



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박사학위논문

호텔 직원의 인지된 이질성과
정서적 갈등이 이직의도에 미치는
영향에 관한 연구

제주대학교 대학원

관광경영학과

구 필 모

2011년 8월

호텔 직원의 인지된 이질성과
정서적 갈등이 이직의도에 미치는
영향에 관한 연구

지도교수 조 문 수

구 필 모

이 논문을 관광학 박사학위 논문으로 제출함

2011년 8월

구필모의 관광학 박사학위 논문을 인준함

심사위원장 _____

위 원 _____

위 원 _____

위 원 _____

위 원 _____

제주대학교 대학원

2011년 8월

**A Study on Effect of Hotel Employee's
Perceived Dissimilarity and Emotional Conflict
on Job Satisfaction and Turnover Intention**

Phil-Mo Koo

(Supervised by Professor Moon-Soo Cho)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of
Doctor of Tourism Management

AUGUST 2011

This **thesis** has been examined and approved.

AUGUST 2011

DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT
GRADUATE SCHOOL
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	4
3. 연구의 범위 및 방법	6
II. 이론적 고찰	8
1. 호텔조직문화	8
1) 호텔조직문화의 특성	8
2) 호텔조직문화의 유형	10
2. 인지된 이질성과 정서적 갈등	13
1) 호텔 직원의 인지된 이질성	13
2) 인지된 이질성의 구성요인	17
3) 호텔 직원의 정서적 갈등의 특성	20
4) 정서적 갈등의 측정방법 및 영향 요인	27
3. 직무만족과 이직의도	30
1) 호텔 직원의 직무만족에 대한 선행연구	30
2) 호텔 직원의 직무만족 결정요인	37
3) 호텔 직원의 이직의도의 유형	42
4) 호텔 직원의 이직의도 결정요인	47
4. 선행연구의 검토	50

III. 연구 설계 53

1. 연구모형 및 가설 설정 53

1) 연구모형 53

2) 가설의 설정 53

2. 변수의 조작적 정의 56

1) 호텔조직문화 56

2) 인지된 이질성 56

3) 정서적 갈등 57

4) 직무만족 57

5) 이직의도 57

3. 설문문의 구성 및 분석방법 58

1) 설문문의 구성 58

2) 표본추출과 자료수집 58

3) 분석 방법 60

IV. 실증분석 61

1. 표본의 특성 61

1) 인구통계적 특성 61

2) 업무행태적 특성 62

2. 측정항목의 평가 64

1) 신뢰도 및 타당성 평가 64

2) 확인적 요인분석 70

3. 가설의 검증 72

1) 가설1의 검증 72

2) 연구개념 간 상관관계 78

3) 가설2의 검증	79
4) 가설3의 검증	80
5) 가설4의 검증	81
6) 가설5의 검증	82
7) 가설6의 검증	82
4. 분석결과의 요약 및 시사점	84
1) 분석결과의 요약	84
2) 분석결과의 시사점	85
V. 결론	89
1. 요약 및 결론	89
2. 연구의 한계 및 향후 연구의 방향	91
<참고문헌>	93
<설문지>	102
Abstract	106

<표 목차>

<표 2-1> 기업문화, 조직문화 및 호텔조직문화의 정의	9
<표 2-2> 이직의 유형별 내용	45
<표 3-1> 설문지 구성	58
<표 3-2> 제주지역 특1급 관광호텔 인원현황	59
<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성	61
<표 4-2> 표본의 업무행태적 특성	62
<표 4-3> 직영 및 협력업체 소속에 따른 직위 현황	63
<표 4-4> 직영 및 협력업체 소속에 따른 정규직 및 비정규직 현황	63
<표 4-5> 호텔 조직문화에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	65
<표 4-6> 인지된 이질성에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	66
<표 4-7> 정서적 갈등에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	67
<표 4-8> 직무만족과 이직의도에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	68
<표 4-9> 측정변수에 대한 확인적 요인분석	71
<표 4-10> 호텔 직원이 인식하고 있는 조직문화에 따른 군집분석 및 관별분석	72
<표 4-11> 구조모형의 검증결과	74
<표 4-12> 조직문화에 따른 차이검증에 따른 t값	76
<표 4-13> 조직문화에 따른 경로계수 차이 분석	76
<표 4-14> 연구개념 간 상관계수	78
<표 4-15> 가설2의 검증	79
<표 4-16> 가설3의 검증	80
<표 4-17> 가설4의 검증	81
<표 4-18> 가설5의 검증	82
<표 4-19> 가설6의 검증	83
<표 4-20> 가설검증의 요약	84

<그림 목차>

<그림 1-1> 연구의 흐름	7
<그림 2-1> 직무만족 모델	33
<그림 2-2> 직무만족 형성과정 모형	41
<그림 2-3> 스트레스 요인으로서의 이질성	50
<그림 2-4> 이수범 · 이은용의 연구	50
<그림 2-5> Pelled, Eisenhardt & Xin의 연구	52
<그림 3-1> 연구모형	53
<그림 4-1> 구조모형의 검증결과	73

I. 서론

1. 연구의 배경

환대서비스산업의 성장에 따라 경쟁이 치열해지면서 기업은 그들의 경쟁수단으로 고객을 위한 더 나은 서비스 제공에 더 많은 관심을 기울이고 있다. 특히 호텔기업의 서비스 질 향상을 위해서는 고객과의 직간접적인 접촉을 통해 고객들에게 무형의 상품 및 서비스를 제공하는 호텔 직원에 대한 인적자원관리의 중요성이 강조되고 있다. 호텔 직원은 호텔을 대표하여 고객과 상호작용하며, 서비스를 제공한 과정에서 종사원의 역할에 따라 전체적인 호텔서비스 질에 대한 평가가 이뤄지기 때문에 호텔 직원의 서비스 제공 정도는 호텔의 서비스 품질을 결정하는 중요한 기준이 될 수 있다.

호텔 직원의 서비스는 다른 노동과는 달리 감정에 크게 의존한다는 특징을 가지고 있어서 호텔 직원의 정서적 부분에 대한 관리를 통해 직무만족도를 향상시키고 이직의도를 낮추기 위한 노력이 필요하다. 이러한 점에서 선행연구에서는 직원의 갈등을 제거하거나 교육을 통한 전문성을 확보하고, 다양한 동기부여를 통해 호텔 직원의 만족도를 향상시키기 위한 다양한 전략이 제시되어 왔다. 이러한 연구 중 중요한 개념 중 하나가 갈등부문이라 할 수 있다. 호텔 직원은 호텔 기업이라는 조직에 포함되어 있고 상하 관계가 유지되고 있으며, 하나의 서비스를 제공하기 위해 여러 부문이 결합되어 상호관계를 통해 고객의 만족도 향상을 위한 노력을 하게 된다. 그러므로 서비스 상품 생산을 위한 활동 중 호텔 직원은 호텔 기업 경영자간의 갈등, 상사와 부하 간, 선임과 후임 간, 동료 간, 다른 영업 부문간, 회사와 노동조합 간, 노조와 노조 간, 노조와 비노조 간, 그리고 직원과 고객 간 등에 대한 다양한 상대와의 갈등이 유발되게 되며 이러한 갈등을 관리하는 것은 호텔 기업 측면에서는 직원의 직무만족도를 향상시키고 고객의 만족을 향상시키기 위한 중요한 부문이라 할 수 있다.

호텔 직원 갈등 연구에서 중요하게 고려되어 온 개념이 이질성이라고 할 수 있다. 하지만 선행연구 대부분에서는 이질성을 성별, 국적, 연령, 부서 등 객관적

으로 측정할 수 있는 1차적 이질성만을 다룸으로써 호텔 직원의 심리적 측면을 고려하지 못한다는 지적이 있어왔다.¹⁾ 이런 지적에 대해 새롭게 제시된 개념인 인지된 이질성이라고 할 수 있다. “인지된”이라는 단어를 사용한 것은 객관적인 이질성 즉, 성별, 국적, 연령, 부서와 같이 표면적으로 나타나는 이질성이 아니라 같은 성별, 국적, 연령, 부서에 위치하더라도 호텔 직원이 개인적으로 느낄 수 있는 이질성이기 때문이다.

특히 최근 기업환경은 세계화, 급속한 IT산업 및 네트워크의 발달, 소비자 욕구의 다양화, 고용형태의 변화, 근로자 가치관의 변화 등으로 인해 불확실성이 증대되고 있다.²⁾ 이러한 불확실성은 호텔 직원에게는 고용 상황에 대한 불안정감을 주고, 호텔 기업 입장에서는 경영의 불안정을 증대시키기 때문에 호텔 직원 간의 갈등을 제거하여 급변하는 호텔 조직환경에 적절히 대응하고, 호텔의 효율적 운영과 함께 능률을 극대화시킬 수 있느냐 없느냐는 전적으로 호텔관리자의 몫이다.³⁾ 이 때 고려되어야 하는 것이 앞서 제시한 호텔 직원들의 인지된 이질성과 갈등부문이라 할 수 있기 때문에 호텔 직원의 직무만족도 향상을 위한 두 개념 간의 관계를 파악하고자 하였다.

특히 호텔 직원의 갈등과 관련해서는 인지적 갈등을 제외한 정서적 갈등만을 파악하고자 하였다. 호텔 직원에 대한 갈등 연구에서 정서적 갈등을 인지적 갈등에 비해 연구가 부족하며, 인지된 이질성 부분은 객관적인 차이가 아니라 호텔 직원 개인이 느끼는 이질성이기 때문에 업무적 갈등을 나타내는 인지적 갈등보다는 심리적 갈등을 나타내는 정서적 갈등과의 연관성이 높기 때문이다.

인지된 이질성과 관련된 선행연구에서는 다양한 이질성과 갈등 간의 관계만을 규명함으로써 이러한 부문들이 직접적으로 직무만족과 이직의도에 영향을 파악하지 못하였다. 따라서 Pelled, Eisenhardt와 Xin(1999)⁴⁾의 연구를 바탕으로 하여 결과요인으로써 직무만족과 이직의도를 포함시킴으로써 각 개념 간의 관계를 확

1) Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R.(1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), pp. 1-28.

2) 오상훈·강성일(2002). 제주지역 관광관련 개인사업자의 특성과 사업성패에 관한 연구. 『관광·레저연구』, 14(3), pp. 73-90.

3) 이재형·송두석(2006). 호텔 리더의 서번트 리더십 요인이 조직문화유형 및 조직몰입과의 영향관계: 서울지역 특급호텔을 대상으로. 『호텔관광연구』, 8(4), pp. 217-235.

4) Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R.(1999). *op. cit.*

장하는 동시에 인지된 이질성과 정서적 갈등 개념의 효과성을 실증적으로 파악하고자 하였다.

기업들은 다양한 이해관계를 가진 다수의 개인이나 집단으로 이루어져 있어 조직의 목표를 달성하기 위하여 활동하는 여러 과정에서 수많은 마찰과 불편한 관계가 나타날 수 있다. 조직구성원들이 다양한 가치, 배경, 지식, 문화를 가지고 서로 상호작용하고 있는 곳에서 상이한 목표, 희소한 자원, 이질적 집단을 형성하고 있기 때문에 갈등이 필연적으로 생긴다.⁵⁾

이와 같이 호텔기업의 경쟁력 강화를 위해서는 호텔 관리자와 호텔 직원 모두가 동질적인 문화와 목표의식을 갖고 각자 업무에 대한 추진이 이뤄질 때 호텔의 효율성을 극대화할 수 있는 것이라 할 수 있다.

호텔기업에서는 서비스 제공자들이 얼마나 중요한 역할을 하는지에 관하여 많은 문헌에서 밝힘에도 불구하고, 그들은 장시간 근무, 불규칙적이고 유동적이지 못한 근무스케줄, 자유롭지 못하고 제한된 주말의 휴무, 과도한 업무량, 훈련부족, 적절하지 않게 책정되어 있는 급여, 문제가 있는 고객의 행동 등과 같은 문제로 인해 많은 어려움을 겪고 있다.⁶⁾ 이러한 스트레스를 통해 호텔 직원들은 직무에 대한 불만족을 하게 되고 이직의도를 높임으로써 호텔의 경영상 문제점을 도출하게 된다.⁷⁾

이러한 점을 볼 때 호텔 직원들이 인지하고 있는 이질성 및 갈등에 대한 연구는 직무만족에만 결부되는 것이 아니라 최종적으로는 호텔경영에 영향을 미칠 수 있는 주요변수라 할 수 있다. 특히 직원 간의 이질성과 갈등이 심화되면 직원의 불만족을 높이고 고객서비스의 악화로 이어질 수 있다. 이는 호텔기업이 업무 특성상 개인과 개인, 개인과 부서, 부서와 부서간의 정보전달 또는 업무 수행상의 상호협조가 다른 산업보다도 더욱 절실히 요구되는 산업이기 때문이다. 더구나 호텔기업에 있어서도 다른 산업에서 공통적으로 나타나는 각 부문 간의 커뮤니케이션의 부족, 집단 간 갈등의 팽배로 인한 생산성의 저하현상으로 나타나고

5) 유청렬·이경희(2003). 조직갈등이 이직성향에 미치는 영향. 『한국인적자원관리연구』, 6, pp. 67-95.
6) Karatepe, O. M. & Sokmen, A.(2006). The effects of work role and family role variable on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), pp. 255-268.
7) 하동현·김정선(2010). 호텔 종사원의 직무착근도와 역할스트레스원이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 『관광연구』, 24(6), pp. 173-191.

있는 실정이다.⁸⁾ 그러므로 이들 간의 갈등을 제거하고 직무에 대한 만족도를 향상시키는 것은 호텔 경쟁력 확보를 위해 필수 요소라 할 수 있으며, 최종적으로 이직의도를 낮춤으로써 인적자원에 대한 효율적인 관리가 이뤄지게 된다. 선행연구에서도 이직의도를 결과변수로 채택함으로써 연구개념에 대한 효과를 분석하는데 이용됨을 확인할 수 있다.⁹⁾ 그러므로 직원의 인지된 이질성과 정서적 갈등 및 직무만족과 이직의도 간의 관계를 살펴보는 것은 호텔 직원의 인적자원관리 측면만이 아니라 대고객 서비스 향상을 위해 반드시 필요한 연구라 할 수 있다.

2. 연구의 목적

호텔 경쟁력 확보를 위해서는 호텔 관리자 측면과 호텔 직원 측면에 대한 복합적인 연구의 필요성을 인식할 수 있다. 하지만 관리자 측면과 직원 측면의 비교연구의 어려움으로 인하여 고객접점에 위치하고 있는 호텔 직원을 중심으로 하여 그들이 인식하고 있는 호텔 관리자 및 동료들이 만들어 내는 조직문화에 대한 구조적 관계 비교 인식, 조직과 동료 등과 발생할 수 있는 인지된 이질성과 정서적 갈등의 관계를 체계적인 관점에서 파악해보고자 한다.

조직은 과거 직원의 직무수행에 필요한 기술 중심의 교육훈련에 초점을 맞추었던 수동적인 역할에서 벗어나 이제는 기업 내부 직원뿐만 아니라 외부 고객과 공급자 모두에게 필요한 기술개발을 지원하고 미래 지향적인 대응교육에 중점을 두며, 조직의 창의적인 변화와 회사의 비전 및 전략의 전파에 초점을 둔 적극적인 역할이 요청되고 있다.¹⁰⁾ 조직의 역할은 호텔기업 전체에 영향을 미치는 다양한 내적, 외적 요인과 상황에 따라서 다양하게 정의되고 있는데, 첫째, 기업의 성공에 필요한 모든 요건들이 파악된 상태에서 인사조직은 그 요건들을 강화시키기 위한 교육훈련 활동에만 초점을 둔 형태, 둘째, 호텔기업에서 이미 결정된 변

8) 정용주(2007). 『갈등관리 유형이 리더신뢰와 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.

9) 김지희·윤설민·서원석(2010). 호텔 구성원의 역할 스트레스 요인, 소진, 이직의도 간 영향관계 연구-조직 커뮤니케이션의 조절 효과를 중심으로-. 『관광연구』, 25(3), pp. 139-159.

10) 조연주(1998). 지식경영을 위한 조직문화 변화전략. 『한국통신경영과 기술』, 106, pp. 40-45.

화를 적극 촉진하는 역할을 담당하는 형태, 셋째, 호텔기업들이 새로운 미래 방향을 모색하고 그를 위해 변화를 추진하고 역할을 담당하는 형태이다. 이러한 여건 속에서 인사조직의 생산성을 높이기 위해서 다양한 노력을 기울이고 있는데 그중 하나가 조직문화에 대한 관심이다.

조직문화는 경쟁력의 원천으로써 조직 유효성의 향상을 가져오는 중요한 요인이라는 기본적인 인식에 바탕을 두고 있는데, 조직문화라는 용어는 기업문화, 경영문화와 같은 개념으로 상용되고 있으며, 문화는 “조직 구성원들이 공유하고 있는 구성원 행동과 전체 조직 행동에 기본 전제로 작용하는 조직 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 그리고 행동패턴 등 거시적 총체”¹¹⁾라고 말할 수 있는데, 조직문화 형성에는 그 기업의 창업주나 핵심경영자의 철학과 가치관이 절대적으로 영향을 미친다.

변화하는 환경 속에서 호텔조직은 조직문화가 새로운 인적자원관리의 성과에 미치는 영향이 대단히 크다는 것을 인식하고 호텔기업의 교육훈련과 조직개발 활동의 중요성을 재인식할 필요가 있다. 특히 호텔관리자 측면에서 형성해가는 조직문화를 호텔 직원이 동일하게 인식할 수는 없으며, 반대로 호텔 직원이 평가하는 호텔의 조직문화가 관리자 측면에서 바라보는 평가와 동일하기에는 어려움이 있다.

호텔 직원의 관점에서 호텔조직문화와 인지된 이질성 및 정서적 갈등을 평가함으로써 호텔 직원의 호텔에 대한 만족도를 향상시키고 이직의도를 감소시키기 위한 방안을 마련해보고자 연구하였다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해서 다음과 같은 세부적인 연구 목표를 설정하였다.

첫째, 호텔 직원이 인식하고 있는 호텔조직문화와 조직 및 동료 등과의 인지된 이질성과 정서적 갈등 및 직무만족과 이직의도 간의 관계를 수립하기 위하여 이론적 고찰을 통해 영향관계 구조모형을 수립하고자 한다.

둘째, 호텔 직원이 인식하고 있는 호텔조직문화에 대한 연구의 필요성을 파악하고 이를 통해 조직문화별 직원의 심리적 과정의 차이점을 파악함으로써 호텔 직원 및 호텔의 경쟁력 강화를 위한 내부마케팅 전략을 제시하는데 기여하고자

11) 신유근(1994). 『조직행위론』, 서울: 다산출판사, pp. 197-200.

한다.

셋째, 인지적 부문이 강조되었던 지금까지의 인적자원관리 측면을 조직문화, 인지된 이질성, 정서적 갈등 등 정서적 부문에 대한 호텔인적자원의 중요성을 제시함으로써 내부마케팅 연구 분야에서의 다각적 연구의 필요성을 제시하고자 한다.

3. 연구의 범위 및 방법

연구목적을 효율적으로 달성하기 위하여 문헌연구, 설문조사를 통한 실증분석 방법을 이용하고자 한다. 문헌연구는 국·내외 서적, 논문, 기타 각종 간행물을 검토하여 호텔 직원과 관련되어 있는 인적자원관리 이론과 주요 특징 및 속성, 관련 변인들을 파악하여 체계화하였다. 조직문화, 갈등과 이질성, 직무만족, 이직 의도의 이론에 대한 국내외 문헌을 체계적으로 검토하고 관련된 모델을 정리하여 실증분석에 이용할 수 있는 근거를 제시하고자 한다.

실증적 연구는 설문조사 및 통계적 분석을 통해 이루어졌다. 연구가설을 기초로 하여 설문조사 내용이 구체화되었으며, 자료의 분석을 통하여 가설을 검증하는 경험적 연구방법을 사용하였는데 검증을 위한 분석방법으로는 통계 패키지인 SPSS 12.0을 이용하여 빈도분석, 신뢰도 및 요인분석을 실시하였으며 AMOS 7.0을 이용하여 개념 간 구조모델을 확인하였다.

이 연구의 공간적 범위를 살펴보면 우리나라 최고의 관광목적지인 제주지역의 특1급 호텔 직원을 대상으로 하였으며, 다양한 유형의 직원(호텔소속의 정규직 및 비정규직, 호텔협력업체의 정규직 및 비정규직)으로 구성되어 있어 호텔 직원의 다양성을 대표할 수 있다는 점에서 지리적 범위를 제주지역으로 한정하였다. 연구의 시간적 범위는 설문조사가 실시된 2010년 4월 11일부터 2010년 4월 24일까지 15일간으로 설정한다. 연구의 흐름을 살펴보면 다음 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 흐름



II. 이론적 고찰

1. 호텔조직문화

1) 호텔조직문화의 특성

오늘날의 새로운 경영조직은 민주적인 인간관계 하에서 형성될 합리적·기능적인 업무분위의 질서를 의미한다.¹²⁾ 기업은 조직체의 상황적 여건에 따라 설계된 조직형태는 조직의 성과에 큰 영향을 미치고 있다. 결국 조직체의 방침, 조직구성원 등 여러 상황적 여건에 비추어 조직성과에 가장 적합한 조직구조를 설계하고, 이에 따른 바람직한 조직행동을 유도해야한다. 활동을 유지·발전하기 위해서는 경영의 주체라고 할 수 있는 인적자원의 조직관리가 필요하다. 이러한 인적자원의 조직관리에서 중요하게 다뤄지고 있는 개념이 조직문화이며, 호텔조직에서도 호텔조직문화는 호텔 직원의 관리를 위하여 관리되어야 할 부문이라 할 수 있다.

선행연구를 중심으로 호텔조직문화의 개념을 살펴보면, 문창희(2002)¹³⁾는 구성원 개개인의 여러 행동요소 중 어떤 것은 권장하고 어떤 것은 억제하는 힘을 발휘한다. 오히려 그 행동을 원격 조정하는 신념, 태도, 상징 등이 호텔조직문화의 실질적인 내용으로 보고 있다. 박승영(2003)¹⁴⁾은 호텔 조직구성원으로서 업무에 종사하거나 또는 그 관리운영에 관련된 조직구성원들이 집단적으로 공유하는 가치관, 행동양식과 의식구조 또는 신념의 복합체이다. 양창식(2004)¹⁵⁾은 각 호텔조직을 독특한 것으로 만들고 그 구성원에 게 소속감을 부여하면 결국 그 조직의 성패여부를 결정하는 것으로 보고 있다.

이형룡·김민선·이원욱(2006)¹⁶⁾은 다양한 조직체 상황 하에서 집단범주의 구

12) 원용희·김준원(2004). 『호텔인적자원관리』, 서울: 대왕사, pp. 127-129.

13) 문창희(2002). 『호텔기업 문화가 시장지향성과 성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경성대학교 대학원 박사학위논문.

14) 박승영(2003). 『호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.

15) 양창식(2004). 『호텔인적자원관리』, 서울: 백산출판사, pp. 56-57.

16) 이형룡·김민선·이원욱(2006). 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향.

성원들의 지배적인 가치관을 명시해주는 비공식적인 지침이며, 조직을 통합시켜 주는 응집요인이라고 정의를 내리고 있다. 호텔조직문화는 일반문화에 속하는 하나의 하위문화로서 호텔기업조직 입장에서 보면 대상조직의 전체적인 문화이다. 이렇게 본다면 국가문화, 공공조직문화, 일반조직문화, 호텔조직문화 등의 조직문화적 특성이 다를 것이라고 가정할 수 있다.¹⁷⁾ 호텔조직문화는 경영형태, 운영방식, 장소, 위치에 따라 각각 다른 호텔조직문화를 지니고 있다고 볼 수 있지만 그 조직만이 공유할 수 있는 독특한 문화를 형성되고 계승되어야 할 것이다.

결론적으로 호텔조직문화란 호텔조직체내에서 그 정체성을 표출하는 호텔리어만이 공유된 독특하고 고유한 가치관과 행동양식의 복합체라 정의를 할 수 있다. 또한 그 복합체에는 공유된 독특한 이데올로기(외국과의 체인경영에서의 문화차이 갈등, 사상, 이념), 상징물, 경험적 전통, 습관 및 규범(호텔매뉴얼), 시스템, 지식과 기술, 의식구조의 총체를 의미하며, 호텔 직원들의 사고와 행동에 영향을 준다고 할 수 있다.

선행연구를 중심으로 국내외 학자들의 정의를 정리하면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 기업문화, 조직문화 및 호텔조직문화의 정의

년도	연구자	개념의 내용	비고
2000	고명희	조직의 구성원들이 공유하고 있는 가정, 가치와 신념, 규범과 관습, 의례와 의식 그리고 상징으로서 조직의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치는 요인	조직문화
2001	이학중	한 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치, 신념, 관습, 규범, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로서 조직구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소	기업문화
2002	유필화·신재준	모든 구성원들이 인정하고 공유하고 있는 그 기업의 가치관 및 목표체계	기업문화
2002	문창희	구성원 개개인의 여러 행동요소 중 어떤 것은 권장하고 어떤 것은 억제하는 힘을 발휘한다. 오히려 그 행동을 원격 조정하는 신념, 태도, 상징 등이 조직문화의 실질적인 내용	호텔 조직문화
2003	최재윤	한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 지식과 기술 등을 포괄하는 총체적인 개념	조직문화
2004	Hellriegel & Slocum	관리자와 종업원의 경험과 조직의 설립자와 설립초기의 최고경영자의 가정, 가치, 이념들의 합성이 반영된 것	조직문화
2004	Dygart & Jacobs	보다 광범위한 문화개념을 사회체계를 구성하는 조직수준에 적용한 개념	조직문화

『관광·레저연구』, 18(2), pp. 151-170.
17) 박승영(2003). 전개논문, p. 11.

년도	연구자	개념의 내용	비고
2004	양창식	각 조직을 독특한 것으로 만들고 그 구성원에 소속감 부여하여 결국 그 조직의 성패여부를 결정하는 것	호텔 조직문화
2006	이형룡 · 김민선 · 이원욱	다양한 조직체 상황 하에서 집단범주의 구성원들의 지배적인 가치관을 명시해주는 비공식적인 지침이며, 조직을 통합시켜주는 응집요인	호텔 조직문화
2008	손현중	문화의 속성을 그대로 가지면서 조직 내 구성원들이 고유하는 가치와 신념, 비전, 관습, 전략, 제도, 예의와 의식, 그리고 심볼 등의 총체적 집합체	호텔 조직문화
2008	Yilmaz & Ergun	한 조직과 그 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치, 이념, 관습, 규범, 전통, 지식, 기술체계 등을 총칭하는 개념으로 조직구성원의 행동에 영향을 미치는 기본요소	조직문화
2008	신정하 · 김지은	조직구성원들이 공유하고 있고, 구성원의 행동과 전체적 조직체 행동에 기본전제로 작용하는 조직체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 그리고 행동패턴의 총체	조직문화
2008	김성수	조직구성원들이 공유하고 있고 구성원 행동과 전체의 조직적 행동에 기본 전제로 작용하는 조직체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습, 그리고 행동패턴 등의 총체적 특성	조직문화
2009	임재문 · 권봉현	구성원들의 사고와 가치체계, 신념 등을 통해 조직원들을 결합시키고 그를 통해 업무에 대한 의미를 부여하고 바람직한 사고와 행동을 유도하는 중요한 요소	조직문화
2011	구필모	호텔 조직체내에서 그 정체성을 표출하는 호텔리어만이 공유된 독특하고 고유한 가치관과 행동양식의 복합체	호텔 조직문화

자료 : 선행연구를 바탕으로 연도순으로 연구자 작성

2) 호텔조직문화의 유형

조직문화는 각 조직의 특성에 따라 다양하게 나타날 수 있으며, 조직에 있어서 어떤 유형이 좋고 나쁘다고는 말할 수 없다. 조직문화의 유형을 구분하는 이유는 조직이 가지고 있는 공유된 가치를 비롯한 여러 요인들 로 인해 조직성과에 큰 영향을 미치고 있으며, 이를 통해 조직의 문제점을 발견하고 조직 간의 비교를 할 수 있는 유용성 때문이다.¹⁸⁾ 선행연구의 대표적인 여러 학자들의 연구를 살펴 보고자 한다. 조직문화 유형의 가장 기본적인 모형으로 Harrison¹⁹⁾의 연구한 문

18) 신정하·김지은(2008). 호텔관리자의 리더십과 조직문화가 직무태도에 미치는 영향. 『호텔관광연구』, 10(4), pp. 202-203.

19) Harrison, R.(1972). *Organization Culture and Quality of Service*. New York: McGraw-Hill.; 손현중 (2008). 『한·중 특급호텔 총지배인의 리더십, 조직문화 및 조직효과성의 비교연구』. 제주대학교 대학원 박사학위논문 재인용.

화유형 구분을 들 수 있다. 그는 조직의 문화특성은 그 조직의 이념적 지향에 달려 있다고 보고, 조직문화유형을 권력지향문화, 역할지향문화, 성취지향문화, 인적자원지향문화의 네 가지 서로 다른 이념으로 분류하고, 이 4가지 유형은 조직의 외부 환경에서의 적응능력에 차이가 난다고 하였다. 이 유형은 조직의 이해관계와 구성원의 이해관계의 일치성 여부 및 조직의 외부환경에의 적응능력에 있어 서로 차이가 난다고 하면서, 권력 지향적은 외부적으로 환경을 지배하고 모든 반대를 극복하려는 노력과 내적으로 승진과 편익을 위해 끊임없이 갈등을 일으키는 특성으로 보았고, 역할 지향적은 규칙과 절차, 합법과 책임, 계급과 지위 등을 강조하는 특성으로, 성취지향적은 상위목적 달성을 위해 가장 높은 가치를 갖는 특성으로, 그리고 인적자원지향적은 구성원들의 인간적 목적과 욕구를 개발하려고 노력하는 특성으로 보았다.

Quinn & McGrath(1985)²⁰⁾는 정보처리 관점에 따라 조직문화를 두 가지 차원으로 유형화 하였다. 첫째는 외부환경에 대하여 얼마나 확실성을 가지고 대처하느냐, 둘째는 외부환경 변화에 대하여 얼마나 적극적이냐를 기준으로 한다. 이에 따라서 경쟁가치 접근법(competing value approach)을 이용하여 유연성·통제, 내부·외부지향 차원에 따라 조직문화를 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화의 네 가지 유형별로 구분하였다. 지속적인 연구를 통해 더욱 보완되어 보다 발전된 연구인 Quinn & Cameron(1999)의 경쟁가치 접근법에 기초한 조직문화 및 변화를 위한 틀은 현재 다양한 분야에서 활용되고 있다. John(1983)²¹⁾는 구성원 사이의 교환 혹은 거래를 통제하기 위해 발전된 제도적 장치에서 조직문화가 정착된다고 하면서 생산적 문화, 관료적 문화, 전문적 문화로 나누고 있다.

