

호텔종사원의 보상과 훈련이 감정반응과 이직의도에 미치는 영향

: 서울지역 특1급 호텔을 중심으로

The Effects of Reward and Training of Hotel Employees on Emotional Responses and Turnover Intention : Focusing on the Super Deluxe Hotels in Seoul

구동우* · 손종익** · 김명중***

Koo, Dong-Woo · Son, Jong-Ik · Kim, Myeong-Jong

Abstract

This study examines the structural relationships among reward, training, emotional responses toward organization, team, and job, and turnover intention and examines how three kinds of emotional responses play mediating roles between reward and training, and turnover intention of hotel employees. For these purposes, the authors developed several hypotheses and collected data from 204 hotel employees. The data were analyzed using frequency, reliability, confirmatory factor analysis, and SEM(structural equation modeling) with SPSS/WIN 18.0 and AMOS 20.0. The result of the overall model analysis appeared as follows: $\chi^2=307.598$, $d.f=139(\chi^2/d.f=2.213)$, $p=0.000$, $GFI=0.862$, $AGFI=0.812$, $RMSEA=0.078$, $NFI=0.921$, $CFI=0.954$. Since the result of the overall model analysis demonstrated a good fit, we could further analyze our data. The findings can be summarized as follows:

First, reward had positive effects on positive emotion responses toward organization, team, and job. Second, training had significantly positive effects on positive emotion responses toward organization, team, and job. Third, positive emotion responses toward organization and team had a significantly negative effect on turnover intention. In light of the fact that a thorough understanding of the relationships among reward, training, positive emotion responses, and turnover intention is critical in improving the human resource management of a hotel. In addition, the model developed in this study can be utilized to assist hotel companies in retaining their employees over the long term and in maximizing the value of employees.

Key Words : Reward, Training, Emotion, Turnover Intention, Hotel

* 세종대학교 호텔관광경영학 박사 <gdw9@naver.com>

** 세종대학교 호텔관광경영학 박사수료 <terry3322@gmail.com>

*** 가톨릭관동대학교 경영정보학과 겸임교수(교신저자) <manova@hanmail.net>

I. 서 론

오늘날 산업은 현대산업의 발달과 경제발전으로 인해 전통적인 제조업 중심산업에서 서비스 중심산업으로 발전되고 있으며, 이러한 추세로 말미암아 서비스 기업 간의 경쟁이 심화되고 있다(Bozionelos, 2006). 설비 중심의 다른 산업과는 달리 호텔과 같은 서비스 산업 내의 기업들은 고객들에게 업무 종사자도 제품 및 서비스의 일부로 인식되며, 그렇기 때문에 서비스 종사자의 효율적인 관리를 통해서만이 호텔의 경쟁력을 확보할 수 있는 시기가 되었다(김기영·고미애, 2013). 호텔산업은 인적자원 의존도가 매우 높은 서비스 중심산업이기 때문에 호텔 구성원들은 호텔 물적 자원의 한 부분으로서 호텔의 성과를 좌우하는 중요한 요소로 인식되어왔다(Karatepe & Uludag, 2008). 이처럼 한정된 자원을 바탕으로 한 호텔종사원들의 효율적인 관리를 통하여 호텔조직이 어떠한 방법과 방향으로 경영을 해 나갈 수 있는지에 대한 방향이 제시될 수 있다(권정희·박영철, 2014).

최근 호텔기업들은 호텔종사원들을 대상으로 복리후생과 관련한 시스템 개발 및 보상제도의 시행, 호텔종사원들의 복지를 위한 시설확충 및 환경개선 등의 노력을 강화하고 있다(이재섭·김민수, 2011). 호텔종사원들에 의해 호텔의 성과가 좌우된다는 점에서 호텔종사원들의 긍정적인 태도 혹은 감정반응을 형성하고, 궁극적으로는 종사원의 성과를 증대시키기 위해서는 호텔을 위해 직무를 수행하는 종사원들에게 이에 따른 적절한 보상이 제공되어야 한다(이중호·안명숙, 2011; Chiang & Jang, 2008). 호텔경영층은 호텔종사원의 행동을 이해하고 호텔의 비전과 목표를 공유할 뿐만 아니라 고객들에게 만족스러운 서비스를 제공한 종사원들에게 적절한 보상을 함으로써(윤영일·조문식, 2012), 호텔에 대한 긍정적인 감정반응을 기대할 수 있을 것이다. 또한, 호텔기업으로부터 제공되는 봉급, 성과급 등과 같은 외재적이고 실제적인 보상을 받기 위한 외재

적인 업무동기부여는 호텔종사원 개인의 성과뿐만 아니라 장기적으로는 기업의 성과에 미치는 영향력까지 기대할 수 있기 때문에(Karatepe, 2013), 본 연구에서는 이러한 보상이 호텔종사원의 감정반응에 미치는 영향력을 검증하고자 한다.

한편, 전술한바와 같이 인적자원 의존도가 높은 호텔산업 분야에서 효율적인 인적자원관리의 필요성이 대두되면서, 호텔종사원을 대상으로 적절한 보상 외에도 이들의 직무수행 향상과 직무에 대한 동기를 부여해줄 수 있는 훈련의 중요성이 제시되어오고 있다(남중헌, 2014; 이애주·김순하, 2006). 호텔기업은 고객이 만족할만한 수준의 서비스를 제공할 수 있도록 호텔종사원들을 대상으로 해당 직무에 수반되는 서비스의 내용을 정확하게 훈련시켜야 하는데, 이를 위해서 호텔기업들의 훈련은 호텔종사원들의 직무에 대한 동기를 부여해줄 수 있는 초기단계에서부터 서비스 접점에서 고객을 응대하고, 고객이 호텔 문을 나서는 최종단계까지 이들의 서비스 능력향상을 위한 이론적 지식과 더불어 실무적인 기술의 내용 등이 주로 다루어지고 있다. 또한, 호텔기업은 우수한 인재들의 확보에서 끝내는 것이 아니라 이들의 유지를 통하여 경쟁력 강화와 지속적인 성장을 기대할 수 있고(Granrose & Baccili, 2006), 이러한 훈련을 통해 호텔종사원들의 입장에서 직무에 대한 만족과 긍정적인 태도가 형성되어 궁극적으로 호텔을 떠나려는 이직의도가 낮아질 수 있음이 여러 선행연구들을 통해서 제시되어왔다(Chiang, Back, & Canter, 2005; Choi & Dickson, 2009). 이러한 호텔기업들뿐만 아니라 다른 산업 내 기업들의 훈련이 종사원들 혹은 기업의 성과에 미치는 영향력을 검증한 선행연구들은 단순히 훈련만을 통해 종업원의 성과와 기업의 성과가 증대될 수 없다고 보고하고 있는데(Boselie, Brewster, & Paauwe, 2008; Preuss, 2003), 이들은 훈련과 성과 간의 관계에서 조직의 지원을 받은 종사원들의 감정적 반응 혹은 감정반응을 기반으로 형성된 태도와 같은 매개변수가 반영된 연구의 필요성을 제시하였

다. 또한, 호텔종사원을 대상으로 막대한 비용이 요구되는 교육훈련의 목적은 호텔종사원들의 성과 증대와 우수한 인재 유지이기 때문에 서비스 훈련이 호텔의 성과에 미치는 영향보다는 호텔종사원 측면에서 이들의 태도변화와 감정반응 등에 미치는 영향력에 대한 연구가 진행되어야 함이 여러 연구자들을 통해 제시되어왔다(Kuo, 2009; Peters & Buhalis, 2004). 또한, 호텔 산업을 대상으로 훈련의 영향력을 검증한 선행연구들은 훈련이 호텔의 성과 부분에 미치는 영향을 중심으로 연구를 진행해왔지만, 이러한 훈련에 대한 막대한 투자의 목적은 호텔의 인적자원관리에 있음에도 불구하고(김기영 · 고미애, 2013), 훈련이 호텔종사원의 감정반응에 미치는 영향력에 대한 연구는 전무한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 호텔의 훈련과 호텔종사원의 이직의도 간의 관계에서 이들의 감정반응을 매개변수로 제시하고자 한다.

한편, 환대산업을 대상으로 한 여러 선행연구들을 고찰해보면 호텔기업의 보상과 훈련과 같은 조직 지원의 결과요인으로 직무만족(Ducharme & Martin, 2000), 조직몰입(O'Driscoll & Randall, 1999), 그리고 업무성과(Riggle, Edmondson, & Hansen, 2009) 등이 제시되어왔지만 종사원의 감정반응을 매개변수로 이직의도를 종속변수로 하는 통합적인 모형을 검증한 연구는 전무한 실정이다. 또한, 종사원의 감정반응을 제시한 연구들의 경우 감정반응의 대상을 직무 환경을 제공하는 조직만을 대상으로 하였으나 이는 너무 포괄적인 개념으로 조직 내의 팀 동료와 실제 수행하는 직무에 대한 감정반응을 대상으로 한 연구의 필요성이 요구된다(Hennig-Thurau, Groth, Paul, & Gremler, 2006). 더욱이, 기업의 조직지원이론을 기반으로 한 선행연구들은 이들이 종사원의 행동적 성과에 미치는 영향력을 완전하게 이해하고 설명하는데 있어 매개변수로서 종사원의 태도적인 변수들보다 개인의 감정반응 등이 반영된 감정변수의 기능이 더욱 크게 작용할 것이라고 제시하고 있다(Avey, Wernsing, &

Luthans, 2008; Deery, Iverson, & Walsh, 2002). 결국 호텔종사원들의 이직의도를 낮추는 것은 종사원 개인의 태도에 의해서 결정되는 것이 아닌 호텔조직의 지원을 바탕으로 종사원의 긍정적인 감정반응이 형성되고, 이에 따라 이직의도가 낮아질 수 있기 때문에 호텔조직의 보상과 훈련이 이직의도에 간접적인 영향을 미치고 있음을 예상할 수 있다.

