

특급 호텔의 다양성 관리가 식음료 종사원의 직무열의 및 조직몰입에 미치는 영향

정효선·윤효실·윤혜현[†]

경희대학교 조리·서비스경영학과

The Effects of Diversity Management in a Deluxe Hotel on F & B Employees' Job Engagement and Organizational Commitment

Hyo Sun Jung · Hyo Sil Yoon · Hye Hyun Yoon[†]

Department of Culinary Service Management, Kyung Hee University, Seoul 02447, Korea

Abstract

Purpose: The purpose of this study was to understand the interrelationships among diversity management, employees' job engagement, and organizational commitment in a deluxe hotel. **Methods:** In a total of 344 F & B employees obtained from empirical research, this study reviewed the reliability and fitness of the research model and verified a total of 4 hypotheses using the Amos program. **Results:** The proposed model provided an adequate fit to the data, $\chi^2=316.722$ (df=112), CMIN/df=2.828, GFI=0.899, NFI=0.941, IFI=0.961, TLI=0.953, CFI=0.961, RMSEA=0.073. SEM results showed that diversity management (building cultural awareness: $\beta=0.206$; pragmatic management policy; $\beta=0.315$) had a positive and significant influence on job engagement. Also, employees' job engagement ($\beta=0.623$) had significant positive effects on organizational commitment. **Conclusion:** This study shows diversity management of hotel employees and its effectiveness as well as which diversity management is needed positive attitude.

Key words: diversity management, job engagement, organizational commitment, deluxe hotel, F & B employee

I. 서론

다양성 관리(diversity management)란 조직의 주요 업무에 구성원들의 다양한 의견과 시각을 반영하고, 구성원의 인구통계적 특성을 기반으로 한 다양한 의사결정의 차이를 내부화시킴으로써 조직이 지속적으로 성장할 수 있도록 하는 것으로 정의할 수 있다(Cox TH 등 1991). 특히 여성의 사회 진출이 많아지고, 연령의 고령화 및 다문화의 가속화 등을 통해 조직의 노동력을 구성하고 있는 인 구성단에 변화가 일어났으며, 이로 인해 전통적인 조직의 문화가 유지되기 어렵게 되면서(Choi BI 2014), 구성원 모두 동질적인 집단으로 이뤄진 조직은 현실적으로 불가능하게 되었다. 따라서 조직 내의 기능적인 측면도 팀제의 도입이나 인수합병 등을 통해 구조가 개편되고 있는

실정이다(Kim JW 2009). 결과적으로 이러한 노동력의 다양성은 조직 차원에서 합리적인 대처 방법을 마련하기 위한 새로운 과제를 부여하고 있으며(Lim HJ 2010), 효과적으로 조직의 다양성을 관리하는 방법은 조직의 성과를 결정하는 데 있어서 의미 있는 시사점을 제시해 줄 수 있을 것으로 여겨진다(Van Knippenberg D & Schippers MC 2007). 그러므로 오늘날과 같이 치열하게 이뤄지는 기업 간 경쟁 우위를 확보하기 위해서는 인적자원관리 측면에서 다양하고 이질적인 구성원을 효율적으로 활용해야 하며, 다양한 배경과 가치관을 가진 구성원의 차이를 어떻게 수용하고 활용하여 생산적인 시너지를 이끌어낼 수 있을 것인가에 조직의 성공이 결정되는 것이다. 특히 전통적인 과거의 조직에서는 성별, 인종, 장애여부 등으로 인한 차별을 없애고, 선발이나 승진의 과정에서 균등한

[†]Corresponding author: Hye Hyun Yoon, Department of Culinary Service Management, Kyung Hee University, 26, Kyungheedaero, Dongdaemun-gu, Seoul 02447, Korea

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9809-2377>

Tel: +82-2-961-9403, Fax: +82-2-964-2537, E-mail: hhyun@khu.ac.kr



기회를 주는 것으로 다양성 관리에 초점을 맞추었으나, 최근의 조직에서는 구성원의 가치나 문화, 신념 등의 내면적인 다양성을 보다 중요하게 인식하고 있는 실정이다 (Oh HS 등 2015).

