

碩士學位論文

호텔기업조직문화 유형이 서비스품질에
미치는 관계에 관한 연구

2006年

漢城大學校 經營大學院

호텔觀光外食經營學科

호텔經營專攻

沈 現 燮

碩士學位論文
指導教授 禹 聖 根

호텔기업조직문화 유형이 서비스품질에
미치는 관계에 관한 연구

A Study of Hotel Industry's Organizational Culture
Types on Service Quality

2005年 12月 日

漢城大學校 經營大學院

호텔觀光外食經營學科

호텔經營專攻

沈 現 燮

碩士學位論文
指導教授 禹 聖 根

호텔기업조직문화 유형이 서비스품질에
미치는 관계에 관한 연구

A Study of Hotel Industry's Organizational Culture
Types on Service Quality

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2005年 12月 日

漢城大學校 經營大學院

호텔觀光外食經營學科

호텔經營專攻

沈 現 燮

심현섭의 경영학석사학위논문을 인정함

2005年 12月 日

심사위원장 홍 응식 (인)

심사위원 崔 雄 (인)

심사위원 禹 聖根 (인)

국문초록

호텔기업에서 생산하는 상품으로서 유형상품의 경우는 표준화되어 가고 있으나 무형상품으로서 서비스 품질은 중요한 부분으로 차지하고 있다. 따라서 본 연구는 호텔기업의 인적 서비스 품질 향상을 위하여 무엇보다도 호텔기업 조직문화가 차지하는 비중이 크다고 볼 수 있다.

인적 서비스 품질의 향상은 호텔기업의 목표를 효율적으로 달성하기 위해 조직문화의 중요성에 초점을 맞추어 조직의 성과를 극대화 할 수 있는 관리시스템을 구축하여야 하며 그리고 조직문화가 조직구성원들의 목표지향적인 조직행동을 유발하도록 조직문화를 계획적으로 개발해 나가야 한다.

이러한 연구목적들 달성하기 위하여 선행연구를 바탕으로 한 문헌적 연구를 수행하였으며 그리고 이를 토대로 하여 도출된 변수로 구성된 설문지를 바탕으로 한 실증분석을 하였다. 실증분석 방법으로는 빈도분석, 다중회귀분석, 공분산분석을 하였으며 SPSS 12.0을 이용하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 호텔기업 조직문화는 집단문화와 위계문화의 경우는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 호텔기업의 조직문화는 호텔등급에 따라서 인적서비스 품질의 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

셋째, 성별에 따라 서비스품질이 다른 것으로 나타났으며, 근속년수는 서비스 품질의 효과 면에서는 공히 차이가 없다는 것으로 나타났다. 학력은 인적 서비스 품질이 다르다는 것으로 나타났고 공분산 분석결과에서도 유의한 것으로 나타났다. 직위는 일원분산분석을 한 경우는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구방법 및 범위	2
제 2 장 이론적 배경	4
제 1 절 호텔기업의 조직문화	4
1. 호텔기업의 특성	4
2. 조직문화의 개념	7
3. 조직문화의 구성요소와 유형	12
제 2 절 호텔기업의 조직문화	23
1. 서비스품질의 개념	23
2. 호텔서비스의 특성	29
3. 서비스품질의 측정	31
4. 서비스품질의 구성요소	33
제 3 장 연구조사 설계	36
제 1 절 연구모형과 가설의 설정	36
1. 연구모형	36
2. 연구가설의 설정	37
제 2 절 호텔기업의 조직문화	38

1. 측정변수의 정의	38
2. 설문지 구성	41
3. 자료수집 방법	42
4. 분석방법 및 절차	43
제 4 장 실증분석	45
제 1 절 조사자료의 분석	45
1. 표본의 일반적 특성	45
2. 연구변수의 신뢰성 및 타당성 검증	47
제 2 절 연구가설의 검증	50
1. 가설 1 검증	50
2. 가설 2 검증	52
3. 가설 3 검증	54
제 5 장 결 론	63
제 1 절 연구의 요약 및 의의	63
제 2 절 연구결과의 한계와 과제	65
<참고문헌>	67
說 問 紙	71
Abstract	76

표 차 례

<표 2-1> 고객접점을 기준으로 한 호텔조직	5
<표 2-2> 조직문화의 유형구분을 위한 매트릭스 조직의 두 가지 축 ..	17
<표 2-3> 조직문화 유형에 대한 선행연구	18
<표 2-4> 서비스 품질의 구성요소	34
<표 3-1> 설문지 구성	42
<표 3-2> 분석방법 및 절차	44
<표 4-1> 표본의 일반적인 특성	46
<표 4-2> 호텔 기업문화의 신뢰성 및 타당성 검증결과	49
<표 4-3> 인적서비스 품질의 신뢰성 검증 및 타당성 검증	50
<표 4-4> 호텔기업문화와 인적서비스품질과의 다중회귀분석 결과	51
<표 4-5> 등급에 따른 호텔조직문화와 인적서비스품질의 공분산결과	53
<표 4-6> 성별에 따른 호텔기업조직문화와 인적서비스품질간의 공분산 분석결과	55
<표 4-7> 근속년수에 따른 호텔기업 조직문화와 인적서비스품질 간 공분산 분석결과	57
<표 4-8> 교육수준별 호텔조직문화와 인적서비스품질간 공분산 분석결과	58
<표 4-9> 직위별 호텔 조직문화와 인적서비스품질간 공분산 분석결과	60
<표 4-10> 고용형태별 호텔 조직문화와 인적서비스품질간 공분산 분석결과	61

그림 차례

<그림 2-1> Pascale과 Athos와 Waterman의 7S요소	14
<그림 2-2> Quinn의 조직문화유형 분류	20
<그림 2-3> 호텔 서비스 품질의 모형	24
<그림 2-4> 기대된 서비스 영향을 미치는 요소	26
<그림 2-5> 지각된 서비스 품질의 영향요소와 결정요소	28
<그림 3-1> 연구의 모형	36

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

호텔의 조직을 이해하기 위해서는 우선 각 조직마다 독특한 특성을 가지고 있는 조직문화를 발견할 수 있어야 한다. 이는 개인이나 집단 그리고 사회를 이해하려면 각각의 성격을 파악해야 하는 것과 같이 조직이 갖는 특성인 문화를 이해하여야 한다.

조직문화를 경영에 잘 접근시키게 되면 기업경쟁력의 원천이 될 수 있다. 즉 조직문화가 조직성과의 향상을 가져올 수 있는 중요한 요인이 될 수 있다.

조직문화는 조직에 따라 서로 상이하게 나타난다. 즉 각 조직에서 중요시하는 문화적 요소에 따라 조직문화가 달라진다. 다양한 형태의 조직문화를 단순한 몇 가지 형태로 포괄하여 조직문화를 유형화할 수 있으며, 이러한 조직문화의 유형을 산업의 형태, 조직의 역사 등에 따라 다르게 나타낼 수 있다.

어떤 조직이든지 조직의 궁극적인 관심은 조직목표를 어느 정도 달성하였는가에 대해서 통제하고 평가하는 것이다. 이러한 조직문화는 그 속에서도 각 부문마다 독특한 문화를 형성하기도 한다.

호텔기업의 경우는 여타 산업군에 속하는 기업과는 달리 독립호텔과 체인호텔로 구분되어 있어 독립호텔의 경우는 우리나라 고유의 조직문화를 가지고 있기는 하지만 체인호텔의 경우에는 그 조직문화가 서구의 독특한 형태를 많이 띠고 있으며, 호텔의 최고경영자가 서구인일 경우에는 더욱 그러할 것이며 이러한 조직문화 형태에 조직구성원이 어느 정도 적응해 나갈 것인가가 주요한 과제가 될 수 있을 것이다.

또한 변화하는 환경을 적응해 나가기 위해서 호텔기업에서도 조직문화에 대한 많은 관심을 가지고 있으며, 변화를 위하여 기존의 조직문화를 수정하는 전략을 도입하는 경우가 나타나고 있다.

조직문화의 변화는 조직구성원들의 행동변화에 초점을 두기 때문에 조직의 전략적 변화를 성취시키기 위해서는 문화적 측면에서 전략적 변화과정을 고려하여야한다¹⁾. 그리고 호텔기업에서 생산하는 상품에서 중요한 부분을 차지하는 서비스의 품질수준을 높이기 위한 목표를 효율적으로 달성하기 위해 조직문화의 중요성에 초점을 맞추어 조직의 성과를 극대화할 수 있는 관리시스템을 통하여 조직문화가 목표지향적인 조직행동을 유발하도록 조직문화를 계획적으로 개발해 나가야 할 것이다.

이와 같이 호텔기업에서도 우수한 호텔의 경우는 서비스의 질에 초점을 맞추거나, 고객 혹은 종사원 지향적인 관리문화의 형태를 가지고 있을 것이다. 다시 말하면 조직문화는 우수한 물적 상품은 물론 무형상품으로서 서비스의 질을 향상시키려는 노력, 목표달성 정도, 또한 조직구성원의 만족 등과 같은 조직에 긍정적인 방향으로 변화될 수 있을 것이다.

본 연구의 목적으로서는 호텔기업에 형성되어 있는 조직문화의 유형이 서비스 품질에 미치는 영향을 분석하는 것이 주요 목적으로 하였는데, 이에 대한 세부 연구목적으로는 첫째, 호텔기업 조직구성원들의 조직문화 유형의 따라서 인적서비스 품질의 대하여 어느 정도 영향을 미치고 있는지 규명하는 것이며, 둘째, 호텔기업의 조직문화가 호텔등급에 따라서 인적서비스 품질이 어떻게 차이가 나타나는지 살펴보고, 마지막으로 호텔기업 조직문화가 인구통계적 특성에 따라서 인적서비스 품질이 어느 정도 차이가 나타나는지 발견하는 것이 본 연구의 주요 목적이다.

제 2 절 연구방법 및 범위

본 연구는 이론적 연구와 실증적 연구의 두 부분으로 구성하였다. 이론 부분으로서는 선행연구를 토대로 하였고, 실증부분은 선행연구 부문에서 나타난 객관적인 요소를 선택하여 실증조사에 사용하였다.

실증연구부분에서는 설문지를 이용하였으며 분석패키지는 SPSS12.0 패

1) G. Johnson, Management Strategic-Change-Strategy, Culture and Action, *Long Range Planning*, Vol. 25(1), 1992, pp. 10-11.

키지를 사용하여 분석한다. 분석은 기술통계분석으로 빈도분석(frequency analysis)을 이용하였고, 실증분석에서 가설을 검증하기 이전에 변수간 내적일관성을 발견하기 위해서는 크론바하 알파(cronbach's alpha) 검증을 통하여 분석하였다.

인구통계적 특성과 조직문화의 유형 그리고 서비스 품질의 차이를 분석하기 위해서 분산분석(Anova analysis)을 하였다. 그리고 조직문화의 각 요인이 서비스 품질에 미치는 영향을 분석하기 위해서 회귀분석(regression analysis)을 하였다.

연구의 범위로서는 제 1 장은 본 연구의 서론 부분으로 연구의 목적 그리고 연구의 방법 및 범위를, 제 2 장은 이론적 부분으로서 조직문화와 서비스 품질의 일반적인 배경과 조직문화의 유형 그리고 서비스 품질을 구성하는 변수, 요인을 설정하였다. 그리고 제 3 장은 조사설계 부분으로서 설정된 요인에 대한 조작적 정의 및 설문문의 구성, 가설을 설정하였으며, 제 4 장은 수집된 자료를 이용하여 본 연구의 목표인 가설을 검증하기 이전 변수간의 내적일관성을 발견하기 위한 신뢰도 검증 후, 가설을 분석하였다. 마지막으로 제 5 장은 결론 부분으로서 연구의 요약 및 연구의 한계, 그리고 시사점을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 호텔기업의 조직문화

1. 호텔기업의 특성

현대적 의미의 호텔은 소비자를 위하여 숙박 및 외식상품 이외에 소비자들의 경제 및 사회, 문화적 욕구를 충족시킬 수 있는 인간의 사회, 문화적 활동에 필요한 다양한 상품을 생산하고 판매하는 것을 주목적으로 하는 기업이라고 정의한다.

또한 호텔기업은 유형의 상품을 판매하는 일반제조업과는 달리 유형과 무형의 서비스가 복합되어 판매되는 곳으로 환대사업이라는 업종별 특수성을 지니고 있으며, 인적자원을 통한 서비스를 판매하기 때문에 인적의존성이 높다²⁾.

이와 같은 호텔조직은 고객을 대상으로 하여 조직구성원이나 사람이 일정한 서비스를 제공함에 따라 <표 2-1>에서 보는 바와 같이 크게 “고객 접점부서”와 “고객 비접점부서”로 구분할 수 있다.

Back of the House는 고객과 접촉하며 서비스를 제공하는 Front of the House부서 직원들이 고객과의 접점의 순간에 고객을 만족시키고 활성화된 영업활동을 할 수 있도록 지원하며, Front of the House는 독립적으로 운영되는 호텔기업의 매출창출의 핵심조직으로 객실, 식음료 및 기타 부대 시설 부문이 이에 해당된다.

이와 같이 호텔기업은 운영에 있어서 인적서비스에 대한 의존도가 다른 기업에 비해 상대적으로 높기 때문에 인건비나 노동시간, 복지시설 및 직원의 사기, 동기부여 등의 인적자원관리에 대한 세심한 관심을 기울여야 한다. 따라서 잘 교육되고 훈련받은 조직구성원관리에 의해 호텔상품이 생산되고, 판매될 때 고객으로부터 긍정적인 반응을 이끌어 낼 수 있다. 뿐

2) 오정환, 『호텔경영학원론』, 기문사, 1998, pp. 39-43.

만 아니라 호텔조직구성원의 사기, 태도, 직무만족, 조직몰입, 권한부여는 호텔 이용객의 만족도와 직결되는 동시에 노동생산성의 제고라는 경영효율에도 크게 영향을 미치게 되므로 인적서비스에 대한 중요성이 높다고 하겠다³⁾. 또한 호텔기업은 경쟁우위를 지키기 위한 새로운 경영패러다임으로 지식과 정보를 중요시하고 호텔의 각 구성요소가 유기적 상호작용 속에서 호텔구성원의 지식자원을 효율적으로 활용하는 전략에 부심하고 있으며, 호텔기업에서 이와 같이 지식경영을 추구하는데 중추적인 역할을 하는 것이 호텔직원이다. 호텔에서 근무하는 개개의 직원은 고객과의 접촉에서 모든 서비스가 이루어지기 때문에 최일선에서 일하는 호텔직원이 가장 중요한 지식기반을 가지고 있어야 한다. 따라서 직원 개개인의 역량개발에 집중적인 지원이 필요하므로 직원의 학습을 권장하고 지식을 공유할 수 있는 보상과 권한위임이 강화되어야 한다⁴⁾.

<표 2-1> 고객접점을 기준으로 한 호텔조직

구분	조직
Front of the house (고객 접점부서)	Reservations Door desk, Bell desk, Valet attendants Front desk, Switchboard, Housekeeping
	Restaurants, Bars, Banquet rooms Catering, Meeting rooms Recreational facilities/Marketing
	Recreational facilities/Marketing
Back of the house (고객 비접점부서)	Accounting/Personnel/Training Food preparation/Storage/Dishwashing Engineering/maintenance Laundry

자료: 신재영과 송성인, 『최신호텔경영론』, 백산출판사, 1993, p. 29.

특히 조직전체의 목표가, 고객만족인 서비스산업에서 인적자원은 상품을 구매하는 고객과 심리적, 육체적 친숙감을 갖고 있으므로 인적자원의 관리가 중요하며⁵⁾, 고객에 대한 제품의 판매가 곧 서비스의 제공이고 이러한

3) 신재영과 송성인, 『최신호텔경영론』, 백산출판사, 1993, p. 29.

4) 김왕상과 신강현, 『호텔객실실무관리론』, 대왕사, 2001, p. 49.

서비스의 제공은 제품이나 물리적인 시설보다는 종사원에 의해 제공되는 인적서비스에 의해 결정되므로 호텔기업에서는 인적서비스가 가장 중요한 핵심이다⁶⁾. 따라서 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 효율적으로 인적자원을 관리하는 것이 중요하다 하겠다.

이렇듯 대표적인 서비스기업인 호텔기업에서의 인적자원관리가 중요한 이유는 호텔 종사원과 고객의 만남이나 상호작용에서 고객이 느끼는 서비스품질의 주요변수 중 하나가 호텔종사원의 인적자원의 질이기 때문이며, 서비스 제공과정에서 고객과의 상호작용시 고객에 대한 직접적인 관리가 어렵게 때문에 종사원의 관리를 통해 간접적으로 고객에 대한 관리를 할 수 있기 때문이다⁷⁾. 이것은 고객불만에 대해 해결능력과 불평에 대한 처리능력, 고객과의 관계에서 발생하는 돌발적인 상황에 대한 대처능력과 잠재된 문제를 예방할 수 있는 능력을 의미하기 때문에 고객불만족의 감소와 고객만족을 증대시키는 역할을 한다⁸⁾. 따라서 종사원과 고객과의 상호작용 속에서 고객과의 일체감을 가질 수 있는 감정이입과 고객에 대한 유연성 등을 통해 고객의 요구에 대해 적극적이고 능동적으로 대처할 수 있는 종사원의 자질이 요구된다 하겠다. 특히 서비스산업에서의 고객만족이라 함은 서비스를 제공받는 고객과 서비스를 제공하는 종사원간의 상호작용의 질에 의해 영향을 받기 때문에 종사원의 서비스 제공수준은 더욱 중요하다 하겠다⁹⁾.

이와 같이 노동집약적이며 인적의존도가 높은 조직구조의 특성을 지닌 호텔기업은 각 구성원의 협력적 관계에 따라 업무를 분담하여야 하며, 권한과 책임의 한계를 명확히 한 직무할당이 전제되어야 한다¹⁰⁾. 결국 호텔

5) S. Benjamin and D. E. Bowen, The Service Organization: Human Resources Management is Crucial, *Organizational Dynamics*, Vol.21(4), 1993, pp. 39-52.

6) W. F. Timothy, My Employee are My Service Guarantee, *Harvard Business Review*, (July-Aug.), 1989, pp. 28-32.

7) C. R. Mill, Managing the Service Encounter, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Feb., 1986, pp. 39-41.

8) Gen Lagreca, Mind your Manners, *Restaurant Business*, Feb., 10, 1991, pp. 60-62.

9) M. J. Bitner and B. H. Booms, L. A. Mohr, Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, *Journal of Marketing*, Vol. 58(Oct.), 1994, pp. 95-106.

10) 박성부, 관광호텔의 노사관계에 관한 실증적 연구, 경남대학교대학원 박사학위논문, 1998, p. 18.

기업의 경영성패는 종사원에게 달려 있는 것이며, 호텔상품의 운용주체가 종사원인 사람이라는 점과, 제반제도나 기업을 운영하는 주체 또는 사람이라는 점에서 호텔기업에 있어서 인적자원의 중요성은 더욱 강조되고 있다.

2. 조직문화의 개념

문화란 용어는 인류학의 선구자인 Tylor(1958)에 의해 처음으로 사용되어진 것으로¹¹⁾, 문화란 인간의 물질생활, 정신생활 등의 모든 생활방식 가운데 후천적 학습을 통하여 그 사회로부터 습득한 모든 것의 총칭이다¹²⁾. 즉, 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공동적으로 지니고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 그리고 지식과 기술 등을 총칭하는 것으로 그 문화권에 속한 인간의 행동에 영향을 끼치는 법칙들에 대한 가장 거시적인 개념이다¹³⁾. 따라서 문화란 사회형성 과정에서 그 사회의 유지, 발전을 위한 사회구성원의 의식과 행동을 통합하고 조정하는 종합적 요소라고 할 수 있다.

