

석사학위논문

프랜차이즈 기업 내 조직갈등이  
직무소진, 직무열의 및 이직의도에  
미치는 영향에 관한 연구

2026년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

안 태 국



석사학위논문  
지도교수 서민교

프랜차이즈 기업 내 조직갈등이  
직무소진, 직무열의 및 이직의도에  
미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Effect of  
Organizational Conflict in Franchise Companies  
on Job Burnout, Work Engagement,  
and Turnover Intention

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

안 태 국

석사학위논문  
지도교수 서민교

프랜차이즈 기업 내 조직갈등이  
직무소진, 직무열의 및 이직의도에  
미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Effect of  
Organizational Conflict in Franchise Companies  
on Job Burnout, Work Engagement,  
and Turnover Intention

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

안 태 국

안태국의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2025년 12월 일

심사위원장 주형근 (인)

심사위원 주성희 (인)

심사위원 서민교 (인)

## 국 문 초 록

# 프랜차이즈 기업 내 조직갈등이 직무소진, 직무열의 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 팅 학 과

창 업 & 프 랜 차 이 즈 컨 설 팅 전 공

안 태 국

프랜차이즈 산업은 지속적인 성장에도 불구하고 경쟁 심화, 경영환경 불확실성, 종사자의 감정노동 증가 등으로 조직 내 갈등이 확대되고 있으며, 이는 직무소진을 가중시키고 직무열의를 약화시켜 이직의도를 높이는 주요 요인으로 작용하고 있다. 특히 프랜차이즈 종사자는 고객 및 가맹점주와의 지속적인 접촉과 불규칙한 근무환경으로 인해 소진 위험이 높으며, 이는 서비스 품질 저하와 인력 유출로 이어질 수 있어 인적자원관리의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 그럼에도 기존 연구는 주로 가맹점 운영 단계나 슈퍼바이징에 초점을 두고 있어, 프랜차이즈 기업 내부 종사자를 대상으로 조직갈등·직무소진·직무열의·이직의도 간 구조적 관계를 통합적으로 분석한 연구는 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 프랜차이즈 기업 종사자를 대상으로 조직갈등이 직무소진과 직무열의에 미치는 영향과 이러한 변수가 이직의도로 이어지는 경로를 실증적으로 규명함으로써, 조

직문화 개선과 이직률 감소 등 인적자원관리적 시사점을 제시하고자 한다.

이러한 영향관계를 조사 및 분석하기 위해, 공정거래위원회에 공식 등록된 정보공개에 등록된 가맹점 30개 이상을 운영하는 프랜차이즈 브랜드에 근무하는 종사자를 대상으로 198부의 유효 설문을 취합하여 분석하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈 조직갈등이 직무소진에 미치는 영향을 분석한 결과, 역할갈등, 보상갈등, 상호의존갈등, 의사소통갈등은 직무소진에 정의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 네 가지 모두 채택되었다. 특히, 상호의존갈등이 직무소진에 미치는 영향력이 가장 높게 나타났는데, 이는 프랜차이즈 조직에서 부서 간 또는 구성원 간 업무 수행 과정에서 상호 의존해야 하는 상황에서 협력이 원활하지 않거나 책임 소재가 불분명할 때, 종사자들이 극심한 심리적 탈진과 피로감을 경험하게 됨을 보여준다.

둘째, 프랜차이즈 조직갈등이 직무열의에 미치는 영향을 분석한 결과, 조직갈등의 4가지 유형 즉 역할, 보상, 상호의존, 의사소통 갈등 모두 직무열의에 부의 영향을 미치는 것으로 나타나 네 가지 가설 모두 채택되었다. 즉, 협업 과정의 마찰, 역할의 모호성, 소통의 단절이 종사자의 활력·헌신·몰두를 약화시키는 요인임이 확인되었다.

셋째, 직무소진과 직무열의가 이직의도에 미치는 영향을 분석한 결과, 직무소진은 이직의도에 정의 영향을 미쳤고, 직무열의는 이직의도에 부의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H3, H4는 모두 채택되었다. 이는 종사자가 심리적 탈진과 피로를 경험할수록 조직을 떠나고자 하는 의도가 강화되며, 반대로 업무에 대한 활력·헌신·몰두가 높을수록 조직에 남으려는 의지가 증가해 이직 가능성이 낮아짐을 의미한다.

이러한 연구 결과를 종합하면 프랜차이즈 조직 내 갈등은 종사자의 직무소진을 심화시키고 직무열의를 약화시켜 결국 이직의도를 높이는 요인으로 작용함을 알 수 있다. 따라서 프랜차이즈 기업은 구성원 간 협력 구조와 소통 체계를 개선하고, 역할의 명확화 및 공정한 보상체계를 구축함으로써 조직 내 갈등을 완화하고 종사자의 직무열의를 유지·강화하는 인적자원관리 전략이 필요하다.

**【주요어】** 프랜차이즈, 조직갈등, 직무소진, 직무열의, 이직의도

# 목 차

I. 서론 .....	1
1.1 연구의 배경 및 문제제기 .....	1
1.2 연구의 목적 .....	3
1.3 연구의 방법 및 구성 .....	4
II. 이론적 배경 .....	6
2.1 조직갈등 .....	6
2.1.1 조직갈등의 개념 .....	6
2.1.2 조직갈등의 기능 및 유형 .....	8
2.2 직무소진 .....	12
2.2.1 직무소진의 개념 .....	12
2.2.2 직무소진의 선행연구 .....	14
2.3 직무열의 .....	15
2.3.1 직무열의의 개념 .....	15
2.3.2 직무열의의 선행연구 .....	16
2.4 이직의도 .....	19
2.4.1 이직의도의 개념 .....	19
2.4.2 이직의도의 선행연구 .....	19
III. 연구설계 .....	21
3.1 연구모형 .....	21
3.2 연구 가설 .....	22
3.2.1 조직갈등과 직무소진과의 관계 .....	22
3.2.2 조직갈등과 직무열의와의 관계 .....	23
3.2.3 직무소진, 직무열의와 이직의도 간의 관계 .....	24
3.3 변수의 조작적 정의 .....	25
3.3.1 조직갈등 .....	25
3.3.2 직무소진 .....	26
3.3.3 직무열의 .....	27
3.3.4 이직의도 .....	27

3.4 측정도구 구성 및 조사방법 .....	28
3.4.1 연구방법 및 자료수집 .....	28
3.4.2 설문지 구성 .....	30
<b>IV. 연구 결과 .....</b>	<b>30</b>
4.1 연구 대상자의 인구통계학적 특성 .....	31
4.1.1 인구통계학적 특성 .....	31
4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증 .....	34
4.2.1 측정항목의 신뢰성분석 .....	34
4.2.2 확인적 요인분석 .....	35
4.3 연구 가설의 검증 .....	38
4.3.1 연구모형의 검증 .....	38
4.4 가설 검증 결과 .....	41
4.4.1 조직갈등과 직무소진과의 관계 .....	41
4.4.2 조직갈등과 직무열의와의 관계 .....	42
4.4.3 직무소진, 직무열의와 이직의도 간의 관계 .....	43
<b>V. 결 론 .....</b>	<b>44</b>
5.1 연구결과 요약 .....	44
5.2 연구의 시사점 .....	48
5.2.1 학문적 시사점 .....	48
5.2.2 실무적 시사점 .....	50
5.3 연구의 한계점 및 미래 연구 방향 .....	52
<b>참 고 문 헌 .....</b>	<b>53</b>
<b>설 문 지 .....</b>	<b>64</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>67</b>

## 표 목 차

<표 1-1> 연구흐름도 .....	5
<표 2-1> 학자별 조직갈등의 원인 .....	7
<표 2-2> 조직갈등의 순기능과 역기능 .....	9
<표 2-3> 직무소진에 대한 개념 .....	13
<표 2-4> 직무열의의 선행요인에 관한 연구 .....	18
<표 3-1> 표본 및 집단 설정 .....	29
<표 3-2> 설문지 구성 .....	30
<표 4-1> 응답자 일반적 특성 .....	32
<표 4-2> 측정항목의 신뢰성 측정결과 .....	34
<표 4-3> 확인적 요인분석 결과 .....	36
<표 4-4> 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값 .....	37
<표 4-5> 이론모형의 경로계수 .....	39
<표 4-6> 조직갈등이 직무소진에 미치는 영향 .....	42
<표 4-7> 조직갈등이 직무열의에 미치는 영향 .....	43
<표 4-8> 직무소진, 직무열의와 이직의도 간의 관계 .....	43

## 그림 목 차

<그림 2-1> Schaufeli and Bakker의 연구모델 .....	17
<그림 3-1> 연구모형 .....	21
<그림 4-1> 이론모형의 경로계수 .....	40

# I. 서론

## 1.1 연구의 배경 및 문제제기

2024년 말 기준 공정거래위원회에 등록된 프랜차이즈 기업 수는 8,230개, 브랜드 수는 11,609개에 달하며 이는 전년 대비 기업(가맹본부) 4%(316개), 브랜드 2.8%(314개)가 증가한 수치로 국내 프랜차이즈 시장이 여전히 지속적인 성장세를 이어가고 있음을 보여준다(외식프랜차이즈진흥원, 2025). 이러한 성장에도 불구하고 프랜차이즈 산업은 경쟁 심화, 경영환경 불확실성, 가맹점 수익성 악화 등 구조적 문제에 직면해 있으며, 가맹본부와 가맹점주·일반 소비자를 포함한 고객의 기대 수준은 점차 높아지고 있다. 이로 인해 프랜차이즈 종사자들은 고강도 감정노동에 노출되고 있으며, 인적자원 관리의 중요성이 더욱 부각되고 있다(정규엽, 2013).

프랜차이즈 산업이 발전함에 따라 본부와 가맹점 간 이해관계는 더욱 복잡해지고 있으며, 사업 구조의 다층성으로 인해 조직 내 갈등이 증가하는 양상이 나타나고 있다. 이는 조직 내 긴장을 높이고 종사자의 정서적 부담을 가중시키는 요인이 된다(최동희·김홍범, 2012). 특히 종사원들이 경험하는 갈등은 단순한 의견 차원을 넘어 스트레스·피로·정서 소진으로 이어질 가능성이 높으며, 이는 직무에 대한 심리적 몰입도와 열의를 약화시키는 핵심 요소가 된다(Robinson & Barron, 2007).

프랜차이즈 종사원들은 불규칙한 근무, 장시간 노동, 고객 및 가맹점주와의 지속적 접점 등 직무 특성상 심리적·정서적 부담이 큰 업무 환경에 놓여 있다. 이러한 근무조건은 소진(burnout) 현상을 촉진하며, 소진은 좌절·갈등·정서적 고갈을 통해 종사자의 조직 참여를 약화시키고 업무 효율을 저하시키는 것으로 알려져 있다(Lewin & Sager, 2009). 더 나아가 소진은 개인의 정신적·신체적 건강 문제뿐 아니라 직무만족 감소, 생산성 저하, 부정적 태도 증가로 이어져 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Neslihan, Ustun & Gigliotti, 2009).

이와 함께 직무열의는 종사자가 직무에 몰입하고 활력을 느끼며 의미를 부여하는 심리적 상태를 의미하는데, 갈등이 심화될 경우 직무열의가 저하되고 이는 이직의도를 증가시키는 중요한 요인으로 작용한다. 프랜차이즈 산업은 고객 중심의 서비스 품질이 곧 브랜드 가치와 직결되기 때문에, 조직갈등은 곧 서비스 품질 약화, 가맹점 운영 부담 증가, 인력 유출로 이어질 수 있다(박동혁, 2013). 따라서 종사자가 경험하는 갈등, 그로 인한 소진 수준, 직무열의 변화가 이직의도로 연결되는 구조를 규명하는 것은 프랜차이즈 인적자원관리(HRM)에서 매우 중요한 과제로 대두되고 있다.

특히 프랜차이즈 전문 인력의 이직이 지속적으로 증가하는 현재의 산업 환경에서, 가맹본부와 가맹점 간 협력적 관계를 구축하기 위해서는 종사자가 경험하는 조직 내 갈등을 효과적으로 진단하고 관리하는 것이 필수적이다. 갈등이 해결되지 않을 경우 종사자의 소진과 직무열의 감소는 빠르게 이직으로 이어지며, 이는 조직 안정성과 서비스 품질 유지에 심각한 위협이 된다(지식경제부, 2009). 이에 따라 프랜차이즈 산업 내에서 조직갈등을 체계적으로 분석하고 그 영향 경로를 규명하는 연구 필요성이 꾸준히 제기되고 있다.

그러나, 선행연구는 주로 프랜차이즈 산업 전반의 구조와 현황, 슈퍼바이징, 슈퍼바이저의 역량, 가맹점주와의 신뢰 관계, 가맹 재계약 의도 등 가맹점 개설 이후 운영 단계에 초점을 맞추어 왔다(조미옥, 2012; 이성현, 2018; 공인원, 2020). 반면 프랜차이즈 기업 내부 종사자를 대상으로 조직갈등, 직무소진, 직무열의, 이직의도 간의 구조적 관계를 통합적으로 분석한 연구는 부족한 실정이다. 본 연구에서는 이러한 문제의식을 바탕으로 프랜차이즈 기업에 근무하는 종사자 전체를 대상 범위로 설정하였다.

이에 본 연구는 앞서 언급된 문제점을 바탕으로 프랜차이즈 기업 내 조직갈등이 직무소진과 직무열의에 미치는 영향을 분석하고 궁극적으로 변수들이 종사자의 이직의도에 어떠한 경로로 작용하는지를 실증적으로 규명하고자 한다. 이를 통해 프랜차이즈 기업이 직무 스트레스 관리, 조직문화 개선, 이직률 감소 등 인적자원관리 측면에서 유의미한 시사점을 도출함으로써 프랜차이즈 시스템과 조직 등 전반에 이익이 될 수 있도록 기여하고자 한다.

## 1.2 연구의 목적

프랜차이즈 산업이 발전함에 따라 가맹본부와 가맹점 간의 이해관계가 복잡해지고 조직 내 갈등이 증가하면서 이에 대한 체계적인 연구의 필요성이 제기되고 있다. 특히 프랜차이즈 전문인력의 이직이 빈번하게 발생하는 현 프랜차이즈 산업에서 가맹본부와 가맹점이 협력적 관계를 구축하기 위해서는, 종사자가 경험하는 조직 내 갈등을 효과적으로 관리하는 것이 인적자원관리의 핵심 요소로 대두되고 있다. 이에 본 연구는 조직갈등이 직무소진, 직무열의 및 이직의도에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써, 프랜차이즈 기업의 효율적인 인력 관리와 조직성과 제고에 기여할 수 있는 시사점을 도출하는 데 목적이 있다.

첫째, 프랜차이즈 기업 종사자가 지각하는 조직 내 갈등유형을 분석하고, 이러한 갈등이 직무소진, 직무열의 및 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하는 통합적 실증연구모형을 설계한다.

둘째, 프랜차이즈 기업 종사자를 대상으로 실증자료를 수집하고 연구모형을 분석함으로써, 갈등이 직무소진과 직무열의에 어떠한 영향을 미치며, 이직의도와 어떠한 관련성을 갖는지 실증적으로 규명하고자 한다.