조직 내 인력구성의 다양성과 다양성관리에 대한 연구로, Choi S & Rainey HG(2010)는 인종적인 다양성은 조직의 성과에 부정적인 영향을 주었지만, 다양성에 대한 정책이나 제도적 차원의 전략들이 수반되었을 때 인종적 다양성이 조직의 성과적 측면에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. Kim HK & Lee UH(2014)는 조직 내 다양성 관리가 종사원으로 하여금 지각된 조직후원에 긍정적인 영향을 주었으며, 다양성 관리는 종사원의 지각된 조직후원 인식을 통해 이직의도에 부정적인 영향을 준다고 하였다. 그러나 반대의 결과로 Sung SH & Kim DL(2011)은 인력구성의 다양성을 억제시키는 제도들이 오히려 순이익을 향상시킨다고 하면서, 다양한 인력의 구성이 원인이 되어 구성원간의 견해차이로 인한 갈등이 악화될 수 있는 부정적인 효과를 줄 수 있음을 암시하였다.

특히 현대의 호텔 조직도 과거와 달리 성별, 동문, 동향 등 큰 범주에서의 동질성이 점차 사라지고 있으며, 다양한 연령과 여성의 진출, 학력과 국적 등의 다양성이 인사관리에서 큰 역할을 차지하고 있다(Jeon KH & Ha DH 2014). 그러나 특급 호텔을 대상으로 수행된 연구로는 Jeon KH & Ha DH(2014)가 대상으로 탐제의 다양성 측면에 창의성과 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 언급한 것이 전부이며, 이러한 시점에서 호텔 조직의 다양성 관리가 식음료 종사원의 직무 태도에 어떠한 영향을 미치는지 고찰할 필요가 있을 것으로 판단된다. 따라서 본 연구에서는 특급 호텔의 다양성 관리가 긍정적인 관점으로써 식음료 종사원의 직무열의에 미치는 영향을 고찰하고, 다양성 관리를 통해 발현된 종사원의 직무열의가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 규명하고자 하였다.

II. 연구방법

1. 연구 가설

조직의 다양성 관리와 종사원의 직무열의를 고찰한 연구는 명확히 존재하지 않기 때문에 본 연구에서는 직무열의와 유사한 개념으로 만족과 조직몰입을 다룬 연구들과 긍정적인 측면에서의 성과를 다룬 연구들을 언급하였다. Kim JW(2009)는 기업에서의 수평적이고 수직적인 다양성이 조직 구성원의 조직몰입과 만족을 높여준다고 하였으며, Lim HJ(2010)는 조직의 다양성 관리가 종사원의 만족과 조직몰입을 증가시켜 준다고 하면서 조직의 다양성 관리가 종사원의 직무열의를 증진시킬 수 있음을 시사하였고, Lee JK 등(2013)도 조직이 인력 구성 측면에서

의 다양성을 시도할 경우 조직의 성과가 향상될 수 있다고 하였다. 또한 Kim HK & Lee UH(2014)도 조직 내 다양성 관리는 종사원의 지각된 조직 후원 인식을 통해 종사원의 이직의도를 감소시키고, Jung HD 등(2015)은 구성원의 다양성에 대한 수용 정도가 높을수록 구성원의 몰입도 증가한다고 하였으며, Oh HS 등(2015)도 서로 다른 문화적 배경의 차이에 대한 가치를 확인하고 이들이 시너지를 발휘하도록 하는 조직 차원에서의 노력이 종사원의 창의성을 증가시킨다고 하였다. 이러한 선행 연구를 바탕으로 본 연구에서는 특급 호텔의 다양성 관리는 종사원의 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것(가설 1)으로 가정하였다. 또한 종사원의 직무열의와 조직몰입과 관련된 연구로, Rich BL 등(2010)은 종사원의 직무에 대한 열의는 조직몰입과 같은 직무성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였으며, Kim JM(2014)은 특급 호텔 종사원의 직무열의가 높으면 몰입도 높아진다고 하였고, Kim YK(2015)는 항공사 객실 승무원의 직무열의는 몰입에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 이러한 선행연구의 결과를 바탕으로 본 연구에서는 호텔 종사원의 직무열의는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것(가설 2)으로 가정하였다. 이러한 가설로 구성된 본 연구의 모형은 Fig. 1과 같다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정 도구

