

碩士學位論文

호텔企業 組織特性이 팀웍에 미치는 影響에 관한 研究

- 濟州地域 特級호텔을 中心으로 -



濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營學 專攻

張 宰 榮

2004年

碩士學位論文

호텔企業 組織特性이 팀웍에 미치는 影響에 관한 研究

- 濟州地域 特級호텔을 中心으로 -

指導 教授 吳 相 勛
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營學 專攻

張 宰 榮

2004年

碩士學位論文

호텔企業 組織特性이 팀웍에 미치는 影響에 관한 研究

- 濟州地域 特級호텔을 中心으로 -

指導 教授 吳 相 勛

張 宰 榮

이 論文을 觀光學 碩士學位 論文으로 提出함.

2004年 6月



張宰榮의 觀光學 碩士學位 論文을 認准함.

審查委員長 印

審查委員 印

審查委員 印

濟州大學校 經營大學院

2004年 6月

<목차>

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경	1
제2절 연구의 목적	3
제3절 연구방법 및 범위	3
제2장 호텔기업과 팀웍에 대한 이론적 배경	4
제1절 호텔기업의 특성	4
1. 일반적 특성	4
2. 호텔조직의 개요 및 특성	7
3. 호텔기업의 팀제도입	11
제2절 팀웍의 개념과 의의	16
1. 팀웍의 개념	16
2. 팀웍의 의의	18
3. 팀웍과 조직유효성과의 관계	24
제3절 팀웍의 구성요인과 영향요인	28
1. 구성요인	28
2. 영향요인	31
제4절 팀 운영실태 및 선행연구의 검토	45
1. 표본호텔의 팀 운영실태	45
2. 선행연구의 검토	46
제3장 실증연구	50
제1절 연구모형의 설계와 가설 설정	50
1. 연구모형	50
2. 가설의 설정	51

제2절 조사 설계	52
1. 조사 방법	52
2. 측정 방법	54
3. 분석 방법	58
제4장 실증분석	59
제1절 자료의 분석	59
1. 자료의 특성	59
2. 신뢰성 및 타당성 검증	60
제2절 가설 검증	67
1. 가설 1의 검증	67
2. 가설 2의 검증	70
3. 가설 3의 검증	72
4. 가설 4의 검증	76
5. 추가 검증	79
6. 분석결과의 요약	81
제5장 결론	86
참고문헌	89
설문지	94
ABSTRACT	99



〈표 목차〉

<표 2-1> 호텔조직의 원칙	9
<표 2-2> 전통적 부·과 조직과 팀 조직의 비교	14
<표 2-3> 팀웍의 구성요인	30
<표 2-4> 팀웍의 영향요인	34
<표 2-5> 표본호텔의 팀 운영실태	45
<표 2-6> 선행연구의 요약	49
<표 3-1> 설문지의 배포 및 회수현황	52
<표 3-2> 설문지의 구성	53
<표 4-1> 자료의 구성	60
<표 4-2> 조직특성 변수의 신뢰성	61
<표 4-3> 팀웍 변수의 신뢰성	62
<표 4-4> 조직특성의 타당성	65
<표 4-5> 팀웍 구성요인의 타당성	66
<표 4-6> 호텔기업 조직특성이 팀웍에 미치는 영향	68
<표 4-7> 조직특성이 팀웍의 공유 및 상호의존성에 미치는 영향 ..	68
<표 4-8> 조직특성이 팀웍의 협조 및 의사소통에 미치는 영향	69
<표 4-9> 조직특성이 팀웍의 이해 및 교류성에 미치는 영향	70
<표 4-10> 호텔기업 조직특성에 따른 팀웍의 차이검증	71
<표 4-11> 경력에 따른 조직특성의 차이검증	72
<표 4-12> 담당업무에 따른 조직특성의 차이검증	73
<표 4-13> 직위에 따른 조직특성의 차이검증	74
<표 4-14> 성별에 따른 조직특성의 차이검증	75
<표 4-15> 연령에 따른 조직특성의 차이검증	75
<표 4-16> 학력에 따른 조직특성의 차이검증	76
<표 4-17> 인구 통계적 특성에 따른 팀웍의 차이검증 I	77
<표 4-18> 인구 통계적 특성에 따른 팀웍의 차이검증 II	78
<표 4-19> 호텔특성별 팀웍의 차이검증	80
<표 4-20> 가설 검증결과의 요약	85

〈그림 목차〉

<그림 3-1> 연구모형	50
---------------------	----

제1장 서 론

제1절 연구의 배경

현 시대의 기업들은 복잡한 경영환경, 치열한 경쟁, 기술의 발전, 소비자 욕구의 다양화 등에 대응하기 위해 유효한 전략을 마련하지 않으면 안 되는 상황에 놓여 있다. 기업의 규모가 커지고 역사가 오래될수록 점점 더 많은 규칙과 절차, 규정 등의 도입으로 조직이 비대화되고 기업의 가치증진과 상관없이 점점 더 커지는 조직으로는 더 이상 조직의 경쟁력을 담보할 수 없게 된 것이다. 조직 구조도 조직원의 성실성을 바탕으로 하는 기능중심의 계층별 조직구조에서 조직구성원의 창의성을 중시하는 플랫폼(flat)조직으로 변화하고 있다.¹⁾

과학적 지식을 필요로 하는 지식산업 시대로의 진입으로 조직형태는 관료제 조직에서 학습 조직으로 변화하여야 한다. 변화의 시대에 필요한 조직은 첫째, 환경변화에 적응하여 기업이 생존하는 조직, 둘째, 내부보다는 외부고객을 중시하는 조직, 셋째, 의사소통이 원활하여 조직의 비효율성이 제거된 부서 간의 벽이 없는 조직, 조직의 시너지 효과를 극대화하는 창의적 조직, 전략과 잘 연계되어 조직의 효율성이 극대화된 조직을 말한다.

이러한 환경변화와 조직의 효율성을 높이기 위한 대안으로 많은 기업들이 팀제(team system)를 도입하고 있다. 팀제는 상호보완적 기능을 가진 소수의 구성원들이 조직의 목표를 달성하기 위하여 공동의 접근 방법을 가지고 신축성 있게 상호작용을 하여 결과에 대하여 공동으로 책임

1) 임창희 & 가재산, “한국형 팀제”, 삼성경제연구소, 1995, pp. 26~27

을 지는 조직 단위로서의 기능을 하고 있다. 팀 조직은 외부적으로는 급변하는 시장과 기술 환경에 전통적인 관료적 조직으로 접근하기 어려운 점과, 내부적으로는 구성원의 능력 중심의 동기부여와 구성원간의 밀도 있는 상호작용을 촉진하여, 현장 밀착적이며 고객지향적인 조직문화를 조성하기 위한 것이다.

대부분 능동적이고 미래지향적인 기업들은 연봉제를 기본으로 한 성공적인 팀제로 운영되고 있으며, 우리나라 기업들도 많은 경우에 있어서 팀장을 주축으로 의사결정이 이루어지는 팀제가 이루어지고 있다. 그러나 팀 조직의 개념과 운영에 대한 이해 부족으로 인하여 전통적인 부·과 조직을 단순히 팀 명칭으로만 변경하여 운영하는 경우를 흔히 볼 수 있으며,²⁾ 소기의 목적을 거두지 못하는 경우가 많다. 또한 제주도내 특급호텔의 경우, 조사대상 6개 호텔 중에 팀제도 도입과 관련하여 호텔기업의 경영형태에 따라 일부 팀제도가 정착되어 운영되는 곳도 있지만 아직 과도기적 조직구조를 보이는 곳도 있다.

반면에, 지금까지 조직이론의 연구는 주로 유효한 조직시스템을 형성하기 위한 조직구조 및 조직설계 영역에 집중되고 있으며, 조직 행위론과 관련된 영역의 경우 리더십, 동기부여, 직무만족, 조직몰입, 소집단 관리 등에 관한 연구는 활발하게 진행되고 있지만, 팀웍(teamwork)에 관한 연구는 매우 미흡한 실정이다. 더구나, 팀웍과 가장 밀접한 관계가 있다고 생각되는 팀에 관한 연구도 전통적으로 집단개발, 팀 성과, 조직구조, 팀 의사결정, 팀 훈련과 같은 영역에 초점을 두었다. 이러한 연구는 팀의 특징, 팀의 구성, 그리고, 팀 성과에 영향을 미치는 요인에 관해 기초적 정보를 제공하였지만 팀 기능과 관련된 부분은 간과하고 있다.

2) 김인수, 「거시조직이론」, 무역경영사, 1999. pp. 228~229

제2절 연구의 목적

본 연구는 호텔기업의 조직특성이 팀웍에 미치는 영향과 그 요인을 분석하고, 조직특성에 따른 팀웍 수준의 차이를 검증하며, 호텔특성과 인구 통계적 특성에 따라 팀웍의 수준을 파악하여 호텔기업의 조직특성에 따른 팀웍의 개선방향을 모색하는데 그 목적이 있다.

제3절 연구의 방법 및 범위

본 연구의 목적을 달성하기 위한 방법으로는 참고문헌을 통한 이론적 방법과 설문지를 통한 실증적 방법을 병행하였다. 이론적 방법으로는 각 연구자들의 선행연구를 통하여 공통되는 부분을 추출하여 분석의 기초요인으로 구성하였고, 실증연구를 위해서는 제주도내에 소재하는 특급호텔을 중심으로 설문지를 배포, 회수하여 자료로 인용하였다.

연구의 범위는 공간적으로는 제주도내 특급호텔 중 시내권에 위치한 3개 호텔과 관광지에 위치한 3개 호텔로 총 6개의 호텔기업 종업원을 대상으로 하였다. 내용적으로는 호텔의 조직 특성에 따른 팀웍의 수준을 알아보고, 인구 통계적 특성 및 호텔 특성에 따라 팀웍의 정도를 분석하였으며, 조사 기간은 2004년 4월 19일부터 동년 4월 25일까지 일주일에 걸쳐서 조사하였다.

본 논문은 총 5장으로 구성되었으며, 제1장은 서론 부분이며, 제2장은 호텔기업과 팀웍에 대한 이론적 배경으로 선행연구들을 고찰함으로써 실증연구의 근거를 제시하였다. 제3장은 연구모형을 제시하고 이에 따른 가설을 설정하였으며, 제4장에서는 설정된 가설을 검증하고 분석결과를 요약하였고, 마지막 제 5장은 본 연구의 결론부분으로 이루어졌다.

제2장 호텔기업과 팀워크에 대한 이론적 배경

제1절 호텔기업의 특성

1. 일반적 특성

호텔기업은 여러 산업들과 비교하여 인적·물적 자원의 운영과 시설·경영방법 등에 있어 다양한 특성을 가지고 있다. 호텔의 일반적인 정의를 살펴보면 '일정한 지불 능력이 있는 사람에게 객실과 식사를 제공할 수 있는 시설을 갖추고, 잘 훈련되고 예절이 바른 종업원이 조직적으로 봉사하여 그 대가를 받는 기업'이라고 할 수 있다.³⁾ 이처럼 호텔기업은 호텔을 이용하는 이용객에게 적합한 상품을 생산하여 판매하는 것이 중심이 되고 있으며, 상품의 특성은 무형상품으로 일반적으로 종업원의 인적 서비스가 부가되어 제공되어야 하고, 생산과 소비가 동시에 이루어지는 특성이 있다.

이에 따른 호텔기업의 일반적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 인적 자원에 대한 높은 의존도로 이는 호텔의 상품을 유형상품과 무형상품으로 나누어 볼 때, 우수한 유형의 상품을 갖추는 것도 중요하지만 이 유형상품을 고객에게 제공하는 인적 서비스의 중요성이 더욱 강조된다. 둘째, 여타 기업과는 달리 호텔은 고정자산의 비율이 매우 높게 나타난다. 제조업 등의 일반기업의 경우는 호텔에 비하여 유동자산의 비율이 크기 때문에 유동성을 가지고 있으나, 호텔은 그렇지 않다. 따라서 호텔기업이 초기에 투자된 금액의 고정자본을 회수하는 방법은 기존의 호텔

3) 김충호, 「호텔경영학」, 형설출판사, 1989, p. 12.

시설을 얼마나 효율적으로 이용할 수 있느냐에 달려있다. 셋째, 호텔은 고정자산에 대한 의존도가 높기 때문에 건축물은 물론 불특정 다수의 고객의 이용으로 노후화가 빨리 일어나는 특성을 가지고 있다. 넷째, 호텔은 일정한 장소와 일정한 시간에 구매받지 않고 계속적으로 고객이 방문하고 이러한 고객을 대상으로 서비스를 제공하기 위해 연중 휴일 없이 영업이 이루어진다. 따라서 호텔은 고객이 원하는 시간에 고객의 요구대로 만족하게 종업원의 서비스를 제공해야 한다.

이와 같이 호텔기업의 경영에 있어서는 인적자원, 물적자원, 재정적 자원과 환경의 변화에 적응할 수 있는 다양한 정보 등이 중요한 요소로 다루어지고 있지만 호텔기업의 경영목적을 달성하기 위해서는 인적자원의 관리를 가장 중요한 요소로 인식하고 있다. 호텔기업의 조직구성원은 각종업무를 수행함에 있어 2인 이상의 협력과 협동을 통하여 능률적으로 공동목표를 향해 움직이고 있다.⁴⁾ 그러므로 호텔기업 조직구성원들은 사업목적의 합리적인 달성을 위해 기업 내에서 수행되는 직무를 체계적으로 분담하지 않으면 안 된다. 이처럼 호텔기업의 조직구성원들은 저마다의 직무를 체계적으로 분담하여 상호간의 직무를 명확하게 하고, 그들의 목표 달성을 위해 상호 유기적으로 활동하고 있다.

한편, 규모의 확대에 의해 호텔의 조직구조는 복잡하고 다양화되고, 전문성을 요구하게 되었다. 일반적으로 호텔은 규모면에서 100실 이하를 소규모 호텔, 100실 이상 300실 이하를 중규모 호텔, 300실 이상을 대규모 호텔로 분류하고 있는데 호텔의 조직은 규모보다 고객에게 판매하는 상품의 내용에 따라 조직구조의 차이를 나타내고 있다. 또한 호텔은 경영형태에 따라 크게 체인호텔과 독립호텔로 나누며, 독립호텔은 제 3자의 소유나 경영참여가 아닌 개인소유의 경영방식으로서 경영 정책뿐만

4) 김충호·원용희 공저, 「호텔조직인사관리」, 대왕사, 1999. pp. 69~73

아니라 경영의 집행, 그리고 재정적인 책임 등에 대해서도 소유자 개인이 책임을 지는 경영방식으로 소규모의 일반호텔, 여러 사람이 공유하는 합작형태의 호텔, 계열기업과의 연계로 인해 주식회사의 설립을 통한 호텔 등을 들 수 있다. 또한 소유권과 경영권에 따라 다시 일반 체인호텔(regular chain), 위탁 경영호텔(management contact chain), 프랜차이즈 경영호텔(franchise chain), 리퍼털 경영호텔(referral management hotel)로 나눌 수 있다.⁵⁾

이러한 경영형태에 따라서도 호텔은 다양한 조직구조를 나타내고 있지만, 조직구성원의 직무에 따라 크게 두 부문으로 나눌 수 있다. 대부분 현장에서 직접 고객의 접객 업무를 하는 객실, 프런트, 연회, 식음료, 조리, 비즈니스 센터 등의 접객직과 마케팅, 홍보, 기획 등의 관측, 그리고 총무, 인사, 경리, 구매 등의 사무관리직과 시설을 담당하는 비접객직으로 구분할 수 있다. 이러한 부문은 호텔의 경영내용에 따라 다르기 때문에 결코 동일하다고는 할 수 없다. 따라서 호텔의 경영조직은 각 호텔의 사정에 따라 상이하며, 그 기구에 있어서도 상이한 명칭을 사용하고 있으나 본질적으로는 큰 차이가 없는 것이다.

