



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 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.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 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](#)

석사학위논문

호텔 조리사간의 침묵과 개인특성이
조직몰입에 미치는 영향



2015년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

정영복

석사학위논문
지도교수 우성근

호텔 조리사간의 침묵과 개인특성이 조직몰입에 미치는 영향

The Effects of the Hotel Employees' Silence and Individual
Characteristics on the Organizational Commitment

2014년 12월 일

한성대학교 경영대학원
호텔관광외식경영학과
외식경영전공
정영복

석사학위논문
지도교수 우성근

호텔 조리사간의 침묵과 개인특성이 조직몰입에 미치는 영향

The Effects of the Hotel Employees' Silence and Individual
Characteristics on the Organizational Commitment

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2014년 12월 일

한성대학교 경영대학원
호텔관광외식경영학과
외식경영전공
정 영 복

정영복의 경영학 석사학위논문을 인준함

2014년 12월 일



HANSUNG
UNIVERSITY

심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

호텔 조리사간의 침묵과 개인특성이 조직몰입에 미치는 영향

한성대학교 경영대학원
호텔관광외식경영학과
외식경영전공
정 영 복

본 연구는 인적자원이 부가가치를 창출하는 중요한 전략요소로 인식하였다. 또한 인적자원의 효율적 관리와 호텔기업의 경영성과를 위하여 조직 구성원들의 개인 성격특성과 조직성과의 측면에서 조직 구성원의 조직몰입을 파악하는데 있어 조직내의 침묵을 중심으로 영향관계를 분석하였다. 특히 양질의 식음료 상품의 생산을 통하여 호텔의 경영성과 향상을 도모하는데 핵심적인 역할을 하는 조리사를 대상으로 연구하였다. 주방조직의 팀워크는 다른 부서에 비해 특별하며 매우 특별하고 전문성이 뛰어나 호텔기업에 더욱 몰입하거나 구성원간에 갈등이 존재할 가능성이 있다. 이로 인해 조리사간의 침묵은 낮은 몰입도로 나타날 수 있는 것이다.

본 연구의 실증조사는 서울지역 특1급 호텔 8곳에 근무하는 조리사 320명을 대상으로 2014년 10월 25일부터 11월 14일 까지 실시하였으며, 수집한 자료의 통계처리는 SPSS 18.0을 이용하여 빈도분석, 요인분석을 통하여 타당도 및 신뢰도 분석, 다중회귀분석, 조절회귀분석을 사용하였다.

분석결과에 따르면 조리사의 침묵은 조직내에서의 체념과 자신을 방어하는

부정적인 침묵의 요인과 선의의 결과를 위한 긍정적 침묵의 요인으로 측정되었으며 체념·방어적 침묵이 증가할수록 조직몰입을 저하시키는 결과를 나타내었다. 반면 친사회적 침묵은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 조리사의 개인특성이 조직몰입에 미치는 조절효과 검증에서는 조리사의 개인 성격이 성실하며 외향적인 조리사가 침묵으로 인해 더욱더 조직몰입이 낮아지는 것으로 검증되었다.

부정적인 침묵은 동료와 상사로부터의 부정적인 피드백과 자신의 입장이 난처해질 것을 우려하여 고의로 자신의 의견을 말하지 않거나 협조하지 않는 것이다. 또한 결과가 나쁘거나 그 후의 자신의 입지가 걱정되어 조직간의 협조에 부정적으로 임하게 되는 조직행동이다. 이에 경영자에게 좋은 의견이나 정보가 있어도 그 결과가 두려워 소극적으로 행동하게 되는 침묵의 부정적인 결과를 인식시키고자 한다. 또한 조리사들의 조직몰입도를 높이고 생산성 향상을 통한 경영성과를 극대화하기 위하여 주방 조직내의 구성원간의 원활한 의사소통 방안을 강구하여야 할 것이다. 이상의 연구결과를 종합하면, 조리사의 침묵이 증가할수록 조직몰입은 낮아지며 개인의 성격특성에 따라 더욱 증가하는 조절효과를 나타내었다.

그러나 본 연구는 서울지역에 위치한 특1급 호텔 8곳을 표본으로 설정하여 진행하였으므로 모든 호텔의 조리사를 대표하기에는 부족하다고 할 수 있다. 또한 한정된 조사기간 동안의 1회에 의한 설문조사 방법에 의존하여 횡단적 조사에 의한 문제점을 지니고 있다. 따라서 향후 본 연구에서 규명된 이론에 근거하여 다양한 후속 연구가 이루어지기를 기대한다.

【주요어】 호텔 조리사, 침묵, 조직몰입, 개인특성.

목 차

제 1 장 서 론.....	1
제 1 절 문제의 제기와 연구목적.....	1
1. 문제의 제기.....	1
2. 연구의 목적.....	3
제 2 절 연구의 범위와 방법.....	4
1. 연구의 범위.....	4
2. 연구의 방법.....	4
제 3 절 연구의 구성 및 흐름도.....	5
제 2 장 이론적 배경.....	7
제 1 절 호텔 주방조직의 개념과 특성.....	7
1. 호텔주방의 정의.....	7
2. 호텔 주방조직의 개념.....	9
3. 주방 조직의 형태 및 업무내용.....	11
제 2 절 조직침묵.....	16
1. 조직침묵의 개념.....	16
2. 조직침묵의 유형.....	20
3. 조직침묵의 선행연구.....	24
제 3 절 조직몰입.....	25
1. 조직몰입의 개념.....	25
2. 조직몰입의 영향 요인.....	28

3. 조직몰입의 성격 및 대상.....	30
4. 조직몰입의 유형.....	32
5. 조직몰입에 대한 선행연구.....	35
 제 4 절 개인특성.....	39
1. 개인특성의 정의.....	39
2. 개인특성의 종류.....	41
3. 개인특성의 선행연구.....	46
 제 3 장 연구방법	48
제 1 절 연구모형 및 가설설정.....	48
1. 연구 모형.....	48
2. 연구 가설.....	49
제 2 절 연구설계와 분석방법.....	50
1. 측정도구의 개발.....	50
2. 측정변수의 정의.....	51
3. 자료수집 방법.....	55
 제 4 장 분석결과와 토의.....	56
제 1 절 조사자료의 분석.....	56
1. 표본의 일반적 특성.....	56
2. 연구변수의 신뢰성 및 타당성 검증.....	57
제 2 절 연구가설 검증.....	63
1. 가설1의 검증.....	64
2. 가설2의 검증.....	66

3. 연구가설의 검증결과 요약.....	76
제 3 절 분석결과에 대한 토의.....	78
1. 조사대상자 빈도분석의 주요특성.....	78
2. 연구변수의 신뢰성 및 타당성 검증.....	79
3. 조직 침묵과 조직몰입과의 관계.....	80
4. 조직의 침묵과 조직몰입과의 관계에서 개인특성의 조절효과.....	80
제 5 장 결 론.....	82
제 1 절 연구결과의 의미.....	82
제 2 절 연구결과의 요약.....	83
제 3 절 연구결과 시사점.....	84
제 4 절 연구의 한계점.....	84
참고문헌.....	86
부 록	98
ABSTRACT	101

표 목 차

<표2-1> 호텔주방의 정의.....	8
<표2-2> 주방 계층 시스템.....	13
<표2-3> 업무내용.....	14
<표2-4> 직급에 따른 승진 년한.....	14
<표2-5> 직급별 업무 현황.....	15
<표2-6> 조직침묵의 개념.....	19
<표2-7> 조직침묵의 유형-능동적 정도에 따라.....	20
<표2-8> 조직침묵의 유형 및 정의.....	23
<표2-9> 조직몰입의 정의.....	27
<표2-10> 조직몰입 영향요인.....	30
<표2-11> 조직몰입의 연구동향.....	36
<표2-12> 개인특성의 정의.....	40
<표2-13> 개인의 성격 특성의 변수 하위개념.....	42
<표2-14> Big 5 재구성인 하위차원.....	45
<표3-1> 설문지 구성.....	54
<표4-1> 인구통계적 특성	56
<표4-2> 조직침묵의 신뢰성 및 타당성 검증결과.....	59
<표4-3> 조직몰입의 신뢰성 및 타당성 검증결과.....	61
<표4-4> 개인특성의 신뢰성 및 타당성 검증결과.....	62
<표4-5> 조직침묵에 따른 규범·지속적 몰입의 다중회귀분석결과.....	63
<표4-6> 조직침묵에 따른 정서적 몰입의 다중회귀 분석결과.....	64
<표4-7> 조직침묵과 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성(친화성)의 조절효과.....	66
<표4-8> 조직침묵과 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성(개방성)의 조절효과.....	67
<표4-9> 조직침묵과 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성(신경증)의	

조절효과.....	68
<표4-10> 조직침묵과 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성(성실성)의 조절효과.....	69
<표4-11> 조직침묵과 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성(외향성)의 조절효과.....	71
<표4-12> 조직침묵과 정서적 몰입 관계에서 개인특성(친화성)의 조절효과.....	72
<표4-13> 조직침묵과 정서적 몰입 관계에서 개인특성(개방성)의 조절효과.....	73
<표4-14> 조직침묵과 정서적 몰입 관계에서 개인특성(신경증)의 조절효과.....	74
<표4-15> 조직침묵과 정서적 몰입 관계에서 개인특성(성실성)의 조절효과.....	75
<표4-16> 조직침묵과 정서적 몰입 관계에서 개인특성(외향성)의 조절효과.....	76
<표4-17> 연구가설의 검증결과 요약.....	77

그 립 목 차

<그림1-1> 연구의 흐름도.....	6
<그림2-1> 주방 조직도.....	12
<그림2-2> 업장조직 현황.....	13
<그림2-3> 조직몰입 모형.....	29
<그림3-1> 연구모형.....	48



제 1 장 서 론

제 1 절 문제 제기와 연구 목적

1. 문제의 제기

오늘날 세계화의 환경 속에서 국가와 기업이 경쟁력을 확보하고 성과를 이루기 위한 핵심요소 중의 하나는 효율적인 자원의 관리이다. 특히 서비스 산업에서 가장 중요한 자원은 인적자원으로써 기업의 가치 창출을 위하여 효과적인 개발과 관리를 통한 인적자원관리전략이 매우 중요하다고 할 수 있다. FORTE Hotel 창업자인 Forte는 서비스산업에서 사람은 가장 핵심적인 자원이며 인적 자원의 질은 고객에게 제공되는 서비스의 품질을 결정하고 성공적인 사업을 가능하게 한다고 하였다(강영욱, 2007, pp.339~357). 따라서 서비스산업의 대표적인 호텔기업은 인력관리가 호텔이미지와 성과에 큰 영향을 미치며, 호텔은 인적자원을 비용이 아닌 부가가치를 창출하는 중요한 전략적 요소로 인식하고 관심을 가져야 할 것이다.

이러한 인적자원의 효율적인 관리를 위해서는 조직 구성원들의 개인 성격 특성을 정확하게 파악하여야 할 것이며, 조직 구성원 개인의 성격 특성이 태도와 행동에 영향을 준다는 관점에서 성격이 구성원 태도와 행동에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구는 대단히 중요하다고 할 수 있다(배성현·최은희, 2007, pp.1289~1324).

한편 호텔기업에는 다양한 부서들이 존재하며 특히 그중에서도 조리부서의 팀워크는 다른 부서들에 비해 특별하다. 호텔의 고급이미지에 맞는 훌륭한 메뉴를 실시간 제공하기 위해 주방의 모든 종업원은 일사불란하게 움직여야 하며 항상 안전에 노출되는 긴장의 연속이라고 할 수 있다. 이러한 주방의 환경에서 근무하는 조리사의 성과로 인해 호텔 핵심서비스의 성패가 좌우된다고 볼 수 있다.

조리사는 한식, 양식, 중식, 일식, 제과·제빵 등 분야에 따라 환경이 다르

지만 식품을 위생적으로 적합하게 처리한 후 물리적·화학적 조치를 가하여
식음료 상품을 생산하는 업무를 담당하는 전문직이며(황규선, 2010, p.3),
Cameron(2001)은 조리사는 창의성과 전문성을 우선적으로 가져야 하는 직업
의 특성을 강조하였다. 따라서 주방 조리사는 양질의 식음료 서비스를 고객에
게 제공하고 호텔수익성에 크게 기여하는 중요한 위치를 차지하고 있으며 고
객만족을 위한 호텔조리 종사원의 역할과 위치는 매우 중요하다고 할 수 있
다. 또한 조리사의 직업적 특성으로 볼 때, 자신의 직업문화에 기반을 둔 직
업에 더욱 더 몰입할 가능성이 크며 이로 인한 조직문화간의 상당한 갈등이
존재할 가능성이 있다(Robinson & Beesley, 2009, pp.1~12). 이로 인해 주
방조리사간의 침묵은 조리 종사자 뿐 만 아니라 근무하는 호텔 조직에도 부
정적인 결과로 낮은 몰입도로 나타날 수 있다. 조리종사자들은 전문성이 높으
므로 근무조직 보다 종사 직업에 상대적으로 강하게 몰입할 수 있는 반면 호
텔 조직 문화에 적응하지 못하여 조직을 떠나는 경우도 발생할 수 있는 것이
다.

침묵은 조직 구성원들 간의 의사소통과 공감대 형성을 단절시킴으로 협력
을 통한 창조적 결과의 창출이 어렵고 조직몰입을 감소시켜 조직발전을 저해
시키는 요인이 된다. 조직 내에서 침묵이 일상화 된다면 잠시 말을 아끼는 것
이 아니라 구성원들이 의도적으로 자기의 의견을 표출하지 않는다면 이는 분
명히 위험한 신호이다. 오늘날의 경영환경은 호텔간 무한 경쟁 시대이며 고객
에게 선택받는 호텔이 되기 위해서는 깨어있는 조직이 되어야 하고 깨어있는
조직이 되기 위해서는 조직 구성원 간 소통이 원활해야 한다. 조리사간의 대
화가 어떤 식으로 이루어지느냐에 따라 조직의 미래가 결정된다고 해도 과언
이 아니며 솔직한 대화가 이루어지지 못하는 경우 겉으로 보기에는 별 문제
가 없어 보일수도 있지만 내부적으로 수많은 문제점들이 감춰져 있을 가능성
이 높다. 따라서 호텔주방 조리사간의 침묵과 개인특성이 조직몰입에 미치는
영향을 중심으로 연구를 시작하였다.

이에 본 연구는 호텔 종사자중 특수한 환경의 하나인 주방에서 근무하는
조리사를 대상으로 조리사간의 침묵이 조직몰입에 미치는 영향과 개인의 특
성이 어떠한 조절효과를 미치는지 실증분석을 통해 알아보고자 한다.

2. 연구의 목적

침묵은 비행동이 아니라 특정 의도를 가지고 말하지 않음을 선택하는 조직 구성원의 명백한 태도이며 전염성을 가지기 때문에 조직 내에서의 중요성이 매우 크다. 그러나 침묵이 행동이 아니라는 것 때문에 관찰하기 어렵고 연구하기 힘들어 주목받지 못하였다.

침묵은 조직에서 강한 영향력을 갖지만 그 중요성에 비하여 연구가 부족한 실정이다. 그러므로 본 연구를 통하여 주방 조리사간의 침묵이 조직몰입에 저해되는 영향관계와 조리사들의 개인특성에 따른 조절효과를 분석하여 그에 대한 대안을 강구하고 호텔들의 효율적인 인적자원 관리 방안을 제시하고자 한다.

따라서 본 연구의 목적은 주방 조리사간의 침묵과 조직몰입을 측정하고 개인특성이 미치는 조절효과의 영향을 실증적 연구를 통해 분석하여, 주방 조리사의 조직몰입 증진의 기초를 마련하기 위함이며 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 조직침묵, 조직몰입, 개인특성에 대한 선행연구를 바탕으로 이론적 고찰을 통하여 개념을 정립하고 실증분석을 위한 측정도구를 도출하고자 한다.

둘째, 각 연구 개념 측정도구의 타당도 및 신뢰도를 검증하여 분석도구의 적합여부를 검증하고자 한다.

셋째, 호텔 주방 조리사간의 침묵이 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 알아보하고자 한다.

넷째, 조리사의 개인특성에 따른 영향을 검증하여 어떠한 조절효과가 있는지를 알아보하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

1. 연구의 범위

본 연구에서는 실증연구를 위한 조사대상을 서울지역 특1급 호텔에 재직 중인 주방 조리사를 표본으로 하였다. 특1급 호텔 이상의 주방 조리사들이 본 연구의 개념과 특성을 이해할 수 있을 거라는 판단으로 본 연구에서는 표본 대상을 서울지역에 분포되어 있는 특1급 호텔 8곳 (S. I. M. H. R. M. C. M)의 호텔을 연구범위로 설정하였다.

2. 연구의 방법

본 연구에서는 전술한 바와 같은 연구목적을 달성하기 위하여 선행연구의 문헌고찰을 통하여 조직침묵, 조직몰입, 개인특성의 실증분석을 위한 측정도구를 도출하며 연구모형 및 연구가설을 설정하여 측정척도의 개발을 위한 근거를 마련하였다.

설문지는 자기기입식 설문조사방법(self-administered questionnaire survey method)을 통하여 조사하였으며 설문지 구성은 리커트(likert) 5점 척도를 사용하였다.

실증분석을 위하여 도출된 각 항목들은 서울지역 특급 호텔 주방 조리사들을 대상으로 2014년 10월 1일 부터 10월 20일 까지 20일 동안 사전조사를 실시하여 조직침묵, 조직몰입 및 개인특성에 관한 구성요소를 탐색하였다. 본 조사는 사전조사의 결과를 수정·보완하여 실시하였으며 다음과 같은 방법으로 연구하였다.

첫째, 문헌연구를 통하여 조직침묵, 조직몰입 및 개인특성의 개념 및 결정요소에 대한 조사와 관련된 요인들의 이론적 고찰을 통하여 측정도구를 도출하였다.

둘째, 설문지의 내용은 조직침묵, 조직몰입, 개인특성, 인구통계학적 특성으로 구성하였다.

셋째, 사전조사를 실시한 결과를 토대로 설문지를 수정·보완한 후 본 조사는 서울 전 지역으로 확대하여 2014년 10월 25일부터 11월 14일까지 21일간 320부의 설문지를 배포하여 실증분석을 실시하였다.

넷째, 통계분석은 SPSS 18.0 통계 패키지 프로그램을 활용하였다. 조사대상의 인구통계적 특성을 분석하기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

다섯째, 측정도구의 타당도분석 및 신뢰도분석을 실시하였으며, 가설1의 검증을 위하여 다중회귀분석, 가설2의 조절효과 검증을 위하여 위계적 조절회귀분석을 실시하였다.

제 3 절 연구의 구성 및 흐름도

본 연구에서는 문헌연구를 통해 조직침묵이 조직몰입 및 개인특성에 대한 기존의 선행연구를 통하여 각 개념 간에 미치는 영향을 실증분석 하고자 한다. 본 연구는 모두 5장으로 각 장별 구성내용을 요약하면 다음 <그림 1-1> 연구의 흐름도와 같다.

제1장은 서론으로 문제의 제기와 연구의 목적, 연구의 범위와 방법, 연구의 구성 및 흐름도에 대해 논하였다.

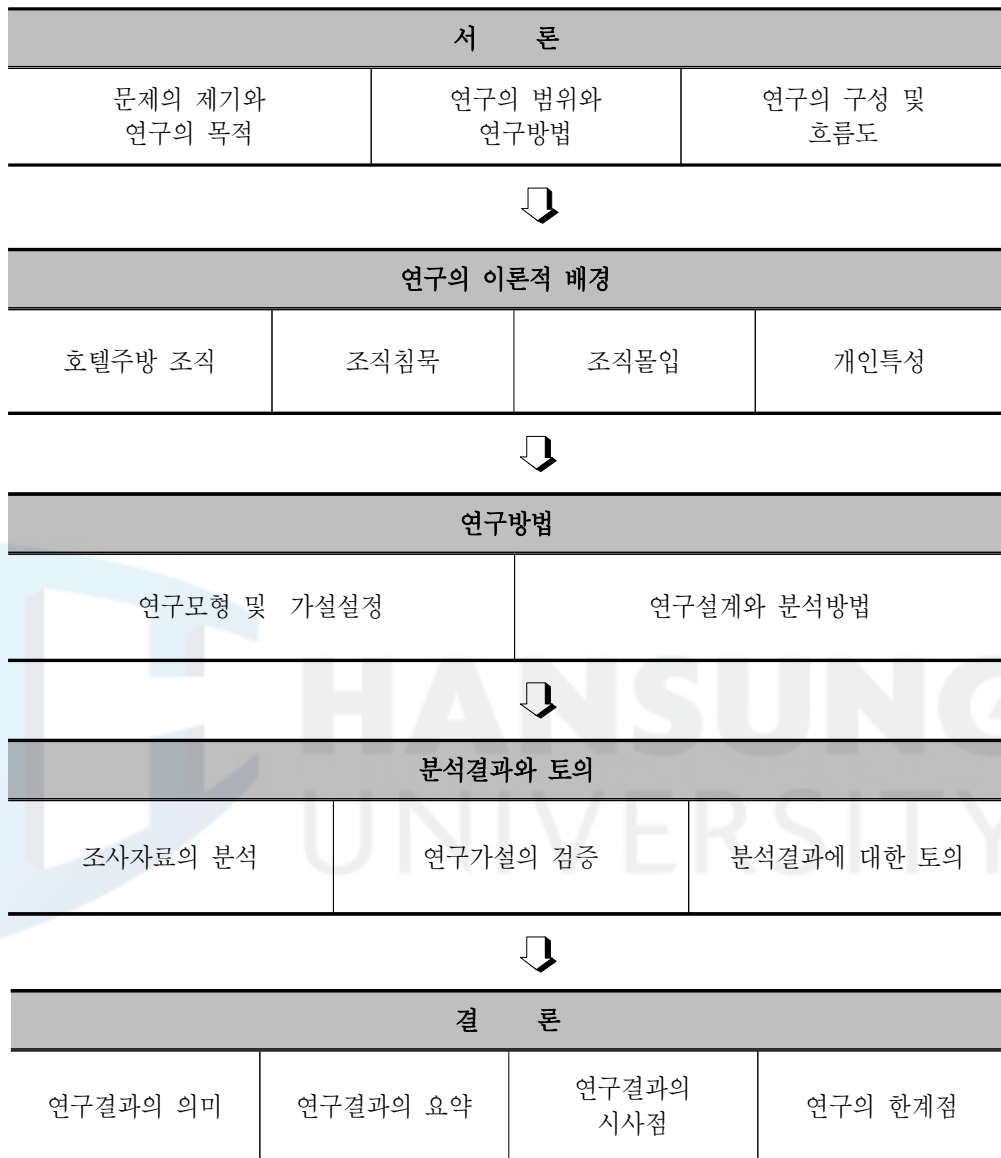
제2장은 연구의 이론적 배경으로 호텔주방조직, 조직침묵, 조직몰입, 개인특성에 관한 연구 개념들에 대한 이론적 고찰 및 선행연구결과 등을 검토함으로써 실증분석을 위한 이론적 토대를 마련하였다.

제3장은 연구방법으로 이론적 고찰을 토대로 연구모형 및 연구가설을 설정한 후, 연구 설계와 분석방법으로 구성하였다.

제4장은 분석결과와 토의로 조사 자료의 분석, 연구가설의 검증, 분석결과에 대한 토의로 구성하였다.

제5장은 결론 부분으로 연구결과의 의미, 연구결과의 요약, 연구결과의 시사점, 연구의 한계점에 대하여 기술하였다.

그리고 본 연구의 흐름도는 <그림 1-1>과 같다.



<그림1-1> 연구의 흐름도

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 호텔 주방조직의 개념과 특성

1. 호텔주방의 정의

조리는 “The Art of preparing dishes and the place(kitchen) in which they are prepared”라고 하여 장소적 의미와 기술적 의미를 내포하고 있으며 맛을 승화시키고 먹기 쉽게 하는 고대의 기술로 설명하고 있다(Chalorre, 1977, p.266). 조리의 역사로는 인간이 불을 발견하고 식품을 조리하여 먹기 시작한 것을 조리 역사의 시초로 볼 수 있으며, 오늘날의 음식문화로 발전을 하게 되었다(고기철, 2005, p.7).

이러한 조리가 이루어지는 장소의 주방이란 조리 상품을 만들기 위한 각종 조리장비와 식재료의 저장시설을 갖추어 놓고 조리사의 기능적 및 위생적인 작업수행으로 고객에게 판매할 음식을 생산하는 공간을 말한다(이중하, 2003, p.6). 주방은 고객에게 조리 상품 또는 음식을 판매할 생산기능을 갖기도 한다. 식당이라는 판매적인 라인과도 연결되어지면서 고객과 직접 마주치는 현장이기도 하다. 각종 식품을 가공 또는 조리하는 일반적인 장소로서 음식이 준비되는 곳으로 순수한 우리말로 부엌이라고 부를 수 있다(김동섭·양신철·김충호·박명호·허정, 2010, p.28).

주방에서 요리를 만든다는 것은 간단한 것이 아니며 이것이 여러 고객의 구미에 맞도록 조리되려면 다양한 조리과정, 많은 연구와 실험적인 경험 등이 요구된다. 주방 설계자인 리처드 플람버트(Richard Flambert)는 “주방은 매일매일 식재료를 구매하고 인수하여 저장과 가공의 과정을 통해 고객에게 서비스하는 유일한 장소”라고 말하였다. 이는 주방의 공간적인 의미를 다각도로 함축시키고 있는 것이다(김기영, 2011, p.21).

호텔 주방은 ‘호텔 고객의 취향과 기호에 알맞게 음식을 제공하기 위하여 전문적인 조리지식과 기술을 가진 조리사가 양목표에 의한 조리작업을 할 수 있는 각종 조리시설·기구·장비·설비 등을 복합적으로 갖추어 놓은 일련의 공간’이라고 정의(우성근, 1996, p.11)할 수 있으며, 일반적인 주방보다 규모나 크기에서 복잡하고 다양한 내용을 담고 있다고 할 수 있다(고기철, 2005, p.8). 또한 호텔 주방은 고객에게 판매하는 상품, 즉 음식을 만드는 생산라인이며 식당은 고객을 직접적으로 접대하는 판매장이다. 이것은 주방이 생산과 동시에 소비되는 동시소멸성의 상황변수가 많은 독특한 특성을 가지고 있는 공간이다(김용문, 2011, p.41).

일반적인 주방과 특정시설과 규모를 갖추고 있는 주방은 규모면이나 시설면에서 상당한 차이를 가지고 있다. 특히 호텔과 외식업체 및 단체급식은 업무적인 내용으로 보면 일반주방과 다를 바 없지만 호텔시설의 규모나 영업적 전략에 따라 운영시스템과 제공되는 서비스방법이 다르다(김기영, 2011, p.20).