인간은 삶을 영위하는 과정에서 다양한 환경과 접하면서 각 개인별로 행동양식, 태도, 가치관을 정립해 가듯이 기업조직내의 조직구성원도 특정한 기업환경 속에서 적응하며 조직활동을 영위하는 동안에 그 조직구성원이 공유하게 되는 신념이나, 가치관, 행동양식, 관습 등 일종의 집합적 의지를 취득하게 된다¹⁴⁾. 따라서 조직문화란 조직구성원의 활동지침이 되는 행동규범을 창출하는 공통된 가치관과 신념의 체계라고 할 수 있다. 즉, 조직구성원들이 공통적으로 생각하는 사고방식과 행동하는 패턴의 체계를 말한다.

이와 같은 조직문화의 개념은 조직체를 사회적 관점과 비공식체 관점에서 보기 시작한 호손 공장실험 이후부터 적용되어 왔다. 그러나 조직문화에 대한 구체적이고 학문적인 연구는 근래에 와서 시작되었기 때문에 조

11) E. B. Tylor, *The Origin of Culture*, New York : Harper and Row, 1958, p. 1.

12) 박기동, 『조직행동론』, 박영사, 2001, p. 459.

13) D. Jr. Light and S. Keller, *Sociology*, New York : Alfred A. Knopf, 1975, p. 82.

14) 박광량, 『조직혁신: 조직 개발적접근』, 경문사, 1994, p. 136.

조직문화 개념에 대한 명확한 정리가 없는 상태에서 많은 견해들이 제시되고 있다. 그러나 최근에 조직문화에 대한 관심은 급격히 증가되고 있으며¹⁵⁾, 1970년대에 기업조직에서의 기업문화 개념으로 조직문화에 대한 연구를 시작하였고, 1980년대에 들어와서는 조직문화 이론으로 본격화되기 시작하였으며¹⁶⁾, 현재에도 학계에서 조직문화에 대한 연구가 활발히 진행되고 있는데, 이러한 현상은 조직문화의 효율적인 관리를 통해 조직구성원의 조직활동 형태의 변화를 도모해 조직유효성을 제고시키기 위해서이다. 특히, 1980년대 초반 이후에 일본기업들이 그들만의 특유한 기업경영으로 뛰어난 성과를 올리는 이른바 초일류 기업들의 독특한 기업행동양식이 주목을 받으면서, 조직문화가 기업의 성과에 일익을 담당하고 있다는 것을 규명하고자 하는 시도에서 조직문화에 대한 관심이 증폭되었다. 따라서 이러한 노력의 결과로 조직문화는 조직의 경영관리에 기본원칙으로 적용되면서 해당 조직을 여타의 다른 조직과 차별화 시켜주는 독특한 개성을 부여해 주었으며, 또한 내부 종사원들의 행동양식을 통일적으로 조정하고 안내해 주는 규범적 접착제 기능을 한다는 인식이 자리잡게 되었다¹⁷⁾.

실제로 바람직한 조직문화의 형성은 조직구성원의 적극적이고도 목표 지향적인 조직행동을 가능하게 하는 심리적 방안이기 때문에 조직에 관한 많은 선행연구들에서 조직문화가 조직유효성을 결정하는 주요 요소가 된다고 주장하고 있다¹⁸⁾. 따라서 보다 명확한 조직문화의 개념을 이해하기 위하여 여러 학자들이 견해를 살펴보면 다음과 같다.

조직문화라는 주어진 시간에 특정집단의 운영을 위해 공적이며 집합적으로 수용된 의미의 시스템으로 상징, 언어, 이념, 의식, 전통, 신화 등이 조직의 총체적 개념의 원천이라고 조직문화를 정의하였다¹⁹⁾. 그러나 박노윤²⁰⁾은 그 동안의 학자들의 문화에 대한 정의가 문화의 표면적 속성을 치

15) 이학중, 「기업문화와 조직개발」, 법문사, 1986, pp. 133-134.

16) 백기복, 「조직행동론연구」, 법문사, 1994, p. 577.

17) 박상언, 김영조, 조직문화 프로필과 조직효과성간의 관계에 관한 연구, 경영학연구, 제24권 제3호, 1995, p. 215.

18) E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985, p. 10.

19) E. H. Schein, *op. cit.*

20) 박노윤, 조직문화 유형과 관련변수의 관계에 관한 연구, 고려대학교 대학원

우쳐 문화의 본질을 설명하지 못하고 있다고 하면서, 한 조직의 문화를 올바르게 이해하기 위해서는 조직구성원들이 오랜 시간동안 공유해 온 기본 믿음이 무엇인지 살펴보아야 하며, 기본 믿음은 조직이 외부환경에 대응하기 위한 생존문제와 조직내부 요소들에 대한 통합문제를 해결하는 과정에서 터득하게 되며, 이 과정 속에서 문제해결이 반복되어 구성원들이 아무런 의심 없이 타당하고 당연한 것으로 여기게 되는 것이 조직문화라고 하였다.

Ouchi²¹⁾는 조직문화란 조직이 지니고 있는 전통과 분위기로써 한 조직의 문화는 그 조직의 가치관과 신조 그리고 행동패턴을 규정하는 기준이 내포되어 있는 것으로 조직의 기본가치와 신념을 구성원들에게 전달하는 상징, 의식, 신화의 체계로 정의하였으며, Tichy²²⁾는 조직문화란 조직을 결속시키는 사회적 접착제로 정의하면서 조직구성원들이 공유하는 가치, 사회적 인상, 신념을 표현하는 것이라고 하였다. 즉, 조직문화란 조직구성원의 활동에 영향을 미치는 공유된 가치와 신념의 체계라는 것이다.

Peter와 Waterman²³⁾은 조직문화를 스토리와 신화, 전설, 슬로건, 우화와 같이 상징적 수단에 의해 전달되는 지배적이고 일관된 공유가치의 집합으로 정의하면서, 조직문화라는 용어를 대중화시켰으며 이후에 조직문화라는 주제가 폭넓게 발전하기 시작하였다.

Davis²⁴⁾는 조직문화란 조직구성원들에게 의미를 부여하고 조직 내에서의 행위에 대한 규칙을 제공해주는 공유된 신념 및 가치라고 정의하고 있다.

Schein²⁵⁾은 조직문화란 어떤 집단이 외부에의 적응과 내부적 통합이라는 문제에 대처하는 방법을 배우면서 고안하고 발견하거나 또는 발전된

박사학위 논문, 1991, pp.8-9.

21) W. Ouchi, *Theory Z*, Reading Mass: Addison-Wesley, 1981, p. 57.

22) N. M. Tichy, *Management Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Keys*, *Organizational Dynamics*, Autumn, 1982, pp. 59-80.

23) T. J. Peter and R. H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, New York: Harper & Row, 1982, p. 34.

24) S. M. Davis, *Management Corporate Culture*, Cambridge, Mass: Ballinger Publishing Co., 1984, p. 2.

25) E. H. Schein, *op. cit.*, p. 9.

기본적인 패턴으로 이것은 타당하다고 판단하기에 충분할 만큼 효과를 발동하여 새로운 구성원에게 그러한 문제들과의 관계 속에서 지각하고, 고찰하고, 느끼는 합당한 방법이라고 가르쳐지는 것으로서 오랜 기간 동안 조직구성원이 타당한 것으로 여겨와 조직구성원들 사이에서 아무런 의심 없이 당연한 것으로 받아들여지고 새로운 구성원에게는 조직의 대내외적 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되어지는 것이라고 정의하였다. 즉, 문화란 외부환경에 적응하고 조직내부를 통합하는 문제를 해결하는 과정에서 특정집단이 창안한 기본 믿음들로 오랜 동안 구성원들 사이에서 의심 없이 받아들여지고 새로운 구성원에게 학습되어 지는 것이라고 하였다.

Shafritz²⁶⁾는 조직문화라는 것은 사회구성원들이 보편적으로 공유하고 있는 중요한 가정이라고 정의한 Sathe²⁷⁾의 정의를 좀 더 구체적으로 표현하여, 문화라는 것은 보이지는 않아도 의미, 방향, 동원 등을 제공하는 통합화된 테마이며, 개인의 경우에 성격에 해당하는 것이 조직의 경우 문화라고 하였다. 즉, 조직 속에서 이루어지는 활동들의 뒤에 언제나 따라 다니는 눈에 보이지 않는 힘이며, 구체적으로는 가치, 신념, 전제, 인지, 행동 규범, 인공물 그리고 행동유형 등으로 구성되어 있다고 하였다²⁸⁾.

국내의 조직문화 연구에서 조직문화의 개념도입과 개념정립에 크게 기여한 이학중²⁹⁾에 의하면 조직문화란 사회문화적 관점에서 볼 때, 한 기업체에서 조직구성원들 모두가 공유하고 있는 가치관(value)과 신념(belief), 이념(ideology), 관습(habit), 규범(norm), 전통(tradition) 그리고 지식(knowledge)과 기술(skill) 등을 포함한 종합적인 개념으로 조직구성원과 조직전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라고 정의하였다. 신철우³⁰⁾는 조직구성원들이 공유하고 있는 가정, 가치와 신념, 규범과 관습, 의례와 의식 그리고 상징으로서 조직의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치는 요소를

26) J. M. Shafritz and J. S. Ott, *Classics of Organization Theory*, 2nd. ed., Chicago III: The Dorsey Press, 1987, p. 373.

27) A. Sathe, *Culture and Corporate Related Realities*, Homewood III: Richard D. Irwin, 1985, pp. 22-23.

28) J. M. Shafritz and J. S. Ott, op. cit.

29) 이학중, 전개서, p. 134.

30) 신철우, 기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 1987, p. 11.

조직문화라 하였다. 박내회³¹⁾는 조직구성원들이 공통으로 느끼는 방향 또는 지각하는 정도와 가치관으로 정의하고 있으며, 신유근³²⁾은 기업조직 내에서 형성되는 것으로 경영자의 구성원을 포함하는 가치의식, 행동양식, 그리고 조직구성원의 관리관행 및 상징적 관념론적 시각이라고 주장하고 있다.

Byles³³⁾는 조직문화를 개념상으로 크게 두 가지로 분류하고 있는데, 하나는 Ouchi³⁴⁾, Tichy³⁵⁾, Davis³⁶⁾, Sathe³⁷⁾, 신유근³⁸⁾, 이학중³⁹⁾, 신철우⁴⁰⁾, 박내회⁴¹⁾ 등과 같이 조직문화를 조직구성원의 내면적 측면을 강조하여 구성원간에 공유된 신념과 개념으로 이해하는 것이고, 또 다른 하나는 Ouchi⁴²⁾, Peter and Waterman⁴³⁾ 등과 같이 조직문화가 외부에 표출되는 측면을 강조하여 조직문화를 이야기, 언어, 의식, 예식으로 이해한 것이다. 그의 접근은 조직구성원의 내면적 측면과 외부에 표출된 형태 측면을 결합한 것으로 조직문화에 대한 본질적 접근에 가깝다고 할 수 있다.

Harrison⁴⁴⁾은 조직문화란 일반적으로 조직구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 전통, 신화, 정서, 행사, 의식구조, 행동양식 등의 패턴으로서 조직내의 모든 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 요소이며, 하나의 조직과 다른 조직을 구별 짓는 가치관, 신념, 직무스타일, 인간관계의 독특

31) 박내회, 『조직행동론』, 박영사, 1991, pp. 475-478.

32) 신유근, 기업문화와 조직성과, 『경영논집』, 제14권 제3호, 서울대학교 경영연구소, 1985, pp. 56-82.

33) C. M. Byles, *Strategy Implementation: Organization Culture, Commitment and Bank Performance*, Unpublished D. B. A. Dissertation, Kent State University, 1986, p. 14.

34) W. Ouchi, *op. cit.*, 1981, p. 57.

35) N. M. Tichy, *op. cit.*, 1982, pp. 59-80.

36) S. M. Davis, *op. cit.*, 1984, p. 2.

37) A. Sathe, *op. cit.*, 1985, pp. 22-23.

38) 신유근, 상계서.

39) 이학중, 전계서, 1986, p. 134.

40) 신철우, 전계서, 1987, p. 11.

41) 박내회, 상계서.

42) W. Ouchi, *op. cit.*

43) T. J. Peter and R. H. Waterman, *op. cit.*, 1982, p. 34.

44) R. Harrison, *Working with Organization Culture: A Workbook & Manual for Diagnosing Organization Culture*, Harrison Associate, 1992, pp. 56-59.

한 유형이라고 말할 수 있다고 하였다. 김인수⁴⁵⁾는 거시적 문화개념을 미시적인 조직수준에 적용한 것이 조직문화의 개념이라고 하면서 한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습 그리고 지식과 기술을 총칭하는 개념으로 이해하고 있다.

이와 같이 조직문화에 대한 관점은 조직에 대한 연구자의 학문적 배경이나 조직과 기업문화의 개념과 수준에 따라 상이한 접근형태로 발전해 오고 있으며, 조직문화에 대한 학자들의 개념을 종합적으로 정리해 보면, 조직문화란 조직의 모든 구성원들이 공유하고 있는 의미체계 또는 신념체계라고 할 수 있는 것으로, 조직구성원들이 외부환경에 적응하고 내부조직을 통합하는 문제를 해결하는 과정 속에서 구성원들 사이에서 당연한 것으로 받아들여지는 기본적인 믿음으로, 조직내의 모든 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 요소로 새로운 구성원들이 어떻게 사고하고 행동해야 하는가 하는 가치체계를 정립해주고, 이것이 조직구성원들 내에서 학습되고 전달, 축적되어 비교적 오래 지속되게 됨으로써 한 조직이 다른 조직과 구별되는 조직의 전반적인 특성을 나타내어 주는 것으로 정의할 수 있다.

3. 조직문화의 구성요소와 유형

1) 조직문화의 구성요소

조직문화를 연구함에 있어서 그 개념을 어떻게 결정하느냐에 따라 연구하는 범위는 상당히 달라지게 된다. 즉 개념상의 차이에 의해서 문화를 이루는 최소단위인 문화의 구성요소가 달라질 수도 있다. 문화의 구성요소는 문화요소를 말하는 것으로서 문화요소란 한 문화의 특징을 설명하거나 문화의 진수를 설명하는데 있어 중요한 개념이다⁴⁶⁾.

서인덕⁴⁷⁾은 조직문화 유형을 구분하기 위해서는 조직문화가 어떤 부분

45) 김인수, 『거시조직이론』, 무역경영사, 1995, p. 580.

46) 이광규, 『문화인류학개론』, 일조각, 1985, p. 41.

47) 서인덕, 한국기업의 조직문화유형과 조직유효성간의 관련성 연구, 서울대학교 대학원 논문, 1986, p. 23.

을 통해서 나타나는 가를 규명해 보는 것이 필요하다고 하였다. 이러한 문제는 조직문화를 어느 범위까지 한정해서 이해하느냐 하는 문제와 결부되는 것이다.

조직문화를 가장 좁은 의미로 제한하는 경우, 조직문화는 조직의 외부 및 내부 상황에 대응해서 조직이 성장함에 따라 형성되어지는 것으로, 조직구성원이 공유하고 있는 기본적 신념 및 가치관으로 이해한다. 엄격히 말하자면, 신념이나 가치, 이념 등도 그 자체가 조직문화가 아니라 조직문화의 표현이라고 주장하는 사람도 있지만⁴⁸⁾, 조직구성원들이 당연한 것으로 생각하면서 공유하고 있는 신념 및 가치, 이념 등은 그 구성원들이 외부환경에 대해서 혹은 조직내부의 상황에 대해서 어떠한 감각을 가지며 어떻게 행동해야 하는가를 제시해 준다.

좀 더 넓은 의미로 조직문화를 이해하는 입장은 조직문화의 표현으로 나타나는 여러 가지 상징, 예를 들면 언어, 의식, 행사, 영웅 등을 조직문화로 이해하려는 것이다. 바로 조직적 상징주의가 그 바탕을 이루고 있다.

조직문화 구성요소에 대해서는 주장하는 학자에 따라서 열거하는 항목과 구성요소 구분에 있어 기준이 각각 상이하다. Toole⁴⁹⁾은 특징기업의 문화를 알아내기 위해서는 ① 조직의 계층과 분업의 정도로서 수평적 부문화 및 수직적 계층화를 말하는 내부계층구조, ② 수직적, 수평적 계층간의 권력, 지위 및 상호작용형태가 어떠한가를 말하는 역할관계, ③ 조직속에서의 비공식적인 사회관계, ④ 조직 내의 규칙구조, 어떤 사람이 왜, 어떻게 상과 벌을 받게 되는가를 말하는 상벌제도, ⑤ 조직의 각 부문간의 상호관련성의 형태로서 구조적 통합의 양상을 나타내는 집단상호작용 모형 등의 특성이 그 기준이 된다고 하였다.

조직문화에 관한 연구 중에서 조직문화와 조직개발 분야 등에서 가장 널리 알려진 모델인 Pascale and Athos 와 Peters and Waterman⁵⁰⁾의 7S

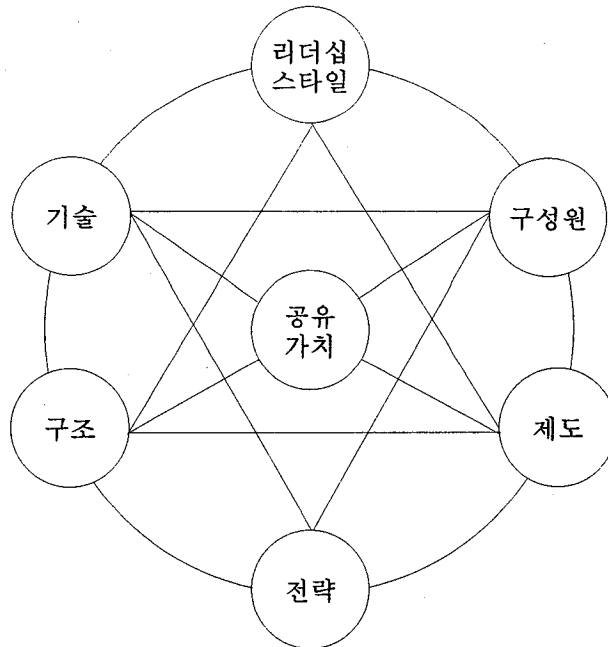
48) Davis, S. M., *op. cit.*, p. 12.

49) J. J. O. Toole, *Coprorate and Managerial*, in Cooper, C. L. (ed), *Behavioral Problems in Organizations*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979, pp. 17-18.

50) R. T. Pascale and A. G. Athos, *The Age of Japanese Management: Applications for American Executives*, New York: Penguin Books, 1981, p. 202. ; T. J. Peters and R. H. Jr. Waterman, *In Search of Excellence*,

요소와 유사한 개념으로 조직문화의 구성요소와 이들 간의 상호관계를 개념화하여 조직문화를 가치관과 경영이념이라는 의미이다.

<그림 2-1> Pascale and Athos와 Peters and Waterman의 7S요소



자료: R. T. Pascale and A. G. Athos, *The Age of Japanese Management: Applications for American Executives*, New York: Penguin Books, 1981, p. 202. ; T. J. Peters and R. H. Jr. Waterman, *In Search of Excellence*, New Your: Harpers & Row, 1982, p.10.

이는 ①상위목표 또는 공유가치 ②기업의 장기방향과 기본성격을 결정하는 전략 ③전략수행에 필요한 조직특성으로서의 구조 ④제도나 절차상의 시스템 ⑤인적자원요소로서의 구성원 ⑥행동, 관리유형 ⑦중요 직위 담당자의 관리기술 및 기업주체의 경영능력 등의 7S모형으로 조직문화를 설명하면서 조직문화 형성에 공유가치가 가장 중요한 역할을 한다고 밝히고 있다⁵¹⁾.

