과 분배공정성의 관계를 분석한 Organ(1993)은 조직몰입은 분

20) 박정식(2011), 「호텔 F&B종사원이 지각한 경력 정채 조직공정성이 사회적 태만에 미치는 영향」, 세종대 대학원, 석사학위논문, p.15.

21) 박정식(2011), 전제서, p.15.

배공정성과 절차공정성에 모두 연관이 되어 있으며 몰입도가 강한 구성원이 공정한 절차에 더 많은 연관이 있다는 연구결과를 얻었다.

박태호(1995)는 임금 만족과 직무만족에 미치는 영향분석에서 임금만족은 직무만족에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 한국환(1996)은 승진에서의 공정성지각과 직무 만족과의 관계에 대하여 연구를 하였으며 승진 공정성은 직무만족에 영향을 미치는 결과를 얻었다.

결국 조직공정성은 여러 요인으로 부터 분석한 결과 직무만족과 조직몰입에 대하여 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이러한 공정성은 조직 구성원들에게 노력한 만큼 공정한 보상이 이어지는 기대감을 준다.

본 연구자는 지금까지 선행연구를 토대로 주방 조직의 종사자들을 대상으로 조직공정성이 직무만족 과 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 연구를 하고자 한다.

2. 조직의 공정성의 유형

조직공정성이론은 사회정의를 조직에 적용함으로써 조직에 있어서 불공정에 따른 집단이나 개인의 반응과 행동을 사회 심리학적 측면에서 연구하는 것으로 분배 결과에 대한 개인의 심리적 평가에 중점을 두는 분배 공정성과 분배의 결과나 결정에 이르는 절차에 대한 심리적 평가에 중점을 두는 절차 공정성, 정책이나 절차의 실행과정에서의 대인적 처우와의 공정성을 의미하는 상호작용 공정성으로 구분된다.²²⁾

1) 분배의 공정성

초기의 공정성에 대한 연구는 분배 공정성에 초점을 두고 있다.

분배의 공정성은 포괄적으로는 조직이 보유한 자원, 협조하게는 조직의 보상과 관련 하여 그와 같은 자원이나 보상의 배분 결과에 대하여 지각된

22) 김지영(2008), 전계서, p.8.

공정성으로 정의된다. 공정성이론과 이를 지지하는 연구자들은 개개인들이 경영자와 종업원간의 교환관계에 있어서의 공정성에 가치를 두고 이를 추구한다는 것을 가정 하였다.²³⁾

또한 분배공정성은 공정성 이론의 초기이론으로서 조직구성원이 조직으로부터 받은 보상의 크기가 조직에 대한 자신의 기여와 비교 하여 적절하다고 인식하는 정도를 가리키는 것이며 분배의 공정성 영향은 Homans(1961)에 의해 도입되었고 Adams(1965)의 의해 정교화 된 형평이론에 의해 설명되며 분배공정성 이론의 중심요소는 “투입(input)과 결과(output)”이다. 투입이란 ‘한 개인이 스스로 교환에 공헌했다고 지각하는 즉, 정확하게 자신에게 대가가 오리라 기대 하는 바’이며 결과란 ‘투입에 대한 대가로 보수나 내적인 만족’ 등 교환에서 얻는 것이다. 교환이 진행되면서 그 비율이 서로 같을 때는 형평을 경험 하지만 그렇지 않을 경우에는 불평을 느낀다.²⁴⁾

분배 공정성은 적용의 범위가 극히 한정적이며 이는 대상이 할당을 받는 최종적인 대상과 분배를 하는 사람과의 관계에서 발생하게 되는데 분배 공정성은 구성원의 성취감을 불어넣고 공헌을 하는 것으로 급료를 지급 하는 것은 곧 고용주에게 재정적인 최상의 기여를 하도록 하는 것이다.²⁵⁾

이것은 결국 적절한 보상은 재정적으로 이익으로 발생하는데 있어서 보상의 분배가 공정해야 된다는 것을 말 한다. 그러나 최근에는 보상분배 대한 논의에서 그 한계성이 자주 지적되고 있는 형편이다.

따라서 이러한 공정성 분배와 관련해서 자신에게 돌아올 성과를 최대화 하고자 하는 심리적부분이 상당히 작용하고 있음을 지적 하고 있다.

선행연구에 따르면 Folger & Konovsky(1990)는 분배공정성을 구성원들이 조직으로부터 받는 보상의 총량이 그들의 회사에 대한 기여에 비하여 얼마나 적절한가에 대한 인지정도라 정의 하고 있다. 이 연구는 분배공정

23) 한덕웅(1987), 『조직 행동의 동기이론』, 서울: 법문사, pp.17-18.

24) 김영진(1996), 「인사관리체제의 분배공정성과 절차 공정성」, 연세대 대학원, 박사학위 논문, p.14.

25) E. Sternberg, The knowledge inheritance theory of distributive justice, Blackwell publishing, Oxford, 2010, pp.33-37.

성이 종업원의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치고 있음을 밝혀냈다.

또한 Greenberg(1990)는 공정성에 대한 선행연구를 통해 향후 연구 방향을 제시 하였다.

만약 종업원들이 자신들이 공정하게 처우된다고 믿는다면, 작업결과나 감독자에 대하여 긍정적인 태도를 보일것이라고 하였으며 공정성에 대한 연구가 다양한 조직 행동에 대한 결과변수들을 설명할 수 있을 것 이라고 주장 하였다.²⁶⁾

2) 절차의 공정성

분배공정성 연구는 조직 종사원들이 자신들의 행동을 이해하는데 큰 도움을 주었지만 조직 상황 속에서의 연구는 접근만으로 부족한 점이 많았다. 이것은 조직이 의사결정을 하는데 이루어지는 절차와 규칙에 관심을 갖지 못했기 때문이다. 이러한 조직의 의사결정에 있어서 조직 종사원들이 느끼는 공정성은 결과만이 아니고 결과가 나올 때까지의 절차 공정성에 상당히 비중을 두게 된다.

절차공정성은 다양한 방식으로 개념화 되어 왔으며 개념의 다양성은 접근의 다양성을 의미한다. 그러나 접근적인 핵심은 공정성에 대한 정책, 절차과정이나 절차의 적용으로 함축 할 수 있다.²⁷⁾

조직 공정성 중에서도 분배 공정성보다 절차공정성이 조직신뢰와 매우 상호관련성에 밀접한 관계를 나타내고 있다. 이는 조직의 의사결정에 대하여 종사원들이 느끼는 공정성은 결과만이 중요한 것이 아니라 그 결과가 나오기까지의 절차의 공정성에 대하여 형식이나 절차도 매우 중요하가 때문에 아무리 결과가 바람직 하더라도 절차에 대하여 공정하지 않으면 정당화될 수 없기 때문이다.

절차공정성 이론의 개발은 Thibaut & Walker에 의한 분쟁해결을 위한

26) 김지영(2008),전제서, p.11.

27) T. G. Brashear, C. M. Brooks,& J.S. Boles, Distributive and procedural justice in a sales force context Scale development and validation,journal of research, 2004, Vol.57, pp.86-93.

절차모형을 개발 하였는데, 그들은 분쟁 해결 과정을 갈등관계에 있는 증거가 제시되는 ‘절차 관계’와 사실을 확인 하고 평가 하는 ‘의사 결정 단계’라는 두 단계로 구분 하였는데, 절차 단계에서는 당사자 쌍방 간에 서로의 주장과 근거를 제시 하며, 의사 결정 단계에서는 그간의 논쟁을 해결 하고 결정을 내리기 위하여 제시된 증거가 판별되는 단계이다. 이 실험의 결과, 분쟁당사자들은 재판의 결과 보다는 재판 진행 과정에서 얼마만큼 이나 통제력을 행사할 수 있게끔 절차가 마련되었는지에 의해 공정성 여부를 지각 한다는 것을 발견 하였다.²⁸⁾

절차공정성은 보상배분결정에 활용되는 절차나 규칙에 대해 지각된 공정성을 의미하는 것²⁹⁾으로 조직 내부에서 교섭이나 또는 의사결정의 성과에 도달하는 과정에 이용되는 절차나 또는 기준이 얼마나 공정한가에 대해 개개인이 인식한 정도를 말한다.

Podsakoff et. al.(1990)은 절차공정성이 조직에 대한 몰입과 상사에 대한 신뢰에도 매우 연관이 있다고 보고 있으며 Branyiczki & Bakacsi(1994)는 공정성과 신뢰간의 관계에 대하여 양 절차 간에 차별적인 영향이 있지만 결과적으로는 조직공정성은 신뢰와 유의적인 관계가 존재 한다고 하였다.

28) 김종재,이경근(1999), 「조직 공정성이 다중적 조직몰입에 미치는 차등적 효과에 관한 탐색적 연구」, 『산업경제연구지』, 전남대학교, p.23.

29) R. Folger, & M. A. Knorovsky, 'Effects of procedural and Distributive Justice on reaction to pay raise Decision', Academy of Management Journal, 1989, 32: pp.115-130.

[표 2-2] 절차공정성의 기준

연구자	연구 내용
Leventhal(1980)	1. 일관성 (consistency): 의사결정자와 시점이 변하여도 일관성이 있을 것. 2. 편견억제 (bias suppression): 이기심이나 선입견 등의 편견을 배제 할 것. 3. 정확성(accuracy): 반드시 정확한 정보에 근거 할 것. 4. 수정 가능성 (correctability): 잘못된 의사결정을 수정할 수 있을 것. 5. 대표성 (represent ativeness): 관련된 모든 사람들의 관심 사항을 대표할 것. 6. 윤리성 (ethicality): 공유된 윤리기준에 부합할 것
Folger & Bies (1989)	1. 피드백 (Feedback): 적시적인 피드백의 제공 2. 정당성(justification):의사결정의 정당성을 설명 3. 상호작용 (interaction): 구성원들을 정중하게 대우하는 것.
Happarad & Lewicki (1987)	1. 합리 (reasonableness): 의사결정이나 정책 집행 시 일반적인 상식을 활용 하는 것. 2. 정보 (information):과업 수행에 필요한 정보를 제공할 것. 3. 적시성 (timeliness)적시적인 행동실시와 충분한 시간을 제공 할 것. 4. 책임성 (accountability):적절한 보상과 징계가 있을 것. 5. 의사소통 (communication):기대하고 있는 바를 명확히 전달할 것. 6. 구조의 통합성 (structure integrity): 내부의 권한구조를 따를 것.

자료: 구자훈(1999), 「조직시민행동과 조직 공정성 및 리더-구성원 교류관계에 관한 연구」,한성대학교 경영대학원, 석사학위논문.

3) 상호작용의 공정성

상호작용공정성은 의사결정과정에서 권한을 가지고 있는 권한보유자가 보여주는 대인적 처우와 정책, 절차의 실행과정에서 이루어지 종업원이 느끼는 대인적 처우 공정성이다.

1980년대 중반까지만 해도 조직을 대상으로 구성된 조직공정성 연구는 분배공정성과 절차공정성에만 한정되어 왔다. 상호작용공정성은 자기 자신들이 소속해 있는 조직 내에서 상관이나 상사에 의해 그 행위의 절차가 어떻게 진행되고 다루어지고 있는지에 대한 상황에 대해 주시 한다는 것이다. 그들이 회사를 그만둘 때나 회사의 사정에 의하여 해고를 당했을 때, 열심히 근무를 하면서 목표를 달성하여 성과가 좋을 때, 소속된 조직

내에서 특별한 일이 생겼을 때, 그들은 소속되어있는 조직 내에서 신뢰와 믿음 속에서 정직 하고 진정으로 존중을 받는 것에 대해 느낌을 받는 것이다.

절차공정성과 관련하여 조직구성원들의 공정성지각에 있어서 규정된 공식절차의 측면을 의미하는 공식절차 공정성보다는 절차가 실제로 시행될 때 나타나는 상사와 부하간의 상호작용과 의사소통 측면을 가리키는 상호작용 공정성이 공식절차공정성보다 더 중요한 요소라는 주장이 있다.³⁰⁾

Greenberg (1990)는 연구에서 의사결정 결과에 대한 수용 정도는 의사결정자가 자신의 생각을 진솔하게 피력 했을 때, 의사결정에 의해 영향을 받는 사람들이 예의 바르고 정중한 방식으로 처우를 받았을 경우 더욱 높아진다는 것을 발견하고 있다. 이는 대인적 처우에 대한 지각이 불공정한 상황 하에서 야기 될 수 있는 반응을 결정 하는데 중요한 영향을 미칠 수 있음을 제시하고 있는 것이다.³¹⁾

상호작용공정성은 두 가지의 관점이 있는데 첫째는 어떠한 일이 악화가 되었을 때 적절한 이유를 증명 하거나 혹은 관계에 있어 신뢰를 제공할 수 있는 정보 공정성이다. 둘째는 대인관계 공정성이라 불리는데 존중감이나 존엄성 있게 타인에게 대우를 받는 사람과 사람 사이의 거래 관점을 강조하기 때문에 종사원들은 종종 그러한 거래 적 관점을 상사로부터 찾는다는 것이다.³²⁾ 즉 절차가 아무리 공정하고 체계화 되어있다 할지라도 절차의 실제 집행과정에서 나타나는 대인적 처우의 방식은 의사결정자에 따라 다르게 나타날 수 있으며, 또한 사람에 따라 다르게 받아들일 수 있다. 그 만큼 주관적 요소가 많다는 것이다. 이와 같이 대인적 관계에서 상호작용이 활발하게 이루어질수록 공정성에 대한 평가는 호의적으로 이루어

30) J. G. Blodgett.,D. J .Hill. & S. S. Rax, The effects of distributive,procedural and interactional justice on postcomplant behavior.Journal of Retailing, 1997, 73(2):pp.185-210, 재인용., 이창욱(2006) 「호텔기업 연봉제 시행의 공정성지각과 조직몰입의 관계 관한연구」,경기대대학원, 박사과정, p.15.

31) J.Greenberg.,Organizational Justice:yesterday,today and Tomorrow,Juornal of Management, 1990, 12,pp.401-434. 재인용., 김재현(2010), 「호텔 레스토랑 종사자의 공정성지각이 사회정체성과 조직몰입 및 역할 행동에 미치는 영향」 경기대대학원, 박사학위논문, p.12.

32) R. Cropanzano, & D. E .Bowen, S. W. Gilliland, The Management of Organizational justice,Academy of management perspectives,November, 2007, pp.34-43.

어질 가능성이 더 높아진다.³³⁾

선행연구에 따르면 Bies & Moag(1986), Niehoff & moorman(1993)은 대인적 관계에서 절차의 실행과정에서 보여주는 편견 배제와 솔직성, 의견 및 권리 존중 등이 대인적 관계의 공정성을 지각하도록 한다는 것을 제시하고 있으며 이러한 요인들이 절차공정성과는 질적으로 다른 속성을 지니고 있다. 절차가 아무리 공정하게 이루어졌다고 할지라도 집행과정에서는 개인적 주관의 개입될 수 있으며 대인적 상호작용이 활발하게 이루어질수록 공정성에 대한 평가가 좋게 이루어질 가능성이 높다.