<표2-1> 호텔주방의 정의

학자	주방의정의
김기영 (1991)	주방장 혹은 조리 부서장을 중심으로 법적 자격을 갖춘 조리사가 제법 또는 표준양목표(standard recipe)에 의해 음식을 조리·가공 처리할 수 있는 일정한 시설과 조리기구를 갖추어 놓은 장소
월간식당 (1992)	건축물 혹은 이동 구축물인 선박, 차량 등의 구획 내에서 각종 조리기구 및 저장설비를 사용해서 기능적 위생적으로 조리작업을 하여 음식물 제공, 서비스하는 설비가 있는 적업 공간
최수근 (1993)	조리 상품을 만들기 위한 각종 조리기구와 식재료의 저장시설을 갖추어 놓고, 조리사의 기능적 그리고 위생적인 작업수행으로 고객에게 판매할 음식을 생산하는 작업 공간
우성근 (1996)	호텔 고객의 취향과 기호에 알맞게 음식을 제공하기 위하여 전문적인 조리 지식과 기술을 가진 조리사가 양목표에 의한 조리작업을 할 수있는 각종 조리시설·기구·장비·설비 등을 복합적으로 갖추어 놓은 일련의 공간
이보순 (2000)	법적 자격을 가진 조리사가 표준양목표(recipe)에 의해 식용 가능한 식품을 조리기구와 장비로 화학적·물리적 및 기능적 방법을 가해 고객에게 판매할 식음료 상품을 만들 수 있도록 차려진 장소로 정의

윤선일 (2001)	음식을 만들 수 있도록 시설을 차려 놓은 일정한 장소 또는 음식을 만들기 에 편리하도록 시설을 갖추어 놓은 방
손선익 (2006)	호텔의 식음료 상품을 판매할 수 있도록 음식을 만들어 내는 생산 공장 으로 호텔주방은 고객에게 사용가능한 식재료를 이용하여 물리적 또는 화학적 방법으로 제조함과 동시에 판매하는 장소
황춘기 외 (2010)	고객에게 제공되는 식음료 상품을 만드는 공간이자, 식음료 상품의 질을 결정하는 공간인 주방은 외식업소에서 고객에게 제공하는 상품 중 대부분의 유형적인 상품을 생산하는 공간
권기완 (2014)	법적 자격을 갖춘 조리사들이 지식경영활동을 바탕으로 위생적인 시스템 속에서 고객의 Need와 Want를 만족시키는 조리 서비스를 제공하는 공간

자료: 선행연구(김용문, 2011, 주방관리론, 광문각, p.41)을 근거로 연구자 재구성.

2. 호텔주방조직의 개념

호텔 주방 조직이란 요리의 생산, 식자재구매, 인력관리, 메뉴개발, 위생·안전 등 요리상품과 주방운영에 관계되는 전반적인 업무를 효율적으로 수행하기 위한 일체의 인적 구성을 말한다(황춘기·나영아·김덕한·김현덕·안홍·양신철·이재진·정수식·정진우·하대중, 2010, p.29).

호텔 조리종사원들의 조직은 다른 직종에서 찾아볼 수 없는 몇 가지 특징을 지는데 고도의 전문성과 경력 중심의 조직, 상하 관계의 명확한 구분, 책임의 명확성 등이 그것이다(윤수선, 2010, p.65). 이러한 호텔주방 조직의 특성은 비즈니스 주방과 지원주방으로 분류되며(염진철·엄영호·김상태·허정·이준열·손선익, 2010, p. 58), 비즈니스 주방은 커피숍, 프렌치식당, 이태리식당, 한식당, 일식당, 중식당, 로비라운지, 바 등으로 영업을 우선으로 하는 주방으로 구분이 되고 지원주방 또는 메인 주방은 비즈니스주방에 영업을 필요한 식재료를 만들어서 지원하고 있다.

호텔조직은 거의 모든 사람들에게 직접 또는 간접적으로 편익을 주는 식문화 발전과 서비스 제공 함으로써 외화획득과 지역 식문화 발전에 크게 기여함과 동

시에 서비스 중심적 역할을 담당하게 될 정도로 호텔조직은 양적 질적으로 성장을 하였으며 과거에는 일반식당 비중이 절대적이었지만 현대에 들어와서는 연회 마이스(MICE)산업이 호텔에 매출을 60%이상 차지하고 해외여행 자유화로 관광객 유치에 중요한 역할을 차지하고 있다(권영훈·김종열, 2010, pp.43-35). 다만 조리종사자들은 호텔조직이 세분화되면서 다른 어느 조직보다도 다양성과 이질성이 현저하며 기술적·전문적 개별성이 뚜렷한 업무의 특성상 조리사 간에 상호 의존성이 높은 조직이다. 뿐 만 아니라 호텔조직은 일반 기업 조직에서 나타나는 분과주의 책임회피, 부서간의 의사소통, 단절의사 결정의 지연, 냉소주의와 갈등의 심화, 경직화에 따른 유연성의 상실 등과 같은 이른바 관료제조직의 병리현상을 야기할 수 있는 역기능적인 요인들의 움직임에 주의를 기울이며 그 요인들의 현상을 정확히 파악하고 역기능적인 요인들을 제거할 필요가 있으며 미래지향적이고 발전적인 조직관리 방향을 설정한 후 적극적인 입장에서 계획적 변화를 위한 노력을 할 필요가 있다.

호텔주방 기능별 특징을 살펴보면 다음과 같다(황춘기·나영아·김덕한·김현덕·안홍·양신철·이재진·정수식·정진우·하대중, 2012, p.29).

첫째, 조리 자체는 영리를 목적으로 하는 노동집약적이다. 특히 호텔은 많은 직종과 직급의 서비스 종사자들이 모여 있는 곳으로서 특히 전문 인력이 많다 뿐만 아니라 각종 면허와 자격을 가진 호텔리어들이 많다. 그러므로 계속하여 팀웍을 이루어야만 되고 독자적인 판단과 업무수행을 하기가 어려우며 항상 협조하고 조정되어야 효율적인 고객서비스가 가능하다.

둘째, 대인(對人)접객 서비스이다. 다른 생산 분야와 같이 대량생산이나 주문생산 가능하고 자동화하기 어렵다. 아울러 각종 연회와 관광객들의 다양성 호텔 부대시설, 룸과 주방 마다 소모품 등이 매우 다양하고 복잡하다.

셋째, 극도로 전문화되어 있으며 호텔에서 고객에게 직접 판매되는 서비스 종류는 매우 다양하다. 서비스가 협동적으로 이루어져야만 고객의 수요와 기대감

이 선진화 되어다양한 요구를 하므로 이를 충족시키기가 개인별의 차이로 고객욕구 충족이 매우 어렵다.

넷째, 시간을 요한다. 정확한 시간과 주문 예약을 통해 고객은 보다 편리한 서비스를 받고자 한다. 항상 신속하고 즉각적인 서비스를 해야 한다.

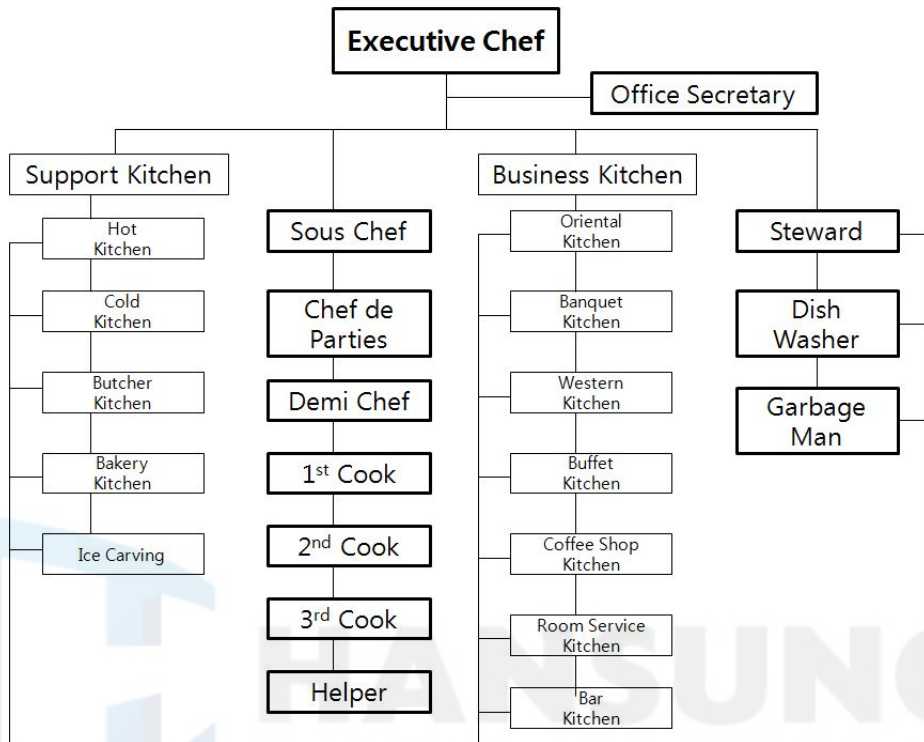
다섯째, 호텔은 1년 365일 24시간 영업을 해야 하며 설령 연휴가 있다하더라도 기본적인 고객지원팀들은 영업에 임하여야 한다.

3. 주방 조직형태 및 업무내용

현대사회에 살고 있는 우리들은 옛날과는 비교도 될 수 없을 정도로 강력하고 수많은 조직 속에 둘러싸여 있으며 동시에 소속되기도 한다. 호텔 주방에서도 마찬가지로 음식을 만들고 고객에게 서비스를 제공해야 하는 조직으로 구성되어 있지만 주방조직은 다른 조직과는 인적구성, 배치 및 운영 면에서 다른 성격을 지니고 있어 주방조직이 종래의 실존적 실체로서의 조직개념을 넘어 기능적 실체 또는 관리주체로서 인적자원이 복합적으로 형성되어 이루어져야 하는 조직으로서 특성을 가져야 한다.

호텔주방의 조직은 요리의 생산, 식자재의 구매, 인력관리, 메뉴개발 등 요리 상품과 주방운영에 관계되는 전반적인 업무를 효율적으로 수행하기 위한 중앙센터로서 주방조직이 추구하는 목표는 유연성(flexibility), 조정성(modularity), 단순성(simplicity), 종사원 이동의 효율성(efficiency), 위생 및 관리의 용이성(easily), 공간 활용의 효율성 등을 고려하여야 한다(김기영·염진철, 2003, pp.136-151).

1) 현대의 주방조직



<그림2-2> 주방 조직도

자료: 권기완(2014), 호텔주방의 지식경영활동이 조직성파에 미치는 영향, 한성대학교 석사학위논문, p.11.

2) 에스코피에의 주방 계층 시스템

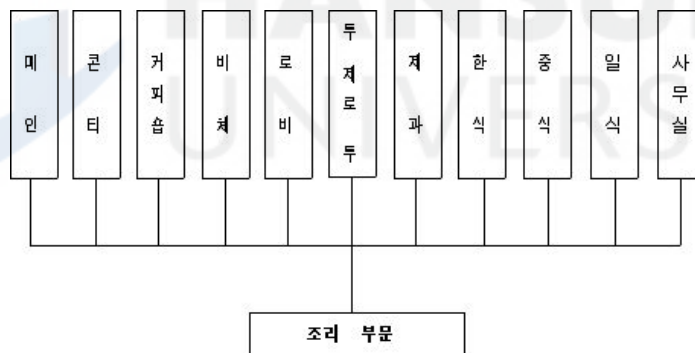
Chef -> Sous Chef -> Chef de Partie -> Commis

<표2-2> 주방 계층 시스템

시스템	담당 업무
Saucier	소스, 스투, 스탁, 핫 전채, 소떼 담당
Potager	수프, 스탁, 차우더
Poissoner	생선요리
Entremetier	야채, 감자, 쌀 등 전분류, 계란요리,
Rotisseur	로스팅, 브레이징
Grillardin	그릴 아이템, 생선 튀김
Garde Manger	샐러드, 드레싱, 파페, 찬 전채, 부페
Patisseier	페스트리, 디저트, 빵
Tournant	돌아가면서 일 할 수 있는 대타

자료: 연구자 작성.(신라호텔내부자료)

3) 업장조직



<그림2-2> 업장조직 현황

자료: 연구자 작성.(신라호텔내부자료)

4) 업무내용

<표2-3> 업무내용

구분	내용
메인	모든 주방의 기본소스 및 수프, 육류, 생선류, 테린, 파테, 소시지 등을 생산 · 공급하며 연회파티를 담당. Hot · Cold · Butcher · 동양식 Section으로 구분
콘티	정통 프랑스로리를 전문적으로 생산 · 판매. Meat · Fish · Cold · Butcher Section으로 구분
파크뷰	빠른 서비스를 요하는 음식을 생산 · 판매. Hot · Butcher · Cold Section으로 구분
비체	정통 이탈리아요리를 전문적으로 생산 · 판매. Hot · Cold · Pasta · Dessert Section으로 구분
투제로투	나이트클럽의 안주류를 생산 · 판매. Hot · Cold Section으로 구분
로비	로비라운지의 간단한 Teasack과 샌드위치 등을 생산 · 판매. Hot · Cold Section으로 구분
제과	각주방과베이커리Shop·외부영업부에 후식·케이크·빵 등을 생산공급 및 판매한다. Bread·Cake·Dessert·TakeoutSection으로 구분
한식	정통 한식요리를 전문적으로 생산·판매한다. Hot·Cold·냉면·배찬·전판Section으로 구분
중식	정통 중국식요리를 전문적으로 생산·판매한다. Hot·Cold·Butcher·Noodle·대하·BanquetSection으로 구분
일식	일식요리를 전문적으로 생산·판매한다. 아라이바·니가다·사시미·스시·나까이다·텐뿌라Section으로 구분

자료: 연구자 작성.(신라호텔내부자료)

5) 직급에 따른 승진 년한

<표2-4> 직급에 따른 승진 년한

직급	인턴	계약직	정규사원	주임	대리	과장	차장
근속년한	1년	2년	(2)2년	(5)5년	(4)4년	(6)6년	(6)6년
승진년한				5년	9년	15년	21년

자료: 연구자 작성.(제주신라호텔내부자료)

5) 직급별 업무

각 직급간의 업무 범위와 책임을 명확히 규정하며, 다른 근무자와의 업무상 관계를 명시함으로써 업무 능률과 더불어 근무 조건 향상을 도모한다.

<표2-5> 직급별 업무 현황

구분	내용
Chef Dept	주방 전체를 총괄하여 주방기능이 원활히 운영되도록 총괄 지휘 감독 한다. 신 메뉴 개발 및 작성 .원가관리.타경쟁사 매출, 고객 수, 주방의 전반적인 안전 및 위생관리.영업활성화 및 이벤트 계획 수립
chef	과장을 보좌하며 기술적 인면이나 실무적 인면에서 현장 주방인원의 작업을 면밀히 지휘·감독하고 과장 부재 시 과장을 대행하여 업무를 수행한다. 직원 근태관리.홀 직원 간의 원활한 업무관계 유지.
Asst Chef	한 섹션의 장으로서 주방의 현장 실무면에서 가장 많은 노하우를 소지한 위치로서 주방내의 모든 부분을 세세하게 지휘감독 한다. 조리사 및 주방 위생 업무를 총괄한다. 일일담당 유효기간 체크 관리감독. 주방내의 청결상태를 관리 감독한다. 식재료 보관유지 감독
1st Cook	섹션의 부조장으로서 요리의 실무 면에서 탁월한 기능을 소지한 사람으로서 중관관리자의 역할을 수행하고, 주방장 및 부주방장에게 주방내의 모든 제반사항을 1차보고하며 주방장, 부주방장 부재 시 업무를 대행한다. 주방내 상하간의 원활한 의사소통에 노력한다.영업전 mise en place 최종 체크. 전날 업무결과를 상사에게 보고 및 분석.OJT 현장 교육실시
2nd Cook	1st Cook을 보좌하며 기능상 실무 경력이 풍부하여 일반 Cook업무를 지도하고 요리의 업무를 수행하는 사람으로서 상사의 업무 지시에 따라 업무를 수행한다. 그리고 모든 업무 진행과정을 확인체크 후 상급자에게 보고한다.담당 섹션 업무를 관리 보좌한다.재고 식재료 파악 및 식재료 신청.섹션에 필요한 기본 base 요리를 준비한다.냉장, 냉동고 보존상태 수시점검
Cook	2nd cook 의 보조자로서 필요 준비물의 준비를 책임지고 2nd-cook의 업무 지시에 의해 조리를 하며 주방내의 모든 부분을 청결하게 유지한다.식재료 발주.주방내의 청결유지.기물의 청결유지.2nd-cook 업무보조 섹션 mise en place의 기초 업무 수행.cook helper의 업무 협조
Cook helper	cook 의 보조 역할로서 식재료를 수령하며 1차, 2차 가공의 완료에 따라 요리할 수 있는 기초준비를 담당하는 업무를 한다.주방내의 청결유지. 기초 식재료 수령.냉장, 냉동고 청결유지.주방기기 청결유지

자료: 연구자 작성,(신라호텔내부자료)

이와 같이 호텔은 많은 조직체 중에서 전문적인 인력 시설로 구성된 다양하고 복잡하고, 자본집약적이며 노동집약적인 조직이다.

제 2 절 조직침묵

1. 조직침묵의 개념

침묵은 수많은 형태로 나타날 수 있고 여러 상이한 기능을 가진다. 침묵의 의미는 언제나 배후에 숨겨져 있는 의사소통적 의도에 달려 있다. 이것은 대화 맥락에 따라 결정된다. 의사소통 행위이론 내에서 침묵 그 자체는 하나의 행위이며 행위 맥락을 형성한다. 침묵행위의 기능을 규정할 때에는 항상 침묵행위가 무엇을 이야기 하는가가 문제된다. 침묵에서 행위의 결말인 결과와 의도 하지 않은 결과에서 기인하는 결과를 구별 할 필요가 있다. 침묵이란 말을 하지 않는 것이긴 하지만 그렇다고 아무런 행위를 하지 않는 것은 아니다. 침묵은 행위를 하지 않으려는 하나의 욕구일 수 있지만, 이것 역시 그 자체는 또다시 하나의 행위인 것이다. 왜냐하면 어떤 특정한 행위를 하지 않는 것 역시 하나의 행위이고, 행위의 중단은 그것에서 기인할 수 있는 결과를 보여 주기 때문이다(김종수, 2006, pp.352-370).

조직 구성원들은 직무를 수행하는 과정에서 특정 사안 혹은 사건 등이 발생하였을 때 자신의 견해와 아이디어, 정보 전달 방식을 결정하는 상황에 종종 놓이게 된다. 이러한 상황에서 조직 구성원들은 조직을 위한 발전적 의견 혹은 사실을 발언하는 대신 의도적·전략적으로 침묵을 선택하기도 하는데 이를 조직침묵이라 할 수 있다(고대유, 2014, p.9). 침묵은 의사표현의 여부 상황에서 조직 문제에 대한 자신의 의견과 우려의 표현을 보류하는 구성원들의 선택을 의미하는 것으로서 집단수준의 개념인 조직침묵이란 용어로도 사용되어진다(Vakola & Bouradas, 2005, pp.441~458). 조직 내의 개인들은 그들이 일하면서 겪게 되는

여러 문제점과 그 문제에 대한 대안과 의견, 또한 새로운 아이디어와 정보 등이 있을 때 그것을 이야기할 것인지 침묵해 버릴 것인지에 관한 선택에 직면하게 된다. 그리고 이러한 선택의 상황에서 어떤 사람들은 상대적으로 안전하고 편안하다고 생각하는 침묵을 선택한다. 즉, 이와 같이 의도적으로 자신의 의견을 억누르는 구성원들의 행동은 조직침묵(organizational silence)(Morrison & Milliken, 2000, pp.706-725), 혹은 구성원 침묵(employee silence)(Van Dyne, Ang & Botero, 2003, pp.1359-1392)이라고 정의한다.

조직침묵은 단순히 발언의 극단적 개념으로 간주되고 침묵의 측정이 용이하지 않으며, 침묵의 부정적 현상에 대한 인식이 부족하여 그동안 크게 주목받지 못했다(Vakola & Bouradas, 2005, pp.441-458). 조직침묵(Orgational Silence)은 “일이나 조직을 향상 시킬 수 있는 아이디어, 정보, 의견 등을 의도적으로 자기의 견해를 표출하지 않는 것”으로 정의되며 발언은 조직을 향상 시킬 가능성이 있는 아이디어 정보 의견 등을 의도적으로 표현 하는 것으로 정의 된다(Morrison & Milliken, 2000, p.708).

조용한 조직의 구성원들은 자신의 믿음이나 생각을 표현하지 못하는 현실에 대한 좌절 굴욕, 분노 등의 부정적인 감정을 느끼게 되어 조직몰입이 떨어진다. 또한 침묵으로 인한 구성원들 간의 상호작용이 감소하게 되고 이는 다시 창의력과 생산성의 감소라는 부정적인 결과를 불러 올 것이다. 반대로 대화가 이루어지는 조직은 조직 내에 문제가 생기는 즉시 이를 알아차릴 수 있으며 현실을 바탕으로 올바른 의문을 제기하고 일의 토대로 최선의 해결책을 찾아 낼 수 있다 구성원들 역시 문제 제기나 치열한 논의 등의 과정에서 자신들의 생각을 충분히 이야기 할 수 있기 때문에 일에 대한 몰입도가 높아 질것 이며 자연스럽게 업무의 성과도 높아 질것이다.

조직침묵에 관한 연구는 최근에 와서야 연구자들의 주목을 받기 시작했다. 그동안 연구자들은 침묵을 발언의 극단에 위치해 있는 상대적으로 단순하고 단일한 개념이라고 규정했기 때문이다. 또한 침묵은 관찰과 측정이 어렵다는 점에서 명시적이고 가시적인 행위의 연구에 비해 여러 연구의 한계점을 갖고 있는 것도 사실이다. 그러나 침묵은 발언행동과 연속선상에 있는 양단의 개념이 아니며 행위자의 동기에 따른 다양한 형태의 다면적 구조를 가진 다차원적 개념이다(Van

Dyne, Ang & Botero, 2003, p.1360). 그만큼 침묵의 의미를 진단하고 파악하는 일이 어려운 작업이라는 뜻이기도 할 것이다.

현재까지 조직침묵과 관련한 정량적 연구의 대부분은 Van Dyen, Ang & Botero(2003)가 제시한 문항을 도입하고 재구성하여 사용하고 있다(Mojtaba, Reihaneh & Hasan, 2014, pp.88~93). 이후 Morrison & Milliken(2000)과 Van Dyen, Ang & Botero(2003) 등이 제시한 조직침묵에 개념을 보다 확장하려는 시도가 되어왔다. Brinsfield(2013)는 ‘조직이나 동료들에게 해를 가하기 위한 침묵 행위’를 의미하는 ‘일탈적 침묵(deviant silence)’을 소개하였다. Knoll & Van(2013)은 일탈적 침묵의 의미를 확장하여 조직 내 다른 구성원에게 위협이나 손해가 발생하더라도 자신의 이익을 추구하기 위해 전략적으로 침묵하는 행위인 ‘기회주의적 침묵(opportunistic silence)’을 제시하였다.

종업원 침묵은 조직 내 직무 및 과업에 대하여 의견, 아이디어, 정보를 가지고 있음에도 불구하고 “어떤 목적 또는 이유”로 발언하지 않는 것을 의미한다. 이는 구성원에게 미치는 영향, 명확한 행동적인 단서, 관찰구성원의 귀인 등을 고려한 행위자의 동기(motivation)에 의해 선택된 행동을 말하며, 발언 행동의 부재(absence)를 의미하는 것은 아니다. 조직에서 주도적인 구성원은 자기보호적인 동기와 타인 지향적 동기로 방어적 침묵을 선택하며, 수동적인 구성원은 비관여적 동기로 체념적 침묵을 선택한다(박종철, 2013, p.17).

조직침묵은 조직 내에서 단지 잠시 말을 아끼는 것이 아니라 대부분의 구성원들이 의도적으로 자기의견을 표출하지 않는 여러 가지 폐해를 주는 매우 위험한 신호라고 한다.

이상에서 제시한 바와 같이 조직 내 침묵현상은 조직적 차원과 개인적 차원이라는 상이한 차원에서 개념이 구체화되고 개발되어 왔다. 하지만 실제 조직침묵에 대한 연구들은 조직침묵과 종사원침묵은 상호 교환이 가능한 개념으로 받아들여 이를 혼용하여 사용하여 왔다(Brinsfield, 2013, pp.71~697). 특히 ‘조직침묵’과 ‘종사원 침묵’의 현상을 측정하여 분석을 수행한 연구들은 대부분 개별 구성원들의 주관적 인식정도를 측정하여 논의를 진행하였는데, 이는 침묵 현상이 개인으로부터 비롯되는 경향이 강하기 때문이라 할 수 있다. 따라서 침묵정도를 판단하는 정량적 기준들은 조직단위가 아닌 개인단위에서 측정된다는 점을 고려하면,

조직침묵과 종사원 침묵의 개념 구분은 큰 의미가 없으며 서로 동일한 개념으로 간주하는 것이 바람직하다고 하였다(고대유, 2014, p.12).

본 연구의 주된 목적이 호텔 주방조직의 침묵현상과 그 원인을 고려하고 조리사 개별 침묵이 결국 주방조직 침묵을 형성한다는 점을 감안하면 종사원 침묵 보다는 조직침묵이라는 용어가 연구 목적에 보다 적절하다고 판단된다.

이상의 논의를 종합하여, 조직침묵이란 조리사들이 조직을 발전시킬 수 있는 의견, 생각, 정보, 아이디어가 있음에도 불구하고 의도적으로 발언하지 않는 현상을 의미한다(Wang & Hsieh, 2013, pp.783~802).

<표2-6> 조직침묵의 개념

학자	용어	개념
Morrison & Milliken (2000)	조직침묵	직무 수행과정에서 인지된 문제에 관한 의견 개진이 필요함에도 불구하고 발언으로 인한 우려로 인해 내면에 담아 두려는 태도가 만연해 있는 집단적인 현상
Pinder & Harlos (2001)	종사원 침묵	조직의 상황에 대하여 개별 구성원이 개선이 필요하다는 인식이 있음에도 불구하고 이에 대한 개인의 행위적, 인지적, 정서적 이유로 인해 의도적으로 표현하지 않는 것
Van Dyne, Ang & Botero(2003)	종사원 침묵	구성원이 불합리한 상황에 체념하거나 자신에게 돌아올 불이익을 회피하기 위하여 의도적으로 침묵하는 행동
Vakola & Bouradas (2005)	조직침묵	구성원들이 의사표현 여부를 결정해야 하는 상황에서 조직 문제에 대한 자신의 의견과 우려를 표현하지 않는 것
Brinsfield(2009)	종사원 침묵	-구성원이 직무나 조직과 관련하여 중요한 사안이나 사건에 대하여 의도적으로 발언하지 않는 것. -기존의 조직침묵 정의에 '조직이나 동료들에게 해를 가하기 위한 침묵 행위'를 의미하는 '일탈적 침묵'을 추가하려는 시도
Knoll & Van Dick (2013)	종사원 침묵	Brinsfield(2009)의 '일탈적 침묵'의 의미를 포함하여, '조직 내 다른 구성원에게 위협이나 손해가 발생하더라도 자신의 이익을 추구하기 위해 전략적으로 침묵 하는 행위'의 '기회주의적 침묵'을 강조

자료: 고대유(2014), 조직문화 인식이 조직침묵에 미치는 영향, 경희대학교 박사학위논문,p.13.

2. 조직침묵의 유형

조직침묵은 목적과 태도에 따라 유형을 구분할 수 있다. Morrison & Milliken(2000)은 조직침묵을 구성원의 태도(능동·수동적)에 따라 체념적 침묵과 방어적 침묵으로 구분하였다. Van Dyne, Ang & Botero(2003)는 Morrison & Milliken(2000)의 분류를 토대로 조직침묵을 체념적 침묵(acquiescent silence), 방어적 침묵(defensive silence), 친사회적 침묵(prosocial silence)으로 구분하였다.