셋째, 분석 결과를 바탕으로 프랜차이즈 기업의 인적자원관리 측면에서 조직갈등의 관리가 왜 중요한지를 밝히고, 직무소진을 완화하고 직무열의를 증진하기 위한 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구는 프랜차이즈 브랜드 수 증가와 가맹본부와 가맹점 간 갈등이 심화되고 있는 현 시점에서 건강하고 경쟁력 있는 프랜차이즈 본부로 성장하기 위한 인적자원관리 전략을 제안함으로써 프랜차이즈 종사자의 갈등관리와 조직몰입향상에 기여하고자 한다.

### 1.3 연구의 방법 및 구성

해당 연구에서는 프랜차이즈 기업 내 조직갈등이 직무소진, 직무열의 및 이직의도에 미치는 영향을 연구하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 조직갈등, 직무소진, 직무열의, 이직의도에 대한 이론적 고찰을 실시하여 본 연구의 기반을 다지고, 주요 요인들 간의 상호관계를 파악하기 위해 변수를 구성하여 실증분석을 수행하였다. 또한 선행연구 및 문헌 조사를 통해 다양한 측정요소들을 도출하고, 이를 기반으로 설문지를 작성하였다.

본 연구는 공정거래위원회에 공식 등록된 정보공개에 등록된 프랜차이즈 브랜드에 근무하는 종사자를 대상으로 설문을 실시하였다. 수집된 자료를 바탕으로 응답자의 인구통계학적 특성을 분석하고, 본 연구 모델의 타당성과 신뢰성을 확인하기 위한 검증을 진행하고자 한다. SPSS 21 ver.과 AMOS 21 ver. 프로그램을 이용하여 분석을 진행하였으며, 본 연구의 분석결과를 토대로 학문적인 시사점과 실무적인 시사점을 도출하고 더불어 한계점 및 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

본 연구는 5가지의 단계로 이루어졌다. 제1단계인 서론에서는 연구 배경과 문제를 제기하고 연구의 목적, 방법 및 구성을 제시하였다. 제2단계는 문헌적 고찰을 통해 조직갈등, 직무소진, 직무열의, 이직의도에 관한 이론적 연구를 제시하였다. 제3단계는 연구의 설계에 대해 제시한 단계로, 연구모형과 연구의 가설을 설정하고, 그 후 요인들의 조작적 정의를 설정하였다. 변수를 측정하기 위해 설문지 문항을 구성하고 개발하였고, 자료수집과 분석 방법을 제시하였다. 제4단계는 조사 대상자의 일반적 특성과 응답 특성에 대한 분석과 함께 측정 변수의 타당성과 신뢰성을 검토하고 기술 분석을 실시하여 본 연구에서 설정한 가설에 대한 분석 결과를 제시하였다. 제5단계는 연구 수행의 결론을 제시한 부분으로서, 본 연구의 결과에 대해 요약하고 시사점을 제시하였으며 이후에는 연구의 한계점과 향후 추가적인 연구를 보완하기 위한 방향성을 제시하였다. 각 단계별 연구 흐름은 <표 1-1>의 도식과 같다.

<표 1-1> 연구흐름도

I. 서론			
연구의 배경 및 문제제기	연구의 목적		연구의 방법 및 구성
II. 이론적 배경			
조직갈등	직무소진	직무열의	이직의도
III. 연구의 설계			
연구모형	가설 설정	측정도구 구성 및 조사방법	
IV. 연구의 결과			
조사 대상자의 일반적 특성	신뢰성 및 타당성 검증		연구 가설의 검증
V. 결론			
연구결과의 요약	연구의 시사점		한계점 및 향후 연구방향

## II. 이론적 배경

### 2.1 조직갈등

#### 2.1.1 조직갈등의 개념

갈등은 인류 역사 속에서 오랜 기간 존재해 왔으며, 우리의 사고와 행동에 지속적으로 영향을 미쳐온 보편적 사회현상으로 둘 이상의 사회적 주체가 목표 달성을 위해 상호작용할 때 자원의 부족, 태도·가치·신념·기술 등의 차이로 인해 갈등은 필연적으로 발생한다(Rahim, 2001). 이러한 관점에서 갈등은 가치, 규범, 이해, 아이디어, 목표 등이 상호 불일치하여 발생하는 충돌 상태이며, 구성원 간 행동이 상호 대립되거나 한 당사자가 자신의 업무나 목표가 상대방에 의해 방해 받고 있다고 인지할 때 나타나는 조직 내 과정으로 정의된다(정용주, 2006; 천만봉, 2009).

광범위한 문헌에서 갈등의 정의는 일관되게 제시되고 있지 않으나, 일반적으로 갈등은 양립 불가능한 서로 다른 관점이 존재한다는 전제를 기반으로 발생하며, 갈등은 과업 기반의 실질적 요인에서 비롯될 수 있으나, 한 개인이 원하는 성과를 다른 개인이 동시에 달성할 수 없을 때 쉽게 감정적 차원으로 확대되기도 한다(Owens & Valesky, 2012).

한편, 갈등 개념을 최초로 체계화한 프로이트(Freud)는 인간의 정신을 이드(id), 자아(ego), 초자아(superego)로 구분하고, 정상 상태에서는 이들이 통합적으로 작용하나 신경증적 증상을 보이는 경우 이들 간 불일치가 발생하는데 이를 갈등으로 보았다(한제인, 1994; 이승철, 2010). 심리학적 관점에서 갈등은 서로 다른 욕구나 충동이 한 개인 안에서 동등한 힘을 가지고 상반된 방향으로 작용할 때 나타나는 상태로 이해된다(김옥란, 2017).

**<표 2-1> 학자별 조직갈등의 원인**

연구자	연구 내용
Thomas & Schmidt (1976)	의사소통 실패, 개인 성향, 가치 및 목표의 차이, 수준 이하의 성과, 업무 수행 방식의 차이, 책임 문제, 협조 결핍, 권위 문제, 좌절감 및 과민함, 제한된 자원, 규범 및 정책 불복종
Rahim (2001)	자원 부족, 태도·가치·신념·기술의 차이로 인해 갈등은 필연적으로 발생함
정용주 (2006)	제한된 목표·자원을 구성원들이 경쟁적으로 확보하려는 과정에서 갈등 발생
Owens & Valesky (2012)	과업 기반 문제에서 출발하나, 성과 충돌 시 감정적 갈등으로 확대

- 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

### 2.1.2 조직갈등의 기능 및 유형

조직 내 갈등에 대한 관점은 시대에 따라 변화해 왔다. 고전 조직이론에서는 갈등을 조직 효율성을 저해하는 요소로 보고 규정·절차·명령·위계 등을 통해 최소화하고자 했으나, 이후 인간관계학적·행동과학적 관점에서는 갈등을 자연스럽게 불가피한 현상으로 이해하며 부정적·긍정적 기능을 모두 지닌다고 보았다. 현대적 관점에서는 갈등을 가치중립적 현상으로 간주하여, 상황에 따라 조직에 이익과 손해를 동시에 가져올 수 있으므로 적정 수준에서 조절·관리해야 할 대상으로 파악한다(Rahim, 2001).

선행연구에 따르면 적절한 수준의 갈등과 긴장은 조직과 사회 발전의 동력이 될 수 있지만, 갈등이 과도하면 혼란·분열·비협조를 초래하고, 지나치게 적으면 조직이 정체되고 무사안일이 고착되는 양면성이 존재한다(김양현, 2008; 이승철, 2010). 따라서 갈등은 순기능과 역기능을 동시에 지니며, 조직은 부정적 영향은 줄이고 긍정적 기능은 확대하는 방향으로 관리 전략을 마련할 필요가 있다(이승철, 2010; 백기복, 2006).

순기능적 갈등은 잠재된 문제를 드러내어 문제 인식을 명확히 하고, 구성원 간 커뮤니케이션을 촉진하며 협조적 분위기와 집단 응집성을 강화하는 데 기여한다. 나아가 갈등은 학습 효과를 높이고 혁신적 사고와 창의적 행동을 자극하여 조직 성과 향상과 변화·혁신을 촉진하는 건설적 역할을 수행할 수 있다(김희기, 2007).

반면 역기능적 갈등은 집단 내 부정적 응집력을 높이고, 갈등 수준이 심화될 경우 리더십의 독단화, 조직 경직, 목표와 수단의 전도 등 부정적 결과를 야기한다. 집단 간 갈등이 심해지면 상대 집단에 대한 상동적·부정적 태도가 강화되고 부서 간 커뮤니케이션이 저해되어 집단성과와 조직 효과성이 저하될 수 있다(정세종, 2005; 김희기, 2007).

<표 2-2> 조직갈등의 순기능과 역기능

연구자	순기능	역기능
천만봉(2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 갈등은 자연스럽고 불가피하며 긍정적 기능 보유</li> <li>- 협조 분위기 및 집단 응집성 강화</li> <li>- 혁신·창의 행동 촉진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 과도한 갈등은 혼란·분열·비협조 초래</li> <li>- 부정적 응집력 증가(결속 강화)</li> </ul>
김양현(2008), 이승철(2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 적절한 긴장은 조직·사회 발전의 동력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 갈등 과다 → 혼란·분열</li> <li>- 갈등 부족 → 무사안일·조직 정체</li> </ul>
장동윤(2001), 최혜진(2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 잠재된 문제를 드러내 문제 인식 강화</li> </ul>	-
김희기(2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 커뮤니케이션 촉진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 심화 시 리더십 독단화</li> <li>- 과업집중 과도 → 조직 경직</li> <li>- 규범 강조 증가 → 목표·수단 전도</li> <li>- 부서 간 왜곡된 지각 강화</li> <li>- 상대 부서에 대한 적대적 태도 확대</li> <li>- 커뮤니케이션 저해</li> </ul>
Miles(1980), Rahim(2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 갈등은 동기부여·피드백·통제·권력구성·혁신 등 조직 프로세스 촉발</li> </ul>	-

• 출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

이처럼 조직갈등은 다차원적·다층적 속성을 지니므로, 효과적인 관리와 활용을 위해서는 갈등의 구체적 유형을 파악하는 것이 중요하다. 특히 프랜차이즈 조직에서는 조직 내 책임과 권한 구조의 복잡성, 다층적 소통 체계, 가맹본부, 가맹점, 직원 간 관계 특성 등에 따라 역할갈등, 보상갈등, 상호의존성갈등, 의사소통갈등 등이 빈번하게 나타나며, 이러한 유형별 특성을 정확히 이해하는 것이 갈등 관리전략 수립의 핵심 기반이 된다.

### 1) 역할갈등

역할갈등(Role Conflict)은 조직구성원이 그들의 역할 파트너 즉 동료, 상사, 고객으로 부터 동시에 만족시킬 수 없는 모순된 직무요구나 기대를 받게 되는 정도와(최동희, 2011), 역할수행자가 역할을 수행함에 있어 느끼는 곤란, 곤혹, 문제 등을 지칭하는 것을 의미한다(남정걸, 1998). 또한 역할 수행자가 복수의 역할 요구나 상충되는 기대를 동시에 충족하지 못할 경우 갈등이 발생한다. 이러한 갈등은 역할 담당자가 자신의 역할을 방어하는 과정에서 나타나기도 하며, 개인의 성격 특성, 욕구, 동기 등과 같은 요인에 의해 유발되기도 한다.

### 2) 보상갈등

보상이란 피고용자가 조직에 참여하고 주어진 직무를 수행하며, 조직이 기대하는 바람직하고 혁신적인 행동을 실천한 데 대한 대가로 제공되는 것을 의미한다(이명기, 1995). 보상갈등은 조직에서 구성원들이 불공정을 지각하게 되면 대개 부족한 보상에 따른 불만이나 과도한 보상에 따른 부담감이나 불안감을 나타낸다. 이때 개인이 지각하는 수준은 인식된 불공정의 정도에 따라 달라지며, 불공정을 완화하려는 방향으로 동기 부여와 같은 행동 변화로 이어진다. 즉, 보상이 과도하다고 인식될 경우 죄책감이 유발되어 자신의 성과를 높이기 위해 보다 적극적으로 노력하거나 반대로 성과를 조정하여 과도한 보상이 발생하지 않도록 행동할 수 있다. 한편 자신의 보상이 타인에 비해 낮다고 인식할 경우 평가체계를 점검하여 공정성을 유지하도록 한다. 최악의 경우 공정을 유지하려는 노력이 성과를 거두지 못하면 불공정한 상황에서 벗어나기 위해 항의하거나 불만을 표출하며 나아가 조직을 이탈하는 선택을 하게 된다(이준호,2007; 최동희, 2011).

### 3) 상호의존 갈등

상호의존 갈등은 조직 내에서 두 행위 주체가 각자의 과업을 수행하는 과정에서 자원, 정보, 상호 지원 및 협력적 분위기를 위해 상호 의존하는 정도와 관련하여 발생하는 갈등을 의미하며(이상희, 2003), 조직 구성원들이 업무를 완수하기 위해 서로에게 의존해야 하는 수준과 연관된 갈등이다(Koenig, 1976). 특히, 하나의 과업을 수행하기 위하여 여러 부서의 활동이 동시에 상호 관련되어 있을 때 발생한다(강상목, 정연홍, 2004). 상호의존성이 높은 부서 간의 목표의 차이가 부서 간 갈등의 원인이 되며(Nauta & Sanders, 2001), 상호의존성이 증가함에 따라 갈등이 증가할 수 있다(곽기영, 김영걸, 1998).

### 4) 의사소통갈등

의사소통갈등(Communication Conflict)은 조직의 수직적 계층 간 또는 수평의 부서 간에 의사소통의 어려움을 겪는 상태로 정의된다(정연홍, 2003). 서서로 다른 집단이 타 부서의 상이한 직무에 대해 충분히 이해하지 못할 경우 의사소통상의 어려움이 발생하며, 이로 인해 전달하고자 한 의도와는 다르게 상대방이 내용을 해석하는 상황이 나타날 수 있다. 의사소통이 왜곡될 경우 사실에 근거하지 않은 불신과 적대적 감정이 형성되며, 이는 갈등의 발생으로 이어질 수 있다(이대회, 2006).

## 2.2 직무소진

### 2.2.1 직무소진의 개념

직무소진은 1960년대 Bradley(1969)에 의해 의료, 사회복지, 법 집행기관 등 서비스 직군에서 발생하는 심리적 긴장의 한 형태로 제시되었다(McCarty & Skogan, 2013). 이후 Freudenberger(1974)에 의해 학술적으로 공식화되면서, 다양한 분야의 봉사직 종사자들의 심신 고갈 상태를 설명하는 개념으로 확장되었다(Shirom, 2003).

