



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#) 

석 사 학 위 논 문

호텔 식음료 조직의 갈등이
조직성장에 미치는 영향

2013년



HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외 식 경 영 전 공

김 성 실

석 사 학 위 논 문
지도교수 최 응

호텔 식음료 조직의 갈등이
조직성과에 미치는 영향

The Effects of the Conflict of Hotel Food and Beverage
Organization on the Organizational Performance

2012년 12월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외 식 경 영 전 공

김 성 실

석 사 학 위 논 문

지도교수 최 응

호텔 식음료 조직의 갈등이
조직성장에 미치는 영향

The Effects of the Conflict of Hotel Food and Beverage
Organization on the Organizational Performance

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2012년 12월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외 식 경 영 전 공

김 성 실

김성실의 경영학 석사학위논문을 인준함

2012년 12월 일

심사위원장 _____인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인



국 문 초 록

호텔 식음료 조직의 갈등이 조직성과에 미치는 영향

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식 경영학과

외식경영전공

김 성 실

본 연구는 호텔조직구성원에 대한 갈등요인이 종사원의 고객지향성과 조직성과에 어떠한 영향을 주고 있는지를 알아봄으로써, 구성원들의 갈등을 효율적으로 관리하여 조직성과를 향상시킬 수 있는 유용한 시사점을 제시하고자 하는데 목적이 있다.

따라서 아직 많은 연구가 이뤄지지 않은 호텔조직에서의 갈등에 관한 개념과 의의에 대하여 문헌연구를 통하여 이해하고, 조직에서의 갈등이 종사원의 고객지향성과 조직성과에 미치는 영향을 규명하고자 선행연구의 측정지표를 이용하여 연구모형과 연구가설을 설정, 조사대상자의 일반사항, 호텔 종사자의 조직 갈등요인, 고객 지향성, 조직성과를 측정하였으며 수집된 자료의 빈도분석, 신뢰도 분석, 탐색적 요인분석, 가설 검증을 SPSS 18.0 통계프로그램을 활용 변수들 간의 영향관계를 검증 하였다. 이러한 실증 분석에 의한 결과를 제시해보면 아래와 같다.

첫째, 연구 개념에 대한 신뢰도 및 타당도 분석결과 호텔종사자의 갈등요인, 고객지향성, 조직성과의 각 연구 개념에 대한 신뢰도가 매우 높은 것으로 분석 되었다.

둘째, 전체 연구 개념을 투입한 탐색적 요인분석을 통한 구성타당도를 분석한 결과 각 연구 개념들이 충분히 구성타당도를 지니고 있는 것으로 나타났다. 종사자의 조직 갈등은 업무갈등, 관계갈등, 보상갈등, 의사소통갈등, 감정적 갈등의 5개의 구성개념으로 이루어지고, 고객 지향성은 단일

구성개념을, 조직성과는 조직시민 행동, 조직몰입, 직무만족 등 3개의 구성개념으로 나타났다.

셋째, 각 변수의 요인을 이용한 기술 분석을 실시하여 각 요인의 중요도를 파악하여 제시하였다.

넷째, 호텔식종사자의 조직 갈등요인이 고객지향성에 영향을 미칠 것이라는 연구가설 1을 분석한 결과, 호텔식종사자의 조직 갈등요인은 고객 지향성에 부분적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 갈등관리가 단순히 조직의 피해를 최소화 하는 것이 아닌 조직을 발전시킬 수 있는 기능이 있다는 것을 보완하는 결과라고 할 수 있다.

다섯째, 고객지향성은 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 분석한 결과, 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 고객위주의 매출원을 갖고 있는 호텔 기업에서 본다면 당연한 결과로 받아들일 수 있지만 갈등적 요인 하에서 더욱 고객 지향성을 높여야 한다는 결과를 도출한 것이다.

여섯째, 조직 갈등요인이 조직성과에 영향관계를 검증하는 가설 3은 부분적으로 유의한 결과를 도출 하였다. 조직시민행동에 있어 관계갈등, 보상 갈등, 의사소통갈등은 유의한 영향관계를 나타냈으나 감정적 갈등 및 업무갈등은 기각된 것으로 조사 되었다. 또한 조직성과(조직몰입)에 대한 영향관계에서는 관계갈등, 보상갈등은 유의한 영향관계를 나타냈으나, 감정적 갈등, 업무갈등 및 의사소통갈등은 기각된 것으로 조사 되었고, 조직 성과(직무만족)에 대한 영향관계에서는 관계갈등은 유의한 영향관계를 나타냈으나, 감정적 갈등, 보상갈등, 업무갈등 및 의사소통갈등은 기각된 것으로 분석 되었다.

마지막으로 본 논문은 아직까지 많은 연구가 이루어지지 않은 호텔 식음료 조직 의 갈등요인과 고객지향성, 조직성과의 영향관계를 연구하여 구성원들의 갈등을 효율적으로 관리하여 조직성과를 향상시킬 수 있는 계기를 만들었다는 데 큰 의의가 있다

【주요어】 호텔종사자, 조직성과, 조직의 갈등, 고객지향성

목 차.

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 연구의 목적	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	4
제 2 절 연구의 방법 및 구성	5
제 2 장 이론적 고찰	8
제 1 절 조직 갈등	8
1. 갈등의 개념 및 정의	8
2. 조직 갈등	12
3. 조직 갈등의 요인	14
제 2 절 고객지향성	17
1. 고객지향성의 개념	17
2. 고객지향성의 측정요인	20
제 3 절 조직성과	24
1. 조직시민행동	24
2. 조직몰입	29
3. 직무만족	34
제 3 장 연구 설계	38
제 1 절 연구의 모형 및 가설의 설정	38
1. 연구의 모형	38
2. 가설의 설정	39

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구의 선정	43
1. 조직 갈등	43
2. 고객지향성	43
3. 조직성과	43
4. 설문지의 구성	44
제 3 절 표본의 설계 및 분석방법	45
1. 표본의 설계	45
2. 분석방법	46
 제 4 장 실증분석	 47
제 1 절 표본의 일반적 특성	47
제 2 절 측정변수의 기술 분석	48
1. 조직 갈등에 대한 인식도 분석	49
2. 고객지향성에 대한 인식도 분석	54
3. 조직성과 에 대한 인식도 분석	55
제 3 절 신뢰성 및 타당성 검증	58
1. 신뢰도 분석	58
2. 탐색적 요인분석	62
제 4 절 연구가설 검증	66
1. 가설 1의 검증	66
2. 가설 2의 검증	68
3. 가설 3의 검증	71
 제 5 장 결 론	 74
제 1 절 연구의 요약 및 시사점	74
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	77

【참고문헌】	78
【설 문 지】	92
ABSTRACT	97



【 표 목 차 】

<표 2-1> 갈등의 개념	11
<표 2-2> 갈등의 요인	16
<표 2-3> 고객지향성의 개념	19
<표 2-4> 고객지향성의 요인	23
<표 2-5> 조직시민행동의 개념	27
<표 3-1> 설문지의 구성	45
<표 3-2> 모집단의 규정 및 조사표본	46
<표 4-1> 인구통계학적 특성	47
<표 4-2> 관계갈등의 인식도 분석	49
<표 4-3> 감정적 갈등의 인식도 분석	50
<표 4-4> 업무 갈등의 인식도 분석	51
<표 4-5> 보상 갈등의 인식도 분석	52
<표 4-6> 의사소통 갈등의 인식도 분석	53
<표 4-7> 고객지향성에 대한 인식도 분석	54
<표 4-8> 조직시민행동에 대한 인식도 분석	55
<표 4-9> 조직몰입에 대한 인식도 분석	56
<표 4-10> 직무만족에 대한 인식도 분석	57
<표 4-11> 조직 갈등요인의 신뢰도 분석	58
<표 4-12> 고객지향성 속성의 신뢰도 분석	60
<표 4-13> 조직성과의 신뢰도 분석	61
<표 4-14> 조직 갈등에 대한 요인분석	62
<표 4-15> 고객지향성에 대한 요인분석	64
<표 4-16> 조직성과에 대한 요인분석	65
<표 4-17> 조직 갈등에 따른 고객지향성에 대한 분석결과	66
<표 4-18> 고객지향성이 조직성과(조직시민행동)의 영향관계	68
<표 4-19> 고객지향성이 조직성과(조직몰입)의 영향관계	69

<표 4-20> 고객지향성이 조직성과(직무만족)의 영향관계	70
<표 4-21> 조직 갈등에 따른 조직성과(조직시민행동)에 대한 분석결과	71
<표 4-22> 조직 갈등에 따른 조직성과(조직몰입)에 대한 분석결과	72
<표 4-23> 조직 갈등에 따른 조직성과(직무만족)에 대한 분석결과	73



【 그림 목 차 】

[그림 1-1] 연구의 구성도	7
[그림 3-1] 연구의 모형	38



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 연구의 목적

1. 연구의 배경

급변하는 환경과 다양한 변수가 개입되는 상황에서 모든 기업은 다양한 투입 자원을 받아들이고 변환시켜 가치를 창출하고 생산성을 향상시키는 일을 지속적으로 수행하는데, 그 중에서도 인적자원은 중요한 요소로서 인적자원 관리의 출발점은 구성원 개개인이 지니고 있는 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 하는데 있다고 할 수 있다. 특히 호텔은 대표적인 서비스 산업으로서, 호텔서비스의 특성상 인적자원의 중요성은 더욱 강조된다. 이는 인적자원이 호텔의 경영성과에 중요한 영향을 미치기 때문이다. 또한 호텔기업의 자산은 일반적으로 호텔의 입지 및 건물, 식음료업장, 다양한 객실 상품, 호텔이 제공하는 서비스 등으로 볼 수 있으나, 이는 고객 욕구 충족을 위한 도구일 뿐 호텔기업에서 가장 중요한 자산의 의미는 호텔의 내부 마케팅이라 할 수 있다. 따라서 호텔과 같은 환대산업에서 고객에게 특별한 서비스제공으로 좋은 호텔 이미지를 형성할 수 있게 하는 고객지향적인 태도를 갖춘 직원이 경쟁우위의 핵심요소라 할 수 있다.(장혜준, 2010: 15-23)

그러나 집단 내에서 구성원들은 직무를 수행하는 과정과 상호작용을 하면서 과업이나 인간관계로 인해 종종 갈등을 겪게 되는데, 갈등은 집단에서 보편적으로 발생하는 현상으로서 긍정적이면서도 부정적인 영향을 미치기에 집단 내 갈등을 정확히 이해하고 잘 관리하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 또한 인간관계에서 갈등을 어떻게 해결할 것인지의 문제는 삶을 살아가는데 있어서 간과할 수 없는 문제로서, 갈등은 당사자 간의 오해와 불신을 초래하여 인간관계에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 하지만 갈등을 잘 해결한다면 오히려 변화의 원동력이 될 수도 있는데, 적절한 양의

갈등은 조직성과를 적절한 수준으로 유지하고 관리하는데 필수적인 것으로 나타나고 있다(Rahim & Bonoma, 1979: 323-344).

그러나 어떤 사회나 조직에서든 정도의 차이는 있을지라도 그것을 둘러싸고 있는 환경 및 하위체계(sub-system) 간에는 갈등이 존재하기 마련이며 갈등이 조직성과에 많은 영향을 미치고 있다(유영옥, 2003: 257-283). 또한 관리자들은 갈등관리에 자신의 시간 가운데 20%이상을 소비하고 있는 실정으로(Rahim, et al., 1992: 423-432), 조직 내 구성원 간의 갈등이 심할 경우 조직의 성과가 악화될 것으로 보는 것이 일반적이다. 그런데 갈등의 문제는 측정하기 어렵다는 점과 이를 조직성과와 연결하여 그 결과를 비교하기 어렵다는 점 때문에 연구의 진전이 제한받고 있다(이재규, 2002: 281-293). 그러나 인간이 모여 사는 조직 내에서 갈등은 필연적이고 보편화 되어 있기 때문에 지속적으로 연구발전 시켜야 될 필요성이 있다(이영봉, 2011: 12-35).

특히 인적서비스 의존도가 타 업종에 비해 매우 높은 호텔산업은 날이 갈수록 호텔의 규모는 커지고 환경이 복잡해지면서 업무의 분화와 전문화가 진행됨에 따라 그 환경에 적응하려는 종사원의 갈등이 호텔경영에 영향을 미칠 수 있으며, 부서 간, 기능 간, 개인의 역할 갈등은 물론 이를 관리해야 할 관리자의 역할 갈등 등 수많은 갈등이 계속 발생하고 있어 그 해결이 촉구된다. 그러나 이러한 조직 갈등의 유형은 사회 현상이나 시기에 따라 한 가지만 나타나는 것이 아니라 여러 가지 갈등의 유형 속에서 어떤 갈등이 좀 더 호텔 종사원들에게 지각되고 있으며, 어떤 갈등이 호텔 경영에 좀 더 악영향을 미치고 있는지가 문제이다(최동희, 2011: 21-32).

호텔에서의 갈등은 개인 내 혹은 사람들 사이에 갈등이 존재하며, 부서 내와 부서사이에 갈등이 다양하게 일어나기도 하는데, 조직에 갈등이 존재한다는 것은 그 조직에 무슨 형태든지 병리현상(pathology)이 존재한다는 것을 의미할 수 있다. 또한 조직구성원의 갈등수준은 조직성과에 커다란 영향을 미친다고 볼 수 있는데, Robbins(1983: 121-127)는 높은 갈등수준이거나 낮은 갈등수준은 조직성과에 역기능을 한다고 하였다. 그러나 갈등이란 언제나 나쁜 것이라거나 역기능적인 것만은 아니다. 때로는 조직 내

에서 유효적절한 갈등수준의 유지는 바람직한 것이며 기능적인 것일 수 있다는 것이 오늘날 보편적인 생각이다. 따라서 조직에서 갈등이 거의 없거나 반대로 갈등수준이 너무 높은 것은 바람직한 현상이 아니며, 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 효과적인 행동을 유발하기 위해서는 적당한 갈등을 조성하고 유지하는 것이 필요하다고 볼 수 있다(이영봉, 2011: 12-35).

이와 같이 갈등관리는 인간 상호작용의 성패는 물론 삶의 질을 좌우하는 핵심적인 요소임에도 불구하고 지금까지 현실적으로나 학문적으로 소홀히 다루어져 온 것이 사실이다. 갈등과 관련된 연구는 주로 경영학 분야에서 이루어져 왔는데 과학적인 조사를 통해서 갈등에 대해 체계적으로 이해하려는 시도보다는 단순히 이론적 차원의 논의가 주를 이루고 있는 실정이다. 과학적이고 실제적인 조사를 하였다 하더라도 갈등과 다양한 변인들 간의 관련성을 설명함으로써 이해의 폭을 넓히기보다는 단순히 인간 심리학적 속성과의 관계만을 고찰하였기 때문에 인적서비스가 핵심을 이루고 있는 호텔조직에서의 갈등에 대한 폭넓은 이해와 설명을 하기에는 많은 제한성이 있다(장해순, 2003: 8).

한편, 서비스산업에 있어서는 일반적으로 종사자가 고객과 직접적인 상호관계를 통하여 서비스를 제공하기 때문에 개인 차원에서의 고객지향적 태도가 경쟁적 우위를 얻는 실천적 방안으로 검토되어 지고 있다(Saxe et al., 1982: 343-351; Brown et al., 2002: 110-119; Donavan et al., 2004: 128-146). 특히 서비스산업에서 중요한 위치를 점유하고 있는 호텔산업에 있어서의 고객지향성은 중요한 의미를 가질 수 있다. 고객과의 관계에서 Donavan et al.(2004: 128-146)은 고객지향성 수준이 높은 종사자는 많은 성과를 내는 것은 물론이고, 고객지향성 수준이 낮은 종사자보다 직무에 더 호의적임을 주장한다.

즉, 종사자가 고객지향성의 관점으로 고객을 대할 때 고객의 만족과 신뢰는 증가하고 종사자와 고객과의 관계발전에 기여하며, 고객만족에 영향을 주게 된다(Stock & Hoyer, 2005: 536-552)는 것이다. 따라서 호텔산업에서의 고객지향성은 조직의 성과에 긍정적으로 영향을 주는 경쟁력 증진

도구로써 이해될 수 있다.

따라서 본 연구에서는 호텔조직구성원에 대한 갈등요인이 종사원의 고객지향성과 조직성과에 어떠한 영향을 주고 있는지를 알아봄으로써, 구성원들의 갈등을 효율적으로 관리하여 조직성과를 향상시킬 수 있는 유용한 시사점을 제시하고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구는 아직 많은 연구가 이뤄지지 않은 호텔조직에서의 갈등에 관한 개념과 의의에 대하여 문헌연구를 통하여 이해하고, 그리고 조직에서의 갈등이 종사원의 고객지향성과 조직성과에 미치는 영향을 규명하는 것이다.

선행연구에서, 조직의 갈등관리 전략은 고객지향성과 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있는데, 종사자의 만족과 몰입이 고객지향성의 원인변수(김남재 외, 2002: 1165-1183; 전재균, 2003: 127-148; 서창적·안성혁, 2006: 77-105; 송효분·박석희, 2005: 357-379; 이수광·최우성, 2006: 557-577; 김현주, 2009: 35-39)로 검증되고 있다. 또한 고객지향적인 서비스 종사자가 서비스 직무에 매우 적합하며, 직무수행의 결과로써 더 큰 직무만족을 경험한 것으로 검증되고 있다(Donovan et al., 2004: 128-146). 이에 본 연구에서도 조직성과를 고객지향성과 조직 갈등의 측정지표를 이용하여 측정하고자 한다. 본 연구의 목적을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 호텔조직의 특성을 고려한 갈등의 요인 및 고객지향성과 조직성과에 대하여 이론적 고찰을 통해 심도 있게 분석 및 정리함으로써 조직 갈등의 특성과 고객지향성 및 조직성과의 측정척도를 호텔기업에 적합하게 개발한다.

둘째, 구성개념 정립과 관련된 문제로, 도출된 조직 갈등의 요인을 독립

변수로 하여 고객지향성과 조직성과 변수를 개발하여 연구모형을 설정한다.

셋째, 조직 갈등요인, 고객지향성, 조직성과의 구성개념간의 연관성을 검증함으로써 호텔경영에 있어서 효율적인 인적관리에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

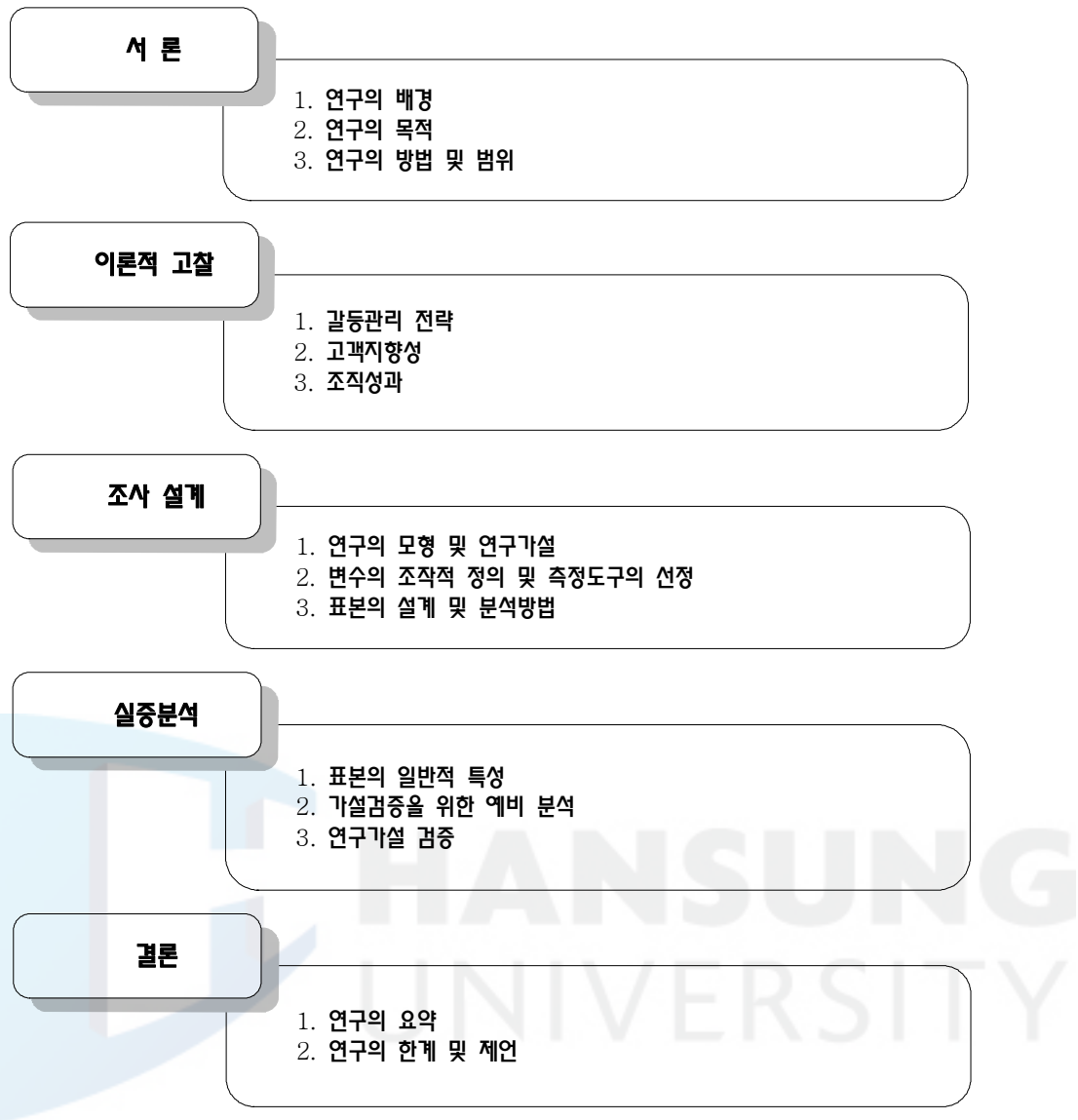
본 연구의 목적을 달성하기 위하여 기존의 선행연구들로부터 이론체계를 정리하고 그 결과로부터 가설을 설정한 다음 연구모형을 제시하고 각각의 설문항목들을 기존의 선행연구에서 도출한다. 또한 본 연구의 실증분석은 서울시에 소재한 특1급 호텔에서 근무하고 있는 식음료 종사원을 대상으로 한다. 자료 수집을 위한 방법으로는 연구자가 관심을 가지는 대상에 대한 특성을 이해하고 측정하기 위한 목적으로 응답자로부터 정보를 체계적으로 수집하고자 설문지법을 사용할 것이며, 설문조사는 사전에 교육을 받은 면접원을 통한 면접법에 의한 설문 방법을 사용한다. 설문조사는 일부 특급호텔에 편중되는 것을 피하기 위하여 비확률표본추출법 중 할당표본추출법을 적용한다.

수집된 자료는 데이터코딩(data coding)과정과 데이터 크리닝(data cleaning)과정을 거쳐, SPSS for Window 18.0 통계패키지를 사용하여 분석을 실시한다. 구체적인 분석으로는 표본의 특성을 검증하기 위한 빈도분석과 측정도구의 신뢰성 및 타당성을 검정하기 위한 신뢰성분석, 탐색적 요인분석을 하며, 마지막으로 본 연구의 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 실시한다.

