

중국 호텔 종사원의 감성지능에 의한 회복탄력성이 조직유효성에 미치는 영향

The Effect of Resilience by Emotional Intelligence of Hotel
Employees in China on Organizational Effectiveness

정 갑 연* Gap-Yeon Jeong

서 민 교** Min-Kyo Seo

| 목 차 |

I. 서 론	V. 실증분석
II. 선행연구 고찰	VI. 결론 및 제언
III. 연구모형 및 가설설정	참고문헌
IV. 연구방법	Abstract

국문초록

중국의 호텔산업은 꾸준하게 성장하고 있지만, 다양한 성향을 가진 고객들을 상대하면서 극심한 스트레스를 받는 호텔 종사원들을 효율적으로 관리하는 방안에 대해서는 부족한 부분이 있다. 따라서 본 연구는 중국 호텔 종사원의 감성지능과 회복탄력성에 초점을 맞추고, 이러한 종사원들의 능력이 그들의 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 하였다. 즉, 본 연구에서는 중국 호텔종사원들의 자신 및 타인의 감성을 이해하고, 스스로의 감성을 조절 및 활용하는 능력인 감성지능이 스트레스 상황을 극복하는 능력인 회복탄력성을 향상시켜 그들의 직무만족 및 조직몰입을 높이고, 이직의도를 낮추는지를 확인하고자 하였다. 이에 본 연구는 중국 상하이에 있는 4, 5성급 호텔 종사원 322명을 대상으로 설문을 진행하여, 자료를 수집하였다. 수집된 자료는 SPSS ver 19.0과 AMOS ver 19.0의 통계프로그램을 이용하여 신뢰성 및 타당성을 검증하고,

* 국립안동대학교 무역학과 조교수, 제1저자

** 대구대학교 무역학과 교수, 교신저자

구조방정식 모형분석을 통해 가설을 확인하였다.

실증분석 결과 중국 호텔 종사원들의 감성지능의 하위 요소 중 자기감성이해, 감성조절, 감성 활용은 회복탄력성에 향상시켰지만, 타인감성이해는 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 또한 감성지능을 통해 향상된 중국 호텔 종사원의 회복탄력성은 그들의 직무만족과 조직몰입을 높이는 것으로 나타났다. 그리고 그들의 직무만족은 조직몰입을 높이고, 이직의도는 낮았으며, 조직몰입도 이직의도를 낮추는데 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이와 같은 본 연구의 결과는 중국 호텔 종사원들의 스트레스를 감소시키고, 직무만족과 조직몰입을 높이며, 이직의도를 낮추는데 그들의 감성지능과 회복탄력성의 중요성을 시사하였다.

<주제어> 중국 호텔 종사원, 회복탄력성, 감성지능, 조직유효성

I. 서론

중국은 개혁 개방 이후 지속적인 경제성장으로 인해 관광산업이 꾸준히 발전하고 있다. 중산층의 가처분 소득 증가, 도시 및 농촌의 소비 향상, 비즈니스 여행의 증가 등으로 관광산업이 지속적으로 성장하고 있다(박상수, 짱찌완, 2017). 물론, 황사 및 미세먼지 등과 같은 중국의 고질적인 환경 문제, 정치적 불안정 등으로 외국인 관광객들의 중국여행은 2012년 이후 정체상태에 있지만, 중국 정부의 내수 활성화 정책, 지역 연계 개발 계획 등의 시행으로 중국인들의 내수 관광은 가파르게 상승하고 있는 추세이다. 중국인들의 중국 내 관광은 최근 5년 간 평균 11.6% 증가하였으며, 2016년에는 46억 명을 돌파하였다(박수현, 전종규, 2017). 이에 2017년 중국 관광시장의 거래규모는 5,421억 위안으로 전년 대비 25.3% 상승했으며, 2018년에는 6,550억 위안에 이를 것으로 기대되고 있다(왕리나, 민보영, 2018). 이러한 중국 관광산업의 성장은 곧 중국 호텔산업의 발전을 가져오게 되었다.

중국의 호텔 산업은 공급과잉의 종료, 안정적인 비즈니스 여행의 증가, 국내관광의 급속한 성장 등으로 꾸준히 성장하고 있다. 2016년 1월 기준으로 중국의 호텔 로벌 해운시장에서 기업의 자본구조와 시장점유율의 관계수는 2만 1천 5백 여개로 전년 대비 29.1% 상승하였다(박수현, 전종규, 2017). 최근에도 꾸준히 증가하는 레저 및 비즈니스 고객들의 수요를 충족시키기 위해 신규 호텔들이 계속해서 건립되고 있다(Global MICE Insight, 2018). 또한 중국에 진출한 많은 다국적 호텔 기업들이 중국 호텔산업에 선진적인 경영 및 관리 방식을 이입하여 중국 호텔들의 수준을 향상시키고 있다(짱찌지엔, 회

우성, 2015). 이와 같이 중국의 호텔 산업은 양적, 질적으로 성장하고 있지만, 호텔산업 성공에 있어 가장 중요한 종사원들의 관리 방안 개발에는 아직 많이 미흡한 것이 사실이다.

호텔 종사원은 다른 직업, 문화, 가치관 등을 가진 고객들에게 좋은 서비스를 제공해야 하기 때문에 호텔에게 종사원 서비스는 하나의 상품으로 인식되고 있다. 종사원들은 고객들의 요구를 수행하는 과정에서 많은 스트레스를 받게 된다. 호텔 종사원들의 직무 스트레스는 그들의 업무 수행과 생산성을 저하시킨다. 또한 직무에 대한 불만족과 책임감 상실, 업무 회피와 지연, 직무소진, 이직의도 등 부정적인 태도와 행동으로 나타내 조직의 효율성을 저하시킬 수 있다(김진강, 2011). 그러나 모든 호텔 종사원들이 직무 스트레스를 견디지 못하고, 이직을 하는 것은 아니다. 그들 중 일부는 직무스트레스를 받아도 빠르게 안정을 되찾고, 더욱 성숙하게 발전하기도 한다. 즉, 사람마다 동일한 스트레스가 작용해도 어떤 사람은 부정적으로 작용하지만, 다른 사람은 스트레스를 극복하고, 상황에 적응하여 더욱 발전할 수 있는 것이다(Fracer, Kirby, and Smokoski, 2003). 이와 같은 상황은 사람들의 회복탄력성의 차이 때문이라 할 수 있다.

회복탄력성(resilience)은 사람이 스트레스를 극복하고, 성공적으로 적응하는 능력을 의미한다(Gu and Day, 2007; Le Cornu, 2009). 사람이 일상에서 겪는 스트레스가 해소되지 않고 축적되면, 이는 사람에게 위협요소가 될 수 있으며, 삶에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(이민규, 2004). 즉, 회복탄력성은 사람이 일상의 스트레스를 극복하고, 건강을 유지하도록 도와주어 궁극적으로는 삶의 질을 높여줄 수 있다. 또한 회복탄력성이 높을수록 조직구성원들의 직무스트레스와 이직의도가 낮아지고, 직무만족 및 조직몰입은 높아질 수 있다. 이러한 회복탄력성은 사람의 내적 특성에 의해 영향을 받을 수 있는데, 내적 특성 중에서도 감성지능이 중요한 역할을 할 수 있다.

감성지능(emotional intelligence)은 사람이 자신과 타인의 감성을 이해하여 효과적으로 조절하며, 자신의 감성을 활용할 수 있는 능력을 의미한다(Salovey and Mayer, 1990). 감성지능이 높은 조직구성원은 자신의 감성을 적절히 표현하고, 조절하는 능력이 뛰어나며, 타인에 대한 이해도가 높아 조직의 공식적인 업무뿐 아니라 비공식적인 업무 성과도 높게 나타난다(Cartwright and Pappas, 2008). 즉, 감성지능은 조직구성원들이 일상과 직무수행에서 겪는 스트레스, 불안, 적대감 등의 부정적인 감정을 낮춰주는데 중요한 역할을 할 수 있다(Giardini and Frese, 2006).

따라서 본 연구는 중국 호텔 종사원들을 대상으로 감성지능이 회복탄력성을 향상시켜 조직유효성에 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 즉, 자기감성이해, 타인감성이해, 감성조절, 감성활용 등의 내포함 중국 호텔 종사원들의 감성지능이 그들의 스트레스 상황

을 극복하여 적응할 수 있는 능력인 회복탄력성을 향상시켜 그들의 직무만족 및 조직몰입을 향상시키고, 이직의도를 낮추는지를 살펴보고자 한다. 본 연구 결과는 중국 호텔 종사원들의 스트레스를 감소시키고, 직무만족과 조직몰입을 높이며, 이직의도를 줄일 수 있는 방안으로 그들의 감성지능 및 회복탄력성의 중요성을 제시함으로써 중국 호텔 관리자들에게 종사원들의 감성지능 및 회복탄력성에 대한 이해를 돕고, 효율적인 인력관리 방안을 도출하여 인적자원관리의 효율성과 지속적인 교육프로그램 개발에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

II. 선행연구 고찰

1. 회복탄력성에 관한 연구

회복탄력성(resilience)은 사람이 역경 후에 평정을 되찾는 능력으로써 스트레스를 극복하여 더 나은 삶을 살 수 있게 하는 심리적 능력으로 정의된다(Van Kessel, 2013). 즉, 회복탄력성은 사람이 변화하는 상황에 유연하게 대처할 수 있는 능력으로써 사람이 긍정적으로 생각하고, 적극적으로 행동하여 다른 사람들과 좋은 관계를 맺는 평범한 개인의 특성인 것이다(홍은숙, 2006). 또한 회복탄력성은 타고난 것이 아닌 시간의 흐름에 따라 변화하며, 환경, 문화, 교육, 개인의 노력 등 다양한 요인에 의해 결정될 수 있다(Gu and Day, 2007).

회복탄력성에 대한 연구는 사람이 유년기 어려운 환경에도 불구하고, 정상적으로 성장하여 성공적인 삶을 사는 사람의 발달에 관한 것에서 시작되었다(Luthar, Cicchetti, and Becker, 2000). 선행연구들에서는 사람이 역경을 겪은 후 적응 및 회복하는 과정에서 상당한 개인적 차이를 보인다고 하였다. 즉, 고통을 겪으면서 심각한 심리적, 신체적 후유증을 겪는 사람이 있는 반면에, 어떤 사람은 역경을 빠르게 극복하여 이전 보다 더 나은 삶을 살아간다고 하였다. 즉, 회복탄력성이 높은 사람은 중대한 사고를 겪은 후에도 정신적 우울증을 덜 보이며, 더 나은 삶을 살아갈 수 있는 것이다(Bonanno, 2005).