New Your: Harpers & Row, 1982, p.10.
51) T. J. Peters and R. H. Waterman, *op.cit.*, pp. 8-12.

이러한 구성요소들은 상호간에 긴밀한 관계를 맺고 있고, 조직체는 이들 요소 간에 상호 일관성 있는 적합관계를 유지함으로써 조직의 목적을 달성하는 데 있어서 전체적이며 종합적으로 효과를 극대화시키도록 노력하고 있다.

이에 반해 의사결정에 대한 가정된 위험이나 위험유형 및 수준에 대한 기준과 피드백 속도와 유형에 대한 기준을 바탕으로 제시된 Deal과 Dennedy의 연구에서는 기업환경(business environment), 기본가치(value), 영웅 혹은 중심인물(heroes), 의례의 예식(rites and rituals), 문화네트워크(cultural network)의 다섯 가지가 어떠한가에 따라서 조직문화가 달라지는 것으로 보이 이를 조직문화 형성에 작용하는 요소로 보고 있다⁵²⁾. 즉 그들은 기업환경이 조직문화를 형성시켜 주는 가장 중요한 결정요인이므로 기업이 환경에 여러 가지 방법으로 잘 대처해 나가는 것이 바로 그 기업의 조직문화 형태로 보는 것으로, 가치는 조직의 기본적 개념이고 신념이므로 조직문화의 핵을 이루며, 따라서 강한 기업문화를 지닌 기업에서는 풍부하고 복잡한 가치관을 구성원들이 공유하게 된다고 하였다.

Schein은 조직생활을 영위해 나가는 가운데 반복적으로 행해지는 것으로서 오히려 당연하게 여겨지는 내면의 기본가정을 조직문화라고 보고, 조직구성원들의 일반적인 인식수준을 중심으로 그 구성요소에 ①조직의 핵심적 임무 ②목적 ③수단 ④측정제도 및 절차 ⑤수정전략 ⑥공동의 언어 및 개념영역 ⑦집단형성 ⑧권력체계 ⑨동료관계 ⑩상벌체계 ⑪이념 등을 포함하였다⁵³⁾.

Denison⁵⁴⁾은 조직문화와 조직유효성간의 관계에 대한 실증연구에서 조직문화의 요소를 ①몰입(invovement) ②일관성(consistency) ③적응성(adaptability) ④사명감(mission) 등의 네 가지로 구분한 후, 조직구성원이 어느 요소에 강하게 공유하고 있는가에 따라 몰입중심의 조직문화, 일관성

52) T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Culture*, Reading Mass: Addison Wesley Pub. Co., 1982, pp. 13-15.

53) E. H. Schein, The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamic*, (Sum.), 1983, pp. 15-16.

54) D. R. Denison, Bring Corporate Culture to the Bottom Line, *Organizational Dynamics*, Autumn, 1984, pp. 509.

중심의 조직문화, 적응성 중심의 조직문화, 사명감 중심의 조직문화로 구분하였다.

위와 같이 조직문화의 구성요소는 다양하게 정의되고 있지만 조직구성원과 조직전체의 행동을 지배하는 구조적인 것과 의식적인 것을 망라한 기본가치이므로 조직이 생존과 성장, 발전하고 조직이 양적, 질적인 성과를 높이기 위해서는 조직문화가 무엇보다 중요하다.

2) 호텔기업 조직문화의 유형

조직문화는 조직이 당면한 환경에서 성공하기 위해서 무엇이 요구되는가를 구체화시켜주는 것이며, 조직문화는 개인의 퍼스낼리티(personality)와 같아서 기업의 각 조직마다 특징적인 유형을 가질 수 있다. 조직문화의 유형을 구분하는 중요한 이유는 조직이 어떠한 특징적 요소를 가지고 있고, 이 특징적 요소와 조직의 다른 부문과의 부합여부가 조직의 성과에 많은 영향을 미치고 있다고 이해하기 때문이다. 그리하여 조직문화를 중심으로 조직의 제문제를 연계시켜 고찰하려고 편의상 조직문화유형을 구분하는 것이다⁵⁵⁾. 그 동안 여러 학자들이 경험과 관찰을 통해 조직문화 유형에 대해 개념적 제시를 하고 있으나, 유형을 구분하는 기준이 서로 판이하게 달라서 유형 분류의 일반적인 역할을 다하지 못하고 있는 실정이다. 그러나 이한검과 노남섭⁵⁶⁾의 조직문화 유형은 <표 2-2>와 같이 어느 정도 상이하기도 하고 유사한 두 가지 축으로 만들어진 매트릭스로 구분하는 경향이 있다.

55) 이광노, 벤처기업의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 인천대학교 대학원 박사학위논문, 2002, p.28.

56) 이한검과 노남섭, 『세계화시대의 기업문화』, 형설출판사, 1996, p. 103

<표 2-2> 조직문화의 유형구분을 위한 매트릭스 조직의 두 가지 축

학자		두 가지 축(차원)	
1978	핸디	한정성, 무한정성	전체의 생존, 목표달성
1982	딜/케네디	업적에의 피드백 속도	의사결정의 위험수준
1984	런디버그	전체성	부분성
1984	퀸/킴벌리	외부지향/내부지향	융통성/통제
1988	레이먼/위이너	가치의 초점	가치의 근원
1990	데니슨	전략의 강조점	환경의 요구
1990	해리슨	집권화/분권화	고공식화/저공식화
1990	우메자와	경영의 성과	경영의 수단
1994	로우 외	조직의 가치와 규범	조직의 지향성
1994	바틀/마틴	경쟁상황에 영향을 미치는 능력	성장/변화 속의 바람직한 미래상태

자료 : 이한점과 노남섭, 『세계화시대의 기업문화』, 형설출판사, 1996, p. 103

<표 2-2>에서 보듯이 조직문화는 이들 두 축의 어느 한 극단에 있는 것이 아니라 연속선상에 위치하여, 구분이 모호해서 반드시 이들 가운데 어느 한 가지에 분명히 속해 있지 않고 때때로 중첩될 수 있다. 따라서 어떤 조직문화 유형이든 그 자체로는 좋은 유형 나쁜 유형이라고 말할 수가 없다.

조직문화의 유형에 대한 선행연구를 살펴보면, 조직문화 유형은 이념지향의 내적 특성관점에 연구한 Harrison⁵⁷⁾과 Handy⁵⁸⁾의 연구에서 시작하여 Deal and Kennedy⁵⁹⁾의 연구로 이어져 왔으며, 거래비용 관점에서의 분류를 연구한 Ouchi⁶⁰⁾ 등이 있다. 그리고 조직문화의 차이를 사회에서의 지배적인 가치관을 영향요소로 하여 환경, 현실에 대한 인식관점에서 분류한 Quinn and McGrath⁶¹⁾와 내적 공유가치에 기반을 둔 Dension⁶²⁾ 등의

57) R. Harrison, Understanding Your Organization's Character, *Harvard Business Review*, May-Jun, 1972, pp. 25-43.

58) C. Handy, *Gods of Management*, London: Souvenir Press, 1978, pp. 25-41.

59) T. E. Deal and A. A. Kennedy, *op. cit.*, pp. 107-123.

60) W. Ouchi, *op. cit.*

61) R. E. Quinn and McGrath(1985), The Transformation of Organizational Culture : A

연구가 있으며, 국내연구로는 서인덕⁶³⁾, 이학중⁶⁴⁾ 등의 연구가 있다. <표 2-3>은 조직문화의 유형에 관한 선행연구를 나타낸 것이다.

<표 2-3> 조직문화 유형에 대한 선행연구

연구자	유형구분	구분기준	차원
Harrison (1972)	· 권력지향문화 · 역할문화 · 과업문화 · 인간문화	이념적인 지향	이념
Handy(1978)	· 클럽문화 · 역할문화 · 과업문화 · 실존문화		
Ouchi (1980)	· 시장문화 · 관료적 문화 · 클럽문화	거래비용을 중심	거래 비용 (시장)
Jones (1983)	· 생산문화 · 관료적 문화 · 전문직문화		
Deal & Kennedy (1982)	· 남성문화 · 과업/여가 병존문화 · 투기문화 · 과정문화	기업행위결과에 대한 위험도 및 피드백 속도	개인, 프로세스
Wallach (1983)	· 혁신적 문화 · 지원적 문화 · 관료적 문화	개인의 동기유발요인	개인
Lundberg (1984)	· 정태적 단일문화 · 변화적 단일문화 · 정태적 이질문화 · 변화적 이질문화	현실인식차원	개인
Kets de Vries & Miller(1986)	· 편집병적문화 · 회피문화 · 카리스마적 문화 · 관료적 문화 · 정치적 문화	최고 경영자가 오랫동안 지녀온 심리적 성향	개인
Quinn (1985)	· 합일의 문화 · 개발문화 · 위계문화 · 합리문화	환경의 인식유형 조직의 반응유형	조직환경, 조직
Ernest (1985)	· 상호작용문화 · 통합적 문화 · 체계적 문화 · 기업가적 문화	인간차원, 활동차원	개인, 활동
Denison (1990)	· 일관성중심의 문화 · 몰입중심의 문화 · 적응성 중심의 문화 · 사명중심의 문화	준거의 초점 및 변화 추구 정도	개인
Hampden & Turner(1992)	· 갈등, 악순환형 조직문화 · 조화, 활성화형 조직문화	일반적 가치추구 및 시나지적 가치 추구	개인
Goff & Jones (1996)	· 연계망문화 · 용병문화 · 분절문화 · 공유문화	사교성 및 연대성	대인 관계

자료: 서미레, 조직문화유형과 지식경영-신유근, Quinn의 유형 및 통합모형의 검증, 전남대학교 대학원 박사학위논문, 2003, pp. 10-12.

한편, Harrison⁶⁵⁾은 조직문화 특성이 그 조직의 이념적 지향(ideological orientation)에 달려 있다고 보고 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인

Competing Values Perspective, Organizational Culture : pp. 315-334.

62) D. R. Denison, *op. cit.*, p. 509.

63) 서인덕, 전계서, p. 23.

64) 이학중, 전계서, pp. 133-134.

65) R. Harrison, *op. cit.*, pp.25-43.

간지향성의 네 가지의 상이한 유형으로 분류하였다. 이 네 가지 유형은 조직의 이해관계와 종사원의 이해관계의 일치성 여부 및 조직의 외부환경에의 적응능력에 있어 서로 차이가 난다고 하면서, 권력지향형은 외부적으로 환경을 지배하고 모든 반대를 극복하려는 노력과 내적으로 승진과 편익을 위해 끊임없이 갈등을 일으키는 특성으로 보았고, 역할지향형은 규칙과 절차, 합법과 책임, 계급과 지위 등을 강조하는 특성으로, 과업지향형은 상위 목적 달성을 위해 가장 높은 가치를 갖는 특성으로, 그리고 인간지향형은 종사원들의 인간적 목적과 욕구를 개발하려고 노력하는 특성으로 보았다.

Handy⁶⁶⁾는 조직문화란 정확히 정의 내릴 수 있는 것이 아니고, 다만 인식할 수 있는 것이기 때문에 어떤 형태이든 그 자체가 좋고 나쁜 것이라기보다는 그 환경에 합당한가 아닌가가 중요한 문제라고 주장하면서 Harrison⁶⁷⁾의 조직문화 유형을 발전시켰다. 그는 조직의 규정이나 절차를 명확히 해서 “계획 -> 실행 -> 통제”라는 경영과정의 주기를 명확하게 나타내는 한정성 기준과 생존, 목표달성 기준을 중심으로 4명의 성격을 달리하는 회랍신화의 특성에 비유하면서 조직문화를 유형화하여, 친화와 신뢰를 바탕으로 한 클럽문화(club culture-Zeus), 질서와 규칙에 중심을 둔 역할 문화(role culture-Appollo), 문제해결을 지향하는 과업문화(task culture-Athena), 인간의 중요성과 합의를 중시하는 실존문화(existential culture-Dionysos)로 구분하였다⁶⁸⁾.

Quinn and McGrath는 사회집단의 구성원들 사이의 교환, 혹은 거래를 통제하기 위해서 발전된 제도적 장치에서 조직문화가 생겨 나온다고 주장하면서 그 특성에 따라 조직문화의 유형을 생산문화, 관료적 문화, 전문적 문화로 구분하였다⁶⁹⁾.

그러나 서인덕은 이 두 가지 문화유형 모두가 유형구분의 기준이 명확하지 못하며, 특히 Harrison의 모형에서 권력문화가 애매하고, Handy의 모형에서는 클럽문화와 실존문화의 구분기준이 모호하다고 하였다⁷⁰⁾.

66) C. Handy, *op. cit.*, pp.25-41.

67) R. Harrison, *op. cit.*

68) C. Handy, *op. cit.*

69) R. E. Quinn and McGrath, *op. cit.*, pp. 315-334.

70) 서인덕, 전계논문, p. 29.

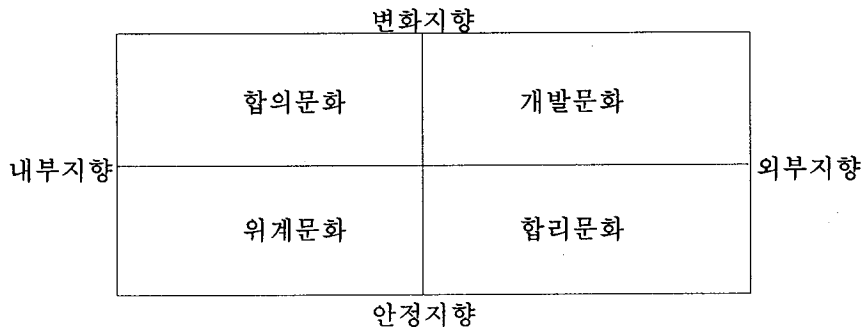
Deal and Kennedy⁷¹⁾는 기업환경과의 상호관계에서 기업체가 성과달성을 위하여 얼마나 모험적인 활동을 전개하며, 얼마나 빠른 피드백을 받는지에 대한 기준을 바탕으로 강인하고 억센 문화(tough guy/macho culture), 열심히 일하고 잘 노는 문화(work hard/play hard culture), 회사의 운명을 거는 문화(bet your company culture), 과정을 중시하는 문화(process culture)를 도출했다.

본 연구에서는 Quinn⁷²⁾의 조직문화유형을 선택하였는데 Quinn의 조직문화는 다양한 조직효과성 개념들을 정리, 분석하기 위한 틀로서 제시된 것이었는데 이후에 조직유형, 조직의 수명주기, 그리고 리더십 유형 등을 모형화하는데 확장 적용되어 왔을 뿐만 아니라, 조직문화를 연구하기 위한 분석의 틀로서 적극적으로 이용되고 있는데 <그림 2-2>는 Quinn의 조직문화 유형을 분류한 것이다.

Quinn에 의한 문화유형의 분류는 두 가지 차원을 기준으로 하고 있는데, 하나는 변화 대 안정이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있으며, 다른 하나는 조직내부지향 대 외부환경지향이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있다.

전자에서 변화는 조직의 신축성과 유연성을 강조하는 것인 반면에 안정은 통제 및 질서, 효율성을 강조하는 것으로, 이는 유기적-기계적 조직특성의 구분과 유사하다고 할 수 있다.

<그림 2-2> Quinn의 조직문화유형 분류



71) T. E. Deal and A. A. Kennedy, *op. cit.*, pp.107-123.

72) R. E. Quinn and McGrath, *op. cit.*

한편, 후자에서 조직내부지향은 기존 조직의 유지를 위하여 조직내부의 통합과 조정에 초점을 두는 것인데 반해서 외부환경지향은 외부환경과의 상호작용 및 환경적응에 초점을 두는 것을 가리킨다.

이러한 두 가지 차원의 교차에 의해서 <그림 2-2>에서 나타난 것과 같이 합의문화, 개발문화, 그리고 위계문화, 합리문화의 네 가지 유형으로 조직문화를 분류하고 있다.

첫째, 합의문화, 여기서는 집단문화로 볼 수 있으며, 이는 내부조직의 통합과 유연성을 중시하는 문화, 즉 현실이 동태적, 융통성이 있는 것으로 지각하여 유지 지향적인 행동에 보여지는 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 특색은 우의적, 공정성, 상호 협조적, 개방적, 상호 관계지향적, 합의에 의한 의사결정, 개인의 인정이 중요시되고 직장내의 상사가 큰 의미를 갖지 못한다는 점, 조직구성원에 대한 배려와 관심의 정도가 높으며, 인간적이고 가족적인 분위기를 창출한다는 것이다.

둘째, 개발문화는 외부환경에의 적응과 변화, 신축성을 특징으로 하는 문화 즉, 현실이 동태적, 융통적, 불안정적으로 지각되고 활동지향적인 행동패턴에서 보여지는 문화유형이다. 통찰력에 의한 조직의 성장, 외향적 진출이 목적이고, 도전적, 모험적, 적극적, 기업가적, 창의적이며 첨단성을 강조하고 정해진 규칙보다 신속한 문제해결 등을 문화적 특징으로 한다. 이러한 문화적 특징은 문제해결을 요구하고 신속한 반응을 요하며 도전과 위협으로 가득찬 새로운 상황으로 돌입하는 경우에 보여지는 문화유형이다.

셋째, 위계문화는 내부통합과 안정성, 현상유지를 지향하는 문화 즉, 공식적 형태를 통해 질서의 유지를 목적으로 하고 체계가 잘 잡혀있고 즉각적 행동보다는 장기적으로 조직의 존속을 목적으로 한다. 또한 확실성이 높은 상황에서 볼 수 있는 것으로 안정, 통제, 조정을 통한 계속성을 목적으로 한다.

이러한 조직문화는 표준화, 관습화가 되어 있고 통제와 힘을 바탕으로

안정되고 성숙된 조직에서 나타나며, 장기적으로 확실성이 높고 체계적이며 유일한, 최상의 적정안을 추구한다. 새로운 일을 벌이려고 하는 모험적이고 야심적인 인간형은 여기에서는 선호되지 못한다. 안정된 시장에서 시장점유율이 높고 잘 훈련된 조직구성원을 가진 조직에서 볼 수 있는 문화 유형이다.

넷째, 합리문화는 외부지향과 안정성을 특징으로 하는 문화 즉, 확실하고 안정된 현실지각과 적극적, 활동 지향적이고 단기 목표지향적인 행동패턴에서 나타날 수 있는 문화유형이다. 능률, 생산성, 이윤 등의 성과를 올리는 것을 목표로 한다. 이 문화의 특징은 확실성을 추구하고 목적 지향적이며, 결과 중시, 실적위주, 생산성, 효율성, 합리성을 지향하며 경험에 입각한 수단-목표의 연계관계에서 목표달성을 갖는 중요한 특징을 모순적이고 상충적인 가치들의 양립가능성을 강조하고 있다는 점이다. 즉, 조직효과성을 높이기 위해서 어느 한 문화유형만을 강조하기보다는 모순적이고 상충적인 문화유형들을 동시에 추구해야 한다는 점을 강조하고 있다.

호텔기업의 조직문화는 거시적인 사회체계를 분석단위로 하는 문화의 개념을 사회체계를 구성하고 있는 보다 미시적인 조직수준에 적용시킨 조직문화에 기업조직의 이론과 개념을 결합한 것으로 조직문화의 한 유형으로 파악할 수 있다⁷³⁾. 즉 기업문화는 거시적인 사회문화에 속하는 하나의 하위문화이며 단위조직 차원에서 볼 때는 대상기업의 전체적인 문화인 것이다.

호텔기업의 조직문화의 경우에는 기존 기업 조직문화의 유형에 의하여 이를 호텔기업에 적용하였으며 호텔기업의 경우도 경영학적으로 접근할 때 기업의 한 유형으로 보고 본 연구를 수행함에 따라 일반적으로 이용되는 조직문화의 유형을 적용하였다.