이러한 연구방법에 따라 본 연구의 구성은 전체 5개의 장으로 하였다. 제 1 장은 서론 부분으로 연구의 배경 및 연구의 목적, 연구의 방법 및 구성을 제시하여 연구의 개략적인 흐름을 나타내고자 하였다. 제 2 장은 이

론적 고찰 부분으로서 호텔조직의 갈등, 고객지향성, 조직성과의 개념과 요인에 관하여 기존의 문헌과 선행연구를 중심으로 검토하고 상호 영향관계를 개념화하여 실증분석을 위한 연구모형의 설계와 연구가설의 도출을 위한 토대를 마련하였다. 제 3 장은 조사 설계 부분으로 연구의 모형 및 연구가설과 변수의 조작적 정의 및 측정도구의 선정, 그리고 분석방법에 대하여 서술하였다. 제 4 장은 실증조사결과의 분석으로서 표본의 특성과 실증분석을 위한 연구 개념에 대한 신뢰성 및 타당성 검증, 그리고 연구가설의 검증 등을 실시한다. 마지막으로 제 5 장은 결론으로서 연구의 요약 및 연구의 한계점 및 제언을 제시한다. 본 연구의 전반적 구성은 [그림 1-1]과 같다.





[그림1-1] 연구의 구성도

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 조직 갈등

1. 갈등의 개념 및 정의

갈등은 지각된 부적합성(perceived incompatibilities), 또는 상대방과 자신이 일치되지 않은 의견을 가지고 있다거나 대인간 부적합성을 가지고 있다고 지각하는 것으로 볼 수 있는데(Jehn, 1995: 256-282), 사전적 의미로서 일이 까다롭게 뒤엎힘, 서로 불화하여 다툼, 상반하는 것을 양보하지 않고 대립함을 뜻한다.

갈등은 사람들이 사는 모든 곳에 존재하는 보편적이고 자연스런 현상으로서, 갈등은 둘 이상의 개인 또는 집단들이 자신들의 목표를 달성하는데 서로 양립할 수 없는 목표를 가지고 있으며 상대방에 의해 방해받을 수 있다는 인식에서 비롯된다. 즉, 희소한 자원 등을 배분하거나 어떤 목표를 달성하는데 있어 모든 사람들이 수단과 방법 등에 대해 일치된 생각을 가질 수는 없다. 언제나 사람들 사이에서는 목표와 가치, 수단, 결과 등에 대한 서로간의 불일치들이 있다. 따라서 갈등은 개인과 개인 간에, 그리고 집단과 집단 사이에 사람들이 있는 곳 어디나 존재하는 자연적이고 불가피하고 정상적인 현상이라고 할 수 있다(조성은, 2009: 19-30).

일반적으로 갈등은 심리학, 사회학, 경제학, 행정학 등 연구자들의 관점과 분야에 따라 다양하게 개념규정이 이루어져 왔다. 심리학적 관점에서의 갈등은 동시에 해결 할 수 없는 둘 또는 그 이상의 동기유발 즉, 개인 내에서 양립할 수 없는 반응적 경향을 말하고, 사회학적 관점에서의 갈등은 신분, 권력 및 희소가치 등과 같은 가치를 획득하기 위해 상대방을 제거하려는 노력이다. 또는 개인이나 집단들 상호간에 최소자원을 둘러싸고 나타나는 투쟁으로 개념 짓는다. 그리고 경제학의 관점에서의 갈등은 금전 등 희소자원을 서로 경쟁하는 개인이나 집단에게 어떻게 배분할 것인가에 대

한 고민이며, 행정학의 관점에서 갈등은 공익을 추구하는 정책의 전 과정을 통하여 목표가 양립 불가능한 상황에서 정책과 관련된 행위주체들이 상호작용하면서 전개되는 역동적 상황을 의미한다(나준태·박재희, 2004: 8; 이영봉, 2011: 12-35).

또한 갈등에 대한 정의는 학자들마다 상이하게 나타나고 있는데, Robbins(1993: 445)는 개인, 집단, 조직 내·외에서 행동주체들 간의 목표나 이해관계의 대립과 내·외부 환경변화에 따른 영향으로 발생하는 것이라고 하였으며, Miles(1989: 151-154)는 조직의 한 단위나 단위전체 구성원들이 목표지향적인 행동이 다른 조직단위 구성원들의 목표지향적인 행동과 기대로부터 방해받을 때 표현되는 조건이라고 정의하였다. 반면에 De Dreu & Van Vianen(2001: 309-328)는 관계갈등차원에서 개인적인 증오와 성격의 불일치, 불화를 인지하는 것으로 개인적 취향, 정치적 선호성, 성격, 태도, 대인관계 유형으로 인해 발생하는 것이라고 하였는데, 관계갈등은 일반적으로 집단 내에서 구성원 간 긴장, 적개심 및 분개, 괴로움을 포함한다(Jehn, 1994: 223-238, 1995: 256-282). 그리고 구성원 사이에 불편한 감정과 행동을 유도해서 집단 내 구성원들이 함께 일하는 것을 방해할 수 있다(Jehn, 1995: 256-282; Ross, 1989: 139-178; 이찬규, 2011: 15-18).

특히 관계갈등은 과업갈등과는 달리 집단구성원들이 집단의 문제보다는 구성원들 간의 문제에 초점을 두고 시간과 에너지를 소진하기 때문에 집단의 정보처리 능력을 제한시키고 구성원의 스트레스와 불안수준을 높이면서, 그들의 인지기능을 제한시킨다(Jehn & Mannix, 2001: 238-251; Staw, Sandelands & Dutton, 1981: 501-524). 뿐만 아니라 관계갈등을 지각하게 되면 구성원은 부정적인 감정을 경험하게 되고 흥분하며, 의심하고 분개한다(Jehn, 1995: 256-282). 따라서 관계갈등은 집단 내 다른 구성원의 행동에 대해 악의가 있는 해석을 조장하게 되고, 이는 적대적 행위와 갈등을 증사시킬 수 있다(Baron, 1990: 368-384; Walton, 1969: 542-568). 그리고 관계갈등은 팀 구성원들의 화합과 헌신, 만족도, 성과와 부정적인 관계를 나타내고 있다(Jehn & Chatman, 2000: 56-73; 이찬규, 2011: 15-18).

한편, 국내연구에서는 오석홍(2005: 12)이 갈등을 조직 내 갈등으로 한정

하여 정의를 내리면서 갈등은 행동주체 간의 대립적 내지 적대적인 교환 작용을 의미한다고 하였으며, 송운석(2007: 95-101)은 상호의존적 관계에 있는 당사자들이 한정된 자원을 가지고 서로 다른 목표를 성취하고자 하는 과정에서 발생하는 대립적인 상호작용이라고 정의하였다. 또한 조성은(2009: 19-30)은 둘 이상의 개인 또는 집단들이 서로 양립할 수 없는 목표, 가치, 수단 등을 지니고 있다는 인식에서 비롯되는데, 상호간의 의존적 영향관계에 있어야 하며 각자의 목표를 달성하는데 상호 이를 방해하거나 제한 할 수 있는 영향력을 가지고 있어야 하고, 갈등은 심리적 내적 상태에서 표출된 현상으로서 변화하는 역동적 과정이라고 하였다. 또한 엄돈분(2011: 25-29)은 조직 내에 상존하고 있는 어느 특정의 상황 하에서 개인과 조직의 내·외적인 원인으로 정상적인 활동을 방해하는 다양한 심리적인 상태라고 정의하였다.

이처럼 조직 내의 인간은 여러 가지 형태의 경쟁적 욕구의 역할을 가지고 있으며 이 충돌과 역할을 실현하는 방법도 여러 가지이다. 그 충돌과 목표 사이에는 여러 가지 형태의 장애가 발생되게 되는데, 긍정적인 면과 부정적인 면이 존재하게 되어 이러한 복잡한 적응과정에서 인간은 갈등을 일으키게 된다(엄돈분, 2011: 25-29). 그러나 갈등은 개인이나 집단에서 겉으로 표출되기도 하고, 어떤 경우에는 갈등은 있지만 겉으로 표출되지 않고 잠재되어 있기도 한다.

따라서 본 연구에서는 갈등을 둘 이상의 개인이나 집단이 서로 양립할 수 없는 상반된 의견을 가지고 있거나, 상대적인 손실을 지각함으로써 대립이나 다툼이 일어나는 행동의 한 형태라고 정의한다.

<표 2-1> 갈등의 개념

연구자	개념
Litterer(1973)	둘 이상의 개인이나 집단이 다른 사람 또는 집단의 행동이나 그들과의 상호작용으로부터 상대적인 손실을 지각함으로써 대립이나 다툼이 일어나는 행동의 한 형태
Thomas(1976)	조직의 한 단위가 다른 단위로부터 자기의 관심이 좌절되었거나, 될 것을 지각할 때 시작되는 과정
Stoner(1978)	둘 이상의 개인이나 집단 간에 희소자원이나 작업 활동을 배분하게 될 때 혹은 목표, 가치, 인지 등의 차이가 존재할 때 일어나는 대립적 상호작용
Robbins(1998)	개인, 집단, 조직 내·외에서 행동주체들 간의 목표나 이해관계의 대립과 내·외부 환경변화에 따른 영향으로 발생하는 것
Miles(1999)	조직의 한 단위나 단위전체 구성원들이 목표지향적인 행동이 다른 조직단위 구성원들의 목표지향적인 행동과 기대로부터 방해받을 때 표현되는 조건
Wall & Callister (1995)	갈등은 어떤 중요한 사항에 대하여 의견, 주장, 이해, 욕구에서 충돌이 일어나는 상태
Amason(1996) Simon & Preteson (2000)	과업갈등차원에서 특정 과업과 관련된 불일치를 인지하는 것으로, 정책, 자원분배에 관한 구성원들 간의 견해, 생각, 관점의 차이에서 비롯되는 갈등
Dreu & Vianen (2001)	관계갈등으로서, 개인적인 증오와 성격의 불일치, 불화를 인지하는 것으로 개인적 취향, 정치적 선호성, 성격, 태도, 대인관계 유형으로 인해 발생하는 것
Putnam(2006)	둘 이상의 개인 또는 집단들 간의 양립 불가능한 목표, 상호의존, 그리고 표현된 투쟁
오석홍(1982)	조직 내 갈등으로 한정하여 정의를 내리면서 갈등은 행동주체 간의 대립적 내지 적대적인 교환 작용을 의미
천대윤(2001)	일반적으로 일이 복잡하게 감기고 엉켜서 풀기 어려운 상태를 말하는데, 이러한 상태가 되면 사람 또는 집단사이에 의견대립이 발생하게 되고, 스트레스가 쌓여 서로를 불신하게 되면서 적대적이 됨
송운석(2007)	상호의존적 관계에 있는 당사자들이 한정된 자원을 가지고 서로 다른 목표를 성취하고자 하는 과정에서 발생하는 대립적인 상호작용
조성은(2009)	둘 이상의 개인 또는 집단들이 서로 양립할 수 없는 목표, 가치, 수단 등을 지니고 있다는 인식에서 비롯되는데, 상호간의 의존적 영향관계에 있어야 하며 각자의 목표를 달성하는데

	상호 이를 방해하거나 제한 할 수 있는 영향력을 가지고 있어야 함. 또한 갈등은 심리적 내적 상태에서 표출된 현상으로 변화하는 역동적 과정
엄돈분(2011)	조직 내에 상존하고 있는 어느 특정의 상황 하에서 개인과 조직의 내·외적인 원인으로 정상적인 활동을 방해하는 다양한 심리적인 상태

자료: 선행연구를 토대로 연구자 작성

2. 조직 갈등

조직 갈등은 둘 이상의 행동주체 사이에서 일어나는 현상으로 행동주체는 개인이나 집단일 수도 있고 조직일 수도 있다. 그리고 조직 갈등은 심리적 대립감과 대립적 행동을 내포하는 동태적 과정이며, 갈등관계는 서로 연관된 일련의 진행단계로 갈등상황이 형성되는 단계, 갈등상황을 지각하는 단계, 당사자 간 긴장, 불안, 적개심 등을 느끼는 단계, 대립적 내지 적대적 행동을 표출하는 단계 등에 의해 형성된다. 또한 조직 갈등은 갈등으로 표면화되지 않더라도 당사자들이 갈등상황을 지각하고 긴장, 불안, 적개심 등을 느끼기 시작하면 벌써 갈등이 있다고 보아야 하며, 갈등이 표면화된 대립적 행동의 양태는 매우 다양하게 나타난다(Robbins & Judge, 2009: 214-221; 최동희, 2011: 21-32).

John(1975: 7)는 조직 갈등은 작업에서의 이질성, 환경 변화, 목표에서의 차이, 상이한 경제적 관심, 상이한 역할 구조, 갈등 부서(팀)의 충성도, 그리고 조직에서의 가치 모순으로 인하여 발생된다고 하였는데, 조직 내에서 갈등의 원인은 각양각색이라 할 수 있다. 조직은 근본적으로 수익의 극대화나 생존의 관점에서 분리된 목표들을 잘 조화 시켜 전체 조직 목표를 달성토록 하는 노력을 기울이게 되기 때문에 갈등이 발생하는 것이다. 따라서 이러한 것이 조직 경영상 하부조직 혹은 부서단위에서의 목표가 서로 다르고 불합리적인 특성에 대한 것이 중대한 고려 요인이 되는 것이다.

이러한 맥락에서 오늘날 대부분의 학자들은 갈등의 심각한 대립적 양상

들과 부정적 결과들을 갈등이 지니는 본질적 속성으로 보지 않고(Putnam, 2006: 1-32), 오히려 갈등은 조직의 정체를 막고 변화를 가져옴으로써 조직의 환경에 적응하고 발전할 수 있는 기회로 본다. 즉, 갈등관리를 통해 조직과 공중 모두에게 더 좋은 목표와 방법을 찾아냄으로써 갈등은 상호 이해를 넓히고 신뢰를 쌓을 수 있으며 조직을 환경에 적응시키는 기회가 될 수 있다고 보는 것이다(조성은, 2009: 19-30).

이러한 점은 갈등이 순기능과 역기능 모두를 지닌 양면성을 가지고 있기 때문이다(Putnam, 2006: 1-32), 일반적으로 갈등이 보여주는 양상과 결과들은 위협적이고 파괴적이기 때문에 갈등은 부정적인 것이며, 가능한 회피하여야 한다고 생각한다. 그러나 학자들은 갈등이 초래하는 파괴적인 결과들은 갈등의 본질적 속성이 아니라는 것이다. 갈등은 위협적이고 파괴적인 결과를 가져올 수 있지만, 오히려 조직이 새로운 환경에 적응하고 도약할 수 있는 기회가 될 수 있기 때문이다. 즉, 조직이 정체되는 것을 막고 변화를 가져오며, 갈등 관계에 있는 공중들과 우호적 관계를 만드는 기회가 될 수 있다. 갈등은 피해야 하는 비정상적이며 파괴적인 것이 아니라 자연스러운 현상이며 기회가 될 수 있다. 그러므로 갈등이 절대적이며 고정적인 것이 아니라, 상호작용의 과정에서 규정되고 변형될 수 있다(Bercovitch, 1984: 272-279)는 것이다(조성은, 2009: 19-30).

그러나 조직 내에서도 목표의 설정이나 성과평가 등에 관한 의견의 차이로 상사와 부하간의 갈등, 서로 다른 역할로 인한 라인과 스텝 간의 갈등, 목표의 차이나 자원 확보를 위한 경쟁으로부터 야기되는 집단 간의 갈등과 같은 여러 가지 유형의 갈등이 발생하고 있다. 이처럼 조직에 갈등이 존재한다는 것은 그 조직에 무슨 형태든지 병리현상(pathology)이 존재한다는 것을 의미하고, 또한 건강한 조직을 유지하기 위해서는 갈등을 없애야 한다는 생각을 쉽게 할 수 있으나, 이런 생각은 항상 들어 온 매우 상식적인 견해이기도 하다(이영봉, 2011: 12-35).

따라서 관리자는 기능적 갈등과 역기능적 갈등사이를 구별해야 하며, 역기능적 갈등을 통제하거나 제거할 수 있어야 하고, 그리고 기능적 갈등의 단계를 유지하기 위해 학습해야 한다. 더욱이 관리자들은 갈등의 원인

이 다르기 때문에 갈등을 해결하는 수단도 상황에 따라 차이가 있다는 것을 인지해야 한다(이영균, 2010: 135-139).

3. 조직 갈등의 요인

조직 갈등과 관련된 선행연구들을 살펴보면, 시기에 따라 주제가 조금씩 달라져 연구가 진행되어 왔다. 과거에는 단순한 전체적인 조직 갈등에 대한 연구가 대다수였다면, 최근에는 조직 갈등을 업무갈등, 관계갈등, 절차갈등으로 유형을 나누어 연구를 진행하고 있는데(최동희, 2011: 21-32), 갈등에 대한 조직론적 관점은 세 가지로 분류된다. 첫째, 1930년대와 1940년대에는 보편적이었던 고전적 조직이론과 초기 인간관계론적 접근방법에 입각하고 있는 전통적인 갈등관(traditional view of conflict)으로, 갈등은 불필요한 것이며 해로운 것으로써 폭력, 파괴, 비합리성 등과 같은 개념으로 파악되었다(Robbins, 1986: 95-98). 둘째, 1940년대 후반부터 1970년대 중반까지는 행태론적 갈등관으로서 갈등이 가끔 문제해결에 유용한 순기능을 발휘한다고 생각되므로 때에 따라서는 이를 수용하는 입장으로 전환하여 연구를 하였다. 그러나 갈등을 능동적으로 찾아낸다거나 또는 관리적 측면에서 갈등을 조장할 수 있는 적극적인 환경의 창출은 거의 고려하지 않았다(Robbins, 1983: 121-127). 셋째, 1970년대 후반부터는 상호작용적 갈등관으로, 갈등은 조직 내에서 피할 수 없는 것이며, 때로는 조직 관리에 필요한 것으로 보고 있다. 이는 갈등의 두 가지 기능을 인정하는 것으로 한편으로는 조직을 활성화시키며 효과적인 목표달성을 가능하게 하고 조직의 혁신과 변화의 수단이 되며, 다른 한편으로는 구성원 개인이나 조직의 목표달성에 방해가 된다고 본다. 그러므로 조직의 관리자는 모든 갈등을 억제하거나 제거해서는 안 되며, 갈등의 해로운 점을 최소한으로 줄이고 이로울 점을 최대한으로 신장시켜 주어야 한다고 보는 견해이다(박연호, 2003: 60; 이영봉, 2011: 12-35).

한편, 갈등은 개념과 같이 갈등의 유형 또한 매우 다양하게 분류할 수 있다. 조직에 이로운가 아니면 해로운가를 기준으로 순기능적 갈등과 역기능적 갈등이 구별될 수 있고, 행동주체, 갈등의 진행단계, 표면화된 대립적 행동, 갈등 상황 등을 기준으로 한 분류들이 많다. 일반적으로 경영조직에서 나타나는 집단 간 갈등은 그 형태와 원인에 따라 개인 간 갈등, 사회적 갈등, 수직적 갈등, 수평적 갈등으로 분류할 수 있다(왕효세, 2011: 31-35).

이러한 갈등유형에 따른 조직의 갈등 요인을 선행연구에서 다양하게 제시하고 있는데, Filly(1975: 215-216)는 조직 갈등의 요인으로 모호한 책임 영역, 이해상충, 커뮤니케이션의 장벽, 상호의존성, 권위의 불균형, 의사결정에의 관련 의견 불일치, 행위의 규제, 해결되지 않은 선행갈등을 제시하였으며, Dubrin(1978: 146-151)은 상호의존성, 목표의 차이, 제한된 자원에의 경쟁, 역할갈등, 개인적인 차이를 갈등의 요인으로 파악하였다.

Robbins(1983: 121-127)은 역할불만, 의사소통왜곡, 지위신분의차, 과업의 상호의존성, 자원의공동사용, 보상시스템의 차이, 고도의 수평적 분화, 낮은 공식화, 참여적 의사결정, 성원의 이질화 등을 제시하였고, Rahim(1986: 35)은 감정적 갈등, 관심 갈등, 가치 갈등, 인지적 갈등, 목표 갈등, 실질적 갈등을 조직 갈등의 요인으로 나타내고 있다.

또한 Robbins & Judge(2009: 214-221)는 갈등요인으로 업무 갈등, 관계 갈등, 과정 갈등을, 이영봉(2011: 12-35)은 직무보상, 상호의존성, 지각의 차이, 의사소통 왜곡, 역할불만족, 역할모호성, 목표 갈등, 기능적인 오리엔테이션의 차이, 자원결핍 요인을 제시하였으며, 최동희(2011: 21-32)는 역할갈등, 목표 갈등, 의사결정갈등, 보상갈등, 수직적 갈등, 수평적 갈등, 권력 갈등을 제시하여 연구를 수행하였다.

따라서 본 연구에서는 Rahim(1986), Robbins & Judge(2009), 이영봉(2011), 최동희(2011)의 선행연구를 근거로 감정적 갈등, 의사소통왜곡, 업무 갈등, 관계 갈등, 보상갈등 요인을 조직의 갈등요인으로 파악하여 연구를 진행하였다.

<표 2-2> 갈등의 요인

학 자	요 인
Filly(1975)	모호한 책임영역, 이해상충, 커뮤니케이션의 장벽, 상호의존성, 권위의 불균형, 의사결정에의 관련 의견 불일치, 행위의 규제, 해결되지 않은 선행갈등
Renwick(1975)	지식과 신념 및 기본 가치의 차이, 직위나 권력 또는 인정을 위한 경쟁, 긴장완화를 위한 필요, 자율권 추구, 개인적 싫어함, 상이한 지각 또는 태도
Dubrin(1978)	상호의존성, 목표의 차이, 제한된 자원에서의 경쟁, 역할갈등, 개인적인 차이
Dessler(1980)	상호의존성, 공유하는 자원의 목표, 가치관 및 인식의 차이, 권한의 불일치, 책임, 역할에 모호성
Pfeffer(1981)	과업의 상호의존성, 자원의 희소성, 목표의 차이, 가치관의 차이, 권한의 불균형, 책임소재의 모호성
Chung & Megginson (1981)	목표의 차이, 과업상호의존도, 작업방향의 차이, 한정된 자원의 획득, 경쟁 및 경쟁적 보상제도
Robbins(1983)	역할불만, 의사소통왜곡, 지위신분의차, 과업의 상호의존성, 자원의공동사용, 보상시스템의차이, 고도의 수평적분화, 낮은 공식화, 참여적 의사결정, 구성원의 이질화
Gibson(1985)	상호의존성, 목표차이, 지각차이, 전문인의 수요증대
Luthans(1985)	목표의 비양립성, 자원배분의 상충, 부적합한 지위, 인식에서의 차이
Schermerhorn (1985)	수직적 갈등, 수평적 갈등, 계선-막료 갈등, 역할 갈등
Rahim(1986)	감정적 갈등, 관심 갈등, 가치 갈등, 인지적 갈등, 목표 갈등, 실질적 갈등
knapp et al. (1988)	작업에서의 이질성, 환경변화, 목표 갈등, 상이한 경제적 관심, 상이한 역할구조, 갈등부서의 충성도, 조직의 가치모순
Robbins & Judge (2009)	업무 갈등, 관계 갈등, 과정 갈등
배 현(1999)	과업의 상호의존성, 목표차이, 의사소통의 장애, 역할모호성, 지각의 차이, 성과기준 및 보상체계
권동일(2001)	과업의 상호의존성, 제한된자원, 의사소통의 장애, 성과기준 및 보상체계, 목표의차이, 역할불만족, 지각의 차이

이영봉(2011)	직무보상, 상호의존성, 지각의 차이, 의사소통 왜곡, 역할 불만족, 역할보호성, 목표 갈등, 기능적인 오리엔테이션의 차이, 자원결핍
최동희(2011)	역할갈등, 목표 갈등, 의사결정갈등, 보상갈등, 수직적 갈등, 수평적 갈등, 권력 갈등

자료: 선행연구를 토대로 연구자 작성

제 2 절 고객지향성

1. 고객지향성의 개념

Barney(1990: 12)는 기업 활동을 고객을 위한 가치창조로 규정하고 이러한 사고를 잘 실천하는 것이 기업운영의 핵심이라고 하였고, Whitely(1991: 278-285)는 고객에 의해 주도되는 회사가 되어야 한다고 하였는데, 이들 주장의 핵심은 바로 기업이 고객지향적 혹은 시장지향적인 기업문화를 개발해야 한다는 것이다. 즉, 고객 지향적 사고는 기업이 시장에서 활동하는 최종소비자, 경쟁자, 유통업자, 공급자와 같은 외부고객에 대해 시장정보를 획득하여 이를 기업의 전 부서에 확산하고, 적극적인 대응을 통해 최종 소비자에게 최상의 가치를 제공하고자 하는 시장지향적인 사고의 세부적인 개념으로써 고객뿐만 아니라 경쟁자에 대한 개념까지 다루는 시장지향성과는 달리 최종소비자에게 중점을 두는 것에서 차이가 있다고 볼 수 있다. 이러한 차이점 때문에 고객지향성에 관한 이전 연구는 고객과 기업의 접점이라 할 수 있는 기업의 최전방을 의미하는 서비스 종사원의 고객지향에 관한 연구가 주를 이루어 왔다(장재식, 2011: 37-39).