호텔이란 원래 여행자에게 숙박과 음식, 그리고 오락 등을 제공하는 것을 주업으로 하는 것이며, 그 영업의 필요성에 따라 이루어진 조직이므로 다만 규모와 종류에 있어서 다소의 차이점이 있을 뿐이다. 그러므로 호텔기업의 목적달성에 필요한 기능을 정비하고, 그 담당자에게 권한과 책임을 부여하는 것이 경영상의 조직화라고 하는 것이다. 따라서 조직에 의해서 운영할 경우 조직구성원의 인적자원과 업무량, 그리고 장소가 중요한 요소가 되는 것이다. 주어진 장소와 여건 속에서 업무를 어떤 형식으로 편성하고, 조직구성원을 어떻게 해야 하는지가 하나의 문제점

5) 성기만, 「호텔경영과 계약」, 서광문화사, 1999, pp. 45 ~ 54

으로 대두되는 것이다. 호텔의 업무는 한 사람이 처리할 수 있는 업무량이 한정되어 있으나 조직이 커지면 커질수록 집권적 경향이 강해지는 것이다. 그러나 부분적으로 권한을 위양하여 경영의 합리화를 기해야 한다.

2. 호텔조직의 개요 및 특성

(1) 호텔조직의 개요

호텔조직이란 경영목적을 달성하기 위하여 필요한 각종의 의무를 2인 이상의 협동을 통하여 능률적으로 집행하고 질서있게 통일되도록 직무를 배분·종합하는 체제를 말한다. 기업을 경영해 나가는 데는 여러 가지의 경영활동이 필요하다. 이러한 경영활동을 합리적으로 수행하기 위해서는 이런 활동들을 그 성질에 따라 정리하고, 일정한 기준에 의하여 분류함으로써 각 담당자가 분담할 직무를 명확하게 하고, 이들 각 직무간의 관계를 뚜렷이 하지 않으면 안된다. 호텔을 운영하는데 있어서도 경영자는 물론 여러 가지의 기능을 수행하는 조직구성원이 참가하고 있고, 또한 그들의 협동에 의해 사업 활동이 수행됨으로써 존속·유지될 수 있다고 본다.

호텔기업은 물적자원과 인적자원으로 구성되어 있으며, 그 중에서도 중요한 것이 인적자원이라 할 수 있다. 왜냐하면 제조업 등의 경우에는 공장에서 사람들이 생산에 종사하며 그 결과 만들어진 것이 상품이지만 호텔기업에 있어서는 고객이 호텔에서 제공받는 여러 가지 형태의 서비스가 상품이기 때문이다. 따라서 호텔기업은 호텔경영에 필요한 인적자원을 확보하기 위하여 채용에서부터 교육, 배치, 기타 여러 과정을 통하여 많은 비용을 지출하게 된다. 그럼에도 불구하고 조직구성원이 자기가 맡은 직무에 대하여 불만을 가지고 자기의 능력을 발휘하지 못한다면 이

것은 인적자원에 대한 호텔기업의 낭비적인 요인뿐만 아니라 비효율적인 인적자원의 관리형태가 되는 것이다.

호텔상품이 상품다워지려면 어떤 요소보다 인적자원에 의한 우수한 서비스의 제공이 필수불가결한 조건이 된다. 한편 어떤 유형의 조직이라도 조직체로서 원활하게 돌아가기 위해서는 조직의 원칙이 지켜져야 한다. 이 원칙을 무시하면 아무리 훌륭한 조직을 만들더라도 무의미할 뿐만 아니라 도리어 혼란을 초래한다. 그러나 이러한 조직의 원칙은 학자나 기업간에 통일화되어 있지 않지만 일반적으로 호텔조직에 있어서의 원칙은 다음의 <표 2-1> 과 같다.⁶⁾

(2) 호텔조직의 특성

1) 조직규모의 변화

현대의 호텔조직은 과거조직과 비교해 볼 때, 인력·예산·기구면에 있어 규모가 점진적으로 성장·발전해왔다. 이와 같이 조직이 성장·발전하는 원인을 살펴보면 첫째, 고객의 자기생활 수준향상을 위한 욕구를 들 수 있다. 고객은 언제나 현재보다 나은 생활을 영위하려 하고 있다. 즉 높은 수준의 서비스를 고객은 요구하고 있다. 둘째는 커뮤니케이션의 발달을 들 수 있다. 교통통신 수단의 발달은 장거리의 커뮤니케이션에 필요한 시간을 극도로 단축시켰다. 이러한 통신정보 수단의 발달은 호텔조직의 관리기술을 변화시켜 왔다.

6) 김충호·원윤희 공저, 전계서, pp. 73~76

〈표 2-1〉 호텔조직의 원칙

원칙	내용
1. 전문화의 원칙	- 조직구성원이 가능한 한 특수화된 업무를 전문적으로 담당함으로써 경영활동의 능률을 증진시키고자 하는 것
2. 명령일원화의 원칙	- 라인에 따라 한 부하는 한 사람의 상사에게만 명령을 받아야 한다는 원칙으로 책임과 권한의 명확화 및 조직의 질서유지를 위하여 필요한 원칙
3. 책임과 권한의 원칙	- 조직을 구성하는 각 구성원에게 업무를 분담함에 있어서 상호관계를 명확히 할 것을 강조하는 원칙
4. 조정의 원칙	- 기업목적을 효율적으로 담당할 수 있도록 하기 위하여 각기 분화된 경영활동을 기업 전체의 관점에서 적절히 조정·통합하는 것
5. 예외의 원칙	- 반복적으로 발생하는 의사결정 내지 업무의 처리는 모두 하위자에게 위양하고, 상급자는 예외적인 또는 우발적인 사항의 처리에 전념한다
6. 감독범위 적정의 원칙	- 한 사람의 장이 직접적으로 지휘·감독할 수 있는 부하의 수에는 일정한 한계 내지 합리적인 범위가 있다
7. 계층단축화의 원칙	- 조직의 계층을 되도록 단축시킬 필요가 있으므로 최근에는 사업부제, 혹은 팀제를 도입하여 부문별 관리를 강화하는 추세
8. 직능화의 원칙	- 호텔의 대규모화됨에 따라 관리기능이 극히 복잡해진 경영조직의 합리화를 위해서는 특정한 구성원의 능력에 의존하지 않고 '해야 할 일'을 중심으로 형성할 필요가 있다.
9. 권한위임의 원칙	- 상부상조의 권한은 내부 통제상의 지배기능에 속하는 것 이외에는 하부조직에 위임하여 경영활동의 실시가 원활하게 이루어지게 하는 원칙
10. 탄력성의 원칙	- 변화하는 환경조직에 적응할 수 있도록 필요에 따라서는 과감하게 조직을 개편해야 한다는 원칙
11. 모탈양양의 원칙	- 상위자가 리더십을 발휘하여 부하들의 사기를 높일 수 있도록 관리하여야 한다는 원칙
12. 적재적소의 원칙	- 조직은 운용·활용하기 위해 만들어져야 하며, 이상적인 조직을 설계했다라도 그 조직에 맞는 사람을 구하지 못하면 아무 쓸모가 없게 된다

자료원 : 김충호·원윤희 공저, 호텔조직인사관리, 대왕사, 1999. pp. 73~76, 논자 작성

2) 조직의 복잡화와 다양화

호텔조직은 더욱 더 복잡해지는 특성을 가지고 있다. 과거의 조직은 그 구성이라든지 조직운영이 단순하였다. 조직계층에 있어서도 그 수가 적었으며, 구성원은 단순권한 관계에 있었다. 그리고 소유주의 절대적 권한 속에서 총지배인을 포함한 전문경영인의 역할이 미비하였다. 그러나 현대의 호텔조직은 그 구성이나 내부 또는 외부에서 작용하는 모든 요소에 있어 다음과 같이 극히 복잡화되어 가고 있다. 첫째, 조직이 수행하는 직능이 더욱 전문화되어가고 있다. 둘째, 목표의 다원화가 불가피하게 되었다. 셋째, 종사원의 권익을 옹호하기 위하여 단결할 수 있는 인격을 갖춘 인간으로 대우받기를 원하고 있다. 넷째, 서비스 상품에 대한 인식이 변화하고 있다. 이와 같은 요인으로 말미암아 앞으로 조직의 형태는 더욱 복잡·다양화되어질 것으로 예상된다.

3) 조직의 전문화

현대사회는 사회구조의 기능적 분화와 더불어 조직에 있어서도 기능의 전문화 내지 분화현상이 광범위하게 나타나고 있다. 업무를 수행할 때 이와 같은 제반현상은 부분적 기계화와 과학적 관리를 요하며, 전문인의 채용도 필요로 하게 된다. 따라서 호텔을 운영에 제기되는 문제는 전문화 및 기술화에 비례하여 조직 내의 종사원을 조직의 효과적인 목표달성을 위해서 어떻게 잘 조화되게 통합시킬 것인가 하는 것이다. 그러므로 호텔조직은 고도의 전문적인 통합성과 적응능력을 요구하고 있다.

4) 조직의 통합성과 계층성

조직이 하나의 목적을 추구하기 위해서는 구성요소 즉, 조직단위, 서비스, 권한과 책임 등이 조직의 목적달성에 이바지할 수 있도록 분화되

어져야 한다. 그리고 조직 내의 참모들은 권한의 계층을 통하여 분화된 업무를 조정·통제함으로써 목적에 기여하도록 하는 통합 활동이 뒤따라야 한다.⁷⁾

3. 호텔기업의 팀제 도입

(1) 팀제 도입의 배경 및 목적

팀제의 개념이 처음으로 도입된 것은 미국에서 1960년대의 제조업분야이고 이어서 서비스분야에 팀제가 도입되었다. 미국의 Southern California 대학의 Organizational Effectiveness 센터의 소장인 Edward Lawler는 1990년에 미국의 경우 현재 67%의 기업이 Self management team을 사용하고 있다고 밝히고 있다.⁸⁾

우리나라의 경우 팀제가 처음 도입된 것은 1977년 삼성그룹의 삼성물산에 의해서였다. 그러나 이후 계속된 고도성장으로 그 필요성이 크게 인식되지 못함에 따라 널리 확산되지는 못하다가 80년대 중반에 들어서면서부터 삼성그룹이 명칭상이나 이 제도를 도입하기 시작하였고, 90년대에 들어서는 대우, LG, 포철 등 대기업을 중심으로 명칭과 형태는 다르지만 나름대로의 팀제를 도입하는 기업들이 크게 늘고 있다. 특히 LG전자의 하이크리에이터팀, 삼성화재 스타지오팀, 미원그룹의 드리머팀, 제일제당의 유레카팀, 빙그레의 CNN팀과 같은 신세대 팀들이 주목을 끌었고, 뒤이어 두산그룹도 대단위 팀제를 도입하였으며, 호텔업계, 한국은행과 정부기관마저도 팀제를 도입하고 있는 실정이다.⁹⁾

7) 김충호·원윙희 공저, 상계서, pp. 71~72

8) C. C. Manz and H. P. Sims, Jr. *Business without Boss How Self-Managing Teams are Building High-Performing Companies*, Jon Wiley & Sons, INC. 1993, pp. 12~14.

9) 임창희, “한국기업의 팀제 도입현황과 개선방안”, [임금연구] 제9호, 경총임금연구센터, 1995, pp. 6~7.

한편, 팀 조직은 팀의 목적을 달성하기 위하여 의미 있는 공통의 목적을 갖고 있어야 하며, 적절한 조직구성원의 숫자, 팀 구성원들의 공유의식, 과정상의 공유의식, 그리고 이를 달성하기 위한 팀 구성원들이 지니고 있는 다양한 핵심역량이 중요한 요소이다. 이에 따라 오늘날의 호텔기업은 권한과 책임을 부여하는 수평적 조직구조로 변화하면서 팀제를 도입하고 있다. 호텔기업의 팀제 도입의 배경을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 고객뿐만 아니라 외부환경의 변화에 대한 대응을 위해서이다. 일반적으로 팀제는 조직구조의 계층을 대폭 축소하기 때문이며, 이러한 조직계층의 축소는 신속한 의사결정을 할 수 있는 토대가 될 수 있으며, 팀에 대한 권한위양을 통해 팀이 환경변화에 자율적으로 대응할 수 있게 한다. 둘째, 조직구성원들의 직무를 수행하는데 있어서 요구되는 개인의 자질 및 행동의 변화를 위해서 팀제의 도입이 필요하다. 현대 호텔 환경은 모든 조직구성원들을 의사결정의 주체로서 생각하고 실천하기를 요구하고 있으며 복합적인 역할, 공동의 업무수행, 자발적인 목표설정, 자의적 자기통제, 조직구성원 개인의 능력향상과 성장이 요구된다. 이와 같이 조직구성원 개개인에게 요구되는 행동변화를 반영하기 위해 조직의 대안으로서 팀 조직이 강조되고 있는 것이다.

셋째, 팀 제도를 도입함으로써 조직구성원 한 개인이 갖고 있는 기술이나 경험보다 상호보완적인 기술과 경험을 동원할 수 있고, 이러한 광범위한 기술과 노하우를 합치면 팀이 기술혁신과 고객 서비스와 같은 복잡하고 다면적인 문제에 효율적으로 대응할 수 있게 된다. 넷째, 팀 제도를 도입함에 따라 팀원의 선발과 추진목표설정, 접근방식결정, 체크리스트 작성 등 효과적인 조직목표를 달성할 수 있다.