직무소진은 일반적으로 대인 접촉이 많은 직무 수행자가 장기간 스트레스 요인에 지속적으로 노출될 때 경험하는 부정적 심리상태로 정의된다(Maslach & Schaufeli, 1993). 직무소진은 스트레스와 유사하게 다루어지지만, 스트레스의 단순 결과가 아니라 스트레스 상황에서 이를 극복하지 못하는 상태를 의미하며, 스트레스 대처가 실패할 때 소진이 심화된다고 보았다(Burisch, 1993). 또한 직무소진은 개인적 차원을 넘어 조직 전체에도 부정적 영향을 미친다는 점에서 직무스트레스와는 별개의 개념으로 구분된다(Brewer & Clippard, 2002).

국내 연구에서는 직무소진을 직업 유형과 직무 특성에 따라 다양하게 나타나는 정서적·신체적 소모 현상으로 보고 있다. 특히 서비스 직종 종사자들이 고객과의 상호작용 과정에서 경험하는 만성적인 감정 고갈과 냉담한 반응, 그리고 업무에 대한 열정·흥미·사명감의 상실, 과도한 업무 부담으로 인한 지친 상태 등이 대표적인 소진의 모습으로 제시된다(박효진, 2012; 오정학·육풍림, 2011). 이때 직무 성취감이 낮아질수록 자신의 능력에 대한 부정적 평가가 강화되고, 이는 다시 소진을 심화시키는 악순환을 초래할 수 있다는 점이 강조된다.

<표 2-3> 직무소진에 대한 개념

연구자	연구 내용
Spradley(1979)	해결되지 않은 업무 긴장에서 비롯되는 최악한 심리적 상태로서, 에너지 고갈과 정서적 기능 저하를 초래하며 분노를 동반한 부정적 사고가 증가하고, 그 결과 업무 수행의 비효율성이 확대되는 것으로 설명된다.
Kotler (1993)	직무소진의 전조는 걱정·회의·염려·냉소주의·정신적·감정적 피로감 등의 만성적 스트레스로 인해 문제를 가지게 되는 것이라고 설명하였다.
Corey (2002)	사람을 대상으로 한 업무에서 장기간 관계를 형성하는 과정에서 지속적이고 반복적인 압력에 노출됨으로써 발생하는 신체적·정서적·정신적 피로 상태로 정의된다.
Mikolajczak & Menil (2007)	사람들이 높은 정서 수준에서 일하는 상황에서 스트레스에 부정적인 반응이라고 하였다.

• 출처 : 정창훈(2013) 재인용

## 2.2.2 직무소진의 선행연구

직무소진에 관한 선행연구들은 주로 조직 내 역할 구조와 갈등, 감정노동, 보상 및 의사결정 공정성 등 직무·조직 요인이 소진에 어떠한 영향을 미치는지에 초점을 맞추고 있다. Lewin과 Sagar(2009)는 직무와 직위에 대한 역할 기대가 불명확하거나 상충될 때 발생하는 역할 갈등이 소진을 유발하는 중요한 요인이라고 보았다. Ruperta 등(2009)은 조직 내 양립하기 어려운 목표에 대한 요구, 승진·보상에 대한 불만, 경영진과의 의사결정 과정에 대한 불만족 등이 구성원의 소진 수준을 높이는 요인이라고 제시하였다.

최동희와 김홍범(2012)은 호텔 종사자의 조직 갈등이 소진에 미치는 영향을 분석한 연구에서 호텔 종사자들이 자신의 업무 수행 능력과 노력, 투입 시간에 비해 임금이나 승진 등에서 불공정한 대우를 받는다고 인식할수록 업무에 대한 열정과 관심이 저하되고 피로감과 상실감을 경험하게 된다고 보고하였다. 또한 조직 내 동료 간 정보 교환이 충분하지 않을 경우 동료에 대해 부정적이고 냉소적이거나 지나치게 무관심한 태도가 나타날 수 있다고 지적하였다. 이들은 조직 갈등이 종사자의 소진에 영향을 미친다는 점을 강조하며, 소진 예방을 위해 업무 역할을 명확히 구분하고 업무 수행 과정에서 적절한 지원을 제공하며, 상사로부터의 중복되거나 상반된 지시를 최소화할 필요가 있다고 하였다.

서천영(2012)은 호텔 종사원의 개인적, 조직적 특성에 따른 조직 갈등이 심리적 소진에 미치는 영향을 분석한 연구에서, 조직 내에서 직위와 직무에 부합하지 않는 역할 부여로 인해 발생하는 역할 갈등과 양립하기 어려운 목표나 요구, 기회에 직면할 때 나타나는 목표 갈등이 종사원의 소진을 유발한다고 보고하였다. 또한 승진 및 보상 체계에 대한 불만족과 경영진의 의사결정에 대한 부정적 인식 역시 종사원의 소진에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 제시하였다.

한편 최영환 등(2012)은 호텔 부서 차원에서 지각되는 조직 갈등이 소진에 영향을 미치며, 이러한 소진은 직무불만족과 이직의도를 증가시키고, 결과적으로 고객 서비스의 질을 저하시킬 수 있다고 밝혔다.

## 2.3 직무열의

### 2.3.1 직무열의의 개념

직무열의(work engagement)는 긍정심리학의 흐름 속에서 직무의 긍정적 경험에 주목하면서 등장한 개념으로, 초기에는 직무소진의 반대 개념으로 이해되었다(Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). 그러나 이후 연구에서는 직무열의를 소진과 독립된 차원을 지닌 지속적 심리상태로 보며, 단순한 양극 구조가 아닌 별도의 구성요소를 통해 측정되는 개념으로 정의하고 있다(Schaufeli et al., 2002).

직무열의의 기초적 개념은 Kahn(1990)에 의해 제시되었다. 그는 열의를 개인이 보유한 인지·정서·신체적 에너지를 역할 수행에 온전히 투입하려는 상태로 설명하였으며, 역할로부터 자신을 분리하는 상태를 비열의로 보았다.

Rothbard(2001)는 열의를 주의와 몰두라는 두 차원으로 구성된 심리적 상태로 정리하며, 직무에 대한 인지적 집중과 몰입의 강도를 강조하였다.

Schaufeli, Salanova, González-Romá와 Bakker(2002)는 직무열의를 업무에 대한 긍정적이고 활력적이며 헌신적인 심리상태로 규정하고, 활력·헌신·몰두의 세 요소로 구성된 Utrecht Work Engagement Scale(UWES)을 제시하였다. 이후 활력을 에너지와 정신적 회복력, 헌신을 일의 의미와 자부심·도전감 인식, 몰두를 업무에 깊이 몰입하는 지속적 상태로 재정의하였으며, 직무열의가 단기적 감정부적 반응이 아니라 비교적 안정적인 심리상태임을 강조하였다.

Maslach과 Leiter(1997)는 직무소진을 고갈, 냉소, 성취감 저하로 구성된 부정적 상태로 설명하며, 이에 대응하는 긍정적 개념으로 에너지·관여·효능의 열의 요인을 제시하였다. 이들은 개인과 직무환경 간 적합성이 낮을수록 소진이 증가하고, 적합성이 높을수록 직무열의가 강화된다고 보았다. 특히 적절한 보상, 공정성 인식, 조직 및 동료의 지원, 업무의 의미 등은 직무열의를 높이는 핵심적 요인으로 제시되었다.

Schaufeli et al.(2004)은 직무요구,자원 모형에서 직무열의를 핵심 결과

변수로 제시하며, 직무요구는 에너지 소모를 증가시키지만 사회적 지지·상사 코칭·공정한 보상·자율성 등 직무자원은 구성원의 성장·학습·효능감을 촉진하여 직무열의를 강화하는 동기부여 요인으로 작용한다고 보았다(Bakker, 2005). 열의 수준은 시간이 지나도 비교적 안정적으로 유지되는 것으로 나타나며(Bakker & Geurts, 2004), 이는 열의가 일시적 감정이 아닌 지속적 조직행동과 관련된 심리상태임을 시사한다.

한편 직무열의는 종사자의 행동적 결과와도 밀접하게 연관된다. 직무열의가 높은 종사자는 도전적 과업을 적극적으로 수용하고 조직에 대한 소속감을 유지하며, 상사와 동료로부터 긍정적 피드백을 얻기 위해 자발적으로 협력하는 경향이 있다(이랑, 2006; Harter et al., 2002; Robinson et al., 2004). Truss et al.(2006)은 직무열의를 일에 대한 열정으로 정의하며, 이는 Kahn(1990) 이후 연구들이 공유하는 핵심 심리요소를 포괄한다고 설명하였다. Macey와 Schneider(2008)는 직무열의를 태도·특성·행동을 아우르는 포괄적 구성개념으로 보았으며, Andrew와 Sofian(2011)은 동기부여, 자부심, 만족, 몰입, 인정, 존중 등이 직무열의를 특징짓는 공통된 핵심 요소라고 정리하였다.

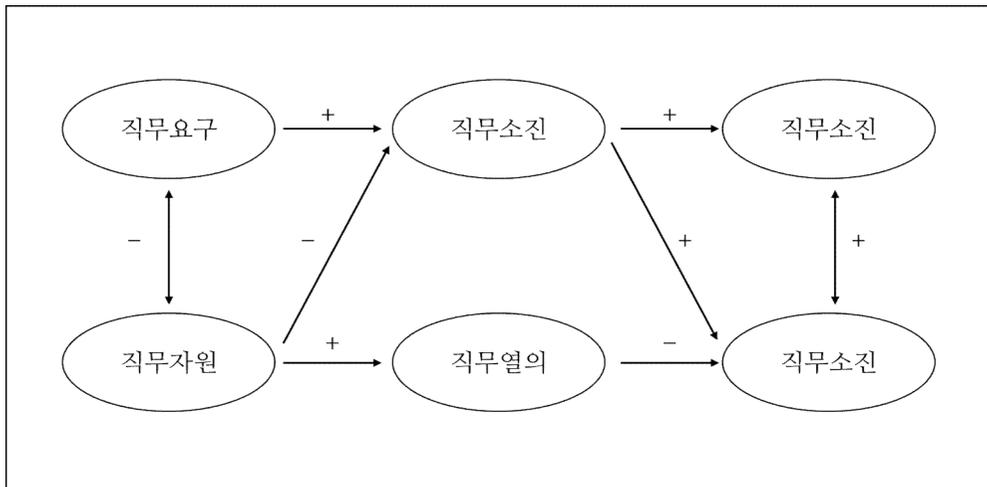
### 2.3.2 직무열의의 선행연구

직무열의와 관련된 연구들은 대부분 직무소진과 반대되는 관점에서 수행되었다(Schaufeli & Bakker, 2004). Maslach et al.(2001)은 직무소진과 직무열의를 발생시키는 6가지 요인으로 선택과 조정, 감당할 만한 업무부하, 적절한 인정과 보상, 공정성과 형평성 인식, 조직과 동료로부터의 지원 인식, 의미와 가치 있는 일 등을 제시하였다. Bakker & Demerouti(2007)는 직무요구-자원모형을 제시하며, 이 모델은 모든 직업이 스트레스 또는 동기부여와 관련된 특유의 구체적인 요소들을 가지고 있다고 설명하였고, 이 요소들은 크게 직무요구와 직무자원으로 범주화된다고 가정하였으며, 직무자원 뿐만 아니라 낙관주의, 자기효능감, 회복력, 자긍심 등과 같은 개인 특성도 직무열의를 높이는 요인이라고 주장하였다.

또한, Schaufeli & Bakker(2004)는 직무요구-자원모형은 직무열의 및 직무

소진과의 관계를 설명하는데 2가지 프로세스를 가정한다. 첫째, 건강장애(Health Impairment) 프로세스로서 직무요구는 조직구성원의 에너지를 지속적으로 고갈시키고 심리적이고 생리적인 비용을 증가시키는 과정이다. 둘째, 동기부여적인 프로세스로서 직무자원은 업무목표를 달성하고, 구성원의 성장, 학습, 개발을 촉진하며, 자율성과 권한에 대한 욕구를 만족시킴으로써 구성원이 자신의 능력과 노력을 과업에 기꺼이 헌신하게 하는 동기부여의 과정이다. 따라서 직무자원은 직무열의에 직접적으로 긍정적인 영향을 준다.

Xanthopoulou et al.(2007)은 개인 자원이 직무열의에 미치는 영향을 분석한 연구에서 자기효능감, 조직기반 자긍심, 낙관주의가 직무열의에 영향을 미친다고 주장하였다. Kim et al.(2009)은 Big5모델의 5가지 성격특성과 직무열의의 관계를 연구하였는데, 신경증은 직무열의와 부적 관계를 나타내었고 동조성, 외향성, 면밀성은 직무열의와 정적 관계를 갖는다고 하였다.



<그림 2-1> Schaufeli and Bakker의 연구모델

자료 : Schaufeli and Bakker(2004)

<표 2-4> 직무열의의 선행요인에 관한 연구

연구자	연구 내용
Bakker & Geurts (2004)	구성원의 직무열의 수준이 2년 후에도 상당 부분 유지된다는 결과를 제시하며, 직무열의가 일시적인 기분이 아니라 직무에 대해 지속적으로 갖게 되는 감정상태임을 입증
최미선 등(2014)	호텔 종사자 대상 연구에서 동조성·외향성·면밀성·개방성이 내면행동을 매개로 직무열의와 정(+)적 관계를 가짐을 확인.
Sonnentag (2003)	공공부문 종사자 연구에서 여가를 통한 회복이 직무열의를 높이고, 환경적 제약은 부(-)적, 시간압박은 오히려 직무열의에 정(+)적 영향을 줄 수 있음을 발견.
이랑 등(2006)	콜센터 상담원 연구에서 과도한 요구·부족한 자원은 표면행위를 통해 소진을, 풍부한 직무자원은 내면행위를 통해 직무열의를 증가시킴을 확인.
Rich et al.(2010)	가치조화 → 심리적 의미감, 조직지원인식 → 심리적 안전감, 핵심자기평가 → 심리적 유능감을 통해 직무열의에 정(+)적 영향을 미치는 것으로 검증.

- 출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

## 2.4 이직의도

### 2.4.1 이직의도의 개념

이직(turnover)은 조직구성원이 소속된 조직을 변경하거나 직업을 전환하는 행위를 총칭하는 개념이다(김효선·이수연, 2017). 구성원의 이직은 조직성과에 직·간접적인 영향을 미치는 변수로, 1920년대 최초 논의된 이후 약 100년이 지난 2020년대까지 조직관리자들과 학자들로부터 지속적으로 논의되고 있다(Shaw et al., 1998; 김형섭, 2005; Hom et al., 2017). Ongori (2007)는 이직을 조직 구성원이 노동시장 내에서 이동하는 행태로 정의하고 있으며, 이때 이직으로 분류될 수 있는 개인의 이동범위는 좁게는 조직 내부에서 넓게는 속해 있던 조직 외의 다른 조직으로의 이직과 실업 및 취업을 포괄하는 것으로 제시하고 있다.

개인은 이직 결정 과정에서 경기상황과 직업적 대안 등의 조직 외부환경과 임금수준, 직무내용 및 대인관계 등 조직 내부환경을 종합적으로 고려한다. 이러한 조건들이 개인의 기대에 미치지 못한다고 인식될 경우 더 나은 처우를 누리기 위해 이직을 결정한다(Cotton & Tuttle, 1986). 이처럼 구성원의 이직은 조직 내·외의 환경적 요인에 의하여 결정되기에 구성원의 이직은 조직환경과 노동시장 및 경기를 파악하는 지표로 활용되어 왔다(조영복·강혜림, 2020).