본 연구에 사용된 측정 항목의 조작적 정의 및 설문지 구성은 다음과 같다. 모든 측정 항목은 리커트 7점 척도(매우 그렇지 않다 ↔ 매우 그렇다)로 측정하였다. 다양성 관리는 다양한 노동력을 효율적으로 활용하기 위한 조직 차원의 체계적인 인적자원 관리 과정으로 정의하였으며(Oh HS 등 2015), 본 연구에서는 제도적 관리, 문화 인식의 형성, 실용적 정책 등의 3가지 요인으로 구분하였다(Pitts DW 2006, Pitts DW 2009, Oh HS 등 2015). 제도적 관리는 다양한 구성원의 모집과 선발에 있어서 조직 차원에서의 제도적 노력을 의미하며(e.g., 나의 조직은 다양한 배경을 가진 인적자원을 채용하기 위해 노력한다), 문화 인식의 형성은 구성원이 다양한 문화적 환경의 차이를 극복할 수 있도록 하는 노력을 의미하고(e.g. 나의

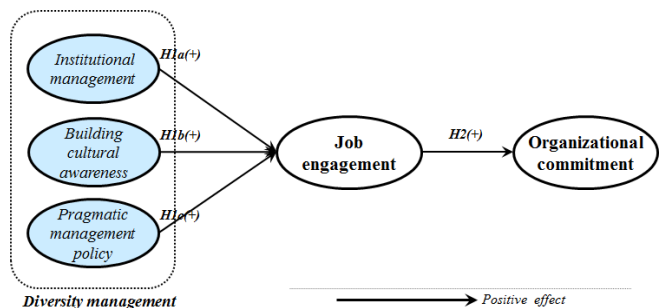


Fig. 1. Summary of hypothesized relationships.

조직은 다양한 구성원에게 교육훈련의 기회를 공평하게 제공한다), 실용적 정책은 다양성 관리를 위한 조직 차원의 실질적인 정책적 수단을 의미하는 것으로 정의하였으며(e.g., 나의 조직은 구성원의 의견 청취를 위한 다양한 제도가 있다), 각각의 요인에 3문항씩 총 9문항을 측정하였다. 직무열의는 자신의 직무에 대한 긍정적이고 열정적이며, 헌신하고 몰입하는 마음의 상태로써(Schaufeli WB 등 2002), 본 연구에서는 Schaufeli WB 등(2006)에서 사용된 척도를 바탕으로 ‘나는 일을 할 때 에너지가 충분함을 느낀다’ 등을 포함한 4문항으로 측정하였다. 조직몰입은 종사원이 자신의 조직에 대하여 갖는 동일시의 상대적인 강도로써(Mowday RT 등 1979), 본 연구에서는 Allen NJ & Meyer JP(1990)와 Meyer JP & Allen NJ (1991)에서 사용된 척도를 바탕으로 ‘나는 나의 조직에 강한 애착을 가지고 있다’ 등을 포함한 4문항으로 측정하였다. 응답자의 일반적인 특성은 성별, 연령대, 교육수준, 근무년수, 근무 부서 등 5문항으로 구성하여 측정하였다.