팀 제도의 도입목적은 업무집단의 모든 조직구성원이 공유하고 있는 최소한의 목표를 가지고, 그 목표를 달성하기 위해서 집단의 과정과 상

황과의 상호관련성을 이해하고, 집단과정의 원칙과 기술을 배워서 일상 업무활동을 적용하는데 있다. 이를 통해 대부대 과제의 실현, 포스트 부족에 따른 직급인력의 활용, 적은 인원으로 많은 일을 할 수 있는 소수 정예주의의 인력운용, 기동성과 유연성의 확보, 전문능력의 발휘와 인재 양성 및 직책과 직위의 분리운용을 통한 능력과 업적위주의 인사실현 등의 집단효율성을 증진시키는데 있다.¹⁰⁾

(2) 팀 조직의 특성

팀제는 과거의 조직구조와 달리 다음과 같은 특성을 가지고 있다. 첫째, 유연한 조직의 특성을 갖는다. 급변하는 환경 하에서 기업이 환경에의 적응을 위해서 필수적으로 요구되는 것이 조직의 유연성이며, 이는 효과적인 의사소통을 위해서 중요하다. 이를 위해서 수직적인 계층의 단축을 통하여 신속한 의사결정에 기여할 수 있고, 팀장에 대한 대폭의 권한위양을 통하여 탄력적인 환경대응을 가능하게 한다. 둘째, 창조적 학습조직을 통한 조직목표의 달성이다. 팀 단위의 직무를 수행함으로써 각 팀 구성원의 직무의 할당과 권한을 부여함으로써, 팀 구성원 개인의 능력과 창의성을 발휘하고 부단히 노력하게 함으로써 학습조직이 실현될 수 있는 여건을 조성해준다.¹¹⁾

셋째, 팀 조직을 통해 조직계층의 축소를 가져올 수 있다. 팀 조직에서는 팀이 업무의 실행뿐만 아니라 이에 대한 계획과 통제의 주체가 되며, 특정과업의 전 부분을 담당한다. 따라서 관료조직과 같이 관리, 통제 부문이 비대화되는 것을 방지할 수 있고, 의사결정의 신속성과 기동력을 제고시켜 탄력적으로 조직을 운영할 수 있게 한다. 넷째, 높은 성과를 올

10) 이진기, “조직 환경의 특성에 따른 운영”, 삼성물산, 1993.

11) 송상호·김명형·허문구 공저, 「어떻게 조직변화에 성공할 것인가」, 명진출판사, 1996, p. 138.

릴 수 있다. 팀제는 개인능력을 바탕으로 팀 단위 업무를 수행하기 때문에 그 성과에 시너지 효과를 높일 수 있다.

전통조직의 기능부서는 규모의 경제를 감안하여 업무수행의 여러 과정과 부분들을 독립시켜 부서화시킨 것이지만, 기능부서들은 업무의 전체과정을 파악하지 못하므로 상위조직 단위가 전체업무에 대한 조정을 해야 하고 따라서 강력한 통제 기능을 갖지 않을 수 없는 것이다. 그러나 팀은 자체 내에 완결된 업무과정을 내포하며 팀 사이에는 네트워크적인 관계만이 성립한다. 업무과정이 팀내에서 완결된다는 특징이 있다. 따라서 팀은 종래의 위계조직의 기능부서와는 달리 독자적인 유기체로서의 성격을 가지는 조직으로서 기능하게 된다고 말할 수 있다.¹²⁾ 다음의 <표 2-2> 는 전통적 조직과 팀 조직의 차이점을 개괄적으로 정리한 것이다.

<표 2-2> 전통적 부·과조직과 팀 조직의 비교

비교의 기준	부·과 조직	팀 조직
조직구성	계층제적 조직	평면적 조직
의사결정의 경직성	경직된 의사결정	탄력적 의사결정
환경대응 능력	공식절차를 통한 대응	자유결정으로 신속대응
전문가 육성	제한된 구성원을 전문가로 육성 가능	모든 구성원을 전문가로 육성 가능
보상체계	연공서열 보상	능력과 실적에 따른 보상
리더십	지시/통제	조언/촉진

이와 같이 팀 조직의 특성으로서 신속하게 환경에 대응할 수 있도록 하는 조직구조를 지니면서 탄력적인 의사결정 체계를 갖춘 조직이라는 점을 강조하고 있다. 종래의 기능조직이 가지고 있는 부서이기주의는 사라지고 조직구성원 모두가 전문가로서의 역할을 담당하는 등의 새로운

12) 마이클. E. 맥길, 존 W. 슬로컴 지음, 임창희 옮김, 「스마트 학습조직」, 한국언론자료 간행회, 1995, pp. 128~147

조직을 정립할 수 있는 조직 환경이 된다는 점이다. 보상체계에서도 단순한 연공서열에 의한 직책의 연계 구조를 허물고 능력과 실적에 따른 보상체계가 확립되도록 하는 등의 종래와는 현저히 다른 동기유발을 위한 유인체계를 지닌 조직으로서의 팀 조직을 설명하고 있다.

위와 같이 팀제란 전통적인 피라미드 조직의 경직성을 극복하고, 개인의 능력과 자율성을 극대화하면서 조직의 유연성과 환경적응력을 확보하기 위한 새로운 조직운영 방식이라 할 수 있다. 팀 조직의 구성원은 팀장과 팀원으로 대별 된다. 팀장은 팀의 대표로서 팀 내부조직 설계, 업무분장, 목표달성, 팀 구성원 육성의 역할을 수행하며, 팀 구성원은 업무프로세스, 업무성격 및 개인의 능력 등을 고려하여 내부조직의 운영형태에 따라 공통 업무를 수행하거나 독립담당으로서 독립적인 업무를 수행한다.

한편 팀제를 도입함으로써 팀웍의 증대로 인한 조직유효성의 증대를 가져온 사례를 보면, GM의 경우 전통적 조직의 공장에서 팀제로 전환한 자동차 배터리 공장에서 30~40%의 생산성 절감을 가져온 것으로 보고되었다. Procter & Gamble 경우에는 제조비용에서 30~50% 감소를 가져왔을 뿐 아니라 신뢰성이나 소비자 서비스 및 품질 면에서도 향상을 가져온 것으로 나타났다. 1971년에 Motorola는 팀의 실시로 이직율이 25% 줄어들고, 생산성이 30% 늘어났으며 출근율이 95% 늘어난 것으로 발표한 바 있다.¹³⁾ 이와 같이 조직은 환경변화에 유연하게 대처하면서 경쟁력 있는 조직으로의 변신과 유연하고 신속한 의사결정 체계를 요구하는 조직운영의 필요에 따라 팀제를 도입하게 된다.

13) Kim Fisher, "Are you Serious about Self-Management ?", (Paper Delibered At The International Conference On Self-Self Managed Work Team), Dallas, October, 1991.

제2절 팀웍의 개념과 의의

1. 팀웍의 개념

인간은 사회적 동물로서 혼자서는 살아가기가 어렵거니와 일반적으로 혼자 어떤 일을 수행함으로써 가치 있고 매력 있는 결과를 얻을 수 없거나 일부만 얻는 경우가 많은데 반해, 타인과 함께 일을 수행함으로써 보다 많은 것을 얻을 수 있다. 이러한 논리는 호텔기업의 경영에도 그대로 적용된다. 즉, 호텔기업 종업원이 개별적으로 직무를 수행하는 것보다 서로 협력하여 직무를 수행하는 것이 보다 유효한 성과를 산출한다. 이와 같이 종업원의 상호 협력, 직무를 수행을 통하여 팀간, 팀 구성원간의 직무 혹은 직무외적으로 협조하는 것을 팀웍이라 할 수 있다.

흔히 사용하고 있는 팀(team)이란 용어는 여러 학자에 의해 다양하게 정의되고 있다. 보그스로와 포터(R. Boguslaw and E. H. Porter)는 조직의 목적달성 과정에서 기계와 기계작동, 그리고 조직구성원들이 상호작용을 할 수 있도록 직무수행 절차를 규정하여 사용하는 관계로 정의하고 있다.¹⁴⁾ 살라스 등(E. Salas et al.)은 팀을 공통적 가치 있는 목표, 목적, 사명을 위하여 동태적, 상호의존적, 적응적으로 상호작용하고, 팀 구성원 각자가 수행해야 할 구체적 역할과 기능을 할당받은 두 명 혹은 그 이상의 구성원들의 단위로 정의하고 있다.¹⁵⁾ 여기서 할당받은 직무의

14) R. Boguslaw & E. H. Porter, "Team Functions and Training", in R. M. Gagne, ed, *Psychological Principles in System Development* (N. Y : Holt, Rinehart, and Winston), 1962, p. 388. ; 박상배, "관광호텔의 팀제도입에 따른 종업원 팀웍이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구", 박사학위논문, 대전대학교, 2000, p. 12에서 재인용.

15) E. Salas, T. L. Dickinson, S. A. Converse, & S. I. Tannenbaum, "Toward an Understanding of Team Performance and Training", In R. Swezy and E. Salas, ed, *Teams : Their Training and Performance*(Norwood, New Jersey : Ablex), 1992, p. 4.

목표달성은 팀 구성원간의 활발한 정보 및 정보원천의 교환과 과업활동의 조정, 과업요구에 대한 일관성 있는 대응, 조직구성원의 조직적 구조화를 필요로 한다.

한편, 메이스터(D. Meister)는 팀은 하나의 중요한 차이에 근거하여 집단과 구별된다는 것을 제시하고 있다. 즉, 팀 활동은 외적 목표에 의해 통제되는 반면에 집단행동은 훨씬 더 자율 통제된다는 것이다.¹⁶⁾ 크라우스와 글레이저(D. J. Klaus and R. Glaser)의 팀과 집단의 구분에서는 팀의 중요한 특징에 조직, 공식성, 구조의 명확성, 명확한 지위, 조정에 대한 의존성을 포함시키고 있는 반면에 집단은 불명확한 구조, 명시된 지위의 결여, 개인들의 독자적인 공헌에 대한 의존성으로 규정하고 있다.¹⁷⁾

반면에, 팀웍이란 일반적으로 협력, 협동 또는 공동작업으로 이해되고 있으나 너무 단순하여 기업에 적용하기에는 다소 문제가 있다. 사전적 의미에서는 조직 구성원이 공동목표를 달성하기 위해 각 역할에 따라 책임을 다하고 협력적으로 행동하는 것으로 정의한다. 엔홀트(R. L. Anhalt)는 팀웍은 과업 그 자체와 분리되어 독립적이면서 동시에 반응하는 단위로 정의하였다.¹⁸⁾ 호프 등(L. M. Hough et al.)은 작업동료인 구성원과의 협력성의 정도, 타협하고 협력하여 일하는 능력, 사람들 간의 관계의 질, 그리고 개인간의 건설적인 행동으로 정의하고 있다.¹⁹⁾

16) D. Meister, "Team Functions", in D. Meister, ed. *Behavioral Foundations of System Development* (New York : Wiley & Sons, 1976), p. 232. ; 상계논문, p. 12.

17) D. J. Klaus & R. Glaser, Increasing Team Proficiency through Training, 8(Final Summary Report) (AIR-E-1-6/68-FR) (Washington DC : American Institutes for Research, 1968), in R. Rosenstein, *The Teamwork Components Model : An Analysis Using Structural Equation Modeling*(Old Dominion University, 1994), p. 2.

18) R. L. Anhalt, *Exploring The Relationship between Personality Characteristics and Effective Teamwork Behaviors*(Cololado State University, 1995), p. 8.

19) L. M. Hough, "The "Big Five" Personality Variables-construct Confusion : Description versus Prediction," *Human Performance*, 5 (1992), pp. 139~155.

한편, 헤처와 로즈(L. Hatcher & T. L. Ross)는 팀웍을 협력, 노력의 조정, 개방적 의사소통, 호의성으로 특징 지워지는 집단과정으로 정의하고 있다.²⁰⁾ 이상의 정의를 종합하면 팀웍은 첫째, 공동목표달성을 지향, 둘째, 협력적 행동의 중시 셋째, 개방적 의사소통 강조, 넷째, 타협 및 조정의 필요, 다섯째, 개인의 책임완수 및 독립성 인정, 여섯째, 하나의 과정으로 인식하는 특징을 가지고 있다. 따라서 팀웍은 첫째, 조직구성원들의 협력성이 필요하고, 둘째, 팀웍을 위해서 팀 구성원들의 구조적인 의사소통이 필요하며, 셋째, 팀 구성원 개개인 및 팀간의 업무 등을 이해하고, 넷째, 공동 목표를 달성하기 위하여 지식 혹은 아이디어를 공유하여야 하며, 다섯째, 팀 구성원 개개인의 독립성과 책임은 물론 상호의존성이 있어야 할 뿐만 아니라, 여섯째, 공동목표 달성을 위한 팀 구성원들이 의사결정에 참여하는 하나의 과정상 특징을 가지고, 일곱째, 조직구성원들의 팀과 팀간의 업무지원 및 교류로 이루어진다.

이상으로 팀웍은 조직구성원이 공통적이고 가치 있는 목표를 향해 상호의존적으로, 그리고 적응적으로 상호 작용하는 과정 내지 능력으로서, 구성원 각자는 자기의 직무수행에 책임을 다할 뿐만 아니라 조직을 위해 의사소통을 바탕으로 동료와 타협하고 협력하는 것으로 정의한다.

2. 팀웍의 의미

호텔기업도 변화하는 경영환경에 적응하여야만 생산과정에서의 유형재뿐만 아니라 무형재인 서비스 상품의 가치를 높일 수 있을 것이다. 상품과 서비스의 가치를 증대시키는 것은 호텔기업의 경영활동에서 조직유

20) L. Hatcher & T. L. Ross, "From Individual Incentive to and Organization-Wide Gainsharing Plan: Effects on Teamwork and Product Quality," *Journal of Organizational Behavior*, 12, 3(May 1991), p. 41.

효성 증대를 위한 한 요소인 것은 분명하다. 이를 위해서 호텔기업에 종사하는 조직구성원들의 강한 팀워크를 바탕으로 팀 혹은 부서간 협력시스템의 강화는, 급변하는 환경에 조직이 적응해 나가야하고 팀 구성원들의 갈등해소와 이해증진은 물론 협력을 통해 가능할 것이다.

기본적으로 팀 기능을 개선하는 데는 세 가지의 중요한 접근방법이 있다. 첫째, 팀의 성과를 강화하기 위하여 과업, 설비 또는 시스템의 설계를 개선하거나 또는 직무조력을 제공하는 것, 둘째, 과업을 보다 유효하게 수행하도록 팀 구성원을 교육하는 것, 셋째, 팀 내에서 모든 필수적인 기술이 발휘되고 팀 구성원간의 상호작용이 최대화됨과 동시에 팀 성과가 향상되도록 팀 구성원을 선발·배치하는 것이다. 그러나 이것들은 조직유효성 내지 조직성과라는 것이 종업원의 직무수행 과정상 팀워크의 정도에 의해 영향을 받는다는 사실을 간과하고 있다.

호텔기업은 국내·외 관광객에게 숙박, 식사, 연회, 오락 등의 서비스를 제공하는 것이 핵심 기능이다. 이러한 핵심기능이 원활하게 수행되어 고객만족을 달성하기 위해서는 물적 서비스, 인적 서비스, 시스템적 서비스가 상호 복합적이고 체계적이며 조화를 이루어야만 한다. 그래서 인적 서비스는 물론이고, 물적 서비스와 시스템적 서비스도 정도의 차이가 있을 뿐 결국 종업원에 의해 수행될 수밖에 없다. 그 이유는 종업원들이 제공하는 모든 서비스에 의해 고객만족이 결정되고 경영성과도 지대한 영향을 받을 뿐 아니라 장기적인 호텔의 성장·발전이 좌우되기 때문이다. 따라서 호텔기업은 종업원의 태도와 행동을 중시하면서 서비스 품질의 향상과 서비스 품질의 고급화를 도모하는 전사적 서비스 품질관리를 하지 않을 수 없다.

