



저작자표시-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석 사 학 위 논 문

중국호텔종사원이 인식하는 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향

- 길림성 5성급 호텔을 중심으로 -



2012년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

호 텔 경 영 전 공

진 재 사

석사학위논문
지도교수 우성근

중국호텔종사원이 인식하는 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향

- 길림성 5성급 호텔을 중심으로 -

The effects of the Chinese hotel employees' cognition
of organizational culture on organizational effectiveness

- Focusing on five-star hotel in Jilin Province -

2012년 6월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

호텔경영전공

진재사

석사학위논문
지도교수 우성근

중국호텔종사원이 인식하는 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향

- 길림성 5성급 호텔을 중심으로 -

The effects of the Chinese hotel employees' cognition
of organizational culture on organizational effectiveness

- Focusing on five-star hotel in Jilin Province -

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2012년 6월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

호텔경영전공

진 재 사

진재사의 경영학 석사학위논문을 인준함

2012년 6월 일



심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

중국호텔종사원이 인식하는 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향 - 길림성 5성급 호텔을 중심으로 -

한성대학교 경영대학원
호텔관광외식경영학과
호텔경영전공
진 재 사

본 연구는 중국호텔기업의 종사원이 인식하는 조직문화가 직무만족과 조직몰입 그리고 이직의도에 어느 정도의 관련이 있는지를 규명하여 인적 자원 관리 전략 수립시 실무적인 기초자료를 제공하기 위한 목적으로 연구가 진행되었다. 고객만족의 극대화와 기업의 성과를 극대화하는 것은 인적자원관리에 있어 호텔 경영자에게는 매우 중요하다고 판단된다.

본 연구의 모집단은 중국 길림성 5성급 호텔기업 즉, 吉林世紀大飯店, 吉林皇家花園, 吉林霧淞賓館, 長春香格里拉賓館, 長春名門飯店에 근무하는 종사원들을 대상으로 하였다.

설문지는 350부를 배포하여 총 312부를 회수하였으며, 불성실한 응답자 13부를 제외한 총 299부를 분석에 이용하였다. 조사기간은 2012년 4월 15일부터 5월 15일까지 1개월간으로 실시되었고, e-mail, 팩스, 개별 면접조사 등의 방법으로 진행하였다. 수집된 자료의 통계처리는 Windows SPSS 18.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 빈도분석, 신뢰성분석, 요인분석, 다중회귀분석이 실시되었다.

본 연구의 분석결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 중국호텔 기업의 종사원이 인식하는 조직문화요인이 직무만족에 미치는 영향력의 크기는 위계적문화-> 개발적문화 ->합의적문화 순으로 나타나 인적자원관리 전략 수립시 고객만족도의 극대화와 기업의 성과를 극대화하기 위한 조직문화의 분위기를 적극적으로 형성하여 우선순위를 개발해야한다. 그러나 합리적인 문화는 부(-)의 방향으로 나타났지만 정의 방향으로 나타날 수 있는 조직의 분위기를 유도해야 할 것이다.

둘째, 중국호텔 기업의 종사원이 인식하는 조직문화요인이 조직몰입에 미치는 영향력의 크기는 위계적문화-> 개발적문화 ->합의적문화 순으로 나타나, 인적자원관리 전략 수립시 종사원들의 기업에 대한 충성심과 애사심을 극대화하기 위한 조직문화의 분위기를 적극적으로 형성하여 우선순위를 개발해야한다. 그러나 합리적인 문화는 부(-)의 방향으로 나타났지만, 종사원들의 충성심이 발휘되어 정의 방향으로 나타날 수 있는 조직의 분위기를 유도해야 할 것이다.

셋째, 중국호텔 기업의 종사원이 인식하는 조직문화요인이 이직의도에 미치는 영향력은 없는 것으로 나타나 대단히 긍정적인 평가로 여겨진다. 따라서 종사원들이 직무에 만족하고 조직에 몰입할 수 조직문화의 분위기가 지속적으로 유지될 수 있도록 관심을 가져야 할 것으로 판단된다.

넷째, 인적 서비스 의존도를 전제로 운영을 해야 하는 호텔은 조직문화가 직무만족과 조직몰입 그리고 이직의도와와의 관계에서 그 중요성이 본 연구의 결과로 확인되었는바 인사정책 수립시 반드시 반영해야 할 것으로 사료된다.

본 연구의 결과를 한 마디로 요약하면, 고객만족의 극대화와 기업성과의 극대화를 위해서는 종사원들의 직무만족도와 조직 몰입도를 높여 이직의도를 낮출 수 있는 인적자원관리 전략의 방안을 모색해야 함을 시사하고 있다.

【주요어】 조직문화, 위계적 문화, 개발적 문화, 합의적 문화, 합리적인 문화, 조직유효성, 직무만족, 조직몰입, 이직의도.

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 문제제기와 연구배경	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	3
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 호텔기업의 조직문화	5
1. 조직문화의 개념과 정의	5
2. 조직문화의 유형	9
제 2 절 호텔기업의 조직 유효성	19
1. 조직유효성의 개념과 정의	19
2. 조직유효성의 유형	20
1) 직무만족	20
2) 조직몰입	22
3) 이직의도	27
제 3 장 연구설계	29
제 1 절 연구모형과 가설	29
1. 연구모형	29
2. 연구가설	30
3. 변수의 조작적 정의	33
제 2 절 연구조사 설계	37
1. 설문지 구성과 측정 척도	37

2. 자료 수집 방법	38
3. 자료 분석 방법	39
제 4 장 실증분석	40
제 1 절 표본특성과 신뢰성 및 타당성 검증	40
1. 표본특성	40
2. 신뢰성 및 타당성 검증	42
제 2 절 가설 검증	49
제 3 절 검증결과의 논의	53
제 5 장 결 론	56
제 1 절 연구요약	56
제 2 절 연구결과의 시사점	57
제 3 절 연구의 한계와 제언	58
【참고문헌】	59
【부 록】	70
부록 1: 설문지(한국어)	70
부록 2: 설문지(중국어)	74
ABSTRACT	77

【 표 목 차 】

[표 2-1] 조직문화에 대한 정의	8
[표 2-2] 직무만족의 결정요인	21
[표 2-3] 조직몰입에 미치는 영향요인	23
[표 2-4] 이직의 기능	28
[표 3-1] 연구 가설	33
[표 3-2] 설문지의 구성	37
[표 4-1] 설문지 회수 현황	40
[표 4-2] 표본의 특성	41
[표 4-3] 연구변수의 신뢰도 분석결과	43
[표 4-4] 연구변수의 상관관계분석 결과	44
[표 4-5] 조직문화의 요인분석 결과	48
[표 4-6] 조직유효성의 요인분석 결과	49
[표 4-7] 조직문화와 직무만족간의 다중회귀분석 결과	50
[표 4-8] 조직문화와 조직몰입간의 다중회귀분석 결과	52
[표 4-9] 조직문화와 이직의도간의 다중회귀분석 결과	53
[표 4-10] 연구가설 검증 결과	55

【 그림 목 차 】

<그림 2-1> 경쟁가치모형의 접근을 통한 조직문화 유형 분류	18
<그림 3-1> 연구모형	30



제1장 서 론

제1절 문제 제기와 연구배경

IT산업 및 네트워크의 발전과 환경의 세계화에 따라 서비스 산업의 중요성과 비중이 점점 커진다고 볼 수 있다. 금융, 관광, 호텔, 정보, 통신 등 많은 서비스 산업이 GNP의 절반가량을 생산하고 있고 경제 발전에 대한 크게 공헌하고 있다. 기업생존을 위하여 진정한 변화와 혁신의 대상은 무엇일까? 이 화두에 대한 해법은 ‘기업은 사람이다’¹⁾ 라는 논제에서 찾아볼 수 있듯이, 결국 조직의 인적요소들이 변화하고 혁신해야 그 조직의 진정한 변화목표가 성취될 수 있는 것이다. 이러한 관점에서 진정한 변화와 혁신을 통해 호텔기업이 지속성장하여 나가기 위해서는 호텔조직구성원 모두의 노력이 절실히 요구된다고 할 수 있다. 특히 오늘과 같이 호텔조직이 전문화 될수록 각 구성원의 밀접한 협조활동을 토대로 자신만의 고유한 호텔조직문화를 형성하고 이를 바탕으로 결속을 맺어야 하며, 각각 종사자의 업무가 분담되어 권한과 책임의 한계를 명확히 함으로써 경영 성과를 높일 수 있는 것이다²⁾.

이러한 변화들은 서비스산업의 여러 측면에서 직·간접적 영향을 미치고 있다. 현대 사회에서 단순한 경영전략이나 마케팅으로 변화하는 소비자의 요구에 신속히 대응하거나 기업 생존자체가 어려운 상황에 이르렀다. 이러한 환경변화에 순응하기 위하여 기업들은 여러 가지 방법을 강구하게 되었고, 시장을 개척하고 확대하기 위해 상품의 표준과 품질을 향상시킬 수 있는 전문 인적 자원의 필요성이 요구되고 있다. 세계화가 추진되면서 경영자와 종사원에게는 경영환경의 변화와 고객욕구의 다양화에 적응할 수 있는 다양성과 융통성이 강조되고 있으며, 치열한 경쟁 환경에 적응하고 양질의 서비스를 제공할 수 있는 효율적인 경영조직이 요구되고 있다.

특히 호텔기업의 환경적 변화 속에서 소비자의 욕구가 강해지고 있으며,

1) Jim. Collins, *GOOD TO GREAT*, Curtis Brown, Ltd., New York, 2001. p.87

2) 윤대순, 『관광경영학원론』, 백산출판사, 2007, p.352

호텔 내부의 서비스 질 향상과 경쟁력 강화를 위하여 전사적 차원에서 변화를 해야 함에 따라 호텔조직문화형성은 목표달성적인 측면에서 호텔조직유효성에 결정적인 요소로 작용하게 된다.

인적 자원이 기업경영의 성패를 좌우할 수 있는 가장 핵심적인 요인 중의 하나라는 인식이 확산되면서 효율적이고 성과지향적인 인적자원개발에 대한 관심이 지속적으로 증가하고 있다. 호텔 기업은 단순히 경영성과만을 높이는 경영이 아니라 조직의 지속적인 성과 창출과 동시에 개인의 성장도 실현하는 곳이며, 호텔의 조직은 특정 개인 이상이 조직에 소속되고 조직 내 구성원과 조직구성원들이 상호작용하면서 커뮤니케이션이 발생되고 자발적인 노력에 의한 문화가 형성된다고 볼 수 있다.

따라서 호텔기업은 구성원들의 창의성이나 개성이 존중하는 방향으로 조직 관리의 형태가 변화되면서 호텔기업의 차별화 그리고 조직의 일체감 조성 and 행동방향 등을 제시하고 동질성 확립에 노력하고 있다. 조직문화는 조직구성원이 공유하고 있는 신념, 가치관, 행동규범, 사고방식으로써 조직구성원의 행태와 조직전체의 행태에 영향을 주는 조직의 기본요소로 정의할 수 있으며, 조직의 전략수행과 조직 동일시, 조직몰입 등 변량에 영향을 미치며 조직경영자들이 조직의 분위기를 이해함으로써 조직구성원들은 자신의 심리적과 구성원간의 관계를 효율적인 발휘해야 한다.

이러한 여건 속에서 조직구성원의 생산성을 높이기 위해서 다양한 노력을 기울이고 있는데, 그 중 하나가 조직문화에 대한 관점이다. 특히 호텔의 경우 일반고객으로부터 신뢰의 대상이 되느냐 되지 않느냐 하는 문제는 종사원의 서비스 수준에 크게 의존하고 있다. 그래서 인적 서비스를 상품화하고 있는 호텔에서는 교육훈련의 필요성이 대단히 중요한 것이다. 또한 중국이 시장경제 도입 후에 경제 급속히 발전에 따라 중국 국내 여행산업은 지속적인 발전하는 추세 하에 있어서 중국 호텔산업도 급속히 발전하고 있는 상황이고, 2006년 중국 국내 관광객 수는 연간 14억 명에 달하며, 해외 관광객 수 또한 연간 3,500만 명에 달하고 있어 아시아 최대 규모의 관광시장이라 할 수 있다.³⁾ 협회는 2020년이면 중국이 미국을 제

3) 國家旅游局政策法规司, “2005年中國星際飯店統計報表”, 國際旅游局, 2006

치고 세계 1위의 관광지가 될 것이라고 예측하였다. 수많은 국제적 유명호텔들이 중국에 진출하였는데 이들은 현재 중국의 특급호텔 200여개 중 60여개 이상을 차지하고 있다.

그러나 대부분의 연구도 북경이나 상해 등 대도시에 있는 호텔기업에 대해 논의되고 있다. 중국 길림성 호텔기업 종사원의 조직문화와 조직유효성에 관한 연구는 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 호텔기업경영에 있어서 조직문화의 필요성을 인식함과 동시에 조직문화와 종사원의 조직효율성간의 관계를 규명하고 더 나아가 효율적인 호텔 경영의 전략을 제시하고자 한다. 중국 길림성 호텔기업 향후 경영전략과 발전방향의 시사점을 도출한다.

제2절 연구의 방법과 범위

따라서 앞에서 제시된 목표를 달성하기 위해서 본 연구는 먼저 문헌연구를 수행하고 이를 토대로 실증연구를 진행하고자 한다. 문헌연구는 호텔기업 종사원이 인식하는 조직문화와 조직유효성 중 유형 즉 직무만족, 조직몰입 및 이직의도간의 관계성을 밝히고자 하였다. 그리고 연구모형과 연구가설의 검증을 위해 조사대상은 중국 길림성 지역에 있는 5성급 호텔에 근무하는 관련부서 종사원 대상으로 이메일, 팩스, 개별 면접조사 등 여러 방법을 통해 설문조사를 실시하였다. 호텔종사원을 대상으로 설문을 실시하여 호텔종사원이 인식하는 조직문화와 조직유효성 중 구성차원 즉 직무만족, 조직몰입 및 이직의도간의 각 요인 변인간의 구조관계를 검증함으로써 호텔기업종사원의 조직문화와 조직효율성간의 관계를 규명한 다음에 효율적인 호텔기업경영의 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

이를 토대로 통계패키지 SPSS 18.0을 이용하여 통계적 유의성을 검증하였다. 분석방법은 먼저 표본의 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였고, 설문 항목간의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해서 신뢰도분석(reliability analysis)과 요인분석(factoranalysis)을 실시하였다. 또한 연구가설들을 검증하기 위해 다중회귀분석(regression analysis)을 실시하였다.

본 연구의 연구문제를 규명하기 위하여 본 연구의 범위를 살펴보면 총 5장으로 구성되어 있으며 그 내용은 다음과 같다.

제1장에서는 서론으로 문제 제기, 연구 배경, 연구 방법 및 범위를 제시하여 연구의 개략적인 흐름을 나타내고자 하였다.

제2장에서는 이론적 배경으로 호텔기업의 조직문화, 조직유효성 중의 유형 즉 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 관련한 연구를 살펴보고 조직문화와 조직유효성에 관한 개념과 이론을 정리하였다.

제3장에서는 실증조사를 위한 연구모형을 설정하고 연구가설의 도출, 변수의 조작적 정의를 제시한 다음에 설문지의 구성 및 자료 수집, 조사 방법을 제시한다.

제4장에서는 측정방법, 표본의 선정 및 구체적인 실증분석단계로 빈도분석, 측정도구의 신뢰성, 타당성 확보와 회귀분석을 통하여 가설검증을 진행하였다.

제5장에서는 연구결과를 요약하고 본 연구의 시사점, 한계점에 대해 서술하고 향후 연구제언을 제시하였다.

제2장 이론적 배경

본 장에서는 호텔기업의 경영에 있어서 조직문화가 조직효율성에 어떤 영향을 규명하기 위하여 조직문화와 조직 유효성의 이론 고찰을 하였다. 그리고 호텔 기업의 조직문화와 조직 유효성의 기본개념과 유형에 대해 살펴보았다. 마지막으로 이를 바탕으로 본 연구에 호텔기업 종사원의 조직문화와 조직 유효성구축을 위한 구성차원들을 도출하고 연구모형을 설정한다.

제1절 호텔기업의 조직문화

1. 조직문화의 개념과 정의

지난 몇 년 동안 조직문화는 기업경영과 조직연구에서 많은 주목을 받아왔다. 이는 조직문화 개선이 조직의 경쟁력을 유지시키고 앞으로 나가지 못한 조직을 활성화 시킬 수 있는 것으로 여겨졌기 때문이다. 조직문화는 기업의 목표의 활성화를 위해 모든 종사원의 힘을 수렴할 수 있고, 조직구성원들의 동기를 높여주고, 개인 가치관에 의해 스스로 규명할 수 있게 해 준다는 점에서 기업의 중요한 경영자원으로 작용할 수 있어야 한다. 이와 같이 경영활동의 가장 기본이 되는 정의 및 접근방법과 유형에 대한 기존 연구의 고찰을 통해서 본 연구의 목적을 달성하기 위해 근거를 마련하였다. 일반적으로 개인에게 개성이 있고, 사회가 있는 것과 같이 조직에도 각기 독특한 체계와 문화적 특성을 가지고 있다. 그리고 개인을 이해하려고 하면 그 개인의 성격을 알아야 하는 것과 같이 호텔 조직을 이해하려고 하면 호텔문화를 알아야 한다.

조직문화(organization culture)는 한 조직을 다른 조직과 구별시키는 것으로서 조직구성원에 의해 유지되는 공유된 의미의 체계로 개념화된다. 따라서 조직문화는 조직구성원들의 행위에 내포된 규칙성의 잠재적 배경을

이론다. 즉 조직문화는 한 조직체의 구성원들이 다 같이 공유하는 가치, 신념, 습관, 규범, 전통 등의 총체로서 구성원들의 행위를 인도하고 구속하는 기능을 가진다⁴⁾.

즉 조직문화는 특성과 강도를 가지며 이에 따라 조직효과성이 결정된다는 것이다. 이와 관련해 Denison은 환경이 동태적 변화하고 과업의 구조화가 낮으며 기술이 복잡한 조직에서는 적응성 중심의 조직문화가 적합한 반면, 환경이 안정되고 과업이 표준화되어 있으며 단순한 기술이 사용되는 조직에서는 일관성 중심의 조직문화가 적합함을 주장한다.⁵⁾ 이러한 점에서 본 연구에서는 조직문화는 크게 적응성 중심의 조직문화를 혁신적 문화로, 일관성 중심의 조직문화를 보수적 문화로 보는 두 가지 관점에서 호텔기업의 문화특성을 파악하고자 한다.

조직문화를 구성하는 이념은 조직 내에서 당연시되는 신념, 가치, 규범들의 묶음으로써 합리성보다는 정서적인 성격을 띠며 쉽게 변하지 않는 특징을 지닌다. 일반적으로 조직문화는 조직풍토 또는 조직분위기로써 사용되는 경우가 많이 있지만 엄밀한 의미에서 본다면 조직문화는 조직의 전통 및 물질적 성장을 강조하면서 동시에 조직구성원과 전체 조직행동에 영향을 주는 기본가치를 강조하고 있다.⁶⁾

이는 혁신적 문화와 정태적 문화로 구분한 것과도 부합된다고 볼 수 있다. 한편 리더십과 조직문화의 관계와 관련해 국내 연구자들 간에는 두 개념을 상황론적 관점에서 보는 시각과 리더십이 조직문화의 선행요인으로 보는 시각이 혼재하고 있다.⁷⁾

조직문화의 기능은 조직의 성장에 따라 변화한다는 동태적 시각에서 조직문화를 바라는 보는 관점이라면 후자는 조직의 창업자나 경영이념에 의해 조직문화가 형성된다는 정태적 관점이라 볼 수 있다. 일반적으로 문화

4) 박천오, 『정부 관료제: 이론과 실제』, 법문사, 2009, p.84

5) D. R. Denison., *Corporate culture and Organizational Effectiveness*, N.Y.: John Wiley & Sons, 1990, p.22

6) 김현철, 「리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한연구: 육군보병대대를 중심으로」, 건국대학교 대학원 박사학위논문, 2007, p.43

7) 김호정, 「조직문화리더십 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로」, 『한국행정학보』, 한국행정학회, 2003, 제7권, 제2호

는 학습과 경험의 복합적 혼합의 산물이라는 점에서 본 연구에서는 연구 대상인 호텔의 대부분이 창업자보다는 외부에서 유입된 전문경영자에 운영되는 호텔이라는 점에서 조직문화와 리더십의 관계는 독립된 것으로 보고자 한다.

