

觀光學博士 學位論文

호텔의 사회적 지원이 조직응집성에 미치는 영향
-동기부여의 매개효과를 중심으로-

The effects of Hotel's Social support on
Organizational Cohesion
-Focusing on the mediating effect of Motivation-

慶州大學校 大學院

觀光學科

安 相 赫

2021年 12月

호텔의 사회적 지원이 조직응집성에 미치는 영향
-동기부여의 매개효과를 중심으로-

The effects of Hotel's Social support on
Organizational Cohesion
-Focusing on the mediating effect of Motivation-

指導教授 金 保 成

이 論文을 博士學位 論文으로 提出함

2021년 12월

慶州大學校 大學院

觀光學科

安 相 赫

安相赫의 博士學位論文을 認准함

審査委員長 具本枝 印

審査委員 金榮佐 印

審査委員 韓宗仁 印

審査委員 李容弼 印

審査委員 金保成 印

慶州大學校 大學院

2021年 12月

감사의 글

2015년 경주대학교 대학원 박사과정에 입학하여 직장과 학교생활을 병행하고 가장의 역할을 하면서 열심히 노력하였습니다. 박사과정 중 어렵고 힘든 일들을 만나 심신에 상처를 받는 인생에서 가장 힘들었던 시기에 많이 고생하면서도 7년만에 논문을 쓰고 졸업을 하게 되어 더욱 감개무량합니다.

박사과정을 마무리 하면서 그동안 많이 도움을 주신분들께 감사의 마음을 전달하고 싶습니다. 격려와 응원과 지도를 해주신 김보성 지도교수님께 진심으로 감사의 인사를 드리며, 다 내려놓고 지내는 기간 동안에도 논문을 쓰고 졸업할 수 있도록 꾸준히 조언을 해 주고 하나하나 살펴 준 세종대학교 관광대학원 이형룡교수님과 연구실의 소중한 인연들 중 특히 안용기 교수, 조재근 교수, 최형민 교수 그리고 박종모 총지배인님께 고맙다는 마음을 전합니다.

논문의 방향성과 연구에 많은 조언들을 해 주시고 더 좋은 논문이 될 수 있도록 심사 및 지도를 해 주신 심사위원장 구본기 교수님을 비롯하여 김영우 교수님, 한종현 교수님 그리고 백석대학교 이용규 교수님께 깊은 감사를 드리며, 항상 곁에서 언제나 믿고 따뜻한 말씀으로 감싸 안아주신 존경하는 아버지, 사랑하는 어머니와 늘 내 편이 되어 응원 해 주는 하나뿐인 동생, 소중한 가족 그리고 信一高 24회 동기들과 졸업의 기쁨과 영광을 나누고자 합니다.

대학원 입학 후 지금까지 함께 노력하고 좋은 인연이 되어 준 경성사랑 모임의 선후배 박사님들께 감사의 말씀을 전하며 언제나 노력하고 발전해 나가는 모습으로 많은 분들에게 받은 사랑과 격려 잊지 않고 더 많이 베풀어 가면서 최선을 다해 더욱 성실히 살아가도록 노력하겠습니다. 감사합니다.

2021년 12월

안 상 혁

목 차

I. 서 론

- 1. 문제의 제기 및 연구의 목적 1
- 2. 연구의 방법 및 범위와 흐름도 6

II. 이론적 배경 9

- 1. 사회적 지원에 관한 고찰 9
 - 1) 사회적 지원의 개념 9
 - 2) 사회적 지원의 구성요소 13
 - 3) 사회적 지원에 관한 선행연구 16
- 2. 조직응집성에 관한 고찰 20
 - 1) 조직응집성의 개념 20
 - 2) 조직응집성의 구성요소 25
 - 3) 조직응집성의 선행연구 27
- 3. 동기부여에 관한 고찰 32
 - 1) 동기부여의 개념 32
 - 2) 동기부여의 구성요소 35
 - 3) 동기부여의 선행연구 40

III. 연구 설계 43

1. 연구모형의 설계 및 연구가설의 설정	43
1) 연구모형의 설계	43
2) 연구가설의 설정	44
2. 조사설계 및 분석방법	50
1) 조사표본의 설계	50
2) 변수의 조작적 정의	51
3) 설문지의 구성	53
4) 분석방법	55

IV. 실증분석 57

1. 인구통계학적 특성 및 직무관련특성	57
2. 측정도구의 타당성 및 신뢰도	59
1) 사회적 지원의 타당성 및 신뢰성	60
2) 동기부여의 타당성 및 신뢰도	62
3) 조직응집성의 타당성 및 신뢰도	63
4) 변수간의 상관관계분석	64
3. 가설검증	67
1) 경로분석을 통한 가설검증	67
2) 동기부여의 매개효과 가설검증	70

V. 결 론	73
1. 연구요약 및 시사점	73
2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향	81
설 문 지	83
참고문헌	88
1. 국내문헌	88
2. 국외문헌	92
ABSTRACT	98

표 목 차

<표 2-1> 사회적 지원의 개념적 정의	12
<표 2-2> 조직응집성의 개념적 정의	24
<표 2-3> 조직응집성의 성과에 따른 기준	28
<표 2-4> 동기부여의 개념적 정의	34
<표 2-5> Herzberg의 2요인 이론	39
<표 3-1> 모집단의 규정 및 표본설계	50
<표 3-2> 설문지 구성	54
<표 3-3> 연구의 분석 방법	55
<표 4-1> 인구통계학적 특성 및 직무관련 특성	58
<표 4-2> 사회적 지원의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	61
<표 4-3> 동기부여의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	63
<표 4-4> 조직응집성의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	64
<표 4-5> 이변량 상관분석 결과	65
<표 4-6> 변수간의 상관분석	66
<표 4-7> 가설검증 1: 경로분석 결과	69
<표 4-8> Sobel 검정을 통한 매개효과 분석 결과	71

그 립 목 차

<그림 1-1> 연구의 흐름도	8
<그림 2-1> 조직응집성의 성과에 따른 기준	29
<그림 3-1> 연구모형	43
<그림 4-1> 가설검증을 위한 경로분석 모델	67

I . 서 론

1. 문제의 제기 및 연구의 목적

국내의 관광산업은 최근 전 세계적으로 확산된 코로나19로 인하여 여행금지, 자가격리, 여행사의 영업중지, 재택근무 등의 영향을 받았다. 이처럼 감염병 확산으로 관광분야에 심각한 피해가 야기되었으며, 세계관광기구(UNWTO)의 발표에서 코로나19의 확산을 막기 위한 조치들로 2020년 상반기 기준으로 65% 국제관광객이 감소하였으며, 국제 관광시장이 2019년 수준으로 회복되려면 약 2.5~4년 정도가 소요된다고 예측되었다(김현주 외 2020). 관광 객 급감, 식자재비의 상승, 인건비의 상승과 같은 관광산업계의 경영악화와 더불어 소비자들의 소비품질에 대한 기대치 향상, 서비스 만족에 대한 민감성과 같은 고객의 만족도를 위한 전략적 접근이 필요한 것이 현실이다. 특히 직원들이 자신의 회사에 만족할 수 있는 요인이 과거에는 급여, 복지, 근무시간과 같은 부분들이 대다수를 차지했던 반면, 최근에는 회사에서 자신을 필요로 하는 정도를 느낄 수 있어야 하는 존재감이나, 자신의 역량을 발휘할 수 있도록 믿고 지원해주는 근무환경이 있는 회사에서 더욱 열정적으로 근무하고 싶어 하는 경우가 많아지게 되었다(전희원 · 김영화, 2007).

이로 인하여 경영진들은 외부 환경으로부터의 문제 뿐 아니라 내부적으로도 직원들의 근무환경조성, 복지, 다양한 교육과 같은 내부만족을 위한 대안도 마련해야 하는 어려움에 당면해 있다. 더욱이 호텔의 직원은 고객과의 접점에서

서비스를 생산하고 동시에 소비하여 제공, 판매하는 직종의 업무로 인하여 직원의 서비스가 곧 호텔의 얼굴로 고객에게 인식 되어 지고, 직원의 실수와 과오는 바로 호텔의 실수가 될 수 있기 때문에 직원들의 서비스 태도, 마인드는 매우 중요한 요인이 되었다. 직원들의 서비스 제공 품질과 고객의 만족을 위한 노력이 중요하게 인식 되어지고 있는 만큼 직원들의 근무환경과 조직 내에서의 단결력 그리고 이를 위한 적절한 내적 동기의식의 부여가 중요해 지고 있는데 이를 위해 가장 먼저 행해져야 조직의 행동은 직원들이 원하는 부분에 대한 적절한 지원이 되어야 한다(안대희·박종철, 2011).

직원들이 근무 하는데 있어 적절한 환경이 조성되면 근무에 대한 의욕이 높아짐은 물론 자신 스스로 업무를 찾아서 해결하고자 하는 의지도 강해지게 된다(김주명, 2014). 특히 자신의 직무에 대한 열의를 갖고 동료들과의 업무관계를 돈독히 하며 동시에 직원들의 긍정적 자원을 만들어 주는 다양한 환경적 관심과, 정보, 평가와 같은 요인을 사회적 지원이라고 하는데 이러한 사회적 지원은 서비스 품질을 향상시키는 동시에 동료와 상사와의 소통에 긍정적 피드백을 제공할 수 있는 중요한 요인이다(유승동·지계웅·인성호, 2012).

사회적 지원을 지각한 직원은 자신이 조직에서 필요한 존재이며 자신의 자존감을 확인한 직원일수록 주어진 업무에 더욱 몰입하고 동료들을 신뢰하며 상사를 따르는 등의 근무의욕을 나타낼 수 있다. 사회적 지원의 형태를 다양하게 나누고 있지만 그중에서도 정서적, 정보적, 물질적, 평가적 지원으로 분류한 연구자(Cobb, 1976)의 경우 조직의 환경으로부터 받는 다양한 지원이 있지만 심리적 안정을 위한 정서적 지원, 과업을 수행 하는데 있어 어려움이나 문제점에 봉착할 경우 이를 해결하기 위한 정보의 제공, 업무수행에 있어 필

요한 여러 가지의 물질적 제공과 주위 동료와 상사로 부터의 반응, 평가, 인정과 같은 평가적 지원이 조직생활에 있어 직원이 받을 수 있는 중요한 사회적 지원의 종류라고 정의하였다. 이처럼 조직에서 제공되는 다양한 지원에 의해 직원이 자신의 업무수행에 대한 자신감과 동기가 부여될 수도 있는 반면 지원에 대한 지각이 낮은 직원의 경우 업무수행과 연관된 직무동기의 부여가 감소될 수도 있다.

호텔이 직원들에게 제공하는 다양한 지원은 우수한 인적자원을 확보하고 직원들의 생산성을 향상 시키며, 직무수행능력을 끌어올릴 수 있는 동시에 스스로 긍정적인 마인드를 함양하고 조직에 대한 신뢰를 높여줄 수도 있다. 이처럼 조직에 대한 긍정적 사고와 신뢰를 바탕으로 스스로 업무에 대한 노력을 기울이는 정도를 동기부여라고 하는데 조직으로부터 높은 동기부여를 받은 직원은 자신의 역량 이상을 발휘하고 나아가 타인의 역량을 증대시켜 줄 수도 있다(원유석·이준재, 2013). 조직의 지원을 통해 동기를 부여받은 직원은 자신이 조직에서 필요로 하는 존재라는 인정을 느끼는 동시에 부여받은 과업을 수행함에 있어서 더욱 도전적으로 업무에 임하게 되는데 이러한 현상은 같은 조직의 동료나 상사, 부하직원들에게도 영향을 미치게 되어 긍정적인 에너지를 전해주게 된다. 동기가 부여된 직원의 영향으로 업무의욕이 높아지고 동료와 상사, 부하직원간의 관계가 굳건할수록 조직은 단합되어 하나라는 일체감을 느낄 수 있는데 조직의 관점에서 바라볼 때 직원들의 단결력이 높아지면 업무의 효율성이나 직무몰입도, 경영성과의 향상과 같은 시너지효과가 나타나 기업의 경쟁력 강화에도 영향을 미치는 직원의 동기부여를 적극 지원할 수밖에 없게 된다.

직원들이 업무를 수행 하는데 있어 서로 활발하게 교류하고 소통하는 등 하나의 조직력을 보여주는 것이 바로 응집력이며 응집력이 높은 조직의 직원들은 업무를 수행하는 능력이 뛰어나고, 동료들 간의 관계가 원만하게 나타난다. 이처럼 응집력이 높은 조직은 직원들이 조직에 더욱 몰입하고 동료들과의 대화가 활발히 이루어지며 자신의 업무에 대한 만족도도 높게 나타나는 현상을 보이게 된다(전희원 · 김영화, 2007). 반면 응집력이 낮은 조직의 경우 상호 커뮤니케이션이 적어지게 되고 직무에 대한 성과도 현저히 낮아지게 되어 결국 직원들의 조직에 대한 애착은 사라질 수밖에 없게 된다. 즉, 조직의 응집력은 직원들의 직무에 대한 만족도와 서로간의 소통, 업무에 대한 만족도를 높여주어 결과적으로 조직의 목표를 달성할 수 있도록 해 준다(김석영 · 신도길, 2009). 따라서 호텔의 경영진들은 직원들이 필요로 하는 사회적 지원을 통해 업무에 대한 동기를 부여받도록 관리하고 동료들과의 관계와 소통이 원활히 이루어질 수 있는 근무환경을 조성해 주어야 한다.

이처럼 호텔의 서비스 생산자이자 판매자인 직원들의 동기부여와 직원들간의 소통을 통한 응집력은 매우 중요한 요인이며, 이를 높여줄 수 있는 호텔의 사회적 지원은 중요하게 연구되어야 할 필요성이 높은 요인임에 틀림없다.

이에 본 연구에서는 호텔의 사회적 지원을 통해 직원의 동기부여의 정도 및 응집력의 관계를 살펴보고 이를 바탕으로 인적자원관리에 효율적으로 활용할 수 있는 시사점을 제공하는데 그 목적이 있다.

첫째, 호텔의 사회적 지원, 동기부여, 조직응집성에 대한 문헌과 선행연구를 통해 각 변수에 대한 이론적인 고찰을 실시하고자 한다.

둘째, 각 변수의 이론적 고찰을 바탕으로 가설을 설정하고 설문을 실시하여

실증분석을 실시하고자 한다.

셋째, 실행된 실증분석을 바탕으로 연구의 결과를 정리하고 선행연구와의 차별성 및 지지도를 확인하고자 한다.

넷째, 실증분석 결과를 바탕으로 인적자원관리에 활용될 수 있는 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

2. 연구의 방법 및 범위와 흐름도

1) 연구의 방법

본 연구는 앞서 제시한 연구목적을 달성하기 위하여 선행연구의 문헌적 고찰을 통해 가설을 설정하고, 실증분석을 통해 가설을 검증하는 방법으로 이에 대한 이론적·실무적 시사점을 제시하고자 한다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌적 방법과 실증적 연구방법을 병행하였다.

문헌적 연구방법에서는 선행연구의 검토와 관련 학문의 국내·외 문헌과 학회지, 논문, 간행물, 각종 보고서, 서적 등을 참고한 이론적 배경을 통해 호텔의 사회적 지원이 직원의 조직응집성에 미치는 영향과 동기부여의 매개적 역할 관계를 개념화 한 후, 관련 변수를 도출하여 이를 토대로 연구모형과 가설을 설정하고 검증하는 실증적 연구방법을 사용하였다.

실증적 연구 방법으로는 설정된 가설을 검증하기 위해 설문지를 작성하고, 수도권 지역의 호텔 직원을 대상으로 표본 집단으로 선정하여, 총 350부의 설문지를 배포하여 사전에 훈련을 받은 조사원을 통해 자기기입법 방식으로 자료를 수집하였다. 자료를 수집하여 통계자료의 분석을 토대로 실증적인 방법을 실시하여 연구의 객관성을 높이고자 하였고, 설문문항은 선행연구를 토대로 구성하였으며, 사전조사를 통해 문항의 적합성을 검토하여 반영하였다.

수집된 자료는 SPSS ver.23.0 통계패키지를 이용하여 빈도분석, 요인분석, 상관관계 분석 및 다중회귀분석을 실시했다.

2) 연구의 범위

연구의 절차에 따른 본 연구의 구성은 총 5장으로 구성되고 각 장의 주요내용은 다음과 같다.

I. 서론으로 문헌조사를 통하여 문제의 제기 및 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위 등을 살펴봄으로써 연구의 개략적인 흐름을 설명하고자 한다.

II. 본 연구를 진행하기 위한 이론적 배경으로 크게 사회적 지원, 동기부여, 조직응집성의 개념을 각각 살펴본 후, 각 변수간의 관계를 기존 문헌 고찰을 통해 알아보하고자 한다.

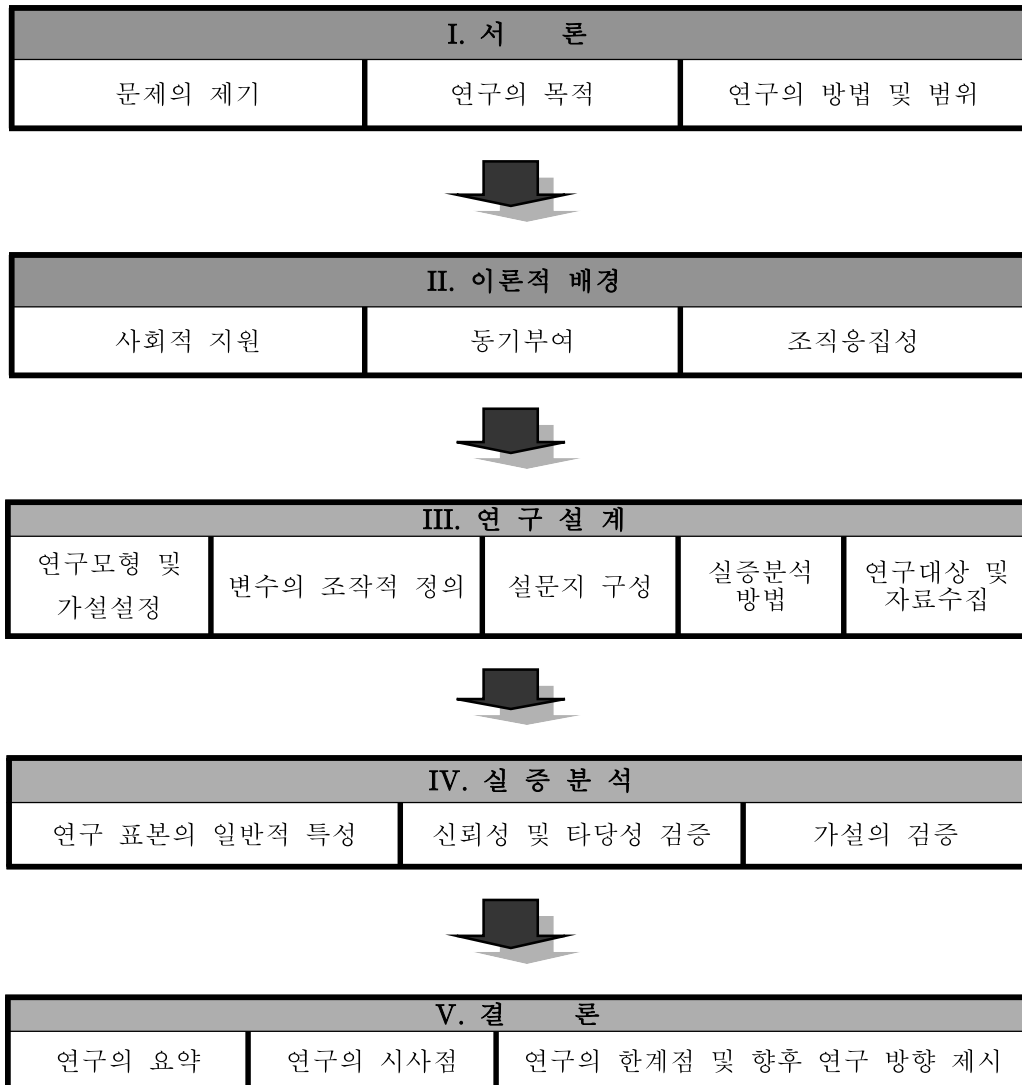
III. 연구 설계로서 실증조사를 위한 연구모형을 제시하고 이를 통한 연구가설을 설정한다. 그리고 실증조사를 위한 조사단계로 조사표본의 설계, 구성개념의 조작적 정의 및 측정도구의 선정, 그리고 분석방법 및 절차에 관련된 사항을 제시한다.

IV. 실증 분석으로서 설문조사를 통해 얻어진 자료에 대해 통계적 분석을 실시하여 가설검증결과를 제시한다.

V. 연구의 결론으로 연구의 결과를 요약하고 시사점을 제시한다. 그리고 이와 함께 본 연구의 한계점을 설명하고, 향후 연구방향 등을 제시한다.

3) 연구의 흐름도

본 연구에서는 연구의 범위를 바탕으로 <그림 1-1>과 같이 호텔의 사회적 지원이 조직응집성에 미치는 영향과 동기부여의 매개적 역할에 대한 연구를 달성하기 위하여 흐름도로 도식화 하였다.