또한 회복탄력성은 일상생활에서 발생하는 스트레스 대처에도 중요한 것으로 확인되었다. 즉 회복탄력성이 높은 사람은 스트레스에서 빠른 회복을 보일 수 있다(Ong, Bergeman, Bisconti, and Wallace, 2006). Tugade, Fredrickson and Barrett(2004)은 회복탄력성이 높은 사람들은 부정적 사건에서도 긍정적인 정서를 경험하여 빠른 회복을 나타

낸다고 하였다. Fredrickson, Tugade, Waugh, and Larkin(2003)은 미국의 9.11테러를 경험한 사람들 중 회복탄력성이 높은 사람들은 공포와 분노 등 부정적 정서를 느끼지만, 동시에 감사와 사랑 등 긍정적 정서를 느낀다는 것을 확인하였다. 그는 이러한 긍정적 정서가 그들의 우울증 증상을 완화시켜준다고 하였다. Ong et al.(2006)은 회복탄력성이 낮은 사람들은 높은 스트레스상황에서 부정적인 정서를 경험하는 반면, 회복탄력성이 높은 사람들은 스트레스 수준과 관계없이 긍정적인 정서를 경험한다고 하였다. 따라서 높은 회복탄력성을 가진 사람들은 스트레스 상황에서 부정적인 정서에 매몰되는 것이 아니라, 효율적으로 감정적인 유연성을 발휘하여 긍정적 정서를 경험함으로써 스트레스로부터 빠르게 회복할 수 있다.

특히, 서비스 산업에서 회복탄력성과 관련된 선행연구들은 종사원들의 회복탄력성이 직무만족, 조직몰입 등과 같은 조직유효성을 높여주고, 종사자의 감정소진 및 이직의도 등과 같은 부정적인 태도, 행동, 성과 등을 완화시켜주는 역할을 한다는 것에 주안점을 두었다(Gillespie, Chaboyer, Wallis, and Grimbeek, 2007; 류경, 김종경, 2016). 그러나 종사자들의 회복탄력성이 어떤 요인에 의해 형성되는지를 파악하는 것도 중요하다. 회복탄력성은 다양한 요인들의 상호작용을 통해 형성될 수 있지만, 특히, 개인의 지능 및 능력에 의해 더욱 향상될 수 있다(Rainey, 2014). 따라서 종사자들의 조직유효성에 영향을 미치는 회복탄력성이 종사자 개인적 요인에 의해 어떠한 영향을 받는지를 살펴볼 필요가 있다.

2. 감성지능에 관한 연구

감성지능(emotional intelligence)은 사람의 사회적 지능의 유형으로써 감정을 정확하게 인지 및 평가하는 능력, 정서를 불러일으키는 능력, 감정을 이해하는 능력, 감정을 조절하는 능력 등을 포함하는 개념이다(강재구, 하동현, 2014). 또한 감성지능은 사람이 기분이나 스트레스로 인해 합리적인 사고를 억누르지 않고, 타인을 공감하며, 희망을 버리지 않는 개인의 능력이다(어운선, 이형룡, 2011). 즉, 감성지능이 높은 사람은 힘든 상황에서라도 개인을 동기화하고, 자신을 지켜내며, 충동의 통제 및 지연을 가능하게 한다.

감성지능과 관련된 선행연구들은 감성지능의 개념 및 구성요인을 확인하는데 주목하였다 Salovey and Mayer(1990)는 감성지능을 사람이 자신 및 타인의 정서를 인지하고 조절할 수 있는 능력으로 정의하였다. 그들은 감성지능을 자신 및 타인의 감성을 관찰하는 능력, 느낌과 감성을 판단하는 능력, 감성을 이용하여 사고와 행동의 방향성을 결정하는 능력 등 세 개로 구분하였다. Goleman(1995)은 동기화, 사회적 관계 등 감성정보를 처리

하고 이해하는 기능에 초점을 맞추어 감성지능을 정의하였다. 그는 감성지능을 자기감성 인식, 자기감성관리, 공감능력, 대인관계능력 등 네 가지로 범주화하였다. Cooper and Sawaf(1997)는 감성지능을 감성교양, 감성건강, 감성심도, 감성비법 등 네 요소를 제시하였고, Abraham(1999)은 감성지능을 자신과 다른 사람의 감성을 정확하게 평가하고 표현하는 능력, 감성을 적절하게 규제하는 능력, 문제해결을 위해 감성 지식을 활용하는 능력 등으로 구분하였다. Goleman, Boyatzis, and Mckee(2002)은 감성지능을 단순화하여 자기인식능력, 자기관리능력, 사회적 인식능력, 관계 관리능력 등 네 가지로 재분류하고, 이를 개인적 능력과 사회적 능력으로 구분하였다.

Wong and Law(2002)는 선행연구들이 정의한 감성지능의 구성요인을 바탕으로 감성지능을 자기감성이해(self emotional appraisal), 타인감성이해(others' emotional appraisal), 감성조절(regulation of emotion), 감성활용(use of emotion) 등 네 가지 하위개념을 포함한 것으로 개념화하였다. 자기감성이해는 사람이 자신 내면의 감성을 이해하고, 자연스럽게 표현할 수 있는 능력이다. 타인감성이해는 사람이 타인의 감성을 지각하고, 이해하는 능력이다. 감성조절은 사람이 감성을 조절할 수 있는 능력으로써 심리적 고통으로부터 빠른 회복을 가능하게 한다. 감성활용은 사람이 건설적인 활동과 개인적 성과를 얻을 수 있는 방향으로 자신의 감성을 이용하는 능력이다. 이외에도 많은 연구들이 있지만, Wong and Law(2002)의 감성지능이 기존의 복잡한 감성지능 척도를 단순화하고, 자기보고식 방식으로 측정할 수 있게 개발하여 현장에 쉽게 적용할 수 있다는 장점을 가지고 있기 때문에 그 후 감성지능 연구들에서는 Wong and Law(2002)의 감성지능을 일반화된 감성지능으로 살피고 있다(최금창, 최우성, 2006).

감성지능과 관련된 선행연구들에서는 감성지능이 조직성장에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 즉, 감성지능이 높은 종사자들은 조직에 협력하고, 응집력이 강해 높은 조직 성과를 창출하는 것으로 확인되었다(Jordan, Ashkanasy, Hartel, and Hooper, 2002; 박상언, 우정훈, 2010). 특히, 서비스 산업 종사자들의 감성지능은 고객과의 상호작용과정에서 더욱 중요한 역할을 할 수 있다(Cartwright and Pappas, 2008). 즉, 감성지능이 높은 종사자는 고객의 마음을 잘 헤아려 행동하기 때문에 높은 고객만족을 이끌 수 있다(Cote and Miners, 2006). 그러나 서비스 종사자들은 직접적으로 고객을 대면하면서 업무를 수행하기 때문에 많은 스트레스를 경험하게 된다. 이러한 스트레스를 종사자들이 잘 극복해야 조직성과도 높아질 수 있다. 감성지능은 종사자들이 스트레스 상황을 잘 극복하는 능력 함양에 중요한 역할을 하기 때문에 감성지능과 스트레스 회복 능력 간의 관계를 살펴보는 것은 중요하다고 볼 수 있다.

3. 조직유효성에 관한 연구

조직유효성(organizational effectiveness)은 내, 외부 환경에서 발생하는 다양한 자극에 대해 조직구성원들이 업무를 올바르게 실행할 수 있도록 조직을 유지, 안정시켜 조직을 지속적으로 발전시키는 상태이다(Draft and Steers, 1986). 즉, 조직유효성은 조직이 직면한 다양한 문제점을 해결하기 위해 목표를 설정하여 조직을 평가하는 개념이다(Chung and Megginson, 1998). 따라서 조직유효성은 조직이 얼마나 효과적으로 운영되는지를 평가하는 개념으로 조직의 목표달성을 포함하고 있다(Seashore and Yuchtman 1967).

선행연구들에서는 조직유효성을 평가하기 위해 수익, 매출, 생산성 등과 같은 양적지표와 조직구성원의 업무 적합성 및 조직 적응성 등 질적지표를 사용하였다(Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, and Porter, 1980). 조직이 목표를 달성했다는 것은 구성원들이 자신의 직무 및 조직에 만족하고, 몰입하고, 조직에 남고 싶다는 의지 등과 같은 심리적 요인이 매우 중요하다. 따라서 양적지표보다는 질적 지표가 조직유효성을 판단하는 데 더욱 중요하다고 할 수 있다(Dalton et al., 1980). 특히, 많은 선행연구들에서는 조직유효성을 구성원들이 업무를 성취함으로써 조직의 목표와 가치를 수용하려는 신념, 조직을 위해 노력을 기울이겠다는 자발성, 그리고 구성원으로 남으려는 열망의 정도로 판단하고 있다. 즉, 선행연구들은 조직유효성의 대표적인 질적 지표로 직무만족, 조직몰입, 이직의도를 제시하고 있다(Draft and Steers, 1986).

조직구성원들의 직무만족은 조직성과에 중요한 의미를 가진다. 직무만족은 조직구성원들이 직무 경험에 의해 발생하는 긍정적인 정서적 상태이다(Wendy, Boswell, and Boudreau, 2005). 직무만족은 승진, 급여, 근무시간, 안정, 복리후생, 상사, 동료, 고객 등 다양한 요인들에 의해 설명될 수 있는 복합적인 개념으로써 구성원들의 직무만족도가 높을수록 이직률과 결근율이 낮아져 조직성과가 향상될 수 있다.

조직몰입은 오랜 시간 조직과 구성원이 좋은 관계를 유지하여 구성원이 조직의 목표나 가치를 수용하고, 발전에 공헌하려는 의도를 의미한다(Gruen, Summers, and Acito, 2000). 조직몰입은 구성원이 조직에 애착을 가져 오랫동안 구성원으로 남으려는 의도로 이직률 및 결근율 하락, 조직시민행동 증가, 다양한 작업행동 향상 등을 결정하는 중요한 요인이다(Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolnytsky, 2002).