Greenberg & lind(2000)는 조직공정성에서 상호작용공정성을 가장 강력한 것 중의 하나로 제시하며 상사로부터 공정하게 대우받고 있다는 느낌이 상당히 긍정적인 효과를 지니며 상사가 적절한 설명과 인간적 대우 인간적 배려를 해 주었을 때 직원들의 불만은 최소화 되며 또한 생각을 긍정적으로 바꿀 수 있다.

따라서 비도구적 공정성인 상호작용적 도구적 공정성인 분배 및 공식 절차적 공정성보다도 구성원들의 형태에 더욱 중요한 영향을 미칠 것이라는 것을 시사한다.³⁴⁾

제 3 절 직무만족

1. 직무만족의 개념

직무 만족의 개념 정의는 여러 학자들 간에도 서로 의견을 달리 하고 있으며 직무 만족에 대하여 요인들에 대한 강조점도 다르며 측정에 사용한 내용이나 대상도 또한 다르다.

직무 만족은 일반적으로 조직구성원들이 직무 조직에 대하여 가지고 있

33) 정홍술, 전개서, pp.17-19.

34) 고종욱, 류철(2005), 「분배, 공식절차 및 상호작용공정성이 호텔 종사자의 직무만족, 조직몰입 및 상사신뢰에 미치는 상대적 영향력에 대한 연구」, 『관광학 연구』, 제28권4집, pp.193-212.

는 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 정서 상태를 말하는데 내재적, 외재적 직무 조건에 대하여 가지고 있는 태도로서 직무나 직무 평가 시 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태를 말한다.

직무 만족이 높은 사람은 직무에 대해 긍정적인 태도를 갖는 반면, 직무 만족이 낮은 사람은 자신의 직무에 부정적인 태도를 갖게 되기 때문이다.³⁵⁾

직무만족이란 일반적으로 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 개인이 직무에 대해 얻어지는 감정적, 정서적 만족상태를 말한다.

즉, 직무만족이란 한 개인이 직무에 대해 가지고 있는 긍정적인 태도라 할 수 있으며, 이는 직무 수행에 영향을 미치고, 조직성과를 좌우하는 중요한 요인임을 알 수 있다.³⁶⁾

직무 만족은 직무 또는 직무수행에 관련된 근무여건 속에서 자아실현 욕구가 충족될 때 직무에 대해 만족감을 갖게 되는 것이라 할 수 있으며, 조직은 조직구성원에게 직무만족을 느낄 수 있도록 여러 가지 요건을 제공할 동기유발이 되어 조직의 생산성도 높아지고 인력자원을 효율적으로 활용 하는 조직이 될 수 있다.³⁷⁾

이렇게 직무만족에 대한 여러 연구는 1920년대에 ‘인간관계론’에서 출발을 하여 1930년대에는 산업심리학자들에 의해 활발하게 전개 되었으며 그리고 그 이후 생산성과의 관계를 알아보고자 하는 학자들에 의해 많은 연구를 거쳐서 오늘날에 이르게 되었다. 그러나 아직까지도 직무만족 개념을 정확하게 정의해서 측정하는 것은 결코 쉬운 것이 아니다.

직무만족에 대한 조사 연구는 20세기 초부터 지금까지 주로 기업조직에 관심이 깊던 산업 심리학자들을 중심으로 전개 되어 왔다.

그러나 직무만족의 이론적 정의는 여러 학자들 사이에 다소 차이가 있어 오늘날 까지 직무만족에 관하여 이론적으로 만족할만한 정의가 일반화 되어 있지 않다. 일반적으로 직무만족이란 임금이나 관리 그리고 직무내용

35) 윤수선(2010), 전계서, p.28.

36) 이수옥(2007), 「임파워먼트가 조직 유효성에 미치는 영향」, 전북대 대학원, 석사학위논문, p.12.

37) 임상민(2006), 「교육행정직 공무원이 직무만족에 관한연구」, 금오공과대 대학원, 석사학위논문, p.6.

등 직무조건에 대한 정의적 반응으로서 보통 사기나 직장생활의 비슷한 개념으로 인식되고 있으나 명확한 개념을 정의 하기는 어려운 일이고 그 인식론적 뿌리를 규명 하는 데서부터 출발해야 한다. 만족이란 정서적 반응이기 때문에 이 개념의 의미는 내성의 과정 즉, 개인의 정신적 개념을 향한 개념의 정의를 통해서만 파악 할 수 있다.³⁸⁾

최근에 종사원의 만족은 직무 만족 ,조직몰입, 사기 등으로 연구가 되어 오고 있는데³⁹⁾ 직무 만족은 직무 자체를 비롯한 직무 환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적, 정서적, 만족상태로 개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하게 되는 좋아함 혹은 이런 감정의 균등상태에서 기인되는 태도라고 할 수 있다.⁴⁰⁾ 즉, 직무만족이란 감정의 상태와 감정에 의해 반응되는 태도라고 할 수 있다.⁴¹⁾

직무만족에 대한 여러 학자들의 개념을 살펴보면 Smith(1995)는 직무만족을 각 개인이 자신의 직무와 연관하여 경험하는 모든 감정의 총화, 또는 이러한 모든 감정의 균형 상태에서 기인되는 일련의 태도로 정의 하였고, Locke(1976)는 개인이 직무를 평가 하거나 직무를 통해서 얻게 되는 유쾌함이나 좋은 정서 상태로 정의하고 있다.

이외에 Beat & Schniener(1981)는 직무만족을 구성원의 직무가치에 대한 직무에서 얻어지는 유쾌한 감정 상태로, McCormick & Ilgen(1980)은 조직구성원들에 의해 지속되는 특종태도로서 직무에 대한 감정적 변화라고 정의하고 있다.

종합적으로 직무만족은 “직무에 대한 태도중 하나로 직무, 경험, 평가 시 에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태”로 정의 할 수 있겠다.

이러한 정의들을 통해, 직무만족은 직무에 대한 정서적 반응 이며, 원하는 것과 실제 얻는 것과 비교를 나타내는 다분히 주관적인 개념임을 알

38) 최은(2004), 「항공사 승무원의 직무스트레스 용인과 직무만족에 관한연구」, 경희대 대학원, 석사학위논문, p.37.

39) B. I. Jaworski, & A.K. kohli ,Market Orientatoin: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing,1993, 57(July), pp.53-70.

40) J. Frank, & Smith, Trend in job-related attitudes of managerial and professional employees,academy of management Journal, September.1997, pp.150-180.

41) 손영진(2008), 「임파워먼트가 직무 만족 및 조직몰입에 미치는 영향」, 경북대 대학원, 석사학위논문, pp.35-38.

수 있다.⁴²⁾

1935년 호포크(Hoppock)는 직무만족이란 심리적, 환경적, 상황과 관련하여 일반적으로 개인의 욕구와 필요를 충족시켰을 때 느끼는 정도를 의미하는 것으로서 “나는 내 직무에 만족 한다”라는 솔직히 말하는 심리적, 환경적인 상황의 모든 결합이라고 정의하고 있다.⁴³⁾

콘스탄스(Constance,1973)는 직무만족이란 감정적 반응이기 때문에 종사원 자신이 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 태도는 긍정적인 감정 상태라고 정의 하였다.⁴⁴⁾

또한 퀴(Quinn,1973)은 직무만족이란 어떤 특별한 직무내용 즉 보상, 인정, 감독 등에 대한 만족도 등을 근거로 수량화된 개선을 정도라고 하고 있다.⁴⁵⁾

포우터(Poter,1968)와 로울러(Lawler,1968)는 보상적 측면을 강조 하여 직무만족을“실제로 얻는 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는 것”으로 보고, 이러한 수준에 미달 할수록 주어진 상황에 대한 불만이 더 커진다고 정의 하였다.⁴⁶⁾

따라서 여러 학자들의 정의는 일맥상통 하다고 판단되며 이를 종합적으로 정리를 하면 직무만족이란 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 태도이며 조직구성원들이 자기직무와 연관하여 경험하는 긍정적인 감정으로 강도와 일관성의 정도가 변화될 수 있을 뿐만 아니라, 다양한 원천으로부터 형성될 수 있고, 개인에 대한 여러 가지 기능을 수행하는 것이라고 하겠다. 경영의 관점에서 개인의 직무만족에 관한 연구는 오랜 연구의 역사를 가지고 있다. 그러나 직무 만족을 위한 지금까지의 실증적 연구 결과를 살펴보면, 직무 만족을 측정하기 위해서 사용된 내용이 다르다. 그 이유는 직무 만족에 대한 이론적 배경이 없이 서로 다른 개념의 정의 위에서 서

42) 김성국(1999), 『조직과 인간행동』, 서울: 명경사, pp.135-136.

43) 최은(2004), 전개서 ,p.37.

44) 정지원(1996), 「여행업 종사원 직무 만족에 관한연구」, 경기대 대학원, 석사학위논문, p.36.

45) 정지원, 전개서, p.25.

46) I. W. Porter & E. E. Lawler , III Managerial attitudes and performances , (homewood:Irwin), 1968, p.31. 재인용, 이교중(1993), 「은행종사원의 직무 만족과 이직에 관한 연구」, 경기대 대학원 , 석사학위논문, p.25.

로 다른 측정방법으로 대부분의 연구자들이 수행되었기 때문이다.⁴⁷⁾

직무만족에 대한 선행 연구들을 살펴보면 Pizam & Chandra-sekar(1983)는 호텔구성원들의 직무만족도 측정에서 개인의 능력과 기술을 활용할 수 있는 기회, 근무시간, 임금에 대한 만족도가 높을수록 호텔에 대한 만족도가 높았다.

우찬복은 서울시내 5개 특 1급 체인호텔 종사원들을 대상으로 2요인 이론 모델에 기초를 두고 개발한 직무만족 측정도구를 이용하여 직무 만족도 및 직무 만족에 영향을 미치는 요인의 차이를 분석 하여 개인적 특성 중 직위, 결혼여부, 임금, 연령 등에서 직무 만족도에 유의적인 차이가 있었고⁴⁸⁾ 김성혁, 원윤희는 서울 지역 특 1급 8곳에 근무를 하는 구성원들을 대상으로 직무만족에 대하여 연구한 결과, 개인적 특성에 있어서 직급과 근무기간에서 유의적으로 차이가 높게 나타났으며⁴⁹⁾ 김미향은 대구지역 관광호텔 조리종사원 대상으로 직무 만족에 대한 연구결과 구성원의 대부분이 남자(89%)였고 거의가 20, 30대였으며 근무 기간은 4년 이상이 46.8%로 가장 많았으며 57.1%가 양식당에 근무 하는 비율로 나타났다. 호텔조리 구성원의 직무만족 요인에서는 사회적 안정과 직무자체에서 유의적으로 높게 나타났고 그 다음으로 동료들과의 인간관계이고, 승진기회와 직장안정 및 혜택면 에서는 유의적으로 낮게 나타났다.⁵⁰⁾

명미선(2000)은 특급호텔 조리, 식음료종사원들을 대상으로 직무만족과 이직의도에 대한 연구결과에서 조리부에 근무하는 종사원들이 식음료부서에 종사하는 종사원들보다 만족도 부분에서 유의적으로 낮게 나타났다.

결과적으로 직무만족은 근무시간, 사회적 안정, 직장안정, 임금에 대한 만족도가 높을수록 호텔에 대한 만족도가 높았다. 직무 만족 에 대한 여러 학자들의 개념을 정리 하여 표를 만들면 다음과 같다.

47) 유용현(2007), 「호텔종사원의 직무 만족과 조직 몰입간의 조직 및 상사의 신뢰에 관한 연구」, 한성대 대학원, 석사학위논문, p.17.

48) 우찬복(1995), 「호텔 종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석」, 『관광학 연구』, 제18집 2권, pp.3-18.

49) 김성혁, 원윤희, (1992), 「직무만족과 서비스 제공수준에 관한연구」, 『관광학 연구』, Vol.16, 제16권, pp.17-32.

50) 김미향(1996), 「대구지역 관광호텔 조리종사원 실태와 직무만족에 관한연구」 『한국식품조리학회지』, 제12집 2권, pp.138-145.

[표 2-3] 학자들의 직무 만족 개념 정의

학자	개념 정의
jaworski,kohli(1993)	감정적 정서적 만족 상태로 개인이 자신의 근무와 관련 하여 경험하게 되는 좋아함 혹은 이런 감정의 균등상태
Smith(1995)	각 개인이 자신의 직무와 연관하여 경험하는 모든 감정의 총화
Locke(1976)	개인이 직무를 평가 하거나 직무를 통해서 얻게 되는 유쾌함이나 좋은 정서 상태
Beat&Schniener(1981)	직무 만족을 구성원의 직무 가치에 대한 직무에서 얻어지는 유쾌한 감정상태
McCormick & Ilgen(1986)	조직 구성원들에 의해 지속되는 특종태도로서 직무에 대한 감정적 변화
Hoppock(1935)	심리적 ,환경적, 상황과 관련 하여 일반적으로 개인의 욕구와 필요를 충족 시켰을 때 느끼는 정도
Constance(1973)	감정적 반응 (emotional reponse)이기 때문에 종사원 자신이 직무에 에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 도적인 감정 상태는 긍정
Quinn(1973)	어떤 특별한 직무 내용 즉 보상, 안정, 감독 등에 대한 만족도 등을 근거로 수량화된 개선을 정도
Poter(1968)& Lawler(1968)	실제로 얻는 보상이 정당 하다고 인지되는 수준을 충족 하거나 초과 하는 것
Reitz(1981)	직무에 대한 느낌, 감정 반응
Balzer(1990)	직원이 경험이나 기대와 관련 하여 자신의 직업이나 작업경험에 대해 가지는 감정

자료: 선행 연구를 바탕으로 논자 재구성

2. 직무만족의 결정요인

직무만족은 여러 요인들의 영향에 대한 의견의 총화로써 파악 될 수 있다.여러 가지 요인들의 개념이므로 직무만족 측정을 위한 직무만족을 결정지을 수 있는 요인들의 선정은 중요한 개념이다.

이러한 요인들을 살펴보면 개인적 특성 에 대한 요인과 그리고 직무의 특성에 대한 요인으로 구분을 할 수 있다.

1) 개인적 특성에 대한요인

개인적 특성에 대한 요인은 성별, 연령, 교육수준, 직무수준 등이 있다. J.hunt는 연령과 직무만족과의 관계는 U자형 그래프를 나타낸다고 하여 대부분 사람들은 처음부터 업무를 시작하게 되는 연령일 때 만족도가 가장 높고 ,20대 후반이나 30대 초반에 걸쳐 점차 만족도가 떨어지는 추세에 있으며 그 이후로 점차 증가 한다고 한다.⁵¹⁾

그리고 인적배경과 직무만족의 관계에 대한 연구결과를 살펴보는 것은 직무 만족의 영향요인을 고려하는데 매우 중요한 역할을 한다.

첫째, 연령과 근속을 들 수 있다.