<그림 1-1> 연구의 흐름도

Ⅱ. 이론적 배경

1. 사회적 지원에 관한 고찰

1) 사회적 지원의 개념

사회적 지원의 개념은 Blau(1964)의 사회적 교환 이론을 바탕으로 파생되었다. 사회적 지원이란 상사로부터 받는 지원과 동료들에게 받는 지원, 조직의 환경으로 구성되며, 직원은 상사, 동료와의 관계를 이어나가면서 자신이 업무에 참여하면서 받는 여러 가지의 인정과 자존감을 지각하게 된다고 하였다. 학자들에 따라 사회적 지원에 대한 개념은 다양하게 정의되고 있는데 House(1981)는 개인이 주변 사람으로부터 받는 모든 긍정적 도움의 형태로 이루어져 있고, 이러한 지원의 원천이 바로 직장과 가정을 이루고 있는 가족의 구성원 그리고 자신의 업무와 관련된 전문가들로부터 지원을 받을 수 있는데 이와 같이 대인관계로부터 시작되는 지원이 바로 사회적 지원이라고 정의하였다. 또한 Cohen & Willis(1985)는 사회적 지원이란 조직구성원이 심리적으로 편안함을 느낄 수 있게 해주고, 당면한 문제를 해결하기 위해 도움을 주며, 물질적인 지원과 서비스를 제공하고, 구성원이 사회적인 관계망에 소속되었고 느끼게 해주는 대인관계의 총칭이라고 하였다. 수준 높은 사회적 지원을 제공받은 구성원들은 조직에 대한 애착이 높아지며 조직에 소속되었다는 것을 자랑스럽게 생각하기 때문에 조직에 대한 몰입도가 증가하게 된다. 또한 조직

에 속해있는 구성원들 대부분이 비슷한 경험을 해 보았다는 유사성이 있기 때문에 구성원들끼리 도움을 주고받는 것이 자연스럽게 이루어져 목표를 달성하는데 큰 역할을 하게 된다(Allen & Meyer, 1990).

사회적 지원과 관련된 연구는 Emile Durkheim의 저서에서 처음 언급되었는데, 사람들은 살아가며 다양한 관계를 맺고 이 관계들 속에서 얻게 되는 정서적 지원이나 충고, 지도, 칭찬과 서비스 그리고 물질적 원조나 정보제공 업무의 보조 같은 것들도 모두 포함한 의미가 사회적 지원이라고 하였다. 이러한 사회적 지원은 사람들이 정체성을 유지할 수 있게 해주고 자존감을 회복하도록 도움을 주는 등 살아가며 당면하게 되는 어려움을 이겨낼 수 있게 한다고 하였다(Ell, 1987). 사회적 지원에 관한 연구가 시작되고 초기의 연구는 사회적 지원을 주고받기 위한 시간과 에너지 그리고 물질적 투자가 어느 정도는 이루어져야만 하기 때문에 사회적 지원은 대부분 안정된 사회관계인 가족과 친척, 직장동료의 관계에서 이루어진다고 생각이 되어졌다. 하지만 이후 사회적 지원이 개인 대 사회의 관계적 구조와 관계의 질, 내용 또한 포함해야 한다는 것을 인지하게 되면서 인간관계를 통해 생겨나는 여러 형태의 사회적 지원에 대한 연구가 주로 이루어지게 되었다. 사회적 지원에 대하여 이루어진 연구에서 정서적인 부분, 심리적인 부분에 대한 연구가 주로 이루어졌으나 물질적 지원, 정보제공과 같이 다른 형태의 사회적 지원도 존재할 수 있다고 정의하였다(임인숙 · 나정기, 2012). 즉, 사회적 지원이란 문제해결을 위해 제공하는 지침이자 정서적, 심리적 지원의 제공이며 연관된 행동에 대한 피드백의 제공이라고 정의한 Caplan & Killiea(1976)는 구성원 개인의 능력을 증가 시킬 수 있는 요인이며 개인과 집단 사이에서 일어나는 애착의 정도라고 정의하였

다. 또한 타인으로부터 존경을 받는 것과 같이 존경, 애정 또한 정서적 지원의 일환이며 업무를 수행하는데 있어 문제를 해결하기 위해 얻는 정보, 지식 등 다양한 인지적 자원이라고 하였다. 또한 현실에서 마주하게 되는 여러 가지 문제를 해결하기 위해 받게 되는 직접적인 도움, 물질적 지원과 같은 현실적 지원의 개념이라고 정의하였다(Thoits, 1982).

사회적 지원에 대한 국내연구를 살펴보면 사회적 지원이란 집단이나 지역사회, 타인으로부터의 유대관계를 바탕으로 구성원들이 얻게 되는 자원이고(허용규, 2010), 상사와 동료로부터 받는 지원인 대인관계를 통한 지원이라고 정의하였다(강상묵·유양호·이미옥, 2009). 또한 정동화(1996)는 개인이 주변으로부터 인정받고 존경 받을 수 있다고 믿는 굳은 신념의 결과라고 하였으며, 장윤정(1997)은 정서적, 심리적인 관심을 받고 있기 때문에 문제를 해결하기 위한 정보제공, 주변에서 받는 긍정적 평가 등을 모두 포함하는 대인관계의 총칭이라고 정의하였다. 안대희·박종철(2011)은 구성원이 타인에게서 얻을 수 있는 긍정적 자원이며 자원의 종류는 존중, 존경, 인정, 사랑이나 상징적 도움 또는 물질적 도움과 같은 것들도 모두 사회적 지원의 범주로 포함할 수 있다고 하였다.

이와 같은 선행연구의 개념을 바탕으로 사회적 지원은 정보지원, 사랑, 물질적 원조 등 사회적 관계를 통해 타인이나 주변에서 얻을 수 있는 여러 가지 형태의 긍정적 자원이라고 할 수 있으며 이러한 자원을 제공 받는 구성원들은 모두 사회적 욕구를 충족시킬 수 있고 사회에 적응 하는데 도움을 줄 수 있는 요인이라고 정의할 수 있다. 위의 선행연구를 바탕으로 선행연구자들의 사회적 지원에 대한 개념을 정리하면 다음의 <표 2-1>과 같다

<표 2-1> 사회적 지원의 개념적 정의

연구자	조직응집성에 대한 개념적 정의
Blau(1964)	상사로부터 지원과 동료로부터 받는 지원되는 조직 환경의 구성으로 인정과 자존감을 지각
House(1981)	개인이 주변의 여러 사람에게서 받을 수 있는 긍정적인 도움의 형태로 업무분야의 전문가로 받는 지원
Cohen & Wilis(1985)	당면한 문제를 해결하는데 도움. 물질적 지원 및 서비스를 제공하고 사회적인 관계망속에 소속됨을 느낌
Allen & Meyer(1990)	높은 수준의 사회적 지원을 바든 구성원들의 조직에 대한 애착이 높고, 조직에 속해 있는 것을 자랑스럽게 여기고 조직에 대한 몰입이 증가됨
Ell(1987)	사회적 지원을 통해 사람들의 정체성, 자존감을 유지하고 자존감을 회복하며 삶속의 당면하는 어려움을 이겨 낸다고 주장
Caplan & Killiea(1976)	구성원 개인의 능력을 증가시키는 요인, 개인과 집단간의 애착의 정도
Thoits(1982)	타인으로 받는 존경이나 애정은 정서적 지원, 과업수행을 위해 당면한 문제를 해결하기 위한 정보와 지식의 인지적 지원, 현실적인 문제 해결을 위해 재화와 용역과 같은 현실적 지원으로 정의
임인숙 · 나정기(2012)	정서적인 부분의 물질적 지원, 정보의 제공과 같은 형태의 사회적 지원도 존재한다고 정의
허용규(2010)	타인, 집단, 지역사회와의 유대관계를 통해 구성원을 얻을 수 있는 자원
강상묵 · 이양호 · 이미옥(2009)	사회적 지원은 상사와 동료로 받은 대인관계지원으로 정의
장윤정(19970)	정서적, 심리적 관심을 받으며 주변 환경으로부터 문제에 대한 정보를 제공받고 주위에서 내리는 평가를 포함하는 대인적 관계의 총칭이라고 정의
정동화(1996)	개인이 주변으로부터 존경받고 인정 받을 수 있다고 믿는 신념의 결과로 정의
안대희 · 박종철(2011)	사광과 인정, 존중, 존경, 상징적인 도움이나 물질적인 도움과 같은 여러 가지 범주가 포함된다고 정의

자료 : 선행연구를 바탕으로 논자 재구성.

2) 사회적 지원의 구성요소

사회적 지원은 지원의 제공 주체가 누구인지에 따라 제공자를 분류하는 방법, 제공된 사회적 지원이 조직 내에서 어떻게 활용되고 어떤 역할을 하는지에 따라 기능별로 분류할 수 있는 기능별 분류로 구분할 수 있다. 사회적 지원의 제공 주체에 따른 분류를 보면 사회적 지원을 제공하는 주체가 거의 직장상사나 동료, 가족이나 친구가 될 수 있는데 이러한 주변 사람들을 다시 조직의 업무와 연관된 직무관련지원과 조직의 업무와는 관련되지 않은 비 직무관련 지원으로 세분화시킬 수 있다. 직무 관련 지원은 직장상사와 동료 또는 기타 여러 조직에서 제공되는 다양한 형태의 지원이 될 수 있으며, 비 직무관련 지원은 가족, 친구 그리고 정서적인 부분의 전문가 제공하는 지원이 될 수 있다(Beehr, 1985). 사회적 지원을 감정적 지원 지원, 물리적 지원, 정보적 지원으로 세분화 해 연구한(Folkman & Lazarus, 1991)는 사회적 지원의 형태를 조직구성원이 문제해결을 위해 정보 또는 조언을 제공하는 정보적 지원, 금전적 지원이나 보조적 서비스 제공처럼 물질적인 도움 형태인 물리적 지원 그리고 사랑, 관심, 신뢰 등 심리적, 정신적 도움인 감정적 지원으로 세분화할 수 있다고 하였다.

또한 사회적 지원을 조직지원, 상사지원, 동료지원으로 분류해서 진행한 연구에서는 조직지원을 조직지원인식이라는 용어로 나눠서 연구를 진행하였다. 이 연구에서는 조직구성원들이 지원에 대해 대부분 인지하고 있다고 하면서 지원이 직무와 관련된 여러가지 변수들과 긍정적인 관계를 유지하고 있다고 주장하였다. 직무에 영향을 미치는 조직지원이란 조직구성원들 중 한명이 다

른 상대에게 이익을 주는 행동을 취할 경우 보이지는 않지만 호의적 관계가 이루어지게 되고 이익을 받은 상대방은 이익을 제공한 상대방에게도 이익을 가져다주는 긍정적 행동을 제공하게 된다고 하였다. 이처럼 긍정적 관계를 지속적으로 실시되도록 관심을 가지고 조직차원에서 이루어지는 지원이 곧 조직적 지원이라고 개념을 정의하였다. 즉, 조직적 지원이란 조직구성원이 조직에 공헌하는 것에 가치를 두고 가치 있게 여기며 구성원들의 복지와 환경을 위해 항상 조직이 노력하는 모습을 보인다면 구성원들 또한 조직에 대한 높은 믿음이 형성되고 이를 바탕으로 서로 발전하게 되는 것이라고 정의하였다(Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986).

상사지원인식이란 구성원이 상사를 믿고 신뢰한다는 전제하에 서로 영향을 주면서 구성원들의 행동과 태도에 영향을 주는 요인이다. 이는 조직지원인식에서 착안해 구성원들을 조직이 가치 있는 존재라고 여긴다면 구성원들 또한 이를 인지하는 것처럼 상사가 부하직원 즉, 구성원들의 업적의 가치가 있다고 생각하고 중요한 존재라고 인지한다면 부하직원들 또한 이것을 지각하게 된다고 주장하였다(Kottke & Sharafinski, 1988). 상사지원에 대한 또 다른 연구로 Baldwin & Ford(1988)는 조직구성원이 적극적으로 교육에 임하고 이를 업무에 활용하고자 노력한다면 상사는 이를 관심 있게 지켜보게 되고, 더욱 열심히 할 수 있도록 격려하고 도움을 주기 위해 노력하며 업무에 활용할 수 있도록 계획을 수립하고 목표설정을 도와준다고 하였다. 여기에는 업무에 활용하기 위한 계획이 미래에 나타날 수 있는 변수를 예측 할 수 있도록 하며 이에 대한 대비책을 마련할 수 있게 하는 행동도 포함된다고 하였다. 또한 Greenhaus, Parasuraman & Wormley(1990)는 상사의 지원이란 상사의 지원

을 지각한 직원들이 업무를 수행하고 능력을 발휘하고자 할 때 상사가 나의 직무수행에 얼마만큼 관심이 높은지와 필요할 때 어떠한 형태의 도움이라도 줄 수 있을 것이라는 믿음의 정도라고 정의하였다.

동료지원이란 지원의 제공매체가 조직이나 상사가 아닌 동료를 통해 받는 지원을 말하는데 직원이 교육과 훈련을 받고 이 과정에서 얻은 기술이나 지식에 대해 동료들이 관심을 보이고 업무에 활용할 수 있도록 지지하고 격려하는 정도에 대하여 인지하는 것을 의미한다. 동료의 지원에 포함할 수 있는 범주는 새로운 기술, 지식을 활용할 수 있는 기회제공과 기술과 지식을 적용하는데 필요한 격려와 배려 그리고 어려움이 닦쳤을 때 힘을 보태는 것, 그리고 새로운 기술, 지식이 업무에 훌륭하게 적용되어 높은 효과를 보이게 되면 인정하고 칭찬해 주는 것 등이 포함된다(Holton, 1996). 또한 조직구성원들 중 직무와 위치에 대한 불만을 표출하는 직원에게 관심과 대화, 정보의 제공과 같은 지원을 한다면 불만을 표시하던 동료가 문제를 해결하는데 높은 효과를 보이게 된다고 정의하면서 상사나 조직지원에서 제공하는 감정적 지원과 행동적 지원에서 동료에게 얻는 지원효과가 매우 높게 나타난다고 주장하였다(Chiaburu & Harrison, 2008). 사회적 지원 중 조직지원보다 협의의 개념인 팀 지원 인식에 대한 연구에서 연구자(Bishop, Scott, Goldsby & Cropanzano, 2005)는 조직에서 근무를 하는데 있어 직원이 지각하는 조직과의 관계, 상사와의 관계 그리고 동료와의 관계에서 지원이 이루어지게 되고 이러한 지원은 개인, 동료, 조직 모두의 이익을 위해 제공되며 이와 같은 상황과 관계에서 일어나는 지원 모두가 사회적 지원이라고 정의하였다.

사회적 지원의 구성요소에 대한 국내연구에서 박경호(2008)는 사회적 지원

의 종류를 상사지원과 동료지원으로 나눌 수 있다고 하였으며 안현모·양현교(2011)는 심리적 소진과 자기효능감의 관계에서 사회적 지원을 정서적, 정보적, 물질적, 평가적 지지의 네 요인으로 구분하여 연구를 진행하였다. 또한 임인숙 외(2012)는 사회적 지원의 요인을 조직지원, 상사지원, 동료지원으로 구분하였으며, 허용규(2010)는 상사지원과 동료지원의 두 요인으로 구분해 조직 공정성과 종사원의 혁신행동에 대한 인과계를 알아보았다. 정향진·류경민(2010)은 호텔 조리사의 사회적 지원을 연구하며 조직지원, 팀 지원, 상사지원, 동료지원의 네 요인으로 구분하였다. 또한 사회적 지원이 조직몰입, 서비스 품질의 관계에에서 긍정적 영향을 미칠 것이라고 가정하고 연구한 연구자(유승동 외, 2012)는 조직지원을 사회/정서적 지원과 수단적 지원 두 하위요인으로 구분하여 연구를 진행하였다.

이처럼 사회적 지원은 연구자들에 의해 여러가지 요인으로 나뉘어 변수들과 관계에 대한 연구가 다양하게 진행되고 있다. 본 연구에서는 사회적 지원을 Cobb(1976)과 안대희·박종철(2011)이 구분한 정서적 지지와 정보적 지지, 물질적 지지 그리고 평가적 지지의 네 가지 하위요인으로 나누어 연구를 진행하고자 한다.

3) 사회적 지원에 관한 선행연구

사회적 지원에 대한 연구는 조직지원과 직원들이 느끼는 심리적인 요인들인 심리적 소진, 조직몰입, 직무스트레스, 자기효능감, 성취욕구, 동기부여와 같은 감정노동 부분의 변수들에 대한 관계 연구가 주로 이루어져 왔다. 사회적 지

원은 직원들이 정서적으로 편안함을 느낄 수 있도록 하고 문제를 해결하기 위한 힌트를 제공하며 실질적인 물질적 지원과 자신이 조직의 일부라고 느낄 수 있도록 해 주는 자존감을 지각할 수 있게 해주는 것으로(박경호, 2008), 지원을 제공하는 주체에 따라 분류할 수도 있고 지원의 형태에 따라 분류할 수도 있다. 심리적 요인 중 소진과의 관계에 대한 연구를 진행한 Tabacchi · Krone · Farber(1990)는 호텔 직원들이 느끼는 직무소진과 사회적 지원의 관계에서 소진이 발생하는 원인으로 상사의 지원 정도를 꼽으면서 상사의 지원이 높을수록 직원들의 소진은 감소하게 된다는 연구결과를 도출하였다. 또한 Pazin(2001)은 사회적 지원과 소진의 관계에서 상사지원이 높을수록 정서적 소모와 업무성취감 감소, 비인간화와 같은 소진을 적게 느끼게 된다고 주장하였다.

사회적 지원에 대한 국내의 선행연구를 살펴보면 안현모 외(2011)는 호텔을 대상으로 종사원과 사회적 지원과 자기효능감이 직무소진에 미치는 영향에 대한 연구를 진행하였는데 연구 결과 호텔은 종사원들이 직무를 수행하는데 있어 사회적 관계로부터 받는 지원에 많은 영향을 받기 때문에 지원이 매우 중요하며, 다양한 지원이 이루어져야 심리적 소진을 감소시킬 수 있기 때문에 사회적 지원이 지속적으로 이루어져야 한다고 주장하였다. 특히 서비스업 종사원들에게서 나타날 수 있는 심리적 소진을 감소시키기 위해 다른 지원보다 심리적 지원과 물질적인 지원, 동료와 상사의 평가적인 지원이 우선되어야 한다고 주장하였다. 사회적 지원의 유형을 정보적, 물질적, 정서적, 평가적 지원이 아닌 상사지원, 동료지원으로 구분하여 호텔직원들의 자기효능감과 소진에 대한 연구를 실시한 박경호(2008)는 소진을 감소시키기 위한 요인으로 자기효

능감 과 사회적 지원이 중요하며 특히 상사의 지원이 적극적으로 이루어질 때 직원은 정서적인 고갈이나 비인격화가 낮아진다는 연구결과를 도출하였다. 또한 상사지원과 함께 동료지원이 경력이 높은 직원들에게서 더욱 많이 나타난다는 사실을 밝히며 경력이 오래된 직원일수록 상사 뿐이 아닌 동료들에게 의지하는 정도가 강하게 나타남으로 이에 대한 관리와 지원을 꾸준히 실시해야 한다고 주장하였다. 사회적 지원과 직원의 무력감의 관계에 대한 연구에서 안대희 외(2011)는 직원들이 지각하는 사회적 지원의 요인 중에서도 정서적 지원과 평가적 지원이 높은 인과관계가 있다고 주장하면서 직원들 간 상호 신뢰를 높일 수 있는 칭찬, 자부심 그리고 존재감을 느낄 수 있도록 하는 평가적 지원이 직원들의 무력감을 낮추는데 높은 영향력을 발휘하며 정서적인 부분에 영향을 주는 정서적 지원 또한 직원들의 탈진이나 다양한 감정의 상실을 줄일 수 있는 요인이라고 하였다. 선행연구를 살펴본 결과 사회적 지원은 직원들의 심리적, 감정적, 정신적인 부분에 부정적인 영향을 감소시켜 준다는 것을 알 수 있다. 이와 같은 연구 결과를 바탕으로 사회적 지원이 직원들의 부정적 심리요인과 긍정적 심리요인에 영향을 줄 수 있다고 추론할 수 있는데 이와 관련된 연구로 호텔직원들이 지각하는 사회적 지원과 조직공정성 그리고 혁신적 행동의 관계에 대한 연구(허용규, 2010)에서 직원들의 혁신적 행동을 이끌어 내려면 경영자와 관리자들이 직원들을 감싸주고 문제를 해결하기 위해 함께 노력하며 당사자들의 능력을 인정해주는 환경을 조성해야 한다고 하였다. 또한 조직공정성이 혁신행동을 이끌어 낼 수도 있으나 사회적 지원을 지각하고 있는 직원이 조직공정성을 지각하면 더욱 높은 혁신행동을 이끌어 낼 수 있다는 연구결과를 도출하였다. 호텔직원들의 조직몰입과 서비스품질 향상에 조직

지원이 영향을 미친다는 연구(유승동 외, 2012)에서 직원들이 조직에 몰입하기 위한 여러가지 요인 중 사회적 지원의 심리적 유형인 사회, 정서적 지원이 영향을 준다고 하였다. 이 연구에서 직원들이 직무에 몰입하기 위해 필요한 물질적, 비물질적 지원의 일환인 수단적 지원보다 사회적 지원과 정서적 지원이 직원들의 조직몰입도를 높일 수 있고, 이는 서비스 품질을 높이는데도 기여할 수 있다고 하였다. 호텔직원들의 직무열의와 직무몰입에 사회적 지원이 영향을 준다는 연구를 진행한 김주명(2014)은 직원들의 직무열의와 직무몰입을 높이기 위한 사회적 지원은 네 가지 하위요인인 정보적, 정서적, 물질적, 평가적 지원 모두 영향을 미치지만 그중에서도 정보적 지원이 가장 높은 영향력을 보인다고 주장하면서 직원들의 직무열의와 직무몰입을 향상 시키기 위해 문제를 해결하는데 어려움을 느끼면 빠르게 정보를 공유하고 피드백 해주며 지원을 실시해야 한다고 하였다.