공·사 부문을 막론하고 조직문화의 연구가 학문적·실제적 가치를 지니는 것은 조직문화가 구성원들의 조직 활동에 있어서 일정한 질서와 계속성을 파악할 수 있게 하고, 조직의 생산성과 밀접한 연관성이 있으며 구조적·합리적 접근 등 다른 방법으로는 포착하기 어려운 조직의 여러 현상을 설명할 수 있는 핵심 변수이기 때문이다.⁸⁾

Schein은 문화를 “외부환경에 적응하고 조직내부를 통합하는 문제를 해결하는 과정에서 특정 집단이 고안, 발견, 개발하는 기본전제들의 패턴으로써, 오랜 기간 동안 조직구성원이 타당한 것으로 여기며 아무런 의심 없이 당연한 것으로 받아들여지고 새로운 구성원에게는 조직의 내외적 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되어지는 것이다”⁹⁾ 라고 정의하였다. 조직문화는 사회문화의 테두리 내에서 하위집단들이 형성하는 하위문화들 가운데 하나이며, 문화의 일반적 속성과 기능을 그대로 가진다.

또한 조직문화는 사회문화와 마찬가지로 구성원들의 공동의 경험으로부터 도출된 추상으로써, 그들의 행동과 사고의 표준이 된다. 따라서 조직문화는 조직구성원들의 행위에 내포된 규칙성의 잠재적 배경을 이룬다. 즉 조직문화는 한 조직체의 구성원들이 다 같이 공유하는 가치, 신념, 습관, 규범, 전통 등의 총체로서 구성원들의 행위를 인도하고 구속하는 기능을 가진다.

조직문화로 특성 지어지는 조직마다의 성격은 내적·외적 환경의 많은 요인으로부터 영향을 받아 형성된 것으로 오랜 기간에 걸쳐 형성된 조직의 가치관이나 문화로써 쉽게 변하지 않게 되며, 지속적으로 유지되는 것을 볼 수 있다. 이러한 뿐만 아니라 조직문화 중에 조직구성원의 행동과 신념, 가치관에 영향을 주는 특정요인들도 있는데 이러한 특정요인들은 조

8) 박천오, 전게서, p.223

9) E. H. Schein., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, 1985, p.12

직구성원의 행동과 사고방식의 조직문화를 형성하는데 중요한 요인이 된다는 것을 알 수 있다.¹⁰⁾ 이러한 정의에서 보듯이 조직문화란, 구성원들이 갖고 있는 한 조직을 다른 조직과 구별하는 공동적인 의미체계라고 할 수 있으며 [표2-1]과 같이 학자별로 정의한 내용을 정리할 수 있다.

[표2-1] 조직문화에 대한 정의

연구자	조직문화의 정의
Tylor (1891)	사회 구성원으로서 사람들에게 의해 습득되는 지식, 신념, 예술, 도덕, 법률, 관습 및 능력을 포함하는 포괄적인 체계
Pettigrew (1979)	주어진 시기에 특정집단의 운영을 위해 공적이며 집합적으로 수용된 의미의 시스템으로 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 그 조직에 있어서 여러 개념들의 총체적 원천
Hofstede (1980)	한 조직의 구성원을 다른 조직의 구성원과 구별 짓게 하는 마음의 집합적 프로그래밍
Louis (1980)	조직구성원들이 사물의 중요성을 조직체 맥락에서 적절히 평가할 수 있도록 해주는 고유적 이해와 해석, 그리고 관점의 집합
Schwartz & Davis	조직구성원들이 공유하고 있는 신념과 기대의 패턴
Ouchi (1981)	기업이 지니고 있는 전통과 분위기로써, 한 기업의 문화는 그 기업의 신조, 그리고 행동양식을 규정하는 기준이 내포
Deal & Kennedy (1982)	다양한 조직체 상황 하에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할지를 명시해 주는 비공식적인 지침으로서 조직을 결집시켜주는 응집요소 그 조직체의 환경, 가치관, 중심인물, 그리고 의례와 관례
이학중 (1989)	조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로서 조직구성원과 조직전체에 영향을 주는 기본요소
Robbins (2003)	한 조직을 다른 조직과 구별시키는 것으로서 조직구성원에 의해 유지되는 공유된 의미의 체계
김현철 (2007)	조직풍토 또는 조직분위기 로서 사용되는 경우가 많이 있지만 엄밀한 의미에서 본다면 조직문화는 조직의 전통 및 물질적 성장을 강조하면서 동시에 조직구성원과 전체 조직행동에 영향을 주는 기본가치를 강조
박천오	한 조직체의 구성원들이 다 같이 공유하는 가치, 신념, 습관, 규범,

10) 박영만, 「시큐리티 관리자의 리더십유형이 조직문화응집력 및 조직효과성에 미치는 영향」, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2010, p.67

(2009)	전통 등의 총체로서 구성원들의 행위를 인도하고 구속하는 기능을 가진다.
Schein (2010)	사회문화의 테두리 내에서 하위집단들이 형성하는 하위문화들 가운데 하나이며, 문화의 일반적 속성과 기능을 그대로 가진다.
박영만 (2010)	조직문화 중에 조직구성원의 행동과 신념, 가치관에 영향을 주는 특정요인 들도 있는데 이러한 특정요인들은 조직구성원의 행동과 사고방식의 조직문화를 형성하는데 중요한 요인이 된다는 것을 알 수 있다

자료 : 선행연구를 바탕으로 논자 재작성

2. 조직문화의 유형

호텔조직문화의 구성요소는 조직문화가 무엇으로 구성되어 있는가에 대한 최소의 단위으로써, 조직문화의 유형을 구분하고 조직문화를 이해하기 위해 필요하다. 이러한 구성요소는 너무 방대하고 다양하지만 관찰 가능한 것, 관찰 불가능한 것, 의도적인 것과 무의식적인 것이라는 두 차원의 연속선상에 놓여 있다고 할 수 있다.

호텔조직문화에 대한 연구들은 특정 조직의 문화적 특성을 설명하기 위해서 또는 여러 조직 문화적 특성을 비교하기 위해 그리고 이러한 문화특성과 조직 성과간 관계를 파악하기 위해 몇 가지 특징적인 문화유형으로 분류하려는 노력을 기울여 왔다. 이들 유형 분류는 조직문화 구성요소 중에서 어떤 것들을 강조 하느냐에 따라 다양한 형태를 보이고 있다. 조직은 그 활동을 수행하기 위하여 저마다 독특한 문화를 가지고 있다. 학자들이 연구한 조직문화의 유형을 분류하면 다음과 같다.

Keesing은 문화의 개념에 강하게 영향을 미치는 두 가지 학파에 대해 기술했는데, 이들은 무수한 조직문화의 개념을 분류하기 위한 유형들의 출발점을 제시하였다.¹¹⁾ 먼저, 적응주의자들의 문화개념은 공동체의 구성원들에게 직접적으로 관찰이 가능한 것, 사회적으로 전달된 언어나 행태패턴 그리고 도구와 같은 유형적인 사물에 기초하고 있는데 이것은 조직 환경

11) R. M. Keesing., *Theories of Culture*, Annual Review of Anthropology, 1974, pp.73-79

과 관련성을 가진 공동사회의 행동패턴에 기초하고 있다. 문화개념은 조직 구성원들의 마음속에 공유된 것 즉 공통의 신념, 가치, 지식, 의미, 사고를 기초로 하고 있다. 따라서 두 학파는 조직문화의 구성요소에 대하여 계속 논쟁을 벌여왔다.

이 두 가지 관점을 모두 수용했던 Schien은 조직문화를 세 가지로 개념화함으로써 적응주의자들과 관념주의자들의 관점상이 구별을 더 구체화했다.¹²⁾ 그는 구성요소를 징표, 신념과 상징, 상상과 이미지 등으로 제시했는데 징표는 적응주의자의 관점과 일치하고, 신념과 상징은 적응주의자와 관념주의자의 관점이 중첩된 요소이고, 상상과 이미지는 관념주의자의 관점과 일치된다.

Pascale& Athos는 일본 기업에 관한 연구에서 조직문화의 구성요소로서 7S 모형을 들고 있다.¹³⁾

이모형은 조직문화를 구성하고 있는 일곱 가지의 요소들이 모두S자로 시작하기 때문에 조직문화의 7S모형으로 불린다. Pascale& Athos는 조직문화의 구성요소를 공유가치(Shared value), 전략(Strategy), 구조(Structure), 관리제도(Systems), 구성원(Staff), 기술(Skill), 관리스타일(Style)로 나누었으며 이들의 상호관계를 개념화하고 조직문화의 형성에 있어서 공유가치가 가장 중요한 역할을 한다고 언급하고 있다.

이상에서와 같이 7S의 각 요소들은 조직의 일부분을 설명하며 이들이 모여서 조직 전체의 독특한 특성과 문화를 보여준다. 그리고 이들 요인들이 서로 긴밀하게 연결될수록 조직문화는 더욱 뚜렷하고 강하게 나타나며 연결이 약할수록 애매하고 허약한 문화가 형성된다. 따라서 조직문화를 제대로 이해하기 위해서는 7S의 각각의 요소들이 건전하게 개발되었는지를 확인하는 것뿐만 아니라, 7가지 요소들이 서로 어떻게 연결되어 있는지도 함께 살펴볼 필요가 있다. Pascale& Athos는 일본식 경영에 있어서 7S의 중심개념인 상위목표를 이루어가는 핵심 사상으로 다루면서 조직문화의 구성을 7S라는 모형으로 나타내고 있다. Pascale& Athos의 7S모형은 경

12) E. H. Schein., *op.cit*, pp.1-3

13) R. Y. Pascale. & A. G. Athos., *The Art of Japanese Management*, N.Y.:Penguin Books, 1981, pp.200-206

영관리 분야별로 유기적인 관련성을 가지는데 실제로 전략은 공유가치의 하부개념이 아닌 별도의 주제로 다루어지고 있다.

물론 공유가치와의 관련성이 있지만 핵심가치를 주축으로 기업의 여러 단면들을 유기적으로 연관시켰다는 점에서 보다 기능적으로 활용성이 높은 모형으로 지금도 많은 기업에서 유용하게 활용되고 있다. 7S개념을 중심으로 전체적인 조직문화가 형성되면 구성요소들은 서로 밀접한 상호관계 하에서 일관성 있게 유기적으로 연결되어 강한 조직문화를 형성하게 된다. 따라서 장기적으로 높은 성과를 달성하는 우량기업들이 모두 강한 조직문화를 가지고 있다는 점에서 강한 조직문화를 선호하는 경향이 크다. 반대로 약하고 보호한 조직문화를 가지고 있으면 약한 조직문화가 형성된다. 이전까지만 해도 조직문화는 그저 막연한 분위기나 경영스타일 정도로 다루어졌으나, Pascale & Athos에 의해 조직문화의 핵심을 공유가치라고 보고, 이 공유가치를 경영의 제요소와 관련지어 생각할 수 있는 틀을 마련하였다.

또한, 조직문화에 대한 Denison은 조직문화의 구성요소로서 몰입(Involvement), 일관성(Consistency), 적응성(Adaptability), 사명(Mission)등으로 구분하여 조직문화의 유형화를 시도하였다.¹⁴⁾ Robbins는 조직문화 구성요소를 조직문화로써 구체적으로 지각되는 것을 의미한다고 하면서 개인의 창의성, 위험의 수용정도, 방침, 통합, 관리지원, 통제, 일체감, 보상체계, 갈등 수용성, 의사소통 형태 등을 조직의 문화적 구성요소로 규정하고 있다.¹⁵⁾

이상과 같이 선행연구 결과를 종합적으로 보면 조직문화 구성요소는 조직구성원들이 조직과 주변 환경과의 관계를 전개하고 인간의 본성에 대해 갖고 있는 가치관이며 현실과 공간, 시간에 대한 기본전제로서의 역할을 하는 것이다. 또한 인간생활과 인간관계에 대해서는 어떠한 가치의식을 갖고 있느냐가 조직문화의 기본 성격을 형성함에 있어 중요하다는 것을 알 수 있다.

14) D. R. Denison., *op.cit.* p.132

15) S. P. Robbins., *Organization behavior : Concept, controversies and applications*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1996, p36

호텔조직문화에 대한 연구들은 특정 조직의 문화적 특성을 설명하기 위해서 또는 여러 조직 문화적 특성을 비교하기 위해 그리고 이러한 문화특성과 조직 성과간 관계를 파악하기 위해 몇 가지 특징적인 문화유형으로 분류하려는 노력을 기울여 왔다. 이들 유형 분류는 조직문화 구성요소 중에서 어떤 것들을 강조 하느냐에 따라 다양한 형태를 보이고 있다.

조직문화에 따른 직무만족과 직무스트레스 요인을 분석하기 위하여 Quinn& Cameron¹⁶⁾의 경쟁가치모형(competing value model)에 근거한 조직문화 분석기법을 적용하였다. 조직효과성 연구에서 시작하여 발전된 이 모형은 서로 다른 가치를 추구하는 4가지 문화유형을 제시하는 문화 분석의 틀로 널리 알려져 있다. 즉 조직에서는 단일의 문화만 존재하는 것이 아니라 여러 개의 문화가 공존한다는 접근법으로서 조직문화 진단을 위한 대표적인 분석의 틀이다.

경쟁가치모형은 다양한 가치들을 균형 잡힌 시각에서 역동적으로 조화시킬 수 있는 통합된 모형을 제시한다. 즉 경쟁가치모형에 따르면 효과적인 조직은 변화와 안정, 유연성과 통제성, 혁신성과 효율성 등의 가치를 균형적으로 발전시켜 나가는 조직이다.

특히 오늘날과 같은 조직 환경 속에서 조직문화의 편협성은 조직 내·외부의 환경이 요구하는 다양한 수요에 대한 조직의 대응능력을 약화시킬 수 있다. 즉 조직의 안정성을 중시하여 내부적 통제만을 강조하는 조직이나 변화와 혁신을 중시하여 외부 환경에 대한 유연성만을 강조하는 조직 내부의 다양한 수요와 급변하는 외부환경에 효과적으로 대응하기 어렵다.

조직문화 유형에 대한 연구들을 살펴볼 때 조직문화의 개념과 구성요소에 대한 견해가 학자들마다 상이하기 때문에 유형분류의 기준조차도 서로 판이하게 달라서 유형분류의 일반적 역할을 다하지 못하고 있는 실정이다. 하지만 조직문화의 유형화를 통하여 각 유형 간에 비교를 가능하게 하고 이러한 과정에서 의미 있는 연구 결과를 도출 할 수가 있다.

16) Kim, Cameron., and Jane. E. Dutton., and Robert. E. Quinn., *A Review of Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, 2006, pp.199-202

조직문화를 여러 가지의 문화 구성요소들이 다차원적으로 결합하여 형성된 하나의 패러다임으로 간주할 때 이러한 실체적 현상을 유형화하는 문제는 연구자의 주관적 개입 가능성의 내재와 함께 지나친 단순화 내지 인위적 유형화의 시도가 가져올 수 있는 현상에 대한 왜곡의 가능성이 존재하게 된다.

그러나 조직문화를 유형화하는 이유는 조직이 어떠한 특징적 요소, 예를 들면 어떠한 공유가치를 가지고 있고, 또 이 공유가치와 기업체의 다른 부분과의 부합 여부가 조직의 성과에 영향을 미치고 있다고 이해하기 때문이다. 즉, 조직문화는 기업이 당면한 환경에서 성공하기 위해서 무엇이 요구되는가를 구체적으로 확인시켜 준다는 것이다.

조직문화를 유형화하려는 시도는 연구자에 따라서 여러 가지의 방향과 분류기준에서 모색되어 왔다.

Harrison은 기업의 문화적 특성은 해당조직의 이념적인 지향에 달려 있다고 보고 권력지향형 문화, 역할지향형 문화, 과업지향형 문화, 인간지향형 문화 등으로 구분하였다.¹⁷⁾ 이들 유형은 기업의 이해관계와 구성원 이해관계의 일치성 여부 및 조직의 외부환경 적응능력에 의해 차이가 발생한다는 것이다. Harrison은 기업문화의 유형의 예로서 연구개발을 추진하고 있는 소규모 전문가집단을 들고있다. 이러한 유형의 문화는 산업적 및 상업적인 조직의 영역 외에서 발견될 가능성이 높다. 그러나 개인적인 발달에 대한 열망은 현대사회에서 증가하고 있기 때문에 인간지향형 문화를 추구하려고 하는 압력은 점차 증가하고 있다. Deal & Kennedy는 기업환경과 상호관계에서 기업체가 성과달성을 위하여 얼마나 모험적인 활동을 전개하고 그 결과로 얼마나 빨리 피드백을 받느냐의 두 가지 기준을 중심으로 남성적 문화(macho culture), 투기적 문화(bet your company), 과정적 문화(process culture), 과업 여가 병존문화(work hard, play hard)로 구분하고 있다.¹⁸⁾ Jones는 조직문화의 형태는 생산과 관련된 거래비용을 줄이

17) R. Harrison., "Understanding Your Organization's Character", Harvard Business Review, Harvard Business School Publication Corp, 1972, pp.100-102

18) Deal & Kennedy., *Corporate and Cultures: The rites and rituals of corporate life*, Addison-WesleyPub.Co., 1982, pp.75-91

려는 시도에서 결정된다고 보고 있다. 즉, 거래비용을 줄이려는 노력의 일환으로 이용되는 것이 구성원들 간의 교환관계를 설정한 자산권이며, 이러한 자산과의 분배를 위한 비용 통제 기구들을 조직 내에 어떻게 구성하느냐에 따라서 생산문화, 관료문화, 전문적문화로 구분하였다.

Handy는 조직문화는 어떤 형태이든지 그 자체가 좋고 나쁜 것이 아니라 그 환경에 적합한가, 적합하지 않은가가 중요한데 이는 조직문화가 정확한 개념화나 정형화가 어렵고 다만 인식할 수 있는 것이기 때문이다.¹⁹⁾ 그는 조직문화 유형을 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 현존문화로 분류하고 있다.

Lunderberg는 조직구성원들의 현실에 대한 개념이 두 가지 차원에 따라서 다른 인식패턴으로 나타난다고 보고 문화는 이러한 인식구조에 투영되어 있는 것으로 보았다. 하나의 차원은 현실을 전체로 지각하느냐 혹은 부분으로 지각하느냐에 따라서 동질성과 이질성의 양극으로 나누어진다. Lunderberg의 조직문화유형은 정태적 동질문화, 변화적 동질문화, 정태적 이질문화, 변화적 이질문화로 구분하였다.²⁰⁾

서인덕은 구성원의 행동특성과 현실지각을 바탕으로 친화적 문화, 진취적 문화, 보존적 문화, 합리적 문화로 구분하였다.²¹⁾ 친화적 조직문화의 특성은 우의적 공정성, 상호 협조적, 개방적, 상호관계 지향적 합의에 의한 의사결정으로 개인의 인정이 중시되므로 직장 내 상사가 큰 의미를 갖지 못한다. 친화적 문화의 특징은 통찰력에 의한 조직의 성장, 외향적 진출, 도전적, 모험적, 자극적, 기업가적, 창의적이며 침단을 강조하므로 정해진 규칙보다는 신속한 문제해결을 요구하는 문화이다. 보존적 조직문화는 표준화 및 관습화가 되어 있고 통제와 힘을 바탕으로 안정되고 성숙된 조직에서 나타나며 장기적으로 확실성이 높고 체계적이며 최상의 적정 안을 추구하는 문화이다.

