

석사학위논문

갈등관리 유형에 따른
커뮤니케이션이 조직유효성에 미치는 영향

- 서울 특 1 등급 호텔을 중심으로 -

2013년

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

박 천 영

석사학위논문

지도교수 최 웅

갈등관리 유형에 따른
커뮤니케이션이 조직유효성에 미치는 영향

- 서울 특 1 등급 호텔을 중심으로 -

A Study on Organizational Effectiveness by Conflict
Management Style on Communication

- Focus on the Five star Hotels in Seoul -

2013년 6월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

박 천 영

석사학위논문

지도교수 최 웅

박천영의 경영학 석사학위논문을 인준함

갈등관리 유형에 따른

커뮤니케이션이 조직유효성에 미치는 영향

- 서울 특 1 등급 호텔을 중심으로 -

A Study on Organizational Effectiveness by Conflict
Management Style on Communication

- Focus on the Five star Hotels in Seoul -

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 6월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

박 천 영

2013년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

국 문 초 록

갈등관리 유형에 따른 커뮤니케이션이 조직유효성에 미치는 영향 - 서울 특 1 등급 호텔을 중심으로 -

한성대학교 경영대학원
호텔관광외식경영학과
외식경영전공
박 천 영

본 연구는 급속한 호텔기업의 경영환경 변화에 따라 부서간의 업무에 있어서 상호협력하며, 신뢰하는 분위기를 형성과정에서 발생하는 갈등관리 유형과 커뮤니케이션이 조직유효성에 미치는 영향 관계를 파악하고자 하였다. 이를 통하여 호텔기업에서 근무하고 있는 종사자들에게 조직 갈등관리 요인을 각인 시킴과 동시에 조직 환경을 개선시켜 호텔 기업의 위기상황을 극복하고 장기적인 운영관리 방안을 수립할 수 있는 시사점을 제공하는데 목적이 있다.

본연구의 실증분석 결과를 토대로 확인된 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 조사대상자들의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 연구 개념에 대한 신뢰도 및 타당도 분석결과 호텔종사자의 갈등관리요인, 커뮤니케이션, 조직유효성의 각 연구 개념에 대한 신뢰도가 매우 높은 것으로 분석 되었다.

셋째, 전체 연구 개념을 투입한 탐색적 요인분석결과 종사자의 조직 갈등관리 유형은 분할 형, 회피형, 통합형으로 3개의 구성개념으로 이루어지고, 커뮤니케이션은 상호작용 관리, 자기표현력 으로 2개의 구성개념을, 조직유효성은 직무

만족, 조직몰입, 이직의도 등 3개의 구성개념으로 드러났다.

넷째, 호텔종사자의 조직 갈등관리 유형과 커뮤니케이션, 조직유효성 간의 영향관계를 검증하기위하여 AMOS 7.0을 사용하였으며, 최대우도법(maximum likelihood)을 적용하여 적합성을 검증한 결과, $\chi^2=1213.676(df=438, p=0.000)$, Normed- $\chi^2=2.771$, GFI= 0.917, AGFI= 0.908, RMR= 0.031, NFI= 0.903, CFI=0.937, RMSEA=0.047 의 값이 도출 되었다. 이러한 지수는 일반적인 평가 기준을 삼는 지표들과 비교할 때, 대체로 기준을 충족시키는 것으로 나타났기 때문에 전반적으로 연구 개념들 간의 구조적 영향관계를 설명하기에 적합한 것으로 판단할 수 있다.

다섯째, 호텔식종사자의 조직 갈등관리유형 요인이 조직유효성에 영향을 미칠 것이라는 연구가설 1을 분석한 결과 호텔식종사자의 조직 갈등 관리 유형 요인은 조직유효성에 부분적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 김희기(2007), 강성관(2007)의 연구에서와 같이 갈등관리 가 단순히 조직의 피해를 최소화 하는 것이 아닌 조직을 발전시킬 수 있는 기능이 있다는 것을 보완하는 결과라고 할 수 있는 연구 결과가 도출 되었다.

여섯째, 갈등관리유형 요인이 커뮤니케이션에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 분석한 결과 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 갈등관리 유형자체로는 커뮤니케이션에 영향관계가 없다는 결론으로 보다 직접적인 요인을 개발 관리하여야 한다는 결과를 도출한 것이다.

마지막으로 커뮤니케이션이 조직유효성에 영향관계를 검증하는 가설 3은 하부가설 모두 정(+)의 영향이 있다는 결과를 도출 하였다.

【주제어】 갈등관리 유형, 커뮤니케이션, 조직유효성, 특1등급 호텔

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 문제의 제기 및 연구의 목적	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	2
제 2 절 연구의 방법 및 구성	3
제 2 장 이론적 고찰	6
제 1 절 갈등관리	6
1. 갈등의 개념 및 정의	6
2. 갈등의 원인 및 기능	12
3. 갈등관리의 개념	12
3. 갈등관리의 방법 및 유형	16
제 2 절 커뮤니케이션	22
1. 커뮤니케이션의 개념	22
2. 커뮤니케이션 능력	23
3. 커뮤니케이션 능력의 구성요소	25
4. 커뮤니케이션과 갈등관리에 관한 선행연구	29
제 3 절 호텔 조직유효성	31
1. 호텔조직유효성의 개념 및 정의	31
2. 호텔 조직유효성의 측정변수	33
3. 조직유효성에 관한 선행연구	43

제 3 장 연구 설계	47
제 1 절 연구의 모형 및 가설의 설정	47
1. 연구의 모형	47
2. 연구가설의 설정	48
제 2 절 모집단의 규정 및 표본설계	49
제 3 절 설문지의 구성 및 분석방법	50
1. 변수의 조작적 정의 및 측정도구의 선정	50
2. 설문지의 구성	52
3. 분석방법 및 절차	52
제 4 장 실증분석	54
제 1 절 표본의 일반적 특성	54
제 2 절 신뢰도 및 타당성 검증	55
1. 갈등관리 유형에 대한 요인분석 및 신뢰도 검증	50
2. 커뮤니케이션 능력에 대한 요인분석 및 신뢰도 검증	52
3. 조직유효성에 대한 요인분석 및 신뢰도 검증	52
4. 연구 단위의 확인적 요인분석에 의한 전체구성 타당도	52
5. 연구 단위의 상관관계분석	64
제 3 절 모형의 평가 및 가설 검증	65
1. 연구 모형에 대한 적합도 검증	65
2. 가설검증	66
3. 가설검증의 요약	72

제 5 장 결 론	75
제 1 절 연구의 요약 및 시사점	75
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	79
【참고문헌】	80
【설 문 지】	88

【표 차 례】

〈표 2-1〉 갈등에 대한 개념 및 정의	10
〈표 2-2〉 갈등관리 방법의 정의	17
〈표 2-3〉 커뮤니케이션의 정의	23
〈표 2-4〉 공통적으로 나타나는 커뮤니케이션 구성요소	26
〈표 2-5〉 조직유효성에 관한 정의	32
〈표 2-6〉 호텔 조직유효성의 직무만족	35
〈표 2-7〉 호텔 조직유효성의 조직몰입	38
〈표 2-8〉 호텔 조직유효성의 이직의도	40
〈표 2-9〉 호텔 조직유효성 선행연구의 시사점	46
〈표 3-1〉 모집단의 규정 및 표본	50
〈표 3-2〉 설문지의 구성	52
〈표 4-1〉 조사대상자의 인구통계학적 특성	55
〈표 4-2〉 갈등관리 유형에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석	57
〈표 4-3〉 커뮤니케이션 능력에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석	58
〈표 4-4〉 조직유효성에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석	59
〈표 4-5〉 적합도 측정 척도의 기준	60
〈표 4-6〉 확인적 요인분석 결과	62
〈표 4-7〉 구성신뢰도 분석 결과	63
〈표 4-8〉 구성개념 간의 상관관계 분석 결과	64
〈표 4-9〉 구조모형의 적합도	66
〈표 4-10〉 구조방정식 모형에 따른 가설검증 결과	71
〈표 4-11〉 가설검증 결과의 요약	74

【그림 차례】

[그림 1-1] 연구의 흐름도	5
[그림 2-1] 중심인물에 대한 인간관계 갈등 종류	7
[그림 2-2] 조직 갈등의 기본적 본성	10
[그림 2-3] Rahim의 개인차원 갈등관리 방식	18
[그림 3-1] 연구 모형	47
[그림 4-1] 구조방정식 모형	67

제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기 및 연구의 목적

1. 문제의 제기

현대산업에 있어 큰 축을 담당하고 있는 호텔 산업은 고객과의 상호 접촉이 가장 활발하게 이루어지고 있는 산업으로서 종사원간, 부서간의 상호 협력이 절실히 요구되고 있다. 따라서 호텔 종사원간의 관계가 무엇보다도 중요한 것이 사실이다. 그러나 호텔에서도 다른 산업에서 공통적으로 나타나는 각 부서 간의 소통의 부족, 부서 간 갈등현상으로 인해 생산성의 저하가 나타나고 있는 실정이다.

이는 급속한 산업화 속에서 인간이 생활하기 위해 해결해야 할 여러 가지 문제 안에는 이미 갈등이 포함되어 있다고 할 수 있기 때문에 호텔 종사자간에 일어나는 갈등은 필연적일 수밖에 없다. 따라서 이를 어떻게 관리하여 만족할 만한 결과물을 만들어 가는가 하는 능력이 현재 우리가 심도 있게 연구해야 할 과제이다. 그런데 갈등 관리가 인간 상호관계나 삶의 질을 좌우하는 핵심적인 요소임에도 불구하고 지금까지 학문적으로 소홀히 다루어져 왔다. 갈등관리와 관련된 연구는 주로 경영학 분야에서 이루어졌는데, 과학적인 조사를 통해서 갈등관리를 체계적으로 이해하려는 시도보다는 단순히 이론적 차원의 논의가 주를 이룬 것이 보통이다.

일반적으로 커뮤니케이션 능력을 매개변인으로 하여 갈등관리나 팔로워십에 관한 연구는 많이 있지만, 갈등관리 유형에 따른 커뮤니케이션 능력을 매개변수로 하여 조직유효성에 대한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 그러나 갈등과 커뮤니케이션 능력이 어떻게 상호관련이 있는가를 탐색해야 하는 이유는 생산적 경제 활동을 위한 방법의 모색이기 때문에 중요한 연구의 대상이라 할 수 있다. 즉, 갈등상황들은 대체로 양립 불가능한 목적에 대한 지각을 수반하기 때문에 그 상황에서 자신의 목적을 달성하면서 상대방의 기대에 부

응하는 커뮤니케이션 능력이 필요한 것이다. 또한 갈등관리 유형이 조직을 유지하는 조직유효성에 미치는 영향을 연구한다면 인적자원을 관리하고 생산성을 증대시키는 방안을 제공할 수 있을 것이다.

특히 갈등관리, 조직유효성, 커뮤니케이션이라는 요소의 공통점은 추상적인 요소로서 조직 구성에 있어 크나큰 영향을 미치고 있기 때문에 이들의 관계를 구체적으로 밝혀 조직 구성에 있어 어떤 영향을 미치는지를 살펴본다면, 호텔 산업 뿐만 아니라 다른 산업에 있어서도 종사자들의 관리나 운영에 크나큰 도움이 될 것이다. 또한 호텔 종사자들의 성취도나 만족도의 결과를 향상시키는 데에도 많은 기여를 할 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 급속한 호텔기업의 경영환경 변화에 갈등관리유형과 커뮤니케이션 능력을 필요로 하고, 이러한 문제의식을 바탕으로 조직유효성에 어떤 영향을 미치는 가에 초점을 맞추고자 한다.

2. 연구의 목적

호텔은 업무 특성상 인적자원의 의존도가 높은 산업으로서 지식기반의 사회에서는 인적관리에 대한 기업가치 창출이 중요시 되고 있다. 따라서 본 연구는 종사자들의 권리와 이익을 존중해 주고, 부서간의 업무에 있어서 상호협력하며 신뢰하는 분위기를 형성과정에서 발생하는 갈등관리 유형과 커뮤니케이션이 조직유효성에 미치는 영향 관계를 파악하여 호텔 기업의 위기상황을 극복하고 장기적인 운영관리 방안을 수립할 수 있는 시사점을 제공하는데 목적이 있다. 이러한 궁극적인 목표달성을 위해 다음과 같이 구체적인 연구체계를 설정하였다.

첫째, 호텔 종사자의 갈등관리 유형, 커뮤니케이션, 조직유효성에 대하여 선행연구를 통하여 개념을 정리하고, 연구척도를 개발한다.

둘째, 개발된 연구척도를 중심으로 설문지 구성 및 연구모형을 구축하고 연구 가설을 설정한다.

셋째, 실증분석을 통하여 호텔 종사자의 갈등관리 유형이 커뮤니케이션 및

조직유효성에 미치는 영향에 대해 알아본다.

넷째, 커뮤니케이션 능력이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치며, 앞으로의 이상적인 커뮤니케이션 능력을 제시한다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

본 연구의 구체적인 연구방법은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌적 연구와 실증분석을 병행하여 진행한다. 문헌적 연구방법은 갈등관리 유형, 기업 커뮤니케이션, 조직유효성에 대하여 고찰한다. 이러한 이론적 고찰을 토대로 관련변수들을 선정하고 이 변수들 사이의 관계를 나타내는 연구모형과 이를 위한 가설을 설정한다.

둘째, 갈등관리 유형과 기업 커뮤니케이션, 조직유효성에 미치는 영향과 역할을 살펴본다.

셋째, 본 연구의 실증분석은 선행연구를 통하여 도출된 설문지를 바탕으로 진행하며, 분석의 대상이 되는 표본 집단은 서울 시내 특 1등급 호텔 종사원을 대상으로 한다. 연구조사는 설문조사의 진행과 관련되어 사전에 교육받은 설문조사요원을 통하여 호텔 종사원들에게 설문지에 직접 기입하도록 한다. 수집된 응답 자료는 SPSS 18.0과 AMOS 7.0을 이용하여 분석한다.

한편, 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 5장으로 구성하였다.

제1장은 서론으로 문제의 제기 및 연구목적, 연구방법 및 연구의 구성을 제시하였다. 제2장은 연구의 이론적 고찰부분으로 갈등관리유형, 커뮤니케이션, 조직유효성에 대한 선행연구를 고찰하여 연구요인을 도출하였다.

제3장은 조사 설계부분으로 모집단 및 표본설계, 연구의 모형 및 가설설정, 변수의 추출 및 설문지, 연구의 분석 방법으로 구성하였으며, 제4장은 실증분석 부분으로 표본의 빈도분석, 신뢰도분석, 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석, 구조방정식을 통한 가설검증을 수행하였으며, 실증분석의 요약 및 시사점을 제시하였다.

제5장은 결론으로 연구의 요약과 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다. 본 연구의 전체적인 연구 흐름과정을 제시하면 다음 [그림 1-1]과 같다.



[그림 1-1] 연구의 흐름도

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 갈등관리

1. 갈등의 개념 및 정의

생존조직사회에서 많은 사람들과 집단들이 제각기 목표를 가지고 활동하다 보면 마찰이나 불편한 관계가 발생하기 마련이다. 대인간의 갈등은 사람들이 관계를 형성하고 상호작용할 때 불가피하게 발생하는 사회적 현상으로 조직 구성원들의 사고, 가치, 태도, 행동 등이 다르기 때문에 대인적 상호작용에서의 갈등은 자연스럽고 필연적으로 발생할 수밖에 없다(강성관, 2007: 6). 즉, 이는 어느 다른 편이 받아들일 수 없는 행동을 어느 한편이 할 때 일어난다. 갈등이 있는 곳에 항상 존재하는 인간의 갈등에 대한 무의식적이거나 의식적인 행동을 보이게 된다(홍규선, 2005: 24).

이러한 갈등(conflict)이란 라틴어의 ‘configure’에서 나온 말로 “상대가 서로 맞선다.”라는 뜻을 가지고 있다. 갈등은 의견이 맞서는 상대가 있고 그들끼리 대립하고 충돌하는 것을 의미한다. 갈등은 감정적 가치, 희소적 지위, 권력, 재화에 대한 욕구를 둘러싼 투쟁, 상대방을 무력하게 만들고 해치며 또는 제거하려는 것이 적대자들의 목적이 되는 투쟁을 의미 한다(변삼석, 2001: 67).

그러나 상호작용이라는 현대적인 관점은 전통적인 것과는 가설을 달리 하고 있으므로 갈등은 언제나 나쁜 것이 아닐 뿐만 아니라 현실적으로 피할 수 없는 그리고 피해야만 하는 성질의 것이 아니라 본질적이고, 현실적이며, 또한 바람직한 것일 수도 있는 성질의 것으로 본다. 갈등은 인간의 행동 형태이며, 모든 갈등은 인간의 행동과 목표 그리고 이해관계에서 일어난다. 갈등의 주체는 개인이나 집단 또는 조직일 수 도 있다(김난실, 2002: 19).

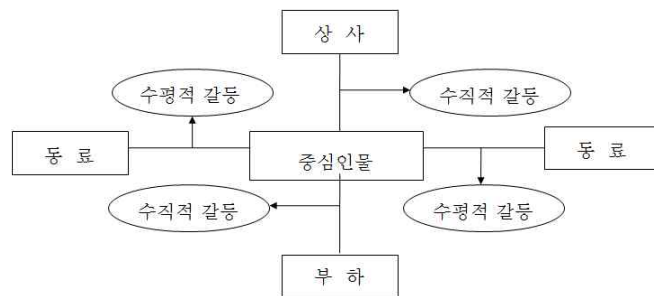
한편, 갈등개념을 최초로 체계화한 사람은 프로이트(Freud)이다. 프로이트는

인간의 정신영역을 이드(id), 자아(ego), 초자아(superego)로 나누고, 정상인에게 있어서 이 세 영역은 한 단위로 작용하지만 신경증의 증후를 가진 사람들에게는 이들 영역 간에 부조화가 발생하게 되는데 이를 갈등이라고 하였다(한제인, 1994: 10). 즉, 인간은 사회적 존재로서 타인과 항상 관계를 맺게 되는데 이러한 상황에서 갈등의 가능성은 항상 존재하게 된다. 갈등은 일상생활에서 필수불가결한 부분이고, 어느 때나 일어날 수 있다(Melanie & Rinaldi, 2001: 881).

따라서 개인적 차원에서 타인과의 관계에서 일어날 수 있는 갈등으로서 개인 간 갈등, 개인내의 갈등, 조직 갈등에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

1) 개인 간 갈등

갈등을 중심인물의 상하관계, 동료관계에 중점을 두고 [그림2-1]같이 수직적 관계와 수평적 관계로 구분하기도 한다. 개인 간 갈등은 개인과 개인 사이에 발생하는 갈등이고 주로 개인들이 추구하는 목표, 가치관, 신념, 사고방식 등의 지각의 차이(Bartol & Martin 1994: 489) 때문에 발생하는 것이 보통이다.



[그림2-1] 중심인물에 대한 인간관계 갈등 종류

자료: Smith, L. G.(1965), "A Comparative Analysis of Some and Conditions and Consequences of Intra organizational Conflict", Administrative Science Quarterly, pp.504-529.(재인용)

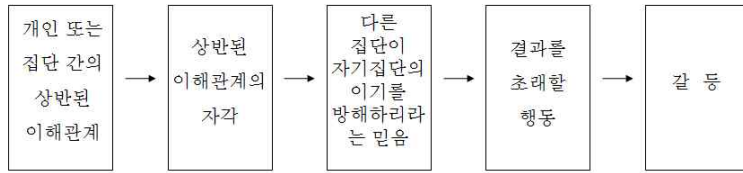
조직에서 개인 간 갈등은 조직구성원 사이에 흔히 겪게 되는 현상으로 상호작용하는 구성원들의 인간관계에 중요한 영향을 미친다(김인순, 2002: 19). 조직 내의 개인 간의 갈등은 개인 상호간의 의사결정이 있어서 그 상황에 대한 과거의 경험의 양과 결정의 복잡성으로 개개인의 상이한 선호도의 차이에 의해 발생한다. 서로 다른 집단에 소속되어 있는 영향력 있는 두 구성원이 서로 집단 갈등이 있을 때 그 양 집단은 적대적 관계를 초래할 수도 있다고 하였다.

2) 개인내의 갈등

인간은 여러 가지 형태의 욕구와 역할을 가지고 있으며, 그것을 실현하는 방법도 각기 상이하다. 또 욕구 및 역할과 목표 간에 발생할 수 있는 장애도 많으며, 그들의 거대한 목표에도 적극적인 것과 소극적인 것이 있을 수 있다. 이와 같은 특성은 인간의 적응 과정을 복잡하게 하여 개인적 갈등을 유발케 한다. 이러한 개인 내 갈등은 좌절갈등, 목표 갈등, 역할갈등으로 구분될 수 있다(강정대, 1987: 412).

3) 조직 갈등

갈등이 아예 없는 조직이라면 오히려 변화와 혁신이 구현되지 않는다는 연구 결과도 있듯이 기업은 환경과 여건에 맞는 갈등의 수준을 파악하여 적정 수준의 갈등을 유지 관리하는 것이 보다 현실적이고 생산적인 방안이 될 수 있다. 이러한 갈등은 일반적으로 그 속성상 조직의 성과에 긍정적 혹은 부정적 영향을 미치는 양면적인 특성을 가지고 있다. 따라서 갈등관리는 조직에 해로운 갈등을 단지 해소시키거나 완화시키는 것만이 아니라, 앞서 언급한 바와 같이 갈등을 인정하고 반응하는 조치를 취하는 것을 의미한다(정수잔·김양호, 2005: 12).



[그림2-2] 조직 갈등의 기본적 본성

자료: Tomath, K. W.(1992), "Conflict and Negotiation Process in Organizations", in M. D.: Greenberg, J. & Baron, R. A.(1993), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, J. Greenberg and R. A. Baron, p.365.

한편, 갈등에 대한 정의와 발생과정을 개념화하기 위하여 많은 노력이 있어 왔지만 그 개념에 대한 명확한 합의가 이루어지지 않는 것으로 보인다. 그 이유는 갈등이 다차원적(multidimensional)이며 동태적(dynamic)인 것에 기인하기 때문이다. 그에 대한 접근방법과 연구목적에 따라 <표2-1>과 같이 다양하게 정의되고 다루어지기 때문이다.

<표2-1> 갈등에 대한 개념 및 정의

학 자	갈등의 개념 및 정의	관점
유기현(2003)	개인이나 조직에 있어 해결하기 힘들고, 상호관계가 원활하지 못하며, 정서에 맞지 않는 심리적 충돌상태	심리적 충돌
장해순(2003)	문제 그 자체를 의미하는 것이 아니라, 문제가 표면화 되어서 당사자 모두가 그 문제를 인식하고 있는 상황을 지칭	문제인식 상황
정연홍(2004)	하나 혹은 둘이상의 개인이나 집단 간의 다양한 대립, 방해 행동, 투쟁 등 심리적이고 행동적인 특성을 복합적으로 갖고 있는 공개적이나 잠재적 행동	공개적, 잠재적 행동
김성필(2005)	당사자들이 목표의 양립이 불가능한 상황에서 상호작용을 할 때 나타나는 역동적인 과정	역동과정
홍규선(2005)	갈등은 개인 또는 조직과 집단사이의 가치관, 목표의 차이 그리고 이해관계에서 발생하며 정상적인 활동을 방해받는 일련의 지각과 인식 그리고 행위를 포함한 적대적 대립의 과정	적대적 대립
천태운(2005)	결과보다 과정이 중시된 불일치와 충돌이 진행 중인 상태이며, 진행되고 있는 일이 꼬여 이해당사자들의 가치, 견해, 이해, 목표 등이 뒤엉킨 복잡한 관계에 있는 상태	복잡한 관계

자료: 선행연구를 참고하여 논자재구성

오석홍(2005: 12)의 연구에 따르면 갈등은 행동 주체 간의 대립적 내지 적대적 상호작용이라고 하였다. 대립적 상호작용이란 하나의 작용이 다른 작용을 방해하거나 손상시키는 관계를 말하는 것으로, 이러한 점에서 갈등은 심리적 대립감과 대립적 행동을 포괄하는 개념이라고 하였다.