고용기회의 증대와 노동생활의 질이 높아짐에 따라 이직현상이 증대되면서 노동집약적인 호텔산업에서는 종사원들의 직무성과 향상이나 조직에 대한 충성도보다는 이직의 중요성을 강조하고 있다. 특히, 이직은 고용주에 의한 타의적인 행동이 아닌 조직구성원들의 자발적인 행동이기 때문에 유능한 인재의 이직의도를 줄일 수 있는 요인을 규명하는 연구의 필요성이 대두된다(김호석 · 김민성 · 구동우, 2013). 이에 호텔산업의 입장에서 이직이 발생하게 되면, 서비스가 수반되는 특성상 호텔종사원의 직무 및 서비스에 대한 훈련을 위하여 투입된 경비와 시간이 낭비된 결과가 발생된다. 뿐만 아니라 이직으로 인하여 발생된 공석을 처리하기 위하여 조직의 인적구성을 재편성하거나 새로운 종사원을 뽑아야 하는 추가적인 노력이 요구되기 때문에 호텔산업을 대상으로 종사원들의 이직의도와 관련한 연구의 필요성이 요구된다. 이러한 맥락에서 볼 때, 본 연구의 목적은 다음과 같다. 호텔종사원들의 보상, 훈련, 감정반응, 그리고 이직의도에 대한 이론적 고찰을 토대로 하여 호텔조직의 보상과 훈련이 호텔종사원의 조직에 대한 감정, 부서에 대한 감정, 직무에 대한 감정에 미치는 영향력과 이들이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 분석함으로써, 호텔조직구성원의 이직의도를 낮추는 선행요인으로서의 보상 및 훈련과 감정반응의 영향관계를 확인하고자 한다. 이러한 연구의 목적을 통하여 호텔종사원들의 이직의도를 낮출 수 있는 연구모형개발을 통한 이론적 시사점을 제시하고, 호텔직원의 인적자원관리에 필요한 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 보상

보상(reward)이란 고용관계에 기초하여 해당 조직을 위하여 조직구성원이 직무를 수행한 것에 상응하여 대가로 받는 모든 금품과 유형의 서비스 및 급부를 의미한다(이승계, 2013). 보상은 조직구성원이 직무수행의 대가로 조직으로부터 받게 되는 금전적 보상 및 만족도, 그리고 직무와 직접적인 관련이 없는 복리후생 등을 포괄적으로 의미하는 것으로 이러한 보상은 조직구성원들이 높은 성과를 낼 수 있도록 동기를 유발시켜주는 수단으로 제시되고 있어 그 중요성이 강조되고 있다. 보상은 크게 외재적 보상과 내재적 보상으로 나뉘는데, 외재적 보상은 임금이나 복리후생, 승진과 같은 보상이 포함되며, 내재적 보상은 직무수행자 자신이 직무수행을 통하여 얻게 되는 심리적 만족감을 나타내는 것으로 성취감, 도전감, 인정, 격려와 육성 같은 자아실현의 느낌을 받음으로서 얻어지는 비금전적인 보상이 포함되며(이석규 · 김경식, 2005), 노동의 대가로 조직으로부터 받게 되는 주관적, 심리적인 만족도를 의미하기도 한다(이지원, 2010). 가치창출과 동기부여의 원천인 보상은 근무태도가 작업행동에 영향을 미치고, 업무의 질과 고객서비스, 신기술 습득의 노력과 조직성과로 연결된다(Milkovich, Newman, & Gehart, 2011). 따라서 보상은 조직구성원들이 성과를 높일 수 있도록 동기를 유발시키는 수단으로 활용되고 있으며, 특히, 종사원의 행동을 촉진시킬 수 있는 최적의 수단으로 평가되고 있다.

보상은 근로자가 고용관계의 부분으로서 받는 모든 종류의 금전적인 보상과 복리후생 등을 포함하며, 근로자가 노동의 대가로 조직으로부터 받게 되는 만족도까지도 포함하는 의미이다(Belcher, 1982). 따라서 보상은 조직구성원의 생리적 혹은 물질적 욕구를 충족시켜줄 뿐만 아니라 성과와 성취, 그리고 성과의 상징으로서 수단적 성격을 지니고 있기

때문에 상위욕구 충족과 직무에 대한 내재적 만족과 밀접한 관계를 지니고 있다고 할 수 있다(유영현, 2012). 인사관리분야의 측면에서 보상의 기능은 조직에 대한 참여와 조직에 대한 성과수행의 두 가지 기능으로 설명될 수 있는데, 조직참여는 조직구성원이 조직이 기대하는 일의 최소치 정도를 만족시키는 활동으로서 이러한 기대활동이 수행되면 조직과의 계약이 완성되었다고 인식하는 것을 말한다. 조직에 대한 성과수행의 경우 종사원이 정상적으로 기대되는 활동 이상의 행위로서 자발적이고 창의적인 활동을 하는 것을 의미한다(Janssen, 2000). 고종욱 · 류철 (2009)은 보상을 조직보상과 사회적 보상으로 나누고, 조직보상의 차원으로 보수, 승진기회, 그리고 직업안정성을 제시하였고, 사회적 보상으로도 동료의 지원과 상사의 지원을 제시하였다.

한편, 호텔의 보상이 프론트 데스크 종사원의 개인 창의성과 조직몰입에 미치는 영향을 연구한 윤영일 · 조문식 (2012)은 호텔의 내재적 보상과 외재적 보상이 개인 창의성에 통계적으로 유의한 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다. 또한, 이재섭 · 김민수 (2011)는 호텔의 보상제도를 임금, 승진, 그리고 복리후생으로 제시하여 이들이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 알아본 결과, 복리후생은 직무만족 형성에, 복리후생, 승진, 그리고 임금은 조직몰입 형성에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 고종욱 · 류철 (2009)의 연구결과에 따르면 호텔종사원의 노동에 대한 호텔의 보상이 클수록 종사원들의 직무만족이 높아진다는 것이 확인되었다. 따라서 호텔기업에서의 보상은 인적자원관리의 한 부분으로서 성과중심의 조직문화와 급변하는 경영환경 속에서 호텔의 사업전략과 인적자원관리 전략에 부합된 경쟁력 있게 개발과 운영이 되어야 할 것이다(남중현, 2014; 이재섭 · 김민수, 2011).

2. 훈련

훈련(training)이란 어떤 행위를 원활히 수행하기 위한 하나의 수단으로서 정석주 · 박경곤 · 최정기

(2011)는 훈련을 통해 종사원들의 직무능력향상과 직무에 대한 인식변화가 일어난다고 하였다. 이는 훈련이 종사원의 기술과 교육성을 높이기 위해 설계된 어떠한 행위이기 때문에 훈련이 조직의 경영이념과 목표를 종사원들에게 알림으로서 조직역량을 강화시켜주는 좋은 수단으로 활용되고 있음을 의미한다(최민주 · 윤지환, 2013). 호텔기업들은 종사원 훈련을 통해 조직과 업무에 대한 성과향상을 기대하며, 이러한 호텔 종사원들을 대상으로 한 훈련을 통해 이들의 직무와 조직에 대한 태도를 변화시킴으로서 궁극적으로 개인과 조직의 성과가 향상될 수 있을 것으로 판단된다. 훈련은 직무욕구를 위해서 필요한 기술과 지식을 개인이 습득하는 과정으로 진이환 · 권문호 (2004)는 훈련을 종사원의 사고, 관습, 그리고 태도를 변화시키고 새로운 기능의 습득향상을 통하여 각각의 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위한 계획적 행위로 정의하였다. 즉, 호텔기업의 훈련이란 특정 직무를 수행하는데 필요한 지식과 기술을 습득하는 것으로 태도, 행동, 문제해결의 변화에 관심을 두고 단기적인 변화를 추구하는 의미로 사용된다(김기영 · 고미애, 2013). 훈련은 직무관련 능력에 대하여 구성원들의 학습을 촉진하도록 기업에 의한 계획된 노력이기 때문에 이러한 훈련이 종사원의 업무수행 능력을 향상시키고, 이를 통해 조직의 목적이 달성될 수 있다(김영화 · 최현정, 2010).

훈련은 단순히 종사원의 기술과 교육성을 높이기 위해 고안된 활동, 혹은 종사원의 직무능력 향상을 통하여 해당 종사원이 가지고 있는 어려움을 극복하게 해주는 활동으로 정의될 수도 있지만, 훈련을 실시한 후 조직구성원의 차원에서는 업무수행에 적용이 되어야 하고, 조직 차원에서의 경영성과도 모두 성과로 연결되어야 한다(최민주 · 윤지환, 2013). 훈련은 업무와 관련된 교육과 개발의 개념을 포괄적으로 내포하며, 기업의 목적과 성장, 그리고 개인의 변화를 위해 설계된 계획된 습득 절차로 볼 수 있는데(김영화 · 최현정, 2010), Neo (1986)는 훈

련을 업무수행과 관련한 필요지식, 기술, 태도 등을 습득하고 직무와 관련된 태도를 향상시킴으로써 효과적인 직무수행을 위해 계획된 교육활동으로 제시하였다. 훈련의 만족도 요인에 대한 연구를 실시한 박한나 (2001)는 훈련의 형식, 물리적 환경, 방법, 평가의 적정성, 교육대상자에 대한 이해, 적정 교육시간 등을 만족도 요인으로 제시하였다.

한편, 호텔의 훈련이 호텔종사원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구를 실시한 안대희 · 박종철 (2008)은 훈련이 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 권용주 · 신정하 (2006)는 호텔종사원 훈련의 학습특성과 전이특성이 전이성과에 미치는 영향에 대한 연구를 실시하여 호텔의 훈련이 전이성과를 증대시킨다는 것을 증명하였다. 또한, 김연선 (2004)은 호텔기업의 훈련이 품질수익률에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 훈련을 통해 서비스제공능력, 서비스 이행능력, 상품지식, 외국어 등이 높아진다는 연구결과를 제시하였다. 박혜원 (2004)은 호텔의 훈련이 호텔종사원의 서비스 수행능력을 향상시킨다는 것을 증명하였다. 결국 호텔의 경쟁우위를 확보하기 위해서는 종사원들 대상으로 한 훈련이 필수적인 요인이라는 것을 알 수 있다.