일반적으로 고객지향성이란 고객이 원하는 바를 충족시키고자 하는 고객과의 접점에서 서비스를 수행하는 종사자들의 태도, 신속한 반응, 친절

도 등을 의미(Simon & Peterson, 2000: 102-111)하는 것으로써, 기업의 장기적 수익의 확보를 위해 다른 이해 당사자들의 이해를 제외하지 않는 상황에서 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합(Deshpande et al., 1993: 23-37)이라 할 수 있다. 또한 고객지향성이란 고객을 위한 우월한 가치를 지속적으로 창출하기 위해 기업의 목표 고객을 충분히 이해하는 것이다. 즉, 고객지향성이란 기업이 고객의 입장에서 사고하는 것으로 기업의 마케팅 활동은 고객의 관점에서 인지되고, 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는 것이다. Kotler(2000: 271-276)에 의하면 마케팅 콘셉트는 조직의 목표를 달성하기 위한 열쇠로서 목표시장의 필요와 욕구를 결정하고 경쟁자보다 효율적이며 효과적으로 만족을 제공하는 것으로 이러한 마케팅 콘셉트의 구성 개념 중 하나가 고객지향성이라고 지적하였다. 따라서 고객지향성은 종사자가 고객의 욕구를 충족시키는 것에 중점을 두고 고객의 구매의사결정에 도움을 주는 마케팅 개념을 수행하는 것이라 할 수 있다(Saxe & Weitz, 1982: 343-351). 여기에서 마케팅 개념은 고객의 욕구를 이해하고 반응하는데 초점을 두고 고객의 욕구를 충족시킴으로써 조직의 목표를 달성할 수 있다는 점을 강조한다(김현주, 2009: 35-39).

한편, 이러한 마케팅차원으로 정의하기보다 고객에 대한 접근자세에 초점을 둔 정의도 있는데, Berry & Parasuraman(1991: 315-321)은 고객지향성을 고객의 소리를 듣고, 고객의 욕구에 대해 관심을 가지며, 고객에게 정확한 관련 정보를 제공하고, 고객과의 약속을 지키는 등의 활동으로 정의하였다. Rindfleisch & Moorman(2003: 421-436)은 고객지향성을 고객의 이익을 우선시하고, 지속적으로 보다 나은 고객가치를 창출해내는 행동과 사고방식(신념, 소신)이라고 하였으며, Ehert(2004: 465- 473)는 고객의 이익에 손해가 되는 근시안적인 판매 기법을 지양하고, 장기적인 고객만족을 지향하면서 행동하는 것이라고 하였다.

또한 김현주(2009: 35-39)는 직무현장에서 고객의 욕구를 충족시키려는 종사자의 태도로 고객지향성을 정의하고 있다. 즉, 고객지향성이 높은 종사자는 낮은 종사자보다 자신의 서비스를 잘 이해하고, 직무 스트레스를

덜 겪음으로써 역할갈등과 모호성을 감소시키며 종사자의 직무만족 향상에 기여한다(Franke & Park, 2006: 693-702)는 것이다. 동일한 맥락에서 고객지향성이 높은 종사자가 높은 성과를 내는 것은 물론이고, 고객지향성이 낮은 종사자보다 직무에 더 호의적이며(Donavan et al., 2004: 128-146), 고객들이 만족스러운 구매를 하도록 도와주고, 욕구를 적극적으로 파악하여 고객들이 원하는 서비스를 정확하게 제공하고 모든 편익과 혜택을 위해 행동하는 것을 의미한다(Hoffsaman & Ingram, 1992: 68-78)고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 고객지향성을 고객에게 중점을 두고, 고객의 필요와 욕구충족을 위해 노력하는 종사자의 태도로써 궁극적으로 조직에 기여하는 것으로 정의한다.

<표 2-3> 고객지향성의 개념

연구자	정 의
Levitt(1980)	고객지향성은 목표고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 것
Saxe & Weitz(1982)	종사자의 고객지향성은 종사원이 그들의 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매의사결정을 함에 있어서 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 컨셉의 수행정도
Naver & Slater(1990)	고객지향성은 종사자가 목표고객을 충분히 이해하며 지속적인 우월한 가치를 창조하고, 종사자와 고객과의 긍정적인 미래 관계에 영향
Berry & Parasuraman (1991)	고객의 소리를 듣고, 고객의 욕구에 대해 관심을 가지며, 고객에게 정확한 관련 정보를 제공하고, 고객과의 약속을 지키는 등의 활동
Deshpande et. al (1993)	고객지향성은 장기적 수익의 확보를 위해 다른 이해 당사자들의 이해를 제외하지 않는 상황에서 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합
Eisenhardt & Martin(2000)	식별가능한 특정 업무와 과정으로서, 변화하는 고객필요와 욕구의 모니터와 평가를 통하여 고객에 관한 정보 산출, 산출된 정보를 회사 도처에 전달, 고객가치를 업그레이드하기 위한 사업전략수립 등을 포함

Rindfleisch & Moorman(2003)	고객의 이익을 우선시하고, 지속적으로 보다 나은 고객가치를 창출해내는 행동과 사고방식(신념, 소신)
Ehert(2004)	고객의 이익에 손해가 되는 근시안적인 판매 기법을 지양하고, 장기적인 고객만족을 지향하면서 행동하는 것
Johnston & Marshall(2005)	고객의 필요를 이해하려고 노력하는 것으로 고객이 대안을 식별, 평가하여 최적의 대안을 선택할 수 있게 하는 것으로 나타남
Jeong & Paul Hong(2007)	고객에게 중점을 두고, 고객의 필요를 알아내어 보다 나은 재화내지 서비스로 고객의 필요 충족을 우선시하는 정도
박성연(1995)	고객만족경영을 성공적으로 추진하기 위해 필요한 가장 우선적인 전제조건으로서 고객지향성을 실천하기 위해서는 고객욕구의 이해, 역피라미드형 조직구조, 고객 불평의 관리라는 원칙이 필요.
김대철(2004)	고객의 보다 나은 가치를 이해·충족시키려는 직원의 고객만족 문화로서, 기업이 표방하는 시장지향성의 수행정도
김현주(2009)	직무현장에서 고객의 욕구를 충족시키려는 종사자의 태도
장재식(2011)	고객에게 보다 나은 가치를 이해와 충족시키려는 종사원의 고객만족 문화로서 기업이 표방하는 서비스지향성의 수행정도

자료: 김현주(2009)의 연구를 토대로 연구자가 보완하여 재구성함.

2. 고객지향성의 측정요인

최근 많은 국내 연구자들이 서비스산업에서 고객지향성의 역할과 효과를 검증하고 있는데, 내부 고객의 고객 지향적 태도와 능력발휘를 제고시키기 위한 내부 마케팅활동이 종사자의 고객지향성에 영향을 주고 있는 것으로 연구결과를 나타내고 있다(원유석·김두태, 2003: 147-169; 한진수·김은정, 2005: 191-213; 송효분·박석희, 2005: 357-379). 특히 커뮤니케이션이 고객지향성을 조장하며, 임파워먼트 및 권한강화도 고객지향성에 긍정적인 영향을 주고 있는 것으로 나타나고 있다(김현주, 2009: 35-39).

또한 공기열 외(2007: 176-192)는 호텔기업을 중심으로 내부 마케팅 관점에서 중요시되고 있는 직무만족과 조직몰입에 대한 영향관계를 실증적

으로 규명함으로써 호텔기업의 조직 유효성 제고를 통한 고객만족 방안을 도출하였는데, 호텔조직의 고객지향성이 높을수록 호텔종사원 직무만족감과 조직몰입이 높아지며, 아울러 직무만족이 높아지면 조직몰입이 높아진다고 하였다. 이는 호텔조직이 높은 고객지향성을 가질 때 호텔종사원들은 높은 직무만족감과 조직 몰입도를 바탕으로 보다 훌륭한 서비스를 제공함으로써 고객을 만족시키게 되고, 이러한 결과로서 고객의 충성도가 높아져 종국적으로 호텔의 성과를 제고시킬 수 있다는 점을 나타낸 것이다.

이 외에도 내부 마케팅 요인인 휴가, 보상제도, 동기부여 등이 종사자의 고객지향성 수준을 향상시키며, 내부 마케팅 요인과 동일하게 조직관련 요인이 고객지향성에 주는 효과도 검증되었다. 그러나 종사자 만족, 조직몰입 및 서비스 몰입, 내부지원만족은 고객지향성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으나, 역할모호성은 고객지향성의 수준을 감소시키는 결과를 나타냈다(김남재 외, 2002: 165-183; 전재균, 2003: 127-148; 서창적·안성혁, 2006: 77-105; 송효분·박석희, 2005: 357-379; 이수광·최우성, 2006: 557-577).

한편, Reiser(1962: 286-294)는 고객지향성의 요인으로 판매원 중심이 아닌 고객중심, 고객의 욕구에 제품을 맞춤, 고객에 대한 지식 보유, 고객의 욕구를 회사에 전달, 고객과 제품에 대한 지식 전달, 압도적이 아닌 유화적 판매 구사, 장기적 관계 구축을, Gwinner(1968: 175-179)는 접근 용이성, 친절성, 쌍방향 커뮤니케이션, 장기적 관계수립, 문제해결, 고객지향성 등 6개의 속성을 제안했으며, Shapiro(1988: 274-279)는 개인 간 커뮤니케이션 요인이 판매지향성에 비하여 고객지향성에 있어서 중요한 요인으로 지적하였다.

또한 Williams & Anderson(1991: 601-618)은 고객이 만족스러운 구매결정을 하도록 우려하는 욕구, 고객 스스로가 욕구를 평가하도록 도와줌, 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 제품 제시, 제품을 정확하게 기술, 기만적, 조정적 판매 전술을 회피, 고압적 방법의 회피, 고객 만족과 사후 관리 활동, 양자 승리 철학, 기업에 대한 대표성 등 9가지를 제안하였으며, Saxe & Weitz(1982: 343-351)는 고객지향성을 측정하기 위하여 24개 항목으로

구성된 긍정적인 고객지향성 항목과 부정적인 판매지향성 항목(selling orientation- customer orientation: SOCO)으로 구성된 2개의 차원을 개발하였다. 긍정적인 고객지향성 항목으로는 고객을 도와주려는 적극성, 고객 만족, 고객이익을 위한 최선, 고객의 요구와 욕구파악, 설득의 노력, 적합한 제품 제공, 고객이 원하는 제품을 알기 위한 노력, 정확한 답변, 문제 해결을 위한 노력, 반대의견의 경청, 고객의 의사존중, 고객의 욕구 이해 등이며, 부정적인 판매지향성 항목으로는 강압적 판매, 부당한 판매, 거짓 태도, 부정적 태도, 고객만족보다 판매 우선, 과대선전, 도움의 거절, 고객을 경쟁상대로 인식 등으로 구성되었다.

또한 Narver & Slater(1990: 20-35)는 기존의 고객지향성 척도에 고객만족 측정항목을 추가하였고, Manning & Reece(1990: 55-62)는 사후관리 활동, 양자승리철학의 수용, 기업에 대한 고객의 대표성을 제안하였다(최낙환, 1997: 18).

한편, Saxe & Weitz(1982: 343-351)의 연구와 동일한 맥락에서 Brown et al.(2002: 110-119)은 서비스산업에서 고객지향성을 욕구차원(needs dimension)과 즐거움의 차원(enjoyment dimension)으로 개발하였는데, 욕구차원은 고객의 목표를 달성을 위한 도움, 고객만족 우선, 서비스욕구 충족, 문제해결, 고객 관심에 대한 배려, 고객질문에 대한 답변능력 등 고객의 필요를 만족시킬 수 있는 능력을 보유하였다는 종사자의 신념을 나타내며, 즐거움차원은 미소, 고객 이름 기억, 공감, 응답, 고객만족을 통한 행복감, 봉사 등 종사자가 고객과 상호작용하고 지원하는 것을 천성적으로 즐기는 정도를 나타낸다. 또한 Donovan et al.(2004: 128-146)은 욕망충족에 대한 필요성 차원, 고객의 욕구 인식에 대한 필요성 차원, 서비스 제공에 대한 필요성 차원, 개인적인 관계에 대한 필요성 차원 등 4개의 차원으로 분류하여 총 13개의 항목을 제안하였다.

따라서 본 연구에서는 Saxe & Weitz(1982)의 연구와 동일한 맥락에서 연구한 Brown et al.(2002)의 선행연구를 근거로 욕구차원과 즐거움차원으로 분류하여 연구를 진행하였다.

<표 2-4> 고객지향성의 요인

연구자	요 인
Reiser(1962)	판매원 중심이 아닌 고객중심, 고객의 욕구에 제품을 맞춤, 고객에 대한 지식 보유, 고객의 욕구를 회사에 전달, 고객과 제품에 대한 지식 전달, 압도적이 아닌 유화적 판매 구사, 장기적 관계 구축
Gwinner(1968)	접근 용이성, 친절성, 쌍방향 커뮤니케이션, 장기적 관계수립, 문제해결, 고객지향성
Saxe & Weitz(1982)	긍정적인 고객지향성: 고객을 도와주려는 적극성, 고객만족, 고객이익을 위한 최선, 고객의 요구와 욕구파악, 설득의 노력, 적합한 제품 제공, 고객이 원하는 제품을 알기 위한 노력, 정확한 답변, 문제 해결을 위한 노력, 반대의견의 경청, 고객의 의사존중, 고객의 욕구 이해 부정적인 판매지향성: 강압적 판매, 부당한 판매, 거짓태도, 부정적 태도, 고객만족보다 판매 우선, 과대선전, 도움의 거절, 고객을 경쟁상대로 인식
Williams & Anderson(1991)	고객이 만족스러운 구매결정을 하도록 우려하는 욕구, 고객 스스로가 욕구를 평가하도록 도와줌, 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 제품 제시, 제품을 정확하게 기술, 기만적, 조정적 판매 전술을 회피, 고압적 방법의 회피, 고객 만족과 사후 관리 활동, 양자 승리 철학, 기업에 대한 대표성
Brown et al. (2002)	욕구차원: 고객의 목표를 달성을 위한 도움, 고객만족 우선, 서비스욕구 충족, 문제해결, 고객 관심에 대한 배려, 고객질문에 대한 답변능력 즐거움차원: 미소, 고객 이름 기억, 공감, 응답, 고객만족을 통한 행복감, 봉사
Donavan et al. (2004)	욕망충족에 대한 필요성 차원, 고객의 욕구 인식에 대한 필요성 차원, 서비스 제공에 대한 필요성 차원, 개인적인 관계에 대한 필요성 차원

자료: 선행연구를 토대로 연구자 작성

제 3 절 조직성과

본 연구는 호텔 식음료 조직에서 발생하는 갈등이 종사자의 고객지향성과 조직성과에 미치는 영향요인을 검토하고 효율적인 인적관리의 방안을 제시하는 것을 목적으로 하였다. 따라서 본 연구에서의 조직성과 변수로 종사자의 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족을 선정하였다.

1. 조직시민행동

1) 조직시민행동의 개념

최근 많은 기업들이 조직의 혁신이나 유동성, 생산성 또는 환경의 변화에 유연하게 대처하는 것에 대한 중요성을 인식하고, 이러한 조직의 대응책을 유도해냄으로써 조직의 장기적인 성과를 보장할 수 있는 업무행동에 많은 관심을 기울이고 있다. 즉, 조직의 목표달성은 반드시 조직 구성원에게 공식적으로 부여된 역할 내 행동, 또는 규정된 행동의 완수에만 의존할 수 있는 것은 아니며, 규정된 역할을 넘어서는 조직목표 달성을 위한 자발적인 노력과 활동이 같이 이루어질 때 조직의 유효성은 증가한다는 것이다(강영명, 2011: 37-39).

일반적으로 조직에서 구성원의 행동은 직무상의 행동과 직무 외 행동으로 구분할 수 있는데, 직무상의 행동은 각 구성원들이 자신들에게 공식적으로 주어진 직무를 수행하는데 직접적으로 요구되는 제반 행동이며, 직무 외 행동은 직무수행에 직접적이고 공식적으로 요구되지는 않지만 자신이 스스로 취하는 제반행동으로 볼 수 있다. 그러나 1980년대 접어들면서 직무상의 행동만으로 직무성이나 조직효과성을 충분히 설명하지 못한다는 인식을 가지게 되면서 직무 외 행동인 조직시민행동에 관심을 가지게 되었다.

이러한 조직시민행동에 관한 그동안의 연구에서는 친 사회적 조직행동(prosocial organizational behavior), 규정외 역할(extra role behavior), 반

역할행위(counter role behavior), 조직 자발성(organizational spontaneity)과 같이 다양하게 표현하고 있어 연구자들의 개념정의가 일치하고 있지는 않다.

일반적으로 조직시민행동(organization citizenship behaviors)은 조직에서 공식적으로 요구하는 것이 아닌데도 불구하고 조직을 위하여 자발적으로 행하거나 조직의 규범과 지시를 준수하는 행동이며(Organ, 1988: 65-69), 또한 조직 구성원이 조직으로부터 공식적인 인정이나 보상을 받으리라는 기대를 가지지 않은 상태에서 조직이 공식적으로 요구하는 것 이상으로 제공하는 자발적인 기여를 조직시민행동이라 할 수 있다(Deluga, 1994: 315-326).

Podsakoff, Mackenzie & Hui(1993: 1-44)은 조직시민행동은 직무기술서에 포함되어 있지 않은 행동이며, 조직구성원이 자신의 직무 일부분으로서 성과를 내기 위해 훈련받은 행위가 아니라는 기준을 제시함으로써 조직시민행동의 개념을 보다 구체화 하였다. 즉, 조직시민행동이 일반적인 직무요구조건은 아니지만, 조직시민행동이 관리자가 종사자를 평가하는 것에도 영향을 줄 수 있다(Donavan et al., 2004: 128-146)는 것이다. 결국 조직시민행동은 조직구성원에게 공식적으로 요구되는 역할행동은 아니지만 개인 및 조직의 발전을 위하여 조직구성원들이 자발적으로 수행하는 행동을 의미한다(최규석, 2010: 15).

또한 Organ(1997: 85-97)은 이러한 조직시민행동에 대하여 ‘과업수행(생산/기술/정보시스템)을 지원해 주는 사회적 및 심리적 맥락을 유지하고 향상시키는 데 기여하는 행동’ 또는 ‘과업수행이 이루어지는 사회적 및 심리적 환경을 지원해주는 수행’이라고 정의 하였으며, Brief & Motowidlo(1986: 710-725)는 조직 내에서 개인이 담당하는 역할과 관련하여 상호작용하는 타인, 집단 그리고 조직을 대상으로 행해지며, 타인, 집단 또는 조직의 유효성을 증진시키는 행동으로 정의하고 있다.

한편, 국내연구에서 김현주(2009: 35-39)는 조직시민행동이란 조직의 공식적인 보상체계와 관계없이 조직에서 공식적으로 요구하는 것이 아닌데도 불구하고 조직의 효율적인 기능증진을 위하여 자발적으로 행동하며 조

직의 규범과 지시를 준수하는 행동이라고 하였으며, 염지혜(2011: 19-23)는 조직의 구성원들 상호간에 서로 도와주며 정보를 공유하고, 협동하며 스스로 나서서 일을 도와주는 일련의 행동이라고 정의하였다.

또한 한승엽·홍관희(2006: 83-99)는 고객접점에 있는 종사자의 직무만족도가 높아질수록 종사자는 업무과다로 어려운 다른 동료들 돕거나 외부 고객에 대하여도 업무와 관계없이 도움을 주는 등 조직에 긍정적인 행동을 한다는 것이다.

따라서 본 연구에서는 조직시민행동이란 직무수행에 있어서 구성원들 상호간에 서로 도와주고 조직을 위하여 자발적으로 행동하며, 조직의 규범과 지시를 따르는 행동으로 정의한다.