3. 자료 수집 및 분석 방법

본 연구를 위해 서울 지역에 위치한 특급 호텔 10곳을 대상으로 해당 호텔에 근무하는 식음료 종사원을 표본으로 하여 설문 조사를 실시하였다. 50부의 예비조사 결과를 바탕으로 문항을 일부 수정하고, 측정 항목의 신뢰도와 타당도를 확인한 후 본 조사에 사용하였다. 본 조사는 2015년 9월 1일부터 20일까지 20일간 실시하였는데, 한 호텔 당 40부씩 10개 호텔에 총 400부의 설문지를 배포하였으며, 이중 371부가 회수되었고, 불충분한 응답을 제외한 344부(86.0%)의 설문지가 최종 분석에 사용되었다. 최종 코딩된 자료는 SPSS Statistics(ver. 16.0, SPSS Corp., Chicago, IL, USA)와 AMOS 프로그램(ver. 6.0)을 사용하여 분석하였다. 측정 항목의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 확인적 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였고, 도출된 요인 간 상관성 고찰을 위해 상관분석을 실시하였으며, 구조방정식 모형 분석을 통해 가설을 검증하였다.

Ⅲ. 결과 및 고찰

1. 표본의 일반적인 특성

특급 호텔 종사원을 대상으로 한 표본의 일반적인 특성은 Table 1과 같다. 성별은 남성 59.3%, 여성 40.7%이었고 연령대는 20대가 48.8%로 가장 많았으며, 30대 32.8%, 40대 이상 18.4% 등의 순으로 조사되었다. 교육 정도는 전문대졸 이하 51.7%, 대졸 39.8%, 대학원졸 8.4% 등이었고, 근무년수는 1년 이하 18.0%, 2-3년 26.7%, 4-5년 17.2%, 6-10년 18.3%, 11년 이상 19.8% 등이었으며, 근무부서는 BOH(Back of House) 56.6%,

Table 1. Demographic characteristics of samples (n=344)

Characteristics		n	%
Gender	Male	204	59.3
	Female	140	40.7
Age (yr)	20-29	168	48.8
	30-39	113	32.8
	40-	63	18.4
Education level	- College	178	51.7
	University	137	39.8
	Graduate university	29	8.4
Tenure (yr)	-1	62	18.0
	2-3	92	26.7
	4-5	59	17.2
	6-10	63	18.3
	11-	68	19.8
Position	Back of the house	194	56.6
	Front of the house	150	33.4

FOH(Front of House) 33.4%로 나타났다.

2. 측정 항목의 타당도 및 신뢰도 검증

본 연구를 위해 측정된 항목들의 단일차원성, 신뢰성, 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석과 신뢰도분석을 통해 항목을 평가하였으며, 분석 결과는 Table 2와 같다. 확인적 요인분석에 대한 적합도는 $\chi^2=291.552(df=109)$, CMIN/df=2.675, GFI=0.906, NFI=0.946, IFI=0.965, TLI=0.956, CFI=0.965, RMSEA=0.070, RMR=0.089 등으로 조사되어 신뢰할 만한 수준인 것으로 조사되었다. 또한 표준화된 요인 부하량은 모든 측정항목에서 .70 이상이었고, 합성신뢰도(제도적 관리=0.828; 문화 인식의 형성=0.791; 실용적 정책=0.786; 직무열의=0.875; 조직몰입=0.870)도 0.7이상, 표준분산추출값(제도적 관리=0.780; 문화 인식의 형성=0.742; 실용적 정책=0.766; 열의=0.798; 조직몰입=0.788)도 모두 0.60 이상으로 나타나 측정항목의 타당성도 검증되었다(Anderson JC & Gerbing DW 1988). 신뢰도분석 결과 도출된 크론바하 알파 값이 0.895-0.940의 범위 안에 포함되어 내적일관성이 검증되었으며, 문항 제거 시 알파 값이 증가하는 문항이 발견되지 않았으므로 문항을 삭제하지 않았다.