이직의도는 일반적으로 구성원이 현재의 조직을 떠나려는 의도이다(Meyer and Allen, 1991). 이는 조만간 조직을 떠날 가능성에 대한 구성원의 의식적이고, 계획적인 주관적인 평가인 것이다(Mobley, 1982). 따라서 이직의도는 조직구성원의 이직을 가장 잘 인지

하는 역할과 실제 이직행위와 높은 상관관계가 있음을 알 수 있는 선행변수로 활용되고 있다(Tett and Meyer, 1993).

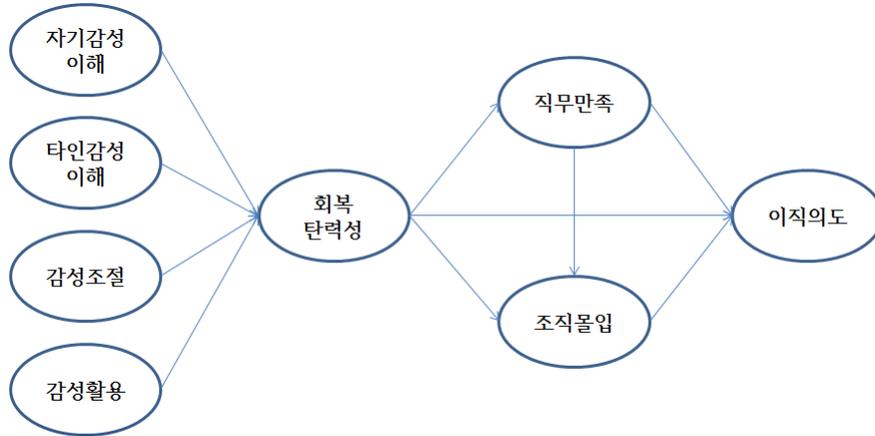
Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

회복탄력성은 스트레스의 부정적인 효과를 완화하여, 사람들이 어려운 상황을 극복하고, 대처할 수 있도록 해주는 역량이다. 회복탄력성이 높은 조직구성원들은 효율적으로 스트레스를 완화하여 높은 직무만족과 조직몰입, 그리고 조직구성원으로 남으려는 의지를 향상시킬 수 있다(문인오, 박숙경, 정경미, 2013). 회복탄력성은 다양한 요인들과 상호작용을 통해 형성될 수 있는데, 주로 사람의 내적 특성을 통해 개발된다(Connor and Davidson, 2003). 대표적으로 감성지능은 조직구성원들이 업무를 수행할 때 겪는 부정적 감정을 줄여주는 중요한 요인으로 높은 감성지능을 가진 구성원들은 감정을 조절하여 행동하고, 고객의 편의를 위한 방향으로 의사소통을 하기 때문에 높은 수준의 회복탄력성을 향상시킬 수 있다(Prati, Douglas, and Buckley, 2003).

따라서 본 연구는 중국 호텔 종사원들의 감성지능을 통해 형성된 회복탄력성이 직무만족, 조직몰입, 이직의도로 구성된 조직유효성에 영향을 미치는지를 살펴보고자 하였다. 이에 본 연구는 선행연구들을 바탕으로 중국 호텔 종사원들의 감성지능을 자기감성이해, 타인감성이해, 감성조절, 감성활용 등 네 개의 하위개념으로 구성된 것으로 보았다. 이들 감성지능의 하위요소들이 회복탄력성을 향상시켜 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히고자 하였다. 또한 조직유효성의 구성요소인 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의도 간의 관계를 살펴보고자 하였다. 이에 다음 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 가설 설정

1) 감성지능과 회복탄력성의 관계

회복탄력성은 사람이 스트레스와 역경을 극복하는 능력으로 개인의 내적 요인에 의해 구축될 수 있다. 특히, 사람의 내적 특성 중 감성지능은 사람이 역경을 극복하는 동기를 부여하고, 충동적 욕구를 제어하여, 상황을 극복할 수 있는 능력을 개발 및 지속시키는 특징이 있다. 즉, 감성지능이 회복탄력성 형성에 토대가 될 수 있는 것이다(Rainey, 2014). 높은 감성지능을 보유한 사람은 자신의 감성을 명확하게 인식하고, 적절히 표현하는 방법과 시기를 알기 때문에 스트레스 상황과 마주쳤을 때 자신의 감성을 조절하여 효과적으로 대처할 수 있는 능력이 있다(Salovey, Bedell, Detweiler, and Mayer, 1999).

Barczak, Lask, and Mulki(2010)는 감성지능이 높은 조직구성원일수록 자신의 감성을 잘 이해하고, 조절하여, 행동하기 때문에 힘든 상황을 효과적으로 극복하는 능력이 뛰어나다고 하였다. Rainey(2014)는 감성지능이 회복탄력성을 개발하는 토대라고 하면서, 조직구성원들이 회복탄력성을 개발하여, 스트레스 상황을 극복하기 위해서는 충동을 제어하고, 긍정적인 감정을 가질 수 있는 감성지능을 함양할 필요가 있다고 하였다. 이윤주, 이애주(2016)는 감성지능의 구성요인인 감성이해, 감성조절, 감성활용 모두가 회복탄력성에 긍정적인 영향을 미친다고 확인하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 제안하였다.

- 가설 1: 중국 호텔 종사원의 감성지능은 회복탄력성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
가설 1-1: 중국 호텔 종사원의 자기감성이해는 회복탄력성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
가설 1-2: 중국 호텔 종사원의 타인감성이해는 회복탄력성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
가설 1-3: 중국 호텔 종사원의 감성조절은 회복탄력성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
가설 1-4: 중국 호텔 종사원의 감성활용은 회복탄력성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 회복탄력성과 직무만족의 관계

회복탄력성은 조직구성원이 업무에 따른 역경을 극복하게 하는 원동력으로써 조직에서 구성원이 자신의 역할을 올바르게 수행하게 하는 기반이 된다(Castro, Kelly, and Shin, 2010). 즉, 높은 수준의 회복탄력성을 보유한 조직구성원은 복잡한 조직 환경에 잘 적응하여 궁극적으로 자신의 직무와 관련해 긍정적인 태도를 가질 수 있는 것이다(Gu and Day, 2007).

Gillespie et al.(2007)은 회복탄력성이 높은 조직구성원은 낙관적이고, 적극적으로 직무스트레스에 대처하여 직무를 수행하기 때문에 직무에 대한 만족도가 높다고 하였다. Gu and Day(2007)는 교사를 대상으로 한 연구에서 교사들의 회복탄력성이 그들의 직무에 대한 만족과 업무효율성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 김정남(2017)은 항공사 아웃소싱 직원들의 회복탄력성 하위요인 중 긍정성과 대인관계능력이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 따라서 다음 가설을 설정하였다.

- 가설 2: 중국 호텔 종사원의 회복탄력성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 회복탄력성과 조직몰입의 관계

회복탄력성은 조직구성원이 스트레스 상황에 쉽게 좌절하지 않고, 유연하게 대처하게 하여 최대한 자신을 보호할 수 있게 하기 때문에 높은 수준의 회복탄력성을 보유한 조직구성원들은 힘든 상황에서도 조직에 헌신하는 경향이 있다(Luthans, 2002). 즉, 회복탄력성 수준이 높은 조직구성원은 조직에서 발생하는 부정적인 스트레스의 영향력을 최소화시킴으로써 조직에 대한 높은 몰입을 유지할 수 있는 것이다.

Youssef and Luthans(2007)은 긍정심리자본과 조직구성원들의 태도 및 행동 간의 관계에 대한 연구를 통해 구성원들의 회복탄력성이 직무만족, 조직몰입, 행복에 긍정적인 영

향을 미친다고 하였으며, Luthans, Norman, Avolio, and Avey(2008)는 조직구성원들의 회복탄력성이 성과, 직무만족, 그리고 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 박주희, 변미희(2015)는 카지노 종사원들의 회복탄력성이 조직몰입에 직접적으로 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3: 중국 호텔 종사원의 회복탄력성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4) 회복탄력성과 이직의도의 관계

회복탄력성이 높은 조직구성원들은 스트레스 상황을 빠르게 극복하고, 대처하여 구성원으로써의 역할을 유지해 나간다(Le Cornu, 2009). 즉, 회복탄력성은 조직구성원들이 어려운 근무 환경 속에서도 긍정적인 정서를 유지하면서 업무를 수행하고, 상사 및 동료들과 좋은 앓은 관계를 형성하도록 해주기 때문에 구성원들이 조직에 남으려는 의지를 높여줄 수 있다(Gu and Day, 2013). 따라서 회복탄력성은 조직구성원들의 이직의도를 낮추는데 중요한 요인으로 볼 수 있다(Ghandi, Hejazi, and Ghandi, 2017).

남미경, 박봉환(2013)는 회복탄력성이 높은 교사들은 힘든 상황이 발생했을 때 그 상황의 원인을 분석하고, 조율하여 극복해 나가는 반면에 회복탄력성이 낮은 교사들은 스트레스를 받거나 이직에 대한 계획을 세운다고 하였다. 양인애, 백영숙(2017)은 높은 회복탄력성을 가진 조직구성원은 관계의 어려움이 발생했을 때 상대방의 입장에서 생각하려고 하고, 또한 자신의 업무가 적성에 맞다고 생각해 업무를 좋아하기 때문에 이직에 대해 잘 생각하지 않는다고 하였다. 따라서 다음 가설을 제안하였다.

가설 4: 중국 호텔 종사원의 회복탄력성은 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

5) 직무만족과 조직몰입의 관계

조직구성원이 직무에 만족하면, 조직을 개인적인 의미로 여겨 조직에 대한 충성한다(Hellman and McMillan, 1994). 즉, 조직구성원이 직무에 만족할 경우 조직에 대한 충성과 헌신 즉, 조직에 대한 몰입이 높아진다고 할 수 있다(Meyer and Allen, 1991). 따라서 조직에 대한 구성원의 태도와 직무만족은 상호연관성이 높기 때문에 구성원이 자신의 직무에 만족하면, 조직에 대한 몰입은 높아질 수 있다(Martensen and Gronholdt, 2001).