19) C. Handy., *Gods of Management*, Oxford University Press, 1978, p.75

20) C. C. Lundberg., *New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions*
New York: Dow Jones-Irwin, 1984, pp.60-82

21) 서인덕, 「한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성연구」, 서울대학교 대학원 박사학위논문, 1986, p.56

박노윤은 환경에 대한 자세와 구조적 유연성에 기초하여 진취적 문화, 카리스마적 문화, 적응적 문화, 관료적 문화의 4가지 문화유형을 제시하였다.²²⁾

그 외에 Ouchi의 조직문화유형(시장문화, 관료적 문화, 클랜문화)와 Jones의 조직문화유형(생산문화, 관료적 문화, 전문적 문화)은 ‘거래비용’을 구분기준으로 사용하고 있는데 이는 조직과 조직의 환경을 측정하고 설명하기에는 미흡하다고 본다.²³⁾

그리고 기존연구자들의 연구결과를 종합해보면, 조직이나 개인수준에만 초점이 맞추어져 있거나 조직문화를 대변하기에는 힘든 구분척도를 사용하고 있음을 알 수 있다. 그러나 Quinn의 경쟁가치접근 즉, “변화 대 안정”, “조직내부지향 대 조직외부지향”이라는 구축은 기존의 수많은 학자들이 조직문화를 유형화하는 데 있어 지나게 개인에만 초점을 맞추거나 또는 지나치게 편협한 척도를 사용하여 현실을 적절히 반응하지 못했다는 점을 넘어서 조직자체와 조직의 상황을 동시에 고려함으로써 기존연구들이 가진 한계점을 극복한다고 볼 수 있다. 이러한 이유는 Quinn의 조직문화유형을 2개의 축으로 구분하였는데 하나는 “변화와 안정”이라는 축으로서 ‘조직의 신축성과 유연성’을 강조하는 것으로서 이는 조직자체의 차원(특성)으로 볼 수 있다. 다른 하나의 축은 “조직내부지향 대 조직 외부지향”으로서 조직 외부환경의 상호작용 및 환경에 초점을 둔 것으로 ‘조직이 처해있는 환경’에 초점을 둔 것이다. 즉, Quinn의 모델은 조직자체 뿐만 아니라 조직이 처한 환경을 동시에 고려함으로써 조직문화를 설명하고 있어서 기존의 유형화에서는 볼 수 없는 조직자체만 혹은 조직 환경만 고려하는 분류기준과는 다르다. 이를 조직문화유형은 많은 학자들이 인정하고 지금도 다양한 분야에서 넓게 사용되어 지고 있다. 구체적으로 조직유

22) 박노윤, 「조직문화 유형과 관련변수의 관계에 관한 연구」, 고려대학교 대학원 박사학위논문, 1991, p.33

23) W. Ouchi., “Market, Bureaucracies and clans”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, N/A, 1980, p.129; G. R. Jones., “Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective”, *Administrative Science Quarterly*, Sage Publications, Inc, 1983, p.460

형²⁴⁾, 조직의 수명주기²⁵⁾, 그리고 리더쉽 유형²⁶⁾ 등을 모형화 하는데 확장 적용되어 왔을 뿐만 아니라, 조직문화를 연구하기 위한 분석틀로서 적극 이용되고 있다.²⁷⁾ 이렇게 Quinn의 조직문화유형이 많은 학자들에게 주목을 받고 있는 이유는 그 만큼 현실을 잘 반영하는 두 척도 “변화와 안정”(조직자체)과 “조직내부지향 대 조직외부지향”(조직환경)을 사용하여 현실의 설명력을 높였기때문이라 생각하고 본 연구에서도 신뢰성이 높고 폭넓게 사용되고 있는 Quinn의 조직문화유형을 사용하려 한다.

이상의 기존연구에 따라서 본 연구는 Quinn의 경쟁 가치모형의 접근을 통해 조직문화의 유형분류는 아래와 같다. Quinn & McGrath는 정보처리의 관점에서 인간의 지각체계는 환경으로 부터 입수한 단서, 자료, 정보에 대하여 두 가지 방향으로 구분해서 지각하게 된다고 한다.²⁸⁾ 이러한 구분기준의 하나는 환경에 대한 인지도와 예측성, 이해도의 정도에 따라 확실성이 높은 환경과 확실성이 낮은 환경이라는 지각구분이며, 문화유형을 합리문화, 합의문화, 위계문화, 개발문화 네 가지로 구분하였다.

조직특성의 구분과 유사하고 할 수 있다. 또, 후자에서 ‘조직내부지향’은 기존 조직의 유지를 위하여 조직내부의 통합과 조절에 초점을 두는 것인

-
- 24) R. P. Quinn. & T. W. Magin., “Evaluation Weighted Model of Measuring Job Satisfaction: A Cinderella Story”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.10, No.1, Elsevier, 1973, pp.1-23
- 25) R. E. Quinn. & J. A. Rohrbaugh., “Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis”, *Management Science*, Vol. 29, No.3, 1983, p.363
- 26) R. E. Quinn., *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco: Jossey-Bass, 1988, p.67
- 27) R. P. Quinn. & J. Kimberly., *Managing Organizational Transitions*, Homewood IL: Dow Jones-Irwin., 1984, pp.56-57; R. E. Quinn & G. M. Spreitzer., “The Psychometrics of Competing Values Culture Instrument and Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life”, R. W. Woodman and W. A. Pasmore (eds) *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press, 1991, pp.56-57
- 28) R. E. Quinn. & M. R. McGrath., “The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values Perspectives”, Beverly Hills CA: Sage Publications, 1985, pp.60-67

데 반해, ‘조직외부지향’은 외부환경과의 상호작용 및 환경적응에 초점을 두는 것을 가리킨다.

첫째, 합의 문화는 내부조직의 통합과 유연성을 중시하는 문화 즉, 현실이 동태적, 융통성이 있는 것으로 지각하여 유지 지향적인 행동에 보여주는 문화유형이다. 여기에서는 상황여건이 딱딱한 틀에 얽매이지 않고 다양한 관련성의 유지가 중요하다. 이 문화가 뜻 하는 바 목적은 무엇보다도 인간관계에 초점을 둔다는 것인데, 집단적 행동을 통하여 조직의 응집력을 높이는 것이다. 문화적 특징은 우의적 인간의 정의를 제일 중시되고 직장 내의 상사가 큰 의미를 갖지 못한다는 점, 구성원에 대한 관심과 배려의 정도가 높으며, 인간적이고 가족적인 분위기를 창출한다는 것이다.

둘째, 개발 문화는 외부환경에의 적응과 변화의 특징으로 하는 문화, 다른 말해 현실이 동태적, 융통적, 불안정적으로 지각되고 활동지향적인 패턴에서 보여주는 문화유형이다. 통찰력에 의한 조직의 성장, 외향적 진출이 목적이다. 도전적, 모험적, 적극적, 기업가적, 창의적과 침단성을 강조하고 정한 규칙보다 신속한 문제해결 등을 문화적 특징으로 한다. 이 문화적 특징은, 문제해결을 요구하고 신속하고 반응을 요하고 도전과 위험으로 가득찬 새로운 상황으로 돌입하는 경우에 보이는 문화유형이다.

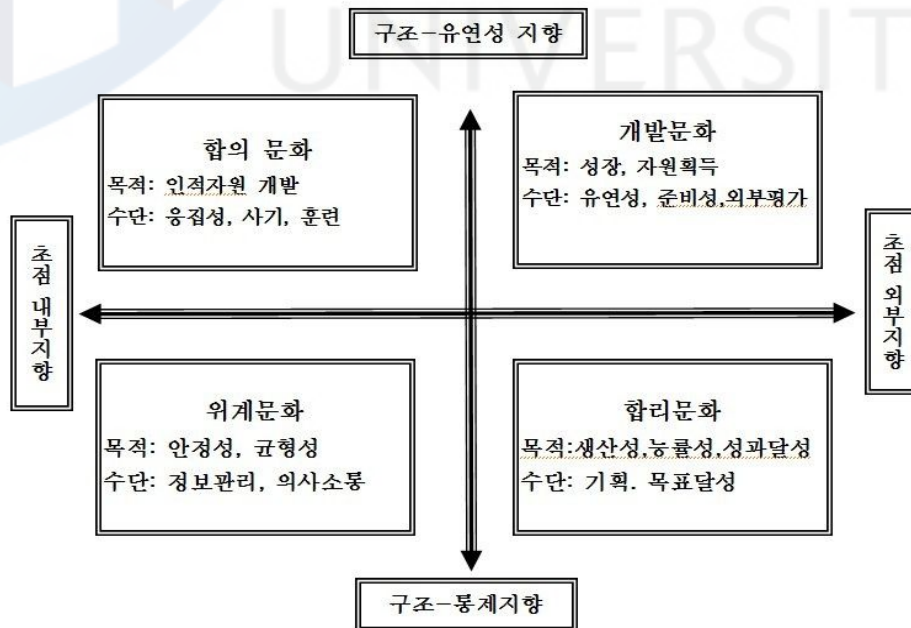
셋째, 위계 문화는 내부통합과 안정성을 지향하는 문화 즉, 공식적 형태를 통해 질서의 유지를 목적으로 하고 체계가 잘 잡혀있고 즉각적 행동보다는 장기적으로 조직의 존속을 복적으로 하는 것이고 확실성 높은 상황에서 볼 수 있는 것으로 안정, 통제, 조정을 통한 계속성을 목적으로 한다. 따라서 조직문화는 표준화, 관습화가 되어 있고 통제와 힘을 바탕으로 안정되고 성숙된 조직에서 나타나고 장기적으로 확실성이 높고 체계적이고, 유일, 최상의 적정 안을 추구한다. 새로운 일을 벌이려고 하는 모험적이고 욕심적인 인간형은 여기에서는 선호되지 못한다. 안정된 시장에서 시장점유율이 높고 잘 훈련된 조직구성원을 가직에서 볼 수 있는 문화유형이다.

넷째, 마지막으로, 합리 문화는 외부지향과 안정성을 특징으로 하는 문화, 종합적으로 이해하려고 하면, 화살하고 안정된 현실지각과 적극, 활동지향적이고, 단기 목표지향적인 패턴에서 나타날 수 있는 문화유형이고 능

를, 생산성, 이윤 등의 성과를 올리는 것을 목표로 한다. 합리 문화의 특징은 확실성을 추구하고 목적 지향적이고 결과중시, 실적은 중시하고 생산성, 효율성, 지향하고 경험에 입각한 수단-목표의 연계관계에서 목표달성을 위한 기능적, 도구적 관련성을 중시한다는 점이다. 그러나 이 경쟁가치 접근이 갖는 중요한 특징은 모순적이고 상충적인 가치의 양립가능성을 강조하고 있다는 점이다. 다른 말을 하면, 조직 효유성이 높기 위해서 어느 한 문화유형만을 강조하기보다는 모순적이고 상충적인 문화유형들을 동시에 추구해야 한다는 점을 강조하고 있다.

이상의 통합적으로 보면 본 연구는 여러 학자들의 기존연구에 따라서 Quinn의 경쟁 가치모형의 접근을 통해 조직문화의 유형분류는 합의적 문화, 개발적 문화, 위계적 문화 및 합리적 문화로 네 가지 조직문화유형으로 설문항목을 적용한다.

이와 같은 논리에서 Quinn & McGrath는 조직문화의 구성요소를 기업 목적, 성과기준, 권위의 위치, 권력의 토대, 의사결정, 리더십 스타일, 순응, 구성원 평가, 적절한 동기유인으로 구분하여 각 기업문화 유형의 특징을 [그림 2-1]에서 요약하였다.



<그림 2-1> 경쟁가치모형의 접근을 통한 조직문화 유형 분류

제2절 호텔기업의 조직 유효성

1. 조직 유효성의 개념과 정의

현대 조직 관련 연구에 있어서 조직이 얼마나 유효한가를 나타내는 조건을 규명하는 것은 중요한 이슈라고 할 수 있다. 조직유효성은 조직을 평가할 때 조직이 어느 정도 목적을 달성하는가, 조직이 얼마나 잘되고 있는가, 혹은 얼마나 효과적으로 운영되고 있는가를 나타내는 것으로 조직의 성과를 평가하는 기준이 되는 개념으로 기업의 수익성과 구성원의 욕구충족 및 사회에 대한 기여도를 포함하는 개념으로 이해되기도 한다. 현재 개발된 유지지표로서는 직무만족, 조직몰입, 노동생활의 질, 사회에 대한 반응도, 이직률 등이 있다.²⁹⁾ 조직연구에 있어 궁극적인 관심은 조직유효성 또는 조직성과의 극대화라 할 수 있다. 즉 조직유효성은 조직이론 및 조직관리에 있어서 매우 중요한 개념인 동시에 핵심적인 연구주제이다. 이는 최근 호텔기업부문을 비롯하여 공공부에 새롭게 시도되고 있는 각종 개혁 및 조직혁신 전략들이 궁극적으로 조직유효성 향상이라는 목적으로 귀결되는 것을 통해 알 수 있다. 그러나 조직유효성의 개념은 조직목표를 무엇으로 하는가에 따라 조직유효성이 달라질 수 있기 때문에 불확정 개념이라 할 수 있다.

즉 기술적 효과성 추구가 조직의 목표라면 성과 및 결과물을, 한편 실질적으로 조직 및 조직구성원의 생존 및 욕구만족이 조직의 목표라면 조직과 조직구성원의 생존과 발전 및 욕구충족으로, 환경적 대응력이 조직의 목표라면 조직의 문제해결 능력으로, 그리고 고객만족이 목표라면 외부고객 또는 이해관계자의 평가결과에로 각각 다양하게 조직유효성을 정의할 수 있다³⁰⁾

이처럼 조직유효성의 문제는 조직관리라는 실천적인 분야에서는 물론이

29) 정병을, 「변혁적-거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향」, 건양대학교 대학원 박사학위논문, 2010, p.39

30) 박희봉, 「조직유효성에 대한 비판적 고찰」, 『한국 조직학회보』, 한국조직학회, 2005, p.6

고 조직이론에서의 핵심주제이지만 조직유효성이 엄밀히 무엇을 의미하는지에 대해서는 보편적인 합의가 이루어지지 않고 있다. 이로 인해 조직유효성에 대한 이론을 개발하는 것보다는 조직유효성을 평가할 수 있는 분석틀인 측정지표를 개발하는 것이 더욱 의미가 있을 수 있다는 지적이 계속되어 왔다. 이에 따라 본 연구에서는 질적인 성과 지표로서 흔히 사용되고 있는 조직몰입, 직무만족, 이직의도를 측정변수로 사용하였다.

2. 조직유효성의 유형

1) 직무만족

직무란 직책에 부여된 업무이며 어떤 단일의 실체라기보다는 과업, 책임, 보상상호 작용 등의 복잡한 상호관계를 형성하고 있다. 만족이란 선택한 행동대안의 결과가 자신의 신념과 일치하여 평가되어지는 것을 말한다. 직무에 만족을 느끼는 구성원은 그 조직의 직무환경에 긍정적인 태도를 가지는 반면, 직무에 불만족한 구성원은 부정적인 태도를 갖게 되어 조직이나 개인 모두에게 피해를 주게 된다고 한다.³¹⁾

그리고 직무 만족은 직무 자체에 관련된 만족 요인, 즉 적성, 기능, 직무의 가치와 같은 직접 관련 요인과 근무환경, 임금, 직무의 장래성, 경영정책 등에 대한 의견이 종합되어 형성된다. 따라서 직무 만족은 개인의 준거체계를 형성하는데 영향을 미치는 욕구, 동기, 지각, 학습, 태도, 성격과 준거집단, 사회계층, 사회적 지위 등의 여러 요인들이 복합적으로 작용하여 형성된다.³²⁾

따라서 조직은 조직원들로 하여금 능력을 발휘할 수 있는 기회를 제공하여 직무만족을 얻을 수 있도록 하여야 하고 높은 직무만족은 직원 행동의 결정요인으로서 직원의 직무수행 및 성과에 중요한 영향을 미치게 된

31) 양희숙, 「경남 교육행정직 공무원의 직무만족 영향요인에 관한 실증적 연구」, 창원대학교 대학원 석사학위논문, 2006, p.50

32) 최복수, 이상경, 「호텔종사원의 직무 및 직장만족 영향요인에 관한연구」, 『한국호텔리조트학회지』, 한국호텔리조트학회, 2003, p.23

다.

또한 많은 연구자들은 구성원의 직무에 대한 태도에 관심을 가지게 되었을 뿐만 아니라 그 태도가 직무만족에 어떠한 역할을 하는가에 대해서도 의문을 가지게 되었다.³³⁾ 다음 [표2-2] 는 직무만족의 결정요인을 정리한 표이다.

[표2-2] 직무만족의 결정요인

직무만족의 결정요인	내용
성격	개인이 갖고 있는 느낌, 생각, 행동에 대한 지속적
근무환경	직무자체, 감독, 하급자 물리적 근무환경, 급여, 직무안정성, 근무시간
사회적 영향	동료, 그룹, 문화
가치관	내재적 가치, 외재적 가치

자료원: 김성국(2003), 「조직과 인간행동」, 명경사, p.137.토대로 연구자 재구성.

직무만족이란 직원 자신의 직무에 대한 평가로 얻어지는 긍정적인 감정상태이며,³⁴⁾ 직원이 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로 그 개인의 직무평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적 상태라고 정의를 되어 진다. 따라서 직무만족은 직원의 직무와 조직에 대한 호의적인 감정과 태도로 연결되어 진다. 조직 구성원은 자신의 직무에서 일하는 보람과 새로운 기회를 발견하지 못한다면 갈등과 번민에 빠지게 되고 조직에서 이탈하게 된다. 직무만족이란 직무에 대한 태도의 하나로서 구성원 개개인이 자신의 직무나 직무경험을 평가한 결과에서 얻어지는 즐겁고도 긍정적인 정서 상태라 정의하였다.³⁵⁾

33) 강소랑, 「공무원 직무만족에 관한 연구」, 동국대학교 대학원 석사학위논문, 2008, p.6

34) E. J. McCormick. & J, Tiffin. *Industrial Psychology*, New Jersey: Prentice-Hall, 1976, pp.1-10

35) E. A. Locke, *The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnett*, Hand book of Industrial and Organizational Psychology, 1976, p.103

직무만족의 중요성을 조직적 측면에서 정리 하면 다음과 같다.

첫째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 구성원은 외부 사회에 대하여 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기 하게 된다.

둘째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면 이직율과 결근율이 감소되고 경우에 따라서는 생산성의 증가효과도 얻을 수 있다. 또한 즐거운 직장에서 근무한다는 것은 고용주나 근로자에게 모두 시너지 효과를 가져 온다. 개인적 측면에서 직무만족의 중요성은 다음과 같다.

첫째, 삶의 가치 판단 적 측면에서 매우 중요하다고 할 수 있다. 대부분의 의성 인은 직무를 통해 생계를 유지하는 소득원천의 주요 수단으로 활용할 뿐 아니라, 직무수행의 성과로부터 나오는 성취감은 삶의 질을 높이고 개인의 행복을 추구하는 주요기반이 된다.

둘째, 개인의 정신건강에도 매우 중요하다. 직무와 관련하여 불만을 느끼는 경우 전이효과를 일으켜 일상생활까지 불만족을 가지게 되어 가정이나 여가활동, 심지어는 삶 자체에 까지 불만을 느끼게 만드는 요소로 작용하게 된다.

셋째, 직무만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 스트레스, 권태와 같은 직무불만이 동맥경화증과 관련이 있다는 연구 보고서가 있으며 자신의 직무가유용하다고 생각하는 사람의 수명은 그렇지 않은 사람보다 수명이 길다고 하였다.