알티머스와 테신은 생산직 종업원을 대상으로 연령에 따른 직무 만족 수준을 측정한 연구에서 연령이 많은 종업원이 연령이 적은 종업원 보다 상대적으로 직무자체, 존경, 전체 만족 수준에서 높은 연구 결과를 제시 하였다. 종업원이나 나이가 많을수록 그들의 직무에 대한 만족 수준이 높아지는 경향은 일반적으로 직무경험의 다양성으로 인해 작업환경에 대한 효과적인 적응이나 낮은 기대감 등에서 그 원인을 찾을 수 있다. 또한 근무 연수가 길수록 고용상의 안정, 급여 증가 및 승진기회가 많아져 직무만족수준이 높아지는 경향이 있다.

둘째, 교육수준으로 교육수준과 직무만족과의 관계는 연구결과에 따라 정(positive)의 관계와 부(negative)의 관계로⁵²⁾ 나타난다.

그 이유는 교육수준이 높을수록 더 좋은 월급과 그리고 진급을 할 수 있는 기회를 갖게 되는 것이기 때문이다. 또한 결혼을 한 종업원이 하지 않은 종업원 보다 더 직무에 만족감을 가지는 경우도 있다. 이유는 결혼을 한 다음 그에 따른 책임감을 강하게 느끼기 때문이 아닌가 생각이 든다.

51) F. W. Hant & P. N. Saul, The relationship of age,tenure and job satisfaction in males and females, Academy of Management ,1975, 18 pp.690-702. 재인용, 하영철 (2011), 「호텔 조리장의 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」, 경기대 대학원, 박사학위논문, p.31.

52) Guilford, & Gray,Motivation & Modern, Management Massathusetts Addison-Wilsey Publishing, 1970, pp.177-179. 재인용, 김홍규(2002), 「중저가 호텔 종사원 직무만족과 서비스 품질에 관한연구」, 경기대 대학원, 석사학위논문, p.22.

2) 직무의 특성에 대한 요구

직무를 하면서 직무 만족의 정도에 따라 그에 영향을 미치는 조직의 상황요인들이다.

(1) 직무자체

직무 자체 만족은 조직의 구성원들이 근무를 하면서 어느 정도 그 직무에 만족을 하는가 하는 것이다.

(2) 인사행정

인사행정은 종업원이 근무를 하면서 그 회사의 인사행정에 어느 정도 만족을 하는가 하는 것이다 .거기에는 승진, 부서이동, 인사 고과 근무성적, 목표 달성, 회사의 충성도 등을 들 수 있다.

(3) 보수

보수란 종업원이 그동안 근무한 대가로 받는 금전적인 보상을 말하며 생계와 직결되기 때문에 종업원의 근무의욕, 맡은 업무효율성과도 깊은 연관이 있기 때문이다.

[표 2-4] 직무만족의 결정요인에 영향을 미치는 요인

학자	직무만족 결정요인
Herzberg	위생요인과 동기요인으로 분류
Vollmer&kiney	교육수준
Porter&Lawler	직급
Ginzberg	보수, 명예
Jurgenson	승진 ,작업조건, 복지후생
Locke	임금, 승진, 복지후생, 작업조건
Alderfer	임금, 후생복지, 성취 존중
Myers	성취감, 승진, 성과, 즐거움

자료: 선행 연구를 바탕으로 논자가 재구성

직무만족에 영향을 미치는 요인들은 이와 같이 여러 연구자들에 의해 연구되었으나, 아직도 직무의 특성이나 환경, 연구, 목적 등에 따라 차이가 있어 정형화된 요인을 한마디로 표현하기는 어려우며, 동일한 요인이 서로 다른 용어로 표현되고 있는 경우도 있다.

제 4 절 조직 몰입

1. 조직몰입의 개념

조직몰입에 대한 연구는 1960년대 처음 시작된 이래로 최근까지 많은 관심이 집중되고 있다. 더욱이 1980, 90년대 기업들의 구조상으로 인한 많은 인력삭감이 일어나자 조직원들이 느끼는 고용불안감에서 오는 다양한 문제가 발생하게 되면서 이를 어떻게 해결할 것인가에 대한 관심으로 조직몰입에 대한 연구는 더욱 확산되었다.⁵³⁾

우선 몰입의 의미에 대한 사전적 정의는, ‘어떤 것을 하겠다는 혹은 어떤 식으로 행동하겠다는 행동노선 또는 어떤 신념을 따르겠다는 일종의 맹세, 서약, 의무, 책임 등으로 나타나 있다. 따라서 몰입은 어떤 것을 따르겠다는 약속 또는 지키겠다는 것으로 정의되며, 그대상은 사람, 집단, 조직, 신념, 목표 등 다양하다고 할 수 있다.

국내학자들은 ‘commitment’에 대한 해석을 ‘몰입, 전념, 헌신, 몰두’등의 용어로 번역하여 사용하고 있으며, 몰입의 사전적 의미는 어떤 일에 온 정신을 기울임으로서 정의 된다.⁵⁴⁾

조직몰입은 개인이 조직에 대한 만족감, 소속감, 자부심, 충성심 등과 같은 감정을 통하여 느끼는 심리적 애착의 정도 (정서적 몰입)와 조직을 떠남으로써 잃게 될지도 모르는 축적된 투자나 부수적 투자 때문에 조직구

53) 마상진(2004), 「실업계고등학교 교사의 직업교육 가치성향과 조직몰입의 관계」, 서울대 대학원, 석사학위논문, p.36.

54) 이영희(2005), 「학교특성이 교사의 조직몰입에 미치는 영향」, 동국대 대학원, 박사학위논문, p.12.

성원으로서 남아 있다고 느끼는 개인적 경험의 정도(지속적 몰입), 그리고 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 상태 (규범적 몰입)이라고 할 수 있다.⁵⁵⁾

조직몰입의 개념은 크게 기대 이론적 접근, 태도 적 접근, 행위적 접근 방법으로 구분할 수 있는데, 조직몰입에 대한 기대 이론적 접근방법에서는 조직을 떠나지 않으려는 성향으로 정의하고 있으며(Becker, 1960), 태도 적 접근방법에서는 정서적인 태도과정을 중시하는 가장 널리 사용되고 있는 개념적 접근방법을 사용되고 있는데, 즉 조직몰입을 조직 구성원이 속한 조직에 충성을 기꺼이 바치려는 의욕, 개인의 존재를 조직과 결합시키려는 태도, 조직목적을 수용하려는 신념이라 정의하고 있다.⁵⁶⁾

Mowday, Steer & Porter⁵⁷⁾은 조직몰입을 ‘조직 구성원이 조직에 대해 정서적이고 태도적인 일체감을 지속적으로 지니고 있는 정도’로 정의하였다.

곽선영(1993)은 조직몰입을 심리적 접근방법으로 분류 하고 있다. 심리적 조직몰입은 Buchann(1974)에 따르면 크게 세 가지로 나눌 수 있는데, 첫 번째는 개인이 조직체의 가치관과 목표를 자신의 것과 동일시하는 것과 두 번째는 조직의 목표 및 자신의 것과 동일 시 하는 것과 세 번째는 조직의 목표 및 가치관에 대하여 자신의 임무에 몰입하는 개념으로 보며, 마지막으로 조직에 대한 충성심의 개념으로 정리하고 있다. 또한 행동적 접근 방법으로 조직 내 구성원이 조직을 위해 노력하고 최선의 투자를 하는 것이라 정의를 할 수 있다.⁵⁸⁾

조직몰입에 대한 선행연구를 살펴보면 윤대혁(1999)은 공정성인식이 직무와 조직몰입에 미치는 영향을 연구하면서 분배공정성의 보상과 승진, 인적관리시스템의 절차공정성의 중요성을 강조하였다.

55) 강신규(2001), 「리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 실증 연구」, 서울대 대학원, 박사학위논문, p.37.

56) 윤정현(2001), 「호텔기업 종업원의 팀웍이 조직몰입에 미치는 영향」, 『산업경제연구』, 14(4): pp.239-255.

57) R. T. Mowday, R. M. Steer, & L. W. Porter, The measurement of organizational commitment', journal of Vocational Behavior, 1979, 14(2). pp.224-247.

58) 곽선영(1993), 「커뮤니케이션에 의한 직무 만족과 ,조직몰입의 증대에 관한 연구」, 인하대 대학원, 박사학위논문, pp.10-60.

서철현(2005)은 호텔에 종사하는 조직종사원들이 근무를 하면서 느끼는 공정성이 조직몰입에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이수광은(2007)은 호텔 기업에 종사하는 연봉제사원을 대상으로 조직공정성이 조직에 미치는 영향과 그 과정에서 임금과, 근무기간, 이직 가능성의 조절효과를 제시하여 분석한 결과 공정성은 조직몰입에 유의한 영향이 미치는 것을 알았다. 여러 학자들의 조직몰입에 대한 정의는 다음과 같다.

[표 2-5] 조직몰입의 정의

학자	정의
Mowday(1982)	조직의 목표와 가치에 대한 신뢰와 수용, 조직을 위해 노력하는 의지, 조직 구성원으로 남으려는 강한 욕구.
Anderson&Williams(1991)	개인이 조직에 대한 몰입의 상대적 강도 혹은 조직과 동일시 하는 상대적 강도.
Meyer(1993)	조직자체에 대한 개인의 감정을 반영하는 태도, 행동 양식
이재훈(2000)	조직과 목표에 대한 강한신념과 노력을 하고자 하는 의지 및 조직에 남으려는 욕구
조장은(2004)	조직구성원이 조직에 대해 정서적 애착심과 충성심을 가지고 조직의 목표와 가치에 자신의 목표와 가치를 동일시함으로써, 조직에 남으려는 강한 욕구, 의지
민병준, 박경희(2004)	자신이 속한 조직에 대한 호의적 태도.
석기현(2004)	조직목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 애착, 조직에 대한 헌신, 조직 구성원 자격을 유지하려는 강한욕구
김성곤(2005)	조직과 관련한 개인의 심리적 상태
오석태(2007)	조직에 대한 개인의 감정을 반영하는 포괄적인 개념

자료: 이지현(2009), 「공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」 -서울시 특급호텔 종사원중심으로, 남서울대 대학원, p.24.

2. 조직몰입의 영향요인

과거의 일반화된 조직몰입과 다양한 형태로 구성된 것으로 한 가지 원인에 의해 결정 되는 것이 아니라 현재는 다양한 형태의 심리적 상태를 기초로 하여 나타날 수 가 있다.

이에 대하여 연구를 한 학자가 Meyer & Allen 인데 이 연구에서 찾아 볼 수 가 있는데 그들은 개인이 조직에 몰입을 하는 3가지 다른 이유를 제시 하였다. 정서적 몰입(Affective Commitment), 유지 적 몰입(Continance Commitment), 규범적 몰입(Normative commitment) 등으로 조직몰입을 나누었다.⁵⁹⁾

1) 정서적 조직몰입

정서적 조직몰입은 개인과 조직의 동일한 가치관을 소유하고 있다는 사실에 기초를 둔 심리적 상태로써 개인의 욕구에 두고 있으며 심리적 애착심을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미 한다.⁶⁰⁾

2) 유지적 조직몰입

유지 적 조직몰입은 가족과 친지 등의 관계 때문에 개인이 조직과 만족한 관계를 유지해야 한다는 의무에 기초를 두고 있는 심리적 상태로써 종사원들이 자신의 경제적 필요성 때문에 조직에 남는 경우로 거래 적 몰입으로도 인식 된다.

또한 유지 적 조직몰입은 외부적인 보상에 기초 하여 태도나 행동을 받아들이는 심리적인 상태로써 개인이 조직에 들인 투자를 잃지 않기 위한

59) 장은미(1997), 「경력관련 변수와 조직몰입 분석: 경력단계와 경력 경로와의관계」, 『경영학 연구』, 26(2), pp.271-286.

60) C. A O'Reilly, .& J. Chantman, Organizational commitment and psychological attachment:The effects of compliance,identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied psychology, 1986, 71, pp.492-499. 재인용, 장은미(1995), 「정규직과 임시직의 조직몰입에 관한 비교 연구」, 『인사관리연구』, 19, pp.301-321.

필요성에 의해서 조직에 남아있는 것이다.⁶¹⁾

그러므로 종업원이 조직에 공을 들인 시간과 노력, 투자 등이 시간이 지나감에 따라 이익이 발생되는데 그 조직을 떠남으로써 발생하는 비용이 많이 들 때에는 그 조직에 몰입을 하게 되는 것이다.

3) 규범적 조직몰입

마지막으로 다른 형태의 조직 몰입을 소유한 사람은 그들이 그렇게 해야 한다고 느끼는 강한 의무의 감각에 의존한다.

종사원이 조직의 가치를 완전히 자신의 것으로 받아들인 상태로 이렇게 내면적인 요소들을 중요시 여기는 사람들은 외면적인 요소를 중요시 여기는 사람들보다 결근과 이직의 경향이 낮은 것으로 나타났으며, 내면적 요소를 중요시 하는 정서적 조직 몰입의 소유자는 유지 적 조직몰입의 소유자에 비하여 조직에서 요구하는 이상의 노력을 하며 조직을 위하여 희생하는 경향이 있는 것으로 나타났다.⁶²⁾

61) J.Brockner,S.Grover,T.F.Reed,&R.L.DeWitt, "layoffs, job insecurity and survivors"work effort: evidence of an inverted- U relationship".academy of management Journal, 1992,35(20), pp.413-425. 채인용, 김해룡, 김용성(2005), 「직무불안이 조직 구성원의 조직 몰입과 노조몰입에 미치는 영향에 관한연구」, 『한국인사. 조직학회』, 발표 논문집, pp.497-522.

62) 김해룡,김용성(2005), 「직무불안이 조직 구성원의 조직몰입과 노조몰입에 미치는 영향에 관한연구」, 『한국 인사조직 학회』, 발표논문집, pp.497-522.

[표 2-6] 조직몰입의 구성요인

연구자	구성요인	개념(정의)
Kanter (1968)	근속몰입	조직에 투입한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력이다.
	응집몰입	집단의 응집력을 강화하기 위해 의식이나 사회적 유대관계의 단념으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착이다.
Etzioni (1975)	도덕적 몰입	조직의 목표와 가치관의 내면화에 기초한 긍정적 성향이다.
	타산적 몰입	혜택과보상의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향이다.
	소외적 몰입	착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향이다.
Staw&Sala ncik(1977)	태도적 몰입	다양한 조직들에 의한 조직에의 강한 동일성 또는 조직에 의 심취를 말한다.(조직 행위론적 접근법)
	행위적 몰입	조직에 투자된 매몰 비용에 의해 조직에 구속된 상태를 말한다. (사회심리학적 접근법)
Allen&Me yer(1990)	정서적 몰입	조직에 대한 구성원이 갖는 감정적 애착과 조직과의 일체감을 말한다.
	계속적 몰입	구성원이 조직을 이탈함으로써 발생하는 손실비용이 크기 때문에 조직에 거래적으로 몰입을 한다.
	규범적 몰입	조직에의 의무에 대한 조직 구성원으로 남으려는 도덕적 의무감이다.

