

碩士學位論文

호텔기업의 組織文化가 組織成果에 미치는
影響에 關한 研究

- 濟州地域 特1級호텔을 中心으로 -



濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 호텔經營學專攻

崔 址 勳

2003年 12月

碩士學位論文

호텔기업의 組織文化가 組織成果에 미치는
影響에 關한 研究

- 濟州地域 特1級호텔을 中心으로 -

指導教授 趙文秀



濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 호텔經營學專攻

崔址勳

2003년

호텔기업의 組織文化가 組織成果에 미치는
影響에 關한 研究

- 濟州地域 特1級호텔을 中心으로 -

指導教授 趙 文 秀

崔 址 勳

이 論文을 觀光學 碩士學位 論文으로 提出함.

2003년 12월



제주대학교 중앙도서관

崔址勳의 觀光學 碩士學位論文을 認准함.

委員長 _____

委 員 _____

委 員 _____

濟州大學校 經營大學院

2003年 12月

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기	1
제 2 절 연구의 목적	2
제 3 절 연구의 범위 및 방법	3
제 2 장 이론적 고찰	5
제 1 절 호텔기업의 조직문화	5
1. 조직문화의 개념	5
2. 호텔 조직문화의 유형과 특성	9
제 2 절 호텔기업의 조직성과	18
1. 조직성과의 개념	18
2. 조직성과의 요소	20
제 3 절 호텔 조직문화와 조직성과의 관계	32
1. 조직문화와 조직성과의 관계	32
2. 호텔 조직문화와 조직성과의 관계	36
제 3 장 연구의 설계	39
제 1 절 연구모형과 연구가설의 설정	39
1. 연구모형	39
2. 연구가설의 설정	40
3. 변수의 조작적 정의	41
제 2 절 연구조사 설계	43
1. 설문지 구성과 측정	43

2. 표본추출과 자료수집	44
3. 자료분석방법	45
제 4 장 실증분석	46
제 1 절 표본의 일반적 특성	46
1. 표본의 인구통계적 특성	46
2. 표본의 근무형태 특성	47
제 2 절 타당성 및 신뢰성 분석	48
1. 타당성 분석	48
2. 신뢰성 분석	50
제 3 절 가설 검증	52
1. 가설 1의 검증	52
2. 가설 2의 검증	62
3. 가설 3의 검증	70
4. 가설검증의 요약	72
제 5 장 결론 및 시사점	75
참 고 문 헌	77
ABSTRACT	81
설 문 지	84

표 차례

<표 2-1> 조직 문화에 대한 학자들의 정의	8
<표 2-2> 조직문화 유형에 대한 선행연구의 요약	14
<표 2-3> 허쓰버그의 위생요인과 동기요인	25
<표 3-1> 설문지의 구성	43
<표 3-2> 연구의 실증조사 방법 및 범위	44
<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성	46
<표 4-2> 표본의 근무 형태 특성	47
<표 4-3> 호텔 조직문화에 대한 요인분석 및 신뢰도분석	51
<표 4-4> 성별에 따른 호텔 조직문화 t-검증	52
<표 4-5> 결혼여부에 따른 호텔 조직문화 t-검증	53
<표 4-6> 전공에 따른 호텔 조직문화 t-검증	54
<표 4-7> 연령에 따른 호텔 조직문화 차이분석	54
<표 4-8> 교육정도에 따른 호텔 조직문화 차이분석	55
<표 4-9> 취업형태에 따른 호텔 조직문화 t-검증	56
<표 4-10> 직위에 따른 호텔 조직문화 차이분석	57
<표 4-11> 담당업무에 따른 호텔 조직문화 차이분석	58
<표 4-12> 호텔 근무기간에 따른 호텔 조직문화 차이분석	59
<표 4-13> 월소득에 따른 호텔 조직문화 차이분석	60
<표 4-14> 호텔 총 근무기간에 따른 호텔 조직문화 차이분석	61
<표 4-15> 성별에 따른 조직성과 t-검증	62
<표 4-16> 결혼여부에 따른 조직성과 t-검증	63

<표 4-17> 전공에 따른 조직성과 t-검증	63
<표 4-18> 연령에 따른 조직성과 차이분석	64
<표 4-19> 학력에 따른 조직성과 차이분석	65
<표 4-20> 취업형태에 따른 조직성과 t-검증	65
<표 4-21> 직위에 따른 조직성과 차이분석	66
<표 4-22> 담당업무에 따른 조직성과 차이분석	67
<표 4-23> 호텔 근무기간에 따른 조직성과 차이분석	67
<표 4-24> 월소득에 따른 조직성과 차이분석	68
<표 4-25> 호텔 총 근무기간에 따른 조직성과 차이분석	69
<표 4-26> 호텔 기업의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향 분석	71
<표 4-27> 호텔 기업의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향 분석	72
<표 4-28> 가설검증의 요약	72



그림 차례

<그림 1-1> 연구의 흐름도	4
<그림 2-1> 서인덕의 조직문화 유형	13
<그림 2-2> 신유근의 조직문화 유형	14
<그림 3-1> 연구모형	39
<그림 3-2> 조직문화의 개념적 유형화	41

제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기

기업에서 조직문화가 중요하다는 것이 대두되기 시작한 것은 비교적 최근의 일로 80년대에 들어서면서부터이다. 60년대 초까지만 해도 기업경영의 주요 관심사는 기업의 내부분제에 있었다. 어떻게 하면 가장 효율적으로 생산하는가 하는 것이다. 그러나 70년대 후반에 이르러 경영전략의 사고도 사회변화의 폭이 넓어지고 가속화됨에 따라 그 한계가 드러나기 시작하자 기업조직연구의 한 방법으로 인식되기 시작한 것이 조직문화라고 할 수 있다. 기업의 역사가 어느 정도 깊어지고 대규모화됨에 외형적인 성장에 걸 맞는 기업 내의 정신적인 지주가 필요하게 되었다. 서로 가치관이 다른 많은 구성원들을 한 방향으로 결집시켜 주고, 성장기에서 발휘되었던 활력을 기업에 불어넣어 주기 위해서 조직문화에 대한 관심이 높아지고 있다¹⁾.

1980년대에 접어들면서부터 일본기업의 우수성에 대한 관심이 증가하면서 조직문화의 중요성을 인식하여 미국 내에서 기업의 우수한 특질에 대한 연구가 늘어나기 시작하였다. 이 시기에 조직이론의 분야에서 새로운 연구주제로 등장한 것이 조직문화(organizational culture)이다. 사회에는 문화가 있고 개인에게는 개성이 있는 것과 같이 조직에도 각각의 독특한 특성, 즉 조직문화가 있다. 그리고 개인과 사회에 대한 이해는 개인의 성격과 사회의 문화에 대한 이해를 통하여 증진될 수 있는 것과 마찬가지로 조직에 대한 이해도 조직문화에 대한 분석을 통하여 알 수 있다. 조직문화는 기업을 경영하는데 있어서 구성원들이 가지는 문화적인 측면의 중요성을 인식하여 인접학문에서 연구되어

1) 이학중, 「기업문화론」, 법문사, 1991, p.21.

은 문화개념을 조직이론과 접목하여 얻어진 결과이다. 이러한 조직문화는 구성원들의 행위기준을 제시함으로써 그들을 결합시키는 사회적 역할을 하며, 사회로부터 회의적인 반응을 얻게 하며 또 구성원들의 행동이나 태도에 강력한 영향을 미치는 기능을 수행한다.

이러한 측면에서 조직문화가 조직성과에 미치는 영향에 관해 연구하는 것은 상당히 중요한 일이다. 조직문화와 조직성과의 관계를 연구한 기존의 문헌들이 대부분 일반기업들을 대상으로 조사한 것이라면, 본 논문에서는 호텔에 종사하는 종업원을 대상으로 연구한 것이 특징이다.

제 2 절 연구의 목적

앞에서 제기한 문제를 바탕으로 본 연구는 제주지역에 있는 특1급 호텔업체를 대상으로 호텔 기업문화를 구성요소별로 알아본 후 조직문화의 특성과 조직의 성과, 그 중에서도 직무만족과 조직몰입을 실증분석을 통해 알아본 후 호텔업체의 조직성과를 높일 수 있는 조직문화의 개발과 정립을 제시하는데 있다. 또한 호텔 조직문화와 조직성과의 관계에 대한 이론고찰을 통하여 조직문화와 조직성과에 대한 이해를 높이는 데 있다.

이와 같은 목적을 달성하기 위하여 연구의 구체적인 목표는 다음과 같다.

첫째, 호텔 조직문화와 조직성과의 관계를 파악하기 위하여 조직문화 이론과 조직성과이론을 연계하여 상관성을 모색함으로써 이론적 근거를 마련하고자 한다.

둘째, 실증분석을 통하여 인구통계적 특성 및 근무형태에 따라 호텔 조직문화와 조직성과의 척도인 직무만족과 조직몰입에 대한 인식에 차이가 있는지 분석한다.

셋째, 분류된 호텔 조직문화가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 차이를

분석하고자 한다. 이를 통해 바람직한 호텔 조직문화 정착을 위한 방안을 모색하고자 한다. 이러한 분석을 통하여 호텔 조직의 조직성과를 높일 수 있는 조직문화의 개발과 이를 정립하는데 도움을 주고자 한다.

제 3 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구(literature study)와 실증조사를 병행하여 실시하였다. 선행연구의 고찰은 본 연구와 관련 있는 문헌을 통하여 변수들을 설정하였다. 그리고 이론적 고찰과 현황분석을 통하여 도출된 요인들의 상관관계를 분석하고, 이를 토대로 가설을 검증하고자 제주도에 있는 특1급 호텔에서 근무하는 종업원을 대상으로 설문조사(questionnaire survey)를 실시하였다.

조사된 자료는 통계분석 프로그램인 SPSS(Statistical Package for the Social Sciences)를 이용하여 빈도분석, t-검증, 분산분석, 요인분석, 신뢰성분석, 회귀분석방법을 활용하였다. 실증조사의 대상은 제주도 내 특1급 호텔에서 근무하는 종업원을 대상으로 2003년 9월 1일부터 9월 28일까지 조사하였다.

본 연구의 구성은 제1장을 포함하여 총 5개의 장으로 구성되어 있으며, 각 장의 내용을 보면 다음과 같다.

제1장은 서론 부분으로 문제의 제기와 연구 목적, 연구의 방법과 범위를 기술하였다.

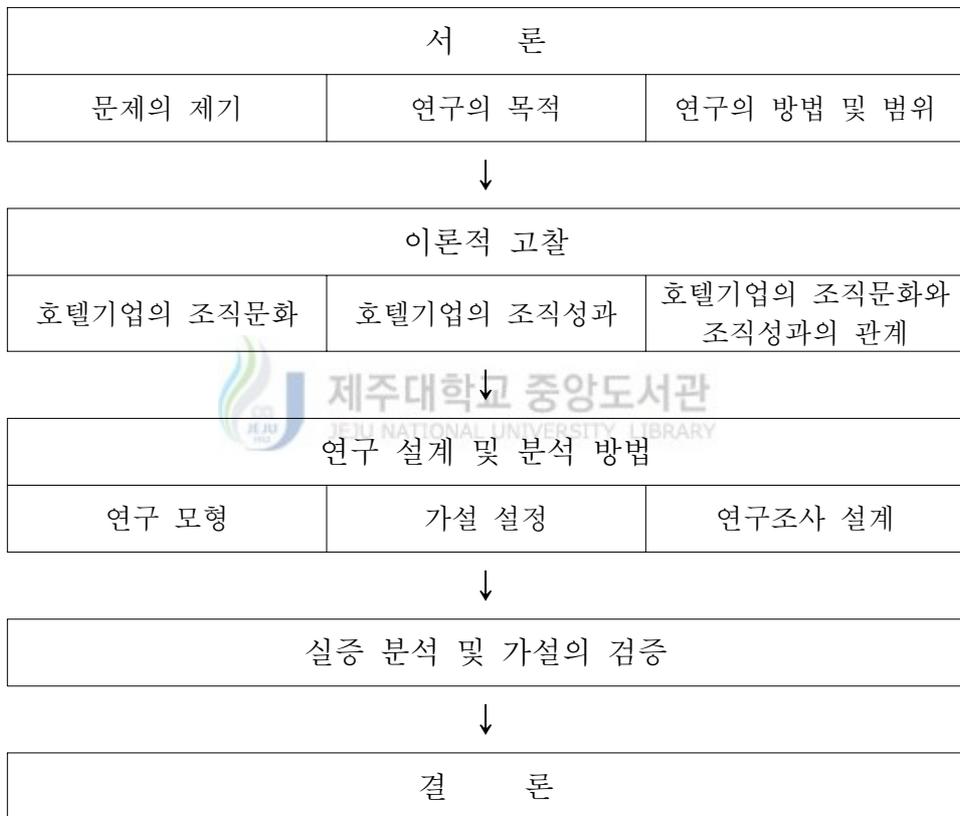
제2장은 이론적 고찰로 제1절에는 호텔기업의 조직문화에 대하여 살펴보았으며, 제2절에서는 호텔기업의 조직성과, 제3절에서는 호텔기업의 조직문화와 조직성과와의 관계에 대해서 살펴보았다.

제3장은 연구의 설계로 제1절에서는 연구모형과 연구가설의 설정, 제2절에서는 연구조사 설계에 대하여 기술하였다.

제4장은 실증분석을 통하여 제1절에서는 표본의 특성, 제2절에서는 타당성 및 신뢰성 분석, 제3절에서는 가설검증을 실시하였다.

제5장에서는 종합적인 결론 부분으로 이론적 연구와 호텔 조직문화와 조직 성과에 대한 연구결과의 이론적 의미와 시사점 도출, 이 분야 연구의 향후 과제를 정리하였으며, 다음 <그림 1-1>은 본 연구의 흐름도이다.

<그림 1-1> 연구의 흐름도



제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 호텔기업의 조직문화

1. 조직문화의 개념

문화라는 표현은 우리의 일상생활에서 자주 사용되는 용어로 많은 의미와 함축성을 지니고 있으며, 학자의 관점에 따라 다르게 정의되고는 있는데 대개의 경우 인간들의 능력, 생활양식의 총체를 가리키는 말로 사용된다.

라이트와 켈러(Light & Keller)²⁾는 ‘사회를 구성하고 있는 모든 사람들의 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술을 포함한 거시적이고, 종합적인 개념으로서 사회구성원의 행동에 영향을 주는 중요한 요소’로 문화를 정의하고 있다.

조직문화(organizational culture)라는 학문적 용어가 나타나기 시작한 역사적 배경을 살펴보면, 1979년 페티크루(Pettigrew)에 의해 미국의 학술지에 처음으로 등장하면서부터이고³⁾, 조직문화는 1982년 피터스와 워터맨(Peters & Waterman)이 미국의 초 우량기업을 대상으로 조사·연구하여 발표한 『In Search of Excellence』에서 7S모형 즉 ①가치관과 경영이념의 의미로서 상위 목표 또는 공유가치(superordinate goal or shared value), ②기업체의 장기방향과 기본성격을 결정하는 전략(strategy), ③전략수행에 필요한 조직특성으로서의 구조(structure), ④제도, 절차상의 시스템(system), ⑤인적자원 요소로서의 구성원(staff), ⑥리더십의 행동유형(style), ⑦구성원들의 전문 기술이나 경

2) D. Light & S. Keeler, *Sociology*, New York: Alfred a Knopf, 1975, p.82. : 최학수, “한국관광호텔의 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위 논문, 경주대학교 대학원, 1998, p.5. 재인용
3) 최학수, 전계논문, p.1.

영능력(skill) 등을 설명했고, 조직문화란 용어가 사용 된 이후 많은 기업에서 이를 규명하고, 관리적 차원에서 활용하려는 노력이 증가하였다4).

조직문화에 대한 접근방법 중 비교경정학적 접근으로도 불리는 비교문화적 접근법은 사회문화를 독립변수로 보고 종속변수인 조직체 행동을 연구하는 방법이다. 즉 사회문화가 조직을 구성하는 구성원들의 태도와 행동을 지배한다는 전제 하에 외적요소인 사회·문화와 내적 요소인 경영이념, 가치관, 신념, 제도와의 관계를 분석하여 조직구성원의 태도와 행동, 그리고 전체 조직체 행동을 연구하는 것으로 여러 나라의 문화와 경영시스템을 모색하는 것이 주요 목적이다. 그러므로 거시적인 사회체계를 분석단위로 하는 문화의 개념을 미시적인 조직체 수준에 적용시킨 것이 조직문화의 개념이다. 문화에 대한 일반적 정의와 마찬가지로 조직문화는 한 조직의 성원을 다른 조직의 성원과 달라지게 만드는 집합적 정신 프로그램으로 정의할 수가 있다5).

또한 조직문화가 중요시되고 있는 이유는 조직문화는 조직구성원들의 인지도를 마련해 주고, 이를 통해서 조직에서의 행동을 이해하게 해주기 때문이다. 뿐만 아니라 조직 구성원들이 행하는 바에 대하여 정당성을 부여함으로써 결국 조직을 더 결속시켜 주고 협동체제를 강화시켜주기 때문이다. 즉 조직문화는 구성원들에게 조직에서 기대되는 행위패턴 및 조직이 지향하는 바를 암시하여 구성원들의 행동을 정당화시켜 주며, 강한 조직문화에서는 구성원들의 전념도가 더욱 더 높아지게 됨으로써 조직의 결속을 더욱 두텁게 해준다. 즉 조직구성원에게 기대하는 것이 무엇인가, 어떤 행동이 보상을 받게 되는가, 조직 속에서 해야 할 것과 하지 말아야 할 것이 무엇인가 하는 등의 질문에 대한 해답을 제공해준다6).

-
- 4) T. J. Peter & R. H. Waterman, *In Search of excellence*, New York: Warner Books, 1982, pp.13-16.
 - 5) 김정민, “한국호텔기업에서의 보상체계와 공정성지각이 보상만족에 미치는 영향 - 문화지향성의 조절효과를 중심으로-”, 박사학위논문, 한양대학교 대학원, 2000, pp.53-54.
 - 6) 이재진, “호텔기업문화와 조직성과에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1998, p.9.

이러한 조직문화는 거시적이고 종합적인 문화의 개념을 사회 체계를 구성하고 있는 여러 가지 조직 중 미시적인 조직의 수준에 적용시킨 것으로 문화라는 개념의 다양성과 연구자의 연구관점의 차이로 개념적인 정의가 매우 다양하며, 좀더 조직문화의 개념을 이해하기 위해서 여러 학자의 견해를 살펴보면 <표 2-1>과 같다.

조직문화의 정의는 학자들에 따라 크게 두 가지 관점에서 정의되고 있는데, 하나는 공통된 가치, 신념으로서의 문화이고, 다른 하나는 이야기, 언어의식, 예식으로서의 문화이다⁷⁾.

기업문화는 공유가치로서 일반적인 문화와 마찬가지로 학습되어 조직의 구성원들의 행위에 영향을 준다는 점이다. 조직문화가 기업의 경영에 중요한 이유는 조직문화는 조직의 성공여부를 좌우하는 이유가 되기 때문이다. 성공하는 조직은 강력하고 외적인 환경변화에 적응적인 조직문화를 가지고 있다는 것이 여러 사례연구나 실증연구에 나타나고 있다. 또한 조직문화는 조직 내 구성원 개개인의 행동과 더 나아가 만족에 영향을 미침으로써 조직의 효율성과 생산성 등에 영향을 미친다. 따라서 성공적인 기업의 조직문화는 그렇지 못한 기업의 조직문화에 비해 경쟁우위를 지니게 된다⁸⁾.

위의 학자들의 정의를 요약하면, 조직문화란 조직구성원의 행동과 전체 조직에 영향을 미치는 것으로 조직이 공유하는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 총체라고 표현할 수 있다.

7) 박노운, “기업문화유형과 상관변수에 관한 연구”, 박사학위논문, 고려대학교 대학원, 1991, p.15.
8) 김정민, 전제논문, p.56.

<표 2-1> 조직 문화에 대한 학자들의 정의

학 자	정 의
Pettigrew(1979)	조직이 지니고 있는 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등의 총체적 개념의 원천이다.
Deal & Kennedy(1982)	조직 내에서 일하는 사람들에게 중요한 의미를 지니는 가치, 신화, 영웅 및 상징의 총체이다.
Tichy(1982)	조직을 결속시키는 사회적 접착제(glue)로서 조직 구성원들이 공유하는 사회적 이상, 신념 등을 포함하는 것이다.
Tunstall(1983)	각 조직의 독특한 믿음, 관습, 가치 체계, 행동규범, 경영방법의 집단이다.
Utall(1983)	조직 구성원의 행동규범을 창출하기 위한 조직의 구성원, 조직구조, 통제 제도와 상호 작용하는 공유된 가치와 신념의 체계이다.
Jelinek(1983)	각 조직의 신화, 패러다임, 공유의 의미체계, 조직 구성원 고유의 가치판단 체계이다.
Denison(1984)	조직의 핵심적인 정체성(identity)을 형성하는 일련의 가치, 신념, 행동유형이다.
Schein(1985)	구성원들의 가치관, 태도, 행동에 영향을 주는 기본적 가정(basic assumption)이다.
Sathe(1985)	조직 구성원들이 공유하고 있는 공유가치, 언어, 감정 등으로 구성된 일련의 중요한 요소이다.
신유근(1985)	기본적으로 어느 한 기업에 있어서의 공유된 가치 체계로 보며, 가치체계 공유된 정도는 구성원들이 인식하고 있는 가치의 합성, 상징성, 명확성, 수용성의 정도
Kilmann(1986)	한 조직을 결속시키는 공유된 철학, 이념, 가정, 신념, 기대, 태도 등이다.
Szilagyi & Wallace(1987)	종업원에 의해 공유된 철학, 이념, 가치관, 신념, 기대, 태도 및 규범이다.
이학종(1989)	사회체계를 구성하고 있는 미시적인 조직 수준에 적용한 것으로 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념, 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로 조직 구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소
Hatch(1993)	조직 구성원들이 공유하는 가치 및 가정으로서 인공물 및 상징으로 전달되는 것이다.