### 2.4.2 이직의도의 선행연구

구성원의 이직은 조직의 인적자원 공백을 초래한다(Trevor & Howard, 2009). 따라서 이직은 단기적으로 조직 생산성 감소와 품질저하 등 조직성과를 저해하며, 신규직원 충원 비용을 발생시켜 조직의 재무 상황에 부담을 초래한다(Heavey et al., 2013). 또한 구성원의 이직은 장기적으로도 조직 내 인적자원의 다양성을 해치고, 구성원들에게 조직을 이탈하려는 부정적인 기류를 확산시키는 것으로 제시되고 있다(Felps et al., 2009). 일반적으로

이직은 순기능보다 역기능을 지니는 경우가 많기 때문에 높은 이직률은 조직과 개인 모두에게 부정적인 결과를 초래한다(송현진, 2010).

개인의 이직이 조직성과에 미치는 부정적인 영향으로 인하여 조직관리자와 관련 분야 연구자들은 이직의 결정요인에 관심을 가지고 이를 도출하기 위한 노력을 전개하여 왔다(Griffeth et al., 2000). 구성원 이직의 결정요인을 파악하기 위한 노력이 이루어졌고, 그 결과 대인관계, 직무성과, 보수, 경기 등 조직 내·외의 다양한 요인들이 구성원의 이직에 직·간접적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(Price, 2001).

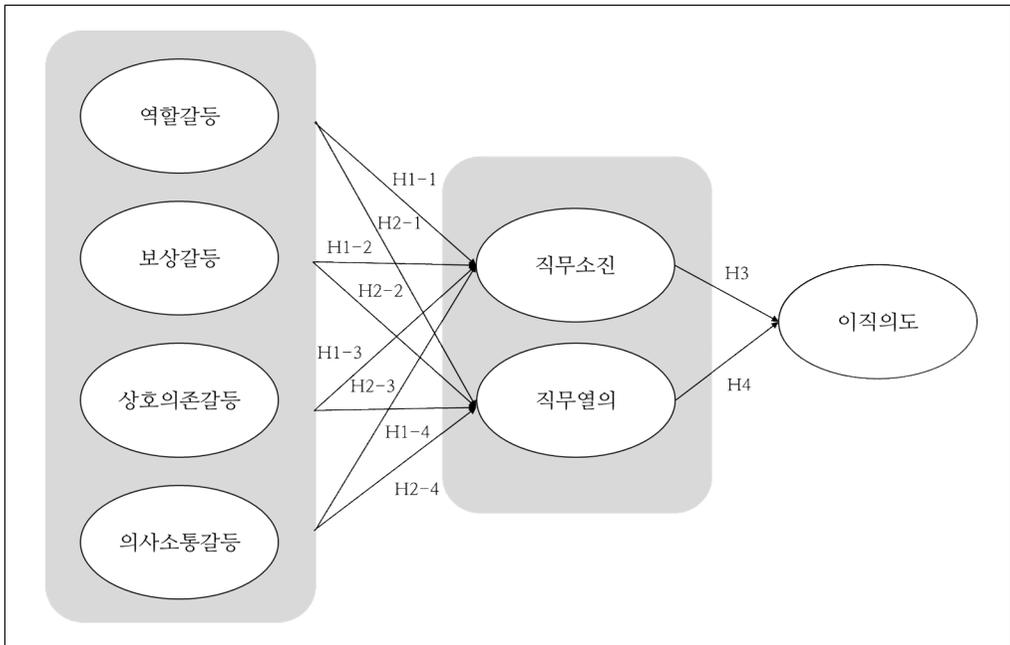
김정은(2018)의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향을 분석한 연구에서 갈등 수준이 높을수록 직무스트레스가 증가하고 이는 이직의도를 높이는 것으로 나타났다. 조직 내 갈등은 업무 분담, 상사와의 관계, 동료 간 경쟁 등 다양한 원인에서 발생하는데 특히 관계갈등은 구성원의 정서적 소모를 유발해 직무만족을 저하시키고 결국 이직의도를 강화시키는 것으로 나타났다. 반면 과업갈등은 일정 수준에서는 긍정적 기능을 할 수 있으나, 갈등이 지속될 경우 부정적 감정이 누적되어 이직 가능성을 높이는 것으로 나타났다.

선행연구들을 종합하면, 이직의도의 발생 메커니즘은 다음과 같이 정리할 수 있다. 조직갈등 → 직무스트레스 증가 → 직무만족 및 조직몰입 감소 → 이직의도 증가의 경로가 확인되며, LMX는 갈등의 부정적 영향을 완화하여 이직의도를 감소시키는 것으로 나타났다. 이는 이직의도가 단일 요인으로 발생하는 것이 아니라, 조직 내 심리적·관계적 요인이 복합적으로 작용한 결과임을 보여준다. 따라서 조직에서는 갈등관리 시스템을 구축하여 부정적 갈등을 최소화하고, LMX 강화 및 리더십 개발을 통해 구성원과의 신뢰를 높이며, 직무만족 향상 정책(공정한 보상, 경력개발 지원, 자율성 확대)을 추진해야 한다(김정은, 2018; 양허명, 2016).

### Ⅲ. 연구설계

#### 3.1 연구모형

본 연구의 모형은 프랜차이즈 기업 내 조직갈등이 직무소진과 직무열의에 미치는 영향을 규명하고, 나아가 직무소진과 직무열의가 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 한다. 검증함으로써 프랜차이즈 조직에서 효과적인 갈등관리 전략 수립과 인적자원관리 개선을 위한 시사점을 도출하고자 한다. 이러한 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 앞서 살펴본 선행연구를 토대로 연구모형을 <그림 3-1>과 같이 구성하였다.



<그림 3-1> 연구모형

## 3.2 연구 가설

### 3.2.1 조직갈등과 직무소진과의 관계

조직 내 갈등은 구성원 간의 행동이 상호 대립되는 상황에서 나타나며, 한 당사자가 자신의 업무나 목표가 상대방에 의해 방해받고 있다고 인지할 때 발생하는 과정이다(천만봉, 2009). 일반적으로 갈등은 양립 불가능한 서로 다른 관점이 존재한다는 전제를 기반으로 발생한다(Owens & Valesky, 2012).

고전 조직이론에서는 갈등을 조직 효율성을 저해하는 요소로 간주하여 규정·절차·명령·위계질서를 통해 갈등을 최소화하려 하였으며(Rahim, 2001), 전통적 관점 역시 갈등을 제거해야 할 부정적 현상으로 보았으며, 현대적 관점에서는 갈등을 가치중립적 현상으로 보아 상황에 따라 조직에 이익을 줄 수도, 손해를 가져올 수도 있으므로 적절한 수준에서 조절하고 관리해야 한다고 본다(천만봉, 2009).

직무소진은 일반적으로 대인 접촉이 많은 직무 수행자가 장기간 스트레스 요인에 지속적으로 노출될 때 경험하는 부정적 심리상태로 정의된다(Maslach & Schaufeli, 1993).

조임현(1999)과 Ruperta, Stevanovica, Hunleya(2009)는 조직 구성원이 상호 양립하기 어려운 목표에 대한 요구나 기회에 직면할 때 발생하는 목표 갈등과, 조직 내 승진 및 보상 체계에 대한 불만족, 경영진의 의사결정에 대한 부정적 인식 등이 소진을 유발하는 주요 요인이라고 보고하였다.

교사 소진 연구에서 Schwab & Iwanicki(1982)는 정서적 고갈, 비인간화, 자아성취감의 감소를 포함한 증후군으로 정의하였으며, Pines, Aronson & Kafry(1981)는 부정적 자아개념, 업무태도 저하, 학생에 대한 관심 상실을 포함한 신체·정신적 탈진 상태로 설명하였다.

직무소진은 업무에 대한 열정·흥미·사명감의 상실(박효진, 2002), 과도한 업무 부담으로 인한 지친 상태(이진연, 2004) 등으로 정의되며, 직무 성취감 저하 시 자기능력에 대한 부정적 평가가 증가한다는 점을 강조한다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직갈등과 직무소진 간의 관계

를 규명하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- H1-1. 역할갈등은 직무소진에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2. 보상갈등은 직무소진에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3. 상호의존갈등은 직무소진에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- H1-4. 의사소통갈등은 직무소진에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 조직갈등과 직무열의와의 관계

Robbins & Judge(2011)는 전통적 갈등관이 상호작용적 관점으로 발전했다고 설명하며, 갈등이 없는 조직은 창의성과 혁신의 필요성을 인식하지 못해 정체될 수 있다고 보았다. 상호작용적 관점에서는 조직 목표를 지원하고 성과를 높이는 건설적 갈등을 적절히 활용함으로써 활력 있고 창조적인 조직문화를 조성할 수 있다고 본다(Robbins & Judge, 2011).

최영근·김규배(2012)는 일중독과 직무열의를 통합적으로 분석한 모형을 통해 두 개념이 동일한 결과 변수에 대해 상이한 관계를 형성함을 확인하였다. 구체적으로, 일중독 수준이 높을수록 일과 가정 갈등은 심화되는 반면, 직무열의가 높을수록 일과 가정 갈등은 완화되는 것으로 나타났다. 또한 조직시민행동은 일중독과는 부적 관계를, 직무열의와는 정적 관계를 보였으며, 이직의도의 경우 일중독 수준이 높거나 직무열의가 높은 상황 모두에서 감소하는 경향이 확인되었다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직갈등과 직무열의 간의 관계를 규명하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- H2-1. 역할갈등은 직무열의에 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- H2-2. 보상갈등은 직무열의에 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- H2-3. 상호의존갈등은 직무열의에 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.
- H2-4. 의사소통갈등은 직무열의에 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 직무소진, 직무열의와 이직의도 간의 관계

Maslach 등(2001)은 개인과 직무환경 간의 적합성이 낮을수록 직무소진이 증가하고, 두 요소 간의 간격이 좁을수록 직무열의가 발생할 가능성이 높다고 주장하였다(Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

이직의도는 단일 요인으로 발생하는 것이 아니라, 조직 내 심리적·관계적 요인이 복합적으로 작용한 결과이다(김정은, 2018; 양허명, 2016). 이후 연구에서는 직무만족, 조직몰입, 스트레스, 갈등 등의 변수가 이직의도에 영향을 미친다고 규명하였다(March & Simon, 1958).

지명진(2014)은 감정노동이 소진을 높이고 이는 직무만족 및 이직의도에 모두 부정적 영향을 준다고 하였다. 유현숙(2013)은 보육교사의 직무스트레스가 소진과 이직의도에 직접적 영향을 주며 소진은 이직의도를 높인다고 하였다.

Richman(2006), Shaw(2005)는 직무열의를 조직에 대한 감정적·지적 헌신으로 보며, 열의가 높은 구성원은 조직을 긍정적으로 말하고, 이직 기회가 있어도 조직에 남기를 원하며, 조직 성공을 위해 추가적인 노력을 기울인다고 하였다.

Bakker와 Geurts(2004)는 종단연구를 통해 구성원의 직무열의 수준이 2년 후에도 상당 부분 유지된다는 결과를 제시하며, 직무열의가 일시적인 기분이 아니라 직무에 대해 지속적으로 갖게 되는 감정상태임을 입증하였다.

이직의도의 발생 메커니즘은 다음과 같이 정리할 수 있다. 조직갈등 → 직무스트레스 증가 → 직무만족 및 조직몰입 감소 → 이직의도 증가의 경로가 확인되며, LMX는 갈등의 부정적 영향을 완화하여 이직의도를 감소시키는 것으로 나타났다(김정은, 2018; 양허명, 2016).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직갈등과 직무열의 간의 관계를 규명하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3. 직무소진은 이직의도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H4. 직무열의는 이직의도에 부(- )의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의

#### 3.3.1 조직갈등

조직갈등의 대한 변수는 전술한 바와 같이 역할갈등, 보상갈등, 상호의존갈등, 의사소통갈등이 직무소진과 직무열의에 대한 상관관계를 측정하였다.

역할갈등은 조직구성원이 그들의 역할 파트너(동료, 상사, 고객)로부터 동시에 만족시킬 수 없는 모순된 직무요구나 기대를 받게 되는 정도를 의미한다(최동희, 2011).

먼저 역할갈등에 대한 측정항목은 이대희(2006), 이지연(2023) 등의 선행연구에 의하여 개발된 도구를 이용하였다. 측정문항은 직무와 무관한 업무 수행, 둘 이상의 상사의 서로 다른 지시의 충돌, 불충분한 정보 제공, 모호한 지시 등의 총 4문항이며, 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

보상갈등은 본인이 투여한 물질적·정신적 노동의 양과 지급되는 보상의 양이 불일치할 때 일어나는 갈등이다(윤지현, 2011).

보상갈등에 대한 측정항목은 유인애(2012), 박상훈(2017), 김정은(2017) 등의 선행연구에 의하여 개발된 도구를 이용하였다. 측정문항은 업무성과 기반 보상 체계 여부, 계, 부당한 대우에 대한 이의제기 처리의 공정성, 업무 대비 보상의 공정성, 능력 기반 승진체계 등의 총 4문항이며, 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

상호의존성갈등은 조직구성원들이 그들의 업무를 완성하기 위해 서로에게 의존해야 하는 정도와 관련된 갈등이다(Van de Ven, Delbecq, & Koenig, 1976).

본 연구에서는 상호의존성갈등에 대한 측정항목을 이대희(2006), 조현홍(2011), 김정은(2017) 등의 선행연구에 의하여 개발된 도구를 이용하였다. 측정문항은 상호의존성으로 인한 영향력, 타 직원의 비협조로 인한 업무 비효율, 공동 수행 업무의 비중, 직원 간 목표 차이로 인한 마찰 등의 총 4문항이며, 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

의사소통갈등은 조직의 수직적 계층 간 또는 수평의 부서 간에 의사소통의 어려움을 겪는 상태로 정의된다(정연홍, 2003).

본 연구에서는 의사소통갈등에 대한 측정항목을 이상조(2016), 김정은(2017) 등의 선행연구에 의하여 개발된 도구를 이용하였다. 측정문항은 직원 간 대화의 원활성, 정보교환의 정확성과 신속성, 의견 무시나 갈등 경험, 의사소통 부재로 인한 업무상의 곤란 등의 총 4문항이며, 매우 그렇지 않다(1점)–매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

### 3.3.2 직무소진

직무소진 개념은 1960년대 ‘직원소진(staff burnout)’을 처음 언급한 Bradley (1969)에 의해 의료·사회복지·법 집행기관 등 서비스 직군에서 발생하는 심리적 긴장의 한 형태로 제시되었다(McCarty & Skogan, 2013).

직무소진은 스트레스와 유사하게 다루어지지만, 스트레스의 단순 결과가 아니라 스트레스 상황에서 이를 극복하지 못하는 상태를 의미하며, 스트레스 대처가 실패할 때 소진이 심화된다고 보았다(Burisch, 1993).