<표 2-5> 조직시민행동의 개념

연구자	개 념
Smith et al.(1983)	기본적 의무를 뛰어넘는 종업원의 행위로서 자유 재량적이며, 조직의 공식적인 보상구조에 의해 보상되지 않는 규정 외 행동
Brief & Motowidlo (1986)	조직 내에서 개인이 담당하는 역할과 관련하여 상호작용하는 타인, 집단 그리고 조직을 대상으로 행해지며, 타인, 집단 또는 조직의 유효성을 증진시키는 행동
Podsakoff et al. (1993)	조직시민행동은 직무기술서에 포함되어 있지 않은 행동이며, 조직구성원이 자신의 직무 일부분으로서 성과를 내기 위해 훈련받은 행위가 아님
Deluga(1994)	조직 구성원이 조직으로부터 공식적인 인정이나 보상을 받으리라는 기대를 가지지 않은 상태에서 조직이 공식적으로 요구하는 것 이상으로 제공하는 자발적인 기여
Organ(1997)	과업수행(생산/기술/정보시스템)을 지원해 주는 사회적 및 심리적 맥락을 유지하고 향상시키는 데 기여하는 행동 또는 과업수행이 이루어지는 사회적 및 심리적 환경을 지원해주는 수행
Organ et al. (2006)	직무 요구조건을 넘어서는 종사자의 노력
한승엽·홍관희(2006)	고객접점에 있는 종사자의 직무만족도가 높아질수록 종사자는 업무과다로 어려운 다른 동료를 돕거나 외부고객에 대하여도 업무와 관계없이 도움을 주는 등 조직에 긍정적인 행동
김현주(2009)	조직의 공식적인 보상체계와 관계없이 조직에서 공식적으로 요구하는 것이 아닌데도 불구하고 조직의 효율적인 기능 증진을 위하여 자발적으로 행동하며 조직의 규범과 지시를 준수하는 행동
최규석(2010)	조직구성원에게 공식적으로 요구되는 역할행동은 아니지만 개인 및 조직의 발전을 위하여 조직구성원들이 자발적으로 수행하는 행동
엄지혜(2011)	조직의 구성원들 상호간에 서로 도와주며 정보를 공유하고, 협동하며 스스로 나서서 일을 도와주는 일련의 행동

자료 : 선행연구를 토대로 연구자 작성

2) 조직시민행동의 측정요인

조직시민행동에 영향을 미치는 결정요인으로서는 직무태도(job attitude), 개인요인(individual causes), 그리고 환경요인(environmental causes) 등으로 분류할 수 있는데, 긍정적 의미를 갖는 태도는 조직시민행동에 정의 영향을 주나 부정적인 의미를 갖는 태도변수들(심리적 계약파기나 냉소주의)은 부의 영향을 미친다. 또한 직무태도는 직무만족, 조직몰입, 공정성지각, 그리고 신뢰 등이 포함되며, 개인요인은 각 개인들이 지닌 특유의 개인적 특성을 가리키지만, 넓게 보면 인구통계변수나 개인특유의 경험과 같은 변수들이 포함된다. 또한 환경적요인은 리더십, 과업특성, 조직특성, 집단응집성, 그리고 인사 관행이나 조직문화 등 다양한 요인들이 포함된다(문형구·김경석, 2006: 609-643; 김현주, 2009: 35-39).

Maxham & Netmeyer(2003: 55-68)는 서비스회복 연구를 통하여 종사원이 조직의 가치를 공유하고 조직의 공정성을 지각할 때 고객지향적인 역할의 활동을 강화하게 되고 이러한 역할 외 활동은 궁극적으로 조직의 성과를 증대시킨다는 결과를 제시하고 있다. 또한 Bateman & Organ(1983: 587-595)은 직무에 관련하여 동료들에 대한 협력, 리더지시에 대한 순응, 사소한 불평 안하기, 업무방식 개선을 위한 제언, 좋은 분위기 조성 등의 요인을 제시하였으며, Graham(1991: 249-279)은 조직에 대한 복종(organizational obedience), 조직에 대한 충성심(organizational loyalty), 조직참여(organizational participation) 등 조직시민활동 특성을 포함하는 세 가지 행동 범주를 제안하면서 규칙복종, 타인원조, 우월성 추구, 충성심 및 시민정신을 제시하였다.

Organ(1997: 85-97)은 조직시민행동으로 이타성(altruism), 양심성(conscientiousness), 예의성(courtesy), 스포츠맨십(sportsmanship), 시민의식(civic virtue)의 5요인을 제시하였으며, Sabiote & Roman(2005: 275-281)는 고객편의 지향성, 조직관여, 스포츠맨십을 Smith et al.(1983: 653-663)은 이타성과 일반화된 순응(generalized compliance)을 제시하였다. 또한 MacKenzie et al.(1991: 123-150)은 객관적 성과, 이타성, 평화로

움, 예의성, 사기진작, 시민정신, 스포츠맨십을 측정요인으로 파악하였으며, Van Dyne et al.(1994: 765-802)은 충성(loyalty), 복종(obedience), 참여(participation)의 3요인을 제시하였다.

따라서 본 연구에서는 Bateman & Organ(1983), Graham(1991), Organ(1997)의 연구를 근거로 조직시민행동을 측정하였다.

2. 조직몰입

1) 조직몰입의 개념과 특성

조직몰입(organizational commitment)은 1960년대 이후 사회학, 산업심리학, 행동과학 등 여러 분야에서 폭넓게 연구되어 왔는데, 이는 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 수요, 조직을 위하여 상당한 노력을 기꺼이 바친다는 의지, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구 등을 포함하는 개념(윤승재, 2007: 39-45)으로써, 조직구성원의 의도 및 행동적 방향을 유지시켜주는 보이지 않은 강한 역할을 하는 힘으로 여겨지기 때문에 많은 연구자들의 관심의 대상이 되어 왔다. 이는 주로 조직몰입이 직무만족보다 이직을 예측하는데 더욱 효과적이며 비교적 장기간에 걸쳐 조직구성원의 태도와 행동관계를 잘 나타내 주고 있기 때문이다(Porter et al., 1974: 603-609). 그러나 다양한 분야에서 연구는 되었지만, 연구대상, 연구주체, 연구 분야 등에 따라서 그 개념 자체가 매우 다양하게 나타나고 있다.

조직몰입에 대한 초기의 연구에서는 조직몰입을 사회시스템과 결부시켜서 사회 내에서 각각의 행위자가 에너지와 사회 시스템에 바치고자 하는 의도 또는 자아표현 방식을 조직몰입(Kanter, 1971: 143-150)이라고 정의하였고, Porter et al.(1974: 603-609)는 조직몰입은 특정 조직에 대한 개인의 동일시와 참여의 정도로 정의 할 수 있다고 하였다. 이후 1980년대부터 몰입에 대한 연구가 다양하게 이루어져오고 있는데, 몰입을 단일 개념으로 다룬 이론들도 있고(Meyer & Allen, 1991: 61-89; Morrow, 1993:

413-420; Mowday, Porter & Steers, 1982: 312-316), 다차원 모델 속에서 몰입의 공통 특성에 의해 그 정의가 내려지기도 했다(Allen & Meyer, 1990: 1-8; O'Reilly & Chatman, 1986: 492-499). 이러한 다중형태로 정의된 조직몰입은 조직에 대한 개인의 동일시와 전념도의 상대적 정도이며, 조직목표와 가치를 받아들임에 있어 강력한 신념으로서 조직을 위해 노력하는 의지를 말한다(Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974: 603-609).

한편, Morrow(1983: 486-500)는 조직구성원의 몰입을 몰입의 대상이 무엇인가에 따라 근무몰입(work orientation), 직무몰입(job commitment), 조직몰입, 노조몰입(union commitment) 으로 구분하였는데, 조직몰입은 다차원적 개념으로서 여타 유형의 몰입과는 명백하게 구분되는 개념이라고 주장하였다. 그리고 Becker & Billings(1993: 177-190)는 몰입의 네 가지 지배적인 유형을 제시하고, 이 유형들이 조직 친화적 행동, 이직의도, 직무만족 등 조직 유효성과 관련된 태도나 행동들에 차별적으로 영향을 미친다는 점을 주장하였다. 이러한 맥락에서 Jaworsky & Kohli(1993: 53-70)은 호텔에서의 조직몰입을 호텔과 자신의 미래, 호텔의 이익을 위한 헌신 정도, 그리고 종사자들 간의 결속력과 자부심, 사명감으로 정의하였다. 따라서 호텔 종사원의 조직몰입은 호텔 종사원의 조직몰입 수준이 높아질수록 부서에 대한 응집력은 높아지고 이직 의도는 낮아진다고(표용태, 1997: 19-22). 또한 박대환(2007: 4-22)은 호텔기업 종사원의 서비스지향성이 높을수록 조직몰입이 높아진다고 하였고, 서비스성고가 높을수록 조직몰입 또한 높아진다고 하였다(이두진, 2009: 24-27). 그러나 O'Reilly & Chatman(1986: 492-499)은 이러한 개념을 비판하며 조직몰입이란 조직을 위해 상당한 노력을 쏟겠다는 의지와 조직의 멤버십을 유지하고 싶은 욕구가 개인의 심리적 정도가 아니라 개인의 행동 의향과 관계하는 것을 의미하며, 노력하겠다는 의사는 조직몰입의 결과변수로 취급되기 때문에 개념에 중복이 있다고 주장하고 있다(전정연, 2011: 18-31).

Reichers(1985: 465-476)는 많은 연구자들에 의하여 제시된 조직몰입의 개념을 조직멤버십과 관련된 보상과 비용의 함수관계, 몰입의 귀인(attribution)이 되는 행동에 초점, 동일시화(identification) 하는 과정 등 3

가지 차원에서 정의를 내리고 있으며, Meyer & Herscovich(2001: 299-326)는 몰입의 개념을 하나 또는 그 이상의 목표에 부합하는 방식으로 개인의 행동을 규제하는 힘으로 정의 하였다. 이 정의는 몰입은 대상에 대한 긍정적인 성향뿐만 아니라 행동에 대한 의도도 포함하며, 교환관계를 기초로 하는 동기부여와 목표에 부합하는 태도로 구분되며 이러한 동기부여 또는 태도가 결여된 상태에서도 행동에 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 또한 이들은 일반 몰입 모형에 근거하여 변화몰입이라는 개념을 도입하였는데, 변화몰입은 조직구성원으로 자신이 속한 조직의 변화가 성공적으로 수행되는데 필요한 일련의 행위를 하도록 자신을 스스로 구속하는 힘이라고 정의하였다.

한편, 국내연구에서 함성필·손선익(2008: 275-296)은 조직몰입을 조직구성원이 조직에 대해 정서적 애착심과 충성심을 가지고 조직의 목표와 가치에 자신의 목표와 가치를 동일시함으로써, 자신의 작업 활동에 열중하며, 조직의 구성원으로 남으려는 의지 또는 욕구라고 하였으며, 홍성관(2008: 19-30)은 태도와 행동의지의 결합이라고 하였다. 이영봉(2011: 12-35)은 조직몰입이란 조직의 목적·가치와 조직구성원의 목적·가치가 합치되어 조직의 성공적인 목적수행을 위하여 자발적으로 개인이 노력하는 것이라고 하였으며, 하용규(2003: 35)는 조직과 관련한 개인의 심리적인 상태라 설명하며, 단순히 조직에 대한 충성과는 다른 개념으로써 조직이 존속되고 발전되도록 조직 구성원이 조직을 위해서 무엇인가를 하려는 적극적인 관계라고 하였다. 또한 김현주(2009: 41-42)는 조직몰입을 조직구성원이 조직에 대해 감정적인 몰입을 느끼고, 조직에 충성심과 열의를 보이는 등 조직과 일체감을 갖는 조직 지향적 태도로 정의하였다.

이러한 조직몰입에 대한 정의를 종합해보면, 조직몰입은 개인과 조직 간의 심리적 밀착정도로 개인이 최선의 노력을 다하여 조직에 잔류하고자 하는 의지뿐만 아니라 조직과 자신을 동일시하며 조직에 관여하고자 하는 강도의 지표로써 구성원의 태도와 행위적 의지의 결합적 관계의 정도라 할 수 있다. 또한 태도는 정신적 개발로써 조직과 동일시, 조직에의 충성과 애정을 의미하며, 행위적 의지는 조직의 역할에 관여하고 최선의 노력

을 다하려는 의지, 조직에 잔류하고자 하는 강한 의욕을 뜻한다(이종범, 1998: 19-20). 즉, 조직몰입은 자발적으로 또는 보상이나 성과에 대한 보상으로 개인이 조직에 대한 애착심을 갖는 교환관계로써 개인이 조직의 성장, 발전에 도움을 주어 무엇인가를 하려는 적극적인 관계라 하겠다. 이와 같이 조직몰입은 개인과 조직의 연결이라는 관점에서 관심을 받기 시작한 개념이며, 현대조직에서 인적자원관리에 있어 하나의 전략으로 간주되고 외부의 통제가 아닌 개인의 자율 규제적인 형태를 의미한다(전정연, 2011: 18-31).

따라서 본 연구에서는 조직몰입을 호텔종사원들이 자신이 속한 조직의 변화가 성공적으로 수행될 수 있도록 애착심과 충성심을 가지고 조직의 목표달성을 위하여 조직과 일체감을 갖는 조직 지향적 태도로 정의한다.

2) 조직몰입의 측정요인

조직몰입에 대한 정의와 측정은 여러 학자들에 의해 다양하게 정의되어 왔는데, Allen & Meyer(1996: 251-276)는 조직몰입을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 세 차원으로 분류하였다. 정서적(affective) 몰입은 구성원이 조직에 대해 감정적인 몰입과 조직과의 일체감을 느끼는 것을 말하는데, 이러한 몰입은 상사와의 의사소통이 원활하게 이루어지는 관계의 유지, 자신의 역량 수준에 합당한 공정한 대우 등 심리적으로 안정된 경험과 관련이 있다. 유지적(continuance) 몰입은 구성원이 조직을 떠날 경우의 손익을 계산하여 조직에 머물고자 하는 것을 말한다. 이러한 몰입은 조직구성원이 투입한 자원에 대한 계산적 보상으로 조직에 투입한 시간, 노력 등에 대한 인정과 관련을 가진다. 또한 외부 노동시장에서의 고용가능 여부를 의미하는 대안적 고용 가능성과도 관계가 있다. 규범적(normative) 몰입은 구성원으로서 조직에 대한 의무를 수행해야한다는 내적 가치관에 의해 조직과 결속하는 것을 말한다. 이러한 몰입은 조직 혹은 고용주에 대한 몰입을 강조하는 사회화 경험의 결과로 나타난다(김현주, 2009: 42).

또한 조직몰입을 구성하는 하부 개념의 경우, 공통적으로 정서적 몰입과 규범적 몰입의 개념을 포함하고 있다. 지속적 몰입이 이성적 판단을 바탕으로 형성된 몰입이라면, 정서적 몰입은 감정에 바탕을 둔 몰입으로 지속적 몰입과는 구분되는 개념이다(Meyer & Allen, 1991: 61-89). 규범적 몰입은 한 개인이 조직으로부터의 보상과는 상관없이 조직의 목표와 관심을 만족시키는 방향으로 행동하게 하는 내재화된 규범적 압박의 총체로 설명할 수 있다. 최근 들어 직원들의 행태는 그들이 속한 직무나 개인적 특성에 의해 영향을 받기보다는 도덕적, 가치적, 문화적 측면에 영향을 받아 결정된다고 보고 있다(Pfeffer, 1994: 272-281).

그동안 규범적 측면의 조직몰입은 주로 정서적 측면과 같이 애착 등의 심리적 상태를 바탕으로 형성되는 몰입과 혼합적인 개념으로 함께 측정되어 왔다. 그러나 최근엔 규범적 조직몰입에 대해 직원들이 조직의 목표를 자신의 것으로 받아들이고 조직을 위해 자신의 임무를 다하겠다는 마음의 다짐을 의미하는 독립개념으로 이해되고 있는 추세이다(김영환, 2010: 47-52).

또한 Sheldon(1971: 142-150)은 개인의 정체성을 조직에 연결하거나 결부 시키려는 태도나 지향으로 정의하고 있는데, 이들의 견해는 모두 조직구성원과 조직 간의 심리적 유대(psychological bond)의 형태로 조직몰입을 보고 있다고 할 수 있다. 이러한 관점에서 Angle & Perry(1981: 1-14)는 지속몰입, 근속몰입, 가치몰입으로 구분하였고, Staw & Dutton(1981: 501-524)는 사회심리학적 접근법과 행위론적 접근법 관점에서 다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취적인 태도적 몰입, 조직에 투자된 매몰비용에 의해 조직에 구속된 상태인 행위적 몰입의 두 가지로 구분하였다. Penley & Gould(1998: 367-373)는 도덕적 몰입, 소외적 몰입, 타산적 몰입을 제시하였다. 또한 Meyer & Allen(1991: 61-89)는 조직구성원들의 조직에 대한 동일시의 정도로 정의하고 이에 대한 하위개념으로 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 나타내고, Yousef(2000: 513-537)는 몰입의 개념은 더욱 정교화 하여 정의적 몰입, 도덕적 또는 규범적 몰입, 잔류적 몰입으로 세분하고 있다(이영봉, 2011:

12-35).

한편, 조직에 있어서 조직구성원의 조직몰입을 증가 시키는 방법에는 경영자가 부하의 성과에 대하여 보상하는 상황적보상의 경우와 예외에 의한 관리를 통한 거래적 리더십을 발휘하는 것이 있다. 또한 조직구성원이 지니는 임파워먼트 수준을 향상시키고(홍경옥, 2005: 161-179; 유영진·김영화, 2006: 153-168), 자긍심을 부여함으로써 조직몰입의 수준을 증가시킨다(이은용 외, 2006: 77-92).

이러한 조직몰입에 영향을 미치는 변수로는 승진, 급여, 근무시간, 안정감, 정책, 복리후생, 상사, 동료, 고객, 직무 등이 포함되는데, 조직내에서 지원적 조직 풍토 및 종사자의 자유재량권과 공정한 인사평가, 복리후생을 포함한 근무조건, 교육훈련, 내부 커뮤니케이션, 종사자의 대고객 상황처리 능력과 같은 내부 마케팅활동이 조직구성원의 조직몰입 수준에 영향을 미치고 있다(김홍범·김현아, 2006: 171-193; 유영진·김영화, 2006: 153-168; 이정란·이경국, 2006: 147-161; 이용기 외, 2006: 277-297; 김현주, 2009: 41-43).

따라서 본 연구에서는 Allen & Meyer(1996)가 주장한 규범적 측면의 조직몰입 차원에서 정서적 측면과 같이 애착 등의 심리적 상태를 바탕으로 연구를 진행하였다.

3. 직무만족

조직구성원의 직무만족의 정도는 그 조직의 유효성과 관련하여 중요한 의미를 갖는다. 즉, 서비스 제공의 주체자인 구성원들의 직무에 대한 만족이 없이는 실제 고객의 만족과 호텔기업의 경영성과의 실현이 어렵기 때문에 호텔 종사자의 직무에 대한 만족은 그 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다. 또한 직무에 만족하는 사람은 조직에 대한 충성도, 일에 대한 집중도, 육체적·정신적 건강, 나아가 개인의 삶의 질을 높이는데 기여한다. 반면에, 직무에 불만족인 사람은 이직을 하거나 직무에 대한 성실도가 떨어

지고, 조직 내의 분위기를 부정적으로 몰고 가는 등의 부정적 결과를 초래할 가능성이 높다. 이와 같이 조직 구성원이 그 조직에서 담당하고 있는 자신의 직무에 대한 만족 여부는 전체 조직의 관점에서도 매우 중요한 의미를 지닌다.

이러한 직무만족에 대한 정의는 연구자의 견해에 따라 다소 차이가 있으나 일반적으로 개인이 직무나 직무경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태라고 정의한 Locke(1976: 1297-1350)의 정의가 지배적으로 받아들여지고 있는데, 사전적 의미는 근로자가 자신의 업무에 대해 만족하는 정도로 정의되어 있다. 그러나 이에 대한 개념을 명확히 한마디로 정의하기에는 매우 어려운 일이며, 많은 학자들은 여러 가지 관점에서 직무만족에 대한 정의를 설명하고 있으나 일반적인 하나의 개념으로 그 정의를 내리기는 어려운 실정이다(박경곤, 2006: 59-76).

Beatty & Schnier(1981: 392-393)는 직무만족을 종사원의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 그 개인의 직무평가에서 얻어진 유쾌한 감정적 상태라고 하였으며, Tiffin & McCormick(1974: 224)은 직무를 통하여 얻거나 경험하는 욕구만족 차원의 함수를 직무 만족이라고 하면서, 직무 만족은 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라서 상이한 형태를 나타낸다고 하였다. 또한 Osborn(1980: 327-341)는 직무과업 · 작업조건 · 동료관계 등 여러 측면에 대한 개인의 긍정적 혹은 부정적인 느낌의 정도라고 하였으며, 직무만족이란 실제로 얻은 보상이 정당하고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도이며, 실제의 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준에 미달하면 할수록 주어진 상황에 대한 불만족은 더 커지게 된다는 것이다(Porter & Ghiselli, 1987: 402). 즉, 이들에 따르면 직무만족의 정도는 개인이 실제로 획득한 보수와 반드시 획득하여야 할 보수의 차이에 의해서 결정되는 것이며, 이러한 느낌은 개인의 욕구로부터 나온다고 나타내고 있다.(박경곤, 2005: 59-76)

또한 Smith(1995: 114-115)는 각 개인의 직무와 관련되어 경험하는 모든 좋고 나쁜 감정의 전체 또는 이러한 좋고 나쁜 감정의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 하였는데, Zeithamal & Bitner(2000: 127-135)는

종사원의 직무 만족 고객 중심, 고객만족, 서비스 품질 등의 증가에 연관되고 실제 행동에 영향을 미치기 때문에 업무를 잘 수행할 수 있도록 종사원의 의지를 이끌어내는 것이라고 하였다.

국내연구에서 김준곤(1992: 15-21)은 개인 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 조직구성원이 직무와 관련하여 갖게 되는 감정적 태도라 하였으며, 배정희(2002: 73-95)는 조직구성원 개개인이 자기의 욕구와 가치 그리고 태도와 신념 등의 수준이나 차원에 따라 그들의 직무나 직무환경 등에 대하여 갖는 포괄적인 감정적인 태도라고 하였다.

또한 직무만족을 보는 입장에 따라 다양한 정의를 내리고 있는데 첫째, 직무만족을 개인의 욕구충족으로 보는 입장에서는 전반적인 직무만족을 직무수행과정에서 개인의 욕구가 실제로 충족되는 정도라고 할 수 있다. 둘째, 직무만족을 욕구보다는 기대로 보는 입장에서 Lawler(1990: 316-320)는 직무만족을 개인이 직무를 수행하면서 반드시 받아야 한다고 생각하는 것과 실제로 받는 것과의 차이로 볼 수 있다. 셋째, 직무만족을 가치로 보는 입장에서 Locke(1976: 1297-1350)는 직무만족을 개인의 직무를 평가하거나 직무를 통하여 얻게 되는 경험을 평가함으로써 가지는 유쾌한 감정 상태로 볼 수 있다. 넷째, 직무만족을 보상으로 보는 입장에서는 직무만족을 현장에서 경험하는 전체적인 보상의 총합으로 볼 수 있다. 다섯째, 직무만족을 욕구충족에 대한 자각정도로 보는 입장에서는 개인이 자신의 상·하위 수준의 직무관련 욕구가 충족된 것으로 지각하는 정도에 따라 결정되는 모든 감정을 포함하는 심적 상태로 보기도 한다. 이와 같이 직무만족에 대한 정의가 다양한 것은 만족의 개념자체가 명료하게 규정되어 있지 않기 때문이라고 지적될 수 있다(전정연, 2011: 18-31).

한편, Adams(1963: 47-52)는 공정성이론에서 직무만족에 대해 개인의 투입과 산출을 다른 사람의 투입과 산출의 비교 속에서 공정성과 불공정성을 느끼고 그에 따라 공정성을 회복하려는 방향으로 행동한다고 주장하였다(이용성, 2001: 21-23). 여기서 투입은 상대방으로부터 보상을 기대하면서 자신이 먼저 상대방에게 제공하였다고 지각하는 것으로 노동, 교육, 경험, 훈련, 건강, 충성심, 직무노력, 사회적 지위 등을 들 수 있고, 산출은

투입에 대한 반대급부로 개인이 받게 되는 수익이나 투입으로 인해 발생하는 비용을 의미하며 급료, 칭찬, 인정, 승진, 내적인 보상, 열등한 작업조건, 단조로움, 불확실성 등이 이에 속한다(박내희, 2002: 27-28).