판별타당성 검증을 위해 표준분산추출값과 상관관계 제공 값을 비교한 결과(Table 3) 요인 간 상관관계 제공의 크기는 0.096-0.435로 표준분산추출값의 범위인 0.742-0.798보다 작은 것으로 나타나 도출된 요인도 판별타당성을 갖는 것으로 조사되었다(Fornell C & Larcker DF 1981). 이러한 결과를 통해 도출된 5개 요인이 개별적이

Table 2. Confirmatory factor and reliability analysis among the latent constructs

Items		Standardized estimate	t-value	Cronbach's alpha	Composite construct reliability	Average variance extracted
Institutional management	DM1	0.892	fixed	0.911	0.828	0.780
	DM2	0.911	24.273***			
	DM3	0.846	21.253***			
Building cultural awareness	DM4	0.898	fixed	0.895	0.791	0.742
	DM5	0.887	21.857***			
	DM6	0.801	20.043***			
Pragmatic management policy	DM7	0.854	fixed	0.907	0.786	0.766
	DM8	0.857	20.036***			
	DM9	0.916	21.858***			
Job engagement	EN1	0.872	fixed	0.940	0.875	0.798
	EN2	0.906	24.170***			
	EN3	0.921	24.994***			
	EN4	0.876	22.563***			
Organizational commitment	OC1	0.834	fixed	0.937	0.870	0.788
	OC2	0.890	21.223***			
	OC3	0.898	21.529***			
	OC4	0.928	22.752***			

$\chi^2=291.552$ (df=109); $p<0.001$; CMIN/df=2.675; GFI=0.906; NFI=0.946; IFI=0.965; TLI=0.956; CFI=0.965; RMSEA=0.070; RMR=0.089; *** $p<0.001$.

Table 3. Correlation analysis among the latent constructs

Items	1	2	3	4	6	Mean±SD
1. Institutional management	1	0.435 ²⁾	0.357	0.096	0.171	3.64±1.36
2. Building cultural awareness	0.660 ^{**1)}	1	0.283	0.121	0.136	3.79±1.37
3. Pragmatic management policy	0.598 ^{**}	0.532 ^{**}	1	0.154	0.127	3.44±1.51
4. Job engagement	0.310 ^{**}	0.348 ^{**}	0.393 ^{**}	1	0.329	4.44±1.38
5. Organizational commitment	0.414 ^{**}	0.369 ^{**}	0.357 ^{**}	0.574 ^{**}	1	4.14±1.37

¹⁾ Pearson correlation coefficient; All items were measured on a 7-point Likert scale from 1-strongly disagree to 7-strongly agree.

²⁾ Coefficient².

** $p<0.01$.

며 단일차원성을 갖는다는 것이 검증되었다.

3. 가설 검증

구조방정식 모형을 통해 검증된 결과는 Table 4와 같다. 구조방정식에 의한 가설 검증을 실시한 결과 $\chi^2=316.722$ (df=112), CMIN/df=2.828, GFI=0.899, NFI=0.941, IFI=0.961, TLI=0.953, CFI=0.961, RMSEA=0.073 등으로 조사되어 적합할 만한 수준이었으며, 최종 모형에서의 관측변수에 대한 표준화계수의 값도 모두 0.7이상인 것으로 조사되었다(Fig. 2).

가설 1은 특급 호텔의 다양성 관리가 식음료 종사원의

직무열의에 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 설정하였는데, 다양성 관리의 하위 요인 중 문화 인식의 형성 ($\beta=0.206$, $t=2.449$, $p<0.05$)과 실용적 정책($\beta=0.315$, $t=4.256$, $p<0.001$)은 직무열의에 긍정적인 영향을 주었으나, 제도적 관리($\beta=-0.006$, $t=-0.067$, $p>0.05$)는 직무열의에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타나 부분 채택되었다. 이러한 결과는 Oh HS 등(2015)의 연구에서 기업의 다양성 관리 중 문화 인식의 형성 측면의 관리가 종사원의 갈등을 감소시켜 주며, 실용적인 정책이 종사원의 창의성에 긍정적인 영향을 준다고 한 것과 일부 일치하는 결과였다. 또한 Kim JW(2009)와 Lim HJ(2010)의 연구에서와 같이 조