이와 같은 선행연구를 바탕으로 사회적 지원은 조직을 구성하는 조직구성원들의 심리적, 정신적 지원을 통해 불안한 감정을 감소시켜 줄 수 있는 동시에 직무열의나 직무몰입, 혁신행동과 같이 긍정적인 영향력을 높일 수 있는 중요한 요인임에 틀림없다. 이에 본 연구에서는 사회적 지원과 조직응집성의 관계를 알아보고 두 변수의 관계에서 동기부여의 매개적 역할을 알아보고자 한다.

2. 조직응집성에 관한 고찰

1) 조직응집성의 개념

조직응집성이란 조직을 구성하는 구성원들이 자신이 속해 있는 팀 또는 집단에 꾸준히 소속되고 싶어 하는 욕구와 집단에 몰입하는 정도를 조직응집성이라고 한다. 집단의 응집성은 집단이 추구하는 목표와 조직의 구성원이 추구하는 목표의 일치성의 정도에 따라 영향을 받는데 집단에 잔존하고자 하는 욕구가 강하고 집단이 추구하는 목표를 수용하기 위해 노력하는 구성원은 높은 조직응집성을 보이는 집단을 형성할 수 있다(Hellriegel, Slocum & Woodman, 1995). 조직응집성이 높게 나타나면 조직에 대한 의존성이 높아지고 하나의 공통적 목표를 향해 노력할 수 있도록 하며 집단을 하나로 묶어줄 수 있게 된다. 조직응집성은 여러 연구자들에 의해 정의 되어지고 있으나 대부분 동일한 의미를 가지고 있으며, 표현방식에 따라 차이를 보이게 된다. 팀 내부에 존재하는 팀워크, 정신, 소속감 등의 의미를 포함하는 조직응집성은 Festinger(1968)의 연구를 바탕으로 개념적 정의를 제시하고 있다. 조직응집성의 개념을 살펴보면 조직에 대한 몰입이나 소속된 집단에 대한 자부심, 직원들의 동기부여 정도 또는 조직구성원들이 집단에 소속되기 위해 구성원들에 의해 발생하는 분위기, 힘이며 이를 통해서 구성원들이 서로 느끼는 애정과 신뢰를 조직응집성이라고 정의하였다(유희경 · 박선숙 · 박행묵 · 김효상, 2007). Fiedler & Leister(1977)는 조직응집성이란 구성원들이 상호 행위를 통해 연결성을 공유하고 서로의 의식에 의존하면서 공동체라는 의식을 공유할 수 있는

집단이라고 정의하였다. Leon & Festinger(1950)는 조직응집성을 집단의 구성원들을 소속된 집단에 머물 수 있도록 하는 힘이며 집단에 머물 수 있도록 하는 요인은 바로 구성원들의 동기유발이라고 하면서 집단에 머물 수 있도록 하는 요인이 두 가지가 있다고 주장하였다. 첫째, 집단에 매력을 느낄 수 있게 하는 것은 힘이며 둘째, 수단에 대한 통제라고 정의하면서 소속된 집단에 매력을 느낄 수 있도록 하는 요인이 구성원들 간의 대인적 상호작용이라고 하였다. 또한 수단통제란 집단과 구성원들이 연관되어 있으면서 얻게 되는 혜택이라고 하였다. 응집력에 대한 다른 정의로 Keyton & Springston(1990)은 팀원들이 서로 매력을 느끼고 심리적으로 유사하다고 지각하는 등 집단에 대한 애착이 응집력이라고 정의하였으며 Zaccaro, Blair, Peterson & Zazanis(1995)는 조직응집성을 통해 구성원들을 이끌어 주고 집단에 머물고자 하는 정도가 높아진다고 하였다. 조직응집성에 대한 또 다른 연구로 Forsyth(1983)는 구성들 속해있는 집단과 개인을 연결해 주는 힘이며, 구성원들이 조직에 소속되어 있다고 느낄 수 있는 소속감, 조직과 하나 된 것처럼 느끼는 일체감이라고 주장하였다. 조직응집성이 조직에 속한 구성원들이 서로 호감을 느끼는 정도라고 주장한 Robbins(2005)은 응집력이 높으면 소속감이 높아지며, 나아가 자신이 소속된 조직에 오랫동안 머물려고 하는 정도라고 정의하였다.

조직응집성에 대한 연구는 국내에서도 다양하게 이루어지고 있으며 여러 개념으로 정의되고 있는데 전희원 외(2007)는 조직응집성이란 집단을 구성하는 구성원이 서로 상호작용을 통해 과업을 수행하는데 있어 생기는 유대관계라고 하였으며, 안종철·김지웅(2009)은 목표를 달성하기 위해 조직구성원들이 사회적 또는 과업적 상호작용을 하는 역동적 힘이며 관계로, 조직구성원들의 집단

에 대한 매력, 헌신하고 몰입하는 정도를 나타내는 것이 조직응집성이라고 하였다. 문계완·이시영(2009)은 조직응집성을 조직구성원들이 서로 신뢰하며 주어진 목표를 이루기 위해 단결하고 협력한다고 지각하는 것이고, 조직에 계속 속해서 구성원으로 남고 싶다고 느끼는 정도라고 하였다. 김석영 외(2009)는 구성원들이 서로 느끼는 끈끈함과 조직에 대한 애착심, 소속된 구성원이라고 느낄 수 있는 즐거움이며 집단에 대한 신뢰의 정도라고 하였다. 또한 전희원·정해욱(2010)은 조직응집성을 집단을 구성하는 구성원들의 상호작용이며 이를 바탕으로 업무를 수행하는데 있어 발생하는 구성원들 간의 유대관계라고 하였다. 최인옥(2011)은 과업을 달성하기 위해 구성원들이 서로 협동, 단결하고 있다고 지각하면서 조직에 계속 남고 싶다고 느끼는 정도라고 하였고, 최성수·권용주(2012)는 조직구성원들이 목표달성을 위해 하는 여러 가지 형태의 집단 활동이라고 정의하였다. 김대수·김희곤(2014)은 조직이 목표하는 바를 달성하고자 조직구성원들이 서로간의 이념이나 신념 그리고 확신에 대한 공유를 바탕으로 나타나는 구성원들 간의 친밀감에 대한 표출이라고 정의하였으며, 김대수·이종완(2014)은 구성원들이 상호관계를 바탕으로 이루어지는 조직의 결속과 일체감을 의미하며 소속된 구성원들 간의 우호적인 상호작용을 바탕으로 집단에 몰입하고 헌신하는 정도로 조직목표를 달성하고 스스로 헌신하고 공헌하기 위해 부여되는 여러 형태의 동기라고 정의하였다. 배현수(2014)는 구성원들이 집단에 느끼는 매력이 조직응집성이며 집단 내에서 자신에 대한 노출이나 집단 내에서 나타날 수 있는 갈등을 표현하는 형태로 구성원들이 집단에 남아있고자 행동하는 여러 가지 형태의 힘의 결과라고 하였다. 엄태성·강원석(2015)은 조직구성원들이 서로 신뢰하고 소속된 집단에 소속감을

갖을 수 있도록 하며 조직목표와 자신의 목표를 일치화시켜 목표를 달성하기 위해 협력하고 조직에서 이탈하지 않게 머물 수 있도록 하는 힘이라고 정의하였다.

이처럼 조직응집성은 다양한 연구자들에 의해 여러 개념으로 정의되어 연구되고 있다. 위의 선행연구를 바탕으로 선행연구자들의 조직응집성에 대한 개념을 정리하면 다음의 <표 2-2>과 같다.

<표 2-2> 조직응집성의 개념적 정의

연구자	조직응집성에 대한 개념적 정의
Leon & Festinger(1950)	집단의 구성원들을 소속된 집단에 머물도록 하는 힘의 영역
Festinger(1968)	조직 구성원들이 조직의 내부에서 장기간 소속할 수 있게 만들어 주는 모든 힘의 합성
Fiedler & Leister(1977)	구성원들 간의 상호 행위를 통해 연결성을 경유하고 서로의 의식에 의존하며 공동체라는 의식이 공유되는 집단
Keyton & Springston(1990)	팀원들이 서로 간에 매력을 느끼며 심리적으로 유사하다고 느끼는 등 집단에 대한 애착
Zaccaro, Blair, Peterson & Zazanis(1995)	구성원을 이끌어 주고 집단에 머물려고 하는 정도
Forsyth(1983)	구성원이 속해있는 집단과 개인을 연결해 줄 수 있는 힘의 정도
Robbins(2005)	집단 응집력이 높으면 소속감이 높아지는 것은 물론, 나아가 자신이 소속되어 있는 조직에 지속적으로 머물고자 하는 정도
전희원 외(2007)	집단을 구성하는 구성원들이 서로 상호작용을 통해 맡겨진 업무를 수행하는데 있어 발생하는 유대관계의 정도
안종철 · 김지웅(2009)	집단의 목표를 달성하고자 조직의 구성원들이 사회적 또는 과업적인 상호작용을 하는 역동적 힘이나 관계이며, 조직 구성원들의 집단에 대한 매력의 정도, 헌신하고 몰입하기 위한 정도
문계완 · 이시영(2009)	조직의 구성원들 간에 상호 신뢰를 기반으로 주어진 목표를 이루기 위해 협력하고 단결하고 있다고 지각하게 되어 조직에 계속 속해있는 구성원으로 남아있고 싶다고 느끼는 정도
전희원 · 정해욱(2010)	집단을 구성하고 있는 구성원들의 상호작용을 바탕으로 업무를 수행함에 있어 발생하는 다양한 구성원들간의 유대관계
최인옥(2011)	과업을 달성하기 위해 조직구성원들이 서로 협동하고 단결하고 있다고 지각함으로써 조직에 계속 남아있고 싶다고 느끼게 되는 정도
최성수 · 권용주(2012)	조직구성원들이 목표를 달성하기 위해 행하는 다양한 집단 활동의 형태
배현수(2014)	조직구성원들이 집단에 느끼게 되는 매력
엄태성 · 강원석(2015)	조직의 구성원들이 서로 신뢰하고 소속되어 있는 집단에 소속감을 갖도록 하며 조직의 목표와 자신의 목표를 일치시켜 달성하기 위해 서로 협력하고 조직에서 이탈하지 않도록 하고 머물게 하는 힘

자료 : 선행연구를 바탕으로 논자 재구성.

2) 조직응집성의 구성요소

조직응집성은 단일변수 또는 여러 하위요인으로 구성되어 다양한 심리적 변수와의 관계에 대한 연구가 이루어지고 있는데 이선경(2015)은 호텔레스토랑 지배인의 감성리더십과 응집력, 팀의 성과에 대한 관계를 연구하면서 조직응집성을 사회응집력과 직무응집력의 두 요인으로 구성하여 연구를 진행하였다. 연구결과 사회응집력은 조직구성원들의 상호 간의 호감도와 친밀감의 정도로 조직 내의 사회적 관계에서 유지, 발전시킬 수 있는 구성원들 간의 상호작용이라고 하였다. 이러한 사회응집력은 구성원들의 호감, 우정, 배려, 구성원들간의 친밀감, 유대감에 대한 성격과 특징을 말한다(Carron, 1982). 또한 과업응집력은 조직에서 동일한 목표를 설정하고 주어진 과제를 달성하기 위해 조직구성원들이 협력하는 정도, 공동의 목표달성을 위한 일반적 개입이라고 할 수 있으며 이를 위한 구성원들간의 상호관계를 의미한다. 즉, 과업응집력이란 구성원들이 과업을 수행하는데 참여하는 정도와 단결하는 힘이라고 할 수 있다. 조직응집성의 측정도구로 Gruber & Gray(1981)는 TLQ(Team Cohesion Questionnaire)가 가장 많이 활용되는데 본 연구에서도 조직응집성을 사회응집력과 과업응집력으로 나누어 측정하였다. 또 다른 측정도구로는 Widmeyer, Carron & Brawley(1985)는 사회응집력과 과업응집력을 측정하기 위해 GEQ(Group Environment Questionnaire)를 개발해 조직응집성을 측정하였다. 안종철 외(2009)는 외식산업체 관리자의 리더십과 대인신뢰 그리고 조직응집성의 관계에 대한 연구를 진행하였는데 조직응집성을 목표응집력과 조직응집력의 두 요인으로 구분하여 연구를 진행하였다.

조직응집성을 하위요인으로 나누어 진행한 연구도 있는 반면 단일변수로 다른변수들과의 관계에 대한 연구 또한 다양하게 이루어져 왔다. 연구를 살펴보면 조직응집성과 조직의 성과, 심리적 갈등의 해소(이선경, 2015; 최인옥, 2011), 직원의 창의성과 몰입의 정도에 영향을 미쳤으며(최성수 외, 2012; 인성호 · 엄경은 · 정경일, 2015; 김대수 외, 2014; 문계완 외, 2009; 김석영 외 (2009), 소속감이나 자긍심(안계남, 2009), 직무만족(전희원 외, 2007)의 관계와 이직의도 같은 요인들에도 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직응집성은 변수 간의 관계에서 매개적 역할을 하기도 했는데 조직응집성이 높은 조직의 구성원들이 긍정적 영향을 미치는 요인을 더욱 높여주는 효과를 보이는 반면 부정적 요인은 크게 감소 시켜주는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 선행연구의 결과를 바탕으로 조직응집성을 두 가지 하위요인인 사회응집력과 조직응집력으로 나누었고 호텔의 사회적 지원의 하위요인과 조직응집성의 두 하위요인의 관계에서 동기부여의 인정감과 도전감 두 요인의 매개적 역할을 알아보고자 한다. 이러한 연구는 호텔의 직원의 조직응집성을 높일 수 있는 변수의 관계와 제공되어야 하는 지원을 구체적으로 알아보고 동기부여를 통해 더욱 높은 응집력을 이끌어 낼 수 있는 이론적 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

3) 조직응집성의 선행연구

조직응집성은 소속감을 증대시키고 과업에 충실하도록 하며 구성원들 간의 협동성 향상과 업무 효율성을 증대 시켜준다. 이러한 효과는 조직목표를 달성하는 동시에 종사원 개인의 목표도 달성할 수 있기에 장기적 측면에서 이직의도를 감소시키고 조직측면에서는 바람직한 직원의 형태로 나타나게 된다 (Klein & Mulvey, 1995). 이처럼 조직구성원들 간의 관계를 돈독하게 하며 조직의 목표를 달성할 수 있게 지원하는 조직응집성은 다양한 형태의 효과를 보이는데 이를 살펴보면 직원들의 조직에 대한 신뢰도를 높여줄 수 있다. 조직에 대한 신뢰도 향상은 직원들의 태도에 직접적인 영향을 주며 응집력이 높은 집단일수록 구성원들 간의 신뢰를 통해 상호의존도가 높게 나타난다. 또한 직원들의 업무만족도가 증가하고 업무에 대한 성취욕구가 강하게 나타나는데 이러한 현상은 응집성이 높은 조직 일수록 조직에 대한 집중도가 높아져 더욱 강한 조직으로 거듭날 수 있게 된다. 직원들이 스스로 조직의 활동에 참여하려고 하는 모습이 높아지고 조직에 대한 애사심도 증가하게 되는데 응집성이 높은 조직의 구성원들은 조직에 대한 관심과 애착이 크게 나타나 업무를 수행하는데 있어 능동적인 자세가 나타나며 자신의 일에 책임감을 갖고 열정적으로 업무를 수행하게 된다. 조직응집성이 강한 집단은 직원 개개인에 대한 평가가 공정하고 직원들 간에 선의의 경쟁을 촉진시킬 수 있다. 자신의 단점과 상대의 장점을 비교하며 부족한 부분을 채우는 긍정적 효과를 보이게 되며 이를 위해 서로 노력하는 태도를 보이게 된다.

조직응집성은 수준에 따라 조직을 중심으로 한 성과달성과 개인이 중심이

된 성과달성으로 구분할 수 있는데, 개인중심의 성과만을 추구하면 집단응집력과 는 별개로 조직중심의 성과가 낮게 나타난다. 다만 개인성과를 중심으로 노력한다고 해도 조직성과가 매우 낮게 나타나는 것이 아닌 개인성과를 위해 노력하면서 조직목표를 위한 노력도 같이 하기 때문에 조직중심의 성과 또한 중간정도의 성과를 보이게 된다. 가장 이상적 현상은 조직응집성을 높게 나타내 직원 모두가 조직목표를 달성하기 위해 다같이 노력할 때 조직성과와 개인 성과 모두 높아지는 것이다(Fremont & Rosenzweig, 1992). 조직응집성에 따른 성과 기준을 표로 나타내면 다음의 <표 2-2>와 같다.

<표 2-3> 조직응집성의 성과에 따른 기준

성과기준 응집력		개 인 적	조 직 적
조직응집성 정도	강	조직 중심의 개인적 성과 달성 (조직성과 저수준)	조직 중심의 조직적 성과 달성 (조직성과 고수준)
	약	개인 중심의 개인적 성과달성 (조직성과 저수준)	개인 중심의 조직적 성과 달성 (조직성과 중수준)

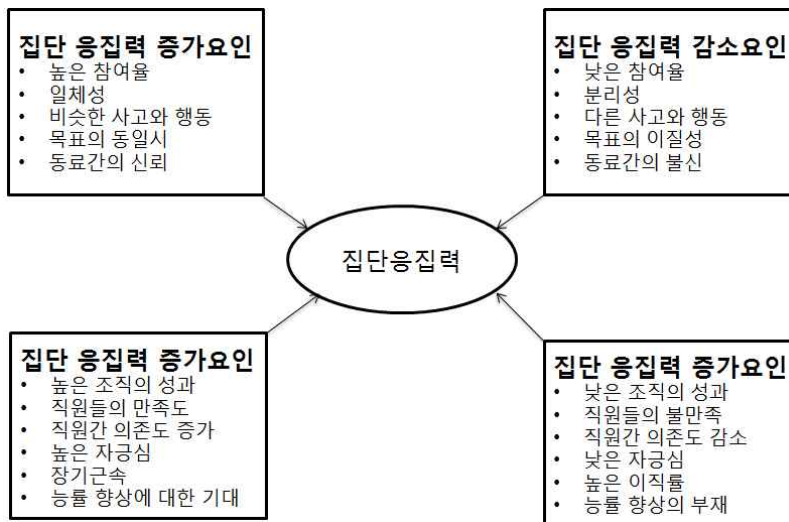
자료 : Fremont & Rosenzweig(1992)의 연구 논자 재구성.

조직응집성이 높은 조직과 낮은 조직은 직원들의 태도와 목표달성 결과에 매우 큰 영향을 미치는데 직원들이 상호 대인관계를 통해 서로의 능력을 향상시키는 기회를 함께 분배받게 되고 직원 스스로 도전정신이 높아지며 조직에 애착을 유지하고 높이기 위해 열정적으로 업무에 임하게 된다. 또한 직원들의 협동성과 단결력이 향상되고 업무를 수행함에 있어 추진력이 강하게 나타나게 된다. 이외에도 조직응집성이 높은 조직은 다음과 같은 효과를 보인다.

첫째, 집단응집력이 높을 경우 직원은 업무를 수행하는데 있어 활력을 불어

냉고 능동적 태도를 보인다. 둘째, 소속된 조직의 구성원으로서 긍지를 갖고 업무를 수행하며 조직에 대한 애착이 높아져 이직률이 감소한다. 셋째, 응집력이 높아지면 직원들의 행동과 태도가 긍정적으로 나타나며 조직의 만족도가 높아지는 동시에 개인의 만족도와 성취도가 향상되게 된다(Cartwright & Zander, 1968). 이처럼 조직응집성은 개인과 조직의 긍정적 태도와 행동, 방향성에 영향을 주는 중요한 요인이다. 조직응집성에 어떤 요인이 영향을 미치는가에 따라 조직응집성이 긍정적 결과를 보일수도 또는 부정적 결과를 보일 수도 있다. 조직응집성이 높은 조직구성원들은 조직의 일에 적극적으로 참여하며 목표달성을 위한 강한 동기를 부여받고 동시에 자신의 목표와 조직목표를 일체화시키려고 하는 욕구가 강하게 나타나게 된다. 이처럼 조직응집성을 높이기도 혹은 낮추기도 하는 여러 가지 요인들을 정리하면 <그림2-1>과 같다.

<그림 2-1> 조직응집성의 성과에 따른 기준



자료 : 권기성(1995)의 선행연구를 논자 재구성.