(표 계속)

학 자	정 의
Mondy & Premeaux(1993)	공유된 가치관과 신념의 시스템이다.
Certo(1994)	조직 내 구성원들이 그들이 속해 있는 조직의 기능과 존재에 대해 지니는 일련의 가치관과 신념이다.
Jones(1995)	조직 내 구성원들간의 상호작용과 구성원들과 공급자, 고객, 기타 조직의 외부인들과 상호작용을 통하는 일련의 공유된 가치
Lamberton & Minor(1995)	어떤 주어진 기업 또는 조직에 흐르는 공유된 가치의 시스템

- 자료 : 1) 최학수, “한국관광호텔의 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 경주대학교 대학원, 1998, p.6, 29 재인용.
- 2) E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985, p.6.
- 3) M. Jeinek & M. Smircich, et.al., Introduction: A Code of Many Colors, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Sep. 1983, pp.331-332.
- 4) V. Sathe, *Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action*, Organization, Dynamics, Autumn.1983, pp.5-23.
- 5) D. M. Denison, *Bringing Corporate Culture to the bottom line*, Organization Dynamics, Autumn. 1983, pp.5-8
- 6) R. W. Money & S. R. Premial, *Management*, Allyn & Bacon, 6th, 1993, p.450.
- 7) S. C. Certo, *Modern Management*, Allyn & Bacon, 6th, 1994, p.418.
- 8) G. R. Jones, *Organizational Theories*, 1995, p.168.
- 9) L. H. Lamberton & I. Minor, *Human Relations: Strategies for Success*, Irwin, 1995, p.711.

2. 호텔 조직문화의 유형과 특성

1) 호텔기업 조직문화의 유형

조직문화는 조직구성원의 행위와 전체조직체의 행동을 지배하는 중요한 개념이지만 가치관, 신념, 이념, 지식, 기술 등 여러 가지의 요소로 구성되어 있기 때문에 늘 기업문화의 내용 또는 구성요소를 무엇으로 볼 것인가 하는 문제에 봉착하게 된다. 여기에 대해 경영학에서는 ‘조직 내 구성원들의 가치와

관련된 공유된 그 어떤 것'에 대해서는 어느 정도 공감하면서도 그 어떤 것의 구체적 내용은 무엇이며 어떻게 그것을 연구할 것인가의 문제에 대해서는 연구자들 간의 의견 차이를 좁히지 못하고 있다. 그럼에도 불구하고 조직문화는 조직구성원들에게 인식과 행위의 지침서를 제공하고 있기 때문에 조직문화의 내용이 되는 요소, 즉 조직문화가 어떤 부분을 통해서 표출되는지를 살펴보는 것이 필요하다.

대체로 조직문화의 구체적 구성요소를 세분화하는 방법은 크게 두 가지이다⁹⁾. 하나는 인식수준별로 대상을 구분하는 방법이고, 다른 하나는 대상자체의 공통적 특성에 따라 세분화하는 방법이다.

기업문화의 연구에 있어 그 유형을 구분하는 것의 의미는 특정유형에 대한 가치판단에 있는 것이 아니라 기업의 문제를 기업문화유형과 연계시켜 살펴봄으로써 각 기업이 처해 있는 상황에 최적합한 기업문화유형을 탐색하는데 있다¹⁰⁾. 따라서 바람직한 조직문화를 창출하기 위해서는 기업의 공유가치와 행동유형에 의한 조직성과에 미치는 영향을 알아볼 필요가 있다. 또한 연구자에 따라서 조직문화의 유형이 다양하게 제시되고 있으며, 그 특성에 따라 몇 가지 유형으로 분류할 수 있다.

해리슨(Harrison)¹¹⁾은 기본적 조직문화의 네 가지 변수를 채택하였다. 그는 조직의 문화특성이 그 조직의 이념지향에 좌우된다고 하며 네 가지 유형의 이념형을 주장하였다.

그는 조직의 이념적 특성을 ① 권력지향형(power orientation), ② 역할지향형(role orientation), ③ 과업지향형(task orientation), ④ 인간지향형(person orientation)으로 구분하였다.

9) 신유근, 「경영학 관점에서의 문화」, 서울대학교 출판부, 1998, pp.165-167.

10) 오미숙, “한국 관광기업의 바람직한 기업문화 개발전략에 관한 연구”, 「관광학 연구」 제17호, 한국관광학회, 1993, p.214.

11) R. Harrison, “Understanding your organization's character”, *Harvard Business Review*, May-June, 1972, pp.25-43. : 최학수, 전계논문, p.5 재인용.

조직문화의 가장 중요한 요소는 조직구성원들의 공유가치와 이념이라 대변할 수 있기 때문에 해리슨(Harrison)이 구분한 이념적 특성은 조직문화로 이해할 수 있으며 각 유형의 특성을 살펴보면 다음과 같이 설명될 수 있다.

첫째, 권력지향형 문화는 환경을 지배하고 모든 대항 세력을 정복하려고 하며, 조직생활은 주로 권력의 사용과 정치에 의해서 다스려지는 문화유형을 말한다. 둘째, 역할지향형 문화란 가능한 한 합리적이고 질서 정연한 것을 선호하며, 조직생활은 주로 권리, 특권, 합법성, 정상성 등에 관한 고려에 의하여 다스려 지는 문화유형을 말한다. 셋째, 과업지향형 문화는 직무수행과 결과의 달성을 가장 중요시 여기며, 조직생활은 주로 과업성취를 한다는 문제를 중심으로 전개되는 문화유형을 말한다. 넷째, 인간지향형 문화는 조직 구성원들의 욕구실현에 공헌하는 것을 가장 중시하며, 주로 무엇이 구성원들의 욕구를 가장 잘 만족시킬 것인가에 관한 고려를 중심으로 전개되는 조직문화의 유형을 말한다.

존스(Jones)¹²⁾가 연구한 조직문화의 형태는 조직의 생산에 관련된 거래비용을 축소하려는 시도에서 결정된다. 이 거래비용을 축소하려는 노력의 일환으로 이용되는 것이 구성원들 간의 교환관계를 설정한 재산권(property rights)이며, 이러한 재산권을 조직체에 어떻게 분배하느냐에 따라서 ① 생산문화(production culture), ② 관료문화(bureaucratic culture), ③ 전문직문화(professional culture)로 구분된다. 생산문화에는 고용이나 이익을 보장하는 재산권을 명확히 하지 않는 것이 거래비용을 줄일 수 있는 방법이다. 왜냐하면 생산에 필요한 기술수준이 낮고, 노동력에 대한 특별한 투자도 필요하지 않으며 구성원의 행동감시가 비교적 용이한 상태에서 재산권을 구성원들에게 부여하는 것은 효율성을 감축하는 일이기 때문이다.

관료문화에서는 거래비용을 감축하기 위해 권리와 의무의 구체화 및 공식적

12) G. R. Jones, "Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective", *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, pp.454-467.

권력체계의 확립을 통해 구성원들에게 강한 자산권 체계를 부여하여 책임회피 행동을 통제한다. 그 이유는 비일상적인 과업이 증가하고 투입의 산출로 전환 되는 과정이 불명확하며 종업원의 감시가 점점 어렵게 되는 상황에서는 거래 비용이 증가하는 경향이 있기 때문이다. 전문직문화에서는 거래비용의 절감을 위해서 파트너십 형태를 통한 각 구성원이 서로를 통제할 수 있는 규범과 기대를 기초로 한 포괄적인 자산권 체계가 필요하다. 이는 과업이 일상적인 틀을 벗어나고 생산기능이 전문인력에 의존할수록 거래비용은 증가되는 경향이 있기 때문이다.

딜과 케네디(Deal & Kennedy)¹³⁾는 시장에서 나타나는 기업활동의 위험도와 피드백 속도라는 두 가지 차원에서 의지가 강한 남성적 문화(tough-guy, macho culture), 열심히 일하고 잘 노는 문화(work hard, play hard culture), 기업의 운명을 거는 문화(bet your company culture), 과정을 중시하는 문화(process culture)를 제시했고, 왈라크(Wallach)는 개인의 동기유발 요인과 관련지어 성취욕구에 따른 혁신적 문화, 친화욕구에 따른 후원적 문화, 권력욕구에 따른 관료적 문화로 나누었다¹⁴⁾.

퀸과 맥그래스(Quinn & McGrath)¹⁵⁾에 의하면 정보처리의 관점에서 인간은 환경이 제공하는 정보나 자료에 대해 두 가지 방향으로 지각한다. 하나는 환경에 대한 단서가 새로운 것이냐에 대한 예측성과 이해성의 정도에 따른 확실성 및 불확실성이고, 또 하나는 지각된 단서가 즉각적 반응을 요하는 단기적 패턴이냐 혹은 즉각적 반응을 요하지 않는 장기적 패턴이냐에 따른 즉각적 반응행동의 유무이다.

이들은 두 가지 축에 의하여 조직문화유형을 ① 합의·집단적 문화, ② 개

13) T. E. Deal & A. A. Kennedy, *Corporate Culture*, Mass: Addison-Wesley, 1982, pp.107-123.

14) E. J. Wallach, "Individuals and Organizations: The Cultural Match", *Training and Development Journal*, February, 1983, pp.29-36.

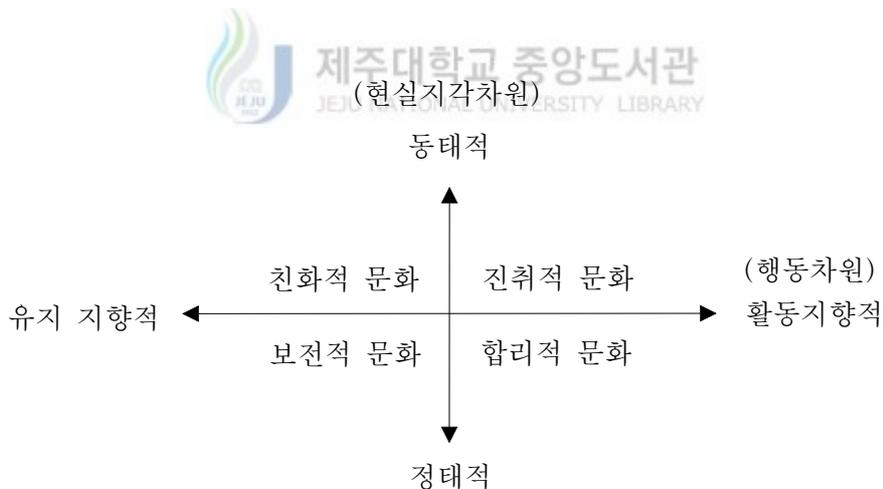
15) R. E. Quinn & M. R. McGrath, *The Transformation of Organizational Culture a Competing Values Approach*, Organizational Culture, Beverly Hills, CA: Sage, 1985, pp.315-334.

발·적응적 문화, ③ 합리적 문화, ④ 계층적 문화 등으로 구분하였다.

핸디(Handy)¹⁶⁾는 조직문화란 정확하게 정의를 내릴 수 있는 것이 아니라 다만 인식할 수 있는 것이기 때문에 그 어떤 형태이든 그 자체가 좋고 나쁜 것이 아니라 그 환경에 합당한가 아닌가가 중요한 문제라고 주장하면서, 해리슨의 조직문화유형을 더욱 정교화하여 4가지로 구분하여, ① 클럽문화(club culture), ② 역할문화(role culture), ③ 과업문화(task culture), ④ 실존문화(existential culture)로 정의하였다.

서인덕¹⁷⁾은 조직 구성원들의 조직현실에 대한 지각차원과 지각된 조직현실에 대한 행동차원을 기준으로 조직문화를 유형화하여, 조직현실차원을 동태적-정태적으로 구분하고, 행동차원을 활동지향적-유지지향적으로 구분하여 <그림 2-1>과 같이 조직문화 유형을 개념적으로 구분하고 있다.

<그림 2-1> 서인덕의 조직문화 유형

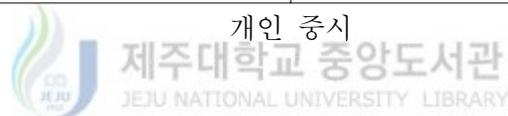
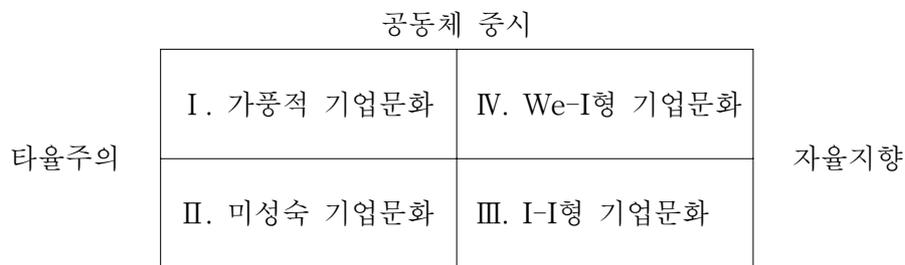


16) C. Handy, *Gods of Management*, London: Souvenir Press, 1978. pp.25-41.

17) 서인덕, “한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성연구”, 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1986, pp.65-69.

신유근¹⁸⁾은 국가비교차원의 개발기업차원 각각을 포함할 수 있는 조직문화의 유형화를 시도해 가풍적 문화, 미성숙 문화, We - I형 문화, I - I형 문화로 설명했다. 이러한 조직문화의 유형은 <그림 2-2>와 같이 조직문화가 궁극적으로 지향하는 목표와 관련해 기본축으로서 공동체중시와 개인중시로 나누고, 조직문화가 지향하는 목표에 이르기 위한 과정 혹은 수단을 나타내는 축으로서 타율주의와 자율주의로 나누어 설명하고 있다.

<그림 2-2> 신유근의 조직문화 유형



<표 2-2> 조직문화 유형에 대한 선행연구의 요약

연구자	유형구분	구분기준
Harrison(1972)	1) 권력지향형 문화 3) 과업지향형 문화	2) 역할지향형 문화 4) 인간지향형 문화
Handy(1978)	1) 클럽 문화 3) 과업 문화	2) 역할 문화 4) 실존 문화
Ouchi(1980)	1) 시장 문화 3) 파벌 문화	2) 관료제 문화
Jones(1983)	1) 생산적 문화 3) 전문적 문화	2) 관료제 문화
Deal & Kennedy(1982)	1) 남성적 문화 3) 기업운명 문화	2) 과업여가병존 문화 4) 과정중시 문화

(표 계속)

18) 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1994, pp.451-455.

연구자	유형구분	구분기준	
Wallach(1983)	1) 혁신적 문화 3) 관료적 문화	2) 후원적 문화	개인동기 유발요인
Lundberg(1984)	1) 정태적 동질 문화 3) 정태적 이질 문화	2) 변화적 동질 문화 4) 변화적 이질 문화	환경과 현실에 대한 인식과 반응
Earnest(1985)	1) 상호 작용 문화 3) 체계 문화	2) 통합 문화 4) 기업가 문화	
Peters(1985)	1) 고객지향문화 3) 사람지향문화	2) 혁신지향문화 4) 현장지향적 리더십	고객과 리더십
Quinn & McGrath(1985)	1) 집단적 문화 3) 사람지향 문화	2) 개발적 문화 4) 합리적 문화	환경에 대한 리더의 스타일
Kets & Miller(1986)	1) 편집병적 문화 3) 카리스마적 문화 5) 정치적 문화	2) 회피적 문화 4) 관료적 문화	
Sethia & Von Gilnow(1985)	1) 후원적 문화 3) 무관심적 문화	2) 통합적 문화 4) 착취적 문화	인적자원의 지향성
Gune & Whitley(1985)	1) 전문관리자 문화	2) 일반관리자 문화	역할구조, 경력차이
Graves(1986)	1) 권력 문화 3) 파업 문화	2) 역할 문화 4) 인간 문화	공식화와 집권화
Cooke & Rousseau(1988)	1) 과업형 3) 인간형으로 12가지 문화를 분류	2) 만족형	라이프 스타일
Wiener(1988)	1) 기업가적 문화 3) 국수주의적 문화	2) 전략적 문화 4) 배타적 문화	공유가치의 원천
Quinn(1988)	1) 인간관계 문화 3) 위계서열 문화	2) 개방체계 문화 4) 합리적 문화	정보처리 과정
Hampden-Turner(1992)	1) 갈등 악순환형	2) 조화 활성화형	가치이슈에 대한 접근방법
Trompenaars (1993)	1) 가족문화 3) 유도탄 문화	2) 에펠탑 문화 4) 인큐베이터 문화	조직구성원과 조직사이의 관계
서인덕(1986)	1) 친화적 문화 3) 보전적 문화	2) 친취적 문화 4) 합리적 문화	현실지각과 인식
김원석(1990)	1) 인간중심적 문화	2) 과업 중심적 문화	
신유근(1992)	1) 가풍적 문화 3) 미성숙 문화	2) We-I형 문화 4) I-I 형 문화	공동체 및 개인중시

자료 : 최학수, 전계논문, p.35. 재인용.

2) 호텔 조직문화의 특성

관광사업법 상 호텔업이라 함은 ‘관광객의 숙박에 적합한 시설을 갖추어 이를 관광객에게 제공하거나 숙박에 부수되는 음식·운동·오락·휴양·공연·또는 연수에 적합한 시설 등을 함께 갖추어 이를 이용하는 업’이다. 또한 관광호텔업은 관광객의 활동을 원활하게 하기 위한 관광현상의 한 요소로 한 기업 특성을 가진 것이라 할 수 있다.

관광호텔기업은 서비스문화로 몇 가지 기업 문화적 특성을 갖는데 슈나이더와 보웬(Scheider & Bowen)의 분류를 살펴보면 다음과 같다¹⁹⁾.

첫째는 서비스 전략이다. 이는 고객의 희망과 욕구를 파악하기 위해 고객의 기대와 만족을 측정하고 자료를 종사원들이 공유하며 서비스 전달의 개선을 위해 목표와 계획을 수립하는 것을 의미한다. 수립된 서비스의 목표, 기본 가치를 중심으로 서비스 운영에 장기적 방향을 제공한다.

둘째, 서비스 인력이다. 고용된 인력이 훌륭한 서비스를 기꺼이 제공하고자 하는 지, 제공할 수 있는 능력을 가지고 있는 지는 서비스 문화의 형성에 큰 영향을 끼칠 수 있다. 이를 위해 서비스 전달에 관한 교육훈련과 훌륭한 서비스를 제공한 것에 대한 보상이 이루어져야 한다.

셋째, 서비스 전달시스템이다. 이에는 서비스 전달의 장비, 절차, 기술, 서비스 인력간의 협조적 기능이 포함된다.

이러한 구성요소를 가지고 관광호텔은 내·외적 환경과 상호작용을 하면서 자체의 목적달성을 추구하는 복잡한 시스템이다. 주어진 환경에 적응하면서 고객을 만족시켜야하며 지속적으로 고객을 기쁘게 하기 위해서는 변화하는 고객의 요구에 부응하는 탁월한 서비스를 수행하고자 하는 일련의 가치관과 행동패턴으로 구성되는 서비스 문화를 창출해야 하는 것이다. 그리고 호텔기업

19) B. Schneider & D. E. Bowen, *Winning the service game*, Boston: Harvard Business School Press, 1995. ; J. W. Johnson, "Linking Employee Perception of Service Climate to Customer Satisfaction", *Personnel Psychology*, 49, 1996, p.832. ; 조성문, '관광호텔 조직구성원이 지각하는 학습조직과 기업문화의 관련성 연구', 박사학위논문, 대전대학교 대학원, 2001, pp.48-50. 개인용

의 서비스는 인적서비스가 주를 이루고 있으며 호텔기업의 구성원인 종사원이 공통으로 갖는 가치와 신념인 호텔기업의 문화의 형성은 호텔의 인적서비스관리에서 비롯된다. 여기서 호텔의 서비스는 표준화가 어렵고 생산과 소비가 동시에 일어나며 호텔이 추구하는 서비스는 고객의 문제를 해결하는 서비스가 아니라 고객의 일상보다 더욱 뛰어난 서비스를 제공함으로써 만족에 이르게 해야 하기 때문에 고객이 직접 참여하는 서비스의 생산현장에서 서비스의 질을 직접적으로 통제하기는 어렵다. 따라서 종사원에게 자발적으로 서비스의 질을 향상시키고 유지하겠다는 의식을 심어주는 문화의 형성이 필요하다.