2) 조직 몰입

몰입(commitment)이라는 용어는 사회학적 배경에서 출발되어 사회학자들은 특정한 개인 또는 집단이 고유한 행동양식을 나타낼 때 이 용어를 다루었으며, 종교, 정치적 행위 등의 포괄적 현상들을 분석할 때도 이 용어를 사용하였다. 조직몰입은 1960년대 이후 사회학, 산업심리학, 행동과학 등 여러 분야에서 폭넓게 연구되어 왔다. 조직몰입(organizational commitment)은 조직문제와 관련된 개인 및 조직 간의 상호작용을 분석함에 있어 개발된 구성개념(construct concept)으로서, 조직구성원개인이 조직에 대해

갖는 성향을 나타내고 이해하는 개념으로서 중시되고 있다.

조직몰입이 주목을 받는 이유는 조직 몰입이 직무 만족보다 이직을 예측하는데 더욱 효과적이고³⁶⁾ 조직 유효성의유용한 예측지표가 될 수 있으며 조직구성원의 태도와 행동사이의 관계를 잘 나타내주고 있기 때문이다. Anderson& Williams 등에 따르면 조직몰입은 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도, 즉 “한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐”하는 정도를 가르킨다고 정의할 수 있다.

한편은 태도주의적 관점에서 조직몰입을 조직에 대한 조직적이고 긍정적인 성향으로 정의하고³⁷⁾ 개념적으로는 첫째, 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신뢰와 수용. 둘째, 조직을 위해 열심히 노력하려는 의사. 셋째, 조직 구성원으로 남고자하는 강한 욕구라 정의하였다. 조직몰입이란 조직의 목표 가치에 대한 강한 신뢰 및 수요 및 조직을 위하여 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 의지, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구 등을 포함하는 개념³⁸⁾으로 조직구성원의 의도 및 행동적 방향을 유지시켜주는 보이지 않는 강한 역할을 하는 힘으로 여겨지기 때문에 많은 연구자들의 관심의 대상이 되어왔다.

[표 2-3] 조직몰입에 미치는 영향요인

조직몰입의 요인		내용
외부적 요인	합법적 권위	조직구성원은 조직 관리자의 압력에 대한조직구성원의 합법적 인식
	동료의 영향	동료집단의 단결력과 모방
	가치, 인센티브 보상	재정적 인센티브
상호작용적 요인	참여	의사결정 목표설정에서 있어서의 구성원참여
내부적 요인	성공에 대한 기대,	업무의 성공적인 수행 시 기대되는 이

36) R. M. Steer., “Antecedents and Outcomes of Original Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 1977, pp.45-46

37) R. M. Mowday., *Employee-organization linkages the psychology of commitment absenteeism and turnover*, New York Free Press, 1982, p.12

38) 정병을, 전제논문. p.3

	자기 효능감	의 및 업무수행에 대한 자신감
	자기관리 보상	칭찬 같은 자기보상

자료출처: R. Steers & L. Porter (1991), 「Hand book of Interpersonal Competence Research」, ,

더욱이 조직몰입은 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 심리적 일체감을 갖고 조직을 위해 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 지표이기 때문에 조직의 심리적, 태도적 결과변수로 흔히 채택되어 연구되어져 왔다.³⁹⁾ 조직몰입에 미치는 영향요인으로서는 [표2-3]와 같다.

조직몰입은 구체적으로 3가지 몰입으로 분류하는데 이는 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입이 해당된다.⁴⁰⁾

첫째, 정서적 몰입은 개별구성원이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과의 일체감을 느끼는 것을 의미한다, 예를 들면, 호텔직원들이 호텔에 대하여 느끼는 감정적인 측면에 대하여 질문함으로써 측정된다.

둘째, 유지적 몰입은 조직을 떠날 경우 발생하는 손익을 고려하여 조직과의 연대를 지속하는 경우를 의미한다. 이는 경제적인 기준에 입각하여 유지하고 자하는 것으로 인식되는데, 구성원들을 조직과의 관계에서 발생하는 손익관계에 의거 하여 노력이 많게 되고 이직을 하지 않을 경우에 발생하는 이득의 증가와 이직할 경우의 발생되어지는 손해의 비용이 클 때 조직에 보다 몰입을 하게 된다는 의미이다.

셋째, 규범적 몰입은 조직에 대해 구성원으로서의 의무를 성실히 수행해야 한다는 내적 가치관 또는 신념에 기인한 것이다. 즉, 구성원이 이러한 내적 규범의 영향이 강할수록 조직몰입이 깊어지는 것이다. 이들 세 가지 유형의 조직몰입은 서로 다른 심리적 상태에 바탕을 두고 있는데, 정서적 몰입은 원하기 때문에, 유지적 몰입은 필요하기 때문에, 그리고 몰입은 그렇게 해야 하기 때문에 조직과의 결속을 맺고 있게 되는 것이다.

39) 박대규, 이금향, 「임상간호사의 조직 및 직업몰입분석에 관한 연구」, 『경영교육연구』, 한국경영교육학회, 2000, pp.45-66

40) J. P. Meyer ., “A Three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, Elsevier, 1991, pp.61-89

그리고 구성원의 행동과 근무의욕 나아가서는 조직성과에 유의적인 영향을 미치는 변인으로 인식되어 학자들로부터 많은 연구가 이루어져 왔다.⁴¹⁾

이러한 이유 때문에 조직몰입에 대한 대부분의 연구들은 조직몰입을 초래하게 하는 독립변인과 그 조직몰입이 초래하는 종속변인에 관한 사항들이다. 독립변인으로서는 보상, 근속년수, 목표일체성, 직위, 연령, 직무만족, 직무스트레스, 교육정도, 직무환경, 직무에 대한 도전감, 가치관, 성취욕구, 리더십 등이고, 종속변인으로서는 생산성, 이직, 결근, 근속경향, 직무만족 등으로 나타났다.⁴²⁾ 먼저 조직몰입에 영향을 미치는 요인부터 살펴보고자 한다.

많은 연구에서 조직몰입이 조직의 효율적 운영을 통해 생산성을 향상시킬 수 있는 변인으로 증명됨에 따라서 조직 관리자는 구성원들의 조직몰입을 위한 해결책을 가지고 있어야 할 것이다. 성공적인 조직운영과 조직 목표 달성을 위해서 조직구성원이 조직에 더 몰입할 수 있도록 필요한 지식을 알아야한다. 따라서 몰입현상은 무엇으로부터 비롯되는 것인가 알아보고자 한다.

Salancik은 몰입을 유도하는 요인으로 4가지를 주장하고 있다.

첫째, 가시성(visibility)이다. 특정한 행위에 대해 몰입을 하는 것은 다른 사람이 그 행위를 보았는가, 안 보았는가에 달려있다는 것이다. 비밀스런 행위와 같이 다른 사람이 보지 않은 행위는 몰입을 유도해 내지 못한다는 것이다. 따라서 가장 직접적이고 간단하게 개인을 조직에 몰입시키는 방법은 조직의 공적인 정보를 공유하는 것이다. 일반적으로 이러한 시도는 많이 이루어지고 있는데, 신입사원을 채용한 후에 사진과 공고문을 사보나 조직 내의 간행물에 게재하는 것이 이러한 이유에서 이다.

둘째는 명확성이다. 가시성 하나만으로 조직몰입을 유도해 내는 것은 어려운 일이기 때문에 명확성이 추가되어야 한다. 행위에 대한 명확성이 높

41) 권종욱, 「중소기업 종업원의 조직몰입도 결정요인: 한·일 중소기업 비교 연구」, 『중소기업연구』, 한국 중소기업학회, 2000, pp.85-109

42) E. Reichers. Arnon., "Conflict and Organizational Commitments", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, Issue 3, Sage, 1986, pp.508-514

을수록 그만큼 거절하기가 어렵다. 이 명확성은 개인이 그러한 행위가 일어나지 않는다고 부인할 수 없는 정도를 의미한다.

셋째는 행위에 대한 취소불가능성이다. 이는 모든 행위자체는 취소할 수 없고 영원히 지속된다는 것이다. 한번 한 행동에 대해 취소하려고 할 경우 몰입 정도가 높을수록 그 비용은 상승하여 결국 포기하고 지속적인 몰입이 유지된다는 것이다.

넷째는 행위에 대한 개인 의지 등이다. 만약 가시성(visibility)과 행위에 대한 취소불가능성이 만족되더라도 자의가 아닌 외부 압력에 의해 어떤 행위를 하게 되었다면 그 개인은 자신의 행동에 몰입되지 않는다는 것이다. 일반적으로 조직몰입은 이렇게 형성된 단순한 몰입이 조직(organization)과의 연계를 통해서 이루어지며, 이를 향상시키기 위한 효과적인 변인을 연구한 사례들은 많이 있다.⁴³⁾

조직구성원 사이의 상호작용이 조직몰입에 영향을 미친다고 주장한 Reichers⁴⁴⁾ 는 조직생활에 있어서 구성원 간의 상호작용이 신규직원의 사회화에 중요한 영향을 미치며, 상호작용의 증가는 사회화에 소요되는 기간을 줄일 수 있다고 하였다. 또한 그는 상호작용의 빈도(interaction frequency)의 증가는 신규직원의 조직현황의 파악, 조직구성원으로서의 적절한 역할행동 인식, 업무능력 및 기술 향상, 조직의 규범 및 절차의 인식·불안 수준 감소 등을 통해 사회화율(socialization rates)을 증가시키고 결국에는 조직에 대한 몰입, 만족 등의 결과를 발생시킨다고 하였다.

김호정은 신뢰를 조직에 대한 신뢰, 상관에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰로 구분한 그의 연구를 통하여 신뢰가 조직몰입의 결정요인 중 가장 영향력이 큰 변인임을 증명하였다.⁴⁵⁾ 이는 공적인 행정조직 보다 사기업조직에서 강하게 나타나는 경향이 있다고 하였다. 이러한 조직몰입에 대한 선행변인에 대한 연구 중에서 특히 개인적 특성인 인구사회학적 변인에 대한 연구가 많이 이루어졌는데⁴⁶⁾ 이들은 모두 조직몰입에 대해 상당한 변

43) R. Salancik. Gerald., "Commitment is too easy", *Organizational Dynamics*, Vol. 6, Issue 1, 1977, pp.62-80

44) Arnon. E. Reichers., op.cit, p.505

45) 김호정, 「신뢰와 조직몰입」, 『한국정책학회보』, 한국정책학회, 2001, pp.19-35

46) M. Steers. Richard. & R. Rhodes. Susan., "Major influences on employee

인인 것으로 나타났다.

3) 이직의도

기존 연구에서 이직(turnover)에 대한 개념정의는 다양하게 제시되고 있는데 크게 광의의 개념과 협의의 개념으로 구분된다. 이직을 광의로 설명한다면, 사회체계의 구성원이 경계를 넘나드는 개인의 이동 경로라고 할 수 있으며, 취직(assesssion), 철회(withdrawal), 배치전환(transfer), 승진(promotion)등이 포함된다. 협의로는 “조직으로부터 금전적 보상을 받고 있는 개인이 조직 내에서 구성원으로서의 자격을 종결하는 것이다. 이직이란 조직으로부터 금전적인 보상을 받는 개인이 조직구성원의 자격을 종결 짓는 행동으로써 개인스스로 자발적으로 직장을 떠나는 자발적 이동의 개념으로 사회시스템의 구성원자격의 경계를 넘나드는 개인의 이동정도로 정의하였다⁴⁷⁾

일반적으로 이직을 부정적으로 보는 견해가 지배적이긴 하지만 이직이 부정적인영향만 있는 것은 아니다. 개인적 차원에서의 긍정적인 효과는 첫째, 보다 나은 보수와 근무조건에서 기회를 얻을 수 있는 가능성이 있으며 둘째, 자신이 선호하는 직무에 능력을 보다 많이 발휘할 수 있는 기회를 가질 수 있다 즉, 보다 나은 근무조건에서 종사할 수 있는 기회가 있다면 개인적으로 합리적인 선택일 수 있다.

조직차원에서의 긍정적 효과는 첫째, 무능한 인재가 조직을 떠날 경우 능력 있는 새로운 인재를 영입함으로써 조직 전체의 능력이 제고 된다. 둘째, 기술변화가 많은 조직에서는 새로운 기술, 아이디어로 성과의 질과 양이 증가 될 수 있다. 셋째 조직의 분위기를 쇄신하여 조직 활성화의 계기가 마련될 수 있다.

attendance: A process model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, Issue 4, N/A, 1978, pp.391-407

47) W. H. Mobley., “Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover”, *Journal of applied psychology*, 62(2), Elsevier, 1977, pp.237-240

steers가 제시한 자발적 모델에서도 조직참여 의사를 자발적으로 결정하는 과정이 제시되어 있다. 이들이 모델을 통해 제시한 과정은 여섯 가지로 요약 될 수 있다. 첫째, 기업조직에 관한 정보와 자신의 책임에 대한 예측, 둘째, 맡은 직무의 반응이 직무성과에 미치는 영향, 셋째 직무에 대한 만족도 이외의 다른 다양한 변수가 이직에 미치는 영향, 넷째 잔류와 이직결정에 미치는 영향중 직무자체와는 관련 없는 요인, 다섯째, 이직성향을 지닌 직무 불만족 직원들에 대한 기업의 관리능력, 여섯째, 이직결정을 하지 않은 직원들이다. 직무 스트레스에 시달리고 있는 경우 심각한 직무이탈 행위를 할 수도 있다는 가능성이 그것이다.⁴⁸⁾

이직을 구분하는 방법으로 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분하기도 하는데 자발적 이직은 직원의 자발적 의사에 의한 이직으로 사직을 말한다. 개인적인 사정으로 직장을 그만두는 것으로 결혼, 출산, 질병 등의 다양한 이유가 있다. 또한 이직의 기능은 다음 [표 2-4]와 같이 구분하였다.

[표2-4] 이직의 기능

구분	순기능	역기능
조직	무능한 종업원의 배제, 이동에 대한 신기불 지식의 습득 조직의 정책, 관행 변화촉진	이직 관련비 발생, 인간관계의사 소통구조의 관리 생산성저하
이직자	소속의 증대 경력의 축적 자 기개발 기회의 획득	대인관계의 손실, 이동에 따른 스 트레스 경력기획의 축소
잔류자	내부 이동기회의 증가	대인관계의 패턴파괴 동료의 손 실, 만족, 단결, 봉입의 감소

자료: R. F. Norman(1973), Psychology in Industrial Organization

48) R. M. Mowday., *op.cit*, p.12

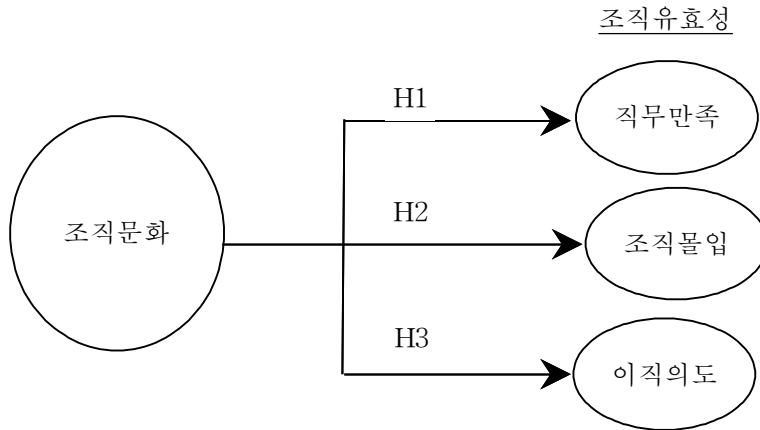
제 3 장 연구의 설계

제 1 절 연구모형과 가설

1. 연구모형

본 연구에서는 의 기존연구에 따라서, 조직의 수명주기, 그리고 리더쉽 유형 등을 모형화 하는데 확장 적용되어 왔을 뿐만 아니라, 조직문화를 연구하기 위한 분석틀로서 적극 이용되고 있다. 이렇게 Quinn의 경쟁 가치 모형의 접근을 통해 조직문화의 유형분류는 합리적 문화, 개발적 문화, 위계적 문화 및 합의적 문화로 네 가지 조직문화유형으로 호텔기업 종사원이 인식하는 조직문화가 직무유효성의 분류, 즉, 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 유의한 변수 역할을 하는지 함께 규명해보려 한 다음에 직무유효성에 미치는 영향을 파악하는 연구를 실시하자고 합니다. 호텔기업들이 새로운 미래 방향을 모색하고 그를 위해 변화를 추진하고 역할을 담당하는 형태이고, 더 나아가 효율적인 호텔기업경영의 전략을 제시하고자 한다. 그 외에 중국 길림성 호텔기업 향후경영 경영전략과 발전방향을 도움을 줄 수 있으며, 이러한 본 연구의 목적을 달성하고 효과적인 분석결과를 도출하기 위하여 다음의 그림과 같은 연구모형을 개발하였다. 연구모형에서 보듯이 본 연구는 호텔기업 종사원의 조직문화가 조직유효성 즉, 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 어느 정도 영향을 미치는지에 대하여 중국 길림성 5성급호텔 종사원들을 대상으로 연구를 실시한다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 연구 가설

본 연구에서는 문헌고찰을 토대로 도출된 총 3개의 가설을 제시하였다. 구체적으로 보면 중국 길림성 5성급 호텔기업 종사원의 조직문화는 직무만족에 미치는 영향을 제시한 다음에 종사원의 조직문화는 조직몰입에 미치는 영향을 제시한다. 마지막으로 종사원의 조직문화와 이직의도간의 관계를 규명하는 가설을 제시하였다.

1) 중국 호텔기업 종사원의 조직문화와 직무만족에 대한 가설

조직문화와 직무만족 간의 인간관계를 규명하는 연구가 많이 이루어졌다. 조직문화에 대한 학자들의 견해에서 나타나는 조직문화의 성격을 볼 때 조직문화와 조직구성원의 직무스트레스와의 관련성은 높은 것으로 판단된다.⁴⁹⁾ 조직문화는 조직구성원들과 조직 전체의 행동에 영향을 줄 수 있으며,⁵⁰⁾ 또한, 역할이 모호하거나 갈등이 심할수록 직무만족이 낮아지는

49) 강종혁, 「조직문화의 유형과 직무스트레스: 지방정부 공무원의 인식을 중심으로」, 국민대학교 대학원 박사학위논문, 2008, p.28

50) 이학중, 『기업문화와 조직개발』, 법문사, 1986, p.198

데 특히 개인의 역할 갈등이 높을수록 내재적 및 전반적인 만족도는 낮아지는 경향이 있으며, 역할이 모호할수록 직무나 상사에 대한 불만족이 더 큰 것으로 지적되었다. 조직구성원들의 행동을 제약시킬 수 있으므로 나쁜 조직문화는 조직이 성장단계에서 제약요인이 될 수 있고 이는 문화적 편견으로 다른 조직과의 갈등을 일으킬 수도 있다.⁵¹⁾

이러한 선행연구 결과를 토대로 본 연구에서는 중국 호텔기업의 조직문화는 호텔기업 종사원의 직무만족에 긍정정인 영향을 미칠 것이라 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1 : 중국 호텔기업 종사원의 조직문화에 대한 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향이 미칠 것이다.

2) 중국 호텔기업 종사원의 조직문화와 조직몰입에 대한 가설

Meyer& Allen은 조직의 목표나 가치에 대한 강한 신념, 수용성이 내재화되는 것이며, 조직에 대한 노력을 자발적으로 수행하는 것이라고 지적했다.⁵²⁾ 최근 들어 조직행동을 연구하는 학자들은 조직 구성원들의 성과를 향상시키기 위한 방법으로 조직몰입에 대한 연구를 활발히 하고 있다. 이런 이유로는 조직몰입이 직무만족 보다도 종업원들의 이직률 등을 비교적 잘 설명해 주고 있으며, 조직구성원들의 조직몰입도가 높을수록 그들의 성과가 높아질 가능성이 크며, 조직몰입을 조직유효성의 중요한 지표로 볼 수 있기 때문이다.