Arnold & Feldman(1988: 327-329)은 직무만족 영역을 ‘중요한 요인’, ‘보통 중요한 요인’, ‘덜 중요한 요인’으로 크게 세 가지로 분류하였는데, 보수와 업무자체를 ‘중요한 요인’으로, 승진기회와 감독을 ‘보통 중요한 요인’으로 그리고 작업집단과 작업조건을 ‘덜 중요한 요인’으로 구분하여 총 6가지 요인을 제시하였으며, Locke(1976: 1297-1350)는 직무만족에 대한 구성요인으로 직무자체, 보수, 승진, 인정, 복리후생, 작업조건, 감독, 동료, 회사경영방침 등 8가지를 제시하였다. 또한 Herzberg(1968: 53-62)는 직무만족이 직무불만족과는 전혀 다른 원인에 의하여 나타난다고 주장하고 있는데, 이 이론은 직무에 불만족을 초래하는 요인을 위생요인(hygiene factor)이라 하고 직무만족을 주는 요인을 동기요인(motivation factor)으로 구분하여 제시하였다. 위생요인에는 조직의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 동료와의 관계, 부하와의 관계, 지위, 안전, 임금, 책임, 개인생활 등이 포함되며, 동기요인으로는 성취감, 인정, 책임감, 성장과 발전, 직무내용 자체 등이 포함된다.

이처럼 직무만족의 영향요인은 매우 다양하게 나타나고 있어 연구자마다 다양한 기준을 제시하고 있는데, 이는 직무만족이 사실상 단순한 속성이 아닌 매우 복합적인 속성으로 구성되어 있기 때문이다. 그 이유는 직무자체가 원래 단순하지 않고 과업, 책무와 이들 상호간 작용, 유인체제 및 보상으로 이루어져 있기 때문이다.

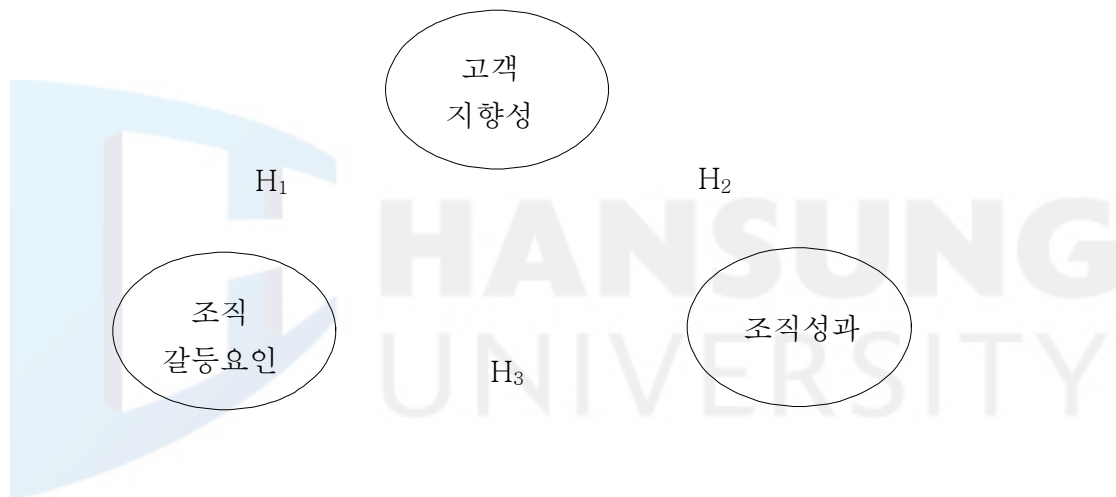
따라서 본 연구에서는 위생요인과 동기요인을 제시한 Herzberg(1968)의 이론과 Locke(1976), Arnold & Feldman(1988)이 제시한 측정척도를 근거로 연구를 진행하였다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구의 모형 및 가설의 설정

1. 연구의 모형

본 연구는 아직 많은 연구가 이뤄지지 않은 호텔조직에서의 갈등전략에 관한 개념과 의의에 대하여 문헌연구를 통하여 이해하고, 그리고 조직에서의 갈등이 종사원의 고객지향성과 조직성과에 미치는 영향을 규명하는 것이다. 이러한 연구 목적을 위한 연구모형은 [그림 3-1]과 같다.



[그림 3-1] 연구의 모형

본 연구에서는 선행연구를 기초하여 조직갈등 요인은 Rahim(1986), Robbins & Judge(2009), 이영봉(2011), 최동희(2011)의 연구를 중심으로 감정적 갈등, 의사소통왜곡, 업무 갈등, 관계 갈등, 보상갈등 요인을 조직의 갈등요인으로 구성하였고, 고객지향성은 Saxe & Weitz(1982)의 연구와 동일한 맥락에서 연구한 Brown et al.(2002)의 연구를 중심으로 선정하였

다.

또한 조직성과 변수로 종사자의 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족을 선정하였는데, 조직시민행동은 Bateman & Organ(1983), Graham(1991), Organ(1997)의 연구를 근거로 하였으며, 조직몰입은 Allen & Meyer(1996)가 주장한 규범적 측면의 조직몰입 차원에서 정서적 측면과 같이 애착 등의 심리적 상태를 바탕으로 구성하였고, 직무만족은 Herzberg(1968)의 이론과 Locke(1976), Arnold & Feldman(1988)이 제시한 측정치를 활용하였다.

2. 가설의 설정

1) 조직 갈등요인과 고객지향성과의 관계

최근 갈등에 대한 연구들은 갈등을 역기능적 측면보다는 조직이 정체되는 것을 막고 조직을 생존과 번영을 가져올 수 있는 순기능적인 측면에 주목하고 있는데, 이러한 관점에서 갈등은 관리할 수 있다고 주장한다. 또한 갈등관리는 갈등의 피해를 최소화시키는 것이 아니라 조직을 발전시킬 수 있는 기능으로 볼 수 있다(조성은, 2009: 19-30). 즉, 갈등은 어떠한 조직에서나 생겨나는 현상으로서 사람들이 관계를 형성하고 상호작용 할 때 불가피하게 발생하는 사회적 현상인데, 그러한 이유는 조직의 구성원들이 사고, 가치, 태도, 행동 등이 다르기 때문에 대인적 상호작용에서의 갈등은 자연스럽고 필연적으로 발생할 수밖에 없다. 따라서 갈등관리 전략을 통하여 구성원들이 고객지향적인 태도 구축을 통한 조직의 목표를 달성 할 수 있는 관리방안 강구가 중요하다.

Renwick(1975: 444-456)는 실증분석을 통하여 조직 내 갈등의 원인을 지식, 신념, 또는 기본 가치의 차이, 직위, 권력, 또는 인정을 위한 경쟁, 긴장완화를 위한 필요, 자율권 추구, 개인적 싫어함, 그리고 조직 구조에 의해서 발생된 상이한 지각 또는 태도 등이 조직 내 갈등의 원인으로 제

시하였다. 또한 조직 내 개별적 차이에 관한 많은 연구들은 내부의 문제점과 갈등에 의한 것이 주요 원인임을 밝히고 있다(Brewe & McMahan, 2003: 125-140; Fisher, 1990: 206-218; Rubin, 1991: 24). 이에 따라 부서와 부서간의 갈등은 조직의 운영상 흐름을 바꾸기도 하는 등의 혼란을 야기할 수 있는 것이라 하였고, 결국 종사원의 고객지향성과 조직성과에 역기능으로 작용한다고 제시하였다(John, 1975: 7).

이러한 연구들은 조직의 갈등정도에 따라 고객지향성의 정도는 차이가 있을 수 있음을 시사하고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1(H1) : 조직의 갈등은 종사원의 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2) 고객지향성과 조직성과

조직관점의 고객지향성에서 Donovan et al.(2004: 128-146)과 Jaworski & Kohli(1993: 53-70)는 회사가 마케팅 개념을 실천한다고 종사자가 믿고 있을 때 그들은 조직에 몰입한다고 주장하였다. 따라서 서비스 종사자의 고객지향성 수준이 높을수록 그들은 자신의 조직에 더욱 몰입하게 될 것이다. 또한 서비스 종사자가 자신의 직무가 자신과 잘 맞는다고 인식한다면 고객지향성이 조직성과에 주는 효과는 더 클 수 있다.

Makoto(2006: 242-250)의 연구에서는 판매부서에 있는 종사원들의 고객지향적 행동, 갈등, 부서 혁신의 관계가 직무성과에 미치는 영향을 파악하였는데, 연구결과 고객지향성이 높아도 관계갈등과 절차갈등에는 영향을 미치지 않지만 업무갈등에는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 낮은 업무갈등은 부서혁신과 업무성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 관계갈등과 절차갈등은 부서혁신과 업무성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(최동희, 2011: 21-32). Hoffman & Ingram(1992: 68-78)은 직무만족이 고객지향성에 영향을 줄 수 있는 요인으로 파악하였는데, 이들은 가정간호사를 대상으로 직무만족과 고객지향성의 관계를 검

증한 결과 간호사들이 직무만족도가 높은 경우 환자들을 간호하는 태도가 고객 지향적으로 변화되어 환자의 요구를 파악하려고 노력한다는 연구결과를 제시하였다. 국내에서도 조성암(2001: 67-82)은 서비스종사원의 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향을 실증 분석한 결과 종사원의 직무만족은 고객지향성에 영향을 주고 있는 것으로 나타났다(박경곤, 2005: 59-76). 결국 이러한 연구들은 고객지향성이 높은 종사자는 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 시사하고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 (H2) : 종사원의 고객지향성이 높을수록 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-1) 종사원의 고객지향성이 높을수록 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-2) 종사원의 고객지향성이 높을수록 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-3) 종사원의 고객지향성이 높을수록 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3) 조직 갈등과 조직성과와의 관계

갈등관리전략과 조직성과와의 관계에 대한 연구는 주로 현장실험을 통한 실증적 연구로 이루어져 왔는데, 천만봉(2008: 26-35)은 한국의 국제기업의 조직 갈등이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 갈등의 유형을 각각 과업갈등과 관계갈등으로 보고, 이들 갈등유형이 기업성과에 미치는 영향을 알아보고자 하였다. 연구결과, 본사와 해외 현지법인에 근무하는 직원들 두 집단 간의 갈등유형과 과업 상호의존성, 기업성과의 차이가

존재하는 것을 확인하였다. 또한 김성수(2003: 18-23)는 조직 내 집단갈등의 원인과 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관하여 실증 분석한 결과, 갈등의 원인인 상호의존성과 목표차이가 조직유효성 변수인 직무만족과 조직몰입에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 갈등의 원인이 낮은 집단이 높은 집단보다 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 또한 수평적 갈등과 수직적 갈등 모두가 낮은 집단이 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(이영봉, 2011: 12-35).

또한 이대희(2006: 38-39)는 집단 간 갈등요인이 직무만족과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구를 하였는데, 상호의존성, 지각차이, 의사소통왜곡 3개의 독립변수들 중 의사소통 왜곡만이 내재적 및 외재적 직무만족에 영향을 주는 요인으로 나타났다. 또한 내재적 직무만족과 외재적 직무만족 모두 조직몰입에 미치는 중요한 요인으로 나타나고 있으며, 이직 의도는 외재적 직무만족이 주요한 요인으로 나타났다. 결국 이러한 연구들은 조직의 갈등요인에 따라 조직성과는 차이가 있을 수 있음을 시사하고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3(H3) : 조직의 갈등은 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-1) 조직의 갈등은 조직성과중 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-2) 조직의 갈등은 조직성과중 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-3) 조직의 갈등은 조직성과중 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구의 선정

1. 조직 갈등

본 연구에서는 갈등을 둘 이상의 개인이나 집단이 서로 양립할 수 없는 상반된 의견을 가지고 있거나, 상대적인 손실을 지각함으로써 대립이나 다툼이 일어나는 행동의 한 형태라고 정의하며, Rahim(1986), Robbins & Judge(2009), 이영봉(2011), 최동희(2011)의 선행연구를 근거로 감정적 갈등, 의사소통갈등, 업무 갈등, 관계 갈등, 보상갈등 요인을 조직의 갈등요인으로 구성하여 총 22문항을 ‘전혀 그렇지 않다.’를 1점, ‘매우 그렇다.’를 5점으로 하여 리커트 5점 척도로 조직 갈등을 측정하였다.

2. 고객지향성

고객지향성은 고객에게 중점을 두고, 고객의 필요와 욕구충족을 위해 노력하는 종사자의 태도로써 궁극적으로 조직에 기여하는 것으로 정의한다. 고객지향성의 측정도구는 Saxe & Weitz(1982)의 연구와 동일한 맥락에서 연구한 Brown et al.(2002)의 선행연구를 근거로 욕구차원과 즐거움차원으로 분류하여 총 8문항을 ‘전혀 그렇지 않다.’를 1점, ‘매우 그렇다.’를 5점으로 하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3. 조직성과

본 연구에서는 조직성과 변수로 종사자의 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족을 선정하였는데, 조직시민행동이란 직무수행에 있어서 구성원들 상호간에 서로 도와주고 조직을 위하여 자발적으로 행동하며, 조직의 규범과 지시를 따르는 행동으로 정의한다. 측정척도는 Bateman & Organ(1983), Graham(1991), Organ(1997)의 연구를 근거로 총 9문항을 ‘전혀 그렇지

않다.’를 1점, ‘매우 그렇다.’를 5점으로 하여 리커드 5점 척도로 조직시민 행동을 측정하였다. 또한 조직몰입은 호텔종사원들이 자신이 속한 조직의 변화가 성공적으로 수행될 수 있도록 애착심과 충성심을 가지고 조직의 목표달성을 위하여 조직과 일체감을 갖는 조직 지향적 태도로 정의하며, Mathieu & Taylor(2007)가 주장한 규범적 측면의 조직몰입 차원에서 정서적 측면과 같이 애착 등의 심리적 상태를 바탕으로 총 5문항을 ‘전혀 그렇지 않다.’를 1점, ‘매우 그렇다.’를 5점으로 하여 리커드 5점 척도로 측정하였다.

마지막으로 직무만족은 개인이 직무나 직무경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태로 정의하며, 위생요인과 동기요인을 제시한 Herzberg (1966)의 이론과 Locke(1976), Arnold & Feldman(1988)이 제시한 측정척도를 근거로 총 5문항을 ‘전혀 그렇지 않다.’를 1점, ‘매우 그렇다.’를 5점으로 하여 리커드 5점 척도로 측정하였다.

4. 설문지의 구성

본 연구의 실증 분석을 위해 사용될 설문문항은 기존 연구문헌과 본 연구자가 알아보고 싶은 내용을 설문문항으로 구조화하여 작성하였다. 설문 문항은 조직 내 갈등요인, 고객지향성, 조직성과, 인구통계학적 특성을 고려하여 작성하였다. 설문지의 구체적인 세부사항을 살펴보면 총 4개 부분으로 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

측정변수		출처	척도	설문항목
갈등요인	업무갈등	Rahim(1986), Robbins & Judge(2009), 이영봉(2011), 최동희(2011)	리커트 5점 척도	I - 1~22
	관계갈등			
고객지향성		Brown et al.(2002)		II - 1~8
조직성과	조직시민행동	Bateman & Organ(1983), Graham(1991), Organ(1997), Mathieu & Taylor(2007), H e r z b e r g (1 9 6 6) , Locke(1976), Arnold & Feldman(1988)		III - 1~19
	조직몰입			
	직무만족			
인구통계적 및 일반적 특성			명목 및 서열척도	IV - 1~8

제 3 절 표본의 설계 및 분석방법

1. 표본의 설계

본 연구는 아직 많은 연구가 이뤄지지 않은 호텔조직에서의 갈등에 관한 개념과 의의에 대하여 문헌연구를 통하여 이해하고, 그리고 조직에서의 갈등이 종사원의 고객지향성과 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 파악하는데 있다. 따라서 본 연구의 실증분석을 위하여 적절히 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 요소

들을 명확히 확정하도록 하였다. 본 연구의 모집단은 서울의 특급호텔에서 근무하고 있는 식음료 종사자를 대상으로 하였으며, 모집단을 추정하기 위한 표본은 2012년 9월 10일~9월 30일까지 실시하였다. 표본추출 방법은 비확률 표본 추출방법 중의 하나인 편의표본추출법을 실시하였으며, 설문조사의 진행방법은 사전에 설문조사에 대하여 교육을 받은 조사원을 통하여 설문 응답자가 설문지에 직접 기입하는 방식을 채택하였다. 설문지는 총 350부를 배포하여 실증 분석에 사용하였다.

본 연구에 있어서 모집단의 규정 및 조사 표본은 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 모집단의 규정 및 조사표본

모집단	국내 호텔 식음료 종사자
표본단위	서울 특급호텔 식음료 종사자
조사범위	서울지역
조사기간	2012년 9월 10일 ~ 2012년 9월 30일
설문조사	총 배포된 설문지 수: 350, 유효 표본 수 286부

2. 분석방법

본 연구는 연구가설의 검증을 위해 통계패키지 SPSS 18.0을 이용하여 분석하였는데, 구체적인 활용기법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 특성을 검증하기 위해서 빈도분석을 하였으며, 평균값을 이용하여 조직 갈등요인과 조직성과에 대한 기술 분석을 실시하였다.

둘째, 측정도구의 신뢰성 및 타당성을 검정하기 위해 신뢰성분석과 탐색적 요인분석을 실시하였다.

셋째, 조직 갈등요인, 고객지향성, 조직성과의 영향관계를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 표본의 일반적 특성

조사대상자들의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시한 결과, <표 4-1>과 같다.

<표4-1> 인구통계학적 특성

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	독립호텔(국내브랜드)	210	73.4

방식	체인호텔	76	26.6
고용 형태	정규직	207	72.4
	비정규직	79	27.6

(N=286)

응답자의 성별은 남자 141명(49.3%), 여자 145명(50.7%)으로 나타났으며, 연령은 20대 111명(38.8%), 30대 96명(33.6%), 40대 64명(22.4%), 50대 이상이 15명(5.2%)으로 나타났다. 교육수준에 있어서는 고등학교 졸업이 57명(19.9%), 대학 졸업 200명(69.6%), 대학원 이상이 29명(10.1%)으로 대학교 재학이상이 80%이상을 점유하고 있었으며, 직급에서는 계약직 73명(25.5%), 사원 113명(39.5%), 주임급 59명(20.6%), 업장 주방장 혹은 지배인급 25명(8.7%), 과장 이상 16명(5.6%)으로 나타났다. 근무부서에서는 식음료부 63명(22.0%), 조리부 170명(59.4%), 기타 53명(18.5%)으로 조사되었다.

직원들의 근속년수로 1-3년 미만의 직원이 116명(40.6%), 4년 이상에서 7년 미만은 80명(28.0%), 8년 이상에서 11년 미만은 28명(9.8%), 12년 이상에서 15년 미만은 27명(9.4%), 16년 이상은 35명(12.2%)로 나타났으며, 종사자 고용형태로는 정규직 207명(72.4%), 비정규직이 79명(27.6%)의 분포를 보이고 있었다.

제 2 절 측정변수의 기술 분석

연구 변수들의 측정은 리커트 5점 척도(1. 전혀 그렇지 않다, 2. 그렇지 않다, 3. 보통이다, 4. 그렇다, 5. 매우 그렇다)에 의해 조사되었으며, 분석 결과는 다음과 같다.

1. 조직 갈등에 대한 인식도 분석

1) 관계갈등

관계갈등에 대한 인식도 분석에서는 <표 4-2>와 같이 “동료구성원들과 업무협력에 있어서 실망감을 느낀 적이 있다.”의 인식도가 3.122로 나와 호텔종사원의 조직 갈등요인의 관계 갈등에서 업무협력이 중요시되고 있다고 볼 수 있으며, 가장 낮은 평균값은 보인 문항은 “나의 의견이 조직 상사 및 동료구성원들에게 종종 왜곡되어 전달되는 경우가 많다.”라는 문항으로 2.902의 평균값을 보여주고 있다.

<표 4-2> 관계갈등의 인식도 분석

항 목	평 균	표준편차
6. 동료구성원들과 업무협력에 있어서 실망감을 느낀 적이 있다.	3.122	.945
5. 나는 2명 이상의 상사로부터 전혀 상반된 지시를 받을 때가 있다.	3.097	1.010
18. 우리 회사에서는 부당한 대우를 받을 경우, 이의를 제기해도 공정하게 재처리 되지 못한다.	3.062	.919
17. 나는 조직 상사 및 구성원 간 거리낌 없이 나의 의견을 말하지 못하는 경우가 많다.	2.985	.892
15. 업무수행 시 다른 부서 및 동료구성원 간에 업무상 의사소통이 되지 않아 곤란한 경우가 있다.	2.975	.899
16. 나의 의견이 조직 상사 및 동료구성원들에게 종종 왜곡되어 전달되는 경우가 많다.	2.902	.927

2) 감정적 갈등

감정적 갈등에 대한 인식도 분석에서는 <표 4-3>과 같이 “우리 회사 구성원들은 갈등 시 감정적 반응에 더 많은 영향을 받는다.”의 인식도가 2.909로 나와 호텔종사원의 감정적 갈등요인의 관계갈등에서 감정적 반응이 중요시되고 있다고 볼 수 있으며, 가장 낮은 평균값은 보인 문항은 “우리 회사 구성원들은 신체적인 위협이나 명령적인 표현을 잘 사용한다.”라는 문항으로 2.461의 평균값을 보여주고 있다.

<표 4-3> 감정적 갈등의 인식도 분석

항 목	평 균	표준편차
20. 우리 회사 구성원들은 갈등 시 감정적 반응에 더 많은 영향을 받는다.	2.909	.889
8. 업무와 상관없이 동료구성원들과 개인적인 일로 인하여 갈등 또는 마찰을 겪는 사람이 존재하는 편이다.	2.898	.929
7. 동료구성원들 사이에 화를 내거나 언성을 높이는 경우가 종종 발생하는 편이다.	2.730	.891
21. 우리 회사 구성원들은 갈등 상황에서 협조하도록 서면이나, 언행 그리고 제3자 등을 통해서 압력을 받는다.	2.692	.872
19. 동료구성원들과의 관계에서 가끔씩 긴장하거나 정서적인 불안을 느낀 적이 있다.	2.674	.945
22. 우리 회사 구성원들은 신체적인 위협이나 명령적인 표현을 잘 사용한다.	2.461	.908

3) 업무갈등

업무 갈등에 대한 인식도 분석에서는 <표 4-4>와 같이 “업무와 관련하여 동료구성원들과 갈등을 겪은 경험이 많다.”의 인식도가 2.986로 나와 호텔종사원의 업무갈등 요인의 관계갈등에서 업무의 비협조에 따른 반응이 중요시되고 있다고 볼 수 있으며, 가장 낮은 평균값은 보인 문항은 “구성원들 사이에 일상적인 업무와 관련하여 의견충돌이 자주 발생하는 편이다.”라는 문항으로 2.706의 평균값을 보여주고 있다.