따라서 선행 연구에서 보는 것과 같이 학자들에 따라 다양하게 정의 되고 있는 갈등의 개념을 토대로 본 연구에서는 갈등이란 반목과 적대적 행위를 보이는 개인, 집단, 조직 사이에서 발생하는 개인 간, 집단 간, 조직 간의 반목, 대립, 적대행위로 곤란을 겪는 상황이라고 정의할 수 있다. 이와 같이 갈등은 인간상호 작용에서 피할 수 없는 생활의 한 부분이므로 궁극적으로 이를 어떻게 생산적으로 관리하여 삶의 질을 향상시키는 것이 중요한 일이다.

2. 갈등의 원인 및 기능

조직 내에서 갈등의 원인은 다양하다. 그 중에 특히 호텔이라는 조직은 상호작용이 가장 중요한 요소이다. 부서간의 교류와 또는 개인 간의 상호 교류는 조직의 활동에 있어 가장 중요한 요소라 할 수 있다. 하지만 이런 조직에 있어 부서간이나 개인 간에 필연적으로 갈등이 일어날 수밖에 없으며 이를 적절하게 관리하는 것이 필요하다. 따라서 조직체에 있어 여러 차원의 갈등의 원인 및 기능을 살펴보는 것이 중요하다.

1) 집단 간 갈등의 원인

집단 간 갈등은 여러 가지 요인들이 복합적으로 작용하여 발생될 뿐만 아니라 연구방법 및 학자에 따라 그 원인도 다양하게 보고 있다. 그러나 여기에서는 집단 간 갈등의 원인 중 가장 큰 요소로 지적되고 있는 주요 변수를 요약하면 다음과 같다.

(1) 커뮤니케이션의 차이

커뮤니케이션의 차이는 의사전달 과정에서 발생하는 의미에 대한 오해, 내

용에 대한 오해, 해석에 대한 오해 등과 공식적 커뮤니케이션의 루트가 없거나 경색되어 있을 때 나타나는 커뮤니케이션의 실패 개인 자신의 의사전달 기술이 미숙하여 자신의 의사를 제대로 전달할 수 없는 경우에 갈등의 원인으로 작용할 수 있다(정용주, 2006: 12-15).

(2) 상이한 보상체계

부서나 개인의 상이한 보상의 체계를 갖고 있다 보면 집단 간 상호 협력이나 공동체 의식을 감소시키고, 집단 간 갈등을 유발하는 요인이 된다. 예를 들어 판매실적을 우선시하는 판매부와 생산실적보다는 품질관리와 제품의 다양성을 중심으로 하는 생산부와는 보상체계가 달라서 갈등이 나타난다(강성관, 2007: 49).

(3) 목표의 차이

목표의 차이는 조직의 목표와 개인의 목표가 불일치하여 갈등이 유발되어지는데 일반적으로 조직의 목표는 수익증대 또는 기술개발, 환경의 적응, 사회적 책임, 시장 확대 등이 포함되는 반면, 개인은 원활한 대인관계, 자율적 의사결정, 자율적 통제, 개인의 성장과 발전 등을 목표로 하고 있다(김대관·박원기, 1999: 78).

(4) 지위의 부조화

조직 내 다양한 지위체계에서 행동주체간의 상호작용을 예측 불가능하게 하면서 갈등을 야기 시키게 되는 경우를 들 수 있으며, 이는 자신에게 주어진 지위가 자신의 기술, 위신 등에 맞지 않을 때 갈등으로 나타나고 계층제로 이루어져 있는 조직에서 리더와 부하간의 지위격차가 갈등을 야기 시키게 된다(나준태·박재희, 2004: 8).

(5) 노사 간 불균형

회사에 있어 인적자원은 다른 어느 것보다도 중요하다고 할 수 있다. 따라서 이에 대한 관리가 제대로 이루어져야만 하지만, 실제로 임금이나 복리후생

등 여러 조건에 있어 노사 간 의견의 합의가 제대로 이루어지지 못해 갈등하는 경우가 있다(최경준, 2004: 15).

(6) 자원의 부족

개인이나 집단 간 자원 부족 현상이 생기면 갈등이 발생할 수 있다. 어느 조직이 많이 사용하면 다른 집단은 상대적으로 적은 양을 사용할 수밖에 없어서 두 집단 간 더 많은 자원을 확보하기 위해 경쟁하는 과정에서 갈등이 발생하게 되는 것이다(신철우, 1998: 530-531).

(7) 지각의 차이

지각의 차이는 현실을 어떻게 파악하느냐에 대한 집단간 인식의 차이로서 대부분 커뮤니케이션상의 문제로 야기되며 의견불일치를 촉진시키고 공동 의사결정이나 협력을 어렵게 만든다. 또한 개인들 간에 인지하는 정도가 각각 상이할 때 개인들은 갈등을 겪게 된다. 즉, 동일한 사회적, 문화적, 교육적 배경을 가지고 있더라도 특정 문제에 대해서 서로 상반된 인지와 가치관을 가질 수 있는데 이러한 차이가 갈등의 원인으로 나타나게 된다(정용주, 2006: 15-16).

(8) 지위 인식 차이

실증적인 지위와 인식되는 지위가 차이가 나면 갈등이 일어난다. 이러한 지위의 부조화는 직무에 대한 불만을 초래하며, 갈등이 발생할 수밖에 없다. 여기서 지위 차원은 근속년수, 연령, 교육 및 임금 수준 등을 포함하는 것이다. 또한 지위 등급의 차이나 지위 체계에 의한 불일치가 있을 경우에도 갈등은 발생한다(최영욱, 1997: 10).

(9) 수평적 차별화

동일한 계층에서 활동하는 사람이나 집단 간 발생하는 갈등을 말한다. 수평적 갈등은 주로 목표의 불일치, 자원의 부족, 개인의 차이에 의해서 발생한다.

개인 간 혹은 집단 간 차별화가 클수록 갈등은 증가한다. 그 이유는 차별화가 서로 다른 경영이념과 목표를 발생시키기 때문이다. 이러한 갈등원인의 요인들이 생성되는 구체적 배경 내용들은 갈등집단의 성격, 관계구조나 거래구조의 특성에 따라 달라질 수 있다(김대수, 2000: 23).

2) 갈등의 기능

갈등의 기능과 관련하여 여러 연구에서 적정 수준의 갈등과 긴장관계는 조직과 사회 발전의 활력소로 작용할 수 있으나, 갈등이 과다하면 혼란과 분열, 투쟁과 비협조, 불안, 위협, 목표의식 결여 등으로 나타나고, 갈등이 너무 없을 때에는 적응력이 둔화되고 획일성과 무사안일, 포기와 침체를 가져온다고 하여 양면성이 있음을 말하고 있다(김양현, 2008: 10).

(1) 갈등의 순기능

갈등의 순기능이란 조직 또는 사회의 발전에 도움을 주는 건설적 기능 또는 생산적 기능을 의미한다. 갈등 순 기능론은 갈등을 개인 또는 집단에 있어서 당연히 발생될 수 있는 정상적인 현상으로 보는 입장으로, 현실적으로 볼 때 조직내부 혹은 조직간에 갈등이 전혀 없을 수 없으며 오히려 어느 정도의 갈등은 집단의 형성 및 집단 활동 등의 유지를 위해 필요한 현상이라는 것이다. 잠재된 문제가 갈등에 의해 부각되고 문제화 되어 문제를 보다 정확히 인지할 수 있다. 어떤 대안이 보다 바람직한 문제의 해결방법인가를 쉽게 채택할 수 있기 때문에 더 이상 사태를 악화시키는 것을 미연에 방지할 수 있다(장동윤, 2001: 139-140).

그리고 집단 내의 갈등은 집단내의 응집력을 높인다. 응집력이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 결근율, 이직률이 낮다. 응집력이 높을수록 구성원들이 함께 일하기를 원하고 구성원 상호간의 친밀감과 일체감이 높다. 응집력이 높은 집단은 분위기에 있어서 자유롭고 자기 표현력이며 구성원 서로를 끌어들이고 구성원 간에 공통적인 태도와 행동을 조성하는 매력이 작용한다(김남수, 1993: 40-41). 또한 갈등이 구성원간의 커뮤니케이션을 촉진시킨다. 즉, 집단

이나 조직에서 갈등이 발생하면 성원 간에 커뮤니케이션의 양이 증가한다.

자유로운 커뮤니케이션의 증가는 집단 간 또는 조직 간의 오해와 적개심을 줄여줄게 한다. 대개의 경우 커뮤니케이션이 잘 되지 않는 이유는 각 집단이나 조직이 상대방을 무시하기 때문에 일어나는 현상이므로 갈등 발생 전후를 막론하고 일어나는 부서 이기주의와 집단 이기주의를 제거하는 노력을 기울여야 한다(정세중, 2005: 65). 또한 Dublin(1984: 139-142)은 갈등의 순기능을 갈등에 상응하여 구성원의 재능과 능력이 발휘되어지며, 구성원의 다양한 심리적 욕구를 충족시켜주고, 조직 내의 갈등을 관리하고 방지할 수 있는 방법의 터득, 조직의 어느 곳에서 문제가 되고 있는가에 대한 사전정보제공, 새로운 화합의 계기가 된다고 설명하고 있다.

(2) 갈등의 역기능

갈등의 역 기능이란 조직 또는 사회를 파괴하는 파괴적 기능을 의미하며 조직에 해로운 것이라는 관점에서 그것의 규명과 해결방안을 탐구하고자 하는 일을 말한다. 이러한 갈등의 역기능은 갈등해결에 노력하는 동안은 성과나 목표달성에 매진할 수 없고 조직의 안정성, 조화성, 통일성을 깨뜨릴 수 있으며, 조직이나 개인의 창의성이나 진취성을 질식시킬 수 있으며, 조직 내에서 작은 문제에만 집착하여 환경을 무시할 수 있다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 집단 내의 역기능

집단 내에서 발생하는 갈등의 역 기능은 다음과 같다. 첫째, 부서 이기주의를 증가시킨다. 집단 내의 마음 맞는 구성원들끼리의 응집력이 강하게 되어 그에 소속되지 않는 다른 구성원에 대하여 배타적인 자세를 취하게 된다. 이렇게 되면 다른 구성원들이 소외감을 가지거나 무관심 집단이 되어 조직전체의 목표 달성을 저해하게 된다.

둘째, 갈등이 증가하면 구성원들은 강력한 리더십을 원한다. 신속한 문제 해결을 위해 구성원들의 자발적인 요청에 따라 리더십의 전제화 또는 독재현상이 나타난다. 셋째, 갈등의 부정적인 면에 대하여 구성원들 간의 응집력이

증대되고, 집단은 과업지향성을 띄며, 조직이 크게 강조됨과 동시에 리더십은 독재성을 더 많이 나타낸다고 설명하고 있으며 집단 간 변화는 부정적인 태도의 확대, 부정적 태도의 지배, 집단 간 커뮤니케이션의 감소, 타 집단 활동의 감시가 증대 된다(Szilagyi & Wallace, 1990: 361-362).

넷째, 갈등을 심하게 지각하는 부서는 부서의 규범행동을 더욱 강조하게 된다. 규범을 준수하는 것이 부서성과나 구성원의 개인적인 만족보다 더 중요한 목표가 된다. 규정이나 규칙들은 강조되면 그 자체의 상징적 의미를 갖게 된다. 그러한 경우 규칙은 달성하기 위하여 계획된 목표보다 더 중요한 것이 되고 그 결과로 목표와 수단의 도치가 발생되면 조직의 효과를 저하시키게 된다.

이와 같이 갈등이 심화되면 단위 부서의 내부 구조와 부서 구성원들 사이에 여러 가지 변화가 일어난다. 이들 변화는 주로 단위 부서원들이 그들의 성과 향상보다는 현상유지와 외부의 위협으로부터 자신들을 보호하려는 목적을 갖기 때문에 나타나는 것이다. 갈등의 심화는 구성원들의 개인적인 성장은 물론 부서 전체의 장기적인 발전에도 부정적인 영향을 미치게 된다(최해진, 2004: 65).

② 집단 간의 역기능

집단 간에 발생하는 갈등의 역기능은 다음과 같다. 첫째, 갈등이 심화된 상태에 있는 부서는 상대 부서에 대하여 왜곡된 지각을 가질 뿐 아니라, 소속 부서에 대해서도 왜곡된 지각을 하게 된다(김희기, 2007: 16). 둘째, 갈등으로 왜곡된 지각이 심화되면, 상대 부서에 대한 상동적 태도를 나타내게 되어 상대부서에 대한 부정적 평가를 더욱 심화시킨다. 이러한 상태가 지속되면 부서 상호간의 차이를 더욱 과대평가함으로써 지각상의 오류와 상동적 태도의 악순환이 계속된다. 셋째, 갈등은 부서 상호간의 커뮤니케이션을 감소시키게 되고, 집단성과에 직접적인 영향을 미치게 된다. 대면에 의한 상호작용이 감소되고, 커뮤니케이션을 필수적인 공식 업무에만 국한되며, 커뮤니케이션의 내용도 문제해결이나 성과향상을 고려하지 않고 절차나 방법 등 기술적인 측면만을 다루는 경향을 보인다. 넷째, 갈등이 심화되면 특정 부서는 상대 부서

를 적이나 대결의 대상으로만 지각하게 된다. 상대부서의 약점에 대해서만 논의하게 되고, 기회가 주어진다면 상대부서를 공격하고자 하는 의사를 갖게 된다.

3. 갈등관리의 개념

갈등관리는 서로의 목적을 이루기 위해 사용하는 것으로 자기의 이해를 방어하고 고양시키기 위하여 갈등 상황에서 상호작용을 성취하는 방식들이다. 갈등은 순기능과 역기능적인 측면의 양면성을 가지고 있으므로 갈등에서 순기능적인 측면이 극대화되어야 한다. 가장 바람직한 갈등해결 모형은 갈등의 역기능을 최소화시키고, 순기능을 최대화시키는 전략이므로, 갈등해결을 통해 개인은 성장할 수 있고 갈등해결 결과에 대해 모두 만족할 수 있다(김영희, 1999: 12-13). 그런 의미에서 갈등을 해소하거나 제거한다는 표현보다는 적정수준으로 관리한다는 표현이 타당할 것이다.

특히 오늘날에 와서 환경이 과거보다 더욱 역동적이고, 불확실해짐에 따라 갈등관리가 더욱 더 중요하게 되었다. 갈등관리(conflict management)란 갈등이 긍정적인 효과를 발휘하도록 갈등이 수준을 감소시키거나 증가시키는 행동을 말한다(Daniel, 1982: 208). 이 때문에 갈등관리기법이 필요해지고 활발하게 진행되고 있는데, 갈등관리에 대한 특징은 다음과 같이 정리 할 수 있다.

첫째, 기법(teaching)은 논자에 따라 전략(strategy), 방법(method), 접근방법(approach) 등의 다양한 개념으로 설명한다. 둘째, 적정수준의 갈등을 유지하는 것이 바람직하다는 현대적 또는 상호작용적인 갈등론의 관점에 따라 갈등관리의 기법으로 건전한 경쟁을 일으키는 건설적 갈등의 자극(stimulating) 또는 증대의 기법 등의 두 가지로 양분된다. 예전에는 갈등관리가 갈등의 해소와 동일한 의미로 사용되었으나, 오늘날에는 이 같은 개념이 더 이상 타당하지 않고 갈등관리는 갈등의 해소 뿐 만 아니라 갈등의 자극까지를 포함하는 개념임을 말해준다(Jones & White, 1985: 152-167). 개인 간에서도 학자들

마다 갈등은 다양한 의미로 규정되어 왔다.

따라서 갈등관리는 갈등이 발생했을 때 이를 바람직한 방향으로 개선시키는 것으로써 갈등을 적절하고 효과적으로 관리하기 위하여 선택하는 행동목록이라고 할 수 있다. 이는 상대방과 갈등이 발생했을 때 사람들은 어떤 식으로든 문제를 해결하려 하는데, 이러한 과정은 상대방과의 끊임없는 커뮤니케이션을 통해서 이루어진다.

4. 갈등관리의 방법 및 유형

1) 갈등관리의 방법

조직마다 각기 다른 형성 배경과 고유의 조직풍토를 지니고 있기 때문에 집단 간 갈등의 양상과 처한 상황이 천차만별일 것이다. 또한 앞에서 언급한 바와 같이 갈등의 양상은 시간이 흐름에 따라 순기능적일 수도 있고, 역기능적일 수도 있기 때문에 상황적 접근법(situational approach)에 의한 관리방안이 모색되어야 할 것이다.

기존의 선행연구를 살펴보면, 갈등관리 방법을 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 집단 간 갈등이 발생한 상황에서 원인이나 변수를 변동시키지 않고 집단구성원이 적용하도록 하는 소극적인 방법이 있다. 여기에서는 인간관계 개선에 의존하는 기법들이 많다. 둘째, 집단 간 갈등상황에 영향을 미치는 원인과 변수 등을 조직적 차원에서 근본적으로 수정하는 방법 등이 있다. 셋째, 조직에 대하여 순기능적인 집단 간 갈등을 유지하거나 조장하는 방법이다. 이 방법은 전통적인 견해에서는 찾아볼 수 없으나, 최근에 상호작용주의 견해에서 나타나기 시작한 방법이다. 또한 조직 경영자가 주체자 입장에서 분류해 볼 수 있는데 경영자가 직접 개입하여 갈등상황을 해결하는 개입적 방법(intervention approach)과 경영자가 회피하거나 방관하면서 관련 집단끼리 스스로 갈등상황을 해결하도록 하는 비개입적 방법(non-intervention approach)이 있다.

또한 March & Simon(1985: 83-95)은 갈등관리 방법을 두 가지로 나누어 설명하고 있다. 하나는 조직이 집단 간 갈등에 직접 개입하는 방법으로, 이는 조직이 집단 간 갈등에 직접 개입하는 것으로서 무마(smoothing), 강압(pressure), 관심전환(detracting)을 의미하며, 다른 하나는 조직이 집단 간 갈등에 개입하지 않고 집단들에 맡겨 버리는 비개입적 방법으로서 여기에는 문제해결(problem solving), 설득(persuasion), 협상(negotiation) 그리고 정략(politics)이 있다.

Dant & Schul(1992: 7-11)은 힘 이론 및 관계형 이론에 기초하여, 네 가지 형태의 갈등관리 방법 즉, 문제해결(problem solving), 설득(persuasion), 협상(negotiation), 정치적 해결(politics)의 선택에 영향을 미치는 요인을 제시하였다.

이러한 학자들의 갈등관리방법을 정리하면 다음의 <표2-2>와 같다.

<표2-2> 갈등관리 방법

연구자	갈등관리방법
March & Simon(1985)	무마, 강압, 관심전환, 문제해결, 설득, 협상, 전락
Hicks & Cullett(1987)	상위목표 설정, 리더십 접근방법(지배, 통합, 타협), 의사전달
Robbins(1990)	문제해결, 상위목표, 자원의 확대, 회피, 원활화, 타협, 권위적 지시, 인적요인의 변화, 구조적 요인의 변화
Dant & Schul(1992)	문제해결, 설득, 협상, 정치적 해결
추 헌(1995)	상위의 공동목표 설정, 타협, 문제해결법, 전체적 명령, 의사소통, 공동의 적 설정, 외부인사의 초빙

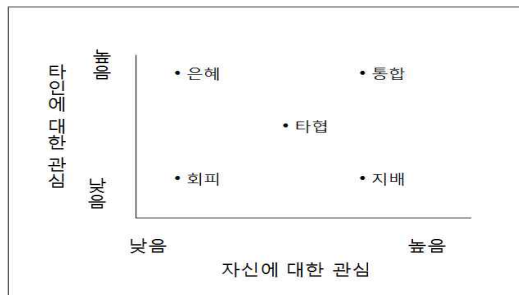
자료: 선행연구를 참고하여 논자재구성

한편, Rahim(1985: 84)은 상이한 상황에 효과적으로 대응하는 최선의 갈등관리 방식은 없다는 문제의식 하에서 사회적인 바람직함이 적고, 신뢰도와 타당도가 높은 대인간의 갈등관리가 유형의 측정도구를 개발하기 위하여 갈등관리의 영역에서 행하여져 온 선행연구들을 통합하여 갈등관리 방식을 제시했다. 이러한 갈등관리 방식으로 Rahim은 두 가지 측면에서 제시하였는데, 첫째 측면은 어떤 개인이 자신의 관심사를 만족시키려고 애쓰는 특정한 정도

를 나타내며, 둘째 측면은 어떤 개인이 다른 당사자의 갈등을 만족시키려고 애쓰는 특정한 정도를 나타낸다. 이들 두 가지 측면의 결합에 따라 Rahim의 갈등관리 방식은 [그림2-3]과 같이 통합, 은혜, 지배, 회피, 타협으로 나타난다(이창원·전주상, 2003: 10-19).

첫째, 통합(integrating)은 자신과 타인의 관심과 이해를 정확히 알려야 하기 때문에 문제해결을 위한 통합적 대안을 도출해 낸다. 갈등을 빚는 자신과 타인 모두 이득을 보게 하는 Win-Win방법을 택한다. 둘째, 은혜(obliging)는 다른 당사자의 관심 부분을 충족시켜 주기 위해서 자신의 관심부분을 양보 또는 포기한다. 장점은 협동을 가능케 해준다는 점이고, 단점은 중요한 문제점을 소홀히 다룰 가능성이 있어 일시적인 대안이라고 할 수 있다.

셋째, 지배(dominating)는 승-패 지향적이거나 자신의 입장을 세우기 위하여 강제적인 행동을 하는 것으로 인식된 행동이다. 지배하거나 경쟁하는 사람은 목표를 달성하기 위하여 전력을 다 한다. 결과적으로 종종 다른 당사자의 욕구와 기대를 무시하는 경우가 있다. 갈등과 관련된 논쟁점이 사소하거나 신속한 의사결정이 요구될 때, 상위자에 의한 의사결정, 즉 지배가 적절할 수 있다. 넷째, 회피(avoiding)는 직면한 문제들을 피하고자 하는 것을 말한다. 문제가 사소한 것이거나 피하는 것이 오히려 이득이 될 경우에 적합하다. 다섯째, 타협(compromising)은 자신과 상대방에 대한 중간적인 관심을 의미하며 쌍방이 서로 다른 목표를 가졌음에도 비슷한 힘을 가진 경우 상호간에 중간 정도의 이익을 만족시키는데 적합하다(Rahim. & Bonoma, 1979:323-344).



[그림2-3] Rahim의 개인차원 갈등관리 방식

자료 : Rahim, M A.(1985), A Measure of styles of handling interpersonal Conflict. Academy of management Journal, 26, pp.368-376.

또한 Cupach & Canary(1997: 320)에 따르면 통합은 갈등에서 다른 삶의 기대와 자신의 목적을 달성하고자 상호 수용 가능한 해결책을 찾기 위한 협력적인 방법을 일컫는다. 이 전략에는 공통분야 추구, 정보 교환, 타인에 대한 이해 시도, 지지적 논평과 태도로 듣기, 상호간에 합의하여 문제 정의하기, 공정한 해결 협상하기 같은 행동이 여기에 속한다. 즉, 통합은 갈등상황에서 자신의 목적만 아니라 상대방도 고려하면서 갈등을 해소하는 방법이라고 할 수 있다.