하지만 최근에 호텔기업에 입사하고 있는 신입사원들은 이른바 신세대이다. 이들은 기성세대에 비해 수동적이며 이기적이고 소극적인 성격

을 가지고 있다. 특히, 신세대에 속하는 종업원들은 기업조직의 구성원으로서 아주 중요한 귀속의식이 점점 희박해지고 있다. 이것은 지금까지 우리나라 기업경영에 강점으로 작용한 조직 내의 연대감과 협력체계를 약화시키고 있는 실정이다. 더구나 호텔기업 접객직의 직무는 고객에게 서비스를 제공하는 것이 핵심인데, 이들 직무는 한 개인의 능력을 초과하는 정신적 또는 육체적 능력을 요구함과 동시에 동료와 유기적으로 상호작용 내지 협력하지 않으면 서비스 품질이 떨어져 고객의 불만을 초래할 가능성이 매우 높은 직무이다.

특히, 식당 경영의 경우 일반 스포츠 팀의 운영과 비슷한 요인을 갖고 있다. 고객은 각양각색의 성격과 욕구를 가지고 있기 때문에 접객 서비스는 특정한 기준이나 매뉴얼을 설정한 것만으로 훌륭한 서비스가 될 수 없고, 종업원의 틀에 박힌 접객으로는 고객에게 만족감을 줄 수 없다. 또한 호텔기업의 어느 한 부문만이라도 고객에게 불유쾌한 서비스를 제공했다면, 그 밖의 다른 부문에서 서비스를 잘 해도 한번 흐려진 인상은 쉽게 회복되기가 어렵다. 연회의 경우 소수의 종업원이 몇 십 명 또는 몇 백 명의 고객을 대상으로 상호 유기적으로 협력하면서 행사진행 및 서비스를 제공하지 않으면 계획대로 행사진행이 어려워져 연회에 참석한 고객은 불만족하게 될 것이다. 따라서 종업원 개인은 설정된 기준을 준수하면서도 상당한 자율성을 바탕으로 서비스를 제공할 뿐만 아니라, 나의 잘못된 서비스 품질은 물론 호텔 전체의 이미지에 나쁜 영향을 미친다는 사실을 깊이 인식하는 팀 정신이 필요하다.

이러한 점을 감안할 때 호텔기업은 팀웍 강화를 위한 어떤 조치를 절대적으로 필요로 하고 있다. 이러한 상황에 부합하기 위하여 호텔기업도 팀 제도를 도입하여 강한 팀웍을 바탕으로 경영활동을 수행할 필요성이 대두된다. 팀웍 강화의 필요성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 협력시스템의 강화를 들 수 있다. 협력시스템이 조직 구성원간 어느 정도 발휘하는가에 따라 팀 혹은 전체조직 목표달성 여부가 결정된다. 특히, 호텔기업은 서비스 상품이 접하는 비율이 타 산업에 비해 높기 때문에 현장을 중심으로 하여 고객을 접촉하고 상품을 판매한다. 따라서 호텔 종사원은 고객과 직간접적으로 접촉하여 유형 혹은 무형의 서비스를 제공하는 것으로 대부분의接客직은 서비스 인카운터(service encounter) 현상이 나타난다. 서비스 인카운터는 호텔에서의 고객과의 상호작용관계에서 나타나며 고객이 호텔에 체크인(check-in)시부터 체크아웃(check-out)까지 지속적으로 일어나는 종업원 직무의 수행과정으로 나타난다. 따라서 호텔 조직구성원은 호텔의 각 부대시설별 즉, 객실, 식음료 등의 종업원과 밀접한 관계를 가지기 때문에 각 종업원간의 팀웍이 강화되어야 할 필요성이 있다.

둘째, 환경변화에 대한 적응으로 호텔기업 경영은 내국고객뿐만 아니라 외국고객도 많이 이용함에 따라 이에 완벽하게 적응해 나가기 위하여 급변하는 환경에 대처하여야 하며, 변화하는 환경에 적합한 조직을 갖추기 위해 지속적인 적응노력이 수반되지 않으면 안 되는 상황에 있다. 21세기를 맞아 호텔기업도 환경변화에 대한 대응문제로서 경쟁의 심화, 고객 제일주의, 고객의 욕구변화, 원자재 및 인건비 상승 등의 중요한 경영과제가 누적되어 가고 있다. 호텔경영은 환경의 변화에 신속하게 대응하느냐에 따라 호텔 기업의 유지, 존속, 성장과 직결된다고 볼 수 있으며, 동태적이고 이질적인 환경조건에 적응하여 조직의 유효성을 달성하기 위해서는 호텔 기업의 모든 조직구성원이 변화에 대해 적응할 수 있는 조직의 특성을 구조화 할 필요성이 더욱 절실할 것이다. 따라서 호텔기업의 관리자는 변화하는 형태인 팀 제도를 도입하여 조직구성원들의 팀웍을 강화함은 물론 급격한 경영환경 변화와 경쟁의 심화, 고객 제일주의

의 부합과 같은 난제를 극복할 수 있도록 정비하여야 할 것이다.

셋째, 고품질의 서비스 제공으로서 호텔기업은 현관을 비롯하여 식당 서비스 및 객실서비스에 이르기까지 다양한 서비스를 제공하기 위해 수행되어야 할 직무가 있다. 이러한 직무 수행은 조직의 궁극적 목표인 이윤추구에 있으며, 이러한 이윤은 고객에 대한 서비스 제공이 가장 효율적으로 이루어질 때 달성될 수 있다. 그럼으로 모든 부문은 제각기 주어 진 직무를 원만히 수행해야만 궁극적인 목표 달성이 가능한 것이며, 기업의 궁극적 목표인 이윤의 추구하고 기업의 존속을 도모할 수 있다. 이 목표를 가장 유효하게 수행하는데 절실히 요청되는 것은 호텔기업 조직 구성원의 협동 즉, 팀워크이다.²¹⁾

특히, 서비스는 품질유지를 위해 특정한 기준을 설정할 수 없으며, 특정한 기준을 설정할 수 있다 하더라도 서비스 이용자 개인의 주관적 지각수준이 다르므로, 특정기준에 기초한 획일적 서비스 제공으로는 고객에게 만족감을 줄 수 없을 것이다. 더불어 아침·점심·저녁 등 개별 시간에 적합한 생동감 있는 분위기를 조성하고, 전 종업원의 조화 있는 행동을 촉진하기 위해서는 경영자나 지배인의 지시에 따라接客서비스 템포가 달라질 수 있도록 훈련이 잘 되어 있어야 할 것이다. 이러한 조화와 협동은 스포츠 팀 운영전술과도 같은 것으로 경영자나 지배인은 종업원에 대해 감독과 코치의 역할을 수행해야 한다.

또한, 호텔을 이용하는 고객이 많아 혼잡하게 되면 전 종업원의 대처 능력이 최고도로 발휘되어야 한다. 전 종업원의 긴장감도 높아지고 경영자나 지배인도 비상시에 대처하는 감독 능력을 발휘해야 한다. 경영자나 지배인은 상황에 따라 가변적인 태도와 행동을 취함으로써 호텔운영에 있어 융통성 있게 대처할 수 있다. 호텔 경영자가 목표를 달성하기 위해

21) 원용희, 「호텔경영론」, 대왕사, 1995, pp. 96~97

서는 주어진 모든 여건을 활용해야 하는데 식재료나 시설 등은 고정되어 있기 때문에 자연히 종업원의 운용방식이 뛰어나야만 소기의 성과를 거둘 수가 있다. 이를 위해 가장 필요한 것이 바로 종업원간의 팀웍을 바탕으로 한 조화와 협동을 촉진할 수 있는 조직과 계획이다. 특히 경영자나 지배인은 호텔 내에서 일어나는 다양한 문제를 도전해야 할 과제로 바꾸고, 종업원들의 상상력을 자극시키고 자부심을 고무시키며, 성취감을 가질 수 있도록 종업원들을 관리해야만 한다.²²⁾ 이를 실현하기 위해서는 이에 적합한 조직과 리더십을 필요로 한다.

넷째, 팀제도의 도입으로 인한 팀웍의 강화는 갈등해소와 이해를 증진시킬 수 있는 계기가 될 것이다. 여타 기업도 마찬가지지만 호텔기업 조직구성원들도 서로 이질적인 사람들의 결합체로서 항상 갈등이 발생할 가능성을 가지고 있는 것은 사실이다. 이는 조직구성원 각자가 다양한 성장배경, 가치관, 흥미와 성격을 바탕으로 조직 내에서 상호작용하고 있기 때문이다. 갈등에 대해서 언급해 보면 레이쯔(H. J. Reitz)는 관련 개인이나 집단이 함께 일하는데 애로를 겪는 형태로 정상적인 활동이 방해되거나 파괴되는 상태라고 하였고²³⁾, 토마스(K. W. Thomas)는 조직의 한 단위가 다른 단위로부터 자기의 관심이 좌절당했거나 좌절당할 가능성이 있는 것을 지각할 때 나타나는 과정으로 정의하고 있다.²⁴⁾ 갈등의 원인은 다양하지만 일반적으로 조직차원에서 분류하면 개인적 갈등, 개인간 갈등, 개인과 집단 또는 조직과의 갈등, 집단간의 갈등 등으로 나눌 수 있다. 이러한 유형의 갈등은 근본적으로 호텔기업 종업원들의 의사소통 부족, 이해부족, 이해관계 등에 의해 발생하는 경우가 많다.

22) 최대웅, 「외식사업 경영론」, 백산출판사, 1992, pp. 196~197

23) R. A. Miles, Macro Organizational Behavior(Goodyear Publishing Co.), 1980, p. 122.

24) K. W. Thomas, "Conflict and Conflict Management", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(Rand McNally), 1976, p. 889. ; 박상배, 전계논문, p. 17.

호텔기업을 성공적으로 경영하는데 있어 근본적인 원동력은 사람이고, 사람이 기업의 가장 중요한 자원임을 부인할 수 없다. 호텔기업의 특성상 인적 서비스에 의존하기 때문에 서비스를 제공하는 종업원은 서비스 재화라는 인식과 서비스를 제공하는 종업원은 또한 호텔기업이라는 등식을 성립시킬 수 있기 때문이다.²⁵⁾ 호텔기업의 조직구성원 혹은 팀(부서) 간 많은 갈등이 존재하여 의사소통의 장애요인과 비협력적 행동이 발생하게 되면 서비스 품질이 저하됨은 당연한 일로 나타나게 될 것이다. 그러나 호텔기업이 팀워크를 강화하는데 관심을 갖게 되면 이와 같은 갈등을 해소하는데 유용하다. 즉, 팀워크는 종업원간의 의사소통 증대, 이해증진, 협동적 분위기 형성에 큰 도움을 준다.

원활한 의사소통, 이해 폭의 증대를 통해 동료들 간의 인간관계가 좋아지고 서로 알게 된다는 것은 고객에게 서비스를 제공한다는 측면에서 볼 때, 좋은 서비스를 제공하는데 필요한 최소한의 조건을 갖추는 것이다. 특히 호텔기업은 대부분의 고객 서비스가 '팀 활동'의 형태로 수행되고 있기 때문에 더욱 그렇다. 따라서 팀워크의 강화는 조직구성원들 간의 관심과 흥미를 유발하는 토대가 될 수 있으며, 생산성이 증대되고 서비스의 품질이 증대되어 조직유효성을 향상시키는 계기가 되기 때문에 팀워크를 강화시킬 필요성이 있다.

3. 팀워크와 조직유효성과의 관계

일부 조직은 성공적인 성과를 축적해 나가는데 비하여 다른 조직은 정체되고 성과가 부진하여 계속기업으로서 존립기반까지 위협을 받고 있기 때문에 조직행위의 연구에서는 조직유효성(organizational

25) 오정환, 「서비스 산업론」, (서울 : 기문사, 1995), pp. 177~178.

effectiveness)의 결정요인을 이해하는 것이 중요하다. 조직유효성을 관점에 따라 조직 효율성, 조직의 유연성, 조직 구성원의 만족도 등 다양한 형태로 구분되고 있는 것은 사실이다.

조직유효성에 대한 학자들의 견해를 살펴보면, 스티어와 블랙(R. M. Steers & S. Black)은 조직유효성을 희소가치가 있는 자원을 획득, 활용할 수 있는 조직의 능력으로 정의하고 있으며,²⁶⁾ 현상의 원인을 조직유효성에 대한 개념구성의 타당성 문제, 유효성 기준, 그리고 다양한 유효성 기준을 제시할 때 기준들 간에 야기되는 갈등문제, 유효성 측정문제와 유효성 기준의 이론적 타당성 문제, 유효성 수준에 관한 문제들 때문이라고 하였다. 시소어와 요트만(E. Seashore and E. Y. Yuchtman)은 희소하고 귀중한 자원을 획득하기 위해 환경을 개척하는 조직체의 능력으로 정의하고 있으며,²⁷⁾ 페로우와 페니즈(G. Perrow and J. Pennings)는 조직체와 환경과의 적합성으로 조직유효성을 강조하였다. 팀제에 의한 조직구조를 갖추는 것은 본질적으로 조직구성원들의 강한 팀워크를 위한 것이며 강한 팀워크의 발휘에 따라 팀의 목적을 달성하고, 나아가 전체 조직의 목적을 달성한다는 것이다. 이는 조직의 유효성을 토대로 한 조직 목적달성을 의미한다고 볼 수 있다.

팀과 관련하여 조직유효성과의 관계를 서술한 학자들의 견해를 보면, 캄피언 등(M. A. Champion, G. J. Mdesker, and A. C. Higgs)은 작업팀의 특성과 조직유효성이 밀접한 관련이 있음을 밝혀내었다. 이 연구에서 나타난 특성을 보면 팀 구성원의 수와 팀 업무의 복잡성이 상이한 팀에 대하여 재검증함으로써 연구의 타당성이 있음을 재확인하였다.²⁸⁾ 그러나

26) R. M. Steers and S. Black, *Organizational Behavior*, Harper Collins College Publishers(5th ed.), 1994, p. 326

27) E. Seashore and E. Y. Yuchtman, "Factorial of Organizational Performance", *Administrative Science Quality*, Vol. 12, 1967, p. 169. ; 상계논문, p. 31.

28) M. A. Champion, G. J. Mdesker, and A. C. Higgs, Relations between Work Group

이 연구에서는 횡단연구를 중심으로 하였기 때문에 한계성을 보였으나 구성개념들 간의 기술적인 상관관계를 증명하였으며, 연구의 주요 내용에서 보면 팀제의 준거를 자율성 보장정도, 상호 관련된 업무, 의사 결정에 대한 자유 재량권, 팀장과 팀원의 접촉, 수평적 조직구조, 팀 단위의 피드백에 따른 결과로서 팀 구성원들의 직장생활의 질과 과업수행에 있어서의 유효성 등에 유의미한 차이들이 나타남을 증명하였다.