하지만 조직문화 연구가 시작된 이래 최근까지 상당히 많은 연구들이 보고되고 있다. 그러나 학계와 실무자의 관심과 노력에도 불구하고 학계의 조직문화에 관한 이론적, 경험적 연구가 아직도 미진하다는 지적이 제시되고 있다. 이와 같은 주장이 제기되는 여러 가지 이유가 있겠지만 조직문화와 관련된 문제점이나 비판과 관계가 있어 보인다. 즉, 조직문화의 연구에 있어 초점과 관련된 논란이

20) Quinn, R. E. & McGrath, M. R.(1985). *The Transformation of Organizational Culture*. Sage Publications, pp. 315-334.

21) Johnes, G. R.(1983). Transaction cost, property rights and organizational culture: An exchange perspective, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 454-467.

나 가설검증에 필요한 변수의 선정과 측정의 어려움과 이에 따른 조직문화에 영향관계를 가지는 적절한 구성요소나 요인에 따른 합의 도출 등의 비판이 조직문화 연구를 어렵게 하는 요인이 되는 것으로 생각된다.

그러므로 연구 초점에 따라 합리적인 조직문화 분류가 이뤄져야 한다는 것을 확인할 수 있다. 이러한 점에서 김남수(2001)²²⁾의 한국기업의 문화적 특성에 관한 고찰 연구는 본 연구에 대해 시사점을 제시한다. 그에 따르면 우리나라의 기업문화는 크게 합리적·보존적 문화성향이 공통된 특성으로 비교적 높게 나타나며, 성과가 높은 기업에서는 다른 기업에 비해 보존적 문화보다는 진취적 문화와 친화적 문화성향이 약간 높게 나타났는데 이와 같이 성과가 높은 기업이 그렇지 못한 기업에 비하여 진취적 문화성향과 보존적 문화성향에 차이를 보이고 있는 점은 기업의 기업문화 개발방향에 중요한 의미를 시사하고 있다.

이러한 점에서 합리적 문화와 보존적 문화성향을 바탕으로 하여 호텔조직문화를 분류한다면 우리나라에서 기업 특성을 감안할 때 가장 합리적인 분류라 할 수 있다. 이 연구에서는 합리적 문화를 친화적 조직문화로 보존적 문화를 권위적 조직문화로 두 개의 유형으로 나누어 설명하였다.

결과적으로 호텔조직문화를 두 개 유형(친화적 조직문화의 집단과 권위적조직문화의 집단)으로 구분하고 집단에 따라 인지된 이질성, 정서적 갈등, 직무만족, 이직의도에 어떠한 영향을 미치는 지를 연구하고자 한다.

22) 김남수(2001). 한국 기업의 문화적 특성에 관한 고찰. 『사회과학논총』, 11, pp. 25-46.

2. 인지된 이질성과 정서적 갈등

1) 호텔 직원의 인지된 이질성

조직에서 개인과 개인 간, 개인과 집단 간의 이질성은 자신과 타인을 범주화하여 집단 내에서 개인이 차지하는 위치를 규정하는 기준으로 작용하게 된다. 이질성으로 인한 경험과 지위는 작업환경에 대한 개인의 지각에 영향을 미칠 수 있는 것이다.²³⁾ 이러한 이질성으로 인해 집단 구성원들은 집단 가치를 서로 다르게 지각할 수 있으며, 이는 집단 구성원의 태도에 영향을 미칠 것이다. 집단 내 개인 간의 이질성이 낮아진다면 개인과 집단이 서로 가치를 공유하여 의사소통이 향상되고 사회적 상호작용에서의 예측가능성이 증가한다.²⁴⁾ 또한 집단과 유사한 가치를 가지는 구성은 집단에 대한 정보를 처리하는 과정에서 인지적 부담과 불확실성을 감소시킬 수 있다.²⁵⁾ 따라서 개인가치와 집단가치가 일치할수록 집단 구성원들의 작업 태도와 집단성장에 긍정적인 영향을 미치는 것이다.²⁶⁾ 그러므로 개인과 집단, 개인과 개인 간 가치의 독립적인 영향뿐만 아니라 두 요인의 일치여부가 조직 구성원들의 태도에 미치는 영향은 매우 중요하다 할 수 있다.²⁷⁾

이질성(dissimilarity)이란 두 개인 간에 공통된 특성을 서로 서로 공유하는 정도나 또는 어느 정도까지 다른 조직 구성원에 의하여 개인적인 특성들이 서로 공유되는가에 대한 정도라고 할 수 있으며,²⁸⁾ 선행연구에서는 지각된 비동질성의 중요성에 대하여 다양한 결과변수를 도출하여 설명하고 있다.²⁹⁾

23) Lord, R. G.(1985). An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations. In I. I. Cummings & B. M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*(Vol. 7). Greenwich, CT: JAI Press. pp. 87-128.

24) O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F.(1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 487-516.

25) Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J.(1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 1175-1198.

26) Tsui, A. S. & O'Reilly, C. A.(1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), pp. 402-423.

27) Chatman, J. A.(1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 459-484.

28) Jackson, S. E., Stone, V. K., & Alvarez, E. B.(1999). Socialization amidst diversity: Impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. *Research in Organizational Behavior*, 15, pp. 45-109.

29) Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T.(2000). Time, teams, and task performance:

인지된 이질성(perceived dissimilarity)은 개인이 여러 가지 특성에 있어서 자신을 다른 직원들과 얼마나 다르게 생각하고 있는가에 대하여 주관적으로 측정하는 방식으로 측정되고 있다.³⁰⁾ 이질성에 대한 객관적인 측정은 조직원에 의해 인지된 차이점에 대한 모든 요소를 동시에 측정할 수 없고 어떤 측면은 개인에게 과대되거나 또는 축소되어 측정되는 관계로 이질성에 대한 측정은 주관적인 측정항목을 이용하여 개인에게 인식되고 있는 차이점을 측정하는 방법이 사용되었다.³¹⁾

유사성 유인이론(similarity-attraction paradigm)과 자기범주화 이론(self-categorization theory)에 따르면, 사람들은 자신과 유사한 사람을 선호하고 이들과 상호작용하고자 하며, 자기 범주화를 통해 유효적인 사회정체성을 달성하고 유지하도록 동기부여 한다.³²⁾ 또한 자신의 긍정적인 정체성을 유지하기 위하여 조직내집단(in-group)과 조직 외집단(out-group)을 명확히 구분하고, 자신과 유사하지 않은 사람들을 매력적이지 않은 것으로 지각한다.³³⁾ 따라서 이질성이 높을 경우 사회적 통합에 대한 집단가치를 지각하는데 부정적인 영향을 미칠 것으로 예측될 수 있다.

이질성에 관한 선행연구들은 결과 변인들에 대해 혼재된 결과를 나타내기도 하였다. 이질성이 개인의 태도와 행동에 미치는 부정적인 영향을 검증한 연구들이 있는 반면, 일부 연구들에서는 이질성이 오히려 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 발견하기도 하였다.³⁴⁾ 이에 따라 이질성과 결과변인 간의 관계를 보다 정확하게 이해하기 위해서는 이러한 관계를 매개하는 구체적인 기제에 대한 연구의

A longitudinal study of the changing effects of diversity on group functioning. *Academy of Management Best Paper Proceedings*; Hartel, C. E. J. & Fujimoto, Y.(1999). Explaining why diversity sometimes has positive effects in organizations and sometimes negative effects in organizations: The perceived dissimilarity openness moderator model. *Academy of Management Best Papers Proceedings*.

30) Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T.(2000). *op. cit.*

31) Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C.(2003). Consequences of feeling dissimilar from others in a work team. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), pp. 301-325.

32) Tajfel, H. & Turner, J. C.(1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin(Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, IL: Nelson-Hall. pp. 7-24.

33) Kramer, R. M.(1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior(Vol. 13)*, Greenwich, CT: JAI Press. pp. 191-228.

34) Riordan, C. M.(2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. In G. R. Ferris(Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management(Vol. 19)*. Stanford, CT: JAI Press. pp. 131-173.

필요성이 제기되었다.³⁵⁾ 이질성이 낮아진다는 것은 집단 구성원들의 통합, 의사소통의 빈도, 사회적 상호작용, 집단에 대한 소속감 등에 긍정적인 영향을 미치고 갈등을 감소시키는 기제를 통해, 집단 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치기 때문이다.³⁶⁾ 따라서 이질성이 개인의 태도와 행동에 미치는 영향을 정확하게 검증하기 위해서는 이질성과 결과변인 간의 관계에서 매개 역할을 수행하는 변인에 대한 연구가 필요하다.

이러한 이질성의 모호성으로 인하여 이질성과 작업결과 간의 프로세스를 블랙박스라고 표현하기도 하며,³⁷⁾ 이 관계에 내재하는 개인의 심리적인 메커니즘을 고려해야 한다고 지적하였다. 이러한 기제로서 집단규범에 대한 구성원들의 지각이 이질성과 결과변인 간의 비일관적인 관계를 매개한다는 가설이 검증되기도 하였다.³⁸⁾ 이 연구에 따르면, 집단 구성원들 간의 이질성은 협동에 대한 집단규범을 지각하는데 부정적인 영향을 미쳤으며, 자신이 속한 집단이 협동을 중요시하지 않는다고 지각하는 구성원들은 집단에 대한 만족이 낮고, 동료들을 부정적으로 평가하였다. 이는 집단 구성원들의 이질성으로 인하여 집단이 구성원들의 상호작용과 상호의존적인 목표 달성을 덜 강조하는 것으로 지각하기 때문이다.

개인과 조직의 가치 유사성은 개인의 심리적 만족감을 높일 수 있기 때문에 결과적으로 조직에 대해 긍정적인 태도를 형성한다. 반면 이질성이 높을 경우에는 가치의 불일치를 경험하게 되어 자신과 조직에 대해 부정적인 정서와 태도를 가지게 된다.³⁹⁾ 그러므로 일치성이 높은 경우 개인은 높은 수준의 조직몰입, 직무만족, 직무관여를 나타내고,⁴⁰⁾ 일치성이 낮은 개인보다 오랜 기간 동안 조직에 머무르는 것으로 나타났다.⁴¹⁾ 따라서 일치성이 높을수록 조직 구성원의 조직몰입

35) Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P.(1998). *op. cit.*

36) Lincoln, J. R. & Miller, J.(1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 181-199.

37) Lawrence, B. S.(1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8, pp. 1-22.

38) Chatman, J. A. & Flynn, F. J.(2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), pp. 956-974.

39) 양혁승·정영철(2002). 개인가치와 개인이 지각하는 조직가치가 개인의 태도에 미치는 영향. 『인사·조직연구』, 10(2), pp. 211-238.

40) Harris, S. G. & Mossholder, K. W.(1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22(4), pp. 527-547.

41) Chatman, J. A.(1991). *op. cit.*

과 직무만족이 증가하고, 이직의도가 감소할 것으로 예측될 수 있다.

이질성에 대한 이해를 위해서는 태도 유사성이 높은 타인에 대해서 높은 매력을 느낀다는 유사성-매력 가설에 대한 이해가 필요하다. 유사성은 이질성과 반대급부의 개념으로써 유사성에서 매력을 얻듯이 이질성에서는 비매력성을 얻을 수 있다. 그러므로 개인과 개인 간의 관계에서의 이질성은 개인에 대한 비매력성으로 이어질 수 있으며, 개인과 조직 간의 관계에서의 이질성은 개인의 조직에 대한 비매력성으로 이어질 수 있다. 또한 호텔조직과 같은 곳에서 상사와 부하 간의 이질성으로 인하여 부하는 상사에게 비매력으로 이어질 수 있으며 이러한 비매력성은 직무만족에는 부정적 영향을 미치고 이직의도를 높일 수 있다.

유사성-매력 가설은 사람들이 일반적으로 자신과 유사한 태도를 지닌 타인을 좋아하다는 것으로 태도 이외에 종교, 인종, 경제수준, 교육수준, 지능, 능력, 성격 및 외모에 이르기까지 다양한 측면들에서 지지되었다.⁴²⁾ 태도 유사성이 매력을 증가시키는 이유를 설명하는 이론들 가운데 다음 이론들이 많은 연구가 절실히 필요하다. 첫째, 인지된 일관성 이론에서는 사람들이 자신과 유사한 태도를 지닌 사람을 좋아함으로써 인지된 일관성을 이루려고 한다고 설명하고 있다. 둘째, 보강이론에서는 사람들은 자신의 의견, 신념 및 태도가 타당하다고 평가하려는 자기 타당화의 욕구를 지니므로 자신과 유사한 의견이나 태도를 가진 사람으로부터 강화 효과를 얻기 때문에 매력을 느끼게 된다고 설명하고 있다.⁴³⁾ 셋째, 기대이론에서는 자신과 유사한 태도를 지닌 사람이 자신을 좋아하리라고 기대하기 때문에 매력을 느낀다고 설명하고 있다.⁴⁴⁾ 따라서 호텔 직원들은 1차적으로 표면적인 성별, 국적, 종교, 부서 등에서 이질성을 가지며, 2차적으로 개인 심리적 관점에서 인지된 이질성을 가지게 되며 특히 2차적인 인지된 이질성을 직원의 심리적 갈등을 유발하는 주요 개념이라 할 수 있다.

42) Buss, D. M.(1985). Human mate selection. *American Scientist*, 73, pp. 47-51.

43) 한덕웅·황소정(1999). 집단수행 상황에서 유사성-매력 가설의 검증. 『한국심리학회지: 사회 및 성격』, 13(1), pp. 255-275.

44) Tedeschi, J. T.(1974). Attributions, liking, and power. In T. L. Huston(Ed.). *Foundations of Interpersonal Attraction*. New York: Academic Press.

2) 인지된 이질성의 구성요인

상사-부하 교환관계에 관한 많은 연구에서 상사-부하의 이질성 요인은 상사-부하 교환관계 품질에 밀접한 영향을 갖는 요인으로 작용하고 있다.⁴⁵⁾ 또한 업무 공간에서 개인 간에 서로 느끼는 동질성 및 이질성에 관한 연구는 조직행동을 이해하는데 필수적인 요소로 자리하고 있다. Phillips & Bedeian(1994)⁴⁶⁾는 상사-부하 교환관계 질은 상사와 부하의 개인적인 의견에 있어서의 동질성에 긍정적인 영향을 준다고 하였으며, 실증연구에서도 직무에 관계된 문제에 있어서 상사-부하의 의견일치(Bauer & Green, 1996),⁴⁷⁾ 업무가치에 대한 의견일치(Anderson & Williams, 1996)⁴⁸⁾는 상사-부하 교환관계 품질에 긍정적인 영향을 주고 있음을 보여주고 있다. 따라서 상사-부하 간의 이질성은 교환관계 품질에 부정적인 영향을 줄 수 있다는 것을 예견할 수 있다. 이러한 선행연구를 고려해 볼 때, 임무부여자인 상사와 임무 수행자인 부하가 일치되지 못하고 서로 다른 개념을 가지고 있을 때 발생할 수 있는 이질성은 스트레스를 유발하고 상사-부하 간의 교환관계를 긍정적으로 인식하지 못하게 된다고 하겠다.

조직 내에서 종업원은 조직원과 환경에 대한 정보를 수집하는 과정에서 자신이 근무하는 환경보다 예측가능하고 통제 가능한 환경을 만들기 위하여 분류화를 하기 시작 한다.⁴⁹⁾ 이러한 사회적 분류화 과정은 반드시 존재할 수 있으며, 가장 기초적인 분류 기준은 인구통계학적 분류를 들고 있다.⁵⁰⁾ 일단 분류화 과정이 일어나게 되면 자신과 같은 그룹을 형성한 멤버들 사이에서는 긍정적 의견이 교환되나 분류화된 멤버들 간에는 상호 원망하거나 알아보는 듯한 모습으로 인해 상호간에 악의적 관계를 형성하게 되고 이것이 정서적 갈등을 만들어 낸다. 또한

45) Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D.(1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 662-674.

46) Phillips, A. S. & Bedeian, A. G.(1994). Leaser-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), pp. 990-1001.

47) Bauer, T. N. & Green S. G.(1996). Development of leader-member exchange: A logitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1538-1567.

48) Anderson, S. E. & Williams, L. J.(1996). Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 282-296.

49) Zimbardo, P. G. & Leippe, N. R.(1991). *The Psychology of Attitude Change and Social Influence*. New York: McGraw-Hill.

50) Ashforth, B. E. & Mael, F.(1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, pp. 20-39.

작업환경 내 다양성이 증가함에 따라 개인은 일반적으로 다른 구성원과 잦은 교환관계를 형성하는데, 이 때 다른 집단에 속한 개인과의 접촉에서 개인적인 정서 갈등은 보다 심화될 수 있다고 연구하였다.⁵¹⁾ 그리고 가치에 대한 이질성은 업무적인 갈등뿐만 아니라 조직원사이의 관계에서 갈등에 영향을 미치게 되며,⁵²⁾ 인지된 가치에 대한 다양성이 인지된 그룹 내 조직원의 갈등으로 영향을 강하게 주고 있는 요인임을 증명하였다.⁵³⁾ 그리고 이질성은 임무수행자가 임무부여자와 개인적 의견의 불일치를 연구하였으며,⁵⁴⁾ 두 개인 간에 공통된 특성을 공유하고 있는가에 대한 정도 또는 다른 구성원에 의하여 공유되고 있는 한 개인의 특성이 얼마나 공유되고 있는지를 나타내는 정도라고 할 수 있다.⁵⁵⁾

Hogg와 Hains(1996)⁵⁶⁾는 사회적 매력 가설을 집단간 관계에 적용하여 집단 정체성이 탈개인화된 사회적 매력에 미치는 효과를 연구하였다. 그는 자기범주화된 집단의 원형에 유사할수록 탈개성화된 매력이 높아지지만, 개인적 매력은 자기범주화와 관련되기보다 대인간 유사성과 관련된다는 가설을 검증했다. 이 연구에서 이 가설은 지지되었다. 즉, 사회적 매력은 내집단 원형에 유사할수록 높았고, 대인간 유사성에 의해서는 영향을 받지 않았다.

Hogg, Hardie와 Reynolds(1995)⁵⁷⁾도 내집단 규범으로 볼 때 원형적 유사성 수준과 탈개인화된 사회적 매력의 관계를 연구하였다. 이들은 대인조건과 달리 집단조건에서는 원형적으로 유사한 타인에 대해서는 호의적 태도를 보이고, 원형적으로 비유사한 타인에 대해서는 비호의적이 된다는 가설을 검증했다. 이 연구 결과 대인조건과 비교할 때 집단조건에서의 피험자들은 자신과 원형적으로 유사한 타인에 대해서 더욱 호의적 태도를 보였고, 원형적으로 비유사한 타인에 대해서는

51) Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R.(1999). *op. cit.*

52) Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T.(2000). *op. cit.*

53) Jehn, K. A., Northcraft, G., & Neale, M.(1999). Why difference make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 256-282.

54) 천순덕(2005). 『직무스트레스 요인이 상사-부하 교환관계와 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』. 경희대학교 대학원 박사학위논문.

55) Jackson, S. E., Stone, V. K., & Alvarez, E. B.(1999). *op. cit.*

56) Hogg, M. A. & Hains, S. C.(1996). Intergroup relations and group solidarity: Effects of group identification and social beliefs on depersonalized attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), pp. 295-309.

57) Hogg, M. A., Hardie, E. A., & Reynolds, K. J.(1995). Prototypical similarity, self-categorization and depersonalized attraction: A perspective on group cohesiveness. *European Journal of Social Psychology*, 25(2), pp. 159-177.

덜 호의적 태도를 보였다. 또한 타인이 비원형적 측면에서 유사할 때나 혹은 원형적으로 비유사할 때에 비해서 원형적으로 유사할 때 호의적 태도를 보였다.

이상욱과 한덕웅(1993)⁵⁸은 태도 유사성-매력 가설과 기대위배가설을 검증하였다. 태도 유사성-매력 가설을 검증한 결과, 태도 유사성 정보에서 사회적 바람직성을 통제했음에도 불구하고, 태도 유사성 수준이 높을수록 타인에 대한 매력이 높아지고, 호의적으로 평가하려는 의도를 보였다. 기대위배가설의 검증에서는 태도 유사성 정보가 주어진 후 각각 보상의 기대가 확정되거나 불확정되는 상황이 뒤따르게 되면 타인에 대한 매력이 어떻게 달라지는지 알아보았다. 태도 유사성 정보로부터 상대의 행동에 대한 일정한 기대가 형성된 후, 서로 상호작용하는 조건에서 상대에 대해서 지닌 보상의 기대가 확정되거나 불확정되는 상황이 뒤따르게 될 때, 매력과 평가 행동에 미치는 영향을 알아보았다. 이 연구의 결과를 보면, 태도의 유사도가 낮아서 보상의 기대 수준이 낮은 사람으로부터 보상을 받으면 유사도가 높은 사람으로부터 동일한 보상을 받을 때보다 보상을 준 인물을 더 좋게 평가하며, 매력이 더 높았다. 반면, 태도가 유사한 조건에서는 동일한 보상을 준 사람에 대한 매력이 태도가 유사하지 않을 때보다 매력이 더 낮았다. 즉, 유사조건에서는 비유사 조건에 비해서 비유사-기대 이상의 보상조건에서 매력이 가장 크게 증가했으며, 유사-기대 이하의 보상조건에서 매력이 가장 크게 감소하였다. 비유사 조건에서는 보상기대 수준에 대응되게 차례대로 과소기대확정, 기대확정, 과다기대확정 순으로 매력이 높아져 매력 변화량이 달랐다. 그러나 유사조건에서는 모든 보상 기대 수준에서 매력이 크게 감소하였다. 이는 높은 유사성 정보로부터 상대방에 대한 긍정적 기대가 형성되었다가 기대에 위배됨으로써 매력이 감소한데 기인된 결과로 볼 수 있다.

Riordan 등(1982)⁵⁹도 기대이론을 검증하는 연구를 보고하였다. 상황에 따른 기대를 다룬 이 연구에서 타인이 자신의 도움 요청을 받아들였을 때 이 행동이 상황적 규범에 합치된다고 지각하면 매력은 증가하지 않았다. 또한 도와주는 행동이 규범화된 조건에서 유사한 실험 협조자가 도움을 주었을 때 매력에서 변화

58) 이상욱·한덕웅(1993). 태도 유사성과 기대 확정에 따른 대인매력 효과. 『장동환교수 정년퇴임기념논문집』, pp. 210-240.

59) Riordan, C. A., Quigley-Fernandez, B., & Tedeschi, J. T.(1982). Some variables affecting changes in interpersonal attraction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18, pp. 358-374.

가 거의 없었지만, 이 조건에서 비유사한 실험 협조자가 도움을 주었을 때는 매력이 증가하였다.

그러므로 인지된 이질성은 직무만족과 이직의도의 원인이 될 수 있으며 단순히 직원 한 명의 관리가 아니라 호텔 직원 간의 인적자원관리분야라 할 수 있다. 그러므로 인지된 이질성을 감소시킨다면 직원의 만족도를 향상시키고 직원 간 또는 부서 간의 커뮤니케이션의 향상을 통해 업무 진행을 원활히 할 수 있으며 이는 곧 고객 서비스의 향상으로 이어질 수 있다.

3) 호텔 직원의 정서적 갈등의 특성

정서란 소비자 행동연구에서는 구체적이고 일치된 정의가 없이 느낌(feeling), 기분(mood) 및 동인(drive)등을 포함하는 포괄적인 의미로 사용되거나 동의어처럼 쓰이는 경향을 보이고 있다. 인간이 세상을 살아가면서 갈등을 전혀 경험하지 않고 살아갈 수 없기 때문에 갈등이 지나치게 심화되어 개인이나 조직의 파멸을 초래하지 않도록 잘 관리해야 할 필요가 있다. 일반적으로 경영자들은 갈등관리를 위해 자신들의 시간 중에서 20%의 시간을 소비하고 있다고 한다.⁶⁰⁾ 갈등(conflict)이란 개인이나 집단이 함께 일하는데 있어서 어려움을 겪는 형태로 정상적인 활동이 방해되거나 파괴되는 상태를 의미하는데 갈등 자체가 복잡한 메커니즘에 의하여 발생되고 특히 개인적 심리적 특성에 따라 동일한 상황에서도 갈등의 발생여부가 상이하게 나타나기 때문에 많은 학자들이 오랫동안 갈등의 원인을 연구하여 왔다.

인지적 갈등과 정서적 갈등은 개념상으로 명백히 구분될 수 있지만 현실에서는 양자 간에 강한 상관관계가 존재할 수 있다. 집단 내 구성원들 간에 한 가지 갈등이 심하면 다른 유형의 갈등도 함께 심해지는 것이 보편적 현상이며, 한 가지 갈등은 심한데 다른 갈등은 약한 상태로 남아있는 경우는 좀처럼 발견되지 않는다. 이러한 현상은 실제조사에서도 나타나고 있다. Simon & Peterson(200

60) Bies, R. J.(1992). *Managing Conflict before It Happen: The Role of Account, Conflict*. New York: PRAEGER, p. 89.

0)61)은 인지적 갈등과 정서적 갈등의 관계를 실증적으로 분석한 11편의 연구들에서 나타난 두 유형의 갈등 간 상관관계수의 평균을 구해보니 0.47로 비교적 높게 나왔다. 얼마 후 De Dreu & Weingart(2003)⁶²⁾도 실증분석을 통해 인지적 갈등과 정서적 갈등 간 상관관계를 발표한 30편의 논문들을 대상으로 상관관계수의 평균을 구한 결과 0.54로 더욱 높게 나왔다. 이후의 연구에서도 이와 유사한 결과들이 발표되었다.⁶³⁾

인지적 갈등과 정서적 갈등이 이처럼 높은 상관관계를 보이는 이유는 다음과 같다. 먼저 인지적 갈등은 흔히 정서적 갈등을 유발하기 때문인데, 이러한 현상이 발생하는 경우는 다음과 같다. 첫 번째, 인지적 갈등을 통해 갈등의 상대방이 “개인적 공격”이라는 인식을 가지는 경우이다. 직무와 관련하여 논쟁을 하거나 의견이 불일치를 보이는 과정에서 정서적으로 거친 용어를 사용하거나 인신공격적 주장을 하거나 상대방을 납득시키기 위해 자신의 주장을 지나치게 강하게 표현하는 공격적 전술을 사용할 때, 상대방은 자신에 대한 개인적 공격이라고 인식하게 되고 이러한 인식은 구성원들 간의 관계를 악화시켜 정서적 갈등을 유발하게 된다.⁶⁴⁾ 둘째, 인지적 갈등의 이면에 상대방의 숨은 의도가 존재한다고 인식하는 경우이다. 집단 구성원들은 상대방의 행태를 나름대로 해석한다. 즉, 상대방 행태의 의도를 추론하고 원인을 분석해 본다. 이 과정에 자신과 다른 견해를 제기한 상대방의 표면적 이유 외에 다른 숨겨진 이유나 의도가 발견되면, 자신의 정보처리과정과 자기충족적 예언을 통해 상대방이 불순한 의도를 지녔다고 단정하고, 그 결과 상대방과 정서적 갈등을 일으키게 된다.⁶⁵⁾ 셋째, 자신의 견해가 반박을 당할 때 자존심이 상하고 불쾌감을 느끼는 경우이다. 흔히 사람들은 자신에 대해 비판적 평가를 내리는 사람에 대해서는 정서적으로 부정적인 반응을 보인다.⁶⁶⁾ 사람에 따라서는 자신의 관점이나 견해가 다른 사람에 의해 부적절하다는

61) Simons, T. L. & Peterson, R. S.(2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), pp. 102-111.

62) De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R.(2003). Task versus relationship conflict and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 741-749.

63) 전무경·김정환·한권희·남궁일성(2006). 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광연구』, 19(1), pp. 154-175.

64) Parayitam, S. & Dooley, R. S.(2007). The relationship between conflict and decision outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), pp. 42-73.

65) Simons, T. L. & Peterson, R. S.(2000). *op. cit.*

66) Jehn, K. A.(1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups.

지적을 받으면 자신의 의견을 존중하지 않는다고 생각하게 되고 자신의 능력도 전받는다고 느끼는 사람들이 있다.⁶⁷⁾ 이런 사람들의 경우 상대방에 대해 좋지 않은 감정을 갖게 되어 인지적 갈등이 정서적 갈등으로 쉽게 발전하게 된다. 이러한 세 가지 경우는 인지적 갈등이 정서적 갈등을 유발하는 주요한 이유도 되는데, 인지적 갈등이 이렇게 진전되면 집단구성원들 간에는 함께 일하고자 하는 자발성이 감소하게 되고 긴장이나 적대심이 발생하여 결국 집단의 효과성이 떨어지게 된다.

한편 오히려 정서적 갈등이 인지적 갈등의 원인이 되기도 한다. 상대방에 대한 좋지 않은 감정을 지닌 사람은 직무와 관련해서도 의도적으로 상대방과 다른 의견이나 입장을 표명하여 갈등을 일으킨다는 것이다. 상대방으로 인해 화가 나고 적개심을 갖게 되는 사람은 그 사람의 의견에 대해서 결함을 찾아서 비판하려는 성향을 보이거나,⁶⁸⁾ 혹은 상대방의 영향력이나 권위를 약화시키기 위해 일부러 상대방과 직무갈등을 조작하는 경우도 있다고 한다. 즉, 정서적 갈등이 직무갈등으로 위장될 형태를 띠는 것이다.⁶⁹⁾

타인과 친밀한 관계를 맺고 신뢰감을 형성하기 위해서는 자신의 생각과 감정을 표현하고 공유하는 정서적 소통이 필요하며, 이러한 정서는 자신과 타인에게 자신의 상태와 욕구를 전달하는 정보적 기능을 하고 있으며(Levenson, 1994),⁷⁰⁾ 정서를 표현하는 것은 자기개념을 확고하게 하고, 다른 사람의 도움을 이용하도록 함으로써 어려움에 효율적으로 대처할 수 있도록 해준다(Lehman, Ellard & Wortman, 1986).⁷¹⁾ 즉, 정서표현은 자신의 상황을 알리는 의사소통의 수단인 동시에 타인으로부터 도움을 얻고 친밀감을 형성할 수 있는 도구가 되는 것이다. 따라서 자신의 정서를 정확히 알고 표현하는 것은 개인이 적응적으로 기능하는데 중요한 역할을 한다(Grewal & Salovey, 2005).⁷²⁾

Administrative Science Quarterly, 42, pp. 530-557.

67) Parayitam, S. & Dooley, R. S.(2007). *op. cit.*

68) Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). *op. cit.*

69) Simons, T. L. & Peterson, R. S.(2000). *op. cit.*

70) Levenson, R. W.(1994). Human emotions: A functional view. In P. Ekman & R. J. Davidson(Eds.), *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*, New York: Oxford University Press. pp. 123-126.

71) Lehman, D. R., Ellard, J. H., & Wortman C. B.(1986). Social support for the bereaved: Recipients' and providers' perspectives on what is helpful. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 53, pp. 438-446.