Table 4. Structural equation model results among the latent constructs

Hypothesized relationship		β	t-value	Results
H1a	Institutional management → Job engagement	-0.006	-0.067	Rejected
H1b	Building cultural awareness → Job engagement	0.206	2.449*	Accepted
H1c	Pragmatic management policy → Job engagement	0.315	4.256***	Accepted
H2	Job engagement → Organizational commitment	0.623	11.474***	Accepted

$\chi^2=316.722$ (df=112); $p<0.001$; CMIN/df=2.828; GFI=0.899; NFI=0.941; IFI=0.961; TLI=0.953; CFI=0.961; RMSEA=0.073; * $p<0.05$, *** $p<0.001$

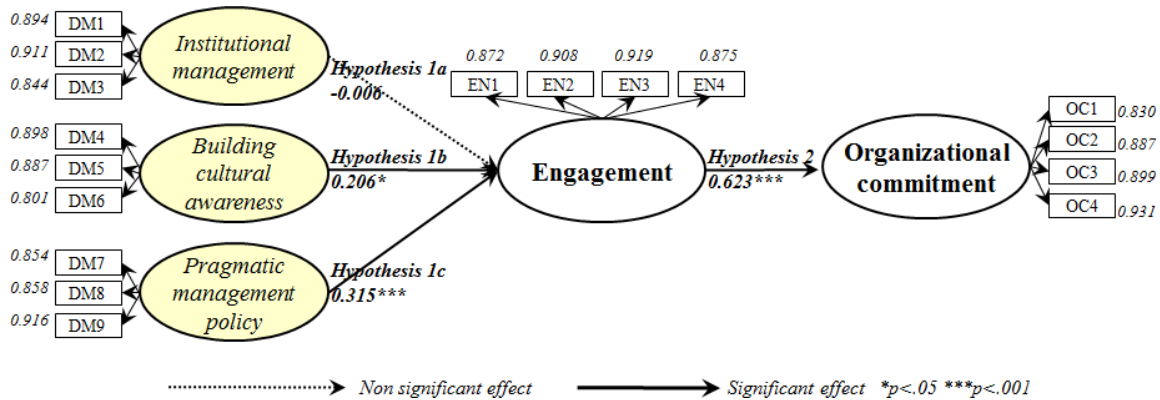


Fig. 2. Structural equation model with parameter estimate.

직 차원에서 이뤄지는 효과적인 다양성 관리가 종사원의 몰입과 만족을 증진시켜준다고 한 것과 일부 일치하였으며, Gilbert JA 등(1999)의 연구에서 다양성 관리를 효과적으로 수행하고 있는 기업의 경우 종사원의 몰입이 증가한다고 한 것과 유사한 결과를 보였다. 가설 2는 특급 호텔 식음료 종사원의 직무열의는 조직 몰입에 유의한 긍정적인 영향을 주는 것으로 설정하였는데, 종사원의 열의($\beta=0.623$, $t=11.474$, $p<0.001$)는 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 채택되었다. 이러한 결과는 Rich BL 등(2010), Kim JM(2014), Kim YK(2015) 등의 연구에서 자신의 직무에 대해 열정적으로 헌신하는 열의가 높을수록 종사원의 조직에 대한 몰입도 상대적으로 증가한다고 한 것과 일치하는 결과를 보였다.

IV. 요약 및 결론

본 연구에서는 특급 호텔의 다양성 관리가 식음료 종사원의 직무열의에 미치는 영향을 고찰하고, 직무열의가 조직몰입에 미치는 영향을 규명하였다. 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

연구 결과, 첫째, 특급 호텔의 다양성 관리 중 문화 인식의 형성($\beta=0.208$)과 실용적 정책($\beta=0.320$)은 식음료 종사원의 직무열의에 긍정적인 영향을 주었으나, 제도적 관리($\beta=0.034$)는 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직의 구성원이 문화적 환경의 차이를