또한, 팀제에 따른 팀웍은 관료제가 아닌 유기적인 조직으로서 제반 규정에 의한 제약이 적고, 팀 구성원에게 주어지는 재량권을 대폭 강화하는데서 나타난다고 볼 수 있다. 내부적으로는 능력 중심의 동기부여와 이를 통한 전문가 육성이 가능하고, 팀 구성원간 상호작용을 촉진함으로써 조직유효성을 증대시킬 수 있다. 그리고 조직의 경량화와 신속화에 기여하기 때문에 조직의 유연성도 높아질 수 있다. 맨즈와 심스(C. C. Manz and H. P. Sims, Jr.)는 팀제에서 팀웍의 유효성을 생산성 증대, 품질의 증가, 직장생활의 질 향상, 직무만족과의 연계, 비용의 절감, 이직과 결근율의 감소, 갈등의 해소, 혁신의 증대, 그리고 조직의 적응력과 유연성을 향상시키는 도구로서 주장하였다.²⁹⁾

박상배의 연구에서도 팀웍과 조직유효성의 관계에서 팀웍이 높은 집단이 조직유효성이 높게 나타남을 증명하였다. 호텔기업의 조직유효성의 구성요인으로 서비스 품질, 조직 몰입, 직무만족으로 구분하였으며, 서비스 품질은 호텔에서의 상품을 유형재와 무형재로 구분할 때 무형재인 서비스가 차지하는 비율이 여타산업에 비하여 많이 차지하고, 또한 고객의 상품의 인지에서 더욱 중요한 부분으로 차지하므로 필수적인 요소로 선정하였다.³⁰⁾

Characteristics and Effectiveness : Implications for Designing Effective Work Groups, *Personnel Psychology*, 1993, Vol. 46, pp. 823~825.

29) C. C. Manz and H. P. Sims, Jr. *Business without Boss How Self-Managing Teams are Building High-Performing Companies*, Jon Wiley & Sons, INC. 1993, pp. 7~9

조직 몰입은 조직구성원의 태도와 관련된 심리적 특성으로 정의할 수 있으며 조직에 대한 충성심, 조직을 위하여 노력하려는 마음가짐, 조직에 대한 구성원의 자기 동일시, 그리고 조직에 계속적 근무를 위한 강한 욕구 혹은 집착성 등으로 나타나며, 직무만족은 자신이 수행한 직무를 스스로 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 감정 혹은 정서적 상태이며, 이는 성취감을 유발하는 데도 많은 영향을 미칠 수 있으므로 조직유효성의 요인으로 선정하였다. 이에 팀웍과 조직유효성의 영향분석에서 팀웍이 높을 경우 서비스 품질이 높은 것으로 분석되었으며, 조직몰입과 직무만족도 같은 수준으로 나타났다.

팀웍과 조직유효성과의 관계를 보면 첫째, 팀 조직에서의 높은 팀웍은 팀 구성원 개인이 갖고 있는 기술이나 경험을 보다 더 상호보완적인 작용을 함으로써 조직유효성을 높일 수 있다. 둘째, 높은 팀웍은 명확한 목표와 문제해결의 접근방법을 공동으로 개발함으로써 효과적으로 문제를 해결하게 하고, 이를 통한 조직유효성을 증대시킬 수 있다. 셋째, 팀제는 소수 팀 구성원으로 구성하여 조직을 경량화 하였기 때문에 대규모 조직보다는 조직유효성이 높게 나타난다. 이러한 조직은 협력성과 공유성은 물론, 조직에 대한 몰입도가 높아질 수 있다.

30) 박상배, “관광호텔의 팀제도입에 따른 종업원 팀웍이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구“, 대전대학교 대학원 박사학위논문, 2000, pp. 35~40.

제3절 팀웍의 구성요인과 영향요인

1. 구성요인

팀웍 수준은 팀웍에 대한 영향요인과 구성요인의 총합에 의해 결정된다. 그러나 팀웍에 대한 영향요인이 없다면 최종적인 팀웍 수준은 구성요인에 의해 결정될 것이다. 팀웍은 다양한 요인으로 구성되어 있으며, 이들 요인을 종합적으로 측정함으로써 전체적인 팀웍 수준을 파악할 수 있다. 팀웍의 구성요인에 대한 견해는 학자에 따라 다소 차이가 있다. 헤쳐와 로즈는 팀웍과 생산품질과의 관계를 연구하면서 팀웍을 구성원들의 협조성, 노력의 조정, 의사소통, 호의성(이해성, 동료 및 상하간의 관계) 등으로 측정하고 있다.³¹⁾ 글레드스타인(D. L. Gladstein)은 과업집단 유효성모델에서 집단과정의 구성요인으로 개방적 의사소통, 지지행위, 갈등, 전략의 토의 등을 채택하고 있다. 그러나 글레드스타인은 모델을 검증한 후에 집단과정의 수정이라는 목차에서 집단은 자원과 정보를 절대적으로 필요로 하고, 상호의존을 관리할 필요가 있으며, 조정과 기술의 교환, 정보나 열정의 교환이 집단과정을 결정한다고 기록하고 있다.³²⁾

미첼과 토마스(S. Michael and P. Thomas)는 팀웍의 구성요인으로 구성원들의 협력성, 도움을 주는 행위, 문제해결방식, 공동목표의 공유, 의사소통, 평등한 대응을 제시하고 있다.³³⁾ 그들은 조직구성원들이 이와 같은 요인을 행할 능력과 실질적인 행동이 수반되지 않으면 조직은 와해되는 것으로 보고 있다. 스티번과 캠퍼온(M. J. Stevens and M. A.

31) L. Hatcher & T. L. Ross, op. cit., pp. 41~53.

32) D. L. Gladstein, "Groups in Context : A Model of Task Group Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 29 (1984), pp. 499~510. op. cit., p. 513.

33) S. Michael and P. Thomas, "Teamwork : All for One, One for All, Nothing in Between," *Business First-Columbus*, Vol. 12 Issue 40 (1996), p. 15.

Campion)은 팀웍의 조건으로 팀웍KSA(knowledge : 지식, skill : 기술, ability : 능력)를 제시하고 있다. 팀웍KSA는 대인KSA와 자율관리KSA로 나누어진다. 대인KSA는 갈등해결KSA, 협력적 문제해결KSA, 의사소통KSA로 구성되고, 자율관리KSA는 목표설정과 성과관리KSA, 계획 및 과업조정KSA로 구성되어 있다. 이들에 의하면 조직구성원들의 팀웍KSA에 의해 팀웍이 결정되는 것으로 보고 있다.³⁴⁾

니바 등(V. F. Nieva, E. A. Fleishman & A. Reick)은 정보의 창출과 분배로 구성된 팀 지향적 기능, 팀 노력의 조직과 조정으로 형성된 팀 조직적 기능, 협력적 행동을 의미하는 팀 적응적 기능, 구성원들이 팀 목표를 달성하도록 고무하는 것과 관련되는 팀 동기부여 기능에 의해서 팀 기능이 결정되는 것으로 보았다.³⁵⁾ 크리모스키와 모하메드(R. Klimoski & S. Mohammed)는 팀 정신모델(Team Mental Model)에서 팀 정신의 구성요인으로 공동의사결정과 공유성(정보 및 자원 등)을 들고 있다. 이들은 공동의사결정과 공유에 의해 상호작용과 신뢰성이 증대하여 결국 팀 정신 즉, 팀웍이 강화되는 것으로 설명하고 있다.³⁶⁾ 존스(L. W. Jones)는 신뢰성, 의사소통, 문제해결 등을 제시하고 있다.³⁷⁾

한편, 윤정현은 팀웍에 대한 다차원적 접근을 통하여 인간관계적 팀웍과 기능적 팀웍으로 구성되어 있다고 설명하고 있다.³⁸⁾ 이해성, 평등성,

34) M. J. Stevens and M. A. Campion, "The Knowledge, Skill, and Ability Requirement for Teamwork : Implications for Human Resource Management," *Journal of Management*, Vol. 20(1994), pp. 137~150.

35) V. F. Nieva, E. A. Fleishman & A. Reick, Team Dimensions : Their Identity, their Measurement and their Relationships (Washington, DC : Response Analysis Corporation, 1978), in R. Rosenstein, The Teamwork Components Model : An Analysis Using Structural Equation Modeling(Old Dominion University, 1994), op. cit, pp. 7~9.

36) R. Klimoski & S. Mohammed, "Team Mental Model: Construct of Metaphor," *Journal of Management*, Vol. 20 (1994), pp. 403~437.

37) L. W. Jones, "The Relationship of Teamwork Factors to Perceived Success of Interagency Collaboration", A Bell & Howell Company, (1997), pp. 33~36.

인간존중, 신뢰성, 교류성, 관심성으로 구성된 인간관계적 팀워크는 조직구성원들이 상호 신뢰를 바탕으로 관심을 갖고 대화하며 교류하는 과정이며, 협조성, 의사소통, 상호의존성, 교환성, 공유성으로 구성된 기능적 팀워크는 조직구성원 각자가 자기 직무를 훌륭히 수행할 수 있는 능력과 책임감을 갖춘 상태에서 목표달성을 위해 목표를 공유하고 상호의존하며 유기적으로 협조하는 과정이라고 설명하고 있다.

이상의 내용을 종합하여 제시한 것이 <표 2-3> 이다.

<표 2-3> 팀워크의 구성요인

학 자	구 성 요 인
헤쳐와 로즈	① 협조성 ② 노력의 조정 ③ 의사소통 ④ 호의성(이해성, 동료와의 관계 및 상하간의 관계)
글레드스타인	① 개방적 의사소통 ② 지지행위 ③ 갈등 ④ 전략의 토의 ⑤ 범위관리 ① 자원과 정보 필요 ② 상호의존성 ③ 조정 ④ 기술, 정보 및 열정의 교환
미첼과 토마스	① 협력성 ② 도움행위 ③ 문제해결방식 ④ 공동목표 공유 ⑤ 의사소통 ⑥ 평등한 대응
스티븐과 켐피온	팀워크KSA: 대인KSA와 자율관리KSA가 있음. ① 대인KSA : ㉠ 갈등해결KSA, ㉡ 협력적 문제해결KSA ㉢ 의사소통KSA ② 자율관리KSA : ㉣ 목표설정 및 성과관리KSA ㉤ 계획과 과업조정KSA
니바와 그의 동료	① 팀 지향적 기능(정보의 창출과 분배) ② 팀 조직적 기능(팀 노력의 조직과 조정) ③ 팀 적응적 기능(협력적 행동) ④ 팀 동기부여 기능(팀 목표달성을 위한 고무)
크리모스키와 모하메드	① 공동의사결정 ② 공유성(정보 및 자원 등)
존 스	① 신뢰성, ② 의사소통, ③ 문제해결 등
윤정현	① 인간관계적 팀워크 : 이해성, 평등성, 인간존중, 신뢰성, 교류성, 관심성 ② 기능적 팀워크 : 협조성, 의사소통, 상호의존성, 교환성, 공동목표 공유성

38) 윤정현, “호텔 기업 종업원의 팀워크에 대한 다차원적 접근”, 동아대학교 연구 논문, 2000, pp. 5~6.

2. 영향요인

조직구성원들의 팀웍의 배경에는 어떠한 동기에 의하여 유발되게 되며, 이러한 요인들이 팀웍에 영향을 미치는 것에는 매우 다양한 요인들이 있다. 딕킨슨 등(T. L. Dickinson et al.)은 팀웍에 대한 연구에서 유효한 팀 성과의 선행 조건으로서 정보의 공유와 활동의 조정을 강조하는 팀웍에 영향을 미치는 행동적 요인을 명확히 하였다. 이들은 팀웍의 구성요인으로서 의사소통, 팀 지향성, 팀 성과통제, 피드백, 지지행위, 조정을 들고 있다.³⁹⁾ 이들 요인은 다양한 팀 유형에 걸쳐서 팀 성공 및 실패와 관련되는 핵심적인 영향요인이다.

글레드스타인은 집단수준요인, 조직수준요인이 집단유효성의 선행 조건으로 보고 있다. 집단수준요인은 기술, 이질성, 조직수명, 직무수명으로 이루어진 집단구성과, 역할과 목표명확성, 작업기준, 과업통제, 규모, 리더십으로 이루어진 집단구조로 구성되어 있다. 조직수준요인은 훈련과 기술적 조언으로 이루어진 자원이용성과 집단성과에 대한 보상, 감독자의 통제로 이루어진 조직구조로 구성되어 있다. 그는 집단수준요인과 조직수준요인 둘 다 집단과정에 직접적인 영향을 미친다고 보았다. 또한 과업복잡성, 환경적 불확실성, 그리고 상호의존성으로 구성된 집단과업이 집단과정과 집단성과 사이에서 조절적 역할을 하는 것으로 보았다.⁴⁰⁾

맥그레스(J. E. McGrath)는 기술, 태도로 구성된 개인수준요인, 구조, 응집력, 규모로 형성된 집단수준요인, 과업특징, 보상구조, 환경압력수준으로 구성된 환경수준요인이 집단의 상호작용 과정에 영향을 미치는 것

39) T. L. Dickinson, R. M. McIntyre, B. J. Ruggberg, A. M. Yanushefski, L. S. Haimill & A. L. Vick, *A Conceptual Framework for Developing Team Process Measures of Decision-Making Performance*(Orlando, FL : Naval Training System Center, 1992), in R. Rosenstein, op. cit, p. 12

40) D. L. Gladstein, "Groups in Context : A Model of Task Group Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 29 (1984), pp. 499~510.

으로 파악하고 있다.⁴¹⁾ 에드(M.B. EdD)는 높은 성과를 달성할 수 있는 팀 기능에 영향을 미치는 요인을 목표, 역할, 리더십, 팀 관계, 보상과 인정을 들고 있다.⁴²⁾ 모간 등(B. B. Morgan et al.)은 팀은 구성원의 경험과 전문가적 지식, 할당된 과업의 특성, 그리고 환경적 상황에 따라 상이한 개발단계를 형성하는 것으로 제시하면서, 팀 성과는 두 트랙의 통합에 달려있는 것으로 보았다. 작전 팀 기술훈련(the operational team skills training) 트랙은 팀 구성원들의 적절한 과업 지향적 기술의 이해 및 숙지와 관련이 있고, 일반적 팀 기술훈련(the generic team skills training) 트랙은 행동개발(조정, 적응, 의사소통, 보상행위, 성과통제, 피드백의 중계와 수용)과 효과적인 팀 기능에 필수적인 태도와 관련이 있다고 하였다.⁴³⁾

로젠(N. Rosen)은 집단과정이 과업집단 유효성의 주요한 요인이며, 지속적인 상호작용 활동을 포함하는 것으로 보았다. 그는 지속적인 상호작용 활동에 영향을 미치는 요인은 다양하고 복합적인 것으로 보고 동기요인, 구성원의 기술과 퍼스낼리티 요인, 다른 집단과의 관계, 기술적요인, 리더십요인, 집단규모와 구조, 재무적요인, 집단이 속한 조직 등이 집단의 상호작용에 영향을 미치는 것으로 보았다.⁴⁴⁾ 니바 등은 팀 성과는 4개 변수 즉, 외부적 조건, 팀 특성, 과업특성, 과업의 요구사항의 함수라는 것을 제시하고 있다. 외부적 조건은 기술, 능력, 그리고 구성원 개인의 퍼스낼리티 특성으로 구성되어 있으며, 팀 특성은 규모, 집단 응

41) D. L. Gladstein, op. cit., p. 502.