직무소진은 업무에 대한 열정·흥미·사명감의 상실(박효진, 2002), 과도한 업무 부담으로 인한 지친 상태(이진연, 2004) 등으로 정의되며, 직무 성취감 저하 시 자기능력에 대한 부정적 평가가 증가한다는 점을 강조한다.

본 연구에서 직무소진 대한 측정항목은 김지영(2023), 이지연(2023)등의 선행연구에 의하여 개발된 도구를 이용하였다. 측정항목은 하루 일과 후 느끼는 지침, 아침 출근 시의 피로감, 과도한 업무 부담 인식, 업무 수행 이후 직무에 대한 관심 저하 등 총 4문항으로 이며, 매우 그렇지 않다(1점)–매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

### 3.3.3 직무열의

직무열의(work engagement)는 긍정심리학의 흐름 속에서 등장한 개념으로, 일의 긍정적 측면에 초점을 맞추어 직무소진(job burnout)의 반대 개념으로 연구되기 시작하였다(Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). 그러나 직무열의는 소진과 단순한 양극 개념이 아니라, 별도의 척도로 측정되는 독립적인 심리상태로 이해된다(Schaufeli et al., 2002). Macey와 Schneider(2008)는 직무열의를 개인 특성과 상태, 행동이 혼합된 광범위한 구성개념으로 보며, 태도와 특성을 모두 포함하는 개념으로 정의하였다(Macey & Schneider, 2008). Andrew와 Sofian(2011)은 다양한 정의를 종합하여 직무열의의 공통된 핵심으로 동기부여, 자부심, 만족, 몰입, 인정과 존중, 조직 추천 및 지지와 같은 개념이 포함된다고 정리하였다(Andrew & Sofian, 2011).

본 연구에서 측정문항은 김정관(2016), 백의환(2017), 나동현(2018)등의 선행 연구에 의하여 개발된 도구를 이용하였다. 측정문항은 업무 수행 시 시간 흐름을 잇는 몰입 정도, 정신적 활력, 직무에 대한 자부심, 업무 수행 시 몰입 정도 등의 총 4문항이며, 각각의 항목들은 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

### 3.3.4 이직의도

이직(turnover)은 조직구성원이 소속된 조직을 옮기거나 직업을 바꾸는 행위를 총칭하는 개념이다(김효선·이수연, 2017). Mobley(1982)는 이직을 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 자의로 조직 내 구성원으로서의 역할을 포기하는 것이라고 하였다.

개인은 이직 결정 과정에서 경기상황과 직업적 대안 등의 조직 외부환경과 임금수준, 직무내용 및 대인관계 등 조직 내부환경을 종합적으로 고려한다. 이러한 조건들이 개인의 기대에 미치지 못한다고 인식될 경우 더 나은 처우를 누리기 위해 이직을 결정한다(Cotton & Tuttle, 1986). 이처럼 구성원의 이직은 조직 내·외의 환경적 요인에 의하여 결정되기에 구성원의 이직은 조직환경과 노동

시장 및 경기를 파악하는 지표로 활용되어 왔다(조영복·강혜림, 2020).

본 연구에서 측정문항은 박상목(2016), 임정숙(2020)등의 선행연구에 의하여 개발된 도구를 이용하였다. 측정문항은 이직에 대한 반복적 생각, 유사 조건에서 타 직장으로의 이직의향, 다른 직업에 대한 관심, 1년 이내 퇴사 계획 여부 등의 총 4문항으로 구성하고, 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

### 3.4 측정도구 구성 및 조사방법

#### 3.4.1 연구방법 및 자료수집

본 연구는 프랜차이즈 기업 내 조직갈등이 직무소진, 직무열의, 이직의도에 미치는 영향을 규명하고 분석함으로써 프랜차이즈 본부가 지속가능한 성장을 위해 본부 조직의 실무적 운영과 인적자원관리를 위한 시사점을 도출하는데 목적이 있다. 본 연구의 실효성을 높이기 위해 공정거래위원회에 공식 등록된 정보 공개에 등록된 프랜차이즈 브랜드에 근무하는 종사자를 대상으로 설문하였다.

설문조사는 설문지법을 통해 자료 수집을 진행하였다. 설문 항목은 선행연구를 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 설문 항목을 수정 및 조정하여 구성하였다.

자료수집은 2025년 10월 13일부터 10월 30일까지 18일간 220부를 배포하였으며, 200부의 자료를 수집하고 불성실한 응답을 제외한 198부를 분석에 사용하였다. 수집된 표본의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석과 교차분석을 진행하였다. 연구 가설의 검증에 앞서 타당성 평가를 위해 신뢰도와 평균 분산(average variance extracted; AVE)을 추출 값을 검토하였으며, 구조방정식 모형 검증을 통해 해당 연구의 가설과 모형의 적합도 및 신뢰성에 대한 경로계수를 파악하였다. 모든 분석은 SPSS 21 ver.과 AMOS 21 ver.을 사용하였다.

<표 3-1> 표본 및 집단 설정

표본 집단	프랜차이즈 브랜드에 근무하는 임직원
표본 프레임	공정거래위원회에 정보공개서가 등록된 가맹점 30개 이상을 운영하는 프랜차이즈 브랜드에 근무하는 임직원 대상
조사방법	설문조사(자기 기입법)
설문지 배포방법	설문지 배포
표본의 크기	220부 배포 / 200부 회수 / 198명 분석(유효 표본율 90%)
조사기간	2025년 10월 13일 ~ 10월 30일

### 3.4.2 설문지 구성

본 연구는 선행연구 및 관련 문헌을 바탕으로 수집한 자료를 토대로 하여 조직갈등이 직무소진, 직무열의 및 이직의도에 미치는 영향을 중심으로 설문 문항을 작성하였으며, 인구통계학적 특성의 항목을 제외한 모든 변수는 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하였다. 설문지의 모든 항목은 설문 대상자가 답변하기에 적절하도록 이해하기 쉬운 문장으로 구성하였으며, 기존 선행연구를 통해 이미 그 타당성이 검증된 항목들을 바탕으로 수정하고 보완하여 설문에 활용하였다.

<표 3-2> 설문지 구성

주요 변수		설문 문항수	출처	척도	
조직갈등	역할갈등	4	이대희(2006) 이지연(2023)	Likert type 5점 척도	
	보상갈등	4	유인애(2012) 박상훈(2017) 김정은(2017)		
	상호의존갈등	4	이대희(2006) 조현홍(2011) 김정은(2017)		
	의사소통갈등	4	이상조(2016) 김정은(2017)		
직무소진		4	김지영(2023) 이지연(2023)		
직무열의		4	김정관(2016) 백의환(2017) 나동현(2018)		
이직의도		4	박상목(2016) 임정숙(2020)		
인구통계학적특성		6			

## IV. 연구 결과

### 4.1. 연구 대상자의 인구통계학 특성

#### 4.1.1. 인구통계학적 특성

본 연구에서는 설문조사를 위해 220부를 배포하였으며, 200부를 회수하고 그 중 불성실한 응답을 한 2부를 제외하여 198부를 최종 분석에 활용하였다. 최종 분석에 사용된 질의 응답자의 특성을 빈도분석으로 살펴본 결과는 다음 <표 4-1>과 같다. 인구통계학적 특성으로 현재 프랜차이즈 브랜드에 근무하는 종사자 중심으로 성별, 연령, 직장 근속년수, 직급, 근무부서, 직원 수를 분석하였다.

먼저 성별을 살펴보면, 남성은 131명(66.2%), 여성은 67명(33.8%)으로 나타났다. 연령대는 20대 14.1%, 30대가 48.5%, 40대 21.2%, 50대 15.7%, 60대 이상이 5%를 차지하였다. 구체적으로는 30대가 96명(48.5%), 40대가 42명(21.2%), 50대 31명(15.7%), 20대 28명(14.1%), 60대 이상이 1명(5%) 순으로 나타났다.

프랜차이즈 근속년수 기준으로 3년이상 5년 미만인 74명(37.4%)로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 10년 이상 40명(20.2%), 7~10년 미만 30명(15.2%), 1년 미만 25명(12.6%), 1~3년 미만 21명(10.6%), 5~7년 미만 8명(4.0%) 순으로 나타났다.

직급 분포를 살펴보면, 임원 47명(23.7%), 대리 43명(21.7%), 주임 39명(19.7%), 사원 28명(14.1%), 부장 26명(13.1%), 과장 9명(4.5%), 차장 6명(3%) 순으로 분포하였다. 그 중 근무부서로는 개점 52명(26.3%), 개발영업 51명(25.8%)으로 응답자의 절반이상으로 나타났고, 디자인 22명(11.1%), 경영지원 20명(10.1%), 교육 19명(9.6%), 운영 16명(8.1%), 마케팅 14명(7.1%), 기타 4명(2%) 순으로 조사되었다. 응답자가 소속된 직원수는 30명~50명이 85명(42.9%), 10~30명 50명(25.3%), 5~10명 46명(23.2%), 70명 이상이 7명(3.5%)으로 집계되었다.

< 표 4-1> 응답자 일반적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	131	66.2
	여성	67	33.8
연령	20대	28	14.1
	30대	96	48.5
	40대	42	21.2
	50대	31	15.7
	60대이상	1	.5
근속년수	1년 미만	25	12.6
	1~3년 미만	21	10.6
	3~5년 미만	74	37.4
	5~7년 미만	8	4.0
	7~10년 미만	30	15.2
	10년 이상	40	20.2
합계		198	100%

< 표 4-1 > 응답자 일반적 특성(계속)

	구분	빈도(명)	비율(%)
직급	사원	28	14.1
	주임	39	19.7
	대리	43	21.7
	과장	9	4.5
	차장	6	3.0
	부장	26	13.1
	임원	47	23.7
근무부서	개발영업	51	25.8
	개점	52	26.3
	운영	16	8.1
	교육	19	9.6
	마케팅	14	7.1
	디자인	22	11.1
	경영지원	20	10.1
	기타	4	2.0
직원수	5명 미만	5	2.5
	5~10명	46	23.2
	10~ 30명	50	25.3
	30~50명	85	42.9
	50~70명	5	2.5
	70명 이상	7	3.5
합계		198	100.0

## 4.2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증

### 4.2.1 측정항목의 신뢰성분석

본 연구의 확인적 요인분석에 앞서 측정항목의 구조를 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 수행함으로써 각 요인의 타당성과 신뢰성을 검토하였다. 측정항목의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's alpha 계수에 의하여 분석하였으며<표 4-2>, 모든 요인의 측정항목의 Cronbach's alpha 값이 0.8 이상으로 나타나 측정항목의 신뢰성이 확보하였다고 볼 수 있다.

<표 4-2> 측정항목의 신뢰성 측정결과

요인		최초항목	최종항목수	Cronbach's Alpha
조직갈등	역할갈등	4	4	0.864
	보상갈등	4	4	0.876
	상호의존갈등	4	4	0.873
	의사소통갈등	4	4	0.839
직무소진		4	4	0.903
직무열의		4	4	0.937
이직의도		4	4	0.899

#### 4.2.2 확인적 요인분석

본 연구에서는 설정한 이론적 모형을 검증하기 위해 각 요인의 측정모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석은 측정모형의 적합도를 검토하는 절차로, 개념(construct)과 측정항목(indicator)간의 관계를 분석하는 데 목적이 있다. 본 연구에서는 탐색적 요인분석의 결과를 바탕으로 이론모형의 인과관계를 검증하기에 앞서 측정변수들이 이론변수를 지지하고 요인 구조가 타당한지를 분석하기 위해 실시하였다.

요인별 측정모형의 적합도를 알아보기 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며, 각각의  $\chi^2$ 값, p값과 GFI, AGFI, RMR, NFI, CFI값을 확인하였다.

분석 결과,  $\chi^2$ 값은 1042.716(df=329, p=0.000)이며 Q값( $\chi^2/df$ )=3.169로 나타났다. 다른 적합도 지수를 파악해보면 GFI=0.863, NFI=0.92, RMR=0.041로 나타났다. 일반적으로 구조방정식을 시행하는 데 있어 모형의 적합도를 나타내는 것에는 기초부합치( $GFI \geq 0.9$ ), 원소 간 평균차이( $RMR \leq 0.05$ ), 표준적합지수( $NFI \geq 0.9$ ), 비교적합지수( $CFI \geq 0.9$ ) 등이 사용된다. 적합지수 옆의 괄호 속 수치는 권장치를 의미한다. 대부분의 값이 권장치를 충족하거나 근접한 값을 나타내고 있어 측정모형이 적합한 모형이라고 할 수 있다.

측정변수들의 집중타당성을 확인하기 위해 합성신뢰도(CCR)와 평균분산추출값(AVE)을 산출하였다. 합성신뢰도는 0.7 이상이어야 집중타당도가 양호하다고 해석할 수 있다고 하였고(Anderson & Gerbing, 1988), 평균분산추출 값(AVE)은 0.5이상 일 때, 관측변인과 타당한 관련성이 있다고 말하고 있다(Fornell & Larcker, 1981).

본 연구에서 측정도구의 연구 개념별 합성신뢰도(CCR)는 0.844이상, 평균분산추출(AVE)은 0.577이상으로 나타나 측정변수들의 집중타당성이 확보되었음을 알 수 있다. 각 측정항목에 대한 표준화 계수, C.R.값, CCR 및 AVE 값은 <표 4-3>에 제시되어 있다.

<표 4-3> 확인적 요인분석 결과

측정 변수		표준화	Estimate	C.R.	AVE	CCR
역할갈등	a1	0.711	1		0.622	0.868
	a2	0.867	1.134	12.078***		
	a3	0.779	1.005	10.969***		
	a4	0.79	1.089	11.117***		
보상갈등	a5	0.853	1		0.641	0.877
	a6	0.842	0.977	15.425***		
	a7	0.779	0.935	13.725***		
	a8	0.722	0.836	12.291***		
상호의존 갈등	a9	0.771	1		0.643	0.877
	a10	0.687	1.008	10.637***		
	a11	0.854	1.169	13.779***		
	a12	0.88	1.05	14.27***		
의사소통 갈등	a13	0.65	1		0.577	0.844
	a14	0.761	1.26	9.54***		
	a15	0.78	1.637	9.725***		
	a16	0.835	1.477	10.199***		
직무소진	b1	0.84	1		0.705	0.905
	b2	0.895	1.264	17.453***		
	b3	0.778	1.041	13.92***		
	b4	0.841	1.308	15.722***		
직무열의	c1	0.848	1		0.792	0.938
	c2	0.891	1.059	17.958***		
	c3	0.944	1.129	20.009***		
	c4	0.875	1.082	17.378***		
이직의도	d1	0.848	1		0.696	0.900
	d2	0.957	1.18	19.41***		
	d3	0.831	0.989	15.746***		
	d4	0.676	0.749	11.534***		

- \*\*\* P < 0.001, \*\* P < 0.01, \* P < 0.05
- 측정항목의 모수 추정치를 1로 고정시킨 값임
- 모든 C.R. 값은 p, 0.001수준에서 유의적으로 요인 적재되었음을 나타냄

다음으로, 측정변수의 판별타당성을 조사하였다. 판별타당성이란 서로 다른 개념을 동일한 측정도구를 사용하여 측정한 결과값들 간에 상관관계가 낮으면 타당성이 높다고 평가한다(김필성, 2021). 분산추출검증을 통해 각 요인의 분산추출값(AVE)이 각 요인간의 상관관계 값의 제곱보다 클 경우 판별타당성을 입증 받을 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).