72) Grewal, D. D. & Salovey, P.(2005). Feeling smart: The science of emotional intelligence. *American*

하지만 한편으로는 정서를 표현함으로써 더욱 강한 정서적 반응을 초래할 수 있으며(Kennedy-Moore & Watson, 1999),⁷³⁾ 비표현적인 억압자들보다 표현적인 민감자들이 더 많은 건강문제를 보고하고, 사회적 상호작용 상황에서도 부적 정서를 표출하는 사람들은 보통 사람들보다 대인관계에서 더 많이 불안해하며(Jerome & Liss, 2005),⁷⁴⁾ 과도한 정서표현은 사고와 의사소통에 영향을 미쳐 갈등, 이혼, 심리적 장애를 심화시킨다(Gottman, 1993).⁷⁵⁾

그 후 많은 연구자들은 표현성 자체만으로 심리, 신체적 건강문제를 예언하는데 한계가 있음을 인정하고, 표현이나 억압 행동 자체보다 표현 욕구를 적극적으로 억제하는 내면의 심리적 갈등이 부적응을 더 잘 예언해주는 변인이라는 연구결과에 관심을 갖기 시작했다(Josephs, Yule, & Williams, 1994).⁷⁶⁾ 적극적으로 억제한다는 것은 의식적으로 구속하고 억누르는 것을 의미하며 어떤 측면에서는 생각하지도 느끼지도 행동하지도 않으려 노력하는 것을 말한다.

이와 관련하여 정서표현의 부족 자체가 중요한 것이 아니라 정서표현에 대한 개인의 욕구가 사회적 기준 또는 개인의 다른 목적들과 갈등하여 실현되지 못하는 경우에 그 정서의 표현여부와 관계없이 개인의 적응에 문제가 된다고 보았다(Pennebaker, 1985).⁷⁷⁾ 정서를 얼마나 표현하는지에 따라 개인의 적응정도를 판단하기란 쉬운 일이 아니라는 점을 지적하면서 똑같이 비표현적인 개인들 중에서도 안정된 비표현적 개인들과 정서표현에 대해 긴장되고 억제되어 스트레스를 경험하며 잠재적으로 심리적·신체적 고통을 경험하는 비표현적인 개인들이 구분된다고 밝히고 있다. 이들은 이 현상을 설명하기 위해 정서를 표현하고 싶지만 그렇게 하는 것에 대해 고민하는 것과 정서를 표현하기는 했으나 그렇게 한 것에 대해 후회하는 것을 ‘정서표현갈등’이라 보고하였으며, 정서표현갈등이 정신,

Scientist, 93, pp. 330-339.

73) Kennedy-Moore, E. & Watson, J. C.(1999). *Expressing emotion: Myths, Realities and Therapeutic Strategies*. New York: Guilford Press.

74) Jerome, E. M. & Liss, M.(2005). Relationships between sensory processing style, adult attachment, and coping. *Personality and Individual Differences*, 38(8), pp. 1342-1352.

75) Gottman, J.(1993). *Why Marriages Succeed or Fail*. New York: Simon and Schuster.

76) Joseph, S., Yule, W., & Williams, R.(1994). The herald of free enterprise disaster: The relationship of intrusion and avoidance to subsequent depression and anxiety. *Behaviour Research and Therapy*, 32, pp. 115-117.

77) Pennebaker, J. W.(1985). Traumatic experience and psychosomatic disease: Exploring the roles of behavioral inhibition, obsession, and confiding. *Canadian Psychology*, 26, pp. 82-95.

신체적 건강 상태에 대한 효율적인 예언자가 될 수 있다고 보았다. 정서표현갈등은 심리, 신체적 결과물들뿐만 아니라 정서경험 자체의 다양한 측면과도 관련이 있는 것으로 증명되었다(King & Emmons, 1990).⁷⁸⁾

정서표현에 대한 갈등을 느끼는 개인은 정서적인 사건에 보다 강하게 반응하고 정서적인 사건에서 회복되는데 더 오랜 시간이 걸리는 경향이 있다고 보고한다(Katz & Campbell, 1994).⁷⁹⁾

국내에서의 정서 표현 갈등에 대한 연구를 살펴보면 그리고 정서표현에 대한 갈등이 높은 사람은 스트레스에 처했을 때 정서적 표현을 적게 하고, 문제 중심 대처보다는 정서중심 대처를 더 많이 사용하여 우울함을 더 많이 경험한다고 보고하였다(박지선 외, 2008).⁸⁰⁾ 이러한 결과는 심리적 기저의 갈등, 즉 정서적 표현갈등이 정신건강에 미치는 영향이 크다는 것을 나타내는 것이다.

그러나 정서적 표현을 억제하지 않거나 갈등을 느끼지 않는 것이 바람직하다는 것은 아니다. 인간이 발달하면서 복합적 정서를 경험할 수 있고 요구나 표현을 억제할 수 있는 능력은 필요하나 적응적이라 할 수 있다. 사람들은 대부분 관계를 해치지 않는 선에서 자신의 감정을 적절하게 조절하여 표현하는 방식을 익히고 경우에 따라서는 표현을 억제해야 한다는 것도 배우게 되며, 때때로 정서적 표현에 대한 양가적인 상태를 경험한다. 그런데 이런 억압적 양식이 범상황적이고 경직된 상태로 나타난다면 이는 개인의 적응을 저해할 수 있다. 대다수의 사람들에게 명확하고 단순한 상황에서도 자신의 욕구를 표현하는데 갈등하고, 표현해도 좋을 상황에서 표현을 억제한다면, 정서의 기능에 역행하며 관계적, 심리적, 생리적 어려움을 겪을 수 있을 것이다. 자신의 감정을 표현하는데 지속적으로 어려움을 느끼고, 드러나는 정서를 관리하고 통제하느라 막대한 에너지를 사용한다면, 개인은 힘겨운 내적 긴장 상태에 수시로 처하며, 현재의 경험과 충분히 접촉하지 못하고, 문제해결에 어려움을 겪을 뿐 아니라 주위로부터 지지나 수용을 충

78) King, L. A. & Emmons, R. A.(1990). Conflict over emotional expression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, pp. 864-877.

79) Katz, I. M. & Campbell, J. D.(1994). Ambivalence over emotional expression and well-being: Nomothetic and idiographic tests of the stress-buffering hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, pp. 513-524.

80) 박지선·김인석·현명호·유재학(2008). 정서자각 결함, 정서 표현성, 정서 표현에 대한 양가감점이 신체화, 우울, 스트레스 경험빈도에 미치는 영향. 『한국심리학회지: 건강』, 13(3), pp. 571-581.

분히 받지 못할 수 있다(Mongraine & Vettese, 2003).⁸¹⁾

여기서 한 가지 더 생각해 보아야 할 점은 비교문화적인 관점으로 보면 정서적 표현갈등이 꼭 부정적인 결과만을 나타내지 않는다는 것이다. 미국, 중국, 한국의 정서적 표현갈등과 삶의 만족간의 상관을 비교한 Suh(1994)의 연구에서는 한국 학생들의 경우 미국 학생들보다 정서적 표현갈등과 개인의 안녕감의 관계가 약하게 나타났으며, 국내의 중년 기혼여성을 대상으로 한 이승미·오경자(2006)의 연구에서도 정서적 표현갈등이 서양에 비해 심리적 부적응을 설명하는 양이 적다고 하였다. 한국인의 정서적 표현과 갈등에 대한 문화적 해석을 시도한 최해연·민경환(2007)의 연구에서도 정서적 표현의 불능감과 표현의 결과를 두려워하는 자기방어적 요인은 회피와 불안, 우울과 높은 관련성을 보였지만, 인상관리와 대인관계의 민감성을 반영한 관계 관여적 요인은 억제적 조절 양식과 높은 상관을 보임에도 불구하고 강박증, 우울증, 대인관계 예민성과는 약한 상관을 보였다. 이를 통해 집단주의 문화에서는 대인관계의 민감성을 바탕으로 한 표현행동의 억제가 부적응적이지만은 않을 수 있음을 시사해주고 있다.

정서적 표현의 양가성을 자기보호의 목표와 친밀감의 목표상의 갈등으로 볼 때(Kennedy-Moore & Watson, 1999)⁸²⁾ 집단주의 문화에 사는 한국인이 느끼는 정서적 표현갈등의 수준은 개인주의 사회에서보다 높을 수 있지만 언행의 일관성 못지않게 상황과 맥락에 따른 행동의 적합성을 중요시하는 한국 문화의 특성상 정서적 표현을 자제하고 고민하는 것이 다른 사람에 대한 배려이거나 혹은 마땅한 도리라고 여길 수 있기 때문에 심리적 문제나 삶 만족도에 미치는 영향은 적을 수 있을 것이다(최상진, 2000).⁸³⁾ 이는 문화권에 따라 정서적 표현의 양가성을 받아들이는 양상이나 적응에 있어서의 차이가 있을 수 있음을 시사해주며(Markus & Kitayama, 1991),⁸⁴⁾ 정서적 표현의 양가성이 한국 문화의 사회적 맥락에서 다른 의미와 역할을 가질 수 있음을 추측할 수 있다.

갈등은 Burton(1972)⁸⁵⁾의 연구에서 일련의 상대방의 가치관과 동기에 대한 주

81) Mongrain, M. & Vettese, L. C.(2003). Conflict over emotional expression: Implications for interpersonal communication. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, pp. 545-555.

82) Kennedy-Moore, E. & Watson, J. C.(1999). *op. cit.*

83) 최상진(2000). 『한국인 심리학』, 서울: 중앙대학교 출판부.

84) Markus, H. R. & Kitayama, S.(1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), pp. 224-253.

관적 인식에 의존하는 주관적인 관계라고 할 수 있다. De Dreu와 De Vries(1996)⁸⁶⁾의 연구에서 커뮤니케이션 학자들은 갈등의 원천이 되는 상호양립 불가능한 목표는 객관적인 사실보다 주관적인 인식에 근거하는 것으로 본다고 하였다.

Ting-Toomey와 Oetzel(2001)⁸⁷⁾의 연구에서 갈등은 목표, 가치, 과정, 결과 등에 대한 상호간의 양립불가능에 대한 인식에서 비롯된다고 보았다. 갈등의 원천이 되는 희소한 자원, 목표, 가치, 과정, 결과 등 경제적 물질적 기반 등으로 인한 상호 양립할 수 없는 객관적인 사실이 존재한다할 지라도 이를 인식하지 못한다면 갈등은 발생하지 않는다. 갈등은 서로 상충하는 이해관계, 문제가 있다고 인식할 때 발생한다. 더 나아가 객관적인 갈등의 원천이 존재하지 않아도 주관적인 인식에 의해 갈등은 발생할 수 있다. 즉 갈등을 양립할 수 없는 목표와 가치로 인한 긴장과 적대감과 같은 불일치 또는 정서적 좌절감 등의 내적 현상으로 본다.

정서적 갈등(emotional conflict)이란 Pelled(1996)⁸⁸⁾는 분노, 좌절, 두려움 등과 같은 부정적인 감정에 의한 대인관계의 대립으로 구성된다고 연구하였다.

Jehn(1994)⁸⁹⁾는 정서적 갈등에 대하여 그룹 내 조직원들 사이에서 인식하고 있는 대인관계에서의 양립불가능성을 의미하는 것으로 여기에는 긴장, 악의, 불쾌감을 포함하고 있다고 정의를 내리고 있으며, Pelled 등(1999)⁹⁰⁾은 중간단계의 그룹과 최고 경영팀과의 관계에서 업무 및 감정적 갈등을 조사한 결과, 동료 간에는 갈등을 이해하려는 진척을 보이고 있음을 보이고 있으나 상하관계에서의 정서적 갈등에 대한 연구에서는 크게 이루어지고 있지 않다고 하고 있다.

본 연구에서는 Jehn(1994), Pelled(1996), 이수범·이은용(2006)⁹¹⁾의 연구에서 사용한 정서적 갈등에 대한 요인을 호텔기업에 맞추어 변경하여 사용하였다.

85) Burton(1972). *World Society*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.

86) De Dreu, C. K. W. & De Vries, N. K.(1996). Differential processing and attitude change following majority and minority arguments. *British Journal of Social Psychology*, 35, pp. 77-90.

87) Ting-Toomey, S. & Oetzel, J. G.(2001). *Managing Intercultural Conflict Effectively*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 17-18.

88) Pelled, L. H.(1996). Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation. *The International Journal of Conflict Management*, 7(3), pp. 230-246.

89) Jehn, K. A.(1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, pp. 223-238.

90) Jehn, K. A., Northcraft, G., & Neale, M.(1999). *op. cit.*

91) 이수범·이은용(2006). 외식업체 종사원의 인지된 이질성, 감정적 갈등, 상사-부하 교환관계가 절차공정성 및 그룹 성과에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 15(1), pp. 229-247.

4) 정서적 갈등의 측정방법 및 영향 요인

정서적 갈등이 인지적 갈등과 구분되는 점은 인지적 갈등이 직무에 대한 갈등을 말한다면 정서적 갈등은 직원 간에 발생할 수 있는 감정적 부분에 대한 갈등이라고 할 수 있다. 그러므로 정서적 갈등은 직원 간의 인간적 관계 또는 자신이 소속되어 있는 조직에 대한 갈등형태로 나타날 수 있다.

오늘날 대부분의 학자들이 정의하고 있는 갈등개념을 Putnam(2006)⁹²⁾의 연구에서 세 가지 특징으로 제시하고 있는데 첫째, 둘 이상의 개인 또는 집단 간의 양립 불가능한 목표(incompatible goals)이고, 둘째, 상호의존(interdependence), 셋째, 표현된 투쟁(expressed struggle)으로 제시하고 있다. 갈등의 심각한 대립적 양상들과 부정적 결과들은 갈등이 지니는 본질적 속성으로 보지 않는다고 하였다. 오히려 갈등은 조직의 정체를 막고 변화를 가져옴으로써 조직이 환경에 적응하고 발전할 수 있는 기회로 보고 관리될 수 있다고 보았다. 즉 갈등관리를 통해 조직과 공중 모두에게 더 좋은 목표와 방법을 찾아냄으로써 갈등은 상호이해를 넓히고 신뢰를 쌓을 수 있으며 조직을 환경에 적용시키는 기회가 될 수 있다고 본다.⁹³⁾

이러한 점을 고려할 때 정서적 갈등은 자신의 고용형태, 자신이 소속된 부서 또는 부서의 직원에 대한 갈등의 형태로 나타날 수 있으며, 동료 또는 상사와의 마찰을 통해 정서적 갈등이 발생할 수 있다.

조직에서의 갈등에 대한 초기의 연구는 갈등을 조직과 구성원 모두에게 부정적 영향을 끼치는 것, 피해야 하는 것으로 보았다(De Dreu & Weingart, 2003). 갈등을 부정적인 것으로 보는 관점에서는 갈등은 의사결정에 있어서 팀의 합의나 구성원 간의 정보 공유를 어렵게 만들고, 팀의 역할을 방해하며, 긴장과 적대감을 발생시켜 구성원의 업무수행이나 만족을 떨어뜨리는 것으로 보았다(Brown, 1983). 이러한 맥락에서 갈등연구 역시 갈등이 발생할 수 있는 상황에 따라 갈등을 분류하고, 각 상황에서 발생할 수 있는 갈등을 감소시킬 수 있는 방향을 찾는

92) Putnam, L.(2006). Definitions and approaches to conflict and communication. In Oetzel, J. G. & Ting-Toomey, S(Ed), *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integration Theory, Research and Practice*. CA: Sage. pp. 5-8.

93) 조성은(2009). 『조직내 의사결정집단의 갈등상황인식 및 갈등경험이 공공갈등관리 커뮤니케이션유형에 미치는 영향에 관한 연구』. 서강대학교 대학원 박사학위논문.

데 중점을 두었다.

오늘날 대부분의 학자들이 정의하고 있는 갈등개념을 Putnam(2006)⁹⁴⁾의 연구에서 세 가지 특징으로 제시하고 있는데 첫째, 둘 이상의 개인 또는 집단 간의 양립 불가능한 목표(incompatible goals)이고, 둘째, 상호의존(interdependence), 셋째, 표현된 투쟁(expressed struggle)으로 제시하고 있다. 갈등의 심각한 대립적 양상들과 부정적 결과들은 갈등이 지니는 본질적 속성으로 보지 않는다고 하였다. 오히려 갈등은 조직의 정체를 막고 변화를 가져옴으로써 조직이 환경에 적응하고 발전할 수 있는 기회로 보고 관리될 수 있다고 보았다. 즉 갈등관리를 통해 조직과 공중 모두에게 더 좋은 목표와 방법을 찾아냄으로써 갈등은 상호이해를 넓히고 신뢰를 쌓을 수 있으며 조직을 환경에 적용시키는 기회가 될 수 있다고 본다.⁹⁵⁾

Jehn(1994)⁹⁶⁾을 비롯한 연구자들은 갈등을 직무갈등과 관계갈등으로 분류한 연구를 통해 갈등의 효과에 대한 새로운 설명과 방향을 제시하였다. 두 가지 유형에 대한 갈등연구들에서 제시하는 결과는 적절한 수준의 직무갈등은 조직 수행의 결과물이나 의사결정의 질적인 측면에서 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 반면, 관계갈등은 일관되게 조직과 구성원에게 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 유사하게 갈등과 감성의 관련성에 대해 살펴보면 갈등은 여러 가지 다양한 측면들을 가지고 있다. 먼저 갈등을 크게 두 가지로 나누어 본다면, 인지적 갈등(cognitive conflict 또는 task conflict)과 정서적 갈등(affective conflict 또는 relation conflict)으로 나눌 수 있다. 인지적 갈등은 주로 업무와 관련된 갈등으로서 최적의 결과를 얻기 위한 최고의 방법을 결정하는 데에 초점이 맞추어져 있다. 반면 정서적 갈등은 주로 감정과 관련되어 있으며, 대인관계에 있어서 서로 간의 차이와 불만에 초점이 맞추어져 있다(Amason, 1996).⁹⁷⁾

본 연구에서는 두 가지 갈등 중 정서적인 측면 중심의 정서적 갈등에 주된 초

94) Putnam, L.(2006). *op. cit.*

95) 조성은(2009). 전개논문.

96) Jehn, K. A.(1994). *op. cit.*

97) Amason, A. C.(1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 123-148

점을 두고 있다. 실제로 정서적 갈등은 화, 분개, 비판, 회피 등을 통해 팀 내 건설적인 상호작용을 약화시킬 수 있다. 정서적 갈등이 발생할 경우, 조직 내 팀의 성과는 제로섬 게임(zero-sum game)으로 퇴보되기도 한다. 결과적으로 조직 내 팀원 간 정서적 갈등은 팀 내 전반적인 의사결정의 질을 떨어뜨리며, 팀원들이 의사결정을 받아들이는 정도를 낮춘다.

이러한 선행연구를 살펴볼 때 정서적 갈등은 호텔 직원의 직무불만족을 높이고 다른 호텔로 이직하고자 하는 심리를 강화시킬 수 있다. 또한 호텔 부문 간의 커뮤니케이션을 약화시키고 업무의 원활한 진행을 방해시킬 수 있는 것이다. 그러므로 호텔 직원에 대한 정서적 갈등을 관리함으로써 직원의 직무만족도를 향상시키고 동시에 고객 서비스를 향상시킬 수 있는 중요한 부분이라 할 수 있다.

3. 직무만족과 이직의도

1) 호텔 직원의 직무만족에 대한 선행연구

(1) 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)이란 개념에 대해서 아직 명확하게 하나로 통일된 정의는 없다. 이는 직무만족이라는 것 자체가 개인이 자신의 직무에 대해 갖는 일종의 정신적인 태도에 관한 것으로 학자마다 그 정의가 조금씩 상이하다. 가장 일반적으로 받아들여지는 정의로 직무만족이란 ‘개인이 직무나 직무경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 정서상태’라 할 수 있다.⁹⁸⁾

일반적으로 직무만족이란 임금이나 관리 그리고 직무 내용 등 직무조건에 대한 정서적 반응(affective response)으로서 보통 사기나 직장생활의 질과 비슷한 개념으로 인식되고 있으나 명확한 개념을 정의하기는 어려운 일이다. 일반적으로 직무만족에 대한 제 이론은 1950년대 이래 지금까지 계속되어 왔는데, 이들 이론의 궁극적인 목표는 직원과 기업 모두가 성취욕구나 추구하는 목표에 어떻게 보다 더 쉽고, 빠르고, 많이 성취할 수 있겠는가에 대한 연구들이었다.⁹⁹⁾

직무만족이라는 개념이 등장한 이래 수많은 연구가 진행이 되었지만, 아직까지 체계적으로 이론정립이 되지 않았다는 것은 연구의 출발이 서로 다른 곳에서 시작되었음을 의미한다. 이는 직무만족에 대한 이론적 배경이 정해진 틀에서 기본이 되지 못하고, 개념 정의에서도 연구자마다 서로 각자의 환경과 연구 대상에 맞추어 연구를 진행했기 때문이라고 지적되고 있다.¹⁰⁰⁾ 다른 한편으로는 직무만족의 요인 자체가 조직의 특성이나 시대적 배경, 조직 내의 직능, 계층에 따라서 달라지며, 조직구성원의 욕구체계 및 흥미, 성격 특성에 따라서도 달라진다는 점이다. 따라서 연구대상이 어떤 특성을 갖는가에 따라 그 연구에서 다루어지는 직무만족의 요인들이 달라질 수 있기도 하다.

98) 박세영(1993). 『형평구성요인, 직무만족 및 전직 의사간의 관계』. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.

99) 김성혁·원용희(1992). 직무만족과 서비스 제공 수준에 관한 연구. 『관광학연구』, 16, pp. 17-32.

100) 한덕웅(1996). 『조직행동의 동기이론』, 서울: 범문사, p. 77.

직무만족은 각 개인의 자기직무와 관련되어 경험되는 모든 좋고 나쁨의 총화 또는 좋고 나쁨을 인식하는 균형상태에서 기인되는 하나의 태도이며, 만족이란 정서적 반응이기 때문에 그 개념의 정의는 내관의 과정에 의해서만 발견되어질 수 있고 파악되어질 수 있는 것이다. 따라서 직무만족이란 직원이 자신의 직무에 대한 평가에서 결과로 나타난 유쾌한 또는 긍정적인 감정상태이며 인식론상의 근거에서 출발해야 한다.¹⁰¹⁾

직무만족이란 개인들이 직무에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도이며 직원들이 수행하는 과업과 직무수행의 물리적, 사회적 조건에 대한 정서적 반응이나 태도를 의미한다(Schermerhorn *et al.*, 1997).¹⁰²⁾ 조직구성원이 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해 만족하고 있는지의 여부는 그 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 지닌다. 이것의 만족여부에 따라 구성원은 그 조직에 대하여 긍정적일 수도 있으며, 이는 바로 조직의 성과에 영향을 미치게 되기 때문이다. 또한 직무만족은 개인의 발전과 조직의 원활한 운영을 평가하는 기준으로 개인의 직무와 그 직무의 상황요인들에 대한 구체적 그리고 총체적 태도와 느낌으로 개념화할 수 있다. 직무는 직책에 따라 부과되어 계속적으로 수행하게 되는 업무를 말하며, 만족은 선택된 대체 안에 관해서 선택자의 신념과 어느 정도 일치하고 있는지에 대한 평가에 의해 결정된다.

박봉규(1999)¹⁰³⁾는 직무만족을 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 자신의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로 정의하였다. 이러한 정의는 직무만족을 태도의 일종으로 보는 것으로, 인지적 요인과 정서적 요인을 모두 포함한다. 인지적 요인은 주로 직무와 직무 경험에 대한 평가를 의미하는 것으로서, 그 결과와 조건들이 사회적 비교과정이나 과정경험 혹은 암묵적 약속에 의해 정의되는 바람직한 상태에 접근하는 정도로 나타낸다. 반면 정서

101) Izancevich, J. & Donnelly, J.(1974). A study of role clarity and need for clarity for three occupational groups. *Academy of Management Journal*, 17, pp. 28-46.; Locke, E. A.(1976). The nature and causes of job satisfaction, in M. D. Dunnette(ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally College Publishing Company.; 구필모·허향진·서용건·이성은(2007). 호텔기업의 내부마케팅이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광·레저연구』, 19(2), pp. 167-168.

102) Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N.(1997). *Organizational Behaviour(6th edition)*. NY: John Wiley & Sons, Inc.

103) 박봉규(1999). 호텔종사원의 직무만족과 고객지향간의 관계에 있어서 자발적 행동과 직무역할 행동의 역할에 관한 연구. 『관광학연구』, 22(3), pp. 31-53.

적인 요인은 인지적 평가 결과와 개인의 성향이 결합되어 직무와 그 경험에 따라 형성되는 내적 기분상태를 의미한다. Brown & Peterson(1994)¹⁰⁴⁾은 인지적 요인이 직무태도를 측정하는데 있어서 지배적인 요인이지만, 정서적 요인도 직무에 중요한 역할을 한다고 주장하였다.

직무만족은 직무에 대한 평가 또는 직무경험으로부터 기인되는 유쾌하거나 긍정적인 감정상태를 말하며, 최근에 와서는 종업원만족(employee satisfaction)이라고도 한다. 즉 직무만족은 직무상황과 직무경험에 대한 종업원의 전반적인 정서적 평가를 말한다(Brown & Peterson, 1994).¹⁰⁵⁾

이처럼 직무만족은 직원이 직무와 직무경험으로부터 갖게 되는 긍정적 정서상태로 정의된다. 이러한 정의는 직무만족을 태도의 일종으로 보는 것으로, 인지적 요인과 감정적 요인을 모두 포함한다. 직무만족의 인지적 요인은 주로 직무와 직무경험에 대한 평가를 의미하는 것으로써, 그 결과와 조건들이 사회적 비교 과정이나 과거경험 혹은 암묵적 약속에 의해 정의 되는 바람직한 상태에 접근하는 정도를 말한다. 반면에 만족의 감정적 요인은 인지적 평가 결과와 개인의 성향이 결합되어 직무와 경험에 따라 형성되는 내적 기분상태를 의미한다. 인지적 요인이 직무태도를 측정하는데 있어서 지배적 요인이지만 감정적 요인도 중요한 역할을 한다고 연구 하였으며¹⁰⁶⁾ 그 모델은 <그림 2-1>과 같다.

직무만족에 대한 이러한 정의로부터 직무만족의 개념에 대한 두 가지 특징을 찾아볼 수 있다.

첫째, 직무만족은 직무에 대한 정서적 반응이다. 따라서 이는 내성, 즉 자기관찰을 통해서만 이해될 수 있다. 다른 태도들과 마찬가지로 직무만족도 실제 관찰할 수 있는 것은 아니고 종업원의 행위나 언어적 표현을 통해 유추할 수 있을 뿐이다.

둘째, 직무만족은 원하는 것과 실제의 격차로서 이해하는 것이 좋다. 많은 학자들이 직무만족을 한 개인이 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 나타내는 개념으로 파악하고 있다. 따라서 직무만족은 다분히 주관적인 개념일

104) Brown, S. P. & Peterson, R. A.(1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *The Journal of Marketing*, 58(2), pp. 70-80.

105) Brown, S. P. & Peterson, R. A.(1994). *Ibid*.

106) Armoid, H. J. & Deniel, C. F.(1986). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Co. p. 91.

수밖에 없는 것이다.¹⁰⁷⁾

<그림 2-1> 직무만족 모델



자료원 : Armoid, H. J. & Deniel, C. F.(1986). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Co. p. 91.

직무만족이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서적 상태로 한 직원이 일에서 바라고 있는 것을 일이 실제로 제공해 준다고 믿는 정도를 반영한 것이라고 정의할 수 있다.

(2) 직무만족의 유형

직무만족은 심리적·정서적 측면을 강조한 정의와 보상적 측면을 강조한 정의로 구분할 수 있는데, 심리적·정서적 측면은 개인의 직무와 관련하여 경험하는 감정, 신념, 태도, 성취감 등에서의 긍정적인 측면을 강조하고 있으며, 보상적 측면은 어떤 특별한 직무 내용 즉, 보상, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 수량화된 개선의 정도를 강조하고 있다.¹⁰⁸⁾

① 심리적·정서적 측면에서의 직무만족

직무만족의 심리적·정서적 측면을 중시하여 직무만족을 정의한다면 “나는 내

107) 신유근(1994). 전계서, p. 198.

108) 원용희(1992). 『호텔종사원의 직무만족과 서비스제공 수준 및 성과에 관한 연구』. 세종대학교 대학원 박사학위논문.

직무에 만족한다”라고 말하게 하는 심리적, 환경적 상황의 모든 종합이라고 직무 만족을 심리적 측면에서 간략하게 정의할 수 있는데,¹⁰⁹⁾ 각 개인이 직무와 관련 되어 경험하는 모든 감정의 총합내지 균형상태에서 좌우되는 태도라고 하여 감정과 태도와의 관련성으로 파악할 수 있다.¹¹⁰⁾ Constance와 Becker(1973)는 정서적 반응의 차원에서 직무만족을 종업원이 자신의 직무평가에서 얻어지는 긍정적인 감정 상태로 정의하고 있다.¹¹¹⁾ Betty(1981)는 직무만족을 종업원이 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 명쾌한 정서적 상태로 정의하고 있다. 이와 같은 이론들을 근거로 호텔업 직원들의 직무만족은 직무에 대한 만족과 이에 따라 이루어지는 욕구만족 차원과 자기실현에 대한 성취감 등이 직무만족의 수준에 변화를 가져오며 자신의 업무에 대한 직무평가 등이 긍정적으로 이루어지는 것이라 할 수 있다.¹¹²⁾

② 보상적 측면에서의 직무만족

직무만족의 보상적 측면을 중시하는 정의를 살펴보면 Locke(1969)¹¹³⁾는 정서적 차원에서 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻어지는 유쾌하거나 긍정적인 감정 상태라고 정의하였다.

Poter와 Lawler III(1968)는 보상적 측면을 강조하여 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는 것으로 보고, 이러한 수준에 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만이 커진다고 하였다.¹¹⁴⁾

Quinn과 Magine(1973)은 만족도와 관련시켜 어떤 특별한 만족내용, 즉 보상, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 수량화된 개선의 정도라고 정의하고 있다.¹¹⁵⁾

109) Holt, N. C. L.(1984). *The Relation between Individual Vocational Need and Work Environment in Sample Food Service Work(in Satisfaction)*. University of Minnesota.

110) 유기현(2000). 『조직행동론』, 서울: 무역경영사.

111) Constance, C. C. & Becker, M. J.(1973). Job satisfaction and performance, an empirical test of some theoretical propositions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2), pp. 250-279.

112) 김영식(2008). 『호텔기업의 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구-직무만족 및 고객지향성의 매개변수를 중심으로-』. 청주대학교 대학원 박사학위논문.

113) Locke, E. A.(1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, pp. 309-336.

114) Poter, L. W. & Lawler III, E. E.(1968). *Managerial Attitude and Performances*. Homewood, Illinois: Irwin.