자료: Mowday, Porter&steers(1982), Employee-Organizations Linkage: The Psychology of commitment, Absenteeism, and Turnover, New York: Academic press; Meyer&Allen(1991), "A three-Component Conceptualization of Organizational commitment", Human Resource Management Review, 1, pp.61-89.

제 5 절 신 퇴

1. 신뢰의 개념

신뢰 (Trust)의 사전적 해석은 “믿고 의지함”이다. 이러한 신뢰에 대한 연구는 심리학, 정치학, 인류학, 역사학, 사회생물학 등 다양한 분야의 사회과학문헌을 통해 주목 받아온 개념이다. 신뢰에 대한 모든 논의에 앞서 인정되어야 할 명백하고도 단순한 사실은 신뢰 없이는 우리가 당연한 것으로 받아들이는 매일매일의 일상적인 사회적 삶이 도저히 불가능하다는 사실이다(Luhmann,1988).⁶³⁾

신뢰에 대한 정의 문제에 대하여 현재까지 많은 학자들의 관심과 논란을 불러 일으켜 왔다. 신뢰의 사전적 의미로는 “믿고 의지함”이지만, 사회심리학적 의미로 Rotter(1980)는 “한 개인이 다른 개인이나 그룹의 말이나 약속, 구두 혹은 문서의 진술이 믿을 만 하다고 하는 일반적 기대”라고 하였다.

신뢰를 신뢰객체의 선의에 대한 믿음이라고 단순히 정의 하는데서 오는 한계를 극복하기 위하여 노력한 초기연구의 대표적인 것은 Rotter(1980)에 일련의 연구이다.

그는 사회학습이론의 관점에서 신뢰를 “다른 개인 또는 집단이 약속한 것에 대해 본인이 믿어도 될 것 이라는 일반적인 기대 ”라고 정의 하였다. 여기서 일반화된 기대란 신뢰객체가 비교적 안정적인 특성을 가지고 있으며, 약속을 잘 지킨다는 것을 점차 학습함으로써 신뢰객체에 대한 신뢰가 형성된다는 것이다.⁶⁴⁾

경쟁이 심하지 않은 사회에서는 신뢰가 크게 부각되지 않았으며 기업의 생존에 대하여서도 별다른 차이를 주지 않았다. 기업의 경쟁이 심각한 상황에서 신뢰는 반드시 조직이 보유해야 할 중요한 문제이며, 결국 신뢰는

63) N.Luhmann, "familiarity, confidence." Trust: Problems and Alternatives. In D.gambetta(ed.), trust: Making and breaking cooperative Relations New York: basil blackwell, 1988, pp.94-108.

64) 권석균(2000), 「부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향」, 『경영학연구』, 29(1): pp.187-216.

비즈니스에 있어서 중요한 이슈이기 때문에 비즈니스에 대하여 관련된 신뢰가 무엇이며 어떻게 구축되는지를 이해하는 것은 매우 중요하다.⁶⁵⁾

Zucker(1986)는 신뢰를 “교환당사자 간에 공유되는 관계에 대한 일정한 기대(expectations)의 집합” 이라고 정의하고 있다.

Gambetta(1988)는 신뢰를 “신뢰객체가 본인에게 이익이 되거나 적어도 해롭지 않은 어떤 행동을 할 확률이 높다는 기대 또는 믿음을 갖고 있는 것” 이라고 정의하고 있다.

Cook과Wall 은 “다른 사람의 선한 의도에 기꺼이 귀인 하여 그 사람의 말과 행동에 확신을 가지는 정도” 라고 하였으며, Zucker(1986)는 신뢰를 “교환 관계에 있는 사람들 간에 공유 하는 기대의 집합” 이며 그 기대에 일반적으로 인정되는 선형적 가치의 성격을 띠고 있다고 하였다.⁶⁶⁾

한국의 경우 지난 1997년 외환위기로 인하여 IMF금융지원을 받는 상태에 이르렀을 때, 금융 부문에서의 통화량 확보라는 거시적 차원의 과제뿐만 아니라, 금융기관과 기업 간의 불신에 의한 연쇄부도, 회사의 부도 및 감원에 대한 피고용자들의 극심한 고용불안 등의 경제 사회의 신뢰회복 과제가 언론들에 의해 집중적으로 언급되면서 문제해결에 실질적으로 인도를 제공할 수 있는 신뢰에 대한 연구들이 각 분야에서 시작 ⁶⁷⁾되었다.

신뢰의 개념은 여러 학문 분야에 따라서 다양한 관점에서 파악되고 있으며, 각각 학문분야 내에서조차도 그 개념의 정의에 합의를 못하고 있는 실정 이다. 이러한 신뢰 주체의 진실 된 상태는 다시 상대방에 대한 행위 방식에 영향을 주게 됨으로써 신뢰의 개념은 결국 조직과 제도적 상황에서의 다양한 행위와 관련을 맺게 되는 것이다.⁶⁸⁾

상사 및 동료에 대한 신뢰는 직원들의 조직에 대한 태도의 형성과 조직을 위한 행동 요소로 작용하게 된다. 조직에 대한 신뢰는 조직 구성원들의

65) L. Reynold., The trust effect.london,UK: Nicholas Brealey Publishing limited. 1997, pp.4-5.

66) 황명호(2005), 「호텔 조직에서 부하직원이 인식한 상사에 대한 신뢰의 선행변수와 결과변수의 구조적관계」, 경기대 대학원, 석사학위논문, p.6.

67) 임성만, 김명언(2000), 「조직에서의 신뢰 개관」, 『한국 심리 학회지: 산업 및 조직』 13, 2, pp.1-19.

68) 이창우(2003), 「고용불안시대의 의사결정참여가 종업원 태도에 미치는 영향」,대구대 대학원 석사학위논문, pp.30-50.

기여에 관하여 가치를 부여 받고 구성원들이 형성하는 일반적인 인식으로 정의 하고 있으며 구성원들이 조직으로 부터 필요한 존재임을 인식하고 복지에 많은 관심과 배려를 하고 있다고 생각할 때 구성원들은 조직에 보답을 하려고 한다.

먼저 신뢰는 조직에 있어서 높은 성과와 성장 발전을 시키며 조직에서 신뢰가 잘 형성 되면 구성원들은 신뢰가 부족한 구성원들 보다 정보의 공유 및 교환이 가능해져서 효과적으로 문제를 해결 할 수가 있다. 또한 조직에서 신뢰가 형성되면 안정된 생활을 할 수가 있고 구성원들이 강한 공동체 의식을 가지고 모든 조직에 자율적으로 참여를 하게 되며 인간 중심적인 조직으로 활동을 하게 된다.

따라서 조직에 있어서 신뢰라는 개념은 서로가 믿고 의지하며 강한 공동체 의식을 가지고 피해를 주지 않은 기대감이라고 정의를 할 수 있다.

2. 신뢰의 유형

신뢰에 대한 최근 연구동향에서 가장 두드러진 것 중의 하나는 신뢰에는 여러 유형 또는 차원이 존재 한다는 것이다.

이는 기존 연구에서 포괄적으로 신뢰를 정의해온 것에 비해 진일보한 것이다.

신뢰라는 개념 속에 내포된 다차원적 속성에 따라 다양한 신뢰를 정의 하여⁶⁹⁾ 보다 구체적으로 설명되고 있으며 이러한 유형들이 실증 연구를 가능하게 한다.

신뢰의 유형에 대하여 체계적으로 접근을 시도한 초기의 연구자는 Lewis & Wiegert 는 신뢰가 합리성과 감정이라는 두 가지 측면에서 형성 된다고 지적하고 이 두 가지는 기초가 높고 낮음에 따라 이성이 높고 감정개입이 낮은 ‘인지적 신뢰’ 이성이 낮고 감정개입이 높은 ‘감정적 신뢰’ 둘 다 높은 ‘이상적 신뢰’ 둘 다 낮은 ‘일상적 신뢰’ 등으로 구분 하였다.⁷⁰⁾

Zucker는 신뢰를 과정기반 신뢰, 특성기반 신뢰, 제도 기반 신뢰로 구분

69) 유문조(2004), 「변혁적 리더십이 신뢰유형이 조직 유효성에 미치는 영향」 대전대 대학원, 박사학위논문, p.48.

70) J.D. Lewis,&A.Wiegert., Trust as a social reality, Social Forces,1985, 63 (4), pp.967-985.

하였다. 과정기반 신뢰는 상호 순환적 교환의 개인경험을 통해 형성되고, 특성기반 신뢰는 사회적 유사성에 의해 형성되며, 제도 기반 신뢰는 공식적 사회구조의 규칙에 형성 된다고 하였다.⁷¹⁾

McCauley & Kuhnert는 신뢰를 대상에 따라 수직적 신뢰 (조직 신뢰, 상사신뢰), 수평적 신뢰(동료신뢰), 제도적 신뢰(시스템에 대한 신뢰)의 3가지로 범주화 하였다. 신뢰는 다차원적 변수이며 조직 구성원 개인은 동료를 신뢰 하면서도 그의 상사나 최고경영진을 불신 할 수도 있는 것이다.

Fox는 수직적 신뢰와 수평적 신뢰 간의 특성을 확인 했는데, 수평적 신뢰는 비슷한 업무 환경을 공유 하는 동등한 직원들 간의 신뢰를 의미 하며 수직적 신뢰는 조직 구성원 개인들과 그들의 직속상관이나 최고 경영진 혹은 조직 간의 신뢰를 의미 한다고 하였다.⁷²⁾

McAllister는 합리성과 감정의 두 가지를 통하여 인지에 기초한 신뢰와 정서에 기초한 신뢰 두 가지로 신뢰 유형을 구분 하였다.

인지에 기초한 신뢰는 타인의 역량이나 믿을 수 있음에 근거 하고 정서에 기초한 신뢰는 사람들 간의 감정적 결속에 기초한 신뢰이다.⁷³⁾

[표 2-7] 신뢰의 유형

연구자	신뢰유형
Lewis와Wiegert(1985)	이성, 감정
Zucker(1986)	과정 귀속 제도
Shaoiro,sheppard,Cheraskin(1992)	제재 ,지식 , 일체감
Mcallister(1995)	인지 , 정서
Cherany(1998)	지식, 성격, 제도, 인지
Jones와 George(1998)	조건적, 무조건적
김우택와김지희(2001)	생성과정, 신뢰형성, 신뢰대상
Scott(2003)	합리적, 사회 심리적

자료: 선행연구를 바탕으로 논자가 재구성

71) L.G.Zucker, The productoin of trust: Institutional sources of economic structure,1840-1920.in B.M. Staw&L.L.Cummings(eds.)research in Organizational behavie,1986, 8, pp.55-111. 재인용, 전옥규(2006), 「보상공정성지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증연구」:신뢰유형의 매개 역할을 중심으로, 한양대 대학원, 석사학위 논문, pp.15-19.

72) D.P.McCauley,&K.W.kuhnert, A, Theoretical Review&Empirical Investigation of Employee trust.public Administration Quarterly, 1992, pp.265-285.

73) D.J.McAllister, Affect and Cognition based trust as foundations for interpersonal coooperation in organizations,Academy of Management journal, 1995, 38(1), p.37.

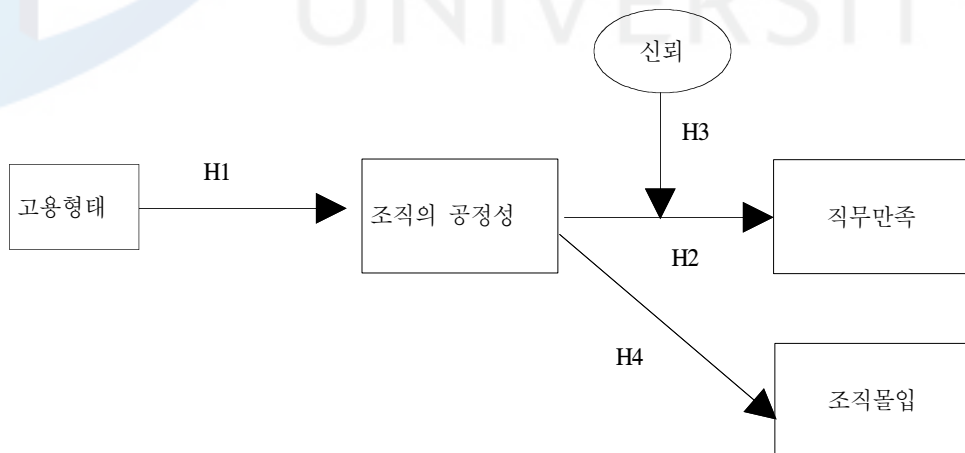
제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형의 설계와 가설

1. 연구의 모형

본 연구의 목적은 인적 자원 중심의 서비스 환대 산업인 호텔 기업에서 호텔 주방조직의 공정성이 직무만족과 조직몰입간의 관계를 알아보고 주방조직의 공정성과 직무만족 간에 신뢰가 어떠한 상호작용 역할을 하는지 알아보는 연구이다. 따라서 이론적 배경 및 선행연구를 바탕으로 실증 분석을 위한 연구 모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1>연구모형



2. 연구의 가설

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 기존의 선행 연구에서 다루었던 호텔 주방 조직의 직무만족과 조직몰입 상호간 작용효과에 미칠 수 있는 중요 변수들 중 조직공정성을 독립변수 알아보았다. 이에 전제가 되는 것은 고용유형에 따라 조직공정성을 느끼는 차이가 있을 것이라고 가정하였다. 또한 조직공정성이 만족을 이끄는 데에 신뢰의 조절역할을 검증한다. 또한 조직 공정성이 조직 몰입에 어떠한 영향을 미치는지 세부적인 관점에서 각 변수들 간의 관계를 알아보기 위하여 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

H1 : 호텔주방의 고용유형에 따라 조직의 공정성은 유의한 차이가 있을 것이다.

H2 : 호텔주방 조직의 공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3 : 신뢰는 호텔주방의 조직공정성과 직무만족간의 관계에서 상호작용 역할을 할 것이다.

H4 : 호텔주방 조직의 공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 연구 설계와 분석방법

1. 연구 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 조작적 정의를 사용 하는 변수는 크게 독립 변수와 종속 변수, 조절 변수로 분류한다.

독립변수는 조직공정성이며 종속변수는 직무만족과 조직몰입, 조절 변수는 신뢰이다. 이들 변수들을 대한 조작적 정의는 선행연구에 근거하여 아

래와 같이 설정을 하였다

1) 조직 공정성

조직공정성은 근무자가 조직 내에서 경험을 하는 다양한 공정성 지각의 차원들이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가 지각하는 정도로 정의를 하고자 하며, 공정성은 선행연구들을 통하여 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성으로 선정하였다.

(1) 분배공정성

분배 공정성은 조직의 보상과 관련 하여 다양한 성과와 투입에 대한 배분결과에 대하여 지각된 정도로 정의를 한다.