본 연구에서도 호텔기업의 문화를 Quinn(1985)의 조직문화유형으로서 집단문화, 개발문화, 위계문화 그리고 합리문화의 네 유형으로 구분하였다.

73) P. L. Berger, *Cultural Analysis*, Boston: Routledge & Kegan Paul, 1984, pp. 2-5.

제 2 절 호텔기업의 조직문화

1. 서비스품질의 개념

서비스품질의 정의는 서비스의 특성을 어떻게 이해하느냐에 따라 그 품질을 달리 평가할 수 있으며, 제품과 비교의 관점에서 접근하는 것과 직접적으로 서비스 고유의 마케팅적 특성으로 추론하는 것이 그것이다⁷⁴⁾.

호텔서비스는 일반적인 서비스 개념이 무형적인 것과는 달리 유형과 무형의 복합의 기능을 가진 것으로 호텔의 입지조건, 제반시설과 식음료, 설비, 소모품 등의 물리적 서비스와 체계화된 업무조장과 조직적인 협동 등의 시스템적 서비스, 그리고 종업원과 고객간의 접촉관계에서 나타나는 인적 서비스의 종합적 서비스이다⁷⁵⁾. 또한 서비스품질은 기대(expectation)와 성과(performance)의 비교에 의해 결정된다. 즉 소비자들은 여러 가지 영향요인에 의하여 서비스의 구비 이전에 그것에 대한 기대를 가지며, 이러한 기대와 소비자들이 실제로 제공받는 서비스의 성과를 비교하여 서비스의 품질을 결정한다⁷⁶⁾.

Garvin은 다양하게 논의되고 있는 서비스품질 개념을 다음과 같이 다섯 가지 관점에서 정의하고 있다⁷⁷⁾.

① 선험적 접근방법(transcendent approach) : 본래부터 타고난 우월성으로 반복된 노출을 통해 경험적으로 품질을 인식한다는 것으로 명확하게 분석될 수 없는 개념이다.

② 제품중심적 접근방법(product-based approach) : 제품자체가 갖고 있는 내용물이나 속성의 차이를 반영한 것으로 질을 측정 가능한 것으로 보고 있다. 객관적이며 개인의 기호나 취향, 욕구선호는 이것으로 설명할 수 없다.

③ 사용자 중심적 접근방법(user-based approach) : 사용자의 욕구충족

74) 강기두, 서비스품질의 구성요인과 고객만족에 관한 연구, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 1997, pp.9-13.

75) 이선희, 『호텔서비스 마케팅론』, 기문사, 1988, p. 52.

76) 이유재, 『서비스마케팅론』, 학현사, 1994, p. 6.

77) David A. Garvin, What Does Product Quality Really Mean?, *Sloan Management Review*, Vol.26, No.1, 1984, pp.25-28.

과 밀접한 관계를 가지며 사용자의 욕구를 가장 잘 충족시켜 주는 것이 가장 질적으로 우수하다고 보는 것이며 주관적이고 수요자 중심적이다.

④ 제조 중심적 접근방법(manufacturing-based approach) : 제작자의 요구에 얼마나 합치하느냐로 품질을 판단하며 제작설계와 일치하면 질적으로 우수하고 벗어나면 질이 떨어진다고 보는 것이다.

⑤ 가치 중심적 접근방법(value-based approach) : 가치와 가격으로 품질을 정의하는 것으로 적절한 가격에서 우월성을 제공하는 개념으로 질을 보는 것이다.

한편 Parasuraman, Zeithaml and Berry⁷⁸⁾는 이러한 서비스 품질을 소비자가 서비스기업이 제공해야만 한다고 느끼는 서비스와 소비자가 서비스기업의 서비스공정 및 결과에 대해 지각한 성과와 차이라고 하였으며, Lewis와 Booms⁷⁹⁾는 서비스 품질을 제공된 서비스 수준이 고객의 기대와 얼마나 일치하는가의 척도라고 정의하고, 서비스품질은 고객의 기대에 일치되도록 일관성 있게 서비스를 제공하는 것을 의미한다고 하였다.

호텔의 서비스 품질을 구성하고 있는 요소들을 포함한 모형을 나타내면 다음의 <그림 2-3>과 같다.

<그림 2-3>호텔 서비스 품질의 모형

(유형적)	(무형적)
제품 편의제공 정보	분위기 심미성 쾌적성
행위 과정 속도	따뜻함 친밀 들뜸

자료 : P. Joyes and A. J. Lockwood, *The Management of Hotel Operation*, 1989, 손대현, 『관광론』, 일신사, 1989, p.86.에서 재인용.

78) A. Parasuraman, L. L. Berry and V. A. Zeithaml, SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 1988.

79) R. C. Lewis and H. Booms, *The Marketing of Service Quality, In Emerging Perspective on Service Marketing*, eds., Berry, L. Shostack, G., & Vpah, G., AMA, Chicago, 1983.

이상에서 살펴본 것처럼 여러 학자들에 의해 서비스품질은 사용자 중심적 정의와 서비스의 고유한 특성에 따라 정의되었는데, 주로 고객의 지각된 서비스와 기대된 서비스로 정의되고 있음을 알 수 있다.

1) 기대된 서비스 품질

호텔의 서비스 품질은 호텔을 이용하는 고객의 욕구가 조금씩 차이가 나기 때문에 이에 부응하기 위해서는 독특한 품질을 갖고 있어야만 하며, 고객의 욕구가 더욱 다양해짐에 따라 기업은 이에 대응하기 위하여 서비스의 품질을 체계적으로 관리해야만 하는 것이다.

더욱이 오늘날 기업체간의 경쟁적 환경이 날로 심화됨에 따라, 서비스 품질이 기업의 중요한 문제로 대두되고 있으며, 양질의 서비스를 제공하는 것으로 기업의 이익, 원가절감, 시장점유 등과 직접적으로 결부되어 있다⁸⁰⁾.

이러한 호텔의 서비스 품질은 기대되는 서비스와 지각된 서비스로 구분할 수 있다. 이러한 기대에 영향을 미치는 요소에는 첫째, 고객이 다른 고객으로부터 전해들은 구전으로 고객의 기대를 결정하는 잠재적 요인이라 하겠다. 둘째, 대부분의 고객들은 개인의 욕구에 따라서 어느 정도 기대수준을 조절한다. 셋째, 고객은 서비스를 이용해 본 과거의 경험정도에 따라 기대수준을 결정한다. 넷째, 고객은 제공자의 외적 커뮤니케이션에 따라 고객의 기대를 형성한다. 이러한 고객의 기대는 서비스 품질 평가차원과 맞물려 고객의 만족에 영향을 미친다.

<그림 2-4>에서 보는 바와 같이 기대된 서비스는 고객이 서비스 제공자가 제공하여야 한다고 생각하는 서비스의 전반적인 수준을 말하는데 광고, 인적판매, 가격설정 등의 전통적 마케팅 활동은 목표 고객들에게 약속을 주기 위해 사용될 수 있다. 이러한 기업 측의 약속은 기대된 서비스에 영향을 미치는 고객의 기대에 영향을 주게 된다. 또한 전통이나 사상(종교

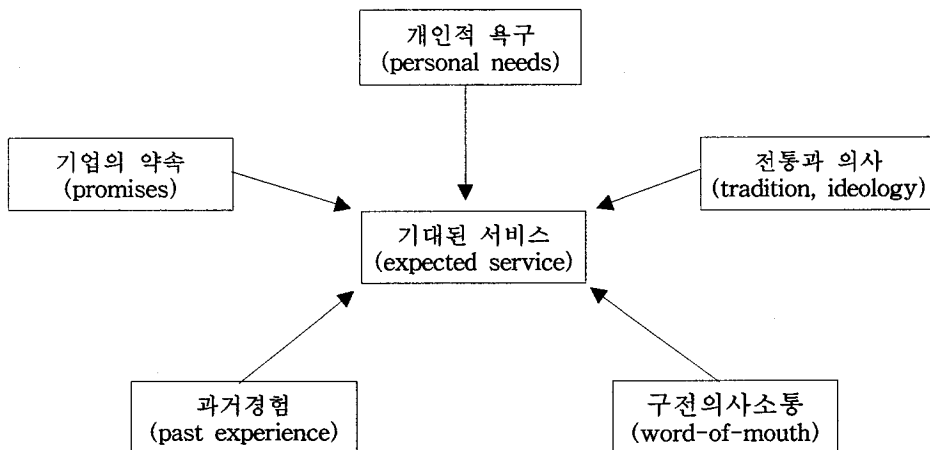
80) J. Susan Devlin and H. K. Dong, Service Quality from the Customer Perspective, *Marketing Research*, Vol. 6, Winter, 1994, pp. 4-13.

적 사고, 정치적 참여) 등도 이러한 고객의 기대에 영향을 미치며, 구전 커뮤니케이션, 과거경험, 개인적 필요도 영향요소의 하나로 보고 있다⁸¹⁾.

이러한 여러 가지 요소들은 개별적으로 영향을 미치는 것이 아니라 복합적으로 상호 작용하여 기대된 서비스에 영향을 미치게 되는 것이다.

고객은 상품 또는 서비스를 구매함에 있어서 구매의 행위는 과거의 경험을 토대로 소비자들이 일상에서 생각해 왔던 특정한 기준과 비교하게 되고, 상품이나 서비스에 대한 성과의 지각은 소비자가 경험한 상품을 평가함으로써 결정되며, 고객이 실제성과 과거 경험한 수준과 비교할 때가 되어야만 그 평가과정은 완료되었다고 할 수 있다⁸²⁾.

<그림 2-4> 기대된 서비스 영향을 미치는 요소



자료: Chistan Gronroos, An Applied Service Marketing Theory, *European Journal of Marketing*, Vol.16, No.7, 1982, p. 32.

81) Chistan Gronroos, An Applied Service Marketing Theory, *European Journal of Marketing*, Vol.16, No.7, 1982, p.32.

82) W. O. Bearden and J. E. Teel, Selected Determinants of Customer Satisfaction and Complaint Report, *Journal of Marketing Research*, Vol.20, 1983, pp. 21-28.

2) 지각된 서비스 품질

고객이 지각하는 서비스 품질 모델은 기대를 가진 고객이 서비스 성과 수준과 전체적 서비스 품질 및 서비스 평가를 어떻게 평가하는가에 대한 모델 개발연구의 과정에서 발견되었다.

서비스 품질은 사용자의 지각에 의해 결정되며, 서비스의 속성은 하나의 다발로써, 개별적인 것이 아닌 전체로서 사용자를 만족시키는 정도에 따라 품질이 지각한 것과의 차이 정도를 말한다고 할 수 있다.

고객의 지각은 고객이 자기 주위의 세계에 대해 의미 있고, 조화 있는 구도를 갖기 위해 자극을 식별, 선택, 조직화, 이해하는 과정이며, 여기서 자극이란 감각에 대한 투입을 의미하며, 지각은 고객행동의 중요한 결정요인의 하나로 고객이 지각하지 못하는 상품이나 재화는 구매행동에 어떠한 영향도 미치지 못한다⁸³⁾. 그러므로 지각된 서비스란 고객이 제공받는 서비스에 대해 시험, 선택, 조직화, 이해한 결과이며 서비스 기업측면에서는 성과의 결과이기도 하다⁸⁴⁾.

이외에도 고객은 이미 서비스를 경험한 제 삼자의 구전과 개인적 욕구 또는 기업이 제공하는 광고 등과 같은 외부 커뮤니케이션을 통하여 일정한 기대를 갖게 된다. 또한 고객들에 의해 지각된 서비스 품질은 서비스 기업이 제공하여야 한다고 느끼는 고객들의 기대와 서비스를 제공한 기업의 성과에 대한 고객들의 지각을 비교하는 데서 도출되는 것이다. 그러므로 기대된 서비스와 지각된 서비스를 비교하는 과정의 결과인 지각된 서비스는 소비자의 기대와 지각사이에 있는 불일치 정도와 방법이라고 볼 수 있다.

여기에서 고려해야 할 것은 서비스 품질 연구에서 사용되는 기대와 소비자 만족연구에서 사용되는 기대의 개념이 서로 다르다는 것이다. 소비자

83) J. J. Wheatley, Physical Quality, Price and Perception of Product Quality: Implication for Retailers, *Journal of Retailing*, Vol. 57, No.2, (Sum.), 1981, pp. 100-116.

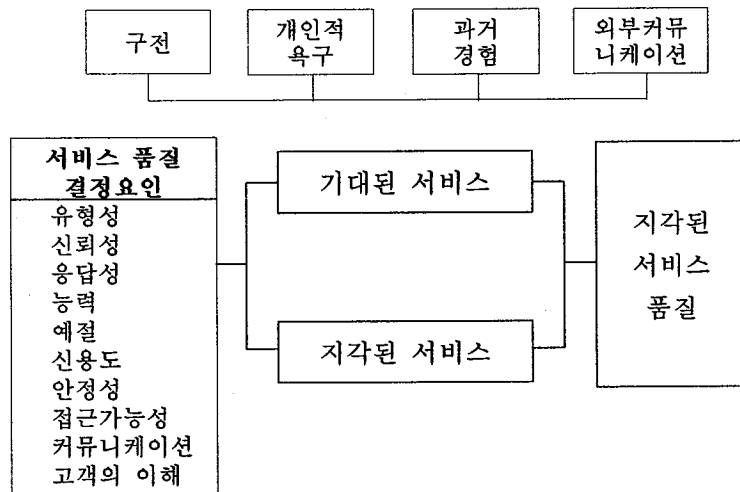
84) 윤명숙, 서비스 품질의 마케팅 전략적 활용에 관한 실증적 연구, 숙명여자대학교 대학원, 박사학위논문, 1991, p. 46.

만족의 연구에서 기대란 거래나 교환 과정에서 일어날 것 같은 것에 대한 소비자의 예측을 의미하는 것이다. Oliver⁸⁵⁾에 의하면 기대는 소비자가 어떤 행동에 관계할 때 긍정적인 혹은 부정적 사건의 발생에 대해 소비자가 정한 확률을 의미하는 것이다.

한편 Parasuraman 등⁸⁶⁾은 서비스 품질을 10가지 구성요소를 들고 기대된 서비스와 지각된 서비스의 차이와 비교를 통해 결정된다고 보고 다음의 <그림 2-5>와 같이 설명하고 있다.

즉, 고객이 지각하는 서비스는 고객의 평가로 나타내며, 고객의 지각이 기대보다 클 경우 긍정적인 결과를 가져온다. 따라서 고객의 기대된 품질을 만족시키거나 동일한 정도의 서비스를 제공하는 것이 매우 중요하다고 하겠다.

<그림2-5> 지각된 서비스 품질의 영향요소와 결정요소



자료: A. Parasuraman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry, A Concept Model of Service Quality and Its Implication for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, 1985, p.48.

85) Richard Oliver, Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings, *Journal of Retailing*, Vol.57, No.3(Fall.), 1981, p. 33.

86) A. Parasuraman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry, A Concept Model of Service Quality and Its Implication for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, 1985, p. 48.

2. 호텔서비스의 특성

호텔은 제품과 서비스가 동시에 제공되는 것이다. 호텔의 물적 양상은 서비스제공에 공헌을 한다. 예를 들면, 넓고 안락한 객실은 편안히 설 수 있는 공간을 제공하고, 능률적인 엘리베이터는 시간을 절약하게 하는 등 물적 양상은 호텔이 제공하는 서비스의 모든 부분이다. 물적 제품은 호텔 종업원의 적극적인 참여 없이는 고객의 필요를 위해 제공되지 못한다. 호텔의 설비는 그 자체만으로 유지되지 않는다. 호텔의 설비와 서비스는 밀접한 연결관계를 가져야 한다. 이러한 입장에서 볼 때 호텔은 물적 설비와 종업원의 서비스를 동시에 판매하는 장소이다.

호텔 서비스의 특성은 무형성(환경과 경험의 판매), 시한성(객실의 재고 불능), 복합성(일차 및 보조시스템의 조합), 적시성(고객의 입회), 모호성(개인의 선호도와 기분에 의한 평가) 등으로 나누고 있다⁸⁷⁾. 이는 호텔 서비스가 무형성에서 시작되는 서비스로 일정한 시간과 공간에서 존재하되 현장에서 상호관계적인 것이면서 생산과 소비가 동시에 이루어지고 소멸되며, 서비스의 평가방법이 어렵고 오로지 사용 내지 이용으로 기능을 향유, 만족하는데 있다는 것이다.

Barrington and Olson⁸⁸⁾은 호텔서비스 특성을 아홉 가지로 분류하고 있는데, 이는 일시적 상품(저장불능), 무형성(측정과 평가의 어려움), 판매경로가 짧음(호텔 내에서 소비되도록 생산), 소비와 생산의 구분 불능(고객 참여), 다양한 상품(많은 수의 변수), 불명확한 표준(예측 불가능성과 불확실성), 수요의 변동(주기적 변동), 신뢰성(고객의 기대는 융통성이 부족), 직접 접촉(고객과 종사원의 접촉이 많음) 등으로 분류하고 있다.

따라서 호텔은 입지산업이며 장치산업으로서의 특성과 공공공간을 확보해야만 하는 특징을 가지고 항상 새로운 상품적 가치를 가지고 있어야 한다. 뿐만 아니라 호텔의 조직구조와 제품 형태들이란 하나의 기구내에 여

87) C. A. King, Service Quality Control, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (Nov.), 1984, pp. 94-98.

88) M. N. Barrington and M. D. Olson, Concept of Service in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 6, No. 3, 1987, pp.131-138.

러 이질적인 기관적 업장으로서 구성되어 있고, 업장 내의 상품의 속성 또한 독자적인 다양한 제품과 서비스이면서도 크고 작은 여러 가지의 패키지로 구성되어 있다.

호텔서비스를 구성하는 구성요소는 다양하다. 호텔서비스는 물리적 환경, 물품, 서비스, 고객이 없는 장소에서의 활동으로 분류될 수 있다. 물리적 환경은 호텔의 외양과 진입로, 프론트 데스크, 로비, 엘리베이터, 객실, 실등 등의 건물, 장식과 디자인을 포함한다. 물품은 식당에서 제공되는 식사, 음료 등을 가르키고, 서비스는 종사원이 고객과 직접 접촉을 통하여 제공하는 편의를 말한다. 물리적 환경, 물품, 서비스는 인지의 대상이 된다⁸⁹⁾.

호텔에서 제공되는 서비스는 크게 세 가지 요소로 구분될 수 있다. 첫째, 인적 서비스로 인간에 의하여 제공되는 수고와 노동이며, 둘째, 물적 서비스로 물품이나 시설 기계 등에 의하여 제공되는 편리, 셋째, 시스템적 서비스로 지식, 정보, 아이디어, 프로세스, 제도 등의 시스템에 의하여 제공되는 편의, 능률 등이다.

이들은 서로 독립적이며 작용할 수 없는 상호 복합적이고 연결된 형태로 고객에게 효용의 다발로 제공되어야 한다.

따라서 호텔에서의 서비스란 고객의 필요와 욕구의 합성체로서 상품이 되고 있으며, 공공공간이라는 의미와 같이 고객이 불편없이 활동을 하며 만족을 느낄 수 있는 시간적, 장소적 공간으로서 서비스의 완결성을 보다 높이게 되는 본질적인 특징을 갖는다.

호텔서비스 품질의 경우는 서비스 품질의 특성과 마찬가지로 호텔서비스에서도 기대, 성과, 만족과 관련지어 설명될 수가 있다. 즉, 어떤 기대를 가지고 호텔을 이용하고 실제 호텔을 이용한 후 성과를 통해 고객은 만족/불만족을 하게 된다. 호텔 서비스 품질의 최종목표는 고객 만족에 있으며, 고객에게 만족이 주어질 때 고객은 차후 구매의도를 갖게 된다. 품질은 물리적, 인적 환경이외에도 고객의 판단과 기대수준에 따라 결정된다.