115) Quinn, R. P. & Magine, T. W.(1973). Evaluation weighted of model of measuring job satisfaction: A

Engel 등(1986)은 만족이란 선택된 대체안이 선택자의 신념과 태도에 어느 정도 일치하고 있는지에 대한 평가라고 하였으며,¹¹⁶⁾ Alderfer는 직무만족이란 한 개인이 직무에 대해서 가지는 일련의 태도이며 직무 또는 직무수행 결과로 충족되는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로서 인간의 건강, 안전, 귀속, 존경, 성장 등 제반욕구의 차원에서 설명될 수 있다고 정의하였다.

이상의 정의를 종합해보면 호텔업 직원의 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 직원이 직무자체를 비롯한 직무환경에 대하여 갖게 되는 정서적 평가의 결과라고 할 수 있다. 따라서 심리적, 물질적인 만족에 대한 정서적, 정서적 상태를 말하게 되며 이것이 직무수행 및 직무성과, 크게는 고객만족에 영향을 미치게 된다. 즉, 호텔업의 직원 자신의 직무와 관련된 직무자체, 임금, 승진, 상사, 동료, 작업조건 등과 같은 직무조건에 대하여 얼마나 만족하느냐에 대한 정서적 표현이다. 따라서 호텔업 직원의 직무만족은 직원의 욕구 충족과 태도에 밀접한 관련이 있다.¹¹⁷⁾

(3) 직무만족의 이론

① 욕구충족 이론

이 이론은 Shaffer(1953)나 Maslow 등에서 그 기원을 찾을 수 있다. Maslow의 욕구단계설은 “행위는 하나의 단일 욕구에 의해 동기화되는 것이 아니고, 각 단계에서의 욕구수준은 고정된 것이 아니며, 같은 욕구라도 모든 개인에게 동일한 반응을 유도하지 못한다는 것”을 설명하고 있는데, 모든 사람에게 타당한 동기의 위계질서를 특정화하려고 시도한 점에서 그 한계를 지니고 있다.¹¹⁸⁾

또한 직무만족이란 충족되어야 할 개인의 욕구가 실제로 어느 정도나 충족되는가에 따라 달라진다고 한다. 즉, 욕구충족 이론은 단일한 성과나 여러 성과들을 얼마나 받게 되는가에 따라서 결정된 것으로 이해된다.

cinderella story. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(1), pp. 1-23.

116) Engel, J. S., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W.(1986). *Consumer Behavior in Work Edition*. The Dryden Press.

117) 김영식(2008). 전계논문.

118) 김중희(1997). 『호텔종사원의 근로생활의 질(QWL)이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』. 경기대학교 대학원 석사학위논문.

② 성과차이 이론

성과차이 이론은 불일치이론(discrepancy theory)이라고도 하는데 실제로 얻은 성과를 기준으로 하여 개인이 받고 싶어 하거나 받아야 한다고 기대한 성과와의 차이에 의해서 만족 수준이 결정된다고 한다. 즉, 직무만족은 실제로 받은 보상과 자신이 받고 싶어 했던 보상과의 차이에서 결정되며, 직무수행을 통해서 개인이 받아야 할 보상과 실제로 받은 보상 간의 차이에 의해 만족을 측정할 수 있다는 것이다.

Locke(1969)는 만족이란 현재 자신이 받고자 요구한 수준과 자신이 받고 있다고 지각하는 성과와의 차이에 의하여 결정된다고 주장한다. 직무만족에 영향을 미치는 요인을 직무의 특성에 따라 9가지 요인(작업, 임금, 인정, 승진, 부가급부, 작업조건, 동료, 관리, 감독)을 제시하고 있다.¹¹⁹⁾

③ 2요인 이론

Herzberg(1966)는 미국의 피츠버그에 있는 기업체 연구를 통하여 개인에게는 상호간에 독립된 두 가지 종류의 욕구가 있으며 이것들은 인간의 행동력에 영향을 미치는 것에도 차이가 있음을 연구하였다. 사람은 자신의 직무에 대해서 만족한 측면과 불만족한 측면을 동시에 지닐 수 있다고 보는 것으로서, 직원의 직무만족의 분석은 만족 아니면 불만족 한 가지 관점에서만 파악하던 전통적인 방법과는 달리 두 개의 분리된 연속체를 가정하여 설명하고 있다.¹²⁰⁾

④ 형평 이론

Adams(1963)에 의하여 제시된 이 이론은 처음에는 동기부여 이론으로 발표되었다.¹²¹⁾ 이는 작업환경에서 행동에 관한 화폐효과의 문제를 처리하기 위하여 인 지부조화 개념과 사회적 교환개념을 결합시킨 것이다. 형평이론에서는 만족수준을 자신의 투입과 성과의 비율과 타인의 투입과 성과의 비율과 비교하여 보고,

119) Locke, E. A.(1969). *op. cit.*

120) Herzberg, F.(1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, Ohio: World publishing Co.

121) Adams, J. S.(1963). Toward on understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422-436.

타인과의 성과비율이 공평한지를 판단할 수 있다고 본다.

⑤ 유인가 이론

Vroom(1964)¹²²⁾은 직무만족에 대한 지각이 직무와 연관된 과거의 만족경험에 의해서 결정되는 것이 아니라 미래에 있게 될 사건에 대한 예견에 의해서 결정된다고 본다. 즉, 직무만족이란 장차 직무를 통해서 얻게 될 성과들이 얼마나 큰 가치를 지닐 것인가에 의하여 결정된다고 보고 직무만족에 대한 유인가와 현재 그 직무에 머무르려는 두 가지 측면으로 나누어 설명하였다. 직무가 지니는 유인가란 직무를 수행함에 있어서 얻을 수 있는 여러 성과들의 가치를 말하는데, 이 유인가에 성과를 얻기 위해서 직무가 얼마만한 도구성이 있다고 보는가 하는 두 가지 요인을 곱하여 이를 모두 합한 합과 정적 일차함수 관계를 이룬다고 한다.

⑥ 직무단면별 만족모형 이론

Poter & Lawler(1968)는 전체적 직무만족과 직무단면 혹은 요소별 만족을 구분하는 것이 직무만족을 이해하는데 유용한 길잡이가 된다고 보았다. 또한 그는 각각의 직무단면, 요소들에 대한 만족을 결정짓는 심리적 과정들은 동일하다고 생각하고, 직무요인 각각에 대한 만족을 결정짓는 과정을 하나의 모형으로 제시하였다. 전체적인 직무만족을 직무의 모든 요소들에 대한 만족 수준을 종합한 것이라고 볼 때, 전체적인 직무만족이란 직무를 통해서 자신이 받아야 한다고 생각했던 성과와 자신이 실제로 받은 성과와의 차이를 종합한 값에 의해서 결정된다고 보고 이를 공식화하였다.¹²³⁾

2) 호텔 직원의 직무만족 결정요인

직무만족은 직무자체에 관련된 만족요인에 대한 의견이 종합되어 형성된다. 따라서 직무만족은 적성, 숙련도, 사회계층, 준거집단 등의 여러 요인들이 복합적으로 작용하여 형성되며, 구성원이 실제적으로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는

122) Vroom, V.(1964). *Work Motivation*. NY: John Willy and Sons.

123) Poter, L. W. & Lawler III, E. E.(1968). *op. cit.*

보상의 수준을 초과한 정도이며 수준에 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더욱 증대될 수밖에 없는 것이다.¹²⁴⁾ 직무만족의 측정은 전형적으로 다음의 세 가지 방법에 의해서 이루어진다(Brown & Peterson, 1994).¹²⁵⁾

첫째, 직무만족은 전반적 만족으로 측정될 수 있다.

둘째, 직무상황에 관련된 다양한 요인(예; 감독, 동료, 급여, 승진과 작업)에 대한 만족이 분리되어 측정될 수 있다.

마지막으로 내재적, 외재적 직무만족이 함께 측정될 수 있다.

Holt(1984)¹²⁶⁾는 호텔종사원을 대상으로 직무만족도에 관한 연구에서 인구통계적 요인 즉, 개인적인 특성으로 거론되었던 직무수준, 조직규모, 직위, 연령, 학력수준, 재직기간 등과 유의적인 관계가 있고 이에 따라 직무만족요인으로는 능력활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임성, 사회적 지위, 회사정책, 상사와 부하와의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성 등의 차이가 있다는 것을 알 수 있었다. 즉, 개인적인 특성으로 거론되었던 성별, 직위, 연령, 학력수준, 근무 부서, 직위, 근무연수, 월평균 소득 등과 유의적인 관계에 따라 직무만족의 차이가 있음을 증명하였다.¹²⁷⁾

본 연구에서는 많은 선행연구의 결과처럼 인구통계적 요인 즉 상황변수요인인 집단간 직위, 근무기간, 근무부서, 근무호텔별로 그 요인들을 중심으로 측정하고자 한다.

이정자·최철호(2004)¹²⁸⁾는 직무만족을 조직구성원들이 직무와 관련을 가지는 정서적 태도라 할 수 있으며, 행동이나 활동이 이해되어지고 태도, 가치, 욕구, 신념 등과 밀접한 관계가 있다고 하였다. 호텔종사자를 대상으로 직무만족 및 불만족을 요인별로 분석하거나 성과변수와의 관계를 규명하는 연구들이 있는데, Chitiris(1988)¹²⁹⁾는 호텔종사자의 직무만족을 측정하는데, 종사자들이 직무 외재

124) 최복수·이상경(2003). 호텔종사원의 직무 및 직장만족 영향요인에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 12(1), pp. 19-34.

125) Brown, S. P. & Peterson, R. A.(1994). *op. cit.*

126) Holt, N. C. L.(1984). *op. cit.*

127) 이귀옥(2005). 호텔종사원의 여가활동유형과 직무만족과의 관계. 『관광연구』, 19(3), pp. 59-73; 구필모·허향진·서용건·이성은(2007). 전개논문.

128) 이정자·최철호(2004). 백두산 지역 관광호텔 내부서비스품질과 종사원 직무만족에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 13(4), pp. 1-18.

적 요인에 많은 관심을 가졌다고 하였다.

이귀옥(2005)¹³⁰은 직무만족에 영향을 미치는 요인은 크게 개인적 요인과 직무적 요인으로 살펴볼 수 있는데, 개인적 요인은 연령, 성, 교육수준, 근무기간 등 인구통계학적 요인과 개성, 능력 등의 개인적 특성 등이 포함된다고 하였다.

이준호(2005)¹³¹의 연구에서 직무만족의 구성요인을 업무자체, 보수, 승진, 상사 및 동료 등의 5가지 요인으로 구분하였고, 이에 대한 태도의 좋고 나쁨이 직무만족의 측정을 가능하게 한다고 하였다.

직무만족의 영향요인은 직무자체가 아닌 복합적 속성 즉 과업, 역할, 책무와 이들 상호간 작용, 유인 및 보상 등으로 구성되어 있기 때문에 직무만족의 영향요인이나 영역으로 정하는 것은 대단히 어렵다. 이러한 복잡하고 동태적 개념인 직무만족에 대한 영향요인은 일반적으로 복잡해질 수밖에 없었으며 연구 접근방법에 따라서 영향요인들이 달라지므로(심상도, 1999),¹³² 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 다양한 측면들이 고려되어야 한다. 직무만족 영향요인에 대해서는 연구자들마다 다른 견해를 보이는데 이를 종합해보면 승진기회에 관한 요인, 직무자체와 관련된 요인, 작업환경·조건과 관련된 요인, 감독자에 관한 요인, 동료에 관한 요인, 회사 및 회사방침에 관한 요인, 급여에 관한 요인, 인적배경에 관한 요인 등으로 분류할 수 있다.

직무란 하나의 실체가 아니라 과업, 역할, 책임감, 상호작용, 보상 등의 상호관계이며 복합체이다. 직무는 단일차원적인 개념이 아니라 다차원적인 개념이다. 따라서 직무만족이란 직무의 어떤 특정한 단면에 대한 만족일 수도 있고 전반적으로 자기 일에 대한 만족일 수도 있다. 직무만족에 대한 영향요인은 매우 다양하게 규명되고 있으며, 직무만족에 영향을 미치는 요인 중에서 직무만족과 직접적인 관련을 지니며 직무만족에 대한 관련성을 밝혀내는 것이 매우 중요하다. 왜냐하면 모든 직무만족의 영향요인을 충족시키고 이러한 충족을 조직 내에 확대하는 노력에는 최소의 투자로 최대의 효과를 거두어야 하는 경제적 논리가 항상

129) Chitiris, L.(1988). Herzberg's proposals and their applicability to the hotel industry. *Hospitality Education and Research Journal*, 12, pp. 67-76.

130) 이귀옥(2005). 전계논문.

131) 이준호(2005). 여행업 품질경영과 종사원 직무만족에 관한 연구. 『여행학연구』, 22, pp. 25-49.

132) 심상도(1999). 호텔종사원의 직무만족에 관한 연구. 『관광정책학연구』, 5(1), pp. 215-241.

뒤따르게 되므로 경영능력이 제한적인 조직은 선별적 직무만족 요인의 충족을 바랄 것이기 때문이다.¹³³⁾

직무만족에 대한 연구는 수십 년 동안 연구되었으나, 아직 정형화된 틀을 완성하지는 못했다. 이는 앞서 언급한 바와 같이, 각 연구자들이 인식하는 연구대상의 특성이나 환경, 그리고 연구 목적이 서로 상이하기 때문에 같은 요인이라 할 지라도 다른 용어를 사용하여 표현방식이 다른 경우가 있기 때문이다.

이를 크게 두 가지 형태로 나누어 볼 수 있는데 첫 번째는 직무만족 자체에 관한 연구로서 그것에 영향을 주는 여러 인구통계적 특성에 관심을 두는 것이다. 시간이 지나감에 따라 직무의 경험증가로 직무에 대한 반응과 기대가 달라진다는 것이다. 두 번째는 직무만족의 차이에 따라서 조직 구성원으로 하여금 어떤 차이점을 나타내는가에 대한 연구로서 이러한 방법은 직무를 중심으로 그 영향이 어떻게 되는가를 연구하는 것이라 할 수 있다. 특히 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 요인에 대해서는 매우 다양하게 연구되어져 왔는데, 직원의 직업적 특성, 심리적 특성, 환경 등이 다뤄져 왔다. 직무만족은 많은 요인들이 작용하는 복합적·주관적 현상으로 직무만족이 어떤 과정에 의해 결정되는지를 객관적이면서도 정확하게 측정하기 위해서는 만족의 과정에 대한 이해가 필요하다.

직무만족에 있어서 직무 그 자체가 단일한 태도연구의 대상으로써 제시되는 일은 거의 없으며, 많은 직무구성요인에 대한 만족도로써 나타나는 것이 보통이다. 따라서 직무는 하나의 실체가 아니라, 과업, 역할, 책임, 상호작용, 유인, 보상 등의 복잡한 상호관계로 이해되어야 한다.¹³⁴⁾ 이와 같은 이론을 전제로 Yoder(1985)¹³⁵⁾는 직무만족이 형성되는 과정을 <그림 2-2>로 표현하고 있다.

<그림 2-2>에서 보는 바와 같이 직무만족은 가치판단의 준거틀과 전체작업환경에 따라 태도가 형성되며 본질적인 직무만족요인에 의해 통합된 뒤에는 개인의 성격 특성여하에 따라 직무만족수준이 결정된다.¹³⁶⁾ 따라서 직무만족의 영향요인을 무엇으로 결정하는가가 중요한 관건이 될 수 있으며, 어떤 요인들이 직무

133) 강동수(2002). 『호텔 종사원의 직무순환에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향』. 동아대학교 대학원 석사학위논문. p. 21.

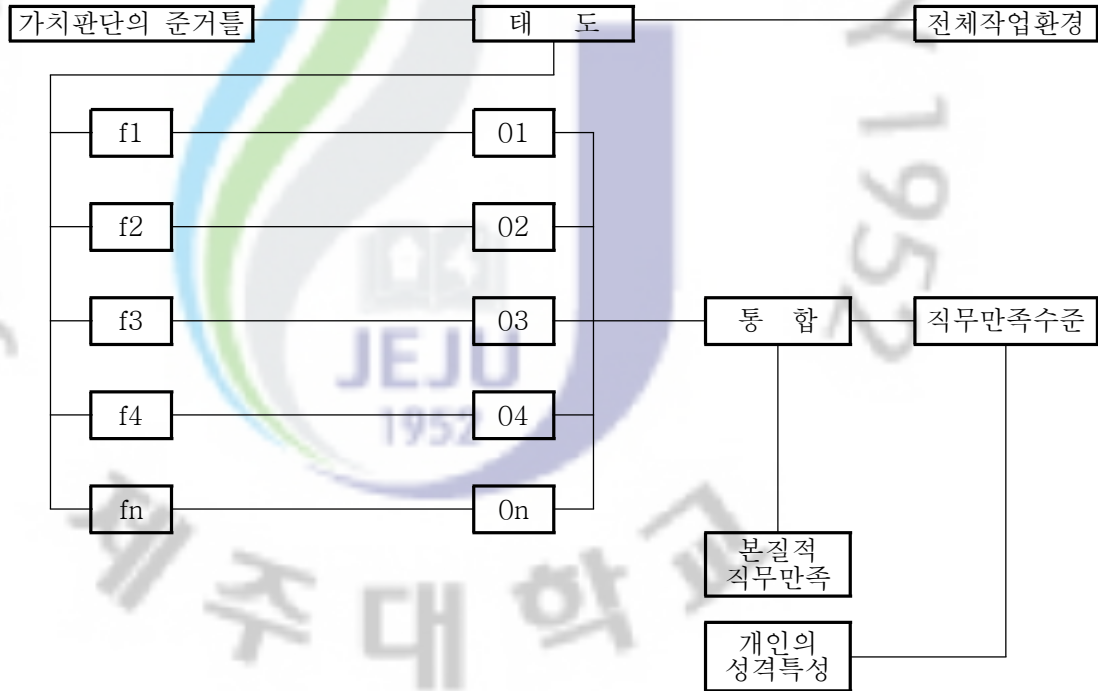
134) 현승범(2000). 관광호텔 조직유효성 제고방안. 『관광경영학연구』, 10, pp. 245-265.

135) Yoder. D.(1985). *Handbook of Personal Management and Labor Relation*. NY: Mcgraw-Hill, p. 148.

136) 임봉혁(1994). 『호텔종사원의 직무만족이 서비스품질제공에 미치는 영향에 관한 연구』. 경기대학교 대학원 석사학위논문.

만족에 크게 영향을 미치는가를 안다면 조직운영에 있어서 경영자들에게 커다란 지침을 제공하는 역할을 할 것이다.¹³⁷⁾

<그림 2-2> 직무만족 형성과정 모형



자료 : Yoder, D.(1985). *Handbook of Personal Management and Labor Relation*. NY: McGraw-Hill, p. 148.

137) 김지아(1994). 『호텔종사원의 직무만족에 관한 실증적 연구』. 세종대학교 대학원 석사학위논문.

3) 호텔 직원의 이직의도의 유형

(1) 이직의도의 개념

이직이란 광의로는 조직으로부터 들어가고 나가는 조직구성원의 이동을 모두 포함하지만 협의로는 재직의 반대되는 말로서 담당직무를 그만두고 다른 직무나 조직으로 옮겨가는 것을 말하고 있다.¹³⁸⁾ 이직에 중요한 영향을 미치는 개인특성으로는 연령, 근무연수, 성별, 결혼여부, 교육수준, 부양가족의 수, 자아존중 등이 있다. 이직은 조직행동론을 비롯하여 심리학, 사회심리학, 경제학 등 여러 학문 분야의 연구주제가 되어 왔기 때문에 이직에 대한 정의도 다양하게 이루어지고 있다.

전통적 연구에서의 이직 모델은 기본적인 선행요인을 밝히는 단계에만 초점이 맞춰졌다(Lee & Mitchel, 1994).¹³⁹⁾ 직무기술 및 이직과 관련된 모델들이 점차 연구되기 시작하였으며 메타분석기법을 활용한 연구가 실시되었다(Hom & Griffeth, 1995).¹⁴⁰⁾ Griffeth 등(2000)¹⁴¹⁾은 이직에 있어서 최선의 선행변수로서 철회의 과정을 여섯 가지 연결고리가 있음을 확인하고 이를 규명하는데 노력하였다. 그에 따르면 이러한 선행변수로서는 직무만족, 조직몰입, 구직, 선택의 비교, 철회의 인식, 사직의도가 있다.

본 연구에서는 단순히 이직이 아닌 이직의도를 결과변수로 채택하였으며, 이를 측정하기 위하여 안관영(1992)¹⁴²⁾, 김병식(1997)¹⁴³⁾, 정용주(2007)¹⁴⁴⁾의 측정요인에서 도출하였다.

138) Flippo, E. B.(1976). *Personnel Management*. New York, McGraw-Hill Inc, p. 126.

139) Lee, T. W. & Mitchel, T. R.(1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), pp. 51-89.

140) Hom, P. W. & Griffeth, F. W.(1995). *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: South Wester College Publishing.

141) Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertnet, S.(2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, pp. 463-488.

142) 안관영(1992). 『인적특성, 직무특성 및 조직특성에 따른 이직관리 방안에 대한 연구』. 인하대학교 대학원 박사학위논문.

143) 김병식(1997). 『리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 몰입, 그리고 이직의도에 관한 연구』. 경희대학교 대학원 박사학위논문.

144) 정용주(2007). 전개논문.

이직의도는 이직의 선행변수로서 조직 구성원으로서의 자격을 포기하고 근무하는 조직을 떠나려는 의도라 할 수 있다. 이직의도가 있다고 해서 모든 구성원이 이직을 하는 것은 아니나, 이직의도가 조직에 미치는 부정적 영향을 고려해볼 때, 조직 구성원이 이직의도를 갖는 것 자체가 문제시 될 수 있는 것이다.¹⁴⁵⁾

이직의 원인은 크게 직무 관련 요인, 조직전체 요인, 작업환경 요인, 개인적 요인으로 구분할 수 있다.¹⁴⁶⁾

첫째, 직무관련 요인으로는 개인의 욕구충족, 만족의 수단이나 좌절, 내부갈등 및 불만족, 직무내용에 대한 전체적인 반응, 과업 반복성, 직무 자율성 및 책임, 역할명료성 등이 있다. 둘째, 조직전체 요인은 조직의 규모, 임금, 승진 요인과 같이 개인에게 영향을 주는 요인을 의미한다. 셋째, 작업환경 요인은 직원이 처해 있는 작업환경에 있어서 관리자의 스타일, 작업단위의 크기, 동료집단과의 상호작용의 성격 등을 의미한다. 넷째, 개인적 요인으로는 연령, 근속년수, 성별, 결혼여부, 교육수준, 부양가족, 자아존중 등이 있다.

적정한 수준의 이직은 경영관리 상 불가피할 수 있고, 때로는 오히려 환기작용을 할 수도 있지만 고용안정이라는 측면에서 볼 때 이직률을 최소화 수준으로 줄이는 것이 효율적이라고 본다.¹⁴⁷⁾ 이직에는 자발적 이직과 비자발적 이직이 있는데, 자발적 이직은 피고용인 스스로의 의사에 의한 조직이탈이라는 점에서 해고나 퇴직 등과 같이 피고용인의 의사와는 무관하게 조직을 떠나게 되는 비자발적 이직에 비해 인적자원 관리에 있어 보다 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.¹⁴⁸⁾

이직의도와 관련된 연구로는 이직관리에 관한 것이나 직무 스트레스 및 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계를 다룬 연구가 대부분이다. 이은용·이수범·윤혜현(2003)¹⁴⁹⁾은 호텔 조리사를 대상으로 이직의도에 관한 연구를 하였는데,

145) 천순덕·이은용·이승곤·이수범(2006). 직무스트레스 요인이 상사-부하 교환관계와 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광연구저널』, 20(1), pp. 17-34.

146) 최성문(2005). 『직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』. 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문.

147) 조병섭·박찬규(2001). 골프장 종업원의 직장만족과 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향. 『한국스포츠심리학회지』, 12(2), pp. 29-38.

148) 민계홍·안호기(2005). 호텔조리부 베이커리 조리사의 이직요인에 관한 연구. 『한국조리과학회지』, 21(2), pp. 225-234.

149) 이은용·이수범·윤혜현(2003). 서울 시내 관광호텔 조리사의 이직의도에 관한 연구. 『호텔관광연구』, 5(2), pp. 181-197.

그 결과 직무만족과 조직몰입은 이직의도와 부(-)의 상관관계를 가진다고 언급하였다. 김형섭(2005)¹⁵⁰은 호텔 직원을 대상으로 직무 스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계를 연구하였는데, 그 결과 직무만족과 직무 스트레스는 이직의도에 영향을 미치는 반면 조직몰입은 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 직무만족이 이직행동을 억제하는 요소라는 점을 확인하였다. 이주형·김영철(2000)¹⁵¹은 직무 스트레스와 이직의도의 인과관계 연구에서 직원의 개인적 특성은 이직의도에 간접적으로 영향을 미치며, 직무 스트레스는 이직의도에 직접적인 영향을 미친다고 보고하였다.

최성문(2005)¹⁵²은 호텔종사원을 대상으로 공정성을 매개변수로 하여 직무 스트레스가 이직의도에 미치는 영향을 연구하였는데, 직무 스트레스를 업무 중 스트레스, 업무 후 스트레스, 시간적 스트레스로 구분하여 조사하였다. 연구 결과 업무 중 스트레스만이 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이행순·김수환·이수범(2007)¹⁵³은 골프장 종사원을 대상으로 직무 스트레스가 이직의도에 미치는 영향을 연구하였다. 그 결과 직무 스트레스 요인 중 역할모호 요인은 직무 자체 만족요인, 보수 만족요인, 승진 만족요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 또한 직무성격 만족요인과 보수 만족요인은 이직의도에 부(-)로, 승진 만족요인은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

곽대영(2007)¹⁵⁴은 여행업 종사원을 대상으로 이직의도에 영향을 미치는 요인을 조사하였는데, 연구 결과 조직 내 동료와의 관계가 종사원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미치며, 조직 외부의 이직기회가 종사원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 또한 종사원의 경력몰입과 조직몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미치며, 종사원의 연력이 적을수록, 학력은 높을수록 이직의도를 크게 느끼는 것으로 나타났다.

150) 김형섭(2005). 호텔종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구. 『관광연구』, 19(3), pp.203-225.

151) 이주형·김영철(2002). 직무스트레스와 이직의도의 인과관계 연구. 『관광경영학연구』, 6(3), pp. 217-241.

152) 최성문(2005). 전개논문.

153) 이행순·김수환·이수범(2007). Golf CC종사원의 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 16(3), pp. 185-202.

154) 곽대영(2007). 여행업종사자의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 『관광연구저널』, 21(4), pp. 227-243.

(2) 이직의도의 유형

이직유형을 분류하면 의사결정의 주체에 따라 자발적인 이직과 비자발적인 이직으로 나눌 수 있다(Michaels & Spector, 1982).¹⁵⁵⁾ 자발적 이직이란 의사결정자의 주체인 직원 스스로가 조직과의 고용관계를 종결하는 것으로 그 유형은 전직과 사직이 있다(Dalton et al., 1982).¹⁵⁶⁾ 비자발적 이직이란 의사결정자가 근로자가 아닌 조직에 의해서 조직과 근로자의 고용관계가 단절되는 것을 말하며 파면, 일시해고, 정년퇴직이 그 예라고 할 수 있다. 그 외에도 회피가능성 여부에 따라 회피가능성 이직과 회피불가능성 이직으로 구분되며 통제의 여부에 따라 통제가능성 이직과 통제 불가능성 이직으로 구분될 수 있다(Abelson, 1987).¹⁵⁷⁾ 이직의 유형별 내용은 <표 2-2>와 같이 요약된다.

<표 2-2> 이직의 유형별 내용

구분	이직종류	유형	내 용
자발성	자발성	전직	종업원 스스로 이직하여 새로운 직장으로 옮겨가는 것. 개인이 지각하는 조직가치가 실제 조직가치와 불일치하거나 부서 분위기에 불만족한 경우 나타나는 행동
		사직	개인적인 이유, 즉 결혼, 가족의 이주, 발병 등의 이유로 종업원 스스로 이직하는 경우
	비자발성	파면	종업원의 불성실한 업무태도나 매우 낮은 업무성과로 인해 더 이상 고용관계를 유지할 수 없음을 조직이 종업원에게 알리는 것
		일시해고	조직의 과도한 인력충원으로 인력이 불필요하게 많을 경우 일시적으로 종업원을 해고하는 것
		정년퇴직	종업원의 근무기간 만료와 건강을 고려하여 조직에서 종업원을 퇴임시키는 것
	회 피 가능성	회피가능	경영자의 노력에 의해 그 발생을 최소화 할 수 있음
회피불가능		구성원의 질병, 사망 등으로 인한 이직	
통 제 가능성	통제가능	임금, 복리후생, 근무시간, 작업조건, 인간관계 등으로 인한 이직	
	통제불가능	질병, 사망, 학업 계속 및 가정문제로 인한 이직	

자료원 : 김도형(2010). 『학습동기, 경력계획 및 조직지원이 경력정체와 이직의도간 관계에 미치는 조절효과』. 안동대학교 대학원 박사학위논문.

155) Michaels, C. E. & Spector, P. E.(1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), pp. 53-59.
 156) Dalton, D. R., Tudor, W. D., & Krackhardt, D. M.(1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7, pp. 117-123.
 157) Abelson, M. A.(1987). An Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 382-436.

(3) 이직의도의 영향

이직은 고용의 증대, 노동시장 확대의 결과로도 파악될 수 있을 뿐만 아니라, 사회이동이 활발히 이루어지는 동태적인 사회의 모습으로도 인식될 수 있는데, 경영의 안정과 사회적 비용의 유발이라는 두 가지 상반된 관점으로도 조명될 수 있다. 왜냐하면 미시적 차원에서 적당한 이직은 경영조직체 강화를 위해 필요할 수 있으나, 거시적 차원에서는 사회불안과 국제 경쟁력 약화라는 결과를 초래할 수 있기 때문이다. 즉, 신규 종업원의 선발, 모집, 훈련에 따른 막대한 비용손실(신유근, 2008)¹⁵⁸⁾과 조직에서 필요로 하는 사람은 떠나고, 조직이 떠나주기를 바라는 사람들만이 남게 되면 심각한 문제가 발생될 수 있는 것이다(안관영·변태수, 1997).¹⁵⁹⁾ 또한 자발적 이직이 동료 작업자에게 미치는 파급효과는 심각한데, 특히 만성적인 인력부족에 시달리고 있는 중소기업의 경우 직무기회만 있으면 이동하려는 성향이 보이기 때문에 동료 작업자의 이직은 잔류작업자로 하여금 안전함과 귀속감을 저하시키게 된다. 이와는 반대로 조직의 입장에서 불필요한 인력의 자발적 이직은 참신한 인력으로 대체할 수 있는 계기가 되며, 타사로부터의 진입을 통하여 새로운 기술의 전파가 가능하도록 한다. 그리고 고용합리화에 도움이 되고, 기술혁신을 기업 간에 전파시킬 수 있는 수단이 되며, 노동이동의 과정을 통해 조직에 활기차고 새로운 아이디어를 제공하게 됨으로써 조직의 활성화와 외적 환경변화에 대한 조직의 적응력도 제고될 수 있다.