조직 몰입에 대한 국내 연구들도 활발히 이루어졌다. 조직몰입에 대한 개념을 알아보면 조직에서 직원의 업무와 관련된 행동을 이해하고 설명하는데 있어서 중요한 요소이며, 조직 구성원의 행동양식에 중요한 영향을 미친다는 점에서 조직성과를 대표하는 주요 변수로 인식된다. 서인덕의 연

51) 민진, 「조직효과성에 대한 개념정의의 분석 및 재개념화」, 『한국행정학보』, 한국행정학회, 2003, p.62

52) J. P. Meyer., op.cit, p.375

구에서는 친화적 문화유형이 다른 문화유형에 비해 조직몰입이 높은 것으로 나타났으며,⁵³⁾ 친밀성이 강조되는 문화유형이 조직몰입을 높이는 것으로 나타났다. 이는 조직의 우호성과 상호 협조성 등의 집단적 행동특성 속에 조직구성원의 응집력을 높이는 요소가 포함되어 있음을 시사하고 있다. 몰입(commitment)과 개인의 업무에 대해서 몰입하는 즉, 직무자체가 즐거움과 행복감의 원천이 되며 주어진 업무활동과 일체화 되어가는 현상을 나타내는 몰입(flow)으로 크게 두 가지의 변수로 구분하여 연구되어 왔다.⁵⁴⁾

따라서 이러한 선행연구 결과를 토대로 본 연구에서는 중국 호텔기업의 조직문화는 호텔기업 종사원의 조직몰입에 긍정정인 영향을 미칠 것이라 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H2 : 중국 호텔기업 종사원의 조직문화에 대한 인식은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향이 미칠 것이다.

3) 중국 호텔기업 종사원의 조직문화와 이직의도에 대한 가설

이직의도에 대한 한국국내 연구들도 활발히 이루어졌다. 특급호텔과 패밀리 레스토랑의 종사원의 직무만족과 이직성향에 관한 연구에서는 숙련된 기술과 업무 노하우를 필수요소로 하는 종사원이 이직했을 경우, 호텔과 외식업체의 서비스는 심각한 질적 저하 및 업무의 비 효율화를 초래함을 이해하고, 향후 경쟁력의 근간이 숙련된 종사원의 확보에 있음을 인지하여 종사원의 확보를 위해 직무만족을 높일 수 있는 요인과 이직을 유발하는 요인을 추정하는 것이 매우 중요하다는 문제제기를 통해 이직성향을 추정할 수 있는 최선의 예측모델을 개발하였다.

이은용의 관광호텔 종사원의 이직의도에 미치는 요인에 관한 연구에서

53) 서인덕, 전개논문, p.74

54) 권혁기, 박봉규, 「변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향: 일 몰입과 조직몰입의 매개효과」, 『인적자원관리연구』, 한국인적자원관리학회, 2010, p.206

종사원의 직무만족과 조직몰입을 바탕으로 이직의도에 관한 이론적 모델을 제시하여 여러 변수가 직무만족, 조직몰입 그리고 이직의도에 미치는 영향을 분석하였다.⁵⁵⁾

따라서 본 연구에서는 중국호텔기업 종사원의 조직문화는 호텔기업 종사원의 이직의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H3 : 중국 호텔기업 종사원의 조직문화에 대한 인식은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향이 미칠 것이다.

앞서 설정한 가설을 요약하면 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 연구 가설

H1 : 중국 호텔기업 종사원의 조직문화에 대한 인식은 직무만조에 유의한 정(+)의 영향이 미칠 것이다.
H2 : 중국 호텔기업 종사원의 조직문화에 대한 인식은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향이 미칠 것이다.
H3 : 중국 호텔기업 종사원의 조직문화에 대한 인식은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향이 미칠 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

1) 조직문화

Quinn& McGrath는 정보처리의 관점에서 인간의 지각체계는 환경으로

55) 이은용, 「관광호텔 종사원의 이직의도에 미치는 요인에 관한 연구」, 『관광·레저연구 한국관광·레저학회』, 2003, pp.237-252

부터 입수한 단서, 자료, 정보에 대하여 두 가지 방향으로 구분해서 지각하게 된다고 한다. 이러한 구분기준의 하나는 환경에 대한 인지도, 예측성, 이해도의 정도에 따라 확실성이 높은 환경과 확실성이 낮은 환경이라는 지각구분이며, 문화유형을 합리문화, 합의문화, 위계문화, 개발문화 네 가지로 구분하였다. 연구결과는 각 요인들은 직업가치관에 영향을 높은 것으로 나타난다고 근거로 종사원의 직업가치관은 이하 네 가지 차원으로 구성하였다.

① 합리적 문화

Quinn& McGrath는 조직의 성과목표 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하고, 단기적 시계와 확실성을 선호하고 독립욕구와 성취욕구가 강하며, 목표, 과업 성취를 강조하고 경쟁을 장려하는 목표 지향적인 문화 유형이지만 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해 질 수 있다. 합리문화는 인과관계가 분명한 사전적 논리에 따라 의사결정을 하고 목표를 명확히 한다. 이 유형의 사람들은 논리적 방향성과 행동의 주도성을 강조한 것으로 5점 리커트 척도를 사용하여 측정하였다.

② 합의적 문화

Quinn& McGrath는 내부조직의 통합과 유연성을 중시하는 문화 즉, 현실이 동태적, 융통성이 있는 것으로 지각하여 유지 지향적인 행동에 보여주는 문화유형이다. 여기에서는 상황여건이 딱딱한 틀에 얽매이지 않고 다양한 관련성의 유지가 중요하고 우의적 인간의 정의를 제일 중시되고 직장 내의 상사가 큰 의미를 갖지 못한다는 점. 구성원에 대한 관심과 배려의 정도가 높으며, 인간적이고 가족적인 분위기를 창출한다는 것이라고 한다. 따라서 본문은 동의하는 정도를 5점 리커트 척도를 사용하여 측정하였다.

③ 위계적 문화

Quinn& McGrath는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률안정을 특징으로

하는 전통적인 관료적 조직문화를 대표하며, 계층적인 강력한 감독체계와 보편적인 서비스, 예측된 규범과 절차를 문화적 속성으로 한다. 장기적 시계와 확실성을 선호하고 안전성과 예측가능성에 대한 욕구를 갖고 있다. 이 유형의 사람들은 질서, 표준화, 연속성을 강조한다는 것으로 본 연구 동의하는 정도를 5점 리커트 척도를 사용하여 측정하였다.

④ 개발적 문화

Quinn& McGrath는 조직의 변화와 유연성을 강조하며, 외부 단기적 시계와 불확실성을 선호하고 다양성과 위험에 대한 노출을 꺼려하지 않으며 성장에 대한 욕구가 강하다. 이들은 이상주의 교의에 경사되어 직관과 예감에 의존하여 의사결정을 하며, 매우 신속하게 의사결정을 하는 한편, 환경을 계속해서 상황의 변화에 따라 의사결정을 조정한다. 이 유형의 사람들은 적응과 외적 정당성을 강조한다. 이와 같은 논리에서 조직문화의 구성요소를 기업목적, 성과기준, 권위의 위치, 권력의 토대, 의사결정, 리더십 스타일, 순응, 구성원 평가, 적절한 동기유인으로 구분하였다고 본 연구 5점 리커트 척도를 사용하여 측정하였다.

2) 조직유효성

박희봉은 효과성 추구가 조직의 목표라면 성과 및 결과물을, 한편 실질적으로 조직 및 조직구성원의 생존 및 욕구만족이 조직의 목표라면 조직과 조직구성원의 생존과 발전 및 욕구충족으로, 환경적 대응력이 조직의 목표라면 조직의 문제해결 능력으로, 그리고 고객만족이 목표라면 외부고객 또는 이해관계자의 평가결과에로 각각 다양하게 조직유효성을 정의할 수 있다.⁵⁶⁾

정병을은 조직유효성이 조직을 평가할 때 조직이 어느 정도 목적을 달성하는가, 조직이 얼마나 잘되고 있는가, 혹은 얼마나 효과적으로 운영되고 있는가를 나타내는 것으로 조직의 성과를 평가하는 기준이 되는 개념

56) 박희봉, 전계논문, p.19

으로 기업의 수익성과 구성원의 욕구충족 및 사회에 대한 기여도를 포함하는 개념으로 이해되기도 한다.⁵⁷⁾ 현재 개발된 유지지표로서는 직무만족, 조직몰입, 노동생활의 질, 사회에 대한 반응도, 이직률 등이 있다. 이러한 연구결과는 조직유효성에 영향을 높은 것으로 나타난다고 근거로 기업의 이익을 향상 시킬 수 있다고 한 것으로 이하 3가지 차원으로 구성하였다.

① 직무만족

강소랑은 직무만족이란 직무에 대한 태도의 하나로서 구성원 개개인이 자신의 직무나 직무경험을 평가한 결과에서 얻어지는 즐겁고도 긍정적인 정서 상태라 정의하였다.⁵⁸⁾ 이에 따라서 본 연구는 조직만족에 대한 4가지 항목을 통해 측정하였다.

② 조직몰입

김호전은 신뢰를 조직에 대한 신뢰, 상관에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰의 연구를 통하여 신뢰가 조직몰입의 결정요인 중 가장 영향력이 큰 변인임을 증명하였다.⁵⁹⁾ 공적인 행정조직 보다 기업조직에서 강하게 나타나는 경향이 있다고 하였고 본 연구 동의하는 정도를 5점 리커트 척도를 사용하여 측정하였다.

③ 이직의도

R. F. Norman은 이직을 구분하는 방법으로 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분하기도 하는데 자발적 이직은 직원의 자발적 의사에 의한 이직으로 사직을 말한다. 개인적인 사정으로 직장을 그만두는 것으로 결혼, 출산, 질병 등의 다양한 이유가 있다. 본 연구는 5점 리커트 척도를 사용하여 측정하였다.

57) 정병을, 「변혁적-거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향」, 건양대학교 대학원

박사학위논문, 2010, p.39

58) 강소랑, 전계논문, p.21

59) 김호정, 전계논문, pp.19-35

제 2 절 연구의 설계

1. 설문지 구성과 측정 척도

설문에 사용된 측정항목은 총 36개 문항이다. 호텔기업 종사원이 인식하는 조직 문화에 대한 항목은 총 16개의 문항이며, 조직 유효성의 요인이 직무만족에 대한 항목은 총 4개의 문항, 조직몰입에 대한 항목은 총 5개의 문항, 이직의도에 대한 항목은 총 3개의 문항, 인구통계학적인 항목은 총 8개의 문항으로 구성되어 있다.

특히, 조직문화에 대한 문항과 업무성과에 대한 문항은 등간척도 중5점 리커트 척도(1점 :전혀 아니다, 2점 :아니다, 3점 :보통이다, 4점 :그렇다, 5점 :매우 그렇다)로 측정하였고, 인구통계학적 특성에 대한 항목은 명목척도로 측정하였다. 설문지의 구성은 다음과 같다.

[표 3-2] 설문지의 구성

구분	항목내용
조직문화	1.직원들은 서로 우호적인 관계를 유지하려고 노력한다. 2.직원들 간의 협조적인 근무분위기를 중요시 한다 3.회사 내에서 직원들 간의 인간적인 친화를 강조하고 있다 4.직원들 간의 문제가 발생하면 서로 감싸주려고 한다. 5.사에서는 직원들의 평가를 실질적으로 한다. 6.회사에서 강조하는 중요지침은 최대한의 성과를 올리는 것이다 7.회사 내의 모든 조직과 행동이 목표달성 위주로 되어있다 8.회사에서는 새로운 방법보다 규정을 준수한다. 9.우리 회사는 업무처리절차, 규칙 등의 변경이 수월하다 10.우리 회사는 엄격한 결재과정으로 회사의 통솔, 통제를 강조한다. 11.우리 회사는 업무처리 절차 및 규정이 세심하게 정해져 있다 12.상급자와 직원간의 서열의식이 있다 13.회사와 부서에서 강조하는 목표는 효율성이다 14.회사는 선도적인 위치에서 성장·발전해 나가는 것을 강조한다. 15.회사에서는 새로운 도전을 강조한다. 16.회사에서는 새로운 아이디어와 창의적 사고를 중요시 한다

직무만족	1. 현재수행하고 있는 업무를 고려 해 볼 때 급여수준은 대체로 만족하는 편이다. 2. 현 업무를 통해 지속적인 직업안정과 삶의 보람과 성취를 갖는다. 3. 인사정책과 승진은 일반적으로 공정하게 이루어진다고 생각한다. 4. 호텔의 미래발전에 도움이 된다면 감내할 수 있는 정도의 희생은 참을 수 있다.
조직몰입	1. 관련업무 수행에 있어 본인의 책임과 판단을 중시하고 소신하게 업무를 처리한다. 2. 호텔의 발전이 곧 나의 발전이라고 생각하고 충성심과 애사심을 갖고 있다. 3. 현재수행하고 있는 업무가 흥미가 있고 나의 적성에 적합하다. 4. 호텔의 경영정책과 방침이 가치가 있다고 생각되며 회사발전을 위해 최선을 다한다. 5. 현재 호텔에서 정 년 퇴임을 할 수 있다면 행복하다고 느낀다.
이직의도	1. 나는 종종 현재 근무하는 호텔을 그만 두고 싶은 생각이 든다. 2. 현재보다 조금이라도 여건이 바뀐다면 나는 이 호텔을 그만 들것이다. 3. 지금 호텔을 그만두기 위해 다른 호텔을 알아본 적이 있다.
인구통계 학적 특성	성별, 결혼, 연령, 학력, 근무부서, 직위, 평균, 소득, 제직기간

2. 자료 수집 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해서 문헌연구와 실증연구를 병행하였는데, 실증연구의 공간적 범위는 중국 길림성지역에 위치하는 5성급호텔을 대상으로 하였고, 시간적 범위는 2012년 3월 20일-2012년 4월 20일, 30일 동안 진행하였다. 본 조사에서는 관련부서 종사원대상으로 이메일, 팩스, 개별 면접조사 등 여러 방법을 통해 설문조사를 실시하였다. 중국 길림성 호텔종사원을 대상으로 설문을 실시하여 호텔종사원이 인식하는 조직문화와 조직유효성중 구성차원 즉, 직무만족, 조직몰입 및 이직의도간의 각 요인 변인간의 구조관계를 검증함으로써 호텔기업종사원의 조직문화와 조직유효성간의 관계를 규명한 다음에 중국 길림선 지역에 있는 호텔기업경영의 더 나아가 효율적인 전략시사점을 제시할 수 있을 것이다.

3. 자료 분석 방법

이러한 설문결과를 토대로 한 실증분석은 분석의 대상과 연구목적에 따라 SPSS 통계패키지 18.0을 이용하여 통계적 유의성을 검증하였다. 분석 방법은 먼저 표본의 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였고, 설문항목간의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해서 신뢰도분석(reliability analysis)과 요인분석(factoranalysis)을 실시하였다. 또한 연구 가설들을 검증하기 위해 다중 회귀분석(regression analysis)을 실시하였다.



제 4 장 실증분석

제1절 표본의 특성과 신뢰성 및 타당성 검증

1. 표본의 특성

본 연구에서는 호텔종사원을 대상으로 설문을 실시하여 호텔종사원이 인식하는 조직문화와 조직유효성중 구성차원 즉, 직무만족, 조직몰입 및 이직의도간의 각 요인 변인간의 구조관계를 검증함으로써 호텔기업종사원의 조직문화와 조직유효성간의 관계를 규명한 다음에 더 나아가 효율적인 호텔기업경영의 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

그래서 연구모형과 연구가설의 검증을 위해 조사대상은 중국 길림성 지역에 있는 5개 5성급 호텔 (즉, 吉林世紀大飯店, 吉林皇家花園, 吉林霧凇賓館, 長春香格里拉賓館, 長春名門飯店)에서 근무하는 종사원을 대상으로 이메일, 팩스, 개별 면접조사 등 여러 방법을 통해 연구 목적을 설명하고 설문을 의뢰하였다.

조사기간은 2012년 4월 중순부터 5월 중순까지 약 30일간에 걸쳐 설문지를 배포하고 회수하였으며, 최종 회수한 설문지 수량은 312개이다. 그 중 성의껏 답한 설문지 299개를 최종 선택하였다. 실증분석을 위해 통계기법으로 SPSS 18.0을 이용하여 요인분석, 신뢰도분석, 회귀분석을 실시하였다.

[표 4-1] 설문지 회수 현황

회수 수량	회수방법		분석수량
	이메일/팩스	직접방문	
312	219	93	299

[표 4-2] 표본의 특성

	구분	빈도	퍼센트
성별	남	129	43.1
	여	170	56.9
결혼여부	기혼	100	33.4
	미혼	199	66.6
연령	20대	226	75.6
	30대	54	18.1
	40대	15	5.0
	40대 이상	4	1.3
학력	고졸	26	8.7
	3년제 졸업	24	8.0
	4년제 졸업	232	77.6
	대학원이상	17	5.7
근무부서	생산부서	51	17.1
	품질관리부서	23	7.7
	시장부서	31	10.4
	설계부서	30	10.0
	관리부서	114	38.1
	기타	50	16.7
직위	직원	90	30.1
	조장	63	21.1
	전안관리자	19	6.4
	주임	20	6.7
	과장	42	14.0
	부장이상	65	21.7
소득	1200元以下	26	8.7
	1200~1500元	56	18.7
	1500~2000元	59	19.7
	2000元以上	158	52.8
근무기간	5년 미만	145	48.5
	5-10년	92	30.8
	10-15년	44	14.7
	15년 이상	18	6.0
	합계	299	100.0

표본의 특성을 살펴보면 [표 4-2]와 같다. 조사대상자의 일반적 사항을 살펴보면 남자가 43.1%, 여자가 56.9%로 나타났다. 결혼여부별로 살펴보면 미혼이 66.6%, 기혼이 33.4%로 나타났다. 연령별로는 20대가 75.6%, 30대가 18.1%, 40대가 5%, 40대 이상이 1.3%로 나타났다. 학력에 있어서는 4년제 졸업이 77.6%, 고졸이 8.7%, 3년제 졸업이 8%, 대학원 이상이 5.7%

로 나타났다. 근무부서의 경우에 관리부서가 38.1%, 생산부서가 17.1%, 시장부서가 10.4%, 설계부서가 10.0%, 품질관리부서가 7.7%, 기타가 16.7%로 나타났다. 직위는 직원이 30.1%, 부장이상이 21.7%, 조장이 21.1%, 과장이 16.0%, 전안관리자가 6.4%, 주임이 6.7%로 나타났다. 소득은 2000元以上이 52.8%, 1500~2000元 19.7%, 1200~1500元 18.7%, 2000元以下 8.7%로 나타났다. 근무기간은 5년 미만이 48.5%로 높게 나타났으며, 5-10년이 30.8%, 10-15년이 14.7% 15년 이상이 6%로 나타났다.

2. 신뢰성 및 타당성 검증

1) 신뢰성 분석

신뢰성(reliability)이란 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정하였을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미하는 것으로, 안정성(stability), 일관성(consistency), 예측가능성(predictability), 정확성(accuracy), 의존가능성(dependability)등으로 표현될 수 있는 비체계적 오차와 관련된 개념이다.⁶⁰⁾ 이러한 신뢰성의 의미는 어떠한 조사 결과에 대해서 조사결과가 부정확한 측정 자료에서 우연히 발견된 것이 아니라는 것에 대해 확신성을 줄 수 있다는 것이다. 이러한 신뢰성을 측정하는 방법에는 재 검증법(test-retest method), 반분법(split-half method), 대안적 형태별(alternate form method), 내적 일관성법(internal consistency method: cronbach'α)이 주로 사용된다.