<표 4-4> 업무 갈등의 인식도 분석

항 목	평 균	표준편차
1. 업무와 관련하여 동료구성원들과 갈등을 겪은 경험이 많다.	2.986	.976
3. 업무수행 시 타 업무 담당자 및 동료구성원 간의 비협조로 인하여 효율적으로 수행되지 못한 경우가 있다.	2.902	.953
4. 내가 속한 부서의 업무는 타부서에 비해 권한과 책임의 한계가 불분명하다.	2.870	.970
2. 구성원들 사이에 일상적인 업무와 관련하여 의견충돌이 자주 발생하는 편이다.	2.706	.897

4) 보상갈등

보상갈등에 대한 인식도 분석에서는 <표 4-5>와 같이 “우리 회사에서는 개인 업무능력이 승진을 좌우하지 못하고 있다.”의 인식도가 2.982로 나와 호텔종사원의 업무갈등 요인의 관계갈등에서 적절한 보상이 이루어지지 않는다는 반응이 중요시되고 있다고 볼 수 있으며, 가장 낮은 평균값을 보인 문항은 “우리 회사에서는 업무성과 또는 능력에 따라 임금이 지급되지 못하고 있다.”라는 문항으로 2.853의 평균값을 보여주고 있다.

<표 4-5> 보상 갈등의 인식도 분석

항 목	평 균	표준편차
14. 우리 회사에서는 개인 업무능력이 승진을 좌우하지 못하고 있다.	2.982	1.044
12. 우리 회사에서는 일한 만큼 공정한 대우를 받지 못하고 있다.	2.867	1.017
13. 우리 회사에서는 업무성과 또는 능력에 따라 임금이 지급되지 못하고 있다.	2.853	1.088

5) 의사소통 갈등

의사소통 갈등에 대한 인식도 분석에서는 <표 4-6>와 같이 “나는 직무수행과 관련하여 동료구성원에 비해 인사 상 정당한 대우를 받지 못한다.”의 인식도가 2.800로 나와 호텔종사원의 업무갈등 요인의 관계갈등에서 의견충돌에 대한 부분이 중요시되고 있다고 볼 수 있으며, 가장 낮은 평균값은 보인 문항은 “나는 업무를 수행함에 있어 자주 상사와 의견이 부딪히는 경우가 있다.”라는 문항으로 2.590의 평균값을 보여주고 있다.

<표 4-6> 의사소통 갈등의 인식도 분석

항 목	평 균	표준편차
11. 나는 직무수행과 관련하여 동료구성원에 비해 인사 상 정당한 대우를 받지 못한다.	2.800	.924
9. 우리부서 구성원들은 타부서의 구성원들과 서로 협력하지 못하는 편이다.	2.702	.861
10. 나는 업무를 수행함에 있어 자주 상사와 의견이 부딪히는 경우가 있다.	2.590	.892

2. 고객 지향성에 대한 인식도 분석

고객지향성에 대한 인식도 분석에서는 <표 4-7>과 같이 “나는 고객의 질문을 경청하고 잘 응답해 준다.”의 인식도가 3.821로 나와 호텔종사원의 고객지향성에 있어서 전체문항이 평균값 이상을 나타내고 있었다.

<표 4-7> 고객지향성에 대한 인식도 분석

항 목	평 균	표준편차
6. 나는 고객의 질문을 경청하고 잘 응답해 준다.	3.821	.715
7. 나는 고객이 무엇을 원하는지를 파악하려고 노력한다.	3.737	.738
4. 나는 고객들에게 정확한 봉사를 제공함으로써 커다란 만족을 느낀다.	3.706	.779
5. 나는 고객만족을 위해 서비스제공에 솔선수범하고 있다.	3.674	.778



3. 조직성과에 대한 인식도 분석

1) 조직시민행동

조직시민행동에 대한 인식도 분석에서는 <표 4-8>과 같이 "나는 동료 직원이 없을 경우 그 동료의 일을 대신해준다."의 인식도가 3.741로 나와 호텔종사원의 조직성과요인의 조직시민행동에서 동료 간 자발적 도움이 중요시되고 있다고 볼 수 있으며, 가장 낮은 평균값은 보인 문항은 "나에게 요구되는 업무보다 더 많은 일들을 자발적으로 수행한다."라는 문항으로 3.615의 평균값을 보여주고 있다.

<표 4-8> 조직시민행동에 대한 인식도 분석

항 목	평 균	표준편차
2. 나는 동료직원이 없을 경우 그 동료의 일을 대신해준다.	3.741	.717
3. 동료직원들과 문제를 일으킬 소지가 있는 일은 피하려고 노력한다.	3.713	.777
1. 나에게 요구되는 업무보다 더 많은 일들을 자발적으로 수행한다.	3.615	.776

2) 조직몰입

조직몰입에 대한 인식도 분석에서는 <표 4-9>와 같이 “내가 맡은 업무가 조직에 중요한 부분이라고 생각한다.”의 인식도가 3.706로 나와 호텔종사원의 조직성과 요인의 조직몰입에서 소속감 및 자부심이 중요시되고 있다고 볼 수 있으며, 가장 낮은 평균값은 보인 문항은 “나는 이곳에 대해 주인의식을 느낀다.”라는 문항으로 3.555의 평균값을 보여주고 있는데, 이는 모든 문항이 평균 값 이상의 인식을 보이는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 조직몰입에 대한 인식도 분석

항 목	평 균	표준편차
12. 내가 맡은 업무가 조직에 중요한 부분이라고 생각한다.	3.706	.723
11. 나는 이곳에 소속감을 갖고 있다.	3.688	.747
13. 나는 이곳에 다니는 것에 대해 자부심과 긍지를 느낀다.	3.657	.754
10. 나는 이곳에 대해 주인의식을 느낀다.	3.555	.847

3) 직무만족

조직몰입에 대한 인식도 분석에서는 <표4-10>과 같이 “나는 동료나 상사와의 관계에 만족한다.”의 인식도가 3.496로 나와 호텔종사원의 조직성과 요인의 직무만족에서 부서간의 환경 및 동료나 상사 간에 관계가 직무만족에 중요시되고 있다고 볼 수 있으며, 가장 낮은 평균값은 보인 문항은 “나는 회사의 임금, 승진관리 시스템에 만족한다.”라는 문항으로 3.555의 평균값을 보여주고 있다. 또한 모든 문항이 평균 값 이상의 인식을 보이고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 직무만족에 대한 인식도 분석

항 목	평 균	표준편차
17. 나는 동료나 상사와의 관계에 만족한다.	3.496	.729
16. 내가 근무하고 있는 부서내의 근무환경에 만족한다.	3.325	.822
19. 내가 하고 있는 업무에 전반적으로 만족한다.	3.311	.801
18. 나는 회사의 임금, 승진관리 시스템에 만족한다.	3.108	.820

제 3 절 신뢰성 및 타당성 검증

1. 신뢰도 분석

신뢰도 분석은 한 대상을 유사한 측정도구로 여러 번 측정하거나 한 가지 측정도구로 반복 측정했을 때 일관성 있는 결과를 산출하는 정도와 관련된 방법이다. 본 연구에서는 척도의 신뢰성을 평가하는 방법으로 내적 일관성에 의한 방법을 이용하였는데, 이는 항목들 간의 상관관계로서 평가되며 항목들 간의 상관계수가 높을수록 내적 일관성이 높게 나타난다. 또한 신뢰도 분석의 해석을 위해 본 연구에 사용된 각각의 변수들에 대한 Cronbach α 계수를 평가함으로써 신뢰도 분석을 수행하였는데, 일반적으로 Cronbach α 계수가 0.6이상을 넘어서면 신뢰성이 있는 것으로 통계적으로 검증된다. 따라서 본 연구에서 사용한 조직 갈등속성과 고객지향성속성, 조직성과에 대한 내적일관성을 확인하기 위하여 Cronbach α 계수를 바탕으로 한 신뢰도분석을 수행하였다.

1) 조직 갈등요인에 대한 신뢰도 분석

조직 갈등요인에 대한 신뢰도 분석의 결과, Cronbach α 계수가 0.906으로 내적일관성이 유지되고 있는 것으로 나타나 신뢰성이 높은 것으로 나타났다는데, 신뢰도 분석에 대한 결과는 다음의 <표 4-11>과 같다.

<표 4-11> 조직 갈등요인의 신뢰도 분석

설문 문항	항목 제거시 α	전체 α 값
1. 업무와 관련하여 동료구성원들과 갈등을 겪은 경험이 많다.	.899	.906
2. 구성원들 사이에 일상적인 업무와 관련하여 의견충돌이 자주 발생하는 편이다.	.897	

3. 업무수행 시 타 업무 담당자 및 동료구성원 간의 비협조로 인하여 효율적으로 수행되지 못한 경우가 있다.	.897
4. 내가 속한 부서의 업무는 타부서에 비해 권한과 책임의 한계가 불분명하다.	.897
5. 나는 2명 이상의 상사로부터 전혀 상반된 지시를 받을 때가 있다.	.897
6. 동료구성원들과 업무협력에 있어서 실망감을 느낀 적이 있다.	.897
7. 동료구성원들 사이에 화를 내거나 언성을 높이는 경우가 종종 발생하는 편이다.	.896
8. 업무와 상관없이 동료구성원들과 개인적인 일로 인하여 갈등 또는 마찰을 겪는 사람이 존재하는 편이다.	.897
9. 우리부서 구성원들은 타부서의 구성원들과 서로 협력하지 못하는 편이다.	.896
10. 나는 업무를 수행함에 있어 자주 상사와 의견이 부딪히는 경우가 있다.	.898
11. 나는 직무수행과 관련하여 동료구성원에 비해 인사 상 정당한 대우를 받지 못한다.	.899
12. 우리 회사에서는 일한 만큼 공정한 대우를 받지 못하고 있다.	.897
13. 우리 회사에서는 업무성과 또는 능력에 따라 임금이 지급되지 못하고 있다.	.906
14. 우리 회사에서는 개인 업무능력이 승진을 좌우하지 못하고 있다.	.909
15. 업무수행 시 다른 부서 및 동료구성원 간에 업무상 의사소통이 되지 않아 곤란한 경우가 있다.	.896
16. 나의 의견이 조직 상사 및 동료구성원들에게 종종 왜곡되어 전달되는 경우가 많다.	.896
17. 나는 조직 상사 및 구성원 간 거리낌 없이 나의 의견을 말하지 못하는 경우가 많다.	.897
18. 우리 회사에서는 부당한 대우를 받을 경우, 이의를 제기해도 공정하게 재처리 되지 못한다.	.896
19. 동료구성원들과의 관계에서 가끔씩 긴장하거나 정서적인 불안을 느낀 적이 있다.	.899
20. 우리 회사 구성원들은 갈등 시 감정적 반응에 더 많은 영향을 받는다.	.897
21. 우리 회사 구성원들은 갈등 상황에서 협조하도록 서면이나, 언행 그리고 제3자 등을 통해서 압력을 받는다.	.897
22. 우리 회사 구성원들은 신체적인 위협이나 명령적인 표현을 잘 사용한다.	.897

2) 고객지향성에 대한 신뢰도 분석

고객지향성에 사용된 설문 문항은 8개로 이중 신뢰성을 저해하는 4개의 관측변수를 제거 한 후 분석한 결과, 도출된 계수의 값은 0.808으로 내적 일관성이 보장되고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-12> 고객지향성 속성의 신뢰도 분석

설문 문항	항목 제거시 α	전체 α 값
4. 나는 고객들에게 정확한 봉사를 제공함으로써 커다란 만족을 느낀다.	.753	.808
5. 나는 고객만족을 위해 서비스제공에 솔선수범하고 있다.	.738	
6. 나는 고객의 질문을 경청하고 잘 응답해 준다.	.752	
7. 나는 고객이 무엇을 원하는지를 파악하려고 노력한다.	.791	



HANSUNG
UNIVERSITY

3) 조직성과에 대한 신뢰도 분석

조직성과에 사용된 설문 문항은 19개로 이에 대한 신뢰성의 분석을 위하여 Cronbach α 계수를 이용하였다. 분석 결과, 도출된 계수의 값은 0.884로 내적 일관성이 보장되고 있는 것으로 나타났으며, 항목 제거시 Cronbach α 계수를 월등히 높이고 있는 문항이 존재치 않는 것으로 나타났다. 따라서 조직성과를 확인하기 위하여 사용된 척도는 신뢰성을 유지하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 조직성과의 신뢰도 분석

설문 문항	항목 제거시 α	전체 α 값
1. 나에게 요구되는 업무보다 더 많은 일들을 자발적으로 수행한다.	.879	.884
2. 나는 동료직원이 없을 경우 그 동료의 일을 대신해준다.	.879	
3. 나는 동료직원들과 문제를 일으킬 소지가 있는 일은 피하려고 노력한다.	.883	
4. 나는 다른 동료직원의 권리를 침해하거나 간섭하지 않는다.	.883	
5. 나는 조직의 규칙이나 절차를 잘 준수한다.	.880	
6. 나는 조직의 변화에 발맞추고자 노력한다.	.880	
7. 나는 조직 이미지에 도움이 되는 행사에는 가능하면 참석하고자 한다.	.876	
8. 나는 회사발전에 도움이 되는 아이디어를 서슴없이 제시한다.	.879	
9. 나는 호텔의 부정적인 면보다 긍정적인 면을 자주 이야기한다.	.877	
10. 나는 이곳에 대해 주인의식을 느낀다.	.874	
11. 나는 이곳에 소속감을 갖고 있다.	.874	
12. 내가 맡은 업무가 조직에 중요한 부분이라고 생각한다.	.874	
13. 나는 이곳에 다니는 것에 대해 자부심과 긍지를 느낀다.	.874	
14. 나는 회사의 문제가 실제 나의 문제처럼 느껴진다.	.874	
15. 나의 업무는 나의 발전을 위하여 유용하다고 생각한다.	.878	
16. 내가 근무하고 있는 부서내의 근무환경에 만족한다.	.879	
17. 나는 동료나 상사와의 관계에 만족한다.	.879	
18. 나는 회사의 임금, 승진관리 시스템에 만족한다.	.881	
19. 내가 하고 있는 업무에 전반적으로 만족한다.	.880	

2. 탐색적 요인분석

요인분석은 많은 변수를 사용하여 측정된 자료를 바탕으로 요약된 정보를 얻어내려는 노력의 일환으로 사용되는 방법으로서 다수 변수들 간의 상관관계를 분석하여 변수들의 바탕을 이루는 공통차원들(common underlying dimensions)을 통해 이 변수들을 설명하는 통계기법이다. 따라서 다수의 변수들에 대한 정보손실을 최소화하면서 소수의 요인들로 축약하는 것이 그 목적이다. 본 연구에 사용된 조직 갈등요인과 고객지향성, 조직성과 속성에 대한 요인분석 시 사용된 회전방법은 Varimax 회전방식이며, 요인의 추출은 아이겐 값을 기준으로 1이 넘는 요인을 추출하였다.

1) 조직 갈등요인에 대한 요인분석

<표 4-14> 조직 갈등에 대한 요인분석

요인명 a (Factor)	요인변수 (Variables)	요인적재량 b	Cronbach- a
요인 1 관계 갈등	17. 나는 조직 상사 및 구성원 간 거리낌 없이 나의 의견을 말하지 못하는 경우가 많다.	.791	.855
	18. 우리 회사에서는 부당한 대우를 받을 경우, 이의를 제기해도 공정하게 재처리 되지 못한다.	.693	
	15. 업무수행 시 다른 부서 및 동료구성원 간에 업무상 의사소통이 되지 않아 곤란한 경우가 있다.	.662	
	16. 나의 의견이 조직 상사 및 동료구성원들에게 종종 왜곡되어 전달되는 경우가 많다.	.660	
	6. 동료구성원들과 업무협력에 있어서 실망감을 느낀 적이 있다.	.626	
	5. 동료구성원들과 업무협력에 있어서 실망감을 느낀 적이 있다.	.583	
요인 2 감정적 갈등	19. 동료구성원들과의 관계에서 가끔씩 긴장하거나 정서적인 불안을 느낀 적이 있다.	.768	.840
	20. 우리 회사 구성원들은 갈등 시 감정적 반응에 더 많은 영향을 받는다.	.763	
	21. 우리 회사 구성원들은 갈등 상황에서 협조하도록 서면이나, 언행 그리고 제3자 등을 통해서 압력을 받는다.	.628	
	22. 우리 회사 구성원들은 신체적인 위협이나 명령적인 표	.572	

	현을 잘 사용한다. 7. 동료구성원들 사이에 화를 내거나 언성을 높이는 경우가 종종 발생하는 편이다. 8. 업무와 상관없이 동료구성원들과 개인적인 일로 인하여 갈등 또는 마찰을 겪는 사람이 존재하는 편이다.	.561 .541	
요인 3 업무 갈등	1. 업무와 관련하여 동료구성원들과 갈등을 겪은 경험이 많다. 3. 업무수행 시 타 업무 담당자 및 동료구성원 간의 비협조로 인하여 효율적으로 수행되지 못한 경우가 있다. 2. 구성원들 사이에 일상적인 업무와 관련하여 의견충돌이 자주 발생하는 편이다. 4. 내가 속한 부서의 업무는 타부서에 비해 권한과 책임의 한계가 불분명하다.	.825 .776 .758 .644	.841
요인 4 보상 갈등	14. 우리 회사에서는 개인 업무능력이 승진을 좌우하지 못하고 있다. 12. 우리 회사에서는 일한 만큼 공정한 대우를 받지 못하고 있다. 13. 우리 회사에서는 업무성과 또는 능력에 따라 임금이 지급되지 못하고 있다.	.865 .844 .831	.813
요인 5 의사 소통 갈등	10. 나는 업무를 수행함에 있어 자주 상사와 의견이 부딪히는 경우가 있다. 9. 우리부서 구성원들은 타부서의 구성원들과 서로 협력하지 못하는 편이다. 11. 나는 직무수행과 관련하여 동료구성원에 비해 인사 상 정당한 대우를 받지 못한다.	.815 .674 .581	.736

a: Varimax 회전 후, 아이겐 값이 1이 넘는 요인들을 추출하여, 추출된 요인별 설명분산의 누적계수는 64.796%. ; b: 요인 적재량이 0.4 이상인 변수들을 나타냄.

조직 갈등요인 속성에 사용된 22개의 문항에 대한 요인분석 결과, 5개의 요인이 추출되었으며, 각각의 요인에 대하여 ‘관계갈등’, ‘감정적 갈등’, ‘업무갈등’, ‘보상적 갈등’, ‘의사소통갈등’라는 요인명을 명명하였다. 축약된 요인에 대한 설명력을 의미하는 설명분산의 누적계수는 64.796%로 나타났으며, 각각의 요인별 신뢰도는 ‘관계갈등’이 0.855, ‘감정적 갈등’이 0.840, ‘업무갈등’이 0.841, ‘보상 갈등’이 0.813, ‘의사소통갈등’이 0.736 으로 나타나 각각의 요인에 대한 신뢰도가 높은 것으로 나타났다.

2) 고객지향성에 대한 요인분석

고객지향성 속성에 사용된 4개의 문항에 대한 요인분석 결과, 단일 요인이 추출되었으며, 단일요인에 대하여 ‘고객지향성’ 이라는 요인명을 명명하였다. 추출된 요인에 대한 설명력을 의미하는 설명분산의 누적계수는 63.5%로 나타났으며, 단일 요인별 신뢰도는 .808로 나타나 단일요인에 대한 신뢰도가 높은 것으로 나타났다.

<표 4-15> 고객지향성에 대한 요인분석

요인명 ^a (Factor)	요인변수 (Variables)	요인적재량 ^b (Factor Loading)	Cronbach- α
요인 1 고객 지향성	5. 나는 고객만족을 위해 서비스제공에 최선을 다하고 있다.	.829	.808
	6. 나는 고객의 질문을 경청하고 잘 응답해 준다.	.809	
	4. 나는 고객들에게 정확한 봉사를 제공함으로 써 커다란 만족을 느낀다.	.806	
	7. 나는 고객이 무엇을 원하는지를 파악하려고 노력한다.	.741	

a: Varimax 회전 후, 아이겐 값이 1이 넘는 요인들을 추출하여, 추출된 요인별 설명분산의 누적계수는 63.5%.

b: 요인 적재량이 0.4 이상인 변수들을 나타냄.

3) 조직성과에 대한 요인분석

조직성과 속성은 총 19개의 문항으로 구성되었으며, 이에 대한 요인분석의 결과 공통성이 떨어지는 8개의 문항을 삭제 후 11개의 문항에 3개의 요인으로 축약되었다.

축약된 요인은 각각 ‘조직몰입’, ‘직무만족’, ‘조직시민행동’ 으로 요인명을 명명하였으며, 축약된 요인의 설명력을 의미하는 설명 분산의 누적계수는 62.164%로 나타났다. 또한 요인별 신뢰도는 ‘조직몰입’이 0.713, ‘직무만족’이 0.812, ‘조직시민행동’이 0.753 으로 나타나 요인별 신뢰도는 높은 것으로 나타났다.

<표 4-16> 조직성과에 대한 요인분석

요인명 ^a (Factor)	요인변수 (Variables)	요인적재량 ^b (Factor Loading)	Cronbach- α
요인 1 조직몰입	11. 나는 이곳에 소속감을 갖고 있다. 13. 나는 이곳에 다니는 것에 대해 자부심과 긍지를 느낀다. 10. 나는 이곳에 대해 주인의식을 느낀다. 12. 내가 맡은 업무가 조직에 중요한 부분이라고 생각한다.	.806 .743 .740 .716	.713
요인 2 직무만족	18. 나는 회사의 임금, 승진관리 시스템에 만족한다. 19. 내가 하고 있는 업무에 전반적으로 만족한다. 16. 내가 근무하고 있는 부서내의 근무환경에 만족한다. 17. 나는 동료나 상사와의 관계에 만족한다.	.792 .759 .697 .684	.812
요인 3 조직시민 행동	3. 나는 동료직원들과 문제를 일으킬 소지가 있는 일은 피하려고 노력한다. 2. 나는 동료직원이 없을 경우 그 동료의 일을 대신해준다. 1. 나에게 요구되는 업무보다 더 많은 일들을 자발적으로 수행한다.	.790 .751 .751	.753

a: Varimax 회전 후, 아이겐 값이 1이 넘는 요인들을 추출하여, 추출된 요인별 설명분산의 누적계수는 62.164%.

b: 요인 적재량이 0.5 이상인 변수들을 나타냄.

제 4 절 연구가설 검증

1. 가설 1(H1)의 검증

가설 1(H1)의 호텔 종사원의 조직 갈등에 따른 고객지향성의 관계를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였는데, 분석결과는 <표 4-17>과 같다.

<표 4-17> 조직 갈등에 따른 고객지향성에 대한 분석결과

가설 1	독립변수	종속변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	VIF		
			B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
	상수	고객 지향성	.710	.261		2.721	.000			
	관계갈등		.335	.064	.329	5.228	.000	.518	1.932	
	감정적 갈등		.284	.067	.266	4.225	.000	.520	1.924	
	업무 갈등		.142	.053	.154	2.691	.008	.630	1.588	
	보상 갈등		.020	.037	.063	1.367	.173	.979	1.021	
	의사소통 갈등		-.095	.055	-.079	-1.737	.084	.985	1.015	
	R Square			0.425						
	Adjusted R Square			0.415						
F - 값			41.385							

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

일반적으로 설명 변수간의 상관관계가 존재하는가를 의미하는 다중 공선성(multicollinearity)을 검사하기 위해서는 공차한계를 이용하게 되는데 고객지향성에 미치는 영향 결과, 최댓값이 1인 공차 한계 값이 .518-.985로 나타나고 각 독립변수에 해당하는 분산 상승요소로서 VIF 값이 5보다 작으므로 다중 공선성 문제는 없는 것으로 볼 수 있다. 다중회귀식에 대한

통계적 유의성을 검정하는 F통계량은 41.385이며, 이에 대한 유의도가 .000이다. 따라서 유의도 $0.000 > p = 0.01$ 이므로 통계적으로 유의도 수준을 주요 관점으로 보아 조직 갈등이 종사원의 고객 지향성에 상관성 요인을 파악하려는 회귀모델은 통계적 유의성이 높은 것으로 볼 수 있다.