3. 감정반응

조직구성원의 감정반응(emotional response)이란 종사원이 직무를 둘러싼 환경과의 상호작용을 통하여 얻어지는 분노, 스트레스, 긴장, 자신감, 소속감, 혹은 흥분 등을 의미하는 것으로(Boudens, 2005), 이러한 종사원의 직무를 둘러싼 환경에 대한 감정반응은 직무환경과 관련된 긍정적인 감정에서부터 즐거움과 자부심과 같은 강한 감정까지도 포함되기 때문에(박종원 · 유용상 · 이재희, 2014), 해당 조직에 대한 긍정적 또는 부정적인 행동의 동기 요인이 될 수 있다(Fisk & Friesen, 2012). 특히, 호텔산업 종사원들의 조직에 대한 긍정적인 감정반응은 업무성

과, 조직시민행동, 그리고 팀워크 등을 증대시켜주기 때문에 이들의 직무, 조직, 그리고 부서에 대한 태도적 반응보다는 이에 대한 감정반응의 중요성이 더욱 강조된다. 한편, 종사원의 감정반응은 직무관련 환경이나 상황을 지각하고 그에 따르는 경험, 느낌, 언어적, 비언어적 신호, 생리적 변화, 인식, 행동의도, 그리고 행동 등을 수반하는 복잡한 상태로 조직에 소속되거나 직무수행 중에서 유발되는 일련의 감정적 반응 혹은 느낌으로 정의될 수 있다 (Levine, 2010).

Baker, Levy, & Grewal (1992)의 감정적 반응에 대한 연구를 고찰해보면, 조직구성원의 감정반응은 조직과 직무와 관련한 주변단서와 팀 동료의 수와 행동 등의 사회적 단서가 서로 상호작용하며 긍정적인 감정이 형성된다는 것을 알 수 있다. 이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 호텔종사원의 감정반응의 대상을 조직, 부서, 그리고 직무로 제시하고자 한다. 먼저, 호텔종사원들의 입장에서 조직 생활에 필수적인 부분인 조직에 대한 감정은 조직을 이해하고 이를 통해 조직과 상호작용하는데 도움이 되는 신호적 기능으로 작용하며(이용기 · 김민성 · 남중현, 2014), 효율적인 직무를 수행할 수 있는 동인이라고 볼 수 있다(한재원, 2010). 호텔종사원들의 부서에 대한 감정은 종사원의 소속된 부서나 팀 동료를 지각하고 그에 따라 생리적인 변화를 수반하는 복잡한 상태를 의미한다고 할 수 있으며 (Gardner, 1985), 부서나 팀 동료에 대한 긍정적 감정과 부정적 감정을 각각 독립적으로 가질 수 있다.

한편, 김성훈 · 김기수 (2014)는 호텔식음료부서 종사원들을 대상으로 이들의 감정반응이 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구를 실시하여 긍정적 감정반응이 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다. 또한, 조성호 · 김기수 (2014)는 호텔 종사원의 부정적 감정이 친사회적 행동에 미치는 영향을 검증한 결과 부정적 감정이 역할 내 행동에 통계적으로 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 최홍임 · 윤태환 (2011)은 호텔 종사원

들을 대상으로 이들의 감정반응이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 연구하여 긍정적 감정반응과 부정적 감정반응이 직무만족의 형성에, 긍정적 감정반응이 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 이와 같이 호텔산업에서 종사원의 감정반응이 호텔의 성과를 증대시키는 중요한 요인으로 제시되고 있음을 알 수 있다. 본 연구에서 호텔종사원들의 직무에 대한 감정은 호텔종사원이 직무를 수행할 때 일어날 수 있는 긍정적이거나 부정적인 감정을 의미하며, 또한 종사원이 직무를 수행한 후의 좋아하거나 싫어하는 감정 상태 혹은 느낌으로 정의하고자 한다(이은지 · 조철호 · 김지연, 2013).

4. 이직의도

이직의도(turnover intention)는 구체적인 행위인 이직의 전 단계로서 개인이 조직의 구성원이기를 포기하고 조직을 떠나려는 심리적 상태를 포함하는 개념으로 정의된다(Mobley, 1982). 또한, 이직의도는 이직의 중요한 예측변수인데(박기하 · 이동명, 2014), 이는 개인적으로 형성된 태도가 실제 행동으로 이어질 가능성이 크기 때문이라고 할 수 있다(Fishbein & Ajzen, 1975). 남진영 · 손명세 · 강대용 · 유승훈 (2014)은 이직의도를 직무불만족에 대한 반응으로 현 조직에서 다른 조직으로 옮기려는 의도 또는 다른 직종으로 전환하려는 성향으로 제시하였다. 이현소 · 임상현 (2013)은 이직을 재직의 반대되는 개념으로 제시하며, 현재의 담당업무를 그만두고 다른 직무나 조직으로 옮겨가는 것으로 정의하였다.

비록 이직의도가 높은 종사원들이 모두 실제로 이직을 하는 것은 아니나 이러한 높은 이직의도를 가진 종사원들이 조직에 미치는 부정적인 영향력은 방관할 수 있는 문제가 아니며, 특히 인적서비스 의존도가 높은 호텔기업의 경우 이직의도를 지닌 종사원들이 많을수록 이들의 부정적

인 과장은 커다란 문제점으로 작용할 수 있다 (Lam, Lo, & Chan, 2002). 이는 호텔종사원들이 호텔에 근무하면서 고객들에게 제공하는 서비스의 표준화 및 우수성을 확보하기 위해서는 어느 정도의 절대적인 근무기간이라는 것이 요구되는데(Nadiri & Tanova, 2010), 호텔의 이직률이 높다면 서비스 마케팅 전략을 실행하는데 있어 큰 장애물로 작용될 수 있다. 또한, 기업의 입장에서도 종사원의 이직 후 자리를 채우기 위한 직원의 신규채용, 교육 등의 추가적인 비용이 발생되기 때문에 경영성과에 악영향을 초래할 수 있다(Yang, 2008). 따라서 이직의 예측요인으로서 이직의도와 관련하여 실제 이직이라는 행동이 일어나기까지의 영향요인에 대한 통합적인 연구의 필요성이 제시된다.

III. 연구방법

1. 연구모형의 설정

본 연구는 호텔에 종사하는 종사원들을 대상으로 호텔로부터 제공되는 보상과 훈련이 조직, 부서, 그리고 직무에 대한 긍정적 감정반응을 매개로 이직의도에 미치는 영향관계를 살펴보고자 한다. 본 연구에서 제시된 변수들 간의 영향관계를 살펴봄으로

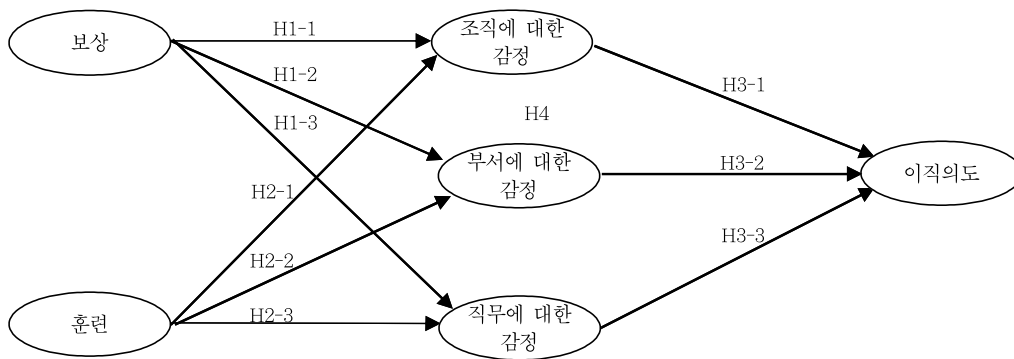
써 호텔종사원이 지각하는 보상과 훈련이 이들의 긍정적 감정반응을 높여 결국 이직의도를 줄이는데 효과적인 변수임을 규명하고, 호텔경영에 있어 효율적인 인적자원 관리를 위한 시사점을 살펴보는 데 연구의 목적을 가진다. 다음 [그림 1]은 본 연구의 연구모형을 나타낸 그림이다.

2. 연구가설의 설정

가. 호텔의 보상이 종사원 감정반응에 미치는 영향

Ashkanasy & Daus (2002)는 조직구성원의 지각된 조직의 지원, 즉 훈련 및 보상이 구성원의 직무에 대한 직무에 대한 책임과 몰입의 정도, 그리고 업무 수행능력이 높아진다고 주장하며, 조직구성원들이 주도적으로 직무에 대해 책임지고 몰입한다면 이와 관련된 긍정적인 감정반응이 형성될 수 있음을 제시하였다. 따라서 호텔종사원의 조직에 대한 긍정적 감정, 부서에 대한 긍정적 감정, 그리고 직무에 대한 긍정적 감정의 형성에 있어 이들 종사원들의 긍정적 감정반응을 유지 및 발전시키기 위해서는 서비스 제에 대한 호텔로부터 정당한 보상이 주어져야 할 것이다(Kim, 2008).

Spector & Fox (2002)는 조직이 조직구성원들의 직무수행능력에 따라 공정하게 보상해줄수록 직무와 조직에 대한 긍정적인 감정형성에 유의한 영향



[그림 1] 연구모형

을 미친다는 연구가설을 제시하였는데, 이는 적절한 보상을 통해 호텔종사원의 조직에 대한 긍정적 감정, 부서에 대한 긍정적 감정, 그리고 직무에 대한 긍정적 감정형성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라고 볼 수 있다(Mattila & Enz, 2002). Tsai (2001)의 연구를 고찰해보면, 조직구성원은 자신의 직무를 수행함으로써 받는 보상을 통해 자신의 직무와 소속된 조직에 대한 긍정적인 반응을 나타낼 것이라고 하였는데, 이는 호텔기업의 보상을 통해 종사원들의 긍정적인 감정반응 형성에 영향을 미칠 것으로 예상된다(Zapf, 2002). 또한, Hartel, Gough, & Hartel (2008)은 종사원들이 그들의 공헌에 대해서 조직이 보상을 통해 긍정적인 평가를 하고 있다는 것을 인식하게 되며, 이러한 종사원들은 이에 대해 긍정적인 감정반응이 형성될 것으로 볼 수 있다. 이러한 조직의 보상이 조직구성원의 조직에 대한 감정반응에 미치는 영향을 검증한 선행연구들과는 차별적으로 본 연구에서는 조직구성원들의 감정반응을 조직에 대한 감정뿐만 아니라 부서에 대한 감정반응과 직무에 대한 감정의 세 가지 하위차원으로 제시하고자 한다. 이러한 하위차원을 바탕으로 호텔조직의 보상은 호텔종사원의 긍정적인 감정반응을 형성할 수 있을 것이라고 예상할 수 있으며, 이에 대해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- H1-1:** 보상은 조직에 대한 감정에 유의한 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2:** 보상은 부서에 대한 감정에 유의한 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3:** 보상은 직무에 대한 감정에 유의한 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