구체적으로 살펴보면 [표 4-3]과 같다. 본 연구에서는 신뢰성을 검증하기 위하여 전체항목과 구성요소별로 cronbach'α 계수를 이용하였다. cronbach'α의 경우는 신뢰성 분석의 개념인 내적 일치성에 관한 것으로 하나의 개념에 대하여 여러 개의 항목으로 구성되는 척도를 이용한 경우에 해당문항을 가지고 할 수 있는 가능한 모든 반분 신뢰도를 구하고 이의 평균치를 산출한 것이 계수 값이 되는데, cronbach'α 계수는 0과 1사이의 값

60) 채서일, 『사회과학조사방법론』, 학현사, 2001, p.241

을 가지며, 통계적으로 측정도구의 신뢰성은 주로 Cronbach's Alpha 계수로 평가한다. 신뢰성 검증을 위한 절대적 기준을 없으나, 일반적으로 알파값이 0.6~0.9 여야만이 설문지의 신뢰성이 보장되지만, 새로이 개발된 설문지의 경우 최저 허용치 0.6을 사용하기도 한다(Nunually, 1978). 사회과학 자료의 경우 0.6-0.9이상이면 신뢰성이 높다고 할 수 있다.⁶¹⁾ 본 연구에서는 이와 같은 크론바하 알파계수를 이용하여 내적 일관성에 의한 측정도구의 신뢰도를 검증하였으며, 그 결과 조직문화, 조직몰입, 이직의도, 직무만족이 .6이상과 비슷한 수치로 나타나 신뢰수준을 만족한다고 할 수 있다.

[표 4-3] 연구변수의 신뢰도 분석결과

	변수	Chronbach's α
조직문화	합의적 조직문화	.801
	합리적 조직문화	.675
	위계적 조직문화	.681
	개발적 조직문화	.807
조직유효성	직무만족	.733
	조직몰입	.797
	이직의도	.829

[표 4-4]를 보면 조직문화와 직무만족의 상관관계 분석을 실시한 결과 $r=.457$ 로 유의한 정적인 상관관계를 보임을 알 수 있다($p<0.01$). 조직문화와 조직몰입의 상관관계 분석을 실시한 결과 $r=.432$ 로 유의한 정적인 상관관계를 보임을 알 수 있다($p<0.01$). 조직문화와 이직의도의 상관관계 분석을 실시한 결과 $r=.017$ 로 유의한 상관관계를 보이지 않았다.

61) 김충련, 『SAS라는 통계상자 : 통계분석 및 시장조사기법을 중심으로』, 데이터플러스, 1997, p.240

[표 4-4] 연구변수의 상관관계 분석결과

	평균	표준편차	합의적	합리적	위계적	개발적	조직문화	조직만족	조직몰입	이직의도
합의적	3.95	.730	1							
합리적	3.74	.680	.529(**)	1						
위계적	3.64	.664	.466(**)	.535(**)	1					
개발적	3.92	.721	.526(**)	.500(**)	.521(**)	1				
조직문화	3.81	.557	.799(**)	.800(**)	.783(**)	.804(**)	1			
직무만족	3.25	.762	.343(**)	.337(**)	.349(**)	.427(**)	.457(**)	1		
조직몰입	3.47	.738	.389(**)	.305(**)	.392(**)	.432(**)	.477(**)	.624(**)	1	
이직의도	3.12	.906	-.018	.011	.016	.046	.017	-.092	-.058	1

주: *p<0.05, **p<0.01

2) 타당성 분석

측정의 타당성(validity)이란 실제의 측정변수인 개념의 운영정의(operation definition)가 그것이 의도하고자 한 것을 제대로 표출하는가 하는 것이다. 타당성은 측정하고자 하는 것을 측정하였는가에 대한 문제, 즉 정확성과 관련이 되는 것이므로 체계적인 오차와 비체계적인 오차에 의해서 영향을 받는다고 볼 수 있으나 비체계적인 오차는 신뢰성과 관련이 깊으므로 이를 분리하여 타당성에 관한 부분에서는 일반적으로 체계적인 오차에 대하여만 관심을 둔다.

측정의 타당성은 그 평가방법에 따라 내용타당성(content validity), 기준

에 의한 타당성(criterion-related validity), 개념타당성(construct validity), 표면적 타당성(face validity), 수렴적 변별적 타당성(convergent and discriminant validity),종합적 타당성(synthetic validity)등의 개념으로 나눌 수 있다. 기준에 의한 타당성에는 예측타당성(predictive validity)이 있으며, 개념 타당성으로는 집중타당성(convergent validity), 판별타당성(discriminant validity) 및 이해타당성(nomological validity)이 있다. 일반적으로 내용타당성은 특정한 측정도구의 대표성에 관한 개념이며, 기준에 의한 타당성은 특정변수 간의 통계적인 관계를 규명하는 것이다. 그리고 개념타당성은 심리학적인 특성의 측정과 관련된 개념으로 측정자체의 정확성에 관련된 개념이다.⁶²⁾

측정치를 구성하고 있는 항목을 측정하려고 하는 변수와 관련된 항목들의 정의역을 대표하는 표본일 경우에 그 측정치는 내용적 타당성을 갖추고 있다고 할 수 있다. 즉, 그 측정치가 측정하려고 하는 변수의 정의역 밖의 어떤 다른 항목을 포함하고 있다면 내용적 타당성은 손상을 입게 되는 것이다. 가령 여행사의 서비스만족에 대한 설문에 시설의 관리 상태에 대한 질문이 포함되어 있다면 그 설문은 내용적 타당성을 잃게 되는 것이다. 어떠한 측정이 내용적 타당성을 확보하기 위해서는 대상항목의 범위를 규정하고 그 측정항목이 대상범위를 대표로 하는 표본으로 구성되도록 추출하여야 한다.

측정치의 구성 개념 타당성은 측정하려는 구성개념의 조작적 정의가 적절한가의 여부를 나타내 보임으로써 그 타당성을 입증할 수 있다. 연구자는 연구하고자하는 구성 개념의 조작적 정의, 즉 측정방법을 개발하고 그 측정치가 직접 관찰 가능한 변수와 어떠한 관련성을 지니는 가에 대한 가설을 설정해야 한다. 연구자는 또한 연구대상이 되는 구성개념이 다른 구성개념과 어떠한 관련을 가지는 가에 대한 명확한 언급이 이루어져야 한다. 그리고 이러한 일련의 과정을 통하여 실증적 연구에서 검증 대상이 되고 있는 구성 개념의 조작적 정의가 다른 변수들과 가설이 시사 하는 방법대로 관련되고 있는가의 여부를 나타내 보이지 않으면 안 된다. 어떤 측

62) 채서일, 전계서, pp.255-262.

정치의 ‘예측변수’를 이용하여 다른 변수, 즉 ‘기준변수’를 측정하고자 하는 경우에 기준관련 타당성과 관련된다. 기준관련 타당성은 예측변수와 기준변수의 측정시점에 대하여 세 가지 접근방법이 있다. 하나는 예측변수를 일정시점에서 측정하고 그 뒤에 기준변수를 측정하는 방법이고 다른 하나의 방법은 예측변수와 기준변수를 같은 시점에서 측정하는 방법이다 이러한 방법을 공시적 타당성(concurrent validity)라고 한다. 마지막 방법은 기준변수의 측정이 선행되고 예측변수는 나중에 측정되는 방법이다. 이와 같은 방법이 사후적 타당성(post-dictive validity)이다.⁶³⁾ 측정 타당성의 검증을 위해서는 일반적으로 다속성다측정 방법(multi-traitmulti-method matrix)과 요인분석(factor analysis)을 사용한다. 다속성 다측정 방법은 동일한 개념에 대하여 상이한 방식의 측정결과가 일치된다는 집중타당성과 상이한 방법에 의한 상이한 개념의 측정은 상이해야 한다는 판별타당성에 의한 것이며, 요인분석은 다수의 변수들로부터 내부적으로 유사하지만 다른 요인과는 구별되는 상호 독립적인 요인들로 묶여지는 요인을 추출함으로써 의도한 개념에 대한 내부적으로는 집중 타당성이면서 외부적으로는 판별 타당성이 적용되는 방법을 말한다.

따라서 본 연구에서는 변수들 각각의 유효성을 고려함으로써, 신뢰도를 향상시키고 각 변수들의 설명력을 높일 수 있는 변수를 추출하고자 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서 요인 패턴 행렬을 계산하고 공통요인으로 추출된 요인들이 차별적 개념을 나타내는가를 검증하기 위해 각 요인과 변수와의 상관행렬을 계산하고 다음의 여러 가지 표로 제시하였다.

요인분석의 초기 추출분석방법은 여러 가지 분석방법 중 가장 보편적으로 활용되는 기법으로는 주성분 분석(PCA: principal component analysis)과 (CFA: common factor analysis)을 실시하였고, 요인들 간의 상호 독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation)을 시행하였다. 요인 추출방법으로는 Kaiser가 제안한 기준 고유 값(eigen-value)1이상, 요인적 재치(factor loading)± 0.6이상의 것을 사용하였다. 요인적재량에 대한 절대적인 기준은 없으나, 보통 0.4이상이면 유의한 변수로 간주되며,

63) 노형진, 『사회과학조사방법론』, 형설출판사, 2001, pp.556-559

0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 간주 한다.⁶⁴⁾

본 연구에서는 관련된 변수를 축소, 압축하여 의미 있는 과정을 파악하기 위해서 주성분 분석을 사용하였다. 그리고 요인을 회전하는 방법에는 직각회전 방법(orthognanal rotation)을 이용하였는데 직각회전은 회전시 요인들 간의 독립성을 유지시킨다. 직각회전방법에는 여러 가지 방법이 있다. 본 연구에서는 직각회전을 사용하였으며, 여러 방법 중에서 베리맥스 회전(varimax rotation) 방법⁶⁵⁾을 사용하였다.

요인의 추출은 주성분분석을 이용하였다. 각 변수의 요인간의 상관관계의 정도를 나타내는 요인적재량(Facor loading)의 수용기준은 보통 ± 0.40 이상이면 유의하다고 보지만 보수적인 기준은 ± 0.50 이상이다. 그리고 ± 0.50 이상인 경우는 매우 높은 유의성을 갖는다고 본다.⁶⁶⁾ 따라서 본 연구에서는 보수적인 기준인 ± 0.50 이상을 기준으로 선택하였다.

각 요인이 전체 분산에 대해 설명 할 수 있는 정도를 나타내 주는 고유치(Eigen Value)는 1 이상을 기준으로 하였다. 고유치 1 이상, 요인적재량 ± 0.50 이상을 기준으로 도출된 요인의 상호독립성을 유지하기 위하여 직각회전방법 중 베리맥스 회전방법을 사용하여 도출하였다.

64) 정충영, 최이규, 『SPSS WIN을 이용한 통계분석』, 무역경영사, 2000, p.174

65) 채서일, 『마케팅 조사론』, 학현사, 1997, pp.479-489

66) 강병서, 『행렬과 SPSS/PC 이용 다변량 통계분석』, 학현사, 1997, p.425

[표 4-5] 조직문화의 요인분석 결과

요인	문항	적재량	아이겐 값	분산%	누적%
개발적 조직 문화	회사는 선도적인 위치에서 성장·발전해 나가는 것을 강조한다.	.756	2.827	17.670	17.670
	회사에서는 새로운 도전을 강조한다.	.732			
	회사에서는 새로운 아이디어와 창의적 사고를 중요시 한다	.700			
	회사와 부서에서 강조하는 목표는 효율성이다	.695			
	상급자와 직원간의 서열의식이 있다	.549			
합의적 조직 문화	직원들은 서로 우호적인 관계를 유지하려고 노력한다.	.737	2.764	17.274	34.944
	직원들 간의 문제가 발생하면 서로 감싸주려고 한다.	.735			
	회사 내에서 직원들 간의 인간적인 친화를 강조하고 있다	.724			
	직원들 간의 협조적인 근무분위기를 중요시 한다	.616			
합리적 조직 문화	회사 내의 모든 조직과 행동이 목표달성 위주로 되어 있다	.780	2.002	12.511	47.455
	회사에서 강조하는 중요지침은 최대한의 성과를 올리는 것이다	.759			
위계적 조직 문화	회사는 엄격한 결재과정으로 회사의 통솔, 통제를 강조 한다.	.665	1.953	12.207	59.663
	회사는 업무처리절차, 규칙 등의 변경이 수월하다	.642			
	회사는 업무처리 절차 및 규정이 세심하게 정해져 있다	.504			
KMO:0.867, Bartlett 구형성검정 : 1709,144(p=0.000)					

구체적으로 살펴보면 다음과 같다. [표 4-5]는 조직문화요인분석을 통하여 4개의 요인이 도출되었다. 특성을 나타내는 중심적인 개념에 따라서 도출된 4개의 요인에 개발적 조직문화, 합의적 조직문화, 합리적 조직문화, 위계적조직문화로 이름을 부여하였다. 요인 적재치가 0.50이상이 되는 문항을 포함하는 반면, 공유치가 0.50이하인 문항을 제거하고, 고유 값이 1이상인 요인에 중복 적재된 문항을 제거하였다. 전체적인 요인의 설명력은 59%를 설명하고 있음을 알 수 있다.

[표 4-6]는 직무만족, 조직몰입, 이직의도를 요인분석을 통하여 요인 적재치가 0.50이상이 되는 문항을 포함하는 반면, 적재량이 0.5이하인 문항을 제거하고, 고유값이 1이상인 요인에 중복 적재된 문항을 제거하였으며, 요

인명은 각각 직무만족, 조직몰입, 이직의도로 명명하였다. 전체적인 요인의 설명력은 63%를 설명하고 있음을 알 수 있다.

[표 4-6] 조직유효성의 요인분석 결과

변수	문항	적재량	아이겐값	분산%	누적%
직무 만족	인사정책과 승진은 일반적으로 공정하게 이루어진다고 생각한다.	.762	3.062	25.516	25.516
	호텔의 미래발전에 도움이 된다면 감내할 수 있는 정도는 참을 수 있다	.721			
	현 업무를 통해 지속적인 직업안정과 삶의 보람과 성취를 갖는다.	.676			
	현재 수행하고 있는 업무를 고려 해 볼 때 급여수준은 만족하는 편이다.	.631			
조직 몰입	관련업무 수행에 있어 본인의 책임과 판단을 중시하고 소신하게 업무를 처리한다.	.849	2.262	18.850	44.366
	호텔의 발전이 곧 나의 발전이라고 생각하고 충성심과 애사심을 갖고 있다.	.794			
	현재수행하고 있는 업무가 흥미가 있고 나의 적성에 적합하다.	.650			
	호텔의 경영정책과 방침이 가치가 있다고 생각되며 회사발전을 위해 최선을 다한다.	.555			
이직 의도	현재보다 조금이라도 여건이 바뀐다면 나는 이 호텔을 그만둘 것이다.	.894	2.252	18.771	63.137
	나는 종종 현재 근무하는 호텔을 그만 두고 싶은 생각이 든다.	.868			
	지금 호텔을 그만두기 위해 다른 호텔을 알아본 적이 있다	.824			
KMO:0.815, Bartlett 구형성검정 : 1353.672(p=0.000)					

제 2 절 가설 검증

1. 중국 호텔기업 종사원의 조직문화와 직무만족에 대한 가설

- H1 : 중국 호텔기업의 조직문화에 대한 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향이 미칠 것이다.

가설 1은 중국호텔 종사원이 인식하는 조직문화가 직무만족에 미치는 유의한 영향력의 관계에 있는 지를 규명하기 위해 다중회귀분석을 실시한 분석결과는 [표 4-7]와 같다. 분석결과 전체 설명력을 나타내는 R^2 가 0.289로 나타나 약 29%를 설명하고 있는 것으로 나타났다, 회귀식이 유의한지 알아보는 분산분석에 의한 F검정통계량 값이 29.402로 나타났으며, 이에 따른 유의수준은 0.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

[표 4-7] 조직문화와 직무만족간의 다중회귀분석 결과

분석 변수	비표준화계수		표준화계수	t	p	공선성 통계량	
	B	표준 오차	Beta			TOL	VIF
상수	0.764	0.262		2.915	0.004		
합의적문화	0.220	0.068	0.200	3.235	0.001 ***	0.643	1.555
합리적문화	-0.164	0.056	-0.174	-2.836	0.004 ***	0.700	1.429
위계적문화	0.301	0.070	0.267	4.246	0.000 ***	0.631	1.585
개발적문화	0.298	0.066	0.282	4.492	0.000 ***	0.624	1.602
모형요약							
모형	R	R 제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차			
1	0.537	0.289	0.279	0.64862			
분산분석b							
모형	제곱합		자유도	평균제곱	F	유의확률	
1 선형회귀분석	49.480		4	12.370	29.402	0.000	
잔차 [✓]	122.007		290	0.421			
합계	171.486		294				

주: ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

독립변수들 간의 다중공선성의 점검지수인 공차한계값이 0.1~1, 분산팽창계수는 1~10의 허용한계 범위내에 있어 독립변수들 간의 다중공선성은 문제가 없는 것으로 볼 수 있다. 종속변수인 직무만족에 조직문화 요인이 미치는 영향력의 크기는 위계적 문화(0.301), 개발 적 문화(0.298), 합의적 문화(0.220)순으로 정(+)의 영향으로 나타났고, 합리적 문화(-0.164)는 부(-)의 영향으로 나타나 가설 1은 부분 채택되었다.

2. 중국 호텔기업 종사원의 조직문화와 조직몰입에 대한 가설

- H2 : 중국 호텔기업의 조직문화에 대한 인식은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향이 미칠 것이다.

가설 2는 중국호텔 종사원이 인식하는 조직문화가 조직몰입에 미치는 유의한 영향의 관계에 있는 지를 규명하기 위해 다중회귀분석을 실시한 분석결과는 [표 4-8]와 같다. 분석결과 전체 설명력을 나타내는 R^2 가 0.301로 나타나 약 30%를 설명하고 있는 것으로 나타났다, 회귀식이 유의한지 알아보는 분산분석에 의한 F 검정통계량 값이 31.189로 나타났으며, 이에 따른 유의수준은 0.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 독립변수들 간의 다중공선성의 점검지수인 공차한계값이 0.1~1, 분산팽창계수는 1~10의 허용한계 범위내에 있어 독립변수들 간의 다중공선성은 문제가 없는 것으로 볼 수 있다. 종속변수인 조직몰입에 조직문화 요인이 미치는 영향력의 크기는 위계적 문화(0.323), 개발 적 문화(0.286), 합의적 문화(0.212)순으로 정(+)의 영향으로 나타났고, 합리적 문화(-0.191)는 부(-)의 영향으로 나타나 가설 2는 부분 채택되었다.

[표 4-8] 조직문화와 조직몰입간의 다중회귀분석 결과

분석 변수	비표준화계수		표준화계수	t	p	공선성 통계량	
	B	표준 오차	Beta			TOL	VIF
상수	1.097	0.251		4.366	0.000		
합의적문화	0.212	0.065	199	3.249	0.001 ***	0.643	1.555
합리적문화	-0.191	0.054	-0.210	-3.570	0.000 ***	0.700	1.429
위계적문화	0.323	0.067	0.296	4.790	0.000 ***	0.631	1.585
개발적문화	0.286	0.064	0.280	4.498	0.000 ***	0.624	1.602
모형 요약							
모형	R	R 제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차			
1	0.548	0.301	0.291	0.62156			
분산분석b							
모형	제곱합		자유도	평균제곱	F	유의확률	
1 선형회귀분석	48.198		4	12.049	31.189	0.000	
잔차	112.039		290	0.386			
합계	160.236		294				

주: ** : $p < 0.05$ *** : $p < 0.01$

3. 중국 호텔기업 종사원의 조직문화와 이직의도에 대한 가설

- H3 : 중국 호텔기업의 조직문화에 대한 인식은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향이 미칠 것이다.