분배공정성을 측정하기 위하여 Moorman (1991), Murphy et. al.(2003), 송지준 (2005), 심원술 (2006)등의 선행연구를 통해서 본 연구인 호텔주방조직 맞게 측정항목을 수정 보완하여 개인의 노력, 개인의 경험, 업무량 ,그리고 업무결과 등 4개 항목 를 기준으로 리커트 5점 척도를 이용하여 ‘1은 전혀 그렇지 않다, 5는 매우 그렇다’로 측정을 하였다.

(2) 절차 공정성

절차공정성은 결과물을 획득 하는데 사용된 절차나 규칙에 대해 공정 하다고 구성원들이 지각하는 정도로 정의를 한다. 절차 공정성을 측정하기 위하여 Price&muller (1986), Moorman (1991), Murphy et al. (2003), 송지준(2005), 심원술(2006)의 선행연구 통해서 본 연구인 호텔 주방조직에 맞게 측정 항목을 수정 보완하여 의견수렴, 의사결정, 의사결정 과정, 자료수집 등 4개 항목을 기준으로 리커트 5점 척도를 이용하여 ‘1은 전혀 그렇지 않다, 5 는 매우 그렇다’로 측정을 하였다.

(3) 상호작용의 공정성

상호작용 공정성은 자기 자신이 속해있는 조직에서 보상이나 대우를 받으면서 상사나 상관과의 관계를 통해서 조직 구성원들이 지각하는 정도로 정의를 한다.

상호작용의 공정성을 측정하기 위하여 Moorman (1991), Murphy et. al.(2003), 송지준 (2005), 심원술 (2006), 정홍술 (2002)의 선행연구, 통해서 본연구인 호텔 주방조직에 맞게 측정 항목을 개인의견 존중, 신뢰성 예의, 개인적 사고존중, 솔직한 자세 등 4개 항목을 기준으로 리커트 5점 척도를 이용하여 ‘1은 전혀 그렇지 않다, 5는 매우 그렇다’로 측정을 하였다.

2) 직무 만족

직무만족은 한 개인이 직무에 갖고 있는 직무에 대하여 긍정적 태도이며 이 직무 만족에 결정을 미치는 요인들은 Locker(1976)와 Mayer(1991)의 선행연구를 통해서 호텔주방 조직에 맞게 측정 항목을 수정 보완하여 임금, 승진, 복지 후생, 작업조건, 성취감, 성과, 즐거움 등 8개 항목을 기준으로 리커트 5점 척도를 이용 하여 ‘1은 전혀 그렇지 않다, 5는 매우 그렇다’로 측정을 하였다.

3) 조직몰입

조직몰입은 한 가지 원인이 아니라 다양한 형태의 심리적 태도이며 개인이 조직이나, 조직목표, 구성원에게 바라는 기대 등에 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐의 정도로 정의 할 수 있다. 본 연구에서는 Meyer & Allen(1984)의 연구의 정서적 조직몰입, 유지적 조직몰입, 규범적 조직몰입 으로 나누어 3개 문항씩 9개를 호텔 주방조직에 맞게 측정 항목을 수정 보완 하여 리커트 5점 척도를 이용하여 ‘1은 전혀 그렇지 않다, 5는 매

우 그렇다'로 측정을 하였다.

4) 신뢰

신뢰는 서로가 믿고 의지하며 강한 공동체의식을 가지고 피해를 주지 않은 기대감으로 정의할 수 있다. 호텔 주방 조직에 맞게 조직신뢰, 동료신뢰, 상사신뢰 3 가지 차원으로 측정 항목을 수정 보완 하여 조직신뢰는 Nyhan & Marlowe(1993)이 개발한 문항중 약속의 이행, 도움 등 2개 문항을, 동료신뢰에서는 Cook & Wall(1980)이 개발한 문항 중 정직, 성실성 등 2개항을, 상사신뢰에서는 Cook & Wall(1980)이 개발한 문항 중 종사원의 견해존중, 공정한 대우 등 2개 문항 총 6개 문항을 리커트 5점 척도를 이용 하여 '1은 전혀 그렇지 않다, 5는 매우 그렇다'로 측정을 하였다.

2. 측정 도구의 개발

본 연구의 연구 과제를 검증하기 위하여 본 연구의 실증 분석을 위한 설문지 구성은 연구 목적에 따라 선행 연구를 근거로 하였으며 크게 조직의 공정성, 직무 만족, 조직 몰입, 그리고 신뢰 4개의 큰 부분으로 나누었다. 문항의 수는 조직공정성 12문항, 직무 만족 7개 문항, 조직 몰입 9개 문항 그리고 신뢰 6문항, 인구통계학적 문항 8문항으로 총 42문항으로 작성 하였다. 인구 통계학적 변수는 성별, 연령, 학력, 고용형태, 직위 연봉, 근속연수, 조리직종으로 구성 되었다.

본 연구에서는 인구통계학적인 문항은 명목척도로 측정되었고, 그 외의 문항은 등간척도인 리커트 5점 척도로 구성을 되었다.

3. 설문지 구성

본 연구에서는 실증분석을 위한 설문지 구성은 연구목적에 따라 기존 연구를 토대로 작성을 하였으며 설문지는 크게 5개의 영역 42 문항으로

구성되어 있다.

우선 조직 공정성에 관한 문항은 3 부분으로 나누어져 있으며 보상공정성 4 문항, 절차공정성 4 문항 ,상호작용공정성 4문항으로 구분 하여 총 12문항을 사용 하였으며, 직무만족에 관한 문항은 총 7문항이며 조직몰입에 관한문항은 총 9문항이며 신뢰에 관한 문항은 총 6문항이다. 이상의 문항은 ‘1.전혀 그렇지 않다 ’에서 ‘5.매우 그렇다’의 형태로 리커드 5점 척도를 사용 하였다.

마지막으로 조사대상자의 일반적인 특성을 파악하기 위한 문항으로 성별, 연령, 학력, 고용형태, 직위, 월평균소득, 근무기간, 조리직종 등을 묻는 명목척도를 사용하여 총 42문항으로 구성을 하였다.



[표 3-1] 설 문 지

변수명		설문지	출처	척도
조직 공정성	보상공정성	1.노력에 대한보상 2.경험에 대한보상 3.개인의 업무량에 대한보상 4.개인의 업무결과에 대한 보상	Price&Muller(1986) Moornam(1991) Murphy et al(2003) 송지준(2005) 심원술(2006)	
	절차공정성	5.의사결정에 앞서 직원의견수렴 6.의사결정을 공정하게 7.의사결정과정의 일관성 8.직무관련 의사결정 할 때 다양한 자료 수집	Price&Muller(1986) Moornam(1991) Murphy et al(2003) 송지준(2005) 심원술(2006)	
	상호작용공 정성	9.제시한 의견 존중 10.업무내용 처리 및 과정의 신뢰성 11.친절 하고 인격적으로 대함 12.직원에 솔직하고 정직한태도	Moornam(1991) Murphy et al(2003) 송지준(2005) 심원술(2006) 정홍술(2002)	
직무만족		1.임금 2.승진 기회 만족 3.복지 후생 만족 4.주방업무 만족 5.업무에 대한 성취감 6.일에 대한 성과에 만족 7.즐거움	Locker(1976) Mayer(1991)	리커트5 점척도
조직몰입		1.동료들 간의 우호적 2.주방은 일하기 좋은 장소 3.성공을 위해 기대하는 이상으로 노력 4.동료들의 회사 업무에 대한 책임감 5.일하기 좋은 주방 6.나의 가치관과 회사의 가치관과 동일 7.회사 입사의 만족감 8.회사의 미래에 대한 관심 9.근무 할 수 있는 최선의 회사	Meyer &Allen(1984)	
신뢰		1.약속의 신뢰 2.동료들의 도움 3.동료들 간의 의견일치 4.상사 없이 근무하는 동료들의 성실감 5.서로 견해존중 6.공정한 대우	Nyhan&Marlowe(1993) Cook&Wall(1980)	
인구통계 일반적 특성		성별, 연령, 학력, 고용형태, 직위, 월소득, 근무기간, 직종		명목척 도

4. 자료 수집 방법

본 설문은 서울시내에 위치한 특 1급 호텔 조리부 조리사들을 대상으로 효과적인 조리사 관리를 모색하기 위하여 설문 조사방법을 사용 하였고, 그리고 본 연구의 특성상 호텔 주방의 협조 없이는 설문조사를 하기 어렵기 때문에 일방적으로 설문지를 배포하는 방식보다는 사전 협조 요청단계를 거쳐 본 조사를 실시함으로써 설문지 회수 참여도를 높이는 방향으로 실시를 하였다.

본 연구의 자료 수집은 2011년 10월 24일부터 11월 3일 까지 11일간 서울시내 위치한 특 1급 호텔에 근무 하는 조리사들을 대상으로 하여 실시하였다.

설문지는 크게 조직공정성, 직무만족, 조직몰입, 신뢰와 인구 통계학적 분석 등으로 나누었다..

대상은 서울시내에 위치한 특 1급 호텔 6곳을 선정 하였으며 설문지 300부를 작성을 하여 각 호텔에 각 50부씩 배포를 하였으며 이중 290부를 회수 하였으며 이중에서 281부를 분석에 사용 하였다.

5. 분석 방법 및 절차

수집된 자료는 부호화 과정과 오류검토 작업을 거친 후, SPSS for Windows 18.0프로그램을 이용하여 통계처리한 후 자료 분석을 하였으며, 구체적인 자료 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 조사대상자의 인구통계학적 특성 및 근무환경 특성을 알아보기 위하여 빈도분석(빈도, 비율)을 실시하였다.

둘째, 측정도구의 타당성 및 신뢰도를 검증하기 위하여, 요인분석과 Cronbach's Alpha 값을 활용한 신뢰도 분석을 실시하였다.

셋째, 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석을 통해 확정된 요인들의 요인별 상관관계를 분석하기 위하여 Pearson 상관분석을 실시하였다.

넷째, 고용형태에 따른 주방조직 공정성의 차이를 알아보기 위하여 2표본 평균비교 검정(t-test)을 실시하였다.

다섯째, 주방 조직의 공정성과 직무만족, 조직의 공정성과 조직몰입의 관계를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

여섯째, 신뢰가 조직의 공정성이 직무만족으로 가는데 조절역할을 하는지 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다.



제 4 장 분석결과

제 1 절 조사 자료의 분석

1. 표본의 일반적 특성

1) 표본의 인구 통계학적 특성

조사대상자의 인구통계학적 일반적인 특성은 [표 4-1] 과 같다.

먼저 고용형태는 정규직이 181명으로 64.5%이고, 비정규직이 100명으로 35.6%로 나타났다. 성별은 남자가 219명으로 77.9%이고, 여자가 62명으로 22.1%를 차지하였다. 이는 사회 경제 활동에 종사하는 종사원의 성별 구성이 남성이 여성에 비해 높음을 보여 주는 것이라고 할 수 있다.

연령은 20-29세는 79명으로 28.1%, 30-39세는 123명으로 43.8%로 가장 높게 나타났으며 40-49세는 70명으로 24.9%, 50세 이상은 8명으로 2.8% 그리고 무응답이 1명 0.4%로 나타났다.

교육수준은 고졸이 23명으로 8.2%, 전문대졸이 168명으로 59.8%, 대졸이 75명으로 26.7%, 대학원졸업이 13명으로 4.6%, 무응답 2명으로 0.73%로 나타났다.

직급별로는 사원이 163명으로 58.42%, 주임 급이 71명으로 26.52%, 대리급이 37명으로 13.26%, 과장급이상이 5명으로 1.79%, 무응답이 2명으로 0.01%로 나타났다.

월 소득에 있어서는 100 만원 미만이 5명으로 1.8%, 100-200 만원이 108명으로 38.4%, 200-300만원이 76명으로 27%, 300-400 만원이 59명으로 21%, 400 만 원 이상이 29명으로 10.3%로 나타났다.

근무연수는 1-5년이 96으로 34.2%, 6년-10년 68명으로 24.2%, 11년-15년이 62명으로 22.1%, 16년 이상이 52명으로 18.5%, 무응답이 3명으로 1.1%로 나타났다.

마지막으로 조리직종은 한식 25명으로 8.9%, 양식 162명으로 57.7%, 중

식 17명으로 6.0%, 일식 28명으로 10.0%, 제과 제빵28명으로 10.0%, 그리고 기타 21명으로 7.5%로 나타났다.

[표 4-1] 표본의 인구통계학적 특성에 대한 빈도분석 결과(N=281)

구 분	내 용	표 본 수	비 율(%)
고용형태	정규직	181	64.4
	비정규직	100	35.6
	합계	281	100
성별	남자	219	77.9
	여자	62	22.1
	합계	281	100.0
연령	20~29세	79	28.1
	30~39세	123	43.8
	40~49세	70	24.9
	50세 이상	8	2.8
	무응답	1	0.4
교육수준	고졸	23	8.2
	전문대졸	168	59.8
	대졸	75	26.7
	대학원졸	13	4.6
	무응답	2	0.7
직급	사원	163	58.42
	주임 급	74	26.52
	대리급(계장)	37	13.26
	과장급 이상	7	1.80
월 소득	100만원 미만	5	1.8
	100~200	108	38.4
	200~300	76	27.0
	300~400	59	21.0
	400만원 이상	29	10.3
	무응답	4	1.4
근무 년수	1~5년	96	34.2
	6~10년	68	24.2
	11~15년	62	22.1
	16년 이상	52	18.5
	무응답	3	1.1
직종	한식	25	8.9
	양식	162	57.7
	중식	17	6.0
	일식	28	10.0
	제과 제빵	28	10.0
	기타	21	7.5

2. 연구변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서 사용된 척도의 타당성 및 신뢰도를 검증하기 위해 요인분석(Factor Analysis)과 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 실시하였다.

요인분석이란 연구에서 사용된 문항의 타당성을 검증하기 위한 목적과 많은 수의 문항을 정보손실의 기준점을 정하여 두고 적은 수의 요인으로 축소하여 분석하기 위함이다. 본 연구에서는 사전조사를 통한 탐색적 요인분석을 실시하여 문항을 1차적으로 검증하였으므로, 본 조사의 척도에 대한 타당도를 검증하기 위하여 하위 요인별 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출법은 주성분법(Principal Components)을 사용하였으며, 탐색적 요인분석의 특성(하위 요인별 1개의 요인을 추출함)에 따라 요인회전은 실시하지 않았다.

또한 요인적재량(factor loading)의 수용기준은 일반적 수준인 0.5 이상으로 설정하였다.

또한, 최종적으로 선정된 요인별 문항이 어느 정도의 내적 일치도를 가지는지 다시 한번 확인하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 그 결과 모든 하위요인에서 신뢰도 계수(Cronbach's Alpha)값이 0.8보다 모두 높은 신뢰도 계수 값이 나타나 본 연구에서 사용된 문항의 신뢰도에 문제가 없음을 재확인 하였다.

1) 주방조직 공정성의 타당성 및 신뢰성 검증

[표 4-2] 는 주방조직 공정성의 타당성 및 신뢰성을 검증한 결과이다. 분석결과 주방조직의 공정성은 3개의 요인으로 추출되었으며, 추출된 요인은 아이겐 값(eigen value)은 1을 기준으로 하였다. 또한 누적 분산 값이 72.5%로 나타나 요인분석에 의해 추출된 주방조직 공정성 요인이 전체의 73%를 설명하고 있는 것으로 나타났다.