나. 호텔의 훈련이 종사원 감정반응에 미치는 영향

Kim (2008)은 기업들이 체계적인 교육과 훈련을 통해 종업원들로부터 조직과 업무에 대한 긍정적인 감정반응을 기대한다고 제시하였는데, 이러한 선행

연구는 교육과 훈련 등이 개인의 성과에 직접적인 영향을 주는 것이 아닌 개인의 성과에 영향을 주는 긍정적인 감정반응을 형성시킴으로서 개인적 성과에 영향을 준다는 점을 제시하고 있어(Groth, Hennig-Thurau, & Walsh, 2009; Lee & Ok, 2012), 호텔의 훈련은 종사원의 조직에 대한 긍정적 감정, 부서에 대한 긍정적 감정, 그리고 보상에 대한 긍정적 감정을 형성하는데 유의한 영향을 미칠 것으로 판단된다. 한편, Kim, Tavitiyaman, & Kim (2009)은 그들의 연구에서 호텔종사원들을 대상으로 직무에 수반되는 서비스에 대한 훈련이 조직과 직무에 대한 긍정적인 감정반응 형성에 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 또한, Chebat & Slusarczyk (2005)는 훈련은 직무수행에 직접적으로 도움을 주기 때문에 이를 통해 직무에 대한 긍정적인 감정반응을 기대할 수 있다고 하였는데, 이는 훈련을 통해 종사원의 조직에 대한 긍정적 감정과 부서에 대한 긍정적 감정의 형성과도 유사한 효과를 기대할 수 있음을 알 수 있다(Warhurst & Nickson, 2007). 더욱이, 한진수·김은정 (2005)은 호텔종사원을 대상으로 한 호텔 내부마케팅 활동 중 훈련을 통해 조직몰입과 같은 종사원의 감정적 반응에 유의한 영향을 미친다고 하였는데, 이러한 연구결과는 훈련이 조직에 대한 긍정적 감정반응뿐만 아니라 부서에 대한 긍정적 감정반응과 직무에 대한 긍정적 감정반응에 미치는 영향력을 검증해야 할 필요성이 대두된다. 따라서 조직의 훈련이 조직구성원의 감정반응에 영향을 미친다는 선행연구결과들을 기반으로 본 연구에서도 호텔의 훈련이 호텔종사원의 조직에 대한 감정반응과 부서에 대한 감정반응 및 직무에 대한 감정반응에 영향을 미칠 수 있다고 판단하였다. 이에 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- H2-1:** 훈련은 조직에 대한 감정에 유의한 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- H2-2:** 훈련은 부서에 대한 감정에 유의한 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H2-3: 훈련은 직무에 대한 감정에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다. 종사원 감정반응이 이직의도에 미치는 영향

서비스기업 종사원의 긍정적 감정반응은 서비스기업의 성과변수에 중요한 영향을 미치는데(민혜선 · 정규엽, 2011), 종사원의 감정반응의 영향력을 검증한 여러 선행연구들의 결과를 살펴보면, 기업 내에서 긍정적인 감정반응을 보이는 종사원들은 그렇지 않은 종사원들에 비하여 더 높은 성과를 보이며(Babakus, Yavas, & Karatepe, 2008; Carbery, Garavan, O'Brien, & McDonnell, 2003; Choi, 2006; Karatepe & Aleshinloye, 2009; Lam & Chen, 2012; Lv, Xu, & Ji, 2012), 낮은 이직의도를 보이는 것으로 나타났다. Elnfenbein (2007)과 Barsade & Gibson (2007)의 연구에서도 개인, 집단, 그리고 조직의 성과의 선행변수로 종사원의 감정이 제시되었다. 반면에, Lindquist & Whitehead (1986)는 종사원의 부정적 감정에 의해 직무스트레스가 유발되고 이에 대한 반응으로 이직의도에 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다. 따라서 조직구성원의 감정반응과 이직의도 간의 관계를 검증한 선행연구들을 바탕으로 하여 본 연구에서는 호텔종사원들을 대상으로 이들의 세 가지 감정반응 차원이 이직의도를 낮출 것이라고 예상할 수 있으며, 이를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H3-1: 조직에 대한 감정은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2: 부서에 대한 감정은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H3-3: 직무에 대한 감정은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 자료의 대상 및 방법

본 연구의 연구목적 달성을 위하여 비확률 표본추출방법인 편의표본추출법을 이용하여 서울

지역 특1급 호텔식음료업장의 종사원들을 대상으로 설문조사가 실시되었다. 이는 연구자가 호텔종사자들의 성과를 알아보기 위한 연구목적 설정함에 있어 고객과의 접점에서 고객들에게 직접 서비스를 제공하는 호텔식음료업장 종사원들의 관점을 통해 연구를 진행하는 것이 가장 적절하다고 판단하였기 때문이다. 설문조사를 실시하기에 앞서 연구자가 서울지역 특1급 호텔의 지배인들에게 설문조사의 목적을 설명하고, 설문조사에 동의한 지배인들이 근무하는 4개의 호텔을 대상으로 설문을 진행하였다. 설문조사는 2014년 1월부터 2014년 1월말까지 약 1개월간에 걸쳐 실시되었으며, 설문은 설문 내용에 대하여 사전 교육을 받은 대학생들이 면접원으로 활용되어 각 호텔 당 60부씩 배포되었다. 이중 210부가 회수되어 회수율은 87.5%였으며, 불성실하게 응답한 6부의 설문서가 제거되어 최종 204부가 분석에 사용되었다.

4. 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

본 연구에서 이용된 모든 측정항목들은 ‘1점=전혀 그렇지 않다’에서 ‘7점=매우 그렇다’의 7점 척도로 측정되었다. 먼저, 보상은 ‘고객에게 제공한 서비스에 따라 호텔로부터 보상을 받은 정도’로 정의되며, Boshoff & Allen (2000)과 남중헌 (2014)의 연구를 바탕으로 본 연구의 상황에 맞게 수정되어, 5개의 항목으로 측정되었다. 훈련은 ‘종사원이 고객을 대하는 직무수행과 관련된 훈련을 받는 것’으로 정의되며, Boshoff & Allen (2000)과 남중헌 (2014)의 연구를 바탕으로 5개의 항목으로 측정되었다. 그리고 조직에 대한 감정은 종사원의 호텔에 대한 긍정적인 감정, 부서에 대한 감정은 종사원의 해당 부서에 대한 긍정적인 감정, 그리고 직무에 대한 감정은 호텔종사원의 직무에 대한 긍정적인 감정으로 정의되며, Lee, Lee, Lee, & Babin (2008)의 선행연구를 바탕으로 각각 3개의 항목으로 측정되었다. 한편, 이직의도는 자신이 속한 조직을 떠나고자 하는 심리적 상태로 정의되며, Chiu, Chien, Lin, & Hsiao

(2006)가 사용한 척도를 호텔종사원의 성격에 맞게 설문문항을 수정·보완하여 총 2개의 문항으로 측정하였다.

IV. 실증분석결과

1. 표본의 일반적 특성

본 연구에 이용된 204명의 응답자에 대한 인구통계적 특성은, <표 1>과 같다. 먼저, 성별은 여성이 36.8%(75명), 남성이 62.3%(127명)로 남성이 비율이 다소 높은 것으로 나타났다. 연령별로는 20세-29세가 42.6%(87명)로 가장 많았으며, 다음으로 30세-39세가 27.9%(75명), 40세-49세가 26.0%(53명), 50세-59세가 3.0%(6명)의 순으로 나타났다. 교육수준별로는 전문대학 졸업이자가 45.6%(93명)로 가장 많은 비

율을 차지하는 것으로 나타났고, 대학교 졸업이하가 37.7%(77명), 대학원 재학이상이 7.8%(16명), 고졸이하가 5.4%(11명)의 순으로 분석되었다. 결혼여부별로는 미혼으로 답한 응답자가 53.9%(110명), 기혼으로 답한 응답자가 41.7%(85명)로 나타났다. 직위별로는 일반사원이 77.9%(159명)로 절반 이상의 비율을 차지하고 있었으며, 지배인급이 20.6%(42명)로 나타났다. 근무년수별로는 1-5년이 50.0%(102명), 6-10년이 33.8%(69명), 11-15년이 14.7%(30명), 16년 이상이 1.5%(3명)로 나타났다.

2. 타당성 및 신뢰성 검증

다항목으로 구성된 연구단위의 단일차원성은 탐색적 요인분석을 이용하여 검증되었다(장장이·이재한·김민성·이용기, 2014). 먼저, 직각회전 방식에 의한 보상의 단일차원성에 대한 분석을 수행한

<표 1> 응답자의 인구통계적 특성

		빈도(n=204)	비율(%)
성별	여성	75	36.8
	남성	127	62.3
	무응답	2	1.0
연령	20-29세	87	42.6
	30-39세	57	27.9
	40-49세	53	26.0
	50-59세	6	3.0
	무응답	1	0.5
	교육수준	고졸 이하	11
전문대	93	45.6	
4년제 대학	77	37.7	
대학원 이상	16	7.8	
무응답	7	3.4	
결혼여부	미혼	110	53.9
	기혼	85	41.7
	무응답	9	4.4
직위	일반사원	159	77.9
	지배인급	42	20.6
	부서장(팀장급)	0	0.0
	무응답	3	1.5
근무년수	1-5년	102	50.0
	6-10년	69	33.8
	11-15년	30	14.7
	16년 이상	3	1.5

결과, <표 2>와 같은 결과가 도출되었으며, KMO(Kasier-Meyer-Olkin) 값이 .877, Bartlett's Test of Sphericity는 1023.030(df=10), $p < .001$ 로 나타나 요인 분석 결과는 적합한 것으로 나타났다. 이후, 훈련의 단일차원성에 대한 분석을 수행한 결과, <표 3>과 같은 결과가 도출되었으며, KMO 값이 .879, Bartlett's Test of Sphericity는 998.431(df=10), $p < .001$ 로 나타나 요인분석에 이용된 표본들이 적합한 것으로 나타났다.