개인의 기질은 능동성과 수동성에 따라 나누어지며 이에 따라 각기 다른 동기 기제를 갖게 된다고 설명하였다. 그리고 능동적인 개인일 경우 그 동기의 초점이 자신에게 맞춰져 있는지 혹은 타인에 맞춰져 있는지에 따라 다른 형태의 침묵 유형이 나타난다고 보았다. 조직침묵 유형분류의 주요 내용을 정리하면 아래 <표2-7>과 같으며 수동적인 구성원은 방관적인 동기로 체념적 침묵을, 능동적인 구성원은 자기 방어적 동기로 방어적 침묵, 이타심에서 비롯된 동기로 친사회적 침묵을 선택한다(Van, Ang & Botero, 2003, p.1359).

<표2-7> 조직침묵의 유형-능동적 정도에 따라

행동성향	구성원의 주요 동기	행동양식
수동적인 구성원	방관(체념)	체념적 침묵
능동적 구성원	자기보호(두려움)	방어적 침묵
	이타심(협력)	친사회적 침묵

자료: 고대유(2014), 조직문화 인식이 조직침묵에 미치는 영향, 경희대학교 박사학위논문, p.16

1) 체념적 침묵(acquiescent silence)

체념적 침묵이란 현 상황에 대한 단념을 기초로 한 비관여적 행위를 일컫는다. 즉, 개인이 현 조직 상황에서는 이야기를 하는 것이 쓸모없으며 새로운 차이나 변화 역시 만들어 낼 수 없다고 믿게 될 때 더 이상 조직의 일에 관여 하고자 하

지 않는 체념적 침묵이 이끌어 진다는 것이다. 따라서 체념적 침묵을 하는 개인은 말을 하기 위한 노력을 하지 않을 뿐만 아니라 새로운 변화를 위한 시도조차 하지 않게 된다. 이처럼 우리 조직에서 의미 있는 변화를 이루어내기 힘들다고 생각할 때 개인은 의도적으로 자신의 의견을 이야기 하지 않게 되고 이는 수동적, 비참여적인 행위의 체념적 침묵이 된다(김원규, 2012, p.12).

Pinder & Harlos(2001)는 체념적 침묵을 ‘체념과 복종을 기반으로 관련 아이디어를 제시하지 않는 것’이라는 수동적인 개념으로 정의하였고, 이후 Van Dyne, Ang & Botero(2003)는 ‘특정 상황을 변화시키는 것에 대해 포기하고 체념함으로써 직무 및 조직 관련 아이디어, 정보, 의견 등을 제시하지 않고 간직하는 것’으로 정의하였다. 체념적 침묵이란 수동적 태도의 구성원이 불공정한 현재의 조직적 상황에 단념하여 그 상황에 관여하고 발언할 의지나 마음이 없기 때문에 발생하는 침묵이라 할수있다(Knoll & Van Dick, 2013, pp.349~362). 즉, 체념적 침묵을 선택하는 구성원은 본인의 발언은 조직에 어떠한 변화도 만들어 내지 못한다고 생각한다는 것이다. 실례로 Millien & Morrison(2003)의 연구에 따르면 종사자의 25%가 그들이 발언하는 것이 노력할 만한 가치가 없으며, 아무런 변화도 만들지 못한다고 느끼기 때문에 침묵한다고 응답하였다.

이처럼 체념적 침묵은 침묵을 유도하는 문화, 불공정한 여건이나 침묵에 대한 직장 상사의 암묵적 강요에 의해 발생할 수 있다(Vadola & Bouradas, 2005, pp.441~458). 침묵은 실제로 선행연구의 많은 학자들이 방어적 침묵과 체념적 침묵으로 구분해서 연구해 왔음을 알 수 있다. 이에 본 연구에서도 종사원 침묵 현상을 방어적 침묵과 체념적 침묵으로 구분하여 연구하였다.

2) 방어적 침묵(defensive silence)

침묵행동의 내재적 동기에 따라 수동적인 체념적 침묵과 회피적 침묵의 개념도 살펴볼 수 있는데, Pinder & Harlos(2001)은 회피적 침묵이란 ‘의견 제시의 결과

가 좋지 않을지도 모른다는 두려움을 기반으로 자신을 보호하기 위해서 관련 아이디어를 제시하지 않는 것'으로 정의 하며, 체념적 침묵보다 더 적극적인 개념의 침묵이라고 하였다. 이후 Van Dyne, Ang & Botero(2003)은 회피적 침묵을 방어적 침묵으로 수정하여 '발언에 대한 두려움으로 인해 자신을 보호하기 위하여 직무 및 조직 관련 아이디어, 정보, 의견 등을 제시하지 않고 간직하는 것'으로 정의하였다.

방어적 침묵이란 외부의 위협으로부터 자신을 방어하기 위한 주도적이고 의도적인 형태의 침묵을 의미한다. 따라서 말하는 것이 개인에게 위험하다고 판단될 때, 즉 발언에 대한 책임을 지는 것이 두려울 때 개인은 자신의 의견을 함구해 버리게 된다(이아람, 2011, p.6). 기존의 관습에 안주하고 조직변화를 싫어하는 조직이나 보수적인 상사가 있는 조직에서 자칫 내가 아이디어를 잘못 제시하였다 가는 '조직의 이단자'로 인식 될 수 있기에 조직구성원들은 내가 침묵하고 기존 조직논리에 묻어가기만 하면 직장 생활은 문제없이 지낼 수 있고 안정적인 것이라는 심리적 현상에서 일어나는 침묵현상이다(김원규, 2012, p.13).

Morrison & Milliken(2000)은 그들의 연구에서 조직침묵의 주요한 원인을 밝혀내기 위해 인터뷰를 하였는데 그 중 가장 많은 응답자들의 대답은 발언에 대한 개인적인 두려움이었다. 사람들은 이야기를 함으로써 그들이 얻게 될 부정적인 이미지에 대한 두려움, 다른 사람과의 호의적인 관계를 악화시킬 수 있다는 두려움, 문책이나 보복을 당할 것 같은 두려움 등 여러 가지 이유의 두려움으로 인해 조직 내에서 이야기하는 것을 꺼리고 따라서 침묵이라는 형태로 자신을 방어하게 된다고 설명했다(이아람, 2011, p.7).

방어적 침묵은 외부의 불이익, 피해 등으로부터 자신을 보호하기 위한 의도적 행동이라 볼 수 있으며, 두려움, 불안과 같은 정서적 상태와 관련되어 감정적인 경험에 의해서 발생하는 것이라 하였다(정현성, 2013, pp.7-8).

3) 친사회적 침묵(prosocial silence)

친사회적 침묵이란 이타주의나 협력적인 동기에 기반 하여 타인이나 조직에 이익을 주기 위한 목적으로 의도적으로 자신의 의견, 아이디어, 정보 등을 표현하지 않는 것을 말한다(Van Dyne, Ang & Botero, 2003, pp.1359~1392). 즉, 조직에 의해 지시된 행위가 아닌 자유재량에 의해 선택된 행동이며 이는 다른 사람에 대한 염려와 배려를 통해 동기화 된다는 것이다. 불평을 하지 않는 행동도 친 사회적 침묵의 한 형태라고 할 수 있는데 불평을 하지 않고 침묵한다는 것은 즉각적인 개인의 이익을 찾기 보다는 다른 사람에 대한 예의와 인내를 보여주는 것이기 때문이다. 또한 친사회적 침묵은 다양한 형태로 나타날 수 있다. 가령 조직의 기밀 정보를 외부로 누출시키지 않는 것, 다른 사람의 사적인 내용을 부적절한 방식으로 이야기하지 않는 것, 회사에 이익이 되는 자산적 지식을 보호하기 위해 침묵하는 것 등과 같이 애타주의와 협력에 기반한 침묵을 친사회적 침묵이라고 한다.

<표2-8> 조직침묵의 유형 및 정의

변인	정의 및 내용	연구개념	이론적 근거
체념적 침묵	현재의 상황을 단념하고, 그 상황을 바꾸거나 관여하거나 발언하는 노력을 할 의지가 없음	수동적 태도	Van Dyne et al. 2003
방어적 침묵	부정적 피드백을 피하고자 노력하며 두려움에 기초한 자기보호로써 아이디어, 정보, 의견을 의도적으로 표현하지 않는 침묵	적극적 도피	Ashford & Cummings. 2003 Pinder & Harlos. 2001
친사회적 침묵	이타주의 또는 협력적 동기에 기초하여 타인 혹은 조직 이익을 주기 위하여 아이디어, 정보, 의견을 의도적으로 표현하지 않는것	타인 또는 조직에 대한 관심에서 기인함	Van Dyne et al. 2003

자료 : 김원규(2012), 병원조직 구성원간의 침묵 현상이 에 미치는 영향 : 자기효능감의 조절효과를 중심으로, 경성대학교 석사학위논문, p.14.

3. 조직침묵의 선행연구

주방 조직구성원의 조직침묵이 에 미치는 영향에 대한 선행연구는 이루어진바 없으며, 주로 심리학에서 주방조직이 아닌 일반 회사조직의 침묵현상에 대하여 연구가 이루어져왔는데, 조직침묵은 대부분 동료, 상사 등의 침묵 행동관찰에 근거한 집단적인 침묵풍토를 토대로 하는 것으로 나타난다(Milliken, Morrison & Hewlin, 2003, pp.1456~1476).

특정일이나 문제점에 대한 진실을 알고 있음에도 불구하고 상사에게 진실을 말하지 못하는 상황에 처하게 하여 무력감을 야기하고(Milliken, et. al., 2003, p.1460), 이러한 경험의 원인을 제공하는 것으로 판단되는 조직을 떠나고자하는 의도를 형성하게 할 것이다(정현선·하현경·박동건, 2010, pp.90~91).

하현경(2008)의 실증연구에서 조직침묵은 조직냉소주의 개념을 통해 에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직 침묵이 조직냉소주의에 선행하는 요인임이 밝혀졌고 조직 냉소주의가 으로 이어질 수 있음을 밝혔다고 할 수 있으며 이 과정에서 조직냉소주의는 조직침묵과 간 관계를 완전히 매개하지 못하고 부분적으로 매개하는 것으로 나타나 조직침묵이 나타난 경우에도 일부 구성원은 조직 냉소주의를 보이지 않고서도 을 보일 수 있음을 알아내었다.

Vakola & Bouradas(2005)은 조직침묵 선행요인과 결과요인을 밝히는 경험적 연구를 실시하였는데 연구결과 상사가 침묵에 대해 갖는 태도는 부하의 침묵행동의 강력한 예언 변인으로 나타났고, 침묵행동은 조직몰입 및 직무만족과 부적 상관을 보였다.

또, 일반적인 조직에 의한 침묵 현상 외에 군중에 의한 침묵현상에 대한 선행연구인 침묵의 나선형이론(Noelle-Noumann, 1966)을 보면 여론의 개념은 크게 두 가지 방식으로 정의되는데, 하나는 ‘양식 있고 책임 있는 시민의 판단’이란 의미로서 이성적 토론에 근거하는 것이다. 다른 하나는 이 보다 오랜 전통을 지닌 것으로 ‘따라야 할 압력’이라는 의미이다.

제 3 절 조직몰입

1. 조직몰입의 개념

조직몰입은 오랜 기간 다양한 대상의 측정을 통해 발전되어 왔지만 학자에 따라 혹은 학문영역에 따라 다양한 개념으로 정의되어 왔다. Becker(1970)는 속한 조직을 이탈하지 않으려고 하는 의지로 정의하고 있으며, Hrebiniak & Alutto (1972)는 급여 및 지위가 향상되고 보다 나은 동료들과 일 할 수 있더라도 현재에 속해 있는 조직을 떠나지 않겠다는 성향이라고 정의하였다. 또한 Porter, Steers, Mowday & Boulian(1974)는 개인이 속한 조직목표와 가치관에 대해 갖는 신념과 믿음으로 속한 조직의 목표를 위해 적극적으로 노력하고, 속한 조직의 구성원으로 남으려는 의지로 정의하고 있다(정우윤, 2013, p.12).

조직몰입은 조직에 대해 개인이 가지고 있는 심리적 특성이며(김진만·전병준, 2011, pp.45~73), Mowday, Porter & Steers(1982)는 조직몰입을 조직구성원들이 자신이 속한 조직과 자신을 동일시하고 그 조직에 몰두하는 경향을 나타내는 것으로, 조직의 목표와 가치를 수용하며 조직을 위해 노력하려는 의지, 그리고 그 조직의 일원으로 남아있으려는 욕구라 하였다(손은정, 2011, p.26). 이은주(2006)는 한 조직의 가치, 규범에 대해 개인이 느끼는 동일화의 정도와 조직에 대한 충성심, 조직의 목표 달성을 위한 자발적 노력, 조직이 추구하는 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직에 남아 있으려는 강한 욕구라고 하였다. 또한 조직에 대해 갖고 있는 개인적 태도를 가리키기도 하는데 그 조직에 얼마나 헌신하고 있는지 그 정도를 나타낼 때 사용된다(송영주, 2008, p.9). 조직몰입은 단순히 조직에 대한 충성심의 개념에 그치지 않고 조직이 성공하고 발전하도록 무엇인가를 하려는 적극적인 관계를 의미하는데 이것은 조직의 생존, 발전과 깊은 관계가 있다(문숙자, 2010, p. 11).

Scholl(1981)은 본인이 속한 조직원의 일원으로써의 역할을 능동적이며 혁신적으로 임하는 잠재적인 힘이라고 주장하였다. Mowday, et. al.(1982)는 조직의 목

표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 능동적으로 노력하려는 태도로 정의하고 있다. 이와 같이 조직몰입에 대한 다양한 개념과 정의는 정서적인 애착, 인지된 비용 및 의무라는 세 가지 주제 중 하나를 반영하고 있다고 주장하였고, 정서적 조직몰입, 지속적 조직몰입 및 규범적 조직몰입이라는 3가지 범주에 해당된다고 하였다. 정서적 몰입은 조직의 구성원이 인지한 배려 및 소속감, 행복감 등의 감정을 속한 조직으로부터 느끼는 심리적인 상태라고 정의하였고, 지속적 몰입은 구성원이 조직을 떠나게 되면서 자신에게 나타나는 대인적, 금전적 이해관계 때문에 계속하여 조직원으로 남으려고 하는 관점이다. 규범적 몰입은 조직에 남아 있어야 한다는 의무감으로부터 나타나는 몰입으로 조직의 구성원이 자신의 조직에 속하기 이전의 내면화된 도덕 및 규범과 속한 조직의 일원으로서의 조직과 종사원간의 상호의존성 및 보상 등으로 인하여 의무감이라고 볼 수 있다. 또한 Cook & Wall(2001)은 소속되어 있는 조직에 몰입하는 개인의 정서적인 반응 및 태도라고 주장하였다. 이용기·이두진·정규엽(2006). 은 조직몰입을 조직에 대한 종사원의 일체감, 몰입, 충성도의 상대적인 강도라고 정의하였다.

조직몰입은 조직 행동론의 연구에서 매우 중요한 결과변수 혹은 조직 행동의 선행변수로서 큰 비중을 차지하고 있다. 그것은 개인의 직무에 대한 태도 못지않게 구성원이 조직에 대해 가지는 태도가 깊은 관심의 대상이 되기 때문이며 또한 직무만족이라는 지표보다는 종업원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 지표가 성과, 결근율, 이직률을 결정하는 변수로서 훨씬 의미가 있을지도 모르기 때문이다(임봉순, 2000, p.28).

조직몰입 수준이 높은 개인은 성과 제고를 통해 보수, 수당, 승진 등의 외적 보상을 받는 한편 직무만족, 동료와의 원만한 관계 등의 내적보상도 받을 수 있으며, 조직도 조직 구성원의 업무성과 향상과 이직, 결근, 지각 등의 퇴장행태(退場行態) 감소를 통해 생산성을 높일 수 있게 된다. 또한 궁극적으로는 사회 전체의 생산성을 향상시킴으로써 조직몰입은 개인, 조직, 사회 모두에게 긍정적인 영향을 미치게 되는 것이다. 그러나 높은 조직몰입 수준이 개인에게 있어서 항상 긍정적인 효과만 있는 것은 아니다. 조직몰입 수준이 높은 개인은 가족이나 친구

들과 즐거운 시간을 보낼 수 있는 기회를 희생해야 하는 경우가 많으며, 한 조직에 오래 근무함으로써 다른 직장에서 더 나은 보수와 지위를 누릴 수 있는 기회를 포기하게 된다. 즉, 개인에게 있어서 높은 수준의 조직몰입은 긍정적 효과와 부정적 효과가 있는 것이다.

현대기업의 성공적인 경영에 있어서 장애가 되는 요소 중의 하나는 많은 직원들이 갖는 그들의 직무에 대한 부정적인 지각이다. 그들이 고객들의 욕구와 가끔 그들로 하여금 비굴감을 느끼게 하는 서비스를 제공할 때 그들의 서비스가 종종 모욕감을 주고 천하며 굴욕적인 적으로 느낀다. 특히 호텔 직원들은 그들이 제공하는 서비스의 성격 때문에 이러한 지각에 노출된다(하현국, 2002, pp.25~44). 일부 선행연구에서는 이러한 지각이 질 낮은 서비스, 고객에 대한 혐오감, 부정적인 직무태도 및 높은 이직률을 야기한다고 지적하고 있다.

따라서 조직몰입이란 자기회사에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고 참여하고자 하는 정도를 의미한다. 또한 조직의 문제와 관련된 개인과 조직의 상호 작용을 분석함에 있어 개발된 구성개념이다. 그리고 조직구성원 개인이 조직과의 연계됨을 보여주는 것으로 조직의 가치관, 도덕, 목표를 내면화하고 조직을 위해 열심히 일하려는 성향을 나타내고 이해하는 개념을 중시하고 있다.

<표2-9> 조직몰입의 정의

연구자	정의
Buchanan(1974)	단순한 수단적 가치와는 다른 조직의 목표와 가치에 대한 정서적 애착이고 목표와 가치에 관련된 자신의 역할에 대한 애착
Mowday(1982)	조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 애착과 조직에 대해 열심히 노력하고자 하는 헌신과 희생의사 및 조직구성원으로 남고자 하는 욕구
Reichers, et. al. (1997)	조직이 다양한 하위집단의 목적과 가치관을 동일시하는 과정
Gupta & Taylor (1993)	외재적인 보상을 기대하는 계산적인 측면과 가치관이나 목표의 일치와 같은 도덕적인 측면, 조직을 위하여 보다 많은 노력을 투입하고 타 조직으로 옮기는 확률이 적은 행동적인 측면의 특성을 지님
손대원(2004)	조직의 구성원이 자신이 속한 조직에 대해 얼마나 애착을 가지는가를 의미하는 개념
권혁기 등(2010)	조직 구성원들이 자신이 속한 조직과 자신을 동일시하고 그 조직에 몰두하

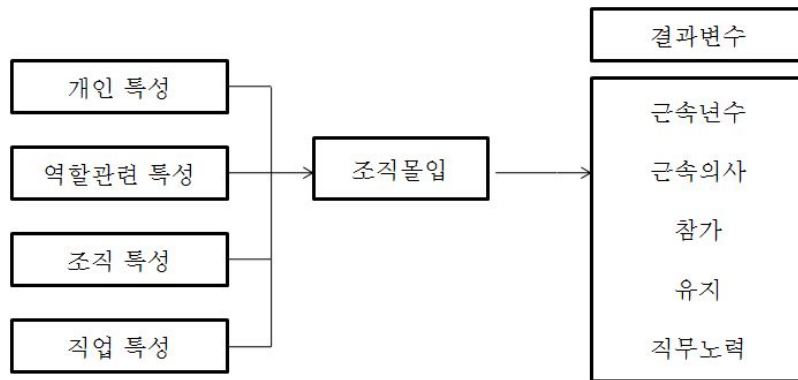
	는 경향을 나타내는 것으로 조직목표와 가치를 신봉하고 조직을 위해 자진해서 노력하려는 의지, 그 조직의 일원으로 남고자하는 욕구를 포함한다고 정의
김동숙 (2010)	조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 헌신과 충성의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구
손은정(2011)	조직에 남아 있으려는 강한 욕구
정우윤(2013)	조직에 헌신하고 조직을 위해 노력을 기울이며, 조직에 대한 자부심을 가지는 등의 조직 구성원의 태도와 관련된 심리적 특성

자료 : 선행연구를 근거로 연구자 재작성.

이러한 다양한 정의를 토대로 본 연구에서는 조직몰입은 ‘조직에 헌신하고 조직을 위해 노력을 기울이며, 조직에 대한 자부심을 가지는 등의 조직 구성원의 태도와 관련된 심리적 특성’으로 정의하였다(정우윤, 2013, p.29). 조직 구성원들의 행태를 연구하는 연구자들에게 몰입(commitment)은 매우 오랜 기간 동안 지속되어 온 연구주제이다. 점차 몰입과 관련된 연구의 대상 영역이 다양화 되고 있지만, 몰입에 대한 연구는 주로 조직 구성원이 소속하고 있는 조직 그 자체에 대한 몰입을 중심으로 활성화되었다. 여기에서는 본 연구의 주요 몰입 변수 중 하나인 조직몰입을 고찰해 보고자 한다.

2. 조직몰입의 영향요인

조직몰입은 다차원적인 개념이다. 따라서 조직 몰입에 대한 영향요인도 매우 다양하지만 조직몰입의 선행변수로 Mowday, Porter & Steers(1974)가 제시한 개인 특성, 역할관련 특성, 구조특성, 작업경험 등의 네 가지 요인을 다음과 같이 요약할 수 있으며 <그림2-3>과 같이 나타낼 수 있다(정용철, 2006, p.43).



<그림2-3> 조직몰입 모형

자료 : 박내희(1997), 조직행동론, 서울: 박영사, pp.105-106.

첫째, 개인 특성 요인으로 나이, 성취욕구, 성, 교육수준 및 근무연수 등이 주로 연구되어왔다. 개인 특성 요인 중 조직 몰입에 가장 강력한 영향을 주는 요인은 근무 연수이다.

둘째, 조직몰입에 영향을 주는 역할관련 특성 요인에는 역할 갈등과 역할 모호성이 있다.

셋째, 조직특성 요인은 개인이 조직에서 근무하는 동안 일어나는 개인적 느낌을 의미한다.

마지막으로 작업경험 요인은 개인이 조직에서 근무하는 동안 일어나는 개인적 느낌을 의미한다(박종화, 2004, p.40).

Mowday, et. al.(1979)은 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 개인적 특성, 직무 및 역할특성, 조직특성을 제시하고, 박상섭·박재성·박대성(2009)은 동일성, 애착심, 근속성을, 김대원·박철민(2003)은 조직구조특성, 직무특성 및 역할특성요인을, 이승현·김승찬·최재녕(2004), 원숙연·전소연(2010), 이정훈(2012)은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입을 등을 조직몰입의 영향요인으로 구성하였다.

<표2-10> 조직몰입 영향요인

요인	내용
근무환경	급여, 근무여건, 물리환경, 업무환경
동기요인	근무동기, 동기부여, 위생만족, 보상, 공정성, 사회자본
조직관련	직무특성, 승진, 공식화, 집권화
조직문화	합리문화, 위계문화, 집단문화, 발전문화, 이직충동
역할관계	역할갈등, 역할모호, 역할과다, 신뢰, 의사소통

자료 : 김경식(2011), 소방공무원의 직무스트레스 요인이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향분석, 순천대학교 박사학위논문, p.17.

3. 조직몰입의 성격 및 대상

조직몰입은 그 선행변수나 결과변수와의 관계로 많이 연구되어져 왔으며 (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Porter & Steers, 1982; Keller & Robert, 1997), 조직 몰입의 개념과 접근 방식도 다양하게 연구되어졌다. 조직몰입에 대한 대표적인 몇 가지 정의를 살펴보면 다음과 같다(고현철, 2003, p.21).

첫째, 조직의 목표와 이익을 충족시키는 방향으로 행동하도록 만드는 내면화된 규범적 압력의 총체.

둘째, 개인의 정체성을 조직과 연계하는 조직지향적인 태도.

셋째, 개인과 조직의 거래의결과로서, 그리고 오랜 기간 투자를 통한 사이드 벳(side bet)의 대체물로서 나타나는 구조적 현상.

넷째, 특정 조직에 대한 개인의 동일시 및 관여.

다섯째, 충성심과 의무감에 기초하여 조직을 대하는 태도.

이처럼 조직몰입에 대한 다양한 정의에도 불구하고 조직몰입은 최소한 세 가지 일반적인 개념을 반영하는 것으로 보인다(Meyer & Allen, 1991, pp.372-378). 즉, 조직에 대한 정서적 애착(affective attachment to the organization), 조직을 떠남으로써 발생하는 비용에 대한 지각(perceived costs associated with leaving

the organization), 그리고 조직에 남아 있어야 된다는 도덕적 의무감(obligation to remain with the organization)이다. 이 세 가지 접근에 의해 개념화 되는 몰입은 결국 정서적(affective), 지속적(continuance), 그리고 규범적(normative) 몰입으로 구분되며 조직과 조직구성원의 관계를 특징화하는 심리적 상태, 조직과 멤버십을 계속 유지하거나 유지하지 않으려는 의사결정에 대해 시사점을 가질 수 있다.

Meyer & Allen(1991)의 세 가지 조직몰입 접근과는 다소 차이가 있지만 유사한 접근방식이 O' Reilly & Hatman(1990)에 의해 제시되었다(고현철, 2003, p.22). 이들은 몰입은 조직구성원을 조직에 묶어 놓은 심리적 결속(psychological bond)을 말하지만, 그 결속의 성격은 다를 수 있다고 하였다. 또한 태도 및 행동 변화에 대한 Kelman(1958)의 연구를 이어 받아 조직구성원과 조직사이의 심리적 결속이 순응(compliance), 동일시(identification), 가치내재화(internalization)의 3가지 독특한 형태를 취한다고 주장한다. 한편, O'Reilly & Caldwell(1980)은 조직몰입의 귀인적 속성에 대한 실증연구를 실시하였다. 연구결과, 조직몰입은 직무선택 과정에서 개인이 관여하는 '변경할 수 없고 의지에 의한 행동의 결과(irrevocable and volitional acts)'라고 파악된다(Reichers, Wanous & Austin, 1997, pp.48~59).

조직구성원의 몰입은 몰입의 대상이 무엇인가에 따라 구분될 수 있다. 특히 Wiener & Vardi(1980)는 조직몰입, 직무몰입, 경력몰입 내에 차이가 존재한다는 것을 실증연구를 통해 검증하였다(Morrow, 1983). Morrow(1983)는 조직구성원의 몰입을 근무몰입(work orientation), 직무몰입(job commitment), 조직몰입(organizational commitment), 경력몰입(career commitment), 노조몰입(union commitment)의 5가지로 구분하였다. 이들 각각은 몰입의 대상이 일 자체인 경우, 직무인 경우, 근무조직인 경우, 경력(혹은 직업)인 경우, 그리고 노동조합인 경우를 지칭한다. 그는 또한 조직몰입(organizational commitment)이 다차원적인

개념이지 만, 여타 유형의 몰입과는 명백하게 구분되는 개념이라고 주장하였다(고현철, 2003, p.24).

Lawler(1992)는 큰 규모의 그룹, 조직, 사회 내 하위 집단에 대한 정서적 애착의 개발과 일시적 감정의 경험을 선택 프로세스와 연결시키는 이론을 제안하는 연구를 통해 조직은 다양한 하위집단과 다수의 집합체로 구성되어 있기에 조직구성원들은 이들 중 하나, 혹은 그 이상으로 몰입할 수 있는 대상을 가지고 있다고 하였다. 한편, Becker, Randall & Riegel(1995)는 여러 유형의 몰입, 예를 들어 직무몰입, 경력몰입, 조직몰입 등은 몰입의 준거대상에 따라 초점의 차이를 보이는 것일 뿐 몰입의 핵심은 동일한 것으로 보고 있다. 결국 몰입에 대한 정의는 연구자 들 마다 조금씩 상이하게 정의되지만 공통적으로 나타나는 것은 몰입대상에 대한 심리적인 유대이다. 조직몰입을 예로 들자면 이는 개인과 그 개인을 고용하고 있는 조직을 연결시켜 주는 심리적인 유대라고 할 수 있다(Ko, 1996).