고객 지향적 서비스 문화가 호텔기업내부에 정착하게 되면 종사원들은 직위고하를 막론하고 서비스 질의 향상에 대한 기대감과 책임감에 충만하게 된다. 호텔기업문화는 서비스 제공자로서 필요한 지침을 제공하고 기업의 정책과 절차간에 발생할 수 있는 많은 차이를 해결해 줄 수 있다. 많은 기업들은 자신만의 독특한 조직문화를 가지고 있으며 그러한 조직문화가 기업의 조직성과에 전략적 실천 수단을 제공하고 있다. 그러나 만일 그 조직이 생산자 중심인 기업중심의 사고로 뭉쳐져 있다면 올바른 서비스 문화를 창조할 수 없다.

더욱이 인적서비스를 기업활동의 중심으로 하고 있는 관광호텔의 문화는 가장 우선적으로 고객 지향적이어야 하며 호텔서비스문화의 형성과 정착이 필수적이다. 관광호텔 서비스 문화가 정착되면 시각적 요서의 통일효과, 서비스 지향적으로 의식구조 통일, CI(Corporate Identity)²⁰, 서비스전략 수립의 수단, 경쟁력 강화의 효과를 얻을 수 있다.

20) 손대현, 「한국문화의 매력과 관광이해」, 일신사, 1996, pp.172-173.

제 2 절 호텔기업의 조직성과

1. 조직성과의 개념

조직목표의 달성은 조직성과에 달려 있다고 할 수 있으므로 조직성과는 조직연구에 있어서 중요한 문제가 되고 있으며, 최근에는 조직성과란 개념이 실제로 무엇을 의미하는 것인지 알 수 없게 되었을 정도로 혼란에 처해 있다.

연구문헌을 살펴보면 조직성과를 ① 조직의 목표달성도, ② 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척능력, ③ 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, ④ 인적 자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, ⑤ 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의하고 있다²¹⁾. 또한 스티어(Steer)는 생산성, 능률 이직, 결근, 수익성 등을 다루었으며, 그 기준이나 상호관계는 각자의 판단에 일임되어 결과가 중복되고 모순된다고 정의하였다.

전통적 조직이론에서부터 오늘날까지 조직연구는 조직성과를 어떻게 달성하느냐 하는데 궁극적인 목적이 있다. 조직성과의 연구 목적은 다음과 같이 설명될 수 있다. 첫째, 조직이 미치는 영향요인을 적절히 조합함으로써 조직성과가 분석 가능하게 된다. 둘째, 조직의 성과를 식별하기 위해 조직성과 결정요인을 이용하여 특정조직이 어느 정도 성과를 갖는지를 측정, 평가할 수 있다. 셋째, 조직성과의 이해를 통해 조직의 체질을 파악할 수 있게 된다²²⁾.

또한 조직성과에 대한 연구를 하는 많은 학자들은 두 부류로 그 흐름을 나누어지고 있다. 첫째, 일체감, 직무몰입, 동조성, 이직율 등 조직의 질적인 특성으로 조직성과를 파악하는 것이고, 둘째, 재무적인 성과를 통해서 조직성과를 파악하는 것이다. 질적인 특성으로 조직성과를 파악하는 쪽은 주로 조직문화는 잠재적이므로 설문지를 통해서 조직의 내적인 성과를 연구하고자 하는

21) 신유근, 「조직론」, 다산출판사, 1981, p.110.

22) 박영원, “기업의 문화적 특성과 성과와의 관련성에 관한 연구”, 석사학위논문, 한국외국어대학교 대학원, 1994, p.79.

것이다. 그리고 재무적인 성과로 조직성과를 보는 것은 우량기업문화라고 한다면, 직접적으로 기업의 성과에 기여한다고 생각하기 때문에 성과가 외적인 재무성과로 나타나야 한다고 주장하였으며²³⁾, 또한 조직의 목표달성 정도를 나타내는 조직성과는 다음과 같은 속성을 지니고 있다²⁴⁾.

첫째, 조직성과는 개념(concept)이 아니라 구조(construct)의 수준이라는 것이다. 즉 개념처럼 객관적 사상을 관찰함으로써 구체화되거나 이론적 영역을 설정하는 것이 아니라, 나타난 현상이나 성과를 파악하는 꾸밈새이다.

둘째, 조직성과는 조직이론에 있어서 다차원적인 접근방법을 통해 제한된 영역에서 설명된다는 것이다. 조직은 일반적으로 복수의 영역에서 존재하고 운영되는데, 조직을 어떻게 파악하는 가는 조직관건에 따라 그 성격의 다르며, 판단 기준이 다르게 된다.

셋째, 조직성과는 조직개념을 떠나서는 설명될 수 없다는 것이다. 조직이론의 발전에 따라 조직현상에 대한 정확성을 추구하기보다는 개념화의 완전성을 토대로 판단되었다.

조직성과를 정의할 때는 먼저 능률과 유효성의 의미를 생각해야 한다. 이들은 매우 비슷하지만 개념상의 커다란 차이점이 있다. 능률은 목표 지향적 활동이 얼마나 수행되었는가를 투입과 산출의 비율로 나타내며, 유효성은 미리 정해진 목표가 어느 정도 달성되었는가를 의미한다.

신유근²⁵⁾은 조직의 목표는 양, 질, 시간 및 비용의 관점에서 검토, 설정되며, 이렇게 설정된 목표의 달성 정도를 조직성과로 보고 이를 조직성과(organizational performance)와 유의한 개념으로 보았다.

최학수²⁶⁾는 조직 구성원들의 협동적인 가치체계와 행동유형을 통해 의사결정 및 변화의 수용·갈등 등을 최소화하여 조직의 유지·생존 및 조직의 양적

23) 상계논문, p.79.

24) 신철우, “기업문화가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 중앙대학교 대학원, 1987, p.85.

25) 신유근, 「조직행동론」, 다산출판사, 1983, pp.620-621.

26) 최학수, 전계논문, p.49.

· 질적 목표를 달성하는 정도로 정의하였다.

이러한 조직성과에 대한 개념적 기준은 전체적인 조직 또는 조직의 한 단위의 가치판단에 많은 영향을 미치게 한다. 이러한 조직성과의 개념들을 살펴보면 크게 두 가지로 나누어 설명할 수 있다.

첫째, 조직성과는 조직목표에 대한 능력이다. 이 능력은 조직구성원들의 협동적 체계로서 목표를 중심으로 조직시스템을 인식하고 유지하는 정도이다. 장기적인 관점에서 조직은 어느 정도의 에너지를 축적하여 개선된 기술과 성장을 유지하려 하기 때문에 단기적 관점의 목표인 수익과 장기적 관점의 목표인 생존이 균형을 이루는 것이 유효성의 유지라 하겠다.

둘째, 외적환경에 대한 적응의 변화 등에 따라 조직행동을 적응시켜 나가며, 조직구성원의 직무성과·동기유발·갈등의 최소화를 추구해야한다²⁷⁾.

기업문화는 조직구성원들의 행위기준을 지시함으로써 그들을 결합시키는 사회적 접착제의 역할을 하고, 구성원의 행동이나 태도에 강력한 영향을 미치기 때문에 이를 조직성과와 연관시키자면 구성원들의 의식과 태도를 알 수 있는 측정변수를 설정해야 할 것이다.

따라서 본 연구에서는 질적인 지표를 설정하고, 조직구성원의 개인적인 직무만족(job satisfaction), 조직몰입(organizational commitment)을 설정하였다.

2. 조직성과의 요소

1) 직무만족

(1) 직무만족의 개념

직무에 대한 태도 중에서도 경영의 관점에서 특히 중요하고 그래서 가장 오

27) 상계논문, p.49.

랜 연구의 역사를 지니고 있는 것이 바로 직무만족이다. 1940년대 이후 지금까지 직무만족의 정도는 조직의 원활한 운영을 평가하는 기준이 되어 왔다. 그러나 직무만족에 관한 이론적 정의는 학자에 따라 다소 차이가 있어 아직까지 일반화되어 있지는 않다. 록크(Locke)의 추정을 바탕으로 계산하면, 1980년까지 이 분야에 대한 연구는 무려 4,000편이 넘는다.

직무만족은 각 개인이 조직체 내에서 맡고 있는 직무를 수행하면서 느끼고 감지하는 개인의 만족정도를 나타낸 것이다. 종사원이 느끼는 만족정도는 개인의 능력과 자질, 수행하고 있는 업무에 대한 적응력, 조직체 내에서의 여러 가지 조직환경과 절대적인 관계가 있다. 직무만족은 조직성과를 예측하는데 있어서 중요한 지표가 될 뿐만 아니라 개인의 욕구와 조직의 목적을 통합하는데 있어서도 중요한 역할을 하고 있다²⁸⁾.

직무만족을 정확히 이해하기 위해서는 개인이 직무의 어떤 측면에 만족하고, 그러한 만족(또는 불만족)이 어떤 과정을 거쳐서 행동으로 표현되는지에 대한 심리학적 분석이 필요하다. 만족 및 불만족의 상태는 결국 정서적 과정의 한 측면이기 때문에, 이러한 관점에서 이해되어야 할 것이다²⁹⁾.

직무만족에 대한 정의는 학자에 따라 다소의 차이는 있으나, 이를 일종의 정서적 반응으로 간주하고 그에 따라서 정의한 록크(Locke)의 정의가 지배적으로 받아들여지고 있다. 그에 의하면 직무만족이란 개인이 자신의 직무나 이를 통해서 얻게 되는 경험을 평가해서 나타내는 유쾌함이나 긍정적인 감정상태라고 정의한다. 이는 한 종업원이 자신이 일에서 바라고 있는 것을 일이 실제로 제공해 준다고 믿는 정도를 반영하는 것이다.

맥코믹(McComick)³⁰⁾은 직무만족이란 그 직무에서 얻어지거나 경험한 욕구

28) 우찬복, “호텔종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석”, 「관광학연구」 제18권 제2호, 한국관광학회, 1995, p.7.

29) 김준곤, “직무만족의 측정과 관련변인들의 영향”, 한국심리학회, 제1권, 1988, p.56.

30) E. J. McCormick and J. Tiffin, *Industrial Psychology*, 6th. ed., New Jersey : Prentice Hall Inc., 1974, pp.298-299: 최학수, 전계논문, 재인용.

만족(need satisfaction) 차원의 함수라고 하였다. 스미스(Smith)는 개인의 직무와 관련하여 경험되는 모든 '좋고-나쁜 감정(好惡感)'의 총화 또는 이러한 좋고-나쁜 감정의 상태에서 기인되는 하나의 태도를 직무만족이라고 정의하였다³¹⁾. 즉, 자아충족의 감정과 성취감이 만족의 수준과 정도를 결정하고 있다고 전제한다면, 이는 조직구성원이 직무를 통해서 취하는 특정 태도이면서 동시에 직무에 대한 감정적 반응으로 해석할 수 있다.

배티와 쉬네이르(Beatty & Schneir)³²⁾는 직무만족을 종업원이 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로 그의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 명쾌한 감정적 상태(pleasurable emotional state)라고 정의하였다. 한편으로 배티는 록크의 정의를 인용하여 직무만족은 구성원의 직무가치를 구성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻은 명쾌한 감정적 상태라고 정의하고 있다. 이는 행동과 활동이라는 개념보다는 인간의 심리적 개념을 강조하고 있다³³⁾.

포터와 로러(Porter & Lawler)는 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는 것으로 보고 이러한 수준에 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다고 직무만족을 정의하였다³⁴⁾. 포터와 스티어즈(Porter & Steers)는 직무만족 요인을 전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인 및 개인적 요인의 4가지 분명한 유형을 구분하였다.

조직체는 외부요인을 직접 통제할 수는 없지만 조직체 내부 요인 중 종사원이 느끼는 직무만족 정도는 어느 정도 통제할 수 있다고 했다. 직무만족에 영향을 미치는 요인들이 많기 때문에 직무만족에 대한 명확한 개념정의를 어려우나 여러 연구자들의 견해가 일치를 보이고 있는 것은 직무만족이란 정서적 반응상태라는 것이다.

31) F. J. Smith, "Trends in Job-Related Attitudes of Managerial and Professional Employees", *Academy of Management Journal*, September, 1997.

32) R. W. Betty and C. E. Schneir, *Personnel Administration : An Experimental Skill-Building Approach*, Addison-Wesley Publishing co., 1997, p.350.

33) 심상도, "호텔종사원의 직무만족에 관한 연구", 「관광정책학연구」 제5권 제1호, 1999, p.218.

34) 최학수, 전계논문, 재인용.

이상의 정의를 종합해 볼 때 직무만족의 척도는 심리적인 면과 보상적인 면을 중심으로 조직구성원이 직무와 관련되어 주관적으로 경험하게 되는 정서적 반응상태라고 정의할 수 있다.

(2) 직무만족의 특성

직무만족이 개인의 직무에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신의 직무 생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태를 말하고 있기 때문에 직무만족 수준이 높은 사람은 자신의 직무에 대해서 긍정적인 태도를 가지며, 반대로 직무만족 수준이 낮은 사람은 직무에 대해 부정적인 태도를 갖게 된다³⁵⁾.

인간의 행동은 인간의 기본적 욕구를 충족시키려는 행동에 의하여 일어나는 것이다. 요구가 비교적 충족되면 만족감을 갖게 되고 행동 의욕이 증진된다. 그러나 욕구가 저지되는 경우에는 욕구저지(frustration) 또는 불만족으로되어 억압, 투사(projection), 퇴행(regression) 등의 왜곡행동이 생길 수 있다.

우선, 종업원의 입장에서 볼 때 직무만족은 다음과 같은 세 가지의 중요성을 들 수 있다. 첫째, 가치판단적인 면에서 볼 때 중요하다. 둘째, 직무만족은 정신건강의 측면에서도 중요하다. 셋째, 직무만족은 육체적 건강에서도 영향을 미친다.

또한 조직의 입장에서 다음과 같은 중요성을 들 수 있다.

첫째, 직무만족이 종업원의 생산성에 직접 영향을 준다는 가정은 아직도 이론적인 타당성이 입증되고 있지는 않으나, 적어도 자신의 직장생활에 긍정적인 감정을 가지는 사람은 외부사회에 대하여 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 둘째, 자기의 직무를 좋아하는 사람은 조직 외부에서만 아니라 조직내부에서도 원활한 인간관계를 유지해 나간다. 셋째, 직무만족이 높게 되면 이직률과 결근율이 크게 감소되어 조직의 유지적 목표에 크게 기여하게 된다³⁶⁾. 넷째, 자신의 직무생활에 긍정적인 감정을 가지고 있는 사람

35) 김범국 · 김희철, 「조직행위론」, 제주대학교 출판부, 1998, p.95.

은 외부 사회에 대하여 자신이 속한 회사를 호의적으로 이야기하게 되므로, PR기능을 수행할 수도 있고, 신입사원의 원활한 충원과 일반대중의 조직에 대한 호감도 유도할 수 있다³⁷⁾.

직무만족은 사기상태로 구성되는 기본적 요소로 보여진다. 다시 말하면, 높은 사기의 형성이나 유지를 위해서는 일차적으로 직무에 대한 만족이 기초되어야 할 것이며, 이러한 만족의 상태가 개인적 수준을 넘어서, 집단에 관계하는 심리적 상태나 미래지향적 성격을 지니면서 그 집단의 공동목표를 성취하려는 경향성으로 발전될 수 있는 조건을 갖추어야 할 것이다. 이러한 관점에서 그 차이를 분명히 한다면 사기와 직무만족간의 개념적 혼동을 피할 수 있을 것이다.

(3) 직무만족의 요인

제조업체 기업이나 카지노와 같은 서비스업 기업의 조직에서 직무만족이라는 변수가 차지하는 위치는 그것이 종속변수와 동시에 독립변수라는 양면적인 역할을 취하고 있다는 점에서 매우 독특하고 중요하다. 즉, 어떤 요인들이 조직유효성의 한 부분을 점하고 있는 직무만족에 영향을 미치는가를 파악해야 할뿐만 아니라, 동시에 직무만족의 결과가 그것을 제외한 조직유효성 변수들에 어떻게 영향을 주는가를 규명해야 한다³⁸⁾.

그러면 이 같은 직무만족은 어떠한 요인에 의하여 영향을 받게 되는 것인가를 살펴보면, 직무자체가 어떤 실체가 아닌 복합적 속성 즉 과업, 역할, 책무와 이들 상호간의 작용, 유인 및 보상 등으로 구성되어 있기 때문에 직무만족의 요인이나 영역을 정하는 것은 대단히 어렵다.

대체로 직무에 대한 만족이란 직무에 대한 정서적 반응으로 형태가 있거나 활동이 아닌 내적 지향의 과정에서 발견될 수 있으며, 어떤 사람이 직무를 통

36) 김준표, “관광호텔 종사원의 교육이 직무만족에 미치는 영향에 관한 기술적 연구”, 「관광연구」 제8권, 대한관광경영학회, 1997, pp.126-127.

37) 김법국·김희철, 전계서, p.96

38) 심상도, 전계논문, p.219

해서 기대하는 것과 실제로 얻은 것과의 비교로서 파악해야만 하는 특징을 가지고 있다. 즉 복잡하고 동태적 개념인 직무만족에 대한 영향요인은 일반적으로 복잡해 질 수밖에 없으며 연구 접근방법에 따라서 영향요인들이 달라질 것이다.

허즈버그(Herzberg)는 직무 요인을 다음 <표 2-3>과 같이 위생요인(임금, 안정된 직업, 지위, 경영방침, 관리, 대인관계)과 동기요인(성취감, 인정, 책임감, 발전, 보람 있는 직무내용, 존경과 자아실현욕구)으로 분류하였다³⁹⁾.

<표 2-3> 허즈버그의 위생요인과 동기요인

위생요인(직무환경)	동기요인(직무내용)
사회정책과 관리 개인상호간의 관계	성취감, 책임감
감독, 임금 및 보상	인정감, 성장과 발전
작업환경, 지위 및 안전	일 그 자체

자료 : 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1994, p.232.

직무만족은 동일한 환경 조건하에서도 개인적 특성, 성격 유형 및 인지구조에 따라서 반응이 다르게 나타난다. 이것은 개인적인 차이와 관련된 문제이며 직무만족이 주관적인 개념임을 의미한다. 종사원의 직무만족은 자발적 행동에 직접적인 영향을 미치고 이를 통해 고객 지향에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다⁴⁰⁾. 직장 상사의 지원이 종사원의 직무만족에 영향을 미친다는 연구결과도 있다⁴¹⁾. 종사원의 감정표현도 직무태도에 영향을 미친다고 한다. 인

39) F. Herbert, *The Wise Old Turk*, Havard Business Review, 1974, pp.53-58.

40) 박봉규, “호텔종업원의 직무만족과 고객지향간의 관계에 있어서 자발적 행동과 직무역할 행동의 역할에 관한 연구”, 「관광학연구」 제22권 제3호, 한국관광학회, 1999, p.49

41) 서철현, “상사의 지원이 직무 몰입과 조직시민행동에 미치는 영향과 직무만족의 매개역할에 관한 연구”, 「관광학연구」 제22권 제3호, 한국관광학회, 1999, p.107

적 서비스의 비중이 높은 호텔의 종업원은 조직의 최일선에서 고객들과 접촉하는 동안 조직을 대표하여 고객들의 만족수준과 구매의도를 좌우한다⁴²⁾.

종업원 개인은 행동의 결과로 나타나는 보상에 대해 매력을 갖게 되는데 사람마다 보상에 대한 매력은 각기 다르다. 예를 들어 어떤 종업원은 성취나 권력에 대한 욕구 때문에 승진이나 발전의 기회를 중시하는 반면, 다른 종업원들은 타인과의 친화욕구 때문에 현재의 작업집단을 떠나거나 승진되는 것을 원치 않을 수 있다.

대부분의 조직에서 보상시스템은 하향적인 권위주의적 방식으로 설계되고 실행되며 관리되고 있다. 그 결과 보상시스템의 수용정도가 낮고 보상제도의 설계 과정에서 그 보상시스템 하에서 보상을 받게 되는 사람들의 선호와 그들의 욕에 관한 중요한 정보를 고려하지 못하게 된다⁴³⁾.

이상의 직무만족 요인에 대한 논의를 정리해보면 다음과 같이 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인 등으로 대별할 수 있다⁴⁴⁾.

① 조직전체요인

첫째는 급여와 승진기회이다. 급여가 종업원의 기대를 충족시키고 다른 사람이나 자신의 노력에 비해 상대적으로 공정하다고 느낄 때 종업원의 직무만족은 높아지게 된다. 마찬가지로 승진에 있어서도 그 비율과 공정성에 대한 종업원의 생각이 직무만족에 영향을 미친다.