분할은 자신의 목적만을 달성하기 위해 상대방의 욕구보다는 자신의 욕구에 집착하는 방법을 말한다. 이 전략은 위협, 강요, 규칙, 강압, 적개심, 협박, 개인적 비판, 폭행, 조롱, 방어, 치고 달리는 전술, 빈정거림, 경멸, 파트너의 결점 찾기, 적대적인 질문과 같은 구체적인 행동을 통해 드러난다. 즉 분배는 자신만의 목적을 강요하면서 갈등을 해소하려는 방법이라고 할 수 있다.

회피는 두 전략과 달리 당면한 갈등문제를 적극적으로 다루지 않고 회피하는 것을 말한다. 이것은 갈등 자체 부정, 간접적이고 회피적임, 주제의 전환과 회피, 애매한 진술, 부적절한 언급이나 농담 사용, 다른 사람의 부탁이나 요구를 묵인함으로써 육체적으로 혹은 심리적으로 갈등상황에서 자신을 이동시킬 때 발생하는 것으로 간접적이고 비협력적인 전략으로 언어적, 비언어적으로 실행된다(이권혁, 2007: 35-36). 즉, 회피는 갈등상황에 직면했을 때 이를 적극적으로 해결하기 보다는 갈등해결 자체를 피하는 소극적인 유형이라고 할 수 있다.

2) 갈등관리의 유형

갈등 해결이란 갈등을 역기능적, 부정적으로 인식하여 이를 제거하거나 해소해야 한다는 의미를 포함하고 있는 반면, 갈등관리란 갈등이 항상 나쁜 것

이 아니며, 때로는 대단히 기능적이고 유용한 목적에 사용될 수 있음을 전제로 한다. 양자 중 더 넓은 개념이라고 할 수 있는 갈등관리는 갈등에 대처하는 많은 기술뿐만 아니라 해결의 개념도 포함하고 있는 것이다. 즉, 갈등관리는 갈등이 긍정적 영향을 발휘할 수 있도록 갈등의 수준이 높으면 그 갈등을 감소시키고 갈등 수준이 지나치게 낮을 경우에는 순기능적 갈등 유발로 조직의 효율성을 기하는 것이다(윤혜미, 1991: 42-57). 오석홍(2005: 30)은 갈등을 해소하는데 크게 문제해결, 상위목표의 제시, 공동의 적 제시, 자원의 증대, 회피, 완화, 타협, 협상, 갈등 당사자의 태도변화 등이 있다고 지적하였다. 박연호(2003: 60)의 경우에는 문제해결, 상위목표의 제시, 자원의 증대, 회피, 완화, 상사의 명령, 강압, 갈등 당사자의 태도 개조를 들었다.

이러한 갈등관리 유형은 결과에 대해 초점을 두느냐, 사람에 대해서 초점을 두느냐, 개인적 목적을 강조하느냐, 아니면 관계적 목적을 강조하느냐 또는 자신을 먼저 생각하느냐 아니면 타인을 고려하느냐 등을 기준으로 해서 보면, 비록 연구자들마다 다른 이름으로 명명화 되었지만 서로 유사성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 즉 협동, 통합, 직면 등을 ‘통합’이라는 하나의 갈등해결 유형으로 철회, 손실, 회피 등을 ‘회피’로 강요, 획득-손실, 경쟁, 지배를 ‘지배’로, 완화, 포기-손실, 순응, 복종을 ‘복종’으로 명명화 할 수 있으며, 마지막으로 타협을 하나의 유형으로 제시할 수 있다.

이러한 5가지 갈등관리 유형의 측정은 갈등의 상황이나 대상에 따라 유형을 조정하는 것이 아니라 대체적으로 어떤 상황이나 대상에게도 일관되게 드러나는 습관적인 경향이라고 볼 수 있다. 즉, 갈등해결 유형은 본질적으로 부정적이고 파괴적이고 건설적인 대화를 위해서 갈등을 관리할 수 있다는 점에 근거를 두고 있다. 갈등해결은 갈등을 부정적인 대상으로 보는 시각이고 갈등관리는 갈등이 긍정적일 수 있다는 개념에 근거하고 있다. 또한 갈등상황은 자발적이고 전략적인 특성 때문에 갈등전략 혹은 갈등관리라는 용어와 상호 교환적으로 사용된다.

이에 따른 본연구의 갈등관리유형의 변수로는 선행연구를 바탕으로 하여 세가지 요인으로 실증분석 하고자 한다. 첫 번째는 분할형으로 다른 사람의 욕구나 관심은 무시하거나 희생시키면서 자신의 목적을 달성하려는 갈등관리

유형이라 할 수 있다. 두 번째 요인으로는 통합형, 갈등결과에 만족할 수 있는 창조적이고 상호 수용 가능한 해결책을 찾기 위해 협력적인 유형이라 할 수 있다. 세 번째 요인으로는 회피형, 통합형, 분할형과는 달리 당면한 갈등문제를 다루는데 적극적으로 접근하지 않고 회피하는 행동을 말한다.

제 2 절 커뮤니케이션

1. 커뮤니케이션의 개념

커뮤니케이션은 조직 구성원들이 상호 간에 우호적인 관계를 맺고 유지해 나가는데 있어서 가장 중요한 요인의 하나이다. 구성원들은 조직 내의 공식적인 직무수행관계뿐만 아니라 인간으로서의 감정을 교환하고 상호 이해를 바탕으로 유기적인 관계를 형성하며, 각기 사회적 욕구를 충족시키고 있다. 그러므로 조직 내의 커뮤니케이션은 인간적 만족과 우호적인 인간관계는 물론 경영성과를 높이는 데도 중요한 영향을 미치게 된다(이상희, 2003: 28). 커뮤니케이션은 조직에 응용되었을 때 그것은 조직 내의 제 기능을 통합시켜 조직의 체계유지 및 발전의 기틀을 마련하며, 조직이 외부환경에 적응하고 상호 작용하는 개방체계의 기능을 할 수 있도록 하는 수단이 되는 것이다. 따라서 커뮤니케이션은 조직의 목표를 달성하는데 가장 기본적인 선결조건이라 할 수 있다(이건형, 2007: 6). 학자들이 주장하고 있는 커뮤니케이션 개념은 <표 2-3>와 같다.

〈표2-3〉 커뮤니케이션의 정의

학 자	커뮤니케이션의 정의
Parks(1985)	커뮤니케이션은 자신의 보다 중요한 목적을 추구하는 기회나 커뮤니케이션을 위험에 처하지 않게 하면서 주어진 사회적 상황에서 개인적 목적충족의 만족 혹은 인식 정도이다.
Rubin(1991)	커뮤니케이션은 대인적 커뮤니케이션 상황을 관리할 수 있는 사람의 커뮤니케이션에 대해 형성된 인상 혹은 판단이다.
오두범(1994)	커뮤니케이션 협의는 의사소통 즉 정보적 수단 및 설득적 수단 그리고 비언어적 수단을 통한 것뿐만 아니라, 광의의 인간관계까지를 포함하여 공감대의 형성을 위하여 노력하는 제반의미/ 의견/정보 상의 소통활동을 일컫는다.
홍기선(1998)	의사소통을 조직, 인간, 자아커뮤니케이션의 3가지로 나누고 조직커뮤니케이션을 관계유지의 중요한 행위로, 인간 커뮤니케이션을 인간 자신의 본질과 정체성을 확인하는 작업으로 파악하고, 받아들여진 물리적 자극에 의미를 부여하여 정리하는 자아 커뮤니케이션의 과정이 중요하다고 하였다.

자료: 선행연구를 참고하여 논자재구성

그러나 커뮤니케이션 개념에 있어서 학자들 간에 일치된 견해가 있는 것은 아니다. 다만, 몇 가지의 공통된 속성은 보이고 있는데 이러한 학자들 간의 주장은 상호배타적인 것이 아니라 상호연관성을 지닌다고 볼 수 있다.

2. 커뮤니케이션 능력

커뮤니케이션 능력에 대한 관심은 고대 그리스, 로마시대에 최초로 시작되었다고 볼 수 있는데, 그 당시 수사학에 대한 관심이 곧 커뮤니케이션 능력에 대한 관심이었다. 그때의 철학자들은 능력을 ‘수사법’과 ‘말하기 기술’이라는 말로 표현하였으며, “우아하고 훈련받은 방법을 실행할 수 있는 능력”으로 정의하였다(Rubin, 1990: 94-129).

또한 사전적 의미로서 의사소통 능력은 ‘communication competence’의 풀이인데, ‘competence’는 ‘적당한/알맞은/적절한 능력’이란 뜻을 지니고 있다. 따라서 의사소통 능력은 일률적인 것이 아니라 상황에 따라 적절히 융통성을 발휘하여 유연성 있게 적용할 줄 아는 능력을 말한다(김양현, 2008: 26).

사람들은 대화중에 자신의 의견을 적절히 표현하지 못하거나, 자신의 목적

을 명료하게 기술하지 못하거나, 때론 자신의 커뮤니케이션 목표만을 추구했을 때 상대방과의 커뮤니케이션이 제대로 진행되지 않을 수 있다. 이는 사람들이 커뮤니케이션 기술을 적절히 수행하지 못해서 겪는 어려움이다. 커뮤니케이션 능력을 주어진 상황에서 자신의 커뮤니케이션 목표를 얼마나 잘 달성하고 만족하는 정도라고 한다면 사람들은 일상생활에서 많은 부분 자신의 커뮤니케이션 능력에 항상 만족할 수는 없다. 이것은 그만큼 상대방과의 대화에서 커뮤니케이션 능력이 중요하다는 것을 보여주는 것이라고 볼 수 있다.

이러한 커뮤니케이션 능력에 대하여 Rubin(1990: 445)은 적절하고도 효과적인 의사소통 행위에 관한 지식이고 적절하고 효과적인 커뮤니케이션 수단이며, 참여자가 적절하고 효과적인 것으로 인식하는 방법으로 행동하고자 하는 동기라고 하였다. 또한 학문 분야에 따라 커뮤니케이션 능력의 의미를 다양하게 규정하고 있는데, 연제익(2005: 14)은 의사소통 능력은 목적달성을 위한 의사소통 능력과 관계유지를 위한 의사소통 능력 두 가지로 구분하고 있다. 이 중 목적달성과 관련된 의사소통 능력으로 주장력, 조리성, 목표 간파 3가지, 관계유지를 위한 의사소통 능력으로 자기노출, 집중력, 반응력 3가지를 들고 있다.

3. 커뮤니케이션 능력의 구성요소

커뮤니케이션 능력 연구에서 능력의 차원들을 제시하고 그러한 차원들을 측정할 수 있는 척도를 개발하고자 하는 노력들은 상당히 지속되어 왔다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 능력 연구들이 광범위한 관점과 학문분야에 기초하고 있기 때문에 그 구성요소를 개념적으로 정확하게 증명하는 일은 어려운 작업이 되어 왔다.

선행연구에서의 커뮤니케이션 능력의 구성요소는 다양한 차원에서 제시되었으나, 그 중 몇 가지 차원들은 대부분의 연구에서 공통적으로 사용되고 있는데, 여러 학자들이 제시한 커뮤니케이션 능력 구성요소 중에서 공통적으로 나타나는 요인들을 체계적으로 분류하여 정리하면 〈표2-4〉과 같다.

〈표2-4〉에서 정리한 바와 같이 커뮤니케이션 능력의 구성요인은 감정이입, 자아노출, 표현력, 상호작용관리, 지지력, 타인지향성, 사회적 긴장완화(혹은 사회적 불안감) 차원에서 반복적으로 나타났다. 따라서 커뮤니케이션 능력의 구성 요소에 대해서 다양한 주장이 제기되고 있지만 기본적인 커뮤니케이션 능력 요인으로는 공통적으로 적절성과 효율성을 들 수 있다. 그리고 이외에도 감정이입, 자아노출, 표현력, 상호작용관리, 지지력, 타인지향성, 사회적 긴장완화 차원 등이 커뮤니케이션 능력 구성요소로 제시하였다.

또한 적절성은 ‘대화 시에 상호간의 대화 규칙 혹은 맥락 규칙을 위반하지 않았는지’를 의미한다. 적절한 커뮤니케이션이란 상황적이고 관계적 규칙에 따르는 것으로 적절한 방식으로 행동을 취했는지에 관한 개념이라고 할 수 있다. 적절성은 커뮤니케이션 능력을 평가하는 중요한 기준으로써 커뮤니케이션 상황에서 상대방과 적절하게 대화하는 능력이라고 할 수 있다(김세연, 2005: 15).

효율성은 상대방보다는 내 자신에 의해 판단되어지는 개념을 말한다. 효율적인 커뮤니케이션이란 목표 지향적인 개념으로 문제 해결을 했는지에 대한 것을 언급하는 개념을 말한다. 효율성에 관해서 지금까지의 연구가 적절성에만 지나치게 관심을 기울이고 효율성의 측면은 간과해왔다고 하면서, 화자가 자신의 목표를 달성하는데 들이는 노력과 시간 즉 효율성 역시 대화에서 간과할 수 없는 중요한 측면이며 자신의 대인 커뮤니케이션 기술을 판단하는 근거가 될 수 있다고 하였다(오미영, 2006: 10).

감정이입이란 Rubin(1991: 1-24)등은 타인의 입장에서 생각하고 커뮤니케이션할 수 있는 능력으로, 커뮤니케이션 능력의 가장 결정적인 양상이라고 하였다(Wiemam & Backlund, 1980: 185-199). 즉, 감정이입은 자신보다는 다른 사람의 입장에 대한 반응을 나타내는 것으로 거의 모든 커뮤니케이션 상황에서 상대방의 느낌이 이해되었을 때에만 효과적이라고 할 수 있다.

표현력은 처음에 비언어적 커뮤니케이션과 관련하여 언급되어 왔는데 대체로 밝은 얼굴 표정, 적절한 제스처, 적절한 목소리 조절, 자세 변화와 같은 비언어적 행동을 통해 감정을 전달하는 능력으로 생각하였다. 최근에 표현력은 자신의 생각과 감정을 언어적으로 표현하는 올바른 언어의 발견과 사용을

의미한다. 대체로 자신을 적절하게 표현할 수 없는 사람은 비효과적인 커뮤니케이터로 간주된다. 박세환 & 허경호(2001: 147-196)는 표현성은 다양한 커뮤니케이션 상황에서 자신의 생각을 주장하거나 타인과의 대화를 리드하고 통제하는 능력을 의미하는데, 여기에는 메시지를 명확하게 만들고 구성해 효율적이고 적절하게 표현해 낼 수 있는 주장 능력이 필요하다고 했다.

상호작용관리는 상호작용을 구성하고 유지하는 절차상의 양상으로 대화를 시작하고 유지하고 끝마치는 것과 관련된다. 그것은 원활하고 매끄러운 상호작용 패턴을 확립하고 유지할 수 있는 능력이며 위압적이지 않고 상호작용의 통제를 유지시킬 수 있는 능력이다(Wiemam & Backlund, 1980: 185-199). 지지력은 다른 사람의 사회적 이미지를 확인하고 인정하는 것으로 기술적이며 자발적, 즉각적이고 문제해결 지향적이고 평등주의적인 속성을 지니고 있다. 이것은 다른 사람의 계획된 자아 이미지나 스타일을 인식하는 것이다. 따라서 지지력이 높은 사람은 상대방이 드러내고자 하는 이미지를 잘 인식해야만 하는 것이다(Wiemann, 1977: 195~213).

타인지향성은 상호작용 동안 다른 사람에게 주의하며 적응하려 하고 관심이 있는 경향이다(Ceagala, 1981: 109). 타인 지향적인 사람은 상대방의 욕구에 적응하고 감정에 관심을 가지고 잘 경청하며, 커뮤니케이션 동안 상대방에게 적절한 피드백을 준다.

사회적 긴장완화는 Rubin(1991: 94-129)등에 따르면 일상생활에서 사회적 상호작용을 할 때 불안 혹은 두려움이 감소하는 것으로 편안한 감정, 적은 두려움, 과도한 스트레스 없이 다른 사람의 부정적인 반응이나 비판은 처리하는 능력을 말한다. 사회적으로 긴장이 완화된다는 것은 마음이 차분해지고 편안해져 확신하게 된다는 것을 의미한다. 이러한 요소들은 커뮤니케이션의 필요한 요인들로서 커뮤니케이션 능력 중 중요한 요소라고 볼 수 있다.

〈표2-4〉 공통적으로 나타나는 커뮤니케이션 구성요소

연구자 / 공통적인 구성요소	감정 이입	자 아 노 출	표현 력	상호작 용관리	지지 력	타 인 지 향	사회적 긴장완화
Phelps & Snively(1980)	○	○					○
Berryman-Fink & Pederson(1981)	○	○					
Wiemann & Kelly(1981)	○						
Duran(1983)		○			○		○
Stohl(1983)			○				
Spitzberg & Hecht(1984)			○	○		○	○
Marlowe(1985)	○						○
Sommon & Anderson(1986)					○		
Spitzberg at al.(1987)			○	○		○	
Carpenter(1988)	○					○	○
Rubin et al.(1991)	○	○	○	○	○	○	○

자료: 고재영(2008), “직원간의 갈등관리전략이 커뮤니케이션의 능력과 갈등 후 행동에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원 석사 학위 논문, p.23.

한편, 김은미(2002: 121-151)는 표현성뿐만 아니라 반응성이 높을 경우에 인간관계를 맺거나 타인에게 영향을 끼칠 수 있는 대인적 커뮤니케이션 능력이 높다고 하였다. 반응성은 타인의 의견이나 욕구, 감정, 이야기를 경청하고 상대방의 입장을 배려하고 상대방을 편안하게 해주는 능력을 의미하는데, 여기에는 상대방의 말이나 행동이 만족스럽지 않더라도, 그 사람의 이야기에 관심을 기울이는 능력, 상대방의 이야기에 집중하고 상대방이 느끼는 것은 경험할 수 있는 능력 등이 필요하다.

이런 측면에서 허경호(2003: 34)는 표현성을 주장성과 유사한 능력요인으로 보았으며, 반응성은 자신의 입장과 상대방의 입장을 둘 다 이해하는 과정으로 개념화 할 수 있는 관점 채택, 그리고 타인이 느끼는 것을 경험할 수 있는 능력으로서 감정이입과 유사한 능력요인으로 보았다. 또한 자기노출, 역지사지, 사회적 긴장완화, 주장력, 상호작용 관리, 표현력, 지지, 즉시성과 집중력, 효율성, 사회적 적절성, 조리성, 의도간파, 반응력, 통제력 등 총 15가지 개념을 제시하였다.

4. 커뮤니케이션과 갈등관리에 관한 선행연구

갈등에 관한 연구에서 커뮤니케이션이 요인으로 대두되기 시작한 것은 1980년대부터이다. 본격적으로 그 중요성이 부각된 시기는 1980년대 후반 이후로서 이때 갈등과 커뮤니케이션 능력과의 관계에 대한 연구가 진행되었는데, 커뮤니케이션 능력과 관련된 갈등 연구들은 크게 두 가지 경향을 보이고 있다. 먼저 갈등관리 전략과 커뮤니케이션 능력 간의 관계를 다룬 연구들이고, 다른 하나는 능력 모델이라는 관점에 입각하여 커뮤니케이션 능력(갈등 상황에 대한 상대방 평가)이 갈등 행동(자기가 평가한 갈등관리 전략)과 갈등 후에 나타나는 상호관계(친밀감, 신뢰감, 관계만족도 등)간을 매개하는가를 밝히려는 연구경향이다.

또한 커뮤니케이션과 갈등에 관한 많은 연구들은 갈등관리 전략과 커뮤니케이션 능력이 상호 관련성이 있다는 것을 밝히고 있는데, 대학생들의 갈등(연인과의 갈등, 룸메이트와의 갈등)과 부부갈등 연구는 통합적 전략이 대체로 효과적이고 일반적으로 가장 능력 있는 것으로 지각되는 반면, 분배적 전략은 가장 능력이 없다는 것을 발견하였다(Cupach & Canary, 1997: 320). 회피 전략의 경우에는 일관된 결과가 도출되지 않았는데 대체로 회피를 하는 사람은 다소 능력이 없는 것으로 드러났다(Canary & Spitzberg, 1990: 630-649). Canary & Cupach(1987: 28; 1990: 79-104)의 연구에서는 통합적 전략을 사용하는 사람은 갈등상황에서 일반적으로 적절하고 효과적으로 지각되는 반면, 분배적 전략을 사용하는 사람은 특수한 상황에 적절하지 못한 것으로 지각되었다. 즉, 통합적 전략은 일반적 적절성과 정(+)적 상관관계가 있었으나, 분배전략과 회피전략은 특수한 적절성과 부(-)적 상관관계가 있었다.

김세연(2005: 20)은 갈등상황에서 나의 커뮤니케이션 능력뿐만 아니라 상대의 커뮤니케이션 능력도 갈등 해결에 영향을 미친다고 하였다. 커뮤니케이션은 갈등해결 전략을 매개한다. 따라서 커뮤니케이션과 갈등해소방안은 밀접한 관계를 맺고 있다. 갈등상황에서 커뮤니케이션이 어떻게 이루어지는가에 따라 상대방과 갈등이 해결되는 방식이 달라진다고 하겠다. 즉, 커뮤니케이션

능력에 따라서 갈등행동이 영향을 받는다고 할 수 있겠다. 이는 갈등을 관리하는데 커뮤니케이션이 중요하다는 것을 말한다(허선희, 2005: 15).

또한 갈등해결 전략은 갈등 후의 만족도에 영향을 미친다. 갈등상황이 어떤 식으로 해소되는가에 따라 상대방과의 관계가 갈등 이전보다 좋아질 수도 있고, 더 나빠질 수 있다. 갈등해결이 생산적인 갈등 행동이었다면 갈등결과도 긍정적으로 나타나고 반면에 부정적인 갈등행동은 갈등결과를 갈등이전 상황보다 악화시킬 수 있다는 것이다.

따라서 본 연구에서는 갈등관리 유형→커뮤니케이션 능력→조직유효성과의 관계를 살펴보고자 한다. 이를 통해 커뮤니케이션 능력을 조직유효성의 상호관계를 고찰하고, 호텔 종사자의 커뮤니케이션 능력의 중요성을 증명하고자 한다. 이에 따른 커뮤니케이션 변수의 요인으로서는 첫째, 상호작용관리요인으로서 원활하고 매끄러운 상호작용 패턴을 확립하고 유지할 수 있는 능력이며, 위압적이지 않고 상호작용의 통제를 유지시킬 수 있는 능력을 의미하며, 둘째, 자기표현력으로서 다양한 타인과의 대화를 리드하고 통제하는 능력을 의미한다. 또한 메시지를 명확하게 만들고 구성해 효율적이고 적절하게 표현해 낼 수 있는 주장 능력이라는 두 개의 요인을 실증분석에 사용하고자 한다.

제 3 절 호텔 조직유효성

1. 호텔 조직유효성의 개념

조직유효성(organizational effectiveness)은 조직이 실현하고자 하는 현재와 미래의 목표를 얼마나 효과적, 효율적으로 달성하는가를 의미한다. 또한 일반적으로 조직을 평가할 때 조직이 어느 정도 목적을 달성하는가, 조직의 올바른 운영방식에 따라 운영되고 있는가, 또는 얼마나 효과적으로, 어떠한 방식을 통해 운영되고 있는가를 나타내는 조직의 성과를 평가하는 기준이 조직유효성의 개념이다(박경곤, 2004: 27-29). 또한 신유근(1999: 83-87)은 조직유효

성을 조직이 얼마나 잘되고 있느냐 또는 효과적인가를 표시하는 개념으로 보았으며, 김세리(2005: 35)는 조직의 목표를 달성하는 정도라고 단순한 정의를 내리고 있다.