따라서 이직이라는 것은 인적자원의 질을 증가시킴으로써 건전한 조직 상태를 유지하는 측면에서는 순기능적 역할을 하지만, 조직 활동에 필수 불가결하거나 양호한 작업능력과 인간관계를 가진 개인의 이직은 조직의 역기능적인 역할을 하여 조직에 손실을 입힐 수 있다.

158) 신유근(2008). 『인간중경영-조직행위론적 접근』, 서울: 다산출판사.

159) 안관영·변태수(1997). 개인적 특성에 따른 자발적 이직에 관한 연구-서울관광호텔 집객종사원을 중심으로. 『산업경영연구』, 7, pp. 93-114.

4) 호텔 직원의 이직의도 결정요인

이직의도가 이루어지는 과정을 살펴보면 직무불만족은 결과적으로 이직의사를 고조시키고 이직의 대가와 조사유용성을 평가하고 대안의 조사에 관심을 보이다가 실제 조사를 통하여 대안들에 대하여 평가가 이루어진 후 이직의도가 형성되어 마침내 이직결정과 이직이라는 행위가 나타나게 되는 것이다.

이러한 이직은 고객만족, 생산성, 미래의 수익, 이익 등의 감소와 밀접한 관계가 있기 때문에 이직을 감소시키기 위해 주로 직무환경을 바꾸는데 관심이 집중되었다. 그러나 직무환경에 관계없이 이직하려는 성향이 있는가 하면, 잔류하려는 성향을 가진 구성원도 있다. 이직과 관련하여 환경의 역할이 중요한 요인으로 고려되어야 한다.

따라서 이직에 관한 연구들은 거시적 관점에서는 주로 이직률과 전반적인 경제 활동 수준, 고용수준 및 실업률과의 관계를 연구하였으며, 미시적 관점에서는 행동과학적인 연구를 통해 개별조직 차원 또는 개인차원에서 이직의 발생요인과 그 결정과정에 대하여 규명하고 있다.

(1) 개인요인

이직에 영향을 미치는 요인으로는 나이, 재직기간, 성, 가족부양책임, 교육수준, 개성, 부양가족 수, 적성, 지능 등이 있다. 그리고 개인의 성격 5요소인 친화성, 성실성, 외향성, 신경증성, 개방성이 이직의 선행요인으로 나타났다(Zimmerman, 2008).¹⁶⁰⁾

(2) 조직관련요인

① 직무내용요인

개개인이 담당하는 특정 직무의 성공적인 수행에 요구되는 책무와 활동은 그

160) Zimmerman, R. D.(2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analysis path model. *Personnel Psychology*, 61(2), pp. 309-348.

가 조직에 계속 남아서 종사할 것인가 또는 떠날 것인가를 결정하는데 중요한 영향을 미치는 것으로 생각되어 왔다. 이와 같은 직무요건은 개인의 욕구 충족, 만족 또는 내적갈등, 불만족의 원천이 된다고 보인다(Hammer & Schmitt, 1977).¹⁶¹⁾ 인지된 자율성은 자발적 이직과 부의 관계가 있는 것으로 나타났으며, 그 경로는 직접적인 영향과 조직몰입을 통해 간접적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

수행의 작업량과 작업의 반복성은 이직과 정의 관계가 있어 주로 직무불안의 원인이 되어 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(Price & Mueller, 1981).¹⁶²⁾ 작업 명료성은 제공되는 보수가 그 과업수행에 정당하다고 느끼지 못한다면 이직을 하게 된다. 직무스트레스도 이직과 정의 관계가 있는 것으로 나타났다. 현재의 직무가 미래의 직무에 대하여 갖게 되는 수단으로써 현재의 직무가 만족스럽지 못한 직무라도 장차 맡게 될 직무의 수단이 된다면 이를 감수하려고 할 것이며 그 결과로 직무불만은 낮아지게 되고 이직가능성도 낮아지게 될 것이다(안관영·변태수, 1997).¹⁶³⁾

② 직무환경요인

조직 내에서 사회화 과정에 강력한 힘을 발휘하는 것 중의 하나가 개인과 동료와 상호작용하는 역학 관계이다. 이는 지원 또는 소외감을 유발하기도 한다. 종업원에 대한 배려가 직무만족을 높여 이직의도를 낮추어 준다는 연구가 있으나, 직무환경요인으로서의 리더십 스타일은 이직의도에 있어 인과관계는 밝히지 못하고, 단지 감독자와의 상호작용은 이직과 관계가 있는 것으로 나타나고 있다.

③ 조직전반요인

조직구조, 관리와 관련된 기업방침이나 정책 및 규모, 해당 산업의 기술수준 등은 대체로 직무태도에 영향을 미치기 보다는 조직몰입을 통하여 이직에 영향을

161) Hammer, W. C. & Schmitt, F. L.(1977). *Contemporary Problems in Personnel*. Chicago. Illinois: ST, Clair Press.

162) Price, J. L. & Mueller, C.(1981). A causal model of turnover for nurse. *Academy of Management Journal*, 24(3), pp. 543-565.

163) 안관영·변태수(1997). 전계논문.

미치는 것으로 주장된다. 정보의 전달체계로서 커뮤니케이션은 이직에 영향을 미치고, 조직 내의 직무가 표준화되어 있는 정도 또는 종업원들의 행위나 태도가 명시되어 있는 정도인 공식화는 직무몰입과 직무탐색, 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직 관리차원에서 상대적 임금수준, 상급자에 대한 고과, 상급자의 작업할당의 공정성이 이직에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 임금수준은 직무 외적요인과 함께 직무 불만족을 나타내는 대표적 요인으로 언급되고 있다. 그리고 승진정책이나 기회도 이직의 주요 결정 변수로 연구되고 있으며 이는 이직의도에 상당한 영향을 미치는 것으로 분석되었다(안관영·변태수, 1997).¹⁶⁴⁾

④ 기타 조직의 외적 요인

조직이 통제할 수 없는 사회문화적 및 경제적 영향요소는 이직에 영향을 준다고 볼 수 있다. 이직에 가장 직접적으로 영향을 줄 수 있는 요인은 개인이 처한 노동시장의 성격이라고 할 수 있을 것이다. 즉 바람직한 대안을 찾아낼 가능성이 많을 경우 쉽게 이익을 결정할 수 있고 쉽게 일자리를 얻을 수 있는 가능성이 크기 때문이다. 사회문화적 분위기 또한 같은 맥락에서 생각해보면, 개인의 능력이 강조되면서 아직 경험이 많은 사람에 대한 평가가 전적으로 부정적으로 나타내는 것은 아니다. 개인도 특정한 조직에서 평생직장을 추구하기보다는 자신이 담당한 업무에서 평생 직업을 찾고자 하는 경향이 높아지는 현상이 현저해 국가적인 경제상황도 이직에 영향을 미친다는 견해도 나타난다(이주일, 2006).¹⁶⁵⁾

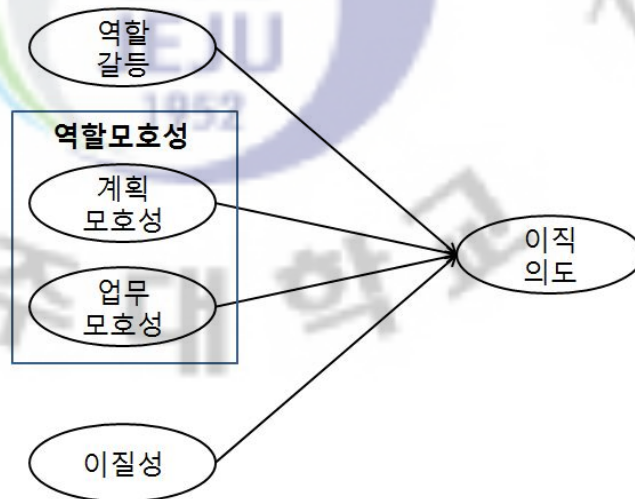
164) 안관영·변태수(1997). 전계논문, pp. 93-114.

165) 이주일(2006). 대학교수의 이직의도에 영향을 주는 요인의 분석: 대학교수는 여전히 안정된 자리인가? 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 19(4), pp. 543-572.

4. 선행연구의 검토

지금까지 호텔 분야 연구에서 많이 다루지지 않았던 인지된 이질성과 정서적 갈등 간의 관계와 결과변수로서 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 선행연구에서 개념에 대한 연구가 부족하였기 때문에 본 연구의 타당성을 높이기 위해서 개념 간의 관계를 파악할 필요성이 있다. 이에 따라 본 연구의 주요 개념인 인지된 이질성과 정서적 갈등에 대한 연구를 세부적으로 살펴보고자 하였다. 먼저 인지된 이질성과 관련된 연구를 보면 다음과 같다.

<그림 2-3> 스트레스 요인으로서의 이질성



자료원 : 신혜숙·손일락·류시영(2010). 외식산업 종사원의 직무 스트레스가 이직의도에 미치는 영향. 『관광연구저널』, 24(1), pp. 289-303.

신혜숙·손일락·류시영(2010)¹⁶⁶의 연구에서는 이질성이 직무스트레스의 하나로써 이질성을 일으키는 주요 요인으로 고려하고 있다. 특히 이질성은 상사-부하 교환관계 품질에 밀접한 영향을 미칠 수 있음을 강조하고 있으며, “업무에 대하여 사고방식의 차이를 느낀다, 회사에 대하여 사고방식의 차이를 느낀다, 업무 수행방식에 대해 이질성을 느낀다, 업무에 대해 이질성을 느낀다” 등 4개 변수들을 통해 측정하였다.

이러한 이론을 뒷받침하는 실증적 연구를 살펴보면 Roccas와 Schwartz(199

¹⁶⁶ 신혜숙·손일락·류시영(2010). 외식산업 종사원의 직무 스트레스가 이직의도에 미치는 영향. 『관광연구저널』, 24(1), pp. 289-303.

3)167)는 사회정체성 이론과 인지된 일관성 이론에 근거하여 내집단을 정의하는데 관련된 속성에서 유사성이 높으면 내집단 선호가 높다는 가설을 제안했다. 연구 결과, 내집단에 높게 정체화 된 피험자들은 중간 정도의 유사성 조건에서보다 높은 유사성 조건에서 더 높은 내집단 선호를 보였다. 이 연구는 종속변인으로 내집단 선호를 다루고 있지만, 내집단 정체화 된 조건에서만 유사성-매력 가설이 지지될 수 있다는 조건을 제시하였다.

다음으로 인지된 이질성과 정서적 갈등이 함께 고려된 연구로는 이수범·이은용(2006)¹⁶⁸⁾의 연구를 살펴볼 수 있다. 외식업체 종사원의 인지된 이질성은 정서적 갈등에 영향을 미치며 두 개의 개념은 상사-부하 교환관계에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 상사-부하 교환관계 즉 상사와 부하의 커뮤니케이션이 잘 이뤄질수록 절차공정성과 그룹성과도 좋은 것으로 나타나고 있다.

<그림 2-4> 이수범·이은용의 연구



자료원 : 이수범·이은용(2006). 전계논문.

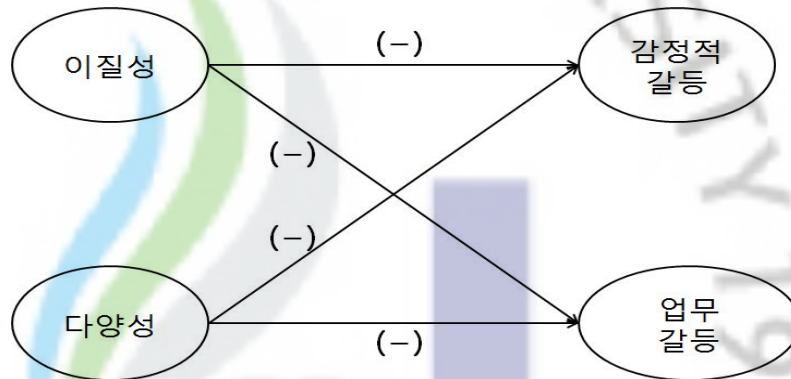
Pelled, Eisenhardt와 Xin(1999)¹⁶⁹⁾의 연구에서 이질성과 다양성이 정서적 갈등과 업무갈등에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 파악되었으며 이로 인하여 인구통계적 특성에 따른 다양성이 업무의 혼란을 초래할 수 있다고 제안하고 있다.

167) Roccas, S. & Schwartz, S. H.(1993). Effects of intergroup similarity on intergroup relations. *European Journal of Social Psychology*, 23, pp. 581-595.

168) 이수범·이은용(2006). 전계논문.

169) Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R.(1999). *op. cit.*

<그림 2-5> Pelled, Eisenhardt & Xin의 연구



자료원 : Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R.(1999). *op. cit.*.

또한 이러한 인구통계적 특성에 따른 다양성을 조정할 수 없을 때에는 직원들이 인지하는 이질성을 최소화하였을 때 정서적 갈등과 업무적 갈등을 감소시킬 수 있을 것으로 판단하고 있다. 또한 이론적으로 정서적 갈등과 업무적 갈등이 심화될 때에는 직무만족도가 낮아지고 이로 인하여 업무의 효율성이 낮아질 것이라 제안하고 있다.

지금까지 선행연구의 구조 개념 중 인지된 이질성과 정서적 갈등을 호텔 직원에 적용하여 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는지 종합적으로 구조관계를 수립하여 3장 연구설계에서 발전된 모형과 가설을 제시하였다. 그리고 호텔조직문화에 따라서 각 개념 간의 영향관계에 어떠한 차이가 있는지를 파악하고자 한다.

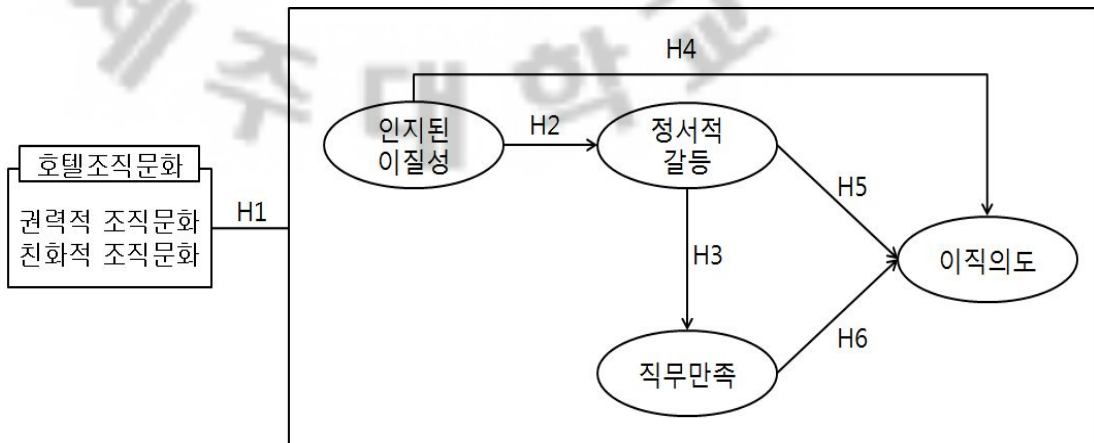
Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형 및 가설 설정

연구모형은 연구자의 이해를 도모하기 위하여 필요한 과정으로서 이론과는 상이한 특성을 갖게 된다. 즉 연구모델은 현상에 관련된 개념들 사이의 가정된 명제를 체계적으로 도식화하여 기존 변수들의 흐름을 파악하고 새로운 가설을 도출하는 데 이용되는 것으로서 체계적인 과학적 연구 또는 설명을 위한 분석도구로서 매우 필요한 연구과정이다.¹⁷⁰⁾

1) 연구모형

<그림 3-1> 연구모형



2) 가설의 설정

연구의 목적에 따라 구성 연구모형을 기반으로 연구가설을 설정하며 크게 6개의 연구가설을 설정할 수 있으며 각 가설별에 따라 세부가설을 설정할 수 있다. 연구의 연구가설을 다음과 같다.

170) 이지동(1993). 『사회과학의 메타분석 방법론』, 충남: 충남대학교 출판부, p. 124.

(1) 호텔조직문화에 따른 영향의 차이

신정하·김지은(2008)¹⁷¹⁾ 손현중(2008)¹⁷²⁾ 등의 연구에서는 호텔조직문화는 호텔 직원의 행동에 영향을 미치는 기본 요소로 밝히고 있다. 이러한 점은 본 연구에서 연구되고 있는 각 개념 간의 관계가 호텔조직문화에 따라 영향을 받을 수 있음을 말하고 있다. 따라서 다음과 같이 가설1을 수립하였다.

H1 : 호텔 직원이 인식하고 있는 호텔조직문화에 따라 인지된 이질성, 정서적 갈등, 직무만족, 이직의도의 영향관계에는 차이가 있을 것이다.

(2) 인지된 이질성과 정서적 갈등의 관계

갈등은 크게 인지된 갈등과 정서적 갈등으로 구분할 수 있으며 정서적 갈등에 주요하게 영향을 미칠 수 있는 요인으로 이질성과 다양성을 제시할 수 있다. Pelled 등(1999)¹⁷³⁾의 연구에서는 이질성이 정서적 갈등에 정(+)¹⁷⁴⁾의 영향을 미치고 있는 것으로 밝히고 있으며, 이수범·이은용(2006)¹⁷⁴⁾의 연구에서도 이질성이 정서적 갈등에 직접적인 정(+)¹⁷⁴⁾의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 다음과 같이 가설2를 설정하였다.

H2 : 호텔 직원의 인지된 이질성은 정서적 갈등에 유의한 영향을 미칠 것이다.

(3) 정서적 갈등과 직무만족의 관계

Wong과 Law(2002)¹⁷⁵⁾, Nikolaou와 Tsaousis(2002)¹⁷⁶⁾, 이화용(2004)¹⁷⁷⁾ 등에

171) 신정하·김지은(2008). 전계논문, pp. 202-203.

172) 손현중(2008). 전계논문, p. 29.

173) Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R.(1999). *op. cit.*

174) 이수범·이은용(2006). 전계논문.

175) Wong, C. & Law, K. S.(2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 243-274.

176) Nicolau, L. & Tsaousis, I.(2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), pp. 327-342.

177) 이화용(2004). 『변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구-리더의 감정 지능의 조절효과』. 경희대학교 대학원 박사학위논문.

의하면 정서적인 갈등이 발생하면 조직유효성에 영향을 미치는 동시에 종업원의 직무만족, 몰입과 건강, 이직성향, 창의성, 서비스의 품질, 고객의 충성심 등에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이에 따라 다음과 같이 가설3을 설정하였다.

H3: 호텔 직원의 정서적 갈등은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

(4) 인지된 이질성과 이직의도의 관계

이질성은 직무스트레스의 하나로써 이직의도를 일으키는 주요요인이라 할 수 있다. 개인 간 또는 집단 간에 공통된 특성을 공유하고 있는가 또는 이질적인 특성을 가지고 있는가의 문제로 한 개인이 가지고 있는 특성이 다른 구성원에 의하여 공유되고 있는가로 이러한 이질성은 선행연구에서 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 신혜숙·손일락·류시영(2010)¹⁷⁸⁾의 연구에서는 인지된 이질성이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 따라 다음과 같이 가설4를 설정하였다.

H4 : 호텔 직원의 인지된 이질성은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

(5) 정서적 갈등과 이직의도의 관계

정서적 갈등과 직무만족과의 관계에서와 같이 Wong과 Law(2002)¹⁷⁹⁾, Nikolaou와 Tsaousis(2002)¹⁸⁰⁾, 이화용(2004)¹⁸¹⁾ 등의 선행연구에서는 정서적 갈등이 이직의도에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악하고 있다. 최근에는 이러한 정서적 수준이 개인뿐만 아니라 집단 수준에서도 중요하게 고려되어 조직의 효과적인 운영이나 성과의 향상에 중요한 영향을 미치는 것으로 파악되고 있다. 이에 따라 다음과 같이 가설5를 설정하였다.

H5 : 호텔 직원의 정서적 갈등은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

178) 신혜숙·손일락·류시영(2010). 전계논문.

179) Wong, C. & Law, K. S.(2002). *op. cit.*

180) Nicolau, L. & Tsaousis, I.(2002). *op. cit.*

181) 이화용(2004). 전계논문.

(6) 직무만족과 이직의도의 관계

Griffeth 등(2000)¹⁸²⁾과 김형섭(2005)¹⁸³⁾ 등 많은 선행연구에서 직무만족과 이직의도 간의 관계를 연구하고 있으며 직무만족은 이직의도에 부(-)적 영향을 미쳐 직무만족을 향상시킴으로써 이직률을 낮추려는 호텔 경영 전략을 제시하고 있다. 이에 따라 가설6을 다음과 같이 수립하였다.

H6 : 호텔 직원의 직무만족은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2. 변수의 조작적 정의

1) 호텔조직문화

호텔조직문화란 호텔 조직체내에서 그 정체성을 표출하는 호텔리어만의 공유된 독특하고 고유한 가치관과 행동양식의 복합체로써 한 호텔에 소속된 직원들이 공유하고 있는 문화로써 두 개의 조직문화 즉, 권력적 조직문화와 친화적 조직문화로 분류되었다.

2) 인지된 이질성

인지된 이질성(perceived dissimilarity)은 호텔직원이 여러 가지 특성에 있어서 자신을 다른 직원들과 얼마나 다르게 생각하고 있는가에 대하여 주관적으로 인지한 차이를 말하며 소속의 이질성, 고용형태의 이질성, 동료와의 이질성, 상사와의 이질성 등 4개의 구성개념으로 인지된 이질성을 파악할 수 있다.

182) Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S.(2000). *op. cit.*

183) 김형섭(2005). *op. cit.*

3) 정서적 갈등

정서적 갈등(emotional conflict)이란 호텔 내 직원들 사이에서 인식하고 있는 대인관계에서의 양립불가능성으로 인한 긴장, 악의, 불쾌감을 포함하고 있으며, 고용형태의 갈등, 소속의 갈등, 동료와의 갈등, 상사와의 갈등 등의 4개의 구성개념으로 정서적 갈등을 파악할 수 있다.

4) 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 호텔직원이 자기직무와 관련되어 경험하는 모든 좋고 나쁨의 총화 또는 좋고 나쁨을 인식하는 균형상태에서 기인되는 하나의 태도라고 할 수 있다.

5) 이직의도

이직의도(turnover intention)는 호텔 직원의 심리적 상태로 현 직장에 머물고 싶은 척도를 나타내는데 이것은 현재 직장과 이직 가능한 타 조직에 대한 직원의 정서적 평가 상태를 의미하며 또한 현조직에서의 행동에 영향을 미치는 것을 의미한다.

3. 설문지의 구성 및 분석방법

1) 설문지의 구성

연구는 호텔 직원을 대상으로 하여 설문조사를 통한 실증분석이 이루어지며 설문지의 구성을 보면 크게 조직문화 관련 14개 문항, 인지된 이질성 관련 12개 문항, 정서적 갈등관련 16개 문항, 직무만족 관련 4개 문항, 이직의도 관련 5개 문항, 인구통계적 특성 관련 10개 문항으로 구성되었다.

호텔의 조직문화, 인지된 이질성, 정서적 갈등, 직무만족, 이직의도와 관련해서는 5점 Likert 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)로 구성되었으며 인구통계적 특성과 관련해서는 명목, 서열, 비율 척도로 구성하여 설문지를 구성하였다.

<표 3-1> 설문지의 구성

내 용	문항 수	척도
호텔의 조직문화	14	Likert 5점 척도
인지된 이질성	12	Likert 5점 척도
정서적 갈등	16	Likert 5점 척도
직무만족	4	Likert 5점 척도
이직의도	5	Likert 5점 척도
인구통계적 특성	10	명목척도, 서열척도, 비율척도
총 문항 수	61	-

2) 표본추출과 자료수집

제주에 위치한 특1급 호텔 직원을 대상으로 인지된 이질성, 정서적 갈등, 직무만족, 이직의도 간의 구조관계를 확인하고 조직문화에 따른 차이를 확인하기 위해 연구가 실시되기 때문에 실증분석을 위한 과학적 조사가 효율적으로 수행될 수 있도록 조사 자료는 다음과 같은 조사 설계에 의해서 수집하였다.

첫째, 조사대상지역은 제주 지역으로 한정하였으며 그 중에서도 특1급 호텔에
서 종사하는 직원을 중심으로 설문조사가 이뤄졌다.

둘째, 연구의 목적이 호텔 직원이 인식하고 있는 조직문화와 이직의도에 영향을
미칠 수 있는 개념 간의 관계를 파악하는 것이기 때문에 호텔 직원에 대한 제한
을 없애기 위하여 정규직과 비정규직 및 협력업체 직원들을 포함하여 설문조사를
실시하였다.

셋째, 설문조사의 신뢰성을 높이기 위하여 연구자가 직접 각 호텔을 방문하여
호텔 직원에게 연구의 목적을 인지시키고 설문 자료의 신뢰성을 높이고자 하였
으며 조사 자료의 편의를 최소화하기 위하여 성별, 연령별에 대한 비율을 맞추어
서 설문조사를 실시하였다.

다섯째, 각 호텔별 표본수를 유사하게 함으로써 한 호텔만의 특성이 연구결과
에 영향을 미치지 않도록 하였다. 다음 <표 3-2>와 같이 제주지역 특1급 관광호
텔 인원현황을 직접 조사하였다. 특1급 관광호텔 12개 호텔 인원현황을 파악한
결과 12개 호텔 객실 수는 3,622실에 근무하고 있는 직원 수는 정규직원 1,513명,
비정규직 226명, 협력업체(용역)소속 1,458명이 근무하고 있는 것으로 나타났다.

<표 3-2> 제주지역 특1급 관광호텔 인원현황

호텔명 (기호)	객실수	호텔 소속 인원			호텔 협력업체 인원			합계	유효표본수 / 모집단
		정규직	비정 규직	소계	정규직	비정 규직	소계		630 / 2,781(명)
A	512	358	23	381	120	0	120	501	18.0% 113명
B	202	79	18	97	63	0	63	160	5.7% 36명
C	282	175	20	195	115	0	115	310	11.1% 70명
D	225	75	6	81	197	0	197	278	9.9% 62명
E	313	107	29	136	23	0	23	159	6.0% 38명
F	380	92	49	141	120	0	120	261	9.3% 59명
G	224	107	12	119	78	0	78	197	7.1% 45명
H	429	176	29	205	190	0	190	395	14.2% 89명
I	500	246	32	278	172	0	172	450	16.2% 102명
J	288	8	0	8	360	0	360	368	-
K	90	42	8	50	20	0	20	70	2.5% 16명
L	177	48	0	48	0	0	0	48	-
합계	3,622	1,513	226	1,739	1,458	0	1,458	3,197	100% / 630명

자료원: 2010년 4월 1일 기준으로 연구자 작성.

설문조사는 하기 전 표본을 추출하기 위하여 호텔소속 정규직과 비정규직, 협력업체(용역)소속 직원이 골고루 분포하지 않아서 연구의 목적을 달성하기 위하여 호텔조직문화유형의 표본이 정확치 않으리라 판단된 바, 총모집단 3,197명중 J호텔 368명과 L호텔 48명을 제외한 10개 호텔에 근무하고 있는 총모집단 2,781명 중 630명을 유효표본수로 한정하였다.

그리고 특1급호텔 직원수를 직접 조사하여 모집단의 비율에 따라 설문조사를 호텔별 담당지배인을 직접 인터뷰하여 잘 설명을 한 후 2010년 4월 11일부터 2010년 4월 24일까지 15일간 설문조사를 실시하였다. 조사설계에 따라 630부의 설문지를 배포하여, 618부를 회수하였고 불성실한 응답을 제외한 613명(채택율 97.3%)을 유효표본으로 하였다.

3) 분석 방법

수집된 자료의 통계처리는 데이터 과정을 거쳐 SPSS 12.0과 AMOS 6.0을 통해 실시할 것이며, 분석방법은 빈도분석, 요인분석, 공변량구조분석 등을 이용하고자 한다.

첫째, 표본이 된 제주지역 호텔 직원들의 인구통계적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 설문지를 구성하고 있는 각 항목들의 측정척도 신뢰성을 검증하기 위하여 내적일관성(internal consistency reliability)을 고려하기 위한 Chronbach's Alpha 계수를 활용하여 분석을 실시하여 신뢰도를 분석하였다.

셋째, 인지된 이질성, 정서적 갈등, 직무만족, 이직의도에 대한 타당성 검증을 위하여 확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)을 실시하였다.

넷째, 측정모형분석에 추출된 요인을 이용하여 확인적 요인 분석을 실시하고 이를 바탕으로 선형회귀분석과 구조모형에서는 상관관계 행렬을 이용한 구조모형을 확인하고자 하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 특성

1) 인구통계적 특성

표본의 인구통계적 특성을 살펴보면 성별에서는 남성이 368명으로 60.0%, 여성이 245명으로 40.0%의 비율을 나타냈다. 연령대에 있어서는 30대가 219명으로 35.7%, 40대가 160명으로 26.1%, 20대가 147명으로 24.0%, 50대 이상이 87명으로 14.2%의 비율을 나타냈다. 월소득에서는 100-200만원이 270명으로 44.0%, 200-300만원이 169명으로 27.6%, 100만원 미만인 95명으로 15.5%의 비율을 나타냈다. 결혼여부를 살펴보면 기혼인 342명으로 55.8%, 미혼이 271명으로 44.2%의 비율을 나타냈다. 학력에서는 전문대재학 또는 졸업이 296명으로 48.3%의 비율을 나타냈고, 대학교 재학 또는 졸업이 181명으로 29.5%, 고졸 이하가 115명으로 18.8%, 대학원 재학 또는 졸업이 21명으로 3.4%의 비율을 나타냈다.

<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성

구분		빈도	퍼센트	구분		빈도	퍼센트	
성별	남성	368	60.0	월소득	100만원 미만	95	15.5	
	여성	245	40.0		100-200만원	270	44.0	
연령대	20대	147	24.0		200-300만원	169	27.6	
	30대	219	35.7		300-400만원	55	9.0	
	40대	160	26.1		400-500만원	17	2.8	
	50대 이상	87	14.2		500만원 이상	7	1.1	
학력	고졸이하	115	18.8		결혼 여부	기혼	342	55.8
	전문대재학졸	296	48.3			미혼	271	44.2
	대학재학졸	181	29.5					
	대학원재학졸	21	3.4					

2) 업무행태적 특성

표본의 업무행태적 특성을 살펴보면 근무부서에 있어서는 객실부문이 162명으로 26.4%, 객실관리부문이 145명으로 23.7%, 식음료부문이 123명으로 20.1%, 관리부문이 110명으로 17.9%, 조리부문이 73명으로 11.9%의 비율을 나타냈다. 직위를 살펴보면 사원이 388명으로 63.3%, 주임 및 계장급이 121명으로 19.7%의 비율을 나타냈다. 직영 및 협력업체 현황을 보면 호텔 소속 직원이 472명으로 77.0%, 협력업체 직원이 141명으로 23.0%의 비율을 나타냈다.