분산추출검증은 <표 4-4>에서 보는 바와 같이 평균분산추출 값(AVE)의 최소값은 0.577으로 상관계수의 제곱 값의 최대치인 0.460보다 크게 나타났으며 본 연구에서는 사용된 항목들이 판별타당성을 확보되었다고 판단할 수 있다.

<표 4-4> 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값

항목	1	2	3	4	5	6	7
역할갈등	0.622 <sup>1)</sup>	0.444 <sup>3)</sup>	0.277	0.355	0.283	0.240	0.197
보상갈등	0.666 <sup>2)</sup>	0.641	0.364	0.301	0.298	0.250	0.120
상호의존갈등	0.526	0.603	0.643	0.356	0.411	0.460	0.107
의사소통갈등	0.596	0.549	0.597	0.577	0.354	0.276	0.101
직무소진	0.532	0.546	0.641	0.595	0.705	0.402	0.238
직무열의	-0.49	-0.5	-0.678	-0.525	-0.634	0.792	0.228
이직의도	0.444	0.346	0.327	0.318	0.488	-0.477	0.696

1) 평균분산추출 값(AVE) 2) R 3) R<sup>2</sup>

## 4.3 연구 가설의 검증

### 4.3.1 연구모형의 검증

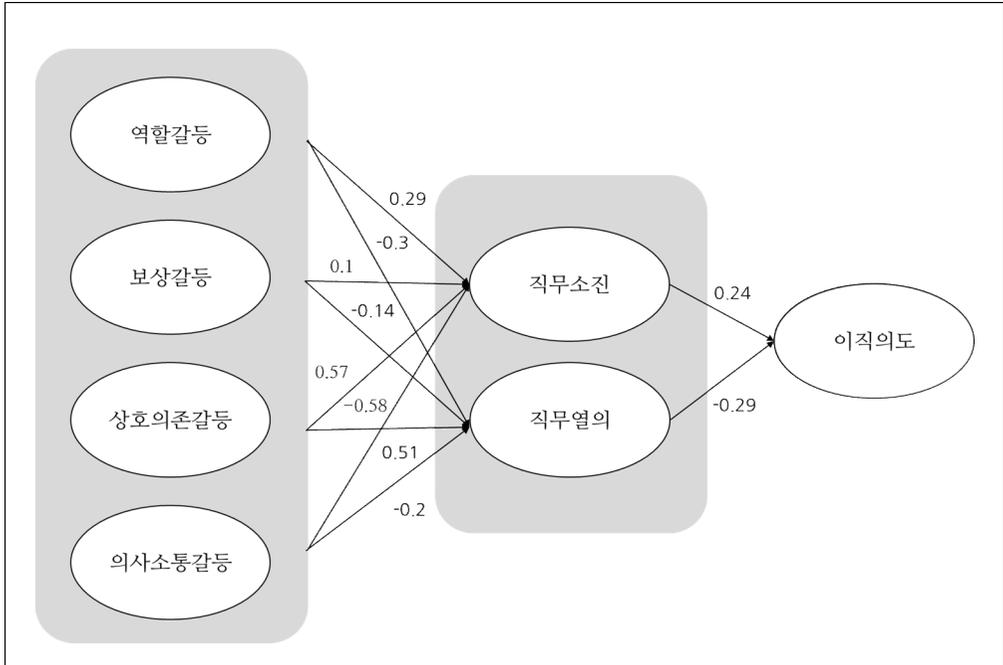
본 연구에서는 설정한 이론모형을 검증하기 위해 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling, SEM)분석을 실시하였다. 구조방정식 모형은 직접적으로 측정이 불가능한 잠재요인을 측정변수를 통해 간접적으로 측정하고, 잠재변수들 간의 이론적인 인과관계를 검증하는 통계기법이다.

구조방정식 모형 분석결과 연구모형의 적합도를 살펴보면  $\chi^2$ 값은 747.181 (df=362, p=0.000)로 통계적으로 유의하게 나타났다. 또한 GFI=0.872, CFI=0.921, RMR=0.048로 분석되어 대부분의 적합도 지수가 기준치를 충족하거나 이에 근접한 수준임을 확인하였다. 따라서 본 연구의 측정모형이 적합한 모형으로 평가될 수 있으며 구성개념 간의 영향관계를 설명하는 데에도 타당한 모형으로 볼 수 있다. 이를 바탕으로, 각 요인간의 경로계수의 분석 결과는 <표 4-5>과 <그림 4-1>와 같다.

<표 4-5> 이론모형의 경로계수

가설검증		표준화 계수	C.R.	P	결과	
H1	H1-1	역할갈등 → 직무소진	0.299	5.076	***	채택
	H1-2	보상갈등 → 직무소진	0.109	2.049	0.04*	채택
	H1-3	상호의존갈등 → 직무소진	0.574	8.254	***	채택
	H1-4	의사소통갈등 → 직무소진	0.519	7.119	***	채택
H2	H2-1	역할갈등 → 직무열의	-0.307	-4.905	***	채택
	H2-2	보상갈등 → 직무열의	-0.14	-2.436	0.015*	채택
	H2-3	상호의존갈등 → 직무열의	-0.584	-8.049	***	채택
	H2-4	의사소통갈등 → 직무열의	-0.208	-3.42	***	채택
H3	직무소진 → 이직의도	0.247	2.899	0.004**	채택	
H4	직무열의 → 이직의도	-0.295	-3.521	***	채택	

\*\*\* P < 0.001, \*\* P < 0.01, \* P < 0.05



<그림 4-1> 이론모형의 경로계수

## 4.4 가설 검증 결과

### 4.4.1. 조직갈등과 직무소진과의 관계

H1. 조직갈등은 직무소진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 역할갈등은 직무소진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 보상갈등은 직무소진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 상호의존갈등은 직무소진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4. 의사소통갈등은 직무소진에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직갈등이 직무소진에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과 <표4-6>와 같이 역할갈등과 직무소진에 대한 표준화 계수가 0.299, C.R. 5.076 ( $P < 0.001$ )이며, 보상갈등과 직무소진에 대한 표준화 계수는 0.109 C.R. 2.049 ( $P < 0.01$ )이로 분석되었고, 상호의존갈등과 직무소진에 대한 표준화 계수는 0.574, C.R. 8.254 ( $P < 0.001$ ), 의사소통갈등과 직무소진의 표준화 계수는 0.519, C.R. 7.119 ( $P < 0.001$ )로 분석되었다.

따라서 조직갈등의 하위요인인 역할갈등, 보상갈등, 상호의존갈등, 의사소통갈등이 모두 직무소진에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 설정한 가설 H1-1, H1-2, H1-3, H1-4는 모두 통계적으로 유의하게 채택되었다. 채택된 네 가지 요인 중 직무소진에 영향력이 높은 요인은 순차적으로 상호의존갈등, 의사소통갈등, 역할갈등, 보상갈등으로 나타났다.

<표 4-6> 조직갈등이 직무소진에 미치는 영향

가설검증			표준화 계수	C.R.	P	결과
H1	H1-1	역할갈등 → 직무소진	0.299	5.076	***	채택
	H1-2	보상갈등 → 직무소진	0.109	2.049	0.04*	채택
	H1-3	상호의존갈등 → 직무소진	0.574	8.254	***	채택
	H1-4	의사소통갈등 → 직무소진	0.519	7.119	***	채택

\*\*\* P < 0.001, \*\* P < 0.01

#### 4.4.2. 조직갈등과 직무열의와의 관계

##### H1. 조직갈등은 직무열의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 역할갈등은 직무열의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H2-2. 보상갈등은 직무열의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H2-3. 상호의존갈등은 직무열의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H2-4. 의사소통갈등은 직무열의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

조직갈등이 직무소진에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과 <표4-7>와 같이 역할갈등과 직무열의에 대한 표준화 계수가 -0.307, C.R. -4.905 (P<0.001)이며, 보상갈등과 직무열의에 대한 표준화 계수는 -0.14 C.R. -2.436 (P<0.01)이로 분석되었고, 상호의존갈등과 직무열의에 대한 표준화 계수는 -0.584, C.R. -8.049 (P<0.001), 의사소통갈등과 직무열의에 대한 표준화 계수는 -0.208 C.R. -3.42 (P<0.01)으로 나타났다. 모든 요인의 계수가 (음-)값을 나타냄에 따라 조직갈등은 직무열의에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 따라서 가설 H2-1, H2-2, H2-3, H2-4는 모두 채택되었다.

채택된 네 가지 요인 중 직무열의에 대한 영향력의 크기는 순차적으로 상호의존갈등, 역할갈등, 의사소통갈등, 보상갈등 순으로 나타났다.

<표 4-7> 조직갈등이 직무열의에 미치는 영향

가설검증			표준화 계수	C.R.	P	결과
H1	H2-1	역할갈등 → 직무열의	-0.307	-4.905	***	채택
	H2-2	보상갈등 → 직무열의	-0.14	-2.436	0.015*	채택
	H2-3	상호의존갈등 → 직무열의	-0.584	-8.049	***	채택
	H2-4	의사소통갈등 → 직무열의	-0.208	-3.42	***	채택

\*\*\* P < 0.001, \*\* P < 0.01

#### 4.4.3 직무소진, 직무열의와 이직의도 간의 관계

H3. 직무소진은 이직의도에 정(+) <sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>
H4. 직무열의는 이직의도에 부(-) <sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

직무소진과 직무열의가 이직의도에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과 <표4-8>와 같이 직무소진의 표준화 계수는 0.247, C.R. 2.899 (P<0.01)으로 나타나 직무소진이 이직의도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 반면, 직무열의의 표준화 계수는 -0.295 C.R. -3.521 (P<0.001)으로 나타나 직무열의는 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서, 가설 H3, H4 모두 채택되었다.

<표 4-8> 직무소진, 직무열의와 이직의도 간의 관계

가설검증			표준화 계수	C.R.	P	결과
H3	직무소진 → 이직의도	0.247	2.899	0.004**	채택	
H4	직무열의 → 이직의도	-0.295	-3.521	***	채택	

\*\*\* P < 0.001, \*\* P < 0.01,

## V. 결론

### 5.1 연구결과 요약

프랜차이즈 산업은 2023년 코로나19 종료 이후 지속적인 성장세를 보이며, 2025년 기준 공정거래위원회에 등록된 프랜차이즈 기업 수는 8,230개, 브랜드 수는 11,609개에 달하고 있다. 이러한 양적 성장과 함께 프랜차이즈 조직 내부의 업무 분화와 전문화가 진행되면서 종사자들은 조직 내에서 다양하고 복잡한 갈등 상황에 노출되고 있다. 특히 프랜차이즈 슈퍼바이저를 비롯한 본부 종사자들은 불규칙한 근무시간, 장시간 근무, 고객 및 가맹점주와의 빈번한 대면 등 직무특성으로 인해 조직 갈등이 심화되고 있으며, 이는 직무소진과 이직의도 증가로 이어지고 있다.

그러나 지금까지의 프랜차이즈 관련 선행연구는 주로 가맹본부와 가맹점 간의 관계, 슈퍼바이징, 가맹점주의 만족도 등 가맹점 운영 단계에 초점을 맞추어 왔으며, 프랜차이즈 기업 내부 종사자를 대상으로 조직갈등, 직무소진, 직무열의, 이직의도 간의 구조적 관계를 통합적으로 분석한 연구는 상대적으로 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 기업 내 조직갈등의 유형 즉 역할갈등, 보상갈등, 상호의존성갈등, 의사소통갈등이 직무소진과 직무열의에 어떠한 영향을 미치며, 궁극적으로 이들 변인이 종사자의 이직의도에 어떠한 경로로 작용하는지를 실증적으로 규명하고자 하였다. 이를 통해 프랜차이즈 기업이 직무 스트레스 관리, 조직문화 개선, 이직률 감소 등 실질적인 인적자원관리 전략을 수립하는 데 유의미한 시사점을 제시하고, 궁극적으로 프랜차이즈 조직의 지속 가능한 성장을 위한 실무적 기반을 제공하는 것이 본 연구의 목적이다.

본 연구에서는 공정거래위원회에 공식 등록된 정보공개에 등록된 프랜차이즈 브랜드에 근무하는 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

조사된 자료를 분석하기 위하여 통계프로그램인 SPSS 21 ver.과 AMOS 21 ver.을 사용하였다. 빈도분석을 통해 응답자의 인구통계학적 특성을 분석하였으며, 탐색적 요인분석과 기술통계, 확인적 요인분석을 사용하여 측정변수들의 타당성 및 설문지 항목들의 적합성, 측정모형의 적합도를 검증하였다. 또한 상관분석을 사용하여 각 요인 사이의 방향성과 연관성 정도를 파악하고, 신뢰성 분석과 수정지수분석을 활용하여 구조모형의 적합도를 향상시키기 위한 분석을 수행하였다. 그리고 구조방정식 모델분석을 실시하여 설정한 가설을 검증하였다. 위와 같은 자료 분석도구를 통해 연구모형의 신뢰성 및 타당성, 적합도 등을 검토한 후 다섯가지 가설을 검증하였으며, 검증 결과는 아래와 같이 요약된다.

첫째, 조직갈등이 직무소진에 미치는 영향을 분석한 결과, 역할갈등, 보상갈등, 상호의존성갈등, 의사소통갈등 모두 직무소진에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 상호의존성갈등이 직무소진에 미치는 영향력이 가장 높게 나타나, 프랜차이즈 조직에서 부서 간 또는 구성원 간 업무 수행 과정에서 상호 의존해야 하는 상황에서 협력이 원활하지 않거나 책임 소재가 불분명할 때, 종사자들이 극심한 심리적 탈진과 피로감을 경험하게 됨을 보여준다.

의사소통갈등은 수직적 계층 간 또는 수평적 부서 간 의사소통의 단절이나 왜곡이 종사자의 소진을 증폭시키는 주요 요인임을 시사한다. 역할갈등은 종사자가 모순되거나 불명확한 역할 기대를 받을 때 심리적 긴장과 소진이 발생함을 확인하였다. 보상갈등은 다른 갈등 유형에 비해 상대적으로 영향력이 작았다. 이는 보상의 불공정성 인식이 직무소진에 기여하기는 하지만, 상호의존성과 의사소통 문제가 더 직접적이고 강력한 소진 유발 요인임을 의미한다.

둘째, 조직갈등이 직무열의에 미치는 영향을 분석한 결과, 역할갈등, 보상갈등, 상호의존성갈등, 의사소통갈등 모두 직무열의에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 상호의존성갈등이 직무열의에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 나타나, 협업 과정에서의 마찰과 비협조가 종사자의 업무에 대한 활력, 헌신, 몰두를 심각하게 훼손함을 보여준다.