각각의 추출된 주방조직의 공정성요인은 F1 상호작용 요인, F2 분배의 요인, F3 절차의 요인으로 명명하였다.

F1 상호작용공정성 요인은 4개 항목으로 구성되었으며, 아이겐 값은 3.692로 나타났으며, 신뢰도계수는 0.882로 매우 높게 나타났다.

F2 분배공정성 요인은 4개 항목으로 구성되었으며, 아이겐 값은 3.273으로 나타났으며, 신뢰도계수는 0.8889로 매우 높게 나타났다.

F3 절차공정성 요인은 2개 항목으로 구성되었으며, 아이겐 값은 1.739로 나타났으며, 신뢰도계수는 0.7444로 비교적 높게 나타났다.

본 연구에서 사용된 주방조직의 공정성 평가항목은 선행연구를 통해 구성된 12개로 요인분석결과 2개 항목, ‘주방에서 의사결정에 앞서 직원들에게 의견을 충분히 수렴’, ‘의사결정을 할 때 다양한 자료 수집’ 항목이 제거되었다.

[표 4-2] 주방조직 공정성의 타당성 및 신뢰성 검증결과

항목	요인	요인 적재치	아이겐 값	% 분산	% 분산(누적)	신뢰도 계수
업무처리	F1 상호작용 공정성	.856	3.692	30.770	30.770	0.8820
정직한 태도		.815				
친절과 인격적		.781				
의견존중		.744				
노력 보상	F2 분배 공정성	.887	3.273	27.276	58.047	0.8889
경험 보상		.873				
업무 보상		.801				
결과 보상		.769				
의사결정 과정	F3 절차 공정성	.808	1.739	1.739	72.537	0.7444
적용		.692				
의사결정 공정						

* KMO : 0.899, Bartlett 구형성 검정 : $\chi^2=2011.919$, $p=0.000$

2) 직무만족의 타당성 및 신뢰성 검증

[표 4-3] 는 직무만족의 타당성 및 신뢰성을 검증한 결과이다. 분석결과 아이겐 값(eigen value)은 4.108로 나타났으며, 신뢰도 계수는 0.8816으로 매우 높게 나타났다.

요인에 대한 누적 분산비율이 58.688로 나타나 전체의 58%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 요인분석의 적절성 판단기준인 KMO 값도 0.5이상이며, Bartlett 구형 성 검정도 유의하였다.

[표 4-3] 직무만족의 타당성 및 신뢰성 검증결과

항목	요인	요인 적재치	아이겐 값	% 분산	% 분산(누적)	신뢰도 계수
급여 만족	직무만족	.739	4.108	58.688	58.688	.8816
승진기회 만족		.752				
복지 후생		.778				
주방업무		.816				
성취감		.798				
성과		.750				
업무 즐거움		.725				

* KMO : 0.842 Bartlett 구형성 검정 : $\chi^2=1118.74$, $p=0.000$

3) 조직몰입의 타당성 및 신뢰성 검증

[표 4-4는] 조직몰입의 타당성 및 신뢰성을 검증한 결과이다. 분석 결과 아이겐 값(eigen value)은 4.448로 나타났으며, 신뢰도 계수는 0.8801로 매우 높게 나타났다.

요인에 대한 누적 분산비율이 49.421로 나타나 전체의 49%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 요인분석의 적절성 판단기준인 KMO 값도 0.5이상이며, Bartlett 구형 성 검정도 유의하였다. 조직몰입의 ‘요인분석 결과 동료들에게 일하기 좋은 주방’ 항목이 제거되었다.

[표 4-4] 조직몰입의 타당성 및 신뢰성 검증결과

항목	요인	요인 적재치	아이겐 값	% 분산	% 분산(누적)	신뢰도 계수
동료 우호적	조직몰입	.561	4.448	49.421	49.421	0.8701
주방 업무 편함		.772				
회사 성공 노력		.639				
업무지속 수용		.695				
회사 가치관		.790				
입사 전후 만족감		.695				
회사 미래 관심		.714				
최선의 회사		.727				

* KMO : 0.858 Bartlett 구형 성 검정 : $\chi^2=1114.64$, $p=0.000$

4) 신뢰의타당성 및 신뢰성 검증결과

[표4-5] 는 신뢰요인에 대한 요인분석 및 신뢰도분석 결과이다. 요인 분석의 고유 값(eigen value)은 3.634이고, 분산%는 60.565%로 신뢰요인에 대하여 60.565%의 설명력을 가지고 있다.

요인분석 적절성 판단기준인 KMO도 0.5이상인 값이고, Bartlett 구형 성 검정결과도 유의하였다.

또한 신뢰도 계수(Cronbach's Alpha)값이 0.869로 높은 값이 나왔다. 신뢰요인에 대한 신뢰도 및 타당도에 문제가 없음을 알 수 있다

[표 4-5] 신뢰요인에 대한 타당성 및 신뢰성 검증결과

항목	요인	요인 적재치	아이겐 값	% 분산	% 분산(누적)	신뢰도 계수
상사의 약속	신뢰	0.771	3.634	60.565	6.565	0.869
동료의 도움		0.788				
동료의 말, 행동		0.752				
성실업무 수행		0.752				
건해 존중노력		0.817				
공정한 대우		0.787				

* KMO : 0.833, Bartlett 구형성 검정 : $\chi^2=826.364$, $p=0.000$

5) 상관관계 분석

상관 관계요인끼리 상관관계를 알아보기 위하여 Pearson 상관분석을 실시하였다.

모든 요인들 간의 높은 양의 상관관계를 보인다.

[표 4-6] 요인 간의 상관관계

		분배	절차	상호작용	직무만족	직무몰입	신뢰
분배	Pearson 상관계수	1					
절차	Pearson 상관계수	0.609**	1				
상호작용	Pearson 상관계수	0.472**	0.798**	1			
직무만족	Pearson 상관계수	0.697**	0.638**	0.575**	1		
직무몰입	Pearson 상관계수	0.604**	0.664**	0.609**	0.712*	1	
신뢰	Pearson 상관계수	0.429**	0.633**	0.629**	0.531**	0.737**	1

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

제 2 절 연구가설의 검증

1. 가설 1의 검증

H1 : 고형유형에 따라 호텔 주방조직의 공정성은 유의한 차이가 있을 것이다.

[표 4-7] 는 가설 1의 검증 결과이다. 정규직과 비정규직간의 평균의 차이를 분석한 결과 유의수준 0.05이하에서 분배의 공정성과 상호작용의 공정성이 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 절차의 공정성은 유의수준 0.1이하에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 지지되었다.

결과의 의미를 살펴보면 분배의 공정성에 있어 정규직은 평균 3.4정도의 값을 보이는데 비정규직은 평균 2.81로 정규직에 비해 비정규직이 분배의 공정성이 부족하다고 느낀다는 것을 알 수 있다.

절차의 공정성은 유의수준 0.1이하에서 지지되었는데, 절차의 공정성에 있어서도 정규직의 평균값은 3.25, 비정규직의 평균값은 3.1의 값을 보이고 있다. 이는 절차에 있어서도 비정규직은 정규직에 비하여 공정성이 부족하다고 느낀다는 것을 알 수 있다.

상호작용공정성의 분석결과 정규직의 평균값은 3.37, 비정규직의 평균값은 3.18의 값을 보이고 있다. 이는 비정규직이 정규직보다 상호작용 공정성에 대하여 더 낮게 느끼고 있다는 것을 알 수 있다.

분배의 공정성, 절차의 공정성, 상호작용의 공정성의 정규직과 비정규직의 평균값을 살펴보면 모든 공정성 항목에서 정규직의 평균값이 비정규직의 평균값보다 높게 느낀다는 것을 알 수 있다. 이는 비정규직의 입장에서 직장 내의 공정성이 정규직보다 더 불합리 하게 느낀다는 것을 알 수 있다.

[표 4-7] 고용유형에 따른 주방조직 공정성의 T- test 분석결과

검정 및 집단변수		평균	표준편차	t 값	p
분배 공정성	정규직	3.04	0.77	2.402	0.017**
	비정규직	2.81	0.69		
절차 공정성	정규직	3.25	0.67	1.722	0.086*
	비정규직	3.10	0.72		
상호작용 공정성	정규직	3.37	0.72	2.023	0.044**
	비정규직	3.18	0.85		

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2. 가설 2의 검증

H2 : 호텔주방 조직의 공정성은 직무만족에 정(+)의 영향이 미칠 것이다.

가설 2는 호텔 주방조직의 공정성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는지를 규명하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

호텔주방조직의 공정성을 독립변수로 하고 직무만족을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과는 [표 4-8] 과 같다.

분석결과 호텔주방조직의 공정성과 직무만족도의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R^2 가 0.481로 나타나 전체적인 회귀식의 설명력은 48.1% 이다.

급간 자유도와 급내 자유도가 7, 270에서 분산분석에 의한 F 통계량이 83.265로 나타났으며, 이에 따른 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

독립변수들 간의 다중 공선성(multi-collinearity)을 점검하기 위하여 공차한계(tolerance limit)와 분산팽창계수(VIF : variance inflation factor)를 검증하였다. 다중공선성은 공차 한계 값이 클수록 분산팽창계수 값이 작을수록 다중공선성이 낮다고 할 수 있다. 공차한계는 한 독립변수가 다른 독립변수들에 의해서 설명되지 않는 부분을 의미하며, 분산팽창지수는 공차한계 값의 역수이다. 공선성 판단을 위한 일반적인 기준은 공차 한계 값이

0.1 이상으로 최대값은 1이며, 분산팽창계수는 10 이하이다. 분석결과 모든 회귀계수들의 공차한계가 0.1 보다 크며, 분산팽창계수는 10 보다 작아 허용한계 범위 내에 있음을 보여 주고 있어, 독립변수들 간의 다중공선성의 문제가 없는 것으로 볼 수 있다. 종속변수인 직무만족도에 조직의 공정성이 미치는 영향력의 크기를 독립변수에 의하여 설명되는 종속변수의 비율을 표준화된 β 값으로 비교할 수 있는데, ‘분배(0.408)’, ‘상호작용(0.259)’, ‘절차(0.217)’의 순으로 나타났다. 즉 조리종사원의 직무만족에 가장 큰 영향을 주는 조직 내 공정성 중에서는 분배에 대한 공정성이 가장 큰 영향을 주고 그다음으로 상호작용, 절차의 순으로 나타나는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2, ‘호텔 주방 조직의 공정성이 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’는 가설은 채택되었다.

[표 4-8] 주방 조직의 공정성과 직무만족간의 다중회귀분석 결과

분석 변수	비 표준화계수		표준화계수	t	p	공선성 통계량	
	B	표준 오차	Beta			공차 한계	VIF
상수	1.447	.174		8.333	.000		
분배	.956	.111	.408	8.625	.000	.861	1.162
절차	.300	.081	.217	3.716	.000	.566	1.767
상호작용	.352	.078	.259	4.533	.000	.587	1.702

모형 요약					
모형	R	R 제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.693	.481	.475	.71496	1.737

분산분석b					
모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1 선형회귀분석	127.688	3	42.563		.000
잔차	138.015	270	.511	83.265	
합계	265.704	273			

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

3. 가설 3의 검증

H3 : 신뢰는 호텔주방의 조직공정성과 직무만족간의 관계에서 상호작용 역할을 할 것이다.

가설2는 주방조직의 공정성에 대한 요인별로 신뢰의 상호작용 효과에 대하여 알아보았다.

신뢰가 조직의 공정성이 직무만족에 영향을 주는데 조절역할을 하는지 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다. 조절회귀분석은 독립변수와 조절변수의 상호 작용항을 만들어 분석하게 된다.

각각 변수설정은 다음과 같다

[표 4-9] 신뢰의 조절회귀분석 변수설정

독립 변수	조직의 공정성(분배, 절차, 상호작용)
종속 변수	직무만족
조절 변수	신뢰

그리고 다음과 같은 2개의 모형을 설정하여 모형1과 모형2의 설명력을 보여주는 R제곱변화량을 가지고 조절변수로서 역할을 했는지 판단하기로 하였다.

[표 4-10] R 제곱변화량 조절변수

모형구분	독립변수	종속변수
1단계	분배, 절차, 상호작용, 신뢰	직무만족
2단계	분배, 절차, 상호작용, 신뢰, 분배*신뢰, 절차*신뢰, 상호작용*신뢰	직무만족

이때, 독립변수와 조절변수, 상호 작용항 간의 선형관계가 존재하므로 다중공선성이 발생된다. 회귀분석에서는 독립 변수 간에 다중공선성이 있

을 경우 분석을 할 수 없기 때문에 조절회귀분석을 실시하는데 상호 작용항을 직접 사용 하는데 예는 문제가 발생할 수도 있다. 이러한 상호 작용항의 다중 공선 성을 피하기 위한 방법으로 평균집중화(Mean Centering)를 사용하게 된다.

평균집중화는 각각의 변수에서 변수의 평균값을 구한 후 (변수-평균값)을 해준다. 독립변수, 조절변수 모두 그러한 작업을 한 후 독립변수와 조절변수의 각각의 변수-평균값을 곱하여 준다. 그래서 이 값들을 회귀분석에 이용 한다. 모형1과 모형2의 회귀계수들은 아래 표와 같고 R^2 변화량으로 신뢰가 조절변수로서의 역할을 하였는지 판단한다.

분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 1단계를 살펴보면 유의수준 0.05하에서 분배 상호작용 신뢰가 유의하여, 분배 상호작용 신뢰가 직무만족에 영향을 미침을 알 수 있다. 조절변수 신뢰는 독립변수로서 유의확률이 0.005로 영향을 미쳤다. 분배, 상호작용, 신뢰가 직무만족에 영향을 미친다.

2단계 에서는 조절효과를 볼 수 있는 분배*신뢰, 절차*신뢰, 상호작용*신뢰가 모두 유의하지 않았다. 신뢰는 독립변수로서 종속변수인 직무만족에 영향을 미쳤지만 조절변수로서는 역할을 하지 못한다. 세부적인 회귀계수는 [표 4-11] 과 같다.

[표 4-11] 신뢰의 조직의 공정성과 직무만족간의 조절회귀분석 결과

모형		회귀 계수		t	유의확률
		B	표준화 B		
1단계	(상수)	0.192		1.221	0.223
	분배	0.463	0.483	9.921	0.000
	절차	0.139	0.134	1.842	0.067
	상호작용	0.137	0.149	2.245	0.026
	신뢰	0.163	0.146	2.810	0.005
2단계	(상수)	0.212		1.304	0.193
	분배	0.441	0.460	8.912	0.000
	절차	0.153	0.147	2.001	0.046
	상호작용	0.135	0.147	2.217	0.027
	신뢰	0.167	0.150	2.851	0.005
	분배*신뢰	0.042	0.077	1.260	0.209
	절차*신뢰	-0.035	-0.068	-.697	0.487
	상호작용*신뢰	-0.009	-0.017	-.0202	0.840

조절회귀분석의 R제곱 변화량은 [표 4-12] 와 같다.