42) M. B. EdD, "Teamwork at General Foods", *Personal Journal*, (1988), p. 65.

43) B. B. Morgan, A. S. Glickman, E. A. Woodard, A. S. Blaiwes, E. Salas "Measurement of Team Behaviors in a Navy Environment (NTSC-TR-86-014)", (Orlando, FL : Naval Training System Center, 1986), in R. Rosenstein, op. cit, pp. 5~6.

44) N. Rosen, *Teamwork and The Bottom Line : Groups Make a Difference* (Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1989), p. 64.

집력, 팀내와 팀간의 협조성, 의사소통으로 구성되어 있다.⁴⁵⁾

해크만과 모리스(J. R. Hackman and C. G. Morris)는 집단구성, 집단규범, 집단과업으로 구성된 핵심투입변수가 집단과정에 영향을 미치는 것으로 제시하고 있다.⁴⁶⁾ 부가적으로 집단 상호작용의 중요성은 집단에 할당된 과업에 달려있다는 것을 제시하였다. 그럼으로 집단 상호작용이 주어진 상황에서 수행하는 구체적인 역할은 실제로 수행되고 있는 과업에 달려있다. 이와 같이 직무성과가 과업특성과 상호작용 과정에 의해 결정되는 것처럼 팀 성과 역시 할당된 과업과 팀웍으로 구체화된다. 할당된 과업은 개개 팀 구성원에 의해 수행되는 과업행동과 관련이 있다. 팀웍은 팀 구성원의 상호작용과 관련이 있는 행동을 포함한다. 이들 행동은 팀 목표를 달성하기 위해 개개 팀 구성원간의 조정을 확립하는데 필수적인 것으로 간주한다.

양창삼은 보다 나은 팀웍 관리를 위해서는 다음과 같은 점들이 요구된다고 하였다. 즉, 인간존중, 달성 가능한 목표설정, 협조성, 유연성, 역할과 책임분담, 좋은 인간관계, 인격비난 금지, 매너리즘의 탈피, 커뮤니케이션, 집단사고의 배제, 칭찬과 질책의 조화, 분과주의의 배격이 그것이다.⁴⁷⁾ 이상의 영향요인의 내용을 종합하면 <표 2-4> 과 같다.

45) V. F. Nieva, E. A. Fleishman & A. Reick, op. cit, in R. Rosenstein, op. cit, pp. 7~9.

46) J. R. Hackman & C. G. Morris, Group Process and Group Performance Effectiveness, *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, (NY : Academic Press, 1975), pp. 45~95. ; 박상배, 전제논문, p. 20.

47) 양창삼, 「조직이론」, (서울 : 박영사, 1992), pp. 903~910.

〈 표 2-4 〉 팀웍의 영향요인

학 자	영 향 요 인
딕킨슨 (1992)	의사소통, 팀 지향성, 팀 리더십, 팀 성과통제, 피드백, 지지 행위, 조정 행위
맥그레스 (1980)	개인수준 : 기술, 태도 집단수준 : 구조, 응집력, 집단규모 환경수준요인 : 과업특성, 보상구조, 환경적 압력
글레드스타인 (1984)	집단수준 ① 집단구성 : 기술, 이질성, 조직수명 ② 집단구조 : 역할과 목표명확성, 작업기준, 과업통제, 규모, 리더십 조직수준 ① 이용가능 자원 : 훈련과 기술적 조언 ② 조직구조 : 성과보상, 감독자의 통제 과업특성 : 과업복잡성, 환경적 불확실성, 상호의존성
에드 (1988)	목표, 역할, 리더십, 팀 관계, 보상과 인정
모간 (1986)	구성원의 경험, 전문가적 지식, 과업의 특성, 환경적 상황이 작전팀훈련트랙과 일반적 팀 기술훈련트랙에 영향을 미침 작전팀훈련트랙 : 기술의 이해와 획득 일반적 팀 기술훈련트랙 : 행동개발(조정, 적응, 의사소통, 보상행위 성과통제, 피드백의 중개와 수용)과 태도
로젠 (1989)	동기요인, 구성원의 기술과 퍼스널리티 요인, 다른 집단과의 관계, 기술적 요인, 리더십, 집단규모와 구조, 재무적 요인, 집단이 속한 조직
니바 (1994)	외부적 조건 : 구성원의 기술, 능력, 퍼스널리티 특성 팀 특성 : 팀내와 팀간의 협조성, 의사소통 등 과업특성, 기타 요구사항
핵크맨과 모리스 (1975)	핵심 투입변수 : 집단구성, 집단규범, 집단과업
양 창 삼 (1992)	인간존중, 목표설정, 협조성, 유연성, 역할과 책임분담, 좋은 인간관계, 인격비난금지, 매너리즘의 탈피, 의사소통, 집단사고배제 등

위에서 설명한 여러 학자들의 연구결과를 바탕으로 한 팀웍에 대한 영향요인으로는 첫째로 지식, 성격, 능력 등의 개인특성요인, 둘째로 의

사소통, 팀 지향성, 팀 리더십, 통제행위, 의사결정, 지지행위, 조정행위 등의 행동특성요인과 셋째, 조직구조, 조직 적응성, 과업특성, 보상지각 등의 조직특성요인으로 나누어 볼 수 있다. 세부적인 내용은 다음에서 설명하기로 한다.

(1) 개인 특성

인간의 행동은 각 개인이 가진 개인 특성에 따라 좌우되는 경우가 많기 때문에 어떤 사람을 이해하려면 그 사람의 개인 특성부터 파악할 필요가 있다. 특히, 팀웍은 다양한 요인에 의해 영향을 받을 수 있지만 본질적으로 구성원들의 개인 특성에 의해 크게 좌우된다. 개인 특성은 지각, 학습, 사고, 동기, 정서 등의 제 요소들의 영향으로 형성되기 때문에, 그 규명이 쉽지 않고 매우 복잡하여 심리학자들도 개인 특성의 정의를 다양하게 내리고 있다. 또한, 팀웍에 영향을 미칠 수 있는 행동적 요인은 보는 관점에 따라 상이할 수 있다.

일반적으로 개인 특성은 타인과 구분할 수 있는 요인으로 정의하고 있는데, 듀브린(A. J. Dubrin)은 개인 특성을 매우 다양한 상황 하에서 나타나는 경향을 지닌 개인의 일관적이고 특수적인 행동양식이라고 하였다.⁴⁸⁾ 로빈스(S. P. Robbins)는 개인이 반응하고 상호 작용하는 방법의 종합이라고 규정하였다.⁴⁹⁾ 루산스(F. Luthans)는 다른 사람에게 어떻게 영향을 미치는가, 그리고 예측할 수 있는 내·외적인 유형의 특징, 인간과 상황의 상호작용뿐만 아니라 자신을 어떻게 이해하고, 보고 있는가를 의미한다고 정의하고 있다.⁵⁰⁾ 코라사(J. Kolasa)는 다른 사람이나 환경과

48) A. J. Dubrin, *Foundation of Organizational Behavior* (New Jersey : Prentice Hall), 1984, p. 88

49) S. P. Robbins, *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications* (4th ed.) (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall International, Inc.), 1989, p. 51.

50) F. Luthans, *Organizational Behavior* (Singapore : McGraw-Hill International

의 상호관계에서 개인이 갖는 특성적 자질과 적응양식이라고 설명하였다.⁵¹⁾ 미첼(W. Michel)의 상호작용적 이론에서는 개인 특성을 상황에 대한 개인의 적응을 특징 지워주는 독특한 행위(사고와 감정을 포함함)양식이라고 규정한다.⁵²⁾

개인은 환경에 의해 영향을 받을 뿐 아니라 또한 환경에 영향을 주기도 한다. 최근에 들어서는 역할성향, 개인간의 상호작용 시스템, 지각된 사회분위기, 행위적 환경, 사회적 직위 등의 용어들이 등장하여 개인 특성의 환경적 요인이 더욱 강조되고 있다. 팀제를 도입하고 있는 기업이 팀을 활성화시키는 과정에서 직면하는 중요한 문제 중 하나는 팀 구성원들 간의 조화성 문제이다. 팀 구성원들 간의 조화에 대한 관심은 전형적으로 팀 구성원의 개인 특성의 동질성 대 이질성에 초점을 맞추고 있다. 모간 등은 팀 구성원의 경험과 전문가적 지식, 할당된 과업의 특성, 그리고 환경적 상황에 따라 상이한 개발 단계를 형성하는 것으로 팀워크에 대한 개인 특성을 강조하였다.⁵³⁾

라이츠만(L. S. Wrightman)은 신뢰성이 강한 사람은 그들의 행위에 있어서 상대방을 잘 믿고 협동적이라는 연구결과를 발표하였다.⁵⁴⁾ 드러크만(D. Druckman)은 연구 결과 독단적인 사람은 교섭상황에서 타협하기를 거부하는 성향을 보인다는 것을 밝혀냈다. 이에 반하여 추상적이고 모호한 것에 대한 참을성이 강하고 비 독단적인 사람은 일반적으로 협동

Editions), 1992, p. 85.

51) J. Kolasa, *Introduction to Behavioral Science for Business* (New York : John Wiley and Sons), 1969, p. 242. ; 상계논문, p. 24.

52) W. Michel, *Introduction to Personality*(2nd ed.) (New York : Holt Rinehart and Winston), 1976, p. 2. ; 상계논문, p. 24.

53) B. B. Morgan, A. S. Glickman, E. A. Blaiwes, E. Salas, op. cit, pp. 5~6.

54) L. S. Wrightman, "Personality and Attitudinal Correlates of Trusting and Trustworthy Behaviors in Two-Person Game", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 4, (1966), pp. 328~382. ; 윤정현, "호텔기업 종업원의 팀워크 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구", 박사학위논문, 동아대학교, 1998, p. 23.에서 재인용

적인 성향이 강하다고 하였다.⁵⁵⁾ 페이지와 니란(R. C. Page and K. J. Nilan)은 빅 파이브(big five : 외향성, 뉴로티시즘, 성실성, 호감성, 개방성)라는 개인 특성을 사용하여 연구를 하였는데, 이 중 4개의 성격 스타일은 개인의 팀웍 행동에 대한 관리력 정도를 예측한다는 것을 입증하였다.⁵⁶⁾

슈츠(W. C. Schutz)는 상호 적합한 개인 특성을 가진 개인 간에는 더욱 협조적인 분위기가 조성된다고 주장하면서 의존성, 주장성향, 인간성에 있어 개인 특성의 동질성을 가진 팀은 이들 특성이 이질적인 팀보다 더 생산적이라는 사실을 밝혔다.⁵⁷⁾ 드리스켈 등(W. E. Driskell, E. Salas and R. Hogan)은 팀 과업과 개인 특성의 상호작용적 효과를 예측하는 프레임 워크를 제공하였다. 예를 들면 그들은 후원적 사회적 기술을 필요로 하는 과업은 적응성(adjustment), 사교성(sociability), 호감성(likeability)이라는 개인 특성 차원이 높은 팀원을 선발해야 한다는 것을 제시하고 있다.⁵⁸⁾

그러나 원만한 상호작용은 실질적으로 모든 조직에 필요하며, 조직의 구성원은 어떤 유형의 팀에 소속하던 동료들과 성공적으로 상호 작용하는 특성을 가지고 있어야 할 것이다. 호프는 신뢰성, 호감성이라는 개인 특성 차원이 팀웍의 전체적 수치와 긍정적으로 관련된다는 것을 보고하였다.⁵⁹⁾ 팀 상호작용에 대한 조사에서 만(R. D. Mann)은 과업활동 수준

55) D. Druckman, "Dogmatism, Prenegotiation Experience, and Simulated Group Representation as Determinants of Dynamic Behavior in a Bargaining Situation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, (1967), pp. 279~290. ; 박상배, 전계논문, p. 25.

56) R. L. Anhalt, op. cit., p. 14

57) W. C. Schutz, "What Makes Groups Productive?", *Human Relations*, 8, 4(Nov, 1955), pp. 429~465. ; 상계논문, p. 25.

58) W. E. Driskell, E. Salas and R. Hogan, "A Taxonomy for Composing Effective Naval Teams(Tech, Rep. No. TR87002)", (Orlando, FL : Naval Training System Center, 1987), in R. L. Anhalt, op. cit, p. 10

은 지성, 적응성, 내·외향성, 지배성, 사내다움·여성다움, 보수성과 같은 개인 특성요인과 긍정적인 관계가 있다는 것을 증명하였다. 사실 과업활동 수준과 긍정적인 관계가 입증되지 않은 유일한 개인 특성은 사람들 간의 감수성(interpersonal sensitivity)이었다. 또한 만은 지성, 적응성, 그리고 외향성은 성과와 긍정적인 관계가 있다는 것을 밝혔다.⁶⁰⁾

그러나 조직구성원의 개인 특성이 조직의 분위기에 영향을 미치고, 그리고 조직 환경에서 발생하는 행동을 강화한다는 연구 결과가 있다. 개인 특성, 영향, 그리고 소집단에서의 행동에 관한 조사에서 죠지(J. M. George)는 집단의 감정적인 풍토는 결근, 친 사회적 행동과 관계가 있다는 것을 밝혔다.⁶¹⁾ 집단의 감정적 풍토는 긍정적 감동과 부정적 감동에 대한 조직구성원들의 개인 특성의 종합적 측정이 된다. 매우 높은 부정적 감정적 풍조를 가진 집단은 집단 구성원이 보다 높은 결근율을 가지고 있으며, 집단 내에 친 사회적 행동에 다소 덜 몰두한다. 친 사회적 조직 행동은 상황적 행동(contextual performance)의 몇몇 요소를 포함하며, 조직 시민행동과 조직구성원들 간의 상호작용을 자극하는 행동과 밀접하게 관련이 된다. 이상의 연구결과에서 선행연구자들이 주장한 개인 특성요인은 팀 혹은 조직구성원의 개인이 지니고 있는 지식과 성격, 그리고 능력으로 구분되어진다.

(2) 행동 특성

팀웍은 다양한 요인에 의해 영향을 받을 수 있지만 본질적으로 구성원들의 행동에 의해 크게 좌우된다. 팀웍에 영향을 미칠 수 있는 행동

59) L. M. Hough op. cit, pp. 139~155.

60) R. D. Mann, " A Review of The Relationships between Personality and Performance in Small Groups", *Psychological Bulletin*, 56, pp. 241~270.