89) 표성수, 호텔기업의 전사적 품질경영을 위한 모형 설정, 『호텔경영학 연구』, 창간호, 1993, p. 162.

호텔서비스의 품질은 고객위주로 접근하여야 하는데, Juran and Gryna는 호텔서비스 품질은 서비스가 고객의 사용의도 또는 목적을 만족시키기 위해 얼마나 적합한가 즉, 목적 또는 필요에의 적절성으로 파악하고 있다⁹⁰⁾.

호텔서비스의 특성에 따라 호텔서비스 품질속성이 파악될 수 있다. 서비스는 무형적이기 때문에 이미지가 품질의 특성이 된다. 호텔에 대한 이미지를 활용하여 고객의 기대정도를 정하게 되고, 따라서 만족도와도 관계가 있다. 서비스의 제공 내용과 방법은 상황의 변화에 따라 많이 달라질 수 있으므로, 여러 대안을 세우고 그에 맞는 종업원 훈련, 물품 공급계획, 고장 수리 계획 등의 계획과 방안을 강구하여야 한다. 호텔의 여러 부서가 효율적으로 상호 협동하여야 하므로 운영표준이 모든 부서에 필요하다.

그리고 제조업에서 활용하는 품질측정 방법을 그대로 활용할 수 없으므로, 서비스업에서 활용할 수 있는 품질측정 시스템을 강구하여야 한다. 종업원과 고객이 직접 접촉하므로 종업원의 행동을 품질특성으로 간주해야 한다. 종업원의 감정적 태도가 고객의 만족도와 관련이 있는데 서비스 제공시의 정서적 특성이 서비스의 일부로 받아들여지기도 한다. 종업원 집단의 특성적 개성이 이미지를 창출하기도 한다.

3. 서비스 품질의 측정

1) Parasurman 등의 연구

Parasuraman 등⁹¹⁾은 서비스품질을 기대/성과의 개념 하에 평가하기 위해 SERVQUAL을 개발하였다. 이들의 접근방법은 소비자들의 서비스에 대한 기대와 성과에 대한 지각을 함께 측정하는 것으로 고객만족의 연구에서 주로 다루어지는 기대불일치 패러다임에 토대를 두고 있다고 할 수

90) J. M. and Frank M. Gryna, *Juran's Quality Control Handbook*, 4th ed., New York : McGraw-Hill Book Co., 1988.

91) A. Parasuraman, V. A. Zeithamal and L. L. Berry, *Quality Counts in Service, Too Business Horizons*, Vol.28(May-Jun), 1985, pp. 45-46.

있다.

이 방법은 최초로 개발된 서비스품질 측정방법으로 이후 서비스산업에 폭넓게 적용시킬 수 있는 일반적인 방법으로 서비스 마케팅 영역에서 매우 광범위하게 응용되어지고 인용되어진 방법이다.

이들은 서비스 품질의 측정도구를 개발하기 위한 후속적인 연구에서 10가지 서비스 품질의 구성요소를 유형성(tangibles), 신뢰성(reliability), 반응성(responsiveness), 설득성(assurance), 공감성(empathy) 등 다섯 가지 구성요소로 압축하여 제시하였다⁹²⁾. 소비자는 제품의 속성에 대해 선택적으로 평가하고 주로 가치가 높은 단서를 평가기준으로 선택하는 성향이 있다. 이러한 성향을 Olshavsky⁹³⁾는 대물에 입각한 선호형성 행동이라고 명명하였는데, 이러한 대표적인 예로 소비자가 스테레오 스피커는 크기로, 자동차 및 의류는 스타일로, 유제품은 거품정도로 품질을 판단한다고 주장하였다.

2) Cronin and Taylor의 연구

Cronin and Taylor⁹⁴⁾는 자신들의 연구에서 SERVQUAL식의 서비스품질의 개념화와 조직화가 부적절하다는 주장을 하였다. 그 내용은 SERVQUAL 개발의 이론적 토대가 된 서비스품질과 고객만족에 대한 기존연구에 개념적으로 상당한 혼란이 존재한다는 점과 비록 서비스 품질을 태도와 유사한 개념으로 정의할 수 있다 하더라도 SERVQUAL 식의 개념적 정의는 고객만족에서 이야기하는 만족/불만족 패러다임의 범위를 벗어나지 못한다는 것이다. 즉 만족과 서비스 품질을 개념적으로 뚜렷이 구별해내지 못한다는 것이다.

결국 지각된 서비스 품질은 태도로서 가장 잘 개념화될 수 있다는 이들

92) A. Parasurman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry, op.cit., 1985.

93) Richard W. Olshavsky, Consumer Expectations, Product Performance, and Perceived Product Quality, *Journal of Marketing Research*, Vol. 4, (Feb.), 1982, pp. 17-21.

94) J. J. Cronin Jr. and Steven A. Taylor, Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, 1992, 56(july), pp. 55-68.

의 서비스품질에 대한 새로운 개념적 정의는 서비스품질, 고객만족, 구매 후 행동간의 관련성을 밝혔고, 이에 덧붙여 서비스 품질을 SERVQUAL 식의 차이점수를 토대로 측정하는 것의 타당성을 밝혔는데, 차이점수를 이용한다는 것보다 성과에 대한 지각만을 측정함으로써 서비스 품질을 평가하는 것이 더 타당하다는 결론을 내렸다.

4. 서비스품질의 구성요소

서비스품질에 관한 연구는 대부분 소비자나 사용자 중심의 지각된 품질의 차원에서 이루어져 왔다. Parasuraman 등⁹⁵⁾은 서비스 품질의 평가에 관한 연구에서 소비자들이 서비스 유형에 따라 서비스 품질의 평가항목들이 상대적 중요도에는 차이를 보일지라도 기본적으로 유의한 평가기준을 가지고 있음을 밝혀내고, 서비스산업에 보편적으로 적용할 수 있는 서비스 품질의 구성요소를 <표 2-4>에서 보는 바와 같이 10가지로 제시하였다.

호텔서비스의 경우는 일반적인 서비스 개념이 무형적인 것과는 달리 유형과 무형의 복합적인 기능을 가진 것으로 인식되고 있는데, 호텔의 기반 시설과 식음료, 도구, 소모품 등의 물질적인 것과 체계화된 업무조정과 조직적인 협동 등 시스템적인 것과 종업원이 고객과의 대인관계에서 나타나는 효용가치를 지니는 인적인 것 등 3대 기능의 복합체라고 할 수 있다.

결국 호텔서비스 상품은 이러한 물질적 기능, 인적 기능, 시스템적 기능이 전체 호텔서비스로 복합되어 호텔의 종합적인 상품요소가 되므로, 호텔 서비스란 호텔의 상품적 요소인 물질적, 인적, 시스템적인 복합기능을 고객의 욕구에 맞추어 상호 연결성 있게 제공하는 기능의 수행이 되며, 이들의 기능을 조화롭게 운영하여야만 완전한 상품으로서 판매가 가능해질 수 있다⁹⁶⁾.

95) A. Parasuraman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry, op. cit., 1985.

96) 이선희, 한국호텔기업의 서서비스 마케팅 전략발전에 관한 연구, 경기대학교 대학원, 박사학위논문, 1986, pp. 42-43.

<표 2-4> 서비스 품질의 구성요소

구성요소	내 용
신뢰성 (reliability)	서비스 수행의 일관성과 확실성을 말한다. 제시된 약속의 이행과 대금요구와 기록의 정확성, 예정된 서비스 시간의 엄수 등
반응성 (responsiveness)	서비스를 제공하는 서비스 요원의 열의와 준비성을 말한다. 신속한 서비스의 제공, 고객의 요구에 대한 신속한 응답조치 등 서비스의 적시성 등
능력 (competence)	서비스를 수행하는데 필요한 지식과 기술의 소유를 말한다. 고객접속요권과 영업 지원요원들의 지식과 기술, 조직의 조사능력 등
접근성 (access)	서비스 조직에 대한 접근가능성과 접촉의 용이성을 말한다. 전화를 이용한 접근의 용이성, 대기시간, 영업시간이나 입지의 편리성
예의 (courtesy)	고객접촉요원의 친절성이나 정중함을 말한다. 고객접촉요원들의 단정한 용모, 고객에 대한 배려 등
의사소통 (communication)	고객이 이해할 수 있는 언어로 된 정보를 제공하고, 또 고객들에게 귀를 기울여야 함을 말한다. 서비스 자세나 서비스 비용에 대한 설명, 대고객 고충처리 보장 등
신용성 (credibility)	서비스의 진실성과 정직성, 신용성을 말한다. 기업의 사명이나 명성,接客요원들의 인성, 대고객 고충처리 보장 등
안전성 (security)	거래에 따른 위험성이나 의심이 없어야 함을 말한다. 육체적, 금전적 안정성과 서비스 관련 비밀성 유지
고객이해 (understanding the customer)	고객이 요구를 이해하려는 노력을 말한다. 이것은 고객의 구체적인 요구에 대한 학습, 개인화된 관심(서비스), 단골고객의 확인 등
유형성 (tangibles)	서비스의 물적 증거를 말한다. 물리적 시설, 구성원들의 용모, 서비스 제공에 이용되는 각종 설비, 신용카드 등 서비스의 물적 표현물, 해당 서비스를 이용하는 여타 고객들

자료: A. Parasuraman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry, A Concept Model of Service Quality and Its Implication for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, 1985, p. 45.

따라서 이제는 호텔의 전반적인 경영도 고객만족도를 높이는데 그 목적이 있으며 단순히 유형재와 무형재의 상호결합에 의한 상품형태가 호텔의 상품적 가치를 발휘하는 형태가 아니라 호텔의 상품적 가치는 물적 자원인 생산제품, 시설제품과 인적 서비스가 체계적으로 고객에게 전달될 수 있는 종합 시스템적 서비스가 첨부되어야만 완전한 호텔상품으로서 판매될 수 있다⁹⁷⁾.

물적 서비스, 시스템적 서비스, 인적 서비스로 분류되는 호텔서비스 구성요소의 구체적인 것은 다음과 같다.

① 물적 서비스 : 제품과 기능 등의 재화가 가져오는 사용가치의 실현과정(호텔 시설과 제품, 객실, 소모품, 비치품, 부대시설 등)

② 인적 서비스 : 인간 노동에 의한 유용한 활동, 직원의 마케터(직원의 훌륭한 접대, 고객과 직원간의 서비스 인카운터 등)

③ 시스템적 서비스 : 추상적인 전체로서의 시스템의 유용한 기능(프론트 클락의 체크인, 아웃 업무에 있어서의 재치있는 처리과정, 예약시스템, 컨벤션, 연회의 예약관리 등)이다.

97) 박충희, 관광호텔 인적 서비스 질의 관리에 관한 실증 분석, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1988, pp. 27-29.

제 3 장 연구조사 설계

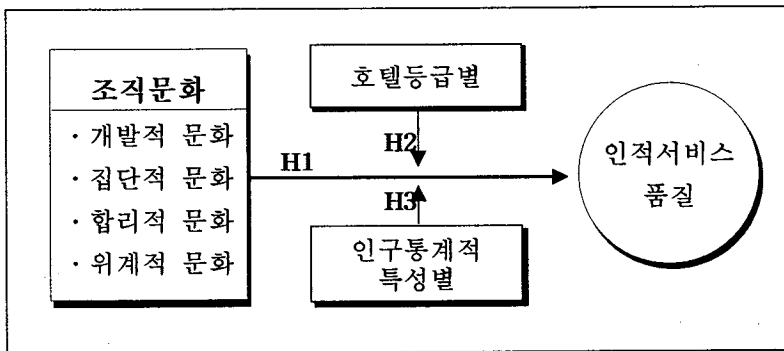
제 1 절 연구모형과 가설의 설정

1. 연구모형

연구에 있어서 모형은 과학적 연구를 위한 필요과정으로서 이론과는 다른 특성을 갖게 된다. 즉 연구모형은 설명의 도구라기보다는 어떤 현상에 대한 인식의 도구로서 간접적으로 설명에 기여하고, 이를 적절히 사용할 수 있을 때 모형은 이론의 기능을 수행할 수 있다.

따라서 연구모형이란 해결하고자 하는 문제의 대상을 분석하고자 도입되는 개념으로써 문제해결과 밀접한 관계가 있는 현상을 파악한 다음 이를 각 요인간의 상관관계를 규명하는 데, 가장 특징적인 것만을 선택하여 단순화 및 체계화시킨 것을 말한다(이관우, 1982).

<그림 3-1> 연구의 모형



본 연구의 모형은 이론적 연구를 통하여 고찰한 호텔기업의 조직문화가 인적서비스품질에 영향을 미치는 지를 분석하고, 이때 호텔등급별과 인구통계적 특성에 따라 서비스품질이 차이가 있는 지를 분석하고자 한다.

본 연구에서 검증하여 보고자 하는 변수들과의 관계를 나타낸 연구모형

은 <그림 3-1>과 같다.

2. 연구가설의 설정

연구가설(hypothesis)이란 일반적으로 변수와 변수간의 관계를 나타낸 선언적 문장형식을 취하는 것으로 변수간의 관계에 대한 진술이 있어야 하고, 진술된 변수간의 관계가 경험적으로 검증될 가능성이 있어야 한다. 이론과 경험적 사실과의 사이에 다리를 놓아주는 역할을 한다.

본 연구에서는 앞에서 논의된 이론적 배경의 선행연구를 바탕으로 설계된 연구모형의 인과관계를 토대로 다음과 같이 3개의 가설을 설정하였다.

1) 가설 1의 설정

가설 1은 호텔기업의 조직문화가 인적서비스 품질에 영향을 미칠 것이라는 가설의 설정으로서 선행연구는 환경의 인식 유형과 조직의 반응유형 구분기준으로 한 문화로서 Quinn⁹⁸⁾의 조직문화 구분을 중심으로 하여 설정하였다. 그리고 인적 서비스 품질은 Parasuraman, Zeithamal and Berry⁹⁹⁾의 연구를 바탕으로 가설 1을 설정하였다.

H1 : 호텔기업의 조직문화는 인적서비스품질에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

2) 가설 2의 설정

가설 2는 호텔기업의 조직 호텔등급을 조절변수로 하였으며 호텔등급은 관광진흥법 시행령 제22조에 의해 구분하였으며 호텔기업의 조직문화는 Quinn, 인적서비스 품질은 Parasuraman, Zeithamal and Berry의 연구를

98) R. E. Quinn and McGrath, *op. cit.*

99) A. Parasurman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry, *op.cit.*, 1985, 1998, 2000.

바탕으로 가설 2를 설정하였다.

H2 : 호텔기업의 조직문화는 호텔등급에 따라 인적서비스품질은 차이가 있을 것이다.

3) 가설 3의 설정

가설 3은 호텔기업 조직문화와 인적 서비스 품질은 인구통계적 변수에 따라서 차이가 있을 것이라는 가설에서 호텔기업의 조직문화와 인적 서비스 품질은 가설 1, 가설 2에서 나타난 선행연구자에 의해 설정되었으며 인구통계적 특성은 성별, 연령, 교육정도, 근무년수, 직위 그리고 고용형태에 따라서 차이가 있을 것으로 하여 가설 3을 설정하였다.

H3 : 호텔기업의 조직문화는 인구통계적 특성에 따라 인적 서비스품질은 차이가 있을 것이다.

제 2 절 조사설계와 분석방법

1. 측정변수의 정의

본 연구에서 사용된 측정변수는 호텔종사원이 인식하고 있는 조직문화 유형을 발견하고, 그리고 서비스품질에 대한 인식을 정의하였다.

첫째, 호텔조직문화의 경우는 Quinn¹⁰⁰⁾의 경쟁가치접근모형에서 신뢰성, 응답성, 확신성, 공감성의 네 요인으로 구성하였다. 먼저 개발적 문화는 새로운 아이디어, 창조 중시, 선도적 위치에서의 성장/발전 강조, 변경 용이한 규칙과 절차, 새로운 것에 대한 도전 강조 등으로 구성하였고, 집단적 문화는 동료와의 우호적인 관계 중시, 협조적 근무분위기 중시, 인간적 친화 강조, 상호간의 문제 해결 등을 중심으로 하였다. 그리고 합리적 문화

100) R. E. Quinn and McGrath, *op. cit.*

는 효율성 있는 목표 강조, 목표달성위주의 관리조직 및 행동, 실적위주의 조직구성원 평가, 주어진 여건에서 최대의 성과 강조 등으로 구성하였으며, 위계적 문화의 경우는 서열의식 강조, 통솔/통제 강조, 세밀한 업무처리 절차 규정, 철저한 규정 준수 등으로 구성하였다.

서비스품질은 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성의 네 요인으로 구성하였는데 신뢰성의 경우는 정해진 시간 내 서비스 제공, 고객불평의 원만한 해결, 믿을 만한 판촉행사, 그리고 반응성은 고객의 요청에 대한 정확한 대답, 고객 요청에 대한 신속한 대응, 자발적인 고객에의 도움 등으로 구성하였고, 확신성은 안전한 서비스 제공, 상냥하고 친절한 고객에 대한 대응, 고객의 요청에 대한 답변 지식 정도로 하였으며, 공감성은 편리한 영업시간, 고객의 기대사항에 대한 관심, 주의 깊은 서비스 제공 등으로 구성하였다.

본 연구에서의 측정변수는 호텔기업의 조직문화, 호텔의 인적서비스 품질 그리고 호텔등급 그리고 인구통계학적 변수의 네 가지 측정변수에 의하여 설문지를 구성하였다.

1) 호텔기업의 조직문화

조직문화는 조직 내의 모든 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 요소이며 새로운 조직구성원들이 어떻게 사고하고 행동해야 하는가 하는 가치체계를 정립해주고, 이것이 조직구성원들 내에서 학습되고, 전달, 축적되어 오래 지속되게 됨으로써 한 조직이 다른 조직과 구별되는 조직의 전반적인 특성을 나타내 주는 개념이다.

본 연구에서는 조직문화 유형을 Quinn¹⁰¹⁾의 경쟁가치접근모형을 기초로 하여 개발문화, 집단문화, 위계문화, 합리문화로 구분하여 호텔종사원들의 조직문화유형에 대한 인식차원만을 고찰하였으며, 측정방법으로는 “전혀 그렇지 않다”와 “매우 그렇다”를 양극으로 하는 리커트식 5점 척도를 사용하였다.

101) R. E. Quinn and McGrath, *op. cit.*

이들 유형을 보면, 개발문화는 조직구성원들이 소속된 조직의 공유된 신념이 도전적, 모험적 지향성을 갖고 융통성이 있는 태도로서 규칙, 절차보다도 신속한 행동 등을 지향하는 문화로서 본 연구에서는 새로운 아이디어와 창의적인 사고 중시, 조직의 성장, 발전의 강조, 신속한 업무처리 절차, 규칙 등의 변경, 새로운 것에 대한 도전으로서 정의하였다.

둘째, 집단문화는 조직구성원들의 개인행동보다는 조직의 행동을 중요시하며 합의의 경우도 조직구성원들의 전체적인 의견을 중시하는 것 등을 의미하는 것으로서 본 연구에서는 집단요인을 직원 상호간 우호적 관계의 유지, 조직구성원들 간 협조적인 분위기, 인간적인 친화 강조, 상호문제 해결의 노력 등으로 구성하였다.

셋째, 합리적 문화는 조직의 관행 운영성향이 실적, 결과 그리고 목표달성을 위주로 하며, 효율성, 수단성, 생산성을 강조하는 것으로 지각되는 문화의 유형으로서 본 연구에서는 목표달성 강조, 목표달성 위주의 관리행동, 실적위주의 평가, 성과 향상의 강조 등으로 구성하였다.