그리고 감정반응의 단일차원성에 대한 요인분석 결과, <표 4>에서와 같이 3개의 요인이 도출되었고, KMO 값이 .937, Bartlett's Test of Sphericity는 1816.054(df=36), $p < .001$ 로 나타나 요인분석에 이용된 표본들이 적합한 것으로 나타났다. 마지막으로 이직 의도의 단일차원성에 대한 요인분석 결과, <표 5>와 같은 결과가 도출되었으며, KMO 값이 .500, Bartlett's Test of Sphericity는 164.525(df=1), $p < .001$ 로 나타나 요인분석에 이용된 표본들이 적합한 것으로 나타났다.

<표 2> 보상에 대한 탐색적 요인분석 결과

내용	요인 적재값	아이겐 값	분산 설명력
보상		4.136	82.716
만일 내가 고객들에게 제공하는 서비스 수준이 향상되면, 보상을 받는다.	.860		
내가 받는 보상은 고객이 서비스에 대하여 평가한 것을 근거로 한다.	.899		
나는 고객들에 서비스를 잘하는 것에 대하여 보상을 받는다.	.937		
내가 고객문제를 효과적으로 잘 다루면 보상을 받는다.	.929		
나는 불평고객을 만족시키는 것에 따라서 보상을 받는다.	.919		

<표 3> 훈련에 대한 탐색적 요인분석 결과

내용	요인 적재값	아이겐 값	분산 설명력
훈련		4.131	41.314
나는 훌륭한 서비스를 제공하기 위해서 지속적으로 훈련을 받고 있다.	.854		
나는 고객들과 접촉하기 전에 많은 고객서비스훈련을 받고 있다.	.681		
나는 고객들에게 서비스 하는 방법에 대한 훈련을 받는다.	.866		
나는 고객들의 불평을 어떻게 다룰 것인가에 대한 훈련을 받는다.	.886		
나는 고객들의 문제를 해결하는 방법에 대한 훈련을 받는다.	.865		

<표 4> 감정반응에 대한 탐색적 요인분석 결과

내용	요인 적재값	아이겐 값	분산 설명력
부서에 대한 감정		2.835	31.501
나의 팀(부서)은 마음에 든다.	.769		
나의 팀(부서)은 재미있다.	.815		
나의 팀(부서)은 행복이 가득한 곳이다.	.783		
조직에 대한 감정		2.816	31.292
나는 나의 조직에 다니는 것이 마음에 든다.	.734		
나는 나의 조직에 다니는 것이 재미있다.	.816		
나는 나의 조직에 다니는 것이 행복하다.	.736		
직무에 대한 감정		2.085	23.163
나는 나의 업무 수행이 마음에 든다.	.610		
나는 나의 업무 수행이 재미있다.	.786		
나는 나의 업무 수행이 행복하다.	.685		
총 분산설명력			85.956

<표 5> 이직의도에 대한 탐색적 요인분석 결과

내용	요인 적재값	아이겐 값	분산 설명력
이직의도		1.753	87.653
나는 3개월 이내에 그만둘 생각이다.	.936		
나는 내년도 언젠가 이 일을 그만둘 생각이다.	.936		

탐색적 요인분석결과 도출된 각 연구단위들의 단 일차원성을 검증하기 위하여 신뢰도와 확인적 요인 분석을 이용한 타당성 검증이 실시되었다. 먼저, Cronbach's α를 이용하여 평가한 결과, <표 6>에서 보는 바와 같이 모든 연구단위들의 Cronbach's α 값

이 0.8 이상으로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 나타났다. 이후, 전체 연구단위들에 대한 관별타당성과 수렴타당성을 검증하기 위하여 다음 <표 6>에서와 같이 전체 연구단위들을 대상으로 확인적 요인분석 이 실시되었다.

<표 6> 전체 연구단위에 대한 확인적 요인분석 결과

내용	표준요인 적재값	t-값	연구단위 신뢰도	평균분산 추출 값
보상 (α=.937)			.858	.601
만일 내가 고객들에게 제공하는 서비스 수준이 향상되면, 보상을 받는다.	.835	Fixed		
내가 받는 보상은 고객이 서비스에 대하여 평가한 것을 근거로 한다.	.882	15.876		
나는 고객들에 서비스를 잘하는 것에 대하여 보상을 받는다.	.923	17.125		
내가 고객문제를 효과적으로 잘 다루면 보상을 받는다.	-	-		
나는 불평고객을 만족시키는 것에 따라서 보상을 받는다.	.875	15.669		
훈련 (α=.947)			.878	.642
나는 훌륭한 서비스를 제공하기 위해서 지속적으로 훈련을 받고 있다.	.938	Fixed		
나는 고객들과 접촉하기 전에 많은 고객서비스훈련을 받고 있다.	.846	18.276		
나는 고객들에게 서비스 하는 방법에 대한 훈련을 받는다.	.885	20.500		
나는 고객들의 불평을 어떻게 다룰 것인가에 대한 훈련을 받는다.	-	-		
나는 고객들의 문제를 해결하는 방법에 대한 훈련을 받는다.	.854	18.686		
조직에 대한 감정 (α=.923)			.885	.719
나는 나의 조직에 다니는 것이 마음에 든다.	.881	Fixed		
나는 나의 조직에 다니는 것이 재미있다.	.888	17.995		
나는 나의 조직에 다니는 것이 행복하다.	.915	19.195		
부서에 대한 감정 (α=.927)			.882	.714
나의 팀(부서)은 마음에 든다.	.899	Fixed		
나의 팀(부서)은 재미있다.	.920	20.518		
나의 팀(부서)은 행복이 가득한 곳이다.	.890	18.931		
직무에 대한 감정 (α=.891)			.843	.642
나는 나의 업무 수행이 마음에 든다.	.800	Fixed		
나는 나의 업무 수행이 재미있다.	.881	14.664		
나는 나의 업무 수행이 행복하다.	.901	15.153		
이직의도 (α=.858)			.865	.633
나는 3개월 이내에 그만둘 생각이다.	.830	Fixed		
나는 내년도 언젠가 이 일을 그만둘 생각이다.	.654	10.524		

$\chi^2=316.980(df=59, p=0.000)$, GFI=.938, AGFI=.904, CFI=.956, RMSEA=.077, NFI=.947, IFI=.956

c 분석 시 제거된 항목

* 분석 시 1.0으로 고정된 항목

<표 7> 평균, 표준편차 그리고 상관관계행렬

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 보상	4.490	1.520	1					
2. 훈련	3.860	1.432	.651**	1				
3. 조직에 대한 감정	4.880	1.229	.354**	.449**	1			
4. 부서에 대한 감정	4.740	1.303	.501**	.451**	.686**	1		
5. 직무에 대한 감정	4.780	1.288	.461**	.528**	.733**	.658**	1	
6. 이직의도	3.520	1.948	-.320**	-.300**	-.195**	-.089	-.153*	1

** p<0.01, * p<0.05

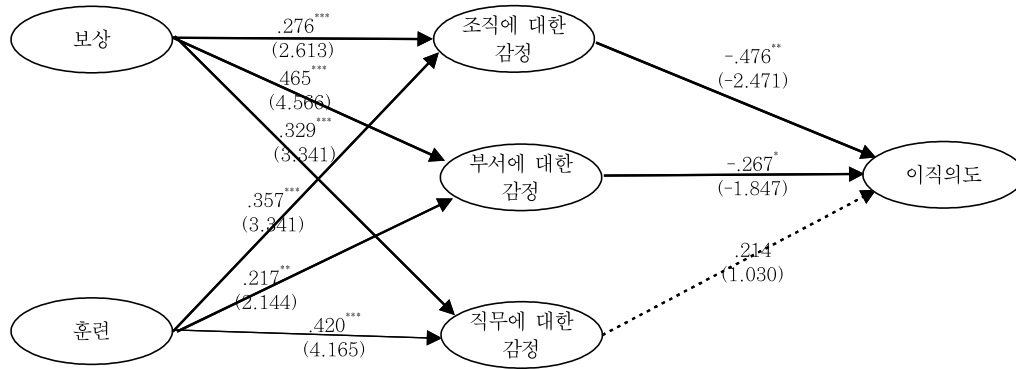
측정모형의 적합도는 $\chi^2=307.064(d.f.=137, p=.000)$, $GFI=.863$, $AGFI=.810$, $RMSEA=.079$, $CFI=.954$, $NFI=.921$ 로 나타나 적합도 값은 대체적으로 만족할만한 수준으로 나타났다. 각 연구단위들에 대한 집중타당성을 검토한 결과, 표준요인부하량(standardized loadings)이 모두 유의적으로 나타나 ($t>10.5$) 집중타당성이 입증되었다. 각 연구단위들에 대한 판별타당성은 다음의 두 가지 방법으로 검토되었다. 첫째, 연구단위 간 상관관계를 보여주는 ϕ 계수의 신뢰구간 ($\phi \pm 2SE$)에 1.0이 포함되지 않아야 한다(Anderson & Gerbing 1988). 따라서 다음 <표 7>에 제시된 바와 같이 모든 ϕ 계수의 신뢰구간에 1.0이 포함되고 있지 않으므로, 연구단위들 간에 판별타당성이 존재한다고 볼 수 있다. 둘째, 평균추출분산(AVE)이 모든 연구단위간 상관자승치(squared correlation)보다 커야 한다(Fornell & Lacker, 1981). <표 6>의 평균추출분산값과 <표 7>의 연구단위간 상관관계의 자승값을 비교해보면, 각 연구단위의 AVE가 모든 연구단위간 상관자승치보다 큰 것을 확인할 수 있다. 예를 들면, <표 7>의 상관관계 분석표에서 보는 것처럼, 조직에 대한 감정과 직무에 대한 감정 간의 상관관계 값이 .733($\phi^2=.537$)이나 평균분산추출 값이 각각 .719와 .642로 나타나 판별타당성이 있는 것으로 나타났다.

신뢰성 분석과 확인적 요인분석 결과, 단일 차원성이 입증된 각 연구 단위에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시였다. 상관관계 분석 결과, <표 5>에 나타난 바와 같이 모든 연구단위 간

의 상관관계는 $p<.01$ 수준에서 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 연구 모형과 연구 가설에서 제시한 변수들 간의 방향은 일치하는 것으로 나타났다.