Huang and Hsiao(2007)는 직무다양성, 자율성, 과업정체성 및 중요성, 피드백 등이 직무만족을 매개로 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 하였으며, Diranl and Kuchine(2011)

은 직무만족과 조직몰입이 높은 상관관계가 있다고 하면서, 직무만족이 조직몰입에 강한 영향을 미친다고 주장하였다. 천덕희, 서정원(2017)은 여행업 종사원들의 직무만족이 그들의 조직에 대한 애착과 소속감을 높이는 중요한 요인이라고 하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5: 중국 호텔 종사원의 직무만족은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

6) 직무만족과 이직의도의 관계

직무만족은 조직구성원의 이직의도에 중요한 영향을 미친다(Hom and Gaertner, 2000). 보편적으로 직무에 만족한 구성원의 성과는 높으며, 이는 그들의 이직률을 감소시키는 것이다(Arnett, Laverie, and McLane, 2002). 따라서 직무만족은 조직구성원들의 이직의도와 자발적 이직에 부적(-) 영향력을 나타낼 수 있다(Baloch, Zaman, and Jamshed, 2014).

Mobley(1982)는 만약 조직구성원들이 직무에 불만족하면 이직할 가능성이 높다고 하면서, 직무만족이 이직의도에 직접적인 영향을 미친다고 하였다. Jerome and Kleiner(1995)는 조직구성원들의 직무만족의 개선을 위해 노력하는 기업은 구성원들의 조직에 대한 충성도 및 성과 향상, 생산성 제고, 그리고 구성원의 조직에 남으려는 의지 향상 등의 장기적인 이익을 실현할 수 있다고 하였다. 이종건, 이종문(2009)은 조직구성원들이 임금, 승진 등 업무관련 사항에 대해 만족하면, 이직의도가 낮아진다고 하였다. 따라서 다음 가설을 제안하였다.

가설 6: 중국 호텔 종사원의 직무만족은 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

7) 조직몰입과 이직의도의 관계

조직구성원들의 이직의도를 가장 잘 예측할 수 있는 요인 중 하나는 조직몰입으로써 조직몰입은 이직의도에 부적(-) 관계가 있다(Mathieu and Zajac, 1990). 만약 조직구성원들이 조직에 몰입하면, 그들이 조직에 남을 가능성, 조직의 일에 깊게 관여할 가능성, 그리고 직무 생산성이 향상될 가능성이 있다(McNeese-Smith, 1995). 따라서 조직구성이 조직에 헌신하고 몰입하면, 이직할 확률은 낮아질 수밖에 없다.

Chen and Francesco(2003)는 조직에 깊게 몰입한 조직구성원은 좋은 성과와 낮은 이직의도를 나타내 조직성과에 기여한다고 하였으며, Jaramillo, Mulki, and Locander(2006)

는 조직몰입이 이직의도에 직접적인 영향을 미치는 중요한 직무태도 요인이라고 주장하였다. 윤정아, 이해정(2007)은 간호사들의 조직몰입 정도가 낮을수록 이직의도가 높은 경향을 나타낸다고 하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7: 중국 호텔 종사원의 조직몰입은 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정항목

회복탄력성은 중국 호텔 종사원들이 스트레스 및 역경에 직면했을 때 이를 극복하고, 대처하여 성장하는 능력으로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher, and Bernard(2008)가 개발한 간이회복탄력성 척도(the brief resilience scale: BRS)와 김혜은, 서상숙(2016)의 연구에서 사용한 측정항목들을 본 연구 상황에 맞게 일부 항목을 수정 및 보완하여 총 5개의 항목을 이용하였으며, 5점 Likert 척도로 측정하였다.

감성지능은 중국 호텔 종사원들이 자신과 타인의 감성을 검토하고, 식별하여, 자신의 감성을 조절 및 활용할 수 있는 능력으로 정의하였다. 이에 본 연구는 감성지능을 자기감성이해, 타인감성이해, 감성조절, 감성활용 등 네 가지 하위개념을 내포한 것으로 보았다. 첫째, 자기감성이해는 중국 호텔 종사원들이 현재 자신 감성의 원인 및 동기, 그리고 상태를 이해하는 정도로 정의하였다. 둘째, 타인감성이해는 동료 및 고객 등 타인의 감성 원인 및 동기 그리고 상태를 이해하는 정도라 하였다. 셋째, 감성조절은 중국 호텔 종사원들이 동기부여를 위해 스스로에게 자신감을 갖도록 독려하는 정도라 하였다. 넷째, 감성활용은 중국 호텔 종사원들이 자신의 감정을 조절 및 통제하여 이성적으로 행동하려는 의지 정도로 정의하였다. 감성지능을 측정하기 위해 Wong and Law(2002)가 개발한 WLEIS(Wong and Law Emotional Intelligence)와 권도희, 문병준, 조철호(2014)의 연구에서 사용한 항목들을 활용하고, 본 연구에 맞춰 일부 항목을 보완 및 수정하여, 자기감성이해 3문항, 타인감성이해 3문항, 감성조절 3문항, 감성활용 3문항을 5점 Likert 척도로 측정하였다.

조직유효성은 중국 호텔 종사원들이 업무 성취로 인한 조직의 목표와 가치를 수용하

려는 신념과 조직을 위해 노력을 기울이려는 자발성, 그리고 구성원으로 남으려는 열망의 정도로 정의하고, 조직유효성의 지표로 직무만족, 조직몰입, 이직의도를 사용하였다. 첫째, 직무만족은 중국 호텔 종사원들이 자신의 직무에 호의적인 태도를 가지는 정도로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Wendy et al.(2005)와 김정남(2017)이 사용한 측정항목들을 본 연구에 맞게 수정하여 총 6개의 항목을 사용하였고, 5점 Likert 척도로 측정하였다. 둘째, 조직몰입은 중국 호텔 종사원들이 조직에 헌신, 일체감, 애착을 갖는 정도로 정의하고, 이를 측정하기 위해 Meyer and Allen(1991)과 박주희, 변미희(2015)의 연구에서 사용한 측정항목들을 토대로 본 연구에 맞게 수정하여 총 6개의 항목을 이용하였으며, 5점 Likert 척도로 측정하였다. 셋째, 이직의도는 중국 호텔 종사원들이 현재 조직을 떠나고자 하는 의도나 계획의 정도로 정의하고, 이를 측정하기 위해 Dalton et al.(1980)과 이종건, 이중문(2009)의 연구에서 이용한 측정항목들을 바탕으로 본 연구에 맞게 일부 수정 및 보완하여 총 5개의 항목을 사용하였으며, 5점 Likert 척도로 측정하였다. 본 연구의 측정항목들을 종합해서 살펴보면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 측정문항

연구변수		측정항목	연구자
감성 지능	자기감성 이해	내 감정상태의 원인을 이해하는 정도	Wong & Law(2002), 권도희, 문병준, 조철호(2014)
		내 감성을 이해하는 정도	
		내 느낌을 이해하는 정도	
	타인감성 이해	타인의 행동에서 그들의 감성을 이해하는 정도	
		타인의 감성을 이해하는 정도	
		타인의 감성에 민감한 정도	
	감성 조절	나에게 동기부여를 하는 정도	
		나에게 유능한 사람이라고 암시하는 정도	
		나에게 최선을 다하라고 격려하는 정도	
	감성 활용	이성적으로 문제를 해결할 수 있는 정도	
내 화를 진정시킬 수 있는 정도			
내 감성을 조절 및 통제할 수 있는 정도			
회복탄력성	목표 성취에 대한 의욕 정도	Smith et al.(2008), 김혜은, 서상숙(2016)	
	스스로 업무를 처리하는 정도		
	역경 후 스스로 회복하는 정도		
	새로운 변화에 쉽게 적응하는 정도		
	역경을 극복 및 즐기려고 노력하는 정도		

조직 유효성	직무만족	현재 직무에 만족하는 정도	Wendy et al.(2005), 김정남(2017)
		현재 직무와 나의 적합성 정도	
		현재 직무에 보람을 느끼는 정도	
		현재 직무에서 능력을 발휘하는 정도	
		현재 직무를 통해 학습하는 정도	
		현재 직무를 통해 적절한 보상을 받는 정도	
	조직몰입	개인적으로 조직의 의미 정도	Meyer and Allen(1991), 박주희, 변미희(2015)
		조직에 대한 소속감 정도	
		조직의 발전과 나의 발전을 동일시하는 정도	
		조직 선택에 만족하는 정도	
		다른 조직보다 조직을 더 좋다고 느끼는 정도	
	이직의도	조직에 대한 충성심 정도	Dalton et al.(1980), 이종건, 이종문(2009)
		현재 조직을 그만두고 싶어 하는 정도	
		실제로 이직을 계획한 정도	
		현 직장 근무가 나에게 도움이 되지 않는 정도	
더 나은 보수와 신분에 따라 이직을 할 수 있는 정도			
	선택권이 있다면, 다른 직장에서 일하고 싶은 정도		

2. 표본의 선정 및 자료 수집

본 연구는 중국 호텔 종사원들의 감성지능, 회복탄력성, 그리고 조직유효성 간의 관계를 살펴보기 위해 설문지법을 사용하였다. 이에 선행연구들을 바탕으로 한국어 설문지를 만들어 두 분의 마케팅 전문가들에게 검수를 받은 후 중국어로 설문지를 만들기 위해 번역과 역번역 과정을 진행하였다. 먼저, 한국어로 말과 글, 그리고 읽는데 문제가 없는 중국 유학생에게 한국어 설문지를 중국어로 번역하고, 이를 중국어가 유창한 다른 중국어 전공 대학원생에게 한국어로 역번역하였다. 초기 한국어로 된 설문지와 번역 및 역번역 과정을 거친 중국어 설문지를 비교한 결과 측정문항의 의미에 차이가 없는 것으로 나타나 최종적으로 중국어로 된 설문지를 조사에 이용하였다.

설문조사는 2018년 1월 21일부터 2월 9일까지 총 20일 간 중국 상하이의 4, 5성급 호텔 종사원을 대상으로 진행되었다. 조사방법은 연구자와 조사원 2명이 중국 호텔 종사원들을 직접 접촉하여 설문지를 받았으며, 총 350부를 배포하여, 343부를 회수하였다. 이 중 응답에 일관성이 없거나, 무성의하게 응답한 것 21부를 제외하고, 총 322부를 최종분석에 사용하였다. 이 자료들은 SPSS ver 19.0과 AMOS ver 19.0의 통계프로그램을 이용하여 분석되었다.