4. 조직몰입의 유형

조직몰입은 호텔 조직 내에서 종사원들이 형성할 수 있는 태도로서 중요한 변수로 많은 연구가 이루어졌다. Allen & Meyer(1996)는 조직몰입을 “조직구성원들이 조직을 떠나지 않도록 만드는 조직과 구성원 사이의 심리적 유대”라고 정의하였고 이들의 조직몰입의 모형은 지난 십여 년 동안 많은 학자들에 의해 인용되었고 그 타당성이 검토되었다(이현정, 2009, p.38). Allen & Meyer(1996)는 조직몰입을 유지적 몰입, 정서적 몰입, 규범적 몰입으로 나누었다.

1) 정서적 몰입(affective commitment)

Kanter(1968)는 정서적 몰입을 조직에 대한 개인의 정서적, 감정적 애착이라고 정의하고 있으며, Buchanan(1974)은 조직원이 순수하게 조직 자체나 목적과 가치에 대한 정서적 애착과 열정으로 정의하고 있다. 정서적 몰입은 조직구성원의

조직에 대한 애정, 일체감, 관여를 말하는 것으로 조직에 대한 강한 정서적 몰입을 가지고 있는 조직 구성원들은 그들이 그렇게하기를 원하기 때문에 조직 구성원으로 남는다는 것이다(황규선, 2010, p.24).

정서적 몰입은 종사원의 감정적인 관계적 느낌, 긍정적인 공감, 높은 참여의식을 반영하는 정신적 상태이다(이경근·김종재, 2001, pp.18~217). 정서적 몰입은 구성원의 충성심, 호의, 따뜻한 소속감, 다정감, 행복감, 유대감과 같은 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착을 말한다. 이런 감정들로 인해 종업원은 그들 스스로 원하기 때문에 조직에 남아 있으려고 하는 것이다. Meyer(1993)는 정서적 몰입이란 스스로 자신의 직무에 몰두할 때 즐거운 경험을 하게 되는 것으로 표현된다. 정서적 조직몰입이 높은 사람은 조직의 가치관을 수용하고 헌신적인 노력을 기울이며 조직에 대한 정서적 애착과 일체감 형성을 바탕으로 조직에 대한 자부심과 조직과 연계하려는 마음이 크므로 회사에 미치는 영향력이 크다고 할 수 있다.

정서적으로 몰입된 구성원들은 조직의 목표와 개인의 목표를 동일시하고, 공동의 목표달성에 관심을 기울이며 조직의 구성원이라는데 긍지를 갖는다. 따라서 정서적 몰입이란 스스로 자신의 직무에 몰두할 때 즐거운 경험을 하는 것으로 표현될 수 있다. 이러한 조직몰입은 단순히 조직에 대한 충성심을 넘어서 조직이 성공하고 번창하도록 개인이 조직을 위해 무엇인가를 하려는 적극적인 관계라고 할 수 있다.

2) 지속적 몰입(continuance commitment)

인간의 이성적인 판단에 의해 이루어진 지속적 몰입은 현재 소속된 조직을 벗어남으로써 발생할 수 있는 비용에 대한 지각으로 인하여 조직에 남아 있으려고 하는 의지이다. 조직의 구성원이 조직과의 관계를 손익 계산을 따라 인식하여 현재의 조직에 남을 필요가 있기 때문에 조직에 남는다는 것이다(황규선, 2010, p.25).

지속적 몰입은 기회비용이나 재정적인 문제 차원에서의 필요성으로 인해 조직에 몰입하게 되는 것으로 감정적 몰입과는 몰입 원인이 전혀 다르다(남모드레,

2012, p.15).

구성원들은 조직에 근무하면서 시간이나 노력 등을 조직에 투자하게 되고 조직생활을 통해 다른 사람들과 우호적인 대인관계를 맺으며 조직업무에 대한 적응 등을 하게 된다. 이러한 것들은 시간이 지나면서 더욱 많이 축적되기 때문에 만일 구성원들이 조직을 떠남으로써 생기는 기회비용은 점점 커지게 되어 조직을 떠날 수 없는 것이다. 유지적 몰입은 비자발적 몰입으로 수동적이고 조직 안에서의 최소한의 활동만 하기 때문에 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다 (Allen & Meyer, 1990, pp.252-276).

3) 규범적 몰입(normative organizational commitment)

규범적 몰입은 조직 구성원이 조직에서 갖는 지위의 상승이나 만족에 관계없이 조직에 남아야 한다는 의무감을 반영하는 것으로 규범적 몰입의 수준이 높은 조직 구성원은 조직에 남아야 한다는 책임감 또는 남아야 한다는 당위성을 느끼기 때문에 조직에 남는다는 것이다(Chen & Fransisco, 2003, pp.490-510).

규범적 몰입은 조직구성원이 조직에 머무르는 이유가 조직이 부여한 책임을 충실히 수행하여야 한다는 조직에 대한 도덕적 의무감 또는 사명에 의해서 형성된다고 보는 견해로써 조직이 종업원에게 주는 만족감이나 애착에는 상관없이 도덕적으로 옳다고 믿기 때문에 조직에 머무르는 것을 나타낸다(남모드레, 2012, p.16).

그러나 정서적 몰입과 유지적 몰입이 조직의 특성 및 조직 내의 인간관계등과 같은 현 조직의 특성과 개인의 내부적인 의지에 영향을 받는다면 규범적 몰입은 전반적인 사회화 과정이나 가족의 특성 등 조직 외부적인 요소에 의해서 영향을 받는 면이 더욱 크다(박현주, 2011, p.25).

조직몰입은 조직문화와 관련된 개인과 조직의 상호작용을 분석하는데 사용되어 온 지표로 조직 구성원들의 태도와 행동 간의 관계를 잘 나타내주고 있어서 많이 이용되고 있다(송경옥, 2006, p.37). 조리사의 조직몰입 정도를 높이면 업무의 효율성이 증가하고 양질의 성과가 이루어질 것이다.

이와 같이 조직몰입은 단순히 조직에 대한 충성심이 아니라 조직이 추구하는

목표와 가치에 대해 강한 신뢰를 갖고 수용하는 태도, 조직의 목표 달성을 위한 자발적 노력과 조직에 남아 있으려는 강한 욕구를 설명할 때 사용되고 있다. 또한 조리사의 동기 부여 및 업무의 효율성 증가 등과 관련하여 중요 개념으로 부각되고 있으며 조직몰입이 다방면의 조직 관리에서 매우 중요하게 인식되고 있다 (이난희, 2012, p.12).

5. 조직몰입에 대한 선행 연구

조직몰입은 조직행동 분야에서 조직구성원들의 심리적 상태를 이해하는 중요한 개념의 태도변수로서 광범위하게 연구되어 왔다. 조직몰입의 태도로 소속감, 충성심, 동일시, 애착 등으로 기술되고 있으며 조직몰입에 대한 관심은 조직구성원의 행동과 연관된 결과로서 결근, 이직, 근무성적 등의 잠재적 결정요인으로 관심의 대상이 되어 왔다. 조직몰입의 개념에 대해서는 1960년대부터 많은 학자들이 본격적으로 연구하기 시작하였지만 아직까지도 학자에 따라 개념적 정의가 상이하며 다양하다. 조직몰입의 구체적인 개념화나 측정에 있어 학자들마다 명확하게 일치되고 있지는 못하지만 일반적으로 조직몰입은 여러 가지 특성으로 구성되는 포괄적인 개념이라는데 의견을 같이하고 있다. 즉, 조직몰입은 노력에 대한 외재적인 보상을 기대하는 계산적인 측면과 가치관이나 목표의 일치와 같은 도덕적인 측면, 그리고 조직을 위해 보다 많은 노력을 투입하고 아주 낮은 이직 등이 조직몰입을 구성하는 특성들로 연구되어 왔다(서병선, 2006, p.51).

조직몰입의 영향에 관한 연구들에서는 조직몰입이 강한 구성원들이 그렇지 않은 사람들보다 조직에 기여하려는 동기나 욕망이 더 크다고 예측하였다. 이 예측을 바탕으로 타 조직으로의 출근 혹은 결근 정도, 조직의 다른 구성원 혹은 조직 자체에 자발적으로 도움이 되려고 하는 조직시민행동(organization citizenship behavior), 그리고 소속된 조직에 대한 강한 주인의식(ownership) 등이 조직몰입의 결과로 나타나는 현상들이다. 또한 조직몰입은 직무성과와도 높은 관련성을 가지는 것으로 알려져 있는데 조직몰입의 산출변수로서의 교육 효과성도 이러한 맥락에서 살펴 볼 수 있다. 즉 조직몰입이 높은 구성원일수록 조직에 기여하려는

동기가 높으며 교육훈련에 대해서도 높은 성취를 보일 것으로 예상된다(이소영, 2007, p.11).

Allen & Meyer의 삼원 모델에 비추어 볼 때, 세 가지 차원의 조직몰입이 가지고 있는 구성요인이 상이하기 때문에 그 예측 변수도 각각 독립적으로 형성되어 왔다. 기존 연구에서 나타난 조직몰입의 연구동향은 다음과 같다.

<표2-11> 조직몰입의 연구동향

접근방법	정의	구체적 내용
교환적	개인이 지각한 비용과 보상의 함수관계	육체적, 감정적, 개정적 투자(side-bet, 비용)와 보상의 비교
행위적	어떤 행위로 자신의 행동에 속박(구속)되는 또는 집착하는 과정	명백성, 취소가능성, 결단력, 공공서의 조합
규범적	조조기의 목표에 부합하려는 내재화된 신념의 집합체	보상, 처벌과의 무관한 규범적 압력(도덕적 기준, 의무감)
태도적	구성원이 조직에 대하여 갖는 포괄적 태도, 또는 개인과 조직 간의 결합	조직의 목표와 가치에 대한 노력, 신념과 수용, 소속욕구

자료 : 서병선(2006), 직무 스트레스와 직무만족, 조직몰입 및 소진과의 관계, 고려대학교 석사학위논문, p.52.

Angel & Perry(1981)는 조직몰입에 영향을 미치는 변수로는 연령, 교육수준, 직무기간 등의 개인에 관한 변수들과 직무특성, 업무경험 등과 같은 조직에 관한 변수들이 연구되었다. 그러한 연구들의 결과로는 근무기간이 길수록, 나이가 많을수록, 교육수준이 낮을수록, 직장을 옮길 대안이 적을수록 조직몰입의 정도가 높으며 역할의 모호성이나 갈등의 정도가 낮을수록 조직몰입의 정도가 높은 것으로 나타났다. Mowday, Porter & Steers(1982)는 조직몰입이란 조직의 목표와 이익을 충족시켜주는 방향으로 활동하도록 내재화된 규범적인 압력의 총체로서 조직구성원이 자기가 속해있는 조직과 동일시하고 조직에 에너지와 충성심을 바치려는 조직구성원의 의향을 말하는 것이며 이러한 조직몰입이 개념 속에는 적어도 4가지의 요소가 담겨져 있다고 하였다. 첫째, 조직구성원의 조직에 대한 충성심,

둘째, 조직구성원의 조직을 위하여 노력을 다하려는 의도, 셋째, 조직 구성원의 목표, 가치와 조직의 목표, 가치의 일치도, 넷째, 조직 구성원이 구성원 자격을 유지하려는 욕망 등의 요소가 담겨져 있다고 하였다.

배병룡(2001)은 직무형태와 조직몰입과의 관계연구에서 직무관련 형태 변수들을 독립변수로 설정하고 조직몰입을 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시한 결과 직무관여, 직무성과 및 직무만족은 조직몰입에 영향을 미치고 있으나, 직무책임 및 고객책임은 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 직무만족은 조직몰입과 상당한 정도의 상관관계를 가지는 동시에 조직몰입에 강력한 영향력을 미치고 있으며, 직무관여는 조직몰입과 중간정도의 상관관계를 가지며 조직몰입에 중간정도의 영향력을 지니는 것으로 나타났다. 한편 직무성과는 조직몰입과 약한 정도의 상관관계를 가지고 조직몰입에 약간의 영향만을 미치는 것으로 분석되었다.

박종화(2004)는 지속적으로 확산되고 있는 비정규직 고용에 주목하면서 이러한 비정규직의 증가가 조직 및 구성원들에게 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 하였으며, 정규직 및 비정규직 근로자의 조직몰입과 직무만족은 직무특성요인, 공정성 요인, 고용관계 특성 요인으로 이루어질 것이라는 가정 하에 연구모형을 구성한 후 실증분석을 통하여 고용 형태에 따라 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 요인에는 차이가 있다고 하였다. 권봉안(2005)은 리더십의 유형과 조직특성에 대한 지각, 자율성 등이 직무스트레스 조직몰입 그리고 직무만족에 미치는 영향을 규명하였는데 자신이 속한 조직이 좀 더 직관적이라고 인식하는 종사원은 조직에 좀 더 몰입하여 긍정적 영향을 미치고, 자신이 속한 조직이 좀 더 외향적이라고 인식하는 종사원 일수록 낮은 몰입을 보이는 것으로 나타났다. 또한 자율성이라는 직무특성은 종사원들에게 조직에 대한 몰입의 정도를 높이는데 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 서위(2012)는 조직구성원의 조직몰입을 극대화하기 위하여 적극적으로 일하는 열정을 갖게 하면 구성원들에게 공정한 경력개발 기회를 부여하여 승진기준도 공평해야 할 것을 강조하였다.

조직몰입에 대한 선행 연구들은 크게 조직몰입의 선행변수로서의 성과와 독립변수로서의 영향에 관한 연구로 나누어 볼 수 있다. 선행 변수로 보는 연구를 살펴보면 Liden, Wayne, Kraimer & Sparrowe(2003)은 지각된 조직적 지원의 수준에 따라 조직몰입과 긍정적인 영향을 끼치는 것을 밝혀냈으며,

Guzzo, Noonan & Elron(1994)은 조직후원인식과 조직몰입간에는 긍정적인 관계가 있음을 주장하였다. 또한 민병준(2004)은 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다. 장현아·최애경(2007)의 연구에서는 상사와의 교환관계의 질이 조직몰입을 이끌어 낼 수 있다고 하였다. Brown, Zablah & Bellenger(2008)은 흑인관리자들을 대상으로 한 연구에서 직무만족은 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 나타내는 것으로 나타났으며, Magoshi & Chang(2008)의 연구에서는 다양성 관리가 절차 공정성 지각을 매개로 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

독립변수로서의 영향력에 관한 연구를 살펴보면 Mowday, et. al.(1982)는 조직몰입이 근로자의 직무에 대한 노력에 영향을 미칠 것이며 이러한 노력은 직무 성과와 영향을 미친다고 주장하였고, 또한 Chen & Francesco(2003)는 조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입만이 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 주장하였다. 이동화·김강식·성승욱(2007)의 연구에서는 조직몰입은 애부(-)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 신형섭·강종천(2007)은 조직몰입이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

호텔산업과 관련된 선행연구를 살펴보면 서도원·김용순(2000)는 호텔 종사원의 조직시민행동은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이정실(2005)의 연구에서는 호텔 식음료 종사원의 조직 커뮤니케이션이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 공기열·원철식·장병주(2007)는 호텔의 서비스 지향성이 높을수록 호텔 종사원의 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났으며, 전희원·김영화(2007)는 호텔 기업의 종사원들의 조직몰입과 조직성과는 유의한 영향이 있는 것으로 밝혀졌다. 이창욱·최우성(2008)은 호텔기업의 연봉제 공정성이 직원의 조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고재윤·권영일·이유양(2011)은 호텔 기업의 경력개발제도 요인 중 개인적 수준의 요인의 정도가 강할수록 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보여주고 있다.

조직몰입은 조직에 대한 개인의 동일시와 전념(invovement)의 강도로 정의하였으며, 조직구성원 개개인 자신의 조직에 대해서 느끼는 일체감의 정도로 규정하였다(정봉명·박현지, 2010, pp.289-304). 이는 개인이 조직에 대해

정서적인 애착을 가지고 개인의 목표와 가치를 조직과 동일시하며 조직 활동에 적극적으로 관여하고자 하는 정도로 파악 할 수 있다(신규희·이종학·이수범, 2012, pp.133-152).

조직몰입은 조직구성원이 자신의 조직에 대한 애착심 또는 충성심의 정도로 정의하였으며, 인적자원관리에서 조직몰입이 중요한 이유를 다음과 같이 3가지로 밝혔다. 첫째, 조직몰입은 조직의 이익을 위해 행동하는 심리적 상태로서 몰입도가 높으면 동기가 부여되어 조직에 긍정적인 행동을 한다. 둘째, 조직에 몰입하는 구성원은 조직에 부정적인 행동(이직, 결근)의 수준을 감소시킨다(이수희 · 김맹선, 2012, pp.381-399). 셋째, 긍정적 몰입은 조직에 대해 정서적인 안정감을 갖게 되어 소속감을 높일 수 있게 되며, 조직의 이익 증진을 위한 방향으로 근무하며, 자신의 업무영역활동에서 가치와 의미를 발견할 수 있다고 보고 하였다(정봉명 · 박현지, 2010, pp.289-304).

Meyer & Allen(1990)은 조직몰입은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입이라는 세 가지 하위차원의 개념으로 정의하고 있다. 정서적 몰입은 충성심, 매력, 소속감 등과 같은 감정으로서 조직에 대한 개인의 심리적인 애착정도, 즉 조직에 대한 구성원의 감정적 애착과 정서적 유대감을 의미한다. 지속적 몰입은 조직구성원으로 남게 될 경우 보상으로 오는 이득 때문에 조직에 남아 있기를 원하는 몰입을 의미하며, 규범적 몰입은 조직에 대한 개인의 책임감과 의무감에 근거한 것으로서 조직의 목적이나 이익을 위해 지속해서 조직에 머물러 행동하도록 압력을 가하는 내적 규범체계의 의미인 의무감에 의해 형성되는 조직을 위한 노력의지라고 할 수 있다(주명관, 2010, p.9).

제 4 절 개인특성

1. 개인특성의 정의

개인의 성격 특성은 산업 및 조직 심리학에서 가장 많이 연구되는 분야의 하나로 대두되었고 인사 선발에서 가장 빠르게 성장하고 있는 분야들 중 하나이다.

개인의 성격 특성은 시간과 상황에 걸쳐 지속적이며 한 개인을 다른 사람과 구별해 주는 특징적인 사고, 감정 및 행동양식으로 정의되어 있다. 이러한 개인의 성격특성은 직무, 직업, 조직과 밀접한 관련이 있다(이형룡·이상희·김점남, 2004, pp.61~78).

개인의 성격 특성은 한 개인이 자신의 환경에 적응하는 독자적인 방식을 결정해주는 그 개인의 심리적, 신체적 체계들의 동태적 조직이며, 개인의 특징적으로 구별되는 자질, 이러한 자질간의 안정적이거나 변화하는 형태, 그리고 타인과 상황에 대한 인간의 적응을 돕거나 방해하는 자질들의 상호 작용하는 형태이며, 시간과 상황에 걸쳐 지속적이며 한 개인을 다른 사람과 구별해 주는 특징적인 사고, 감정 및 행동양식이다(남모드레, 2012, p.6.).

이러한 개인의 특성은 직무, 직업, 조직과 밀접한 관련이 있으며 직원들의 감정과 태도, 사고의 행동은 개인의 성격 특성에 의해 결정되기 때문에 직무만족, 조직몰입, 스트레스, 조직시민행동, 갈등지각 및 커뮤니케이션의 개방성과 같은 직무태도를 예측하고 설명하는 중요한 변수로 활용되고 있다(이형룡·이상희·김점남, 2004, pp.61~78).

<표2-12> 개인특성의 정의

연구자	정의
Eysenc(1984)	인간의 개인 특질, 기질, 지능으로 표현되는 지속적이고 불변적인 체계
Dawson(1985), Welle(1988)	개인의 자질과 특정한 행동
Pervin & John(1996)	다양한 시간과 상황에 걸쳐 어느 정도 안정적이며 다른 사람과 구별되는 특징적인 사고, 감정 및 행동의 양식
성혜진(2003)	한 사람의 행동을 일으키게 하는 일반적인 성격을 좌우해 주는 비교적 연속성 있는 의식의 틀로서 인간생활에 영향을 주는 이상적인 원리
이형주(2004)	다른 사람과 구별되는 개인을 특정 짓는 사고, 감정 그리고 행동 등의 집합체

박명옥(2007)	인간의 타고난 또는 내면에 존재하는 행동 성향이면서 타인에게 보여주는 전체적인 인상
김중원 ·박성수(2007)	인간의 타고난 또는 내면에 존재하는 행동 성향이면서 타인에게 보여주는 전체적인 인상
최윤정(2011)	개인을 주체로하는 상태로 특정한 개인에 관계되는 사적인 특수한 성질
남모드레(2012)	개인의 내부에서 특징적인 행동과 사고를 결정하는 정신 ·물리학적 체계의 역동적인 조직

자료: 선행연구(남모드레, 2012, p.8.)를 근거로 연구자 재구성.

개인특성의 정의는 오래전부터 많은 이론가들에 의하여 정리되었으며 그 중 대표적인 개인특성 이론가들의 견해로는 ‘타인에 대한 모종의 영향력을 부여 하는 것’(A. Adler), ‘어떠한 주어진 상황에서 그가 어떠한 행동을 할 것인가를 우리들 에게 연상케 하는 것’(R. Cattell), ‘광범위하게 행동에 반영되는 개인의 일관된 특징을 의미하며 개인차와 환경과의 상호 작용을 통해 형성되는 것’(E. Phares)이 라고 정의하였으며 개인적 특성의 정의는 다양한 방향에서 접근이 시도되나 그 다양한 방향에도 불구하고 공통된 견해가 발견되고 있다(최윤정, 2011, p.16).

첫째, 개인적 특성은 어느 경우에도 어떤 가설적 구조나 조직체로 정의된다. 행동은 최소한 부분적으로는 개인적 특성에 의해 조직되고 통합되는 것으로 보인다. 단 말과 행동을 관찰하여 추측한 것을 기초로 추상된 것이다.

둘째, 개인적 특성을 정의할 때 개인차의 의미를 이해하는 것이 필요하다. 개인 적 특성 연구를 통해서만 다른 사람과 구분되는 어떤 사람의 특수한 우성과 자질이 더욱 분명해 질 수 있다.

셋째, 개인적 특성은 일관성을 지니고 있다. 한 사람의 행동 양식은 그 사람이 지니고 있는 개인적 특징에 의하여 일정한 반응 양식을 보인다.

2. 개인특성의 종류

개인의 성격 특성의 하위개념은 다양한 학자들에 의해 여러 가지 개념으로 연구되어 왔으며 이러한 성격 분류 체계의 연구는 인간의 성격과 다른 현상과의 관계에 대한 체계적 탐색의 기초를 제공하므로 과학의 발전에 있어 필수불가결하고 인간의 행동이 이해에 있어 매우 중요한 정보를 제공할 수 있다(남모드레, 2012, p.8).

그러나 성격의 하부 구조와 내용을 규정하고 해명해주는 모델은 대단히 다양하고 시대에 따라 계속 변화되어 가고 있다. 인간의 성격인 변수와 하위개념의 대표적인 선행연구들은 <표2-13>과 같다.

<표2-13> 개인의 성격 특성의 변수 하위개념

연구자	변수명	변수하위개념
Jung(1976)	MBTI 4가지 선호성향	외향-내향, 감각-직관, 사고-감정, 판단-인식
Norman(1963), Digman(1990), McCrae & Jong(1992)	Big5 요인모델	외향성, 신경증, 개방성, 친화성, 성실성
Haynes, et. al.(1978)	Framingham Type A Behavior Pattern(FTA)	A형 유형군 - B형 유형군
박슬기·이형룡 (2009)	직무관련 개인성향	성장욕구, 적합성, 정치적 행동성향, 직무 지향적 행동
김나연(2010)	개인적 특성	연령, 성별, 결혼상대, 학력, 근무기간, 근무지유형, 동료의 수, 직속상사의 직렬, 자기효능감
윤경민(2011)	개인의 성격 특성	성실성, 직무만족
최윤정(2011)	개인적 특성	외향성, 내향성, 성취욕구, 자기효능감

자료 : 선행연구(남모드레, 2012, p.9.)를 바탕으로 연구자 재작성

Allport & Odbert(1936)가 Webster 사전에서 사람의 성격을 표현하는 용어들을 선정하여 어휘 접근법의 관점에서 성격의 구조를 연구하였고, 그 이후 Cattell(1946), Fiske(1949), Tubes & Christal(1961), Norman(1963) 등 여러 학자들의 연구를 거쳐 Big 5요인 모델이 확고한 성격의 설명 모델로 자리 잡게 되었다(McCrae & Costa, 1987, pp.81-90).

심리학자들이 밝혀낸 인간의 성격유형들은 헤아릴 수 없이 많으며 서로간의 개념의 차이가 모호한 것들도 많고 개념의 영역이 너무 협소하여 별로 실천적 의미가 없는 유형들도 많다(박용덕, 2006, p.19). 그러나 최근 학자들과 조직실무자들 간에 조직경영과 관련성이 큰 다섯 가지 성격유형으로 Big 5 모델에 대해 의견이 모아지고 있다. Costa & McCrae(1992)는 개인의 성격특성 모델에 대한 반복적인 연구를 통해 일반적으로 개인들은 5가지 성격 공통 구성요인을 가지고 있음을 밝혀냈다. Big5 모델은 개인의 성격적 특성을 분류하기 위한 유용한 체계로 받아들여지고(이승현·김승건·최재녕, 2004, pp.735~757), 성격관련 연구 분야에서 폭넓게 사용되어 왔으며 인간행동 구조를 이론화 하는 데에도 사용되어 왔다. 특히 이 모델은 많은 성격관련 연구에서 그 지침이 되거나 연구 표본들의 성격을 묘사하는데 활용되고 있다(Parker & Stumpf, 1998, pp.1005~1025).

1) 외향성(Extroversions)

외향성은 사교성과 지배성에서 대인관계와 관련되어 있으며 기질적으로 활동수준이 높으며 명랑한 특성으로 드러난다. 외향성이 높은 사람들은 사교적이며 모임을 좋아하며 적극적이고 자기주장이 강하며 또한 자극과 흥분을 좋아하고 열성적이며 낙천적이다. 외향성의 척도가 낮은 사람들은 조용하고 서먹서먹하고 억제

하며 수줍음을 잘 타고 말이 없고 나서지 않고 뒤로 물러서는 경향 등이 있는 것으로 기술될 수 있다(John, 1990, pp.66~100).

2) 수용성(Agreeableness)

수용성은 신뢰, 공감, 협동과 냉소, 무례함, 적대감 등을 대비시키는 차원으로 Goldberg(1992)는 이 요인을 삶이나 온정으로 보고 있으며, Costa & McCrae (1992)는 신뢰, 온순함, 순응을 포함하여 온정과 복종을 혼합한 속성들의 집합체로 본다. 이는 유순한(flexible), 예의바른(courteous), 신뢰 있는(trusting), 좋은 본성의(good-natured), 협동적인(cooperative) 혹은 참을성 있는(tolerant)이라는 표현과 연관된 성격 영역이다(남모드레, 2012, p.11).