가설 3은 중국호텔 종사원이 인식하는 조직문화가 이직의도에 미치는 유의한 영향의 관계에 있는 지를 규명하기 위해 다중회귀분석을 실시한 분석결과는 [표 4-9]와 같다. 분석결과 전체 설명력을 나타내는 R^2 가 0.022로 나타나 약 2.2%를 설명하고 있는 것으로 나타났다, 회귀식이 유의한지 알아보는 분산분석에 의한 F 검정통계량 값이 1.617로 나타났으며, 이에 따른 유의수준은 0.170로 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 그러나 독립변수들 간의 다중공선성의 점검지수인 공차한계값이 0.1~1, 분산팽창계수는 1~10의 허용한계 범위내에 있어 독립변수들 간의 다중공선성은 문제가 없는 것으로 볼 수 있다. 종속변수인 이직의도에 조직문화

요인이 미치는 영향력의 크기는 위계적 문화(-0.160), 합리적 문화(-0.085)는 부(-)의 방향으로, 개발적 문화(0.117), 합리적 문화(0.122)는 정(+)의 영향으로 나타났으나, 통계적으로 유의하지 않아 가설 3은 기각되었다.

[표 4-9] 조직문화와 이직의도간의 다중회귀분석 결과

분석 변수		비표준화계수		표준화계수	t	p	공선성 통계량	
		B	표준 오차	Beta			TOL	VIF
상수		3.087	0.364		8.490	0.000		
합의적문화		-0.085	0.094	-0.066	-0.904	0.367	0.646	1.547
합리적문화		0.122	0.078	0.109	1.156	0.121	0.693	1.442
위계적문화		-0.160	0.097	-0.121	-1.646	0.101	0.631	1.585
개발적문화		0.117	0.092	0.094	1.277	0.200	0.627	1.605
모형요약								
모형	R	R 제곱		수정된 R제곱	추정값의 표준오차			
1	0.148	0.022		0.008	0.89481			
분산분석b								
모형		제곱합		자유도	평균제곱	F	유의확률	
1 선형회귀분석		5.178		4	1.295	1.617	0.170	
잔차		229.797		287	0.801			
합계		234.975		291				

주: ** : $p < 0.05$ *** : $p < 0.01$

제 3 절 검증결과의 논의

본 연구에서 조직문화가 직무만족과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향력의 관계를 파악하기 위해 중국 길림성 5성급 호텔 (즉, 吉林世紀大飯店, 吉林皇家花園, 吉林霧淞賓館, 長春香格里拉賓館, 長春名門飯店)에서 근무하는 종사원들은 대상으로 설문조사를 통하여 실증분석을 하였다. 검증결과를 살펴보면 다음과 같다.

가설 1은 중국 호텔기업의 종사원이 인식하는 조직문화가 직무만족에 미치는 영향력을 알아보기 위한 것이다. 분석결과를 보면 전체 설명력을 나타내는 R^2 가 0.289로 나타나 약 29%의 설명력이 나타났다. 분산분석에 의

한 F통계량이 29.402로 나타났으며, 이에 따른 유의수준은 0.000으로 나타나 통계적으로 유의하였다. 종속변수인 직무만족에 조직문화가 미치는 영향력은 위계적 문화, 개발적 문화, 집단적 문화 순으로 정(+)의 영향으로 나타났고, 합리적 문화는 부(-)의 영향으로 나타났다. 이러한 결과는 중국 길림성의 호텔시장이 안정되어 시장점유율이 높고 잘 훈련된 종사원들이 서비스에 임하고 있는 것으로 볼 수 있다. 그러나 합리적인 문화가 음(-)의 방향으로 나타난 것은 호텔시장이 매우 안정적이어서 목표달성이나 성과에는 적극성이 다소 인식이 약한 것으로 사료된다.

가설 2는 중국 호텔기업의 종사원이 인식하는 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향력을 알아보기 위한 것이다. 분석결과를 보면 전체 설명력을 나타내는 R^2 가 0.301로 나타나 약 30%의 설명력이 나타났다. 분산분석에 의한 F통계량이 31.189로 나타났으며, 이에 따른 유의수준은 0.000으로 나타나 통계적으로 유의하였다. 종속변수인 조직몰입에 조직문화가 미치는 영향력은 위계적 문화, 개발적 문화, 합리적 문화 순으로 정(+)의 영향으로 나타났고, 합리적 문화는 부(-)의 영향으로 나타났다.

직무만족에서 나타난 결과와 마찬가지로 중국 길림성 호텔시장의 안정은 물론 업무처리 절차 등의 표준화된 서비스가 진행되어 직무 만족도 높아 기업에 대한 충성도가 있는 것으로 사료된다. 그러나 합리적인 문화가 음(-)의 방향으로 나타난 것은 이 또한 호텔시장의 안정으로 직무 만족도가 높아 목표달성이나 성과에는 크게 인식하지 않는 것으로 사료된다.

가설 3은 중국 호텔기업의 종사원이 인식하는 조직문화가 이직의도에 미치는 영향력을 알아보기 위한 것이다. 분석결과를 보면 전체 설명력을 나타내는 R^2 가 0.022로 나타나 약 2.2%의 설명력이 나타났다. 분산분석에 의한 F통계량이 31.189로 나타났으며, 이에 따른 유의수준은 0.170으로 나타나 통계적으로 유의하지 않았다. 종속변수인 이직의도에 조직문화가 미치는 영향력은 위계적 문화, 합리적 문화는 부(-)의 영향으로, 개발적 문화, 합리적 문화는 정(+)의 영향을 보이기는 했으나 통계적으로 유의하지 않아 기각되었다.

직무만족과 조직몰입에 조직문화간의 통계결과는 이직의도에 영향력이

없는 것으로 나타난 것은 당연한 결과로 보여 진다. 이러한 결과는 직무만족도가 높고 조직에 대한 몰입이 높아서 이직의도에는 영향을 주지 않은 것으로 사료된다.

본 연구에서 검증한 결과는 [표 4-10]과 같다.

[표 4-10] 연구가설 검증결과

가설		결과
H1	중국 호텔기업의 조직문화에 대한 인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향이 미칠 것이다.	부분 채택
H2	중국 호텔기업의 조직문화에 대한 인식은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향이 미칠 것이다.	부분 채택
H3	중국 호텔기업의 조직문화에 대한 인식은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향이 미칠 것이다.	기각

제 5 장 결론

제1절 연구요약

호텔기업은 인적 서비스 중심 기업으로서 인적 서비스는 호텔의 경영성과와 직결된다고 해도 과언은 아니다. 이러한 인적 서비스와 관련하여 기업의 입장에서는 제공되는 호텔의 조직문화가 종사원들의 직무에 대한 만족도와 조직에 대한 몰입도가 높고 이직률이 낮을 때 기업에 대한 성과가 높게 나타난다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 호텔의 조직문화로 인하여 직무만족과 조직몰입 그리고 이직의도간의 영향관계를 파악하여 종사원들에 대한 인적자원관리의 기초적인 전략을 제시하고자 하는 데 있다.

본 연구의 대상은 중국 길림성 5성급 호텔기업(吉林世紀大飯店, 吉林皇家花園, 吉林霧淞賓館, 長春香格里拉賓館, 長春名門飯店)에 근무하는 종사원들을 대상으로 하였으며, 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 종속변수인 직무만족에 조직문화가 미치는 영향력은 위계적 문화, 개발적 문화, 집단적 문화 순으로 정(+)의 영향으로 합리적 문화는 부(-)의 영향으로 나타났다. 이러한 결과는 중국 길림성의 호텔시장이 안정되어 시장점유율이 높고 잘 훈련된 종사원들이 서비스에 임하고 있는 것으로 볼 수 있다. 그러나 합리적인 문화가 음(-)의 방향으로 나타난 것은 호텔시장이 매우 안정적이어서 목표달성이나 성과에는 적극성이 다소 인식이 약한 것으로 사료된다. 따라서 호텔시장의 경쟁적 상황을 대비하여 목표달성 등의 성과를 낼 수 있는 합리적인 조직문화가 인식될 수 있도록 기업의 CEO들은 관심을 가져야 할 것으로 판단된다.

둘째, 종속변수인 조직몰입에 조직문화가 미치는 영향력은 위계적 문화, 개발적 문화, 합리적 문화 순으로 정(+)의 영향으로 나타났고, 합리적 문화는 부(-)의 영향으로 나타났다. 직무만족에서 나타난 결과와 마찬가지로 중국 길림성 호텔시장의 안정은 물론 업무처리 절차 등의 표준화된 서비스가 진행되어 직무 만족도 높아 기업에 대한 충성도가 있는 것으로

사료된다. 그러나 합리적인 문화가 음(-)의 방향으로 나타난 것은 이 또한 호텔시장의 안정으로 직무 만족도가 높아 목표달성이나 성과에는 크게 인식하지 않는 것으로 사료된다. 이 또한 합리적인 문화에 대한 종사원들이 인식할 수 있도록 관리자들은 관심을 가져야 할 것이다.

셋째, 직무만족과 조직몰입에 조직문화간의 통계결과는 이직의도에 영향력이 없는 것으로 나타난 것은 당연한 결과로 보여 진다. 이러한 결과는 직무만족도가 높고 조직에 대한 몰입이 높아서 이직의도에는 영향을 주지 않은 것으로 사료된다. 따라서 향후에는 호텔시장의 불안정이나 막강한 경쟁대상의 호텔의 진입을 대비하여 지속적으로 종사원들의 직무만족과 조직몰입을 높여 이직율이 없는 호텔의 조직문화를 확보해야 할 것으로 사료된다.

제2절 연구결과의 시사점

본 연구의 결과에서 나타난 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 중국호텔 기업의 종사원이 인식하는 조직문화요인이 직무만족에 미치는 영향력의 크기는 위계적 문화->개발적 문화->합의적 문화 순으로 나타나, 인적자원관리 전략 수립할 때 고객만족도의 극대화과 기업의 성과를 극대화하기 위한 조직문화의 분위기를 적극적으로 형성하여 우선순위를 개발해야한다. 그러나 합리적인 문화는 부(-)의 방향으로 나타났지만 정의 방향으로 나타날 수 있는 조직의 분위기를 유도해야 할 것이다.

둘째, 중국호텔 기업의 종사원이 인식하는 조직문화요인이 조직몰입에 미치는 영향력의 크기는 위계적 문화->개발적 문화->합의적 문화 순으로 나타나, 인적자원관리 전략 수립할 때 종사원들의 기업에 대한 충성심과 애사심을 극대화하기 위한 조직문화의 분위기를 적극적으로 형성하여 우선순위를 개발해야한다. 그러나 합리적인 문화는 부(-)의 방향으로 나타났지만, 종사원들의 충성심이 발휘되어 정의 방향으로 나타날 수 있는 조직의 분위기를 유도해야 할 것이다.

셋째, 중국호텔 기업의 종사원이 인식하는 조직문화요인이 이직의도에

미치는 영향력은 없는 것으로 나타나 대단히 긍정적인 평가로 여겨진다. 따라서 종사원들이 직무에 만족하고 조직에 몰입할 수 조직문화의 분위기가 지속적으로 유지될 수 있도록 관심을 가져야 할 것으로 판단된다.

넷째, 인적 서비스 의존도를 전제로 운영을 해야 하는 호텔은 조직문화가 직무만족과 조직몰입 그리고 이직의도와의 관계에서 그 중요성을 본 연구의 결과로 확인되었는바, 인사정책 수립할 때 반드시 반영해야 할 것으로 시사하고 있다.

제3절 연구의 한계와 제언

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 공간적 범위가 중국 길림성 한 지역으로 한정되어 있다. 중국의 베이징이나 상하이 등의 국제적인 대도시에 위치한 호텔을 포함하지 못하였다는 것이다.

둘째, 한국과 중국의 호텔에 대한 비교 연구를 진행하지 못한 것이다. 한, 중 호텔 비교 연구를 진행하면 매우 의미가 클 것으로 사료된다.

마지막으로 본 연구의 측정변수가 잘 측정되었느냐의 문제이다. 연구변수들을 정확하게 측정하기 위하여 선행연구를 토대로 연구변수들의 개념을 정의하고 이를 측정하기 위한 전문가의 의견 검토를 거쳐 설문문항을 수집, 신뢰도와 타당성을 검정하기는 하였으나 자기기입식으로 이루어진 조사로 응답자들이 주관성이 개입됨으로서 잘못 이해하였을 가능성을 완전히 배제할 수 없기 때문이다. 이러한 한계점을 보완하여 후속연구를 수행하면 좀 더 개선되고 종합적인 인적자원관리의 패러다임을 제안할 수 있을 것으로 사료된다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 강병서, 『행렬과 SPSS/PC 이용 다변량 통계분석』, 학현사, 1997.
- 강소랑, 「공무원 직무만족에 관한 연구」, 동국대학교 대학원 석사학위논문, 2008.
- 강종혁, 「조직문화의 유형과 직무스트레스: 지방정부 공무원의 인식을 중심으로」, 국민대학교 대학원 박사학위논문, 2008.
- _____, 「조직문화의 인식차이에 따른 직무스트레스 요인에 관한 연구」, 『한국사회와 행정연구』, 서울행정학회, 2010.
- 권종욱, 「중소기업 종업원의 조직몰입도 결정요인: 한·일 중소기업 비교 연구」, 『중소기업연구』, 한국 중소기업학회, 2000.
- 권혁기, 박봉규, 「변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향: 일 몰입과 조직몰입의 매개효과」, 『인적자원관리연구』, 한국인적자원관리학회, 2010.
- 김근현, 「공공기관 여성인력의 직무만족도 향상방안」, 충남대학교 행정대학원 석사학위논문, 2006.
- 김대권, 김도우, 「공무원의 직무만족에 관한 연구: 관광행정조직내 공무원을 대상으로」, 『관광정책학연구』, 한국관광정책학회 2002.
- 김영철, 「식음료 서비스종사자의 직무스트레스와 이직의도 연구」, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2001.
- 김충련, 『SAS라는 통계상자 : 통계분석 및 시장조사기법을 중심으로』, 데이터리서치, 1997.
- 김현철, 「리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한연구: 육군보병대대를 중심으로」, 건국대학교 대학원 박사학위논문, 2007.
- 김호정, 「변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십모형 공사조직의 중간관리층을 대상으로」, 『한국정책학회보』, 한국정책학회, 2001.

- _____, 「신뢰와 조직몰입」, 『한국행정학보』, 한국정책학회, 2001.
- _____, 「조직문화리더십 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로」, 『한국행정학보』, 한국행정학회, 2003.
- 노형진, 『사회과학조사방법론』, 형설출판사, 2001.
- _____, 『한글SPSS10.0에 의한 조사방법 및 통계분석』, 형설출판사, 2001.
- 민진, 『조직관리론』, 서울대영문화사, 1996.
- _____, 「조직효과성에 대한 개념정의의 분석 및 재개념화」, 『한국행정학보』, 한국행정학회, 2003.
- 박노운, 「조직문화 유형과 관련변수의 관계에 관한 연구」, 고려대학교 대학원 박사학위논문, 1991.
- 박대규, 이금향, 「임상간호사의 조직 및 직업몰입분석에 관한 연구」, 『경영교육연구』, 한국경영교육학회, 2000.
- 박양순, 「세무회계종사자의 직무만족도에 영향을 미치는 요인: 세무대리인 사무실 근로자를 중심으로」, 단국대학교 경영대학원 석사학위논문, 2009.
- 박영만, 「시큐리티 관리자의 리더십유형이 조직문화응집력 및 조직효과성에 미치는 영향」, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2010.
- 박종현, 「리더십유형이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2003.
- 박천오, 『정부관료제: 이론과 실제』, 법문사, 2009.
- 박희봉, 「조직유효성에 대한 비판적 고찰」, 『한국 조직학회보』, 한국조직학회, 2005.
- 서인덕, 「한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성연구」, 서울대학교 대학원 박사학위논문, 1986.
- 서인덕, 이원형, 「조직문화리더십 그리고 조직 시민행동간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과」, 『인적자원관리연구』, 한국인적자원관리학회, 2006.
- 양희숙, 「경남 교육행정직 공무원의 직무만족 영향요인에 관한 실증적 연

- 구」, 창원대학교 대학원 석사학위논문, 2006.
- 유지철, 「직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향」, 『충주대학교 논문집』, 충주대학교, 2003.
- 윤대순, 『관광경영학원론』, 백산출판사, 2007.
- 이준혁, 「경영형태별 조직문화유형이 호텔식음료부분 조직유효성에 미치는 영향에 관한연구」, 세종대학교 대학원 박사학위논문, 2002.
- 이은용, 「관광호텔 종사원의 이직의도에 미치는 요인에 관한 연구」, 『관광·레저연구 한국관광·레저학회』, 2003.
- 이학중, 『기업문화와 조직개발』, 법문사, 1986.
- 정병을, 「변혁적-거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향」, 건양대학교 대학원 박사학위논문, 2010.
- 정충영, 최이규, 『SPSS WIN을 이용한 통계분석』, 무역경영사, 2000.
- 채서일, 『마케팅 조사론』, 학현사, 1997.
- _____, 『사회과학조사방법론』, 학현사, 2001.
- 최복수, 이상경, 「호텔종사원의 직무 및 직장만족 영향요인에 관한연구」, 『한국호텔리조트학회지』, 한국호텔리조트학회, 2006.
- 한주희, 정진철, 「상사몰입과 조직몰입이 직무만족과 계속근무의향에 미치는 영향에 관한 연구」, 『생산성논집』, 한국생산성학회, 2000.

2. 국외문헌

國家旅游局政策法规司, “2005年中國星級飯店統計報表”, 國際旅游局, 2006.

Adams, J. S., "Towards an understanding of inequity", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963.

Allen, M. W., "Communicational and organizational commitment: perceived organizational support as a mediating factor", *Communication Quarterly*, the Eastern Communication Association, 1982.

Alexander, S., and Ruderman, M., "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior", *Social Justice Research*, Springer, 1987.

Argawal, S., "Influence of formalization on role stress organizational commitment and work alienation of sales person: A cross-national comparative study", *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan Journals, 1993.

Ashford, B. E., and Mael, F., "Social identity theory and the organization", *The Academy of Management Review*, Academy of Management, 1989.

Babin, B. J., and Boles, J. S., "The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction", *Journal of Retailing*, Elsevier, 1996.

Barder, B., *The logic and limits of trust*, NJ: Rutgers University Press, 1983.

Bass, B. M., *Leadership and performance beyond expectation*, New York: The Free Press, 1985.

Bateson, P., "The biological evaluation of cooperation and trust", *Trust Making and breaking cooperative relations*, New York: Basil

- Black well, 1988.
- Bennis, W., and Nanus, B., *Leaders: the strategies for taking charge*, NY: John Wiley, 1985.
- Bluedorn, A. C., "A unified model of turn over from organizations", Academy of Management Proceedings, Human Relations, 1982.
- Bradach, J. L., and Eccles, R. G., "Price, authority and trust: from ideal types to plural forms", Annual Review of Sociology, Annual Reviews, 1989.
- Collins, Jim., *GOOD TO GREAT*, Curtis Brown, Ltd, New York, 2001.
- Cropanzano, R., and Wright, T. A., "Procedural justice and organizational staffing: a tale of two paradigms", *Human Resource Management Review*, Elsevier Science, 2003.
- Currall, S. C., *The role of interpersonal trust in work relationships*, Cornell University, 1990.
- Cameron, Kim., and Dutton, E. Jane. end Quinn. E. Robert *A Review of Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, 2006
- Denison, D. R., *Corporate culture and Organizational Effectiveness*, N.Y.: John Wiley & Sons, 1990.
- Deal, & Kennedy, *Corporate and Cultures: The rites and rituals of corporate life*, Addison-WesleyPub.Co., 1982.
- Dornstein, M. and Matalon, Y., "A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment: A study of voluntary army personal in Israel ", *Journal of Vocational Behavior*, N/A, 1989.
- Doney, P. M., and Cannon, J. P., "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationship", *Journal of Marketing*, American Marketing Association, 1997.