둘째는 회사정책과 절차이다. 회사정책은 종업원행위를 지배하거나 r제하기도 하므로 조직에 대한 긍정적·부정적 감정을 유발케 한다.

셋째는 조직구조이다. 조직구조와 관련해서 두 가지 요인이 직무만족 향상에 관계된다. 첫째는 직위로서 직위가 높을수록 직무만족은 높아지는 경향이

42) 김민주, “호텔종업원의 감정노동이 직무관련 태도에 미치는 영향”, 「관광학연구」 제21권 제2호, 한국관광학회, 1999, p.130.

43) 심상도, 전계논문, pp.219-221.

44) L. W. Porter & R. M. Steers, "Organization, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, Vol.80, 1973, pp.151-176.

다. 둘째, 의사결정의 분권화인데 그 정도가 클수록 직무만족은 높다⁴⁵⁾.

② 작업환경요인

첫째는 감독스타일이며, 둘째는 참여적 의사결정이고, 셋째는 작업집단규모인데 작업집단의 규모가 클수록 직무만족은 하락하는 것으로 밝혀지고 있다⁴⁶⁾. 그 이유는 규모가 커지게 되면 과업전문화가 일어나고 개인간 의사소통의 질이 떨어지며 집단응집성이 줄어들게 된다.

넷째는 동료작업자와의 관계이다. 종업원들은 자기 자신과 비슷한 특성, 관심, 신념을 지닌 작업자들에게 마음이 끌리고 편안해질 수 있다.

다섯째는 작업조건이다. 종업원들은 깨끗하고 정돈된 작업장, 적절한 장비, 온도 및 습도, 소음 등의 적정 선을 유지하기 바란다.

③ 직무내용요인

첫째는 직무범위이다. 직무의 특성을 보여주는 요인으로서 직무가 보유하고 있는 다양성, 정체성, 중요성, 자율성, 피드백 정도이다. 직무범위가 종업원들의 직무태도에 미치는 영향은 일반적으로 직무범위가 클수록 직무만족은 높다고 밝혀지고 있다⁴⁷⁾.

둘째는 역할모호성과 역할갈등이다. 이들 모두 스트레스를 유발하므로 직무만족을 감소시킨다.

④ 개인적 요인

첫째는 연령과 근속이다. 연령과 근속은 직무태도에 상당한 정(+)의 관계가 있다. 나이든 종업원은 경험상 그들의 기대를 현실적 수준으로 조정시키고 그림으로써 현재의 보상에 대해 보다 만족한다.

45) L. L. Cummings C. J. Berger, "Organization Structure: How Does It Influence Attitudes and performance?", *Organizational Dynamic*, Vol.5, No.2, pp.3-49.

46) L. W. Porter & E. E. Lawler III, "Properties of Organization in Relation to Job Attitude and Job Behavior", *Psychological Bulletins*, Vol.64, July, 1965, pp.23-51 ; 신유근, 전계서, 1994, p.230. 재인용

47) E. F. Stone, *Research Methods in Organizational Behavior*, Glenview III: Scott, Foresman and Co., 1978.

둘째는 퍼스널리티이다. 자기확신, 결단력 등의 퍼스널리티 변수들이 직무만족과 상관관계가 높다든지⁴⁸⁾ 성취나 지배에 대한 요구가 큰 사람들이 만족이 큰 반면에 자율성에 대해 큰 사람들은 만족이 적다든지 하는 연구결과들이 있다. 또 자기존경이 큰 사람일수록 일을 훌륭히 해냈을 때 만족이 크다⁴⁹⁾.

이상과 같은 여러 요인들이 직무만족에 영향을 주는 것으로 연구되고 있다. 그러나 이 중에서 어떤 요인이 특히 중요한가 하는 것에 대한 해답은 아직 얻어내지 못하고 있다. 다만 개인 요인들이 그 외의 다른 요인들보다 직무만족을 결정하는 데 덜 중요하다는 것을 알아낼 수 있을 뿐이다⁵⁰⁾.

2) 조직몰입

지난 20여년간 미국학계에서는 조직과 관련된 태도의 하나인 조직몰입에 관한 연구가 활발히 진행되어 왔다. 왜냐하면 1930년부터 1950년대에 이르는 인간 관계론의 전성기에는 심리학적 반응이나 태도와 행동간에 구분이 모호하였지만, 1960년대 초부터 산업사회 심리학자들의 인간 관계론에 대한 반성이 일게 되었기 때문이다. 전통적인 인간관계자가 흔히 다루던 심리적 변수인 직무만족도와 행동변수인 성과, 생산성, 이직율, 결근율 간에 간단히 하거나 단순한 등식이 성립하지 않음이 점차 알려지게 되었고, 이에 브룸(Vroom)이 동기 기대이론(expectancy theory of motivation)과 같은 복잡한 이론이 제기되는 등 미국 행동학계는 행동과학의 설명, 예측, 이해 및 통제의 정밀도를 강력히 추구하여 연구 운영적 차원에서 연구방법론 및 고도의 경험주의의 방향으로 나아가고 있다⁵¹⁾.

48) C. A. O'Reilly & K. H. Roberts, "Individual Differences in Personality, Position in the Organization and Job Satisfaction", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 14, 1974, pp.114-150.

49) R. M. Steers & D. N. Braunstein, "A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings", *Journal of Vocational Behavior*, Vol 9, 1976, pp.251-266.

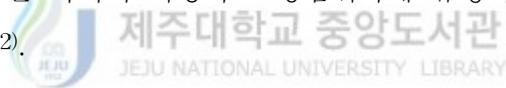
50) 신유근, 전게서, 1994, p.206.

51) 허철부, 「조직행동론」, 형성출판사, 1990, p.221.

호지(Hodge)와 안토니(Antony)의 연구를 비롯한 많은 연구결과, 조직몰입도가 높은 조직구성원일수록 지시와 통제를 보다 잘 따른다는 사실이 밝혀지면서 조직몰입은 조직내 구성원의 작업행동을 이해하는 데에 중요한 변수로 등장하였다.

무엇보다 조직몰입은 경영자 및 조직분석가들로부터 중요한 관심이 되고 있는데 이는 급변하는 경영환경 속에서 생존하기 위해서는 인적자원의 효율적 관리가 무엇보다 중요하고, 이를 위해 종업원의 유지 및 조기의 성과를 증진시키기 위한 방법을 모색하는 것이 필수적임을 깨닫게 되었기 때문이다.

아직까지 조직몰입은 연구자에 따라 각기 다른 차원에서 접근하여 연구자들 간에 그 정의에 대한 합의가 제대로 이루어지지 않고 있어 정확한 개념이 모호한 편이다. 그렇지만 조직몰입은 조직문제와 관련된 개인과 조직의 상호작용을 분석함에 있어 직무만족, 직무몰입과 함께 조직구성원 개인이 조직에 대해 갖는 성향을 나타내고 이해하는 개념으로 중시되고 있으며, 미국을 중심으로 조직행동연구자들 사이에 다양하고 광범위하게 규정되어 지속적으로 측정 및 연구되고 있다⁵²⁾.



(1) 조직몰입의 개념

조직몰입에 대한 학자들의 연구를 문헌으로 살펴보면 크게 두 가지의 관점에서 연구되어 오고 있다. 즉 심리적인 접근과 사회학적 접근의 흐름으로 나눌 수 있다.

심리학적 접근에서는 조직몰입을 조직에 대한 보다 적극적이며 긍정적인 지향으로 이해하고 있다. 학자들의 연구를 살펴보면 다음과 같다.

포터(Porter)와 스미스(Smith)에 의하면, 몰입(commitment)은 개인과 조직과의 관계로서 조직몰입의 높은 개인은 특정조직체의 구성원으로 남아 있으려는 욕구가 강하고, 조직체를 위해 높은 성취를 할 용의가 있으며, 조직체의 목표와 가치를 수락할 확고한 신념을 갖고 있다고 하였다⁵³⁾.

52) 박내희, 「조직행동론」, 박영사, 1993, pp.104-105.

브캐난(Buchanan II)은 조직몰입을 ‘조직의 목표 및 가치관, 조직의 목표 및 가치와 관련된 조직의 역할, 그리고 조직 그 자체에 대한 열렬한 정신적인 애착’ 이라고 정의하고 이러한 조직몰입은,

가. 개인이 조직체의 가치관과 목표를 자신의 것으로 받아들이는 동일시(identification)개념.

나. 조직의 목표 및 가치관과 관련하여 자신의 역할에 몰두하는 몰두(involverment)의 개념.

다. 조직체에 대한 애정적 느낌이며 집착(attachment)으로서의 충성심의 개념 등의 3가지 요소로 구성되어 진다고 하였다⁵⁴⁾.

셸던(Sheldon)은 ‘조직에 대한 긍정적인 평가 및 조직에 목표에 부합하려는 의사’ 라고 정의하였다.

사회학적 접근에서는 조직몰입을 조직과 구성원간의 유인·공헌이 상호작용의 결과로서 파악하고 있다.

흐레비니엑(Hrebiniak)과 알라토(Allato)는 마아치(March)와 사이몬(Simon)의 공헌·유인의 균형이론에 베커(Becker)의 엇어걸기(side-bet)이론을 결합하여 조직몰입을 “임금이나 지위, 전문적 자유가 증가되고 현재보다 더 우호적인 동료가 있다하더라도 현재의 조직을 떠나지 않겠다는 의사”라고 정의하였다⁵⁵⁾.

특히 베커(Becker)는 교환론에 입각하여 엇어걸기 이론을 제시하였다. 그는 이 이론에서 개인이 특정조직에 투자를 많이 하여 조직참가에 대한 기대가 클 때에 개인의 조직을 떠나면 손실의 많아지게 되므로 조직몰입이 커진다는 것이다⁵⁶⁾.

53) L. Porter & F. Smith, The Ethology of Commitment, 1971, p.128.

54) Bruce Buchanan II, "Building Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, 1994, p.533.

55) L. G. Hrebiniak and J. A. Allato, "Personnel and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, 1972, pp.555-572

56) H. S. Becker, "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, Vol.66, 1960, pp.32-41.

조직몰입(organizational commitment)은 한 조직에 대한 개인의 동일시(identification)와 몰입의 상대적 정도라 할 수 있다. 즉 어떤 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하는가의 정도를 의미한다. 이러한 의미의 조직몰입에는 ㉠ 조직목표에 대한 강한 신뢰와 수용, ㉡ 조직을 위하여 상당히 노력하려는 의욕(willingness), ㉢ 조직구성원으로 머물고 있고 싶은 강한 욕망, ㉣ 조직에 대한 소속감(belongness)또는 충성심의 정도, ㉤ 조직에 대한 긍정적인 평가 등의 요소가 내포되어 있다.

알렌과 메이어(Allen & Meyer)는 조직몰입을 정서적(affective), 거래적(continuance), 규범적(normative)이라는 세 가지 차원으로 구별하여 살펴보았다. 이 중에서 가장 넓게 사용되고 있는 정서적 몰입은 충성심, 매력, 소속감 등과 같은 감정을 통해 소속된 조직에 심리적인 개인의 애착 정도로서 조직에 대한 조직구성원의 감정적 유대 또는 애착을 말한다.

조직몰입의 도구적인 측면에서의 거래적 몰입은 경제적인 기준에 입각하여 지각되는데 즉, 조직구성원은 조직과의 관계에서 발생하는 손익관계에 의거하여 몰입하게 되는 것이다. 이는 시간이 지날수록 조직구성원은 조직생활에 투자한 시간과 노력의 많게 되고, 조직에 남음으로서 얻게 되는 이익의 증가하거나 조직을 떠남으로서 발생하는 비용의 클 때에 조직에 보다 몰입하게 되는 것이다.

그리고 조직에 대한 개인의 책임, 의무감에 근거한 규범적 몰입은 조직의 목적이나 이득을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다.

메이어와 스키펜(Mayer & Schoorman)⁵⁷⁾은 OCQ (organizational commitment questionnaire : 조직몰입 측정)을 다차원 분석하여 조직에 대한 긍정적, 애착적 입장을 반영하는 정서적 몰입과 유사한 개념의 가치몰입(values

57) R. C. Mayer & F. D. Schoorman, "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, 1998, pp.15-28.

commitment) 및 계산적·경제적 거래를 강조하는 거래적 몰입으로 구별하기도 하였다.

이상과 같이 종합하여 보면 조직몰입은 두 가지 유형으로 나눌 수 있는데, 조직 구성원이 조직에 남으려는 욕구인 근속몰입(commitment to stay)과 조직에 대하여 자부심을 가지고 조직목표를 수용하고, 조직을 위해 노력하려는 의사를 가진 상태인 가치몰입(value commitment)으로 설명한다.

제 3 절 호텔 조직문화와 조직성과의 관계

1. 조직문화와 조직성과의 관계

쉐인(Schein)⁵⁸⁾에 의하면, 기업문화는 조직구조 내에서 당연시되는 함축적인 가정의 체계로서 구성원들의 다양한 내적환경과 외적환경관계가 긴밀한 영향 관계에 있으며 덴션(Denison)은 기업문화를 조직구성원의 가치관과 사고방식, 신념의 행동 유형으로 조직의 핵심적 정체성이 형성하며 조직구조특성에 영향을 미친다고 주장하였다.

또한 호프스테드(Hofstede)⁵⁹⁾는 부서간의 기업문화 차이를 분석하여 과업, 조직구조, 통제 등의 차원에 따라 기업문화와 조직구조특성간의 상관관계와 영향이 다르게 나타난다고 주장하였으며, 피터(Peter)와 워터맨(Waterman)⁶⁰⁾은 기업문화의 관점에서 조직구성원의 끊임없는 노력과 지속적인 조직 변화를 통하여 단순화, 종합화의 변신과 성공추구, 창조적 파괴가 조직구성원의 개개

58) E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View New York*, Jossey-Bass Publish, 1980, pp.5-21.

59) G. Hofstede, "Measuring Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, 1990, pp.273-326.

60) T. J. Peters & R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, New York: Warner Books, 1982, pp.13-16.

인의 행위와 공유가치를 토대로 상호 영향관계에 있다고 견해를 밝히고 있다.

조직문화는 조직의 구성원들에게 행동의 상황규정을 내릴 수 있는 가치체계와 행동유형을 가르쳐 준다. 이는 조직문화를 통해 조직유효성을 어떻게 높일 수 있을 것인가와 관련이 깊다. 이와 관련하여 미국의 딜과 케네디(Deal & Kennedy)⁶¹⁾는 사회의 경제 침체를 극복하고 세계적인 우수 기업을 창출해 낼 수 있었던 원인을 찾아내는 과정을 통해 우수 기업들은 나름대로 독특한 문화를 갖고 구성원들의 가치체계와 행동유형에 중심점을 암시해 주는 강한 문화가 있었다고 주장하였다.

즉, 오랜 역사를 통해 성장, 발전해 온 우수기업들은 뚜렷한 신념과 구성원에 의한 가치의 공유, 소속감과 애사심에 몰입하는 의례와 의식, 의사소통 과정에서 영웅과 신화의 수용 등이 강한 문화를 뒷받침해 왔다는 것이다. 이들의 주장은 조직성과의 평가기준으로 언급되는 만족, 동기부여, 사기, 응집성 등과 같은 통합, 유지적 측면과 관련을 갖는 것으로 강한 문화의 중요성을 두 가지로 표현하였다. 첫째, 강한 문화는 구성원들이 평상시에 어떻게 행동해야 하는가를 명확하게 제시하는 비공식적 결정체계이다. 둘째, 강한 문화는 구성원들이 하는 일을 스스로 즐겁게 하고 더 열심히 일하게 한다.

피터와 워터맨(Peter & Waterman)⁶²⁾은 미국의 초우량 기업에 관한 연구에서 1961년부터 1980년 사이에 평균자본증가율, 자기자본증가율, 장부가격에 대한 시장가격의 비율, 총자본에 대한 평균수익률, 자기자본에 대한 평균수익률, 평균매출액 이익률 등 6개 항목을 기준으로 조사한 결과 우수기업들은 다음 8가지 특징이 있다고 주장했다.

이는 기업의 혁신, 재무적 성과, 기업가 정신, 인간을 통한 생산성 향상, 가치관에 근거한 실천, 고유업종의 강조, 단순한 조직·작은 본사, 중앙집권과 권력분산 요소의 공존 등의 특징을 제시하였다.

61) T. E. Deal & A. A. Kennedy, *Corporate Culture*, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1982, pp.15-16.

62) T. J. Peters & R. H., *op. cit.*, 1982, pp.13-16.

조직문화가 조직생산성의 여러 측면에 영향을 미친다고 주장한 새드(Sathe)⁶³⁾는 문화의 영향은 일방적으로 이루어지는 것이 아니라, 행동이 문화에 영향을 미치며, 동시에 문화는 사람에게 무엇을 하며, 어떻게 의사소통을 하는가를 느끼고, 생각하면서 행동을 정당화하는 것에 영향을 미친다는 견해를 밝혔다.

문화는 조직의 자산이며, 동시에 부채이다. 즉 문화는 커뮤니케이션을 용이하게 하며, 조직의 의사결정과 통제를 촉진시킨다. 또 한 조직에 있어서 협력의 수준과 몰입을 증대시킬 수 있기 때문에 이러한 면에서 문화는 조직성공에 기여하는 자산으로 여길 수 있다. 반면에 조직과 구성원간의 욕구의 조화가 제대로 이루어지지 않아서 중요한 신념과 가치가 저해된다면 이는 조직문화가 부채 역할을 하게 되는 것으로 이해할 수 있다.

고든과 디토마소(Gordon & Ditomaso)⁶⁴⁾는 경영자가 지닌 가치가 조직 전체의 행위에 영향을 주며 기업문화를 변화시키는 추진력은 최고경영자로부터 나온다고 믿고 기업문화를 적응지향문화와 안정지향문화로 구분하여 기업의 성과를 연구하였다. 그리하여 안정성을 중시하는 문화보다 적응성을 중시한 문화에서 더 높은 성과(매출액 성장률)가 나타났음을 측정하였다. 이러한 결과는 기업구성원들의 가치체계와 행동유형에 따른 특성이 강한 기업문화가 조직 성과에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 주장을 뒷받침한다.

덴선과 미쉬라(Denison & Mishra)⁶⁵⁾는 설문조사를 통해 구성원의 핵심가치와 신념, 조직정책과 실행, 조직의 환경과의 상호작용에 의해 경제적 성과가 결정된다고 보고 참여성, 일관성, 적응성, 사명의식 네 가지 기업문화를 구분하여 참여적인 기업문화를 가진 기업이 비참여적인 기업문화의 기업보다도 거의 두 배나 많은 투자수익율을 산출하여 기업문화와 조직성과의 영향관계가

63) V. Sathe, *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood: Richard Irwin, 1985, pp.5-13.

64) G. G. Gordon, "Industry Determinants of Organization Culture", *Academy of Management Review*, Vol.16(2), 1991.

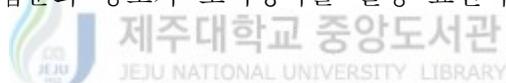
65) D. R. Denison, "Bringing Corporate Culture to the bottom Line", *Organizational Dynamic*, Vol.12(2), 1984, pp.5-22.

밀접함을 분석하였다. 이러한 연구결과는 적응적인 과업방식을 개발하는 문화, 참여적 의사결정이 이루어지는 기업문화에 따라 양적인 조직성과지표가 질적인 조직성과지표보다 높다는 주장을 뒷받침 해주고 있다.

박노운은 기술혁신적 기업들이 그렇지 않은 기업들에 비하여 시장점유율이 높다는 재무적 성과를 나타내며 조직성과에 상호영향을 미치게 된다고 주장하면서 기업문화의 재무적 성과 및 경제적 성과에 관한 연구결과를 제시하였다.

기업문화와 조직성과에 관한 측정이론들을 살펴보면 첫째, 특성이론 ; 기업들의 특유한 기업경영관행과 뛰어난 성과를 올리는 초일류 기업들의 독특한 기업 행동양식들에 주목함으로써 기업조직의 조직성과 재고에 한 몫을 담당하고 있다. 조직성과의 행상을 도모해 주는 독특한 기업문화적 특성을 찾아내려는 연구경향이 기업문화에 대한 특성이론의 접근으로 특정한 기업문화특성이 높은 조직성과를 가져온다는 주장이다.

둘째, 내재이론 ; 조직성과가 높은 기업문화특성을 추출하려는 또 다른 접근 방법으로 강한 기업문화 강도가 조직성과를 결정 요인이라는 것을 입증하려는 주장이다.



셋째, 경쟁가치이론 ; 기업문화를 조직관리에 본질적으로 내재하는 고유한 모순과 다양한 경쟁적 가치와 목표들을 역동적으로 조화시킬 수 있는 조직성과 개념들을 분석하기 위한 틀로서 입증하려는 주장이다.