3) 성실성(Conscientiousness)

성실성은 신중함으로 볼 수 있으며, Costa & McCrae(1992)는 충동적 행동을 억제하거나 감독하는 차원을 포함하고 있다고 보았다. 또 Digman(1990)은 성취 의지로서 행동을 조직화하고 이끄는 차원으로 보고 있다. 이는 여러 연구에서 성과에 대한 높은 예측력을 보이며, 이 성격특성은 일을 열심히 하고, 책임감, 성실히 수행하는, 성취지향적인 행동을 하는 것과 연관된다.

4) 신경증(Neuroticism)

불안정성, 혹은 정서적 안정성(Emotional stability)은 스트레스 유발 인자를 경험하는 인지 및 행동 스타일의 개인차를 말한다(Costa & McCrae, 1992, pp. 653~665). 불안정성 점수가 높은 사람은 만성적으로 부정적인 감정들과 다양한 정신적인 병리현상을 경험하기 쉬우며, 반복적인 신경증적 긴장, 우울, 좌절, 죄책감 그리고 자의식은 때때로 비합리적인 사고, 낮은 자존감, 충동과 열망에 대한

낮은 통제력, 신체화증상의 호소, 그리고 비효율적인 대처와 관련된다(McCrae & Costa, 1987, pp.81~90). 불안정성 점수가 낮은 사람은 반드시 긍정적이고 정신 건강이 좋은 것은 아니지만 심리적으로 이완되어 있으며 평온하고 침착하며 쉽게 동요하지 않는다고 정의할 수 있다.(Costa & McCrae, 1992, pp.653~665).

5) 개방성(Openness to experience)

외부에 대한 개방을 나타내는 다섯 번째 요인은 문화나 지성이라고도 불리는데 상상력 있는, 문화적인, 호기심 많은, 넓은 시각이 있는, 예술적 감각 있는 특성의 표현과 관련된다(Barrick & Mount, 1991, pp.1~26). 개방성은 지적이고 상상력이 풍부하며 인지적인 항목들이 특징되는 요인으로, Digman(1990)은 이 요인을 지능의 한 형태로 보았다. McCrae & Costa(1987)는 이 지적인 측면 이외에 창의적이고 독창적이며 도전적인 면을 포함하고 있기 때문에 이 요인을 ‘Openness(개방성)’이라 명명하였다.

<표2-14> Big 5 재구성인 하위차원

Big 5 성격요인	요인특성
외향성 (Extroversions)	사회성(sociable), 활동성(active), 사교성(gregarious), 강인함(assertive), 혹은 이야기하기를 좋아하는(talkative)
수용성 (Agreeableness)	호의적(agreeableness), 유순한(flexible), 예의바른(courteous), 신뢰 있는(trusting), 협동적인(cooperative) 혹은 참을성 있는(tolerant)
성실성 (Conscientiousness)	연구에서 성과에 대한 높은 예측력을 보임, 열심히 일을 하고, 책임감이 강함, 자신 스스로의 통제, 성취지향적인 행동
신경증 (Neuroticism)	걱정하거나(anxious), 의기소침해 하는 것(depressed), 열등감(complex), 충동적인(impulsive), 당황(embarrassed) 혹은 감정적인(emotion) 상태
개방성 (Openness to experience)	상상력 있는(imaginative), 문화적인(cultured), 호기심 많은(curious), 넓은 시각이 있는(broad-minded), 예술적 감각 있는(artistically sensitive)

자료 : 남모드레(2012), 개인의 성격 특성이 조직몰입과 조직구성원 행동에 미치는 영향 : 서비스제공부서와 서비스지원부서간의 조절효과를 중심으로, 세종대학교 석사학위논문, p.13.

3. 개인특성의 선행 연구

개인적 특성에 관한 국내 연구를 살펴보면 주로 인구 통계학적 특성을 중심으로 연구한 논문이 대부분이나 곽영신(2006)은 아동의 모래놀이치료 연구에서 개인적 특성요인을 사회 성숙도, 성격유형, 정서 표현으로 나누어 연구하였으며 이 중 성격유형은 하위변수로 외향적 성격과 내향적 성격으로 구분하여 연구를 진행하였다. 이선주(2005)는 사병의 개인적 특성이 군 직무 스트레스에 미치는 영향에 대하여 연구하였는데 개인적 특성의 변수 요인으로 성격, 사회생활 만족도, 가족 구성원 관계를 선택하여 스트레스와의 관계에 관하여 연구 하였다. 이 중 성격은 다시 신경증, 외향성, 지적 개방성, 친화성, 성실성을 하위요인으로 선택하여 설문을 실시하였는데 병사들의 성격특성과 스트레스 간에는 외향성과 신경증만이 유의한 상관관계를 보이는 것으로 연구 되었다.

고경숙(2008)은 미용종사자들의 직무스트레스와 이직에 관여된 연구에서 개인적 특성 중 자신감, 성취 욕구, 이직의 용이성, 사회적 지지를 요인으로 선택하여 직무스트레스와의 관계를 연구함으로써 자신감, 성취욕구가 가장 직무스트레스에 영향을 미치는 요인으로 분석 되었다.

최윤정(2011)은 피부미용종사자를 대상으로 개인적 특성을 개인을 주체로 하는 상태로 특정한 개인에 관계되는 사적인 특수한 성질로 정의하고, 개인적 특성의 하위척도로 성격특성, 성취욕구, 자기 효능감을 요인으로 사용하였다. 개인적 특성의 첫 번째 하위척도인 성격특성은 외향성과 내향성 2개의 변수로 구성하였다.

남모드레(2012)는 서비스제공 부서와 서비스지원 부서 직원의 개인특이 조직몰입에 미치는 영향의 연구에서 Costa & McCrae(1992)가 개발한 Big 5 성격요인 설문문항을 사용하여 외향성, 수용성, 성실성, 불안정성, 개방성의 5가지 하위차원으로 구성하여 조직몰입에 미치는 영향관계를 분석하였다. 그 결과 개인의 성격 특성 5개 요인중 ‘외향성’과 ‘수용성’은 조직몰입의 ‘정서적 조직몰입’에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 활동적이고 사교적인 외향성 특징과 사람

들을 잘 신뢰하고 신중하고 예의 바르고 남을 먼저 생각하는 순응적인 수용성 특징을 가진 종업원들이 조직에 대한 충성심, 감정적 애착과 소속감이 강한 정서적 몰입을 잘 한다는 것을 알 수 있다고 하였다. 또한 개인의 성격 특성 요인 중 ‘신경증’은 ‘유지적 조직몰입’에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 작은 일에 쉽게 흥분하며, 종종 무력감에 빠지고 후회를 잘하고 충동적인 신경증 성격 특징을 가진 호텔 종업원들이 유지적 조직몰입하게 되는 것으로 이 들은 조직을 떠남으로서 얻는 기회비용이나 재정적인 이유로 어쩔 수 없이 본인의 의지와는 상관없이 조직에 남아있게 되는 것으로 판단할 수 있다고 하였다.



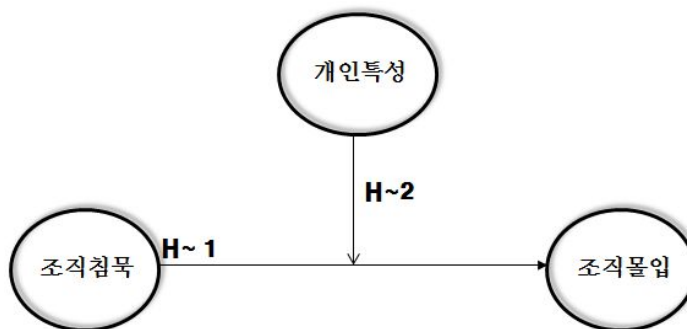
제 3 장 연구방법

제 1 절 연구모형 및 가설설정

본 연구는 대표적인 서비스기업인 호텔의 서비스 제공자들 중 주방에서 근무하는 호텔 주방 조리사를 대상으로 침묵이 조직몰입에 미치는 영향과 개인 특성이 미치는 조절효과를 알아보기 위한 연구이다.

1. 연구 모형

본 연구의 목적은 호텔 주방 조리사의 침묵이 조직몰입에 미치는 영향과 이러한 영향관계에서 개인의 성격 특성이 어떠한 조절효과를 나타내는지 알아보는 것이다. 따라서 조리사의 침묵을 독립변수로 규정하고, 조직몰입을 종속변수, 개인의 성격특성을 조절변수로 설정하였다. 관련 선행연구 황규선(2010), 이아람(2011), 김원규(2012), 남모드레(2012), 정현성(2012), 박종철·최현정(2013), 정우윤(2013), 조안나(2013), 신규희(2013), 고대유(2014) 등의 연구를 근거로 하여 <그림3-1>과 같이 연구모형을 제시하고 가설을 설정하였다.



<그림3-1> 연구모형

2. 연구 가설

1) 조직침묵과 조직몰입의 관계

조직구성원들의 호텔 정보 공유에 있어서의 소외감, 상사에 대한 분노, 리더에 대한 적대감, 거리감 등은 감정적 동요를 일으켜 ‘내가 아무리 옳은 의견 제안을 하면 뭘 해? 아무소용 없는데’ 혹은 ‘나한테 그런 정보를 알려 주겠어’ 등의 부정적인 입장을 취하게 하여 조직 내 구성원들을 무력감과 불신을 증폭시키며, 상사 및 조직에 대한 낮은 조직몰입을 부추기게 한다고 하였다(한현경, 2008; 신규화·이종학·이수범, 2012). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H 1. 호텔주방 조리사간의 조직침묵은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2) 개인성격 특성과 조직몰입

조직몰입은 조직에 대해 개인이 가지고 있는 심리적 특성으로 개인의 특성은 조직의 구성원들의 행동과 조직몰입에 영향을 미치며 개인의 성격의 정의와 하위 개념에 대한 의견은 연구자마다 다를 수 있지만 개인의 성격특성에 따라 조직몰입에 대한 반응과 영향력의 정도에 있어 차이가 있다. 이승현·김승건·최재녕(2004)은 조직 특성요인과 개인의 성격요인이 조직몰입에 대해 어느 정도 영향을 미치며 그 방향성이 어떠한지를 알아보고 또한 개인성격과 조직특성 중 어느 것이 조직몰입에 더 많은 영향을 주고 있는지 알아보려고 하였다. 분석결과 조직특성 보다는 개인의 성격요인들이 조직몰입에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며 특히 수용성은 모든 차원의 조직몰입에 영향을 미치는 가장 주요한 요인임이 밝혀졌다.

이상임(2006)은 직무특성, 개인특성 및 리더십유형의 상호작용이 조직몰입

에 미치는 영향에 관하여 연구하였는데 직무특성, 개인특성, 리더십유형은 조직몰입에 대해 각각 정(+)의 영향을 미치고 각각의 효과에는 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 양재근(2006)은 조직구성원의 개인의 성격 특성이 조직몰입에 영향을 미치며, 개인의 성격특성은 조직몰입에 유의한 변수라고 하였다. 특히 개인의 성격 특성 변인 중에서 외향성과 개방성이 조직몰입과 유의한 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났다. 정갑두(2011)는 조직문화의 개인성격의 적합관계가 성립될 때 조직몰입도가 상승되고 직무스트레스도 최소화 될 것이라 하였다. 즉, 개인의 성격과 그에 맞는 역할과 직무가 주어지고 속해있는 조직문화와 개인성격이 일치하여야 조직몰입이 높아 진다고 하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

H2. 호텔주방 조리사간의 조직침묵이 조직몰입에 미치는 영향은 개인 특성에 따라 조절될 것이다.

제 2 절 연구설계와 분석방법

1. 측정도구의 개발

1) 조직침묵

호텔주방 조리사의 조직침묵의 측정을 위하여 선행연구 Van, Graham & Dienesch(1994)의 연구를 토대로 재구성하여 연구한 이아람(2011), ZHAO JIA(2012), 김원규(2012), 정현성(2012), 박종철(2013), 조아름(2013), 신규희(2013), 고대유(2014) 등의 선행연구를 토대로 각각의 측정항목을 수집하여 중복되거나 유사한 항목을 통합하여 호텔 조리종사자의 조직침묵을 측정하기 위하여 설문문항을 도출하였으며 각 문항에 대한 측정 방식은 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(5점)까지 Likert 5점 척도로 구성하였다.

2) 조직몰입

호텔주방 조리사의 조직몰입의 측정을 위하여 선행연구 조직몰입의 대표적인 연구로 손꼽히는 Allen & Meher(1990), Meyer & Allan(1991), Lankau & Chung(1998)등의 선행연구를 바탕으로 재구성한 정우윤(2013), 박성완(2004), 황규선(2010), 이난희(2012), 남모드레(2012), 박종철(2013) 등의 선행연구를 토대로 각각의 측정항목을 수집하여 중복되거나 유사한 항목을 통합하여 호텔주방 조리사의 조직몰입을 측정하기 위하여 설문문항을 도출하였으며 각 문항에 대한 측정 방식은 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(5점)까지 Likert 5점 척도로 구성하였다.

3) 개인특성

호텔주방 조리사의 개인특성을 측정하기 위하여 Allport & Odbert(1936), Fiske(1949), Tubes & Christal(1961), Norman(1963), McCrae & Costa(1987), Parker & Stumpf(1998) 등의 연구에서 개발한 Big5 성격요인 설문문항을 사용한 남모드레(2012), 최윤정(2011), 김원규(2012) 등의 관련 선행연구를 근거로 설문 문항을 추출하였다. 각 문항에 대한 측정 방식은 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(5점)까지 Likert 5점 척도로 구성하였다.

2. 측정변수의 정의

1) 조직침묵

본 연구에서는 호텔주방 조리사간의 침묵을 측정하기 위하여 침묵은 조직 내 직무 및 과업에 대하여 의견, 아이디어, 정보를 가지고 있음에도 불구하고 어떤 목적 또는 이유로 발언하지 않는 것으로 정의한다. Van Dyne, et. al.(2003)이 개발하고 정현선(2012), 이아람(2011) 등의 연구에서 사용된 항목을 토대로 각각의 측정항목을 수집하여 중복되거나 유사한 항목을 통합하

여 호텔주방 조리사간의 조직침묵을 측정하기 위하여 총 15개 문항을 도출하였다.

2) 조직몰입

조직몰입은 자신이 속해 있는 조직에 대해 심리적으로 동화되어 있는 정도 혹은 일체감을 느끼는 정도로(이난희, 2012, p.6), 개인이 조직에 대해 정서적인 애착을 가지고 개인의 목표와 가치를 조직과 동일시하며, 조직 활동에 적극적으로 관여하고자 하는 정도로 정의하고자 한다. 조직몰입의 대표적 연구로 손꼽히는 Allan & Meyer(1990)가 제시한 조직에 대해 정서적인 애착 및 일체감의 정도인 정서적 몰입, 조직에 계속 근무하고자 하는 지속적 몰입, 개인적인 양심 및 도덕적 의무감 등 내적인 규범체계인 규범적 몰입의 3가지 하위요인으로 구성하였다.

또한 Meyer & Allan(1991), Lankau & Chung(1998)의 연구를 바탕으로 재구성한 정우윤(2013)의 연구를 근거로 하고, Mowday(1979)가 개발한 조직몰입 도구(Organizational Commitment Questionnaire)를 박성완(2004)이 수정·보완하고 이난희(2012)가 사용한 도구로 측정한 문항을 인용하여 12개 문항을 추출하였다.

3) 개인특성

개인특성이라 함은 개인을 주체로 하는 상태로 특정한 개인에 관계되는 사적인 특수한 성질을 의미한다. Allport & Odbert(1936)가 Webster 사전에서 사람의 성격을 표현하는 용어들을 선정하여 어휘 접근법의 관점에서 성격의 구조를 연구하였고, 그 이후 Cattell(1946), Fiske(1949), Tubes & Christal(1961), Norman(1963), McCrae & Costa(1987)등 여러 학자들의 연구를 거쳐 Big 5 모델이 확고한 성격의 설명 모델로 자리 잡게 되었고, 개인의 성격적 특성을 분류하기 위한 유용한 체계로 받아들여져 성격관련 연구 분야에서 폭 넓게 사용되어 왔으며 인간행동 구조를 이론화 하는 데에도 사용되어 왔다. 특히 이 모델은 많은

성격관련 연구에서 그 지침이 되거나 연구 표본들의 성격을 묘사하는데 활용되고 있다(Parker & Stumpf, 1998, pp.1005-1025). 따라서 본 연구에서는 개인특성의 하위 척도로 Big 5 모델을 근거로하여 측정 문항 20개를 추출하였다.

4) 설문지의 구성

설문지는 조사목적에 맞는 유용한 자료를 수집하는 수단이며, 이를 통해 얻어진 자료를 분석하여 조사의 결론에 도달하는 중요한 부분이다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 크게 네 가지 부분으로 구성되어 있으며 <표3-1>과 같다.

첫째는 조직침묵으로 관련 선행연구를 근거로 15개 문항(상사가 어떻게 반응할지 걱정되어 아이디어가 있어도 제안하지 않을 때가 있다, 우리 호텔은 반대 의견에 비판적으로 반응하는 분위기이다, 내 입장이 난처해질 것이 걱정되어 상사에게 보고를 일부러 하지 않을 때가 있다, 상사로부터 어떤 피드백을 받게 될지 두려워서 적절하다고 판단되는 정보들을 말하지 않을 때가 있다, 나는 조직 구성원과 의견이 일치하지 않을 경우 나의 의견을 제시하지 않는다, 말을 해도 소용이 없다고 생각하기 때문에 말하지 않는다, 좋은 아이디어가 있어도 소극적인 태도로 표현하지 않을 때가 있다, 나는 개인적인 이익을 얻기 위해 말하지 않을 때가 있다, 나는 결과가 나쁠 것이 염려되어 내 생각을 다른 사람에게 이야기하지 않는다, 어떤 정보를 발설한 후의 결과가 두려워서 그 정보를 나만 알고 넘어갈 때가 있다, 나는 조직에 해가 될 것은 같은 정보는 누설하지 않는다, 내 지식으로 인한 이익을 동료나 상사에게 주고 싶지 않아 말하지 않는다, 나는 개인적인 이익을 얻기 위해 말하지 않을 때가 있다, 나의 이미지나 명성을 보호하기 위해 말하지 않을 때가 있다, 동료나 상사를 곤란에 빠뜨리는 것을 막기 위해 말하지 않을 때가 있다)으로 구성하였다.

둘째는 조직몰입으로 관련 선행연구를 근거로 12개의 문항(나는 나의 남은 직장생활을 우리 호텔에서 보내고 싶다, 나는 다른 사람들과 우리 호텔에 대해 이야기하는 것을 좋아한다, 나는 호텔의 문제가 나의 문제라고 생각한다, 나는 우리 호텔에 애착을 느낀다, 우리 호텔은 나에게 개인적으로 의미가 크다, 지금 우

리 호텔에 머무르는 것은 필요에 의해서이다, 내가 호텔을 떠나지 않는 이유는 다른 곳에서 새로운 적응에 대한 희생을 원치 않기 때문이다, 나는 우리 호텔에 대한 강한 소속감을 느끼고 있다, 나는 내가 맡은 업무수행에 자신감을 가지고 있다, 나는 호텔에 근무하는 것을 자랑스럽게 생각한다, 나는 어려운 일에 부딪혔을 때 그것을 해결하는 능력이 있다고 생각한다, 나는 우리 호텔의 미래를 걱정하는 편이다)으로 구성하였다.

셋째는 조사대상자의 개인특성으로 관련선행연구를 근거로 20개 문항(나는 사람들에게 말하기를 좋아한다, 나는 사교적인 편이다, 나는 활동적인 사람이다, 나는 다른 사람들을 잘 이끄는 편이다, 나는 사람들을 잘 믿는 편이다, 나는 깊이 생각하고 신중하게 처신하려 노력한다, 나는 다른 사람과 협력하는 편이다, 나는 모든 사람에게 예의 바르게 행동한다, 나는 유능하다고 생각한다, 나는 설정된 목표를 달성하기 위해 노력한다, 나는 내 자신을 스스로 통제하고자 노력한다, 나는 책임감이 강한 편이다, 나는 늘 다양하고 새로운 것을 생각한다, 나는 문화생활 및 여가를 즐긴다, 나는 상상력이 풍부하다, 나는 나와 다른 타인의 의견도 잘 받아들인다, 나는 긴장되고 안절부절 못하는 경우가 있다, 나는 작은 일에도 흥분을 잘한다, 나는 열등감, 강박감을 느낄 때가 종종 있다, 나는 당장의 충동을 잘 통제하지 못하고 뒤에 후회하는 편이다)으로 구성하였다.

넷째는 인구 통계적 특성으로 성별, 연령, 교육수준, 월 평균 소득, 직급, 근속년수, 근무부서, 고용형태 등의 8개 문항으로 구성하였다. 척도는 인구통계적 특성을 제외한 모든 항목에서 리커트 5점 척도를 사용하였다.

<표3-1> 설문지 구성

측정변수	문항	출처	척도
조직침묵	15	이아람(2011), ZHAO JIA(2012), 김원규(2012), 정현성(2012), 박종철(2013), 조아름(2013), 신규희(2013), 고대유(2014)	Likert 5점 척도
조직몰입	12	박성완(2004), 황규선(2010), 이난희(2012), 남모드레(2012), 정우윤(2013), 박종철(2013)	
개인특성	20	최윤정(2011), 김원규(2012), 남모드레(2012)	
인구통계 특성	8	-	명목 척도

3. 자료수집 방법

1) 조사의 개요

앞에서 연구한 이론적 배경과 현황분석을 바탕으로 실증분석을 실시하는 목적은 사회과학분야의 많은 현상이 서로 연관되어 끊임없이 돌고 도는 순환 체계를 이루고 있기 때문에 사회과학에서는 전체현상을 어느 하나로 설명하기 보다는 전체현상의 작은 일부분을 설명함으로써 전체를 파악하는데 응용하고 활용되도록 하는 과학적 접근방법의 하나로 실증분석을 수행하는 것이다. 따라서 본 연구는 서울지역의 특급 호텔 조리사간의 조직침묵이 조직몰입에 미치는 영향과 조사대상자의 개인특성에 따라 이들 요인이 어떠한 조절효과가 있는지를 검증하는 연구로서 설문조사를 통해 자료를 수집하였다.

2) 자료의 수집 및 분석방법

본 연구는 조직침묵, 조직몰입, 개인특성 간의 영향에 관한 내용을 다루고 있으며 본 조사에 앞서 구성된 설문지의 타당도와 신뢰도 확보를 위한 사전 연구를 수행하였다. 사전연구를 위한 설문조사는 2014년 10월 1일부터 10월 20일까지 20일 동안 서울지역에 소재한 특급호텔을 선정하여 총 50명을 대상으로 수행하였다. 사전조사에서 파악된 설문문항에 대해서 이해력을 증진시키고 용어의 개념을 정확하게 전달하기 위하여 설문문의 내용, 구성 등에 있어서 응답자의 지각적 혼란을 초래할 수 있는 문항을 제거하거나 수정을 하는 어구수정을 거친 후, 2014년 10월 25일부터 11월 14일까지 21일간 서울지역 특급호텔 조리종사자를 대상으로 전체 320부의 설문지를 배포하여 불성실하거나 다수의 문항에 응답을 하지 않은 7부를 제외하여 313개의 유효 표본을 얻어 수집한 자료의 통계처리 및 분석방법은 사회과학 통계프로그램인 SPSS 18.0을 이용하여 요인분석을 통한 타당도분석, 신뢰도분석, 가설 1의 검증을 위하여 다중회귀분석, 가설 2의 조절효과 검증을 위하여 위계적 조절회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 분석 결과와 토의

제 1 절 조사 자료의 분석

1. 표본의 일반적 특성

본 연구표본의 일반적 특성(성별, 연령, 교육수준, 월평균소득, 직급, 근속년수, 근무부서, 고용형태)을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시한 결과 <표4-1>과 같이 나타나고 있다.

<표4-1> 인구통계적 특성

구분		빈도	%
성별	남성	223	71.2
	여성	90	28.8
연령	20대	136	43.5
	30대	95	30.4
	40대	64	20.4
	50대이상	18	5.8
	고졸	19	6.1
교육수준	전문대졸(재학)	177	56.5
	대학졸업(재학)	91	29.1
	대학원졸(재학) 이상	26	8.3
월 평균 소득	100-200만원 미만	146	46.6
	200-300만원 미만	101	32.3
	300-400만원 미만	50	16.0
	400-500만원 미만	14	4.5
	500만원 이상	2	0.6
직급	사원	199	63.6
	주임	56	17.9
	계장 또는 대리	38	12.1
	장급 이상	20	6.4
근속년수	2년 이하	130	41.5
	3-5년	52	16.6
	6-9년	46	14.7

	10-14년	46	14.7
	15년 이상	39	12.5
근무부서	커피숍	67	21.4
	이태리주방	56	17.9
	프렌치주방	40	12.8
	메인 & 연회주방	150	47.9
고용형태	정규직	228	72.8
	비정규직	85	27.2

2. 연구 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서 측정한 변수들의 신뢰도를 검증하기 위하여 내적 일관성(Internal Consistency Reliability)을 측정하는 방법인 크론바하의 알파계수(Cronbach's α)를 측정하여 신뢰성을 검증하였다. 크론바하의 알파계수(Cronbach's α)는 신뢰성 분석의 개념인 내적 일치도에 관한 것으로 하나의 개념에 대하여 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 이용한 경우에 해당 문항을 가질 수 있는 가능한 모든 반분 신뢰성(Split-Half Reliability)을 구하고 이의 평균치를 산출한 것이 이 계수 값이 된다. 크론바하의 알파계수(Cronbach's α)값은 0과 1사이에서 변하게 되는데 집단수준의 경우 알파계수가 0.6이상이고 개인수준인 경우 0.9 이상이 되면 신뢰도가 높다고 할 수 있다. 그러므로 통상적으로 측정척도에 대하여 0.6이상의 값이 나오면 신뢰도가 우수하다고 판단한다(채서일, 2002, pp.198-202).

타당도(validity)는 측정하고자 하는 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발된 측정도구가 그 속성을 정확하게 반영 할 수 있는 가를 보여주는 것이다. 타당도에는 내용타당도, 예측타당도, 구성타당도가 있으며 구성타당도를 평가하기 위하여 보통 이용되는 방법은 요인분석이 널리 활용되고 있다. 요인분석은 연구 분석의 목적에 따라서 탐색적 요인분석(EFA: exploratory factor analysis)과 확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)으로 나뉘어진다. 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 위해 변수들의 상관관계를 이용하여 본래의 변수들이 갖고 있는 의미를 최대한 보존하면서 보다 적은 수의 합성변수로 요약하는 주성분분석을 통한 직각회전의 varimax 방법을 사용하였다. 요인 추출과정은 고유치(eigen value)

기준을 적용하여 1.0 보다 큰 요인에 대해 요인화하였다. 또한 요인분석에 대한 KMO(Kaiser Meyer Olkin)척도는 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 것으로 0에서 1의 값을 가진다. 이 척도의 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못함을 나타낸다.

본 연구에서는 조직침묵, 조직몰입, 개인특성을 측정하기 위하여 다변량 통계 기법중의 하나인 요인분석(Factor Analysis)을 이용하여 변수들을 요약하였다. 요인분석은 타당도 검증 외에 변수들을 축소하고 불필요한 변수들을 제거하고 변수들의 특성을 파악하는데 이용되며 여러 개의 관련 있는 변수들끼리 하나의 요인으로 묶어지므로 많은 변수들이 적은 수의 요인으로 줄어들게 되고 요인들 간에 상호 독립성을 유지하도록 하여 변수들의 특성을 밝힐 수 있다. 본 연구에서는 이러한 특성을 지닌 요인분석을 이용하여 타당도를 검증하였으며 편의상 이해를 용이하게 하기 위해 신뢰도와 타당도를 함께 설명하고자 한다.