3. 연구가설의 검증

본 연구모형은 최대우도법(Maximum Likelihood)을 기반으로 Amos 20.0을 사용하여 분석되었다. 분석 결과, [그림 2]에서와 같이 적합도 지수는 $\chi^2=307.598, d.f.=139(\chi^2/d.f.=2.213)$, $p=.000$, $GFI=.862$, $AGFI=.812$, $RMSEA=.078$, $NFI=.921$, $IFI=.955$, $CFI=.954$ 등으로 나타났다(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998). 일반적으로 GFI, AGFI, NFI, IFI, 그리고 CFI는 0.9 이상이면 수용할만하다고 보고, RMSEA는 0.05 - 0.08의 범위를 보일 때 수용할 수 있는 것으로 간주된다(배병렬, 2007). 본 연구의 GFI와 AGFI 값이 일반적인 구조모형에 대한 적합도 기준보다 다소 낮은 것으로 나타났으나 그리 심각한 문제는 아니라고 생각된다. 이는 기존의 다른 연구들에서도 GFI와 AGFI 값이 0.90 이하인 경우가 다수 있었기 때문이다. 이러한 선행연구들은 Achrol & Stern (1989)의 연구($GFI=0.746$; $AGFI=0.764$), Babin & Boles (1996)의 연구($GFI=0.861$), 그리고 Ping (1993)의 연구($GFI=0.790$; $AGFI=0.740$) 등과 같다. 한편, 외생변수와 내생변수 간의 인과관계를 통하여 각 연구단위들 간의 설명력(R^2)을 살펴 본 결과, 조직에 대한 감정은 보상과 훈련에 의하여 35.4%, 부서에 대한 감정은 41.6%, 직무에 대한 감정은 49.5%가 설명되는 것으로 나타났다. 이직의도는 조



* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01, 실선: 유의적 관계, 점선: 비유의적 관계
 $\chi^2=307.598$, $df=139$ ($\chi^2/df=2.213$), $p=.000$, $GFI=.862$, $AGFI=.812$, $RMSEA=.078$, $NFI=.921$, $IFI=.955$, $CFI=.954$

[그림 2] 구조모형 분석결과

직에 대한 감정, 부서에 대한 감정, 그리고 직무에 대한 감정에 의하여 36.0%가 설명되는 것으로 분석되었다.

호텔의 보상과 훈련이 종사원의 조직에 대한 감정, 부서에 대한 감정, 직무에 대한 감정, 그리고 이직의도에 미치는 영향에 대한 가설분석결과는 <표 8>과 같다. 호텔의 보상은 종사원의 조직에 대한 감정반응에 정(+)의 영향을 미친다는 H1-1은 경로계수가 .276(t -값=2.613, $p<.01$)로 유의한 것으로 나타나 지지되었다. 호텔의 보상은 부서에 대한 감정에 정(+)의 영향을 미친다는 H1-2도 경로계수가 .465(t -값=4.566, $p<.01$)로 유의한 것으로 나타나 지지되었다. 또한, 호텔의 보상은 직무에 대한 감정에 정(+)

의 영향을 미친다는 H1-3도 경로계수가 .329(t -값=3.341, $p<.01$)로 유의한 것으로 나타나 지지되었다.

호텔의 훈련은 종사원의 조직에 대한 감정반응에 정(+)의 영향을 미친다는 H2-1은 경로계수가 .357(t -값=3.341, $p<.01$)로 유의한 것으로 나타나 지지되었다. 호텔의 훈련은 부서에 대한 감정에 정(+)의 영향을 미친다는 H2-2도 경로계수가 .217(t -값=2.144, $p<.05$)로 유의한 것으로 나타나 지지되었다. 또한, 호텔의 훈련은 직무에 대한 감정에 정(+)의 영향을 미친다는 H2-3도 경로계수가 .420(t -값=4.165, $p<.01$)로 유의한 것으로 나타나 지지되었다.

한편, H3-1은 ‘조직에 대한 감정은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설로 경로계수

<표 8> 연구가설 검증결과

가설	경로	표준화계수(t-값)	지지여부
H1-1	보상 → 조직에 대한 감정	.276(2.613)***	채택
H1-2	보상 → 부서에 대한 감정	.465(4.566)***	채택
H1-3	보상 → 직무에 대한 감정	.329(3.341)***	채택
H2-1	훈련 → 조직에 대한 감정	.357(3.341)***	채택
H2-2	훈련 → 부서에 대한 감정	.217(2.144)**	채택
H2-3	훈련 → 직무에 대한 감정	.420(4.165)***	채택
H3-1	조직에 대한 감정 → 이직의도	-.476(-2.471)**	채택
H3-2	부서에 대한 감정 → 이직의도	-.267(-1.847)*	채택
H3-3	직무에 대한 감정 → 이직의도	.214(1.030)	기각

*p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01,

가 $-0.476(t\text{-값}=-2.471, p<.05)$ 로 유의한 것으로 나타나 지지되었다. H3-2는 ‘부서에 대한 감정은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설로 경로계수가 $-0.267(t\text{-값}=-1.847, p<.10)$ 로 유의한 것으로 나타나 지지되었다. 마지막으로, 직무에 대한 감정은 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다는 H3-3은 경로계수가 $0.214(t\text{-값}=1.030, p>.10)$ 로 유의하지 않은 것으로 나타나 지지되지 않았다.

V. 결론

호텔산업은 인적 서비스가 수반되는 특성 때문에 노동집약적 산업의 한 종류라고 볼 수 있다. 이러한 이유로 말미암아 호텔기업들은 호텔종사자들의 업무수행 능력에 따른 보상과 효율적이면서도 효과적인 직무수행을 위해서 성과지향적인 서비스 교육훈련을 제공하고 있다(이은용 · 황정현 · 이수범, 2011; 이충형 · 류기상, 2014). 이에 본 연구는 호텔종사원들을 대상으로 한 호텔기업의 보상과 훈련이 감정노동이 수반되는 호텔종사원들의 이직의도를 낮출 수 있는 긍정적 감정반응에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보려고 하였다. 본 연구의 학문적 시사점으로는 그동안 호텔종사원의 감정반응을 조직에 대한 감정반응으로만 제시하였던 선행연구들과는 차별적으로(이용기 등, 2014), 감정반응을 조직에 대한 감정반응뿐만 아니라 부서에 대한 감정반응과 직무에 대한 감정반응으로 세분화하였다는 것이다. 이를 통하여 각각의 감정반응이 이직의도를 낮추는지를 실증적으로 파악하여 감정반응의 활용범위를 넓혔다는 이론적 시사점을 들 수 있다. 이는 호텔조직의 보상과 훈련을 통해 호텔종사원의 감정적 반응이 일어날 수 있고, 이는 곧 이직의도 감소라는 행동적 반응으로 이어진다는 선행연구들의 메커니즘을 기반으로(Chiang & Hsieh, 2012), 종사원 감정반응 이론의 틀을 더욱 확장하였다는 학문적 시사점을 제시할 수 있다. 또한, 기존의 국내연구에서는

호텔종사원들을 대상으로 이직의도의 선행변수로서 신뢰, 몰입, 그리고 만족 등의 종사원의 태도적 변수를 선행변수로 제시하여 왔지만(이상희 · 김혁수, 2014; 이충형 · 류기상, 2014), 기존의 연구들과는 달리 본 연구에서는 이직의도의 선행변수로서 호텔종사원들의 감정반응을 중심으로 연구하여 이직의도 분야의 연구범위를 넓혔다는데 의의가 있다. 또 개인-환경 적합이론을 기반으로 호텔조직의 훈련과 보상이 직무성과에 미치는 영향력을 검증한 남중헌(2014)의 연구결과와는 차별적으로 호텔조직의 보상과 훈련이 호텔종사원들의 감정반응에 유의한 영향을 미치는 선행변수인 것을 밝혔다. 특히 감정반응이라는 변수를 기존의 조직에 대한 감정반응 위주로 한정된 연구를 확장하여 이들의 형성과정과 영향력을 검증하여 조직구성원의 감정반응에 대한 학문적 범위를 넓혔다는 점에서 학문적 시사점을 찾아볼 수 있다. 이러한 이론적 시사점과 더불어 실증분석결과를 기반으로 한 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 실증분석결과 호텔기업의 보상제도는 종사원의 감정반응 즉, 조직에 대한 감정, 부서에 대한 감정, 그리고 직무에 대한 감정에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이직의도에는 통계적으로 유의적인 간접효과를 미치는 것으로 분석되었다. 이는 호텔기업의 보상이 종사원의 직무와 관련된 적합의 형성에는 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 조직과 관련된 적합의 형성에는 영향을 미치지 않는다는 남중헌(2014)의 연구결과와는 대조적으로 이러한 결과를 통해 호텔기업의 입장에서 종사원의 업무능력 및 성과에 따른 적절한 보상수준, 공정한 보상구조, 균형 있는 보상체계, 동기유발적인 보상지급 등과 같은 다양한 보상제도 시스템이 확립되어야 하고, 지속적으로 실시되어야 한다는 것을 의미한다. 이러한 보상시스템의 혜택을 받은 우수한 능력을 지닌 종사원들은 호텔조직뿐만 아니라 같이 근무하는 부서원들과 본인의 직무에 대한 긍정적인 감정이 형

성될 수 있음을 알 수 있다. 또한 본 연구의 분석결과를 통해 조직에 대한 감정이 형성되는데 개인-환경적합 등과 같은 심리적 요인을 제시한 이용기 등(2014)의 연구결과와는 차별적으로 호텔의 보상과 훈련과 같은 제도적 요인 등을 통해 호텔종사원들의 감정반응이 형성된다는 것이 확인되었다. 이러한 호텔조직의 보상시스템 제도를 통해서 종사원들의 직무를 둘러싼 모든 것에 대한 긍정적인 감정을 형성시키기 위해서는 종사원의 직무능력에 따른 혜택부여와 편의 제공 등과 같은 보상제도가 확립되어야 할 것이다. 추가적으로, 이러한 영향관계를 통하여 호텔조직으로부터 적절한 보상을 받아 조직, 부서, 그리고 직무에 대한 긍정적인 감정반응의 정도가 높아진 종사원은 조직과의 교환관계의 관점에서 본인이 인식하는 이직에 대한 의도 정도가 낮아질 수 있다는 것으로 판단된다.