Robbins *et al.*(1998: 105-107)는 조직유효성을 단기·장기 목표의 달성정도로써 목표를 설정하는 데는 전략적인 환경요소가 반영되어야 하며, 평가자의 이해관계와 그 조직의 라이프 사이클 단계의 특성이 반영되는 것이라고 정의하였다.

오석태(2005: 77-94)는 호텔 직원의 조직유효성에 대한 개념이 복잡한 것이지만 조직의 다양한 목표를 실현할 수 있는 능력의 척도라고 하였으며, 구연원(2006: 46-48)은 조직 유효성이란 조직이 얼마나 효과적으로 일을 하고 있는가 하는 성과평가의 기준이며, 희소하고 귀중한 자원을 획득하기 위해 환경을 개척하는 조직력의 능력으로 정의하였다. 또한 사회의 한 시스템으로서의 조직이 그 수단과 자원을 오용함이 없이 조직구성원에 대한 부당한 강압을 초래하지 않고 조직의 목표를 달성하는 것이라고 하였다.

또한 김희기(2007: 279-292)는 조직의 목표를 달성하고자 할 때 조직의 입장에서 조직이 적절하게 운영되어지는 과정이라고 하였으며, 장상준(2009: 321-336)은 호텔조직이 개방적 시스템이기 때문에 조직의 유효성은 외부환경에 대한 적응이며, 내부구조의 유지 및 안정이라고 보았다. 즉, 조직은 적절한 행동을 위해 환경에 대한 정보의 정확한 습득 및 전달이 필요하며, 조직의 행편에 맞게 환경을 변화시키거나 조직을 환경에 적응시키는 행동을 취하고 외부역량을 투입하여 내부의 질서를 안정되게 유지하는 것을 말한다.

〈표 2-5〉 조직유효성에 관한 정의

학 자	정 의
Price(1997)	조직이 환경의 여러 작용으로부터 적응하고, 내부구조를 안정, 유지, 통합시키고 조직구성원의 업적·생산성을 높임으로써 조직의 생존과 발전을 지속시켜 나가는 정도
Robbins(1998)	장·단기 목표의 달성정도
Williams(2001)	거래비용 접근은 거래비용의 효율화에 목표
신유근(1999)	조직의 성과를 평가하는 기준
김세리(2005)	조직의 목표를 달성하는 정도
오석태(2005)	조직의 다양한 목표를 실현할수있는 능력의 척도
구연원(2006)	조직이 얼마나 효과적으로 일을 하고 있는가 하는 성과평가의 기준
김희기(2007)	조직의 입장에서 조직이 적절하게 운영되어지는 과정의 정도
장상준(2009)	조직의 외부환경에 대한 적응 및 내부구조의 유지, 안정
김수연(2009)	조직은 존속과 발전을 위하여 목표달성을 추구

자료: 선행연구를 참고하여 논자재구성

그러나 조직유효성 개념은 최근 조직문제에 대한 실증적 연구로서 주로 종속변수로 연구되고 있는데, 개인적인 차원을 넘어 조직의 생존은 물론 효율성과 직결됨에 따라 조직평가에 대한 연구로 지속적으로 시도되고 있다. 즉, 조직유효성을 극대화 하고자 하는데 전통 조직이론에서 현대 조직이론에 이르기까지 조직연구의 궁극적인 관심이 쏠려있다.

따라서 조직유효성은 조직연구의 가장 핵심적인 주제가 되어왔는데, 조직유효성을 논의하는데 가장 어려운 부분은 조직유효성의 정의와 적정기준에 대한 것이다. 이는 조직유효성에 관한 연구는 여러 가지 이론적 관점, 그리고 측정기준과 방법이 여러 가지로 나뉘어져 통일된 모습을 보여주지 못하고 있기 때문이다. 일반적으로 행동과학이론은 인간의 행위적 요소가 조직성과를 발전시킨다는 관점에서 조직구성원들의 직무만족, 사기, 조직몰입, 응집성 등 행위적 차원을 부각시키는 반면, 시스템이론과 이에 영향을 받은 이론들은 개방적 측면에서 외부환경에의 적응을 조직유효성의 중요한 결정요인으로 보고 있다.

이러한 관점에서 김수연(2009: 1-139)은 조직은 존속과 발전을 위하여 목표달성을 추구하며, 조직의 목표달성 정도는 일반적으로 조직유효성이라는 비교적 구체적인 개념을 통해 평가하게 된다고 하였다. 조직유효성은 조직문제에 대한 실증적 연구에서 주로 종속변수로 많이 쓰이고 조직의 성공정도를

나타내는 지침으로 다차원적인 접근에 의해 설명된다는 것이다. 또한 현대산업에 종사하는 종사자들이 그들의 조직에 어떻게 몰입하고 있는지를 조사하였는데, 현대산업 종사자들의 조직몰입은 주로 직무만족과 직무몰입 같은 업무와 관련된 성과가 관련이 있다는 것을 입증했다.

한편, 조직유효성과 유사한 개념으로 효율성 또는 효과성의 개념이 사용되고 있는데, 효율성이란 어떤 성과 달성을 위한 투입과 산출의 비를 뜻하며, 효과성은 이미 설정된 목표의 달성정도를 뜻한다. 조직의 목표달성은 질과 양, 시간, 비용의 측면에서 검토되어야 하는데 이 네 가지 요소가 모두 포함된 목표달성 정도는 효과성이며, 이러한 목표달성을 위해 투입된 각 요소에 대한 성과의 비는 효율성이라고 할 수 있다.

즉, 효과성과 효율성 사이에는 적잖은 개념의 차이가 있지만 상호 배타적인 개념이 아니라 상호 보완적인 것으로서 조직이 계속 유지되고 존립하면서 발전하기 위해서는 조직의 효과성과 효율성이 동시에 이루어져야 한다고 하겠다. 이러한 시점에서 볼 때 효과성과 효율성은 상호 보완적인 개념으로서 효과성이 효율성보다 더 광범위한 개념이라고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 선행연구들의 개념을 정리하여 호텔 조직유효성이란 ‘호텔조직구성원의 경제적 측면에서의 목표달성을 위한 생산적 조직능력의 정도와 심리적·관리적 측면에서의 효율적인 조직 행동적 직무태도’라 정의한다.

2. 호텔 조직유효성의 측정변수

조직유효성에 대한 측정기준 선정은 연구자들의 가치와 목적, 개념 정의에 따라 여러 가지이나 조직 유효성 측정에 일반적으로 사용되는 것은 조직의 과업달성도와 목표달성 정도이다. 성과와 목표달성도의 객관적인 기준은 수익성, 판매량, 시장점유율, 생산성, 단위당 생산비용 등으로 구성될 수 있고 주관적인 기준은 리더와 구성원 등 사람과 사람사이에서 이루어질 수 있다(최성기, 2010: 42). 기업의 경우 매출, 수익 등 객관적 지표를 이해할 수 있으나

정신적, 심리적 성과도 이에 못지않게 중요하다는 점에서 조직유효성의 개념 정의는 어려움이 있다고 할 수 있다.

이론적 관점이 이처럼 다양한 만큼 조직유효성은 무엇으로 측정할 것인지 그 측정지표도 다양하게 제시되었다. 구연원(2006: 39-46)은 심리적 성과를 나타내는 조직몰입과 직무만족은 구성원의 태도변수로서 성과를 직접 나타내는 것은 아니지만, 이들 태도는 재무적인 성과, 이직의도 등과 큰 상관관계를 가지는 변수로써, 여러 학자들에 의해 기업유효성을 판단하는 효과적인 지표라 인식되어 널리 사용되고 있다고 주장하였다.

이와 같이 조직유효성의 평가지표를 경제적 지표와 심리적 지표로 양분하는 것에 대하여 김창한(2006: 27-35)은 양적인 지표와 질적인 지표를 하나의 연구에 동시 적용하는 것은 각 변수의 동질성 측면에서 문제가 될 수 있다고 보았다. 그의 주장에 따르면, 생산성이라는 양적지표와 직무만족이라는 질적 지표는 조직의 차이를 반영하는데 동일한 비중을 두기가 어려운 것이며, 양 지표 간에는 모순이 생긴다고 하였다. 조직은 환경이라는 큰 시스템의 한 부분으로써, 조직유효성의 궁극적인 기준은 조직이 환경 속에서 생존하면서 지속적으로 성장할 수 있는냐는 것이다. 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등이 인적, 물적 자원으로 구성된 조직의 생존에 중요한 만큼 구성원들의 조직 몰입, 직무만족 등도 중요하다.

따라서 본 연구에서는 이와 같은 조직유효성 평가지표 중 가장 일반적으로 사용되고 있는 조직유효성의 질적인 기준인 직무만족과 조직몰입 그리고 이직의도를 측정변수로 사용하였다.

1) 직무만족

직무만족은 무형적이며 구성원의 언어적 혹은 행위적 표현을 통해 추론하는 감정적 반응으로써 조직의 유효성을 평가하는 중요한 기준이 되며, 경영적 관점에서 직무만족을 다룬 실증적 연구가 산업 심리학자들에 의해 활발하게 전개되었다. 이후 생산성과의 관계를 파악하고자 하는 많은 연구들을 통해 발전된 이론적 형태로 오늘날에까지 이르고 있다. 직무만족은 자기직무에 대한

호의적 태도를 말하는 것으로 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태를 말한다.

따라서 직무만족이 높은 사람은 높은 근로의식을 가지고 있을 뿐만 아니라 자기계발 노력을 촉구하고 조직목표 달성을 위한 공동 작업에 자발적인 참여 의욕과 창의성을 불러 일으켜 개인성과에 긍정적인 영향을 미친다. 반면에 김대권(2000: 169-181)은 직무에 불만족한 사람은 그 직무에 부정적인 태도를 갖게 된다. 직무만족에 관한 연구는 많이 이루어지고 있으나 그 개념을 명확하게 정의하기는 매우 어렵다고 하였다.

일반적으로 인간이 충족하고자 하는 욕구의 만족은 ①직무를 떠나서(off-the-job), ②직무주변에서(around-the-job) ③직무를 통해서(on-the-job/ through-the-job) 추구될 수 있으며, 크게 보아 직무활동(job activities)을 통해서 또는 직무를 떠난 활동을 통해서 추구될 수 있다. 그러나 대부분의 사람은 일생을 통해 직장에서의 일을 하고 하루의 대부분의 시간을 쓰고 있다는 현실과 직무만족은 인생의 만족의 핵심적인 부분이 되고 있다는 점, 직무를 통한 만족이 업적에 다가가는 동기유발 요인이 된다는 점에서 연구의 주된 초점은 직무만족이다.

또한 Albanese & Van Fleet(1983: 217-235)는 직무만족을 세 가지 관점에서 설명하고 있다. 첫째로 직무만족은 기대와 실제 경험 간의 차이로 인식됨으로서 결정되는 것과, 둘째로 직무만족은 직무자체와 그 직무의 조건에 대한 총괄적 태도이며, 셋째로 직무만족은 다차원적(multi-dimensional)이어서 직무 그 자체뿐만 아니라 임금, 승진기회, 감독 및 직장동료 등의 다양한 요인들에 의해서도 결정된다는 것이다.

〈표 2-6〉 호텔 조직유효성의 직무만족

연구자	연구내용
Albanese & Fleet (1983)	기대와 실제 경험 간의 차이로 인식 직무자체와 그 직무의 조건에 대한 총괄적 태도 다차원적(multi-dimensional)이어서 직무 그 자체뿐만 아니라 임금, 승진기회, 감독 및 직장동료의 다양한 요인들에 의해 결정
Schermerhorn(1997)	종사자들이 수행하는 과업과 직무수행의 물리적 및 사회적 조건에 대한 감정적 반응이나 태도
Robbis, Millett, Cacioppe & Waters-Marsh(1998)	직무에 대한 일반적인 태도 개인이 실제로 얻는 것과 얻어야만 한다고 믿는 것과의 차이
권순일(1999)	직무에 대한 일련의 태도 직무나 직무수행의 결과로서 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태

자료: 선행연구를 참고하여 논자재구성

Schermerhorn(1997: 54-61)은 직무만족이란 개인들이 직무에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도이며, 종사자들이 수행하는 과업과 직무수행의 물리적 및 사회적 조건에 대한 감정적 반응 혹은 태도를 의미한다고 하였다. 또한 Robbins, Millett, Cacioppe & Waters-Marsh(1998: 105-107) 등은 직무만족을 직무에 대한 일반적인 태도로서 개인이 실제로 얻는 것과 얻어야만 한다고 믿는 것과의 차이로 보았다.

그리고 권순일(1999: 258-271)은 직무만족이란 직무에 대한 일련의 태도로서 직무나 직무수행의 결과로서 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태이며, 직무에 대한 정서적 반응으로서 내성, 즉 자기관찰에 의해서만 이해될 수 있다고 하였다. 이는 주관적인 개념으로서 개인이 원하는 것과 실제의 차이라는 비교의 성격을 지닌다고 하였다.

한편, 직무만족에 대한 심리학적 관점에서 연구의 목적이 된 이유는 첫째, 직무와의 관계에서 만족은 매우 중요한데, 직원들의 입장에서 사람이 살아가는 동안 가장 많은 시간을 직장에서 보내고 있고, 직장에서 만족이 가정과 사회에 대하여 큰 영향을 미치기 때문에 직원들의 만족이 사회적 책임의 한 부분으로 중요하다고 말할 수 있다. 또한 정신건강과 직원들의 만족이 사회적 책임의 한 부분으로 중요성을 지닌다. 또한 신체적 영향과 정신건강에도 영향

을 끼친다.

둘째, 조직의 관점에서 보면 종사자들의 직무만족이 높아지면 생산성이 늘어나고 조직의 수익성이 높아질 것이라는 믿음 때문에 중요하다. 당연히 이런 믿음은 실증적으로 반론이 전혀 없지는 않다. 또한 직무생활에 긍정적인 감정을 가진 직원들은 외부사회에 대해 자기조직을 호의적으로 이야기하게 되는데, 이는 조직의 홍보효과도 불러올 수 있다. 아울러 직무만족이 높은 사람은 조직구성원들과도 무난한 인간관계를 유지할 가능성도 높고 이직률과 결근율이 줄어들어 이에 따른 생산성의 증가도 바랄 수 있다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 직무만족(job satisfaction)을 “직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험을 평가할 때 나타나는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태”라고 정의한다.

2) 조직몰입

최근 많은 학자나 연구자들은 조직구성원의 직무에 대한 태도보다 조직에 대해 가지는 태도에 더 많은 관심을 보이고 있다. 이는 직무만족이라는 지표보다 직원이 조직을 위해 얼마나 헌신, 희생하려는 의지의 정도인 조직몰입이 경영성과, 이직, 결근 등을 결정하는 원인 변수로 작용한다는 점뿐만 아니라 조직 몰입은 조직에 대한 심리적, 태도적 결과변수로 많이 연구된다. 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심과 심리적 입체감을 갖고 조직을 위해 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 지표는 조직의 주요한 결과변수가 될 수 있기 때문이다.

즉, 조직구성원의 조직몰입의 정도가 조직 관리의 효율성의 정도를 나타내주는 가장 보편적인 개념일 뿐만 아니라, 조직구성원들의 행동을 예측할 수 있는 사전지표로 활용할 수 있기 때문이라는 견해도 있다. 조직이 점점 커질수록 기업의 업무성과를 향상시키기 위해 경영자가 조직의 구성원을 직접 통제한다는 것은 거의 불가능함으로 점점 더 많은 기업들이 의사결정과정을 조직하부로 이양하고 있으며 이에 따라 직원들의 몰입은 더욱 중요해지고 있다.

Meyer & Allen(1991: 61-98)은 조직몰입은 사회학, 산업심리학, 행동과학

등의 관점에서 많은 사람들에 의해 연구되어왔는데, 연구주체에 따라 그 관점이 다양하며, 그 개념 또한 다면적으로 많은 분야에서 폭넓게 활용되고 있기 때문에 일관된 정의를 내리기는 어렵다고 하였다.

〈표 2-7〉 호텔 조직유효성의 조직몰입

연구자	연구내용
Merery & Allen(1991)	개인이 최선의 노력을 다하며 조직에 잔류하고자 하는 의지뿐만 아니라 조직과 자신을 동일시하며 조직에 관여하고자 하는 강도의 지표로서 직원들의 태도와 행위적 의지의 결합적 관계의 정도
Greenberg & Baron(1995)	자기회사에 대한 호의적 태도, 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 참여하고자 하는 정도
Brown(1996)	직원들의 의식과 관련이 있고 개인이 현재 지위를 반영하는 것
신유근(1998)	조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 개념. 조직몰입도가 높을수록 구성원의 만족도가 증대될 수 있다.
kacmar(1999)	개인과 조직행위의 두 가지 측면을 분석하기 위하여 특정한 사람이나 집단의 행동특성을 나타내는 기술적 개념으로 사용

자료: 선행연구를 참고하여 논자재구성

그러나 일반적으로 조직몰입이란 개인이 최선의 노력을 다하며 조직에 잔류하고자 하는 의지뿐만 아니라 조직과 자신을 동일시하며 조직에 관여하고자 하는 강도의 지표로서 직원들의 태도와 행위적 의지의 결합적 관계의 정도를 말한다. 여기에서 태도는 정신적 개발로서 조직과의 동일시(identification), 조직과 과업역할에의 관여(work involvement), 조직에의 충성(loyalty)과 애정을 의미하며, 행위적 의지는 조직을 위한 최선의 노력을 다하려는 의지, 조직에 잔류하고자 하는 강한 의욕을 뜻한다. 즉, 조직몰입은 자발적으로 보는 보상이나 성과에 대한 보답으로 개인이 조직에 대해서 애착심을 가지는 교환관계로서 개인이 조직의 성장·발전에 도움을 주기 위해 무엇인가를 하려는 적극적인 관계라 하겠다.

또한 Greenberg & Baron(1995: 115-120)은 조직몰입이란 자기회사에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 참여하고자 하는 정도를 의미하며, 이것은 직원들이 조직에 대해 얼마

나 애착심을 가지고 헌신하려고 하는 의지가 있는가를 보여주는 개념으로서 조직몰입도가 높을수록 직원들의 만족도는 높아질 수 있다고 하였다.

Brown(1996: 121-130)은 조직몰입을 직원들의 의식과 관련이 있고 개인이 현재 지위를 반영하는 것이며, 특별한 예측 잠재력이 있어서 성과, 직무동기, 조직에 대한 공헌 등의 조직성과 변수의 예측을 가능하게 하며, 동기유발요인의 차별적인 적합성을 제시하는 것이라고 정의하였다.

신유근(1998: 43-49)은 조직몰입이란 자기회사에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고 참여하고자 하는 정도를 의미한다고 하였다. 또한 종사자가 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 개념으로 조직몰입도가 높을수록 구성원들의 만족이 증대될 수 있다고 하였다.

이와 같이 조직몰입에 대한 연구가 주요과제로 등장하게 된 배경으로는 첫째, 인적자원관리의 효율성을 높이기 위해서 조직몰입이라는 변수가 조직전반에 영향을 미치는 변수로 설정되기 때문이다. 즉, 직무만족, 성과, 이직 등, 이와 같은 다양한 변수의 포괄적 개념범위를 포함하고 있기 때문이다. 둘째, 조직몰입이 직무만족 보다 안정적이고 지속적 태도로 설명되므로 일정기간 동안의 조직구성원의 심리적 상태를 파악할 수 있기 때문이다.

Kacmar(1999: 976-994)는 몰입이라는 용어는 사회학에서 주로 다루어 왔는데 사회학자들은 개인과 조직행위의 두 가지 측면을 분석하기 위하여 특정한 사람이나 집단의 행동 특성을 나타내는 기술적 개념으로 사용하였으며, 종교 및 정치적 행동 등의 포괄적 현상을 분석할 때도 이 용어를 선택하여 사용했다고 하였다. 최근 직무만족 보다 성과나 이직 등의 조직현상에 대한 설명력이 높았다는 관점에서 조직몰입의 연구는 조직과 조직 구성원과의 연결이라는 기본 인식하에 전개되고 있으며, 조직을 구성하는 개인과 조직을 효율적으로 관리하기 위해서는 조직 구성원의 개인목표와 조직목표를 통합시켜서 조직효율성을 제고해야 하므로 조직에 대한 조직 구성원의 태도를 나타내는 조직몰입은 많은 연구의 관심사가 되어 왔다.

또한 직무만족과 조직몰입은 서로 다른 개념으로 구분되고 있다. 직무만족은 개인이 자신에게 맡겨진 직무에 대한 개인적 반응행동을 다루는데 비해

조직몰입은 조직전체에 대한 개인적 반응행동을 다룬다는 면에서 보다 포괄적인 개념으로 분류된다. 즉, 조직몰입은 조직에 대한 종사자 개인의 소극적 충성심을 나타내는 범주를 넘어서 종사자의 자발적인 행동양식이며 조직목표 성취를 위해 노력을 제고하려는 적극적인 태도를 일컫는다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 근거로 조직몰입을 "조직이 추구하는 목적이나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용으로 조직을 위해서 노력하는 의사 및 조직구성원으로 남아있으려는 강한 의지"라 정의한다.

3) 이직의도

이직이란 흔히 넓은 의미의 재직과 반대되는 개념으로써, 현재의 담당업무를 그만두고 다른 직무나 조직으로 옮겨지는 것을 의미한다. 즉, 종사자들의 이직은 자신 스스로나 고용주에 의해서 일시적이든 영구적이든 고용의 종료를 의미하며 조직구성원으로써 종사자와 그가 소속된 회사와의 고용관계가 단절되는 것을 말한다.

Steel & Ovalle(1984: 673-686)는 외형적인 이직행위의 인지적이고 가장 직접적인 선행변수로서 이직의도를 연구한 결과, 직무만족이나 조직몰입 등과 비교하여 행위적 의도와 이직과의 상관관계가 가장 높게 나타났다. 이는 이직 의도와 이직행위간의 상관관계는 시간의 간격이 영향을 크게 미치기 때문으로 해석된다. Parasuraman, Zeithamal & Berry(1994: 111-124)과 Bluedorn(1994: 135-153)은 이직은 분산되어 비동시적으로 일어나기 때문에 이직에 관련된 연구에서 실제의 이직행위보다는 이직의도를 기준변수로 쓰도록 추천하고 있다. 또한 Bluedorn (1994: 135-153)은 개인의 이직과정에서 중요한 변수로서 이직에 직접적인 선행요인으로 이직의도를 뽑고 있다.

〈표 2-8〉 호텔 조직유효성의 이직의도

연구자	연구내용
Steel & Ovalle(1984)	직무만족이나 조직몰입 등과 비교하여 행위적 의도와 이직과의 상관관계가 가장 높게 나타났다.
Parasurman(1994), Bluedorn(1994)	이직은 분산되어 비동시적으로 일어나기 때문에 이직에 관련된 연구에서 실제의 이직 행위보다는 이직의도를 기준 변수로 쓰도록 추천
이재규(1996) 등	기업의 목적을 달성하기 위해서는 고객에게 직접 서비스를 제공하는 종사자에 대한 인적자원의 관리는 무엇보다 중요
Price(1997)	이직을 조직 내 머물고 있느냐 아니면 떠나느냐의 개인적 이용행위를 중심으로 하는 동태적인 개념
김수연(2009)	이직의사를 결정의 주체에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분

자료 : 선행연구를 참조하여 연구자 재구성함

이재규·김정국·군중생(1996: 247-263) 등은 이직은 조직구성원을 고용하고, 그 뒤에 훈련을 시키기 위해서 투입한 조직의 경비와 시간을 낭비하는 결과를 가져오는데 그치지 않으며, 인적 구성을 재편성하는 등으로 불필요한 노력을 요구하기 때문에 조직으로서는 큰 손실이라고 하였다. 경영자들은 헌신적으로 열심히 일하는 종사자를 채용하고자 할 것이다. 그리고 종사자들이 직무에 만족하여 기업이 추구하는 가치와 목표를 충분히 이해하여 목표달성에 기여하길 원하며, 이와 같은 기업의 목적을 달성하기 위해서는 고객에게 직접 서비스를 제공하는 종사자에 대한 인적자원의 관리는 무엇보다 중요하다고 하겠다.