V. 실증분석

1. 응답자의 인구통계학적 특성

본 연구의 전체 유효 표본은 322명으로 이들의 인구통계학적 특성을 종합해보면, 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 응답자의 인구통계학적 특성

특성		빈도	퍼센트
성별	남자	128	39.8
	여자	194	60.2
나이	25세 이하	126	39.1
	26~30세	120	37.3
	31~35세	50	15.5
	36~40세	20	6.2
	40세 이상	6	1.9
결혼여부	미혼	87	27.1
	기혼	235	72.9
최종학력	고졸	110	34.2
	전문대졸	102	31.7
	대졸	103	32.0
	대학원 이상	7	2.1
근속기간	1년 미만	81	25.2
	1~3년	84	26.1
	3~5년	63	19.6
	5~8년	48	14.9
	8~10년	22	6.8
	10~15년	11	3.4
	15~20년	10	3.1
	20년 이상	3	0.9
직책	직원	151	46.9
	대리	106	32.9
	과장	33	10.2
	부장	24	8.1
	이사	6	1.9
월 평균 소득	8천 위안(100만원)미만	70	21.7
	8000~16000위안	121	37.6
	16000~24000위안	60	18.6
	24000~32000위안	32	9.9
	32000~40000위안	13	4.0
	40000~50000위안	15	4.7
	5만 위안 이상	11	3.4
합계		322	100

2. 신뢰성 및 타당성 분석

먼저 본 연구는 구성개념의 신뢰성을 확인하기 위해 내적일관성을 살펴보았다. 신뢰성을 확인하기 위한 일반적인 기준은 Cronbach Alpha 지수가 0.7 이상으로 나타나면 구성개념의 신뢰성이 있다고 판단할 수 있다(Anderson and Gerbing, 1988). 다음으로 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하여 수렴타당성과 판별타당성을 확인하였다(Hair, Anderson, Tahtam, and Black, 2005). 수렴타당성은 복합신뢰도(CR)가 0.7 이상 그리고 평균분산추출(AVE)이 0.5 이상이 일반적인 기준이다(Fornell and Larcker 1981). 한편, 판별타당성을 확인하기 위해서는 각 구성개념의 AVE 지수가 구성개념 간의 상관관계수 제곱 값보다 크지를 통해 평가할 수 있다(Fornell and Larcker, 1981). <표 3> 확인적 요인분석결과에서 알 수 있듯이 모델 적합도는 $\chi^2=137.316$, $df=128$, $p=0.000$, $GFI=0.908$, $CFI=0.925$, $NFI=0.917$, $RMR=0.055$, $RMSEA=0.067$ 로 확인되어 전반적으로 수용 가능한 수준이었다. 또한 신뢰성 및 수렴타당성과 관련된 지수들도 기준치를 상회하는 것으로 나타났다. 한편, 판별타당성은 변수의 AVE값이 변수들 간 상관관계의 제곱값 (r^2)을 넘는 것을 통해 검증할 수 있다(Hair et al., 2005). <표 4>를 살펴보면, 변수들 간 상관관계수치가 가장 높은 회복탄력성과 감성조절 간 상관관계 수치 (0.692)의 제곱 (0.479)보다 변수들의 AVE 수치가 최소인 자기감성이해의 AVE 수치 (0.574)가 큰 것으로 나타나, 본 연구 변수들의 측정항목들 간 판별타당성이 있음을 짐작할 수 있다.

<표 3> 확인적 요인분석 결과

측정변수	표준화 적재치	CR	AVE	Cronbach Alpha
자기감성이해	0.757 0.781 0.737	0.842	0.574	0.837
타인감성이해	0.730 0.769 0.832	0.851	0.587	0.805
감성조절	0.752 0.780 0.819	0.847	0.583	0.806
감성활용	0.724 0.846 0.788	0.872	0.596	0.810
회복탄력성	0.765 0.762 0.818	0.865	0.591	0.866

	0.836 0.767			
직무만족	0.749 0.803 0.830 0.739 0.780 0.746	0.905	0.612	0.894
조직몰입	0.744 0.837 0.855 0.774 0.813 0.729	0.897	0.603	0.910
이직의도	0.744 0.837 0.855 0.774 0.813	0.886	0.598	0.890

$\chi^2=137.316$, $df=128$, $p=0.000$, $GFI=0.908$, $CFI=0.925$, $NFI=0.917$, $RMR=0.055$, $RMSEA=0.067$

〈표 4〉 평균과 표준편차, 변수 간 상관관계

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. SE	3.901	0.780	1							
2. OE	3.835	0.700	0.593**	1						
3. RE	3.823	0.763	0.549**	0.456**	1					
4. UE	3.561	0.808	0.477**	0.438**	0.564**	1				
5. RS	3.793	0.706	0.600**	0.480**	0.692** (0.479)	0.534**	1			
6. JS	3.327	0.705	0.112*	0.122*	0.410**	0.353**	0.441**	1		
7. OC	3.323	0.756	0.163*	0.131*	0.368**	0.213*	0.435**	0.651**	1	
8. TI	3.363	0.758	-0.161*	-0.032	-0.163*	-0.108*	-0.318**	-0.356**	-0.192*	1
AVE			0.574	0.587	0.583	0.596	0.591	0.612	0.603	0.598

주) 자기감성이해: SE, 타인감성이해: OE, 감성조절: RE, 감성활용: UE, 회복탄력성: RS, 직무만족: JS, 조직몰입: OC, 이직의도: TI
**p < 0.01, *p < 0.05

4. 연구가설 검증

본 연구에서 가설을 검증하기 위해 제시된 연구모델의 적합도를 확인한 결과 전반적으로 수용 가능한 수준으로 나타났다($\chi^2=134.187$, $df=127$, $p=0.000$, $GFI=0.901$, $CFI=0.927$, $NFI=0.914$, $RMR=0.058$, $RMSEA=0.072$). 구조방정식 모형분석에 의한 가설검증

은 연구모형의 경로계수가 유의한가를 확인함으로써 판단할 수 있는데, t값 1.96이상일 때 유의수준 0.05에서, t값 2.58이상일 때 유의수준 0.01에서 가설이 채택된다(Hair et al., 2005).

첫째, 가설 1을 살펴 본 결과 중국 호텔 종사원의 감성지능이 대체로 그들의 회복탄력성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 특히, 감성지능 중 자기감성이해(가설 1-1), 감성조절(가설 1-3), 감성활용(가설 1-4)은 회복탄력성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 1-1: path coefficient: 0.213, t-value: 4.589, p-value: 0.000, 가설 1-3: path coefficient: 0.468, t-value: 6.212, p-value: 0.000, 가설 1-4: path coefficient: 0.186, t-value: 2.008, p-value: 0.045). 따라서 가설 1-1과 1-3은 유의수준 0.01, 가설 1-4는 유의수준 0.05에서 채택되었다. 한편, 감성지능 중 타인감성이해(가설 1-2)는 회복탄력성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(가설 1-2: path coefficient: 0.057, t-value: 1.303, p-value: 0.193). 따라서 가설 1-2는 기각되었다.

둘째, 가설 2, 가설 3, 가설 4를 분석한 결과 중국 호텔 종사원의 회복탄력성은 그들의 직무만족(가설 2)과 조직몰입(가설 3)은 향상시켰지만, 이직의도(가설 4)에는 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다(가설 2: path coefficient: 0.341, t-value: 5.731, p-value: 0.000, 가설 3: path coefficient: 0.232, t-value: 2.504, p-value: 0.028, 가설 4: path coefficient: -0.005, t-value: -0.589, p-value: 0.556). 따라서 가설 2는 유의수준 0.01, 가설 3은 유의수준 0.05에서 채택되었지만, 가설 4는 기각되었다.

셋째, 가설 5와 가설 6을 살펴 본 결과 중국 호텔 종사원들이 자신의 직무에 만족하면 조직에 몰입하고(가설 5), 이직의도가 낮아지는 것(가설 6)으로 확인되었다(가설 5: path coefficient: 0.599, t-value: 6.731, p-value: 0.000, 가설 6: path coefficient: -0.197, t-value: -2.148, p-value: 0.036). 따라서 가설 5는 유의수준 0.01에서, 가설 6은 유의수준 0.05에서 채택되었다. 넷째, 가설 7을 분석한 결과 중국 호텔 종사원들이 조직에 몰입하면 그들의 이직의도가 낮아지는 것으로 확인되었다(가설 7: path coefficient: -0.581, t-value: -6.653, p-value: 0.000). 따라서 가설 7은 유의수준 0.01에서 채택되었다. 구조방정식을 통한 가설검증 결과를 종합해보면 다음의 <표 5>와 같다.

〈표 5〉 가설검증 결과

	가설	경로계수	t-value	p-value	채택여부
H1-1	자기감성이해→회복탄력성(+)	0.213**	4.589	0.000	채택
H1-2	타인감성이해→회복탄력성(+)	0.057	1.303	0.193	기각
H1-3	감성조절→회복탄력성(+)	0.468**	6.212	0.000	채택
H1-4	감성활용→회복탄력성(+)	0.186*	2.008	0.045	채택
H2	회복탄력성→직무만족(+)	0.341**	5.731	0.000	채택
H3	회복탄력성→조직몰입(+)	0.232*	2.504	0.028	채택
H4	회복탄력성→이직의도(-)	-0.005	-0.589	0.556	기각
H5	직무만족→조직몰입(+)	0.599**	6.731	0.000	채택
H6	직무만족→이직의도(-)	-0.197*	-2.148	0.036	채택
H7	조직몰입→이직의도(-)	-0.581**	-6.653	0.000	채택

$\chi^2=134.187$, $df=127$, $p=0.000$, $GFI=0.901$, $CFI=0.927$, $NFI=0.914$, $RMR=0.058$, $RMSEA=0.072$

**p < 0.01, *p < 0.05

VI. 결론 및 제언

중국의 호텔 산업은 경제성장에 힘입어 관광산업이 꾸준히 성장하면서 지속적으로 향상되고 있다. 특히, 호텔의 공급과잉에 대한 정부규제로 인한 안정화, 비즈니스 여행의 안정적인 증가, 국내 관광의 급속한 성장 등에 의해 중국의 호텔산업은 지속적으로 성장하고 있다. 또한 다국적 호텔 기업들이 중국 호텔산업에 진출하면서, 선진화된 경영 및 관리 방식이 산업에 이전됨에 따라 중국 호텔기업들의 서비스 질도 계속해서 향상되고 있다. 이처럼 중국 호텔산업은 양과 질 모두에서 커다란 성장을 보이고 있지만, 호텔 기업 성공의 가장 중요한 요인인 종사원들의 관리는 아직 많은 부분 미흡한 점이 있다.