또한 연구모형의 적합도를 나타내는 R-square(설명력)값은 0.415로서 전체 분산 중에서 약 41.5%를 설명하고 있으며, t값은 2.721로 나타나고 있어 조직 갈등 요인은 고객지향성에 상관관계가 있다고 볼 수 있으므로 부분 채택되었다. 세부사항으로 관계갈등, 감정적 갈등, 업무갈등은 유의한 영향관계를 나타냈으나 보상갈등 및 의사소통갈등은 기각된 것으로 조사되었는데, 조직 갈등 중 직원간의 관계갈등의 영향이 고객지향성에 가장 많은 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.



2. 가설 2의 검증

2-1) 종사원의 고객지향성이 높을수록 조직시민 행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

종사원의 고객지향성이 높을수록 조직시민 행동에 미치는 영향을 검증하기 위하여 단순회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 4-18>과 같이 단순회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F통계량은 73.860이며, 유의도는 $0.000 > p = 0.01$ 로 나타나 유의성이 높은 것으로 나타났다. 또한 연구모형의 적합도를 나타내는 R-square(설명력)값은 0.204로서 전체 분산 중에서 약 20.4%를 설명하고 있으며, t값은 8.594로 나타나고 있어 고객 지향성은 조직성과의 요인 중 하나인 조직시민 행동에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-18> 고객지향성이 조직성과(조직시민 행동)의 영향관계

가설 2-1	독립변수	종속변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	VIF	
			B	표준오차	베타			공차한계	VIF
	상수	조직시민 행동	1.985	.201		9.878	.000		
	고객 지향성		.457	.053	.454	8.594	.000	1.000	1.000
R Square					0.206				
Adjusted R Square					0.204				
F - 값					73.860				

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

2-2) 종사원의 고객지향성이 높을수록 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

종사원의 고객지향성이 높을수록 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 단순회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 4-19>과 같이 단순회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F통계량은 78.709, 유의도 $0.000 > p = 0.01$ 으로 나타났으며, 연구모형의 적합도를 나타내는 R-square(설명력)값은 0.214, t값은 8.872로 나타나고 있어 고객지향성은 조직성과의 요인 중 하나인 조직몰입에 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-19> 고객지향성이 조직성과(조직몰입)의 영향관계

가설 2-2	독립변수	종속변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	VIF	
			B	표준오차	베타			공차한계	VIF
	상수	조직몰입	1.870	.203		9.194**	.000		
고객 지향성	.477		.054	.466	8.872**	.000	1.000	1.000	
R Square			0.217						
Adjusted R Square			0.214						
F - 값			78.709						

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

2-3) 종사원의 고객지향성이 높을수록 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

종사원의 고객지향성이 높을수록 직무만족에 미치는 영향을 검증하기 위하여 단순회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 4-20>과 같이 F통계량은 23.503이며, 유의도 $0.000 > p = 0.01$, R-square=0.173, t값은 4.848로 나타나고 있어 고객 지향성은 조직성과의 요인 중 하나인 조직몰입에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

따라서 종사원의 고객지향성이 높을수록 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이라라는 가설2(H2)는 채택되었다.

<표 4-20> 고객지향성이 조직성과(직무만족)의 영향관계

가설 2-3	독립변수	종속변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	VIF	
			B	표준오차	베타			공차한계	VIF
	상수	직무만족	2.275	.216		10.519*	.000		
	고객 지향성		.277	.057	.276	4.848**	.000	1.000	1.000
	R Square					0.176			
Adjusted R Square					0.173				
F - 값					23.503				

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

3. 가설 3의 검증

호텔 종사원의 조직 갈등에 따른 조직성과(조직 시민행동, 조직몰입, 직무만족)의 관계를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였는데, 결과는 다음과 같다.

3-1) 호텔 종사원의 조직 갈등은 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

분석결과는 <표 4-21>과 같이 공차 한계 값이 .609-.943, F=41.859, 유의도 $0.000 > p = 0.01$ 으로 나타나 회귀모델은 통계적으로 유의성이 높은 것으로 나타났다.

또한 연구모형의 적합도를 나타내는 R-square(설명력)값은 0.418로서 전체 분산 중에서 약 41.8%를 설명하고 있으며, t값은 4.070로 나타나고 있어 조직 갈등요인은 조직시민행동에 영향을 주고 있는 것으로 볼 수 있으므로 부분 채택되었다. 세부사항으로 관계갈등, 보상 갈등, 의사소통갈등은 유의한 영향관계를 나타냈으나, 감정적 갈등 및 업무갈등은 기각된 것으로 조사 되었다.

<표 4-21> 조직 갈등에 따른 조직성과(조직시민행동)에 대한 분석결과

가설 3-1	독립변수	종속변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	VIF	
			B	표준오차	베타			공차한계	VIF
	상수	조직성과 (조직시민 행동)	1.240	.350		4.070	.000		
관계갈등	.535		.046	.545	11.707	.000	.943	1.061	
감정적 갈등	.059		.064	.050	.927	.355	.701	1.427	
업무 갈등	.072		.067	.063	1.080	.281	.609	1.643	
보상 갈등	-.293		.061	-.249	-4.818	.000	.767	1.303	
의사소통 갈등	.224		0.63	.191	3.578	.000	.720	1.389	
R Square					0.428				
Adjusted R Square					0.418				
F - 값					41.859				

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

3-2) 호텔 종사원의 조직 갈등은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

분석결과는 <표 4-22>와 같이 공차 한계 값이 .609-.943, $F=29.098$, 유의도 $0.000 > p=0.01$ 으로 나타나 회귀모델은 통계적으로 유의성이 높은 것으로 나타났다.

<표 4-22> 조직 갈등에 따른 조직성과(조직몰입)에 대한 분석결과

가설 3-2	독립변수	종속변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	VIF	
			B	표준오차	베타			공차한계	VIF
	상수	조직성과 (조직몰입)	1.055	.311		3.394	.000		
	관계갈등		.504	.047	.539	10.803	.000	.943	1.061
	감정적 갈등		.114	.065	.101	1.745	.082	.701	1.427
	업무 갈등		.059	.068	.053	.858	.392	.609	1.643
	보상 갈등		-.160	.062	-.142	-2.570	.011	.767	1.303
	의사소통 갈등		.055	.064	.049	.863	.389	.720	1.389
	R Square			0.342					
	Adjusted R Square			0.330					
F - 값			29.098						

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

또한 연구모형의 적합도를 나타내는 R-square(설명력)값은 0.330로서 전체 분산 중에서 약 33.0%를 설명하고 있으며, t값은 3.394로 나타나고 있어 조직 갈등요인은 조직몰입에 영향을 주고 있는 것으로 볼 수 있으므로 부분 채택되었다. 세부사항으로 관계갈등, 보상갈등은 유의한 영향관계를 나타냈으나 감정적 갈등, 업무갈등 및 의사소통갈등은 기각된 것으로 조사되었다.

3-3) 호텔 종사원의 조직 갈등은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

분석결과는 <표 4-23>과 같이 공차 한계 값이 .609-.943, $F=18.400$, 유의도 $0.000 > p=0.01$ 으로 나타나 회귀모델은 통계적으로 유의성이 높은 것으로 나타났다.

또한 연구모형의 적합도를 나타내는 R-square(설명력)값은 0.234로서 전체 분산 중에서 약 23.4%를 설명하고 있으며, t값은 3.490로 나타나고 있어 조직 갈등요인은 직무만족에 영향을 주고 있는 것으로 볼 수 있으므로 부분 채택되었다. 세부사항으로 관계갈등은 유의한 영향관계를 나타냈으나 감정적 갈등, 보상갈등, 업무갈등 및 의사소통갈등은 기각된 것으로 조사되었다.

<표 4-23> 조직 갈등에 따른 조직성과(직무만족)에 대한 분석결과

	독립변수	종속변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	VIF	
			B	표준오차	베타			공차한계	VIF
가설 3-3	상수	조직성과 (직무만족)	1.343	.385		3.490	.000		
	관계갈등		.504	.058	.466	8.736	.000	.943	1.061
	감정적 갈등		.029	.081	.022	.355	.723	.701	1.427
	업무 갈등		.035	.084	.028	.418	.676	.609	1.643
	보상 갈등		-.132	.077	-.101	-1.712	.088	.767	1.303
	의사소통 갈등		.098	.079	.076	1.241	.216	.720	1.389
R Square					0.247				
Adjusted R Square					0.234				
F - 값					18.400				

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

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 호텔조직구성원에 대한 갈등요인이 종사원의 고객지향성과 조직성과에 어떠한 영향을 주고 있는지를 알아봄으로써, 구성원들의 갈등을 효율적으로 관리하여 조직성과를 향상시킬 수 있는 유용한 시사점을 제시하고자 하는데 목적이 있다. 따라서 아직 많은 연구가 이뤄지지 않은 호텔조직에서의 갈등에 관한 개념과 의의에 대하여 문헌연구를 통하여 이해하고, 그리고 조직에서의 갈등이 종사원의 고객지향성과 조직성과에 미치는 영향을 규명하고자 선행연구의 측정지표를 이용하여 실증분석을 실시하였다.

구체적으로 살펴보면, 이론적 배경을 기초로 도출된 연구의 개념적 모델에 기초하여 연구모형과 연구가설을 설정, 조사대상자의 일반사항, 호텔종사자의 조직 갈등요인, 고객 지향성, 조직성과를 측정하였다. 또한 수집된 설문자료에 대한 분석방법은 각 변수들에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 수행하였다. 즉, 수집된 자료의 빈도분석, 신뢰도 분석, 탐색적 요인분석, 가설 검증을 SPSS 18.0 통계프로그램을 활용 변수들 간의 영향관계를 검증 하였다. 이러한 실증분석에 의한 결과를 제시해보면 아래와 같다.

첫째, 연구 개념에 대한 신뢰도 및 타당도 분석결과 호텔종사자의 갈등요인, 고객지향성, 조직성과의 각 연구 개념에 대한 신뢰도가 매우 높은 것으로 분석 되었다.

둘째, 전체 연구 개념을 투입한 탐색적 요인분석을 통한 구성타당도를 분석한 결과 각 연구 개념들이 충분히 구성타당도를 지니고 있는 것으로 나타났다. 또한 탐색적 요인분석결과 종사자의 조직 갈등은 업무갈등, 관계갈등, 보상갈등, 의사소통 갈등, 감정적 갈등은 5개의 구성개념으로 이루어지고, 고객 지향성은 단일 구성개념을, 조직성과는 조직시민 행동, 조직

몰입, 직무만족 등 3개의 구성개념으로 나타났다.

셋째, 각 변수의 요인을 이용한 기술 분석을 실시하여 각 요인의 중요도를 파악하여 제시하였다.

넷째, 호텔식종사자의 조직 갈등요인이 고객지향성에 영향을 미칠 것이라는 연구가설 1을 분석한 결과, 호텔식종사자의 조직 갈등요인은 고객 지향성에 부분적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 조성은(2009)의 연구에서와 같이 갈등관리가 단순히 조직의 피해를 최소화 하는 것이 아닌 조직을 발전시킬 수 있는 기능이 있다는 것을 보완하는 결과라고 할 수 있다.

다섯째, 고객지향성은 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 분석한 결과, 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 고객위주의 매출원을 갖고 있는 호텔 기업에서 본다면 당연한 결과로 받아들일 수 있지만 갈등적 요인 하에서 더욱 고객 지향성을 높여야 한다는 결과를 도출한 것이다.

마지막으로, 조직 갈등요인이 조직성과에 영향관계를 검증하는 가설 3은 부분적으로 유의한 결과를 도출 하였다. 조직시민행동에 있어 관계갈등, 보상 갈등, 의사소통갈등은 유의한 영향관계를 나타냈으나 감정적 갈등 및 업무갈등은 기각된 것으로 조사 되었다. 또한 조직성과(조직몰입)에 대한 영향관계에서는 관계갈등, 보상갈등은 유의한 영향관계를 나타냈으나, 감정적 갈등, 업무갈등 및 의사소통갈등은 기각된 것으로 조사 되었고, 조직 성과(직무만족)에 대한 영향관계에서는 관계갈등은 유의한 영향관계를 나타냈으나, 감정적 갈등, 보상갈등, 업무갈등 및 의사소통갈등은 기각된 것으로 분석 되었다.

이러한 연구의 결과를 바탕으로 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 호텔기업을 대상으로 한 연구 중 호텔종사원의 조직 갈등요인에 관한 연구는 매우 미미한 상태로서 앞으로 많은 연구가 필요하다고 본다. 따라서 관련 자료가 많지 않은 상황에서 본 연구는 다른 조직의 선행연구를 바탕으로 종사자의 갈등요인을 연구하였고, 선행연구에 따른 변수에 의

해 조직 갈등과 고객 지향성, 조직성과와의 영향관계를 분석하였다. 또한 이러한 선행연구를 중심으로 성과요인을 도출하여 연구모형을 제시함으로써 추후 조직 갈등요인과 고객지향성, 조직성과와의 관계로 인한 경영기초 및 학문적인 자료로 사용되어질 수 있도록 근거를 제시하였다. 특히 Robbins & Judge(2009), 이영봉(2011)이 제시한 조직 갈등요인(감정적 갈등, 의사소통갈등, 업무갈등, 관계 갈등, 보상갈등)이 본 연구에서도 갈등요인으로서 지지되었다.

둘째, 호텔종사원의 고객 지향성이 조직성과에 영향을 받는다는 연구가설에 의해 분석된 조직성과의 3가지 요인 모두 영향관계를 보이고 있었다. 이러한 분석결과는 Saxe & Weitz(1982)의 연구와 동일한 맥락에서 연구한 Brown et al.(2002)의 결과와 같이 종사원의 만족은 고객지향성을 높일 수 있다는 연구결과를 지지함으로써, 호텔경영자는 앞으로 갈등관리전략을 통하여 종사원의 고객지향성을 높일 수 있는 다양한 방안 강구가 필요하다고 본다.

마지막으로, 실증분석 결과 조직시민행동에 있어 관계갈등, 보상갈등, 의사소통갈등은 유의한 영향관계를 나타냈으나, 감정적 갈등 및 업무갈등은 기각된 것으로 분석되었다. 이는 긴밀한 인간관계에서 감정적 갈등에 의한 또는 자발적 행동에 반하는 업무의 이전은 갈등요인을 증폭 시키는 요인이 될 수 있으므로 관리자는 효율적 업무분장을 계획해야 한다. 또한 조직성과 중 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로서는 관계갈등, 보상갈등이 유의한 정(+)의 영향관계를 나타냈으나, 감정적 갈등, 업무갈등 및 의사소통갈등은 기각된 것으로 분석되었다. 이는 조직몰입을 위해 갈등요소를 최소화하기 위하여 보상적인 부분을 더욱 강화해야 한다는 점을 의미한다고 볼 수 있다. 또한 조직성과중 직무만족에 영향을 주는 요인은 관계갈등이 유의한 정(+)의 영향관계를 나타냈으나, 감정적 갈등, 보상갈등, 업무갈등 및 의사소통갈등은 기각된 것으로 조사 되었다. 이는 직무만족은 여러 가지의 갈등요소를 해결하기 위해서 직원 간 관계형성이 매우 중요한 요인이라는 것을 실증적으로 입증한 결과로서, 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 갈등요인과 고객지향성, 조직성과의 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 요인에 의한 조직성과를 측정할 수 있는 보편적 틀을 만들 수 있다고 판단된다.

둘째, 본 연구에서는 호텔종사자의 조직 갈등요인 및 고객지향성, 조직성과의 관계를 측정하였다. 따라서 향후 연구에서는 고객입장에서의 고객지향적 호텔기업 경영에 대한 기준 및 만족도를 연구해보는 것 또한 의미 있는 연구라고 판단된다.



【참고문헌】

1. 국내문헌

강영명, (2011), 「 전략적 인적자원관리관행과 조직시민행동 및 고객지향성 간의 관계에 관한 연구 : 조직지원인식의 매개효과를 중심으로 」, 영남대 대학원 석사학위논문.

김남재 · 강병서 · 유경환, (2002), 「 서비스 종업원의 역할모호성이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구 」, 『경영학연구』 31(5), 한국경영학회, pp.1165-1183.

김대철, (2004), 「 외식업체 직원의 가격할인에 대한 지각이 고객지향성과 서비스 제공수준에 미치는 영향 」, 세종대학교관광대학원 석사학위논문.

김성수, (2004), 「 조직 내 집단갈등이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 」, 호서대학교 대학원 박사학위논문.

김영환, (2010), 「 리더십이 조직 갈등과 조직몰입에 미치는 영향 」, 경남대학교 대학원 박사학위논문.

김일수, (2010), 「 조직의 갈등관리가 경영성과에 미치는 영향연구 」, 배재대 국제통상대학원 석사학위논문.

김준곤, (1992), 「 직무만족과 리더행동이 노조몰입에 미치는 영향 」, 성균관대학교 대학원 석사학위논문.

김현주, (2009), 「 외식업체 종사자의 고객지향성이 조직성과에 미치는 영향 」, 강릉대 대학원 박사학위논문.

김홍범 · 김현아, (2006), 「 호텔의 내부마케팅 활동이 종사자의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 」, 『호텔경영학연구』, 한국호텔외식경영학회, pp.171-193.

나준태 · 박재희, (2004), 『갈등해결의 제도적 접근』, 한국행정연구원.

- 문형구·김경석, (2006), 「조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로」, 『경영학연구』 35(2), 한국경영학회, pp.609-643.
- 박경곤, (2005), 「호텔조리사의 직무 만족과 숙련 향상에 관한 연구」, 『한국조리학회지』 11(4), 한국조리학회, pp.59-76.
- 박내희, (1992), 「물가변동이 재무분석에 미치는 영향에 관한 연구」, 경상대학교 대학원 석사학위논문.
- 박대환, (2007), 「호텔기업 직원의 서비스지향성이 서비스 성과, 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」, 『마케팅과학연구』 17(4), 한국마케팅과학회, pp.4-22.
- 박연호, (2003), 『행정학신문』, 박영사.
- 배정희, (2002), 「카지노 조직문화와 직무만족 비교연구: 정선카지노와 워커힐 카지노를 중심으로」, 세종대 관광대학원 석사학위논문.
- 백종철·김영국·윤지환, (2002), 「호텔기업의 리더십 유형이 구성원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향」, 『관광학연구』 26(2), 한국관광학회, pp.73-95.
- 서창적·안성혁, (2006), 「종업원의 서비스몰입과 고객지향성이 서비스품질에 미치는 영향: 정규직과 비정규직의 비교를 중심으로」, 『서비스경영학회지』 5(3), 한국서비스경영학회, pp.77-105.
- 송운석, (2007), 『인간관계의 이론과 실제』, 박영사.
- 송효분·박석희, (2005), 「외식기업의 내부마케팅이 내부고객 태도에 미치는 영향: 호텔레스토랑과 패밀리레스토랑을 대상으로」, 『관광학연구』 29(3), 한국관광학회, pp.357-379.
- 엄돈분, (2011), 「초등학교 교사의 역할갈등과 직무만족의 관계분석」, 금오공과대 교육대학원 석사학위논문.
- 염지혜, (2011), 「조직신뢰의 형성요인과 조직시민행동의 관계」, 광주대학교 대학원 석사학위논문.
- 오석홍, (2005), 『조직이론』, 박영사.
- 왕효세, (2011), 「호텔 메뉴개발 시 부서 간 업무지원활동이 갈등지각과

- 성과에 미치는 영향」, 세종대 대학원 석사학위논문.
- 원유석·김두태, (2003), 「내부마케팅 활동이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔 식음료부서를 중심으로」, 『문화관광연구』 5(2), 한국문화관광학회, pp.147-169.
- 유영옥, (2003), 『행정조직론』, 학문사.
- 유영진·김영화, (2006), 「외식업의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 성과에 미치는 영향」, 『관광연구저널』 20(1), 한국관광연구학회, pp.153-168.
- 윤승재, (2007), 「스포츠조직 종사자들의 직무만족, 조직몰입, 직업몰입이 이직의도에 미치는 영향」, 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 이대회, (2006), 「집단 간 갈등요인이 직무만족과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구」, 경원대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이두진, (2009), 「식음료서비스 산업에서의 직원 환경-적합 : 윤리적 작업 풍토, 조직 갈등, 직무만족과 조직몰입간의 관계」, 세종대 대학원 박사학위논문.
- 이수광·최우성, (2006), 「호텔 종사원의 경력특성이 경력몰입과 고객지향성에 미치는 영향」, 『경영학연구』 35(2), 한국경영학회, pp.557-577.
- 이승철, (2010), 「호텔 종사자의 갈등관리 유형이 팔로워십에 미치는 영향」, 청운대 정보산업대학원 석사학위논문.
- 이영균, (2010), 『행정학』, 조명문화사.
- 이영봉, (2011), 「조직 내 갈등관리전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」, 경원대학교 대학원 박사학위논문.
- 이용기·이두진·정규엽, (2006), 「개인-환경 적합이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」, 『관광학연구』 30(5), 한국관광학회, pp.277-297.
- 이용성, (2001), 「근로자의 직무만족에 영향을 미치는 내부마케팅요인에 관한 실증적 연구: 제주지역 카지노기업을 중심으로」, 제주대 경영대학원 석사학위논문.
- 이은용·박수진·이수범, (2006), 「기내 승무원의 교육훈련과 자기개발 인

- 식이 자긍심, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 국내 항공사를 중심으로」, 『호텔관광연구』 8(4), 한국호텔관광학회, pp.77-92.
- 이재규, (2002), 『조직 갈등관리론』, 박영사.
- 이정란·이경국, (2006), 「항공사 종사자의 심리적 임파워먼트가 직무만족, 직무몰입과 친사회적 행동에 미치는 영향」, 『호텔관광연구』 8(3), 한국호텔관광학회, pp.147-161.
- 이종범, (1998), 「한국군의 국방조직에 관한 연구」, 경남대 경영대학원 석사학위논문.
- 이찬규, (2011), 「정서지능이 관계갈등과 과업갈등 간의 관계에 미치는 영향」, 숙명여대 대학원 석사학위논문.
- 장재식, (2011), 「병원역량이 경영성과에 미치는 영향」, 조선대 대학원 박사학위논문.
- 장해순, (2003), 「갈등관리 전략에 대한 상호인식과 커뮤니케이션 능력이 상호관계에 미치는 영향」, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 장혜준, (2010), 「호텔 서비스 인 카운터 조직 구성원의 일-생활갈등이 고객 지향적 태도에 미치는 영향」, 세종대 관광대학원 석사학위논문.
- 전정연, (2011), 「외식기업의 핵심역량 및 개인역량이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」, 세종대 대학원 박사학위논문.
- 전재균, (2003), 「패밀리레스토랑 종업원의 고객지향성에 관한 연구」, 『외식경영연구』 6(3), 한국외식경영학회, pp.127-148.
- 조성암, (2001), 「서비스 종업원의 직무만족이 종업원의 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구」. 한양대 대학원 석사학위논문.
- 조성은, (2009), 「조직내 의사결정집단의 갈등상황인식 및 갈등경험이 공공갈등관리 커뮤니케이션 유형에 미치는 영향에 관한 연구」, 서강대 영상대학원 박사학위논문.
- 천만봉, (2009), 「국제기업의 조직 갈등이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 최규석, (2010), 「대학생의 조직몰입과 조직시민행동이 만족 및 구전에 미

- 치는 영향」, 영남대 대학원 석사학위논문.
- 최낙환, (1999), 「직업군인에 대한 인식과 직무만족, 조직몰입의 관계에 관한 실증적 연구」, 한남대 경영대학원 석사학위논문.
- 최동희, (2011), 「조직 갈등이 호텔 종업원의 소진에 미치는 영향」, 세종대 대학원 박사학위논문.
- 표용태, (1997), 「리더십유형 조직몰입 응집력 이직의도의 관계에 관한 연구」, 경기대학교 박사학위논문.
- 하용규, (2004), 「호텔 임파워먼트 도입이 리더십과 조직몰입의 관계에 미치는 영향」, 경기대 대학원 박사학위논문.
- 한진수·김은정, (2005), 「호텔 기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향」, 『호텔경영학연구』 14(3), 한국호텔경영학회, pp.191-213.
- 한승엽·홍광희, (2006), 「호텔종사자의 조직공정성인지도가 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향」, 『서비스경영학회지』 7(3), 한국서비스경영학회, pp.83-99.
- 함성필, 손선익, (2008), 「호텔 주방 작업환경이 주방 종사원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 『관광학연구』 32(5), 한국관광학회, pp.275-296
- 홍경옥, (2005), 「외식산업 종사원의 임금만족과 이직의사의 관계에 관한 실증적 연구」, 『외식경영연구』 8(2), 한국외식경영학회, pp.161-179.
- 홍성관, (2010), 「리더십유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 전북대학교 대학원 박사학위논문.