1) 조직침묵에 대한 신뢰도 및 타당도 분석

조리종사자의 조직침묵 측정항목에 대한 신뢰도와 타당도를 분석하기 위하여 신뢰도분석과 요인분석을 실시한 결과 <표4-2>와 같이 나타났다. 고유값(Eigen value)이 1 이상인 최종요인은 2개가 추출되었으며 선행연구와 변수들의 공통적 내용을 바탕으로 체념·방어적 침묵, 친사회적 침묵으로 명명하였다.

<표4-2> 조직침묵의 신뢰성 및 타당성 검증결과

요인	항 목	요인 적재치	아이겐 값	% 분산	% 분산 (누적)	신뢰도 계수
체념·방어적 침묵	상사로부터 어떤 피드백을 받게 될지 두려워서 적절하다고 판단되는 정보들을 말하지 않을 때가 있다.	.814	8.216	54.774	54.774	.93
	내 입장이 난처해질 것이 걱정되어 상사에게 보고를 일부러 하지 않을 때가 있다.	.789				
	말을 해도 소용이 없다고 생각하기 때문에 말하지 않는다.	.749				
	상사가 어떻게 반응할지 걱정되어 아이디어가 있어도 제안하지 않을 때가 있다.	.744				
	좋은 아이디어가 있어도 소극적인 태도로 표현하지 않을 때가 있다.	.697				
	조직 구성원과 의견이 일치하지 않을 경우 나의 의견을 제시하지 않는다.	.696				
	우리 호텔은 반대 의견에 비판적으로 반응하는 분위기이다.	.684				
	결과가 나쁠 것이 염려되어 내 생각을 다른 사람에게 이야기 하지 않는다.	.645				
	어떤 정보를 발설한 후의 결과가 두려워서 그 정보를 나만 알고 넘어갈 때가 있다.	.616				
	개인적인 이익을 얻기 위해 말하지 않을 때가 있다.	.590				
친사회적 침묵	이미지나 명성을 보호하기 위해 말하지 않을 때가 있다.	.768	1.120	7.465	62.240	.83
	동료나 상사를 곤란에 빠뜨리는 것을 막기 위해 말하지 않을 때가 있다.	.731				
	내 지식으로 인한 이익을 동료나 상사에게 주고 싶지 않아 말하지 않는다.	.700				
	개인적인 이익을 얻기 위해 말하지 않을 때가 있다.	.684				
	조직에 해가 될 것은 같은 정보는 누설하지 않는다.	.652				

* KMO : 0.951, Bartlett 구형성 검정 : $\chi^2=2963.943$, $df=105$, Sig=0.000

각 요인들의 상대적인 중요도는 고유값으로 볼 때 체념·방어적 침묵은 고유값(Eigen value)이 8.216이며 전체에 대한 요인의 설명력은 54.774%로 나타났으며, 친사회적 침묵은 고유값(Eigen value)이 1.120으로 전체에 대한 설명력은 7.465%로 각각 나타났다. 변수간의 상관관계가 다른 변수에 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaiser -Mayer-Olkin Measure of Sample Adequacy)가 0.951이며, 각 변수들과 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)이 일반적인 기준인 0.4 이상을 상회하였다. 신뢰도를 분석한 결과 체념·방어적 침묵은 Cronbach's α 값이 0.93, 친사회적 침묵은 Cronbach's α 값이 0.83으로 15개 변

수 모두 요인구성에는 문제가 되지 않는 것으로 평가할 수 있으며 조직침묵 항목 구성은 연구에 대한 신뢰도와 타당도를 지니는 것으로 나타났다.

2) 조직몰입에 대한 신뢰도 및 타당도 분석

조리종사자의 조직몰입 측정항목에 대한 신뢰도와 타당도를 분석하기 위하여 신뢰도분석과 요인분석을 실시한 결과 <표4-3>과 같이 나타났다. 고유값(Eigen value)이 1 이상인 최종요인은 2개가 추출되었으며 선행연구와 변수들의 공통적 내용을 바탕으로 규범·지속적 몰입, 정서적 몰입으로 명명하였다.

각 요인들의 상대적인 중요도는 고유값으로 볼 때 규범·지속적 몰입은 고유값(Eigen value)이 5.143이며 전체에 대한 요인의 설명력은 46.755%로 나타났으며, 정서적 몰입은 고유값(Eigen value)이 1.315로 전체에 대한 설명력은 11.958%로 각각 나타났다. 변수간의 상관관계가 다른 변수에 설명되는 정도를 나타내는 KMO가 0.896 이며, 각 변수들과 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)이 일반적 기준인 0.4 이상을 상회하지 못하는 항목 1개(내가 호텔을 떠나지 않는 이유는 다른 곳에서 새로운 적응에 대한 희생을 원치 않기 때문이다)를 삭제하였다. 신뢰도를 분석한 결과 규범·지속적 몰입은 Cronbach's α 값이 0.85, 친사회적 침묵은 Cronbach's α 값이 0.80으로 11개 변수 모두 요인 구성에는 문제가 되지 않는 것으로 평가할 수 있으며 조직몰입 항목 구성은 연구에 대한 신뢰도와 타당도를 지니는 것으로 나타났다.

<표4-3> 조직몰입의 신뢰성 및 타당성 검증결과

요인	항목	요인 적재치	아이겐 값	% 분산	% 분산 (누적)	신뢰도 계수
규범적 지속적 몰입	내가 맡은 업무수행에 자신감을 가지고 있다.	.775	5.143	46.755	46.755	.85
	어려운 일에 부딪혔을 때 그것을 해결하는 능력이 있다고 생각한다.	.716				
	우리 호텔의 미래를 걱정하는 편이다.	.692				
	우리 호텔은 나에게 개인적으로 의미가 크다.	.648				
	지금 우리 호텔에 머무르는 것은 필요에 의해서이다.	.646				
	호텔에 근무하는 것을 자랑스럽게 생각한다.	.634				
	우리 호텔에 대한 강한 소속감을 느끼고 있다.	.604				
정서적 몰입	나의 남은 직장생활을 우리 호텔에서 보내고 싶다.	.855	1.315	11.958	58.713	.80
	다른 사람들과 우리 호텔에 대해 이야기하는 것을 좋아한다.	.787				
	우리 호텔에 애착을 느낀다.	.728				
	호텔의 문제가 나의 문제라고 생각한다.	.611				

* KMO : 0.896, Bartlett 구형성 검정 : $\chi^2=1446.564$, $df=55$ Sig=0.000

3) 개인특성에 대한 신뢰도 및 타당도 분석

조리종사자의 개인특성 측정항목에 대한 신뢰도와 타당도를 분석하기 위하여 신뢰도분석과 요인분석을 실시한 결과 <표4-4>와 같이 나타났다. 고유값(Eigen value)이 1 이상인 최종요인은 5개가 추출되었으며 선행연구와 변수들의 공통적 내용을 바탕으로 친화성, 개방성, 신경증, 성실성, 외향성으로 명명하였다.

각 요인들의 상대적인 중요도는 고유값으로 볼 때 친화성은 고유값(Eigen value)이 6.611이며 전체에 대한 요인의 설명력은 33.057%로 나타났으며, 개방성은 고유값이 2.800으로 전체에 대한 설명력은 13.999%, 신경증은 고유값이 1.545이며 전체에 대한 요인의 설명력은 7.725%, 성실성은 고유값이 1.175이며 전체에 대한 요인의 설명력은 5.876%, 외향성은 고유값이 1.142이며 전체에 대한 요인의 설명력은 5.711%로 각각 나타났다. 변수간의 상관관계가 다른 변수에

설명되는 정도를 나타내는 KMO가 0.865 이며, 각 변수들과 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)이 일반적 기준인 0.4 이상을 상회하였으며, 신뢰도를 분석한 결과 친화성은 Cronbach's α 값이 0.85, 개방성은 0.81, 신경증은 0.82, 성실성은 0.81, 외향성은 0.76으로 20개 변수 모두 요인구성에는 문제가 되지 않는 것으로 평가할 수 있으며 개인특성 항목 구성은 연구에 대한 신뢰도와 타당도를 지니는 것으로 나타났다.

<표4-4> 개인특성의 신뢰성 및 타당성 검증결과

요인	항목	요인적재치	아이겐값	% 분산	% 분산(누적)	신뢰도 계수
친화성	활동적이다.	.826	6.611	33.057	33.057	.85
	사교적인 편이다.	.821				
	사람들에게 말하기를 좋아한다.	.772				
	다른 사람들을 잘 이끄는 편이다.	.652				
개방성	다른 사람과 협력하는 편이다.	.786	2.800	13.999	47.056	.81
	모든 사람에게 예의 바르게 행동한다.	.737				
	깊이 생각하고 신중하려고 노력한다.	.696				
	사람들을 잘 믿는 편이다.	.647				
신경증	열등감, 강박감을 느낄 때가 종종 있다.	.836	1.545	7.725	54.781	.82
	충동을 통제 못하고 후회하는 편이다.	.820				
	작은 일에도 흥분을 잘한다.	.803				
	긴장되고 안절부절 못하는 경우가 있다.	.727				
성실성	설정된 목표를 달성하기 위해 노력한다.	.806	1.175	5.876	60.657	.81
	내 자신을 스스로 통제하고자 노력한다.	.763				
	유능하다고 생각한다.	.664				
	책임감이 강한 편이다.	.637				
외향성	상상력이 풍부하다.	.742	1.142	5.711	6.368	.76
	문화생활 및 여가를 즐긴다.	.713				
	늘 다양하고 새로운 것을 생각한다.	.655				
	타인의 의견도 잘 받아들인다.	.562				

* KMO : 0.865, Bartlett 구형성 검정 : $\chi^2=2931.386$, df=190 Sig=0.000

제 2 절 연구 가설 검증

호텔 조리사의 조직침묵이 조직몰입에 미치는 영향의 검증을 위하여 다중 회귀분석을 실시하였으며, 개인특성의 조절효과 검증을 위하여 위계적 조절회귀분석을 실시하였다.

1. 가설 1검증

조직침묵은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설1을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하여 조직침묵에 대한 요인은 2개, 조직몰입에 대한 요인은 2개를 추출하였으며 각각 추출된 요인간의 영향관계를 파악하고자 다중 회귀분석을 실시하였다.

1) 가설 1-1~1-2의 검증

조직침묵이 조직몰입의 규범·지속적 몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석 결과 <표4-5> 같이 나타났다.

<표4-5> 조직침묵에 따른 규범·지속적 몰입의 다중회귀분석결과

분 석 요 인	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량	
	B	표준오차	Beta			TOL	VIF
(상수)	11.348	.524	—	21.645	0.000***	—	—
체념·방어적 침묵	-.767	.248	-.256	-3.090	0.002**	.452	2.211
친사회적 침묵	.339	.247	.114	1.374	.170	.452	2.211
모형요약							
R	R²		Adjusted R²		추정값의 표준오차		
.188	.035		.029		2.35658		
분산분석							
	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률		
회귀모형	63.266	2	31.633	5.696	0.004**		
잔차	1721.570	310	5.553				
합계	1784.837	312					

* : p<0.05 ** : p<0.01 *** : p<0.001

조직몰입의 규범·지속적 몰입 요인의 회귀식에 대한 수정 R^2 은 0.086으로 나타나 8.6%의 설명력을 보이고 있으며, 체념·방어적 침묵 요인이 회귀계수 β -0.334, t 값 -4.136, 유의수준 0.01로 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 체념·방어적 침묵은 규범·지속적 몰입을 감소시키는 결과이며 가설 1-1은 채택되었으나, 가설 1-2는 유의수준을 확보하지 못해 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나 영향을 미치지 않으므로 기각되었다.

2) 가설 1-3~1-4의 검증

조직침묵이 조직몰입의 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석 결과 <표4-6>과 같이 나타났다.

<표4-6> 조직침묵에 따른 정서적 몰입의 다중회귀 분석결과

요 인 \ 분 석	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량	
	B	표준오차	Beta			TOL	VIF
(상수)	4.089	.134	-	30.565	0.000***	-	-
체념·방어적 침묵	-.262	.063	-.334	-4.136	0.000***	.452	2.211
친사회적 침묵	.047	.063	.060	.742	.458	.452	2.211

모형요약

R	R ²	Adjusted R ²	추정값의 표준오차
.292	.086	.080	.60131

분산분석

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
회귀모형	10.482	2	5.241	14.494	0.000***
잔차	112.088	310	.362		
합계	122.570	312			

* : $p < 0.05$ ** : $p < 0.01$ *** : $p < 0.001$

조직몰입의 정서적 몰입 요인의 회귀식에 대한 수정 R^2 은 0.029로 나타나

2.9%의 설명력을 보이고 있으며, 체념·방어적 침묵 요인이 회귀계수 -0.767 , β -0.256 , t 값 -3.090 , 유의수준 0.01 로 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 체념·방어적 침묵은 정서적 몰입을 감소시키는 결과이며 가설1-3은 채택되었으나, 가설 1-4는 유의수준을 확보하지 못해 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나 영향을 미치지 않으므로 기각되었다.

2. 가설 2검증(조절효과 검증)

조절변수란 독립변수와 종속변수 사이의 관계를 체계적으로 변화시키는 일종의 독립변수이다. 독립변수와 종속변수 간의 관계에서 조절변수가 가진 조절효과 검증은 1단계, 2단계, 3단계 과정을 거치며, 마지막 3단계에서 상호작용항(독립변수 $\times$ 조절변수)을 회귀식에 추가로 투입하였을 때 설명력이 유의한 수준하에서 유의하게 증가하거나 감소했다면 조절효과가 있다고 해석한다.

제 1단계 : 조직침묵, 조직몰입 간의 회귀분석

제 2단계 : 조직침묵, 개인특성과 조직몰입 간의 회귀분석

제 3단계 : 조직침묵, 개인특성, 상호작용항과 조직몰입 간의 회귀분석

조직침묵이 조직몰입에 미치는 영향은 개인특성에 따라 조절될 것이라는 가설2를 검증하기 위하여 요인분석을 실시하여 조직침묵에 대한 요인은 2개, 조직몰입에 대한 요인은 2개, 개인특성에 대한 요인은 5개를 추출하였으며 실증분석을 위하여 위계적 조절회귀분석을 실시하였다.

1) 조직침묵과 조직몰입의 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성 (친화성)의 조절효과 검증(가설2-1)

조직침묵과 규범·지속적 몰입의 관계에서 개인특성(친화성)의 조절효과에 대한 검증 결과는 <표4-7>과 같다. 1단계에서는 조직침묵을 독립변수로 하여 설정한

회귀모형으로서 전체 설명력은 8.0%(수정 $R^2=.080$)이며, $F=14.494$ 로서 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였다($p<0.01$). 다음 개인특성의 친화성을 조절변수로 투입한 2단계의 설명력은 17.4%(수정 $R^2=.174$)로 파악되었으며, 1단계에 비해서 설명력이 9.4% 증가하였고, F 증가분 역시 36.452로 통계적으로 유의하게 증가하였다($p<0.01$). 즉, 2단계에서 개인특성(친화성)을 투입함으로써 조직몰입의 규범·지속적 몰입을 더욱 잘 설명하고 있는 것으로 나타난 것이다. 다음 3단계에서 조직침묵과 개인특성의 친화성의 상호작용(체념·방어적침묵 $\times$ 친화성, 친사회적침묵 $\times$ 친화성)을 투입하여 설명력은 18.3%(수정 $R^2=.183$)로 2단계에 비해 0.9% 증가하였고 F 증가분은 2.724 증가하였다($p<0.01$).

<표4-7> 조직침묵과 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성(친화성)의 조절효과

변수	조직몰입 (규범·지속적 몰입)								
	1단계			2단계			3단계		
	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t
체념·방어적 침묵	-.262	-.334	-4.136**	-.166	-.211	-2.672**	.199	.253	.685
친사회적 침묵	.047	.060	.742	.047	.060	.781	.197	.253	.658
개인특성 (친화성)				.297	.334	6.038**	.661	.743	3.882**
체념·방어적침묵 $\times$ 친화성							-.103	-.481	-1.266
친사회적침묵 $\times$ 친화성							-.033	-.169	-.403
R^2		.080			.174			.183	
F 증가분		14.494			36.452			2.724	
유의확률		0.000**			0.000**			0.000**	

** $p<0.01$ * $p<0.05$

2) 조직침묵과 조직몰입의 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성(개방성)의 조절효과 검증(가설 2-2)

조직침묵과 규범·지속적 몰입의 관계에서 개인특성(개방성)의 조절효과에 대한 검증 결과는 <표4-8>과 같다. 1단계에서는 조직침묵을 독립변수로 하여 설정한 회귀모형으로서 전체 설명력은 8.0%(수정 $R^2=.080$)이며, $F=14.494$ 로서 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였다($p<0.01$). 다음 개인특성의 개방성을 조절변수로 투입한 2단계의 설명력은 31.1%(수정 $R^2=.311$)로 파악되었으며, 1단계에 비해서 설명력이 23.1% 증가하였고, F 증가분은 104.935로써 통계적으로 유의하게 증가하였다($p<0.01$). 즉, 2단계에서 개인특성(개방성)을 투입함으로써 조직몰입의 규범·지속적 몰입을 더욱 잘 설명하고 있는 것으로 나타난 것이다. 다음 3단계에서 조직침묵과 개인특성의 개방성의 상호작용(체념·방어적침묵×개방성, 친사회적 침묵×개방성)을 투입하여 설명력은 31.6%(수정 $R^2=.316$)로 2단계에 비해 0.5% 증가하였고, F 증가분은 2.115 증가하였다($p<0.01$).

<표4-8> 조직침묵과 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성(개방성)의 조절효과

변수	조직몰입 (규범·지속적 몰입)								
	1단계			2단계			3단계		
	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t
체념·방어적 침묵	-.262	-.334	-4.136**	-.188	-.188	-3.405**	.063	.080	.184
친사회적 침묵	.047	.060	.742	.027	.027	.499	.342	.438	1.199
개인특성 (개방성)				.484	.484	10.244**	.872	.878	4.435
체념·방어적침묵 ×개방성							-.060	-.328	-.686
친사회적침묵 ×개방성							-.079	-.454	-1.072
R^2		.080			.311			.316	
F 증가분		14.494			104.935			2.115	
유의확률		0.000**			0.000**			0.000**	

** $p<0.01$ * $p<0.05$

3) 조직침묵과 조직몰입의 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성(신경증)의 조절효과 검증(가설 2-3)

조직침묵과 규범·지속적 몰입의 관계에서 개인특성(신경증)의 조절효과에 대한 검증 결과는 <표4-9>와 같다. 1단계에서는 조직침묵을 독립변수로 하여 설정한 회귀모형으로서 전체 설명력은 8.0%(수정 $R^2=.080$)이며, $F=14.494$ 로서 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였다($p<0.01$). 다음 개인특성의 신경증을 조절변수로 투입한 2단계의 설명력은 8.7%(수정 $R^2=.087$)로 파악되었으며, 1단계에 비해서 설명력이 0.7% 증가하였고, F 증가분은 3.658로써 통계적으로 유의하게 증가하였다($p<0.01$). 즉, 2단계에서 개인특성(신경증)을 투입함으로써 조직몰입의 규범·지속적 몰입을 더욱 잘 설명하고 있는 것으로 나타난 것이다. 다음 3단계에서 조직침묵과 개인특성의 신경증의 상호작용(체념·방어적침묵×신경증, 친사회적침묵×신경증)을 투입하여 설명력은 8.5%(수정 $R^2=.085$)로 2단계에 비해 0.2% 감소하였고, F 증가분은 0.599 증가하였다($p<0.01$).

<표4-9> 조직침묵과 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성(신경증)의 조절효과

변수	조직몰입 (규범 · 지속적 몰입)								
	1단계			2단계			3단계		
	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t
체념·방어적 침묵	-.262	-.334	-4.136**	-.238	-.304	-3.714**	-.013	-.017	-.058
친사회적 침묵	.047	.060	.742	.015	.019	.230	-.216	-.276	-.930
개인특성 (신경증)				-.090	-.107	-1.913	-.112	-.133	-.771
체념·방어적침묵 ×신경증							-.085	-.404	-1.028
친사회적침묵 ×신경증							.086	.391	1.042
R^2		.080			.087			.085	
F 증가분		14.494			3.658			.599	
유의확률		0.000**			0.000**			0.000**	

** $p<0.01$ * $p<0.05$

4) 조직침묵과 조직몰입의 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성(성실성)의 조절효과 검증(가설2-4)

조직침묵과 규범·지속적 몰입의 관계에서 개인특성(성실성)의 조절효과에 대한 검증 결과는 <표4-10>과 같다.

<표4-10> 조직침묵과 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성(성실성)의 조절효과

변수	조직몰입 (규범 · 지속적 몰입)								
	1단계			2단계			3단계		
	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t
체념·방어적 침묵	-.262	-.334	-4.136**	-.166	-.211	-2.848**	.554	.707	1.754
친사회적 침묵	.047	.060	.742	.032	.041	.557	-.328	-.421	-.984
개인특성 (성실성)				.451	.432	8.552**	.669	.641	3.371**
체념·방어적침묵 ×성실성							-.191	-.969	-2.308*
친사회적침묵 ×성실성							.100	.538	1.152
수정 R ²		.080			.253			.262	
F 증가분		14.494			73.142			2.800	
유의확률		0.000**			0.000**			0.000**	

**p<0.01 *p<0.05

1단계에서는 조직침묵을 독립변수로 하여 설정한 회귀모형으로서 전체 설명력은 8.0%(수정 R²=.080)이며, F=14.494로서 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였다(p<0.01). 다음 개인특성의 성실성을 조절변수로 투입한 2단계의 설명력은 25.3%(수정 R²=.253)로 파악되었으며, 1단계에 비해서 설명력이 17.3% 증가하였고, F 증가분은 73.142로써 통계적으로 유의하게 증가하였다(p<0.01). 즉, 2단계

에서 개인특성(성실성)을 투입함으로써 조직몰입의 규범·지속적 몰입을 더욱 잘 설명하고 있는 것으로 나타난 것이다. 다음 3단계에서 조직침묵과 개인특성의 성실성의 상호작용(체념·방어적침묵×성실성, 친사회적침묵×성실성)을 투입하여 설명력은 26.2%(수정 $R^2=.262$)로 2단계에 비해 0.9% 증가하였고, F 증가분은 2.800 증가하였다($p<0.01$). 이러한 결과는 체념·방어적 침묵이 규범·지속적 몰입에 미치는 영향에 있어 개인특성의 성실성 요인이 감소시키는 조절효과가 있는 것을 알 수 있다.

5) 조직침묵과 조직몰입의 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성(외향성)의 조절효과 검증(가설2-5)

조직침묵과 규범·지속적 몰입의 관계에서 개인특성(외향성)의 조절효과에 대한 검증 결과는 <표4-11>과 같다. 1단계에서는 조직침묵을 독립변수로 하여 설정한 회귀모형으로서 전체 설명력은 8.0%(수정 $R^2=.080$)이며, $F=14.494$ 로서 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였다($p<0.01$). 다음 개인특성의 외향성을 조절변수로 투입한 2단계의 설명력은 17.5%(수정 $R^2=.175$)로 파악되었으며, 1단계에 비해서 설명력이 9.5% 증가하였고, F 증가분은 36.954로써 통계적으로 유의하게 증가하였다($p<0.01$). 즉, 2단계에서 개인특성(외향성)을 투입함으로써 조직몰입의 규범·지속적 몰입을 더욱 잘 설명하고 있는 것으로 나타난 것이다. 다음 3단계에서 조직침묵과 개인특성의 외향성의 상호작용(체념·방어적침묵×외향성, 친사회적침묵×외향성)을 투입하여 설명력은 20.0%(수정 $R^2=.200$)로 2단계에 비해 2.5% 증가하였고, F 증가분은 5.790 증가하였다($p<0.01$). 이러한 결과는 체념·방어적 침묵이 규범·지속적 몰입에 미치는 영향에 있어 개인특성의 외향성 요인이 감소시키는 조절효과가 있는 것을 알 수 있다.

<표4-11> 조직침묵과 규범·지속적 몰입 관계에서 개인특성(외향성)의
조절효과

변수	조직몰입 (규범 · 지속적 몰입)								
	1단계			2단계			3단계		
	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t
체념·방어적 침묵	-.262	-.334	-4.136**	-.163	-.208	-2.628**	.821	1.048	2.704**
친사회적 침묵	.047	.060	.742	.029	.037	.482	-.464	-.595	-1.393
개인특성 (외향성)				.350	.331	6.079**	.670	.633	3.334**
체념·방어적침묵 ×외향성							-.268	-1.274	-3.303**
친사회적침묵 ×외향성							.139	.717	1.587
R ²		.080			.175			.200	
F 증가분		14.494			36.954			5.790	
유의확률		0.000**			0.000**			0.000**	

**p<0.01 *p<0.05

6) 조직침묵과 조직몰입의 정서적 몰입 관계에서 개인특성(친화성)의 조절효과 검증(가설2-6)

조직침묵과 정서적 몰입의 관계에서 개인특성(친화성)의 조절효과에 대한 검증 결과는 <표4-12>와 같다. 1단계에서는 조직침묵을 독립변수로 하여 설정한 회귀 모형으로서 전체 설명력은 2.9%(수정 R²=.029)이며, F=5.696으로 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였다(p<0.01). 다음 개인특성의 친화성을 조절변수로 투입한 2단계의 설명력은 6.5%(수정 R²=.065)로 파악되었으며, 1단계에 비해서 설명력이 3.6% 증가하였고, F 증가분은 12.994로써 통계적으로 유의하게 증가하였다(p<0.01). 즉, 2단계에서 개인특성(친화성)을 투입함으로써 조직몰입의 정서적 몰입을 더욱 잘 설명하고 있는 것으로 나타난 것이다. 다음 3단계에서 조직침묵과 개인특성의 친화성의 상호작용(체념·방어적침묵×친화성, 친사회적침묵×친화성)을 투입하여 설명력은 6.1%(수정 R²=.061)로 2단계에 비해 0.4% 감소하였고,

F 증가분은 0.299 증가하였다($p < 0.01$).

<표4-12> 조직침묵과 정서적 몰입 관계에서 개인특성(친화성)의 조절효과

변수	조직몰입 (정서적 몰입)								
	1단계			2단계			3단계		
	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t
체념·방어적 침묵	-.767	-.256	-3.090**	-.534	-.179	-2.120*	.246	.082	.208
친사회적 침묵	.339	.114	1.374	.339	.114	1.399	-.550	-.185	-.449
개인특성 (친화성)				.719	.212	3.605**	.603	.178	.866
체념·방어적침묵 × 친화성							-.224	-.276	-.677
친사회적침묵 × 친화성							.250	.337	.750
수정 R^2		.029			.065			.061	
F 증가분		5.696			12.994			.299	
유의확률		0.004**			0.000**			0.000**	

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

7) 조직침묵과 조직몰입의 정서적 몰입 관계에서 개인특성(개방성)의 조절효과 검증(가설2-7)

조직침묵과 정서적 몰입의 관계에서 개인특성(개방성)의 조절효과에 대한 검증 결과는 <표4-13>과 같다. 1단계에서는 조직침묵을 독립변수로 하여 설정한 회귀 모형으로서 전체 설명력은 2.9%(수정 $R^2 = .029$)이며, $F = 5.696$ 으로 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였다($p < 0.01$). 다음 개인특성의 개방성을 조절변수로 투입한 2단계의 설명력은 7.3%(수정 $R^2 = .073$)로 파악되었으며, 1단계에 비해서 설명력이 4.4% 증가하였고, F 증가분은 15.788로써 통계적으로 유의하게 증가하였다($p < 0.01$). 즉, 2단계에서 개인특성(개방성)을 투입함으로써 조직몰입의 정서적 몰입을 더욱 잘 설명하고 있는 것으로 나타난 것이다. 다음 3단계에서 조직침묵과 개인특성의 개방성의 상호작용(체념·방어적침묵×개방성, 친사회적침묵×개방성)

을 투입하여 설명력은 7.2%(수정 $R^2=.072$)로 2단계에 비해 0.1% 감소하였고, F 증가분은 0.778 증가하였다($p<0.01$).