따라서 본 연구는 중국 호텔 종사원들을 대상으로 자기감성이해, 타인감성이해, 감성조절, 감성활용 등의 하위개념을 포함한 종사원들의 감성지능이 그들의 스트레스 상황을 극복하여 적응할 수 있는 능력인 회복탄력성을 향상시켜 직무만족 및 조직몰입을 향상시키고, 이직의도를 낮추는지를 살펴보고자 하였다. 또한 조직유효성의 하위요소인 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 관계도 확인하고자 하였다. 실증분석 결과 중국 호텔 종사원들의 감성지능의 하위요소 중 자기감성이해, 감성조절, 감성활용은 그들의 회복탄력성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 타인감성이해는 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 또한 중국 호텔 종사원들의 회복탄력성은 직무만족과 조직몰입에는

유의한 긍정적인 영향을 미쳤지만, 이직의도에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 직무만족은 조직몰입 및 이직의도에 유의한 영향을 미쳤으며, 조직몰입도 이직의도에 유의한 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이와 같은 본 연구의 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 중국 호텔 종사원들의 자기감성이해, 감성조절, 감성활용은 회복탄력성을 향상시키는 것으로 확인되었다. 즉, 중국 호텔 종사원들은 자신의 감정을 잘 이해하고, 이를 잘 조절 및 활용함으로써 어려운 상황에 직면해도 잘 극복하고, 대처하는 능력을 함양하는 것으로 볼 수 있다. 이 같은 결과는 선행연구들과 유사한 측면이 있는데, Salovey et al.(1999)은 감성지능이 높은 직원들은 자신의 감성을 잘 이해하고, 이를 잘 다스려서 이성적으로 행동하는 성향이 있다고 하면서, 이런 직원들이 역경을 잘 극복하고, 적응하는 능력이 뛰어나다고 하였다. Rainey(2014)는 감성지능이 높은 종업원들이 고객 만족을 더 잘 일으킨다고 하면서, 그들이 자신의 감성을 잘 이해하고, 조절 및 활용하기 때문에 상황 변화에 대한 적응력이 높다고 하였다. 따라서 감성지능은 중국 호텔 종사원들에게 매우 중요한 역량으로써 그들 자신의 감성에 대한 올바른 이해와 그 감성을 효과적으로 조절 및 활용할 수 있다면, 고객들과의 관계뿐 아니라 조직 내 동료들과 관계도 올바르게 구축할 수 있는 능력이 향상될 수 있다고 생각된다.

반면, 중국 호텔 종사원들의 감성지능 중 타인감성이해는 회복탄력성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 중국 호텔 종사원들의 직무스트레스가 높아 직무에 대한 감정소진이 높기 때문에 현재 자신의 감정 상태를 이해하고, 조절 및 활용하는데 급급하여, 고객 및 동료들의 감정까지 이해하지 못하는 것으로 생각할 수 있다. 쟁즈지엔과 최우성(2015)은 중국 5성급 호텔 종사원들이 자신의 역할에 대한 갈등 및 모호성, 그리고 과도한 역할 등으로 높은 직무스트레스를 받아 감정고갈, 탈 인격화, 자아성취감 저하 등의 직무소진도 높아진다고 하였다. 이와 같이 중국 호텔 종사원들은 조직 내 자신의 과도한 역할에 대한 스트레스로 인해 자신의 감정을 다스리기에 급급하여 타인의 감정을 이해하지 못하는 것으로 생각할 수 있다. 따라서 중국 호텔 관리자들은 종사원들에게 분명한 역할을 정해주어 종사원들이 자신의 역할만을 수행, 책임질 수 있는 직무 시스템을 개발함으로써 그들이 자신, 고객, 주변 동료들의 감정도 파악할 수 있는 정서적 여유를 가지도록 해야 한다. 또한 감성지능이 교육 및 훈련을 통해서 향상될 수 있고, 감성지능이 호텔의 성공에 중요한 요인임을 인지하고, 이를 관리하기 위한 노력을 기울여야 한다. 예를 들어 종사원들이 자신의 감정을 조절하고, 상황에 맞춰 효과적으로 활용하여 행동할 수 있는 감성조절 및 활용 능력을 배양하는 훈련 프로그램을 정기적으로 실시할 필요가 있다. 그리고 종사들이 긍정적인 감정을 유지할 수 있는 다양한 교육

프로그램과 상사 및 동료들 간 감정 교류 프로그램을 실시하여, 자신의 감정을 표출하고, 타인의 감정을 이해할 수 있는 제도적 장치를 구축해야 할 것이다. 이와 같은 교육과 훈련은 종사원들의 감성지능을 향상시킬 수 있으며, 높아진 수준의 감성지능을 보유한 종사원들은 호텔뿐 아니라 자신에게 어려운 상황이 발생해도 그 상황을 극복하고 적응할 수 있는 역량 발전에 큰 토대가 될 것으로 생각된다.

둘째, 중국 호텔 종사원들의 회복탄력성은 그들의 직무만족을 향상시켜 주는 것으로 확인되었다. 즉, 호텔 종사원들 스스로가 역경을 이겨낼 수 있는 역량을 보유하고 있으면, 자신의 직무에 충분히 만족한다고 생각할 수 있다. 이러한 결과는 선행연구의 결과와 유사한데, 김정남(2017)은 스트레스에 조직구성원들의 적응력이 높아지면, 그들의 직무에 대한 만족이 높아져 효율적인 조직성과를 창출할 수 있다고 하였다. 따라서 중국 호텔 관리자는 종사원들의 직무에 대한 만족을 향상시키기 위해 그들의 회복탄력성을 높일 수 있는 교육 프로그램을 육성할 필요가 있다.

셋째, 중국 호텔 종사원들의 회복탄력성은 그들의 조직에 대한 헌신과 몰입을 향상시키는 것으로 확인되었다. 즉, 중국 호텔 종사원들이 시련을 극복하는 역량을 보유하고 있으면, 소속 호텔에 대한 애착과 몰입이 높아진다고 판단할 수 있다. 이 결과는 선행연구의 결과와 비슷한데, Luthans et al.(2008)은 조직구성원들의 회복탄력성이 그들의 조직에 대한 몰입 및 헌신을 향상시키는 구성원의 중요한 심리적 자원이라고 하였다. 따라서 중국 호텔 관리자는 회복탄력성의 중요성을 인지하고, 종사원들의 회복탄력성을 향상시키기 위한 노력을 기울여야 할 것이다.

넷째, 중국 호텔 종사원들의 회복탄력성은 그들의 이직의도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 회복탄력성이 높을수록 직원들의 이직의도가 감소된다는 선행연구들의 결과와 배치된다고 볼 수 있다(Ghandi et al., 2017; 양인애, 백영숙, 2017). 그러나 다른 선행연구에서는 회복탄력성이 종사원들의 이직의도에 직접적인 영향을 미치지 보다는 직무스트레스를 완화시키고, 직무 및 조직에 대한 효능을 향상시킨 후 영향을 미친다고 하였다(홍석영, 2012). 본 연구 결과 중국 호텔 종사원들의 회복탄력성은 직무만족과 조직몰입을 높인 후 이직의도를 낮추는 것으로 확인되었다. 즉, 호텔 종사원들의 회복탄력성이 높다고 해서 바로 이직의사를 줄이는 것이 아닌 직무에 만족하고, 조직에 몰입할 때 다른 직장으로 이직하려는 그들의 계획과 의지가 줄어들었다고 볼 수 있다. 따라서 중국 호텔 관리자들은 종사원들의 회복탄력성을 향상시켜 그들이 직무에 만족하고, 조직에 몰입할 수 있는 교육 지원 및 복지후생 시스템을 구축할 필요가 있다.

다섯째, 중국 호텔 종사원들의 직무에 대한 만족은 조직 몰입을 향상시키는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 조직구성원이 자신의 직무에 만족하면, 조직의 목표 달성을

위해 지속적인 관심과 노력을 기울인다는 선행연구와 일치한다(Lam and Zhang, 2003). 따라서 중국 호텔 관리자들은 종사원들이 자신의 직무에 만족할 수 있게 하는 전략 및 정책을 구축하여 그들이 호텔의 번영에 이바지할 수 있도록 해야 할 것이다.

여섯째, 중국 호텔 종사원들의 직무에 대한 만족은 그들의 이직에 대한 계획 및 의지를 낮추는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 종업원의 직무만족이 이직의도에 중요한 영향요인이라는 선행연구의 결과와 일치한다(Baloch et al., 2014; 이종건, 이중문, 2009). 따라서 중국 호텔 관리자들은 종사원들의 직무태도를 중점적으로 관리할 수 있는 인적 자원관리시스템 및 채용 및 복지시스템 향상을 통해 종사원들의 이직에 따른 호텔의 손해를 줄이기 위한 노력을 경유해야 할 것이다.

일곱째, 중국 호텔 종사원들의 조직에 대한 헌신 및 애착은 그들의 다른 직장으로의 이직 의사를 떨어뜨리는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 조직몰입이 종사원들의 이직의도를 낮춘다는 선행연구의 결과와 맥을 같이 한다(Jaramillo et al., 2006; 윤정아, 이혜정, 2007). 따라서 중국 호텔 관리자들은 종사원들을 위한 체계적인 보상 시스템 뿐 아니라 장기적인 관점에서 종사원들이 호텔에 대한 소속감, 충성심, 신뢰 등을 가질 수 있도록 하는 지원 및 의사소통 시스템을 구축할 필요가 있다.