조직응집성에 대한 국내연구를 살펴보면 이선경(2015)은 호텔의 레스토랑 관리자가 보이는 감성리더십이 응집력을 높여주며 팀 성과에 영향을 미친다는 가설을 세우고 연구를 진행하였는데 연구결과 조직응집성의 요인인 사회응집력과 직무응집력이 효과적인 팀 성과를 이루기 위한 중요한 요인이라고 하면서 사회응집성을 높이기 위해 직원들끼리의 긍정적인 대인관계를 유지할 수 있도록 해 주어야 하고 조직의 일원인 것을 자랑스럽게 여기는 분위기를 만들어 주어야 한다고 하였다. 또한 과업 응집력을 높이기 위해서 자신의 맡은 업무에 대해 권한을 부여하고 효율적인 업무를 위해 자주 미팅을 실시하며 경쟁사를 분석하고 토론하는 분위기가 조성되어야 한다고 주장하였다. 외식업체 관리자의 서번트리더십, 조직응집성 그리고 조직몰입과의 관계를 연구한 인성호 외(2015)는 조직응집성이 조직몰입도를 높일 수 있고 리더십과 조직몰입 관계에서 매개역할을 한다는 결과를 도출하였다. 이 연구에서 응집성이 높은 직원들은 업무 해결을 위해 동료와 협조가 원활하게 이루어지고 친밀감과 일체감이 높아지는 것을 느낄 수 있으며 목표달성을 위해 능동적이며 적극적인 태도를 보인다고 주장하였다. 김대수 외(2014)는 조직구성원들의 응집력이 직무만족과 조직몰입도를 높이고 자발적 태도는 시민행동을 높여줄 수 있다고 하면서 조직응집성을 높이기 위해서 조직은 직원들의 상호작용을 높일 수 있는 관리시스템을 갖추고, 상호 협조적 관계를 유지하도록 직무에 대한 교육을 실시 해야 한다고 하였다. 또한 업무 이외에 다른 활동이나 역할을 부여해줌으로써 보다 친숙한 대인관계를 만들 수 있도록 하여 응집력을 높여야 한다고 주장하였다. 이를 위해 조직은 보다 친화적이고 친밀한 분위기, 친사회적 역할을 장려할 수 있는 문화를 제공해주고 강한 사회적 동질감을 끌어내야 한다는

결과를 도출하였다. 유희경·박선숙·박행묵·김효상(2007)은 패밀리레스토랑 직원들의 성격요인과 조직응집성, 조직성과에 대한 관계를 분석하였는데 연구 결과 조직응집성을 높이기 위해 직원들의 외향성, 성실성이 응집성을 높일 수 있다고 주장하였다. 즉, 패밀리레스토랑에서 조직응집력을 높일 수 있는 직원은 외향적이고 친화성이 높은 직원이기 때문에 이런 성격을 지닌 직원들을 고객과의 접점에 배치해 업무성과를 높이고 반대 성격을 지닌 직원들은 관리부나 지원부서에 배치하여 자신의 능력을 온전히 발휘할 수 있도록 해 주어야 한다고 주장하였다.

이처럼 조직응집성은 조직구성원들의 관계를 원활하게 해 주는 동시에 조직의 목표를 달성 하기 위한 중요한 요인임에 틀림없다.

3. 동기부여에 관한 고찰

1) 동기부여의 개념

동기부여란 동기화, 동기유발 등 다양한 의미로 뜻을 가지고 있으며 이를 살펴보면 개인 또는 집단, 조직 등이 목표로 하는 것을 이루기 위해 자발적으로 업무에 적극적으로 임하도록 영향력을 발휘하며 이러한 행동을 끌어내기 위한 과정이라 할 수 있다(이형룡 · 김민선 · 이원옥, 2006). 즉, 동기부여는 조직목표달성을 위해 종사원 스스로 긍정적 행동을 유발시키고 변화시키도록 하는 변수라는 것에 초점을 맞춰서 연구가 진행되어 왔다(설경진 · 이관표 · 최병호, 2009).

동기부여의 개념을 살펴보면 Atkinson(1964)은 종사원들의 동기에 대한 방향성을 부여하며, 행동으로 옮기도록 하는 것이고 실천하게 되면 이를 지속적으로 시행해 나아갈 수 있도록 지원해주어야 하는 것이 동기부여라고 하였다. 직무를 수행하는데 있어 동기부여는 매우 중요한 요인으로 Sutermeister(1976)는 동기를 어느 정도 받느냐에 따라 종사원들의 직무성고가 결정될 수 있기 때문에 특히 동기부여는 다른 여러 요인들에 비해 중요하다고 하였다. 또한 Campbell & Pritchard(1976)는 과업을 수행함에 있어 노력하기 시작하고 어느 정도 노력하는지에 대한 노력의 양과 꾸준히 노력하려고 하는 노력의 지속성을 선택하는 것이라 하였으며, Steers & Porter(1997)는 인간이 활동하는데 있어 근본이 되는 힘이며 이를 활성화 시키기 위한 각성 차원의 개념이라고 정의하였다. Robbins(1998)은 개개인이 욕구를 충족시키려 한다는 전제하에서

조직이 목표하는 것을 달성하기 위해 스스로 수준 높은 노력을 행사하려는 의지라고 하였고 Vallerand(1997)는 내재적 동기부여를 동기부여의 중요한 요인으로 언급하면서 업무를 수행하면서 느끼게 되는 즐거움이나 직무만족을 경험하고자 열심히 업무에 임하며 과업을 수행하기 위해 노력하는 정도가 동기라고 정의하였다. Amabile(1996)는 동기부여를 업무를 수행하는데 있어 근본적으로 지니고 있는 본질 중 하나로 동기가 부여될수록 업무에 몰입하게 되고 주변 사람들의 긍정적 반응과 외부의 좋은 평가를 받기 위해 더욱 노력하는 정도가 동기부여라고 하였다.

동기부여에 대한 국내연구에서도 여러 가지 개념으로 동기부여를 정의하고 있는데 박신자(2000)는 목표한 바를 달성하기 위해 종사원이 느끼는 심리적 충동이나 내적 의욕, 업무에 대한 욕구 그리고 과업수행에 활기를 넣어줄 수 있고 방향성을 제시하는 종사원 스스로 가지고 있는 내재 되어진 힘이라고 정의하였다. 또한 박동서(2001)는 동기에 의한 자발적 행동을 끌어내기 위해 자극하거나 긍정적인 행동을 유발 시킬 수 있는 내재적 힘이라고 정의하였고, 심영국(2009)은 목표달성을 위해 행해야 할 긍정적 행동의 방향성이며 이를 유지하기 위해 일어나는 심리적 변화와 일련의 과정이라고 하였다. 오석홍(2005)은 동기부여를 통해 종사원은 업무수행에 있어 성과를 높일 수 있고 과업수행에 대한 행동, 지속성, 노력하는 정도, 방향성 등에 영향을 주는 힘이고 동기를 부여받는 정도를 통해 일어나는 행동 또한 변화될 수 있는 반면 행동을 멈추도록 할 수도 있는 심리적인 과정의 총칭이라고 정의하였다.

이러한 선행연구를 바탕으로 동기부여의 개념을 자신의 업무를 완수하기 위해 자발적으로 행동하고 의욕을 높이며 동시에 업무에 대한 행동의 방향성을

제시하는 과정이라고 할 수 있다.

<표 2-4> 동기부여의 개념적 정의

연구자	동기부여에 대한 개념적 정의
이형룡 · 김민선 · 이원옥(2006)	동기유발, 동기화와 같은 말의 의미, 스스로 적극적으로 업무에 임하도록 영향력을 행사하고 행동을 이끌어내기 위한 역동적 과정이라고 정의
설경진 · 이관표 · 최병호(2009)	조직의 목표를 달성하기 위해 긍정적 행동을 유발시키거나 변화시킬 수 있도록 할수 있는 변수라고 정의
Atkinson(1964)	행동하고자 하는 방향성 부여, 행동으로 옮겨 시행
Sutermeister(1976)	동기부여를 받는 정도에 따라서 직원들의 직무에 대한 성과가 결정된다고 정의
Campbell & Pritchard(1976)	노력의 시작, 노력의 양, 노력의 속성을 선택하는 것
Steers & Porter(1997)	인간이 활동을 하는데 활성화 시키기 위해 각성의 촉발의 차원이라고 개념을 정의
Robbins(1998)	개인의 요구를 충족시킨다는 전제, 조직이 바라는 목표를 달성하고자 자발적으로 높은 수준의 노력을 행하려고 하는 의지
Vallerand(1997)	내재적 동기부여의 개념을 본직적인 즐거움이나 직무에 대한 만족을 경험하기 위해 과업수행을 보다 열심히 수행하고자 하는 노력하는 동기로 정의
Amabile(1996)	과업이 본질, 긍정적인 반응이 동기부여라 정의
박신자(2000)	특정한 목표를 달성하고자 방향성을 제시해 주는 개인 내부에 내재되어져 있는 힘이라고 정의
박동서(2001)	행동을 유발시키기 위한 자극, 긍정적 행동을 유발시키고 행동으로 이끌어 낼 수 있는 힘으로 정의
심영국(2009)	긍정적 행동을 위해 활력을 얻게 되고 유지하며 방향성을 정하는 일련의 과정들이라고 정의
오석홍(2005)	성과를 높이기 위해 심리적, 육체적으로 자극하여 동기를 부여받는 정도에 따라 행동한다고 심리적인 과정의 총칭이라고 정의

자료 : 선행연구를 바탕으로 논자 재구성.

2) 동기부여의 구성요소

동기부여는 많은 연구자들에 의해 다양한 하위요인으로 구분되었고 연구되어져 왔으며 연구가 진행되어져 왔다. 대표적인 이론으로 Maslow(1943)가 주장한 욕구단계 이론, McGregor(1960)의 X-Y이론, Alderfer(1972)의 ERG이론 그리고 Herzberg(1959)의 동기-위생 이론이 있다. 또한 McClelland(1967)의 성취욕구 이론과 과정에 대한 이론인 Vroom(1982)의 기대이론 Adams(1965)의 공정성 이론이 동기부여에 대한 대표적 이론이라 할 수 있다. 동기부여의 선행연구 중 이형룡 외(2006)의 연구에서 기존 연구를 재정립하고 정리한 이론을 살펴보면 다음과 같다.

(1) Maslow(1943)의 욕구단계 이론

욕구단계이론은 인간은 본래 인간이 지닌 욕구를 충족시키려고 하는 동물이며 각자 지니고 있는 욕구가 모두 특이한 형태를 가지고 있고 이를 충족시키기 위한 욕구가 강하다고 하는 이론이다. 여기서 언급하는 욕구란 이상과 현실의 중간으로 처음에는 불균형한 형태로 나타나지만 부족한 부분을 채우기 위해 노력하는 행동이 동기부여의 주된 원인이라고 하였다. 특히 처음에 욕구를 충족시키면 이후에 충족된 욕구에 만족하고 멈추는 것이 아닌 상위차원의 더 높은 욕구를 갈망하게 되며 상위의 욕구를 충족시키려는 욕구가 새롭게 생겨나는데 이 단계를 5개의 단계로 나뉘 Maslow(1943)는 욕구의 5단계라고 정의하였다. 욕구 5단계는 최하위 단계에서 인간의 기본적 생리현상을 해결하고 채우고자 하는 욕구가 강하게 나타나게 된다. 첫 번째 단계의 욕구가 충족되

면 이후 자신과 주변의 안전을 보장받으려 하는 욕구가 생겨나게 되는데 이 욕구 2단계이다. 세 번째로 자신과 주변의 안전이 보장되면 이후 개인이 아닌 조직이나 집단에 소속되려고 하는 욕구를 갖게 된다. 이 단계가 욕구 3단계이며 3단계 욕구마저 채워지면 조직이나 집단의 상사, 동료들 그리고 주위에 관계되어 있는 여러 사람들에게 인정이나 존경, 존중을 받고자 하는 욕구가 강해진다. 이 단계가 4단계 욕구이다. 1단계부터 4단계의 욕구가 모두 채워지게 되면 마지막 5단계로 자아실현, 자기개발을 충족시키고자 갈망하게 된다. Maslow(1943)의 이 5단계 욕구 이론을 정리하면서 최초 인간은 가장 기본 욕구인 의/식/주만 충족시키면 만족하지만 점차 단계별로 욕구를 충족하고자 하게 되며 최종적으로 자기개발과 자아실현 욕구를 충족시키기 위해 노력하게 된다. 이 모든 과정에서 한번 채워진 욕구는 다시 동기를 유발하지 못하게 되며 충족되지 못한 욕구에만 동기가 생겨날 수 있다. 이 5단계 욕구를 1단계부터 생리적 욕구와 안전에 대한 욕구, 사회적 욕구와 자존감의 욕구 그리고 자아실현의 욕구라고 정의할 수 있다.

(2) McGregor의 X-Y 이론

McGregor(1960)는 인간은 수동적 인간과 능동적 인간으로 구분할 수 있으며 이 종류의 인간을 각각 X이론, Y이론이라고 하였다. 각각의 이론을 살펴보면 X이론이란 전통적으로 흘러온 관리적 시스템에 적합한 인간상이고 Y이론은 인간은 꾸준히 성장할 수 있다는 믿음을 바탕으로 생겨난 이론으로 관리시스템과 함께 자율성을 부여하는 인간관이라고 할 수 있다. X이론을 구체적으로 살펴보면 이 인간관을 가진 인간은 생리적 욕구가 가장 강한 인간이며 이

러한 모습을 모델로 삼고 있다. 이러한 유형의 인간들은 스스로 노력하는 자발적 모습보다는 누군가의 명령과 지시에 따라 움직이는 수동적 모습이 매우 강하기 때문에 지시된 일만 하고 맡은 바 일에 대한 책임감이 없고 다음 차원으로 올라가려는 성향보다는 지금의 위치를 보존하고 안정적으로 머물고자 하는 욕구가 강한 성향의 인간이라고 할 수 있다. 이와 반대로 Y이론은 자아실현을 위해 스스로 노력하는 모습이 보이고 지금보다 높은 상위 차원으로 올라가기 위한 강한 의지와 맡은 바 일에 대한 책임감이 강하며 자신이 한 일에 대한 보상을 통해 목표달성에 대한 기쁨을 누리는 능동적 성향을 가진 인간이라고 정의하였다.

McGreor(1960)는 이 이론에서 인간이 기본적으로 욕구충족을 하고 목표로 한 일을 달성하려면 꾸준히 자기를 관리하고 자신의 일에 대한 높은 책임감과 자부심을 가져야 하며 끊임없는 자기개발과 노력이 필요하다고 하였다. 이런 노력을 하는 종사원을 조직은 지속적으로 뒷받침할 정책, 훈련, 교육시스템을 구축하고 실시할 수 있는 내부관리의 필요성을 강조하였다. 즉, 이러한 동기를 부여하기 위해 조직이 종사원들의 욕구충족을 위한 환경조성, 개개인의 목표를 부여하고 이를 통제, 관리할 시스템을 구축하면서 다양한 정책적 지원을 아끼지 않아야 한다고 주장하였다.

(3) Alderfer(1972)의 E.R.G 이론

Alderfer(1972)는 Maslow(1943)가 주장한 욕구에 대한 5단계 이론에서 핵심요소만을 간추려 욕구 3단계로 분류하여 연구를 진행했는데 이 연구에서 각 단계의 욕구를 E.R.G라고 재정리하였다. 살펴보면 존재에 대한 욕구인(E)와

관계에 대한 욕구인(R), 성장에 대한 욕구인(G)가 인간의 욕구를 구성하는 기본이라고 주장하였다. 이 이론을 하나씩 살펴보면 존재에 대한 욕구란 인간이 가진 기본욕구인 생리적 욕구 그리고 자신의 안전을 갈망하는 욕구를 함께 가지고 있는 상태라고 하였는데 이는 곧 Maslow의 욕구단계에서 1단계 욕구와 2단계 욕구를 하나의 욕구로 합친 것과 같다. 즉, 기본생리해결에 대한 욕구와 자신의 안전에 대한 욕구가 비슷한 수준이라고 정의한 것이다. 또한 관계에 대한 욕구인 R을 집단, 조직 또는 사회와 같은 그룹에 소속되고자 갈망하는 욕구라고 주장하면서 Maslow의 3단계 욕구가 곧 관계에 대한 욕구라고 주장하였다. 마지막으로 성장에 대한 욕구는 Maslow의 4단계 욕구와 5단계 욕구를 합친 것으로 조직이나 집단, 사회에 소속되면 그 후 주변으로부터 존중, 존경 받기를 원하게 되며 자기개발, 자아실현을 위한 노력을 하게 되며 이것을 동기부여라고 설명하였다.

(4) Herzberg(1959) 2요인 이론

Herzberg(1959)는 조직구성원의 직무성과나 직무태도와 직무만족 같이 태도와 심리적인 부분에 영향을 주는 동기를 위생요인과 동기요인으로 구분해서 연구를 진행했다. 동기부여의 2요인 이론 이라고 정의한 이 이론은 인간은 본래 두 개의 욕구를 지니고 있으며 각각의 욕구는 위생요인과 동기요인으로 각 요인이 서로 다른 욕구를 보인다고 주장하였다. 우선 위생요인이란 조직구성원들이 불쾌하고 혐오스러운 것들을 피하려고 하는 욕구로 업무와 직접적인 연관은 없으나 관련된 임금, 작업환경, 근무여건과 관리, 감독, 직무수행처리의 과정과 같은 업무를 일컫는다. 두 번째로 동기요인은 자신이 이룬 업무성과나

직무안정성, 책임감, 승진 등 직무와 직접적으로 연관된 것으로 이 요인들을 채우기 위해 자신의 직무에 대한 능력을 밖으로 표출하며 꾸준한 노력을 통해 이를 개발하고 높이려고 하는 요인이다. 이 연구에서 Herzberg(1959)는 대부분의 인간이 위생요인보다는 동기요인을 더 선호하며 이 욕구를 충족시키기 위해 끝없이 노력하지만 기본적인 욕구인 위생요인이 만족되지 못 한다면 상위차원의 요인인 동기요인에 만족할 수 없다고 하였다. 따라서 조직은 조직구성원들이 동기요인에 만족할 수 있도록 교육과 관리를 실시해야하며 또 다른 동기요인을 만족할 수 있는 방안과 정책을 마련해주어야 한다고 주장하였다.

<표 2-5> Herzberg의 2요인 이론

위생요인 (Hygiene factors)	-안전 -지위 -하급자와의 관계 -개인적 삶 -동료와의 관계 -급여 -작업 환경 -상사와의 관계 -감독 -회사의 정책과 경영방식
동기요인 (Motivators)	-성장가능성 -발전성 -책임감 -직무자체의 흥미 -인정 -성취감

자료 : 이형룡 외 (2006)의 연구 논자 재구성.

3) 동기부여의 선행연구

동기부여가 맡은바 업무에 대한 열의, 열정, 자발적 노력과 같이 긍정적인 영향을 미치는 변수들과의 관계에 대한 연구가 다양하게 진행되고 있는데 관련된 선행연구들을 보면 James(1985)는 계약직 직원들이 직무를 수행하는데 있어 본래 가지고 있는 능력의 20~30%만을 발휘하는데 그친 반면에 동기를 부여받게 된 계약직 직원들은 높게는 80~90%까지 본래의 능력을 발휘할 수 있다는 결과를 도출하였다. 또한 Perry & Wise(1990)는 직원들의 혁신행동과 공공봉사동기의 관계에 대한 연구에서 합리적 차원의 동기와 규범적 차원의 동기, 정서적 차원의 동기 세 가지 차원으로 구성되어 있다고 하면서 동기의 하위요인으로 합리, 규범, 정서적 차원을 바탕으로 한 정책과 관련된 호감정도, 공익에 어느 정도 몰입할 수 있는지에 대한 정도와 자기희생 마지막 동정심의 하위차원으로 된 측정문항을 연구 개발하였다. Amabile(1988)는 동기부여와 창의성의 관계에서 동기부여는 자기효능감에 높은 영향을 미치고 심리적인 부분이 업무에 대한 동기부여를 할 수 있고 이를 바탕으로 직원들의 창의성에 긍정적인 영향력을 준다고 하였다.

동기부여에 대한 국내연구에서 설경진 외(2009)는 호텔의 조직문화를 인지한 직원들이 조직의 문화를 바탕으로 동기부여를 받고 이는 직원 개개인의 창의성에 긍정적 영향을 준다고 하면서 이런 창의성을 끌어낼 수 있는 문화적 환경과 지속적인 동기부여는 매우 중요하다고 주장하였다. 또한 이종건·곽원준(2015)은 조직몰입과 직원들의 내재적동기부여는 서로 정(+)의 유의한 영향을 미치며 직원들에게 긍정적인 내재적동기부여를 위해 지속적으로 피드백을

실천하고 관심을 보이는 경영자의 자세가 중요하고 꼭 필요하다고 하였다. 지속적인 관심과 피드백으로는 업무에 대한 관심과 즐거움을 통해 업무목표를 달성하는 것이 가장 크기 때문에 업무목표달성에 따른 격려와 지원, 보상이 이에 해당되며 내재적 동기부여를 받은 직원들은 개인성도가 높아지고 조직충성도가 강해지는 효과를 볼 수 있다고 하였다. 원유석 외(2013)는 동기부여가 직원들의 조직몰입도 향상, 개인에피커시와 집단에피커시에 긍정적 영향을 주며 이중에서도 업무특성에 대한 관심과 적절한 인사관리는 직원들의 능력을 매우 높게 향상 시켜 줄 수 있다는 결과를 제시하였다. 이는 동시에 조직의 긍정적 성과도 달성할 수 있기 때문에 종사원에게 동기를 부여할 수 있는 환경이 어떤 것인지를 파악하고 종사원들의 역할을 재조명할 필요가 있으며, 언제나 종사원들이 느끼기에 조직과 나는 하나라는 인식을 심어줄 수 있도록 해주어야 한다고 하였다. 심리적 부분이 이외에도 호텔의 서비스스케이프가 종사원들에게 감정반응을 높일 수 있고 동기부여를 할 수 있다는 연구에서 한영정 외(2016)는 종사원들의 동기부여에 감정반응은 중요한 요인이며 서비스를 제공하는 주체인 종사원이 부정적 감정반응을 보이게 되면 이는 곧 고객에게 전달되게 되고 이를 느낀 고객은 불편을 느끼게 된다고 하였다. 따라서 이런 부정적 감정반응은 반드시 방지하도록 종사원의 관리가 필요하며 내재적 / 외재적 동기부여를 제공할 수 있는 적절한 프로그램의 준비가 꼭 필요하다고 하였다.