<표4-13> 조직침묵과 정서적 몰입 관계에서 개인특성(개방성)의 조절효과

변수	조직몰입 (정서적 몰입)								
	1단계			2단계			3단계		
	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t
체념·방어적 침묵	-.767	-.256	-3.090**	-.640	-.214	-2.619**	.180	.060	.118
친사회적 침묵	.339	.114	1.374	.306	.103	1.267	1.042	.350	.823
개인특성 (개방성)				.831	.219	3.973**	1.886	.498	2.159*
체념·방어적 침묵×개방성							-.200	-.285	-.513
친사회적 침묵×개방성							-.183	-.276	-.559
수정 R^2		.029			0.073			0.072	
F 증가분		5.696			15.788			0.778	
유의확률		0.004**			0.000**			0.000**	

** $p<0.01$ * $p<0.05$

8) 조직침묵과 조직몰입의 정서적 몰입 관계에서 개인특성(신경증)의 조절효과 검증(가설2-8)

조직침묵과 정서적 몰입의 관계에서 개인특성(신경증)의 조절효과에 대한 검증 결과는 <표4-14>와 같다. 1단계에서는 조직침묵을 독립변수로 하여 설정한 회귀 모형으로서 전체 설명력은 2.9%(수정 $R^2=.029$)이며, $F=5.696$ 으로 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였다($p<0.01$). 다음 개인특성의 신경증을 조절변수로 투입한 2단계의 설명력은 2.8%(수정 $R^2=.028$)로 파악되었으며, 1단계에 비해서 설명력이 0.1% 감소하였고, F 증가분은 0.668로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p<0.01$). 그러나 2단계에서 개인특성(신경증)을 투입함으로써 조직몰입의 정서적 몰입을 더욱 잘 설명하고 있다기 보다는 미치는 영향이 거의 없다고 판단 할 수

있다. 다음 3단계에서 조직침묵과 개인특성의 신경증의 상호작용(체념·방어적침묵×신경증, 친사회적침묵×신경증)을 투입하여 설명력은 2.3%(수정 $R^2=.023$)로 2단계에 비해 0.5% 감소하였고, F 증가분은 0.144로 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나($p<0.01$) 미치는 영향은 거의 없다고 판단 할 수 있다.

<표4-14> 조직침묵과 정서적 몰입 관계에서 개인특성(신경증)의 조절효과

변수	조직몰입 (정서적 몰입)								
	1단계			2단계			3단계		
	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t
체념·방어적 침묵	-.767	-.256	-3.090**	-.806	-.269	-3.188**	-1.276	-.426	-1.400
친사회적 침묵	.339	.114	1.374	.393	.132	1.537	.742	.249	.812
개인특성 (신경증)				.151	.047	.818	.075	.024	.132
체념·방어적 침묵×신경증							.175	.218	.536
친사회적침묵 ×신경증							-.131	-.157	-.404
수정 R^2		.029			.028			.023	
F 증가분		5.696			.668			.144	
유의확률		0.004**			0.008**			0.034*	

** $p<0.01$ * $p<0.05$

9) 조직침묵과 조직몰입의 정서적 몰입 관계에서 개인특성(성실성)의 조절효과 검증(가설2-9)

조직침묵과 정서적 몰입의 관계에서 개인특성(성실성)의 조절효과에 대한 검증 결과는 <표4-15>와 같다. 1단계에서는 조직침묵을 독립변수로 하여 설정한 회귀 모형으로서 전체 설명력은 2.9%(수정 $R^2=.029$)이며, $F=5.696$ 으로 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였다($p<0.01$). 다음 개인특성의 성실성을 조절변수로 투입한 2단계의 설명력은 6.9%(수정 $R^2=.069$)로 파악되었으며, 1단계에 비해서 설명력이 4.0% 증가하였고, F 증가분은 14.159로써 통계적으로 유의하게 증가하였다($p<0.01$). 즉, 2단계에서 개인특성(성실성)을 투입함으로써 조직몰입의 정서적 몰

입을 더욱 잘 설명하고 있는 것으로 나타난 것이다. 다음 3단계에서 조직침묵과 개인특성의 성실성의 상호작용(체념·방어적침묵×성실성, 친사회적침묵×성실성)을 투입하여 설명력은 7.6%(수정 $R^2=.076$)로 2단계에 비해 0.7% 증가하였고, F 증가분은 2.234 증가하였다($p<0.01$).

<표4-15> 조직침묵과 정서적 몰입 관계에서 개인특성(성실성)의 조절효과

변수	조직몰입 (정서적 몰입)								
	1단계			2단계			3단계		
	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t
체념·방어적 침묵	-.767	-.256	-3.090*	-.586	-.196	-2.367*	2.001	.669	1.483
친사회적 침묵	.339	.114	1.374	.311	.104	1.285	-.536	-.180	-.377
개인특성 (성실성)				.846	.212	3.763**	1.949	.490	2.301*
체념·방어적침묵 ×성실성							-.683	-.909	-1.935
친사회적침묵 ×성실성							.244	.344	.659
수정 R^2		.029			.069			.076	
F 증가분		5.696			14.159			2.234	
유의확률		0.004**			0.000**			0.000**	

** $p<0.01$ * $p<0.05$

10) 조직침묵과 조직몰입의 정서적 몰입 관계에서 개인특성(외향성)의 조절효과 검증(가설2-10)

조직침묵과 정서적 몰입의 관계에서 개인특성(외향성)의 조절효과에 대한 검증 결과는 <표4-16>과 같다. 1단계에서는 조직침묵을 독립변수로 하여 설정한 회귀 모형으로서 전체 설명력은 2.9%(수정 $R^2=.029$)이며, $F=5.696$ 으로 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였다($p<0.01$). 다음 개인특성의 외향성을 조절변수로 투입한 2단계의 설명력은 8.0%(수정 $R^2=.080$)로 파악되었으며, 1단계에 비해서 설명력이 5.1% 증가하였고, F 증가분은 18.283으로써 통계적으로 유의하게 증가하였다

($p < 0.01$). 즉, 2단계에서 개인특성(외향성)을 투입함으로써 조직몰입의 정서적 몰입을 더욱 잘 설명하고 있는 것으로 나타난 것이다. 다음 3단계에서 조직침묵과 개인특성의 외향성의 상호작용(체념·방어적침묵×외향성, 사회적침묵×외향성)을 투입하여 설명력은 9.9%(수정 $R^2 = .099$)로 2단계에 비해 1.9% 증가하였고, F 증가분은 4.153 증가하였다($p < 0.01$).

<표4-16> 조직침묵과 정서적 몰입 관계에서 개인특성(외향성)의 조절효과

변수	조직몰입 (정서적 몰입)								
	1단계			2단계			3단계		
	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t	B	표준화 β	t
체념·방어적 침묵	-.767	-.256	-3.090**	-.487	-.163	-1.947	2.986	.998	2.427*
친사회적 침묵	.339	.114	1.374	.288	.097	1.199	-2.095	-.704	-1.553
개인특성 (외향성)				.993	.246	4.276**	1.644	.407	2.020*
체념·방어적 침묵×외향성							-.946	-1.176	-2.881**
친사회적침묵 ×외향성							.660	.891	1.857
수정 R^2		.029			.080			.099	
F 증가분		5.696			18.283			4.153	
유의확률		0.004**			0.000**			0.000**	

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

3. 연구가설의 검증결과 요약

호텔주방 조리사의 침묵이 조직몰입에 미치는 영향과 개인특성이 영향을 미칠것이다라는 연구가설의 결과를 요약하면 다음과 같다.

가설 1. ‘조리사의 조직침묵은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠것이다’라는 가설에 대한 검증에서 체념·방어적 침묵이 규범·지속적 몰입과 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 친사회적 침묵은 조직몰입에 유의하지 않는 것으로 나타나 가설 1은 부분채택 되었다.

가설 2. ‘조리사의 조직침묵이 조직몰입에 미치는 영향은 개인특성에 따라

조절될 것이다'라는 가설에 대한 검증에서 개인특성의 성실성과 외향성이 조직몰입의 규범·지속적 몰입에 유의한 영향을 미치며, 정서적 몰입에는 외향성만이 유의한 것으로 나타나 가설2는 부분채택되었다.

<표4-17> 연구가설의 검증결과 요약

가설		검증결과
가설1	호텔주방 조리사간의 조직침묵은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
1-1	체념·방어적 침묵 -> 규범·지속적 몰입	채택
1-2	친사회적 침묵 -> 규범·지속적 몰입	기각
1-3	체념·방어적 침묵 -> 정서적 몰입	채택
1-4	친사회적 침묵 -> 정서적 몰입	기각
가설2	호텔주방 조리사간의 조직침묵이 조직몰입에 미치는 영향은 개인특성에 따라 조절될 것이다.	
2-1	조직침묵 -> 규범·지속적 몰입(친화성의 조절효과)	기각
2-2	조직침묵 -> 규범·지속적 몰입(개방성의 조절효과)	기각
2-3	조직침묵 -> 규범·지속적 몰입(신경증의 조절효과)	기각
2-4	조직침묵 -> 규범·지속적 몰입(성실성의 조절효과)	부분채택
2-5	조직침묵 -> 규범·지속적 몰입(외향성의 조절효과)	부분채택
2-6	조직침묵 -> 정서적 몰입(친화성의 조절효과)	기각
2-7	조직침묵 -> 정서적 몰입(개방성의 조절효과)	기각
2-8	조직침묵 -> 정서적 몰입(신경증의 조절효과)	기각
2-9	조직침묵 -> 정서적 몰입(성실성의 조절효과)	기각
2-10	조직침묵 -> 정서적 몰입(외향성의 조절효과)	부분채택

제 3 절 분석 결과에 대한 토의

1. 조사 대상자 빈도분석의 주요 특성

본 연구의 조사 표본대상은 서울지역 특1급 호텔(S. I. M. H. R. M. C. M.) 8곳에 재직 중인 조리사를 표본으로 2014년 10월 25일부터 11월 14일까지 21일간 320부의 설문지를 배부하여 313개의 유효 표본을 수집하였다.

성별은 남성이 223명(71.2%), 여성이 90명(28.8%)로 조리사의 성별 비율은 남성의 비율이 매우 높은 것을 알 수 있다. 이것은 주방의 특수한 환경과 업무 특성에서 비롯된 것이라 할 수 있다.

연령은 20대, 30대, 40대의 순으로 나타나 호텔 조리사는 20~30대가 73.9%를 차지하여 젊은 층의 근무자가 많은 것으로 나타났다.

학력은 전문대졸(재학)이 177명(56.5%), 대학졸업(재학)이 91명(29.1%)로 나타나 젊은 층의 구성이 높은 것과 대학졸업 학력의 비중이 높은 것이 일치되는 것을 알 수 있다.

월 평균 소득은 100~200만원, 200~300만원이 가장 높은 빈도를 나타내고 있다.

직급은 사원 199명(63.6%), 주임 56명(17.9%)로 일반 조리사(cook)의 빈도가 높은 것으로 나타났다.

근속년수 또한 2년 이하, 3~5년 이하가 58.1%의 빈도를 나타내고 있는 것으로 나타났다.

근무부서는 메인 & 연회주방이 150명(47.9%)로 가장 높은 빈도를 나타내고 있으며 호텔에서 근무하는 조리사의 비중이 메인주방과 연회주방이 높은 것을 알 수 있다.

고용형태는 정규직이 228명(72.8%)로 나타나 비정규직 보다는 정규직이 매우 높은 비중으로 본 연구의 조사 대상자들은 비교적 안정적인 고용형태를 보이고 있는 것을 알 수 있다.

2. 연구 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 호텔주방 조리사의 조직침묵, 조직몰입 및 개인특성에 대하여 신뢰성 및 타당성을 검증하였다.

조직침묵은 15개 항목으로 신뢰도 분석과 요인분석을 실시한 결과 2개의 요인으로 추출되었으며 선행연구와 변수들의 공통적 내용을 바탕으로 체념·방어적 침묵, 친사회적 침묵으로 명명하였다. 각 요인들의 요인적재량(factor loading)이 일반적 기준인 0.4 이상을 상회하여 타당성을 확보하였으며, 신뢰도를 분석한 결과 체념·방어적 침묵은 Cronbach's α 값이 0.93, 친사회적 침묵은 0.83으로 15개 변수 모두 요인구성에는 문제가 되지 않는 것으로 평가할 수 있으며 조직침묵 항목 구성은 연구에 대한 신뢰도와 타당도를 지니는 것으로 나타났다.

조직몰입은 12개 항목으로 2개의 요인으로 추출되었으며 선행연구와 변수들의 공통적 내용을 바탕으로 규범·지속적 몰입, 정서적 몰입으로 명명하였다. 각 요인들의 요인적재량이 일반적인 기준인 0.4 이상을 상회하지 못하는 항목 1개(내가 호텔을 떠나지 않는 이유는 다른 곳에서 새로운 적응에 대한 희생을 원치 않기 때문이다)를 삭제하였다. 신뢰도를 분석한 결과 규범·지속적 몰입은 Cronbach's α 값이 0.85, 친사회적 침묵은 Cronbach's α 값이 0.80으로 11개 변수 모두 요인구성에는 문제가 되지 않는 것으로 평가할 수 있으며 조직몰입 항목 구성은 연구에 대한 신뢰도와 타당도를 지니는 것으로 나타났다.

개인특성은 20개 항목으로 최종요인은 5개가 추출되었으며 선행연구와 변수들의 공통적 내용을 바탕으로 친화성, 개방성, 신경증, 성실성, 외향성으로 명명하였다. 각 요인의 요인적재량(factor loading)이 일반적 기준인 0.4 이상을 상회하였으며, 신뢰도를 분석한 결과 친화성은 Cronbach's α 값이 0.85, 개방성은 0.81, 신경증은 0.82, 성실성은 0.81, 외향성은 0.76으로 20개 변수 모두 요인구성에는 문제가 되지 않는 것으로 평가할 수 있으며 개인특성 항목 구성은 연구에 대한 신뢰도와 타당도를 지니는 것으로 나타났다.

3. 조직 침묵과 조직 몰입과의 관계

가설1은 조리사의 조직침묵이 조직몰입에 미치는 영향력을 알아보고자 하는 것이다. 요인분석을 통하여 추출된 각 요인들의 회귀분석결과 조직침묵이 조직몰입의 규범·지속적 몰입 요인에 대한 수정 R^2 은 0.080으로 나타나 8.0%의 설명력을 보이고 있으며, 체념·방어적 침묵이 회귀계수 -0.262 , $\beta -0.334$, t 값 -4.136 , 유의수준 0.01로 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 친사회적 침묵은 유의수준을 확보하지 못해 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나 기각되었다.

조직침묵이 조직몰입의 정서적 몰입 요인에 대한 수정 R^2 은 0.029로 나타나 2.9%의 설명력을 보이고 있으며, 체념·방어적 침묵이 회귀계수 -0.767 , $\beta -0.256$, t 값 -3.090 , 유의수준 0.01로 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 친사회적 침묵은 유의수준을 확보하지 못해 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나 기각되었다.

결과적으로 조직침묵의 체념·방어적 침묵이 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 조리사의 체념과 자기 방어적인 침묵이 증가할수록 조직몰입이 감소하는 것을 알 수 있는 결과이다.

4. 조직침묵과 조직몰입과의 관계에서 개인특성의 조절효과

가설 2는 조리사의 조직침묵이 조직몰입에 미치는 영향관계에서 개인특성의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 조절회귀분석을 검증하였다. 조직침묵이 조직몰입의 규범·지속적 몰입에 미치는 영향에 있어 개인특성의 조절효과검증은 성실성과 외향성의 2개 요인만이 유의한 조절효과를 나타내고 있는 것으로 나타났다. 개인특성(성실성)의 조절효과에 대한 검증 결과는 3단계에서 조직침묵과 개인특성의 성실성의 상호작용(체념·방어적침묵 $\times$ 성실성, 친사회적침묵 $\times$ 성실성)을 투입하여 설명력은 26.2%(수정 $R^2=.262$)로 2단계에 비해 0.9% 증가하였고, F 증가분은 2.800 증가하였다($p<0.01$). 개인특성(외향성)의 조절효과에 대한 검증 결과는 3단계에서 조직침묵과 개인특성의 외향성의 상호작용(체념·방어적침

목×외향성, 친사회적침묵×외향성)을 투입하여 설명력은 20.0%(수정 $R^2=.200$)로 2단계에 비해 2.5% 증가하였고, F 증가분은 5.790 증가하였다($p<0.01$).

조직침묵이 조직몰입의 정서적 몰입에 미치는 영향에 있어 개인특성의 조절효과검증은 외향성 요인만이 유의한 조절효과를 나타내고 있는 것으로 나타났다. 개인특성(외향성)의 조절효과에 대한 검증 결과는 3단계에서 조직침묵과 개인특성의 외향성의 상호작용(체념·방어적침묵×외향성, 사회적침묵×외향성)을 투입하여 설명력은 9.9%(수정 $R^2=.099$)로 2단계에 비해 1.9% 증가하였고, F 증가분은 4.153 증가하였다($p<0.01$).

결과적으로 조리사의 체념·방어적 침묵이 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 관계에서 개인특성의 성실성과 외향성 요인 만이 유의한 조절효과를 나타내어 체념적이고 자기 방어적인 침묵이 증가할수록 조직몰입이 감소하는 영향관계에서 개인성격이 성실하고 외향적인 조리사가 더욱 큰 효과를 나타내는 결과이다.



제 5 장 결론

제 1 절 연구 결과의 의미

본 연구는 서비스산업의 대표적인 호텔기업에서 인적자원의 중요성을 인식하고 부가가치를 창출하는 중요한 전략적 요소로 인식하였다. 또한 인적자원의 효율적 관리를 위하여 조직 구성원들의 개인 성격특성과 조직성과의 측면에서 조직 구성원의 조직몰입을 파악하는데 있어 조직내의 의사소통과 커뮤니케이션 측면에서 원활하지 못한 침묵을 중심으로 영향관계를 분석하고자 하였다. 오늘날의 무한 경쟁시대에서 호텔기업은 우수한 인적자원의 확보와 조직 구성원간의 원활한 소통으로 업무 협조가 이루어져 양질의 서비스가 생산될 것이고 호텔 기업의 경영 성과의 성패가 좌우될 것이다.

특히 호텔기업에는 다양한 부서들이 있으며 그중에서도 특별하고 전문적인 환경에서 근무하는 조리사를 대상으로 하였으며, 조리부서의 팀워크는 다른 부서에 비해 특별하다고 할 수 있다. 이러한 주방에서 근무하는 조리사의 성과로 인해 호텔 핵심 서비스의 성패가 좌우된다고 할 수 있으므로 조리사는 양질의 식음료 서비스를 제공하고 호텔 수익성에 크게 기여하는 중요한 자원이다. 또한 조리사는 전문성이 높은 직업적 특성으로 인해 자신의 직업관과 가치관에 기반하여 호텔기업에 더욱 더 몰입할 가능성이 크거나 조직문화와 구성원 간에 상당한 갈등이 존재할 가능성이 있다. 이로 인해 조리사간의 침묵은 부정적인 결과로 낮은 몰입도로 나타날 수 있는 것이다.

주방 조직 내의 침묵은 조리사들을 단절시켜 개별 작업으로 서비스 완성이 불가능한 호텔 식음료상품의 품질을 저하시킬 것이다. 이에 주방조직내의 조리사들의 침묵이 조직몰입에 미치는 영향과 이러한 영향관계에서 개인성격의 특성이 어떠한 조절효과를 나타내는가를 분석하였다.

연구의 분석결과에 따르면 조리사의 침묵은 조직내에서의 체념과 자신을 방어하는 부정적인 침묵의 요인인 체념·방어적 침묵과 선의의 결과를 위한 긍정적 침묵의 요인인 친사회적 침묵의 요인으로 측정되었으며 체념·방

어적 침묵이 증가할수록 조직몰입을 저하시키는 결과를 나타내었다. 반면 친사회적 침묵은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

따라서 조리사들의 조직몰입도를 높이고 생산성 향상을 통한 경영성과를 극대화하기 위하여 주방 조직내의 조리사간의 원활한 의사소통 방안을 강구하여야 할 것이다. 체념·방어적 침묵은 동료와 상사로부터의 부정적인 피드백과 자신의 입장이 난처해질 것을 우려하여 고의로 자신의 의견을 말하지 않거나 협조하지 않는 것이다. 또한 결과가 나쁘거나 그 후의 자신의 입지가 걱정되어 조직 간의 협조에 부정적으로 임하게 되는 조직행동이다. 따라서 경영자에게 좋은 의견이나 정보가 있어도 그 결과가 두려워 소극적으로 행동하게 되는 침묵의 부정적인 결과를 인식시키고자 한다.

제 2 절 연구 결과의 요약

본 연구의 결과를 도출하기 위하여 관련 선행연구의 이론적 고찰 및 연구 결과를 기초로 하여 조리사의 조직침묵, 조직몰입 및 개인특성간의 영향관계를 가설로 설정하였고 이를 분석하였다.

첫째, 조직침묵의 체념·방어적 침묵이 조직몰입의 규범·지속적 몰입 및 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 체념·방어적 침묵이 증가할수록 조직몰입도는 낮아지는 결과이다. 한편 친사회적 침묵은 조직몰입에 미치는 영향 분석에서 유의수준을 확보하지 못하여 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 조직침묵이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 개인특성이 미치는 조절효과 검증에서 개인특성의 성실성과 외향성이 조직몰입의 규범·지속적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 조리사의 개인 성격이 성실하며 외향적인 조리사가 침묵으로 인해 더욱더 조직몰입이 낮아지는 것으로 검증되었다. 조리사의 정서적 몰입에는 외향적인 개인성격이 유의한 것으로 나타나 조직몰입도를 저하시키는 것으로 요약할 수 있다.

이상과 같이 호텔 조리사의 조직침묵 요인 중 부정적인 침묵의 요인인 체

념·방어적 침묵은 조직몰입을 저하시키고 조리사의 개인 성격 중 성실하고 외향적인 성격이 조직몰입을 더욱 저하시키는 것으로 나타났다.

제 3 절 연구 결과의 시사점

본 연구는 도출된 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 학문적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

조리사의 침묵이 증가할수록 조직몰입은 떨어지는 것으로 나타나 호텔기업의 경영성과가 저하되는 결과이므로 조직몰입을 높이기 위해서는 침묵을 형성하는 요인 제거가 필요하다.

호텔조리사들이 침묵하지 않고 조직 내에서 개방적이며 자율적인 활동으로 근무할 수 있는 회사 내 근무환경 조성과 회사의 경영전략 공유와 방안을 제시하여야 한다. 조리사들의 멘토 제도 도입으로 서로 협력하는 근무환경을 조성하고 또한 한 부서 내에 장기간 근무하면 침묵을 할 수 있을 가능성이 더욱 커지므로 일정기간 순환근무로 새로운 환경에 대한 신선함과 긴장감이 필요하며 익명으로 제보하는 제안함이나 건의함을 적극 활용하여 참여를 유도 하는 것이 조직 몰입도를 높이는 것이다.

제 4 절 연구의 한계점

본 연구는 호텔 주방조직의 조리사의 침묵이 조직몰입에 미치는 영향과 개인의 성격 특성에 따른 조절효과를 검증하였다. 이러한 연구목적을 수행하기 위하여 기존의 국내·외 문헌들을 바탕으로 본 연구의 모형에 포함된 개념들을 추출한 후 설문항목을 구성하여 서울지역 특1급 호텔 8곳을 연구범위로 설정하였다. 표본대상은 이곳에 근무하는 조리사를 대상으로 320부의 설문지를 배포하여 313개의 유효표본을 수집하여 연구결과와 시사점을 제안하였으나 몇 가지 한계점을 가지고 있으므로 향후 이러한 한계점을 보완한 후속연구가 지속되기를 제안하고자 한다.

첫째, 본 연구에서의 조사대상은 서울 지역의 8개 특급호텔을 대상으로만 연구가 진행 되었다. 따라서 전체 호텔 주방에 적용하는 데는 한계가 있으며 향후에는 연구 표본을 확대하여야 할 한계점을 제안하고자 한다. 향후에는 좀 더 폭넓게 표본을 선정, 조사하여 연구 결과의 일반화 가능성을 높여야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 실증 연구를 통한 설문조사에 있어서 응답자가 근무시간 전인 시간대와 쉬는 시간, 퇴근 시간 전후가 될 수 있었기에 솔직한 응답이 이루어지지 않았을 가능성이 있다. 또한 1회에 의한 설문조사 방법에 의존함으로써 횡단적 조사에 의한 문제점을 완전히 극복하지 못했다는 한계점이 있다. 앞으로의 후속 연구에서는 객관적으로 연구자가 대상을 선정하여 개별 면담, 관찰, 사례 연구 등의 다양한 방법을 통해 연구결과의 정확성을 높일 수 있도록 해야 할 것이다.

따라서 향후 연구에서는 호텔조리사의 개인특성에 따른 조직침묵이 조직몰입에 영향을 미치는 실증적 연구가 좀 더 세분화 하여 인적관리에 많은 연구가 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 국 내 문 헌

- 강상묵·신정하. (2010). 호텔기업 종사원 참여경영과 조직몰입의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과, 『한국콘텐츠학회논문지』, 10(10), 408~417.
- 강영옥. (2007). 호텔기업의 전략적 인적자원관리와 조직성과간의 관계. 『관광연구저널』, 21(1), 339~357.
- 김용문. (2011). 주방관리론. 광문각.
- 김동섭·양신철·김충호·박명호·허정. (2010). 현대서양조리실무론. 백산, p.28.
- 김기영. (2011). 주방관리 실무론. 백산출판사, 21.
- 김대원·박철민. (2004). 지방공무원의 직무스트레스와 조직몰입도 영향변인의 경로분석. 『한국지방자치학회보』, 15(4), 49~70.
- 권봉안. (2005). 리더십 유형, 조직특성 지각 및 직무특성과 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도 간에 관한 연구. 경기대학교 박사학위논문.
- 곽영신. (2006). 아동의 모래놀이치료 연구~개인적 특성에 따라 놀이 표현 및 태도 차이 분석. 원광대학교 석사학위논문.
- 고기철. (2005). 호텔주방 장비숙성과 배치관리가 조리사의 직무성과에 미치는 영향, 영산대학교 대학원 석사학위논문.
- 고경숙. (2008). 미용종사자들의 직무스트레스와 이직의도에 관한 연구. 대구한의대학교 대학원 박사학위논문.
- 고대유. (2014). 조직문화 인식이 조직침묵에 미치는 영향. 경희대학교 박사학위 논문.
- 고현철. (2003). 연구개발 조직구성원의 이중 몰입에 관한 연구: 조직몰입과 경력몰입을 중심으로, 연세대학교 박사학위논문.
- 김기영·염진철. (2003). 임파워먼트가 호텔주방조직 구성원의 직무만족과 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국조리학회지』, 9(4), 136~151.
- 김경식. (2011). 소방공무원의 직무스트레스 요인이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향분석. 순천대학교 박사학위논문.