본 연구의 결과는 다양한 이론적 시사점을 제시하고 있다. 첫째, 본 연구는 중국 호텔 종사원들의 감성지능이 선행연구들에서 일반적으로 인정하는 네 가지 하위개념인 자기 감성이해, 타인감성이해, 감성조절, 감성활용 등으로 구성된 것으로 보았고, 이를 측정하여 신뢰성과 타당성에 문제가 없음을 확인하였다. 이는 중국 호텔이라는 특별한 국가와 조직상황에서도 선행연구들에서 일반적으로 평가하는 감성지능의 하위개념들이 충분히 적용될 수 있음을 밝힌 것으로써 본 연구의 결과는 감성지능과 관련된 연구를 확장했다고 볼 수 있다. 둘째, 본 연구는 중국 호텔 종사원들의 회복탄력성 향상에 그들의 감성지능이 중요한 요인임을 확인하였다. 회복탄력성과 관련된 선행연구들에서는 사람의 회복탄력성이 개인의 내적 특성에 의해 개발될 수 있다고 설명하고 있지만, 어떤 요인이 회복탄력성 구축에 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하는 데는 미흡한 부분이 있었다. 이에 본 연구는 중국 호텔 종사원들을 대상으로 사람의 내적 특성인 감성지능이 회복탄력성을 향상시킨다는 것을 확인함으로써 회복탄력성과 관련된 연구를 한층 더 발전시켰다고 할 수 있다.

본 연구는 중국 호텔 관리자들에게 다음과 같은 실무적 시사점을 제공할 수 있다. 첫째, 중국 호텔 관리자들은 종사원들의 감성지능을 높일 수 있는 다양한 노력을 기울여야 한다. 예를 들어 종사원들에게 감성교육 및 훈련 프로그램을 제공하여, 그들이 자신 및 타인 감성에 대한 이해도를 높이고, 자신의 감성을 조절 및 활용할 수 있는 능력을 함양

할 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 종사원 선발 시 감성지능이 높은 사람을 선발할 수 있는 채용 프로그램을 개발해야 할 것이다. 그리고 서비스 교육, 업무량, 승진, 근무시간, 개인성과 평가 등에 있어서도 종사원들의 감성지능을 활용할 수 있는 차별화된 인사 정책을 개발할 필요가 있다. 둘째, 중국 호텔이 조직성과 및 효과성을 향상시키기 위해서는 종사원들의 감성지능 및 회복탄력성을 높일 수 있는 근무환경을 조성해줘야 한다. 고객들을 직접적으로 상대해야 하는 호텔은 감성지능 및 회복탄력성이 뛰어난 종사원들의 채용과 확보여부가 서비스 품질 및 생산성 향상에 크게 이바지 할 수 있다. 또한 호텔 종사원들이 대부분의 시간을 고객들과 접촉하고 있어, 스트레스를 받을 가능성이 높기 때문에 관리자들은 종사원들을 위한 감성지능 및 회복 맞춤형 교육에 대해 지속적인 관심과 투자를 기울일 필요가 있다. 넷째, 중국 호텔 종사원들의 이직의도를 낮추기 위해 직무만족과 조직몰입을 촉진시켜야 한다. 이를 위해 선후배간 멘토링 제도 및 정기적인 만남 등과 같은 호텔 종사원들 간 직무와 조직관련 소통의 장을 조성함으로써 서로 간 업무와 관련된 원활한 소통이 이루어지게 됨으로써 직무만족과 조직몰입을 향상시킬 수 있다. 또한 종사원들이 자신의 직무에만 집중할 수 있도록 편안하면서도 안정적인 조직분위기를 조성할 필요도 있다.

본 연구는 다양한 시사점을 제공하고 있지만, 분명한 한계점도 존재한다. 첫째, 본 연구는 중국 상하이에 있는 4, 5성급 호텔 종사자들을 대상으로 연구를 진행하였기 때문에 연구결과에 대한 일반화에 문제가 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 최대한 중국의 다양한 지역의 호텔과 다양한 등급의 호텔 종사원들을 대상으로 연구를 진행함으로써 결과에 대한 일반화를 도모할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 감성지능을 분석함에 있어 선행연구에서 일반적으로 인정하는 구성요인들을 사용하였다. 그러나 본 연구 결과에서도 알 수 있듯이 국가, 산업, 조직의 특성에 따라 감성지능의 영향력은 다양할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 연구 상황에 맞춘 감성지능 유형을 적용하여 회복탄력성과의 관계를 살펴볼 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 중국 호텔 종사원 스스로가 직접 보고하는 설문지법을 이용하였기 때문에 개인 특성에 따른 동일방법편의(common method bias)가 발생할 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 심층면접, 관찰 등의 정성적 방법을 병행함으로써 연구방법의 질을 향상시킬 필요가 있다. 넷째, 본 연구는 어느 한 시점에서 변수들 간의 관계를 살펴 본 횡단적 연구를 하였기 때문에 연구결과에 대한 명확한 결론을 내리 데는 한계가 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 종단적 연구방법을 통해 중국 호텔 종사원들의 감성지능, 회복탄력성, 조직유효성 간의 관계를 살펴볼 필요가 있다. 마지막으로 본 연구는 감성지능, 회복탄력성, 조직유효성 간의 관계를 살펴보는데 있어, 중국 호텔 조직의 특성 및 종사원들의 업무적 특성 등을 고려하지 못했다. 따라서

향후 연구에서는 본 연구 변수들 간의 관계에 있어 조직구조, 문화, 직무와 관련된 특성의 조절효과를 살펴볼 필요가 있다.

참고문헌

- 강재구·하동현(2014), “호텔산업에서 상사의 감성지능이 상사의 변혁적 리더십 및 팀 성과에 미치는 영향,” 「관광학연구」, 제29권 제1호, pp.241-264.
- 권도희·문병준·조철호(2014), “변혁적 리더십과 조직유효성의 관계: 항공사 객실승무원의 감성지능 중심으로,” 「대한경영학회지」, 제27권 제6호, pp.881-905.
- 김정남(2017), “항공사 아웃소싱 직원의 회복탄력성이 직무만족도에 미치는 영향: 근무지 유형 조절효과를 중심으로,” 「호텔관광연구」, 제19권 제1호, pp.158-174.
- 김진강(2011), “호텔종사원의 감정노동과 직무태도의 관계에서 감성지능의 조절효과,” 「Tourism Research」, 제33권 제1호, pp.177-197.
- 김혜은·서상숙(2016), “30대와 40대 남성의 직장스트레스와 회복탄력성이 일과 삶의 균형에 미치는 영향,” 「한국심리학회지회지」, 제29권 제4호, pp.1-22.
- 남미경·박봉환(2016), “보육교사의 회복탄력성과 회복탄력성에 따른 이직의도 수준 분석,” 「인성교육연구」, 제1권 제1호, pp.53-71.
- 류경·김종경(2016), “간호사의 회복탄력성, 스트레스, 소진, 조직몰입과의 관계,” 「한국콘텐츠학회논문지」, 제16권 제7호, pp.439-450.
- 문인오·박숙경·정정미(2013), “임상간호사의 회복탄력성이 직무열의와 소진에 미치는 영향,” 「간호행정학회지」, 제19권 제4호, pp.525-536.
- 박상수·짱찌완(2017), “중국 경제형 호텔에 대한 서비스 품질과 고객행동의도에 관한 연구,” 「중국사회과학연구」, 제15권 제2호, pp.133-157.
- 박상언·우정훈(2010), “감정부조화와 감성지능이 서비스직 사원의 비과업행동에 미치는 영향,” 「경영학연구」, 제39권 제4호, pp.963-994.
- 박수현·전종규(2017), 중국 ADR 시리즈(IV): 여행산업과 ‘소비 업그레이드’의 연결고리, 삼성증권.
- 박주희·변미희(2015), “카지노 종사원의 회복탄력성이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 심리적 안녕감의 매개효과에 대한 연구,” 「Tourism Research」, 제40권 제3호, pp.141-167.

- 양인애·백영숙(2017), “영유아 교사의 의사소통능력 및 원장-교사와의 교환관계가 이직 의도에 미치는 영향에서 회복탄력성의 매개효과,” 「열린유아교육연구」, 제22권 제6호, pp.119-142.
- 윤정아·이해정(2007), “간호조직의 내부마케팅, 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도 간의 관계,” 「간호행정학회지」, 제13권 제3권, pp.293-301.
- 어운선·이형룡(2011), “외식산업 직원의 감성지능, 창의성, 조직몰입간의 관계 연구,” 「호텔경영학연구」, 제20권 제4호, pp.161-182.
- 왕리나·민보영(2018), “중국 온라인 여행사 품질지각 정보가 고객만족, 신뢰 및 구매의도에 미치는 영향: 정교화 가능성 모델을 중심으로,” 「호텔관광연구」, 제20권 제1호, pp.19-37.
- 이민규(2004), 현대생활의 적응과 정신건강, 서울: 교육과학사.
- 이운주·이애주(2016), “호텔직원의 감성지능이 회복탄력성과 집단응집력에 미치는 영향: 조직정치의 조절효과를 중심으로,” 「관광학연구」, 제40권 제10호, pp.171-187.
- 이종건·이중문(2009), “의료기관 종사원의 직무스트레스 요인과 소진이 조직유효성에 미치는 영향: 소진의 매개효과를 중심으로,” 「대한경영학회지」, 제22권 제6호, pp.3233-3257.
- 썩쯔지엔·최우성(2015), “중국 호텔 종사원의 직무스트레스가 직무소진에 미치는 영향에 있어 자아탄력성의 조절효과,” 「Tourism Research」, 제40권 제2호, pp.285-308.
- 천덕희·김경희(2010), “여행사의 내부마케팅이 고객성가에 미치는 영향 연구,” 「고객만족경영연구」, 제12권 제1호, pp.237-253.
- 최금창·최우성(2006), “호텔종사원의 삶의 만족도가 감성지능 및 조직성가에 미치는 영향,” 「문화관광연구」, 제8권 제2호, pp.115-139.
- 홍석영(2012), “어린이집 교사의 직무스트레스와 교사효능감이 이직의도에 미치는 영향: 몰입의 매개효과를 중심으로,” 「교사교육연구」, 제51권 제2호, pp.271-281.
- 홍은숙(2006), “탄력성(resilience)의 개념적 이해와 교육적 방안,” 「특수교육학연구」, 제41권 제2호, pp.45-67.
- Global MICE Insight(2018), 2018 MICE 산업 트렌드와 전망, Global MICE Insight
- Abraham, R.(1999), “Emotional Intelligence in Organizations: A Conceptualization, Genetic,” *Social and General Psychology Monographs*, Vol.125 No.2, pp.209-219.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W.(1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommend Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*,

Vol.103 No.2, pp.411-423.