이러한 선행연구의 결과를 살펴보면 동기부여가 종사원들의 불안한 감정과 심리적 스트레스를 낮추고 직무에 대한 몰입도를 향상 시킬 수 있으며 창의성을 높이는 등 종사원 개개인들의 능력치를 끌어 낼 수 있는 중요한 요인이 될

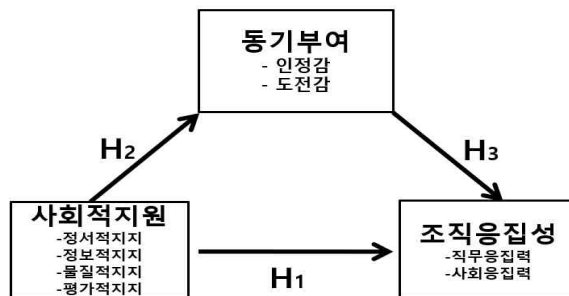
림이 없다. 따라서 본 연구에서는 호텔의 사회적 지원과 조직응집성의 관계에서 동기부여의 매개효과를 검증하고자 한다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형의 설계 및 연구 가설의 설정

1) 연구모형의 설계

본 연구는 호텔이 제공하는 사회적 지원을 지각한 직원들이 나타내는 조직응집성의 정도를 알아보고 그 관계에서 동기부여의 매개역할을 검증하고 이를 바탕으로 이론적, 실무적 시사점을 제공 하는데 그 목적이 있다. 이를 위해서 사회적 지원은 정서적 지지, 정보적 지지, 물질적 지지, 평가적 지지의 네 하위요인으로 분류하였으며 조직응집성은 직무응집력과 사회응집력의 두 하위요인으로 구분하였다. 또한 매개역할을 검증할 동기부여는 인정감과 도전감의 두 하위요인으로 구분하여 각각의 매개적 역할을 살펴보고 이를 통해 시사점을 제공하고자 한다. 이를 위해 연구모형을 제시하였으며 연구모형은 <그림 3-1>과 같이 설정하였다.



H4: 동기부여의 매개효과

<그림 3-1> 연구모형

2) 연구가설의 설정

본 연구는 호텔의 사회적 지원이 동기부여와 조직응집성에 미치는 영향에 알아보고자 다음의 연구가설을 설정하였다.

(1) 사회적 지원과 조직응집성의 관계

사회적 지원과 조직응집성의 관계에 대한 직접적인 연구는 이루어지지 않았으나 조직응집성의 개념을 살펴보면 조직을 구성하는 구성원들이 자신이 속해 있는 팀 또는 집단에 꾸준히 소속되고 싶어 하는 욕구와 집단에 몰입하는 정도로 조직몰입, 직무만족, 소속감, 직무열의 등의 변수와 연관이 있는 것을 알 수 있다. 즉, 사회적 지원을 지각한 직원의 조직몰입이 향상되고 직무만족도가 높아지며 소속감과 직무에 대한 열의를 강하게 느끼는 것이 곧 집단의 응집력이 향상되는 것과 같다고 추론할 수 있다. 이와 같은 추론을 바탕으로 사회적 지원과의 관계에 대한 선행연구들을 살펴 보면 정향진 외(2010)는 호텔 조리사가 지각하는 사회적 지원 중 팀 지원과 상사지원, 업무를 위한 동교의 지원이 자기효능감과 업무성취 욕구를 높여준다고 주장하였다. 또한 유승동 외(2012)는 호텔의 지원이 직원들의 조직몰입을 높이고 서비스 품질을 향상시킨다고 주장하였는데 실증분석 결과 조직지원의 지각정도에 따라 조직몰입과 서비스품질의 정도가 달라진다는 결과를 도출하였다. 이 연구에서 서비스 제공자인 직원의 몰입을 높이고 서비스 품질을 향상시키기 위해 조직은 기업적 차원의 지원체계를 구축하고 지원을 지속적으로 실시해 주어 고객만족을 극대화시켜야 한다고 주장하였다. 김주명(2014)은 호텔 직원이 사회적 지원을 지각하

면 직무열의와 직무몰입도가 높아지며 이러한 현상은 직원들의 이직률을 낮추고 직무에 대한 활력을 증가시키며 동시에 업무에 대한 열정과 열의를 높일 수 있다고 주장하였다. 따라서 직원들에 대한 배려와 함께 조직의 환경을 조성해주는 것이 조직의 성과를 높이는데 중요한 요인이며 이러한 요인으로 사회적 지원이 큰 영향력을 보인다는 연구결과를 도출하였다.

따라서 본 연구에서는 사회적 지원과 조직응집성에 대한 직접적인 연구는 찾아볼 수 없으나 호텔 직원을 대상으로 연구된 사회적 지원과 조직몰입, 직무열의, 직무만족, 소소감 등의 관계를 바탕으로 호텔의 직원이 지각하는 사회적 지원에 따라 조직응집성의 영향력이 달라질 수 있다고 추론하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1 : 호텔의 사회적 지원은 조직응집성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 정서적 지지는 직무응집력에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 정보적 지지는 직무응집력에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 물질적 지지는 직무응집력에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-4. 평가적 지지는 직무응집력에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-5. 정서적 지지는 사회응집력에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-6. 정보적 지지는 사회응집력에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-7. 물질적 지지는 사회응집력에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-8. 평가적 지지는 사회응집력에 유의한 영향을 미칠 것이다.

(2) 사회적 지원과 동기부여의 관계

사회적 지원에 따른 동기부여의 관계에 대한 연구는 주로 교육이나 복지를 위한 연구에서 주로 이루어져 왔으며 서비스산업을 대상으로 한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 사회적 지원과 동기부여의 직접적 관계에 대한 연구는 찾아보기 어렵지만 이와 유사한 개념의 조직문화와 동기부여의 관계에 대한 연구는 일반기업이나 호텔을 대상으로 연구되었기 때문에 이를 바탕으로 사회적 지원과 동기부여의 관계를 추론할 수 있다. 조직문화 역시 사회적 지원과 유사한 형태로 직원들에게 조직에서 제공되는 문화적 지원이라고 볼 수 있기 때문이다. 이를 바탕으로 선행연구를 살펴보면 Andrade & Strauss(1992)는 조직문화와 동기부여의 관계에 대한 연구에서 직원들은 집단이나 조직의 문화를 바탕으로 목표를 설정하고 욕구를 충족시키기 위해 행동하기 때문에 문화적 지원의 형태에 따라 동기부여를 제공받을 수도, 제공받지 못할 수도 있다고 주장하였다. 호텔 직원을 대상으로 조직의 문화적 지원과 동기부여의 관계에 대한 연구를 진행한 연구자(이형룡·김민선·이원옥, 2006)은 조직의 역할 지향적 문화와 과업지향적 문화 지원에 따라 동기부여의 정도가 다르게 나타나게 된다고 주장하면서 이러한 문화적 지원을 지각한 직원들의 경우 기존보다 협동적이고 유연성 있는 태도를 보일 수 있다고 주장하였다. 사회적 지원과 학습자의 학습동기에 대한 연구를 진행한 연구자(소연희, 2009)는 학습동기와 창의성을 높이기 위해 자기효능감을 갖도록 하면서 지속적인 주변의 지원이 제공되어야 한다고 하였다. 이 연구에서 가족이나 교사들의 격려, 응원, 신뢰와 같은 지원이 동반되면 스스로 더욱 노력하고자 하는 동기가 발생된다고 하면서 주변의 환경을 어떻게 조성해 주는가에 따라서 동기의 정도가 달라질 수 있다는 연구결과를 도출하였다.

따라서 본 연구에서는 사회적 지원과 동기부여에 대한 서비스산업의 연구는 찾아볼 수 없으나 서비스산업에서의 조직문화와 동기부여의 관계 그리고 교육 학 분야에서 이루어진 사회적 지원과 동기부여의 관계를 바탕으로 호텔의 직원이 지각하는 사회적 지원에 따라 동기부여의 영향력이 달라질 수 있다고 추론하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 : 호텔의 사회적 지원은 동기부여에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 정서적 지지는 인정감에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 정보적 지지는 인정감에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 2-3. 물질적 지지는 인정감에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 2-4. 평가적 지지는 인정감에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 2-5. 정서적 지지는 도전감에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 2-6. 정보적 지지는 도전감에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 2-7. 물질적 지지는 도전감에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 2-8. 평가적 지지는 도전감에 유의한 영향을 미칠 것이다.

(3) 조직응집성과 동기부여의 관계

조직응집성과 동기부여의 관계에 대한 연구는 이루어지지 않았으나 조직응집성을 높일 수 있는 요인인 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동, 자기효능감과 같은 변수와의 연구는 활발히 이루어지고 있다. 조직응집성이 높게 나타나는 조직의 직원은 조직으로부터 강한 동기를 부여받고 업무에 임하게 된다고 추

론할 수 있다. 이와 같은 추론을 바탕으로 선행연구를 살펴보면 호텔의 레스토랑 직원이 부여받은 동기를 바탕으로 조직의 몰입도가 높아지며 에피커시가 향상된다는 연구를 진행한 원유석 외(2013)는 동기부여 중 업무의 특성과 인사관리를 통한 동기부여는 직원의 업무능력 향상과 자신의 역량 이상을 발휘하도록 하여 결과적으로 조직의 성과를 높이는데 이바지 할 수 있다는 결과를 도출하였다. 또한 직무몰입도 역시 향상시켜서 높은 생산성을 발휘할 수 있기 때문에 직원들이 직무에 몰입할 수 있도록 지속적인 동기를 부여해야 한다고 주장하였다. 또한 송기옥·김형일·장종완(2013)은 호텔의 조리종사자를 대상으로 동기부여가 직무의 만족도와 직무이동에 영향을 미친다고 주장하였는데 동기부여 중 성장요인과 안정요인이 직무이동에 긍정적인 효과를 주어 자신의 업무에 대한 성취감을 느끼거나 인정을 받고 싶어 하는 욕구를 높인다고 하였다. 이러한 효과는 직무에 대한 만족도를 향상 시켜 궁극적으로 고객에게 양질의 음식과 서비스를 제공할 수 있게 된다는 연구결과를 도출하였다. 또한 조영삼(2017)은 직원의 동기부여를 높이기 위해 상사의 지원이 큰 영향을 주며 자발적 동기부여를 이끌어내기 위해 직원을 숙달 지향적 직원과 성과 지향적 직원으로 구분하여 관리해야 한다고 주장하였다. 특히 성과 지향적 직원의 경우 결과만을 중요시하는 경향이 강하기 때문에 단순 업무를 선호하게 되며 이는 조직이 퇴보될 수도 있는 영향을 준다고 하였다. 따라서 이들에 대한 지속적 관리가 필요하고 상사의 명확한 업무 방향성의 제시, 필요로 하는 정보의 지원, 지속적 관심을 제공해야 동기부여와 직무만족도를 향상시킬 수 있다는 결과를 도출하였다.

이에 본 연구는 조직응집성과 동기부여에 대한 연구는 찾을 수 없으나 조직

응집성과 관계된 변수와 동기부여의 관계를 바탕으로 조직응집성에 따라 동기 부여의 영향력이 달라질 수 있다고 추론하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 : 동기부여는 조직응집성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-1. 인정감은 직무응집력에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-2. 도전감은 직무응집력에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-3. 인정감은 사회응집력에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-4. 도전감은 사회응집력에 유의한 영향을 미칠 것이다.

(4) 사회적 지원과 조직응집성의 관계에서 동기부여의 매개적 역할

선행연구를 바탕으로 사회적 지원과 조직응집성, 동기부여는 긍정적 관계가 있다고 추론할 수 있다. 위와 같은 결과를 바탕으로 다음의 가설을 추가로 설정하였다.

H4 : 사회적 지원과 조직응집성의 관계에서 동기부여는 매개역할을 할 것이다.

2. 조사설계 및 분석방법

1) 조사 표본의 설계

본 연구는 수도권 지역의 호텔을 직원들을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 본 연구의 목적인 호텔의 사회적 지원이 조직응집성과 동기부여의 관계를 조사하기 위하여 설문조사를 실시하였으며, 설문조사를 통한 통계자료의 분석을 토대로 실증적인 방법을 실시하여 연구의 객관성을 높이고자 하였다.

<표 3-1> 모집단의 규정 및 표본설계

모집단	서울 소재 5성급호텔 10곳에서 근무하는 직원				
표 본	서울에 위치한 호텔 중 NCSI(국가고객만족도) 1위에서 10위의 5성급 호텔 10곳에서 근무하는 직원				
추출방법	할당표본추출법				
설문 기법	자기기입법				
조사기간	2020년 10월 15일부터 12월 15일까지 60일간				
표본 크기	350	회수 표본	315	유효 표본	266

표본설계 방법으로는 할당표본추출법을 선정하였다. 표본으로는 서울에 소재한 5성급 호텔 직원을 대상으로 총 350부의 설문지를 배포 하였다.

조사기간은 2020년 10월 15일부터 12월 15까지 60일간 조사를 실시하였으며, 연구자에게 설문에 관한 사전 교육을 받은 조사자가 설문지를 직접 배포 하고, 본인이 직접 기입하도록 하는 자기기입법을 이용하였다.

2) 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용되는 변수들에 대한 조작적 정의는 선행연구를 토대로 추출하였으며, 본 연구에 적용될 수 있도록 정제하여 다음과 같이 정의하였다.

(1) 사회적 지원

사회적 지원이란 자신이 조직에 속해 있으면서 보살핌과 관심을 받고 있다고 느끼도록 하고 책임감을 갖고 업무에 임해야하는 조직의 구성원이라고 믿을 수 있도록 하는 정보로서 정서적 지원과 정보적 지원, 평가적 지원, 물리적 지원으로 구분할 수 있다(Cobb, 1976). 정서적 지원은 직원에 대한 존경이나 애정, 관심과 같은 행동의 지원형태를 말하며, 정보적 지원은 과업을 수행하는데 있어 문제해결을 위해 필요한 여러 가지 형태의 정보제공이나 도움을 말한다. 또한 평가적 지원란 상사, 동료들로부터 받는 칭찬, 인정, 존중과 같은 지원을 말하며 물리적 지원은 업무수행 및 목표달성을 위해 필요한 금전적, 시설적 물질에 대한 지원이라고 할 수 있다. 사회적 지원의 측정을 위해 19개의 측정 항목으로 이루어진 설문문항은 1점은 ‘매우 그렇지 않다’, 3점은 ‘보통이다’, 5점은 ‘매우 그렇다’로 구성하였으며, 측정문항의 신뢰도는 안현모 외(2011), 김화연·이형룡(2012)의 선행연구에서 검증된 항목을 본 연구의 목적에 맞도록 수정, 보완하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

(2) 조직응집성

조직응집성은 Widmeyer & Brawley(1985)가 개발하였으며 이선경(2015)이 사용한 설문문항을 본 연구에 맞도록 수정 및 보완하여 사용하였다. 본 연구에서는 직무응집력과 사회응집력의 두 하위요인으로 구분하여 측정하였으며 사회응집력은 동료와의 관계에 대한 정도를 나타내며 직무응집력은 주어진 목표를 달성하기 위해 동료와 협력하고자 하는 정도로, 사회응집력 5문항, 직무응집력 5문항으로 총 10문항에 대하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

(3) 동기부여

동기부여란 동기화, 동기유발이라고 정의 되는데 이와 같은 동기부여는 개인 또는 조직이 능동적으로 책임지고 일을 하려고 하는 의욕이 생길 수 있도록 행동의 방향과 정도에 영향을 미치는 것으로 조직에서 주어진 목표를 달성하기 위한 행동을 유발하는 역동적 과정이라고 정의하고 있다.

본 연구에서는 동기부여를 인정감과 도전감으로 정의하였으며, 이에 대한 측정은 서진욱·유종서·윤종락(2002)의 연구를 바탕으로 자체개발한 설문문항을 수정·보완하여 사용하였으며, 이형룡 외(2006)의 연구에서 사용되어 적합도가 검증된 인정감 3문항과 도전감 3문항 총 6문항으로 구성하였고 Likert 5점 척도를 활용하였다.

3) 설문지 구성

제시된 연구 가설을 검증하기 위한 측정 도구로 설문지 방법을 선택하였으며, 설문항목의 구성은 사회적 지원의 하위요인인 정서적 지지, 정보적 지지, 물질적 지지, 평가적 지지 4개의 요인과 조직응집성의 하위요인인 직무응집력, 사회응집력 2개의 요인을 사용하였다. 또한 동기부여는 인정감과 도전감 두 개의 하위요인으로 구분하였으며 인구통계학적 특성으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

<표 3-2> 설문지 구성

측정 변수	문항수	내 용	척도	이론적 배경
사회적 지원	정서적 지원 (5문항)	사랑과 돌봄을 받고 있다고 느낌	리커트 5점 척도	Cobb(1976) 안현모 외(2011) 김화연 외(2012)
		배울점이 많고 존경함		
		나를 도와주려고 노력함		
		내가 믿고 의지할 수 있음		
	정보적 지원 (5문항)	친밀감을 느끼게 함		
		내가 어려운 상황일 때 대안을 제시해줌		
		몰랐던 사실을 알려주고 확실하게 해줌		
		문제에 대한 원인을 찾는데 정보를 줌		
	물질적 지원 (4문항)	현실이해와 사회적응을 위한 충고		
		모르거나 이해할 수 없는 사실을 확실하게		
		필요한 돈, 물질을 지원함		
		언제라도 필요한 물건을 지원해 줌		
	평가적 지원 (5문항)	문제가 있을 때마다 응원함		
		대가를 바라지 않고 최선을 다해 도와줌		
		나의 행동에 옳고 그름을 공정히 평가함		
		내가 잘했을 때 칭찬을 아끼지 않음		
조직 응집성	직무 응집력 (5문항)	내가 망설일 때 결정을 내리게 자극과 용 기줌		Widmeyer & Brawley(1985) 이선경(2015)
		내가 자부심을 가질 수 있게 나의 일을 인 정해 줌		
		내가 가치있는 존재임을 느끼게 해줌		
	사회 응집력 (5문항)	회사 발전에 내가 도움이 됨		
		문제해결을 위해 동료들 도울 의사가 있음		
		나의 목표가 회사의 발전에 도움이 됨		
		나의 목표를 달성하면 보상이 있음		
		목표달성을 위해 동료와 회의참석을 즐길 수 있음		
동기 부여	인정감 (3문항)	동료들과 끈끈한 관계를 유지함		
		직장에 소속된 것을 자랑스럽게 전파할 수 있음		
		나의 업무는 내가 원하던 업무임		
	도전감 (3문항)	나의 업무는 조직에서 중요한 업무임		
		나의 업무에 대해 재량권이 있음		
		나를 의욕적으로 일하게 함		
인구 통계 사항	8	업무량에 비례하는 보상이 있음	명목 척도	서진욱 외(2002) 이형룡 외(2006)
		상사와 동료들이 나를 인정함		
		좋은 성과에 성취감을 느낌		
		위험이 있어도 목표를 달성하려 함		
합계	43	내가 더욱 의욕적으로 일하게 만듦		연구자 작성
		성별, 연령, 학력, 직위, 고용형태, 연차, 근무부서, 월 급여		

4) 분석방법

본 연구에서 설정된 가설관계를 실증적으로 검증하기 위하여 데이터 코딩 과정을 거쳐 사회과학 분야에서 널리 사용되고 있는 SPSS Ver. 23.0을 이용하여 통계적 자료처리를 하였다. 통계적 자료처리 방법은 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 연구의 분석 방법

내 용	분석방법
표본의 인구 통계적 특성	빈도분석
측정변수의 타당성 및 신뢰도 검증	탐색적 요인분석, 신뢰도분석
측정변수간의 상관관계 분석	이변량 상관분석
연구모형의 영향관계 및 가설의 검증	경로분석
가설의 매개효과 검증	sobel test

첫째, 표본의 인구 통계적 특성과 호텔관련 일반적인 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하고자 한다.

둘째, 측정변수의 타당성 검증 및 신뢰도 검증을 위하여 요인분석을 실시하였다.

셋째, 측정변수들 간의 관련성을 분석하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다.

넷째, 측정변수의 분포를 분석하기 위하여 평균과 표준편차를 산출하는 기

술통계분석을 실시하였다.

다섯째, 연구가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석과 위계적 회귀분석 (Baron & Kenny, 1986) 및 매개효과 검증을 위한 sobel test를 실시하였다.

IV. 실증분석

1. 인구통계학적 특성 및 직무관련 특성

본 연구의 응답자에 대한 인구통계학적 특성을 빈도분석한 결과 <표 4-1>과 같이 나타났다. 성별은 남자(54.1%)가 여자(45.9%)보다 많은 것으로 나타났다. 연령은 20대(42.5%), 30대(47.4%), 40대(7.5%), 50대 이상(2.6%)의 비율로 나타났다. 최종학력은 고졸(3.0%), 전문대졸(52.3%), 대졸(39.8%), 대학원이상(4.9%)의 비율로 나타났다.

본 연구의 응답자들의 직무 관련 특성에 있어서 응답자들의 고용형태는 정규직(61.7%), 비정규직(38.3%)의 비율로 나타났다. 직급은 사원(72.6%), 주임(18.4%), 대리(5.6%), 과장 이상(3.4%)의 비율로 나타났다. 부서는 객실부(25.6%), 식음료부(39.1%), 조리부(19.9%), 관리부(6.4%), 기타(9.0%)의 비율로 나타났다. 경력은 5년 이하(63.5%), 6년~10년(22.2%), 11년~15년(9.8%), 16년~20년(2.6%), 21년 이상(1.9%)의 비율로 조사되었다.