아킨과 호프레인(Akin & Hopelain)⁶⁶⁾은 인적자원의 유형, 집단의 협동심, 작업구조, 감독자, 경영자에 걸친 생산성 문화의 특징을 살펴보기 위해 기술, 지리적 특성, 인적자원, 규모면에서 전혀 다른 회사들을 대상으로 문화와 생산성과의 관계를 연구하였다. 그들이 제시한 생산성 문화란 높은 생산성을 보이는 작업집단의 작업자들이 공유하는 지식과 그들의 생산성을 이해하고 보다 효율적으로 사용하는 공통된 절차와 규칙을 의미한다. 생산성 문화의 형성조건은 다음과 같다.

66) G. Akin & d. Hopelain, "finding the Culture of Productivity", *Organizational Dynamics*, Vol.7., Winter, 1986, pp.19-32.

첫째, 생산성문화는 조직 구성원의 의욕, 직무몰입, 보상 등과 관련된 특징에 좌우된다.

둘째, 생산성문화는 집단 자율성, 공동된 의식, 독특한 작업방식으로 구성되는 작업집단의 협동심에 좌우된다.

셋째, 생산성문화는 기술, 결과, 과업 본질 등의 지식에 의해 결정되는 작업구조에 중요한 영향을 받는다.

넷째, 생산성문화에서 책임자의 지위를 담당하는 자는 내부 업무지원 및 외부 관계자로부터 보호하는 특별한 존재로 파악된다.

다섯째, 생산성문화에서 경영자는 생산성에 대한 자극과 과업달성에 대한 지원이라는 기본적인 역할을 수행한다.

호텔 조직문화와 조직구조특성 관계에 대한 연구를 살펴보면 조직문화가 호텔조직구성원들 사이에 효과적인 관계를 어떻게 수립하고 유지하며 조직목표를 달성하기 위해 필요한 조직구조특성변수가 어떠한 특성을 가지느냐에 따라 상이한 영향을 미친다.

기존 선행연구는 기업 공통적인 조직구조특성의 기능이론에 초점을 둔 구조기능주의(structural-functionalism) 시각이 명백하였으며 이러한 관점은 조직이 지니는 한 특성적 측면만을 주장하였다. 따라서 또 다른 측면을 이해하기 위해서는 조직문화측면에서 조직구조특성의 상관계와 영향에 초점을 맞추어야 한다.

2. 호텔 조직문화와 조직성과의 관계

호텔 기업문화와 호텔조직구조특성 관계는 기업문화가 호텔조직구성원들 사이에 효과적인 관계를 어떻게 수립하고 유지하며 조직목표를 달성하기 위해 필요한 조직구조특성변수가 어떠한 특성을 가지느냐에 따라 상이한 영향을 미친다.

기존 선행연구는 기업 공통적인 조직구조특성의 기능이론에 초점을 둔 구조 기능주의(structural- functionalism) 시각이 명백하였으며 이러한 관점은 조직이 지니는 한 특성적 측면만을 주장하였다. 따라서 또 다른 측면을 이해하기 위해서는 호텔기업문화측면에서 호텔조직구조특성의 상관관계와 영향에 초점을 맞추어야 한다⁶⁷⁾.

호텔조직의 기업문화를 파악하여 구체적인 조직의 성과와 연결하기 위해서는 기업문화의 가정과 가치에 객관적이고 철저한 분석이 선행되어야 한다.

조직문화와 관련하여 조직의 응집력에 따른 연구를 살펴보면 조직의 응집력은 조직성원을 조직에 계속 소속해 있도록 작용하는 힘으로 집단성원간의 친밀도, 즉 구성원 가자가 동일 집단의 구성원으로 얼마나 서로 가깝게 느끼고 있느냐에 대한 척도로서 집단이 얼마나 잘 뭉쳐 있는가의 정도를 나타낸다⁶⁸⁾. 이와 관련하여 호텔경영자는 종사원의 사기를 양양시킬 필요가 있다. 호텔종사원의 과업자극심을 고취시킬 수 있는 상급자는 리더뿐이다. 호텔은 화려하고 고급스럽지만, 종사원은 그렇지 못하다. 국내의 호텔은 외형적으로는 급속히 성장하여 국제수준에 도달해 있으나, 종사원을 위한 근무환경과 후생복지는 변한 것이 없다. ‘좋은 환경에서 최고의 서비스가 나온다’라는 말처럼 열악한 환경에서 좋은 서비스를 기대할 수 없다. 호텔종사원에게 자극심과 응집력을 심어줄 수 있는 교육관련 프로그램 등으로 활발한 내부 마케팅이 제시되어야 할 것이다. 그러므로 모든 종사원이 자발적으로 업무를 처리할 수 있는 분위기를 만들어 주는 것이 리더의 리더십이며 역할이다⁶⁹⁾.

호텔기업 구성원의 행동적 특성은 호텔조직성과에 대하여 절대적인 영향을 미치고 있다. 그러나 조직구성원들이 기업문화의 정체성을 명확히 파악할 수 없고 조직의 일상화 속에서 비교할 수 있는 대상이 뚜렷하지 않으며 기업문화의 개념 자체도 비가시적인 부분이 많아 그 실체 파악이 수월하지 않다.

67) 서인덕, 전계논문, pp.28-58.

68) J. Swands, *Organization*, EnglewoodCliffts, Predtice Hall, 1989, pp.87-108.

69) 김영진, “관광호텔 지배인의 리더십 유형이 자극심과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 조선대학교 대학원, 2000, pp.19-34.

또한 기업문화와 조직성과간의 인과관계(cause and effect relationship)의 가능성을 분석하는데도 작용하는 변수들이 너무나도 복잡 다양하여 이를 계량화 하기는 매우 어렵다.

기업문화와 조직성과가 어떠한 관계를 가지느냐에 대한 학자들의 견해도 무척 다양하다.

웅, 블록백, 얼크(Yeung, Brockbak & Ulrich)⁷⁰는 실증 연구를 통해 기업문화는 조직성과와 관련이 깊고, 기업문화에 따라서 인사관행이 다르게 나타난다고 하였다. 즉, 기업문화특성을 주관적 및 객관적 성과지표와 높은 상관관계를 가지며 기업문화에 따라 조직성과지표가 구분될 수 있다는 결과를 제시하였다. 이들의 연구는 제품의 질, 내부고객 만족 및 전체적 조직성과 지표는 기업문화에 따라 잘 설명될 수 있음을 시사하고 있으나, 반면에 매출액 성장과 이익에 관한 지표는 기업문화와 관련이 적은 것으로 나타났다. 이는 조직성과에 양적인 지표보다는 질적인 지표가 기업문화에 더 관계가 있음을 의미하고 있으며 그에 따른 상호관계와 미치는 영향에 대해 주장하였다.



70) A. Yeung, W. Brockbak & D. Ulrich, "Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment, submitted to the Symposium, a Qualitative Tool for the Study of Organizational Cloture", *National Academy of Management Meeting*, 1989. pp.281.

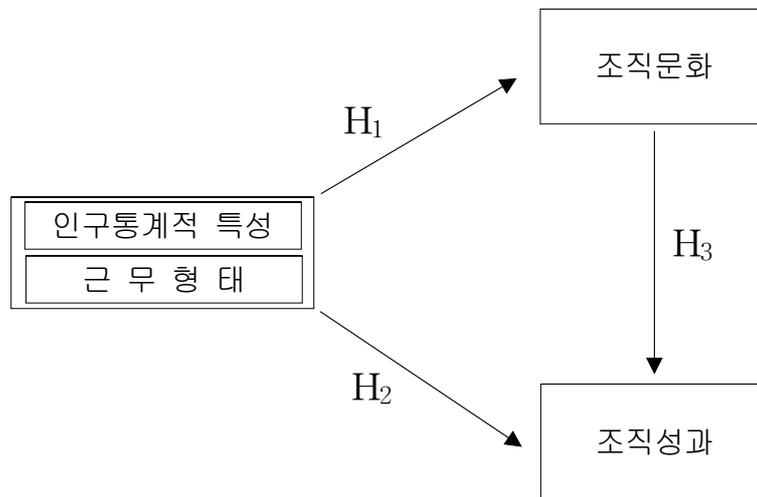
제 3 장 연구의 설계

제 1 절 연구모형과 연구가설의 설정

1. 연구모형

호텔기업은 인적의존도가 높은 기업으로서 조직이 다양하고 복잡해짐에 따라 조직구성원이 공유하는 가치관과 신념 등이 일체감을 갖게 하고 호텔시장 경쟁 상황 속에서 호텔조직의 조직성과를 향상시키며 조직을 안정된 상태로 유지하여 조직의 목적달성에 기여하여야 한다. 본 연구 모형의 기본적 시각은 호텔기업의 조직문화 접근에 두고자 하며 호텔 조직문화와 호텔조직성과 간의 영향관계를 통합적이며 체계적인 실증적 연구로 고찰하여 구성원의 인식과 지각정도를 행동적 특성으로 얻어질 수 있는 결과로 파악하였다.

<그림 3-1> 연구모형



본 연구에서는 제2장의 이론적 고찰을 통하여 호텔기업의 조직문화를 인간 지향문화, 역할지향문화, 권력지향문화, 목표지향문화로 분류하였으며, 조직성과는 직무만족과 조직몰입으로 구분하여 분석하였다. 따라서 전체적인 연구모형을 도식화하면 <그림 3-1>과 같다.

2. 연구가설의 설정

본 연구는 연구목적에 따라 호텔기업의 조직문화, 호텔기업의 조직성과의 특성을 살펴보고 이들 간의 영향관계를 이론적으로 고찰하여 이를 토대로 연구모형을 설정하였다. <그림 3-1>의 연구모형을 실증적으로 검증하고 타당성을 살펴보기 위하여 가설을 다음과 같이 설정하고자 한다.

가설1 : 호텔 종사원의 인구통계적 특성과 근무형태에 따라 조직문화에는 유의한 차이가 있을 것이다.

가설1-1 : 호텔 종사원의 인구통계적 특성에 따라 조직문화에는 유의한 차이가 있을 것이다.

가설1-2 : 호텔 종사원의 근무형태에 따라 조직문화에는 유의한 차이가 있을 것이다.

가설2 : 호텔 종사원의 인구통계적 특성과 근무형태에 따라 조직성과에는 유의한 차이가 있을 것이다.

가설2-1 : 호텔 종사원의 인구통계적 특성에 따라 조직성과에는 유의한 차이가 있을 것이다.

가설2-2 : 호텔 종사원의 근무형태에 따라 조직성과에는 유의한 차이가 있을 것이다.

가설3 : 호텔 기업의 조직문화는 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

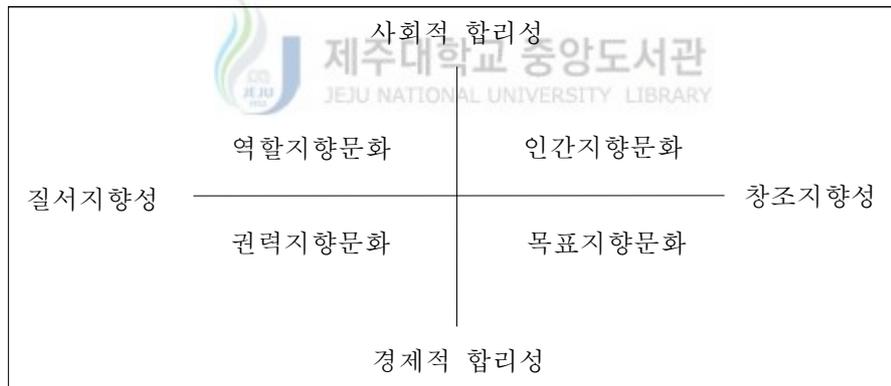
3. 변수의 조작적 정의

1) 호텔 기업의 조직문화

조직문화 유형으로 본 연구에서 살펴본 여러 문화유형 중에서 우리나라 조직특성을 개념적으로 구분할 수 있다고 판단되는 해리슨(Harrison)⁷¹⁾의 유형변수를 <그림 3-2>와 같이 수정·채택한 정인서의 유형변수를 채택하였다.

정인서⁷²⁾는 각각의 유형은 성과와 능률을 중시하는 경제적 합리성과 문화와 가치를 중시하는 사회적 합리성을 기본축으로 하고, 위험을 회피하지 않는 개척자 정신으로 적극적 능력 발휘와 변화가 요구되는 창조지향성과 큰 위험을 부담하기보다는 충분한 결과를 검토하고 규칙의 범위 내에서 안정을 유지하려는 질서지향성을 나타내는 축으로 구분 2차원적으로 문화유형을 분류했다.

<그림 3-2> 조직문화의 개념적 유형화



자료 : 정인서, “기업문화 유형과 조직유효성의 상관관계에 관한 연구”, 박사학위논문, 조선대학교 대학원, 1992. pp.55-57.

71) Harrison, R., "Understanding Your Organization's Character", *Harvard Business Review*, May-June, 1972. pp.45-87.; 정인서, “기업문화 유형과 조직유효성의 상관관계에 관한 연구”, 박사학위논문, 조선대학교 대학원, 1992, pp.55-57. 재인용.
72) 상계논문, pp.55-57.

본 연구에서 이용한 호텔 조직문화 유형에 대한 개념과 정의는 다음과 같다.

① 역할지향문화 : 상하관계, 직무범위의 한계에 따라 권한과 책임이 분명하고 의사소통과 업무의 흐름이 표준화된 규칙과 절차에 따르며, 질서를 중시하는 사회적, 합리성이 강조되는 문화유형이다.

② 권력지향문화 : 최고경영층이 모든 활동을 통제하고 결과적 목표달성을 위주로 성과, 능력에 의존하는 문화유형으로 구성원들은 비체계적인 지시에도 무조건 순응하는 특징을 갖는다.

③ 인간지향문화 : 인간존중을 바탕으로 개인을 중시하는 자율적 통제체제로 상하간, 동료 간 상호합의에 따라 업무적 의사결정을 하고 개인의 능력개발을 위해 스스로 적극적이며, 상호 협조적 친근감이 있는 문화유형이다.

④ 목표지향문화 : 조직의 공유된 행동신념이 변화에의 대응으로 개인보다 팀워크를 중시한 협조적 지향성을 갖는 문화유형으로 회사의 목표에 따르는 것을 강조한다.



2) 조직성과

본 연구에서는 사업성장의 디딤돌은 조직구성원에게 있다는 시대적 변화를 중시하여 질적인 기준을 채택하였다. 그래서 본 연구에서는 조직성과를 측정하는데 있어서 직무만족과 조직몰입을 선택하였으며 이에 대한 개념 정의를 하면 다음과 같다.

① 직무만족 : 구성원들의 자기직무에 대한 성취욕구와 평가·보상의 공정성 여부, 애사심 등의 정도를 말한다⁷³⁾.

② 조직몰입 : 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이는 정도인 동일시와 따뜻한 느낌을 가지고 조직을 위해 애쓰려는 의사의 정도를 뜻한다. 조직몰입을 두 가지 유형으로 나누면, 조직 구성원이 조직에 남으려는 욕구인 근속몰입(commitment to stay)과 조직에 대하여 자부심을 가지며 조직목표를

73) 정인서, 전개논문, 1992, p.59.

수용하고, 조직을 위해 노력하려는 의사를 가진 상태인 가치몰입(value commitment)으로 설명될 수 있으나 본 연구에서는 근속몰입을 조직몰입으로 정의하였다⁷⁴⁾.

제 2 절 연구조사 설계

1. 설문지 구성과 측정

본 연구는 자료의 수집과 측정을 위한 조사방법으로 설문지를 사용한 실증적 연구 방법을 채택하였다. 설문지의 문항은 호텔 조직문화를 파악하기 위해 제작된 기존 설문지 가운데 제주도의 호텔실태에 적절한 설문문항을 수정 보완하여 연구자가 직접 수정 보완하여 작성하였으며, 그 내용은 크게 3부 44문항으로 구성되어 있으나 내용상으로는 5부분으로 나누었다. 즉, 호텔 조직문화에 대한 부분, 직무만족에 대한 부분, 조직몰입 부분, 종사원의 인구통계적 특성 부분, 종사원의 근무 형태로 구성되었다. 설문지의 내용 및 구성 그리고 척도유형은 다음 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

조사내용	문항 수	설문항목	척도
호텔 조직문화	18	I. 1-18	등간(Likert 5) 척도
직무만족	6	II. 1-6	등간(Likert 5) 척도
조직몰입	9	III. 1-9	등간(Likert 5) 척도
인구통계적 특성	5	IV. 1-5	명목척도, 서열척도
근무형태	6	V. 1-6	명목척도, 서열척도

74) 박혜남, “조직문화와 조직유효성의 연구”, 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 1995, pp.65-66.

연구모형의 호텔 조직문화에 대한 변수의 측정을 위하여 “전혀 그렇지 않다”, “그렇지 않다”, “보통이다”, “그렇다”, “매우 그렇다”로 5점 척도를 이용하였으며, 직무만족과 조직몰입에 관해서도 5점 척도를 이용하였다.

2. 표본추출과 자료수집

본 조사를 수행하기 위하여 연구의 대상을 제주도에서 영업하는 특1급 호텔 종사원으로 선정하였으며 설문지를 이용하여 호텔 현지에서 조사하였다.

표본추출의 비확률 표본추출방법의 하나인 임의표본추출을 이용하여 자료를 직접 설문지를 배포·회수하는 자료수집방식을 채택하였다.

한편 표본추출에서 가장 중요하고 복잡한 문제는 이용할 표본의 크기를 결정하는 것으로, 대부분의 이러한 결정은 연구나 연구변수에 따라 필요한 통계적 추정의 정밀도와 관련된다. 표본의 크기는 많을수록 좋지만 대부분 200~400 사이의 응답자의 수라면 회귀분석을 위해 타당성을 갖는 표본의 수로 인정된다.

설문조사 기간은 2003년 9월 1일부터 9월 28일까지 조사하였고, 표본의 크기는 270부 가운데 부정확하게 응답한 19부를 제외한 251부(93%)를 실증분석에 사용하였으며 이는 회귀분석을 위해 타당성을 갖는 표본의 수로 인정된다. 다음 <표 3-2>는 연구의 실증조사 방법 및 범위를 나타낸 표이다.

<표 3-2> 연구의 실증조사 방법 및 범위

연구대상	호텔에서 근무하는 종사원
조사범위	제주도 특1급 호텔 중 제주시 지역 4개 호텔과 서귀포지역 5개 호텔에서 근무하는 종사원
표본의 크기	270부
유효표본	251부
조사기간	2003년 9월 1일부터 9월 28일까지

3. 자료분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 통계분석 프로그램 SPSS 10.0 버전을 이용하여 분석하였다. 자료의 분석은 크게 기술통계 분석 중 빈도분서, 평균비교를 위하여 독립표본 T검증과 일원배치분산분석을 실시하고, 조직문화가 조직성과에 미치는 영향정도를 파악하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 분석절차에 따른 구체적인 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 사용된 조직문화요인의 측정변수가 현상을 일관성 있게 측정하고 있는가하는 신뢰도를 검증하기 위해 크론바하 알파계수를 신뢰도계수로 사용하였다.

둘째, 본 연구에서 사용된 변수들을 측정하는 설문지의 설문항목이 측정변수를 측정하는데 타당한지의 여부를 확인하기 위하여 베리맥스 직각회전방법을 통해 요인분석을 실시하였다.

셋째, 인구통계적인 특성과 근무형태에 따라 조직문화와 조직성과에 유의한 차이가 있는지 분석하기 위하여 독립표본 T검증과 일원배치분산분석을 실시하였다.

넷째, 호텔의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향정도를 분석하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 표본의 일반적 특성

1. 표본의 인구통계적 특성

본 연구의 자료수집을 위해 제주도내 특1급 호텔에서 근무하는 직원을 대상으로 2003년 9월 1일부터 9월 28일까지 설문조사가 이루어졌다. 본 연구에서 설문 응답자의 인구통계적 특성은 <표 4-1>과 같이 나타났다.

<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성

구 분		빈도	퍼센트	구 분		빈도	퍼센트
성별	남	145	57.8%	교육정도	고졸이하	11	4.4%
	여	106	42.2%		전문대졸	151	60.2%
연령	20대	115	45.8%		대졸	82	32.7%
	30대	89	35.5%		대학원 이상	7	2.8%
	40대 이상	47	18.7%		전공분야	관광관련분야	175
결혼여부	미혼	147	58.6%			비관광관련분야	76
	기혼	104	41.4%				

전체 유효 표본 중 성비를 살펴보면 남성이 145명(57.8%)으로 여성 106명(42.2%)보다 많은 것으로 나타났다. 연령별로는 20대가 115명(45.8%), 30대가 89명(35.5%), 40대 이상이 47명(18.7%)으로 나타났다. 결혼여부에 있어서는 미혼이 147명(58.6%)이며 기혼자는 104명(41.4%)이며, 교육정도에 있어서는 고

줄이하가 11명(4.4%), 전문대졸이 151명(60.2%), 대졸이 82명(32.7%), 대학원 이상이 7명(2.8%)으로 나타났다.

전공에 관련해서는 관광관련분야인 응답자가 175명(69.7%)으로 비관광관련 분야를 전공한 응답자 76명(30.3%) 보다 매우 높은 비율을 차지하는 것으로 나타났다.