<표 4-2> 표본의 업무행태적 특성

구분		빈도	비율	구분		빈도	비율
근무 부서	객실부문	162	26.4	직영/ 협력업체	호텔 소속	472	77.0
	객실관리부문	145	23.7		협력업체	141	23.0
	식음료부문	123	20.1	정규직/ 비정규직	정규직	467	76.2
	조리부문	73	11.9		비정규직	146	23.8
	관리부문	110	17.9		호텔 근속연수	2년 미만	132
'직위	사원	388	63.3	2-5년		154	25.1
	주임&계장급	121	19.7	6-10년		126	20.6
	대리&과장급	77	12.6	11-15년		93	15.2
	부장&팀장급 이상	27	4.4	16년 이상	108	17.6	

정규직 및 비정규직 현황을 살펴보면 정규직이 467명으로 76.2%, 비정규직이 146명으로 23.8%의 비율을 나타냈다. 호텔 근속연수를 살펴보면 2-5년이 154명으로 25.1%, 2년 미만이 132명으로 21.5%, 6-10년이 126명으로 20.6%, 16년 이상이 108명으로 17.6%, 11-15년이 93명으로 15.2%의 비율을 나타냈다.

<표 4-3> 직영 및 협력업체 소속에 따른 직위 현황

구분			직위				전체
			사원	주임&계장급	대리&과장급	부장&팀장급 이상	
직영 및 협력	호텔 소속	빈도	273	111	71	17	472
		직영협력의 %	57.8%	23.5%	15.0%	3.6%	100.0%
	협력업체	빈도	115	10	6	10	141
		직영협력의 %	81.6%	7.1%	4.3%	7.1%	100.0%
전체		빈도	388	121	77	27	613
		직영협력의 %	63.3%	19.7%	12.6%	4.4%	100.0%

표본의 직영 및 협력업체 소속에 따른 직위 현황을 살펴보면 결과 호텔소속 직원의 경우 주임 및 계장급이 11명으로 23.5%의 가장 높은 비율을 나타내는데 비해, 협력업체 직원의 경우 사원이 115명으로 81.5%의 가장 높은 비율을 나타내, 호텔소속인지 협력업체 소속인지에 따라 직위에 차이가 있는 것을 확인해볼 수 있다.

<표 4-4> 직영 및 협력업체 소속에 따른 정규직 및 비정규직 현황

구분			정규직 및 비정규직		전체
			정규직	비정규직	
직영 및 협력	호텔 소속	빈도	358	114	472
		직영협력의 %	75.8%	24.2%	100.0%
	협력업체	빈도	109	32	141
		직영협력의 %	77.3%	22.7%	100.0%
전체		빈도	467	146	613
		직영협력의 %	76.2%	23.8%	100.0%

직영 및 협력업체 소속에 따른 정규 직 및 비정규직 현황을 살펴본 결과 호텔 소속인 472명 중 정규직이 358명으로 75.8%, 비정규직이 114명으로 24.2%의 비율을 나타냈다. 협력업체 141명 중 정규직이 109명으로 77.3%의 비율을 나타냈고, 비정규직이 32명으로 22.7%의 비율을 나타냈다. 전반적으로 호텔 소속 및 협력업체 모두 정규직이 비정규직보다 많은 비율을 나타냈다.

2. 측정항목의 평가

1) 신뢰도 및 타당성 평가

설문조사에서 사용된 항목이나 척도가 어느 정도 측정하고자 하는 대상을 정확하게 측정하고 있으며, 그 측정결과가 추가적인 통계적 분석을 진행하기에 적합한 것인가를 확인하기 위하여 우선 신뢰성 검증을 실시하였다.

신뢰성이란 둘 이상의 관찰자가 각기 관찰해서 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도로, 즉 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도로, 변량에 대한 체계적 정보를 반영하는 정도를 나타낸다. 이러한 신뢰성 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다. 보통 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 높이기 위해 크론바흐 알파계수(cronbach's alpha)를 이용한 내적일관성 검증을 한다. 알파계수를 통한 신뢰도 분석은 하나의 개념에 대하여 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 이용할 경우 해당 문항을 가지고 가능한 모든 반분신뢰도(split-half reliability)를 구하고 이들의 평균치를 산출한 크론바흐 알파계수를 통해 신뢰도를 평가하는 것이다. 알파계수가 0.6 이상이면 신뢰성에는 이상이 없는 것으로 파악하고 있으며 0.8 이상이면 신뢰도가 매우 높은 것으로 판단하고 있다.

타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해 내는 정도를 나타내는 것으로 평가방법에 따라 내용타당성, 기준에 의한 타당성, 개념타당성 등 3가지로 나누어진다. 내용타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 어느 정도나 측정할 수 있는가를 보여주는 것으로서 측정하고자 하는 구성개념의 조작적 정의의 적절성 여부를 판단하는 근거자료가 된다. 기준에 의한 타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래 시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측할 수 있는 정도를 의미한다. 개념타당성은 한 개념이 다른 개념과 구별되는 정도를 설명하는 것으로 요인분석을 통해 설문 자체의 타당성을 양적으로 평가할 수 있다. KMO와 Bartlett의 구형성 검증은 수집된 자료가 요인분석에 적합한지 여부를 판단하기 위한 통계적인 과정이라고 할 수 있다.

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)는 .5보다 크면 요인분석을 계속 진행할 수 있다는 것을 나타내 준다.¹⁸⁴⁾

<표 4-5> 호텔 조직문화에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

요인 및 변수명		성분		공통성	신뢰성 계수
		1	2		
권위적 조직 문화	업무수행에 있어서 공식적인 절차와 규정 적용이 강조된다	.808	.180	.685	.861
	조직의 안정과 질서를 중요시하는 분위기이다	.736	.321	.645	
	엄격한 결재과정을 통해 업무수행과정이 통제된다	.728	.153	.553	
	위계질서의 확립이 강조되고 있다	.716	.216	.560	
	환경 변화에 따른 조직변화와 업무혁신을 강조한다	.674	.379	.597	
	모든 구성원들이 회사업무에 적극 참여하고 충성심을 가지고 있다	.665	.329	.551	
친화적 조직 문화	구성원에 대한 인간적인 배려와 관심 정도가 높다	.226	.819	.721	.840
	경영자들은 직원을 존중하고 신뢰한다	.206	.804	.689	
	고객만족의 혁신적인 서비스 개발을 강조한다	.230	.723	.575	
	가족적인 분위기이며 서로 신뢰한다	.243	.695	.542	
	구성원의 자율적인 창의성과 독창성을 중요시 한다	.349	.645	.537	
고유치		5.366	1.291		
분산설명력		48.779	11.733		
누적분산설명력		48.779	60.512		
KMO=.889		Bartlett의 구형성검증 $\chi^2=3189.116$		유의확률=.000***	

호텔 조직문화에 대한 신뢰성분석 결과 1요인에 대해서는 0.861, 2요인에 대해서는 0.840으로 0.8 이상의 높은 신뢰성 정도를 나타내고 있는 것으로 확인되었다. 하지만 신뢰성분석에서 3개의 변수가 삭제되었는데 “형식적인 절차보다는 합리적인 목표달성을 중요시하고 있다”, “공식적인 지위보다는 전문지식과 능력이 중시된다”, “경쟁지향적인 조직풍토를 갖고 있다”는 신뢰성을 떨어뜨리는 변수로 확인되어 삭제되었다. 타당성 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과 두 개 요인이 추출되었으며 KMO는 0.889, Bartlett의 구형성검증 값은 3189.116의 값을 가지며 이에 대한 유의도는 $p<.001$ 의 값을 나타냈다. 고유치 1

184) 김계수(2004). 『AMOS 구조방정식 모형분석』, 서울: 한나래, pp. 145-224.

을 기준으로 1 이상의 값을 가지는 두 요인이 추출되었으며, 두 요인의 충분산설 명력은 60.512를 나타냈다. 첫 번째 요인은 6개의 변수로 구성되어 있으며 Cameron & Quinn(1999)과 신정하·김정은(2008)¹⁸⁵⁾의 연구 요인을 바탕으로 하여 “권위적 문화”라 명명하였다. 두 번째 요인은 5개의 변수로 구성되어 있으며 서 인덕(1986)의 연구 요인을 바탕으로 하여 “친화적 문화”라 명명하였다.

<표 4-6> 인지된 이질성에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

요인 및 변수		성분				공통성	신뢰도 계수
		1	2	3	4		
소속의 이질성	호텔 직원과 협력업체 직원 간에는 업무를 수행하는 방식에 차이가 있다	.844	.359	.145	.173	.892	.929
	호텔 직원과 협력업체 직원 간에는 회사를 대하는 태도에 차이가 있다	.837	.362	.130	.162	.874	
	호텔 직원과 협력업체 직원 간에는 생각하는 방식에 차이가 있다	.783	.340	.108	.162	.845	
고용 형태의 이질성	정규직/비정규직 직원 간에는 생각하는 방식에 차이가 있다	.325	.815	.158	.181	.828	.889
	정규직/비정규직 직원 간에는 업무를 수행하는 방식에 차이가 있다	.348	.798	.141	.125	.793	
	정규직/비정규직 직원 간에는 회사를 대하는 태도에 차이가 있다	.326	.771	.130	.173	.822	
동료와의 이질성	내 동료들과 내가 업무를 수행하는 방식에는 차이가 있다	.109	.098	.847	.206	.782	.845
	내 동료들과 내가 회사를 대하는 태도에는 차이가 있다	.056	.178	.839	.104	.750	
	내 동료들과 내가 생각하는 방식에는 차이가 있다	.145	.077	.831	.213	.762	
상사와와의 이질성	내 상사와 나의 생각하는 방식에는 차이가 있다	.052	.233	.072	.858	.799	.804
	내 상사와 내가 업무를 수행하는 방식에는 차이가 있다	.157	.104	.260	.832	.795	
	내 상사와 나는 회사를 대하는 태도에 차이가 있다	.316	.072	.360	.657	.666	
고유치		5.840	2.001	1.141	1.021		
분산설명력		48.667	16.674	9.505	5.212		
누적분산설명력		48.667	65.341	74.846	80.058		
KMO=.883		Bartlett의 구형성검증 $\chi^2=4898.841$			유의확률=.000***		

인지된 이질성에 대한 신뢰성 분석 결과 모든 요인에 대한 신뢰도계수가 .8 이상으로 높은 신뢰도계수를 나타냈으며, 신뢰성 분석에서는 제거될 변수가 없는 것으로 확인되었다. 타당성 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과 4개의 요인이 추출되었으며, KMO 값은 0.883, Bartlett의 구형성검증치는 4898.841로

185) 신정하·김지은(2008). 전제논문.

나타났고 이에 대한 유의확률은 $p < .001$ 의 값을 나타냈다. 1요인은 호텔 직원과 협력업체 직원 간에 발생할 수 있는 업무 수행 및 생각하는 방식에 대한 차이이기 때문에 “소속의 이질성”이라 명명하였다. 2요인은 정규직 직원과 비정규직 직원 간에 발생할 수 있는 업무 수행 및 생각하는 방식의 차이이기 때문에 “고용 형태의 이질성”이라 명명하였다. 3요인은 자신과 동료들 간에 발생할 수 있는 업무수행 및 생각하는 방식의 차이를 말하기 때문에 “동료와의 이질성”이라 명명하였다. 4요인은 자신과 상사 간에 발생할 수 있는 업무수행 및 생각하는 방식의 차이이기 때문에 “상사와의 이질성”이라 명명하였다.

<표 4-7> 정서적 갈등에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

요인 및 변수		성분				공동성	신뢰도 계수
		1	2	3	4		
고용 형태의 갈등	정규직/비정규직 직원 간에는 감정적인 충돌 또는 언쟁이 있다	.836	.344	.121	.157	.857	.919
	정규직/비정규직 직원 간에는 긴장감이 있다	.793	.314	.111	.115	.754	
	정규직/비정규직 직원 간에는 서로 화를 내는 경우가 있다	.775	.386	.194	.167	.816	
	정규직/비정규직 직원 간에는 마찰이 있다	.766	.378	.182	.165	.791	
소속의 갈등	호텔 직원과 협력업체 직원 간에는 서로 화를 내는 경우가 있다	.335	.832	.166	.172	.862	.923
	호텔 직원과 협력업체 직원 간에는 감정적인 충돌/언쟁이 있다	.383	.812	.133	.171	.853	
	호텔 직원과 협력업체 직원 간에는 마찰이 있다	.332	.779	.202	.218	.806	
	호텔 직원과 협력업체 직원 간에는 긴장감이 있다	.428	.741	.031	.142	.753	
동료와의 갈등	나는 내 동료들에게 화가 나는 경우가 있다.	.059	.113	.827	.142	.721	.858
	내 동료들과 나의 관계에는 성격적인 충돌 또는 언쟁이 있다	.212	.102	.823	.201	.773	
	내 동료들과 나의 관계에는 긴장감이 있다	.012	.099	.790	.147	.656	
	내 동료들과 나의 관계에는 마찰이 있다	.231	.106	.777	.166	.695	
상사와의 갈등	내 상사와 나의 관계에는 감정적인 충돌 또는 언쟁이 있다	.184	.081	.151	.852	.789	.853
	내 상사와 나의 관계에는 마찰이 있다	.215	.205	.234	.807	.795	
	나는 내 상사에게 화가 나는 경우가 있다	.048	.244	.261	.801	.771	
고유치		7.285	2.316	1.305	1.028		
분산설명력		48.568	15.442	8.703	5.226		
누적분산설명력		48.568	64.010	72.712	77.938		
KMO=.908		Bartlett의 구형성검증 $\chi^2=6791.814$				유의확률=.000***	

정서적 갈등에 대한 신뢰성 분석 결과 “내 상사와 나의 관계에는 긴장감이 있

다” 변수는 신뢰성을 떨어뜨리는 것으로 확인되어 측정변수에서 삭제되어 총 15 개 항목을 최종변수로 활용하였다. 각 요인별 신뢰도 계수를 살펴보면 모두 .8 이상으로 신뢰성이 매우 높은 것을 확인해볼 수 있다. 타당성 검증을 위한 탐색적 요인분석을 실시한 결과 KMO 값은 0.908, Bartlett의 구형성검증치는 6791.814이며 이에 대한 유의확률 $p < .001$ 로 유의한 값을 나타내고 있다. 요인분석을 실시한 결과 4개 요인이 추출되었는데 총분산설명력은 77.938의 값을 나타내고 있으며, 각 요인을 구성하는 측정변수에 따라 요인명을 부여하였다. 1요인은 정규직 직원과 비정규직 직원 간에 발생할 수 있는 갈등을 의미하기 때문에 “고용형태의 갈등”이라 명명하였다. 2요인은 호텔 직원과 협력업체 직원 간에 발생할 수 있는 갈등을 의미하기 때문에 “소속의 갈등”이라 명명하였다. 3요인은 자신과 동료 직원 간에 발생할 수 있는 갈등을 의미하기 때문에 “동료와의 갈등”이라 명명하였다. 4요인은 자신과 상사 사이에 발생할 수 있는 마찰 또는 갈등을 의미하기 때문에 “상사와의 갈등”이라 명명하였다.

<표 4-8> 직무만족과 이직의도에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

요인 및 변수		성분		공통성	신뢰도 계수
		1	2		
직무 만족	나는 직장을 선택할 때 이곳을 택한 것이 매우 기쁘다	.873	-.180	.795	.899
	나는 이 호텔의 직원이 된 것을 다른 사람에게 자주 자랑스럽게 말한다	.873	-.199	.802	
	나는 우리 호텔에 대하여 소속감을 느끼고 있다	.865	-.183	.782	
	많은 호텔 중에서 나에게 이곳은 가장 좋은 일자리이다	.763	-.333	.693	
이직 의도	종종 이 호텔을 그만두고 싶은 생각이 든다	-.272	.838	.776	.860
	현재보다 조금이라도 여건이 나빠진다면 나는 이 호텔을 떠날 것이다	-.256	.819	.736	
	나는 다른 호텔에서 일해보고 싶다	-.062	.792	.631	
	조만간 새 직장을 찾아 나설 생각을 하고 있다	-.236	.791	.681	
	현 호텔에 오래 근무해 보았자 별로 얻을게 없을 것 같다	-.347	.547	.499	
고유치		4.859	1.535		
분산설명력		53.993	17.061		
누적분산설명력		53.993	71.053		
KMO=.893		Bartlett의 구형성검증 $\chi^2 = 3216.048$		유의확률=.000***	

호텔 직원의 직무만족과 이직의도에 대한 신뢰성 분석 결과 모든 변수가 분석

에 이용되었으며 1요인에 대해서는 0.899, 2요인에 대해서는 0.860의 신뢰도계수를 나타내 전체적으로 신뢰성이 높은 것을 확인해볼 수 있다. 타당성 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과 KMO는 0.893의 값을 나타냈고 Bartlett의 구형성검증치는 3216.048이며 이에 대한 유의확률은 $p < .001$ 의 값을 나타냈다. 고유치 1을 기준으로 하여 요인분석 결과 공통성은 모두 .4 이상의 값을 나타냈고, 총분산설명력은 71.053의 값을 나타냈다. 1요인은 호텔 직원으로서의 자부심과 업무에 대한 만족을 묻는 질문이기 때문에 “직무만족”이라 명명하였으며, 2요인은 자사 호텔을 떠나고 싶거나 다른 호텔로 옮기고 싶어 하는 의견을 묻는 질문이기 때문에 “이직의도”라 명명하였다.

2) 확인적 요인분석

확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)은 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 관계를 미리 설정해 놓은 상태에서 요인분석을 하는 경우를 말한다. 즉, 확인적 요인분석은 연구자의 지식에 근거하여 내재된 요인 차원 및 가설을 확인하는 수단으로 사용되는 경우를 말한다. 요인분석에서 측정변수간의 상관관계는 배후에 숨겨져 있는 적은 수의 잠재요인이 미치는 영향에 의하여 발생한다고 가정한다. 잠재요인은 개념, 공통요인, 잠재변수 등의 단어를 쓰기도 하는데 연구방법론에서는 조작적 정의(operational definition)로 이해하면 되며¹⁸⁶⁾ 본 연구에서도 연구모형과 함께 각 잠재요인에 대한 조작적 정의를 실시하였다.

확인적 요인분석은 관측변수들과 잠재변수들 간의 관계에 초점을 맞추고 있다. 확인적 요인분석 모델은 요인들 간의 인과관계에 초점을 두는 것이 아니고 관측된 측정치들이 특정한 요인(잠재요인)들을 구성하는 관계에 초점을 둔 것이기 때문에 이를 측정모델이라고 한다. 확인적 요인분석은 일반 LISREL(Linear Structural Relationship) 모델의 한 부분으로서 특정 개념의 측정에 대한 척도의 타당성 평가에 특히 유용한 분석방법이다.¹⁸⁷⁾ 구조방정식모형과 관련하여 모형의 평가는 일정한 규칙이 있는 것이 아니기 때문에 연구자마다 적합지수에 대한 논의가 많이 이뤄지고 있다. 본 연구에서는 개념신뢰도(CCR: composit constructed reliability)와 분산추출지수(AVE: variance extracted), χ^2 값(자유도, 유의확률), Q 값, 적합도지수(GFI: goodness of fit index), 조정된 부합치(AGFI: adjusted goodness of fit index), 원소간 평균차이(RMR: root mean square residual), 비교부합치(CFI: comparative fit index)를 중심으로 모형의 적합도를 파악하고자 한다. 개념 신뢰도(CCR)는 0.7이상, 분산추출지수(AVE)는 0.5이상이면 측정모형은 적합하다고 할 수 있으며, Q값은 3이하, 적합도지수(GFI)는 0.9이상, 조정된 부합지수(AGFI)는 0.9이상, 잔차평균(RMR)은 0에 가까울수록, 비교부합치(CFI)는 1에 가까울수록 양호한 모형이라고 할 수 있다.

186) 김계수 (2007). 『구조방정식모형 분석』, 서울: 한나래, p. 347.

187) 최성대 (2008). 『은행의 관계마케팅 관련 요인의 구조적 관계에 관한 연구』. 동의대학교 대학원 박사학위논문, p. 48.

<표 4-9> 측정변수에 대한 확인적 요인분석

잠재요인	측정요인	표준적재치	오차	CCR ^a	AVE ^b
인지된 이질성	소속의 이질성	.859	.241	0.731	0.513
	고용형태의 이질성	.867	.215		
	동료와의 이질성	.437	.449		
	상사와의 이질성	.545	.398		
정서적 갈등	고용형태의 갈등	.853	.218	0.856	0.757
	소속의 갈등	.878	.187		
	동료와의 갈등	.452	.484		
	상사와의 갈등	.550	.490		
직무만족	직장 선택 만족	.864	.228	0.846	0.648
	호텔 소속 자부심	.848	.234		
	호텔 소속감	.845	.249		
	자기 일자리 만족	.774	.383		
이직의도	호텔 사퇴 의향	.763	.455	0.856	0.749
	상황에 따른 사퇴 의향	.650	.689		
	다른 호텔 취업 의도	.874	.260		
	새 직장에 이직의도	.827	.346		
	호텔에 대한 비신뢰	.624	.679		

a CCR(Composite Construct Reliability: 구성개념신뢰도)

b AVE(Average Variance Extracted: 평균분산추출값)

χ^2 (df, 유의확률)=622.883(113, 0.000) Q=5.512, GFI=.883, AGFI=.841, RMR=.058, NFI=.889, CFI=.907

확인적 요인분석 결과를 살펴보면 GFI, AGFI, NFI, CFI 값은 9이상이거나 0.9에 가까운 값을 나타내고 있으며 RMR도 양호한 값을 나타내고 있다. 표준적재치와 오차를 통해 확인된 구성개념신뢰도(CCR)는 모두 0.7이상이며, 분산추출값(AVE)도 0.5이상으로 이용하고자 하는 인지된 이질성, 정서적 갈등, 직무만족, 이직의도 요인의 신뢰성 및 타당성이 확보됨을 확인할 수 있다.

3. 가설의 검증

1) 가설1의 검증

가설1의 검증을 위해서 조직문화에 따른 집단 구분이 필요하다. 이를 위해서 호텔 직원 인식하고 있는 조직문화를 측정하고 이에 따른 군집분석과 판별분석을 다음 <표 4-10>과 같이 실시하였다.

<표 4-10> 호텔 직원이 인식하고 있는 조직문화에 따른 군집분석 및 판별분석

군집 분석	군집	권위적 문화	친화적 문화	
	군집1 (n=343) : 권위적 조직문화 군집2 (n=270) : 친화적 조직문화		4.05 3.01	2.71 3.74
	F값 (Prob.)	715.346 (.000 ^{***})	631.256 (.000 ^{***})	
판별 분석	예측 소속군집		군집1(%)	군집2(%)
	실제군집			
	군집1	340(99.1)	3(.9)	
	군집2	0(.0)	270(100.0)	

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

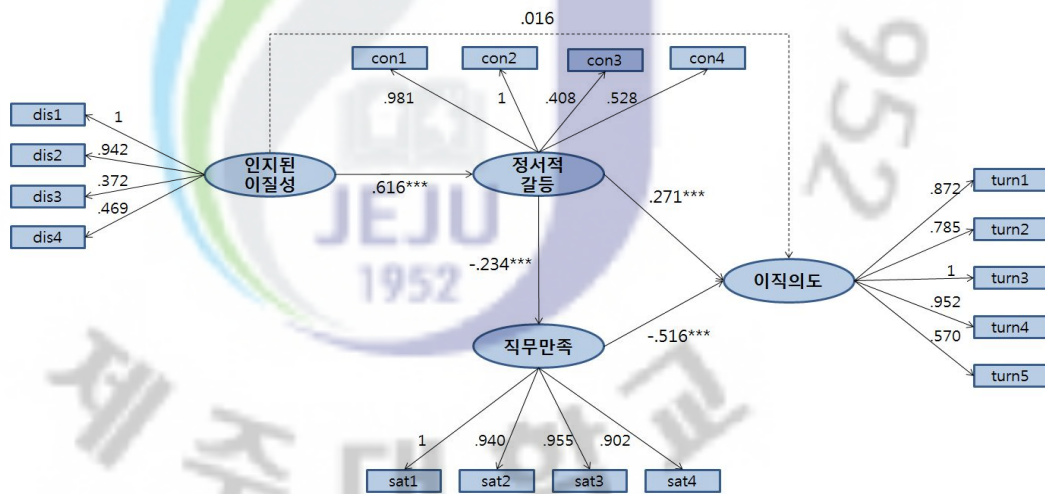
Wilks' Lambda=.354, 카이제곱=633.505, Prob=.000^{***}, 적중률(Hit Ratio) = 99.5%

호텔 직원이 인식하고 있는 조직문화에 따른 군집분석 결과 권위적 조직문화(n=343)와 친화적 조직문화(n=270)로 분류할 수 있었으며 집단 간 차이검증을 실시한 결과 p<.001 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 군집분석 결과에 대해 타당성을 확보하기 위하여 판별분석을 실시하였다. 집단의 기준은 군집분석 결과에 따른 두 집단을 기준으로 삼고 이에 따른 조직문화의 차이를 분석한 결과 군집분석에 따른 집단 분류와 판별분석의 결과가 같은 결과 즉, 적중률이 99.5%를 나타내고 있어서 군집분석결과를 집단구분에 직접 적용하였다.

이러한 집단 구분을 통하여 이론적 고찰을 통해 구성된 인지된 이질성, 정서적 갈등, 직무만족과 이직의도 간의 구조관계를 집단 간 차이분석할 수 있을 것이다. 인지된 이질성과 정서적 갈등은 탐색적 요인분석을 통해 각각 4개의 요인이 추출되었으며 요인을 구성하는 변수들의 평균값을 통해 요인점수를 구성하였다. 이러한 1차 요인분석을 실시한 후 각 요인을 측정변수로 다시 설정하고 각 4개

의 측정변수를 통해 인지된 이질성과 정서적 갈등이라는 잠재변수를 새롭게 설정함으로써 2차 요인분석을 실시하였다. 그러므로 연구에서 이용되는 4개 개념의 구조모형은 직무만족과 이직의도에서는 1차 요인분석, 인지된 이질성과 정서적 갈등에서는 2차 요인분석을 실시하여 1차 요인분석과 2차 요인분석이 복합적으로 사용된 구조모형이라 할 수 있다.

<그림 4-1> 구조모형의 검증결과



$$\chi^2(df, \text{유의도})=339.821(106, .000), Q=3.206, GFI=.940, AGFI=.913, RMR=.053, CFI=.957$$

구조모형을 살펴보면 인지된 이질성은 정서적 갈등과 직무만족 및 이직의도에 영향을 미치는 독립변수이며, 정서적 갈등은 인지된 이질성과의 관계에서는 종속변수이지만 직무만족과 이직의도와는 독립변수이다. 직무만족은 정서적 갈등과의 관계에서는 종속변수이지만 이직의도와는 독립변수이다. 이직의도는 인지된 이질성과 정서적 갈등 그리고 직무만족에 의해 설명되는 종속변수라 할 수 있다.

가설1의 검증을 위하여 인지된 이질성, 정서적 갈등, 직무만족, 이직의도 간의 구조모형을 먼저 확인한 결과 인지된 구조모형의 검증 결과인 <그림 4-1>과 <표 4-11>을 살펴보면 5개의 경로 중 4개의 경로가 유의한 것을 확인해 볼 수 있었다.

구조모형 검증 결과를 세부적으로 살펴보면 첫째, 인지된 이질성은 정서적 갈

등에 미치는 영향인 경로계수는 0.616의 정(+)의 값을 나타냈으며 $p < .001$ 수준에서 유의한 값을 나타냈다.

<표 4-11> 구조모형의 검증결과

구분	항목	경로	경로계수	표준편차	CR	가설채택 여부
경로1	인지된 이질성	⇒ 정서적 갈등	.616	.041	14.934 ***	채택
경로2	정서적 갈등	⇒ 직무만족	-.234	.066	-3.533 ***	채택
경로3	인지된 이질성	⇒ 이직의도	.016	.060	.261	기각
경로4	정서적 갈등	⇒ 이직의도	.271	.066	4.102 ***	채택
경로5	직무만족	⇒ 이직의도	-.516	.047	-10.925 ***	채택

모형적합도: $\chi^2(df, \text{유의도})=339.821(106, .000)$, $Q=3.206$, $GFI=.940$, $AGFI=.913$, $RMR=.053$, $CFI=.957$

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

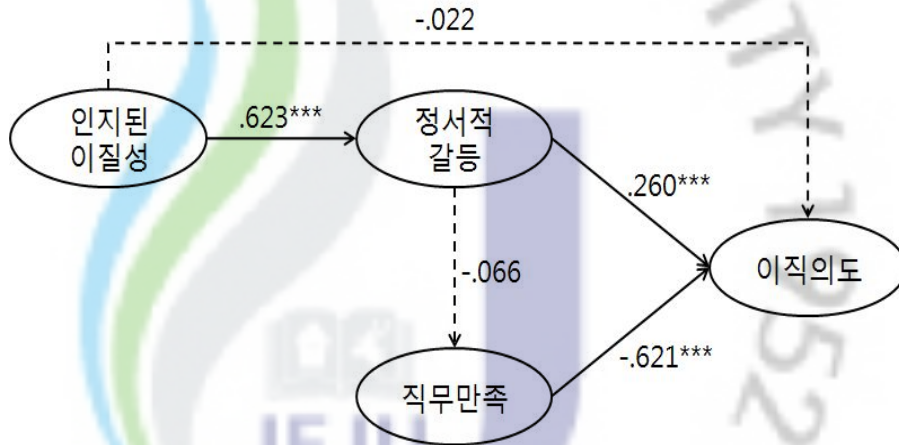
둘째, 정서적 갈등이 직무만족에 미치는 영향인 경로계수는 -0.234의 값을 나타냈고 CR값이 -3.533으로 유의한 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 인지된 이질성이 이직의도에 미치는 영향인 경로계수값을 보면 0.016의 값을 나타냈지만 CR값이 0.261로 경로값은 기각되었다. 넷째, 정서적 갈등이 이직의도에 미치는 영향인 경로계수값은 0.271이며 이에 대한 CR값은 4.102로 유의한 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 다섯째, 직무만족이 이직의도에 미치는 영향을 분석한 결과 경로계수값은 -0.516이며 이에 대한 CR값은 -10.925로 유의한 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

구조모형의 적합도를 보았을 때 구조모형은 성립되는 것으로 확인되었으며 가설1의 검증을 위하여 직원이 인식하고 있는 조직문화에 따른 구조모형의 차이를 분석하기 위한 군집분석을 실시하였다.