[표 4-12] 조절회귀 R제곱 변화량

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	통계량 변화량		
				R 제곱 변화량	F 변화량	유의확률 F 변화량
1단계	0.764	0.584	0.578	0.584	98.369	0.000
2단계	0.766	0.587	0.577	0.003	0.688	0.560

조절회귀 단계별 R 제곱변화량은 0.003이고, 유의확률 F 변화량이 0.560으로 신뢰는 조절변수로서 역할을 못한다는 것을 알 수 있다. 즉 조직의 공정성이 신뢰에 의하여 직무만족에 영향을 미치지 않는다.

4. 가설 4의 검증

H4 : 호텔주방 조직의 공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4은 호텔 주방조직의 공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는지를 규명하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

호텔주방조직의 공정성을 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 [표 4-13] 에 나타나 있다.

분석결과 호텔주방조직의 공정성과 조직몰입도의 [표4-13] 관계에 대한 다중회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R^2 가 0.422로 나타나 전체의 42%를 설명하고 있는 것으로 나타났다.

급간 자유도와 급내 자유도가 7.270에서 분산분석에 의한 F 통계량이 65.648로 나타났으며, 이에 따른 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

종속변수인 조직몰입에 조직의 공정성이 미치는 영향력의 크기는 ‘상호작용(0.325)’ ‘분배(0.276)’, ‘절차(0.221)’, 순으로 나타났다.

즉 조리종사원의 조직몰입에 가장 큰 영향을 주는 조직 내 공정성 중에서는 상호작용 공정성, 분배의 공정성, 절차의 공정성 순으로 큰 영향을 주는 것임을 알 수 있다.

따라서 가설 4는 호텔 주방 조직의 공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4는 채택되었다.

[표 4-13] 주방 조직의 공정성과 조직몰입간의 다중회귀분석 결과

분석 변수	비 표준화계수		표준화계수	t	p	공선성 통계량	
	B	표준 오차	Beta			공차 한계	VIF
상수	.995	.185		5.394	.000		
분배	.652	.118	.276	5.545	.000	.864	1.157
절차	.306	.086	.221	3.573	.000	.559	1.789
상호작용	.441	.083	.325	5.342	.000	.578	1.730

모형 요약						
모형	R	R 제곱	수정된 R제곱	추정 값의 표준오차	Durbin-Watson	
1	.649	.422	.412	.7567	1.803	

분산분석b						
모형	제곱 합	자유도	평균제곱	F	유의확률	
1 선형회귀분석	112.796	3	37.599		.000	
잔차	154.636	270	.573	65.648		
합계	267.432	273				

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

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 의의

본 연구는 조직의 경쟁력은 조직 구성원 간에 형성되는 관계의 질에 의해 결정되며 이를 구성하는 중요한 요인으로 조직 공정성이라 생각하였다. 최근 호텔 인력 조직의 구성원이 비정규직이 많아지면서 이들이 정규직인지 아닌지에 따라 조직의 공정성을 다르게 느낄 것이라 가정하였고 연구 결과 그런 것으로 나타났다. 또한 조직 구성원의 관계의 질의 주요 척도로 조직 직무만족 조직몰입이 있는데 조직의 공정성 인식에 따라 이것들이 달라질 수 있다고 가정하였다. 조직공정성과 직무만족 관계에 있어서는 분배공정성이 가장 직무만족이 높았는데 이는 임금에 가장 많이 영향을 미치는 선행연구 결과와 같았다. 그러나 조직공정성과 조직몰입에 있어서는 상호작용 공정성이 가장 높았다. 이는 조직에 몰입할 수 있게 하는 데는 서로간의 의견 반영과 인격적인 존중, 정직한 태도, 업무처리의 명확성 등이 조직몰입을 이끄는 데 중요한 역할을 하는 것을 알 수 있다.

이러한 결과를 토대로 조직 구성원의 조직과 구성원에 대하여 공정성을 느낄수록 직무에 대한 만족과 조직 몰입이 높아진다는 것을 알 수 있고 이러한 조직 공정성을 느끼는데 구성원 자신이 정규직인지 비정규직인지가 많은 역할을 하는 것을 알 수 있다.

제 2 절 연구결과의 요약

본 연구는 호텔 주방조직 구성원들이 정규직, 비정규직인지에 따라 조직 공정성에 차이가 있는지 알아보고, 조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 주는지 알아보는 연구이다. 또한 조직에 대한 공정성 인식이 직무 만족을 이끄는 데 조직에 대한 신뢰가 어떠한 조절 역할을 하는지에 대하여도 알아보는 연구이다.

이를 위해 선행연구를 통하여 이론적 배경을 구성하고 연구 가설을 설정 하였다. 선행연구 결과 도출된 가설은 조직구성원이 정규직인지 비정규직인지에 따라 조직공정성을 다르게 느낀다는 가설을 도출하였다. 또한 조직 공정성이 직무만족을 이끄는 선행변수로 작용할 것이고, 조직공정성이 조직몰입을 이끄는 선행변수로 작용할 것이라는 가설을 설정하였다. 즉 조직공정성이 독립변수가 되고, 직무만족과 조직몰입이 종속변수가 되어 2변의 회귀분석을 실시하였다. 그리고 신뢰가 조직공정성이 직무만족을 이끄는 데 조절역할을 할 것이라는 가설도 설정하였다.

선행변수인 조직공정성은 조직의 공정성은 분배 공정성, 절차 공정성, 상호 작용공정성 3가지로 분류되었다.

가설검증 결과 분석결과 조직공정성은 직무 만족과 조직몰입에 중요한 요인이 된다. 하지만 신뢰가 조직 공정성이 직무만족을 이끄는 데는 조절 역할을 하지 못하는 것으로 밝혀졌다.

제 3 절 연구결과의 시사점

연구 가설에 대한 실증분석을 통하여 본 시사점들은 다음과 같다.

첫째, 고용형태에 따른 정규직과 비 정규직간의 조직 공정성에는 차이가 있음을 알 수 있는데 조직 공정성의 분배 공정성, 절차 공정성, 상호 작용 공정성 모두에서 정규직이 비정규직에 비하여 모두 높은 점수를 주고 있다. 이는 안정적인 고용의 보장조직 공정성에 대한 인식으로 이어 진다는 사실을 알 수 있다.

고정비용이 큰 호텔기업에서 직원의 증가는 재정적으로 부담을 증가 시키지만 반대로 직무 만족과 조직에 몰입함으로써, 업무적으로 효율을 가져오는 효과를 알아야 하며 인적 자원을 중요시 여기는 호텔기업은 임금, 보상, 승진 등 비정규직과 정규직에 차별을 두지 않아야 하며 이로 인하여 주방 조직원들은 직무에 만족을 느껴 소속감을 가짐으로써 직무만족과 조직몰입에도 영향을 미칠 것이다.

둘째, 조직 공정성이 바로 직무 만족으로 이루어지므로 직원들의 직무 만족을 극대화 할 수 있는 방안이 필요하다. 지금까지 선행연구에서는 호텔 종사원을 상대로 연구되어 왔지만 주방조직의 공정성이 조리 종사원들을 대상으로 실시하였으며 결과 공정한 대우와 차별 없는 임금제도, 보상, 동기부여, 신뢰 등은 회사에 대한 애사심을 가질 뿐만 아니라 업무에 있어서도 책임감을 가지고 근무를 한다는 것이다. 직무만족을 이끄는 공정성 요인으로 제일 큰 영향을 주는 요인이 분배공정성이므로 기업은 임금이나 직원혜택 뿐만 아니라 참여의 기회도 공정하게 제공하는 것이 바람직하다 하겠다.

셋째 조직 공정성은 바로 조직몰입으로 이루어지므로 직원들이 조직에 몰입 할 수 있도록 하는 방안이 필요하다. 이는 공정한 대우와 보상, 승진, 동기부여가 스스로의 업무를 수행할 수 있는 능력을 키워야 하며는 인사정책상으로도 차별을 두지 말고 회사에 대한 애사심을 가지는데 중요한 요인이 되며 소속감을 가짐으로써 조직에 몰입할 수 있도록 지속적인 관심을 가져야 한다. 조직몰입을 이끄는 공정성 요인으로 제일 큰 영향을 주는 요인이 상호작용 공정성이다. 상호작용 공정성은 서로간의 의견 반영과 인격적인 존중, 정직한 태도, 업무처리의 명확성 등인데 업무처리와 과정의 공정한 처리가 직원들을 조직 몰입을 이끌게 하는데 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.

마지막으로 조직의 상사들은 공정성을 바탕으로 조직원들의 커뮤니케이션을 이끌고 개인의 능력이나 경험을 고려한 처리와 공정한 보상을 위하여 최선을 다해야 할 것이다. 또한 회사차원에서 비정규직이 상대적인 소외감으로부터 벗어날 수 있도록 비정규직에 대한 처우와 제도적개선이 실행되어야 할 것이다.

제 4 절 연구의 한계점

본 연구는 호텔 주방조직 공정성에 대한 인식이 직무 만족과 조직몰입

에 미치는 영향을 실증 분석 하여 보다 구체적인 결과를 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

그러나 제한된 연구 상황을 고려해 볼 때 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 공간적인 한계로서 설문지의 연구 대상을 서울지역 특 1급 호텔로 한정되었기 때문에 우리나라 호텔 전체를 대변하기에는 다소 무리가 있다고 생각된다. 또한 비정규직과 정규직에 실증연구가 부족하여 직무만족과 조직몰입에 대한 요인들을 중심으로 구성하는데 어려움이 있었다. 또한 특 1급 호텔중심으로 하였기 때문에 2, 3급 호텔에 근무하는 호텔 조리 종사원들이 느끼는 직무 만족과 조직몰입에 관한 사항을 파악하는데 한계가 있다.

둘째, 설문지를 개인별로 나누어 수거하지 않고 부서별로 단체로 회수를 함으로써 익명성에 문제가 있을 수가 있다.

이러한 문제를 예방하기 위해 사전에 설문조사의 목적, 설문지 처리방법 등에 대하여 가능성을 완전히 통제를 하지 못하였다.

셋째, 직무 만족과 조직몰입 뿐 아니라 더욱 다양한 요인이 있지만 고용 형태에 따른 조직공정성이 단일 요인으로써 직무 만족과 조직몰입에 미치는 영향을 설명 하고자 하였다. 앞서서도 밝혀 듯이 설명하지 못한 다양한 요인의 개발과 연구가 필요 하다고 하겠다.

넷째, 신뢰가 조절역할을 한다고 가정하였으나 신뢰의 조절역할을 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 향후 선행연구를 보완하여 새로운 방향으로 변수를 선정하여 연구할 필요가 있다.

이상과 같이 관련하여 향후 연구에서는 보다 새로운 요인과 다양한 방법으로 확대하여 적용할 필요가 있다고 본다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

곽미경(1994), 「관광호텔 주방환경 평가에 관한연구」, 경기대학교대학원, 석사학위논문.

곽선영(1993), 「커뮤니케이션에 의한 직무 만족과, 조직몰입의 증대에 관한 연구」, 인하대학교 대학원, 박사학위논문.

권석균(2000), 「부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향」, 『경영학연구』, 27(1): 187-216.

고종욱, 류철(2005), 「분배, 공식절차 및 상호작용공정성이 호텔 종사자의 직무만족, 조직몰입 및 상사신뢰에 미치는 상대적 영향력에 대한 연구」, 『관광학 연구』, 제28권4집, pp.193-212.

강신규(2001), 「리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 실증 연구」, 서울대학교 대학원, 박사학위논문.

김현덕(1994), 「관광호텔 조리업무의 효과적인 관리방안에 관한연구」, 경기대학교 대학원, 석사학위논문.

김원국(2007), 「공정성지각이 조직 몰입에 미치는 영향에 관한연구」, 경기대 대학원, 석사학위논문.

김기영(2001), 「호텔 레스토랑 이용객의 메뉴선택 행동요인에 관한연구 : 서울 시내 특 1급 호텔 양식당 중심으로」, 『한국조리학회지』, 6(3): 25-55.

김기영(1991), 「한국관광 호텔 주방의 효율 적 경영방안에 관한연구」, 경기대학교 대학원, 석사학위논문.

김충호(1993), 『호텔 경영학』, 서울: 형설 출판사.

김지영(2008), 「서비스 종사자의 조직공정성 지각이 직무 만족 및 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 경희대학교 대학원, 석사학위논문.

김지영(2008), 전제서, p.8.

김지영(2008), 전제서, p.11.

김영진(1996), 「인사관리체제의 분배공정성과 절차 공정성」, 연세대학교 대학원, 박사학위논문.

김종재, 이경근(1999), 「조직 공정성이 다중적 조직몰입에 미치는 차등적 효과에 관한 탐색적 연구」, 전남대학교 『산업경제연구지』.

김성국(1999), 『조직과 인간행동』, 서울: 명경사.

김해룡, 김용성(2005), 「직무불안이 조직 구성원의 조직몰입과 노조몰입에 미치는 영향에 관한연구」, 『한국인사. 조직학회』, 발표논문집, pp.497-522.

김성혁, 원윤희(1992), 「직무만족과 서비스 제공수준에 관한연구」, 『관광학 연구』, 16 (0): 17-32.

김미향(1996), 「대구지역 관광호텔 조리 종사원 실태와 직무 만족에 관한 연구」, 『한국식품조리학회지』, 12 (2): 138-145.

마상진(2004), 「실업계고등학교 교사의 직업교육 가치성향과 조직몰입의 관계」, 서울대학교 대학원, 석사학위논문.

박정식(2011), 「호텔 F&B종사원이 지각한 경력 정채 조직 공정성이 사회적 태만에 미치는 영향」, 세종대학교 대학원, 석사학위논문.

박정식(2011), 전제서, p.15.

손영진(2008), 「임파워먼트가 직무 만족 및 조직 몰입에 미치는 영향」, 경북대학교 대학원, 석사학위논문.

손선익(2006), 「호텔 주방 작업 환경이 주방 종사원의 직무만족 및 조직 몰입에 미치는 영향에 관한연구」, 경성대학교 대학원, 박사학위논문.