넷째, 위계문화로서 이는 조직의 행동 지향이 안정 지향적이며 관련 규정, 절차들이 명확하고도 세밀하게 규정되어 있으며 업무 흐름의 표준화, 관습화되어 일관성이 있으며, 질서와 서열의식이 명확하게 나타나는 것 형태로서의 문화유형이다. 본 연구에서는 상급자와 부하직원간의 성령의식 강조, 엄격한 결재과정, 업무처리의 규정, 절차 확립, 철저한 규정의 준수 등으로 구성하였다.

2) 호텔의 인적서비스품질

인적서비스 품질의 경우는 이론적 연구에서 나타난 것과 같이 Cronin 등¹⁰²⁾의 주장에 입각하여 성과만을 근거로 호텔종사원들의 지각에 의하여 측정하였고, 측정방법으로서는 “전혀 그렇지 않다”와 “매우 그렇다”를 양극으로 하는 리커트의 5점 척도를 사용하였다.

호텔의 인적서비스 품질의 경우도 네 가지 유형으로 구분하였으며 이는

102) J. J. Cronin Jr. and Steven A. Taylor, *op. cit.*

크게 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성의 네 유형으로 구성하였다. 신뢰성의 경우는 고객에 요구에 대한 약속한 시간 내의 서비스의 제공, 고객 불평과 불만에 대한 원만한 해결과 같은 고객과의 약속된 시간 및 내용을 정확하게 지키는 것으로 정의하였다. 응답성의 경우는 고객의 요청에 대하여 반응하는 정도를 의미하는 것으로서 고객의 요구에 대한 신속한 대응, 자발적인 고객의 응대 등으로 구성하였다. 확신성의 경우는 고객의 요구에 대한 보증의 정도를 의미하는 것으로서 고객의 요구에 대한 충분히 대응할 수 있는 지식, 원만한 고객의 응대 등으로 구성하였다. 공감성의 경우에는 고객 이용에 적합한 영업시간, 고객의 기대사항에 대한 관심, 고객 요구에 적합한 주의 깊은 서비스의 제공 등으로 구성하였다.

3) 호텔등급

호텔의 등급은 관광진흥법 시행령 제22조에서 호텔업의 등급을 특1등급, 특2등급, 1등급 호텔로 하였다.

2. 설문지 구성

본 연구모형을 검증하기 위해 실증조사를 위한 설문지를 구성하였다. 본 연구의 설문대상은 특 1등급, 특 2등급, 1등급호텔에 근무하는 종사원으로 한정하였다.

설문항목은 응답자들이 쉽게 이해할 수 있고 적절하게 표현되고 있는지를 확인하기 위하여 호텔전문가 모임은 호텔경영관리사협회 임원 10명으로부터 자문을 받았다. 자문결과 종사원이 이해하기 어렵다고 지적한 항목을 쉽게 이해할 수 있는 표현으로 수정·보완하였다. 이러한 절차를 거쳐 완성된 설문지 구성은 <표 3-1>과 같이 요약할 수 있으며, 총 문항 수는 35개 문항으로 구성하였는데 그 구성은 다음과 같다.

<표 3-1> 설문지 구성

구분	변수	문항수	척도	
A	호텔기업의 조직문화	개발적 문화	4	5점 척도
		집단적 문화	4	5점 척도
		합리적 문화	4	5점 척도
		위계적 문화	4	5점 척도
B	호텔의 인적서비스품질	12	5점 척도	
C	호텔의 등급	1	명목척도	
D	인구통계변수	6	명목척도	

첫째, 호텔기업의 조직문화는 개발적 문화, 집단적 문화, 합리적문화 그리고 위계적 문화 요인의 각각 4문항으로서 모두 16문항으로 구성하였으며, 리커트의 5점 척도로 측정하였다. 1점은 “전혀 그렇지 않다”이며 5점을 “매우 그렇다”로 답변하도록 하였다.

둘째, 호텔기업의 인적서비스 품질은 모두 12문항으로 구성하였으며, 리커트의 5점 척도로 측정하였으며 1점은 “전혀 그렇지 않다”이며 5점을 “매우 그렇다”로 답변하도록 하였다.

셋째, 호텔의 등급은 관광진흥법 시행령 제22조에서 호텔업의 등급을 특 1등급, 특 2등급, 1등급 호텔구분하고 있는데 본 연구에서는 특 1등급, 특 2등급과 1급으로 구분하였으며 명목척도로 구성하여 답변하도록 하였다.

넷째, 인구통계적 변수는 명목척도로 총 6문항으로 구성하였는데, 이는 성별, 연령, 교육정도, 근무년수, 직위 그리고 고용형태로 구성하여 답변하도록 하였다.

3. 자료수집 방법

본 연구의 모형을 실증적으로 검증하기 위한 설문지는 관광진흥법상 등록되어 있는 서울지역 호텔 중 객실이용율이 높은 특1등급, 특2등급, 1등급호텔을 모집단으로 선정하여, 편의표본 방식으로 추출하여 조사를 실시하였다.

자료수집을 위한 설문조사는 2005년 8월 10일부터 8월 17일까지 7일간 실시하였으며, 총 350부를 배포하였다. 회수된 설문지는 278부로 회수율은 86.7%로 나타났고, 불성실하게 응답한 13부를 제외한 265부가 최종적으로 분석에 이용되었다.

4. 분석방법 및 절차

연구자가 문제의 해결을 위한 정보를 얻고자 선행연구의 검토를 통해 이론적 배경을 탐색하고, 연구의 가설을 설정하여 선택할 수 있는 분석기법은 다양하다. 그러므로 연구자는 분석기법의 선택이 자료의 양과 질에 따라서 달라 질 수 있다는 점을 고려해야 한다(채서일, 1998). 본 연구에서 기대되는 바람직한 연구결과를 도출하기 위해 변수의 수, 분석의 성격, 척도의 종류 등 전반적인 성격을 고려하여 이에 부합되는 방법을 적용시켰다. 본 연구에서 설정된 가설관계를 실증적으로 검증하기 위하여 Windows SPSS 12K통계패키지 프로그램을 활용하여 분석하고자 하며, <표 3-2>는 본 연구의 실증분석을 위한 분석방법 및 절차를 보여 주고 있다

첫째, 표본의 인구 통계적 특성 및 이용형태에 대한 특성을 파악하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하고자 한다.

둘째, 연구변수에 대한 내적 일관성 및 단일 차원성을 검증하기 위하여 신뢰성 및 요인분석을 검증 실시하고자 한다.

셋째, 연구가설 H1은 호텔기업의 조직문화가 인적서비스 품질에 미치는 영향을 분석하기 위하여 인적서비스품질을 종속변수로, 호텔기업조직문화를 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시하고자 한다.

<표 3-2> 분석방법 및 절차

연구가설	내 용	분석방법
	표본의 특성 인구 통계적 특성 호텔 등급	빈도분석
	연구변수의 신뢰성과 타당성	신뢰도분석 요인분석
연구가설 H1	호텔기업의 조직문화와 인적서비스 품질과의 관계	다중회귀분석
연구가설 H2	호텔기업조직문화와 서비스품질간의 호텔등급별 수준의 관계	공분산분석
연구가설 H3	호텔기업조직문화와 서비스품질간의 인구통계적 수준의 관계	공분산분석

넷째, 연구가설 H2, H3은 호텔기업조직문화와 서비스품질간의 호텔등급별, 인구통계적 수준에 따라 차이가 있는지를 검증하기 위하여 공분산분석을 실시하고자 한다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 조사자료의 분석

1. 표본의 일반적 특성

조사대상자의 인구통계학적 일반적인 특성은 <표 4-1>과 같다. 먼저 응답자 265명중 호텔등급별은 특 1 등급이 97명으로 36%, 특2급이 126명으로 47%, 1등급이 42명으로 16%였다.

그러나 2급과 3급의 표본이 각각 2, 1로서 본 호텔등급에의 특성에서 대표성을 나타내지 못함에 따라서 본 분석에서 제외하기로 하였다. 근무년수의 경우는 1-3년 미만에서 50.74%, 3-5년이 43.66% 그리고 5-7년 미만의 경우가 약 5.6%로 나타나 3년 미만 근무한 종사원의 수가 가장 많은 것으로 나타났다.

성별의 경우에는 남성이 162명으로서 60.44%, 그리고 여성이 39.55%로 나타나 남성이 여성보다 많은 비율을 보이고 있으나 분석에서는 그 숫자의 분포가 적절한 것으로 볼 수 있다. 연령의 경우는 20대부터 50대 이상으로 분류하여 조사하였는데 20대가 60.82%로서 가장 많은 비율을 보이고 있으며 다음이 30대 35.44%로 나타났다. 그리고 40대와 50대의 경우는 약 1.9%로 나타났다. 학력은 고졸에서 대학원 이상으로 구분하였는데 표본의 수는 고졸이 33.58%, 전문대졸이 42.53% 그리고 대학교를 졸업한 경우가 17.91%, 대학원 이상이 5.97%로 나타나 전문대를 졸업한 표본이 가장 많이 분포하고 있는 것으로 나타났다.

직위의 경우는 사원, 대리/주임급, 과장급 그리고 부장급으로 구분하였는데 여기서 부장급의 경우는 1명으로 나타나 부장급의 모집단을 추정할 수 없기 때문에 본 연구에서 표본으로 사용하지 않았다.

고용형태의 경우는 파트타이머, 일용직 그리고 계약직과 정직사원으로

구분하여 조사하였는데 파트타이머 3, 일용직 1, 계약직이 21명으로 나타나 호텔의 경우는 대부분 정직이 아닐 때 계약직이 대부분인 것으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 파트타이머, 일용직, 계약직을 비정규직 사원으로 구분하였으며, 정직사원을 정규직 사원으로 구분하여 분석에 이용하였다.

<표 4-1> 표본의 일반적인 특성

구분		빈도	퍼센트	유효 퍼센트
호텔등급	특1급	97	36.1940	36.1940
	특2급	126	47.0149	47.0149
	1급	45	15.6716	15.6716
근무년수	1-3년 미만	136	50.7463	50.7463
	3-5년 미만	117	43.6567	43.6567
	5-7년 미만	15	5.5970	5.5970
성별	남	162	60.4478	60.4478
	녀	106	39.5522	39.5522
연령	20대	163	60.8209	60.8209
	30대	95	35.4478	35.4478
	40대	5	1.8657	1.8657
	50대 이상	5	1.8657	1.8657
학력	고졸	90	33.5821	33.5821
	전문대졸	114	42.5373	42.5373
	대학졸	48	17.9104	17.9104
	대학원 이상	16	5.9701	5.9701
직위	사원	171	63.8060	63.8060
	대리/주임급	70	26.1194	26.1194
	과장급	26	9.7015	9.7015
	부장급	1	0.3731	0.3731
고용형태	파트타이머	3	1.1194	1.1194
	일용직	1	0.3731	0.3731
	계약직	21	7.8358	7.8358
	정직사원	243	90.6716	90.6716
계		268	100.00	100.00

2. 연구변수의 신뢰성 및 타당성 검증

신뢰성이란 어떠한 측정방법이나 측정도구가 시간이나 형식, 설문항목, 평가자, 평가대상 집단에 관계없이 일관성있는 측정결과를 산출해 낼 수 있는 정도라고 할 수 있다. 또한 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정하였을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미하는 것으로, 신뢰성은 안정성(stability), 일관성(consistency), 예측가능성(predictability), 정확성(accuracy) 등으로 표현될 수 있는 비체계적 오차와 관련된 개념이다(채서일, 1996). 이러한 신뢰성의 의미는 어떤 조사결과에 대해서 이 조사결과가 부정확한 측정자료에서 우연히 발견된 것이 아니라는 것에 대해 확신성을 줄 수 있다는 것이다.

이러한 신뢰성을 측정하는 방법에는 반복에 의한 방법(test-retest), 대체측정(alternative form), 내적 일관성 방법(internal consistency) 등이 있다. 크롬바하 알파계수(Cronbach's Alpha)에 의한 신뢰성 측정 시 측정계수가 어느 정도여야 하느냐에 대한 통일된 기준은 없으나, 일반적으로 사회과학분야에서는 신뢰도의 값이 0.6이상이면 보통이고 0.7이상이면 높은 측에 속하고 0.8이상이면 매우 높은 것으로 해석한다. 이는 측정항목들의 동질성이 높고 척도들의 내적 일치성도 유효하다고 볼 수 있다.

한편 타당성 분석은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 의미하는 것으로 비체계적 오류와 관련된 개념이다. 따라서 각각의 측정수단을 이용하여 측정을 실시한 후 각 문항들 간의 상관관계에 따라 타당성을 평가할 수 있다. 특히 타당성은 측정도구를 구성하고 있는 항목들이 측정하고자 하는 개념을 대표하고 있는 정도를 나타낸다.

요인분석(Factor Analysis)은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측할 수 없는 요인을 확인하기 위한 것이다. 요인분석은 수많은 변수들을 적은 수의 몇 가지 요인으로 묶어줌으로서 그 내용을 단순화하는 것이 그 목적이다.

구체적으로는 첫째, 변수들을 축소한다. 관련 있는 변수들이 하나의 요인으로 묶여지므로 많은 변수들이 적은 수의 요인으로 줄어들게 된다.

둘째, 불필요한 변수들을 제거한다. 요인에 포함되지 않거나 포함되더라도 중요도가 낮은 변수를 찾을 수 있으므로 불필요한 변수가 제외된다. 셋째, 변수들의 특성을 파악한다. 관련된 변수들이 묶여져 요인을 이루고 이들 요인들은 상호 독립적인 특성을 가지게 되므로 변수들의 특성이 밝혀진다. 넷째, 측정도구의 타당성을 판정한다. 하나의 특성을 측정하기 위해 관측된 변수들은 하나의 요인으로 묶여진다. 따라서 이와 같은 특성을 이용하여 묶여지지 않은 변수는 다른 특성을 가진다고 판단한다. 이것으로 그 특성의 측정도구가 타당한가를 판정할 수 있다.

1) 호텔 기업문화의 신뢰성 검증 및 타당성 검증

<표 4-2>는 호텔 기업문화에 대한 신뢰성 및 타당성을 검증한 분석결과이다. 분석결과 호텔 기업문화의 요인은 4개의 요인으로 추출되었으며, 추출된 요인은 아이겐값(eigen value)은 1을 기준으로 하였다. 또한 누적 분산값이 62.8410으로 나타나 요인분석에 의해 추출된 호텔기업문화 요인이 전체의 62.8%를 설명하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-2> 호텔 기업문화의 신뢰성 및 타당성 검증결과

항목	요인	요인 적재치	아이겐값	% 분산	% 분산 (누적)	신뢰도 계수
아이디어 강조	F1 개발적 문화	0.7807	2.7829	17.3929	17.3929	0.8283
성장, 발전 강조		0.7683				
도전 강조		0.7510				
절차, 규칙 변경용이		0.6725				
인간적인 친화 강조	F2 집단적 문화	0.8108	2.7630	17.2686	34.6615	0.8136
협조적 분위기 증시		0.8053				
우호관계 유지		0.7644				
문제발생 협조		0.6704				
절차, 규정 강조	F3 위계적 문화	0.8022	2.3902	14.9386	49.6000	0.7202
엄격한 결재과정		0.7117				
서열의식 강조		0.6995				
철저한 규정 준수		0.6089				
목표달성 강조	F4 합리적 문화	0.7180	2.1185	13.2409	62.8410	0.7517
평가 및 실적 위주		0.6882				
최대 성과 강조		0.6370				
효율적 목표달성		0.5241				

“F1 개발적문화”요인은 4개 항목으로 구성되었으며, 아이겐값은 2.7829로 나타났으며, 신뢰도 계수는 0.8283으로 매우 높게 나타났다.

“ F2 집단적문화” 요인은 4개 항목으로 구성되었으며, 아이겐값은 2.7630, 신뢰도 계수는 0.8136으로 매우 높게 나타났다.

“F3 위계적문화” 요인은 4개 항목으로 구성되었으며, 아이겐값은 2.3902, 신뢰도 계수는 0.7202으로 비교적 높게 나타났다.

“F4 합리적문화” 요인은 4개 항목으로 구성되었으며, 아이겐값은 2.1185, 신뢰도 계수는 0.7517로 비교적 높게 나타났다.

2) 인적서비스품질의 신뢰성 검증 및 타당성 검증

<표 4-3>는 호텔기업의 인적서비스 품질에 대한 신뢰성 및 타당성을 검증

한 분석결과이다. 분석결과 1개의 요인으로 추출되었으며, 추출된 요인은 아이겐값(eigen value)은 1을 기준으로 하였으며, 또한 누적분산값이 40.5273으로 나타나 요인분석에 의해 추출된 호텔기업 인적서비스 품질요인이 전체의 40.5273%를 설명하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-3> 인적서비스 품질의 신뢰성 검증 및 타당성 검증

항목	요인적재치	아이겐값	분산(%)	분산(누적) (%)	신뢰도계수
약속한 서비스 제공	0.7169	4.8633	40.5273	40.5273	0.8650
원만한 문제해결	0.6740				
대기시간 고지	0.6690				
고객응대	0.6662				
충분한 지식숙지	0.6558				
자발적 고객서비스	0.6541				
자발적 고객서비스	0.6467				
안전한 서비스제공	0.6361				
주의 깊은 서비스 제공	0.5899				
편리한 이용	0.5796				
약속이행	0.5747				
기대사항 부응	0.5557				

제 2 절 연구가설의 검증

1. 가설 1 검증

H 1 : 호텔기업의 조직문화는 인적서비스품질에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 1은 호텔기업의 조직문화가 인적서비스품질에 미치는 영향이 정(+의 관계에 있는지를 규명하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

호텔기업조직문화를 독립변수로 하고 인적서비스 품질을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-4>와 같다.

<표4-4> 호텔기업조직문화와 인적서비스품질과의 다중회귀분석 결과

분석 변수	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차				공차한계	VIF
(상수)	2.3069	0.1687		13.6734	0.0000		
개발문화	0.1032	0.0458	0.1638	2.2555	0.0249*	0.5472	1.8276
집단문화	0.1099	0.0427	0.1611	2.5755	0.0106*	0.7375	1.3560
합리문화	0.0674	0.0495	0.0976	1.3624	0.1742	0.5624	1.7781
위계문화	0.1382	0.0390	0.2191	3.5468	0.0005**	0.7562	1.3224

모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	0.4912	0.2412	0.2297	0.3833

분산분석(b)

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
선형회귀 분석	12.2869	4	3.0717	20.9045	0.0000**
잔차	38.6455	263	0.1469		
합계	50.9324	267			

* : p<0.05 ** : p<0.01

분석결과 호텔기업조직문화가 인적서비스품질의 관계에 대한 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R²가 0.2412로 나타나 24.12%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 집단 간 자유도와 집단 내 자유도가 4, 263에서 분산분석에 의한 F통계량이 20.9045로 나타났으며, 이에 따른 유의수준은 0.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한 독립변수의 공선성은 회귀계수들의 공차한계가 0.1보다 크며, 분산팽창계수는 10보다 작아 허용한계범위내에 있음을 보여주고 있어 독립변수들 간의 다중공선성은 문제가 없는 것으로 볼 수 있다.

종속변수인 인적서비스품질에 호텔기업조직문화 요인이 미치는 영향력의 크기는 ‘위계적 문화(0.1382)’, ‘집단적 문화(0.1099)’, ‘개발적 문화(0.1032)’ 순으로 나타났고, ‘합리적 문화’는 유의적으로 나타나지 않았다. 즉 호텔의

인적서비스품질의 극대화를 위한 서비스 전략적 지표가 위계적, 집단적, 개발적 문화요인임을 알 수 있다.

따라서 가설 1은 호텔기업조직문화가 인적서비스품질에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다.

2. 가설 2 검증

H 2 : 호텔기업의 조직문화는 호텔등급에 따라 인적서비스품질은 차이가 있을 것이다.