<표 4-1> 인구통계학적 특성 및 직무관련 특성

(N=266)

변수명	구분	빈도	구성비(%)
성별	남성	144	54.1
	여성	122	45.9
연령	20대	113	42.5
	30대	126	47.4
	40대	20	7.5
	50대이상	7	2.6
최종학력	고졸	8	3.0
	전문대졸	139	52.3
	대졸	106	39.8
	대학원이상	13	4.9
고용형태	정규직	164	61.7
	비정규직	102	38.3
직위	사원	193	72.6
	주임	49	18.4
	대리	15	5.6
	과장이상	9	3.4
부서	객실부	68	25.6
	식음료부	104	39.1
	조리부	53	19.9
	관리부	17	6.4
	기타	24	9.0
경력	5년 이하	169	63.5
	6~10	59	22.2
	11~15	26	9.8
	16~20	7	2.6
	21년 이상	5	1.9
전체		266	100

2. 측정도구의 타당성 및 신뢰성

본 연구는 측정도구의 구성타당성 검증을 위해 주성분분석에 의한 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 서로 동일한 개념들을 측정한 항목들이 동일한 요인으로 묶여지는지를 평가하는 방법으로 하나의 요인으로 묶여진 항목들은 동일한 개념을 측정하는 것으로 간주할 수 있고 요인들 간에 상호 독립적이라는 것은 서로 상관관계가 없으므로 각 요인들은 서로 상이한 개념이라고 할 수 있다. 따라서 같은 요인 내의 항목들은 집중타당성을 유지하고 요인 간에는 판별타당성이 유지되는 것으로 해석될 수 있다.

본 연구의 요인분석은 각 구성개념별로 주성분 분석을 통하여 실시하였으며, 요인회전은 배리맥스(varimax) 회전법을 사용하였다. 그리고 요인추출의 판단기준은 회전된 요인 혹은 단일요인에 대한 고유값이 1.0 이상으로 나타나는지를 평가하였다. 또한, 본 연구에서의 요인분석은 다음과 같은 기준으로 변수를 정제하여 타당성과 신뢰성을 확보하고자 하였다.

첫째, 본 연구에서는 요인분석 결과 요인적재값이 0.5 이하인 문항들은 타당성이 결여된 항목으로 판단하고 이를 제거한다.

둘째, 0.5 이상의 요인적재값이 두 개 이상의 요인에 적재된 경우 개념적으로 불투명하고 판별타당성을 저해하는 항목으로 판단하고 이러한 항목들은 제거한다.

셋째, 각 요인의 신뢰성을 판단하기 위한 Cronbach's alpha 계수는 0.6 이상을 기준으로 한다.

넷째, 적재된 요인의 항목들이 이론적으로 정당성이 확보될 수 있는지를 검

또한 후 이론적으로 정당성이 결여되고 적합하지 않은 항목들은 제거시킨다. 본 연구에서는 이러한 기준을 적용하여 측정항목을 정제하고 개념타당성을 확보하고자 하였으며, 요인분석 결과로 추출된 요인과 측정항목을 추후 가설검증을 위한 경로분석 모형의 변수로 활용하였다.

또한 본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 평가하기 위하여 크론바흐 알파계수(Cronbach's alpha coefficient)를 산출하고 이를 평가하였다. 크론바흐 알파계수는 하나의 개념에 대해 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 이용할 경우에 사용되어지는 방법으로 동일한 개념을 측정한 항목들의 내적 일관성을 평가하여 일관된 측정값의 분산이 나타나는 지를 판단할 수 있게 한다.

1) 사회적 지원의 타당성 및 신뢰성

본 연구의 독립변수인 사회적 지원에 대하여 요인분석 및 신뢰성 분석을 실시한 결과 정서적 지지 1개 항목, 정보적 지지 1개 항목, 물질적 지지 1개 항목의 요인적재치가 0.5 이하로 나타나거나 개념적으로 서로 관련성이 없는 측정항목들의 요인에 중복적으로 적재되어 제거하였으며, 최종적인 요인분석 결과는 <표 4-2>와 같이 나타났다. 고유값 1.0 이상으로 추출된 요인은 총 4개의 요인으로 구분되었으며 각각의 요인명은 측정항목의 내용과 선행연구를 바탕으로 ‘평가적 지지’, ‘정서적 지지’, ‘정보적 지지’, ‘물질적 지지’로 명명하였다. 표본 적합도를 판단하는 KMO는 0.959로 나타났으며, Bartlett의 구형성검정결과 $\text{Approximated-}\chi^2=3057.054$ 로 $df=120$, 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 수집된 데이터와 측정항목은 요인분석을 수행하기에 적합한 것으로 나타났다. 그리고 총분산 설명력은 74.471%로 나타나 사회적 지

지는 4개의 하위요인에 의하여 잘 설명되어지는 것으로 판단되었다.

각 요인에 적재된 측정항목의 요인적재값은 모두 0.5이상으로 나타났으며, 상이한 개념에 대한 요인적재값이 높게 나타나는 측정항목은 제거하였다. 따라서 본 연구의 요인분석 결과로 함축된 사회적 지원에 대한 측정항목은 집중타당성과 판별타당성이 충분한 것으로 평가되었다.

<표 4-2> 사회적 지원의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

요인	문항	공통성	요인 적재치	고유값	분산 설명력	신뢰도 계수
요인1 평가적 지지	내가 망설일 때 결정을 내리게 자극과 용기줌	.757	.787	3.482	21.765	.900
	내가 잘했을 때 칭찬을 아끼지 않음	.807	.772			
	내가 자부심을 가질 수 있게 나의 일 을 인정해 줌	.691	.695			
	내가 가치 있는 존재임을 느끼게 해줌	.702	.676			
	나의 행동에 옳고 그름을 공정히 평가 함	.668	.614			
요인2 정서적 지지	나를 도와주려고 노력함	.801	.760	3.138	19.614	.901
	친밀감을 느끼게 함	.762	.741			
	내가 믿고 의지할 수 있음	.776	.727			
	사랑과 돌봄을 받고 있다고 느낌	.758	.686			
요인3 정보적 지지	내가 어려운 상황일 때 대안을 제시해 줌	.733	.772	3.000	18.752	.847
	몰랐던 사실을 알려주고 확실하게 해 줌	.738	.750			
	문제에 대한 원인을 찾는데 정보를 줌	.756	.737			
	모르거나 이해할 수 없는 사실을 확실 하게	.621	.627			
요인4 물질적 지지	언제라도 필요한 물건을 지원해줌	.816	.720	2.294	14.339	.865
	필요한 돈, 물질을 지원함	.794	.704			
	대가를 바라지 않고 최선을 다해 도와 줌	.736	.672			

KMO=.959, Approx- $\chi^2(df=120)=3057.054(p<0.001)$, 누적분산설명력=74.471%

신뢰도 분석 결과 평가적 지지의 Cronbach's $\alpha=0.900$, 정서적 지지의 Cronbach's $\alpha=0.901$, 정보적 지지의 Cronbach's $\alpha=0.847$, 물질적 지지의

Cronbach's $\alpha=0.865$ 로 모두 기준치인 0.6보다 높게 나타나고 있어서 측정항목에 대한 신뢰성이 확보되었다.

2) 동기부여의 타당성 및 신뢰성

본 연구의 매개변수인 동기부여에 대하여 요인분석 및 신뢰성 분석을 실시한 결과 요인적재치가 0.5 이하로 나타나거나 개념적으로 서로 관련성이 없는 측정항목들은 발견되지 않았으며, 요인분석 결과는 <표 4-3>와 같이 나타났다. 고유값 1.0 이상으로 추출된 요인은 총 2개의 요인으로 구분되었으며 각각의 요인명은 측정항목의 내용과 선행연구를 바탕으로 '도전감', '인정감'으로 명명하였다. 표본 적합도를 판단하는 KMO는 0.850으로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정결과 $\text{Approximated-}\chi^2=1111.107$ 로 $df=15$, 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 수집된 데이터와 측정항목은 요인분석을 수행하기에 적합한 것으로 나타났다. 그리고 총분산 설명력은 82.357%로 나타나 동기부여는 2개의 하위요인에 의하여 잘 설명되어지는 것으로 판단되었다.

각 요인에 적재된 측정항목의 요인적재값은 모두 0.5이상으로 나타났으며, 상이한 개념에 대한 요인적재값이 높게 나타나는 측정항목은 발견되지 않았다. 따라서 본 연구의 요인분석 결과로 함축된 동기부여에 대한 측정항목은 집중타당성과 판별타당성이 충분한 것으로 평가되었다.

신뢰도 분석 결과 도전감의 Cronbach's $\alpha=0.898$, 인정감의 Cronbach's $\alpha=0.887$ 로 모두 기준치인 0.6보다 높게 나타나고 있어서 측정항목에 대한 신뢰성이 확보되었다.

<표 4-3> 동기부여의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

요인	문항	공통성	요인 적재치	고유값	분산 설명력	신뢰도 계수
요인1 도전감	위험이 있어도 목표를 달성하려함	.872	.882	2.482	41.370	.898
	내가 더욱 의욕적으로 일하게 만듦	.810	.856			
	좋은 성과에 성취감을 느낌	.815	.825			
요인2 인정감	상사와 동료가 나를 인정함	.856	.868	2.459	40.987	.887
	업무량에 비례하는 보상이 있음	.840	.854			
	나를 의욕적으로 일하게 함	.749	.819			

KMO=.850, Approx- $\chi^2(df=15)=1111.107(p<0.001)$, 누적분산설명력=82.357%

3) 조직응집성의 타당성 및 신뢰성

본 연구의 종속변수인 조직응집성에 대하여 요인분석 및 신뢰성 분석을 실시한 결과 직무응집력 2개 항목, 사회응집력 1개 항목의 요인적재치가 0.5 이하로 나타나거나 개념적으로 서로 관련성이 없는 측정항목들의 요인에 중복적으로 적재되어 제거하였으며, 최종적인 요인분석 결과는 <표 4-4>와 같이 나타났다. 고유값 1.0 이상으로 추출된 요인은 총 2개의 요인으로 구분되었으며 각각의 요인명은 측정항목의 내용과 선행연구를 바탕으로 ‘사회응집력’, ‘직무응집력’으로 명명하였다. 표본 적합도를 판단하는 KMO는 0.895로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정결과 Approximated- $\chi^2=1132.102$ 로 $df=15$, 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 수집된 데이터와 측정항목은 요인분석을 수행하기에 적합한 것으로 나타났다. 그리고 총분산 설명력은 75.870%로 나타나 조직응집성은 2개의 하위요인에 의하여 잘 설명되어지는 것으로 판단되었다.

각 요인에 적재된 측정항목의 요인적재값은 모두 0.5이상으로 나타났으며,

상당한 개념에 대한 요인적재값이 높게 나타나는 측정항목은 제거하였다. 따라서 본 연구의 요인분석 결과로 함축된 조직응집성에 대한 측정항목은 집중타당성과 판별타당성이 충분한 것으로 평가되었다.

신뢰도 분석 결과 사회응집력의 Cronbach's $\alpha=0.880$, 직무응집력의 Cronbach's $\alpha=0.861$ 로 모두 기준치인 0.6보다 높게 나타나고 있어서 측정항목에 대한 신뢰성이 확보되었다.

<표 4-4> 조직응집성의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

요인	문항	공통성	요인 적재치	고유값	분산 설명력	신뢰도 계수
요인1 사회 응집력	나의 업무는 내가 원하던 업무임	.796	.823	2.833	40.466	.880
	동료들과 끈끈한 관계를 유지함	.758	.787			
	나의 업무는 조직에서 중요한 업무임	.755	.786			
	나의 업무에 대해 재량권이 있음	.649	.775			
요인2 직무 응집력	나의 목표를 달성하면 보상이 있음	.810	.844	2.478	35.404	.861
	목표달성을 위해 동료와 회의참석을 즐길 수 있음	.805	.839			
	문제해결을 위해 동료들 도울 의사가 있음	.738	.786			

KMO=.895, Approx- $\chi^2(df=21)=1132.102(p<0.001)$, 누적분산설명력=75.870%

4) 변수간의 상관분석

본 연구에서는 타당성과 신뢰성을 확보한 측정도구를 토대로 문항간 평균을 계산하여 4개의 독립변수와 2개의 매개변수, 2개의 종속변수를 생성하였다. 이러한 변수들간의 관련성을 분석하기 위하여 이변량 상관분석을 실시하였다.

이변량 상관분석의 결과는 <표 4-5>와 같이 나타났다. 모든 변수 간의 상관계수는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 변수간의 관계는 모두 정(+)

의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 즉, 모든 변수들은 유의한 관계를 가지고 있으며, 모든 측정변수들의 관계는 연구모형과 가설에서 제시한 각 개념 간 관계의 방향과 일치하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 측정항목은 법척타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다.

한편, 이러한 상관계수에서 0.90 이상이면 두 변수가 거의 같다고 할 수 있고 다중공선성의 문제를 야기 시킬 수 있는 가능성이 있기 때문에 변수의 제거를 심각히 고려해야 하는데, 본 연구에서 사용될 변수에 대한 상관관계행렬에서는 이러한 변수가 없는 것으로 나타났다. 따라서 상관계수들이 통계적으로 유의한 수준이지만 0.9보다 작게 나타나 판별타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다.

<표 4-5> 이변량 상관분석 결과

	A	B	C	D	E	F	G	H
A. 정서적 지지	1.000							
B. 정보적 지지	.696***	1.000						
C. 물리적 지지	.755***	.712***	1.000					
D. 평가적 지지	.751***	.693***	.751***	1.000				
E. 인정감	.701***	.585***	.738***	.718***	1.000			
F. 도전감	.627***	.590***	.618***	.580***	.649***	1.000		
G. 직무 응집력	.580***	.452***	.624***	.568***	.675***	.572***	1.000	
H. 사회 응집력	.553***	.495***	.596***	.540***	.609***	.594***	.692***	1.000
평균	3.484	3.605	3.497	3.217	3.325	3.530	3.214	3.586
표준편차	.837	.736	.802	.830	.907	.894	.898	.753

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

<표 4-6> 변수간의 상관분석

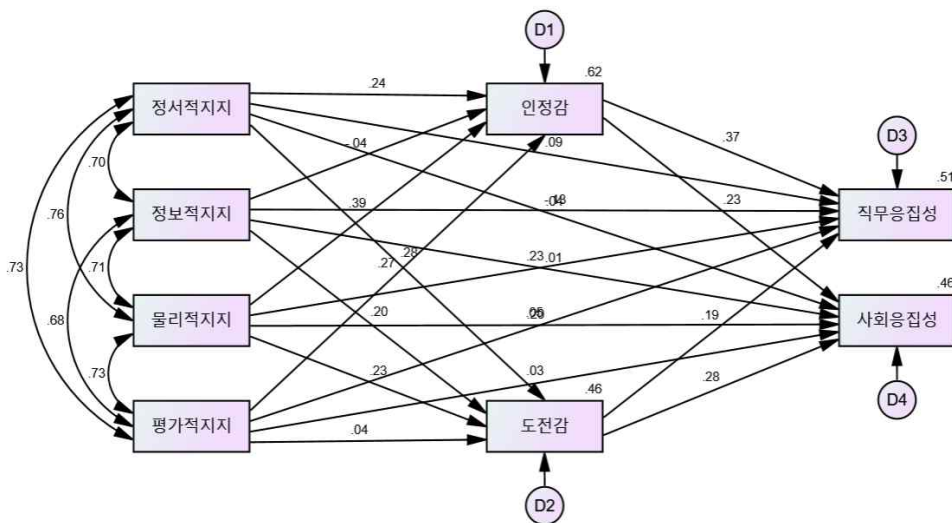
	자기 인식	자기 관리	사회적 인식	관계 관리	유형성	신뢰성	대응성	확신성	공감성	직무 만족
자기 인식	1.000									
자기 관리	.768***	1.000								
사회적 인식	.752***	.708***	1.000							
관계 관리	.738***	.739***	.760***	1.000						
유형성	.499***	.526***	.418***	.436***	1.000					
신뢰성	.473***	.447***	.386***	.375***	.724***	1.000				
대응성	.481***	.484***	.421***	.406***	.709***	.722***	1.000			
확신성	.444***	.362***	.350***	.349***	.612***	.593***	.662***	1.000		
공감성	.428***	.447***	.342***	.344***	.660***	.682***	.713***	.642***	1.000	
직무 만족	.443***	.403***	.502***	.439***	.259***	.251***	.306***	.253***	.253***	1.000
조직 충성도	.345***	.313***	.327***	.353***	.177**	.144*	.173**	.145*	.162**	.722***

* : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

3. 가설검증

1) 경로분석을 통한 가설검증

본 연구에서는 <그림 4-1>과 같이 경로모형을 구성하고 이를 토대로 가설을 검증하였다. 경로모형의 적합도 지수는 $\chi^2(df=2)=474.690$, $\chi^2/df=37.345$, RMR=0.033, GFI=0.939, NFI=0.952, IFI=0.953, CFI=0.952로 전반적으로 적합한 것으로 나타났으며, 도전감의 $R^2=0.462$, 인정감의 $R^2=0.620$ 으로 사회적 지원은 도전감과 인정감을 각각 46.2%, 62.0% 정도 설명하는 것으로 나타났다. 또한 직무응집력의 $R^2=0.506$, 사회응집력의 $R^2=0.455$ 로 사회적 지원과 동기부여는 직무응집력과 사회응집력을 각각 50.6%, 45.5% 설명하는 것으로 나타났다.



<그림 4-1> 가설검증을 위한 경로분석 모델

변수간의 관계에 대한 가설검증 결과는 <표 4-6>과 같이 나타났다. [H1]인 호텔의 사회적 지원이 조직응집성에 미치는 영향을 분석한 결과, 물리적 지지가 직무응집력($B=0.232$, $t=2.858$, $p<0.01$)과 사회응집력($B=0.198$, $t=2.324$, $p<0.05$)에 미치는 영향은 모두 통계적으로 유의한 수준으로 나타나 [H1-3]과 [H1-7]은 채택되었다. 그러나 정서적 지지($B=0.090$, $t=1.165$, $p>0.05$), 정보적 지지($B=-0.131$, $t=-1.916$, $p>0.05$), 평가적 지지($B=0.047$, $t=0.647$, $p>0.05$)가 직무응집력에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나, [H1-1], [H1-2], [H1-4]는 모두 기각되었다. 또한 정서적 지지($B=0.045$, $t=0.547$, $p>0.05$), 정보적 지지($B=0.008$, $t=0.107$, $p>0.05$), 평가적 지지($B=0.031$, $t=0.409$, $p>0.05$)가 사회응집력에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나, [H1-1], [H1-2], [H1-4] 역시 모두 기각되었다. 따라서 [H1]인 호텔의 사회적 지원이 조직응집성에 미치는 영향은 부분채택 되었다.

반면, [H2]인 호텔의 사회적 지원이 동기부여에 미치는 영향을 분석한 결과, 정서적 지지($B=0.238$, $t=3.659$, $p<0.001$), 물리적 지지($B=0.390$, $t=5.912$, $p<0.001$), 평가적 지지($B=0.270$, $t=4.366$, $p<0.001$)가 인정감에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 정서적 지지($B=0.282$, $t=3.647$, $p<0.001$), 정보적 지지($B=0.200$, $t=2.860$, $p<0.01$), 물리적 지지($B=0.230$, $t=2.931$, $p<0.01$)가 도전감에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타나 [H2-1], [H2-3], [H2-4], [H2-5], [H2-6], [H2-7]은 모두 채택되었다. 그러나, 정보적 지지가 인정감에 미치는 영향($B=-0.040$, $t=-0.686$, $p>0.05$)과 평가적 지지가 도전감에 미치는 영향($B=0.044$, $t=0.602$, $p>0.05$)에 미치는 영향은 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나, [H2-2], [H2-8]은 기각되었다. 따라서 [H2]인 호텔의 사회적 지원이 동기부여에 미치는 영향은 부분채택 되었다.

<표 4-7> 가설검증 1: 경로분석 결과

가설	독립변수	종속변수	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준 오차	t값	채택 여부
H1	호텔의 사회적 지원은 조직응집성에 유의한 영향을 미칠 것이다						부분채택
H1-1	정서적 지지	직무응집력	.096	.090	.083	1.165	기각
H1-2	정보적 지지	직무응집력	-.158	-.131	.082	-1.916	기각
H1-3	물리적 지지	직무응집력	.258	.232	.090	2.858**	채택
H1-4	평가적 지지	직무응집력	.050	.047	.077	.647	기각
H1-5	정서적 지지	사회응집력	.040	.045	.073	.547	기각
H1-6	정보적 지지	사회응집력	.008	.008	.073	.107	기각
H1-7	물리적 지지	사회응집력	.185	.198	.079	2.324*	채택
H1-8	평가적 지지	사회응집력	.028	.031	.068	.409	기각
H2	호텔의 사회적 지원은 동기부여에 유의한 영향을 미칠 것이다						부분채택
H2-1	정서적 지지	인정감	.258	.238	.070	3.659***	채택
H2-2	정보적 지지	인정감	-.050	-.040	.073	-.686	기각
H2-3	물리적 지지	인정감	.442	.390	.075	5.912***	채택
H2-4	평가적 지지	인정감	.290	.270	.066	4.366***	채택
H2-5	정서적 지지	도전감	.301	.282	.082	3.647***	채택
H2-6	정보적 지지	도전감	.243	.200	.085	2.860**	채택
H2-7	물리적 지지	도전감	.257	.230	.088	2.931**	채택
H2-8	평가적 지지	도전감	.047	.044	.078	.602	기각
H3	동기부여는 조직응집성에 유의한 영향을 미칠 것이다						채택
H3-1	인정감	직무응집력	.358	.366	.069	5.221***	채택
H3-2	도전감	직무응집력	.190	.191	.059	3.248**	채택
H3-3	인정감	사회응집력	.189	.230	.061	3.125**	채택
H3-4	도전감	사회응집력	.232	.278	.052	4.497***	채택

모델적합도: $X^2(df=2)=74.690$, $X^2/df=37.345$, $RMR=.033$, $GFI=.939$, $NFI=.952$, $IFI=.953$, $CFI=.952$

모델설명력(R^2): 직무응집력=.506, 사회응집력=.455, 도전감=.462, 인정감=.620

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

한편, [H3]인 동기부여가 조직응집성에 미치는 영향을 분석한 결과, 인정감($B=0.366$, $t=5.221$, $p<0.001$), 도전감($B=0.191$, $t=3.248$, $p<0.001$)이 직무응집력에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 인정감($B=0.230$, $t=3.125$, $p<0.01$), 도전감($B=0.278$, $t=4.497$, $p<0.001$)이 사회응집력에 미치는 영향 역시 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타나 [H3-1], [H3-2], [H3-3], [H3-4] 모두 채택되었다. 따라서, [H3]인 동기부여가 조직응집성에 미치는 영향은 채택되었다.