2. 표본의 근무형태 특성

<표 4-2> 표본의 근무 형태 특성

구 분		빈도	퍼센트	구 분		빈도	퍼센트
취업형태	정규직	190	75.7%	직위	평사원	163	64.9%
	비정규직	61	24.3%		주임,계장	67	26.7%
담당업무	객실부	91	36.3%		과장,차장	21	8.4%
	식음료부	93	37.1%	3년 이하	93	37.1%	
	주방	20	8.0%	호텔 총 근무기간	4-6년	47	18.7%
	관리부	47	18.7%		7-9년	30	12.0%
	현재 근무지	3년 이하	107		42.6%	10-12년	32
4-6년		40	15.9%		13년 이상	49	19.5%
7-9년		39	15.5%	호텔명	G호텔	30	12.0%
근무기간	10-12년	32	12.7%		O호텔	29	11.6%
	13년 이상	33	13.1%		K호텔	30	12.0%
	월소득	100만원 미만	69		27.5%	H호텔	31
100-150만원 미만		91	36.3%		S호텔	29	11.6%
150-200만원 미만		49	19.5%		L호텔	28	11.2%
200-250만원 미만		30	12.0%		C호텔	30	12.0%
250만원 이상		12	4.8%		P호텔	25	10.0%
				S2호텔	19	7.6%	

표본의 근무형태 특성을 살펴보면 취업형태에 있어서는 정규직이 190명으로 75.7%를 차지하고 비정규직은 61명으로 24.3%를 차지하였다.

담당업무에 있어서는 객실부가 91명(36.3%), 식음료부가 93명(37.1%), 주방이 20명(8.0%), 관리부가 47명(18.7%)으로 나타났다.

직위에 있어서는 평사원이 163명(64.9%), 주임·계장이 67명(26.7%), 과장·차장이 21명(8.4%)으로 나타났다.

현재 근무하는 호텔에서의 근무기간에서는 3년 이하가 107명(42.6%)으로 가장 높은 비율을 나타냈고, 4-6년이 40명(15.9%), 7-9년이 39명(15.5%), 13년 이상이 33명(13.1%), 10-12년이 32명(12.7%)으로 나타났다.

호텔에서 근무한 총기간에 있어서는 3년 이하가 93명(37.1%), 13년 이상이 49명(19.5%), 4-6년은 47명(18.7%), 10-12년이 32(12.7%), 7-9년이 30명(12.0%)으로 나타났다.

제 2 절 타당성 및 신뢰성 분석



1. 타당성 분석

타당성은 측정하고자 의도했던 개념이나 속성을 정확하게 측정하였는가를 의미하는 것이다. 또한 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위해 개발한 측정도구가 그 속성을 정확히 반영할 수 있는가를 나타내는 것으로 일반적으로 내용 타당성(content validity)과 개념 타당성(construct validity)으로 나눌 수 있다.

내용 타당성은 측정도구 자체가 측정하고, 측정하는 속성이나 개념을 정확히 측정할 수 있도록 설계되었는가에 관한 것으로 주관적인 판단에 의해 평가된다. 그리고 측정하려는 속성이나 개념을 조작적으로 정의하여 측정하는데 한 가지 조작적 정의에 따른 측정결과만으로 개념을 완전히 측정하기는 어려

우므로 여러 가지 조작적 정의를 이용하여 개념을 측정하고, 각 측정치간의 상관관계를 조사하여 측정의 타당성을 평가한다.

개념 타당성은 조사자가 측정하려고 하는 개념을 측정도구로 정확히 측정하였는가에 관한 문제로, 이론적 연구를 수행하는데 가장 중요한 요소이다. 이는 추상적인 개념일수록 개념 타당성을 확보하기가 어렵기 때문이다. 개념 타당성을 평가하는데 사용되는 분석방법에는 다속성 다방법 매트릭스(MTMM: multitrait multimethod matrix)와 요인분석(factor analysis)이 있으나 본 연구에서는 요인분석을 활용하였다.

요인분석(factor analysis)은 다변량 분석방법의 하나로 변수들간의 관계를 찾아낼 때 사용되며, 기본 원리는 항목들간의 상관관계가 높은 것끼리 하나의 요인으로 묶어내어, 요인들간에 상호 독립성을 유지하도록 하는 것이다. 이러한 요인분석은 정보손실을 가져오기도 하나 잠재체계를 발견, 활용하게 해준다는 장점을 가지고 있으며, 또한 자료를 보다 쉽게 이해하는데 도움을 준다.

본 연구에서는 타당성 검증을 위한 요인분석은 주성분 분석(principal component analysis)을 이용하였고, 요인적재치(factor loading)의 단순화를 위해서는 직각회전 중 배리맥스(varimax) 회전을 실시하였다. 그리고 요인추출 과정에 있어서는 고유치(eigen value) 기준을 적용하여 '1' 이상이 되는 요인에 대해 요인화 하였다. 이때 각 요인이 설명하는 분산이 클수록 그 요인이 전체 요인구성에 차지하는 비중이 크다는 것을 의미하는 총 분산 설명력(total variance explained)은 58.917%로 나타났으며, 이것은 양호한 설명력을 갖고 있다고 할 수 있다.

각 변수와 요인사이의 상관관계 정도를 나타내는 요인 부하량(factor loading)은 요인이 해당변수를 설명해 주는 정도를 의미하여 공통성(communality)은 총 분산 중에서 요인이 설명하는 분산비율을 의미한다. 요인별 요인 부하량, 공통분산, 고유치(eigen value) 값은 <표 4-3>에서 보는 바와 같다.

본 연구의 요인분석 결과 변수 쌍들간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘

설명되는 정도를 나타내는 KMO값은 0.882로 매우 높게 나타났으며, Bartlett의 구형성 검증 근사 카이제곱 값은 1674.459이고 유의확률은 $p < 0.01$ 로 매우 유의한 것으로 나타났다.

그리고 호텔 조직문화에 대한 요인분석 결과 제1요인을 “목표지향문화”, 제2요인을 “인간지향문화”, 제3요인을 “권력지향문화”, 제4요인을 “역할지향문화”로 명명하였다.

2. 신뢰성 분석

신뢰성은 측정된 결과치의 정확성, 안정성, 일관성, 예측가능성, 의존가능성과 관련된 개념들이다. 따라서 측정도구의 신뢰성이 높다는 것은 어떤 대상물을 반복하여 측정하여도 동일한 결과를 얻을 수 있으며 측정방법이 정확하여 믿을 수 있고, 변수를 측정하여도 항목간에 일관성이 있음을 의미한다.

이러한 신뢰성을 측정하는 방법에는 재검사법, 복수형태법, 반복법, 내적일관성법 등이 있다. 본 연구에서는 신뢰성 검증을 위해 내적 일관성을 측정하는 Cronbach' Alpha 계수를 이용해 측정하였다. 많은 학자들 사이에서 신뢰도 기준에 대하여 다소 차이가 있지만, 일반적으로 Cronbach' Alpha 계수의 값이 0.60 이상이면 비교적 신뢰도에는 별다른 문제가 없다고 할 수 있으며, 0.80 이상이면 신뢰성이 상당히 높다고 한다. 호텔 조직문화에 대한 신뢰성 분석을 통해 제1요인이 0.8495, 제2요인이 0.7997, 제3요인이 0.6922, 제4요인이 0.6817로 모두 0.6 이상으로 측정항목의 신뢰도에는 이상이 없는 것으로 나타났다.

<표 4-3> 호텔 조직문화에 대한 요인분석 및 신뢰도분석

구 분		요인부하량	누적분산	eigen value	신뢰도계수
목표지향 문화 (제1요인)	신규투자	.837	33.831	6.089	.8495
	종업원 전체 노력	.756			
	교육활동	.718			
	창의성 강조	.699			
	고객창조 전략	.599			
	업무의 일관성	.501			
인간지향 문화 (제2요인)	종업원간의 협조	.799	45.196	2.046	.7997
	인간관계	.764			
	활발한 의사교환	.716			
권력지향 문화 (제3요인)	통제·통솔	.790	53.112	1.425	.6922
	서열의식	.714			
	직원통제	.670			
	절차규정	.501			
역할지향 문화 (제4요인)	전임 업무 이행	.646	58.917	1.045	.6817
	친근한 직장선배	.631			
	신속한 업무처리	.626			
	문제 발생 시 도움	.561			
	개인 사정 인정	.518			
KMO : 0.882 Bartlett의 구형성 검정 근사 카이제곱 : 1674.459 유의확률 : 0.000***					

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

제 3 절 가설 검증

1. 가설 1의 검증

호텔종사원의 인구통계적 특성과 직무특성에 따라 조직문화에는 유의한 차이가 있을 것이라는 가설1을 검증하기 위하여 다음과 같이 독립표본 T검증과 일원배치분산분석을 실시하였다. 이를 각 인구통계적 특성과 직무특성별로 살펴보면 다음과 같다.

1) 성별에 따른 호텔 조직문화 차이분석

호텔 종사원의 성별에 따라 조직문화에 차이가 있는지 알아보고자 독립표본 T검증을 실시한 결과 <표 4-4>와 같이 조직문화유형 중 목표지향문화와 역할지향문화에서는 유의한 차이가 없으며, 인간지향문화와 권력지향문화가 유의확률 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 남성이 인간지향문화와 권력지향문화를 높게 지각하는 것으로 나타나고 있다.

<표 4-4> 성별에 따른 호텔 조직문화 t-검증

검증 및 집단변수		평균	표준편차	t-값	유의확률
목표지향 문화	남	3.0460	.7542	1.653	.100
	여	2.9104	.5454		
인간지향 문화	남	3.3218	.7632	2.038	.043**
	여	3.1415	.6357		
권력지향 문화	남	3.2690	.6160	2.281	.023**
	여	3.1038	.5276		
역할지향 문화	남	3.1407	.6192	.248	.805
	여	3.1226	.5321		

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

2) 결혼여부에 따른 호텔 조직문화 차이분석

결혼여부에 따라 호텔 조직문화를 지각하는데 차이가 있는지 분석한 결과 <표 4-5>와 같이 유의확률 $p < 0.1$ 수준에서 목표지향문화를 기혼자가 미혼자보다 높게 지각하는 것으로 나타났다.

<표 4-5> 결혼여부에 따른 호텔 조직문화 t-검증

검증 및 집단변수		평균	표준편차	t-값	유의확률
목표지향문화	미혼	2.9240	.5651	-1.708	.089*
	기혼	3.0801	.8015		
인간지향문화	미혼	3.2336	.6818	-0.318	.751
	기혼	3.2628	.7656		
권력지향문화	미혼	3.1497	.5549	-1.600	.111
	기혼	3.2692	.6209		
역할지향문화	미혼	3.1646	.5543	1.020	.309
	기혼	3.0885	.6212		

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

3) 전공에 따른 호텔 조직문화 차이분석

전공에 따른 호텔 조직문화 지각에 차이가 있는 알아보기 위하여 독립표본 T검증을 실시한 결과 <표 4-6>과 같이 목표지향문화, 인간지향문화, 역할지향문화에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 유의확률 $p < 0.1$ 수준에서 관광분야 전공자가 비관광분야 전공자보다 목표지향문화를 더 높게 지각하는 것으로 나타났으며, 인간지향문화와 역할지향문화에서는 유의확률 $p < 0.05$ 수준에서 관광분야 전공자가 비관광분야 전공자보다 보다 높은 지각을 하는 것으로 나타났다.

<표 4-6> 전공에 따른 호텔 조직문화 t-검증

검증 및 집단변수		평균	표준편차	t-값	유의확률
목표지향 문화	관광관련분야	3.0419	.7031	1.901	.058*
	비관광관련분야	2.8662	.5957		
인간지향 문화	관광관련분야	3.3467	.6850	3.463	.001***
	비관광관련분야	3.0132	.7372		
권력지향 문화	관광관련분야	3.2386	.6070	1.623	.106
	비관광관련분야	3.1086	.5233		
역할지향 문화	관광관련분야	3.2057	.5831	3.045	.003***
	비관광관련분야	2.9658	.5508		

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

4) 연령에 따른 호텔 조직문화 차이분석

연령에 따라 호텔 조직문화를 지각하는데 차이가 있는 알아보고자 분산분석을 실시한 결과 <표 4-7>과 같다.

<표 4-7> 연령에 따른 호텔 조직문화 차이분석

검증 및 집단변수	평균	표준편차	F-값	유의확률	사후검증	
목표지향 문화	20대	2.8826	.5567	2.649	.073*	
	30대	3.0805	.7403			
	40대 이상	3.0745	.7847			
인간지향 문화	20대	3.2725	.6762	2.119	.122	LH
	30대	3.1348	.7084			L
	40대 이상	3.3901	.8055			H
권력지향 문화	20대	3.1370	.5680	1.260	.285	
	30대	3.2640	.5916			
	40대 이상	3.2287	.6098			
역할지향 문화	20대	3.1983	.5522	1.499	.225	
	30대	3.0989	.5878			
	40대 이상	3.0383	.6388			

주1) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

주2) Duncan's 다중범위검증의 결과로 집단간의 차이를 H(high)>L(low)로 구분하여 표기하였음

목표지향문화는 유의확률 $p < 0.1$ 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며 30대가 목표지향문화에 대한 지각이 가장 높은 것으로 나타났다. 하지만 사후검증 결과 연령별 세 집단의 차이는 무의미한 것으로 나타났다.

5) 교육정도에 따른 호텔 조직문화 차이분석

교육정도에 따라 호텔 조직문화 지각에 차이가 있는지 알아보고자 분산분석을 실시한 결과 <표 4-8>과 같이 목표지향문화, 역할지향문화에서 지각 정도에 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 교육정도에 따른 호텔 조직문화 차이분석

검증 및 집단변수	평균	표준편차	F-값	유의확률	사후검증	
목표지향 문화	고졸 이하	2.7424	.6556	6.126	.000***	L
	전문대졸	2.9238	.6024			L
	대졸	3.0610	.7317			L
	대학원 이상	3.9286	.8436			H
인간지향 문화	고졸 이하	3.0303	.8227	1.563	.199	L
	전문대졸	3.2362	.6684			L
	대졸	3.2480	.7923			L
	대학원 이상	3.7619	.4600			H
권력지향 문화	고졸 이하	3.1818	.6990	1.011	.388	
	전문대졸	3.1540	.6068			
	대졸	3.2652	.5377			
	대학원 이상	3.4286	.4009			
역할지향 문화	고졸 이하	2.5455	.4569	5.195	.002***	L
	전문대졸	3.1430	.5334			H
	대졸	3.1585	.6361			H
	대학원 이상	3.5429	.6294			H

주1) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

주2) Duncan's 다중범위검증의 결과로 집단간의 차이를 H(high)>L(low)로 구분하여 표기하였음

유의확률 $p < 0.01$ 수준에서 목표지향문화와 역할지향문화에 대한 지각 차이가 있는데 대학원 이상의 교육을 받은 종사원의 경우가 가장 높게 지각하는 것으로 나타났으며, 고졸 이하의 교육을 받은 종사원이 가장 낮게 지각하는 것으로 나타났다.

6) 취업형태에 따른 호텔 조직문화 차이분석

정규직과 비정규직에 따라 호텔 조직문화에 대한 지각에 차이가 있는지 알아보려고 독립표본 T검증을 실시한 결과 <표 4-9>와 같이 권력지향문화와 역할지향문화에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 유의확률 $p < 0.1$ 수준에서 비정규직이 정규직보다 권력지향문화에 대한 지각정도가 높은 것으로 나타났으며, 유의확률 $p < 0.05$ 수준에서 비정규직이 정규직보다 역할지향문화에 대한 지각 정도도 높은 것으로 나타났다.

<표 4-9> 취업형태에 따른 호텔 조직문화 t-검증

검증 및 집단변수		평균	표준편차	t-값	유의확률
목표지향 문화	정규직	2.9807	.7014	-0.331	.741
	비정규직	3.0137	.5950		
인간지향 문화	정규직	3.2158	.6983	-1.168	.244
	비정규직	3.3388	.7686		
권력지향 문화	정규직	3.1645	.5861	-1.666	.097*
	비정규직	3.3074	.5726		
역할지향 문화	정규직	3.0895	.5854	-2.105	.036**
	비정규직	3.2689	.5584		

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

7) 직위에 따른 호텔 조직문화 차이분석

직위에 따라 호텔 조직문화에 유의한 차이가 있는지 알아보고자 일원배치분산분석을 실시한 결과 <표 4-10>과 같이 목표지향문화와 인간지향문화에서 유의한 지각 차이가 있는 것으로 나타났다.

유의확률 $p < 0.01$ 수준에서 과장·차장 집단이 다른 집단에 비해 목표지향문화에 대한 지각이 높은 것으로 나타났으며, 인간지향문화에서도 유의확률 $p < 0.05$ 수준에서 과장·차장 집단이 가장 높은 지각 정도로 나타났다.

<표 4-10> 직위에 따른 호텔 조직문화 차이분석

검증 및 집단변수	평균	표준편차	F-값	유의확률	사후검증	
목표지향 문화	평사원	2.9039	.6133	6.330	.002***	L
	주임, 계장	3.0572	.7663			L
	과장, 차장	3.4286	.6720			H
인간지향 문화	평사원	3.1718	.7041	4.075	.018**	L
	주임, 계장	3.3085	.6995			L
	과장, 차장	3.6190	.7622			H
권력지향 문화	평사원	3.1917	.5663	0.411	.663	
	주임, 계장	3.1828	.6478			
	과장, 차장	3.3095	.5298			
역할지향 문화	평사원	3.1129	.5731	0.653	.522	
	주임, 계장	3.1403	.5919			
	과장, 차장	3.2667	.6398			

주1) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

주2) Duncan's 다중범위검증의 결과로 집단간의 차이를 H(high)>L(low)로 구분하여 표기하였음

8) 담당업무에 따른 호텔 조직문화 차이분석

담당업무에 따라 호텔 조직문화 지각에 차이가 있는 알아보고자 분산분석을 실시한 결과 <표 4-11>에서와 같이 목표지향문화와 권력지향문화에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

유의확률 $p < 0.1$ 수준에서 목표지향문화에 대한 지각정도에 차이가 있는 것

으로 나타났으며, 관리부에 종사하는 직원들이 다른 집단에 비해 지각정도가 높은 것으로 나타났다. 하지만 사후검증 결과 네 개의 집단간의 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

하지만 권력지향문화에 있어서는 유의확률 $p < 0.01$ 수준에서 지각 정도에 차이가 있는 것으로 나타났다. 관리부에 종사하는 종업원이 다른 집단에 비해 지각정도가 높은 것으로 나타났다.

<표 4-11> 담당업무에 따른 호텔 조직문화 차이분석

검증 및 집단변수		평균	표준편차	F-값	유의확률	사후검증
목표지향 문화	객실부	2.9011	.6559	2.328	.075*	
	식음료부	2.9427	.6358			
	주방	3.1583	.6129			
	관리부	3.1773	.7813			
인간지향 문화	객실부	3.2015	.6883	0.256	.857	
	식음료부	3.2939	.6965			
	주방	3.2333	.6848			
	관리부	3.2411	.8303			
권력지향 문화	객실부	3.2527	.5571	3.965	.009***	L
	식음료부	3.0430	.6108			LH
	주방	3.3250	.4805			H
	관리부	3.3511	.5702			H
역할지향 문화	객실부	3.0769	.5954	1.319	.269	
	식음료부	3.2280	.5677			
	주방	3.0600	.4988			
	관리부	3.0851	.6140			

주1) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

주2) Duncan's 다중범위검증의 결과로 집단간의 차이를 H(high)>L(low)로 구분하여 표기하였음

9) 호텔 근무기간에 따른 호텔 조직문화 차이분석

호텔 근무기간에 따른 호텔 조직문화에 대한 지각 차이를 알아보고자 분산 분석을 실시한 결과 <표 4-12>와 같이 목표지향문화와 인간지향문화에서 유의한 지각 차이가 있는 것으로 나타났다.

목표지향문화와 인간지향문화에서는 유의확률 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 지각 차이가 있으며 13년 이상 호텔에서 근무한 직원들이 다른 집단에 비해 목표지향문화에 대한 지각 정도가 높은 것으로 나타났다.

<표 4-12> 호텔 근무기간에 따른 호텔 조직문화 차이분석

검증 및 집단변수		평균	표준편차	F-값	유의확률	사후검증
목표지향 문화	3년 이하	2.9143	.5923	3.868	.005***	L
	4-6년	2.9042	.7462			L
	7-9년	2.9915	.7424			L
	10-12년	2.9115	.6517			L
	13년 이상	3.4040	.6732			H
인간지향 문화	3년 이하	3.2773	.7275	4.545	.001***	L
	4-6년	3.0583	.6831			L
	7-9년	3.1880	.6480			L
	10-12년	3.0208	.6927			L
	13년 이상	3.6566	.6692			H
권력지향 문화	3년 이하	3.1682	.5630	1.038	.388	
	4-6년	3.3188	.5489			
	7-9년	3.0833	.6292			
	10-12년	3.2109	.6572			
	13년 이상	3.2803	.5686			
역할지향 문화	3년 이하	3.1495	.5867	0.432	.786	
	4-6년	3.0750	.5560			
	7-9년	3.1692	.5242			
	10-12년	3.0438	.6005			
	13년 이상	3.1939	.6661			

주1) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

주2) Duncan's 다중범위검증의 결과로 집단간의 차이를 H(high)>L(low)로 구분하여 표기하였음

10) 월소득에 따른 호텔 조직문화 차이분석

월소득에 따라 호텔 조직문화에 대한 지각 차이를 알아보고자 분산분석을 실시한 결과 <표 4-13>과 같이 목표지향문화, 인간지향문화, 권력지향문화에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

목표지향문화에 있어서는 유의확률 $p < 0.01$ 수준에서 유의한데 월소득 200-250만원 미만인 집단이 가장 높은 지각 정도를 나타내고, 다음으로는 250만원 이상인 집단, 다음으로는 150-200만원 미만인 집단인 것으로 나타났다.