가설 2는 호텔기업조직문화가 일정한 경우에 호텔등급에 따라 인적서비스품질은 차이가 있는지를 알아 보기위한 가설로 공분산분석을 실시하기 전에 일원분산분석을 실시하였다. 호텔등급을 요인으로 하고 인적서비스 품질을 종속변수로 하여 분산분석을 실시한 결과 F값이 3.45, P값이 0.04로 차이가 있는 것으로 나타났다. 이 결과는 등급에 따라 인적서비스품질이 달라지는데 있어 호텔기업조직문화가 영향을 미칠 것으로 판단된다. 이 경우 호텔기업조직문화와 인적서비스품질 간에 상관관계가 높다고 볼 때 공분산분석을 통해 처리변수인 호텔등급의 순수한 효과를 조사하는 것이 필요하다. 호텔등급에 따른 순수한 효과를 실시한 공분산분석결과는 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 등급에 따른 호텔조직문화와 인적서비스품질의 공분산결과

기술통계						
	N	평균	표준편차	표준오차	평균에 대한 95% 신뢰구간	
					하한값	상한값
특1등급	97.00	3.58	0.41	0.04	3.49	3.66
특2등급	126.00	3.55	0.55	0.05	3.46	3.65
1등급	42.00	3.38	0.57	0.09	3.20	3.56
합계	265.00	3.53	0.51	0.03	3.47	3.60
분산의 동질성에 대한 검정						
Levene 통계량		자유도1	자유도2	유의확률		
8.53		2.00	262.00	0.00		
분산분석						
	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률	
집단-간	1.26	2.00	0.63	3.45	0.04	
집단-내	67.13	262.00	0.26			
합계	68.39	264.00				
개체-간 효과 검정						
소스	제 III 유형 제공합	자유도	평균제공	F	유의확률	
수정 모형	12.01	3.00	4.00	27.12	0.00	
Intercept	28.72	1.00	28.72	194.56	0.00	
호텔기업문화	11.49	1.00	11.49	77.82	0.00	
호텔등급	0.08	2.00	0.04	0.26	0.77	
오차	38.53	261.00	0.15			
합계	3858.80	265.00				
수정 합계	50.54	264.00				
a) R 제곱 = .238 (수정된 R 제곱 = .229)						
종속변수 : 인적서비스품질						

F값이 0.26, P 값이 0.77로 등급에 따라 인적서비스품질 간에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

앞서 실시한 일원분산분석결과는 등급에 따라 인적서비스품질에 차이가 있는 것으로 나타난 반면(F=3.45, P=0.04)에 공분산 결과는 호텔기업문화가 공변량으로 처리되어 등급에 따라 인적서비스품질의 차이는 없는 것으

로 나타났다($F=0.26$, $P=0.77$). 이는 인적서비스품질과 상관관계가 높다고 볼 수 있는 호텔기업조직문화가 모형에 포함되었기 때문인 것으로 볼 수 있다. 다시 말하면 일원분산분석 결과는 순수하게 등급에 따라 인적서비스품질의 차이를 보인 것이라기보다는 응답자의 호텔기업조직문화에서 기인한 결과라고 볼 수 있다.

따라서 호텔의 인적서비스품질이 등급에 따라 차이가 나는 것이 아니라 호텔기업의 조직문화의 영향을 받아 차이가 나는 것으로 볼 수 있으므로 동일한 조직문화에서는 동일한 서비스품질이 제공될 수 있음을 보여 주는 것으로 볼 수 있다.

3. 가설 3의 검증

H 3 : 호텔기업의 조직문화는 인구통계적 특성에 따라 인적서비스품질은 차이가 있을 것이다.

가설 3은 가설 2와 동일한 방법으로 성별, 근속년수, 고용형태는 T-분석을 그리고 교육수준과 직위는 일원분산분석을 먼저 실시하고 공분산분석을 실시하였다

1) 성별에 따른 호텔기업의 조직문화와 인적서비스품질간의 차이분석

성별에 따라 인적서비스품질 간에 차이가 있는 지를 분석한 결과 T값이 -1.904, P값이 0.05로 차이가 있는 것으로 나타나, 여자($M=3.605$)가 남자($M=3.484$)보다 더 서비스를 잘 하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 이 결과는 성별에 따라 인적서비스품질이 달라지는 데 있어 호텔기업조직문화가 영향을 미칠 것으로 판단된다. 이 경우 호텔기업조직문화와 인적서비스품질 간에 상관관계가 높다고 볼 때 공분산분석을 통해 처리변수인 성별의 순수한 효과를 조사하는 것이 필요하다. 성별에 따른 순수한 효과를 실시한 공분산분석결과는 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 성별에 따른 호텔기업조직문화와 인적서비스품질간의 공분산
분석결과

집단통계량							
	성별	N	평균	표준편차	평균의 표준오차		
	남	162	3.484	0.478	0.038		
	여	106	3.605	0.550	0.053		
독립표본 검정							
구분	Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정				
	F	유의 확률	t	자유 도	유의 확률 (양쪽)	차이의 95% 신뢰구간	
						하한	상한
등분산이 가정됨	1.879	0.172	-1.904	266.0	0.050	0.004	0.246
등분산이 가정되지않음			-1.849	202.2	0.060	0.008	0.250
개체-간 효과 검정							
소스	제 III 유형 제공합	자유도	평균제공	F	유의확률		
수정 모형	12.133	2.000	6.066	41.433	0.000		
Intercept	28.756	1.000	28.756	196.404	0.000		
호텔기업문화	11.877	1.000	11.877	81.122	0.000		
성별	0.010	1.000	0.010	0.072	0.789		
오차	38.800	265.000	0.146				
합계	3895.056	268.000					
수정 합계	50.932	267.000					
a)R 제곱 = .238 (수정된 R 제곱 = .232)							
종속변수 : 인적서비스품질							

F값이 0.072, P 값이 0.789로 성별에 따라 인적서비스품질 간에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

앞서 실시한 T-분석 결과는 성별에 따라 인적서비스품질에 차이가 있는 것으로 나타난 반면(F=-1.904, P=0.05)에 공분산 결과는 호텔기업문화가 공변량으로 처리되어 성별에 따라 인적서비스품질의 차이는 없는 것으로 나타났다(F= 0.072, P= 0.789. 이는 인적서비스품질과 상관관계가 높다고 볼 수 있는 호텔기업조직문화가 모형에 포함되었기 때문인 것으로 볼 수 있다. 다시 말하면 T-분석 결과는 순수하게 성별에 따라 인적서비스품질의 차이를 보인 것이라기보다는 응답자의 호텔기업조직문화에서 기인한 결과라고 볼 수 있다.

따라서 호텔의 인적서비스품질이 성별에 따라 차이가 나는 것이 아니라 호텔기업의 조직문화의 영향을 받아 차이가 나는 것으로 볼 수 있으므로 동일한 조직문화에서는 남녀 모두 동일한 서비스품질이 제공될 수 있음을 보여 주는 것으로 볼 수 있다.

2) 근속년수에 따른 호텔기업조직문화와 인적서비스품질 간 차이분석

근속년수에 따라 인적서비스품질간에 차이가 있는 지를 분석한 결과 T 값이 1.31, P 값이 0.19로 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 이 결과는 근속년수에 따라 인적서비스품질이 달라지지 않는 데 있어 호텔기업조직문화의 영향이 미치는 지 확인할 필요가 있다. 이 경우 호텔기업조직문화와 인적서비스품질간에 상관관계가 높다고 볼 때 공분산분석을 통해 처리변수인 근속년수의 순수한 효과를 조사하는 것이 필요하다. 근속년수에 따른 순수한 효과를 실시한 공분산분석결과는 <표 4-7>과 같으며, F 값이 0.11, P 값이 0.74로 근속년수에 따라 인적서비스품질간에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

앞서 실시한 T-분석 결과와 공분산결과 모두 근속년수에 따라 인적서비스품질에 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 호텔기업조직문화와 근속년수에 따른 인적서비스품질과는 무관한 즉 관련이 없는 것으로 볼 수 있다.

<표 4-7> 근속년수에 따른 호텔기업 조직문화와 인적서비스품질간
공분산 분석결과

집단통계량								
근속년수	N	평균	표준편차	평균의 표준오차				
3년 미만	136.00	3.56	0.52	0.04				
3년 이상	117.00	3.47	0.50	0.05				
독립표본 검정								
구 분	Levene의 등분산 검정			평균의 동일성에 대한 t-검정				
	F	유의 확률	t	자유도	유의 확률 (양쪽)	차이의 95% 신뢰구간		
						하한	상한	
등분산이 가정됨	0.18	0.68	1.31	251.00	0.19	-0.04	0.21	
등분산이 가정되지 않음			1.32	248.22	0.19	-0.04	0.21	
개체-간 효과 검정								
소스	제 III 유형 제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의 확률			
수정 모형	12.14	2.00	6.07	41.46	0.00			
Intercept	29.06	1.00	29.06	198.50	0.00			
호텔기업문화	12.13	1.00	12.13	82.89	0.00			
근무년수	0.02	1.00	0.02	0.11	0.74			
오차	38.79	265.00	0.15					
합계	3895.06	268.00						
수정 합계	50.93	267.00						
a) R 제곱 = .238 (수정된 R 제곱 = .233)								
종속변수 : 인적서비스품질								

3) 교육수준별에 따른 호텔기업의 조직문화와 인적서비스품질간의 차이 분석

교육수준에 따라 호텔기업조직문화가 일정한 경우에 인적서비스품질이 차이가 있는지를 알아 보기위한 가설로 공분산분석을 실시하기 전에 일원

분산분석을 실시하였다. 교육수준을 요인으로 하고 인적서비스품질을 종속 변수로 하여 분산분석을 실시한 결과 F값이 7.62, P값이 0.00으로 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 교육수준별 호텔 조직문화와 인적서비스품질 간 공분산 분석결과

기술통계								
교육수준	N	평균	표준편차	표준오차	평균에 대한 95% 신뢰구간		최소값	최대값
					하한값	상한값		
고졸	90	3.49	0.54	0.06	3.38	3.60	2.13	4.75
전문대졸	114	3.66	0.48	0.04	3.57	3.75	2.19	4.75
대학교졸	64	3.37	0.48	0.06	3.25	3.49	2.44	4.38
합계	268	3.53	0.51	0.03	3.47	3.59	2.13	4.75
분산의 동질성에 대한 검정								
Levene 통계량		자유도1	자유도2		유의확률			
0.53		2.00	265.00		0.59			
분산분석								
	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률			
집단-간	3.78	2.00	1.89	7.62	0.00			
집단-내	65.76	265.00	0.25					
합계	69.54	267.00						
개체-간 효과 검정								
소스	제 III 유형 제공합	자유도	평균제공	F	유의확률			
수정 모형	13.00	3.00	4.33	30.16	0.00			
Intercept	27.27	1.00	27.27	189.77	0.00			
호텔기업문화	12.12	1.00	12.12	84.34	0.00			
학력	0.88	2.00	0.44	3.05	0.04			
오차	37.93	264.00	0.14					
합계	3895.06	268.00						
수정 합계	50.93	267.00						
a) R 제곱 = .255 (수정된 R 제곱 = .247)								
종속변수 : 인적서비스품질								

이 결과는 교육수준에 따라 인적서비스품질이 달라지는데 있어 호텔기업조직문화가 영향을 미칠 것으로 판단된다. 이 경우 호텔기업조직문화와 인적서비스품질 간에 상관관계가 높다고 볼 때 공분산분석을 통해 처리변수인 교육수준의 순수한 효과를 조사하는 것이 필요하다. 교육수준에 따른 순수한 효과를 실시한 공분산분석결과는 <표 4-8>와 같으며, F값이 3.05,

P 값이 0.04로 교육수준에 따라 인적서비스품질 간에는 차이가 있는 것으로 나타났다.

앞서 실시한 일원분산분석결과와 공분산 결과 모두 교육수준에 따라 인적서비스품질에 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 호텔기업조직문화와 교육수준의 영향으로 인적서비스품질의 차이는 나는 것으로 나타났으며, 전문대졸(M=3.662), 고졸(M=3.49), 대졸(M=3.37)로 나타나 전문대 출신이 가장 서비스를 잘하는 것으로 나타났다.

4) 직위에 따른 호텔기업의 조직문화와 인적서비스품질간의 차이분석

직위에 따라 호텔기업조직문화가 일정한 경우에 인적서비스품질이 차이가 있는지를 알아 보기위한 가설로 공분산분석을 실시하기 전에 일원분산분석을 실시하였다. 직위를 요인으로 하고 인적서비스품을 종속변수로 하여 분산분석을 실시한 결과 F값이 3.49, P값이 0.03으로 차이가 있는 것으로 나타났다. 이 결과는 직위에 따라 인적서비스품질이 달라지는데 있어 호텔기업조직문화가 영향을 미칠 것으로 판단된다. 이 경우 호텔기업조직문화와 인적서비스품질간에 상관관계가 높다고 볼 때 공분산분석을 통해 처리변수인 직위의 순수한 효과를 조사하는 것이 필요하다. 직위에 따른 순수한 효과를 실시한 공분산분석결과는 <표 4-9>와 같으며, F값이 2.35, P 값이 0.10으로 직위에 따라 인적서비스품질 간에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

앞서 실시한 일원분산분석결과는 등급에 따라 인적서비스품질에 차이가 있는 것으로 나타난 반면(F=3.49, P=0.03)에 공분산 결과는 호텔기업문화가 공변량으로 처리되어 등급에 따라 인적서비스품질의 차이는 없는 것으로 나타났다(F=2.35, P=0.10).

<표 4-9> 직위별 호텔 조직문화와 인적서비스품질간 공분산 분석결과

기술통계						
교육수준	N	평균	표준편차	표준오차	평균에 대한 95% 신뢰구간	
					하한값	상한값
사원	171.00	3.50	0.50	0.04	3.43	3.58
대리/주임	70.00	3.51	0.56	0.07	3.38	3.64
과. 부장이상	27.00	3.78	0.40	0.08	3.62	3.93
합계	268.00	3.53	0.51	0.03	3.47	3.59
분산의 동질성에 대한 검정						
Levene 통계량	자유도1	자유도2		유의확률		
3.44	2.00	265.00		0.03		
분산분석						
	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률	
집단-간	1.79	2.00	0.89	3.49	0.03	
집단-내	67.76	265.00	0.26			
합계	69.54	267.00				
개체-간 효과 검정						
소스	제 III 유형 제공합	자유도	평균제공	F	유의확률	
수정 모형	12.80	3.00	4.27	29.54	0.00	
Intercept	28.26	1.00	28.26	195.66	0.00	
호텔기업문화	11.49	1.00	11.49	79.52	0.00	
직위	0.68	2.00	0.34	2.35	0.10	
오차	38.13	264.00	0.14			
합계	3895.06	268.00				
수정 합계	50.93	267.00				
a) R 제곱 = .251 (수정된 R 제곱 = .243)						
종속변수 : 인적서비스품질						

이는 인적서비스품질과 상관관계가 높다고 볼 수 있는 호텔기업조직문화가 모형에 포함되었기 때문인 것으로 볼 수 있다. 다시 말하면 일원분산 분석 결과는 순수하게 직위에 따라 인적서비스품질의 차이를 보인 것이라기보다는 응답자의 호텔기업조직문화에서 기인한 결과라고 볼 수 있다.

따라서 호텔의 인적서비스품질이 직위에 따라 차이가 나는 것이 아니라

호텔기업의 조직문화의 영향을 받아 차이가 나는 것으로 볼 수 있으므로 동일한 조직문화에서는 동일한 서비스품질이 제공될 수 있음을 보여 주는 것으로 볼 수 있다.

5) 고용형태에 따른 호텔기업의 조직문화와 인적서비스품질간의 차이분석

고용형태에 따라 인적서비스품질 간에 차이가 있는지를 분석한 결과 T값이 -0.51, P값이 0.61로 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 이 결과는 근속년수에 따라 인적서비스품질이 달라지지 않는 데 있어 호텔기업조직문화의 영향이 미치는지 확인할 필요가 있다.

<표 4-10> 고용형태별 호텔 조직문화와 인적서비스 품질간 공분산 분석결과

집단통계량								
구 분	고용형태	N	평균	표준편차	평균의 표준오차			
	비정규직	25.00	3.48	0.58	0.12			
	정규직	243.00	3.54	0.50	0.03			
독립표본 검정								
구 분	Levene의 등분산 검정			평균의 동일성에 대한 t-검정				
	F	유의확률	t	자유도	유의확률 (양쪽)	차이의 95% 신뢰구간		
						하한	상한	
	등분산이 가정됨	0.02	0.88	-0.51	266.00	0.61	-0.27	0.16
	등분산이 가정되지 않음			-0.45	27.83	0.65	-0.30	0.19
개체-간 효과 검정								
소스	제 III 유형 제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률			
수정 모형	12.14	2.00	6.07	41.45	0.00			
Intercept	28.18	1.00	28.18	192.50	0.00			
호텔기업문화	12.08	1.00	12.08	82.54	0.00			
고용형태	0.02	1.00	0.02	0.10	0.75			
오차	38.80	265.00	0.15					
합계	3895.06	268.00						
수정 합계	50.93	267.00						
a) R 제곱 = .238 (수정된 R 제곱 = .233)								
종속변수 : 인적서비스품질								

이 경우 호텔기업조직문화와 인적서비스품질간에 상관관계가 높다고 볼 때 공분산분석을 통해 처리변수인 고용형태의 순수한 효과를 조사하는 것이 필요하다. 고용형태에 따른 순수한 효과를 실시한 공분산분석결과는 <표 4-10>과 같으며, F값이 0.10, P 값이 0.75로 고용형태에 따라 인적서비스품질간에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

앞서 실시한 T-분석 결과와 공분산결과 모두 근속년수에 따라 인적서비스품질에 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 호텔기업조직문화와 고용형태에 따른 인적서비스품질과는 무관한 즉 관련이 없는 것으로 볼 수 있다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약 및 의의

오늘날 호텔의 경우는 하드웨어적인 수많은 물적시설도 중요한 역할을 하지만 이보다 중요한 것은 조직구성원들의 인적서비스의 역할이 매우 중요한 시점에 와있으며 대부분의 호텔 경영에서 인적서비스 품질을 강조하는 경향이 있다.

이에 부응하여 본 연구는 호텔기업 문화에 따라서 조직구성원들의 인적서비스 품질에 대하여 어떻게 인식하고 있는지 연구한 것이 주요 목적이며, 또한 호텔 기업문화와 인적서비스 품질사이에서 조절하는 조절변인으로서 성별, 고용형태별 그리고 호텔 등급을 조절요인으로 하여 분석하였다.

연구목적을 달성하기 위하여 선행연구를 참고하여 이론적인 연구와 실증적인 연구를 병행하였으며, 이론적인 연구에서는 호텔 기업문화 유형과 서비스 품질에 대하여 고찰하였다. 모집단을 예측하기 위한 표본으로서는 서울시내 호텔을 중심으로 그 대상을 한정하였다. 표본의 추출방법은 무작위 추출방법을 사용하였고, 유효표본은 전체 268매를 확정하여 분석에 이용하였다. 조사기간은 2005년 5월에서 6월 2개월간 조사하였으며, 조사된 자료는 SPSS 패키지를 이용하여 빈도분석, 신뢰도 분석을 위하여 크론바하 알파분석, 타당성을 위하여 요인분석을 분석을 하였으며, 호텔기업 조직문화와 인구통계적 특성 그리고 인적서비스 품질간의 차이를 규명하기 위하여 공분산분석으로 실시하였다.

그리고 호텔기업 조직문화 유형과 인적서비스 품질 요인을 추출하여 본 연구의 가설을 분석하는데 이용하였다.