극복할 수 있도록 조직 차원에서 도움을 주거나, 다양성 관리를 위한 실질적인 정책을 추구하는 것이 종사원의 직무열의를 증진시켜 줄 수 있음을 시사해주었지만, 반면, 모집과 선발 측면에서 다양성을 확보하는 제도적 관리는 종사원의 열의와 유의미한 인과관계를 보여주지 못하였다. 또한 호텔 조직의 문화 인식의 형성(3.79 ± 1.37)과 제도적 관리(3.64 ± 1.36) 측면의 다양성 수용 조직문화는 높은 반면에 실용적 정책(3.44 ± 1.51) 측면의 조직문화는 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 이는 아직까지 호텔 조직이 전략적인 측면에서 다양성에 접근하지 못하고 있으며 실질적인 정책 측면에서의 다양성에 대한 종사원의 인식이 매우 낮다는 것을 의미하는 것으로써, 기업 차원에서 실용적인 정책 측면에서의 다양성 관리에 주목해야 함을 시사해준다고 하겠다. 둘째, 특급 호텔 식음료 종사원의 직무열의($\beta=0.611$)는 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났는데, 종사원의 열의가 증가할수록 몰입도 상승하는 것으로 조사되었다.

이러한 결과를 통해 도출된 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 본 연구에서는 특급 호텔의 다양성 관리가 종사원의 직무열의와 조직몰입에 미치는 영향을 규명하였다. 현재까지 일반기업의 다양성 관리를 고찰한 연구들은 일부 존재하지만, 대표적인 환대산업으로써 특급 호텔을 대상으로 수행된 연구는 매우 희소한 실정이었다. 이러한 시점에서 본 연구는 그동안 일부 일반기업을 중심으로 논의되어 왔던 다양성 관리를 호텔 산업으로 확대하여

고찰하였다는 점에서 추후 호텔 산업의 다양성 관리의 효과성에 대한 중요한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것으로 여겨진다. 특히 본 연구의 결과, 특급 호텔의 다양성 관리 측면 중에서 실용적 정책을 제도적으로 마련하고 실행하는 것이 종사원의 직무열의를 증진시켜줌으로써 조직몰입에 가장 크게 기여할 수 있는 것으로 나타났다. 그동안 몇몇의 연구들에서 조직에서 이뤄지는 다양성 정책들이 종사원으로 하여금 갈등을 유발하고 만족과 몰입을 감소시키는 역효과가 존재한다고 하였지만, 본 연구를 통해 특급 호텔의 다양성 관리에 대한 종사원의 인식이 호의적일수록 조직에 기여하는 긍정적인 측면이 증가됨을 알 수 있었다. 따라서 정책적으로 뒷받침되는 것이 다소 미흡하다라도, 기업 차원에서 다양성 관리를 공식화하는 것만으로도 종사원의 긍정적인 인식을 유도함으로써 종사원의 몰입에 긍정적인 영향을 준다는 사실을 검증함으로써, 조직 차원에서의 실질적이고 정책적인 수단으로써 다양성을 관리하는 것이 최종적으로는 기업의 성과를 증진시킬 수 있음을 시사해주었다고 하겠다.

본 연구에서는 표본 추출에 있어서 서울 지역에 위치한 특급 호텔 식음료 종사원으로 한정하였으므로, 이를 통한 결과를 전체 의견으로 확대하여 해석하기에는 무리가 있을 것으로 판단된다. 또한 기업의 다양성 관리를 3개의 하위 요인으로 구분하였지만, 선행이론과 실증연구가 부족하여 개념 정의와 변수 추출에 있어서 다소의 한계가 존재한다고 하겠다. 더불어 최종 종속변수로 주관적 지표인 조직몰입을 고찰하였으나, 추후 연구에서는 기업 성과를 판단할 수 있는 객관적 지표로서의 성과 측정이 필요할 것으로 판단된다. 따라서 이러한 제한점을 보완하여 보다 객관적인 결과를 도출할 수 있는 활발한 후속 연구들이 이루어져야 할 것으로 사료된다.

Conflict of Interest

No potential conflict of interest relevant to this article was reported.