<표 4-13> 월소득에 따른 호텔 조직문화 차이분석

검증 및 집단변수		평균	표준편차	F-값	유의확률	사후검증
목표지향 문화	100만원 미만	2.8768	.5276	5.552	.000***	L
	100-150만원 미만	2.8810	.6976			L
	150-200만원 미만	2.9898	.6249			LM
	200-250만원 미만	3.4556	.8211			H
	250만원 이상	3.2778	.5875			MH
인간지향 문화	100만원 미만	3.2850	.7123	6.570	.000***	L
	100-150만원 미만	3.1319	.6955			LM
	150-200만원 미만	3.0272	.6080			LM
	200-250만원 미만	3.7667	.6901			H
	250만원 이상	3.4722	.7582			MH
권력지향 문화	100만원 미만	3.2754	.5493	4.244	.002***	L
	100-150만원 미만	3.0110	.6335			LH
	150-200만원 미만	3.2806	.5535			LH
	200-250만원 미만	3.4167	.4928			H
	250만원 이상	3.3125	.3862			LH
역할지향 문화	100만원 미만	3.2290	.5067	1.764	.137	
	100-150만원 미만	3.0440	.6448			
	150-200만원 미만	3.0531	.4946			
	200-250만원 미만	3.2600	.6061			
	250만원 이상	3.2667	.6946			

주1) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

주2) Duncan's 다중범위검증의 결과로 집단간의 차이를 H(high) > M(middle) > L(low)로 구분하여 표기하였음

인간지향문화에 있어서는 유의수준 $p < 0.01$ 수준에서 200-250만원 미만인 집단이 가장 높은 지각정도를 나타내고, 다음은 250만원 이상인 집단, 다음으로 100만원 미만인 집단이 지각 정도가 높은 것으로 나타났다.

11) 호텔 총 근무기간에 따른 호텔 조직문화 차이분석

호텔 총 근무기간에 따라 호텔 조직문화에 차이가 있는지 알아보고자 분산분석을 실시한 결과 <표 4-14>에서와 같이 목표지향문화와 인간지향문화에 있어서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 호텔 총 근무기간에 따른 호텔 조직문화 차이분석

검증 및 집단변수		평균	표준편차	F-값	유의확률	사후검증
목표지향 문화	3년 이하	2.9158	.5931	3.497	.008***	LM
	4-6년	2.8723	.6669			LM
	7-9년	3.1667	.7058			MH
	10-12년	2.8177	.6198			L
	13년 이상	3.2415	.7766			H
인간지향 문화	3년 이하	3.2939	.7287	5.329	.000***	MH
	4-6년	3.0922	.6472			LM
	7-9년	3.1556	.7567			LM
	10-12년	2.9167	.5421			L
	13년 이상	3.5714	.7104			H
권력지향 문화	3년 이하	3.1747	.5452	0.365	.833	
	4-6년	3.2660	.4984			
	7-9년	3.1917	.6113			
	10-12년	3.1250	.6985			
	13년 이상	3.2347	.6503			
역할지향 문화	3년 이하	3.1806	.5619	1.540	.191	LM
	4-6년	3.0255	.5994			LM
	7-9년	3.2533	.4232			H
	10-12년	2.9750	.6299			L
	13년 이상	3.1755	.6424			LM

주1) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

주2) Duncan's 다중범위검증의 결과로 집단간의 차이를 H(high)>L(low)로 구분하여 표기하였음

유의확률 $p < 0.01$ 수준에서 목표지향문화와 인간지향문화에 대한 지각 정도가 가장 높은 집단은 13년 이상인 집단이며, 가장 낮은 지각정도를 나타내는 집단은 10-12년 동안 호텔에서 근무한 종사원으로 나타났다.

2. 가설 2의 검증

1) 성별에 따른 조직성과 차이분석

성별에 따른 조직성과에 유의한 차이가 있는지 알아보기 위하여 독립표본 T검증을 실시한 결과 <표 4-15>와 같이 직무만족에서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 조직몰입에서는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 유의확률 $p < 0.1$ 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났는데 남성의 경우 평균값이 3.7931로 여성의 경우 3.6415보다 높은 값을 나타내는 것으로 나타났다. 즉 남성이 여성보다 더 호텔조직에 몰입하는 것으로 나타났다.



<표 4-15> 성별에 따른 조직성과 t-검증

검증 및 집단변수		평균	표준편차	t-값	유의확률
직무만족	남	3.4345	.8149	0.629	.530
	여	3.3774	.6242		
조직몰입	남	3.7931	.5997	1.885	.061*
	여	3.6415	.6501		

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

2) 결혼여부에 따른 조직성과 차이분석

결혼여부에 따라 조직성과에 유의한 차이가 있는지 알아보기 위하여 독립표본 T검증을 실시한 결과 <표 4-16>과 같이 조직몰입에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 유의확률 $p < 0.05$ 수준에서 결혼여부에 따라 조직몰입에

서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났는데 기혼자가 미혼자보다 더 조직에 몰입하는 것으로 나타났다.

<표 4-16> 결혼여부에 따른 조직성과 t-검증

검증 및 집단변수		평균	표준편차	t-값	유의확률
직무만족	미혼	3.3946	.6979	-0.393	.695
	기혼	3.4327	.7976		
조직몰입	미혼	3.6599	.6463	-2.139	.033**
	기혼	3.8269	.5820		

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

3) 전공에 따른 조직성과 차이분석

전공에 따라 조직성과에 유의한 차이가 있는지 알아보기 위하여 독립표본 T검증을 실시한 결과 <표 4-17>과 같이 직무만족, 조직몰입 모두에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.



<표 4-17> 전공에 따른 조직성과 t-검증

검증 및 집단변수		평균	표준편차	t-값	유의확률
직무만족	관광관련분야	3.5200	.7017	3.651	.000***
	비관광관련분야	3.1579	.7669		
조직몰입	관광관련분야	3.8057	.6036	2.926	.004***
	비관광관련분야	3.5526	.6407		

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

직무만족에 있어서는 유의확률 p<0.01 수준에서 관광관련분야를 전공한 직원이 비관광관련분야를 전공한 직원보다 보다 높게 직무만족을 하는 것으로 나타났으며 조직몰입에 있어서도 유의확률 p<0.01 수준에서 관광관련분야를 전공한 직원이 비관광관련분야를 전공한 직원보다 조직에 대한 몰입도가 더

높은 것으로 나타났다. 즉 관광관련분야를 전공한 직원을 채용할수록 호텔 종업원들의 직무만족과 조직몰입이 높아질 수 있을 것이다.

4) 연령에 따른 조직성과 차이분석

연령에 따라 조직성과에 유의한 차이가 있는지 알아보기 위하여 분산분석을 실시한 결과 <표 4-18>과 같이 조직몰입에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 유의확률 $p < 0.05$ 수준에서 40대 이상이 가장 높은 조직몰입도를 나타내며 20대가 조직몰입도에서 가장 낮은 것으로 나타났다. 즉 나이가 높아질수록 조직도가 높아짐을 알 수 있다.

<표 4-18> 연령에 따른 조직성과 차이분석

검증 및 집단변수		평균	표준편차	F-값	유의확률	사후검증
직무만족	20대	3.3913	.7218	0.534	.587	
	30대	3.3820	.7463			
	40대 이상	3.5106	.7766			
조직몰입	20대	3.6348	.6533	4.004	.019**	L
	30대	3.7416	.5941			LH
	40대 이상	3.9362	.5674			H

주1) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

주2) Duncan's 다중범위검증의 결과로 집단간의 차이를 H(high)>L(low)로 구분하여 표기하였음

5) 학력에 따른 조직성과 차이분석

학력에 따라 조직성과에 유의한 차이가 있는지 알아보기 위하여 분산분석을 실시한 결과 <표 4-19>와 같이 직무만족에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 유의확률 $p < 0.05$ 수준에서 대졸 이상인 집단에서 가장 높은 직무만족도를 나타내었으며 고졸이하인 집단에서 가장 낮은 직무만족도를 나타내었다. 즉 학력이 높아질수록 직무만족이 높아짐을 알 수 있다.

<표 4-19> 학력에 따른 조직성과 차이분석

검증 및 집단변수		평균	표준편차	F-값	유의확률	사후검증
직무만족	고졸 이하	2.9091	.5394	2.749	.043**	L
	전문대졸	3.3974	.6741			LH
	대졸	3.4634	.8635			H
	대학원 이상	3.8571	.3780			H
조직몰입	고졸 이하	3.8182	.8739	0.621	.602	
	전문대졸	3.7020	.6303			
	대졸	3.7439	.5840			
	대학원 이상	4.0000	.5774			

주1) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

주2) Duncan's 다중범위검증의 결과로 집단간의 차이를 H(high)>L(low)로 구분하여 표기하였음

6) 취업형태에 따른 조직성과 차이분석

취업형태에 따라 조직성과에 유의한 차이가 있는지 알아보기 위하여 독립표본 T검증을 실시한 결과 <표 4-20>와 같이 직무만족, 조직몰입에서 모두 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 하지만 정규직이 비정규직에 비해 직무만족과 조직몰입에 있어서 모두 높은 값으로 나타났다.

<표 4-20> 취업형태에 따른 조직성과 t-검증

검증 및 집단변수		평균	표준편차	t-값	유의확률
직무만족	정규직	3.4263	.6995	0.543	.588
	비정규직	3.3607	.8570		
조직몰입	정규직	3.7474	.5993	0.755	.452
	비정규직	3.6721	.7005		

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

7) 직위에 따른 조직성과 차이분석

직위에 따라 조직성과에 유의한 차이가 있는지 알아보기 위하여 일원배치 분산분석을 실시한 결과 <표 4-21>과 같이 직무만족에 있어서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 유의확률 $p < 0.01$ 수준에서 과장·차장이 다른 종사원에 비해 직무만족도가 평균 4.0952로 매우 높게 나타났다. 그에 비해 평사원인 경우가 가장 낮은 직무만족도를 나타내는 것으로 나타났다. 즉 직무만족도는 호텔 내에서 높은 직위에 있을 수록 높아짐을 알 수 있다.

<표 4-21> 직위에 따른 조직성과 차이분석

검증 및 집단변수		평균	표준편차	F-값	유의확률	사후검증
직무만족	평사원	3.2945	.7195	12.303	.000***	L
	주임, 계장	3.4776	.7041			L
	과장, 차장	4.0952	.6249			H
조직몰입	평사원	3.6810	.6451	2.031	.133	
	주임, 계장	3.7761	.5985			
	과장, 차장	3.9524	.4976			

주1) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

주2) Duncan's 다중범위검증의 결과로 집단간의 차이를 H(high)>L(low)로 구분하여 표기하였음

8) 담당업무에 따른 조직성과 차이분석

담당업무에 따라 조직성과에 유의한 차이가 있는지 알아보기 위하여 분산분석을 실시한 결과 <표 4-22>와 같이 직무만족, 조직몰입 모두가 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 하지만 직무만족, 조직몰입에서 모두 식음료부가 가장 높은 값을 나타내는 것으로 나타났다.

<표 4-22> 담당업무에 따른 조직성과 차이분석

검증 및 집단변수	평균	표준편차	F-값	유의확률	사후검증	
직무만족	객실부	3.3407	.7027	0.984	.401	
	식음료부	3.4839	.6855			
	주방	3.2500	.8507			
	관리부	3.4681	.8560			
조직몰입	객실부	3.6813	.6124	1.109	.346	
	식음료부	3.8172	.6585			
	주방	3.6000	.7539			
	관리부	3.7021	.5071			

9) 호텔 근무기간에 따른 조직성과 차이분석

호텔 근무기간에 따라 조직성과에 유의한 차이가 있는지 알아보기 위하여 분산분석을 실시한 결과 <표 4-23>과 같이 직무만족과 조직몰입에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.


제주대학교 중앙도서관
 <표 4-23> 호텔 근무기간에 따른 조직성과 차이분석

검증 및 집단변수	평균	표준편차	F-값	유의확률	사후검증	
직무만족	3년 이하	3.3645	.7696	2.217	.068*	L
	4-6년	3.3000	.6869			L
	7-9년	3.3846	.7114			L
	10-12년	3.3750	.6599			L
	13년 이상	3.7576	.7513			H
조직몰입	3년 이하	3.6542	.6602	2.082	.084*	L
	4-6년	3.7000	.6869			L
	7-9년	3.6923	.5691			L
	10-12년	3.7813	.6082			LH
	13년 이상	4.0000	.4330			H

주1) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

주2) Duncan's 다중범위검증의 결과로 집단간의 차이를 H(high)>L(low)로 구분하여 표기하였음

유의확률 $p < 0.1$ 수준에서 유의한 차이가 있는데 직무만족, 조직몰입에 있어서 모두 13년 이상 근무한 집단에서 가장 높은 평균값을 나타내는 것으로 나타났다. 하지만 직무만족에서 가장 낮은 직무만족도를 나타내는 집단은 호텔 근무기간이 4-6년인 집단으로 나타났으며, 조직몰입도가 가장 낮은 집단은 3년 이하인 집단으로 나타났다. 즉 호텔에서 근무기간이 길어질수록 직무만족과 조직몰입이 높아짐을 알 수 있다.

10) 월소득에 따른 조직성과 차이분석

월소득에 따라 조직성과에 유의한 차이가 있는지 알아보려고 분산분석을 실시한 결과 <표 4-24>와 같이 직무만족, 조직몰입 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-24> 월소득에 따른 조직성과 차이분석

검증 및 집단변수		평균	표준편차	F-값	유의확률	사후검증
직무만족	100만원 미만	3.2899	.7689	4.687	.001***	L
	100-150만원 미만	3.3846	.6284			L
	150-200만원 미만	3.3265	.7469			L
	200-250만원 미만	3.9333	.7849			H
	250만원 이상	3.3333	.7785			L
조직몰입	100만원 미만	3.6087	.7116	2.741	.029**	L
	100-150만원 미만	3.7143	.5634			LH
	150-200만원 미만	3.6939	.5847			LH
	200-250만원 미만	4.0000	.5872			H
	250만원 이상	4.0000	.6030			H

주1) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

주2) Duncan's 다중범위검증의 결과로 집단간의 차이를 H(high)>L(low)로 구분하여 표기하였음

직무만족에 있어서 유의확률 $p < 0.01$ 수준에서 월소득이 200-250만원 미만인 집단에서 가장 높은 직무만족을 보여주고 있으며, 월소득이 150-200만원 미만인 집단에서 가장 낮은 직무만족을 보여주고 있다. 월소득이 높아질수록 조직몰입도가 높아지는 것으로 나타났다.

11) 호텔 총 근무기간에 따른 조직성과 차이분석

호텔 총 근무기간에 따라 조직성과에 차이가 있는지 알아보고자 일원배치 분산분석을 실시한 결과 <표 4-25>와 같이 직무만족, 조직몰입 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-25> 호텔 총 근무기간에 따른 조직성과 차이분석

검증 및 집단변수		평균	표준편차	F-값	유의확률	사후검증
직무만족	3년 이하	3.3763	.7649	3.428	.009***	LM
	4-6년	3.2553	.7061			LM
	7-9년	3.5333	.6288			MH
	10-12년	3.1875	.6927			L
	13년 이상	3.6939	.7417			H
조직몰입	3년 이하	3.5914	.6633	2.936	.021**	L
	4-6년	3.7234	.6495			LM
	7-9년	3.7333	.5833			LM
	10-12년	3.7813	.6591			LM
	13년 이상	3.9592	.4546			H

주1) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

주2) Duncan's 다중범위검증의 결과로 집단간의 차이를 H(high) > M(middle) > L(low)로 구분하여 표기하였음

직무만족은 유의확률 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났는데 13년 이상 근무한 종사원이 가장 높은 직무만족을 보였으며 10-12년 근무한 종사원이 가장 낮은 직무만족을 보이는 것으로 나타났다.

조직몰입에 있어서는 유의확률 $p < 0.05$ 수준에서 총 근무 기간이 13년 이상인 집단에서 가장 높은 조직몰입도를 보이는 것으로 나타났다. 즉 호텔 총 근무기간이 길어질수록 조직몰입도는 높아짐을 알 수 있다.

3. 가설 3의 검증

호텔 조직문화가 조직성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 호텔 조직문화의 네 가지가 조직성과 요인인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다.

1) 호텔 기업의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향 분석

직무만족에 미치는 호텔 조직문화를 알아보고자 회귀분석을 실시한 결과 <표 4-26>과 같이 목표지향문화, 인간지향문화, 역할지향문화가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유의한 영향을 미치는 세 가지 문화의 회귀계수의 중요도를 살펴보면, 목표지향문화의 회귀계수는 0.375, 인간지향문화는 0.215, 역할지향문화는 0.203으로 직무만족에 대해 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 회귀식을 설정하면 다음과 같다.

$$Y = 1.177 + 0.375X_1 + 0.215X_2 + 0.203X_4$$

(Y: 조직몰입, X₁: 목표지향문화, X₂: 인간지향문화, X₄: 역할지향문화)

이 중에서도 목표지향문화가 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 유의하지는 않지만 권력지향문화는 직무만족에 대해 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기에서 독립변수가 종속변수의 변화를 설명해주는 결정계수(R²)는 0.342로 34.2%를 설명하고 있는 것으로 나타났고, 이에 대한 유의성도 F값에 대한 확률치가 유의수준 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 것으로 분석되었다.

<표 4-26> 호텔 기업의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향 분석

독립변수	종속변수	회귀계수	표준오차	T-value	P-값
목표지향문화	직무만족	0.375	0.077	4.896	.000***
인간지향문화		0.215	0.071	3.047	.000***
권력지향문화		-0.069	0.071	-0.985	.326
역할지향문화		0.203	0.079	2.554	.011**
상수=1.177		R ² =0.342	F-value=31.904	Prob=0.000***	

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

2) 호텔 기업의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향분석

조직몰입에 미치는 호텔 조직문화를 알아보려고 회귀분석을 실시한 결과 <표 4-27>과 같이 호텔 조직문화 중 목표지향문화와 인간지향문화가 종속변수인 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유의한 영향을 미치는 두 가지 요인의 회귀계수 중요도를 살펴보면, 목표지향문화의 회귀계수는 0.131, 인간지향문화는 0.139로 종속변수인 조직몰입에 대해 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이 중에서 인간지향문화가 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 회귀식을 나타내면 다음과 같다.

$$Y = 2.547 + 0.131X_1 + 0.139X_2$$

(Y: 조직몰입, X₁: 목표지향문화, X₂: 인간지향문화)

여기에서 독립변수가 종속변수의 변화를 설명해주는 결정계수(R²)는 0.112로 11.2%를 설명하고 있는 것으로 나타났고, 이에 대한 유의성도 F값에 대한 확률치가 유의수준 p<0.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-27> 호텔 기업의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향 분석

독립변수	종속변수	회귀계수	표준오차	T-value	P-값
목표지향문화	조직몰입	0.131	0.075	1.735	.084*
인간지향문화		0.139	0.069	2.005	.046**
권력지향문화		0.006	0.069	0.088	.930
역할지향문화		0.103	0.078	1.320	.188
상수=2.547		R ² =0.112	F-value=7.772	Prob=0.000***	

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

4. 가설검증의 요약

본 연구에서는 제주도내 특1급 호텔의 종사원들의 인구통계적 특성, 근무형태와 조직문화, 조직성과 간의 관계를 살펴보았다. 이를 표식화하여 가설의 기각과 채택을 살펴보면 <표4-28>과 같다.

<표 4-28> 가설검증의 요약

가 설		내 용	결 과
가설1	가설1-1	호텔 종사원의 인구통계적 특성에 따라 조직문화에는 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
	가설1-2	호텔 종사원의 근무형태에 따라 조직문화에는 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
가설2	가설2-1	호텔 종사원의 인구통계적 특성에 따라 조직성과에는 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
	가설2-2	호텔 종사원의 근무형태에 따라 조직성과에는 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택
가설3	가설3	호텔 종사원의 조직문화는 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	부분채택

본 연구에 대한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인구통계적 특성 및 근무형태에 따른 호텔기업문화의 인식차이는 t-검증, 분산분석을 실시한 결과 호텔기업문화는 성별, 결혼여부, 전공, 연령, 교육정도, 취업형태, 직위, 담당업무, 현재 근무하는 호텔에서의 근무기간, 월소득, 호텔 총 근무기간에 따라 부분적 또는 전체적인 차이가 있는 것으로 분석되었다. 따라서 가설1은 부분적으로 채택될 수 있다고 본다.