Price(1997: 341-362)는 이직을 조직 내 머물고 있느냐 아니면 떠나느냐의 개인적 이동행위를 중심으로 하는 동태적인 개념으로서, 특정업체를 떠나는 일, 또는 고용관계의 종결로 정의될 수 있다고 하였다. 또한 이직의 개념은 크게 광의와 협의로 구분할 수 있는데, 광의의 이직은 입직과 이직을 모두 포함하는 개념으로서 노동이동 이라고도 하며 조직에 들어가고 나가는 조직구성원들의 이동을 모두 포함한다. 협의의 이직은 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직에서 구성원 자격을 종결짓고, 조직을 떠나는 것을 말하며,

재직에 반대되는 말로서 담당직무를 그만두고 다른 직무나 조직으로 옮겨가는 것이라고 정의하고 있다.

김수연(2009: 49-52)은 이직을 이직 의사결정의 주체에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분하였다. 여기서 자발적 이직은 종업원에 의해 주도되는 것으로서 회사에 대한 불만 혹은 보다 나은 직무를 찾아 다른 기업으로 가는 전직과 학업의 계속, 결혼, 임신, 출산, 질병, 가족의 이주 등으로 인한 사직이 이에 포함된다. 비자발적 이직은 종사자 의사에 반하여 이루어지는 것으로서 기업이 주도하는 해고, 정년, 퇴직, 사망 등이 이에 포함된다. 이직을 단행한 근로자의 경우 이직의도가 전혀 없는 근로자들 보다 조직에 대한 몰입이 현저히 낮았고, 이직의도가 있으면서 이직을 행동으로 실행하지 못한 근로자들보다도 낮았다는 연구결과를 나타내고 있다.

따라서 본 선행 연구에서는 자발적 이직이란 앞서 언급한 바와 같이 종사자의 자유의사에 의해 호텔을 떠나는 것을 말하는데, 자발적 이직은 본질적으로 종사자 개인의 선택문제이다. 하지만 호텔의 인적자원관리 활동에 직·간접적으로 영향을 미친다. 이직의 긍정적 측면을 보면 자발적 이직은 먼저 이직자에게 경력개발의 기회 및 소득을 향상 시킬 수 있는 기회를 제공한다. 반면에 남아있는 종사원에게는 승진과 같은 직무이동을 통한 경력개발 기회를 제공할 뿐 아니라 경력개발 욕구를 자극하는 자극제가 되기도 한다. 특히 식음료부서에서 무능한 종사원이 이직하는 경우 경쟁력 제고의 기회를 제공할 뿐 아니라 조직 활성화의 계기가 되기도 한다.

한편, 부정적 측면을 보면 자발적 이직은 남아있는 종사원에게 대체종사원이 확보되기 전까지 업무량을 증가시키며, 대체 종사원과의 새로운 인간관계와 의사소통 노력을 해야 하는 추가 부담을 주게 된다. 또한 능력 있는 종사자의 이직은 다른 종사자의 좌절감을 야기 시킬 수도 있는데, 호텔은 자발적인 이직으로 발생하는 비용, 즉 이직비용을 부담해야 한다. 대표적인 이직비용으로는 낮은 생산성 및 서비스 질 저하에 따른 비용, 대체 종사원 확보비용 및 인적자원 개발비용 등을 들 수 있다.

호텔기업에 있어서 과도한 이직은 이직비용, 고용비용, 교육훈련 비용 등의 비용을 발생시키고, 이직은 호텔의 서비스 품질수준 유지에 장애요인이 되며,

직원들의 사기를 저하시키고, 생산성 저하에도 동기유발 요인이 된다고 하겠다.

따라서 과도한 이직을 줄이고 호텔조직의 안정성을 확보하며, 지속적인 기술 축적과 품질 경쟁력을 갖추기 위해선 앞서 언급한 자발적 이직에 따른 긍정적 측면을 최대한 부각시키고, 부정적 측면은 최소화하기 위해 적극적으로 자발적 이직을 관리할 필요가 있겠다.

이상과 같은 자발적 이직의 원인에 대한 정밀한 분석은 효율적인 이직관리의 첫 단계이다. 이러한 원인 분석 후 호텔기업이 수행해야 할 일은 바로 통제 가능한 요인을 중심으로 적절한 관리방안을 수립하고 시행 하는 것이라고 하겠다.

3. 조직유효성에 관한 선행연구

인적자원의 의존도가 높은 국내 호텔기업에서는 종사자들에 대한 조직유효성의 중요성을 인식하고 다양한 연구가 진행되어 왔다. 대표적으로 Pizam & Chandraseker(1983: 428-453)는 코넬대학교 계간지 독자 중 3%에 해당하는 191명의 유효 표본수로서 호텔 종사자들의 직무만족도를 측정하였다. 분석결과, 연구에 참여했던 직원들은 직장내 직장 및 일반생활 등에 만족하는 편이며, 가장 핵심적인 것은 직장여건 중에서 직무자체를 배우고 익히면 성취할 수 있고 의사결정에 참여할 수 있다는 성격을 가지고 있다는 것이다.

Holt(1984: 417-443)는 4개의 레스토랑에 근무하는 웨이터와 웨이트리스의 직무만족을 평가하고, 직무강화요인을 설명하기 위해서 72명의 웨이터와 웨이트리스, 그리고 34명의 주임을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구결과, 직무만 개인의 사회적 지위, 경제적인 지위, 자기신분, 그리고 전체적인 생활의 만족을 결정하는데 핵심요소이며, 대부분의 직원들이 직무에 대하여 만족을 표시하나 절반 정도의 직원은 직업을 바꿀 의사도 있다고 밝히고 있었다. 이것으로 보아 30%의 직원들만이 단지 최저로 만족을 하고 있는 상태이며, 20%정도는 불만족한 상태라고 지목하고 있다. 직무만족은 신체적, 정

신적 건강과 깊은 연관관계가 있으며, 직무만족의 수준은 생산성과 다른 직무 대행과는 큰 관련이 없었고, 결론, 이직, 지각은 불만족 수준과 깊은 연관성이 있었다. 또한 Brockner(1988: 56-70)는 정리해고와 관련된 생존자들의 반응 및 태도에 관한 연구에서 정리해고와 비자발적 명예퇴직과 같은 고용조정은 한편으로 직원들의 직무만족과 조직몰입에 안 좋은 영향을 끼친다고 하였다.

원용희(1992: 1-127)는 서울시내 7개 호텔의 접객직원 490명을 대상으로 허즈버그의 2요인 이론을 배경으로 하여 Holt(1984)가 재구성한 20개의 변수를 동기요인과 위생요인 두 가지로 분류하고, 연구에 의해 제시된 절차적 서비스와 태도적 서비스의 16개 요소를 중심으로 설문조사를 하였다. 연구결과, 호텔기업에서는 허즈버그의 2요인 중 위생요인이 더 밀접하게 작용하고 있고, 서비스 제공 수준의 요인 중에서는 절차적 서비스 요인이 상대적으로 상관관계가 큰 것으로 나타났다. 또한 호텔 종사자들의 직무만족이 높을수록 서비스 제공수준이 높으며, 이에 따라 조직의 성과를 극대화시키려면 직무만족을 극대화시켜야 한다고 하였다.

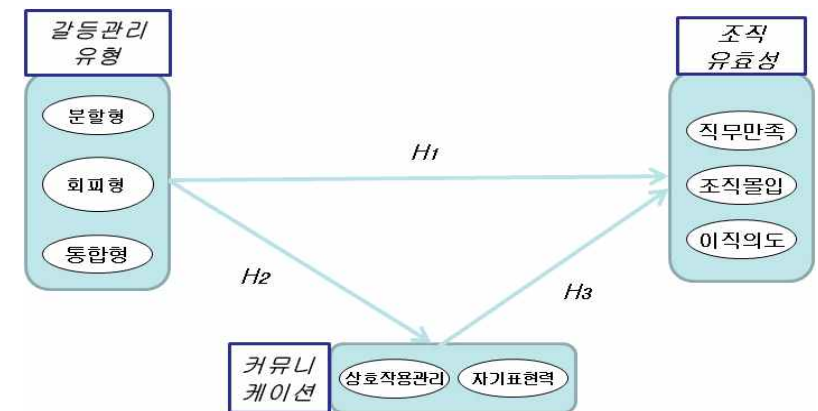
또한 Cooper & Marshall(1998: 1142-1157)은 비정규직, 아웃소싱 활용의 증가는 직원들의 직무불안정성에 부정적인 영향을 미치며, 직무불안정성의 결과변수로 직무만족간의 관계에 관한 많은 연구가 이루어졌는데, 거의 대부분의 연구에서 직무불안정성과 직무만족은 부(-)의 유의적인 관계를 보이고 있다고 하였다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구의 모형 및 가설의 설정

1. 연구의 모형

본 연구는 서울지역 특급 호텔을 대상으로 종사자의 갈등관리 유형과 커뮤니케이션 능력이 조직유효성에 미치는 영향을 알아보기 위한 연구이다. 따라서 기존에 연구된 국내·외의 갈등관리 유형과 커뮤니케이션 능력이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구문헌을 중심으로 변수를 추출하여 연구모형을 설계하였다. 갈등관리 유형은 Sillars(1982), 고대영(2008), 정용주(2006), 장해순(2003)의 연구를 기초로 하였으며, 커뮤니케이션 요인은 Cupach & Canary(1997), 허경호(2003), 장해순(2003)의 연구에서 추출하였다. 또한 조직유효성 요인은 Greenberg & Baron(1995), Brown(1996), Price(1997), Kacmar(1999), 김광수(2004)의 선행연구를 근거로 구성하였다.



[그림 3-1] 연구 모형

2. 연구 가설의 설정

본 연구의 가설은 갈등관리 유형과 커뮤니케이션 능력, 조직유효성에 의해 작성되었는데, 가설들의 주요 구성내용을 보면 다음과 같다. 첫째, 호텔 종사자의 조직유효성에 영향을 미치는 영향변수들인 갈등관리 유형인 분할형, 회피형, 통합형을 커뮤니케이션의 상호작용관리, 자기표현력과 조직유효성의 직무만족, 조직몰입, 이직의도의 5가지 요인들과의 비교 및 상관관계를 증명해 보이기 위한 내용을 포함하고 있다. 둘째, 커뮤니케이션 능력의 2가지 변수들이 조직유효성의 3개의 변수들에 미치는 영향관계를 파악하는 것이다. 이러한 종사자의 갈등관리 유형과 커뮤니케이션 능력이 조직유효성에 긍정적인 효과를 줄 것이라는 가설은 다음과 같다.

H1 : 갈등관리 유형은 조직유효성에 정(+)의 영향이 미칠 것이다.

H1-1 : 갈등관리 유형은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : 갈등관리 유형은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3 : 갈등관리 유형은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2 : 갈등관리 유형은 커뮤니케이션에 정(+)의 영향이 미칠 것이다.

H2-1 : 갈등관리 유형은 상호작용관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2 : 갈등관리 유형은 자기 표현력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3 : 커뮤니케이션은 조직 유효성에 정(+)의 영향이 미칠 것이다.

H3-1 : 상호작용관리는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2 : 상호작용관리는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-3 : 상호작용관리는 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-4 : 자기 표현력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-5 : 자기 표현력은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-6 : 자기 표현력은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 모집단의 규정 및 표본설계

본 연구는 서울 특1등급 호텔종사자간의 갈등관리 유형에 따른 조직유효성 관계를 알아보고 커뮤니케이션이 어떠한 영향을 미치는가에 대한 영향관계를 파악하고자 하는데 있다.

따라서 본연구의 실증분석을 위하여 모집단을 규정하고 모집단을 대표할 수 있는 표본을 선정하였다. 모집단이란 연구의 대상이 되는 집단으로서 연구자가 직접적인 방법이나 통계적 추정에 의하여 정보를 얻으려 하는 대상 집단을 의미한다. 모집단을 정확히 규정하기 위해서 연구의 대상, 범위, 시간과 같은 요소들을 명확히 확정하도록 하였다.

예비설문조사(pre-test)는 2013년 1월 5일부터 20일까지 15일 동안 실시하였으며, 설문지의 신뢰성과 타당성 검증을 위하여 각 업체 별로 10부씩(서울 지역 특1등급호텔 5개) 50부를 호텔 종사자들에게 배포하여, 그 중 45부(90%)를 회수하여 1차에 걸친 사전적 예비조사를 실시하였다. 예비설문지에 대한 기술통계분석을 실시한 결과를 토대로 본 조사를 위한 설문지를 구성하였으며, 본 조사 설문지는 2013년 2월 15일부터 3월 15일까지 서울지역 특1등급 5개 호텔 식음료종사자를 대상으로 종사자들의 갈등관리 유형, 커뮤니케이션 능력, 조직유효성에 대한 항목을 삽입하여 종사자를 대상으로 총 400부의 설문지를 배부하여 390부(97.5%)가 회수되었으며, 그 중 내용기제가 부실한 것과 누락된 것 4부를 제외한 총 386부(96.5%)를 본 연구의 최종 분석 자료로 사용하였다.

〈표 3-1〉은 모집단의 규정 및 표본에 대해 나타낸 것이다.

〈표 3-1〉 모집단의 규정 및 표본

모집단	관광 호텔종사자
표본 집단	서울 특1등급 5개 호텔 식음료종사자
조사 기간	2013년 2월 15일 ~ 3월 15일
조사 방법	설문지법
표본의 크기	400부
회수된 표본	390부(97.5%)
유효 표본	386부(96.5%)

제 3 절 설문지의 구성 및 분석방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정도구의 선정

1) 갈등관리 유형

본 연구에서는 갈등을 적절하고 효과적으로 관리하기 위하여 선택하는 행동 유형으로 분할형, 통합형, 회피형으로 구성하였다. 분할형은 다른 사람의 욕구나 관심은 무시하거나 희생시키면서 자신의 목적을 달성하려는 갈등관리 유형이라 할 수 있다. 적극적으로 갈등에 접근하는 양상을 보이지만 상대방의 요구보다는 자신의 욕구에 집착하는 경향을 띤다. 통합형은 갈등결과에 만족할 수 있는 창조적이고 상호 수용 가능한 해결책을 찾기 위해 협력적인 유형이라 할 수 있다. 회피형은 통합형, 분할형과는 달리 당면한 갈등문제를 다루는데 적극적으로 접근하지 않고 회피하는 행동을 말한다. 이러한 3가지 유형을 요인으로 설문지는 Sillars(1982), 고대영(2008), 정용주(2006), 장해순(2003)의 연구를 기초로 추출하였으며 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 리커트 5점 척도를 사용하였다.

2) 커뮤니케이션

본 연구에서는 커뮤니케이션 능력은 갈등상황에서의 갈등관리 유형에 대한 평가를 의미한다. 구체적인 평가 내용으로는 상호작용관리, 자기표현력으로 구성하였다. 상호작용관리란 원활하고 매끄러운 상호작용 패턴을 확립하고 유지할 수 있는 능력이며 위압적이지 않고 상호작용의 통제를 유지시킬 수 있는 능력이며, 자기표현력이란 다양한 타인과의 대화를 리드하고 통제하는 능력을 의미한다. 또한 메시지를 명확하게 만들고 구성해 효율적이고 적절하게 표현해 낼 수 있는 주장 능력이라 할 수 있다. 이러한 2가지 요인으로 설문지는 Cupach & Canary(1997), 허경호(2003), 장해순(2003)의 연구를 기초로 추출하였으며 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘매우 그렇다’를 양극으로 리커트 5점

척도를 사용하였다.

3) 조직유효성

김광수(2004)는 조직유효성의 측정기준 및 측정방법은 학자들마다 다양하게 나타나고 있음을 강조하고 있다. 조직유효성을 측정하는 기준에는 단일기준에 의한 평가와 복수기준에 의한 평가가 있기 때문이다. 복수기준에 의한 평가는 다시 타당성을 중시하는 규범적 연구와 목표에 초점을 두는 기술적 연구가 있다.

단일기준에 의한 평가란 과거 주로 단일요인에 의해 조직을 평가하는 것으로 예를 들어 생산성, 수익률, 이직률 등과 같은 차원을 말하는 것이다. 이에 비해 복수기준은 조직유효성의 평가에 있어 보다 타당성을 높일 수 있는 것이라고 할 수 있다. 그런데 조직은 환경이라는 커다란 시스템의 한 부분이다. 조직유효성의 궁극적인 기준은 조직이 환경 속에서 생존할 수 있느냐 하는 것이다. 수익성, 시장점유, 성장, 적응성 그리고 혁신 등이 인적, 물적 자원으로 구성된 기업조직의 생존에 중요한 만큼 직원들의 조직몰입, 직무만족, 그리고 이직률의 감소도 중요하다.

지금까지 선행연구에서 제기된 조직유효성의 평가기준은 적응성, 생산성, 직무만족, 수익성, 조직몰입 등의 변수들이 가장 높은 빈도를 차지하고 있는 것으로 조사되었지만, 본 연구에서는 연구의 목적에 맞게 조직유효성을 직무만족, 조직몰입, 이직의도를 3개의 요인으로 분류하여 총 12개의 문항으로 구성하였으며, Likert 5점 척도로 측정하였다.

2. 설문지의 구성

본 연구의 설문은 기존의 선행연구와 사전적 조사 결과를 토대로 위에서 제시한 연구모형과 연구가설의 검증을 위하여 작성하였다. 설문지의 구성은 <표3-2>와 같이 갈등관리 유형에 대한 변수 10개 문항, 커뮤니케이션 능력에 대한 변수 14문항, 이에 영향을 주는 요인으로서 조직유효성에 대한 12문항과 그리고 인구통계학적 변수에 대한 7문항 등 총 43개 문항으로 구성하였다. 인구통계학적 변수를 제외한 나머지 요인들에 대해서는 각 문항에 대하여 리커트 5점 척도법을 사용하였다.

<표 3-2> 설문지의 구성

연구개념	요인명	측정변수	출처	척도
갈등관리 유형	분할형	1-10	Sillars(1982), 고대영(2008), 정용주(2006), 장해순(2003)	리커트 5점척도
	회피형			
	통합형			
커뮤니케이션	상호작용관리	1-14	Cupach & Canary(1997), 허경호(2003), 장해순(2003)	
	자기표현력			
조직유효성	직무만족	1-12	Greenberg & Baron(1995), Brown(1996), Price(1997), Kacmar(1999), 김광수(2004).	
	조직몰입			
	이직의도			
인구통계학적 특성		1-7		명목척도 서열척도

3. 분석 방법 및 절차

문제해결에 필요한 정보를 얻기 위하여 연구자가 선택할 수 있는 분석기법은 다양하다. 그러므로 연구자는 분석기법의 선택이 자료의 양과 질과 따라서 달라질 수 있다는 점을 고려하여야 한다. 본 연구에서 기대되는 바람직한 연구결과를 도출하기 위하여 변수의 수, 분석의 성격, 척도의 종류 등 표본의 전반적인 성격을 고려하여 이에 부합되는 방법을 적용하였다.

본 연구는 앞서 제시한 연구의 모형 및 그에 따라 설정된 가설의 검증을

위하여 설문조사를 통하여 수집된 설문지에 대해 응답이 완성된 자료를 회수한 후 유효 표본만을 코딩의 지침에 따라 부호화하여 부호화된 자료를 컴퓨터에 개별 입력 시킨 후 통계 프로그램인 SPSS 18.0을 이용하여 빈도 분석, 신뢰도 분석, 탐색적 요인분석, 상관관계분석을 하였다. 또한 AMOS 7.0을 이용하여 확인적 요인분석과 공변량 구조분석을 실시하였는데, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째 대상자의 일반적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 응답자들이 인지하고 있는 중요도를 확인하기 위해서 빈도분석을 실시하여 각각의 항목에 대한 평균값을 구하여 평균값에 따른 자료의 분포를 살펴보았다.

셋째, 갈등관리유형, 커뮤니케이션, 조직유효성의 조사도구 타당도와 신뢰도를 알아보기 위하여 요인 분석과 신뢰도 분석을 실시하였다.

넷째, 요인분석과 신뢰도 분석을 토대로 각 하위요인의 항목 구성의 최적상태를 도출하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

다섯째, 확인적 요인분석의 내용을 토대로 상관관계 분석과 이를 토대로 갈등관리유형, 커뮤니케이션, 조직유효성의 구조모형을 알아보기 위하여 공변량 구조분석을 실시하였다.

제 4 장 실증분석

〈표4-1〉 조사대상자의 인구통계학적 특성(n=286)

제 1 절 표본의 일반적 특성

1. 표본의 일반적 특성

조사대상자들의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시한 결과 응답자의 성별은 남자가 141명(49.3%)으로 여자가 145명(50.7%)으로 나타났다.

연령은 20대가 111명(38.8%), 30대가 96명(33.6%), 40대가 64명(22.4%), 50대 이상이 15명으로(5.2%)으로 호텔기업 특성상 20-30대가 가장 많은 것으로 분석 되었으며 교육수준에 있어서는 고등학교 졸업이 57명(19.9%), 대학 졸업이 200명(69.6%), 대학원 이상이 29명(10.1%)으로 대학교 재학이상이 80% 이상을 점유하고 있어 다른 형태의 환대산업과는 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 직급으로는 계약직 73명(25.5%), 사원 113명(39.5%), 주임급 59명(20.6%), 업장 주방장 혹은 지배인급 25명(8.7%), 과장이상 16명(5.6%)으로 나타났다. 근무부서에 대한 분석으로는 식음료부 63명(22.0%), 조리부 170명(59.4%), 기타 53명(18.5%), 으로 조사되었다.

직원들의 근속년수로는 1-3년 미만의 직원이 116명(40.6%), 4년 이상 7년 미만은 80명(28.0%), 8년 이상 11년 미만은 28명(9.8%), 12년 이상 15년 미만은 27명(9.4%), 16년 이상은 35명(12.2%)로 나타났다. 경영방식으로는 독립호텔 근무자가 210명(73.4%), 체인호텔 근무자가 76명(26.6%)로 확인 되었다. 정리하면 〈표 4-1〉과 같다.

구분	내용	빈도(명)	비율(%)
성별	남	141	49.3
	여	145	50.7
나이	20대	111	38.8
	30대	96	33.6
	40대	64	22.4
	50대 이상	15	5.2
학력	고졸	57	19.9
	대졸	200	69.9
	대학원졸	29	10.1
근무 부서	식음료부	63	22.0
	조리부	170	59.4
	기타	53	18.5
직위	계약직	73	25.5
	사원	113	39.5
	주임급	59	20.6
	업장주방장 혹은 지배인급	25	8.7
	과장이상	16	5.6
재직 기간	1-3년 미만	116	40.6
	4년 이상-7년 미만	80	28.0
	8년 이상-11년 미만	28	9.8
	12년 이상-15년 미만	27	9.4
	16년 이상	35	12.2
경영 방식	독립호텔(국내브랜드)	210	73.4
	체인호텔	76	26.6

제 2 절 신뢰도 및 타당성 검증

신뢰도란 동일한 개념에 대하여 반복적으로 측정했을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미하는 것으로 측정된 결과치에 오차가 들어 있지 않은 정도를 의미한다. 따라서 신뢰도는 척도의 타당성을 주장하기 위한 필요조건으로

척도에 대한 신뢰도의 평가 없이는 어떤 측정도구들도 타당성을 가진 척도라고 할 수 없다. 일반적으로 사회과학에서는 문항전체를 측정한 알파계수 값이 0.6이상이면 신뢰성이 있다고 판단하고 있다. 본 연구에서는 측정도구들에 관한 정확성이나 정밀성의 신뢰도를 측정하기 위하여 내적일관성을 측정하는 방법인 Chronbach's α 값을 통해서 검증하였으며, 본 연구 역시 0.6 이상의 신뢰성을 확보 하였다. 요인분석의 목적은 많은 변수들을 관련성이 깊은 변수들끼리 소수의 요인으로 묶어주고, 요인적재량이 크고 적음에 따라서 변수들의 채택여부를 결정하기 위함이다.