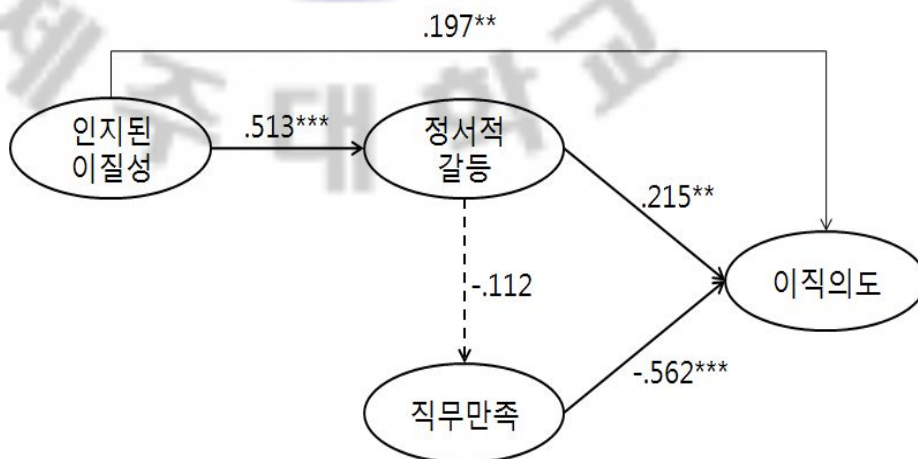
조직문화에 따른 집단 간 구조모형에 차이를 확인하기 위하여 구조모형 차이 검증을 실시한 결과 경로계수값들을 비교해볼 때 권위적 조직문화에서는 인지된 이질성이 이직의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만 친화적 조직문화에서는 인지된 이질성이 이직의도에 $p < .01$ 수준에서 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

<그림 4-2> 조직문화에 따른 구조모형의 차이

<권위적 조직문화의 구조모형>



<친화적 조직문화의 구조모형>



조직문화에 따른 경로계수 차이 분석을 실시한 결과에서 살펴보면 권위적 집단의 경로1에서 권위적 집단 경로5까지와 친화적 집단 경로1에서 친화적 집단 경로2까지의 교차점이 t값으로 설정되었다.

이러한 경로 차이가 유의한 것인지 확인하기 위하여 두 집단 간에 구조모형 차이를 분석한 결과 <표 4-12>과 같이 인지된 이질성이 이직의도에 영향을 미치는 경로3에서 t값이 2.574의 값을 나타내어 두 집단 간에 유의한 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 선행연구에서는 인지된 이질성이 이직의도에 직접적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있지만,¹⁸⁸⁾ 연구결과를 살펴보면 권위적 조직

문화를 인지하는 집단에서는 인지된 이질성이 이직의도에 직접적인 영향을 미치지 않고 있지만 친화적 조직문화를 인지하는 집단에서는 인지된 이질성이 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 집단 간 차이성을 파악해볼 수 있다.

<표 4-12> 조직문화에 따른 차이검증에 따른 t값

구분	권위적 집단 경로1	권위적 집단 경로2	권위적 집단 경로3	권위적 집단 경로4	권위적 집단 경로5
친화적 집단 경로1	0.224	-7.52	-0.257	-3.351	4.653
친화적 집단 경로2	7.337	-1.272	5.484	1.76	10.986
친화적 집단 경로3	2.556	-4.057	2.574	-1.063	6.238
친화적 집단 경로4	2.674	-3.099	2.054	-0.583	5.985
친화적 집단 경로5	-4.419	-11.934	-4.184	-6.974	0.502

<표 4-13> 조직문화에 따른 경로계수 차이 분석

구분	항목	경로	경로계수		t값
			권위적 집단	친화적 집단	
경로1	인지된 이질성	⇒ 정서적 갈등	.623	.513	0.224
경로2	정서적 갈등	⇒ 직무만족	-.066	-.112	-1.272
경로3	인지된 이질성	⇒ 이직의도	-.022	.197	2.574*
경로4	정서적 갈등	⇒ 이직의도	.260	.215	-0.583
경로5	직무만족	⇒ 이직의도	-.621	-.562	0.502

* p<.05(|t값|>1.96)

또한 개념 간의 영향력의 차이를 확인하기 위하여 경로계수 값을 비교해보면 인지된 이질성, 정서적 갈등, 이직의도 간의 영향력은 모두 정(+)의 관계를 가지고 있지만 그 값을 비교해보면 상대적으로 친화적 조직문화에서 그 영향력의 크기가 더 큰 것을 확인할 수 있다. 반대로 직무만족과 이직의도 간의 관계는 두

188) 이수범 · 이은용(2006). 전계논문.

집단에서 모두 부(-)의 영향력을 나타내고 있지만 그 값을 비교해보면 권위적 조직문화에서 그 영향력이 더 큰 것을 확인해볼 수 있다. 이러한 점을 고려해본다면 선행연구에서는 합리적이며 친화적인 문화를 가진 기업이 보존적이면서 권위적인 기업보다 더 높은 성과를 나타내고 있지만 연구결과에서는 이직의도가 높다는 것이 기업 성과에 부정적이라고 가정할 때 친화적인 문화를 가진 집단에서는 정서적 부분에 대한 관리가 더 중요함을 확인할 수 있었다. 이러한 측면을 살펴볼 때 선행연구에서 중요하게 고려되었던 인지된 부분에서의 이질성과 갈등 측면과 같이 정서적 부분에서의 이질성과 갈등에 대한 연구도 상대적으로 중요하다는 것을 확인할 수 있다.

2) 연구개념 간 상관관계

연구개념 간의 영향관계 분석을 위해서는 개념 간의 상관성을 파악하여 회귀 분석을 실시할 것인지에 대한 판단을 위해 먼저 상관관계관계 분석을 할 필요성이 있다.

<표 4-14> 연구개념 간 상관계수

구분		소속의 이질성	고용 형태의 이질성	동료 와의 이질성	상사 와의 이질성	고용 형태의 갈등	소속의 갈등	동료 와의 갈등	상사 와의 갈등	직무 만족	이직 의도
소속의 이질성	Pearson 상관계수	1									
고용형태의 이질성	Pearson 상관계수	.762***	1								
동료와의 이질성	Pearson 상관계수	.332***	.348***	1							
상사와의 이질성	Pearson 상관계수	.443***	.435***	.487***	1						
고용형태의 갈등	Pearson 상관계수	.421***	.492***	.279***	.346***	1					
소속의 갈등	Pearson 상관계수	.496***	.470***	.241***	.338***	.763***	1				
동료와의 갈등	Pearson 상관계수	.236***	.222***	.385***	.252***	.377***	.353***	1			
상사와의 갈등	Pearson 상관계수	.286***	.299***	.354***	.467***	.428***	.464***	.469***	1		
직무만족	Pearson 상관계수	-.146***	-.150***	-.159***	-.168***	-.189***	-.219***	-.167***	-.273***	1	
이직의도	Pearson 상관계수	.221***	.178***	.162***	.237***	.283***	.299***	.184***	.310***	-.539***	1

*** p<.001

연구개념 간 상관계수를 살펴보면 모두 상관성을 가지고 있어서 회귀분석을 실시하여 개념 간의 영향관계를 파악해도 될 것임을 확인할 수 있다. 전체적으로 상호 정(+)의 영향관계를 나타내고 있으며 직무만족만이 다른 개념들과 모두 부(-)의 관계를 나타내고 있어 직무만족을 종속변수로 회귀분석을 실시했을 때 부(-)의 영향을 미칠 것임을 알 수 있다.

3) 가설2의 검증

호텔 직원의 인지된 이질성이 정서적 갈등에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설2의 검증을 위하여 다중선형회귀분석을 실시하였다.

호텔 직원의 인지된 이질성이 정서적 갈등을 설명하는 값인 수정된 R²은 0.332로 독립변수인 인지된 이질성이 만족도를 33.2% 설명하는 것으로 나타났으며 이에 대한 유의확률은 p<.001 수준으로 나타나 유의한 값을 나타냈다. 인지된 이질성과 정서적 갈등 간의 영향관계를 회귀방정식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{정서적 갈등} = 0.867 + 0.108 \times \text{소속의 이질성} + 0.154 \times \text{고용형태의 이질성} + 0.155 \times \text{동료와의 이질성} + 0.180 \times \text{상사와의 이질성}$$

<표 4-15> 가설2의 검증

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
정서적 갈등	(상수)	.867	.113		7.702	.000		
	소속의 이질성	.108	.036	.156	2.993	.003***	.403	2.481
	고용형태의 이질성	.154	.037	.215	4.132	.000***	.404	2.478
	동료와의 이질성	.155	.034	.173	4.489	.000***	.739	1.353
	상사와의 이질성	.180	.036	.203	5.016	.000***	.665	1.504
R ² = .580		수정된 R ² = .332		F값 = 23.018		유의확률 = .000***		

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

회귀방정식을 바탕으로 볼 때 독립변수인 인지된 이질성의 모든 요인이 정서적 갈등에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 회귀계수를 살펴볼 때 동료와의 이질성이 0.155로 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 고용형태의 이질성이 0.154, 상사와의 이질성이 0.180, 소속의 이질성이 0.108의 값을 나타냈다.

4) 가설3의 검증

호텔 직원의 정서적 갈등이 직무만족에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다중 선형회귀분석을 실시하였다.

호텔 직원의 정서적 갈등이 직무만족을 설명하는 값인 수정된 R²값은 .131로 독립변수인 정서적 갈등은 직무만족을 13.1% 설명하는 것으로 나타났고 이에 대한 유의확률은 p<.001 유의한 값을 나타냈다. 정서적 갈등과 직무만족 간의 영향 관계를 회귀방정식을 나타내면 다음과 같다.

$$\text{직무만족} = 4.018 - 0.112 \times \text{고용형태의 갈등} - 0.295 \times \text{소속의 갈등}$$

<표 4-16> 가설3의 검증

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
직무 만족	(상수)	4.018	.288		13.940	.000		
	고용형태의 갈등	-.112	.122	-.126	-.920	.048*	.330	3.035
	소속의 갈등	-.295	.123	-.337	-2.397	.018*	.314	3.187
	동료와의 갈등	.083	.103	.074	.801	.425	.726	1.378
	상사와의 갈등	.034	.091	.035	.374	.709	.689	1.451
R ² = .156		수정된 R ² = .131		F값 = 6.292		유의확률 = .000***		

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

회귀방정식을 바탕으로 볼 때 독립변수 중 고용형태의 갈등과 소속의 갈등이 유의한 수준에서 영향을 미치는 것으로 나타났는데 회귀계수를 살펴보면 각각 -0.112와 -0.295로 p<.05 수준에서 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정서적 갈등의 직무만족에 대한 설명력이 상대적으로 낮은 이유는 직접 영향을 주는 것이 아니라 다른 변수를 통해 간접적인 영향을 미치고 있는 것은 아닌가에 대한 선행연구와의 차이점으로 고려해볼 필요가 있다. 이와 관련해서는 구조모형을 통해 살펴보는 것이 적절할 것이다.

5) 가설4의 검증

호텔 직원의 인지된 이질성이 이직의도에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다중선형회귀분석을 실시하였다.

호텔 직원의 인지된 이질성이 이직의도를 설명하는 값인 수정된 R²값을 확인한 결과 .238로 인지된 이질성이 이직의도를 23.8% 설명하는 것으로 나타났고 이에 대한 유의확률은 p<.001 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 정서적 이질성과 이직의도 간의 관계를 회귀방정식을 나타내면 다음과 같다.

$$\text{이직의도} = 0.955 + 0.263 \times \text{고용형태의 이질성} + 0.210 \times \text{동료와의 이질성}$$

<표 4-17> 가설4의 검증

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
이직 의도	(상수)	.955	.342		2.790	.006		
	소속의 이질성	.130	.119	.139	1.097	.274	.338	2.961
	고용형태의 이질성	.263	.123	.267	2.136	.034*	.348	2.870
	동료와의 이질성	.210	.098	.186	2.152	.033*	.725	1.380
	상사와의 이질성	.020	.112	.016	.177	.860	.683	1.463
R ² = .260		수정된 R ² = .238		F값 = 11.945		유의확률 = .000***		

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

회귀방정식을 바탕으로 독립변수별 회귀계수를 살펴보면 고용형태의 이질성과 동료와의 이질성이 각각 p<.05 수준에서 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 고용형태의 이질성의 회귀계수가 0.263으로 동료와의 이질성 0.210보다 높은 값을 나타내 이직의도에 고용형태의 이질성이 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

6) 가설5의 검증

호텔 직원의 정서적 갈등이 이직의도에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다중 선형회귀분석을 실시하였다.

호텔 직원의 정서적 갈등이 이직의도를 설명하는 값인 수정된 R²값을 확인한 결과 0.216으로 정서적 갈등이 이직의도를 21.6% 설명하는 것으로 나타났고 이에 대한 유의확률은 p<.001 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 정서적 갈등과 이직의도 간의 영향관계를 회귀방정식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{이직의도} = 1.682 + 0.314 \times \text{소속의 갈등}$$

<표 4-18> 가설5의 검증

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
이직 의도	(상수)	1.682	.279		6.022	.000		
	고용형태의 갈등	.160	.118	.176	1.353	.178	.330	2.035
	소속의 갈등	.314	.119	.351	2.627	.010*	.314	2.187
	동료와의 갈등	-.060	.100	-.053	-.600	.550	.726	1.378
	상사와의 갈등	.016	.088	.017	.186	.853	.689	1.451
R ² = .239		수정된 R ² = .216		F값 = 10.668		유의확률 = .000***		

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

회귀방정식을 바탕으로 독립변수별 회귀계수를 살펴보면 소속의 갈등이 p<.05 수준에서 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

7) 가설6의 검증

호텔 직원의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향을 파악하기 위하여 단순선형 회귀분석을 실시하였다.

<표 4-19> 가설6의 검증

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
이직의도	(상수)	4.827	.228		21.156	.000
	직무만족	-.589	.071	-.577	-8.335	.000***
R ² = .291		수정된 R ² = .290		F값 = 250.447	유의확률 = .000***	

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

호텔 직원의 직무만족이 이직의도를 설명하는 값인 수정된 R²값은 0.290으로 직무만족이 이직의도를 29.0% 설명하는 것으로 나타났고 이에 대한 유의도는 p<.001 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 직무만족과 이직의도 간의 관계를 회귀방정식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{이직의도} = 4.827 - 0.589 \times \text{직무만족}$$

회귀계수값을 살펴보면 직무만족이 이직의도에 미치는 영향은 p<.001 수준에서 -.589의 값을 나타내 직무만족이 이직의도에 유의한 부(-)적 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

선행연구와 같이 직무만족이 이직의도에 부(-)의 영향력을 미치고 있지만 설명력을 볼 때 다소 낮은 값을 나타내고 있는데 이는 연구의 설문조사 시 인지된 이질성, 정서적 갈등과 같이 부정적인 내용을 중심으로 설문지가 작성되어 응답자들이 긍정적인 질문을 한 직무만족을 평가하는데 심리적 변화를 일으킬 수 있었음을 예상할 수 있다. 이는 향후연구에서 설문조사 내용을 부정적 내용을 포함한 직무불만족으로 변경하여 분석할 필요성을 시사해준다.

4. 분석결과의 요약 및 시사점

1) 분석결과의 요약

이론적 고찰을 통하여 조직문화 인지된 이질성, 정서적 갈등, 직무만족, 이직의도에 대한 개념적 정리를 통하여 조작적 정의를 실시한 후 각 개념 간에 영향관계를 규명하고자 하였다. 각 개념의 요인을 추출하기 위하여 신뢰도 분석 및 요인 분석을 실시하였으며, 영향관계의 분석은 가설 설정 후 선형회귀분석 및 구조방정식 모형을 이용하여 검증하였는데 그 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 각 개념의 신뢰도 및 요인분석 결과 호텔 조직문화와 관련해서는 권위적 조직문화, 친화적 조직문화, 인지된 이질성과 관련해서는 소속의 이질성, 고용형태의 이질성, 동료와의 이질성, 상사와의 이질성, 정서적 갈등과 관련해서는 고용형태의 갈등, 소속의 갈등, 동료와의 갈등, 상사와의 갈등 요인이 추출되었고, 직무만족과 이직의도는 하나의 요인으로 추출되었다.

<표 4-20> 가설검증의 요약

구분	내용	채택여부
가설1	호텔 직원이 인식하고 있는 호텔조직문화에 따라 인지된 이질성, 정서적 갈등, 직무만족, 이직의도의 영향관계에는 차이가 있을 것이다.	부분채택
가설2	호텔 직원의 인지된 이질성은 정서적 갈등에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	호텔 직원의 정서적 갈등은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.	부분채택
가설4	호텔 직원의 인지된 이질성은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	부분채택
가설5	호텔 직원의 정서적 갈등은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	부분채택
가설6	호텔 직원의 직무만족은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택

둘째, 호텔의 조직문화에 따라 직원의 인지된 이질성, 정서적 갈등, 직무만족, 이직의도 간의 영향관계의 차이를 검증한 가설1에서는 인지된 이질성이 이직의도에 미치는 영향에서 유의한 차이가 발생하는 것으로 나타났다.

셋째, 호텔 직원의 인지된 이질성이 정서적 갈등에 미치는 영향을 검증한 가설2에서는 인지된 이질성의 모든 요인이 정서적 갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것

으로 나타났다.

넷째, 호텔 직원의 정서적 갈등이 직무만족에 미치는 영향을 검증한 가설3에서는 고용형태의 갈등과 소속의 갈등만이 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 부분채택 되었으며, 동료와의 갈등, 상사와의 갈등은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다섯째, 호텔 직원의 인지된 이질성이 이직의도에 미치는 영향을 검증한 가설4에서는 고용형태의 이질성과 동료와의 이질성만이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 부분 채택되었으며, 소속의 이질성과 상사와의 이질성은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

여섯째, 호텔 직원의 정서적 갈등이 이직의도에 미치는 영향을 검증한 가설5에서는 소속의 갈등만이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 부분 채택되었으며, 고용형태의 갈등, 동료와의 갈등, 상사와의 갈등은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

일곱째, 호텔 직원의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향을 검증한 가설6에서는 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 채택되었다.

2) 분석결과의 시사점

호텔 직원의 인지된 이질성, 정서적 갈등, 만족도, 이직의도 간의 영향관계를 파악하고 개념 간의 관계에서 호텔 조직문화의 조절효과를 파악해보고자 연구를 실시하게 되었다.

연구의 목적에 따라 각 개념에 대한 조작적 정의를 실시하고 개념 간 영향관계 및 구조모형을 파악하기 위해서 선형회귀분석과 구조방정식 모형을 이용한 분석을 실시하였다. 분석 결과에 따라 학술적 시사점과 실무적 시사점으로 나눠 살펴보면 다음과 같다.

(1) 학술적 시사점

호텔 직원의 인지된 이질성, 정서적 갈등, 만족도, 이직의도 간의 영향을 분석한 결과에 따른 학술적 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기존의 호텔 직원의 이직의도에 영향을 미치는 요인으로 중요하게 고려되었던 것은 직무만족, 인지된 갈등, 보수 등으로 다양하게 연구되었지만 정서적 부분과 관련된 연구는 부족했던 점은 감안하여 이론적 고찰을 통하여 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 부분으로써 감정적·정서적 부분의 중요성이 더욱 강조되는 현 시대의 직무환경을 고려한 인지된 이질성과 정서적 갈등이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 또한 이러한 정서적 부분은 호텔의 조직문화와 밀접한 연관성이 있기 때문에 문화유형에 따라 개념 간의 영향관계 차이를 파악해보고자 연구모형 및 가설을 설정하였다.

둘째, 각 개념에 대한 측정항목의 신뢰성 및 타당성을 확보하기 위하여 신뢰도 분석과 탐색적 요인분석을 실시한 결과를 살펴본 결과 전체 개념에서 신뢰성이 높은 것을 확인할 수 있었다. 탐색적 요인분석에 따라 추출된 요인을 살펴보면 호텔 조직문화와 관련해서는 권위적 조직문화, 친화적 조직문화, 인지된 이질성과 관련해서는 소속의 이질성, 고용형태의 이질성, 동료와의 이질성, 상사와의 이질성, 정서적 갈등과 관련해서는 고용형태의 갈등, 소속의 갈등, 동료와의 갈등, 상사와의 갈등 요인이 추출되었고, 직무만족과 이직의도는 하나의 요인으로 추출되었다. 특히 호텔 조직문화와 관련해서 살펴볼 때 선행연구에서는 연구목적에 따라 다양하게 분류되었지만 우리나라 조직문화에 맞춘 권위적 조직문화와 친화적 조직문화의 구분은 조직문화의 일반화를 위한 새로운 분류 방안이라 제시할 수 있다. 또한 정서적 갈등의 선행개념으로 인지된 이질성 개념을 도입한 것은 호텔 직원의 심리적 갈등을 이해하는 도움을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 정서적 갈등이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 살펴보면 이수범·이은용(2006)¹⁸⁹과 Pelled 등(1999)¹⁹⁰의 연구에서와 같이 정서적 갈등은 직무만족에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이직의도에는 유의한 부

189) 이수범·이은용(2006). 전제논문.

190) Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R.(1999). *op. cit.*

(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 선행연구에서 호텔 직원의 갈등연구가 인지적 부분에 초점이 맞춰져 있던 점에서 정서적 부분에 대한 연구가 포함되어야 함을 제시해준다. 즉, 인지적 부분만으로 호텔 직원의 심리적 부분을 규명할 수 없으며, 정서적 부분에 연구가 지속적으로 이뤄져야 함을 확인할 수 있다.

(2) 실무적 시사점

호텔 직원의 인지된 이질성, 정서적 갈등, 만족도, 이직의도 간의 영향을 분석한 결과에 따른 실무적 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 가설의 검증을 위하여 개념 간의 영향관계 및 구조모형을 수립하여 분석을 실시한 결과 인지된 이질성은 정서적 갈등에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 Hobman 등(2003)¹⁹¹⁾이 가치에 대한 이질성은 업무적 갈등 뿐 아니라 조직원 사이의 관계 갈등에 영향을 미친다고 지적한 선행연구와 같은 결과를 나타냈다. 이러한 결과는 직원 간 업무 및 정서적 측면의 이질성을 파악하여 이를 최소화함으로써 직원 능력을 향상시킬 수 있음을 알 수 있다. 이질성을 최소화하여 관계갈등을 낮추는 것이 단순히 직원의 정서적 함양을 위한 것이 아니라 호텔조직의 효율성을 높이기 위한 주요한 전략임을 확인할 수 있었다. 특히 직원의 대고객 서비스가 중요한 호텔산업에서는 그 중요성이 강조된다고 할 수 있다.

둘째, 인지된 이질성이 이직의도에 미치는 영향을 살펴보면 Harrison 등(2000)¹⁹²⁾, Hobman 등(2003)¹⁹³⁾, 이수범·이은용(2006)¹⁹⁴⁾의 연구와 달리 인지된 이질성은 이직의도에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 정서적 갈등의 매개효과를 고려할 때 인지된 이질성은 직접적으로 이직의도에 영향을 미치지 않지만 정서적 갈등을 매개하여 이직의도에 영향을 미칠 수 있음을 확인할 수 있다. 이러한 점은 선행연구에서는 직접적으로 이직의도를 측정하기보다는 자

191) Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C.(2003). *op. cit.*

192) Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T.(2000). *op. cit.*

193) Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C.(2003). *op. cit.*

194) 이수범·이은용(2006). 전계논문.

기효능감 및 상사-부하 교환관계로 인지된 이질성에 대한 종속변수를 설정함으로써 본 연구와 유사하지만 일치하지 않은 결과가 도출되어진 것으로 판단된다. 즉 선행연구에서는 자기효능감 및 그룹 성과로써 “업무성과는 우수함”, “다른 부서보다 뛰어남”, “업무를 효율적으로 수행함” 등 자기효능감을 직무만족이나 이직의도와 직접적으로 연결하여 생각하기 보다는 인지된 이질성을 통한 업무 능력의 향상 및 개인적인 성취감 등과 연결하는 것으로 나타나 연구 결과와의 차이가 발생함으로 알 수 있다. 하지만 연구결과는 선행연구에서 직접적으로 연구되지 않은 인지된 이질성, 정서적 갈등, 직무만족, 이직의도 간의 직접적인 영향 관계를 살펴봄으로써 호텔 직원의 만족도를 향상시키고 이직의도를 안정화시키기 위해 인지된 이질성과 정서적 갈등의 관리 중요성을 파악할 수 있었음을 확인할 수 있다.

셋째, 정서적 갈등의 직무만족과 이직의도의 설명력을 살펴볼 때 직무만족보다 이직의도의 설명력이 상대적으로 높은 것을 확인할 수 있었다. 이러한 점은 정서적 갈등이 직무와 관련성이 상대적으로 낮은 점을 통해 이해할 수 있다. 정서적 갈등을 통해 직무와 관련된 갈등으로 인한 직무 불만족이 향상되는 부분도 있지만 그 정도는 상대적으로 이직의도에 영향을 주는 것보다는 작다는 것이다. 즉, 정서적 갈등이 발생했을 때 직무 활동은 지속적으로 이뤄질 수 있지만 정서적 갈등은 이직의도를 직접적으로 발생시키는 주요 변수라 할 수 있다. 이러한 점은 지금까지 인지적 부분에 치중되었던 호텔 직원에 대한 교육훈련 프로그램에서 정서적 갈등을 해결하기 위한 인간중심적인 교육 프로그램의 배정이 필요함을 확인할 수 있다.

V. 결론

1. 요약 및 결론

연구의 목적을 달성하기 위해 문헌연구를 통해 연구모형과 가설을 설정하였고, 실증분석을 위해 제주도 내 특1급 호텔 직원을 대상으로 설문조사 후 실증분석을 실시하였다. 검증결과에 따른 호텔 직원의 직무만족과 이직의도를 낮추기 위한 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 정규직과 비정규직 직원 간의 이질성이 발생하는 것은 물질적 이해관계에 기초한 개인적 수준의 합리성을 표현한 것으로서 조돈문(2009)¹⁹⁵의 연구와 같이 호텔산업에서도 집단 간의 갈등이 발생하는 것은 자연스러운 현상이므로 집단 갈등을 최소화기 위해서는 정규직 노동자들이 비정규직 문제에 대해 관심을 갖고 정규직의 이기주의를 극복하며 비정규직과의 연대의식을 배양해야 함을 확인할 수 있었다. 또한 정규직 노동자 가운데 비정규직과 서비스현장에서 일상적으로 접촉하는 빈도를 높인다면 비정규직 노동자 문제의 심각성을 잘 알게 되며 비정규직과 노동자들과 친밀한 인간관계를 형성할 수 있게 된다. 또한 정규직과 비정규직 간의 이질성만이 아니라 직위에 따른 이질성을 최소화하기 위해서는 다양한 활동을 통해 상호 관계의 이질성을 최소화하는 것은 직무만족을 향상시키고 이직의도를 낮출 수 있는 방안이 될 수 있을 것이다.

둘째, 정서적 갈등이 개인수준의 동기나 직무만족에 영향을 미치는 효과성에 맞추어 선행연구가 이뤄졌는데 본 연구에서는 집단차원에서의 연구를 통해 정서적 갈등이 직무만족, 이직의도에 미치는 영향을 파악해보고자 하였다. 정서적 갈등이 직무만족과 이직의도에 중요한 역할을 담당하고 있음을 확인할 수 있었으며 이러한 결과를 통해 선행연구에서 중심이 되었던 인지된 갈등에 대한 연구의 범위를 넓혔다는데 의미를 찾을 수 있을 것이다. 특히 이러한 정서적 부분은 직원의 동기에 큰 영향을 미치는 것으로 Bar-On(2001)¹⁹⁶의 연구에서 나타남으로

195) 조돈문(2009). 비정규직 문제와 정규직 노동자들의 내적 이질성. 『경제와사회』, 82, pp. 95-127.

196) Bar-On, R.(2001). Emotional intelligence and self-actualization. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer(eds), *Emotional Intelligence in Everyday Life*, Philadelphia: Taylor and Francis, pp. 82-97.

써 호텔 직원에 대한 연구에서 정서적 부분의 중요성을 파악할 수 있었다.

셋째, 상사와 부하 간의 커뮤니케이션의 증가는 상사-부하 관계를 올바르게 정립하는데 도움이 되는데, Dunegan(2003)에 의하면 부하직원 자신이 생각하는 이상적인 상사에 대하여 갖고 있는 이미지와 실제 자신의 상사가 유사할 때 높은 수준의 상사-부하 교환관계 품질을 갖게 된다고 밝히고 있다. 또한 이러한 문제는 상사와 부하 간에 다양한 커뮤니케이션이 없음으로 인하여 발생된다고 할 수 있다. 이는 궁극적으로 고객에게 제공되는 서비스 품질의 향상에도 영향을 주어 직원의 직무만족과 이직의도에만 영향을 주는 것이 아니라 고개만족에 영향을 주는 중요한 역할을 하게 된다. 그러므로 직위에 따른 이질성 및 갈등을 최소화하기 위한 다양한 커뮤니케이션 활동과 직원 간의 관계품질을 향상시키기 위한 활동이 필수적이라고 하겠다.

넷째, 조직문화에 따른 집단 간 구조모형에 차이를 확인하기 위하여 구조모형 차이검증을 실시한 결과 권위적 조직문화에서는 인지된 이질성이 이직의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 친화적 조직문화에서는 인지된 이질성이 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 이것은 제주지역문화에서 친화적 조직문화가 인지된 이질성이 이직의도에 미치는 영향에 있어서 대인관계의 중요성을 시사하고 있다.

다섯째, 우리나라에서 대표되는 두 가지 조직문화로 제시되는 합리적 조직문화와 보존적 조직문화를 바탕으로 호텔조직문화를 친화적 조직문화와 권위적 조직문화를 구분할 수 있었으며 선행연구에서는 친화적 조직문화가 권위적 조직문화에 비해 더 높은 기업성과를 얻는 것으로 나타났지만 그에 비해 친화적 조직문화에서는 정서적 부분에 대한 관리가 중요함을 확인할 수 있었다. 이러한 점은 권위적 조직문화에서는 각 직원의 정서적 부분을 배제하고 인지된 부분을 강조하기 때문에 연구에서 다루고 있는 인지된 이질감과 정서적 갈등 부분이 중요하게 고려되지 않을 수 있지만, 친화적 조직문화에서는 이러한 이질감과 정서적 갈등부분이 이직의도에 큰 영향을 미친다고 생각할 수 있다. 즉, 친화적 조직문화에서 더 높은 기업성과를 나타낼 수는 있지만 권위적 조직문화의 기업보다 더 높은 정서적 부분에 대한 관리가 필요하다는 것을 확인할 수 있었다.