2) 동기부여의 매개효과 가설검증

본 연구에서는 호텔의 사회적 지원과 직원들의 조직응집성간의 관계에서 동기부여의 매개효과에 대한 가설인 [H4]를 검증하기 위해, 경로분석 결과로 나타난 비표준화 계수와 표준오차를 토대로 소벨검정(sobel test)을 실시했으며, 결과는 <표 4-7>과 같이 나타났다.

호텔의 사회적 지원과 직무응집력간의 관계에서 인정감의 매개효과에 대한 분석결과, 정서적 지지, 물리적 지지, 평가적 지지와 직무응집력간의 관계에서 인정감의 매개효과는 각각 $0.092(z=3.005, p<0.01)$, $0.158(z=3.894, p<0.001)$, $0.104(z=3.353, p<0.01)$ 로 통계적으로 유의한 것으로 나타났지만, 정보적 지지와 직무응집력간의 관계에서 인정감의 매개효과는 $-0.158(z=-0.679, p>0.05)$ 로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 [H4-1], [H4-3], [H4-4]는 채택되었으나 [H4-2]는 기각되었다.

호텔의 사회적 지원의 직무응집력 간의 관계에서 도전감의 매개효과에 대한 분석결과, 정서적 지지, 정보적 지지, 물리적 지지와 직무응집력간의 관계에서

도전감의 매개효과는 각각 0.057($z=2.421$, $p<0.05$), 0.046($z=2.138$, $p<0.05$), 0.049($z=2.163$, $p<0.05$)로 통계적으로 유의한 것으로 나타났지만, 평가적 지지와 직무응집력간의 관계에서 도전감의 매개효과는 0.009($z=0.592$, $p>0.05$)로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 [H4-5], [H4-6], [H4-7]은 채택되었으나 [H4-8]은 기각되었다.

<표 4-8> Sobel 검정을 통한 매개효과 분석 결과

독립변수	매개변수	종속변수	매개효과	SE	Z값	채택여부
정서적 지지	인정감	직무응집력	.092	.031	3.005**	채택
정보적 지지	인정감	직무응집력	-.018	.026	-.679	기각
물리적 지지	인정감	직무응집력	.158	.041	3.894***	채택
평가적 지지	인정감	직무응집력	.104	.031	3.353**	채택
정서적 지지	도전감	직무응집력	.057	.024	2.421*	채택
정보적 지지	도전감	직무응집력	.046	.022	2.138*	채택
물리적 지지	도전감	직무응집력	.049	.023	2.163*	채택
평가적 지지	도전감	직무응집력	.009	.015	.592	기각
정서적 지지	인정감	사회응집력	.049	.021	2.372*	채택
정보적 지지	인정감	사회응집력	-.009	.014	-.669	기각
물리적 지지	인정감	사회응집력	.084	.030	2.742**	채택
평가적 지지	인정감	사회응집력	.055	.022	2.532*	채택
정서적 지지	도전감	사회응집력	.070	.025	2.835**	채택
정보적 지지	도전감	사회응집력	.056	.023	2.407*	채택
물리적 지지	도전감	사회응집력	.060	.024	2.444*	채택
평가적 지지	도전감	사회응집력	.011	.018	.597	기각

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

호텔의 사회적 지원과 사회응집력 간의 관계에서 인정감의 매개효과에 대한 분석결과, 정서적 지지, 물리적 지지, 평가적 지지와 직무응집력간의 관계에서 인정감의 매개효과는 각각 0.049($z=2.372$, $p<0.05$), 0.084($z=2.742$, $p<0.01$),

0.055($z=2.532$, $p<0.05$)로 통계적으로 유의한 것으로 나타났지만, 정보적 지지와 사회응집력간의 관계에서 인정감의 매개효과는 $-0.009(z=-0.669$, $p>0.05$)로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 [H4-9], [H4-11], [H4-12]는 채택되었으나 [H4-10]은 기각되었다.

호텔의 사회적 지원과 사회응집력간의 관계에서 도전감의 매개효과에 대한 분석결과, 정서적 지지, 정보적 지지, 물리적 지지와 사회응집력과 관계에서 도전감의 매개효과는 각각 $0.070(z=2.835$, $p<0.01$), $0.056(z=2.407$, $p<0.05$), $0.060(z=2.444$, $p<0.05$)으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났지만, 평가적 지지와 사회응집력간의 관계에서 도전감의 매개효과는 $0.011(z=0.597$, $p>0.05$)로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 [H4-13], [H4-14], [H4-15]는 채택되었으나 [H4-16]은 기각되었다.

이러한 동기부여의 매개효과에 대한 검정결과를 종합해보면, 호텔의 사회적 지지가 조직응집성에 미치는 영향에서 동기부여의 매개효과에 대한 [H4]는 부분채택 되었다.

V. 결 론

1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구에서는 호텔의 사회적 지원이 직원의 조직응집성에 미치는 영향과 이러한 영향관계에서 동기부여의 매개효과를 검증하였다. 서울 소재 10개의 5성급 호텔에서 총 266부의 유효표본으로부터 설정된 가설을 검증한 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 호텔의 사회적 지원 중, 정서적 지지와 물리적 지지는 모두 인정감과 도전감이라는 동기부여를 통해 직무응집력과 사회응집력에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만, 여기서 정서적 지지는 직무응집력과 사회응집력에 직접적인 영향을 미치지 않고, 인정감과 도전감을 매개할 경우에만 조직응집성에 영향을 미치는 반면, 물리적 지지는 인정감과 도전감을 매개로 했을 때뿐만 아니라 직접적으로도 직무응집력과 사회응집력에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상사가 부하직원들에게 정서적 지지를 보낼 경우, 호텔 직원들은 그들이 조직으로부터 인정을 받고 있다는 느낌과 그들에게 주어진 업무에 대한 도전감을 느끼게 되기 때문에 조직에 대한 응집력을 보이는 것을 의미한다. 또한, 상사가 직원들에게 물리적으로 지원을 할 경우, 직원들은 인정감과 도전감이라는 동기부여를 통할 때뿐만 아니라 즉각적으로 조직에 응집성을 보이기도 한다. 이는 물리적 지지가 업무상의 금전적 또는 물품에 대한 물질적 지원으로 외재적 동기이기 때문에 인정감과 도전감과 같은 내재적 동기를 매개하지 않고도 조직응집성에 영향을 미칠 수 있는 것으로 해석한다.

둘째, 정보적 지지는 도전감을 통해서만 직무응집력과 사회응집력에 영향을

미치고, 인정감은 정보적 지지와 조직응집력간의 관계를 매개하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사가 정보를 제공해주는 행위가 부하직원들로 하여금 업무시 어려운 상황을 헤쳐나갈 수 있는 대안을 제시하고 직원들이 문제에 대한 원인을 찾아 행동을 수정할 수 있는 기회를 제공함으로써 직원들이 스스로 업무에 대한 도전감을 갖게 하기 때문에 조직에 대한 응집력을 보인다는 것을 시사함과 동시에 상사의 정보제공이 직원들이 인정을 받고 있다는 느낌을 주지 못한다는 것을 의미한다.

셋째, 평가적 지지는 인정감을 통해 직무응집력과 사회응집력에 영향을 미치고, 도전감을 매개로 할 때는 조직응집성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 평가적 지지는 인정감과 도전감 중에서 인정감을 매개로 할 때만 조직응집성에 영향을 미치는 것으로 해석된다. 이러한 결과는 평가적 지지는 상사가 부하직원을 공정하게 평가하고, 칭찬하고, 인정하고, 가치를 부여함으로써 직원들이 조직으로부터 인정을 받고 있다는 느낌을 직접적으로 느끼게 하고 이를 통해 그들이 그들의 업무와 조직 내 상호작용에서 응집력을 발휘한다는 것을 의미한다. 또한, 평가적 지지는 새롭고 어려운 업무에 대한 도전감을 느끼게 하는 것 보다는 직원들의 인정감과 더 높은 관련이 있는 동기부여 전략이라는 것을 시사한다.

본 연구에서는 이러한 연구의 시사점을 토대로 다음의 절에서 학문적 기여도와 실무적 제언에 대해 논의한다.

1) 학문적 기여도

본 연구는 정서적, 정보적, 물리적, 평가적 지지로 구성되는 호텔의 사회적 지원이 직무적 관점과 사회적 관점으로 정의되는 조직응집성에 미치는 영향 관계에서 인정감과 도전감이라는 동기부여가 갖는 매개효과를 규명했다. 본 연구의 연구결과가 갖는 학문적 의의와 기여도는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 호텔의 사회적 지원이 조직응집성에 미치는 영향을 규명함으로써, 호텔경영학 및 관련 학문에 기여하였다. 호텔의 사회적 지원과 관련하여 한국의 사례를 다루었던 선행연구들은 대부분 직무소진(이상우, 2013; 강태완·현계담·조문수, 2011; 박경호, 2008; 박한·이원옥·이형룡, 2013; 손해경, 2011; 안현모·양현교, 2011; 박종철·안대희, 2011; 김영조·한주희, 2008)과 관련된 연구이거나 직무성과(김봉철, 2013), 또는 이직의도(고미진·정혜선·백은미, 2018)에 대한 연구들이 주를 이루어 왔다. 이렇듯 대부분의 연구에서 호텔의 사회적 지원이 직무 관련 성과와 관련된 변수에 영향을 미친다고 주장하고 있으나, 호텔 직원들의 조직 내 상호작용과 관련된 변수들을 다루는 연구들이 상당히 제한적이었다. 일부의 연구에서 호텔의 사회적 지지가 조직몰입(손미혜·신홍철, 2018; 김태경·이정은, 2018; 김주명, 2014; 최병호, 2014; 최우성·서남숙, 2016; 김태욱·윤선미, 2019) 또는 조직시민행동(이영록·전무경, 2019)에 영향을 미친다고 주장하고 있지만, 이 역시 직원들의 직무관련 응집성과 조직 내 사회적 응집력을 이해하기에는 한계가 있었다. 이와 달리 본 연구에서는 호텔의 사회적 지원이 직원들의 조직응집성에 미치는 영향을 규명하였다. 이는 호텔의 사회적 지원은 직원들의 직무소진, 이직의도와 같은 부정적 심리상태를 감소시키고, 조직몰입, 조직시민행동과 같은 긍정적 조직 내 행동을 향상

시킨다는 기존 선행연구의 결과에 더해 호텔에서 상사가 부하직원들에게 사회적 지원을 제공하면 직원들은 직장 내 업무와 관련하여 서로 응집력을 보이고, 조직 내 구성원들과의 상호작용에 대해서도 응집력을 보일 수 있다는 새로운 연구결과를 제시함으로써 사회적 지원에 대한 호텔경영학 연구를 발전시켰다는 것에 연구의 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 호텔의 사회적 지원과 조직응집성간의 영향관계에서 인정감과 도전감으로 구성되는 동기부여의 매개효과를 검증함으로써 호텔경영학 인사관리 연구의 발전에 공헌하였다. 기존 호텔 직원들을 대상으로 한 사회적 지원 관련 연구들은 결과변수들과의 관계에서 동기부여의 매개효과를 검증한 연구가 상당히 제한적이었다. 대부분의 연구들은 직무관련 변수인 직무만족(강태완 등, 2011; 김태경·이정은, 2018; 김태욱·윤선미, 2019) 직무열의(김주명, 2014), 직무태도(이순구, 2017) 또는 직무관련 자기효능감(안대희·박종철, 2011; 박경호, 2008; 안현모·양현교, 2011; 박종철·안대희, 2011)을 매개변수로 제시해 왔다. 지금까지 호텔 조직의 사회적 지원이 구성원의 조직 내 태도에 미치는 영향과 관련하여 동기부여를 매개변수로 활용한 연구는 최병호(2014)의 연구가 유일하다. 최병호(2014)의 연구에서는 호텔 직원들이 지각하는 조직의 사회적 지지가 직원들의 조직몰입에 미치는 영향에서 동기부여의 매개효과를 검증한 바 있다. 그러나 그의 연구에서는 사회적 지지의 구성요인으로 정서적, 평가적, 정보적 지지만을 사용했을 뿐, 물리적 지지의 효과를 포함하지 않았다. 또한 그는 호텔 식음료 부서만을 대상으로 조사하였기 때문에 호텔 인사관리 전체로 일반화하기에는 다소 한계가 있었다. 그러나 본 연구는 최병호(2014)의 연구에서의 한계를 넘어서, 정서적, 정보적, 물리적, 평가적 지지라는 4요인으로 구성된 사회적 지원이 조직응집성에 미치는 영향을 규명하였으며, 특히 객

실부와 식음료부를 모두 표본에 포함시켜 호텔 인적자원관리에 일반화가 가능한 표본으로 연구를 진행하였다. 최병호(2014)의 연구에서는 정서적 지지와 평가적 지지는 인정감과 도전감에 모두 긍정적인 영향을 미치고, 정보적 지지는 도전감에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 본 연구의 결과는 이를 부분적으로 지지하는 결과를 보여주었다. 최병호(2014)의 연구와 일부 다른 점은 최병호(2014)의 연구에서는 정보적 지지가 인정감에 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 본 연구에서는 다소 부(-)의 영향으로 나타났다지만 통계적으로 유의한 수준은 아닌 것으로 나타났다. 또한 최병호(2014)의 연구에서는 평가적 지지가 도전감에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 본 연구에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 차이는 물리적 지지가 동기부여의 선행요인으로 포함되었는지에 대한 여부에 따른 차이인 것으로 판단된다.

2) 실무적 제언

본 연구는 호텔 조직에서 직원들에게 사회적 지원을 제공함으로써 발생되는 긍정적 효과를 규명하여 호텔 인사관리 실무에 기여하고자 하였다. 구체적으로 호텔 조직에서 직원들에게 정서적, 정보적, 물리적, 평가적 지지를 제공함으로써 인해 직원들의 인정감과 도전감이라는 내재적 동기를 자극하여 그들로 하여금 조직 내 응집력을 형성하게 된다는 연구결과를 제시하였다. 이와 같은 연구결과를 토대로 본 연구는 다음과 같이 호텔 인사관리 실무에서 도움이 될 수 있는 제언을 하고자 한다.

첫째, 본 연구에 결과에 의하면, 호텔 조직에서 높은 정서적 지지와 물리적 지지를 직원들에게 제공하는 경우 직원들은 높은 인정감과 도전감을 느끼고 이로 인해 조직 내에서 일적인 측면이나 관계적인 측면에서 높은 응집성을 보이는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 호텔 인사관리 실무에 적용한다면, 호텔에서는 업무환경 개선 또는 인센티브 제공과 같은 물리적 조건을 향상함으로써 직원들의 조직 내 응집성을 향상할 수 있다. 예를 들어, 물리적 환경이 우수한 호텔의 경우 직원들은 동일한 업무 강도에도 불구하고 더 응집력 있게 업무를 수행하고 조직 구성원간에도 더욱 좋은 관계를 유지할 수 있다. 또한, 자신에 대한 정서적 지지를 받는 경우에도 자신이 인정을 받고 있으며, 업무에 대한 도전감으로 높은 응집성을 발휘할 수 있다. 이는 호손효과(Hawthorne effect)에서도 증명된 바와 같이 상사를 포함하여 조직 내 구성원들간에 정서적인 인간관계가 생산성과 사회적 만족을 모두 향상 시킬 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 호텔에서 인사관리 담당자는 조직 내 응집력을 제고하기 위해 서로 칭찬할 수 있는 교육프로그램이나 캠페인을 실행한다면 도

움이 될 수 있을 것이다. 예를 들면 칭찬 릴레이와 같은 캠페인 등을 통하여 구성원들의 내재적 동기를 유발하고, 이를 통해 응집력 있는 조직 구성이 가능할 수 있다.

둘째, 본 연구의 결과 호텔에서 직원들에게 정보적 지지를 제공할 경우 직원들의 도전감을 고취시켜 조직 내에서 응집된 행동을 유발하게 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 호텔 인사관리 실무에 적용한다면, 이는 조직 내 커뮤니케이션의 중요성을 시사하는 것이다. 커뮤니케이션은 정보의 송신자와 수신자가 같은 의미를 공유하게 될 때 비로소 커뮤니케이션이 이루어졌다고 말할 수 있다(이수광, 2008). 커뮤니케이션은 개인과 개인 간의 관계뿐만 아니라 조직의 목적달성을 위해서도 그 기능을 수행한다. 커뮤니케이션의 다양한 기능 중 가장 대표적인 기능은 정보전달 기능이다. 의사결정학파인 Simon 등에 따르면, 정보전달 기능이 상실되거나 마비되면 조직은 활력을 잃을 수 있다. 즉, 호텔 조직에서는 직원들에게 업무에 필요한 정보를 적시에 정확하게 제공할 필요가 있으며, 또한 호텔 내 직원들간에도 적절한 커뮤니케이션을 통해 정보를 공유해야 할 필요가 있다. 본 연구의 결과에 의하면, 커뮤니케이션은 동기부여의 기능도 수행한다. 따라서 호텔 조직에서는 직원들로 하여금 조직의 명확한 목적과 이를 달성함으로써 얻을 수 있는 이익에 대한 정보를 명확히 제공함으로써 직원들의 도전감이라는 동기부여를 통해 더욱 응집된 조직으로 재탄생할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구의 결과에서는 평가적 지지가 인정감을 통해 조직 내 응집력을 활성화 하는데 기여하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 호텔 인사관리 실무에서 직무평가의 중요성을 시사한다. 직무평가는 직무를 분석하는 것에서 시작하여 분석된 각 직무의 구체적인 과업 내용과 이를 수행하는데 필요한 직

원의 자격요건 등을 평가하여 조직 내에서 해당 직무가 얼마나 가치 있는지를 결정하는 인적자원관리의 한 단계이다(이수광, 2008). 그러나 호텔 인사관리 실무에서 프론트 오피스 직원의 직무가 룸메이드나 벨맨의 직무보다 호텔 조직의 목표를 달성함에 있어 더 많이 공헌한다고 할 수는 없다. 즉, 각 직무가 갖는 공헌도를 명확하게 분석하는 것은 결코 현실적이지 않다. 이는 호텔 조직의 성과로 직접적으로 이어지는 직무는 호텔 조직에서 흔치 않으며, 일반적으로 특정 직무는 다른 직원이 수행하는 직무를 거쳐 또는 복합적인 과정을 거쳐 성과로 이어지기 때문이다. 이러한 이유에서 조직 내 직원들 간의 응집성이 매우 중요하며, 여기에 영향을 미치는 직무평가를 호텔 조직의 특성에 맞게 수행할 필요가 있다. 호텔 조직에서 직원들의 직무는 상호독립적이기 보다는 상호의존적인 관계이기 때문에 특정 직무의 공헌도를 평가하기 보다는 특정 직무 수행을 위해 요구되는 자격수준은 어느 정도인지, 직무수행 과정에서 요구되는 정신적 또는 육체적 부담의 정도는 어떠한지, 또는 직무 수행과정에서 발생될 수 있는 위험요소는 어떠한지 등을 토대로 직무의 가치를 간접적으로 평가하는 것이 바람직 할 것이다. 즉, 호텔 프론트 오피스 업무가 룸메이드 업무보다 더 많은 기여를 하기 때문에 높은 가치로 평가하는 것이 아니라, 호텔 프론트 오피스의 업무를 수행하기 위해 더 높은 수준의 자격이 요구되고 따라서 프론트 오피스의 직무가치를 룸메이드의 직무가치보다 높게 평가한다는 것이다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 호텔 조직의 사회적 지원이 직원들의 동기부여를 통해 조직응집성에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였다. 본 연구에서는 전술한 바와 같이 호텔경영학 인적자원관리 학문의 발전에 기여하였으며, 호텔 인사관리 실무에서 조직응집성을 제고 할 수 있는 몇 가지 활용방안을 제공하였다. 이러한 본 연구의 학문적·실무적 기여에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 지닌다. 따라서 향후 연구에서는 본 연구의 한계를 극복하고 한 단계 더 발전된 연구가 진행되길 기대한다.

첫째, 본 연구에서는 호텔 조직의 사회적 지원이 조직응집성에 미치는 영향에서 직원들의 내재적 동기에 초점을 맞춰 진행하였다. 그러나 물리적 지지 같은 요인의 경우 내재적 동기보다는 외재적 동기와 더욱 밀접한 관련이 있을 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 내재적 동기뿐만 아니라 금전적 보상 및 승진기회 제공 등과 같은 외재적 동기와 같은 요소도 연구모델에 포함하여 진행한다면 호텔 직원들의 조직응집성을 통찰력 있게 이해하는데 기여할 수 있을 것이라고 판단된다.