- 김동섭 · 양신철 · 김충호 · 박명호 · 허정. (2010). 현대서양조리실무론. 서울 백 산출판사. p.28.
- 김대원·박철민. (2003). 조직수준별 직무특성이 공직몰입에 미치는 차별적 영향력 분석, 『한국정책학회지』 , 12(3),171~200.
- 김미란. (2007). 간호사의 조직몰입과 경력몰입이 이직의도에 미치는 영향, 『간호행정학회지』 , 13(3), 335~344.
- 김선호. (2006). 관광호텔 종사원의 이직, 개선방안에 관한 연구: 중소규모 호텔 중심으로. 경기대학교 석사학위논문.
- 김용문. (2011). 주방관리론, 광문각, p.41.
- 김원규. (2012), 병원조직 구성원간의 침묵 현상이 이직의도에 미치는 영향 : 자기 효능감의 조절효과를 중심으로. 경성대학교 석사학위논문.
- 권기완. (2014). 호텔주방의 지식경영활동이 조직성파에 미치는 영향. 한성대학교 석사학위논문.
- 김종수. (2006). 의사소통적 행위로서 침묵의 구조적 유형과 전략, 『한국독어독문학회』 , 99,352~370.
- 김진만·전병준. (2011). 조직 및 개인 수준에서 조직몰입과 성과의 관계, 한국인 사관리연구』 , 6(1),45~73.
- 권영훈·김종열. (2010). CSR활동이 기업이미지에 미치는 영향에 대한 CEO와 직원간 차이연구. 『한국비즈니스 리뷰』 , 3(2), 35~43.
- 남모드레. (2012). 개인의 성격 특성이 조직몰입과 조직구성원행동에 미치는 영향. 세종대학교 석사학위 논문.
- 문숙자. (2010). 간호사의 이직의도에 관한 구조모형. 경희대학교 박사학위논문.
- 민병준. (2004). 호텔조직의 팀임파워먼트가 비재무적 직무성파에 미치는 영향에 관한 연구, 『호텔관광연구』 , 14,115~133.
- 박내희. (1997). 조직행동론 , 서울: 박영사. 105~106.
- 박용덕. (2006). 개인특성과 조직특성에 따른 조직 갈등이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 충남대학교 석사학위논문.
- 박성완. (2004). 간호사의 조직몰입에 영향을 미치는 주요요인. 경희대학교

- 석사학위논문.
- 박종화. (2004). 고용형태가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 성균관대학교 석사학위논문.
- 박상섭·박재성·박대성. (2009). 병원 내 응급구조사의 직무만족도가 조직몰입에 미치는 영향, 『한국응급구조학회논문지』, 13(2), 99~108.
- 배병룡. (2001). 직무 관련 행태와 공무원의 조직몰입. 『한국지방자치학회보』, 13(3), 121~135.
- 박종철. (2013). 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상이 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향. 『한국관광연구학회』, 27(2), 235~255.
- 박현주. (2011). 유아교사의 성격유형과 배경변인에 따른 조직몰입 수준비교. 건국대학교 석사학위논문.
- 배성현·최은희. (2007). 정서적 성향 및 상사부하 교환관계가 직무긴장, 조직시민행동에 미치는 영향. 『대한비즈니스리뷰』, 20(3), 1289~1324.
- 신규희·이종학·이수범. (2012). 호텔·외식업체 종사원의 조직침묵이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 조직냉소주의의 매개효과 검증. 『호텔경영학연구』, 21(4), 133~152.
- 서병선. (2006). 직무 스트레스와 직무만족, 조직몰입 및 소진과의 관계. 고려대학교 석사학위논문.
- 서위. (2012). 중국경찰공무원의 직무스트레스가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 건국대학교 석사학위논문.
- 신규희. (2013). 상사의 공정성이 종사원의 침묵 행위와 정서·경력몰입에 미치는 영향, 호텔 F&B 조직을 중심으로. 경희대학교 박사학위논문.
- 신형섭·강종천(2007). 호텔관리자 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 16(5), 35~61.
- 손은정. (2011). 간호사의 역할갈등이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향. 경희대학교 석사학위논문.
- 송경옥. (2006). 임상간호사의 경력관리와 조직몰입, 직무몰입과의 관계. 충남대학교 석사학위논문.
- 송영주. (2008). 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 서울산

- 업대학교대학원 석사학위논문.
- 양재근. (2006), 생활체육 조직 구성원의 개인의 성격 특성이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향. 『한국체육학회』, 15(1), 13~26.
- 염진철·염영호·김상태·허정·이준열·손선익. (2010). 전문조리용어해설. 서울 : 백산출판사, p.58.
- 우성근. (1996). 관광호텔 주방관리의 효율적인 운영방안에 관한 연구. 경기대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 윤수선. (2010). 호텔 조리종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 관한 연구. 한성대학교 석사학위논문.
- 임봉순. (2000). 연봉제가 조직몰입에 미치는 영향. 충북대학교 석사학위논문,
- 이승현·김승건·최재녕. (2004). 조직특성과 개인성격이 조직몰입에 미치는 영향. 『한국행정논집』, 16(4), 735~757.
- 원숙연·전소연. (2010). 동기의 다차원적 구조와 조직몰입: 성차를 중심으로 한 시론적 접근. 『행정연구』, 48(2), 217~248.
- 이정훈. (2012). 경찰공무원의 역할과 업무환경이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 조직공정성의 매개효과. 『한국경찰학회보』, 32, 3~32.
- 이수희·김맹선. (2012). 호텔 종사원의 직무가치가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향: 서울시내 특1급 호텔을 중심으로. 『관광레저연구』, 24(3), 381~399.
- 이경근·김종재. (2001). 조직시민행동과 인상관리행동 : 상이한 동기와 조직몰입의 효과. 『대한경영학회』, 27, 189~217.
- 이난희. (2012). 간호사의 조직 커뮤니케이션이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 한국교통대학교 석사학위논문.
- 이선주(2005). 사병의 개인적 특성과 지휘관의 리더십이 사병의 군생활 스트레스와 적응에 미치는 영향. 경남대학교 석사학위논문
- 이승현·김승건·최재녕. (2004). 조직특성과 개인성격이 조직몰입에 미치는 영향. 『한국행정논집』, 16(4), 735~757.
- 이동희·김강식·성승욱. (2007). 항공사 객실승무원의 공정성이 조직몰입 및

- 이직의도에 미치는 영향. 학술연구 발표논문집, 『한국항공경영학회 추계학술발표대회』 ,
- 이상임. (2006). 직무특성, 개인특성 및 리더십유형의 상호작용이 조직몰입에 미치는 영향. 상지대학교 박사학위논문.
- 이소영. (2007). 간호사가 인지한 상사의 리더십과 상사신뢰 및 조직몰입과의 관계. 『간호행정학회지』 , 13(2), 208~218.
- 이순구. (2011). 호텔조직 구성원들의 직무 특성에 따른 감정 부조화가 이직 의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광레저연구』 , 23(6), 157~174.
- 이승현 · 김승건 · 최재녕(2004). 조직특성과 개인성격이 조직몰입에 미치는 영향. 『한국행정논집』 , 16(4), 735~757.
- 이아람. (2011). 조직침묵에 영향을 미치는 조절변수에 대한 연구. 성균관대학교 석사학위논문.
- 이용기·이두진·정규엽. (2006). 개인-환경 적합이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 특1급 호텔 레스토랑을 중심으로. 『관광학연구』 , 30(5), 277~297.
- 이은주. (2006). 서번트리더십이 병원종사자 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 카톨릭대학교 석사학위논문.
- 이종하. (2003). 호텔주방 시설관리가 업무성과에 미치는 영향에 관한연구. 계명대학교 석사학위논문.
- 이현정. (2009). 직무불안이 조직몰입에 미치는 영향 : 조직 내 신뢰의 매개효과를 중심으로. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 원숙연·전소연. (2010). 동기의 다차원적 구조와 조직몰입. 『행정논집』 , 48(2), 217~248.
- 이형룡·이상화·김점남. (2004). 호텔 식음료 직원의 개인의 성격 특성이 상사, 부하간 교환관계, 부하직원의 갈등지각 및 커뮤니케이션의 개방성에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』 , 13(1), 61~78.
- 장현아·최애경. (2007). 상사~비서 교환관계(LMX)의 질이 직무태도에 미치는 영향. 『비서학논총』 , 16(2), 49~71.
- 정갑두. (2011). 개인성격과 조직문화의 적합이 조직효과성에 미치는 영향.

- 『한국행정 논집』, 22(2), 509~543.
- 정용철. (2006). 국립대 근로자의 고용형태에 따른 직무만족도 및 조직몰입도 연구. 고려대학교 석사학위논문.
- 정봉명·박현지. (2010). 호텔기업의 조직문화, 조직몰입, 이직의도간의 관계 연구. 『관광레저연구』, 22(6), 289~304.
- 정우윤. (2013). 호텔종사자의 호텔 기업의 사회적 책임활동 참여가 조직몰입, 자사 내부평판, 직무만족에 미치는 영향. 세종대학교 석사학위논문.
- 정진경. (2009). 조직구성원 이직의도 유형에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 서울시립대학교 석사학위논문.
- 정봉영. (2011). 호텔기업의 리더십 조직문화, 몰입, 이직의도간의 관계분석. 동명대학교 석사학위논문.
- 정현선·하현경·박동건. (2010). 조직침묵이 이직의도에 미치는 영향: 조직 냉소주의를 통한 자기효능감의 매개된 조절효과. 『한국심리학회지』, 23(1), 90~91.
- 정현선. (2012). 종업원 침묵: 발언과 침묵 행동의 변별성 검증 및 방어적, 체념적 침묵 행동의 전염. 고려대학교 박사학위논문.
- 정현성. (2013). 침묵과 발언 행동의 변별성: 측정 모형 비교 및 침묵 행동의 증분 설명력. 『한국심리학회지』 : 문화 및 사회문제, 19(1), 7~8
- 조아름. (2013). 침묵동기에 대한 고찰: 종업원 침묵행동과 상사지원인식, 절차공정 성인식 및 친교육구의 관계에서 침묵동기의 매개효과. 광운대학교 석사학위논문.
- 조안나. (2013). 대학행정직원의 직무스트레스와 이직의도 간 상관관계 분석. 중앙대학교 교육대학원, 석사학위 논문.
- 주명관. (2010). 사회복지사의 조직공정성인식 및 일가치감과 조직몰입의 관계에 관한 연구 : 조직신뢰와 조직냉소주의의 매개효과 검증. 연세대학교 박사학위논문.
- 천순덕. (2005). 직무스트레스 요인이 상사~부하 교환관계와 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국마케팅과학회 학술대회 발표 논문집』, 673~696.

- 최윤정. (2011). 개인적 특성이 직무스트레스와 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 서경대학교 석사학위논문.
- 채서일. (2002). 사회과학 조사방법론, 학현사, pp.198~202.
- 하헌경. (2008). 조직침묵이 이직의도에 미치는 영향: 조직냉소주의 매개 효과를 중심으로. 고려대학교 석사학위논문.
- 황규선. (2010). 조리사의 개인~환경 적합성이 직업몰입, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향. 동국대학교 박사학위 논문
- 황춘기·나영아·김덕한·김현덕·안홍·양신철·이재진·정수식·정진우·하대중. (2010). 주방관리론, 파주(경기도) : 지구문화사, p.29,
- 하헌국. (2002). 호텔기업에서 가치에 의거한 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광레저연구』, 13(2), 25~44.

2. 국외문헌

- Angel, H. I. & Perry., J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative science quaterly*, pp.1~14.
- Allport, G. W., & Odbert, H. S.(1936). Trait names: A psychological study, *Psychological Monographs*, 47 (1, Whole No. 211).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252~276.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance : A Meta Analysis, *Personnel Psychology*, 44, 1~26.
- Bluedorn, A. C. (1982). The Theories of Turnover: Causes, Effects and Mean Research in the Sociology of Organizations, JAI Press, pp.75~128.

- Brown, S. P., Zablah, A. R., & Bellenger, D. N. (2008). The Role of Mentoring Inpromoting Organizational commitment among Blackmanagers: An Evaluation of the Indirect Effects of Racial Similarity and Shared Racial Perspectives, *Journal of Business Research*, 61, 732~738.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives : investigation of dimensionality and development of measures, *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671~697.
- Cattell, R. B. (1946). The description and measurement of personality, Yonkers, NY: World Book.
- Cameron, D. (2001). Chefs and occupational culture in hotel chain : a grid-group analysis, *Tourism and Hospitality Research*, 3(2), 103~114.
- O' Reilly, C., & Hatman, J. (1990). Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification and internalization of Prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492~499.
- Cook, J., & Wall, T. (2001). New work attitude measures of trust, organizational commitment and Personal Need non~fulfillment, *Journal of Occupational psychology*, 20(3), 32~45.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four Ways Five Factors are Basic, *Personality Individual Differences*, 13(6), 653~665.
- Chen, Z. X., & Fransisco, A. M. (2003). The Relationship Between the Three components of Commitment and Employee Performance in china, *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490~510.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44, 329~344.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure : Emergence of the fie-factor

- model, *Annual Review of Psychology*, 41, 417~440.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big Five factor structure, *Psychological Assessment*, 4, 26.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A. & Elron, E. (1994). Expatriate Manager Sand the Psychological Contract, *Journal of Applied Psychology*, 79, 617~626.
- Katz, D., & Kanh, R. L. (1978). The social psychology of organizations, (2nd ed.), New York : John Wiley & Sons,
- Becker, H. S. (1970). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 40~53.
- Becker, T. E., Randall, D. W., & Riegel, C. D. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action : A comparative evaluation, *Journal of Management*, 21(4), 617~638.
- Knoll, M., & Van, D. R. (2013). Do I hear the whistle, A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates, *Journal of business ethics*, 113(2), 349~362.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T.(2003). The Dual Commitments of contingent Workers: An Examination of Contingents' Commitment to the Agency and the Organization, *Journal of organizational behavior*, 24, 609~626.
- John, O. P. (1990). The "Big Five" factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires, In L. Pervin (Eds.), *Handbook of personality : theory and research* 2, New York: Guilofrd, 66~100.
- Jones, C. B. (2008). Revisiting Nurse Turnover Costs: Adjusting for Inflation, *The Journal of nursing administration*, 38(1), 11~18.
- Magoshi, E., & Chang, E. (2008). Diversity Management and the Effects on Employees's Organizational commitment : Evidence from Japan and Korea,

- Journal of World Business*, 1~10.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five~factor model of personality across instruments and observers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81~90.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Testing the side~bet theory of organizational commitment : some methodological consideration, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372~378.
- Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover : Cause, Consequences and Control, Reading, MA : Addison~Wesley, pp.10~11.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee~Organization Linkages : The psychology of commitment, absenteeism and turnover, Academic Press, New York.
- Mowday, R. T., Steers, R., M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224~247.
- Mowday, R. T. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of vocational behavior*, 14, 224~247.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 2, 706~725.
- Mojtaba, Nik Aeen, Reihaneh Zarei, Hasan Zarei Matin. (2014). Do the Organizational Rumors Emphasize the Influence of Organizational Silence over Organizational Commitment?, *Journal of Social Issues & Humanities*, 2(1), 88~93.
- Milliken, F. J., Morrison, E., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of management studies*, 40(6), 1453~1476.
- Norman, W. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes

- : Replicated factor structure in peer nomination personality ratings, *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 66, 574~583.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice, In G. R. Ferris(Ed). *Research in personnel and human resources management*, 20, 331~369.
- Parker, W. D., & Stumpf, H. (1998). A validation of the Five~Factor Model of Personality in Academically Talented Youth across Observers and Instruments, *Personality and Individual Difference* ,25, 1005~1025
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, Job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of applied psychology*, 59, 603~609.
- Price, J. L., & Mueller, C. W.(1986). Handbook of organizational measurement, New York : Pitment Publishing Co.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T.(1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48~59.
- Robinson, R. N. S., & Beesley, L. G. (2009). Linkages between creativity and intention to quit: an occupational study of chefs, *Tourism Management*, 30, 1~12.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force, *Academy of management review*, 6(4), 589~599.
- Tubes, E. C., & Christal, R. E. (1961). Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings (ASD~TR~61~97), Lackland Air Force Base, TX: Aeronautical Systems Division, Personnel Laboratory.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of

- organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441~458.
- Van, D. L., Graham, J. W., & Dienesch, R. W. (1994). OCB : Construct Redefinition, Measurement and Validation, *Academy of management Journal*, 37(4), 765~802.
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support and employee silence: A cross~level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783~802.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management studies*, 40(6), 1359~1392.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader~member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82~111.
- ZHAO JIA. (2012). 상사의 비인격적 감독과 부하의 조직침묵간의 관계에 대한 연구, 세종대학교 석사학위논문.
- Arrow, K. J. (1972). Gifts and exchanges. *Philosophy and Public Affairs*, 1(4): 343~62.
- Azariadis, C. & Drazen, A. (1990). Threshold externalities in economic development. *The Quarterly Journal of Economics*, 105(2): 501~26.
- Barker, D., & Cameron, C. (2000). Spirit of capitalism: Religious doctrine of values and economic attitude constructs. *Political Behavior*, 22(1): 1~27.
- Florida, R. (2005). *Cities and the creativeclass*. Oxford, Oxfordshire: Routledge.

설문지

--	--	--

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 참여하여 주신데 대해 진심으로 감사드립니다. 본 설문지는 『호텔 조리사간의 침묵과 개인특성이 조직몰입에 미치는 영향』에 대한 설문입니다. 귀하께서 응답해주신 내용은 학술연구를 위한 통계자료로 사용되며, 학술적 연구 외에는 일체의 다른 목적으로 사용되지 않을 것입니다. 특히 개인 신상관련사항 등 수집된 자료가 개별적으로 공개되는 일은 절대 없으며, 귀하께서 근무하시면서 느끼는 바를 솔직하게 한 문항도 빠짐없이 응답해주시면 연구에 많은 도움이 되겠습니다. 설문의 내용 중에 궁금한 점이나 좋은 조언이 있으시면 아래의 연락처로 연락을 주시기 바랍니다.

귀하의 도움에 진심으로 감사드립니다.

지도교수 : 경영학 박사 우 성 근

연구자 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과 외식경영전공 정 영 복

연 락 처 : 010-3690-5329 ybjjeong5329@naver.com

I. 다음은 호텔주방 근무시 침묵하게 되는 상황에서 귀하의 의견을 묻는 질문으로 해당되는 번호에 체크(✓)하여 주십시오.

번호	주방 구성원간의 침묵	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
체 념 적 침 묵	1. 상사가 어떻게 반응할지 걱정되어 아이디어가 있어도 제안하지 않을 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 우리 호텔은 반대 의견에 비판적으로 반응하는 분위기이다.	①	②	③	④	⑤
	3. 내 입장이 난처해질 것이 걱정되어 상사에게 보고를 일부러 하지 않을 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
	4. 상사로부터 어떤 피드백을 받게 될지 두려워서 적절하다고 판단되는 정보들을 말하지 않을 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 조직 구성원과 의견이 일치하지 않을 경우 나의 의견을 제시하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

방어적 침묵	6	말을 해도 소용이 없다고 생각하기 때문에 말하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
	7	좋은 아이디어가 있어도 소극적인 태도로 표현하지 않을 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
	8	나는 개인적인 이익을 얻기 위해 말하지 않을 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
	9	나는 결과가 나쁠 것이 염려되어 내 생각을 다른 사람에게 이야기 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
	10	어떤 정보를 발설한 후의 결과가 두려워서 그 정보를 나만 알고 넘어갈 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
친사회적 침묵	11	나는 조직에 해가 될 것은 같은 정보는 누설하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
	12	내 지식으로 인한 이익을 동료나 상사에게 주고 싶지 않아 말하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
	13	나는 개인적인 이익을 얻기 위해 말하지 않을 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
	14	나의 이미지나 명성을 보호하기 위해 말하지 않을 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
	15	동료나 상사를 곤란에 빠뜨리는 것을 막기 위해 말하지 않을 때가 있다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하가 근무하는 호텔 조직에 대한 조직몰입 정도를 묻는 항목입니다.

가장 적합하다고 생각되시는 번호에 체크(✓)하여 주십시오.

조직몰입		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다	
정서적	1	나는 나의 남은 직장생활을 우리 호텔에서 보내고 싶다.	①	②	③	④	⑤
	2	나는 다른 사람들과 우리 호텔에 대해 이야기하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
	3	나는 호텔의 문제가 나의 문제라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
	4	나는 우리 호텔에 애착을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
지속적	5	우리 호텔은 나에게 개인적으로 의미가 크다.	①	②	③	④	⑤
	6	지금 우리 호텔에 머무르는 것은 필요에 의해서이다.	①	②	③	④	⑤
	7	내가 호텔을 떠나지 않는 이유는 다른 곳에서 새로운 적응에 대한 희생을 원치 않기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
규범적	8	나는 우리 호텔에 대한 강한 소속감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
	9	나는 내가 맡은 업무수행에 자신감을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	10	나는 호텔에 근무하는 것을 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
	11	나는 어려운 일에 부딪혔을 때 그것을 해결하는 능력이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
	12	나는 우리 호텔의 미래를 걱정하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 귀하의 개인특성에 대한 질문으로 해당되는 번호에 체크(✓)하여 주십시오.

개인특성			전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
친화성	1	나는 사람들에게 말하기를 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
	2	나는 사교적인 편이다.	①	②	③	④	⑤
	3	나는 활동적인 사람이다.	①	②	③	④	⑤
	4	나는 다른 사람들을 잘 이끄는 편이다.	①	②	③	④	⑤
개방성	5	나는 사람들을 잘 믿는 편이다.	①	②	③	④	⑤
	6	나는 깊이 생각하고 신중하게 처신하려 노력한다.	①	②	③	④	⑤
	7	나는 다른 사람과 협력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
	8	나는 모든 사람에게 예의 바르게 행동한다.	①	②	③	④	⑤
성실성	9	나는 유능하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
	10	나는 설정된 목표를 달성하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
	11	나는 내 자신을 스스로 통제하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
	12	나는 책임감이 강한 편이다.	①	②	③	④	⑤
의향성	13	나는 늘 다양하고 새로운 것을 생각한다.	①	②	③	④	⑤
	14	나는 문화생활 및 여가를 즐긴다.	①	②	③	④	⑤
	15	나는 상상력이 풍부하다.	①	②	③	④	⑤
	16	나는 나와 다른 타인의 의견도 잘 받아들인다.	①	②	③	④	⑤
신경증	17	나는 긴장되고 안절부절 못하는 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤
	18	나는 작은 일에도 흥분을 잘한다.	①	②	③	④	⑤
	19	나는 열등감, 강박감을 느낄 때가 종종 있다.	①	②	③	④	⑤
	20	나는 당장의 충동을 잘 통제하지 못하고 뒤에 후회하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당되는 번호에 체크(✓)하여 주십시오.

- 귀하의 성별은? ①남 ②여
- 귀하의 연령은? ①20대 ②30대 ③40대 ④50대 이상
- 귀하의 교육수준은? ①고졸 ②전문대졸(재학) ③대학졸업(재학) ④대학원졸(재학)이상
- 귀하의 월 평균소득은 얼마입니까? ①100~200만원미만 ②200~300만원미만
③300~400만원미만 ④400~500만원미만 ⑤500만원 이상
- 귀하의 직급은 무엇입니까? ①사원 ②주임 ③계장 또는 대리 ④ 장급 이상
- 귀하의 근속년수는 얼마나 되었습니까?
①2년 이하 ②3~5년 ③6~9년 ④10~14년 ⑤15년 이상
- 귀하의 서양식조리 근무부서는 어디입니까?
①커피숍(Cafe) ②이태리주방 ③프렌치주방 ④메인 & 연회 주방
- 귀하의 고용형태는 어떻습니까? ① 정규직 ② 비정규직

♣ 끝까지 관심을 가져 주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다.

ABSTRACT

The Effects of the Hotel Employees' Silence and Individual Characteristics on the Organizational commitment

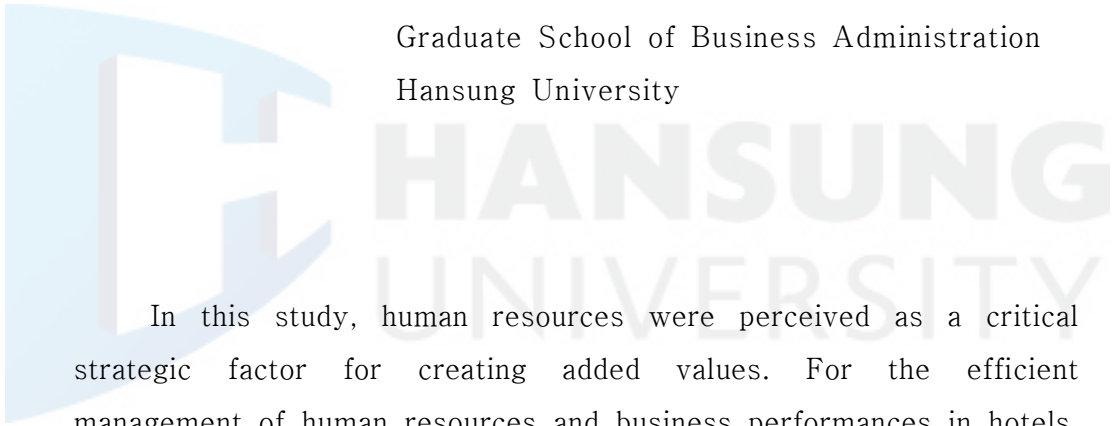
Jeong, Young-Bok

Major in Food Service Management

Dept. of Hotel, Tourism and Restaurant
Management

Graduate School of Business Administration

Hansung University



In this study, human resources were perceived as a critical strategic factor for creating added values. For the efficient management of human resources and business performances in hotels, in addition, influential relations were analyzed, focusing on employees' silence in figuring out their organizational commitment from the aspects of their personality and organizational performance. In particular, this study was conducted against cooks who play a key role in enhancing hotels' management performance by serving high-quality drinks and meals. Teamwork in the kitchen is very special, compared to other departments. Because employees are more concentrated on their duties, there is a possibility of conflict among them. Therefore, silence in the kitchen may diminish employees' organizational commitment. In this study, an empirical survey was

conducted against 320 cooks from eight (8) deluxe hotels in Seoul from October 25 thru November 14, 2014. For data processing, validity & reliability, multiple regression and moderated multiple regression analyses were conducted through frequency analysis and factor analysis, using SPSS18.0. The analysis results found that cooks' silence was divided into negative silence and positive silence. The former includes giving up everything in the organization and protection of themselves while the latter includes silence for a good faith. As either giving-up-everything or defensive silence increased, organizational commitment declined. On the contrary, pro-social silence had no effect on organizational commitment. In terms of the moderating effects of a cook's personality on organizational commitment, when a dutiful and outgoing cook kept silent, organizational commitment further decreased. Negative silence refers to not reporting negative feedback from peers or supervisors or not expressing their opinion in a fear of falling into an awkward position. In addition, being non-cooperative with the organization because bad results are expected is included in the negative silence. Under this kind of circumstance, employees are reluctant to express their thoughts even though they are really good. These negative aspects of silence should be reported to the management. To enhance cooks' organizational commitment and maximize management performances through the improvement of productivity, furthermore, there should be a plan for smooth communication among employees in the kitchen. The study results reveal that as cooks' silence increased, organizational commitment declined. In addition, the results further increased depending on employees' personality. However, this study was conducted against eight (8) deluxe hotels in Seoul only so that it is very limited to generalize the results. Because a questionnaire

survey was conducted only once within the limited period of time, in addition, this study was even able to conduct a cross-sectional survey. Therefore, there should be further studies on diverse topics based on the theory confirmed in this study.



【Key words】 Hotel Employees', Silence, Organizational commitment, Individual Characteristics