- Arnett, D. B., Laverie, D. A. and McLane, C.(2002), "Using Job Satisfaction and Price as Internal Marketing Tool," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.43 No.2, pp.87-96.
- Baloch, Q. B., Zaman, G. and Jamshed, J.(2014), "Determinants of Job Satisfaction and Employees Turnover Intentions," *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol.7 No.1, pp.118-136.
- Barczak, G., Lassk, F. and Mulki, J.(2010), "Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture," *Creativity and Innovation Management*, Vol.19 No.4, pp.332-345.
- Bonanno, G. A.(2005), "Resilience in the Face of Potential Trauma," *Current Directions in Psychology Science*, Vol.14, pp.135-138.
- Cartwright, S. and Pappas, C.(2008), "Emotional Intelligence, Its Measurement and Implications for the Workplace," *International Journal of Management Reviews*, Vol.3 No.2, pp.149-171.
- Castro, A. J., Kelly, J. and Shin, M.(2010), "Resilience Strategies for New Teacher in High-Needs Areas," *Teaching and Teacher Education*, Vol.26, pp.622-629.
- Chen, Z. X. and Francesco, A. M.(2003), "The Relationship between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.62 No.3, pp.490-510.
- Chung, K. H. and Megginson, L. C.(1988), *Organizational Behavior, Developing Managerial Skills*, Harper & Row Publishers, p.46.
- Connor, K. M. and Davidson, J. R. T.(2003), "Development of a New Resilience Scale: The Connor-Davidson Resilience Scale(CD-RISC)," *Depression and Anxiety*, Vol.18, pp.76-82.
- Cooper, R. K. and Sawaf, A.(1997), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organization*, New York: Grosse/Bantam.
- Cote, S. and Miners, T. H.(2006), "Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol.51, pp.1-28.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spoenolini, M. J., Fielding, G. J. and Porter, L. W.(1980), "Organizational Structure and Performance a Critical Review," *Academy of Management Review*, pp.49-54.

- Diranl, K. and Kuchine, K.(2011), "Job Satisfaction and Organizational Commitment: Validating the Arabic Satisfaction and Commitment Questionnaire(ASCQ), Testing the Correlation and Investigation the Effects of Demographic Variables in the Lebanese Banking Sector," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.22 No.5, pp.1180-1202.
- Draft, R. L. and Steers, R. M.(1986), *Organizations: A Micro/Macro Approach*, Scott, Foresman Co.
- Fornell, C., and D. F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, Vol.18 No.1), pp.39-50.
- Fraser, M. W., Kirby, L. D. and Smokoski, P. R.(2003), Risk and Resilience in Childhood, In M. W. Fraser (Ed), Washington DC: NASW Press, pp.13-66.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E. and Larkin, G. R.(2003), "What Good Are Positive Emotions in Crisis? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.84, pp.365-376.
- Ghandi, P., Hejazi, E. and Ghandi, N.(2017), "A study on the Relationship between Resilience and Turnover Intention: With and Emphasis on the Role of Job Satisfaction and Job Stress," *Bulletin de la Societe Royale des Sciences de Liege*, Vol.86, pp.189-200.
- Giardini, A. and Frese, M.(2006), "Reducing the Negative Effects of Emotional Work in Service Occupations: Emotional Competence as a Psychological Resource," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.11, pp.63-75.
- Gillespie, B. M., Chaboyer, W., Wallis, M. and Grimbeek, P.(2007), "Resilience in the Operating Room: Developing and Testing of a Resilience Model," *Journal of Advanced Nursing*, Vol59 No.4, pp.427-438.
- Goleman, D.(1995), *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books.
- Goldman, D., Boyatzis, R. and Mckee, A.(2002), *Primal Leadership*, Boston MA: Harvard Business School Press.
- Gruen, T. W., Summers, J. O. and Actio, F.(2000), "Relationship Marketing Activities, Commitment and Membership Behaviors in Professional Associations," *Journal of Marketing*, Vol.64 No.3, pp.34-49.

- Gu, Q. and Day, C.(2007), "Teachers Resilience: A Necessary Condition for Effectiveness," *Teaching and Teacher Education*, Vol.23, pp.1302-1316.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, R. L. and Black, W. C.(2005), *Multivariate Data Analysis(5th)*, Prentice-Hall, pp.654-667.
- Hellman, C. and McMillan, W. L.(1994), "Newcomer Socialization and Affective Commitment," *The Journal of Social Psychology*, Vol.134 No.2, pp.26-27.
- Hom, P. W. and Gaertner, S.(2000), "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover," *Journal of Management Review*, Vol.26 No.3, pp.463-488.
- Huang, T. and Hsiao. W.(2007), "The Causal Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Social Behavior & Personality*, Vol.35 No.9, pp.1265-1276.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. and Locander, W. B.(2006), "The Role of Time Wasted in Sales Force Attitudes and Intention to Quit," *International Journal of Bank Marketing*, Vol.24 No.1, pp.24-36.
- Jerome, L. and Kleiner, B. H.(1995), "Employee Morale and Its Impact on Service: What Companies Do to Create a Positive Service Experience," *Managing Service Quality*, Vol.5 No.6, pp.21-25.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., and Hooper, G. S.(2002), "Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationships to Team Process Effectiveness and Goal Focus," *Human Resource Management Review*, Vol.12 No.2, pp.195-214.
- Lam, T. and Zhang, H. Q.(2003), "Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.15 No.4, pp.214-220.
- Le Cornu, R.(2009), "Building Resilience in Pre-Service Teacher," *Teaching and Teacher Education*, Vol.25, pp.717-723.
- Luthans, F.(2002), "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths," *Academy of Management Executive*, Vol16 No.1, pp.57-72.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. and Avey, J. B.(2008), "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Clinic-Employee

- Performance Relationship,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.29 No.1, pp.219-238.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D. and Becker, B.(2000), “The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work,” *Child Development*, Vol.71, pp.543-562.
- Martensen, A. and Gronholdt, L.(2001), “Using Employee Satisfaction Measurement to Improve People Management: An Adaptation of Kano’s Quality Type,” *Total Quality Management*, Vol.12 No.7-8, pp.949-957.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M.(1990), “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment,” *Psychological Bulletin*, Vol.108 No.2, pp.171-194.
- Mcneese-Smith, D. K.(1995), “Job Satisfaction, Productivity, and Organizational Commitment: The Result of Leadership,” *Journal of Nursing Administration*, Vol.25 No.9, pp.17-26.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.(1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment,” *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L.(2002), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61 No.1, pp.20-52.
- Mobley, W. H.(1982), *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Reading: Addison-Wesley.
- Ong, A. D., Bergeman, C. S., Bisconti, T. L. and Wallace, K. A.(2006), “Psychological Resilience, Positive Emotions, and Successful Adaptation to Stress in Later Life,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.91, pp.730-749.
- Prati, L., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A. and Buckley, M.(2003), “Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes,” *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.11 No.1, pp.21-40.
- Rainey, S.(2014), *Emotional Resilience: It’s the Armour You Need for Modern Life*, Retrieved from the Telegraph.

- Salovey, P. and Mayer, J. D.(1990), "Emotional Intelligence, Imagination, Cognition, and Personality," Vol.9 No.3, pp.185-211.
- Salovey, P., Bedell, B., Detweiler, J. and Mayer, J.(1999), "Coping Intelligently: Emotional Intelligence and the Coping Process," In C. R. Snyder (Eds.), *Coping the Psychology of What Works*, New York: Oxford University Press.
- Seashore, S. E. and Yuchtman, E.(1967), "Factional Analysis of Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol.12 No.3, p.377.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P. and Bernard, J.(2008), "The Brief Resilience Scale: Assessing the Ability to Bounce Back," *International Journal of Behavioral Medicine*, Vol.15 No.3, pp.194-200.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P.(1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings," *Personnel Psychology*, Vol.46 No.2, pp.259-293.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. and Barrett, L.(2004), "Psychological Resilience and Positive Emotional Granularity: Examining the Benefits of Positive Emotions on Coping and Health," *Journal of Personality*, Vol.72, pp.1161-1190.
- Van Kessel, G.(2013), "The Ability of Older People to Overcome Adversity: A Review of the Resilience Concept," *Geriatric Nursing*, Vol.34 No.2, pp.122-127.
- Wendy, R., Boswell, J. T. and Boudreau, W. A.(2005), "The Relationship between Employee Job Change and Job Satisfaction: The Honeymoon-Hangover Effect," *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, pp.882-892.
- Wong, C. and Law, S. L.(2002), "The Effects of Leader and Follow Emotional Intelligence on Performance Attitude: An Exploratory Study," *The Leadership Quarterly*, Vol.13 No.3, pp.243-274.
- Youssef, C. and Luthans, F.(2007), "Positive Organizational in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience," *Journal of Management*, Vol.33 No.5, pp.774-800.

The Effect of Resilience by Emotional Intelligence of Hotel Employees in China on Organizational Effectiveness

Gap-Yeon Jeong
Min-Kyo Seo

Abstract

The hotel industry in China has shown great growth both in terms of quantity and quality, but management of the most important element of the success of the hotel company is still not enough. The purpose of this study is to investigate the effects of emotional intelligence including self emotional appraisal, others' emotional appraisal, regulation of emotion, use of emotion on Chinese hotel employees' resilience to improve job satisfaction, organizational commitment, and to reduce turnover intention. Also, the relationship between job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention was investigated. In order to analyze this, we surveyed 322 employees of Shanghai 4, 5star hotel in China.

Empirical analysis showed that self emotional appraisal, regulation of emotion, and use of emotion of Chinese hotel employees had a positive effect on resilience, but others' emotional appraisal did not affect resilience. In addition, the resilience showed a positive effect on job satisfaction and organizational commitment, but not on turnover intention. Also, job satisfaction has a significant negative effect on organizational commitment and turnover intention, and organizational commitment has a significant negative impact on turnover intention. This study aims to provide a better understanding of emotional intelligence and resilience, and to provide effective management of human resources management.

(Key Words) Chinese Hotel Employees, Resilience, Emotional Intelligence, Organizational Effectiveness