둘째, 본 연구에서는 코로나19 팬데믹 상황에서 진행된 연구로, 연구의 결과가 일반적 상황인 경우에는 다소 다르게 적용될 수 있다. 즉, 코로나19 팬데믹 상황에서 직원들이 필요로 하는 사회적 지원 요소는 일반적 상황에서 필요로 하는 사회적 지원 요소와 상이할 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 코로나19가 종식되거나 위드 코로나 상황에서 호텔 조직구성원들의 조직 응집성을 위해 필요한 사회적 지원 요소는 어떻게 다른지 규명하고자 하는 노력이 필요할 수 있다.

셋째, 본 연구는 서울에 위치한 10개 5성급 호텔을 중심으로 조사된 자료를 토대로 연구되었다는 지리적 한계가 존재한다. 따라서, 더욱 일반화 가능성이 높은 연구를 위해 4성, 3성, 2성급 호텔의 직원들을 대상으로 진행하는 후속 연구가 필요하며 인천, 대구, 강원, 부산, 제주도 등 관광이 활성화된 다른 지역 호텔을 대상으로 추가 연구가 필요하다고 사료된다.

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀한 시간을 내주셔서 대단히 감사합니다.

저는 경주대학교 일반대학원 관광학과 박사과정 안상혁입니다.

본 설문지는 **호텔의 사회적 지원이 조직응집성에 미치는 영향 -동기부여의 매개효과를 중심으로-**에 대하여 연구를 하기 위한 설문조사입니다.

여러분이 작성해 주신 설문지는 본 연구를 위하여 중요하게 사용될 것이고, 조사내용은 익명으로 처리되며 설문지는 학술적인 목적으로만 사용될 것이며 다른 용도로는 절대 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

바쁘시더라도 정확한 연구결과를 위하여 적극적인 협조를 부탁드립니다, 본 설문에 대한 문의는 아래 전화나 저의 이메일로 보내주시기 바랍니다.

귀하의 건승을 진심으로 기원 드립니다. 감사합니다.

2020. 10.

지도교수 : 경주대학교 일반대학원 관광학과 김보성

연구자 : 경주대학교 일반대학원 박사과정 안상혁

연락처 : 010-8980-1100

※. 다음은 사회적 지원에 대한 항목입니다. 귀하께서 평소에 느끼고 있는 의견과 적합한 곳에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

(본 설문에서의 상사란? 같은 조직 하에서 여러분의 업무나 행동에 직접적으로 영향을 보고하는 바로 위의 직속상사를 의미합니다.)

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 내가 사랑과 돌봄을 받고 있다고 느끼게 해준다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상사는 배울 점이 많은 존경할 만한 사람이다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 상사는 자신이 도움을 줄 수 없을 때 다른 사람을 통하여 나를 도와준다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 상사는 내가 마음 놓고 믿고 의지할 수 있는 사람이다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 상사는 함께 있으면 친밀감을 느끼게 해 준다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 상사는 내가 어려운 상황에 처 있을 때 대안을 제시 해 준다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 상사는 내가 몰랐던 사실을 일깨워주고 확실하게 해 준다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 상사는 나의 문제에 대한 원인을 찾는데 정보를 제공해준다.	①	②	③	④	⑤
9. 나의 상사는 나에게 현실이해와 사회적응을 위한 충고를 해준다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 상사는 내가 모르거나 이해할 수 없는 사실을 확실하게 알려준다.	①	②	③	④	⑤
11. 나의 상사는 업무상 내가 필요로 하면 돈이나 물건을 제공해 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
12. 나의 상사는 내가 필요로 하는 물건이 있으면 언제라도 빌려준다.	①	②	③	④	⑤
13. 나의 상사는 내가 의논할 문제가 생길 때마다 응원해준다.	①	②	③	④	⑤

14. 나의 상사는 무슨 일이건 대가를 바라지 않고 최선을 다해 도와준다.	①	②	③	④	⑤
15. 나의 상사는 내가 한 행동의 옳고 그름을 공평하게 평가해 준다.	①	②	③	④	⑤
16. 나의 상사는 내가 잘했을 때 칭찬을 아끼지 않는다.	①	②	③	④	⑤
17. 나의 상사는 내가 망설일 때 결정을 내리게 자극과 용기를 준다.	①	②	③	④	⑤
18. 나의 상사는 내가 자부심을 가질 수 있게 나의 일을 인정해 준다.	①	②	③	④	⑤
19. 나의 상사는 내가 가치 있는 존재임을 느끼게 해 준다.	①	②	③	④	⑤

※. 다음은 귀하의 동기부여 진단에 대한 항목입니다. 귀하께서 평소에 느끼고 있는 의견과 적합한 곳에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 우리 호텔의 문화는 나를 더욱더 의욕적으로 일하게 해준다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 나의 업무량에 대한 적절한 보상이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 상사와 동료가 나의 성과를 인정해준다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 좋은 성과에 대해서는 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 위험이 있더라도 목표를 달성하려는 의지가 있다	①	②	③	④	⑤
6. 나의 가치관은 내가 더욱 의욕적으로 일하게끔 한다.	①	②	③	④	⑤

※. 다음은 조직응집성에 대한 항목입니다. 귀하께서 평소에 느끼고 있는 의견과 적합한 곳에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 그렇 지않 다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 귀하는 회사(호텔)의 발전이 귀하의 발전에 도움이 된다고 생각합니까?	①	②	③	④	⑤
2. 귀하는 과업의 해결을 위해 도움이 된다면 동료의 업무를 도울 의사가 있습니까?	①	②	③	④	⑤
3. 귀하는 목표가 일정하게 주어지는 것이 회사(호텔)의 발전에 도움이 된다고 생각합니까?	①	②	③	④	⑤
4. 귀하가 목표를 달성할 경우 그에 맞는 보상이 주어질 것이라고 믿습니까?	①	②	③	④	⑤
5. 귀하는 동료들과 목표달성을 효과적으로 이루기 위해 회의에 참석하는 것을 즐길 수 있습니까?	①	②	③	④	⑤
6. 귀하의 회사(호텔)는 조직원들과 끈끈한 관계를 유지하고 있다고 생각합니까?	①	②	③	④	⑤
7. 귀하는 현 직장(호텔)의 일원임을 다른사람들에게 자랑스럽게 얘기할 수 있습니까?	①	②	③	④	⑤
8. 현재 귀하가 담당하고 있는 업무는 귀하가 원하던 업무입니까?	①	②	③	④	⑤
9. 현재 귀하가 하고 있는 일은 조직에서 상당히 중요한 일이라고 생각합니까?	①	②	③	④	⑤
10. 귀하의 업무에 대하여 귀하는 어느 정도의 재량권을 충분히 가지고 있습니까?	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 인적사항에 관한 질문으로 해당항목에 V표 해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성
2. 귀하의 연령은? (세)
3. 귀하의 최종 학력은 무엇입니까?
 ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원 재학/졸업
4. 귀하의 현 직위는 무엇입니까?
 ① 사원 ② 주임 ③ 대리 ④ 과장 이상
5. 귀하의 고용 형태는 무엇입니까?
 ① 정규직 ② 비 정규직(아르바이트, 파견직, 인턴사원)
6. 귀하는 귀하의 호텔에서 근무하신지 얼마나 되셨습니까? (약 _____년 _____개월)
7. 귀하가 근무하는 부서는 어느부서입니까?
 ① 조리부 ② 식음료부 ③ 객실부 ④ 관리부 ⑤ 기타
8. 귀하의 월 급여는 얼마입니까?
 ① 100~150만원 미만 ② 150~200만원 미만 ③ 200~250만원 미만
 ④ 250~300만원 미만 ⑤ 300~350만원 미만 ⑥ 350~400만원 미만
 ⑦ 400만원 이상

- 장시간 동안의 설문 응답에 다시 한 번 깊이 감사드립니다 -

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강상묵 · 유양호 · 이미옥(2009). 호텔종사원의 감정부조화와 고객지향성간의 관계에서 사회적 지원과 자기효능감의 조절효과. 「관광경영연구」, 13(3): 1-19.
- 권기성(1995). 집단응집력과 생산성의 관계에 관한연구. 「인문사회과학논문집」, 24: 75-87.
- 김대수 · 김희곤(2014). 조직응집력, 직무만족 그리고 조직몰입 간의 관계 연구 -조직시민행동의 매개효과-. 「한국경영교육학회 춘계학술발표대회 논문집」, 1-27.
- 김대수 · 이종완(2014). 직무만족과 조직몰입이 시민행동에 미치는 영향 -조직응집력의 매개효과-. 「기업교육연구」, 16(2): 1-23.
- 김석영 · 신도길(2009). 호텔종사원의 직무특성이 집단응집력과 경력몰입에 미치는 영향. 「동북아관광연구」, 5(1): 121-141.
- 김주명(2014). 특급호텔직원의 사회적 지지, 직무열의, 직무몰입과의 관계연구. 「관광연구저널」, 28(11): 225-235.
- 김현주 · 전효재 · 권태일 · 최경은 · 오훈성 · 김형중 · 안희자 · 김송이 · 한희정 · 강현수(2020). 코로나19의 관광산업 영향과 대응방안. 「한국문화관광연구원 정책연구 2020_22」, 연구개요 iii.
- 문계완 · 이시영(2009). 집단의 창의성과 응집력이 혁신행위에 미치는 영향. 「대한경영학회지」, 22(4): 2159-2185.

- 박경호(2008). 호텔종사자의 자기효능감과 사회적지지가 소진에 미치는 영향 연구, 「관광연구」, 23(3): 279-298.
- 송기영·채규진·안명숙(2012). 호텔조리사의 직업선택 동기가 직무만족 및 조직 충성도에 미치는 영향. 「관광산업연구」, 6(2): 77-100.
- 송기옥·김형일·장종완(2013). 호텔 조리종사자의 동기부여와 직무만족이 직무이동에 미치는 영향에 관한 연구. 「호텔리조트연구」, 12(2): 401-418.
- 설경진·이관표·최병호(2009). 호텔조직문화의 동기부여가 개인창의성에 미치는 영향 연구, 「한국외식산업학회지」. 5(2): 53-69.
- 안계남(2009). 변혁적리더십, 집단응집력, 임파워먼트가 집단에피커시에 미치는 영향관계 분석. 「문화관광연구」, 11(2): 5-20.
- 안대희·박종철(2011). 호텔 종사원의 사회적 지지가 자기효능감 및 무력감에 미치는 영향. 「관광학연구」, 35(7): 167-187.
- 안종철·김지웅(2009). 외식관리자의 변혁적 리더십이 대인신뢰와 집단응집력에 미치는 영향. 「관광연구저널」, 23(1): 223-238.
- 안현모·양현교(2011). 호텔종사원의 사회적 지지가 자기효능감 및 심리적 소진에 미치는 영향. 「호텔관광연구」, 41(1): 122-136.
- 엄태성·강원석(2015). 감사나눔이 개인의 행복감 및 집단응집력에 미치는 영향 감사성향의 매개효과를 중심으로-. 「Oughtopia」, 30(2): 315-342.
- 원유석·이준재(2013). 호텔레스토랑 종사원의 동기부여와 조직몰입이 에피커시에 미치는 영향 연구. 「관광레저연구」, 25(6): 263-277.
- 유승동·지계웅·인성호(2012). 호스피탈리티 산업 종사원의 조직몰입이 지각된 서비스품질에 미치는 영향-조직지원의 조절효과. 「한국호텔외식

- 경영학회」, 21(6): 199-213.
- 유희경 · 박선숙 · 박행묵 · 김효상(2007). 패밀리레스토랑 종업원의 성격요인, 조직응집성, 조직성과의 관계 분석. 「관광학연구」, 31(5): 9-28.
- 인성호 · 엄경은 · 정경일(2015). 외식업체 종사원이 지각하는 서번트리더십이 집단응집력 및 조직몰입에 미치는 영향. 「관광연구저널」, 29(11): 163-180.
- 임인숙 · 나정기(2012). 호텔기업의 이러닝 환경에서 사회적지원이 교육훈련전이에 미치는 영향-자기효능감과 자기조절학습능력을 매개변수로-. 「관광연구저널」, 26(4): 97-116.
- 이선경(2015). 호텔 레스토랑 지배인의 지배인의 감성리더십이 응집력과 팀 성과에 미치는 영향. 「외식경영연구」, 18(6): 157-179.
- 이종건 · 박원준(2015). 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계에 있어서 조직피드백의 조절역할. 「벤처창업연구」, 10(5): 165-173.
- 이형룡 · 김민선 · 이원옥(2006). 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향. 관광 · 레저연구」, 18(2): 151-170.
- 장윤정(1997). 아동 · 청소년의 일상적 스트레스, 사회적지지 및 적응행동에 관한 연구. 서울여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 정향진 · 류경민(2010). 호텔 조리사의 사회적 지원과 자기효능감이 성취욕구에 미치는 영향-삶의 질 조절효과를 중심으로-. 「관광연구저널」, 24(2): 235-258.
- 전희원 · 김영화(2007). 호텔종사원의 집단응집력과 자긍심이 조직몰입, 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향. 「관광연구」, 22(2): 285-307.
- 전희원 · 정해욱(2010). 호텔종사원의 Big5 성격요인, 집단응집력, 고객지향성과의 영향관계. 「관광연구」, 25(2): 437-458.

- 정동화(1996). 아동의 학교스트레스와 그에 따른 부적응에 대한 사회적 지지의 완충효과. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 조영삼(2017). 목표지향성과 직무만족도-동기부여의 매개역할 및 상사지원의 조절역할. 「대한경영학회지」, 30(5): 835-855.
- 최성수·권용주(2012). 리더의 감성지능과 창의성, 신뢰, 집단응집력이 조직유효성과 혁신행동에 미치는 영향연구. 「관광레저연구」, 24(7): 95-113.
- 최인옥(2011). 과업갈등이 조직의 응집력에 미치는 영향-관계 갈등의 매개효과와 신뢰의 조절효과-. 「대한경영학회지」, 24(4): 1961-1977.
- 허용규(2011). 호텔기업 조직공정성과 종사원 혁신행동의 관계에서 사회적 지원 인식수준의 매개효과. 「한국콘텐츠학회논문지」, 10(10): 368-377.

2. 국외문헌

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Alderfer, C. P.(1972). Ecistence, Relatedness and Growth, *Human Needs in Organizational Setting*, Free Press.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990).The Measurement and Actecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Amabile, T. M.(1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10: 123-130.
- Amabile, T. M.(1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity, Colorado: *West view Press*.
- Atkinson, J. W.(1964). An Introduction to Motivation, Princeton, N. J.; D. Van Nostrand ;74
- Baldwin, T. T. & Ford, J. k.(1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41: 63-105.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Beehr, T. A(1985). "The role of social support in coping with organizational stress". In Beehr, T. A., & Bhagat,T. S.(Des), *Human stress and coping in organizational: An inter grated perspective*, John Willy

- & Sons, 1985, pp. 375~398.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group & Organization Management*, 30(2): 153-180.
- Blau, P.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Campbell, J. P., & Pritchard, R. D.(1976). Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Wiley. New York; 63-130.
- Carron, A. V.(1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport psychology*, 4(2), 123-138.
- Cartwright, D. & Zander (1968). *The nature of group cohesiveness*. New York: Harper & Row.
- Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A(2008). Do peers make the place? conceptual synthesis and meta analysis of coworker effects on perception, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93: 1082-1103.
- Caplan, G & Killiea, M.(1976). *Support system and mutual help*. NY: Grune and Stratton.
- Cobb, S(1976). Social as a moderator of life stress. 「*Psychosomatic Medicine*」, 38: 300-314.
- Cohen, S., & Wills, T. A.(1985). Stress, social support and the buffering hypothesis, *Psychological Bulletin*, 98(2): 310-357.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986).

- “Perceived organizational support,” *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Ell, K.(1987). Social Networks, Social Support, and Health Status: A Review, *Social Service Review*, 1984, vol .68, no.1,. 134; Maddox, G .L. et al eds., *The Encyclopedia of Aging* New York: Springer Publishing Co. 635.
- Festinger, L. (1968). *Social Pressures in Informal Groups*. New York: Harper& Row.
- Fiedler, A. F. & Leister, A. F.(1977). Leader Intelligence and Task Performance : A task of a multiple Screen Model. *Organizational Behavior and human Performance*, Vol. 20(4): 20-24.
- Folkman S & lazarus R. S.(1991), coping and emotion in Monat A. & R. S. Lazarus(Eds) *stress and coping: an anthology*, New York: *Columbia University Press*. 207-227.
- Forsyth, P. J. E. (1983). A unified description of micro and macroscopic fatigue crack behaviour. *International Journal of Fatigue*, 5(1): 3-14.
- Fremont, E. K. & Rosenzweig, J. E.(1992). *Organizational and Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Greenhaus, J., S. Parasuranman &Wormley W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1): 64-86.
- Gruber, J. J., & Gray, G. R. (1981). Factor patterns of variables influencing cohesiveness at various levels of basketball competition. *Research*

- Quarterly for Exercise and Sport*, 52(1), 19-30.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. JW and Woodman, RW (1995). Organizational Behavior.
- Herzberg, F., Mausner, B & Synderman, B. B.(1959), "The Motivation to Work".
- Holton, E. F. (1996). The flawed four level evaluation model. *Human Resources Development Quarterly*, 7: 5-21.
- House, J. S.(1981). Work stress and social support.
- James, W. (1985). The varieties of religious experience (Vol. 15). *Harvard University Press*.
- Keyton, J., & Springston, J.(1990). Redefining cohesiveness in groups. *Small Group Research*, 21(2): 234-254.
- Kottke, J. L. & Sharafinski, C. E.(1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*. 48: 1075-1079.
- Leon, A & Festinger E, A, (1950). Social Pressure in Informal Group, N.Y.: Happer & Row, Publishers, 164-165
- Maslow, A. H(1943). A theory of Human Motivation, *Psychological Review*: vol, 50.
- McGregor, D.,(1960). The Human Side of Enterprise New York : McGraw-Hill.
- McClelland, D. C. (1967). Achieving society. Simon and Schuster.
- Pazin, J. S. (2001). The effects of burnout on doctoral counseling students in CACREP-accredited universities.

- Perry, James. L., and Lois R. Wise (1990). Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Perry, James. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Robbins, S. P.(1998). *Organizational Behavior*, 8th ed., N . J: Prentice Hall.
- Steers & Porter(1997). Organizational work and personnel factors in employee turnover and absenteeism's Contemporary Problems in Personnel, rev. ed. By W. C. Hamner and F. L. Schmidt, *Chicago. St. Clairpress*. 369-370.
- Sutermeister, R. A. (1976). People and productivity (No. 658.3124 S8 1976).
- Tabacchi, M., Krone, C., & Farber, B. (1990). Workplace and social support in ameliorating managerial burnout in the food and beverage industry. *Hospitality Research Journal*, 14(2): 553-560.
- Thoits, P. A.(1982). Conceptual methodological, and theoretical problem in studying social support as a buffer against life stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 23: 145-159.
- Vallerand, R. J.(1997), Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation in Advances. In M.P.Zanna (Ed.), *Experimental social psychology* (Vol. 29, 271-360), New York: Academic Press.
- Vroom, V. H. (1982). Work and motivation. Robert E. Krieger Publishing Company.
- Widmeyer, W. N., Carron, A. V., & Brawley, L. R. (1985). The

measurement of cohesion in sport teams: *The Group Environment Questionnaire*.

Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C., & Zazanis, M.(1995). Collective Efficacy. In Self-efficacy, adaptation, and adjustment(pp. 305-328). Springer US.

The effect of Hotel's social support on organizational cohesion
- Focusing on the mediating effect of motivation -

Ahn, Sang Hyuk

Department of Tourism Management
The Graduate School of
Gyeongju University

Supervised by Professor Kim, Bo Sung

(Abstract)

The spread of the COVID-19 pandemic is causing serious damage to the tourism sector, such as travel bans, self-quarantine, travel agency closures, and telecommuting.

In addition to business deterioration such as tourist recession, rising food material costs, and rising labor costs, a strategy is needed to increase consumer expectations for consumption quality and increase customer satisfaction with service satisfaction.

The challenge of finding factors that could increase organizational

performance has long been a hurdle for human resources as well as for managerial accounting professionals.

The purpose of this study is to investigate the mediating effect of motivation on the effect of hotel's social support on organizational cohesion.

Especially, we classified social support types into four categories (emotional support, information support, material support, evaluative support, and acceptance of experience), and motivation was (recognition, challenge) and organizational cohesiveness (job cohesion, social cohesion) was used as a specific variable.

First, when a hotel organization provides high emotional and physical support to its employees, employees feel a high sense of recognition and challenge, and this results in high cohesion in work and relationships within the organization.

Second, it was found that when hotels provide informational support to employees, it inspires employees to take on a challenge and induces cohesive behavior within the organization. Third, it was found that evaluative support contributes to activating cohesion within the organization through a sense of recognition.

These results suggest the importance of job evaluation in hotel personnel management practice, and the effect of social support on organizational

cohesion through employee motivation was empirically investigated.

It affect turnover intention of employees and negative performance of company so that hotel company should try to communicate with the ir employees frequently and it should lead to distribution of welfare in order to strengthen loyalty for the group. In the tourism industry, if the consciousness or morale of employee influence on the quality of service which is offered to customer, we should certainly think about need for improvement if job instability of employee affects service behavior. What is our life in the Corona 19 society after the Corona 19 Pandemic? Working from home, elementary school, middle school, high school, and university online lectures start at home.

LAN Life As a new culture is formed, such as LAN games, LAN pubs, and rental restaurants, the food culture has also changed to a simple one-person meal such as a meal kit.

Online viewing of movies, concerts, exhibitions, etc.

I am very curious about the future direction of hotel social support and the role of organizational cohesiveness in the process of changing into a culture of individualism through personal exercise while watching a mobile phone or video alone.

Keywords : social support, organizational cohesion, motivation