1. 갈등관리 유형에 대한 요인분석 및 신뢰도 검증

〈표 4-2〉은 갈등관리 유형에 대한 탐색적 요인분석 결과표이다. 분석과정에서 각 변수의 변량분석에 포함된 요인들에 의해 설명되는 공통분산의 비율을 의미하는 공통성의 값이 0.5이하인 항목 제거하고 나머지 10개의 측정항목을 갖고 요인분석을 실시한 결과 고유치가 1이상인 3개의 요인이 추출되었다.

이때 각 요인이 설명하는 분산의 값이 클수록 그 요인이 전체 요인구성에 차지하는 비중이 크다는 것을 의미한다. 추출된 3개의 요인은 총 분산이 62.353으로 설명되고 있고 내적일관성 검증 하는 신뢰성 검증에서는 Chronbach's α 값이 요인 1은 0.882, 요인 2는 0.889, 요인 3은 0.908 이상으로 높은 내적일관성을 나타내고 있다.

요인 1은 4개의 변수를 추출하여 요인명을 “분할형” 이라고 명명하였으며, 요인 2는 4개의 변수를 추출하여 요인 명을 “회피형” 이라고 명명하였다. 마지막으로 요인 3은 2개의 변수를 추출하여 요인 명을 “통합형” 이라고 명명하였다.

〈표 4-2〉 갈등관리 유형에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석

요인명	요인변수	요인 적재량	아이 겐값	설명 변량 (%)	신뢰도 계수
분할형	1. 상대방과 의견차가 있을 때 내 입장을 중요시 한다.	.719	5.768	24.033	0.882
	8. 자신의 이해관계 만족과 타인에 대한 경쟁우위를 확보한다.	.708			
	9. 상대방이 내 요구에 응하지 않을 때는 내 의지대로 처리한다.	.703			
	10. 갈등의 원인이 상대방에게 있다고 생각한다.	.698			
회피형	5. 갈등이 사소할 경우 해결 될 때까지 기다린다.	.793	4.443	18.511	0.889
	6. 상사가 과도한 업무를 지시할 경우 만족도를 극대화하기 위해 노력 한다.	.780			
	4. 불합리한 인사관리에도 회사의 결정에 따른다.	.775			
	7. 회사에서 의견차이로 인한 갈등자체를 피한다.	.685			
통합형	3. 내 입장의 타당성과 좋은 점을 보여주려고 노력한다.	.756	4.301	17.919	0.908
	2. 자신의 이익보다 상호 이익을 중요시한다.	.745			
KMO 0.936, Bartlett 의구형성 검정 330.261, 유의확률 0.000					
전체 설명력 62.353					

2. 커뮤니케이션 능력에 대한 요인분석 및 신뢰도 검증

〈표 4-3〉은 커뮤니케이션 능력에 대한 탐색적 요인분석 결과표이다. 분석과정에서 총 14개의 측정항목을 갖고, 각 변수의 변량분석에 포함된 요인들에 의해 설명되는 공통분산의 비율을 의미하는 공통성의 값이 0.5이하인 항목 2개를 제거하였다. 나머지 12개의 측정항목을 갖고 요인분석을 실시한 결과, 고유치가 1이상인 2개의 요인이 추출되었다. 이때 각 요인이 설명하는 분산의 값이 클수록 그 요인이 전체 요인구성에 차지하는 비중이 크다는 것을 의미한다. 추출된 2개의 요인은 총 분산이 61.801으로 설명되고 있고 내적일관성 검증 하는 신뢰성 검증에서는 Chronbach's α 값이 요인 1은 0.757, 요인 2는 0.651 이상으로 높은 내적일관성을 나타내고 있다.

요인 1은 8개의 변수를 추출하여 요인명을 “상호작용 관리” 라고 명명하였으며, 요인 2는 4개의 변수를 추출하여 요인 명을 “자기표현력” 이라고 명명하였다.

〈표 4-3〉 커뮤니케이션 능력에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석

요인명	요인변수	요인 적재량	아이 젠값	설명 변량 (%)	신뢰도 계수
상 호 작 용 관 리	3.업무에 관한 의사결정은 동료들과 협의하여 결정한다.	.781	2.300	25.559	0.757
	2.동료들과 상호협력하며 신뢰한다.	.772			
	1.문제 해결을 위해 직원의 의견을 존중한다.	.723			
	8.호텔 내의 분위기는 구성원 간의 상호관계를 중요시 한다.	.692			
	13.상대방의 말에 호응해 준다.	.675			
	11.상대방의 의견을 경청하고 이해하려고 노력한다.	.667			
	9.업무수행을 하는데 필요한 정보를 제공한다.	.589			
	7.상대방을 이해시키기 위해 상호 협력한다.	.564			
자 기 표 현 력	10.직급에 관계없이 자유롭게 의사소통 한다.	.756	1.663	18.473	0.651
	5.회사에서 개인적인 생각이나 느낌을 자유롭게 표현한다.	.712			
	6.의사 표현 시 상황에 맞는 어휘를 적절하게 사용 한다.	.698			
	12.호텔은 직원들 간에 정보교환이 원활한 편이다.	.612			
KMO 0.830, Bartlett의구형성 검정 805.255, 유의확률 0.000 전체 설명력 61.801					

3. 조직유효성에 대한 요인분석 및 신뢰도 검증

〈표 4-4〉는 조직유효성에 대한 탐색적 요인분석 결과표이다. 분석과정에서 각 변수의 변량분석에 포함된 요인들에 의해 설명되는 공통분산의 비율을 의미하는 공통성의 값이 0.5이하인 항목 제거하고 나머지 12개의 측정항목을 갖고 요인분석을 실시한 결과 고유치가 1이상인 3개의 요인이 추출되었다.

이때 각 요인이 설명하는 분산의 값이 클수록 그 요인이 전체 요인구성에 차지하는 비중이 크다는 것을 의미한다. 추출된 3개의 요인은 총 분산이 62.637으로 설명되고 있고 내적일관성 검정 하는 신뢰성 검정에서는 Chronbach's α 값이 요인 1은 0.824, 요인 2는 0.777, 요인 3은 0.769 이상으로 높은 내적일관성을 나타내고 있다.

요인 1은 5개의 변수를 추출하여 요인명을 “조직몰입”이라고 명명하였으

며, 요인 2는 4개의변수를 추출하여 요인 명을 “이직의도”이라고 명명하였다. 마지막으로 요인 3은 3개의 변수를 추출하여 요인 명을 “직무만족”이라고 명명하였다.

〈표 4-4〉 조직유효성에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석

요인명	요인변수	요인 적재량	아이젠값	설명 변량 (%)	신뢰도 계수
조 직 몰 입	1. 나는 우리 회사에서 가족애를 느낀다.	.890	2.751	22.922	0.824
	8. 우리 회사의 문제를 내 자신의 것처럼 느낀다.	.888			
	9. 나는 우리 회사에 강한 소속감을 느낀다.	.820			
	10. 나는 기존의 직무수행 방식이나 도구를 새로운 분야에 적용 하고자 한다.	.801			
	11. 나는 감정적으로 우리 회사에 상당한 애정을 가지고 있다.	.622			
이 직 의 도	5. 나는 가끔 회사를 그만두고 싶은 충동을 느낀다.	.794	2.445	20.374	0.777
	6. 나는 다른 회사로의 이직을 심각하게 고려하고 있다.	.773			
	4. 나는 현재보다 여건이 나빠진다면 이 회사를 그만둘 것이다.	.756			
	7. 나는 현재 회사에 만족하지만 다른 회사에 일하고 싶다는 생각을 한다.	.744			
직 무 만 족	3. 나는 내가 일하는 회사에 만족 한다.	.815	2.321	19.342	0.769
	2. 내가 하고 있는 일이 값어치가 있는 일이라고 생각한다.	.795			
	1. 나는 나의 업무에 전반적으로 만족 한다.	.778			
KMO 0.885, Bartlett의구형성 검정 1909.914, 유의확률 0.000 전체 설명력 62.637					

4. 연구 단위의 확인적 요인분석에 의한 전체구성 타당도

본 연구에서 설정한 이론적 모델을 검증하기 위하여 전체 요인에 대한 측정모형을 검정 하는 확인적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석의 결과를 토대로 본 연구에서 제시한 이론모형의 인과 관계를 검정하기 전에, 측정 변수들이 이론변수를 지지하고 요인분석이 적정한가를 보기위해 확인요인분석을 실시하였다.

구조방정식의 모델적합도 평가는 단일지수가 아니라 여러 지수에 대한 평가가 뒤따라야 한다. 먼저 χ^2 검정의 경우, 표본의 수가 많거나 변수의 수가 일정 수이상이면 구조방정식 모델 평가에서 χ^2 검정은 큰 의미가 없다. 확인적 요인분석과정에서 적합 도를 높이기 위하여 항목들 중 이론적인 근거가 부족한 항목을 제거하고 하였다. 결과에 관한 모델의 적합 도를 판정하기 위하여 본 연구는 χ^2 검증, 기초적합도(GFI)와 조정적합도(AGFI), 표준적합도(NFI), 비표준 적합도(RMR), 원소간의 평균차이(RMSEA) 등을 기준으로 검증하였으며, 적합 도를 판정하는 기준은 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 적합도 측정 척도의 기준

적합도지수	최적모델	최악모델	비 고
χ^2	.05이상	.05이하	표본의 수에 영향을 받음
Q값	1이상-3이하	1-3이외의 값	χ^2/df 의 값 χ^2 검증의 대안으로 사용
RMR	0	큰 양의 수	.05에서 .08이하면 적합한 모델로 판단
GFI	1	0	.90이상이면 적합한 모델로 판단
AGFI	1	0	.90이상이면 적합한 모델로 판단
NFI	1	0	.90이상이면 적합한 모델로 판단
NNFI(TLI)	1	0	.90이상이면 적합한 모델로 판단

자료: 김계수(2004). AMOS구조방정식 모형분석, 113-123.을 근거로 연구자 재정리

전반적으로 적합도 판단의 가장 기본이 되는 측정 척도는 χ^2 검증이다. χ^2 검증은 모형이 모집단의 자료에 완전히 적합하다는 귀무가설과 적합하지 않다는 연구가설을 검증하는 방법이다. 이 경우 연구가설이 기각되고 귀무가설이 수락되어야 적합도가 있는 것으로 판단되기 때문에 p값이 .05 이상이 되어 연구가설이 기각되고 귀무가설을 수락해야 적합도가 있는 것으로 판단할 수 있다.

그러나 χ^2 검증은 표본의 수가 많아지면 아주 작은 편차도 통계적으로 유의해져 귀무가설을 기각하는 .05이하(p값)로 나타날 확률이 높아진다. 따라서

대안적으로 $Q(\chi^2 / df)$ 값을 사용하는 경우가 있다(김계수, 2004: 50).

본 연구에서는 χ^2 검증 결과 p값이 최초모형과 수정모형 모두 .000으로 나타나 허용범위 안에 있는 것으로 나타났다. 또한 RMR값의 최초모형은 .039로 나타났으나, 수정모형이 .060로 나타나 수정모형이 허용범위 안에 위치하고 있음을 알 수 있다.

GFI는 주어진 모형이 전체 자료를 얼마나 잘 설명하고 있는가를 나타내는 지표로 회귀분석의 다중 상관치(R^2)와 관련이 있다(김계수, 2004: 25). GFI는 0에서 1사이의 값을 가지며 1에 가까울수록 모형의 적합도가 높다는 것을 의미하며 일반적으로 .90이상이면 적합한 모형으로 인정하고, .95이상이면 아주 좋은 모형으로 인정할 수 있다. 본 연구는 최초모형이 .908, 수정모형이 .911로 나타나 수정모형에서 지수가 상승한 것을 알 수 있다.

AGFI는 GFI를 자유도에 따라 수정한 것으로 GFI보다 현실적인 지수이다. AGFI는 회귀분석의 수정된 다중 상관치(Adj R^2)와 관련이 있다. AGFI는 0에서 1사이의 값을 가지며 1에 가까울수록 모형의 적합도가 높다는 것을 의미하며, 일반적으로 .90이상이면 아주 좋은 모형으로 인정할 수 있다. 본 연구에서는 최초모형이 .912로 좋은 모형지수 안에 위치하고 있음을 알 수 있다.

NFI는 연구 모형이 최적의 모형과 얼마나 일치하는가를 표준화된 지수로 나타내는 것으로 0에서 1사이의 값을 가지며 1에 가까울수록 모형의 적합도가 높다는 것을 의미한다. 일반적으로 .90이상이면 적합한 모형으로 인정하고 .95이상이면 아주 좋은 모형으로 인정할 수 있다. 그러나 NFI는 표본의 수에 많은 영향을 받기 때문에 표본의 수가 적으면 신뢰성이 떨어진다.

본 연구에서는 χ^2 검증이 369.915(p=.000), RMR이 .033, GFI가 .920, AGFI는 .901, NFI는 .911, RMSEA는 .045로 나타나 χ^2 검증을 제외하고 다른 기준들에는 적합한 것으로 나타났다. 그러나 χ^2 검증은 표본의 수가 많아지면 아주 작은 편차도 통계적으로 유의해져 귀무가설을 기각하는 .05이하(p값)로 나타날 확률이 높아진다. 따라서 본 연구의 모형이 모든 기준에서 허용범위 안에 있는 것으로 나타나 모델의 적합도가 높다 라고 인정할 수 있다. <표 4-6>은 확인적 요인분석 결과를 나타낸 것이다.

또한 검증 결과 모든 항목의 모수추정치의 표준화된 검증통계량이(CR/t값)이 1.96보다 커서 통계적으로 유의한($p < .05$) 결과가 나타나 집중타당도가 확인되었다. 집중타당도는 요인의 적재량이 통계적으로 유의하게 나타나면 집중타당도가 있는 것으로 판단할 수 있다. 판별타당도의 검증은 각기 다른 요인들 간의 측정결과가 차이가 나타나야 검증된다. 검증방법은 첫째, 요인들 간의 상관계수가 “1”이라는 가설을 기각하는지 여부를 판단하는 방법으로 95%의 신뢰구간에서 “상관계수 $\pm 2 \times$ 표준오차”가 “1”이 아니면 판별타당도가 있다(배병렬, 2005: 247-249)고 판단하는 방법이다.

〈표 4-6〉 확인적 요인분석 결과

연구개념		변수명	최종 항목수	estimate	S.E	C.R	p-value
갈등관리 유형	분할형	갈등관리 1	4	1.000			
		갈등관리 8		.952	.048	19.781	.000
		갈등관리 9		.880	.054	16.281	.000
		갈등관리 10		.719	.051	13.982	.000
	회피형	갈등관리 5	4	1.000			
		갈등관리 6		.955	.097	12.342	.000
		갈등관리 4		.902	.091	11.448	.000
		갈등관리 7		.891	.089	10.248	.000
	통합형	갈등관리 3 갈등관리 2	2	1.000 .041	.170	8.239	.000
조직유효성	조직몰입	조직유효성14 조직유효성15 조직유효성16 조직유효성17 조직유효성18	5	1.000 .860 .891 .693 .684			
					.049 .048 .047 .052	17.722 18.139 14.463 13.218	.000 .000 .000 .000
	이직의도	조직유효성19 조직유효성20 조직유효성21 조직유효성22	4	1.000 1.047 .976 .847			
					.059 .063 .065	17.622 15.587 13.031	.000 .000 .000
	직무만족	조직유효성24 조직유효성25	2	1.000 .754			
					.067	11.232	.000
커뮤니케이션 유형	상호작용 관리	커뮤니케이션3 커뮤니케이션2 커뮤니케이션1 커뮤니케이션8 커뮤니케이션13 커뮤니케이션11 커뮤니케이션9 커뮤니케이션7	8	1.000 1.090 1.083 .947 .992 .847 .765 .732			
					.083 .082 .077 .080 .065 .069 .073	13.100 13.151 12.231 12.416 12.031 11.894 11.234	.000 .000 .000 .000 .000 .000 .000
	자기 표현력	커뮤니케이션10 커뮤니케이션5 커뮤니케이션6 커뮤니케이션12	4	1.000 1.094 1.086 .953			
					.089 .085 .077	13.256 13.159 12.239	.000 .000 .000

모형 적합도 $\chi^2 = 369.915(df=275 \text{ } p<.000)$

GFI=0.920, AGFI=0.901, RMR=0.033, NFI=0.911, CFI=0.955, RMSEA=0.045

둘째, 분산 추출 값이 요인들 간의 상관계수의 제곱 값을 상회하면 판별타당도가 있다고 판단하는 방법이다.

구성신뢰도(composite reliability)는 다음과 같은 공식으로 결과를 도출하였다.

$$CR = \frac{(\sum \text{Lambda } X)^2}{(\sum \text{Lambda } X)^2 + (\sum \text{Theta } \Delta)}$$

평균분산 추출값(average variance extracted)은 측정오차에 의한 변량의 양과의 관계에서 구성개념이 나타내는 변량의 양이며, 추출된 변량은 다음과 같은 공식으로 도출하였다.

$$AVE = \frac{(\sum \text{Lambda } X^2)}{(\sum \text{Lambda } X^2) + (\sum \text{Theta } \Delta)}$$

위와 같은 공식을 적용해 도출한 결과는 <표 4-7>과 같다.

<표 4-7> 구성신뢰도 분석 결과

신뢰도	분할형	회피형	통합형	직무만족	조직몰입	이직의도	상호작용 관리	자기표현력
CR	0.842	0.707	0.754	0.814	0.767	0.754	0.814	0.767
AVE	0.679	0.547	0.612	0.686	0.526	0.612	0.689	0.526

<표 4-7>에서 나타난 것과 같이 각 요인별 구성신뢰도는 분할형= .679, 회피형= .547, 통합형= .612, 직무만족= .686, 조직몰입= .526, 이직의도= .612, 상호작용관리= .689, 자기표현력= .526 등 모두 구성 신뢰도 범위에 있다.

김계수(2007: 179-195)에 의하면 구성신뢰도(CR)와 분산 추출값(VE)의 수용기준은 CR>.70과 VE>.50이다. 본 연구의 구성신뢰도는 .707~.842, 분산 추출 값은 .526~.689의 범위에 있어 각각 .70, .50의 허용기준에 적합한 것으로 나타났다.

따라서 이 항목들은 해당 구성개념들에 대한 대표성을 가지고 있으며 이 항목들을 이용하여 구성개념들 간의 관련성을 분석하는 것이 적절하다고 판단할 수 있다.

5. 연구 단위의 상관관계분석

가설 검증의 선행단계로 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정을 미래시점에 있어 다른 속성이나 개념 상태의 변화를 예측함으로써 측정오차를 줄이고 단일차원의 구성 대표성을 높이는 종합척도를 이용한 상관관계분석을 실시하였다.

<표 4-8> 구성개념 간의 상관관계 분석 결과

구분	분할형	회피형	통합형	상호작용 관리	자기 표현력	직무만족	조직몰입	이직 의도
분할형	1							
회피형	.443	1						
통합형	.351	.351	1					
상호작용 관리	.382	.301	.464	1				
자기표현력	.251	.289	.524	.441	1			
직무만족	.336	.309	.443	.333	.367	1		
조직몰입	.239	.239	.315	.401	.339	.428	1	
이직의도	-.085	.066	-.009	-.097	-.052	-.108	-.250	1
평균	3.16	3.37	3.40	3.14	3.22	3.32	2.97	3.34
표준편차	.712	.679	.773	.731	.778	.696	.763	.870

주): 모든 변수 간의 상관계수가 P<0.05의 수준에서 유의함

제 3 절 모형의 평가 및 가설 검증

본 연구에서는 연구 가설의 확인을 위해 구조방정식 모형을 활용하여 이를 검증하고자 하였다. 구조방정식은 회귀분석과 달리 공변량 분석을 통해 변수들 간의 직접효과와 이외에도 간접효과를 확인할 수 있기 때문에 복잡한 인과 관계를 체계적으로 이해하는데 큰 도움을 준다. 또한, 구조방정식 모형은 모형에 내재된 오차를 알 수 있고, 나아가 측정 모형과 이론 모형간의 관계를 전체적인 관점에서 검증할 수 있다는 점에서 큰 의의가 있다(김계수, 2007:

291). 이에 본 연구에서는 구조방정식 모형을 활용하여 구성 개념들 간의 인과관계를 검증하였다.

1. 연구 모형에 대한 적합도 검증

갈등관리 유형의 세 가지 요인과 커뮤니케이션의 두 가지 요인 그리고 종사원들의 조직유효성에 대한 구조방정식 전체적 모형에 대해 최대우도법(maximum likelihood)을 적용하여 적합성을 검증한 결과, $\chi^2=1213.676(df=438, p=0.000)$, Normed- $\chi^2=2.771$, GFI= 0.917, AGFI= 0.908, RMR= 0.031, NFI= 0.903, CFI=0.937, RMSEA=0.047 의 값이 도출 되었다. 이러한 지수는 일반적인 평가 기준을 삼는 지표들과 비교할 때, 대체로 기준을 충족시키는 것으로 나타났기 때문에 전반적으로 연구 개념들 간의 구조적 영향관계를 설명하기에 적합한 것으로 판단할 수 있다. 구조 모형의 적합도를 평가하기 위한 적합도 지수 평가 결과는 <표 4-9>과 같다.

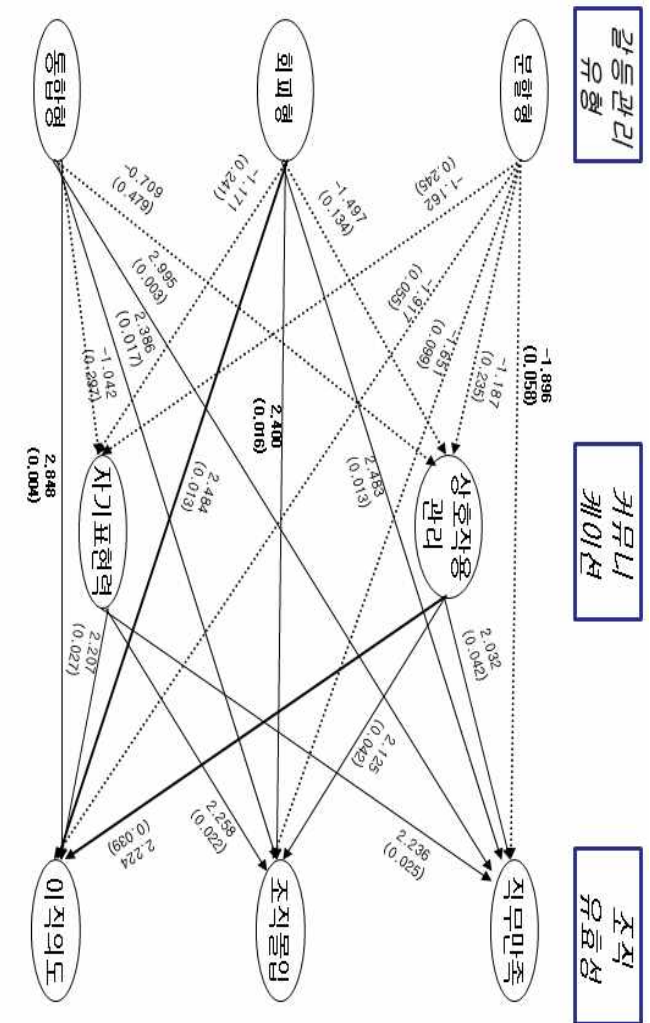
<표 4-9> 구조모형의 적합도

모형	적합도 지수									
	χ^2	df	p	Q	GFI	AGFI	RMR	CFI	RMSEA	NFI
	1213.676	438	0.000	2.771	0.917	0.908	0.031	0.937	0.047	0.903

2. 가설 검증

본 연구의 목적인 호텔 종사원들의 갈등관리 유형이 커뮤니케이션 및 조직유효성에 미치는 영향 결과를 도출한 결과 <그림 4-1>에서 볼 수 있듯이, 만족할 만한 수준으로 제안 모형내의 연구 개념들 간의 인과관계를 설명하는데 좋은 모형임을 알 수 있다.