역할갈등은 역할 기대의 불명확성과 모순이 종사자의 긍정적 업무 태도와 헌신적 자세를 약화시키는 것으로 나타났다. 의사소통갈등은 조직 내 원활한 정보

공유와 소통이 차단될 때 종사자의 업무 몰입도가 저하됨을 시사한다. 보상갈등은 다른 갈등 유형에 비해 상대적으로 영향력이 작았다. 이는 보상 체계의 불공정성이 직무열의를 감소시키기는 하지만, 협업과 소통과 같은 관계적·구조적 갈등 요인이 더 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다.

셋째, 직무소진과 직무열의가 이직의도에 미치는 영향을 분석한 결과, 직무소진은 이직의도에 정의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 직무열의는 이직의도에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 종사자가 업무로 인한 심리적 탈진과 피로감을 경험할수록 조직을 떠나고자 하는 의도가 강해지는 반면, 업무에 대한 활력과 헌신, 몰두를 경험할수록 조직에 남고자 하는 의도가 강화되며 이직 가능성이 낮아짐을 의미한다.

특히 직무열의가 이직의도에 미치는 영향력이 직무소진의 영향력 보다 상대적으로 더 크게 나타났는데, 이는 이직의도를 감소시키기 위해서는 직무소진을 줄이는 것도 중요하지만 직무열의를 적극적으로 향상시키는 것이 더욱 효과적일 수 있음을 시사한다. 따라서 프랜차이즈 기업의 인적자원관리는 단순히 직무소진 요인을 제거하는 데 그치지 않고, 직무열의를 강화하여 종사자의 조직몰입과 지속근무의도를 제고하는 전략적 접근이 필요함을 보여준다.

넷째, 본 연구의 구조방정식 분석 결과는 조직갈등이 직무소진과 직무열의를 매개로 이직의도에 영향을 미치는 경로가 통계적으로 유의하게 존재함을 보여준다. 특히 직무소진은 이직의도를 증가시키는 정의 영향, 직무열의는 이직의도를 감소시키는 부의 영향을 나타내면서 서로 반대 방향의 경로로 작용하였다. 이는 갈등 감소뿐 아니라 직무열의를 적극적으로 강화하는 것이 종사자의 이직의도를 낮추는 데 더욱 효과적일 수 있음을 보여준다. 다시 말해, 프랜차이즈 본부 조직에서 발생하는 역할·보상·상호의존·의사소통 갈등은 단순히 직무 스트레스 요인에 그치지 않고, 종사자의 열의·몰입 수준을 약화시켜 장기적인 이직 위험을 높이는 핵심 요인으로 작용한다는 점을 실증적으로 확인한 것이다. 따라서 본 연구는 프랜차이즈 조직 내 갈등 관리와 직무열의 증진이 지속가능한 인력 유지 전략의 핵심이라는 점을 제시한다.

이러한 연구 결과는 본 연구 설계에 참고한 Robbins & Judge(2011), Rahim(2001), Schaufeli et al.(2002) 등의 선행연구와 유사한 흐름을 보인다. 선행연

구들 역시 조직 내 갈등이 구성원의 정서적 소진과 몰입 저하를 유발하며, 이는 결국 이직의도로 이어질 수 있음을 제시해 왔다. 본 연구 또한 4가지 조직갈등 유형이 직무소진에는 정의 영향을, 직무열의에는 부의 영향을 미친다는 점을 실증적으로 확인함으로써 동일한 방향의 결과를 도출하였다.

다섯째, 본 연구에서는 조직갈등을 역할·보상·상호의존·의사소통의 네 가지 유형으로 세분화하여 각각의 차별적 영향력을 분석하였다는 점에서 의의가 크다. 분석 결과, 상호의존성갈등이 직무소진과 직무열의 모두에서 가장 강력한 영향을 보였으며, 이는 프랜차이즈 조직 특유의 부서 간 의존 구조 속에서 협력의 실패가 구성원의 심리적 부담에 직결됨을 의미한다. 또한 의사소통갈등 역시 직무소진에 큰 영향을 미치는 것으로 나타나, 수직·수평적 소통 체계의 개선이 조직 안정성 확보에 핵심 요소임을 확인하였다. 반면 보상갈등은 상대적으로 낮은 영향력을 보였으나, 공정성과 투명성 확보라는 기본적인 HRM 요인의 중요성을 다시금 시사하였다. 따라서 프랜차이즈 기업은 조직갈등의 유형별 특성을 기반으로 상호의존성과 의사소통 문제를 우선적으로 해결하고, 역할 명확화와 보상 시스템 개선을 병행하는 통합적 갈등관리 체계를 구축할 필요가 있다.

## 5.2 연구의 시사점

### 5.2.1 학문적 시사점

프랜차이즈 조직에서 갈등이 직무소진과 직무열의를 매개로 이직의도에 영향을 미치는 구조를 규명한 본 연구의 결과는 학문적으로 여러 중요한 시사점을 제공한다.

첫째, 본 연구는 갈등의 다차원성을 강조하며, 역할갈등·보상갈등·상호의존갈등·의사소통갈등이라는 네 가지 갈등 유형이 직무소진과 직무열의에 미치는 영향을 각각 분리하여 실증적으로 검증하였다. 특히 상호의존갈등과 의사소통갈등이 직무소진에 가장 강력한 정의 영향을 미치고, 동시에 직무열의에는 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 갈등 연구에서 흔히 다루어졌던 일반적 갈등 개념을 넘어, 갈등의 세부 유형별 영향력 차이를 실증적으로 확인하였다는 점에서 학문적 확장을 의미한다. 즉, 본 연구는 조직갈등 연구가 보다 정교한 하위요인 중심의 접근을 필요로 한다는 점을 보여주었다.

둘째, 본 연구는 직무소진과 직무열의의 양면적 역할을 구조모형 안에서 동시에 검증하였다는 점에서 의의를 가진다. 기존 연구들이 소진 또는 열의 중 하나의 요인만을 중심으로 이직의도나 직무성과에 대한 영향력을 탐색해 왔다면, 본 연구는 두 변인을 동시에 포함하여 갈등과 이직의도의 연결구조를 설명하는 이중 경로 모델을 제시하였다. 특히 직무소진은 이직의도를 증가시키고, 직무열의는 이직의도를 감소시키는 상반된 경로가 동시에 유의하게 나타났다는 점은 직무태도 연구에서 소진·열의가 독립적인 개념이자 서로 다른 역할을 수행하는 요인임을 실증적으로 재확인한다.

셋째, 본 연구는 프랜차이즈 조직이라는 산업적 특수성을 연구 배경으로 삼았다는 점에서 기존 조직행동 연구에 새로운 맥락적 기여를 한다. 프랜차이즈 본부는 일반 기업과 달리 본부와 가맹점 간 상호의존 구조와 소통의 복잡성을

가진 조직 형태이다. 따라서 갈등이 쉽게 발생할 수 있는 구조적 특성을 보유하고 있음에도 불구하고, 관련 연구는 상대적으로 부족했다. 본 연구는 프랜차이즈 본부 직원들이 겪는 다양한 갈등 요인이 직무태도 및 이직 행동으로 이어지는 과정을 분석함으로써 맥락적 연구의 필요성을 강조하고, 프랜차이즈 조직 연구의 확장 가능성을 제시한다.

마지막으로, 본 연구의 결과는 향후 학문적 연구에서 갈등관리 전략의 유형화, 직무소진·직무열의의 매개적 기능 재확인, 산업별 특수성을 고려한 구조모형 비교연구 등 다양한 후속 연구를 촉발할 수 있다. 예를 들어 갈등 유형별로 어떤 조직문화가 조절 효과를 발휘하는지, 혹은 직무소진과 직무열의의 균형이 성과에 어떤 영향을 미치는지 등 보다 정교한 연구 설계로 확장될 수 있다. 이러한 후속 연구 방향은 본 연구가 제시한 이론적 기반 위에서 가능하며, 결국 프랜차이즈 산업뿐 아니라 일반 조직행동 연구에서도 의미 있는 발전을 가져올 수 있을 것이다.

## 5.2.2 실무적 시사점

본 연구는 프랜차이즈 본부 조직의 실무적 운영과 인적자원관리 측면에서 매우 중요한 시사점을 제공한다.

첫째, 분석 결과 네 가지 갈등 유형 즉 역할갈등, 보상갈등, 상호의존갈등, 의사소통갈등이 모두 직무소진을 증가시키고 직무열의를 저하시키는 유의한 영향요인으로 나타났다는 점은 프랜차이즈 본부의 인사·조직관리에서 갈등관리 시스템 구축의 필요성을 강하게 시사한다. 특히 상호의존갈등과 의사소통갈등의 영향력이 매우 크게 나타난 만큼, 본부 내 부서 간 협업 및 정보 공유 체계를 개선하고 업무 절차와 역할 분류를 명확히 하는 것이 핵심적 과제가 된다. 예를 들어 본부,가맹점, 지원팀, 영업팀, 교육팀, 마케팅팀 등 부서 간 업무 흐름을 구조화하고 소통 프로토콜을 매뉴얼화 함으로써 갈등 발생을 예방할 수 있을 것이다.

둘째, 갈등이 직무열의를 감소시키는 영향이 나타난 만큼, 프랜차이즈 본부는 구성원의 직무열의 향상을 위한 조직지원 프로그램 개발이 필수적이다. 직무열의는 단순한 만족과 달리 조직 내에서의 에너지·몰입·적극성을 의미하므로, 이는 가맹점 지원 서비스의 품질, 본부 직원의 고객 즉 가맹점 응대 태도, 본부 브랜드 이미지 등에도 직결된다. 따라서 본부는 직무자율성 부여, 성장기회 제공, 직무 재설계, 성과 인정 프로그램 등을 마련함으로써 구성원의 내적 동기를 강화할 필요가 있다.

셋째, 직무소진이 이직의도를 증가시키고 직무열의는 이직의도를 감소시키는 것으로 나타난 점은, 프랜차이즈 본부의 인력 유지 전략을 수립하는 데 매우 중요한 실무적 지침을 제공한다. 특히 프랜차이즈 본부는 특정 업무의 강도와 고객 대응 스트레스가 높은 산업적 특성을 갖고 있어 소진이 쉽게 발생하는 구조이다. 따라서 소진 관리 프로그램, 심리적 회복 프로그램, 업무량 조절 시스템, 정기적인 정서관리 코칭 등이 필요하며, 이는 단순 복지 제공 차원을 넘어 인력

유지 전략으로 인식해야 한다.

넷째, 보상갈등의 영향 또한 유의하였다는 점은 급여·성과보상 체계의 투명성 확보가 실무적으로 중요함을 시사한다. 프랜차이즈 산업은 다른 산업에 비해 영업 실적 및 본부와 가맹점 관계 관리 성과의 기여도를 측정하기 어렵다는 특성이 있으나, 보상 기준이 명확하지 않으면 직원의 불신과 갈등이 심화하여 이직 가능성이 더욱 높아진다. 따라서 본부는 성과지표(KPI) 명확화, 객관적 평가 시스템, 보상 기준 공개 등을 통해 공정한 보상 환경을 구축해야 한다.

마지막으로, 프랜차이즈 본부 조직은 본부와 가맹점 간 관계품질을 유지해야 하는 특성상 내부 직원의 갈등과 소진은 본부 조직 내부 문제를 넘어 가맹점 서비스 품질 저하와 브랜드 이미지 약화로 이어질 수 있다. 따라서 본 연구의 실무적 시사점은 단순한 인사관리 개선 수준을 넘어 브랜드 경쟁력 확보를 위한 핵심 경영전략으로 연결될 수 있다. 이는 프랜차이즈 본부가 지속가능한 성장을 위해 내부 인적자원 관리에 보다 적극적으로 투자해야 함을 의미한다.

### 5.3 연구의 한계점 및 미래 연구 방향

본 연구는 프랜차이즈 기업 내 조직갈등이 직무소진, 직무이직 및 이직의도에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고 검증함으로써 학문적·실무적 시사점을 도출하였다. 그러나 다음과 같은 몇 가지 제한점을 지니고 있으며, 이를 바탕으로 향후 연구 방향을 제안하고자 한다.

첫째, 표본의 대표성과 일반화 가능성의 한계가 존재한다. 본 연구는 공정거래위원회 정보공개에 등록된 프랜차이즈 브랜드에 근무하는 종사자를 대상으로 수집하였으나, 이러한 표본만으로 프랜차이즈 산업 전체가 반영되었다고 보기는 어렵다. 업종 특성, 본부 규모, 조직구조에 따라 갈등의 양상이 달라질 수 있으므로 향후 연구에서는 업종·규모·직무군별 비교 등 표본 확장을 통해 일반화 가능성을 높일 필요가 있다.

둘째, 자기보고식 설문 방식의 한계가 존재한다. 응답자의 정서나 주관적 인식이 개입될 수 있어 실제 갈등 수준이나 직무태도가 과대·과소 평가될 가능성이 있다. 향후 연구에서는 상사·동료 평가, HR 기록 데이터 등 객관적 자료를 활용하고, 면담·사례연구 등 질적 접근을 병행하여 조직 내 갈등의 실제 양상을 보다 깊이 있게 파악할 필요가 있다.