분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 호텔기업 조직문화의 하위요인으로서의 영향을 보면 개발문화와 합리문화의 경우 인적서비스 품질에 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 반면 집단문화와 위계문화의 경우는

유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 집단문화와 위계문화가 높을수록 호텔기업의 인적서비스 품질이 높은 것으로 나타나 가설 1의 경우는 부분적으로 채택되었다.

둘째, 호텔기업의 조직문화는 호텔등급에 따라 인적서비스품질은 차이에 서 일원분산 분석에서는 호텔등급에 따라서 인적서비스 품질의 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며 공분산 분석의 결과는 유의한 차이가 나타나지 않는 것으로 분석되었다. 이는 인적서비스 품질 요인과 상관관계가 높은 호텔기업 조직문화가 모형에 포함되어 있기 때문인 것이다. 따라서 호텔기업의 조직문화는 서비스 품질에 효율적인 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다.

셋째, 인구통계적 특성에 따라서 호텔기업 조직문화와 인적서비스 품질과의 차이를 규명한 것으로서 성별, 근무년수, 연령, 학력, 직위 그리고 고용형태와 조직문화, 인적서비스와의 차이를 분석한 것이다. 먼저 성별의 경우는 일원분산분석의 경우 성별에 따라 서비스품질이 다른 것으로 나타났으며, 공분산 분석결과에서는 성별에 따라 서비스 품질의 차이가 나타나지 않았다. 그리고 인적 서비스품질 요인과 상관관계가 높은 호텔기업 조직문화가 모형에 포함되어 있는 것을 알 수 있다. 근속년수는 서비스 품질의 효과 면에서는 공히 차이가 없다는 것으로 나타났다. 따라서 조직문화는 근속년수에 따라서 서비스 품질과는 무관하다는 것으로 결론지을 수 있다. 학력의 경우는 일원분산분석에서 실시한 학력에 따라서 인적 서비스 품질이 다르다는 것으로 나타났고 공분산 분석결과에서도 유의한 것으로 나타났다. 이는 인적서비스 품질요인과 상관관계가 높은 호텔기업 조직문화의 모형에 포함되어 있을 뿐만 아니라 학력에 의해서도 서비스 품질과는 유의한 차이가 있는 것으로 규정지을 수 있다. 직위에 따른 서비스 품질은 차이가 있는 것으로 결론지을 수 있으며 이에 대한 공분산 분석으로서 개체-간 효과검증을 한 결과 호텔기업 조직문화를 공변량으로 하여서 볼 때 일원분산분석을 한 경우는 유의한 차이가 있는 것으로 나타난 반면 공분산 분석의 결과에서는 직위에 따라 인적서비스 품질이 유의한 차이가 나타나지 않은 것으로 결론지을 수 있다. 고용형태 별로는 호텔기업 조직

문화와 관계없이 서비스 품질의 효과 면에서는 공히 차이가 없다는 것으로 결론지을 수 있다. 따라서 조직문화는 근속년수에 따라서 서비스 품질과는 무관하다는 것으로 나타났다

이와 같이 본 연구에서는 호텔 기업문화에 따라서 서비스 품질에 각각 영향을 미치는 것으로 나타났으며 호텔의 경우는 인적서비스 품질의 중요성이 인적 서비스는 물론 제공되는 상품의 가치에서 많은 부분을 차지하기 때문이며, 이는 조직구성원이 소속되어 있는 특성, 호텔의 문화유형에 따라서 관리할 수가 있을 것으로 판단된다. 그러므로 인구통계적 특성뿐만 아니라 호텔의 특성에 따라서 호텔기업 문화를 새롭게 구축해야 할 필요성이 제기된 것으로 사료된다.

제 2 절 연구결과의 한계와 과제

본 연구는 호텔기업 종사원의 문화의 지각, 서비스 품질의 지각의 영향관계를 제시하는 논문으로 영향관계에 대한 분석결과 그 한계점을 보면, 첫째, 지각된 호텔기업문화의 평가 및 호텔의 인적 서비스 품질의 평가는 사전 기대를 하고 있는 경험을 한 결과에 대한 차이가 현재의 호텔문화, 인적서비스 품질이 되겠으나, 본 연구에서는 정확한 호텔별 기업문화와 인적 서비스 품질을 측정하는데 약간의 무리가 있다고 볼 수 있다.

둘째, 본 연구의 표본의 선정에 있어서 지역별 한계를 극복하지 못하고 서울 지역만을 중심으로 하였기 때문에 표본의 선정에 있어서 전국에 산재해 있는 호텔을 포함하지 못하여 전체 모집단을 예측하는데 다소 차이가 있을 것으로 볼 수 있다.

셋째, 대부분의 연구에 있어서 한 시점을 중심으로 한 횡단분석을 실시하는 것은 어떤 특정 시점만을 분석하는데 이용된다. 따라서 호텔기업문화의 변화에 따라서 인적 서비스 품질의 변화를 측정하는 것도 중요할 것으로 생각된다.

따라서 향후 연구에서는 호텔 기업문화를 인식하는데 있어서는 근속하고 있는 조직구성원에 의해서 측정을 할 수 있지만 호텔기업에서의 인적

서비스 측정의 경우 실제 서비스를 구매하는 고객에 의하여 측정되어야 할 것으로 판단된다. 그리고 우리나라의 모든 호텔이라는 모집단을 예측할 경우에는 서울은 물론 전국을 대상으로 한 표본을 선정해야 할 것으로 생각된다. 또한 변화의 예측으로서 기업문화의 변화에 따라서 인적 서비스 품질의 변화를 측정하는 것도 또한 중요할 것으로 생각된다.

<참고문헌>

1. 국내문헌

- 강기두, 서비스품질의 구성요인과 고객만족에 관한 연구, 중앙대학교 대학원 박사학위 논문, 1997, pp. 9-13.
- 김왕상과 신강현, 『호텔객실실무관리론』, 대왕사, 2001.
- 김인수, 『거시조직이론』, 무역경영사, 1995.
- 김성혁, 『최신서비스산업론』, 형설출판사, 1992.
- 박광량, 『조직혁신: 조직개발적 접근』, 경문사, 1994, p. 136.
- 박기동, 『조직행동론』, 박영사, 2001.
- 백기복, 『조직행동론연구』, 법문사, 1994, p. 577.
- 박내희, 『조직행동론』, 박영사, 1991.
- 박노운, 조직문화 유형과 관련변수의 관계에 관한 연구, 고려대학교 대학원 박사학위 논문, 1991, pp. 8-9.
- 박상언과 김영조, 조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구, 『경영학연구』, 제24권 제3호, 1995, p. 215.
- 박성부, 관광호텔의 노사관계에 관한 실증적 연구, 경남대학교 대학원 박사학위논문, 1998, p. 18.
- 박충희, 관광호텔 인적 서비스 질의 관리에 관한 실증 분석, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1988, pp. 27-29.
- 백기복, 『조직행동론연구』, 법문사, 1994, p. 577.
- 서미례, 조직문화유형과 지식경영-신유근, Quinn의 유형 및 통합모형의 검증, 전남대학교 대학원 박사학위논문, 2003, pp. 10-12.
- 서인덕, 한국기업의 조직문화유형과 조직유효성간의 관련성 연구, 서울대학교대학원 논문, 1986, p. 23.
- 신유근, 기업문화와 조직성과, 『경영논집』, 제14권 제3호, 서울대학교 경영연구소, 1985, pp. 56-82.
- 신재영과 송성인, 『최신호텔경영론』, 백산출판사, 1993.
- 신철우, 기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 1987, p. 11.
- 오정환, 호텔경영학원론, 기문사, 1998.

- 윤명숙, 서비스 품질의 마케팅 전략적 활용에 관한 실증적 연구, 숙명여자대학교 대학원, 박사학위논문, 1991, p. 46.
- 이광규, 『문화인류학개론』, 일조각, 1985.
- 이광노, 벤처기업의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 인천대학교 대학원 박사학위논문, 2002, p. 28.
- 이선희, 한국호텔기업의 서비스 마케팅 전략발전의 연구, 경기대학교 대학원, 박사학위논문, 1986, pp. 42-43.
- _____, 『호텔서비스 마케팅론』, 기문사, 1988.
- 이유재, 『서비스마케팅』, 학현사, 1995.
- 이학중, 『기업문화와 조직개발』, 법문사, 1986.
- 이한검과 노남섭, 『세계화시대의 기업문화』, 형설출판사, 1996, p. 103
- 표성수, 호텔기업의 전사적 품질경영을 위한 모형 설정, 『호텔경영학 연구』, 창간호, 1993, p. 162.

2. 국외문헌

- Barrington, M. N. and M. D. Olson, Concept of Service in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 6, No. 3, 1987, pp. 131-138.
- Bearden, W. O. and J. E. Teel, Selected Determinants of Customer Satisfaction and Complaint Report, *Journal of Marketing Research*, Vol.20, 1983, pp. 21-28.
- Benjamin, S., and D. E. Bowen, *The Service Organization: Human Resources Management is Crucial*, *Organizational Dynamics*, Vol.21(4), 1993, pp. 39-52.
- Berger, P. L., *Cultural Analysis*, Boston: Routledge & Kegan Paul, 1984, pp. 2-5.
- Bitner, M. J. and B. H. Booms, L. A. Mohr, Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, *Journal of Marketing*, Vol. 58(Oct.), 1994, pp. 95-106.
- Byles, C. M., *Strategy Implementation: Organization Culture, Commitment and Bank Performance*, Unpublished D.B.A. Dissertation, Kent State University, 1986, p. 14.
- Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor, Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, 56(July), 1992, pp. 55-68.
- Davis, S. M., *Management Corporate Culture*, Cambridge, Mass: Ballinger

- Publishing Co., 1984, p. 2.
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy, *Corporate Culture*, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1982, pp. 107-123.
- Denison, D. R., Bring Corporate Culture to the Bottom Line, *Organizational Dynamics*, Autumn, 1984, p. 509.
- Garvin, D. A., What Does Product Quality Really Mean?, *Sloan Management Review*, Vol.26, No.1, 1984, pp. 25-28.
- Gronroos, C., An Applied Service Marketing Theory, *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No. 7, 1982, p. 32.
- Handy, C., *Gods of Management*, London: Souvenir Press, 1978, pp. 25-41.
- Harrison, R., *Working with Organization Culture: A Workbook & Manual for Diagnosing Organization Culture*, Harrison Associate, 1992, pp. 56-59.
- Harrison, R., Understanding Your Organization's Character, *Harvard Business Review*, (May-Jun), 1972, pp. 25-43.
- John, M. R., What is Meant by Services? *Journal of Marketing*, Vol. 30, (Oct.), 1976, p. 36.
- Johnson, G., Management Strategic-Change-Strategy, *Culture and Action*, Long Range Planning, Vol. 25(1), 1992, pp. 10-11.
- Juran, J. M. and Frank M. Gryna, *Juran's Quality Control Handbook*, 4th ed., New York : McGraw-Hill Book Co., 1988.
- King C. A., Service Quality Control, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (Nov.), 1984, pp. 94-98.
- Lagreca, G., Mind your Manners, *Restaurant Business*, Feb., 10, 1991, pp. 60-62.
- Lewis, R. C. and H. Booms, *The Marketing of Service Quality, In Emerging Perspective on Service Marketing*, eds., Berry, L. Shostack, G., & Vpah, G., AMA, Chicago, 1983.
- Light, D. Jr. and S. Keller, *Sociology*, New York : Alfred A. Knopf, 1975, p. 82.
- Mill, R. C., Managing the Service Encounter, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (Feb.), 1986, pp. 39-41.
- Oliver, R., Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings, *Journal of Retailing*, Vol.57, No.3(Fall.), 1981, p. 33.
- Olshavsky, R. W., Consumer Expectations, Product Performance, and Perceived Product Quality, *Journal of Marketing Research*, Vol. 4, (Feb.), 1982, pp. 17-21.

- Ouchi, W., *Theory Z*, Reading Mass: Addison-Wesley, 1981, p. 57.
- Parasuraman, A. and L. L. Berry and V. A. Zeithaml, SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 1988.
- _____, _____, _____, Quality Counts in Service, *Too Business Horizons*, Vol.28(May-Jun), 1985, pp.45-46.
- Pascale, R. T. and A. G. Athos, *The Age of Japanese Management: Applications for American Executives*, New York: Penguin Books, 1981, p. 202.
- Peter, T. J. and R. H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, New York: Harper & Row, 1982, p. 34.
- Quinn, R. E. and McGrath, The Transformation of Organizational Culture : A Competing Values Perspective, *Organizational Culture*, 1985, pp. 315-334.
- Sathe, A., *Culture and Corporate Related Realities*, Homewood IL: Richard D, Irwin, 1985, pp. 22-23.
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985, p.10.
- _____, The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, Summer, 1983, pp. 15-16.
- Shafritz, J. M. and J. S. Ott, *Classics of Organization Theory*, 2nd. ed., Chicago III: The Dorsey Press, 1987, p. 373.
- Susan D. J. and H. K. Dong, Service Quality from the Customer Perspective, *Marketing Research*, Vol. 6, Winter, 1994, pp. 4-13.
- Tichy, N. M., Management Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Keys, *Organizational Dynamics*, Autumn, 1982, pp. 59-80.
- Timothy, W. F., My Employee are My Service Guarantee, *Harvard Business Review*, (July-Aug.), 1989, pp. 28-32.
- Toole, J. J. O., Corporate and Managerial, in Cooper, C. L. (ed), *Behavioral Problems in Organizations*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979, pp. 17-18.
- Taylor, E. B., *The Origin of Culture*, New York : Harper and Row, 1958.
- Wheatley, J. J., Physical Quality, Price and Perception of Product Quality: Implication for Retailers, *Journal of Retailing*, Vol.57, No.2, (Sum.), 1981, pp. 100-116.

設 問 紙

(QUESTIONNAIRE)

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문조사에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 조사는 석사학위 논문 연구 조사자료“로서 호텔기업의 조직문화 유형과 인적서비스품질에 관한 내용을 파악하여 호텔의 서비스품질향상과 고객만족에 도움을 주고자 진행하는 것입니다.

질문에는 정답이 없으며, 귀하의 응답 하나 하나가 본 연구의 귀중한 자료로 활용되오니 진솔한 응답을 부탁드립니다. 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

감사합니다.

2005. 8

지도교수 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과
경영학 박사 우 성 근

연 구 자 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과

호텔경영전공 심 현 섭

연락처 : 011-719-6493

E-mail : shs6493@hanmail.net

호텔기업의 조직문화유형과 인적서비스품질에 관한 설문조사

I. 다음의 내용은 호텔조직문화에 관한 질문입니다. 각 문항에 대해 귀하께서 생각하시는 해당 숫자에 (V)표하여 주십시오.

항목	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보 통	그런 편이다	매우 그렇다
1. 우리 호텔은 새로운 아이디어를 강조하고 창의적인 사고를 중요 시 한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 호텔은 선도적인 위치에서 성장, 발전해 나가는 것을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 호텔은 업무처리 절차, 규칙 등의 변경이 용이하다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 호텔은 항상 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 호텔은 직원들의 상호간에 서로 우호적인 관계를 유지하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 호텔은 조직구성원간의 협조적인 분위기를 중요 시 한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 호텔은 회사 내에서 조직구성원간의 인간적인 친화를 강조하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 호텔은 직원들 상호간에 문제가 발생하면 서로 감싸주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 호텔 또는 부서 내의 목표달성을 위해서 효율성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 호텔은 모든 관리조직 및 행동이 목표달성을 위주로 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 호텔 또는 부서에서는 조직구성원들의 평가를 실적 위주로 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 호텔 또는 부서에서 항상 강조하는 중요한 지침은 주어진 여건에서 최대한의 성과를 올리는 것이다.	①	②	③	④	⑤

항목	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보 통	그런 편이다	매우 그렇다
13. 우리 호텔은 상급자와 부하직원간의 서열의식이 매우 강조되고 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리 호텔은 엄격한 결재과정을 통 해 회사 전체의 통솔, 통제를 강조한 다.	①	②	③	④	⑤
15. 우리 호텔에서는 업무처리에 관련된 절차 및 규정이 세심하게 정해져 있 다.	①	②	③	④	⑤
16. 우리 호텔은 부서에서 새로운 방법 의 모색보다는 규정을 철저히 따르면 서 실수하지 않는 것을 강조한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음의 내용은 호텔의 인적서비스품질에 관한 질문입니다. 각 문항
에 대해 귀하께서 생각하시는 해당 숫자에 (V)표하여 주십시오.

항목	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보 통	그런 편이다	매우 그렇 다
1. 나는 고객에게 약속한 시간 내에 서 비스를 제공하고 있는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 고객의 불평이나 문제를 제기 할 때 정중하고 원만하게 일을 처리 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 호텔은 호텔의 홍보를 위한 판 촉행사의 내용에 대해서 고객에게 약 속을 잘 지키는 편이다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 고객에 대한 서비스의 전달시 간이 지연되면 대기시간을 잘 알려 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 바쁘더라도 고객의 요구에 대 해서 신속하게 대응하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

항목	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보 통	그런 편이다	매우 그렇 다
6. 나는 항상 고객이 먼저 요구하기 이전에 자발적으로 고객에게 도움을 주고 있는 편이다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 고객이 위험하지 않도록 안전하게 서비스를 제공하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 항상 미소를 띠고 상냥한 목소리로 고객을 응대하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 고객의 질문에 신속하게 답변할 수 있는 충분한 지식을 갖고 있는 편이다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 호텔은 고객이 편리하게 이용할 수 있도록 영업시간을 잘 조정하고 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 고객의 기대사항이 무엇인지 항상 관심을 기울이고 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 고객의 요구에 맞추어 정확하고 주의 깊은 서비스를 제공한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 일반사항입니다. 각 문항의 해당하는 번호에 (V)표하여 주십시오.

1. 귀하가 소속한 호텔의 등급은?

- ① 특1등급() ② 특2등급() ③ 1등급()

2. 귀하의 성별은?

- ① 남() ② 녀()

3. 귀하의 연령은?

- ① 20대() ② 30대() ③ 40대()
④ 50대이상()

4. 귀하의 교육정도는?

- ① 고졸 () ② 전문대졸 () ③ 대졸 ()
④ 대학원(재학)졸 ()

5. 귀하의 근무 년수(현직)는?

- ① 1-3년 미만 () ② 3-5년 미만 ()
③ 5-7년 미만 () ④ 7-10년 미만 ()
⑤ 10년 이상 ()

6. 귀하의 현재 직위는?

- ① 사원 () ② 대리급/주임급 () ③ 과장급 ()
④ 부장급 이상 ()

7. 귀하의 고용형태는?

- ① 파트타임 () ② 일용직사원 () ③ 계약직사원 ()
④ 정규직사원 ()

끝까지 질문에 응답하여 주셔서 대단히 감사합니다.
언제나 행운이 함께 하시기를 기원합니다.

ABSTRACT

A Study of Hotel Industry's Organizational Culture Types on Service Quality

Shim, Hyunsub
Major in Hotel Management
Department of Hotel, Tourism
and Restaurant Management
Graduate School of Business
Administration
Hansung University

Tangible commodities of hotel have been standardizing, service quality of intangible commodities has also been an important part in hotel industry. To improve service quality of hotel industry, organizational culture of hotel industry is important more than anything else.

Efficiently to achieve the aim of hotel industry, the improvement of human service quality must focus on the importance of organizational culture and make the system of hotel industry. Organizational culture make members of organization cause an organization behavior of objective intention with purpose.

To attain the study's purpose, based on theoretical research, the

investigation was undertaken using a questionnaire by a method of documentary study and preceded study. Collected data was analyzed through frequency analysis, covariance analysis and T-test analysis using SPSS VER. 12.0.

First organizational culture of hotel industry affects positively collective cultures and the order of cultures. Second there are any differences human service quality of hotel industry's organization an accordance with the rank of hotels. Third service quality is different in accordance with gender by covariance analysis, the effect of service quality is not different according to the length of employees' service by one way anova analysis.