$\chi^2=1390.530(df=677, p=0.000)$, Normed- $\chi^2=2.054$, 867, GFI=0.917, AGFI=0.908, RMR=0.031, NFI=0.903, RMSEA=0.047, CFI=0.937, * $p<0.05$, ** $p<0.01$ 수준에서 유의적인 경로계수, () : CFI critical ratio=t-value, 실선: 유의적인 관계, 점선: 비유의적인 관계.



<그림 4-1> 구조방정식 모형

1) 갈등관리 유형과 조직유효성의 관계

갈등관리 유형의 분할형, 회피형, 통합형 이 조직유효성의 요인인 직무만족, 조직몰입 그리고 이직의도에 미치는 영향 관계를 분석한 결과는 다음과 같다.

(1) 갈등관리 유형(분할형, 회피형, 통합형)과 직무만족과의 관계

종사원들의 갈등관리 요인 중 분할형, 회피형, 통합형이 조직유효성 요인인 직무만족 과의 영향관계를 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 갈등관리 유형인 분할형은 조직유효성 속성의 직무만족에 정(+)의 영향을 주지 않는 것으로 ($\beta=-1.896$, $CR=0.058$) 나타났다. 하지만 회피형의 경우 직무만족에 정(+)의 영향을 주었으며($\beta=2.483$, $CR=0.013$), 마지막으로 통합형 또한 조직유효성의 속성 중 직무만족에 정(+)의 영향을 주는($\beta=2.995$, $CR=0.003$)것으로 나타났다.

(2) 갈등관리 유형(분할형, 회피형, 통합형)과 조직몰입과의 관계

종사원들의 갈등관리 요인 중 분할형, 회피형, 통합형이 조직유효성 요인인 조직몰입 과의 영향관계를 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 갈등관리 유형인 분할형은 조직유효성 속성의 조직몰입에 정(+)의 영향을 주지 않는 것으로 ($\beta=-1.651$, $CR=0.099$) 나타났다. 하지만 회피형의 경우 조직몰입에 정(+)의 영향을 주었으며($\beta=2.400$, $CR=0.016$), 마지막으로 통합형 또한 조직유효성의 속성 중 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는($\beta=2.386$, $CR=0.017$)것으로 나타났다.

(3) 갈등관리 유형(분할형, 회피형, 통합형)과 이직의도와의 관계

종사원들의 갈등관리 요인 중 분할형, 회피형, 통합형이 조직유효성 요인인 이직의도 과의 영향관계를 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 갈등관리 유형인 분할형은 조직유효성 속성의 이직의도에 정(+)의 영향을 주지 않는 것으로 ($\beta=-1.917$, $CR=0.055$) 나타났다. 하지만 회피형의 경우 이직의도에 정(+)의 영향을 주었으며($\beta=2.484$, $CR=0.013$), 마지막으로 통합형 또한 조직유효

성의 속성 중 이직의도에 정(+)의 영향을 주는($\beta=2.848$, $CR=0.004$)것으로 나타났다.

2) 갈등관리 유형과 커뮤니케이션의 관계

갈등관리 유형의 분할형, 회피형, 통합형이 커뮤니케이션의 요인인 상호작용관리, 자기표현력에 미치는 영향 관계를 분석한 결과는 다음과 같다.

(1) 갈등관리 유형(분할형, 회피형, 통합형)과 상호작용관리

종사원들의 갈등관리 요인 중 분할형, 회피형, 통합형이 커뮤니케이션의 상호작용관리와의 영향관계를 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 갈등관리 유형인 분할형은 커뮤니케이션 속성의 상호작용관리에 부(-)의 영향을 주는 것으로 ($\beta=-1.187$, $CR=0.235$) 나타났다. 또한 회피형의 경우도 부(-)의 영향을 주었으며($\beta=-1.497$, $CR=0.134$), 마지막으로 통합형 또한 부(-)의 영향을 주는($\beta=-0.709$, $CR=0.479$)것으로 나타났다.

(2) 갈등관리 유형(분할형, 회피형, 통합형)과 자기표현력

종사원들의 갈등관리 요인 중 분할형, 회피형, 통합형이 커뮤니케이션의 상호작용관리와의 영향관계를 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 갈등관리 유형인 분할형은 커뮤니케이션 속성의 상호작용관리에 부(-)의 영향을 주는 것으로 ($\beta=-1.162$, $CR=0.245$) 나타났다. 또한 회피형의 경우도 부(-)의 영향을 주었으며($\beta=-1.171$, $CR=0.024$), 마지막으로 통합형 또한 부(-)의 영향을 주는($\beta=-1.042$, $CR=0.397$)것으로 나타났다.

3) 커뮤니케이션과 조직유효성의 관계

커뮤니케이션의 요인인 상호작용관리, 자기표현력이 조직유효성의 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향 관계를 분석한 결과는 다음과 같다.

(1) 커뮤니케이션의 요인(상호작용관리, 자기표현력)과 직무만족

종사원들의 커뮤니케이션의 요인인 상호작용관리, 자기표현력이 조직유효성 요인인 직무만족 과의 영향관계를 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 커뮤니케이션의 요인인 상호작용관리는 조직유효성 속성의 직무만족에 정(+)의 영향을 주었으며($\beta=2.032$, CR=0.042), 또한 자기표현력 요인역시 조직유효성의 속성 중 직무만족에 정(+)의 영향을 주는($\beta=2.236$, CR=0.025)것으로 나타났다.

(2) 커뮤니케이션의 요인(상호작용관리, 자기표현력)과 조직몰입

종사원들의 커뮤니케이션의 요인인 상호작용관리, 자기표현력이 조직유효성 요인인 조직몰입 과의 영향관계를 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 커뮤니케이션의 요인인 상호작용관리는 조직유효성 속성의 조직몰입에 정(+)의 영향을 주었으며($\beta=2.125$, CR=0.034), 또한 자기표현력 요인역시 조직유효성의 속성 중 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는($\beta=2.258$, CR=0.022)것으로 나타났다.

(3) 커뮤니케이션의 요인(상호작용관리, 자기표현력)과 이직의도

종사원들의 커뮤니케이션의 요인인 상호작용관리, 자기표현력이 조직유효성 요인인 이직의도 과의 영향관계를 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 커뮤니케이션의 요인인 상호작용관리는 조직유효성 속성의 이직의도에 정(+)의 영향을 주었으며($\beta=2.224$, CR=0.025), 또한 자기표현력 요인역시 조직유효성의 속성 중 이직의도에 정(+)의 영향을 주는($\beta=2.207$, CR=0.027)것으로 나타났다.

이러한 가설검증 결과는 <표 4-10> 과 같다.

<표 4-10> 구조방정식 모형에 따른 가설검증 결과

가설	경로	표준화 계수	S.E.	C.R. ^a	p-value	채택여부
H1-1-1	분할형 → 직무만족	-1.353	.714	-1.896	.058	기각
H1-1-2	분할형 → 조직몰입	-.685	.415	-1.651	.099	기각
H1-1-3	분할형 → 이직의도	-1.783	.930	-1.917	.055	기각
H1-2-1	회피형 → 직무만족	5.826	2.346	2.483	.013	채택
H1-2-2	회피형 → 조직몰입	3.290	1.371	2.400	.016	채택
H1-2-3	회피형 → 이직의도	7.632	3.073	2.484	.013	채택
H1-3-1	통합형 → 직무만족	.501	.167	2.995	.003	채택
H1-3-2	통합형 → 조직몰입	.257	.108	2.386	.017	채택
H1-3-3	통합형 → 이직의도	.596	.209	2.848	.004	채택
H2-1-1	분할형 → 상호작용관리	-.628	.529	-1.187	.235	기각
H2-1-2	분할형 → 자기표현력	-.354	.304	-1.162	.245	기각
H2-2-1	회피형 → 상호작용관리	-1.213	.810	-1.497	.134	기각
H2-2-2	회피형 → 자기표현력	-.542	.463	-1.171	.241	기각
H2-3-1	통합형 → 상호작용관리	-.297	.420	-.709	.479	기각
H2-3-2	통합형 → 자기표현력	-.255	.245	-1.042	.297	기각
H3-1-1	상호작용관리 → 직무만족	2.023	.996	2.032	.042	채택
H3-1-2	상호작용관리 → 조직몰입	2.605	1.226	2.125	.034	채택
H3-1-3	상호작용관리 → 이직의도	2.886	1.500	2.224	.039	채택
H3-2-1	자기표현력 → 직무만족	7.577	3.485	2.236	.025	채택
H3-2-2	자기표현력 → 조직몰입	9.337	4.176	2.258	.022	채택
H3-2-3	자기표현력 → 이직의도	1.511	5.215	2.207	.027	채택

모형 적합도 $\chi^2 = 1213.676$ (df=438, p<.000)
GFI=0.917, AGFI=0.908, RMR=0.031, NFI=0.903, CFI=0.937, RMSEA=0.047

aCR(Critical Ratio= t-value)은 절대값으로 표기.

*p< 0.05, **p<0.01

3. 가설검증의 요약

가설1의 검증에서는 호텔종사원의 갈등관리 유형이 조직유효성에 부분적 영향을 주는 것으로 나타났다. 세부적 검증을 살펴보면, 분할형은 다른 사람의 욕구나 관심은 무시하거나 희생시키면서 자신의 목적을 달성하려는 갈등관리 유형이라 할 수 있다. 이러한 요인의 특성상 조직유효성의 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 있어서 모두 유의하지 않은 영향관계를 갖고 있음을 확인할 수 있었다.

다음으로 통합형은 갈등결과에 만족할 수 있는 창조적이고 상호 수용 가능한 해결책을 찾기 위해 협력적인 유형이라 할 수 있다. 이러한 요인의 특성을 반영하듯 조직유효성의 세가지 요인 모두 영향관계를 나타내고 있어 채택된 것으로 조사 되었다.

마지막으로 회피형은 통합형, 분할형과는 달리 당면한 갈등문제를 다루는데 적극적으로 접근하지 않고 회피하는 행동을 말한다. 다소 의외의 결과 이기는 하지만 적극적인 표현 보다 오히려 회피하는 부분이 조직유효성에 정의 영향을 보여줌으로서 채택 현대 사회의 단면을 보이는 결과를 도출 되었다. 가설 1을 요약 하면 갈등관리 유형의 분할형을 제외한 회피형, 통합형 은 요인에 영향을 주는 것으로 분석 되어 가설 1은 부분 채택 되었다는 것을 확인 할 수 있었다.

가설2 의 경우 모두 기각된 결과를 확인 할 수 있었다. 검증 결과를 보면, 갈등관리 유형의 분할형의 경우 다른 사람의 욕구나 관심은 무시하거나 희생 시키면서 자신의 목적을 달성하려는 요인의 속성에서 원활하고 매끄러운 상호작용 패턴을 확립하고 유지할 수 있는 능력의 속성을 가진 상호작용 관리의 커뮤니케이션 요인에 영향관계에서 영향관계가 없음을 확인 하였다. 이는 분할형의 자기 중심적 요인을 커뮤니케이션과는 연관성이 없음을 보여 주는 결과로 생각 된다. 다음으로 회피형 및 통합형 역시 갈등관리에 있어 커뮤니케이션이 상호작용, 다양한 타인과의 대화를 리드하고 통제하는 능력을 의미 한다라는 속성을 지닌 자기 표현력 또한 갈등관리에 있어 영향관계가 없음을 검증결과로 보여주고 있다. 가설 2를 요약 하면 갈등관리 속성의 3가지의 분할형, 회피형, 통합형은 커뮤니케이션과는 영향관계가 없음을 확인 할 수 있었다.

가설3의 경우 하부가설 모두 채택되었다. 커뮤니케이션 속성인 원활하고 매끄러운 상호작용 패턴을 확립하고 유지할 수 있는 능력이며 위압적이지 않고 상호작용의 통제를 유지시킬 수 있는 상호작용관리 부분과 다양한 타인과의 대화를 리드하고 통제하는 능력을 의미한다. 또한 메시지를 명확하게 만들고 구성해 효율적이고 적절하게 표현해 낼 수 있는 주장 능력을 말하는 자기표현력 요인 모두 조직 유효성의 직무만족, 조직 몰입, 이직 의도 에 많은 영향

관계가 있음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 호텔의 특성상 종사원들의 갈등이 시작되기 전이라면 업무의 특성상 한 공간에서 이루어지는 업무가 많은 관계로 충분한 소통으로 인한 조직유효성을 높일 수 있다는 결과를 보여주고 있다. 가설 3를 요약 하면 커뮤니케이션 속성의 2가지의 요인인, 상호작용관리, 자기표현력 에서 조직유효성 요인과의 인과 관계에서 영향관계가 있음을 확인 할 수 있었다.

가설1에서 가설3까지의 내용을 정리하면 <표 4-11>과 같다.

〈표 4-11〉 가설검증 결과의 요약

가설	세부가설	채택 여부	가설검증 결과의 요약
H1 (가설1)	H1-1-1	기각	분할형은 다른 사람의 욕구나 관심은 무시하거나 희생시키면서 자신의 목적을 달성하려는 갈등관리 유형이다. 이러한 요인의 특성상 조직유효성의 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 있어서 모두 유의하지 않은 영향관계를 갖고 있음을 확인할 수 있었다.
	H1-1-2	기각	
	H1-1-3	기각	
	H1-2-1	채택	다음으로 통합형은 갈등결과에 만족할 수 있는 창조적이고 상호 수용 가능한 해결책을 찾기 위해 협력적인 유형이라 할 수 있다. 이러한 요인의 특성을 반영하듯 조직유효성의 세가지 요인 모두 영향관계를 나타내고 있어 채택된 것으로 조사 되었다.
	H1-2-2	채택	
	H1-2-3	채택	
	H1-3-1	채택	회피형은 통합형, 분할형과는 달리 당면한 갈등문제를 다루는데 적극적으로 접근하지 않고 회피하는 행동을 말한다. 다소 의외의 결과 이기는 하지만 적극적인 표현 보다 오히려 회피하는 부분이 조직유효성에 정의 영향을 보여줌으로서 채택 현대 사회의 단면을 보이는 결과를 도출 되었다.
	H1-3-2	채택	
	H1-3-3	채택	
H2 (가설2)	H2-1-1	기각	분할형의 자기중심적 요인을 커뮤니케이션과는 연관성이 없음을 보여 주는 결과로 생각 된다.
	H2-1-2	기각	
	H2-2-1	기각	회피형 갈등관리에 있어 커뮤니케이션이 상호작용, 다양한 타인과의 대화를 리드하고 통제하는 능력을 의미한다는 속성을 지닌 자기 표현력 또한 갈등관리에 있어 영향관계가 없음을 검증결과로 보여주고 있다.
	H2-2-2	기각	
	H2-3-1	기각	통합형 역시 갈등관리에 있어 커뮤니케이션이 상호작용, 다양한 타인과의 대화를 리드하고 통제하는 능력을 의미한다는 속성을 지닌 자기 표현력 또한 갈등관리에 있어 영향관계가 없음을 검증결과로 보여주고 있다.
	H2-3-2	기각	
H3 (가설3)	H3-1-1	채택	커뮤니케이션 속성인 원활하고 매끄러운 상호작용 패턴을 확립하고 유지할 수 있는 능력이며 위압적이지 않고 상호작용의 통제를 유지시킬 수 있는 상호작용관리 부분과 다양한 타인과의 대화를 리드하고 통제하는 능력을 의미한다.
	H3-1-2	채택	
	H3-1-3	채택	
	H3-2-1	채택	메시지를 명확하게 만들고 구성해 효율적이고 적절하게 표현해 낼 수 있는 주장 능력을 말하는 자기표현력 요인 모두 조직 유효성의 직무만족, 조직 몰입, 이직 의도 에 많은 영향 관계가 있음을 알 수 있었다.
	H3-2-2	채택	
	H3-2-3	채택	

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약 및 시사점

호텔조직체계에 있어서 서비스의 생산은 곧 호텔 전체적 이윤이라고 말할 수 있다. 이러한 서비스의 원활한 생산을 위하여 호텔내의 조직 갈등에 대한 연구가 필요한 시점이며 이러한 갈등요인에 의한 조직유효성이 고객지향성과 조직 성과가 수반되어 가고 있는 것이 현대의 호텔 산업이라 할 것이다.

본 연구의 목적에서 보듯이 호텔 조직에서의 갈등에 관한 개념과 의의에 대하여 문헌연구를 통하여 이해하고, 조직에서의 갈등이 종사원의 조직유효성에 미치는 영향을 규명하는 것이다. 이러한 영향 관계에서 커뮤니케이션이 어떠한 영향을 주는지에 대한 규명을 통해 기대효과는 물론 호텔 경영자 또는 관리자가 호텔 조직에서 발휘되는 종사자의 조직 유효성에 대한 이해를 높이고, 이를 기반으로 종사자의 행동을 전환시키기 위한 실무적 방안 모색을 위한 유용한 객관적 자료를 제공할 수 있을 것으로 판단되는 유의미한 결과를 도출 하였다.

첫째, 이론적 배경을 기초로 도출된 연구의 개념적 모델에 기초하여 연구모형과 연구가설을 설정, 조사대상자의 일반사항, 호텔 종사자의 조직갈등요인, 커뮤니케이션의 역할 및 조직유효성을 측정하였다.

둘째, 수집된 설문자료에 대한 분석방법은 각 변수들에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석, 신뢰도 분석을 수행하였다. 즉 수집된 자료의 빈도분석, 신뢰도 분석, 탐색적 요인분석, 확인적 요인 분석, 상관관계분석, 가설 검증을 SPSS 18.0 과 AMOS 7.0 통계프로그램을 활용 변수들 간의 영향관계 및 전체적 모형에 대해 최대우도법 검증을 실시하였다. 이러한 실증 분석에 의한 결과를 제시해보면 아래와 같다.

일반 기업들과는 추구하는 목적이 다른 호텔기업에서 미래에 대한 불확실성을 극복하고 지속적 성장을 하기 위해서는 호텔 종사자들 간의 관계형성 및 소통이 미래의 경영환경 변화에 대응해 갈 수 있는 필수 요소라 하겠다.

이러한 맥락에서 호텔종사자 역시 미래 지향적인 조직의 달성을 위하여 조직

내 있는 갈등요인을 파악하여 경영활동에 일익을 담당 하여야 할 것이다. 이러한 요인을 세분화하여 인 바운드 고객 천만 시대에 맞는 조직유효성을 구축 호텔기업의 경쟁력으로 발전시켜야 할 것이다.

본 연구의 목적은 현재 호텔기업에서 근무하고 있는 종사자들에게 조직 갈등 관리 요인을 각인 시키고 이러한 환경을 개선시켜 커뮤니케이션 및 조직유효성에 미치는 영향관계를 분석하여 실무에 적용가능한 시사점을 도출하고자 하였다. 본연구의 실증분석 결과를 토대로 확인된 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 조사대상자들의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시한 결과 응답자의 성별은 남자가 141명(49.3%)으로 여자가 145명(50.7%)으로 나타났다. 연령은 20대가 111명(38.8%), 30대가 96명(33.6%), 40대가 64명(22.4%), 50대 이상이 15명(5.2%) 호텔기업 특성상 20-30대가 가장 많은 것으로 분석 되었으며 교육수준에 있어서는 고등학교 졸업이 57명(19.9%), 대학 졸업이 200명(69.6%), 대학원 이상이 29명(10.1%)으로 대학교 재학이상이 80%이상을 점유하고 있어 다른 형태의 환대산업과는 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 직급으로는 계약직 73명(25.5%), 사원 113명(39.5%), 주임급 59명(20.6%), 업장 주방장 혹은 지배인급 25명(8.7%), 과장이상 16명(5.6%)으로 나타났다. 근무부서에 대한 분석으로는 식음료부 63명(22.0%), 조리부 170명(59.4%), 기타 53명(18.5%), 으로 조사되었으며 직원들의 근속년수로는 1-3년 미만의 직원이 116명(40.6%), 4년 이상 7년 미만은 80명(28.0%), 8년 이상 11년 미만은 28명(9.8%), 12년 이상 15년 미만은 27명(9.4%), 16년 이상은 35명(12.2%)로 나타났다. 경영방식으로는 독립호텔 근무자가 210명(73.4%), 체인호텔 근무자가 76명(26.6%)로 확인 되었다.

둘째, 연구 개념에 대한 신뢰도 및 타당도 분석결과 호텔종사자의 갈등관리요인, 커뮤니케이션, 조직유효성의 각 연구 개념에 대한 신뢰도가 매우 높은 것으로 분석 되었다.

셋째, 전체 연구 개념을 투입한 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석을 통한 구성타당도를 분석한 결과 각 연구 개념들이 충분히 구성타당도를 지니고 있는 것으로 밝혀졌다. 탐색적 요인분석결과 종사자의 조직 갈등관리 유형은 분할형, 회피형, 통합형으로 3개의 구성개념으로 이루어지고, 커뮤니케이션은 상호

작용 관리, 자기표현력 으로 2개의 구성개념을, 조직유효성은 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등 3개의 구성개념으로 드러났다.

넷째, 호텔종사자의 조직 갈등관리 유형과 커뮤니케이션, 조직유효성 간의 영향관계를 검증하기 위하여 AMOS 7.0을 사용하였으며, 최대우도법을 적용하여 적합성을 검증한 결과, $\chi^2=1213.676(df=438, p=0.000)$, Normed- $\chi^2=2.771$, GFI= 0.917, AGFI= 0.908, RMR= 0.031, NFI= 0.903, CFI=0.937, RMSEA=0.047 의 값이 도출 되었다. 이러한 지수는 일반적인 평가 기준을 삼는 지표들과 비교할 때, 대체로 기준을 충족시키는 것으로 나타났기 때문에 전반적으로 연구 개념들 간의 구조적 영향관계를 설명하기에 적합한 것으로 판단할 수 있다.

다섯째, 호텔식종사자의 조직 갈등관리유형 요인이 조직유효성에 영향을 미칠 것이라는 연구가설 1을 분석한 결과 호텔식종사자의 조직 갈등 관리 유형 요인은 조직유효성에 부분적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 김희기(2007), 강성관(2007)의 연구에서와 같이 갈등관리 가 단순히 조직의 피해를 최소화 하는 것이 아닌 조직을 발전시킬 수 있는 기능이 있다는 것을 보완하는 결과라고 할 수 있는 연구 결과가 도출 되었다.

여섯째, 갈등관리유형 요인이 커뮤니케이션에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 분석한 결과 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 갈등관리 유형자체로는 커뮤니케이션에 영향관계가 없다는 결론으로 보다 직접적인 요인을 개발 관리하여야 한다는 결과를 도출한 것이다. 마지막으로 커뮤니케이션이 조직유효성에 영향관계를 검증하는 가설 3은 하부가설 모두 정(+)의 영향이 있다는 결과를 도출 하였다.