셋째, 연구의 대상 범위가 본부 종사자로 한정되어 있다. 프랜차이즈 시스템은 본부와 가맹점 간 상호의존성이 높기 때문에 갈등은 다양한 수준에서 발생할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 가맹점주 및 가맹점 종사자를 포함한 다차원적 분석을 수행함으로써 프랜차이즈 조직 전반의 갈등 구조와 영향 경로를 보다 종합적으로 규명할 필요가 있다. 이러한 한계를 보완한 후속 연구들이 축적된다면, 프랜차이즈 산업의 인적자원관리 전략을 더욱 발전시키는 데 크게 기여할 것으로 기대된다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 공인원, & 이일한. (2021). 소매업 프랜차이즈 본부의 지원제도가 본부 신뢰와 가맹계약의도에 미치는 영향에 관한 연구. 프랜차이징 저널, 7(3), 1-30.
- 곽기영, & 김영걸. (1998). 조직갈등관리: 인지맵 기반접근. 경영과학, 15(2), 161-175.
- 김양현. (2008). "고등학교 교사의 갈등관리전략과 의사소통 능력 간의 관계." 석사학위논문, 부경대학교.
- 김영복. (2015). "IT종사자와 비IT종사자간의 직무 특성과 직무 반응과의 비교 연구". 석사학위논문, 연세대학교.
- 김옥란. (2017). "직무전문성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구". 석사학위논문.
- 김정은, 신흥철. (2019). 항공객실 승무원의 조직문화가 조직효율성 및 이직의도에 미치는 영향: 중국항공사 재직 중인 한국인 승무원을 대상으로. 관광레저연구, 31(6), 409-429.
- 김지영. (2023). "조직문화와 직무소진(Burnout)의 관계에서 감성지능과 LMX의 조절 효과 분석." 석사학위논문, 가톨릭대학교.
- 김태희, 조미옥, & 주성희. (2014). 가맹본부의 신호요인이 예비창업가맹점주의 신뢰인식과 계약의도에 미치는 영향에 관한 연구. 외식경영연구, 17(2), 49-73.
- 김희기. (2007). 호텔 레스토랑 종사원 갈등관리가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 대학원. 박사학위논문.
- 나동현. (2018). 협업과 조직문화가 조직구성원의 직무열의에 미치는 선행요인에 대한 연구
- 남정걸(1998). 교육행정 및 교육경영. 서울 : 교육과학사.
- 박동혁. (2013). 프랜차이즈 슈퍼바이저의 역할갈등이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향 : 커피프랜차이즈를 중심으로 실증적 분석 [석사학위논문, 경

- 희대학교].
- 백의환. (2017). 신입사원이 인식하는 조직문화 유형이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향 (Doctoral dissertation, 서울대학교 행정대학원).
- 서천영. (2012). 호텔종사원의 개인특성과 조직특성에 따른 조직 갈등이 심리적 소진에 미치는 영향. 호텔관광연구, 14(4), 112-131.
- 양허명, & 유경미. (2016). 호텔 종업원의 조직 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향: 직무 스트레스의 조절효과를 중심으로. Tourism Research, 41(3), 65-81.
- 오정학, & 옥풍림. (2011). 카지노종사원의 직무요구, 직무자원과 소진 그리고 직무만족의 관계-직무요구-자원 (JDR) 모형과 안면환류가설 (FFH) 의 관점에서. 관광연구, 26(4), 375-397.
- 오희균, 정규엽. (2013). 부티크호텔 종사원의 개인. 호텔경영학연구, 22(3), 75-97.
- 유인애. (2012). 노인요양시설 요양보호사의 근무환경이 직무스트레스에 미치는 영향. 국제신학대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤지현. (2011). "조직갈등이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향." 석사학위논문, 경희대학교.
- 이대희(2006), 집단간 갈등요인이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 경원대학교 대학원, 박사학위 논문
- 이상희(2003), 호텔 식음료직원의 개인특성이 상사-부하간 교환관계, 부하직원의 갈등지각 및 커뮤니케이션 개방성에 미치는 영향, 세종대학교 대학원, 석사학위 논문
- 이승철. (2010) "호텔 종사자의 갈등관리 유형이 팔로워십에 미치는 영향" . 석사학위논문, 청운대학교.
- 이지연. (2023). 조직내 대인관계갈등이 직무소진에 미치는 영향에 있어서, 우울의 매개효과와 정서지능의 조절효과
- 임정숙. (2020). 조직내 갈등이 이직의도에 미치는 영향 연구 (Doctoral dissertation, 한성대학교 대학원).
- 정연홍(2003), 호텔 레스토랑의 부서간 갈등수준이 서비스 품질에 미치는 영향,

경기대학교 대학원, 박사학위 논문

- 정연홍, & 강상목. (2004). 호텔레스토랑 부서간 갈등지각 수준에 관한 연구. 문화관광연구, 6(1), 1-11.
- 정용주. (2006). 리더십 유형이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구 (석사학위 논문). 대전.
- 조영복, & 강혜림. (2020). 의료기관 (병원) 의 사회적 책임 (HSR) 활동이 종사원의 이직의도에 미치는 영향. 디지털융복합연구, 18(5), 197-203.
- 조현홍. (2011). "조직내 대인간 갈등의 선행요인과 결과요인의 관한연구." 석사학위논문, 경기대학교.
- 조혜진, & 박효진. (2012). 유아교사의 정서조절책략과 직무소진 및 직무만족의 관계에서 정서지능의 조절효과. 미래유아교육학회지, 19(4), 231-248.
- 지식경제부. (2009). 보도자료 "지식경제부, 프랜차이즈 전문인력 양성 본격화", 대한민국정책브리핑, 2009.10.29.
- 천만봉, & 김신. (2009). 국제기업의 조직 갈등이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 기업경영연구, 16(4), 97-121.
- 최동희, 김홍범. (2012). 호텔 종사자의 조직 갈등이 소진에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 21(2), 37-54.
- 최동희. (2011). 호텔 기업의 조직 간 갈등요인과 관리에 관한 연구: 프론트데스크와 하우스키핑을 중심으로: 프론트데스크와 하우스키핑을 중심으로. 호텔관광연구, 13(4), 127-140.
- 최동희, 김홍범. (2012). 호텔 종사자의 조직 갈등이 소진에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 21(2), 37-54.
- 최영근, 김규배 (2012). 일중독과 직무열의의 결과변수에 관한 연구. 대한경영학회지, 25(5), 2341-2363
- 한제인(1994), 아동의 사회측정 지위에 따른 갈등해결유형 사용에 따른 연구, 숙명여자대학교 대학원, 석사학위논문, p. 10

## 2. 국외문헌

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2011). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 26-44.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31(3), 345-366.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47(11), 48-52.
- Bradley, H. B. (1969). Community-based treatment for young adult offenders. *Crime & Delinquency*, 15(3), 359-370.
- Brewer, E. W., & Clippard, L. F. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 169-186.
- Burisch, M. (1993). In search of theory: Some ruminations on the nature and

- d etiology of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 75–93). Taylor & Francis.
- Cherniss, C. (1979). *Professional burnout in human service organizations*. Praeger.
- Corey, M. S., & Corey, G. (2002). *Groups: Process and practice* (6th ed.). Brooks/Cole.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. Free Press.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545–561.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- 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 M*

- agement, 26(3), 463-488.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412-453.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831-858.
- Hom, P. W., Roberson, L., & Ellis, A. D. (2008). Challenging conventional wisdom about who quits: Revelations from corporate attorney turnover. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 1-34.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142-159.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692

- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104.
- Kotler, T. (1993). *The complete therapist*. Jossey-Bass.
- Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2009). An investigation of the influence of coping resources in salespersons' emotional exhaustion. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 798-805.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5(9), 16-22.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Pines, A. (1977). The burn-out syndrome in the day care setting. *Child Care Quarterly*, 6(2), 100-113.
- Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p p. 1-16). Taylor & Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McCarty, W. P., & Skogan, W. G. (2013). Job-related burnout among civilian and sworn police personnel. *Police Quarterly*, 16(1), 66-84.
- Mikolajczak, M., & Menil, C. (2007). Trait emotional intelligence and cognitive appraisal. *Personality and Individual Differences*, 43(3), 463-47

6.

- Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behavior*. Goodyear.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison–Wesley.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.
- Nauta, A., & Sanders, K. (2001). Causes and consequences of perceived goal differences between departments within manufacturing organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(3), 321–342.
- Neslihan, A., Ustun, B., & Gigliotti, E. (2009). Burnout and its relationship with work environment among hospital nurses in Turkey. *International Journal of Nursing Practice*, 15(3), 240–247.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3), 49–54.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2010). *Organizational behavior in education: Leadership and school reform* (10th ed.). Pearson.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Pines, A. M., & Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospital & Community Psychiatry*, 29(4), 233–237.
- Pines, A. M., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. Free Press.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Quorum Books.

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Roark, A. E., & Wilkinson, L. (1979). Approaches to conflict management. *Group & Organization Studies*, 4(4), 440-452.
- Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.
- Robbins, S. P. (1984). *Essentials of organizational behavior*. Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Organizational behavior* (14th ed.). Prentice Hall.
- Robinson, A. M., & Barron, L. G. (2007). Development of the occupational entry career lock-in scale. *Journal of Career Development*, 34(3), 246-260.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Ruperta, E. T., Stevanovica, P., & Hunleya, S. A. (2009). Emotionally responsive behavior and its relation to children's social competence and teacher-child relationship quality. *Early Education and Development*, 20(4), 675-694.
- Schaufeli, W. B. (2008). Work engagement: An introduction. In A. B. Bakke

- r & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982). Perceived role conflict, role ambiguity, and teacher burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18(1), 60-74.
- Shantz, C. U. (1987). Conflicts between children. *Child Development*, 58(2), 283-305.
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26-29.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245-264). American Psychological Association.

- Slavitt, D. B., Stamps, P. L., Piedmont, E. B., & Hasse, A. M. (1978). Nurses' satisfaction with their work situation. *Nursing Research*, 27(2), 114-120.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Holt, Rinehart and Winston.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Dumitru, C. Z., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188-207.
- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19(2), 315-318.
- Trevor, C. O., & Howard, M. C. (2009). *Practical guide to human resources turnover*. Society for Human Resource Management Foundation.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: Employee attitudes and engagement 2006*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig, R., Jr. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41(2), 322-338.
- World Health Organization. (2019). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. WHO.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.

# 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 프랜차이즈 기업 내 조직 갈등이 직무 소진, 직무 열의 및 이직 의도에 미치는 영향에 관한 연구를 수행하기 위해 작성되었습니다. 응답해주시는 자료는 통계적으로 처리되어 학문적인 목적을 위해서만 사용될 것을 약속드립니다. 어떠한 항목도 정답은 없으므로, 귀하께서 느끼신 바를 솔직하고 정확하게 표시해 주시면 됩니다.

설문에 응해주셔서 진심으로 감사합니다.

2025. 10

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원  
미래융합컨설팅학과  
미래융합학과 창업& 프랜차이즈 전공  
석사과정 안태국  
지도교수 서민교

설문 관련문의 : 이메일 msafe01@korea.com

A. 다음은 조직내 갈등에 대한 질문입니다. 생각과 일치하는 곳에 V표해주십시오.

역할갈등	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 내 직무와 거리가 먼 업무를 해야 할 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 둘 이상의 상사들이 서로 상반되는 업무요청이나 지시를 받는다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 충분한 정보나 지원없이 업무를 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 종종 모호한 지시나 명령에 따라 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤

보상갈등	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 우리회사는 업무성과에 따른 보상체계가 없다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리회사는 부당한 대우에 이의를 제기해도 공정하게 처리되지 않는다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리회사는 일한만큼 공정한 대우를 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리회사는 능력에 따른 승진체계가 없다.	①	②	③	④	⑤

다음페이지 계속

상호의존갈등	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 내 업무는 다른 직원의 영향을 많이 받는다.	①	②	③	④	⑤
2. 다른 직원의 비협조 때문에 업무를 효율적으로 수행하지 못하는 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 다른 직원과 공동으로 수행해야 하는 업무가 많다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 다른 직원간에 목표 차이로 인해 마찰을 겪는 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤

의사소통갈등	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 직원들 간의 대화가 원활하지 못한 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 직원들 간의 정보교환은 신속정확하지 못한 편이다	①	②	③	④	⑤
3. 내 의견이 동료들에게 무시당하거나 동료들의 의견을 무시한 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 직원들 간의 의사소통이 원활하게 이루어지지 않아 곤란한 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤

B. 다음은 직무소진 및 직무열의와 관련한 질문입니다. 생각과 일치하는 곳에 V표해주시시오.

직무소진	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 하루일과가 끝나면 지친 느낌이 든다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 업무를 위해 아침에 일어날 때 피로감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 너무 과도하게 일하고 있다는 생각이 든다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 지금 업무를 하게된 이후에 직무에 대한 관심이 줄어들었다.	①	②	③	④	⑤

직무열의	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 일을 할 때 시간가는 줄을 모른다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 일을 하면서 정신적으로 활력을 얻는다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 내가 하는일에 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 나의 직무를 수행할 때 매우 몰입해서 한다.	①	②	③	④	⑤

C. 다음은 귀하의 이직의도에 대한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주시시오.

이직의도	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 회사를 떠나고 싶다는 생각을 자주 한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 근무조건이 비슷하더라도 동일 업종의 다른 직장으로 옮기고 싶다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 현재의 직업이 아닌 다른 직업에 종사하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 현재의 직업을 1년 이내에 그만 둘 계획이 있다.	①	②	③	④	⑤

다음페이지 계속

E. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당하는 곳 V표해주시시오.

1. 성 별            ① 남자            ② 여자
2. 연 령  
① 20대            ② 30대            ③ 40대            ④ 50대            ⑤ 60대 이상
3. 현재 직장에서의 근속년수  
① 1년 미만      ② 1~3년 미만      ③ 3~5년 미만      ④ 5~7년 미만      ⑤ 7~10년 미만  
⑥ 10년 이상
4. 직급  
① 사원            ② 주임            ③ 대리            ④ 과장            ⑤ 차장  
⑥ 부장            ⑦ 임원
5. 현재 근무부서(직무)  
① 개발/영업      ② 오픈/개점      ③ 운영(SV)      ④ 교육            ⑤ 마케팅  
⑥ 디자인        ⑦ 경영지원      ⑧ 기타(            )
6. 귀사의 직원 수(직영점 점포 직원 제외, 본사 직원수 기준)  
① 5명 미만      ② 5~10명      ③ 10~ 30명      ④ 30~50명      ⑤ 50~70명  
⑥ 70명 이상

설문에 응해주셔서 진심으로 감사합니다.

# ABSTRACT

## A Study on the Effect of Organizational Conflict in Franchise Companies on Job Burnout, Work Engagement, and Turnover Intention

An, Tae-Gug

Major in Startups&Franchise Consulting

Dept. of Futures Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service  
& Consulting

Hansung University

The franchise industry has continued to grow; however, increasing competition, environmental uncertainty, and the rising emotional labor of employees have intensified organizational conflicts. These conflicts aggravate job burnout, weaken work engagement, and raise turnover intention. Franchise employees, in particular, are highly exposed to burnout risks due to frequent interactions with customers and franchisees as well as irregular working conditions. Such circumstances may lead to deteriorated service quality and increased employee turnover, highlighting the importance of effective human resource management. Despite this, prior studies have mainly focused on franchise operation or supervision, leaving a research gap in understanding the structural relationships among organizational conflict, job burnout, wo

work engagement, and turnover intention among internal employees of franchise corporations.

Therefore, this study empirically examines the effects of organizational conflict on job burnout and work engagement, as well as the pathways through which these factors influence turnover intention, using data from 198 valid responses collected from employees of franchise brands operating more than 30 outlets officially registered with the Fair Trade Commission of Korea. The main findings are as follows. First, organizational conflicts—including role, reward, interdependence, and communication conflicts—were found to have a positive effect on job burnout, supporting all four corresponding hypotheses. Among them, interdependence conflict showed the strongest effect, suggesting that when collaboration or responsibility sharing among departments and members is unclear, employees experience increased psychological exhaustion and fatigue.

Second, all four types of organizational conflict had a negative effect on work engagement, indicating that friction during collaboration, role ambiguity, and communication breakdown reduce employees' vigor, dedication, and absorption.

Third, job burnout positively affected turnover intention, whereas work engagement negatively affected it, supporting hypotheses H3 and H4. This implies that as employees experience greater psychological fatigue, their intention to leave the organization increases, while higher levels of engagement enhance their willingness to stay.

In summary, organizational conflict in franchise firms exacerbates job burnout, diminishes work engagement, and ultimately elevates turnover intention. Accordingly, franchise companies should strengthen intra-organizational cooperation and communication systems, clarify roles, and establish fair compensation mechanisms to mitigate conflicts and sustain employees' engagement through strategic human resource management.

**【Keywords】** Franchise, Organizational Conflict, Job Burnout, Work Engagement, Turnover Intention