61) J. M. George, "Personality, Effect, and Behavior in Group", *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 107~116

요인은 보는 관점에 따라 상이할 수 있다. 딕킨슨 등은 팀웍에 관한 연구에서 팀웍에 영향을 미치는 행동 요인으로 의사소통, 팀 지향성, 팀 성과통제, 피드백, 지지행위, 조정행위를 들고 있다.⁶²⁾ 해리스와 반즈-파렐(T. C. Harris and J. L. Barnes - Farrell)은 딕킨슨 등의 연구 결과에서 나타난 행동 요인(의사소통, 팀 지향성, 팀 성과통제, 피드백, 지지행위, 조정)을 그대로 사용하여 이들 요인이 팀의 생산성, 팀의 생존능력, 팀웍, 전체적인 팀 성과에 영향을 미치는지를 연구하였다. 연구결과 이들 영향 요인들이 팀의 생산성, 팀의 생존능력, 팀의 성과와 관계가 있는가를 분석하였는데 역시 관계가 밀접한 것으로 밝혀졌다.⁶³⁾

모간 등은 팀 성과는 작전 팀 기술훈련과 일반적 팀 기술훈련 이라는 두 트랙의 통합에 달려있는 것으로 보았다. 그러나 일반적 팀 기술훈련 트랙은 조정, 적응, 의사소통, 보상행위, 성과통제, 피드백의 중계와 수용으로 구성된 행동개발과 효과적인 팀 기능에 필수적인 태도와 관련이 있다고 하였다.⁶⁴⁾ 이것은 조정, 적응, 의사소통, 성과통제 등이 일반적 팀 기술훈련 트랙에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 양창삼은 팀웍은 집단적 공동참여라는 점에서 민주성을 대변하고 리더십의 발현이라는 점에서 리더십의 꽃이기도 하다고 언급하면서 의사소통 등을 팀웍에 대한 영향요인으로 보고 있다.⁶⁵⁾ 이상의 연구결과로 보면 팀웍에 영향을 미치는 행동 특성요인으로는 의사소통, 팀 지향성, 팀 리더십, 통제행위, 의사결정, 지지행위, 조정행위 등으로 구분되어진다.

62) T. L. Dickinson, R. M. McIntyre, B. J. Ruggberg, A. M. Yanushefski, L. S. Haimill & A. L. Vick, op. cit, 1992, in R. Rosenstein, op. cit, p. 12

63) T. C. Harris and J. L. Barnes-Farrel, Component of Teamwork : Impact on Evaluations of Contributions to Work Team Effectiveness, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 27, No. 19, (1997), pp. 1694~1715

64) B. B. Morgan, A. S. Glickman, E. A. Woodard, A. S. Blaiwes, E. Salas, in R. Rosenstein, op. cit, pp. 5~6.

65) 양창삼, 전게서, pp. 903~910.

(3) 조직 특성

조직 특성은 선행연구를 중심으로 하여 조직구조, 과업특성, 조직적응성, 그리고 보상의 공정성지각의 네 요인으로 구분하였는데, 이를 살펴보면 다음과 같다.

1) 조직구조

조직구조는 조직구성원들에 의해서 수행되는 직무간의 관계를 언급한다. 조직구성원들과 과업간의 관계는 형태적으로 조직 유형을 들 수 있겠지만, 내용적 측면에서 보면 집권화, 공식화, 복잡성을 들 수 있다. 현대 경영활동의 관리 사이클 변화에 따라 조직구조가 가장 많이 변화하고 있는 요소 중의 하나라고 볼 수 있다. 조직구조는 경영자와 종업원, 종업원과 고객간의 업무 경계도 허물고 신제품과 서비스를 개발하기 위하여 조직 구조의 변화가 진전되고 있으며, 이러한 조직구조의 변화는 팀제에 많은 영향을 준 것은 사실이다. 그러나 조직구조 자체만이 변형되었다고 하여 관리형태에서 내용적인 측면이 그대로 유지된다면 변화하는 환경에 적응할 수 없게 될 것이다.

2) 조직 적응성

조직적응이란 문화접변에 따른 문화 동화의 전체 과정에서 발생하는 조직의 문화적 동질화 과정, 또는 상태라고 할 수 있으며, 사회화가 사회문화의 내면화라면 조직적응은 조직문화의 내면화로 정의하고 있다.⁶⁶⁾ 이는 조직의 환경변화에 대하여 조직구성원들이 적응할 수 있는 능력뿐만 아니라 환경의 하위요소의 과업환경, 그리고 개인 환경의 변화에 적응할 수 있는 능력을 말한다. 조직적응성은 조직 사회화의 가장 직접적이고 중요한 결과로서 나타나는 것이며, 개인이 조직에 대한 적응을 위

66) 이방식, “한국관광기업 종사원의 조직 적응유형과 조직 유효성간의 관계에 관한 연구”, 동아대학교 대학원 박사학위 논문, (1994), pp. 20~21

해서는 일부분 가능할 수도 있다. 또는 완전하게 조직에 적응할 수도 있으며 조직에 대한 적응이 높을수록 조직에 대한 조직구성원들의 직무에 대한 만족 등과 같은 기업조직의 유효성을 증대시키는 한 요인이 될 수 있다. 이와 같이 조직적응성은 조직구성원들의 조직 환경변화와 대처능력, 직무 대응능력, 생산성 향상을 위한 노력, 그리고 관리의 변화에 대한 대응능력 등으로 구분할 수 있다.

3) 과업특성 요인

과업이란 일반적으로 조직구성원 각자가 수행해야만 하는 개인적 직무를 말한다. 이러한 과업은 조직에 따라서도 다르고, 조직 내에서도 부문 또는 개인에 따라서도 결코 동일할 수 없다. 네일러와 딕킨슨(J. C. Naylor and T. L. Dickinson)은 성과의 조건은 복잡성, 하위과업의 구조로 형성된 과업구조의 분석이 필요하다고 주장하고 있다.⁶⁷⁾ 또한, 이들은 팀에 속해 있는 하위과업들이 매우 상호의존적일 때 조정과 의사소통은 매우 중요하다는 것을 지적하고 있다. 배스(B. M. Bass)는 구성원들의 상호작용이 생산성에 영향을 미치는 것으로 보고, 이들 상호작용 과정은 팀, 과업특성, 그리고 팀의 다양한 기질 또는 특성에 의해 영향을 받는다고 하였다.⁶⁸⁾ 맥그레스는 과업특성, 보상구조, 환경압력수준으로 구성된 환경수준요인이 집단 상호작용 과정에 영향을 미치는 것으로 파악하고 있다.⁶⁹⁾

윌리엄(G. D. William)은 과업특성이 팀웍에 영향을 미치는 요인임을 명확히 밝히고 있다. 그는 모든 팀들은 공동의 목표를 달성하기 위해 어

67) J. C. Naylor & T. L. Dickinson, "Task Structure, Work Structure, and Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, 53, 1987, pp. 167~177

68) B. M. Bass, "Team Productivity and Individual Member Competence", *Small Group Behavior*, 11, 1980, pp. 431~504.

69) D. L. Gladstein, op. cit, p. 502.

는 정도 협동해야만 하는 사람들의 집합임에도 불구하고 필요로 하는 협동의 양은 다르다고 언급하고 있다.⁷⁰⁾ 즉, 어떤 팀은 과업 특성에 따라 항상 밀접하게 협력해야 할 필요가 없는 경우도 있고, 반면에 사람들이 보다 규칙적으로 협동해야만 하고, 과업이 보다 일관성 있는 조정을 필요로 하는 경우도 있을 수 있고, 때로는 매우 높은 팀웍을 필요로 하는 경우도 있을 수 있다.

한편, 글레드스타인은 역할과 목표명확성, 작업기준 등으로 이루어진 집단구조가 집단과정에 직접적인 영향을 미친다고 보았다. 또한, 과업복잡성, 환경적 불확실성, 그리고 상호 의존성으로 구성된 집단과업이 집단과정과 집단성과 사이에서 조절적 역할을 하는 것으로 보았다.⁷¹⁾

4) 보상의 공정성 지각

공정성이론은 각각 독립적으로 성립된 이론들을 배경으로 하고 있는데 특히, 인지불협화 이론 및 균형 이론, 분배공정성 이론 그리고, 사회 비교 이론이 대표적인 이론이다. 아담스(J. S. Adams)의 공정성이론의 핵심은 투입과 산출의 비율로서 설명하였는데, 이때 투입되는 요소들은 학력, 능력, 노력, 경험, 기술, 연령 등으로 자기 자신이 교환관계에서 투자라고 지각하는 모든 것을 말한다. 산출은 교환관계에서 획득하는 것으로 보상이라고 지각하는 모든 것 즉, 임금, 승진, 승급, 칭찬, 지위, 작업환경, 상사의 감독 등 모든 요소를 포함하게 된다.⁷²⁾ 공정성이론은 자신의 투입-결과간의 균형의 공정성을 어떻게 판단하는가를 결정하는데 있어서, 타인 즉, 비교대상의 투입-결과간의 균형에 대한 지각을 바탕으로,

70) G. D. Williaam, Team Building : Issues and Alternatives(Addison-Wesley Publishing Company, 1987), pp. 24~25

71) D. L. Gladstein, op. cit, pp. 499~510.

72) E. Hatfield & S. Sprecher, "Equity Theory and Behavior in Organization", *Research in the Sociology of Organization*, 3, p. 37.

자신의 투입-결과의 균형의 공정성을 평가한다고 주장하고 있다.

또한, 공정성이론은 주로 금전적 보상을 중심으로 연구되어 왔다. 조직은 종업원의 태도와 행위를 긍정적으로 유도하여 조직유효성을 높이기 위해 많은 노력을 하고 있다. 이러한 노력의 일환으로 조직구성원이 만족스러운 환경 하에서 자신의 직무를 수행할 수 있도록 하는 방안으로써 임금은 강력한 수단으로 사용되어 왔다. 임금액에 대한 종업원의 지각된 공정성은 분배공정성 지각으로 표현되기도 하는데, 분배공정성이란 최종적으로 지급되는 결과물에 대한 개인의 공정성 지각을 의미한다, 그러나 공정성에는 물질적 보상의 측면도 있지만 다른 한편으로 사회적 · 심리적 측면도 있는데, 사회적 · 심리적 측면과 관련되는 것이 과정공정성이다.⁷³⁾

공정성에 관한 연구가 분배공정성과 과정공정성 등 두 가지의 세부 주제로 구분되어 연구가 진행된 후, 공정성 지각에 관한 연구들은 대략 다음과 같은 연구결과들을 제시하고 있다. 첫째로, 분배공정성(임금, 승진 등)과 과정공정성(평가공정성)은 독립적인 개념이며, 둘째로, 분배공정성이 결과에 대한 만족에 상대적으로 중요한 영향을 미치는데 비하여, 과정공정성은 리더십이나 조직전반에 대한 평가 등의 태도에 중요한 영향을 미친다. 셋째, 분배공정성보다 과정공정성에 대한 불공정성 지각이 더 큰 스트레스와 분노를 야기한다. 종업원들이 자신들의 업무수행에 대한 평가가 공정했는지의 여부를 판단할 때, 평가결과보다는 오히려 평가과정의 공정성에 더 큰 영향을 받기도 한다.

그린버그(J. Greenberg)는 관찰에 근거하여 정확하게 기록된 평가가 이루어졌을 때, 그렇지 않은 경우보다 피 평가자들이 평가를 보다 공정하게 인식한다는 사실을 발견하였다.⁷⁴⁾ 이로서 피 평가자가 성과에 대한

73) 최종태, 「현대임금관리론」, 박영사, 1992, p. 283.

74) J. Greenberg, "Looking Fair Verses Being Fair : Managing Impressions of

정보를 평가자에게 제공할 수 있는 기회와 평가자에게 평가기준에 대한 정보제공이 공정성 지각과 성과에 영향을 미친다는 사실을 알 수 있다. 이처럼 평가과정에 참여하는 경우가 그렇지 않은 경우보다 평가절차를 더 공정하게 지각하게 한다. 또한, 감독자에 대한 만족뿐만 아니라 결과에 대한 만족도 높이는 경향이 있다.

리썩크(R. I. Lissak)의 연구에서도 평가과정에 참여하는 것이 보다 호의적인 반응을 가져온다는 사실을 보여주고 있다. 이러한 결과들은 폴저(R. Folger)의 연구와도 맥락을 같이하고 있다.⁷⁵⁾ 그것은 피 평가자가 평가과정에 참여하여 의견을 개진하는 것은 평가자가 보다 완전하고 정확한 정보를 바탕으로 평가를 할 것이라는 확신을 주기 때문이다. 평가시스템이 자기평가와 상사평가가 결합되어 이루어질 때, 보다 공정하게 인식된다는 연구결과도 있다.⁷⁶⁾ 위의 연구결과로 보면 호텔기업 종업원의 공정성에 대한 지각의 정도는 그들의 행동에 영향을 미쳐 결국에는 팀웍에도 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 팀웍에 영향을 미치는 보상의 공정성지각 요인으로는 임금의 공정성, 평가의 공정성, 그리고 승진의 공정성의 세 부분으로 구분할 수 있다.

Organizational Justice", *Research in Organizational Behavior*, 12, 1990, pp. 343~349.

75) Robert Folger, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 2, 1989, pp. 121~125.

76) 정범구, 인사관리시스템에 대한 공정성인식의 결정요인과 결과요인에 관한 연구, 서울대학교 박사학위 논문, (1993), pp. 57~59.

제4절 표본호텔의 팀 운영실태 및 선행연구의 검토

1. 표본호텔의 팀 운영실태

본 연구의 실증연구의 표본으로 인용된 호텔의 팀 운영실태를 살펴본 있는데 그 내용은 다음의 <표 2-5> 와 같다.

<표 2-5> 표본호텔의 팀 운영실태

구 분	조직구조	팀제도입	경영형태
A사	9개팀 35개부서 : 마케팅팀, 객실팀, 식음료팀, 조리팀, 객실관리팀, 전략기획팀, 시설팀, 업무지원팀, 인사교육팀	도입	계열사
B사	7개팀 : 총무팀, 재무팀, 식음료팀, 조리팀, 객실팀, 회원관리팀, 판촉팀	도입	계열사
C사	8개 부서 : 기획실, 관리부, 시설부, 객실부, 객실정비부, 식음료부, 조리부, 판촉부	미도입	비계열사
D사	3개팀 10개부서 : 지원팀, 영업팀, 판촉팀	도입	계열사
E사	4개팀 17부서 : 지원팀, 영업팀, 시설팀, 마케팅팀	도입	계열사
F사	8개 부서 : 객실부, 식음료부, 판촉부, 인사부, 총무부, 경리부, 시설부, 객실관리부	미도입	비계열사

위와 같이 실증연구에 인용된 6개 호텔 중 팀제도를 도입하여 운영 중인 호텔은 4개 호텔로 나타났다. 그러나 팀제도를 미도입한 호텔 2곳도 유관부서를 통합하여 통합부서로 운영 중인 것으로 조사되었고, 팀제도를 도입하여 운영 중인 4개 호텔은 모두 그룹 계열사 호텔로 나타났고, 미도입한 2개 호텔은 비계열사 호텔로 조사되었다.