이러한 연구의 결과를 바탕으로 확인된 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 호텔기업을 대상으로 한 연구 중 호텔종사원의 조직 갈등 관리요인에 관한 연구는 매우 저조한 상태에 있다. 또한 관련 자료조차 많지 않은 상황에서 본 연구는 다른 조직의 선행연구를 바탕으로 종사자의 갈등관리요인을 연구하였고 선행연구에 따른 변수에 의해 조직 갈등관리유형과 커뮤니케이션, 조직유효성과의 영향관계를 분석하고 성과 요인을 도출하여 연구모형을 제시함으로써

추후 조직 갈등 관리요인과 커뮤니케이션, 조직유효성과의 관계로 인한 경영기초 자료로 사용되어질 수 있을 것이다.

둘째, 호텔종사자의 커뮤니케이션이 조직유효성에 영향을 주고 있다는 분석 결과는 Cupach & Canary(1997)의 연구와 동일한 맥락에서 연구한 장해순(2003)의 결과와 일치한 것으로써 조직유효성을 높일 수 있는 다양한 방법을 모색하여 실증적으로 반영하여야 할 필요성이 있다.

마지막으로 종합적 실증분석 결과, 갈등관리유형에 있어 커뮤니케이션 요인이 영향관계가 없다는 연구 결과는 갈등관리가 실행되어진다면 상호작용관리나 자기 표현력이라는 요인이 큰 의미가 없다는 결과를 나타내고 있다. 이것은 갈등관리 유형에는 새로운 해결 변수를 찾아야 한다는 시사점을 제공하고 있는 것으로 긴밀한 인간관계에서 감정적 갈등에 의한 또는 자발적 행동에 반하는 업무의 이전은 갈등요인을 증폭 시키는 요인이 될 수 있으므로 관리자는 효율적 업무 분장을 계획해야 할 것이다.

또한 연구의 주요변수인 조직유효성과 갈등관리 유형에서는 분할형을 제외한 회피형, 통합형이 유의한 영향을 보였으며, 커뮤니케이션 변수의 상호작용관리, 자기표현력 요인은 모두 유의한 영향을 보였다. 이러한 결과는 요인의 특성을 잘 설명하고 있다고 볼 수 있는데, 분할형은 다른 사람의 욕구나 관심은 무시하거나 희생시키면서 자신의 목적을 달성하려는 갈등관리 유형이므로 이러한 유형은 조직유효성에 좋지 않다는 시사점으로 갈등요소를 최소화하기 위하여 보상적인 부분을 더욱 보강해야 할 것이다. 이는 조직유효성의 여러 가지의 갈등요소를 해결하기 위해서 직원간 관계형성이 매우 중요한 요인이라는 것을 실증적 결과로 도출 한 것으로 경영자는 장기적 안목에서 직원들의 유대관계를 증진 시킬 수 있는 프로그램을 개발 적용해야 할 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 호텔종사자를 대상으로 조직 갈등관리유형과 커뮤니케이션, 조직유효성과의 관계를 규명 하였으나, 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 따라서 이와 관련하여 미래의 후속 연구를 위한 제언을 제시하고자 한다.

첫째, 방법론 측면에서 볼 때, 지역적으로 서울시내에 위치한 특 1급 호텔만 조사하였다는 한계성을 지닌다. 대표성을 갖고 있다고 볼 수 있지만 지방의 중소형 호텔에서도 이러한 연구가 병행되어 진다면 가치 있는 자료가 될 것 같다. 그러므로 향후 연구에서는 이런 문제점을 보완하기 위하여 연구의 범위를 전국으로 확대하여 연구한다면 조직 갈등 관리 요인에 의한 다양한 변수를 개발 하는것 또한 필요하며 할 수 있는 보편적 틀을 만들 수 있다고 판단된다.

둘째, 본 연구에서는 호텔종사자의 조직 갈등관리유형 및 커뮤니케이션, 조직유효성과의 관계를 측정하였다. 따라서 향후 연구에서는 고객입장에서의 고객 지향적 호텔기업 경영에 대한 기준 및 만족도를 연구해보는 것 또한 의미 있는 연구라고 판단된다.

마지막으로 조직 갈등 관리 유형에 대한 연구가 환대산업에서는 많이 이루어지고 있지 않은 관계로 새로운 변수를 추출해 다양한 방법에 의한 평가척도를 개발하여 다양한 초기유효성, 조직 성과요인을 찾아내어 보다 효율적인 호텔종사자를 양산하여 불투명한 미래의 경영활동에 대비해 호텔 조직을 견고히 하는 계기가 될 수 있을 것으로 판단된다.

【참 고 문 헌】

1. 국내문헌

- 강성관. (2007). 호텔 부서 간 갈등과 조직 유효성 연구-연회판촉팀 서비스팀 간 갈등관리 조절효과를 중심으로. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 강정대. (1987). 『현대경영조직론』. 서울: 전영사.
- 구연원. (2006). 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 용인대학교 대학원 박사학위논문.
- 권순일. (1999). 『조직행위론』. 서울: 세종출판사.
- 김계수. (2007). 『AMOS 구조방정식 모형분석』. 서울: SPSS 아카데미.
- 김난실. (2002). 의약분업 정책결정과정에서의 참여자간 갈등구조에 관한연구. 대전대학교 대학원 박사학위논문.
- 김남수. (1993). 갈등원인과 직무태도에 있어서 조정체계의 조절효과에 관한 실증연구. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 김대권, 박원기. (1999). 호텔조직 내 갈등발생 원인에 관한 이론적 연구. 『호텔경영학연구』, 8(1), pp.65-80.
- _____. (2000). 호텔종사자 직무만족 요인에 관한 이론적 고찰. 『관광정책학연구』, 48(3), pp.169-181.
- 김대수. (2000). 병원조직의 갈등원인과 관리방안에 관한 연구. 동의대학교 대학원박사학위논문.
- 김성필. (2005). 조직 내 효율적 갈등관리에 관한 실증적 연구. 연세대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김세리. (2005). 외식업의 리더십 임파워먼트와 조직유효성연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김세연. (2005). 커뮤니케이션 능력이 갈등해결전략과 매체이용에 미치는 영

향. 연세대학교 대학원 석사학위논문.

- 김수연. (2009). 호텔리더십의조직유효성연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김양현. (2008). 고등학교 교사의 갈등관리 전략과 의사소통 능력 간의 관계. 부경대학교 대학원 석사학위논문.
- 김영희. (1999). 유아의 또래간 갈등해결전략에 관한 연구. 서울여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 김은미. (2002). 사회적 커뮤니케이션 성향과 매스미디어 이용. 『언론과 사회』, 10(4), pp.121-151.
- 김인순. (2002). 간호사의 갈등관리 방법으로서의 협상에 관한 연구. 대전대학교 대학원 박사학위논문.
- 김창한. (2006). 호텔 매니저의 서번트 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향. 안양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김희기. (2007). 호텔 레스토랑 구성원의 갈등이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국조리학회지』, 13(4), pp.279-292.
- 김희기. (2007). 호텔 레스토랑 종사원 갈등관리가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 박사학위 논문.
- 나준태, 박재희. (2004). 갈등해결의 제도적 접근. 『한국행정연구소』, pp.8-21.
- 박경곤. (2004). 조리숙련 형성 교육프로그램 개발. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박세환. (2001). 토론능력의 구성개념 및 척도의 타당성 연구: 대학생 참여자를 중심으로. 『한국언론학보』, 46(1), pp.147-196.
- 박연호. (2003). 『행정학신론』. 서울: 박영사.
- 배병렬. (2005). 『LISREL 구조방정식 모델-이해와 활용』. 서울: 청람.
- 변삼석. (2001). 한국 시민사회의 갈등에 관한 연구-국가, 정치사회, 시민사회

의 갈등관계를 중심으로. 부산대학교 대학원 박사학위논문.

신유근. (1998). 『조직론』. 서울: 다산출판사.

신철우. (1998). 『조직행동론』. 서울: 문영사.

연제익. (2005). 조직 내 구성원의 커뮤니케이션 능력과 커뮤니케이션 만족, 직무만족 및 조직 일감과의 관계. 경희대학교 대학원 석사학위논문.

오두범. (1994). 『조직커뮤니케이션 원론』. 서울대학교 출판사.

오미영. (2006). 『커뮤니케이션이란 무엇인가?』. 서울: 커뮤니케이션 북스.

오석태. (2005). 호텔 조리사 집단의 문화유형과 조직유효성의 차이연구: 특1급 호텔조리사 집단을 중심으로. 『호텔경영학연구』, 14(4), pp.77-94.

오석홍. (2005). 『조직이론』. 서울: 박영사.

원용희. (1992). 호텔종사원의 직무만족과 서비스 제공수준 및 성과에 관한 연구: 서울지역 특1급 호텔을 중심으로. 세종대학교 박사학위논문.

유기현. (2003). 『조직행동론』. 서울: 무역경영사.

윤혜미. (1991). 인간 봉사 조직에서의 갈등관리. 『보건사회논집』, 11(1), pp.42-57.

이권혁. (2007). 조직 내의 커뮤니케이션의 유형과 갈등관리방식의 관계에 관한 연구. 단국대학교 대학원 석사학위논문.

이상희. (2003). 호텔 식음료직원의 개인 특성이 상사-부하간 교환관계, 부하 직원의 갈등지각 및 커뮤니케이션의 개방성에 미치는 영향. 세종대학교 대학원 석사학위논문.

이재규, 김정국, 군중생. (1996). 『인적자원관리론』. 서울: 문영사.

이창원, 전주상. (2003). 갈등 당사자의 상대적 지위와 개인간 갈등의 관리방식. 『한국행정연구소』, 37(2), pp.1-19.

장동운. (1997). 『갈등관리』. 서울: 무역경영사.

장동운. (2001). 한·캐나다 개인 간 갈등관리스타일의 비교연구. 『인사관리연구』, 25(1), pp.139-140.

장상준. (2009). 호텔 주방 부서장의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향. 『관광연구』, 23(1), pp.321-336.

장해순. (2003). 갈등관리 전략에 대한 상호인식과 커뮤니케이션 능력이 상호 관계에 미치는 영향. 경희대학교 대학원 박사학위논문.

정세종. (2005). 경찰조직내 갈등관리방식이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 동국대학교 대학원 박사학위논문.

정수진, 김양호. (2005). 『현대조직행동론』. 서울: 삼우사.

정연홍. (2004). 호텔레스토랑의 부서간 갈등수준이 서비스 품질에 미치는 영향. 경기대학교 대학원 박사학위논문.

정용주. (2006). 갈등관리 유형이 리더신뢰와 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.

천태윤. (2005). 『갈등관리와 협상 전략론』. 서울: 선학사.

최경준. (2004). 호텔 객실팀과 객실판촉팀간 갈등 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문.

최성기. (2010). 외식산업 종사원의 교육훈련이 전이성과와 조직유효성에 미치는 영향. 강릉원주대학교 대학원 박사학위논문.

최영욱. (1997). 조직 구성원의 갈등 지각 요인과 관리방안에 관한 연구. 조선대학교 대학원 석사학위논문.

최혜진. (2004). 『갈등의 구조와 전략』. 서울: 도서출판두남.

추 헌. (1995). 『경영조직론』. 서울: 박영사.

한제인. (1994). 아동의 사회측정 지위에 따른 갈등해결유형 사용에 따른 연구. 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문.

허경호. (2003). 포괄적 대인 의사소통 능력 척도개발 및 타당도 검증. 『한국언론학보』, 47,(6), pp.34-50.

- 허선희. (2005). 대학생의 이성관계에서 의사소통유형에 따른 애착 및 갈등해결 전략의 차이. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 홍규선. (2005). 항공사와 여행사간의 갈등관리 전략에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍기선. (1998). 『커뮤니케이션론』. 서울: 나남출판.

2. 국외문헌

- Albaness, & Van, F. (1983). *Organizational behavior : A managerial viewpoint*. Chicago, Dryden Press.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1994). *Management*. Mcgraw-Hill, 2nd.
- Bluedorn, A. C. (1994). A unified model of turnover from organizations. *Human Relation*, 35(2), pp.135-153.
- Brockner, J. (1998). The effects of work layoffs on survivors: research, theory, and practice. *Research in Organizational Behavior*, 10, pp.56-70.
- Canary, D. J., & Spitzberg, B. H. (1990). A Model of the Perceived Competence of Conflict Strategies. *Human Communication Research*, 15(4), pp.630-649.
- _____. Cupach, W. R., & Serpe, R. (1987). A competence-based approach to examine interpersonal conflict : test of longitudinal model. *communication research*, 28, pp.79-104.
- Ceagala, D. J. (1981). Interaction involvement: A cognitive dimension of communicative competence. *communication Education* 30, pp. 109-130.
- Cooper, & Marshall, (1998). *The Stress Check : Coping With Stresses of Life and Work*. Englewood Cliffs, New York, Prentice-Hall , Karask.
- Cupach, W. R., & Canary, D. J. (1997). *Competence in interpersonal conflict*. New York. McGraw-Hill.
- Daniel, R. (1982) *Designing Organizations: A Macro Perspective*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc.
- Dant, P. R., & Schul, L. P. (1992). Conflict Resolution Process in

- Contractual Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 56(Jan), pp.7–11.
- Dublin, A. J. (1984). *Human Relations: A Job Oriented-Approach*. 3rd, Publishing Company Inc.
- Greenberg, J., & Baron, A. (1995). *Behavior in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-hall, 5th ed.
- Hicks, H. G., & Gullet, (1987). *Management*. McGraw-Hill Inc.
- Holt, N. C. L. (1984). The relation between individual vocational needs and work environment reinforcers in sample of food Service work(unsatisfaction), University of Minnesota Dissertation.
- Jones, R. E., & White, C. S. (1985). Relationships among personality, conflict resolution styles, and task effectiveness. *Group Organization Studies*, pp.152–167.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), pp.976–994.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1985). *Organizations*. New York, John Wiley & Sons Inc.
- Melanie, & Rinaldi, (2001). Conflict strategies and resolutions: peerconflict in an integrated early childhood classroom. *Early Childhood Research*, 11, p881.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp.61–98.
- Parasuraman, A., Zeithamal, V. A. & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 31(1), pp.111–124.
- Parks, M. R. (1985). *Interpersonal communication and The quest for personal competence*. Handbook of interpersonal communication.
- Pizam, A., & Chandraseker. V. (1983). *You Do Liked, You work*. The H.R.A. Quarterly.
- Price, J. L. (1997). *Organizational Effectiveness: An inventory of Propositions*. Homewood, CA, Richard D. Irwin.
- Rahim, M. A., & Bonoma, (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Report*, 44, pp.323–344.
- Rahim, M. A. (1985). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations*, p.84.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Design and Application of Organization*, Englewood Cliffs. New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- _____. (1993) *Organizational Behavior(6th ed)*. Prentice-Hall Inc.
- _____. Millette, B. Cacioppe, R. & Waters-Marsh, T. (1998). *Organizational Behaviour: Leading and Managing In Australia and NewZealand*. Sydney, Prentic Hall.
- Rubin, R. B. (1990). *Speech Communication: Essays tocommemorate the 75th anniversary of the Speech Communication Association*. In G. H. Phillips & J. T. Wood (Eds.) *Communication competence*, pp.94–129.
- Schermerhorn, J. R., & Hun, (1997). *Organizational Behavior*. John Wiley and Sons, Inc, NY.
- Steel, R., & Ovalle, N. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee

turnover. *Journal of Applied Psychological*, 69(4), pp.673-686.

Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1990). *Organizational Behavior and performance* Goodyear. Publishing Company, Inc.

Wiemam, J. M., & Backlund, P. (1980) Current theory and research in communicative competence. *Revies of Educational Research*, 50, pp.185-199.

_____.(1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*, 3, pp.195-213.

설문지

ID			
----	--	--	--

안녕하십니까?

본 연구는 호텔 종사자를 대상으로 "갈등관리 유형에 따른 커뮤니케이션이 조직 유효성에 미치는 영향"에 관한 연구를 위한 설문지입니다.

설문에 대한 응답내용은 오직 본인의 연구목적으로만 사용되며, 모든 것은 익명으로 처리되기 때문에 특정 개인이나 불이익을 침해하지 않을 것을 약속 합니다. 설문에 대한 귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 저의 연구에 소중한 자료가 될 것입니다.

도움을 주심에 진심으로 감사드립니다.

2013년 5월24일

지도교수: 최 웅

조사자 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과
박 천 영

1. 다음은 갈등관리 유형에 대한 내용입니다. 귀하께서 각 항목에 적절하다고 생각하는 사항에 √를 하여주시기 바랍니다.

내 용	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
갈등관리 유형					
1 상대방과 의견차가 있을 때 내 입장을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
2 자신의 이익보다 상호 이익을 중요시한다.	①	②	③	④	⑤
3 내 입장의 타당성과 좋은 점을 보여주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4 불합리한 인사관리에도 회사의 결정에 따른다.	①	②	③	④	⑤
5 갈등이 사소할 경우 해결 될 때까지 기다린다.	①	②	③	④	⑤
6 상사가 과도한 업무를 지시할 경우 만족도를 극대화하기 위해 노력 한다.	①	②	③	④	⑤
7 회사에서 의견차이로 인한 갈등자체를 피한다.	①	②	③	④	⑤
8 자신의 이해관계 만족과 타인에 대한 경쟁우위를 확보한다.	①	②	③	④	⑤
9 상대방이 내 요구에 응하지 않을 때는 내 의지대로 처리한다.	①	②	③	④	⑤
10 갈등의 원인이 상대방에게 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 구성원 커뮤니케이션에 대한 내용입니다. 귀하께서 각 항목에 적절하다고 생각하는 사항에 √ 를 하여주시기 바랍니다.

3. 다음은 조직유효성에 대한 내용입니다. 귀하께서 각 항목에 적절하다고 생각하는 사항에 √ 를 하여주시기 바랍니다.

4. 다음은 귀하의 인구통계학적 특성에 대한 질문내용입니다.

1) 귀하의 성별은 ? ① 남자 ② 여자

내 용	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
구성원 커뮤니케이션					
1 문제 해결을 위해 직원의 의견을 존중한다.	①	②	③	④	⑤
2 동료들과 상호협력하며 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
3 업무에 관한 의사결정은 동료들과 협의하여 결정한다.	①	②	③	④	⑤
4 갈등상황에서 상대방에게 도움이 되는 대화를 한다.	①	②	③	④	⑤
5 회사에서 개인적인 생각이나 느낌을 자유롭게 표현한다.	①	②	③	④	⑤
6 의사표현 시 상황에 맞는 어휘를 적절하게 사용한다.	①	②	③	④	⑤
7 상대방을 이해시키기 위해 상호 협력한다.	①	②	③	④	⑤
8 호텔 내의 분위기는 구성원들 간의 상호관계를 중요시 한다.	①	②	③	④	⑤
9 업무수행을 하는데 필요한 정보를 제공한다	①	②	③	④	⑤
10 직급에 관계없이 자유롭게 의사소통 한다.	①	②	③	④	⑤
11 상대방의 의견을 경청하고 이해하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
12 호텔은 직원들 간에 정보교환이 원활한 편이다.	①	②	③	④	⑤
13 상대방의 말에 호응해 준다.	①	②	③	④	⑤
14 업무상의 문제를 해결하기 위해 효과적으로 대화한다.	①	②	③	④	⑤
내 용	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
조직유효성					
1 나는 내가 일하는 회사에 만족 한다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 나의 업무에 전반적으로 만족 한다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 내가 하고 있는 일이 값어치가 있는 일이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 우리 회사에서 가족애를 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 정말로 우리 회사의 문제를 내 자신의 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 우리 회사에 강한 소속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 감정적으로 우리 회사에 상당한 애정을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 우리 회사에서 평생 일하고 싶다	①	②	③	④	⑤
9 나는 가끔 회사를 그만두고 싶은 충동을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 다른 회사로의 이직을 심각하게 고려하고 있다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 현재보다 여건히 나빠진다면 이 회사를 그만둘 것이다.	①	②	③	④	⑤
12 나는 현재 회사에 만족하지만 다른 회사에 일하고 싶다는 생각을 한다.	①	②	③	④	⑤

2) 귀하의 나이는?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

3) 귀하의 학력은?

- ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원이상

4) 귀하의 근무 부서는?

- ① 조리부서 ② 식음료 부서 ③ 객실부서 ④관리부서

5) 귀하의 직위는?

- ① 사원 ② 주임 ③ 계장 ④ 대리 ⑤ 과장이상

6) 귀하의 호텔 근무 년 수는?

- ① 5년 미만 ② 5~10년 ③ 10~15년 ④ 15년 이상

7) 귀사의 호텔 경영방식은?

- ① 체인 호텔 ② 로컬 호텔(국내 브랜드)

-소중한 시간 내주셔서 감사드립니다.-

ABSTRACT

A Study on Organizational Effectiveness by Conflict Management Style on Communication

- Focus on the Five star Hotels in Seoul -

Park, Chun Young

Major in Food Service Management

Dept. of Hotel, Tourism and Restaurant
Management

Graduate School of Business Administration

Hansung University

The rapid industrialization leads a number of conflict at the human life also at the hospitality industry it also faces some of conflict among hotel employees thus the organization should solve this difficulty for positive outcome in the future.

Conflict management, organizational effectiveness and communication have common key points which are highly impact on organization structure. Thus, find out the relationship among these factors would be helpful to employees control and management in and out of hotel industry especially it will related on hotel employees' achievement and satisfaction for further development.

This study is focused on organizational effectiveness by conflict

management style on communication from changeable hotel organization's management environment.

The purpose of this study is find out organizational conflict management factor for improving hotel environment as well as by analyzing influence relationship between communication and organizational effectiveness it lead practical implication.

According to an empirical analysis the results are following.

First, for the demographic factor it applies frequency analysis.

Second, according to credibility and validity analysis the hotel employee's conflict management factor, communication and organizational effectiveness show high level of credibility.

Third, from an exploratory factor analysis the employees' organizational conflict management style is dividing into 3 type such as separate type, avoidant type and integrated type. The communication is dividing into interaction management, self-expression and the organizational effectiveness is dividing into job satisfaction, organizational commitment and job-change intension.

Fourth, for the analyzing the impacts of hotel employees' organization conflict management style, communication and organizational effectiveness it applies AMOS 7.0 (maximum likelihood) then from the suitability analysis result it shows as $\chi^2=1213.676(df=438, p=0.000)$, Normed- $\chi^2=2.771$, GFI=0.917, AGFI= 0.908, RMR= 0.031, NFI= 0.903, CFI=0.937, RMSEA=0.047.

Fifth, from hyphonthesis 1; the hotel employees' organization conflict management style will impacts on organizational effectiveness it shows partly impact on the organizational effectiveness.

Sixth, from hyphonthesis 2; the conflict management style will impact on communication it shows negative impact.

Finally, from hyphonthesis 3; the communication will impact on organizational effectiveness it shows positive impact.

According to above result the main implements are below.

First, there is lack of study on hotel employees' organization conflict

management factor at the hotel industry also with previous study this research applies organization conflict management style, communication and organizational effectiveness for analysis thus this study will be fundamental data on this area. As Sillars(1982), Go dae young(2008), Jung young joo(2006)suggested organization conflict management factors (separate type, avoidant type, integrated type) this study also suggests conflict management factor.

Second, 2 factors impacts on organizational effectiveness by hypothesis; hotel employees' communication impacts on organizational effectiveness. It shows same result with Cupach & Canary(1997)and Jang hae soon(2003) thus it needs to find out various way of leading organizational effectiveness for actual management.

Finally, for resolve conflict at the human relationship in the organization the manager should control with plan effective method. Without separate type the avoidant type and integrated type shows positive impacts on organizational effectiveness also communication variable; interaction management and self-expression factors show positive impact. As the result shows that the separate type is not good in the organizational effectiveness thus for reduce conflict the organization should offer compensation. Furthermore, the relationship among the employees is very significant thus for long-term business the organization should invent suitable program for obtain effective close fellowship.

【Key Words】 Conflict Management Style, Organizational Effectiveness, Communication, Five star Hotels