둘째, 호텔 기업의 훈련은 종사원의 직무를 둘러싼 모든 차원에 대한 감정반응, 조직에 대한 감정, 부서에 대한 감정, 그리고 직무에 대한 감정에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 이직의도에는 통계적으로 유의한 간접효과를 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 호텔기업의 훈련이 종사원의 직무와 조직과 관련된 적합의 형성에 영향을 미친다는 남중현(2014)의 연구결과를 기반으로 호텔기업의 효율적인 인적자원관리를 위한 방안을 제시해주는 것이다. 이는 다른 조직과 마찬가지로 호텔조직에서도 종사원의 직무에 맞는 훈련이 필수적이며, 이를 통해 호텔 종사원들의 해당 직무뿐만 아니라 호텔과 팀 동료들에 대해 긍정적인 감정반응이 형성된다는 것을 의미하는 것이다. 결국, 호텔조직의 종사원들을 대상으로 한 훈련을 통해 형성된 긍정적 감정반응을 통해 이들의 이직의도가 낮아질 가능성이 매우 높아진다는 것을 알 수 있다. 호텔기업들은 전문적인 교육훈련 담당자의 중요성을 인식하고, 우선적으로 이들의 역량과 자질, 태도, 그리고 리더십 등을 발휘할 수 있는 여건을 마련해주어야 할 것이다. 이를

통해 호텔종사원들은 교육훈련 담당자로부터 본인의 직무에 따른 적절한 서비스 교육훈련을 제공받아 직무에 대한 긍정적인 감정뿐만 아니라 같은 훈련을 받는 팀 동료들과 훈련을 제공해주는 호텔조직에 대해서도 긍정적인 감정이 형성된다는 것을 예상할 수 있다. 또한, 교육훈련 담당자들은 외부의 강사보다는 호텔산업의 실무경력이 많은 인재를 채용하여, 실무지향적인 훈련을 통해 서비스 현장운영에 도움이 되어야 할 것이다. 이를 통해 형성된 호텔종사원의 긍정적인 감정반응은 이들의 이직의도를 낮추어 장기적으로 호텔조직의 경제적 성과증대뿐만 아니라 비경제적 성과증대도 달성하는데 큰 도움이 될 것으로 판단된다. 따라서 호텔조직은 신입종사원들만을 대상으로 서비스 교육훈련을 실시하는 것이 아닌 기존 종사원들을 대상으로 한 정기적이고 체계적인 교육훈련 프로그램을 진행하도록 하여, 이들의 긍정적인 감정반응을 이끌어내야 한다는 것을 시사하는 것이다.

셋째, 본 연구에서는 호텔종사원의 감정반응을 조직, 부서, 그리고 직무에 대한 긍정적 감정반응의 세 가지 차원으로 나누어 이들이 이직의도에 미치는 영향을 알아보려고 서울지역 특 1급의 호텔종사자들을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 수집된 자료들을 기반으로 이들 간의 영향력을 검증한 결과, 호텔 종사원의 조직과 부서에 대한 긍정적 감정반응은 이직의도에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 직무에 대한 긍정적 감정반응은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 호텔종사원들의 조직에 대한 긍정적인 감정반응이 이들의 직무성과 증대와 협력행동 빈도를 높여준다는 연구결과를 제시한 이용기 등(2014)이 실시한 호텔종사원의 감정반응에 대한 연구범위를 확장시켜 주는 것으로 이는 호텔로부터 적절한 보상과 훈련을 받은 호텔종사원들은 해당 호텔과 같이 고생하는 팀 동료들에 대한 긍정적인 감정이 높아지기 때문에 이를 기반으로 이직의도가 낮아질 수 있다는 것을 의미하는 것이다. 따라서 호

텔의 인적자원관리 부서에서는 이러한 보상과 훈련 시스템을 통해 호텔과 팀 동료들에 대한 긍정적인 감정반응을 높일 수 있는 방안을 수립해야 하는 것이 요구된다. 한편, 호텔 종사원의 직무에 대한 긍정적 감정반응과 이직의도 간의 상관관계 계수는 유의한 것으로 나타났으나, 긍정적 감정반응이 이직의도에 미치는 영향력의 경로계수는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 직무에 대한 긍정적 감정반응에 비해 상대적으로 조직과 부서에 대한 긍정적 감정반응의 영향력이 더 강하기 때문에 직무에 대한 감정반응이 채택되지 않은 것으로 판단된다. 따라서 호텔종사원의 이직의도를 낮추기 위해서 해당 직무만을 중심으로 인사관리 전략을 펼치는 것이 아니라 그들의 효과적인 팀 및 부서배치를 통해 호텔조직과 그들만의 팀 동료에 대한 긍정적인 감정적 유대가 형성될 수 있는 여건이 마련되어야 한다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 이를 통해 호텔종사원들의 이직의도가 낮아질 수 있음을 기대할 수 있으며, 이는 곧 호텔조직의 성과증대와 우수 인력확보를 통한 호텔조직의 경쟁력 강화에 대한 기대효과를 예상할 수 있을 것이다.

한편, 본 연구는 호텔조직 효율적인 인적자원관리 전략의 수립을 위하여 호텔의 성과와 훈련이 종사원의 감정반응과 이직의도에 미치는 영향관계를 실증적으로 분석하였고, 호텔종사원의 감정반응의 대상을 조직뿐만 아니라 부서와 직무의 세 가지 차원으로 제시하여 이를 기반으로 한 시사점을 제공하였음에도 불구하고, 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 이에 대한 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 서울에 소재한 특 1급 호텔의 종사자들만을 대상으로 연구를 진행하였기 때문에 연구결과의 일반화에 대한 한계점이 존재하며, 향후 연구에서는 전국의 특 1급 호텔의 종사자들을 연구대상으로 지정하여 이러한 한계점을 보완해야 할 필요성이 제기된다. 또한 특 1급 호텔뿐만 아니라 호텔의 등급별로 연구대상을 지정하여 특히 이직률이 높게 나타나는 중, 소형 호텔들을 중심으로

로 연구를 진행하여, 이러한 호텔종사원들의 이직의도를 낮출 수 있는 방안이 마련되어야 할 것이다. 둘째, 본 연구에서는 종속변수로 이직의도를 제시하였는데, 호텔의 경영성과로 직결될 수 있는 종업원 충성도, 직무성과, 혹은 협력행동 등과 같은 행동적 변수들이 포함된 더욱 통합적인 연구모형이 제시되어 이들 간의 영향관계가 검증되어야 할 필요성이 제시된다. 셋째, 호텔종사원의 근무년수에 따라서 이직의도에 대한 인식정도의 차이가 존재할 수 있으며, 향후 연구에서는 호텔종사원의 근무년수 간의 차이점을 반영한 추가적인 연구가 진행되어야 한다.

참고문헌

고종욱 · 류철 (2009). 노동보상이 호텔종사원들의 직무만족에 미치는 영향과 보상가치의 조절 효과: 호텔와인관련업무 종사원들을 중심으로. 『호텔경영학연구』, 18(2), 57-75.

김호석 · 김민성 · 구동우 (2013). 호텔 기업 총지배인의 변혁적 리더십이 외식종사원의 직무열의, 직무성과, 그리고 이직의도에 미치는 영향. 『한국외식산업학회지』, 9(3), 29-43.

권용주 · 신정하 (2006). 호텔종사원 교육훈련의 학습특성과 전이특성이 전이성장에 미치는 영향: 조직의 학습지원 조절효과를 중심으로. 『호텔관광연구』, 8(2), 27-43.

권정희 · 박영철 (2014). 호텔기업의 조직풍토가 종사원의 조직신뢰 및 조직유효성에 미치는 영향. 『호텔관광연구』, 16(2), 261-287.

김기영 · 고미애 (2013). 호텔 종사원의 교육훈련이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향. 『관광연구저널』, 27(4), 347-359.

김성훈 · 김기수 (2014). 호텔 식음료 서비스 실패에 따른 종사원의 감정과 직무 만족도에 미치는 영향에 관한 연구. 『호텔관광연구』, 16(3),

- 146-166.
- 김연선 (2004). 호텔기업 직원교육훈련이 ROQ (품질수익률) 에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광경영학연구』, 8(1), 39-66.
- 김영화 · 최현정 (2009). 외식업체 직원의 교육훈련이 서비스회복, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. 『관광학연구』, 33(5), 317-342.
- 남중헌 (2014). 호텔 종사원의 훈련과 보상이 개인-환경 적합과 직무성공에 미치는 영향. 『호텔관광연구』, 16(2), 328-348.
- 남진영 · 손명세 · 강대용 · 유승흠 (2014). 병원 원무행정근무자의 직무소진이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향. 『보건정보통계학회지』, 39(1), 60-80.
- 민혜선 · 정규엽 (2011). 호텔기업 종사원의 개인성향이 동기부여에 미치는 영향: 감정조절의 매개효과를 중심으로. 『호텔경영학연구』, 20(5), 21-40.
- 박기하 · 이동명 (2014). 항공사 승무원조직에서 팀장-팀원 가치차이가 팀원의 이직의도에 미치는 영향. 『한국항공경영학회지』, 12(3), 111-131.
- 박종원 · 유용상 · 이재희. (2014). 무용학원의 체험마케팅 활동이 감정반응, 학원이미지 및 행동의도에 미치는 영향. 『한국사회체육학회지』, 55, 295-309.
- 박한나 (2001). 외식업체의 교육훈련과 근무동기 유발의 상관관계 연구. 『한국관광산업학회』, 15, 231-260.
- 박혜원 (2004). 호텔 교육훈련의 성과에 영향을 미치는 요인: 서울 시내 특1급 호텔을 중심으로. 『호텔관광연구』, 16, 153-165.
- 배병렬 (2007). 『Amos 17.0 구조방정식모델링: 원리와 실제』. 도서출판 청람.
- 유영현 (2010). 보상유형과 직무만족에 관한 연구: 육상·해양경찰을 중심으로. 『한국경찰학회보』, 14(6), 189-213.
- 윤영일 · 조문식 (2012). 조직의 보상이 호텔 프론트 데스크 종사원의 개인 창의성과 조직몰입에 미치는 영향. 『관광경영연구』, 16(2), 119-134.
- 이상희 · 김혁수 (2014). 외식업체 종사원의 이직경험에 따른 직무만족과 이직의도 영향관계. 『호텔경영학연구』, 23(3), 245-258.
- 이석규 · 김정식 (2005). 고객보상프로그램의 효과성에 관한 연구: 신규고객유치를 위한 전략적 프레임워크. 『한국마케팅저널』, 7(2), 123-139.
- 이승계 (2013). 성과주의 보상제도의 문제점과 개선방안 연구. 『한국인적자원관리학회』, 20(3), 187-208.
- 이용기 · 김민성 · 남중헌 (2014). 호텔 구성원의 개인-환경적합이 조직감정과 종업원 성과에 미치는 영향에 관한 구조모형분석. 『호텔경영학연구』, 23(2), 219-237.
- 이은용 · 황정현 · 이수범 (2011). 교육훈련요인에 따른 교육훈련 전이, 자기효능감 및 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광연구』, 25(6), 275-294.
- 이은지 · 조철호 · 김지연 (2013). 서비스스케이프와 감정반응의 행동의도에 관한 메타분석. 『서비스경영학회지』, 14(2), 185-208.
- 이재섭 · 김민수 (2011). 호텔기업의 노사파트너십과 보상제도가 조직성공에 미치는 영향. 『관광경영연구』, 15(4), 197-221.
- 이종호 · 안명숙 (2011). 조직보상이 정서노동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 한국항공경영학회 2011년 춘계학술발표대회 논문집, 한국항공경영학회: 485-499.
- 이지원 (2010). 직무만족, 보상 그리고 직무몰입이 이직의도에 미치는 영향: 국내 금융회사를 중심으로. 『문명연지』, 25(0), 131-159.
- 이충형 · 류기상 (2014). 외식산업에서 발생 가능한 감정노동 수준에 따른 감정소진과 직무만족, 조직몰입 및 이직의도의 관계: 시나리오를 이