여섯째, 권위적 조직문화를 인지하는 집단에서 친화적 조직문화를 인지하는 집

단보다 직무만족이 이직의도를 낮추는 정도가 더 큰 것을 확인할 수 있었다. 이러한 점은 친화적 조직문화에서는 상대적으로 직무만족보다는 정서적 부분에 대해 더 중요하게 고려하고 있음을 나타낸다. 현대 기업에서는 이러한 정서적 부분에 대한 관리가 중요하게 고려되고 있으며 단순히 봉급의 수준이나 직무환경의 변화가 아니라 직원 간 인간관계, 상급자와의 인간관계 등에 대한 관리가 필요하다는 것을 의미한다. 그러므로 호텔에서는 인지된 부분 즉 업무에 대한 교육훈련만이 아니라 직원 간의 인간관계를 향상시킬 수 있는 프로그램을 운영하고 상호 간의 이해를 도울 수 있는 인간중심적 경영방식에 대한 추구가 필요함을 확인할 수 있다. 이는 인간중심적 경영이 강조되고 있는 현재 기업문화에서 이러한 정서적 부분에 관리가 호텔 경영에서도 중요함을 확인할 수 있다.

일곱째, 연구의 대상인 호텔 직원과 이수범·이은용(2006)¹⁹⁷의 외식업체 종사원에 대한 연구에서와 같이 호텔기업에서의 직원의 인지된 이질성과 감정적 갈등에 대한 관리가 직원의 직무만족 향상에 영향을 미칠 수 있음을 재확인할 수 있었다. 이러한 관리를 통하여 단순히 직원 개인의 만족도만을 향상시키는 것이 아니라 직원 간 또는 부서 간의 커뮤니케이션의 원활화를 통해 업무 성과 향상을 기대할 수 있을 것이다. 또한 이는 곧 고객 서비스의 향상으로 이어져 고객 만족도의 향상을 유도할 수 있으며 이를 통해 경영성과의 향상을 기대할 수 있을 것이다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구의 방향

지금까지 호텔 직원에 대한 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는 주요 요인으로 인지적 부문에 제한되어 연구가 중심으로 이뤄졌음을 확인하여 정서적 부문으로 연구 확장을 시도하려고 하였다.

하지만 다음과 같은 연구의 한계점으로 인하여 보다 많은 연구가 필요할 것으로 보인다.

첫째, 연구에서 사용된 표본은 제주지역으로 한정되어 있어 제주지역의 직장문

197) 이수범·이은용(2006). 전계논문.

화의 특성을 잘 확인 할 수 있었다. 권위적 조직문화에서는 인지된 이질성이 이직의도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 제주지역문화의 친화적 조직문화에서는 인지된 이질성이 이직의도에 영향을 미치고 있음을 연구결과로 나타냈다. 일반화를 위해서는 다양한 지역에서의 적용을 실시하여 연구결과의 비교가 필요할 것이다.

둘째, 인지된 이질성이나 정서적 갈등에 대한 선행연구의 부족으로 인하여 본 연구에서는 직위, 소속 등 직무특성에 따른 이질성 및 갈등을 연구했지만 태도 및 사고에 대한 이질성 등 다양한 부분으로 확장 및 세분화가 이뤄져야 할 필요성이 제기된다.

셋째, 호텔기업에 있어서 인지된 이질성과 정서적 갈등이 호텔기업 경영자간의 갈등, 상사와 부하, 직원들 간의 선임과 후임, 동료 간, 다른 영업 부문간, 회사와 노동조합 사이, 노동조합내의 노조원 간, 노조원과 비노조원 간의 갈등, 그리고 직원과 고객 간 등에 대한 다양한 상대와의 갈등이 유발되게 되며 이러한 갈등을 관리하는 것은 호텔 기업 측면에서는 직원의 직무만족도를 향상시키고 고객의 만족을 향상시키기 위한 중요한 부분이라 할 수 있는 데 이 연구에서는 호텔 직원을 대상으로 호텔소속과 협력업체소속 안에 정규직과 비정규직에 한정함에 있어 제한된 표본 수에 한계를 지니고 있다. 향후의 호텔 경영자와 임직원, 노동조합원과 비노동조합원, 직원과 고객 간의 갈등 등에 한계를 극복할 수 있다고 제안한다.

넷째, 설문내용에 있어 개념들이 호텔 직원의 환경 및 심리에 대한 부정적 질문들로만 구성되어 있는데 직무만족만을 긍정적인 질문을 함으로써 응답 시 혼란을 가져올 수 있었다. 예를 들어 직무만족과 이직의도에 있어서 호텔리어로서 같은 직종으로 프로 호텔리어로 승진 승급해서 현 직장을 이직하느냐 아니면 전혀 다른 업종으로 전환하느냐에 대한 설문구성 시 구체적으로 구성하여 긍정적·부정적 이직의도에 대한 질문에 혼란이 없도록 함을 제안하며 향후 연구에서는 설문내용에 일관성을 추구함으로써 연구 내용의 신뢰성을 확보하고자 제안한다.

< 참고 문헌 >

1. 국내문헌

1) 국내서적

- 김계수(2004). 『AMOS 구조방정식 모형분석』, 서울: 한나래.
- _____ (2007). 『구조방정식모형 분석』, 서울: 한나래.
- 신유근(1994). 『조직행위론』, 서울: 다산출판사.
- _____ (2008). 『인간존중경영-조직행위론적 접근』, 서울: 다산출판사.
- 양창식(2004). 『호텔인적자원관리』, 서울: 백산출판사.
- 원용희·김준원(2004). 『호텔인적자원관리』, 서울: 대왕사.
- 유기현(2000). 『조직행동론』, 서울: 무역경영사.
- 이지동(1993). 『사회과학의 메타분석 방법론』, 충남: 충남대학교 출판부.
- 최상진(2000). 『한국인 심리학』, 서울: 중앙대학교 출판부.
- 한덕웅(1996). 『조직행동의 동기이론』, 서울: 법문사.

2) 국내논문

- 곽대영(2007). 여행업종사자의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 『관광연구저널』, 21(4), pp. 227-243.
- 구필모·허향진·서용건·이성은(2007). 호텔기업의 내부마케팅이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광·레저연구』, 19(2), pp. 167-168.
- 김남수(2001). 한국 기업의 문화적 특성에 관한 고찰. 『사회과학논총』, 11, pp. 25-46.
- 김병식(1997). 『리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 몰입, 그리고 이직의도에 관한 연구』. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영식(2008). 『호텔기업의 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구-직무만족 및 고객지향성의 매개변수를 중심으로-』. 청주대학교 대학원 박사학위논문.
- 김지희·윤설민·서원석(2010). 호텔 구성원의 역할 스트레스 요인, 소진, 이직의

- 도 간 영향관계 연구-조직 커뮤니케이션의 조절 효과를 중심으로-. 『관광연구』, 25(3), pp. 139-159.
- 김형섭(2005). 호텔종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구. 『관광연구』, 19(3), pp. 203-225.
- 문창희(2002). 『호텔기업 문화가 시장지향성과 성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경성대학교 대학원 박사학위논문.
- 민계홍·안호기(2005). 호텔조리부 베이커리 조리사의 이직요인에 관한 연구. 『한국조리과학지』, 21(2), pp. 225-234.
- 박봉규(1999). 호텔종사원의 직무만족과 고객지향간의 관계에 있어서 자발적 행동과 직무역할 행동의 역할에 관한 연구. 『관광학연구』, 22(3), pp. 31-53.
- 박승영(2003). 『호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 박지선·김인석·현명호·유재학(2008). 정서자각 결함, 정서 표현성, 정서 표현에 대한 양가감점이 신체화, 우울, 스트레스 경험빈도에 미치는 영향. 『한국심리학회지: 건강』, 13(3), pp. 571-581.
- 손현중(2008). 『한·중 특급호텔 총지배인의 리더십, 조직문화 및 조직효과성의 비교연구』. 제주대학교 대학원 박사학위논문.
- 신정하·김지은(2008). 호텔관리자의 리더십과 조직문화가 직무태도에 미치는 영향. 『호텔관광연구』, 10(4), pp. 202-203.
- 신혜숙·손일락·류시영(2010). 외식산업 종사원의 직무 스트레스가 이직의도에 미치는 영향. 『관광연구저널』, 24(1), pp. 289-303.
- 심상도(1999). 호텔종사원의 직무만족에 관한 연구. 『관광정책학연구』, 5(1), pp. 215-241.
- 안관영·변태수(1997). 개인적 특성에 따른 자발적 이직에 관한 연구-서울관광호텔 접객종사원을 중심으로. 『산업경영연구』, 7, pp. 93-114.
- 양혁승·정영철(2002). 개인가치와 개인이 지각하는 조직가치가 개인의 태도에 미치는 영향. 『인사·조직연구』, 10(2), pp. 211-238.
- 오상훈·강성일(2002). 제주지역 관광관련 개인사업자의 특성과 사업성패에 관한 연구. 『관광·레저연구』, 14(3), pp. 73-90.
- 유정렬·이경희(2003). 조직갈등이 이직성향에 미치는 영향. 『한국인적자원관리연구』, 6, pp. 67-95.

- 이귀옥(2005). 호텔종사원의 여가활동유형과 직무만족과의 관계. 『관광연구』, 19(3), pp. 59-73.
- 이수범·이은용(2006). 외식업체 종사원의 인지된 이질성, 감정적 갈등, 상사-부하 교환관계가 절차공정성 및 그룹 성과에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 15(1), pp. 229-247.
- 이은용·이수범·윤혜현(2003). 서울 시내 관광호텔 조리사의 이직의도에 관한 연구. 『호텔관광연구』, 5(2), pp. 181-197.
- 이재형·송두석(2006). 호텔 리더의 서번트 리더십 요인이 조직문화유형 및 조직몰입과의 영향관계: 서울지역 특급호텔을 대상으로. 『호텔관광연구』, 8(4), pp. 217-235.
- 이정자·최철호(2004). 백두산 지역 관광호텔 내부서비스품질과 종사원 직무만족에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 13(4), pp. 1-18.
- 이주일(2006). 대학교수의 이직의도에 영향을 주는 요인의 분석: 대학교수는 여전히 안정된 자리인가? 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 19(4), pp. 543-572.
- 이주형·김영철(2002). 직무스트레스와 이직의도의 인과관계 연구. 『관광경영학연구』, 6(3), pp. 217-241.
- 이준호(2005). 여행업 품질경영과 종사원 직무만족에 관한 연구. 『여행학연구』, 22, pp. 25-49.
- 이행순·김수환·이수범(2007). Golf CC종사원의 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 16(3), pp. 185-202.
- 이형룡·김민선·이원옥(2006). 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향. 『관광·레저연구』, 18(2), pp. 151-170.
- 이화용(2004). 『변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구-리더의 감성 지능의 조절효과』. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 전무경·김정환·한권희·남궁일성(2006). 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광연구』, 19(1), pp. 154-175.
- 정용주(2007). 『갈등관리유형이 리더신뢰와 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 조돈문(2009). 비정규직 문제와 정규직 노동자들의 내적 이질성. 『경제와사회』, 82, pp. 95-127.
- 조병섭·박찬규(2001). 골프장 종업원의 직장만족과 직무스트레스가 이직의도에

- 미치는 영향. 『한국스포츠심리학회지』, 12(2), pp. 29-38.
- 조성은(2009). 『조직내 의사결정집단의 갈등상황인식 및 갈등경험이 공공갈등관리 커뮤니케이션유형에 미치는 영향에 관한 연구』. 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 조연주(1998). 지식경영을 위한 조직문화 변화전략. 『한국통신경영과 기술』, 106, pp. 40-45.
- 천순덕(2005). 『직무스트레스 요인이 상사-부하 교환관계와 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- _____. 이은용 · 이승곤 · 이수범(2006). 직무스트레스 요인이 상사-부하 교환관계와 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광연구저널』, 20(1), pp. 17-34.
- 최복수 · 이상경(2003). 호텔종사원의 직무 및 직장만족 영향요인에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 12(1), pp. 19-34.
- 최성대 (2008). 『은행의 관계마케팅 관련 요인의 구조적 관계에 관한 연구』. 동의대학교 대학원 박사학위논문.
- 하동현 · 김정선(2010). 호텔 종사원의 직무착근도와 역할스트레스원이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 『관광연구』, 24(6), pp. 173-191.
- 한덕용 · 황소정(1999). 집단수행 상황에서 유사성-매력 가설의 검증. 『한국심리학회지: 사회 및 성격』, 13(1), pp. 255-275.
- 현승범(2000). 관광호텔 조직유효성 제고방안. 『관광경영학연구』, 10, pp. 245-265.

2. 국외문헌

1) 국외서적

- Armold, H. J. & Deniel, C. F.(1986). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Co.
- Bies, R. J.(1992). *Managing Conflict before It Happen: The Role of Account, Conflict*. New York: PRAEGER.
- Engel, J. S., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W.(1986). *Consumer Behavior in Work Edition*. The Dryden Press.
- Gottman, J.(1993). *Why Marriages Succeed or Fail*. New York: Simon and Schuster.
- Hom, P. W. & Grriffeth, F. W.(1995). *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: South Wester College Publishing.
- Kennedy-Moore, E. & Watson, J. C.(1999). *Expressing emotion: Myths, Realities and Therapeutic Strategies*. New York: Guilford Press.
- Zimbardo, P. G. & Leippe, N. R.(1991). *The Psychology of Attitude Change and Social Influence*. New York: McGraw-Hill.

2) 국외논문

- Amason, A. C.(1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 123-148.
- Anderson, S. E. & Williams, L. J.(1996). Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 282-296.
- Bar-On, R.(2001). Emotional intelligence and self-actualization. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer(eds), *Emotional Intelligence in Everyday Life*, Philadelphia: Taylor and Francis, pp. 82-97.
- Bauer, T. N. & Green S. G.(1996). Development of leader-member exchange:

- A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1538-1567.
- Chatman, J. A. & Flynn, F. J.(2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), pp. 956-974.
- De Dreu, C. K. W. & De Vries, N. K.(1996). Differential processing and attitude change following majority and minority arguments. *British Journal of Social Psychology*, 35, pp. 77-90.
- _____ & Weingart, L. R.(2003). Task versus relationship conflict and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 741-749.
- Grewal, D. D. & Salovey, P.(2005). Feeling smart: The science of emotional intelligence. *American Scientist*, 93, pp. 330-339.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S.(2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, pp. 463-488.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P.(1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 4(1), pp. 96-107.
- _____, Gavin, J. H., & Florey, A. T.(2000). Time, teams, and task performance: A longitudinal study of the changing effects of diversity on group functioning. *Academy of Management Best Paper Proceedings*.
- Hartel, C. E. J. & Fujimoto, Y.(1999). Explaining why diversity sometimes has positive effects in organizations and sometimes negative effects in organizations: The perceived dissimilarity openness moderator model. *Academy of Management Best Papers Proceedings*.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C.(2003). Consequences of feeling dissimilar from others in a work team. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), pp. 301-325.
- Hogg, M. A. & Hains, S. C.(1996). Intergroup relations and group solidarity:

- Effects of group identification and social beliefs on depersonalized attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), pp. 295-309.
- _____, Hardie, E. A., & Reynolds, K. J.(1995). Prototypical similarity, self-categorization and depersonalized attraction: A perspective on group cohesiveness. *European Journal of Social Psychology*, 25(2), pp. 159-177.
- Jackson, S. E., Stone, V. K., & Alvarez, E. B.(1999). Socialization amidst diversity: Impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. *Research in Organizational Behavior*, 15, pp. 45-109.
- Jehn, K. A.(1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 530-557.
- _____, Northcraft, G., & Neale, M.(1999). Why difference make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 256-282.
- Jerome, E. M. & Liss, M.(2005). Relationships between sensory processing style, adult attachment, and coping. *Personality and Individual Differences*, 38(8), pp. 1342-1352.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J.(1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 1175-1198.
- Karatepe, O. M. & Sokmen, A.(2006). The effects of work role and family role variable on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), pp. 255- 268.
- Lawrence, B. S.(1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8, pp. 1-22.
- Mongrain, M. & Vettese, L. C.(2003). Conflict over emotional expression: Implications for interpersonal communication. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, pp. 545-555.
- Nicolau, L. & Tsaoasis, I.(2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational

- commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327-342.
- Parayitam, S. & Dooley, R. S.(2007). The relationship between conflict and decision outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), pp. 42-73.
- Pelled, L. H.(1996). Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation. *The International Journal of Conflict Management*, 7(3), pp. 230-246.
- _____, Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box : An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 1-28.
- Putnam, L.(2006). Definitions and approaches to conflict and communication. In Oetzel, J. G. & Ting-Toomey. S(Ed), *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integration Theory, Research and Practice*. CA: Sage. pp. 5-8.
- Riordan, C. M.(2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. In G. R. Ferris(Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management(Vol. 19)*. Stanford, CT: JAI Press. pp. 131-173.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N.(1997). *Organizational Behaviour(6th edition)*. NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Simons, T. L. & Peterson, R. S.(2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), pp. 102-111.
- Ting-Toomey, S. & Oetzel, J. G(2001). *Managing intercultural conflict effectively*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 17-18.
- Wong, C. & Law, K. S.(2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 243-274.
- Zimmerman, R. D.(2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analysis path model. *Personnel Psychology*, 61(2), pp. 309-348.

설문지

안녕하십니까? 먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내 주신데 대해 깊이 감사를 드립니다.

본 설문지는 호텔 직원의 조직문화, 이질성, 갈등에 관한 연구 논문을 위해 작성된 것입니다. 본 설문지는 귀하께서 응답한 내용으로 오직 순수한 연구목적으로만 사용되며, 모든 것은 익명으로 처리되기 때문에 특정 개인의 정보나 기업의 특성은 절대로 노출되지 않을 것을 약속드립니다. 귀하께서 평소 느끼시는 바를 정확하게 기재해 주시면 감사하겠습니다. 응답하신 내용은 저의 연구 논문에 귀중한 자료로써 활용될 것입니다.

2010년 04월

연구자: 제주대학교 관광경영학과 박사과정 구필모
(H.P.: 010-3696-5811 / e-Mail: koo9985@hanmail.net)

지도교수: 제주대학교 관광경영학과 조문수



※ 다음은 귀하가 속한 **호텔(업체)의 조직문화**에 대한 내용입니다.

잘 읽어 보신 후 해당란에 √ 또는 ○ 으로 표시하여 주십시오.

문항	호텔조직문화에 대한 질문 내용 “우리 호텔은 ……”	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	경영자들은 종사원을 존중하고 신뢰 한다	①	②	③	④	⑤
2	구성원에 대한 인간적인 배려와 관심 정도가 높다	①	②	③	④	⑤
3	모든 구성원들이 회사업무에 적극 참여하고 충성심 을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
4	가족적인 분위기 이며 서로 신뢰한다	①	②	③	④	⑤
5	구성원의 자율적인 창의성과 독창성 을 중요시 한다	①	②	③	④	⑤
6	환경 변화에 따른 조직변화와 업무혁신 을 강조한다	①	②	③	④	⑤
7	고객만족의 혁신적인 서비스 개발 을 강조한다	①	②	③	④	⑤
8	업무수행에 있어서 공식적인 절차와 규정 적용 이 강조된다	①	②	③	④	⑤
9	조직의 안정과 질서 를 중요시하는 분위기이다	①	②	③	④	⑤
10	엄격한 결재과정 을 통해 업무수행과정 이 통제된다.	①	②	③	④	⑤
11	위계질서 의 확립이 강조되고 있다	①	②	③	④	⑤
12	형식적인 절차보다는 합리적인 목표달성 을 중요시하고 있다	①	②	③	④	⑤
13	공식적인 지위보다는 전문지식과 능력 이 중시된다.	①	②	③	④	⑤
14	경쟁지향적인 조직풍토 를 갖고 있다	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 귀하가 속한 **호텔(업체)**에서 귀하가 근무하면서 느끼는 **이질성**에 대한 내용입니다. 잘 읽어 보신 후 해당란에 √ 또는 ○ 으로 표시하여 주십시오.

문항	이질성에 대한 질문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	내 상사 와 나의 생각하는 방식 에는 차이가 있다	①	②	③	④	⑤
2	내 상사 와 내가 업무를 수행하는 방식 에는 차이가 있다	①	②	③	④	⑤
3	내 상사 와 나는 회사를 대하는 태도 에 차이가 있다	①	②	③	④	⑤
4	내 동료들 과 내가 생각하는 방식 에는 차이가 있다	①	②	③	④	⑤
5	내 동료들 과 내가 업무를 수행하는 방식 에는 차이가 있다	①	②	③	④	⑤
6	내 동료들 과 내가 회사를 대하는 태도 에는 차이가 있다	①	②	③	④	⑤
7	정규직/비정규직 직원 간에는 생각하는 방식 에 차이가 있다	①	②	③	④	⑤
8	정규직/비정규직 직원 간에는 업무를 수행하는 방식 에 차이가 있다	①	②	③	④	⑤
9	정규직/비정규직 직원 간에는 회사를 대하는 태도 에 차이가 있다	①	②	③	④	⑤
10	호텔 직원 과 협력업체 직원 간에는 생각하는 방식 에 차이가 있다	①	②	③	④	⑤
11	호텔 직원 과 협력업체 직원 간에는 업무를 수행하는 방식 에 차이가 있다	①	②	③	④	⑤
12	호텔 직원 과 협력업체 직원 간에는 회사를 대하는 태도 에 차이가 있다	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 귀하의 **호텔(업체)**에서 근무하면서 느끼는 **갈등**에 대하여 어떻게 생각하는지에 대한 내용입니다. 잘 읽어 보신 후 해당란에 √ 또는 ○으로 표시하여 주십시오.

문항	갈등에 대한 질문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	내 상사 와 나의 관계 에는 긴장감 이 있다	①	②	③	④	⑤
2	내 상사 와 나의 관계 에는 감정적인 충돌 또는 언쟁 이 있다	①	②	③	④	⑤
3	나는 내 상사 에게 화가 나는 경우가 있다	①	②	③	④	⑤
4	내 상사 와 나의 관계 에는 마찰 이 있다	①	②	③	④	⑤

5	내 동료들과 나의 관계에는 긴장감 이 있다	①	②	③	④	⑤
6	내 동료들과 나의 관계에는 성격적인 충돌 또는 언쟁 이 있다	①	②	③	④	⑤
7	나는 내 동료들에게 화가 나는 경우 가 있다.	①	②	③	④	⑤
8	내 동료들과 나의 관계에는 마찰 이 있다	①	②	③	④	⑤
9	정규직/비정규직 직원 간에는 긴장감 이 있다	①	②	③	④	⑤
10	정규직/비정규직 직원 간에는 감정적인 충돌 또는 언쟁 이 있다	①	②	③	④	⑤
11	정규직/비정규직 직원 간에는 서로 화를 내는 경우 가 있다	①	②	③	④	⑤
12	정규직/비정규직 직원 간에는 마찰 이 있다	①	②	③	④	⑤
13	호텔 직원과 협력업체 직원 간에는 긴장감 이 있다	①	②	③	④	⑤
14	호텔 직원과 협력업체 직원 간에는 감정적인 충돌 또는 언쟁 이 있다	①	②	③	④	⑤
15	호텔 직원과 협력업체 직원 간에는 서로 화를 내는 경우 가 있다	①	②	③	④	⑤
16	호텔 직원과 협력업체 직원 간에는 마찰 이 있다	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 귀하의 **호텔(업체)**에서 귀하가 근무하면서 느끼는 **직무만족과 이직**에 대한 내용입니다. 잘 읽어 보신 후 해당란에 √ 또는 ○ 으로 표시하여 주십시오.

문항	직무만족과 이직에 대한 질문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 이 호텔의 직원이 된 것을 다른 사람에게 자주 자랑스럽게 말한다	①	②	③	④	⑤
2	나는 우리 호텔에 대하여 소속감 을 느끼고 있다	①	②	③	④	⑤
3	나는 직장을 선택할 때 이곳을 택한 것이 매우 기쁘다	①	②	③	④	⑤
4	많은 호텔 중에서 나에게 이곳은 가장 좋은 일 자리 이다	①	②	③	④	⑤
5	조만간 새 직장을 찾아 나설 생각을 하고 있다	①	②	③	④	⑤
6	나는 다른 호텔에서 일해보고 싶다	①	②	③	④	⑤
7	종종 이 호텔을 그만두고 싶은 생각이 든다	①	②	③	④	⑤
8	현재보다 조금이라도 여건이 나빠진다면 나는 이 호텔을 떠날 것이다	①	②	③	④	⑤
9	현 호텔에 오래 근무해 보았자 별로 얻을 게 없을 것 같다	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 귀하의 「일반적인 사항」에 관한 질문입니다. 해당란에 √로 표시하여 주십시오.

1. 귀하의 **성별**은 ? ① 남 ② 여
2. 귀하의 **연령**은 ? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
3. 귀하의 **결혼여부**는 ? ① 결혼 ② 기혼
4. 귀하의 **근무부서**는 ?
① 객실부문 ② 객실관리부문 ③ 식음료부문 ④ 조리부문
⑤ 관리(시설 및 업무지원)부문
5. 귀하의 소속은 호텔의 **직영소속**입니까, **협력(옹역)업체 소속**입니까?
① 호텔 소속직원 (5-1로 가시오.) ② 협력업체직원 (5-2로 가시오.)

5-1 . 귀하의 **직위**는 호텔 직영인 경우?
① 사원 ② 주임 및 계장급 ③ 대리 및 과장급 ④ 부장 및 팀장급이상

5-2 . 귀하의 **직위**는 협력업체 소속인 경우?
① 사원 ② 주임 및 계장급 ③ 대리 및 과장급 ④ 소장급이상
6. 귀하는 **정직원**입니까, **계약직원**입니까?
① 정직원(정규직) ② 계약직원(비정규직)
7. 귀하의 **최종학력**은?
① 고졸이하 ② 전문대졸(재학중) ③ 대학졸(재학중) ④ 대학원졸(재학중)이상
8. 귀하의 가정의 **월평균 수입**은?
① 100만원 미만 ② 100 ~ 200만원 미만 ③ 200 ~ 300만원 미만
④ 300 ~ 400만원 미만 ⑤ 400 ~ 500만원 미만 ⑥ 500만원 이상
9. 귀하의 **호텔 근무연수**는 ?
① 2년 미만 ② 2~5년 ③ 6~10년 ④ 11~15년 ⑤ 16년 이상

바쁘신 데도 불구하고 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사드립니다.

ABSTRACT

**A Study on Effect of Hotel Employee's
Perceived Dissimilarity and Emotional Conflict
on Job Satisfaction and Turnover Intention**

by Phil-Mo Koo

Department of Tourism Management
The Graduated School of Jeju National University

Supervised by Professor Moon-Soo Cho

This study attempted to improve the satisfaction for the hotel employees and reduce the transfers by evaluating the perceived dissimilarity and emotional conflict as well as the hotel organization cultures from the hotel employees' perspective.

For this purpose, the following detailed research purposes were set.

First, a theoretical examination of the relationship between the perceived dissimilarity, emotional conflict, job satisfaction, and the desire to change jobs was investigated to establish a structure model among the concepts.

Second, an understanding of the need for a study on hotel organization culture as perceived by the hotel employees and the differences of the psychological processes of the employees per

organizational culture were investigated. This will help establish the internal marketing strategies to strengthen the hotel employees and the hotel.

Third, the recognition area in the hotel human resources field was emphasized in the previous studies. However, this study emphasized the importance of the emotional aspects, such as the perceived dissimilarity or the emotional conflicts to suggest the need for a multi-perspective attempts in internal marketing studies.

For this purpose, the real-life examinations were carried out. The spatial scope of the study was limited to Jeju Special Governance State and the special 1st rate hotel employees were targeted in the Jeju area. The time scope of the study was limited from April 11, 2010 to April 24 for the 15 days of the survey.

Based on the investigative planning, 630 questionnaires were distributed, of which 618 were returned and 613(selection rate 97.3%) copies were considered valid, excluding unfaithful answers.

Through a theoretical examination, the concepts of perceived dissimilarity, emotional conflicts, job satisfaction, and desire to change jobs as parts of the organization culture to clarify the relationships between each concept. To deduce the factors of each concept, the confidence analysis and factor analysis were carried out and the causal relationship was proven using the linear regression analysis and chi-square test models, where the results are described as the following:

First, the analysis of the confidence and factor analyses of each concept showed that the authoritative organizational culture, friendly

organizational culture, and perceived dissimilarity in the hotel organization cultures showed the dissimilarity of belonging, dissimilarity of hiring types, dissimilarity with coworkers, dissimilarity from the boss, while the emotional conflicts showed the conflicts of hiring forms, belonging, and conflicts with the superiors, and then the job satisfaction and desire to change jobs were concluded to be a factor.

Second, the perceived dissimilarity, emotional conflicts, job satisfaction, and the desire to change jobs in the hotel organizational cultures as proven by the hypothesis 1 showed that the perceived dissimilarity has a significant difference in the effect on the desire to change jobs.

Third, hypothesis 2 proved the effect of the perceived dissimilarity on the emotional conflicts of the hotel employees and all of the factors of perceived dissimilarity positively affected the emotional conflicts.

Fourth, hypothesis 3 proved the effect of the emotional conflicts of the hotel employees on their job satisfaction, which showed that the hiring type conflicts and the association conflicts negatively affected to a significant degree as a partial selection and the conflicts with coworkers or the superiors did not show a significant effect.

Fifth, the perceived dissimilarity of the hotel employees on the desire to change jobs was examined in hypothesis 4, which showed that the dissimilarity of the hiring types and the dissimilarity from the coworkers showed a significantly positive effect as a partial selection and the dissimilarity of association and with superiors did not affect it significantly.

Sixth, hypothesis 6 examined the effect of the emotional conflicts of

the hotel employees on the desires to change jobs, which showed a significant negative effect to select the hypothesis.

The suggestions from the analysis results can be summarized as the following: First, not only the dissimilarity between the full-time and part-time jobs, but also to reduce the dissimilarity from the ranks, various activities to minimize the mutual dissimilarity can improve the job satisfaction and reduce the desires to change jobs.

Second, various communication activities and the activities to improve the relationship quality among the employees to minimize the dissimilarity and conflicts between the ranks need to be implemented.

Third, by understanding the effect of the perceived dissimilarity in the friendly organizational cultures on the desires to change jobs, the importance of the human relationships can be understood, which may be a characteristic of the Jeju area hotels.

Fourth, the reasonable organization cultures and the conservative organization cultures as the two representative organization cultures in Korea can be used to divide the friendly and authoritative organization cultures and the previous studies showed that the friendly organization culture gained higher corporation achievements than authoritative cultures but in the friendly organization cultures, the management of the emotional aspects is important.

Fifth, the hotel not only needs to provide the trainings for the tasks or the recognized areas, but also manage the programs to improve the interrelationships among the employees to promote the human-centered management methods to help the mutual understanding. This is also important in hotel management in the current corporate cultures where

the human-centered management is being emphasized.

Sixth, the management of the emotional aspects of the hotel employees not only improves the job satisfaction of the employees, but also enables the communications between the employees or between departments to improve the tasks and achievements. In addition, this could lead to the improvement of the customer service to induce the improvement of the customer satisfaction to expect the improvement of the management achievements.