- Downton, J. V., *Revel leader ship: Commitment and charisma in the revolutionary process*, New York: The Free Press, 1973.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. and Castaneda, M. B., "Organizational commitment: The utility of integrative definition", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association 1994.
- Fryxell, G. E., and Gordon, M. E., "Work place justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management", *Academy of Management Journal, Academy of Management*, 1989.
- Gerbing, D. W., and Anderson, J. C., "An updated paradigm for scale development in corporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing Research*, American Marketing Association, 1988.
- Gerald, R. Salancik., "Commitment is too easy", *Organizational Dynamics*, Vol. 6, Issue 1, 1977.
- Harrison, R., "Understanding Your Organization's Character", Harvard Business Review, Harvard Business School Publication Corp, 1972.
- Handy, C., *Gods of Management*, Oxford University Press, 1978.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R., "Development of the job diagnostic survey: An instrument for thediagnostic of job and the evaluation of job redesign projects", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, 1974.
- _____, "Motivation through the design of work: a test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Elsevier, 1986.
- Halaby, C. N., "Worker attachment and workplace authority", *American Sociological Review*, American Sociological Association, 1986.

- Holmes, J. G., "The exchange process in close relationships: microbehavior and macromotives", In M. J. Lerner & S. C. Lerner (Eds.), *The justice motive in social behavior*, New York: Plenum, 1981.
- Hosmer, L. T., "Trust: the connecting link between organizational theory and moral philosophy", *The Academy of Management Review*, Academy of Management, 1995.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., and Kelley, H. H., "Communication and Persuasion", New Haven, CT: Yale University Press, 1953.
- Hunt, J. G., "Transformational/Charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay", *The Leadership Quarterly*, Elsevier, 1999.
- Jaros, S. J., Jermier, J., Koehler, J. and Sincich, T., "Effects of continuous, affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models", *Academy of Management Journal*, *Academy of Management*, 1993.
- John, G., "An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a Marketing channel", *Journal of Marketing Research*, American Marketing Association, 1984.
- Jones, G. R., "Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective", *Administrative Science Quarterly*, Sage Publications Inc, 1983.
- Kee, H. W., and Knox, R. E., "Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion", *The Journal of Conflict Resolution*, Sage Publications Inc, 1970.
- Kim, W. C., and Mauborgne, R., "Fair process: managing in the knowledge economy", *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1997.

- Konovsky, M. A., and Pugh, S. D., "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal*, Academy of Management, 1994.
- Keesing, R. M., *Theories of Culture*, Annual Review of Anthropology, 1974.
- Locke, E. A., *The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnett*, Hand book of Industrial and Organizational Psychology, 1976.
- _____, *The Nature and Cause of Job Satisfaction in handbook of industrial Organization*, Chicago, Land Mc Nally, 1976.
- Lewis, J. D., and Weigert, A., "Trust as a social", Social Forces, University of North Carolina Press, 1985.
- Lewick, R. J., and Bunker, B. B., "Developing and maintaining trust in workrelationships", In R. M. Kramer. & T. R. Tyler.(Eds.), *Trust in organization: frontiers of theory and research*, Sage Publications, 1996.
- Lieberman, J. K., *The Litigious Society*, New York: Basic Books, 1981.
- Limerick, D., and Cunningham, B., *Managing the new organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Lind, E. A., and Tyler, T., *The Social psychology of procedural justice*, Springer, 1988.
- Lundberg, C. C., *New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions*, New York: Dow Jones-Irwin, 1984.
- Luhmann, N., *Familiarity, confidence trust: problems and alternatives*, In D. Gambetta.(Ed.), New York: Basil Black well, 1988.
- Meyer, J. P., "A Three-component conceptualization of organizational commitment: some methodological considerations", *Human Resource Management Review*, Elsevier, 1991.
- McCormick, E. J., and Tiffin, J., *Industrial Psychology*, New Jersey:

- Prentice-Hall, 1976.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M., "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, American Psychological Association, 1990.
- Mathieu, J. E., and Hamel, K., "A casual model of the antecedents of organizational commitment among professionals and non-professionals", *Journal of Vocational Behaviors*, Elsevier, 1989.
- Mayer, R. C., Davis. J. H., and Schoorman, D., "An integrative model of organizational trust", *American Marketing Research*, Academy of Management, 1995.
- Mowday, R. M., *Employee-organization linkages the psychology of commitment absenteeism and turnover*, New York free press, 1982.
- Mobley, W. H., "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, 1977.
- Ouchi, W., "Market, Bureaucracies and clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, N/A, 1980.
- Pettigrew, A. M., "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, Sage Publications Inc, 1979.
- Pfeffer, J., "The ambiguity of leadership", *Academy of Management Review*, Academy of Management, 1977.
- Porter, L., Mowday, R. and Boulin, P., "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, 1974.
- Pascale, R. Y., and Athos, A. G., *The Art of Japanese Management*,

- N.Y.:Penguin Books, 1981.
- Quinn, R. E. and McGrath, M. R., "The transformation of organizational culture: A competing values perspective, organizational culture", *Organizational Culture*, Beverly Hills: Sage, 1985.
- _____, and McGrath, M. R., *The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values Perspectives*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985.
- _____, and Rohrbaugh, J. A., "Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, Informs, 1983.
- _____, and Spreitzer, G. M., "The Psychometrics of Competing Values Culture Instrument and Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life", R. W. Woodman and W. A. Pasmore(eds) *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press, 1991.
- _____,. and Staines, G. L., "The quality of employment survey. Ann Arbor. MI: Survey Research Center", Institute for Social Research, University of Michigan, 1979.
- _____, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- _____, *Managing Organizational Transitions*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin. 1976.
- Quinn, R. P., and Magin, T. W., "Evaluation Weighted Model of Measuring Job Satisfaction: A Cinderella Story", *Organizational Behavior and Human Performance*, Elsevier, Vol.10, No.1, 1973.

- _____, and Kimberly, J., *Managing Organizational Transitions*, Homewood IL: Dow Jones-Irwin, 1984.
- Reichers, Arnon. E., "Conflict and Organizational Commitments", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, Issue 3, Sage, 1986.
- _____, "A review of reconceptualization of organizational commitment", *Academy of Management Review*, Academy of Management, 1985.
- Robbins, S. P., "Organization behavior : Concept, controversies and applications", Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1996.
- Richard, M. Steers., and Susan, R. Rhodes, "Major influences on employee attendance: A process model", *Journal of Applied Psychology*, N/A, 1978.
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, 1985.
- Sheldon, M. E., "Investments and involvements as mechanism producing commitment to the organization", *Administrative Science Quarterly*, Sage Publications Inc, 1971.
- Shapiro, S. P., "The social control of impersonal trust", *American Journal of Sociology*, The University of Chicago Press, 1987.
- Shore, L. M., and Tetrick, L. E., "A Construct validity study of the survey of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association 1991.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., and Ashford, S. J., "Intra and interorganizational cooperation: toward a search agenda", *Academy of Management Journal*, Academy of Management, 1995.
- Steers, R. M., "Antecedents and Outcomes of Original Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1977.

【부 록】

설 문 지

중국 호텔기업 종사원이 인식하는 조직문화와 조직유효성에 관한 조사

안녕하십니까?

저는 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과에서 호텔경영을 전공하고 있는 진재사입니다

본 설문지는 석사학위논문을 준비하기 위하여 작성되었습니다.

본 논문은 중국 호텔기업의 종사원이 인식하는 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구입니다.

평소 생각하신 의견에 따라 답변하여 주시기 바라며, 응답내용은 연구목적 이외에는 절대 사용하지 않음을 약속드립니다.

바쁘신 중에도 설문에 응답하여 주셔서 진심으로 감사드립니다.
열심히 연구하겠습니다.

2012. 4

연 구 자 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과
호텔경영 전공 진재사 연락처 : 010-7649-9959

지도교수 : 한성대학교 경영대학원 경영학 박사 우 성 근

1. 다음의 문항은 호텔기업의 조직문화에 관한 내용입니다. 귀하의 생각을 해당번호에 "V" 체크하여 주시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

1.직원들은 서로 우호적인 관계를 유지하려고 노력한다	①	②	③	④	⑤
2.직원들 간의 협조적인 근무분위기를 중요시 한다	①	②	③	④	⑤
3.회사내에서 직원들간의 인간적인 친화를 강조하고 있다	①	②	③	④	⑤
4.직원들간의 문제가 발생하면 서로 감싸주려고 한다	①	②	③	④	⑤
5.회사에서는 직원들의 평가를 실질적으로 한다	①	②	③	④	⑤
6.회사에서 강조하는 중요지침은 최대한의 성과를 올리는 것이다	①	②	③	④	⑤
7.회사 내의 모든 조직과 행동이 목표달성 위주로 되어 있다	①	②	③	④	⑤
8.회사에서는 새로운 방법보다 규정을 준수한다	①	②	③	④	⑤
9.우리 회사는 업무처리절차, 규칙 등의 변경이 수월하다	①	②	③	④	⑤
10.우리 회사는 엄격한 결재과정으로 회사의 통솔, 통제를 강조한다	①	②	③	④	⑤
11.우리 회사는 업무처리 절차 및 규정이 세심하게 정해져 있다	①	②	③	④	⑤
12.상급자와 직원간의 서열의식이 있다	①	②	③	④	⑤
13.회사와 부서에서 강조하는 목표는 효율성이다	①	②	③	④	⑤
14.회사는 선도적인 위치에서 성장·발전해 나가는 것을 강조한다	①	②	③	④	⑤
15.회사에서는 새로운 도전을 강조한다	①	②	③	④	⑤
16.회사에서는 새로운 아이디어와 창의적 사고를 중요시 한다	①	②	③	④	⑤

2. 다음의 문항은 직무만족에 관한 내용입니다. 귀하의 생각을 해당번호에 "V" 체크하여 주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

1.현재 수행하고 있는 업무를 고려 해 볼 때 급여수준은 만족하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2.현 업무를 통해 지속적인 직업안정과 삶의 보람과 성취를 갖는다.	①	②	③	④	⑤
3.인사정책과 승진은 일반적으로 공정하게 이루어진다고	①	②	③	④	⑤

생각한다.					
4.호텔의 미래발전에 도움이 된다면 감내할 수 있는 정도의 참을 수 있다	①	②	③	④	⑤

3. 다음의 문항은 조직몰입에 관한 내용입니다. 귀하의 생각을 해당 번호에 "V" 체크하여 주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

1.관련업무 수행에 있어 본인의 책임과 판단을 중시하고 소신하게 업무를 처리한다.	①	②	③	④	⑤
2.호텔의 발전이 곧 나의 발전이라고 생각하고 충성심과 애사심을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
3.현재수행하고 있는 업무가 흥미가 있고 나의 적성에 적합하다.	①	②	③	④	⑤
4.호텔의 경영정책과 방침이 가치가 있다고 생각되며 회사발전을 위해 최선을 다한다.	①	②	③	④	⑤
5.현재 호텔에서 정년 퇴임을 할 수 있다면 행복하다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음의 문항은 이직의도에 관한 내용입니다. 귀하의 생각을 해당 번호에 "V" 체크하여 주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

1.나는 종종 현재 근무하는 호텔을 그만 두고 싶은 생각이 든다.	①	②	③	④	⑤
2.현재보다 조금이라도 여건이 바뀐다면 나는 이 호텔을 그만 들것이다.	①	②	③	④	⑤
3.지금 호텔을 그만두기 위해 다른 호텔을 알아본 적이 있다.	①	②	③	④	⑤

5. 다음은 귀하의 일반적 사항입니다. 해당 번호에 "V" 체크하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은? ①남() ②여()
2. 귀하의 결혼 여부는? ①기혼() ②미혼()
3. 귀하의 연령은?
 ①20대() ②30 대() ③40 대() ④40대 이상()
4. 귀하의 학력은?
 고졸() ②3년제 졸업() ③4년제 졸업() ④대학원이상()
5. 귀하의 근무부서는? ①생산부서() ②품질관계부서()
 ③시장부서() ④설계부서() ④관리부서() ⑤기타()
6. 귀하의 직위는? ①직원() ②조장() ③전안관리자()
 ④주임() ④과장() ⑤부장이상()
7. 귀하의 월 평균 소득은? ① 1200元以下() ②1200~1500元()
 ③ 1500~2000元() ④2000元以上
8. 귀하의 호텔 재직기간은?
 ① 5년 미만() ②5-10년() ③10-15년() ④ 15년 이상()

끝까지 질문에 응답하여 주셔서 대단히 감사합니다.

언제나 행운이 함께 하시기를 기원합니다.

問卷調查

中國酒店企業職員認識下的組織文化和組織有效性的有關研究。

您好，我是韩国汉城大学经营大学院酒店观光外食经营系酒店管理专业的陈才思。

本问卷是为了准备硕士论文而拟定的。

本论文是对中国酒店企业职员认识下的组织文化对组织有效性所涉及到的影响的有关研究。请根据您的真实想法回答问卷。回答内容除研究目的以外绝不为其其他用途使用。

感谢您抽出宝贵的时间回答问卷，这将对本研究带来极大地帮助。

2012.4

研究者：汉城大学校 经营大学院 酒店观光外食经营系

酒店管理专业 陈才思

电话：008210-76499959

指导教授：汉城大学校 经营大学院 经营学博士 禹聖根

1.下面的問題是關於酒店企業組織文化的內容，請按您的想法在恰当的序号上打“V”。

绝对不是	不是	一般	是	绝对是
①	②	③	④	⑤

1.员工们努力想维持相互间的友好关系	①	②	③	④	⑤
2.认为员工之间的合作性工作氛围很重要	①	②	③	④	⑤
3.酒店一直在强调员工间的亲和力	①	②	③	④	⑤
4.员工之间有问题发生，愿意互相帮助	①	②	③	④	⑤
5.酒店能对员工实事求是的评价	①	②	③	④	⑤
6.酒店一直强调最大限度的提高成效	①	②	③	④	⑤
7.在酒店所有的组织和活动都是以达成目标为主的	①	②	③	④	⑤
8.在酒店，比新方法更重要的是遵守准则	①	②	③	④	⑤

9.我们酒店的业务处理程序、规则等容易变更	①	②	③	④	⑤
10.我们酒店强调按照严格的批准过程对酒店进行统一管理	①	②	③	④	⑤
11.我们酒店非常细致地指定业务处理程序和准则	①	②	③	④	⑤
12.上级与员工之间有等级意识	①	②	③	④	⑤
13.在酒店与岗位中强调的是目标的有效性	①	②	③	④	⑤
14.强调酒店增长和发展领先地位	①	②	③	④	⑤
15.在酒店强调善于应对新的挑战	①	②	③	④	⑤
16.在酒店，新的想法和有创意的思考方式非常重要	①	②	③	④	⑤

2.下面的問題是關於職務滿足度的內容，請按您的想法在恰当的序号上打“V”。

绝对不是	不是	一般	是	绝对是
①	②	③	④	⑤

1.考虑到现在的工作，薪水标准是否满意	①	②	③	④	⑤
2.通过现在的工作可以持续稳定的工作，实现自我价值并 对其抱有兴趣	①	②	③	④	⑤
3.认为人事政策和升职一般都可以公正的实现	①	②	③	④	⑤
4.为了酒店的发展可以达到自己极限的忍耐力	①	②	③	④	⑤

3.下面的問題是關於組織投入的內容，請按您的想法在恰当的序号上打“V”。

绝对不是	不是	一般	是	绝对是
①	②	③	④	⑤

1.关联业务的执行中以本人责任和判断为中心和信念来执行	①	②	③	④	⑤
2.对酒店热爱和忠诚，认为酒店的发展就是我的发展	①	②	③	④	⑤
3.对现在的工作有兴趣并感觉很适合我	①	②	③	④	⑤
4.如果认为经营政策和方针是有价值的，为了公司的发展 会做出最大的努力	①	②	③	④	⑤
5.在现在的酒店一直做到退休年龄，会认为很幸福	①	②	③	④	⑤

4.下面是關於離職意圖的內容，請按您的想法在恰当的序号上打“V”。

绝对不是	不是	一般	是	绝对是
①	②	③	④	⑤

1.我常常对现在的工作有辞职的想法	①	②	③	④	⑤
2.与现在比，条件改变的话我就会离开这个工作	①	②	③	④	⑤
3.因为想辞职，曾经了解过其他酒店	①	②	③	④	⑤

5.下面是您的一般事項，請在恰当的序号后打“V”。

1.您的性別 ①男（ ） ②女（ ）

2.您的婚姻狀況 ①已婚（ ） ②未婚（ ）

3.您的年齡 ①20-29（ ） ②30-39（ ） ③40-49（ ） ④50以上（ ）

4.您的學歷 ①高中（ ） ②大專（ ） ③本科（ ） ④碩士或以上（ ）

5.您的工作崗位 ①生產部門（ ） ②品質管制部門（ ） ③市場部門（ ）
④設計部門（ ） ⑤管理部門（ ） ⑥其他（ ）

6.您的職位 ①職員（ ） ②組長（ ） ③安全管理長（ ） ④主任（ ）
⑤部門經理（ ） ⑥總經理或以上（ ）

7.您的月薪 ①1200元以下（ ） ②1200-1500（ ） ③1500-2000（ ）
④2000元以上（ ）

8.您的在職時間

①5年未滿（ ） ②5-10年（ ） ③10-15年（ ） ④15年以上（ ）

問卷到此結束，感謝您的參與！

ABSTRACT

The effects of the Chinese hotel employees' cognition
of organizational culture on organizational effectiveness
– focusing on five-star hotel in Jilin province –

Gin, Jai Sa

Major in Hotel & Restaurant Management

Dept. of Hotel, Tourism and Restaurant

Management

Graduate School of Business Administration

Hansung University

This study were employees of a Chinese hotel companies to recognize the organizational culture and job satisfaction and organizational commitment on turnover intention figure out how much is related to developing the human resource management strategy to provide basic data for practical research purposes was conducted. Maximization of customer satisfaction and to maximize the performance of companies in human resource management deems is very important for hoteliers.

This study population of Jilin Province, China 5-star hotel company employees were recruited to work on (Century Hotel, Royal Garden Hote 1, WuSong Hotel, Shangri-La Hotel, MingMen Hotel)

Wealth by distributing a total of 350 questionnaires were collected

312 copies, 13 copies, except unfaithful 299 respondents were used for the analysis. The study period, 2012 April 15 to May 15 was conducted in one month, e-mail, fax, and individual interviews were conducted in such a way.

Statistical analysis of data collected Windows SPSS 18.0 statistical package program using frequency analysis, reliability analysis, factor analysis, multiple regression analysis was conducted.

The results and implications of this study are as follows:

First, the Chinese hotel industry that is recognized by employees of organizational culture on job satisfaction factors influence the size of the hierarchy culture → Development Culture → appear in order of consensus culture, human resource management strategies for maximizing customer satisfaction and business performance to maximize the positive atmosphere for the formation of organizational culture should develop a priority. However, rational culture negative (-) observed in the direction of, but that may define the direction of the organization will need to induce mood.

Second, the Chinese hotel industry that is recognized by employees of organizational culture on organizational commitment factors that influence the size of the hierarchy culture → Development Culture → appear in order of consensus culture, human resource management strategy for the establishment of corporate loyalty to employees and the loyalty of to maximize the atmosphere of the organizational culture and actively develop the priority should be formed. However, rational culture negative (-) in the direction of the observed, but the exercise of employees' loyalty and that may define the direction of the organization will need to induce mood.

Third, China hotel company that is recognized by employees of the organizational culture factors on turnover intention does not appear to

impact assessment is seen as very positive. Therefore, employees are satisfied with their jobs and the organizational culture of the organization can be absorbed in the atmosphere continues to be maintained are considered to be of interest.

Fourth, the reliance on personal service you need to run the hotel premise of organizational culture and organizational commitment, job satisfaction and turnover intentions in relation to its importance as a result of this study confirm Among them, must reflect the need for the establishment of personnel policies that is suggested.

The results of this study can be summarized in one word, the maximization of customer satisfaction and business performance in order to maximize job satisfaction and organizational commitment of employees and turnover intention nophyeo human resource management strategies that could reduce the need to find ways of suggests that it is considered that.

【Key Words】 Organizational culture, Hierarchy culture, Developent culture, Consensus culture, Rational culture, Organizational effectiveness, Job satisfaction, Organizational commitment, Turnover intention