- 용하여. 『호텔경영학연구』, 23(3), 183-200.
- 이현소 · 임상현 (2013). 호텔종사원이 지각하는 조직공정성이 이직의도에 미치는 영향: 관계결속의 조절효과. 『Tourism Research』, 38(1), 163-187.
- 장장이 · 이재한 · 김민성 · 이용기 (2014). 외식프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성이 감정, 만족, 그리고 재계약의도에 미치는 영향. 『유통경영학회지』, 17(3), 21-36.
- 정석주 · 박경곤 · 최성기 (2011). 호텔 조리부 조직특성이 직무교육과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 『외식경영연구』, 14(2), 27-47.
- 조성호 · 김기수 (2014). 호텔 종사원의 블랙컨슈머 행동 지각이 부정적 감정과 친사회적 행동에 미치는 영향. 『외식경영연구』, 17(3), 303-327.
- 진이환 · 권문호 (2004). 호텔 중간관리자의 교육훈련 전이성과. 『관광연구저널』, 18(2), 233-247.
- 최민주 · 윤지환 (2013). 외식업체 직무특성별 교육훈련전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 『외식경영연구』, 16(1), 119-136.
- 최홍임 · 윤태환 (2011). 호텔 서비스스케이프가 종사원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 인지적 반응과 감정적 반응의 매개효과를 중심으로. 『관광연구』, 25(6), 433-450.
- 한재원 (2010). 외식기업 종사원의 사회적 지원과 자아존중이 서비스 제공수준에 미치는 영향: 감정, 소진현상을 변수로. 『관광연구저널』, 24(4), 275-287.
- 한진수 · 김은정 (2005). 호텔 기업의 내부마케팅 활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 14(3), 191-213.
- Achrol, R. S., & Stern, L. W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 36-50.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76-86.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Babakus, E., Yabas, U., & Karatepe, O. M. (2008). The effects of job demands, job resources and intrinsic motivation on emotional exhaustion and turnover intentions: A study in the Turkish hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 384-404.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Baker, J., Levy, M., & Grewal, D. (1992). An experimental approach to making retail store environmental decisions. *Journal of Retailing*, 68(4), 445-460.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.
- Belcher, D. W. (1982). *Compensation Administration*. Prentice-Hall, Inc.

- Boselie, P., Brewster, C., & Paauwe, J.(2009). In search of balance-managing the dualities of HRM: An overview of the issues. *Personnel Review*, 38(5), 461-471.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Boudens, C. J. (2005). The study of work: An narrative analysis of workplace emotion. *Organization Studies*, 26(9), 1285-1306.
- Bozionelos, N. (2006). Mentoring and expressive network resources: Their relationship with career success and emotional exhaustion among Hellenes employees involved in emotion work. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 362-378.
- Carbery, R., Garavan, T. N., O'Brien, F., & McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 649-679.
- Chebat, J. C., & Slusarczyk, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: An empirical study. *Journal of Business Research*, 58(5), 664-673.
- Chiang, C. F., Back, K. J., & Canter, D. D. (2005). The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Chiang, C. F., & Jang, S. C. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
- Chiu, C. K., Chien, C. S., Lin, C. P., & Hsiao, C. Y. (2006). Understanding hospital employee job stress and turnover intentions on a practical setting: The moderating role of locus of control. *Journal of Management Development*, 24(1), 837-855.
- Choi, K. H. (2006). A structural relationship analysis of hotel employees' turnover intention. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(4), 321-337.
- Choi, Y. S., & Dickson, D. R. (2009). A case study into the benefits of management training programs: Impacts on hotel employee turnover and satisfaction level. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(1), 103-116.
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39(4), 471-496.
- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27(2), 223-243.
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *Academy of Management Annals*, 1(1), 371-457.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude*

- Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research.* Reading, Mass, Addison-Wesley.
- Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 1-12.
- Fornell, C., & Lacker, D. (1981). Evaluating structural equations models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gardner, M. P. (1985). Mood states and consumer behavior: A critical review. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 281-300.
- Granrose, C. S., & Baccili, P. A. (2006). Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? *Career Development International*, 11(2), 163-182.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th ed. Prentice-Hall International, New York.
- Hartel, C. E. J., Gough, H., & Hartel, G. F. (2008). Work-group emotional climate, emotional management skills, and service attitudes and performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 21-37.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovation work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Karatepe, O. M., & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349-358.
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). Affectivity, conflicts in the work-family interface, and hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 30-41.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kim, H. J., Tavitiyaman, P., & Kim, W. G. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 369-390.
- Kuo, C. M. (2009). The managerial implications of an analysis of tourist profiles and international hotel employee service attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 302-309.

- Lam, T., Lo, A., & Chan, J. (2002). New employees' turnover intentions and organizational commitment in the Hong Kong hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 217-234.
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-11.
- Lee, J. H., & Ok, C. Y. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112.
- Lee, Y. K., Lee, C. K., Lee, S. K., & Babin, B. J. (2008). Festivalscapes and patrons' emotions, satisfaction, and loyalty. *Journal of Business Research*, 61(1), 56-64.
- Levine, E. L. (2010). Emotion and power(as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior. *Human Resource Management Review*, 20(1), 4-17.
- Lindquist, C. A., & Whitehead, J. T. (1986). Burnout, job stress and job satisfaction among Southern correctional officers. *Journal of Offender Counseling Services Rehabilitation*, 10(4), 5-26.
- Lv, Q., Xu, S., & Ji, H. (2012). Emotional labor strategies, emotional exhaustion, and turnover intention: An empirical study of Chinese hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(2), 87-105.
- Mattila, A. S., & Enz, C. A. (2002). The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research*, 4(4), 268-277.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gehart, B. (2011). *Compensation*, McGraw Hill.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Neo, R. A. (1986). Trainee's attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4), 736-749.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197-209.
- Peters, M., & Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: Strategic planning and the need for education and training. *Education + Training* 46(8/9), 406-415.
- Ping, R. A. (1993). The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. *Journal of Retailing*, 69(3), 320-352.
- Preuss, G. A. (2003). High performance work systems and organizational outcomes: The mediating role of information quality. *Individual and Labor Relations Review*, 56(4), 590-610.

- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Tsai, W. C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27(4), 497-512.
- Warhurst, C., & Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work Employment & Society*, 21(1), 103-120.
- Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialization of organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429-443.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.

2014년 10월 17일 원고접수
2014년 11월 19일 1차 수정본 접수
2014년 12월 18일 최종 수정본 접수
3인 익명심사 畢

호텔종사원의 보상과 훈련이 감정반응과 이직의도에 미치는 영향

: 서울지역 특1급 호텔을 중심으로

The Effects of Reward and Training of Hotel Employees on Emotional Responses and Turnover Intention : Focusing on the Super Deluxe Hotels in Seoul

구동우* · 손종익** · 김명중***

Koo, Dong-Woo · Son, Jong-Ik · Kim, Myeong-Jong

국문초록

본 연구의 목적은 호텔조직의 보상과 훈련, 조직에 대한 감정, 부서에 대한 감정, 직무에 대한 감정, 그리고 이직의도 간의 구조적 관계를 검증하고, 보상과 훈련, 그리고 이직의도 간의 관계에서 감정반응의 매개효과를 검증하고자 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 서울 소재 특1급 호텔에서 근무하는 204명의 종사원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 빈도분석, 신뢰도 분석, 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석, 그리고 구조방정식 모형분석을 실시하기 위하여 SPSS 18.0 통계패키지와 AMOS 20.0이 이용되었다. 구조방정식 모형분석결과, $\chi^2=307.598$, $d.f=139$ ($\chi^2/d.f=2.213$), $p=0.000$, $GFI=0.862$, $AGFI=0.812$, $RMSEA=0.078$, $NFI=0.921$, $CFI=0.954$ 로 나타났으며, 본 연구의 결과를 요약하면, 다음과 같다.

첫째, 호텔조직의 보상은 종사원의 조직에 대한 감정, 부서에 대한 감정, 그리고 직무에 대한 감정에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 호텔조직의 훈련은 조직에 대한 감정, 부서에 대한 감정, 그리고 직무에 대한 감정에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 셋째, 호텔종사원의 감정 반응 차원 중, 조직에 대한 감정과 부서에 대한 감정은 이직의도에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 호텔의 보상과 훈련, 호텔종사원의 감정반응과 이직의도 간의 관계를 검증함으로써 호텔의 인적자원관리 분야에 중요한 시사점을 제시하고자 한다. 또한, 본 연구의 모형을 통해 호텔종사원 유지 및 그들의 가치를 극대화시킬 수 있는 방안이 활용될 것으로 예상된다.

핵심용어 : 보상, 훈련, 감정, 이직의도, 호텔

* 세종대학교 호텔관광경영학 박사 <gdw9@naver.com>

** 세종대학교 호텔관광경영학 박사수료 <terry3322@gmail.com>

*** 가톨릭관동대학교 경영정보학과 겸임교수(교신저자) <manova@hanmail.net>