둘째, 인구통계적 특성 및 근무형태에 따른 조직성과의 차이도 t-검증, 분산분석을 실시하여 검증할 결과, 직무만족에 있어서는 전공, 학력, 직위, 현재 근무하는 호텔에서의 근무기간, 월소득에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 여기에서 주목할만한 것은 관광관련전공자일수록 직무만족도가 높으며, 학력, 직위, 호텔에서의 근무기간, 월소득이 높아질수록 직무만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 그리고 호텔 총 근무기간에 직무만족도는 3년을 주기로 높아지고 낮아짐을 반복하는데 이는 지금까지 이뤄진 연구에서 호텔 종사원들은 3년을 주기로 이직을 생각하는 것으로 나타났다. 이 결과도 선행연구들과 같이 3년을 주기로 직무만족도 낮아짐을 알 수 있다.

조직성과 중 조직몰입과 관련해서는 성별, 결혼여부, 전공, 연령, 호텔근무기간, 월소득, 호텔 총 근무기간에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 성별에 있어서는 남성, 결혼여부에 있어서는 기혼자, 전공에 있어서는 관광관련분야 전공자가 다른 집단에 비해 높은 조직몰입도를 나타냈다. 연령, 호텔근무기간, 호텔 총 근무기간은 길수록 조직몰입도가 높아지는 것으로 나타났으며, 월소득이 높아짐에 따라 조직몰입도가 높아짐을 알 수 있다.

셋째, 호텔 조직문화가 조직성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀분석을 실시한 결과 먼저 직무만족에 있어서는 목표지향문화, 인간지향문화, 역할지향문화가 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 특히 목표지향문화가 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며 권력지향문화는 유의하지는 않지만 회귀계수가 값이 부(-)의 값을 갖는데, 이는 권력지향문화가 강한 호텔 조직일수록 직무만족도는 매우 떨어짐을 알 수 있다.

조직몰입과 관련해서는 목표지향문화와 인간지향문화가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 직무만족도와는 달리 조직몰입에서는 목표지향문화보다 인간지향문화가 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.



제 5 장 결론 및 시사점

인간의 존재와 더불어 문화는 형성되고 발전하여 왔으며, 인간은 문화라는 메카니즘을 통하여 환경에 적응하고 있다. 이렇듯 문화와 인간 사이에는 불가분의 관계가 있으며, 이것은 집단 및 조직의 관점에서든 같은 이론으로 이해될 수 있다. 그리고 조직문화는 조직구성원의 조직성과에 영향을 주는데, 이 조직성과는 직무만족과 조직몰입이라는 변수를 통하여 측정할 수 있다.

본 연구는 호텔업체를 대상으로 호텔 기업문화를 구성요소별로 알아본 후 기업문화의 특성과 기업의 성과, 그 중에서도 조직성과와의 영향관계를 알아본 후 호텔업체의 조직성과를 높일 수 있는 호텔 기업문화의 개발과 정립을 제시하는 데 연구의 주된 목적이 있다. 이를 위하여 조직성과의 개념, 조직성과에 관한 제이론, 조직성과의 구성요인, 조직문화의 개념, 구성요소, 유형, 조직문화와 조직성과의 관계에 대해 이론적으로 고찰하였다. 이를 통하여 기업문화와 조직성과에 대한 이해를 높이고, 이러한 일반적인 이론을 새로운 기업문화를 개발하고 조직구성원에게 정착을 시도하는데 도움을 주고자하였다. 이러한 이론을 근거로 하여 연구대상 조직을 제주도에 소재하는 특1급 호텔에 종사하는 종사원들로 정하여, 조직문화와 조직성과의 관계에 대해 실증 분석하였다.

본 연구를 통하여 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 관광관련 전공자일수록 호텔에 대한 조직몰입 또는 직무만족이 높아짐을 알 수 있었다. 이는 종업원이 되기 이전부터 호텔 서비스에 대한 인식 및 호텔 조직에 대한 이해의 바탕이 마련되었기 때문이다. 그러므로 관광관련 전공자를 호텔에서 채용하는 것도 중요하지만 현재 채용된 종업원들에게 호텔 서비스에 대한 교육을 더욱 강화하고 호텔 조직에 대한 이해를 높일수록 호텔 종업원들의 직무만족과 조직몰입은 높아질 수 있을 것이다.

둘째, 하나의 호텔에서 하나의 조직문화가 있을 수는 없을 것이다. 하지만 경영자 측면에서는 자사의 조직문화가 어떠한 것들이 존재함을 알아야 하며 이와 동시에 어떤 문화를 추구해 나가야 할지 고민해봐야 한다. 본 연구를 통해서 권력지향문화는 직무만족과 조직몰입을 낮추는 역할을 하고 있는 것으로 조사되었다. 그리고 목표지향문화와 인간지향문화가 직무만족과 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 한국적인 인간지향문화를 바탕으로 하여 정확한 경영목표를 종업원들에게 인식시키고 계획적이며 업무에 일관성이 있고 창의성이 발휘되도록 지속적인 종업원 교육이 이루어져야 함을 말해준다.

하지만 본 연구는 몇 가지 점에서 한계점이 있는 것이 사실이다. 본 연구의 한계점을 밝히며 앞으로 어떤 연구가 필요한지 밝히고자 한다.

첫째, 본 연구는 제주도내 특1급 호텔만을 대상으로 하였다. 따라서 연구결과를 일반적인 호텔조직에 적용하는 것은 많은 무리가 있을 수 있다. 그리고 표본의 선정에 있어서 설문지의 표본 수를 적절히 균형 있게 무작위 추출하여야 하는데, 전체집단의 표본으로서 객관적이라고 할 수 있는지에 대한 문제도 검토해 볼 필요가 있다.

둘째, 연구방법상의 문제로서 본 연구에서는 주로 정량적인 연구방법에 의존하였으나, 문화라는 개념 자체가 추상적이고 관념적이기 때문에 이러한 연구방법만으로 조직문화를 연구하는데 있어 한계점이 있다고 할 수 있다.

향후 연구에서는 연구방법에서 여러 가지 방법을 채용하여 호텔 조직문화에 대한 객관적인 접근이 필요하며 이를 통하여 호텔의 직무만족 또는 조직몰입 뿐만 아니라 이직률, 조직갈등 등에 대한 연구가 함께 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 김범국·김희철, 「조직행위론」, 제주대학교 출판부, 1998.
- 박내희, 「조직행동론」, 박영사, 1993.
- 손대현, 「한국문화의 매력과 관광이해」, 일신사, 1996.
- 신유근, 「조직론」, 다산출판사, 1981.
- , 「조직행동론」, 다산출판사, 1983.
- , 「조직행위론」, 다산출판사, 1994.
- , 「경영학 관점에서의 문화」, 서울대학교 출판부, 1998.
- 이학중, 「기업문화론」, 법문사, 1991.
- 허철부, 「조직행동론」, 형성출판사, 1990.
- 김민주, “호텔종업원의 감정노동이 직무관련 태도에 미치는 영향”, 「관광학 연구」 제21권 제2호, 한국관광학회, 1999.
- 김영진, “관광호텔 지배인의 리더십 유형이 자긍심과 직무성취에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 조선대학교 대학원, 2000.
- 김정민, “한국호텔기업에서의 보상체계와 공정성지각이 보상만족에 미치는 영향; 문화지향성의 조절효과를 중심으로”, 박사학위논문, 한양대학교 대학원, 2000.
- 김준곤, “직무만족의 측정과 관련변인들의 영향”, 한국심리학회, 제1권, 1988.
- 김준표, “관광호텔 종사원의 교육이 직무만족에 미치는 영향에 관한 기술적 연구”, 「관광연구」 제8권, 대한관광경영학회, 1997.
- 박노운, “기업문화유형과 상관변수에 관한 연구”, 박사학위논문, 고려대학교 대학원, 1991.

- 박봉규, “호텔종업원의 직무만족과 고객지향간의 관계에 있어서 자발적 행동과 직무역할 행동의 역할에 관한 연구”, 「관광학연구」 제22권 제3호, 한국관광학회, 1999.
- 박영원, “기업의 문화적 특성과 성과와의 관련성에 관한 연구”, 석사학위논문, 한국외국어대학교 대학원, 1994.
- 박혜남, “조직문화와 조직유효성에 관한 연구”, 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 1995.
- 서인덕, “한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성연구”, 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1986.
- 서철현, “상사의 지원이 직무 몰입과 조직시민행동에 미치는 영향과 직무만족의 매개역할에 관한 연구”, 「관광학연구」 제22권 제3호, 한국관광학회, 1999.
- 신철우, “기업문화가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 중앙대학교 대학원, 1987.
- 심상도, “호텔종사원의 직무만족에 관한 연구”, 「관광정책학연구」 제5권 제1호, 1999.
- 오미숙, “한국 관광기업의 바람직한 기업문화 개발전략에 관한 연구”, 「관광학회」 제17호, 한국관광학회, 1993.
- 우찬복, “호텔종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석”, 「관광학회」 제18권 제2호, 한국관광학회, 1995.
- 이재진, “호텔기업문화와 조직성과에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1998.
- 정인서, “기업문화 유형과 조직유효성의 상관관계에 관한 연구”, 박사학위논문, 조선대학교 대학원, 1992.
- 조성문, “관광호텔 조직구성원이 지각하는 학습조직과 기업문화의 관련성 연구”, 박사학위논문, 대전대학교 대학원, 2001.
- 최학수, “호텔경영시스템에 따른 조직문화 특성이 조직성과에 미치는 영향”, 박사학위논문, 경주대학교 대학원, 2002.

2. 외국문헌

- Abraham, R., "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover", *The Journal of Psychology*, Vol.13(4), 1999.
- Beatty, R. W. & Schneir, C. E., *Personnel Administration: An Experimental Skill-Building Approach*, Addison-Wesley Publishing Co., 1997.
- Chang, E., "Career Commitment as a Complex Moderation of Organization Commitment and Turnover Intention", *Human Relations*, Vol.52(19), 1999.
- Chen, C., Meinöl, J. R. & Hui, H., "Deciding on Equity or Parity: A Test of Situational, Cultural and Individual Factors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, 1998.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A., *Corporate Culture, Mass: Addison-Wesley*, 1982.
- Deery, M. A. & Shaw, R. N., "An Exploratory Analysis of Turn Over Culture in the Hotel Industry in Australia", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.16(4), 1997.
- Johnson, J. W., "Linking Employee Perception of Service Climate to Customer Satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol.49, 1996.
- Jones, G. R., "Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 1983.
- Kinnunen, U., Mauno, J. N. & Haponen, M., "Organizational Antecedents and Outcomes of Job Insecurity: A Logitudinal Study in 3 Organizations in Finland", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21(4), 2000.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H., *In Search of Excellence*, New York: Warner Books, 1982.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R., *The Transformation of Organizational Culture a Competing Values Approach*, Organizational Culture, Beverly Hills, CA: Sage, 1985.

- Scheider, B. & Bowen D. E., *Winning the Service Game*, Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Scheider, B., & Bowen, D. E., *Winning the service game*, Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Wallach, E. J., "Individuals and Organizations: The Cultural Match", *Training and Development Journal*, February, 1983.
- Welbourne, T. M., "Untangling Procedural and Distributive Justice", *Group and Organization Management*, Vol.23(4), 1999.



ABSTRACT

A Study on the Hotel Corporate Culture and the Organizational Effectiveness

Ji-Hoon Choi

Department of Tourism Management

Graduate School of Management

Cheju National University

Supervised by Professor Moon-Soo Cho



Corporate culture is important for several reason: First, overall social change mandates new symbolic approach for new post-industrial society. Second, practitioners are forced to adopt a new managerial method in order to solve the problems of their own.

The purpose of this study is to examine the relationship between corporate culture style and organizational effectiveness in the hotel industry in Jeju.

The researcher analyzed following detailed matters to accomplish the purpose of this study.

1. There will be significant differences among corporate culture types based on employee's demographic variables and working characters.

2. There will be significant differences among organizational effectiveness based on employee's demographic variables and working characters.

3. Hotel corporate cultures have different influences on the degree of organizational effectiveness.

For empirical survey research, I distributed 270 questionnaires to employees working for tourist hotels which are placed on Jeju. And 251 questionnaires were adopted and analysed. The aggregated data from questionnaire interviews were empirically analysed within SPSS 10.0.

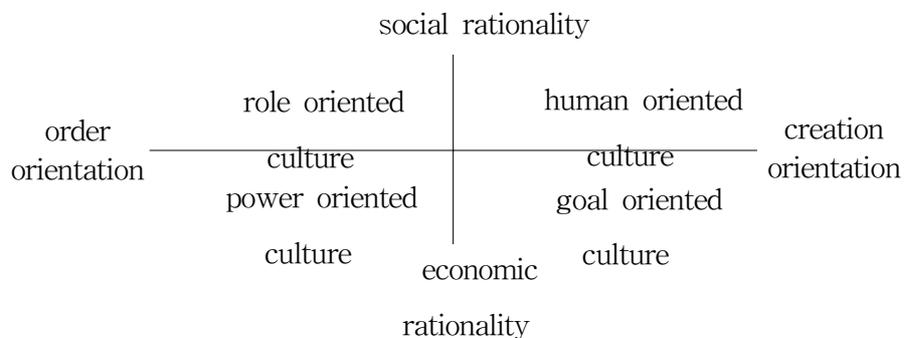
Considering this study based on the empirical analysis, the concept of "corporate culture" is defined as follows; it is a comprehensive complex of value system, belief system, norm and learning which all members organization have in common by their free will. And the concept of "organizational effectiveness" is defined as the degree of fulfilling really the quantitative and qualitative goals which any organization need acquire for its survival and development through an corporative value system and behavior type of its member.

This study focuses on establishing the types of corporate culture of which the analysis is based on economic rationality and social rationality. Then the types of corporate culture are classified as the following figure.

The hypothesis that the different type of corporate culture has a different influence on the degree of organizational effectiveness is empirically verified.

It is showed that human oriented cultures and role oriented have positive influence on the organizational effectiveness, but power oriented

culture have negative effect.



Respondents showed a significant difference in organizational effectiveness according to the difference of the major.

It is showed that in-house education about service and business is very important. Especially, in-house education is more important to front attendants.

Finally, this study is emphasized on suggesting the desirable change direction of corporate culture and finding out the creative methods to improve its applicability to practice of business, with being based on many discussions and suggestions about the validities of theoretical analysis and appropriateness of empirical findings.

설 문 지

안녕하십니까?

우리나라의 호텔 발전을 위하여 일선에서 애쓰시는 귀하의 노고에 감사를 드립니다.

귀하께서 받으신 본 설문지는 호텔기업 조직문화가 조직성과에 미치는 영향을 파악하고자 하는 목적으로 실시하는 조사입니다.

응답자료는 무기명으로 처리되며 응답자의 개인적이 내용은 별도로 평가되지 않습니다. 설문에는 정답과 오답이 없으니 귀하의 주관적인 느낌과 생각을 솔직하게 기입하시면 됩니다. 연구의 객관성과 정확성을 위하여 모든 문항에 빠짐없이 성실하게 답변해 주시면 감사하겠습니다.

귀중한 시간을 내어 주셔서 깊이 감사를 드리오며, 귀댁의 안녕과 번창을 바랍니다.

2003. 8.

제주대학교 경영대학원

관광경영학과 석사과정 : 최 지 훈(016-696-8101)

지도교수 : 조 문 수

※ 다음은 호텔기업의 조직문화를 이해하는 데 필요한 내용입니다.
 귀하의 의견과 가장 가까운 항목 1곳에만 V 표를 하여주십시오.

항 목	부정적				긍정적
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1. 상사와 부하들간의 의사교환이 활발히 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 동료 직원간의 협조적 분위기가 매우 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
3. 조직 구성원들 간의 인간관계는 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
4. 직원의 승진 이동에 관한 의사결정에 중간 및 하위관리층의 의견이 반영된다.	①	②	③	④	⑤
5. 신고객 창조를 위해 체계적인 자료수집과 정교한 분석방법을 기초로 전략을 수립한다.	①	②	③	④	⑤
6. 업계 내에서의 선도적 지위와 확장을 위해 최고 경영자와 전 직원들이 부단히 노력한다.	①	②	③	④	⑤
7. 조직에서의 새로운 아이디어를 강조하고 창의적이다.	①	②	③	④	⑤
8. 신 고객 창조를 위해 신규투자를 많이 한다.	①	②	③	④	⑤
9. 고객 응대 및 고품격 서비스를 위해 O.J.T 등 교육에 힘쓴다.	①	②	③	④	⑤
10. 상사와 부하간에 서열의식이 대단히 강조되고 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 엄격한 결재과정을 통해 조직전체의 통솔, 통제를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
12. 업무처리에 관한 절차 및 규정이 세밀하게 정해져 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 조직 내에서 직원의 평가는 실적 위주로 한다.	①	②	③	④	⑤
14. 업무기획이나 업무 수행 시 전임자가 작성했던 것이 많이 참조된다.	①	②	③	④	⑤
15. 호텔의 조직과 제도가 체계적으로 되어 있어 업무가 일관성 있게 처리한다.	①	②	③	④	⑤
16. 회사 내에서 대체로 개인적인 사정을 잘 들어준다.	①	②	③	④	⑤
17. 선배직원이나 관행에 구애받지 않고 내 방식대로 업무수행을 하더라도 질책을 받지 않는다.	①	②	③	④	⑤
18. 상사가 지휘, 명령하는 관계보다는 친근한 직장선배로서 느낀다.	①	②	③	④	⑤
19. 안정성 있는 업무처리 보다는 융통성 있게 신속한 업무처리를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
20. 모든 일을 직권과 통제로서 조직을 이끌어 간다.	①	②	③	④	⑤
21. 문제가 발생했을 때 서로 감싸 주려고 한다.	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 호텔기업 직원의 직무만족에 관한 내용입니다.
 귀하의 의견과 가장 가까운 곳에 체크해 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 현 직장과 업무에 대한 자부심 을 많이 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 상사와 동료로부터의 인정 을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 직무수행을 통한 성장의 기회 가 항상 열려 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 회사에 오래 근무하면 그 만큼 대우가 향상 된다.	①	②	③	④	⑤
5. 회사의 후생시설 및 복지제도가 응답자에게 많은 혜택 을 주고 있다.	①	②	③	④	⑤

I. 귀하께서 현재 담당하고 있는 업무에 대해 만족하십니까?

- ① 매우 불만족 ② 불만족 ③ 보통 ④ 만족 ⑤ 매우 만족

※ 다음은 호텔기업 직원의 조직몰입에 관한 내용입니다.
 귀하의 의견과 가장 가까운 곳에 체크해 주시기 바랍니다.

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 회사의 봉급이나 보너스 는 동종의 다른 회사에 비하여 높다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 호텔에 대하여 충성심 을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 호텔의 문제 를 내 자신의 문제처럼 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 호텔의 일원임을 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 호텔이 원한다면 어떠한 형태의 직무수행도 감수 한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 호텔은 내가 일의 성과를 달성 할 수 있도록 진정으로 최선의 노력 을 경주한다.	①	②	③	④	⑤

I. 귀하께서는 기회가 주어진다면 다른 호텔이나 다른 회사로 이직할 의사가 있습니까?

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

II. 귀하께서는 평소 자신의 업무에 몰입(열심히) 한다고 생각하십니까?

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

III. 귀하께서 귀사의 경영방침 또는 기업문화에 대한 이해는 어느 정도입니까?

- ① 전혀 이해하지 못한다 ② 이해하지 못한다 ③ 보통이다 ④ 이해한다
⑤ 매우 잘 이해한다

※ 다음은 귀하의 일반적 사항에 대한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남



② 여
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3. 귀하의 결혼여부는? ① 미혼 ② 기혼

4. 귀하의 교육정도는?

- ① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상

5. 귀하의 전공분야는?

- ① 관광관련 분야 ② 비관광관련 분야

※ 다음은 귀하의 근무 특성에 관한 일반적인 질문입니다.

1. 귀하의 취업형태는? ① 정규직 ② 비정규직(계약직, 용역 포함)
2. 귀하의 직위는? ① 평사원 ② 주임, 계장 ③ 과장·차장
3. 귀하의 담당업무는? ① 객실부 ② 식음료부 ③ 주방 ④ 관리부
4. 귀하가 현재 근무하고 있는 호텔에서의 근무기간은?
① 3년 이하 ② 4~6년 ③ 7~9년 ④ 10~12년 ⑤ 13년 이상
5. 귀하의 월소득은?
① 100만원 미만 ② 100~150만원 미만 ③ 150~200만원 미만
④ 200~250만원 미만 ⑤ 250만원 이상
6. 귀하가 과거 근무했던 호텔경력을 포함한 호텔업계의 총근무 기간은?
① 3년 이하 ② 4~6년 ③ 7~9년 ④ 10~12년 ⑤ 13년 이상

귀하의 협조에 감사드립니다.