References

- Allen NJ, Meyer JP. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *J Occup Psychol* 63(1):1-18.
- Anderson JC, Gerbing DW. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychol Bull* 103(3):411-423.
- Choi BI. 2014. The effects of diversity on team processes and team effectiveness and the moderating roles of task interdependence and transformational leadership. Doctorate dissertation. Hankuk University of Foreign Studies, Seoul, Korea. pp 1-257.
- Choi S, Rainey HG. 2010. Managing diversity in US federal agencies: effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Pub Admin Rev* 70(1):109-121.
- Cox TH, Lobel SA, McLeod PL. 1991. Effects of ethnic and group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Acad Mana J* 34(4):827-847.
- Fornell C, Larcker DF. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J Mark Res* 18(1):39-50.
- Gilbert JA, Stead BA, Ivancevich JM. 1999. Diversity management: A new organizational paradigm. *J Bus Eth* 21(1):61-76.
- Jeon KH, Ha DH. 2014. Effects of team diversity and diversity convergence mechanism on team creativity and management performance using covariance structure analysis. *Korean Acad Soc Hosp Admin* 23(1):1-23.
- Jung HD, Baek YJ, Kim ES. 2015. The effect of diversity sensitive orientation on organizational commitment - The mediating effects of task-conflict & relationship-conflict -. *J Hum Resour Manag Res* 22(2):87-106.
- Kim HK, Lee UH. 2014. Managing workplace diversity and employees' turnover intention: The mediating role of perceived organizational support. *J Digit Converg* 12(10):145-156.
- Kim JM. 2014. A study on the relation among hotel employee's social support network, job engagement and job involvement. *Int J Tour Hosp Res* 28(11):225-235.
- Kim JW. 2009. The vertical diversity effects on the leader-trust and horizontal diversity effects on the organizational commitment and job satisfaction in enterprises: A multi-level approach. Master's thesis. Seoul National University, Seoul, Korea. pp 1-150.
- Kim YK. 2015. The relationship between job engagement, job burnout, and affective commitment: The moderating effect of emotion regulation. *J Foodservice Manag Soc Korea* 18(6):277-300.
- Lee JK, Kim TG, Lee JH, Kim HS. 2013. The moderating role of high commitment HRM between workforce diversity and innovative performance. *Korean Cor Mana Asso* 20(4):21-51.
- Lim HJ. 2010. Current status of diversity management and the effect of diversity management on organizational performance. *J Product* 24(3):181-217.
- Meyer JP, Allen NJ. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Hum Resour Manag Rev* 1(1):61-89.
- Mowday RT, Steers RM, Porter LW. 1979. The measurement of organizational commitment. *J Vocat Behav* 14(2):224-247.
- Oh HS, Min KR, Park SM. 2015. The relationship between diversity management, relational conflicts, and creativity in the Korean public sector. *Korean Public Pers Admin Rev* 14(2):69-97.

- Pitts DW. 2006. Modeling the impact of diversity management. *Rev Public Pers Admin* 26(3):245-268.
- Pitts DW. 2009. Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Admin Rev* 69(2):328-338.
- Rich BL, Lepine JA, Crawford ER. 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Acad Manag J* 53(3):617-635.
- Schaufeli WB, Bakker AB, Salanova M. 2006. The measurement of work engagement with a short: A cross-national study. *Educ Psychol Meas* 66(4):701-716.
- Schaufeli WB, Martinez IM, Pinto AM, Salanova M, Bakker AB. 2002. Burnout and engagement in university: A cross-national study. *J Cross-Cult Psychol* 33(5):461-481.
- Sung SH, Kim DL. 2011. The impact of the diversity management on the workplace composition and financial performance. *J Korea Acad-Ind Coop Soc* 12(1):110-124.
- Van Knippenberg D, Schippers MC. 2007. Work group diversity. *Annu Rev Psychol* 58:515-541.

Received on Mar.10, 2016/ Revised on Jun.3, 2016/ Accepted on Jun.3, 2016