2. 국외문헌

- Allen, N. J. & J. P. Meyer, (1990), "The Measurement of Antecedents of Affective, Continuance & Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-8.
- _____, (1996), "Affective, Continuance, and Normative Commitment: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp.252-276.
- Angle, H. L. & J. L. Perry, (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26(1). pp.1-14.
- Baron, R. A., (1990), "Environmentally Induced Positive Affect : It ' s Impact on Self-efficacy, Task Performance, Negotiation, and Conflict", *Journal of Applied Social Psychology*, 20, pp.368-384.
- Bateman, T. S. & D. W. Organ, (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26(4), pp.587-595.
- _____. & S. Strasser, (1984), "A Longitudinal Investigation of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 27, pp.95-112.
- Beatty, R. W. & C. E. Schneider, (1981), *Personnel Administrations: An Experimental/ Skill-Building Approach*, 2nd ed., New york: Addison-Wesley Publishing.
- Becker, T. E. & R. S. Billings, (1993), "Profile of Commitment: An Empirical Test", *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp.177-190.
- Bercovitch, J., (1984), "Social Conflict and Third Parties: Strategies of Conflict Resolution", Boulder. Co: Westview Press.
- Berry, L. L. & A. Parasuraman, (1991), "Marketing Services, Competing

- through Quality", New York, N. Y.: The Free Press.
- Brewer, E. W. & J. McMahan, (2003), "Job Stress and Burnout Among Industrial and Technical Teacher Educators", *Journal of Vocational Education Research*, 28(2), pp.125-140.
- Brief, A. P. & S. J. Motowidlo, (1986), "Prosocial Organizational Behaviors", *Academy of Management Review*, 11, pp.710-725.
- Brown, Tom J., John C. Mowen, D. Todd, D.J. & W. Licata, (2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- & Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*, 39, pp.110-119.
- Dreu, C. K. W. & A. E. M. Van-Vianen, (2001), "Responses to Relationship Conflict and Team Effectiveness", *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp.309-328.
- Deluga, R. J., (1994), "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange & Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67(4), pp.315-326.
- Deshp, E. R., J. U. Farley & F. E. Webster, (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, & Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57, pp.23-37.
- Donavan, D., Todd, Tom, J. Browun, & John, C. Mowen, (2004), "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment & Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Marketing*, 68, pp.128-146.
- Dubin, A. J., (1978), "Human Relations: A Job Oriented-Approach", Reton, Virginia: Prentice Hall Co.
- Ehert, M., (2004), "Managing the Trade-off Beteen Relationships and Value Networks: Toward a Value-based Approach for Customer Relationship Management in Bussness-to-business Market", *Industrial Marketing Mangement*, 33(6), pp.465-473.

- Filley, A. C., (1975), "Interpersonal Conflict Resolution", Glenview: Scott Foresman & Compan.
- Fisher, R. J., (1989). "Prenegotiation Problem-solving Discussions: Enhancing the Potential for Successful Negotiations", In J. G. Stein(Ed.). *Getting to the Table: The Processes of International Prenegotiation*(pp.206-218).
- Franke, George, R. & J. E. Park, (2006), "Salesperson Adaptive Selling Behavior & Customer Orientation: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, (Nov.), pp.693-702.
- Graham, J., (1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Rights & Responsibilities Journal*, 4(4), pp.249-279.
- Herzberg, F., (1968), "One More Time: How do you Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, 46, pp.53-62.
- _____, Mausmer, B. & B. B. Snyderman, (1959), "The Motivation to Work", John Wiley & Sons.
- Hoffsaman, K. D. & T. N. Ingram, (1992), "Service Provider Job Satisfaction and Customer -oriented Performance", *Journal of Service Marketing*, 6(2), pp.68-78.
- Jaworski, B. J. & A. K. Kohli, (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57(July), pp.53-70.
- Jehn, K., (1994), "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-based Intragroup Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 5, pp.223-238.
- _____, (1995), "A Multi-method Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40, pp.256-282.
- Jehn, K. A. & J. A. Chatman, (2000), "The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance",

- International Journal of Conflict Management*, 11, pp.56-73.
- _____. & E. A. Mannix, (2001), "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, 44, pp.238-251.
- John W. M., (1975), "A Historical View of the Stress Field", *Journal of Human Stress*, 1(1), p.7.
- Kanter, R. M., (1971), "Commitment and Social Organization: a Study of Commitment Mechanisms in Utopian", *Administrative Science Quarterly*, 16(2), pp.143-150.
- Kotler, P., (2000), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implimentation, Control", 10th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lawler, E. E., (1990), "Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies & Pay System", San Francisco: Jossey Bass.
- Locke, E. A., (1976), *The nature and causes of job satisfaction. in Dunnette, M.(Ed)*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, IL.
- _____, Latham, G. P. & M. Erez, (1988), "The determinants of goal commitment", *Academy of Management Review*, 13, pp.23-39.
- Mackenzie, S. B., P. M., Podsakoff, & R. Fetter, (1991), "Organizational Citizenship Behavior & Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50, pp.123-150.
- Makoto, M., (2006), "Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments", *Journal of Business Research*, 59(2), pp.242-250.
- Meyer, J. & N. Allen, (1991), "A three-component conceptualization of

- organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61-89.
- _____. P. & L. Herscovitch, (2001), “Commitment in the workplace: Toward a general model”, *Human Resource Management Review*, 11, pp.299-326.
- Miles, R. H., (1989), *Macro Organizational Behavior*. New York: Goodyear Publishing.
- Morrow, P. C., (1983), Concept Redundancy in the Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*, 8, pp.486-500.
- _____, (1993), *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Greenwich, CT.: JAI Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & L. W. Porter, (1979), “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.
- _____, (1982), “Employee Organization Linkages : the Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover”, New York: Academic Press.
- Narver, C. John, F. Stanley, & Slater, (1990), “The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54(Oct.), pp.20-35.
- Organ, D. W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington. MA: Lexington Books.
- _____, (1997), “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, *Human Performance*, 10, pp.85-97.
- O’Reilly, C. & J. Chatman, (1986), “Organizational commitment and psychological attachment”, *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.492-499.
- Penley, L. & S. Gould, (1998), “The Motivational Bases of Public

- Service", *Public Administration Review*, 50, pp.367-373.
- Pfeffer, J. (1994), *Managing with power: politics and influence in organizations*, Serie McGraw-Hill de Management.
- Podsakoff, P. M., B. P. Niehoff, S. B. Mackenzie, & M. L. Williams, (1993), "Do Substitutes for Leadership Really Substitute Leadership? An Examination of Kerr and Jemier's Situational Leadership Model", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 54, pp.1-44.
- Porter, L. W. & E. Ghiselli, (1987), "The Self Perception of Top and Middle Management Personnel", *Personnel Psychology*, 72, p.402.
- _____. & R. M. Steers, (1973), "Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80, pp.151-176.
- _____, R. M. Steers, R. T. Mowday, & P. V. Boulian, (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, & Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.
- Rahim, M. A., (1986), *Managing Conflicting Organizations*, New York: Praeger.
- _____, (1985), *A Strategy for Managing Conflict in Organizations*, Human Relations.
- _____, & Bonoma, (1979), "Managing Organization Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", *Psychological Report*, 44, pp.323-344.
- _____, J. E. Garrett, & G. F. Buntzman, (1992), "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations", *Journal of Business Ethics*. 11, pp.423-432.
- Reichers, A. E., (1985), "A Review of Reconceptualization of

- Organizational Commitment”, *Academy of Management Review*, 10, pp.465-476.
- Renwick, P. A., (1975), “Perception and management of supervisor-subordinate conflict”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp.444-456.
- Rindfleisch, A. & C. Moorman, (2003), “Interfirm cooperation and customer orientation”, *Journal of Marketing Research*, 40, pp.421-436.
- Robbins, S. P., (1976), “Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms”, *California Review*, 21, p.67.
- _____, (1983), *Organizational Behavior*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- _____, (1986), *Organizations Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- _____, (1989), *Organizational Behavior-Concepts, Controversies and Application*, 4th ed. Engle-wood Cliff, NJ : Prentice-Hall.
- _____, (1993), *Organizational Behavior*(6th ed), Prentice-Hall Inc.
- _____, & T. A. Judge, (2009), *Organizational behavior*(13th ed), Prentice-Hall Inc.
- Ross, R. S., Conflict, R. S. & J. R. Ross, (1989), *Small groups in organizational setting*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- _____, G. F., (1997), “Career Stress Response among Hospitality Employees”, *Annals of Tourism*, 24(1), pp.321-340.
- Rubin, R. B., (1991), “Interpersonal Communication competence: Scale Development and test of a self-efficacy model”, Paper presentend at the 77th annual meeting of the Speech Communication

Association.

- Saxe, R., Barton, & A. Weitz, (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, 19(Aug.), pp.343-351.
- Shapiro, B., (1988), "What the hell is market oriented?", *Harvard Business Review*, 66, pp.274-279.
- Sheldon, M. E., (1971), "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.142-150.
- Simons, T. L. & Peterson, R. S., (2000), "Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust", *Journal of Applied Psychology*, 85(1), pp.102-111.
- Smith, H. C., (1995), *Psychology of Industrial Behavior*, New York: McGraw Hill.
- _____, C. A., D. W. Organ, & J. P. Near, (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature & Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68, pp.653-663.
- Staw, B., L. Sandelands, & J. Dutton, (1981), "Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis", *Administrative Science Quarterly*, 26, pp.501-524.
- Stephan, P. & Robbins, (1990), *Organization Theory: Design and Application of Organization*, Englewood Cliff, N.J; Prentice-Hall Inc.
- Stock, R. M. & W. D. Hoyer, (2005), "An Attitude-Behavior Model of Salesperson's Customer Orientation", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 33(Fall), pp.536-552.
- Tiffin J. & E. J. McCormick (1974), *Industrial Psychology*, 6th ed., J. J. Prentice-Hall.
- Van-Dyne, L. W., Graham, & R. M. Dienesch, (1994), "Organizational

- Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement & Validation”, *Academy of Management Journal*, 37, pp.765-802.
- Walton, R. E., (1969), “Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation”, Reading, MA: Addison Wesley.
- Williams, L. J. & S. E. Anderson, (1991), “Job satisfaction & organizational commitment as predictors of organizational citizenship & in-role behaviors”, *Journal of Management*, 17(3), pp.601-618.
- Yousef, & A. Darwish, (2000), “Organizational Commitment as a Mediator of the Relationship between Islamic Work Ethic and Attitudes toward Organizational Change”, *Human Relations*, 53(4), pp.513-537.
- Zeithamal, V. & M. J. Bitner (2000), “Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm”, New York : Irwin McGraw.



HANSUNG
UNIVERSITY

【부 록】

설 문 지

본 조사의 내용은 통계법 제 8조에 의거 비밀이 보장되며,
통계목적 이외에는 사용하지 않습니다.

안녕하십니까?

저는 한성대학교 경영대학원에서 석사과정에 재학 중인 원생입니다.

본 설문지는 호텔 식음료조직에서 직원들의 갈등이 조직성과에 미치는 영향을 연구하기 위하여 작성된 것입니다. 귀하의 응답내용은 오직 본인의 연구목적으로만 사용되며, 익명으로 처리되므로 특정 개인이나 조직의 특성은 절대로 노출되지 않습니다. 따라서 귀하나 소속 조직에 대해서는 어떠한 불이익도 없을 것임을 약속드립니다.

귀하의 응답은 본 연구를 위해 매우 소중한 자료로 이용될 것입니다.

바쁘신 시간 할애해 주셔서 대단히 감사합니다.

2012년 10월

지도교수 : 최 웅

연구자 : 한성대학교 경영대학원 김성실

연락처 : 010-2874-0132

I. 다음은 귀하가 소속해 있는 조직 내 갈등요인에 관한 질문입니다.
 제시된 각 문항을 읽으신 후 귀하의 생각과 일치하는 곳에 체크(V)하여
 주십시오.

설문문항	절대 그렇 지않 다	그렇 지않 다	보 통	그렇 다	매우 그렇 다
1. 업무와 관련하여 동료구성원들과 갈등을 겪은 경험이 많다.					
2. 구성원들 사이에 일상적인 업무와 관련하여 의견충돌이 자주 발생하는 편이다.					
3. 업무수행 시 타 업무 담당자 및 동료구성원 간의 비협조로 인하여 효율적으로 수행되지 못한 경우가 있다.					
4. 내가 속한 부서의 업무는 타부서에 비해 권한과 책임의 한계가 불분명하다.					
5. 나는 2명 이상의 상사로부터 전혀 상반된 지시를 받을 때가 있다.					
6. 동료구성원들과 업무협력에 있어서 실망감을 느낀 적이 있다.					
7. 동료구성원들 사이에 화를 내거나 언성을 높이는 경우가 종종 발생하는 편이다.					
8. 업무와 상관없이 동료구성원들과 개인적인 일로 인하여 갈등 또는 마찰을 겪는 사람이 존재하는 편이다.					
9. 우리부서 구성원들은 타부서의 구성원들과 서로 협력하지 못하는 편이다.					
10. 나는 업무를 수행함에 있어 자주 상사와 의견이 부딪히는 경우가 있다.					
11. 나는 직무수행과 관련하여 동료구성원에 비해 인사상 정당한 대우를 받지 못한다.					
12. 우리 회사에서는 일한 만큼 공정한 대우를 받지 못하고 있다.					
13. 우리 회사에서는 업무성과 또는 능력에 따라 임금이 지급되지 못하고 있다.					
14. 우리 회사에서는 개인 업무능력이 승진을 좌우하지 못하고 있다.					
15. 업무수행 시 다른 부서 및 동료구성원 간에 업무상의 의사소통이 되지 않아 곤란한 경우가 있다.					
16. 나의 의견이 조직 상사 및 동료구성원들에게 종종 왜곡되어 전달되는 경우가 많다.					

17. 나는 조직 상사 및 구성원 간 거리낌 없이 나의 의견을 말하지 못하는 경우가 많다.					
18. 우리 회사에서는 부당한 대우를 받을 경우, 이의를 제기해도 공정하게 재처리 되지 못한다.					

설문문항	절대 그렇 지않 다	그렇 지않 다	보 통	그렇 다	매우 그렇 다
19. 동료구성원들과의 관계에서 가끔씩 긴장하거나 정서적인 불안을 느낀 적이 있다.					
20. 우리 회사 구성원들은 갈등 시 감정적 반응에 더 많은 영향을 받는다.					
21. 우리 회사 구성원들은 갈등 상황에서 협조하도록 서면이나, 언행 그리고 제3자 등을 통해서 압력을 받는다.					
22. 우리 회사 구성원들은 신체적인 위협이나 명령적인 표현을 잘 사용한다.					

II. 다음은 귀하의 고객지향성에 대한 질문입니다. 제시된 각 문항을 읽으신 후 귀하의 생각과 일치하는 곳에 체크(V)하여 주십시오.

설문 문항	절대 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 고객의 불편/불만을 해결해 주기 위해 많은 노력을 한다.					
2. 나는 고객의 요구사항을 업무에 반영하기 위해 노력한다.					
3. 나는 모든 고객들에게 개별적인 관심을 두고 있다.					
4. 나는 고객들에게 정확한 봉사를 제공함으로써 커다란 만족을 느낀다.					
5. 나는 고객만족을 위해 서비스제공에 솔선수범하고 있다.					
6. 나는 고객의 질문을 경청하고 잘 응답해 준다.					
7. 나는 고객이 무엇을 원하는지를 파악하려고 노력한다.					
8. 나는 고객에 대해 고마움을 느낀다.					

Ⅲ. 다음은 귀하가 지각하는 조직성과에 대한 질문입니다. 제시된 각 문항을 읽으신 후 귀하의 생각과 일치하는 곳에 체크(V)하여 주십시오.

설문 문항	절대 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
1. 나에게 요구되는 업무보다 더 많은 일들을 자발적으로 수행한다.					
2. 나는 동료직원이 없을 경우 그 동료의 일을 대신 해준다.					
3. 나는 동료직원들과 문제를 일으킬 소지가 있는 일은 피하려고 노력한다.					
4. 나는 다른 동료직원의 권리를 침해하거나 간섭하지 않는다.					
5. 나는 조직의 규칙이나 절차를 잘 준수한다.					
6. 나는 조직의 변화에 발맞추고자 노력한다.					
7. 나는 조직 이미지에 도움이 되는 행사에는 가능하면 참석하고자 한다.					
8. 나는 회사발전에 도움이 되는 아이디어를 서슴없이 제시한다.					
9. 나는 호텔의 부정적인 면보다 긍정적인 면을 자주 이야기한다.					
10. 나는 이곳에 대해 주인의식을 느낀다.					
11. 나는 이곳에 소속감을 갖고 있다.					
12. 내가 맡은 업무가 조직에 중요한 부분이라고 생각한다.					
13. 나는 이곳에 다니는 것에 대해 자부심과 긍지를 느낀다.					
14. 나는 회사의 문제가 실제 나의 문제처럼 느껴진다.					
15. 나의 업무는 나의 발전을 위하여 유용하다고 생각한다.					
16. 내가 근무하고 있는 부서내의 근무환경에 만족한다.					
17. 나는 동료나 상사와의 관계에 만족한다.					
18. 나는 회사의 임금, 승진관리 시스템에 만족한다.					
19. 내가 하고 있는 업무에 전반적으로 만족한다.					

IV. 다음은 귀하에 관한 일반적인 질문내용입니다. 해당되는 곳에 체크(V)하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은 ?

- ① 남자 ② 여자

2. 귀하의 연령은 ?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3. 귀하의 학력은 ?

- ① 고졸 ② 대졸 ③ 대학원재학 이상

4. 귀하의 고용형태는?

- ① 정규직 ② 비정규직

5. 귀하의 근무부서는?

- ① 식음료부 ② 조리부 ③ 기타

6. 귀하의 직위는?

- ① 계약직 ② 사원 ③ 주임급 ④ 업장주방장 혹은 지배인급 ⑤

과장 이상

7. 귀하의 호텔 근무 년 수는?

- ① 1-3년 ② 4-7년 ③ 8-11년 ④ 12-15년 ⑤ 16년 이상

8. 귀사의 호텔경영방식은?

- ① 독립호텔(국내 브랜드) ② 체인호텔

대단히 감사 합니다!

ABSTRACT

The Effects of the Conflict of Hotel Food and Beverage Organization on the Organizational Performance

Kim, Seong-Sil
Major in Food Service Management
Dept. of Hotel, Tourism and Restaurant
Management
Graduate School of Business Administration
Hansung University

The purpose of this study was to present useful implications that can efficiently manage the conflicts of the members and improve organizational performance by investigating the effects of the conflict factors for the hotel employees on the customer orientation and organizational performance of the employees.

Therefore, in order to understand the concept and significance on the conflicts in hotel organization that have not been studied a lot yet through literature reviews and to investigate the effects of the conflict in the organization on the customer orientation and organizational performance of the employees, the research model and research hypothesis were set using the measurement indicators of the previous studies to measure the general matters of the research subjects, the organizational conflict factors of the hotel employees, customer orientation and organizational performance, and the effect relationships

between variables were verified using SPSS 18.0 statistical program for the frequency analysis, reliability analysis, exploratory factor analysis and hypothesis test of the collected data. The results of these empirical analyses can be suggested as follows.

First, as a result of analyzing the reliability and validity for the research concept, it was analyzed that the reliability of the organizational conflict factors of the hotel employees, customer orientation and organizational performance for each research concept was very high.

Second, as a result of analyzing the construct validity through the exploratory factor analysis into which all research concepts were put, it appeared that each research concept has construct validity sufficiently. The organizational conflict of the employees was composed of five construct concepts including task conflict, relationship conflict, compensation conflict, communication conflict and emotional conflict, and the customer orientation appeared as a single construct concept while the organizational performance appeared as three construct concepts of organizational citizenship behavior, organizational commitment and job satisfaction.

Third, the importance of each factor was identified and suggested by conducting technical analysis using the factor of each variable.

Fourth, as a result of analyzing the research hypothesis 1 that the organizational conflict factors of the hotel employees will have an effect on customer orientation, it was analyzed that the organizational conflict factors of the hotel employees have a partial effect on customer orientation. It can be said that it is the result of supplementing the fact that conflict management has a function that does not simply minimize the damage of the organization but develop the organization.

Fifth, as a result of analyzing the hypothesis 2 that customer orientation will have a significant effect on organizational performance, it was analyzed that customer orientation has a significant positive (+) effect on organizational performance. It can be accepted as a natural result to hotels that have customer-driven revenue source, but it means the result that customer orientation should be further enhanced under conflict factors has been derived.

Sixth, the hypothesis 3 that verifies the effect relationships of organization conflict factors on organization performance derived partially significant results. It was surveyed that relationship conflict, compensation conflict and communication conflict showed significant effect relationships in organizational citizenship behavior, but emotional conflict and task conflict were dismissed. In addition, it was surveyed that relationship conflict and compensation conflict showed significant effect relationships in the effect relationships for organizational performance (organizational commitment), but emotional conflict, task conflict and communication conflict were dismissed. It was analyzed that relationship conflict showed significant effect relationships in organizational performance (task satisfaction), but emotional conflict, compensation conflict, task conflict and communication conflict were dismissed.

Finally, this study has its big significance in that it made an opportunity to manage the conflicts of the members efficiently and improve the organizational performance by studying the conflict factors of hotel food and beverage organization and effect relationships between customer orientation and organizational performance.

【keywords】 hotel employees, organizational performance,
relationship conflict, customer orientation