- 이수옥(2007), 「임파워먼트가 조직 유효성에 미치는 영향」, 전북대학교 대학원, 석사학위논문.
- 이영희(2005), 「학교특성이 교사의 조직몰입에 미치는 영향」, 동국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이영숙(1995), 「관광호텔 단위 주방의 효율적인 배치에 관한연구」, 경기대학교 대학원, 석사학위논문.
- 이영숙(1995), 전게서, p.7.
- 이정자(1990), 『호텔 식음료원가관리』, 서울 :형설출판사.
- 이창우(2003), 「고용불안시대의 의사결정참여가 종업원 태도에 미치는 영향」, 대구대 대학원 석사학위논문
- 오정환(1986), 『호텔케이터링원론』, 서울: 지문사.
- 윤수선(2010), 「호텔 조리 종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 관한연구」, 한성대학교 대학원, 석사학위논문.
- 윤수선(2010), 전게서, P.7.
- 윤수선(2010), 전게서, p.28.
- 임상민(2006), 「교육행정직 공무원이 직무만족에 관한연구」, 금오공과대학교 대학원, 석사학위논문.
- 임성만, 김명언(2000), 「조직에서의 신뢰 개관」, 『한국 심리학회지: 산업 및 조직』 13 (2): 1-19.
- 유용현(2007), 「호텔종사원의 직무만족과 조직몰입간의 조직 및 상사의 신뢰에 관한연구」, 한성대 대학원, 석사학위논문.
- 윤정현(2001), 「호텔기업 종업원의 팀웍이 조직몰입에 미치는 영향」, 『산업경제연구』, 14 (4): .239-255.
- 유문조(2004), 「변혁적 리더십이 신뢰유형이 조직 유효성에 미치는 영향」, 대전대학교 대학원, 박사학위논문.
- 우성근(1996), 「관광호텔 주방관리의 효율적인 운영방안에 관한연구」, 경

- 기대학교 대학원, 석사학위논문.
- 우찬복(1995), 「호텔 종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석」, 『관광학 연구』, 18 (2): 3-18.
- 진양호외 2인(2009), 『외식마케팅관리』, 백산출판사.
- 조미경(2010), 「대학교서관 직원의 조직공정성지각이 역할 내 활동 및 조직시민에 미치는 영향에 관한연구」, 성균관대학교 대학원, 석사학위논문.
- 정홍술(2002), 「분배, 절차, 상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원 인식 및 조직시민행동에 미치는 영향」, 전남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정지원(1996), 「여행업 종사원 직무 만족에 관한연구」, 경기대학교 대학원, 석사학위논문.
- 정지원(1996), 전제서, p.25.
- 장은미(1997), 「경력관련 변수와 조직몰입 분석: 경력 단계와 경력 경로와의관계」, 『경영학 연구』, 62 (2): 271-286.
- 최 은(2004), 「항공사 승무원의 직무스트레스 용인과 직무만족에 관한연구」, 경희대학교 대학원, 석사학위논문.
- 최 은(2004), 전제서, p.37.
- 한덕웅(1987), 『조직 행동의 동기이론』, 범문사.
- 황명호(2005), 「호텔 조직에서 부하직원이 인식한 상사에 대한 신뢰의 선행변수와 결과변수의 구조적관계」, 경기대학교 대학원, 석사학위논문.

2. 국외문헌

- Brashear, T. G., Brooks, C. M. & Boles, J. S. (2004), "Distributive and procedural justice in a sales force context Scale development and validation", *Journal of research*, 57: 86-93.
- Blodgett, J. G., D. Hill. J. & Rax, S. S. (1997), "The effects of distributive, procedural and interactional justice on postcomplaint behavior" *Journal of Retailing*, 73 (2): 185-210.
- Brockner, J., Grover, S. Reed, T. F. & DeWitt, R. L. (1992), "layoffs, job Insecurity and survivors work effort: evidence of an inverted-U relationship:". *Academy of management Journal*, 35(20): 413-425.
- Cropanzano, R., & Bowen, D. E., Gilliland, S. W.(2007), "The Management of Organizational justice", *Academy of Management Perspectives*, November, pp.34-43.
- Frank, J., & Smith, (1997), "Trend in job-related attitudes of managerial and professional employees", *Academy of management Journal*, September.
- Folger, R., & Knorovsky M. A., (1989) "Effects of procedural and Distributive Justice on reaction to pay raise Decision." *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.
- Greenberg, J.(1990), "Organizational Justice, Yesterday, today and Tomorrow." *Juornal of Management*, 12: 401-434.
- Guilford & Gray (1970), "Motivation &. Modern, Management" Massathusetts Addison-Wilsey Publishing.
- Hant, F. W. & Saulp, P. N.(1975) "The relationship of age, tenure and job satisfaction in males and females", *Academy of*

Management 18: 690-702.

Jaworski, B. I., & Kohli A. K.(1993) "Market Orientation, Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(July),: p.53-70.

kim, K., & B. Prabhakar (2000) "Initial Trust, Perceived Risk and the Adoption of Internet Banking, Proceedings of the Twenty First International Conference on Information Systems" *Association for Information systems, Brisbane, Australia*.

Lewis, J. D., & A. Wiegert(1985) "Trust as a social reality", *Social Forces*, 63 (4): 967-985.

Luhmann, N.(1988) "Familiarity, confidence. Trust: Problems and Alternatives. In : Making and breaking cooperative Relations, New York, Blackwell.

McCauley, D. P., & K. W. Kuhnert(1992) "A Theoretical Review&Empirical Investigation of Employee trust", *Public Administration Quarterly*.

McAllister, D. J.(1995) "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management journal*, 38(1).

Mowday, R. T., Steer R. M & Porter L. W.(1979), "The Measurement of Organizational Commitment." *journal of Vocational Behaviour*, 14(2): 224-247.

O'Reilly, C. A., & Chantman, J.(1986) "Organizational Commitment and Psychological Attachment, The effects of compliance ,identification and internalization on prosocial behavior." *Journal of Applied psychology*, 71: 492-499.

Porter, W., & Lawler, E. E. (1968), *Managerial attitudes and performances*, (Homewood: Irwin), p.31.

Sternberg, E. (2010) "The Knowledge Inheritance Theory of Distributive Justice", Blackwell publishing, Oxford.

Thibaut, J. & Walker, L. (1978) "A Theory of Procedure" *California law review*, 66(54): 41-556.

Reynold, L. (1997), "The Trust Effect London, UK.", Nicholas Brealey Publishing Limited.

Zuckerl, G. (1986) "The Production of Trust", Institutional sources of economic structure.



【부 록】

설 문 지

호텔주방조직의 고용형태에 따른 공정성이
직무만족과 조직몰입에 미치는 영향

안녕 하십니까?

바쁘신 중에도 설문 조사에 참여 해 주셔서 감사드립니다.

본 조사는 호텔주방조직의 고용형태에 따른 공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대해 논문을 준비 하고 있습니다.

본 설문지에는 정답이 있는 것이 아니며 평소에 느끼고 계시는 점을 성실 하게 답변해 주시면 감사 하겠습니다.

본 설문은 무기명으로 처리되며 응답 하여 주신 내용은 연구이외의 다른 용도로는 일체 사용 하지 않음을 약속드립니다.

다시 한 번 귀하의 노고에 감사드리며 ,귀하의 직장과 가정에 번영과 평온이 항상 가득 하시길 기원합니다.

2011년 10월

지도교수 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과
경영학박사 우 성 근 교수

연 구 자 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과
외식경영전공 정 수 근

I. 다음의 문항은 호텔 주방조직의 공정성에 관한 질문입니다. 각 문항에 대해

① ② ③ ④ ⑤ 중 귀하의 생각을 해당 숫자에 (V)표 하여 주십시오.

전혀 그렇지 않다		그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다				
①		②	③	④	⑤				
1	회사는 나의 노력에 대한 보상을 공정하게 해 준다.			①	②	③	④	⑤	
2	회사는 나의 경험에 대한 보상을 공정하게 해 준다.			①	②	③	④	⑤	
3	회사는 개인의 업무량에 대한 보상을 공정하게 해 준다.			①	②	③	④	⑤	
4	회사는 개인의 업무 결과에 대한 보상을 공정하게 해 준다			①	②	③	④	⑤	
5	주방에서 의사결정에 앞서 직원들에게 의견을 충분히 수렴 한다			①	②	③	④	⑤	
6	주방에서 의사결정은 공정하게 이루어진다.			①	②	③	④	⑤	
7	주방에서 의사결정 과정에 있어서 일관되게 적용 된다			①	②	③	④	⑤	
8	나의 상사는 직무관련 의사결정을 할 때 다양한 자료를 수집 한다			①	②	③	④	⑤	
9	나의 상사는 내가 제시한 의견을 존중 한다.			①	②	③	④	⑤	
10	나의 상사는 업무내용, 처리 및 과정에 신뢰가 가게 대한다.			①	②	③	④	⑤	
11	나의 상사는 나를 친절하고 인격적으로 대하여 준다.			①	②	③	④	⑤	
12	나의 상사는 직원에 솔직하고 정직한 태도를 가지고 임한다.			①	②	③	④	⑤	

II. 다음의 문항은 직무만족에 관한 질문입니다. 각 문항에 대해 ① ② ③ ④

⑤ 중 귀하의 생각을 해당 숫자에 (V)표 하여 주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다			
①	②	③	④	⑤			
1	나는 회사의 임금에 만족 한다.		①	②	③	④	⑤
2	나는 회사의 승진 기회에 만족 한다.		①	②	③	④	⑤
3	나는 회사의 복지후생에 대해 만족 한다.		①	②	③	④	⑤
4	나는 내가 하고 있는 주방업무에 대해 만족 한다.		①	②	③	④	⑤
5	나는 나의 일에 대해 성취감을 느낀다.		①	②	③	④	⑤
6	나는 나의 일에 대한 성과에 만족 한다.		①	②	③	④	⑤
7	나는 나의 일에 대해 즐거움을 느낀다.		①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음의 문항은 조직몰입에 관한 질문입니다. 각 문항에 대해

① ② ③ ④ ⑤ 중 귀하의 생각을 해당 숫자에 (V)표 하여 주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

1	주방 동료들은 우호적이다.	①	②	③	④	⑤
2	주방은 일하기 좋은 곳이다.	①	②	③	④	⑤
3	주방동료들은 회사의 성공을 위해 기대하는 수준이상으로 노력을 기울인다.	①	②	③	④	⑤
4	주방 동료들은 회사를 위해 계속 일하기 위해 어떠한 업무를 맡겨도 받아들인다.	①	②	③	④	⑤
5	동료들에게 일하기 좋은 주방이라고 말한다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 가치관과 회사의 가치관이 비슷하다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 입사 시에 생각 했던 다른 회사들 보다 이 회사에 입사 하게 된 것을 만족스럽게 생각 한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 진심으로 우리 회사에의 미래에 대해 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
9	회사는 내가 근무를 할 수 있는 회사 중에서 최선의 회사라고 생각 한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음의 문항은 신뢰에 관한 질문입니다. 각 문항에 대해 ① ② ③ ④ ⑤ 중

귀하의 생각을 해당 숫자에 (V)표 하여 주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

1	나의 상사는 약속한 것은 지킨다	①	②	③	④	⑤
2	동료들은 내가 필요할 때 나를 도울 것이다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 동료들은 말과 행동이 일치 한다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 동료들은 상사가 없어도 성실하게 업무를 수행 할 것이다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상사는 나의 견해를 존중해 주려고 항상 노력 한다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 나를 공정하게 대우해 주려고 항상 노력 한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음의 문항은 귀하의 일반적인 사항입니다. 각 문항의 해당 번호에 (V)표하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성
2. 귀하의 연령은? ① 20-29세 ② 30-39 ③ 40-49 ④ 50 이상
3. 귀하의 학력은? ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대학교졸 ④ 대학원졸
4. 귀하의 고용형태는? ① 정규직 ② 비정규직(계약직, 파트타이머, 인턴쉽, 기타)
5. 귀하의 직급은? ① 사원 ② 주임급 ③ 대리급(계장) ④ 과장급이상
6. 귀하의 월 소득은?
① 100만원미만 ② 100-200만원미만 ③ 200-300만원미만 ④ 300-400만원미만
⑤ 400만원이상
7. 귀하의 근무년수는 ? ① 1-5년 ② 6-10년 ③ 11-15년 ④ 16년 이상
8. 귀하가 현재 하고 있는 조리직종은?
① 한식 ② 양식 ③ 중식 ④ 일식 ⑤ 제과 제빵 ⑥ 기타

ABSTRACT

The Influence of Fairness resulting from the Form of Employment in Hotel Kitchens on Job Satisfaction and Organizational Commitment

Soo Keun Jung

Major in Public Administration

Dept. of Public Administration

Graduate School of Public

Administration

Hansung University

Due to the advent of the era of globalization, information and science, these days companies are putting all their energy in securing competitiveness in a changing environment in order to make business effective. As part of the service industry, the hotel industry has experienced many changes in its business organization. Especially the hotel industry requires a high service standard. Relying basically on its human resources, service employees play an important role because their moral is decisive for success or failure of the hotel business.

However, there are many elements which lead to the dissatisfaction of employees being responsible for cooking during their work. The employees want to receive fair treatment from their

supervisors, their colleagues and their company during work time. However, due to the fact that these days regular workers and non-regular workers coexist within the manpower structure of hotels, and compensation, treatment and employment are unequal, the declining moral of employees is an aspect to worry about. This low moral leads to increasing dissatisfaction within the company or makes people changing their jobs because they are not satisfied with the company or with their job pattern.

As a solution to these problems I decided to investigate practically what kind of influence fairness within the company has on job satisfaction and organizational commitment on the basis of practical research applying fair treatment by the company as an element to boost the employee's moral. To investigate how organizational control and fairness influence each other and how fairness affects job satisfaction and organizational commitment, I conducted a survey with 300 employees working in the kitchens of first class hotels in Seoul. I used 281 questionnaires of the 290 collected.

Regarding the result of this practical study, company fairness is the independent variable and job satisfaction and organizational commitment are the dependent variables. After screening the data, SPSS for Windows 18.0 was used to conduct a frequency analysis in order to investigate the population-statistical characteristics of the respondents. To verify the validity of the variables I conducted an element analysis, confidence measurement and a scale analysis deducting the Cronbach Alpha Coefficient. Afterwards, in order to find the general pattern between the elements, I analyzed the correlation and conducted the T-test, a control regression analysis, multiple

regression analysis and simple regression analysis in order to verify the hypothesis.

I divided fairness as the main variable by analyzing its elements into the three dimensions compensation fairness, procedure fairness and interaction fairness. I distinguished Kitchen group fairness between regular and non-regular workers. In comparison to regular workers, non-regular workers perceived in all dimensions of company fairness – compensation fairness, procedure fairness and interaction fairness – a lower level of fairness. One could note that the differences in the results between regular and non-regular workers are considerably high in the three dimensions of fairness compensation fairness, procedure fairness and interaction fairness.

Regarding the result of the verification of the other hypotheses, the fairness of the kitchen organization affected job satisfaction (+) and organizational commitment (+). However, the hypothesis that confidence plays a controlling role concerning company fairness and job satisfaction was not supported.

On the basis of the results of this study one can draw the conclusion that in the future, while supervising the cooking employees in kitchens, the fulfillment of duty has to be based on fairness of compensation, procedure and interaction within the company so that employees can feel job satisfaction and organizational commitment.

In addition, a systematical improvement of fair treatment is necessary in order to strengthen the dimension of human resource management and service competitiveness of hotels.

Within the hotel business, kitchen organization is getting more professional. However, practically a clear work analysis has not been made so far and more efforts have to be put in the realization of fairness by analyzing the work environment.

Through this effort by the company, a systematic framework where employees working in the hotel kitchens can actively develop job satisfaction and organizational commitment, has to be established.

【KeyWord】 Company fairness, job satisfaction,
organizational commitment, regular workers,
non-regular workers, confidence