한편, 각각의 호텔들은 팀이나 부서의 명칭이 경영형태에 따라 서로 상이한 명칭을 사용하고 있지만 업무에 있어서는 유사한 성격을 가지고 운영되고 있었으며, 이는 각 호텔기업들이 급변하는 환경에 적응하기 위해 유동적으로 운영되고 있음을 알 수 있었다. 이와 같이 팀이나 부서단위의 조직들은 각각의 기업 실정에 맞게 유기적으로 운영함으로써 변화하는 환경에 적합한 조직을 갖추기 위해 대처하고 있다.

2. 선행연구의 검토

박상배는 수도권에 소재하는 특1급, 특2급, 1등급 이하의 관광호텔을 중심으로 호텔기업의 팀제도 도입여부에 따라 종업원의 팀웍이 조직유효성에 미치는 영향에 관해 조사를 실시하였다.⁷⁷⁾ 이 연구에서는 조직유효성의 요인으로서 서비스 품질, 직무만족, 조직몰입의 세 요인으로 구분하였으며, 팀웍의 구성요인으로는 협조성, 의사소통, 공유성, 상호의존성, 공동의사결정을 팀웍의 수준 측정요인으로 설정하고, 팀웍의 영향요인으로는 개인수준과 조직수준의 두 요인을 선정하였다. 우선 팀제의 도입여부에 따라 팀웍의 수준에는 유의한 차이가 있음을 밝히고, 팀웍에 영향을 미치는 개인수준의 요인으로서 개인의 능력과 성격이 팀웍에 정(+)의 영향을 미치며, 지식과는 무관한 것으로 분석되었다.

조직수준에서는 조직구조의 전문화와 과업특성 및 보상의 공정성 지각 정도가 공히 팀웍에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 팀웍이 조직유효성에 미치는 영향의 분석에서는 서비스품질의 경우, 약한팀웍 수준에서는 의사소통과 협력성이, 그리고 강한팀웍 수준에서는 공유성, 공동의사결정, 그리고 협력성이 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 조직몰입의 경우는 공히 공유성, 공동의사결정, 그리고 상호의존성과 협력성이 유의한 영향을 미치고, 직무만족의 경우는 공유성과 공동의사결정이 팀웍의 수준에 관계없이 영향을 미치며, 약한팀웍 수준에서는 협력성이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전체적으로 보면 팀웍의 영향요인에서는 개인수준보다는 조직수준이 팀웍에 미치는 영향의 정도가 높은 것으로 나타났고, 팀제도의 도입에 따라서 팀웍의 정도가 높은 것으로 나타났으며, 팀웍의 수준에서 높은

77) 박상배, (2000), 전개논문, pp. 120~123

팀웍의 수준이 조직유효성에 미치는 영향 정도가 높게 분석되었다.

윤정현은 부산·경남 지역에 위치한 특급호텔 종사원을 대상으로 팀웍이 호텔기업 서비스품질에 미치는 영향에 대한 조사에서, 팀웍의 영향 요인으로 퍼스널리티 특성, 행동적 요인, 과업특성, 보상의 공정성 지각 등의 네 가지 요인을 선정하였으며, 팀웍이 서비스 품질에 미치는 영향에 대하여 연구하였다.⁷⁸⁾ 여기에서 서비스 품질은 신뢰성, 반응성, 예절성, 고객이해, 개별적 배려 등의 요인으로 구성되어 있고, 팀웍은 서비스 품질의 구성요인에 정(+)⁷⁸⁾의 관계를 나타낸다고 밝히고 있다. 이에 호텔기업 종사원의 팀웍을 강화하기 위해서는 먼저 팀 또는 부·과에 소속된 구성원들의 퍼스널리티를 분석하고 그들의 행동적 측면을 중시해야 한다고 밝히고 있다. 그러나 현재 우리나라 호텔기업의 조직 차원에서 임금, 승진, 평가시스템 등의 보상지각과 조직구조의 개선이 선행되어야 함을 전제로 하고 있다.

또한, 윤정현은 부산지역 특급호텔 종사원을 대상으로 팀웍의 구성요인을 조사하였는데, 팀웍을 몇 개의 구성요인을 가진 단일차원의 접근보다는 인간관계적 팀웍과 기능적 팀웍으로 구성되어 있음을 밝히는 다차원적 접근을 시도하였다.⁷⁹⁾ 기존의 단일차원의 팀웍이 조직의 생산성, 작업도, 서비스품질과의 관계 규명에 관한 연구에서 벗어나 2차원적인 체계적 접근을 통해 팀웍을 보다 세부적으로 분석하였는데, 인간관계적 팀웍은 이해성, 평등성, 인간존중, 신뢰성, 교류성, 관심성으로 구성되어 있고, 기능적 팀웍은 상호의존성, 교환성, 의사소통, 협조성, 목표의 공유성으로 구성되어 있음을 밝히고 있다.

여기에서 인간관계적 팀웍은 호텔기업의 서비스품질에 직접 영향을 미치지만, 상당 부분은 기능적 팀웍이 발휘될 수 있는 분위기 형성 및

78) 윤정현, (1998), 전계논문, pp. 100~102

79) 윤정현, (2000), 전계논문, p. 22.

구성 역할을 한다고 조사되었다. 이에 호텔기업의 팀웍 향상을 위해서는 조직구성원들의 동료들 간의 인간관계적 팀웍을 조성하여 공감대를 형성하고, 직무의 특성 및 시스템 등의 제도적 방안을 마련하여 기능적 팀웍을 강화하면 전체적 팀웍 수준을 향상시키는 기반이 된다고 주장하고 있다.

한편, 하종명은 부산, 경남, 경주 등의 13개 호텔을 대상으로 호텔 종사원의 조직 커미트먼트와 조직유효성에 관한 조사를 실시하였는데, 조직 커미트먼트의 영향요인으로는 임금·복리후생 등의 보상체계와 승진·평가 등의 인사제도로 구성된 관리체계 요인, 리더십 유형과 경영방침으로 구성된 경영자 특성요인, 직급·연령·근속연수·학력 등의 개인 특성 요인 등의 세 가지로 설정하였는데, 조직 커미트먼트에 정(+)⁸⁰⁾의 영향을 미치는 요인은 관리체계와 개인특성 요인이고, 경영자 특성요인은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그 결과 공정하고 합리적인 평가와 조직구성원의 조직에 대한 충성심과 애착심의 고취 노력이 조직 커미트먼트와 조직유효성 향상에 기여할 수 있음을 밝히고 있다.

이현정은 서울과 대구지역 특2급 호텔을 대상으로 관광호텔의 조직풍토가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 조사를 하였다. 조직풍토는 리더십, 동기부여, 의사소통, 상호작용 등의 변수로 구성하였고, 조직유효성은 직무만족과 조직몰입의 두 가지 변수로 구성하여 측정하였는데, 조직풍토는 조직유효성의 직무만족 요인에는 매우 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입의 경우에는 동기부여와 의사소통만이 정(+)⁸¹⁾의 영향이 나타났으며, 서울과 대구 지역간의 차이는 나타나지 않았다. 한편, 인구 통계적 특성에서는 조직풍토와 조직유효성 모두 남녀간에 유의한 차이가 나타남을 알 수 있다.

80) 하종명, “호텔종사원의 조직 커미트먼트와 조직유효성에 관한 연구”, 진주전문대학 연구논문, (1999), p. 17.

이상의 선행연구의 내용을 요약하면 다음 <표 2-6> 와 같다.

<표 2-6> 선행연구의 요약

연구자	항 목	내 용
박상배 (2000)	조사 대상	수도권 소재 특1·2급, 1등급 이하 관광호텔 종사원
	측정 요인	팀웍 구성요인 : 협조성, 의사소통, 공유성, 상호의존성, 공동의사결정 팀웍 영향요인 : 개인수준, 조직수준 ① 개인수준 : 지식, 성격, 능력 ② 조직수준 : 조직구조, 적응성, 과업특성, 보상지각 조직유효성 : 서비스 품질, 조직몰입, 직무만족
윤정현 (1998)	조사 대상	부산, 경남 소재 8개 특급호텔 종사원
	측정 요인	팀웍 구성요인 : 협조성, 의사소통, 이해성, 공유성, 관심성, 교환성, 교류성, 상호의존성 팀웍 영향요인 : 퍼스넬리티 특성, 행동적 요인, 과업특성, 보상의 공정성 지각 서비스품질 : 신뢰성, 반응성, 예절성, 고객이해, 개별적 배려
윤정현 (2000)	조사 대상	부산 소재 3개 특급호텔 종사원
	측정 요인	팀웍 구성요인 : 인간관계적 팀웍, 기능적 팀웍 ① 인간관계적 팀웍 : 이해성, 평등성, 인간존중 신뢰성, 교류성, 관심성 ② 기능적 팀웍 : 상호의존성, 교환성, 의사소통 협조성, 공유성
하종명 (1999)	조사 대상	부산·경남·경주 소재 13개 호텔 종사원
	측정 요인	조직 커미트먼트 영향요인 : 관리체계, 경영자 특성, 개인특성 조직 커미트먼트 : 충성심, 애착심 조직유효성 : 직무성과, 수익성
이현정 (1999)	조사 대상	서울 특2급 4개 호텔, 대구 특2급 3개 호텔 종사원
	측정 요인	조직풍토 : 리더십, 동기부여, 의사소통, 상호작용 조직유효성 : 직무만족, 조직몰입

81) 이현정, “관광호텔의 조직풍토가 조직유효성에 미치는 영향”, 계명대학교 대학원 석사학위 논문, (1999), pp. 59~61

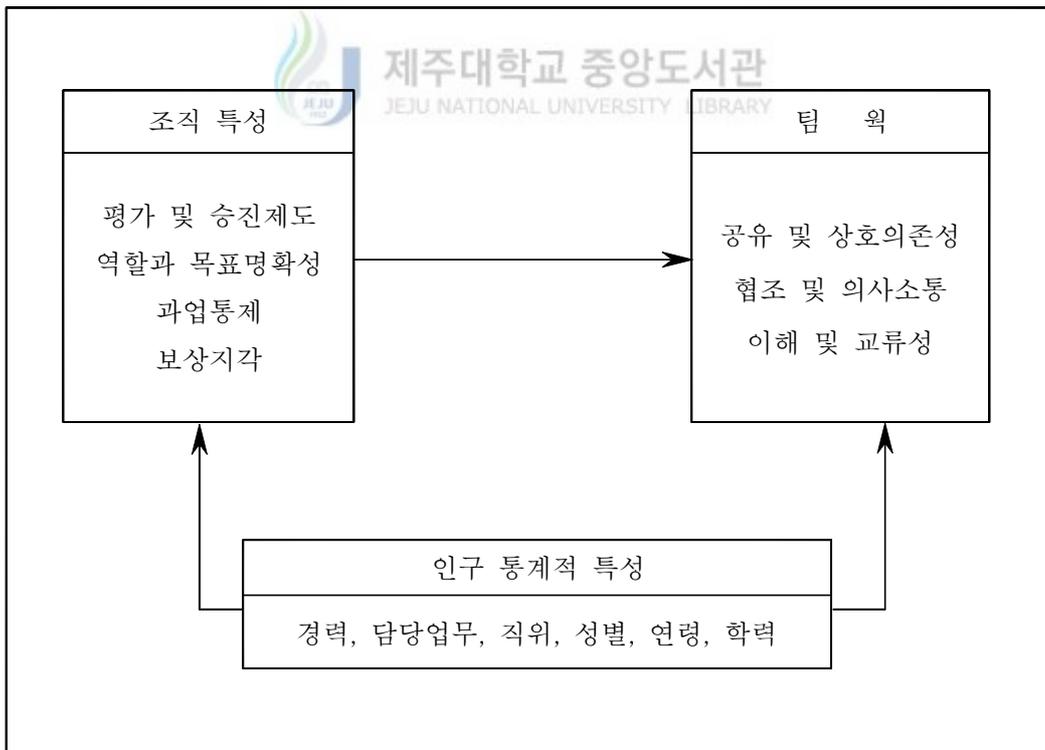
제3장 실증연구

제1절 연구모형의 설계와 가설 설정

1. 연구 모형

본 연구에서는 앞에서 살펴본 이론적 배경을 근거로 하여 호텔의 조직특성이 팀웍에 미치는 영향의 정도와 그에 따른 팀웍 수준의 차이를 검증하고, 인구 통계적 특성에 따른 조직특성과 팀웍 수준을 알아보기 위하여 <그림 3-1> 과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 3-1> 연구 모형



연구의 모형설정에 있어서는 팀웍에 대한 영향요인으로 조직특성은 핵크만과 모리스(J. R. Hackman & C. G. Morris 1975), 맥그래스(J. E. McGrath 1980), 글레드스타인(D. L. Gladstein 1984) 등의 연구결과를 바탕으로 요인을 설정하였으며, 팀웍의 구성요인은 헤쳐와 로스(L. Hatcher & T. L. Ross 1991), 미첼과 토마스(S. Michael and P. Thomas 1996), 글레드스타인(D. L. Gladstein 1984), 글리모스키와 모하메드(R. Klimoski & Mohanned 1994)등이 연구한 내용을 중심으로 팀웍의 구성요인을 설정하였다.

세부적으로 연구의 모형을 설명하면, 팀웍에 대한 영향요인으로 조직특성은 평가 및 승진제도, 역할과 목표명확성, 과업통제, 보상지각 등의 네 부분으로 조직특성의 정도를 분석함으로써 팀웍에 미치는 영향과 차이를 측정하였다. 팀웍의 구성변수로는 조직구성원의 공유 및 상호의존성, 협조 및 의사소통, 이해 및 교류성 등의 세 변수를 팀웍 구성요인으로 설정하였다.

그리고 인구 통계적 특성으로서 경력, 담당업무, 직위, 성별, 연령, 학력 등으로 조직특성과 팀웍 수준을 측정하고, 추가적으로 호텔의 위치, 규모, 경영형태 등의 호텔특성으로 팀웍 수준의 차이를 측정하였다.

2. 가설의 설정

가설 1. 호텔기업의 조직특성은 팀웍에 영향을 줄 것이다.

가설 2. 호텔기업의 조직특성에 따라 팀웍의 정도가 다를 것이다.

가설 3. 인구 통계적 특성에 따라 조직특성의 지각에는 차이가 있을 것이다.

가설 4. 인구 통계적 특성에 따라 팀웍 수준에는 차이가 있을 것이다.

제2절 조사 설계

1. 조사 방법

(1) 표본

본 연구에 이용된 설문지의 조사기간은 2004년 4월 19일부터 동년 4월 25일까지 일주일에 걸쳐 제주도내 특급호텔에서 근무하는 직원들을 대상으로 이루어졌다. 설문은 호텔특성에 따라 총 6개의 호텔기업 종업원을 대상으로 하였는데, 입지조건에 따라 시내권에 위치한 3개 호텔과 관광지에 위치한 3개 호텔로 구분하였고, 호텔규모에 따라 300실 이상의 대규모 호텔 3곳과 300실 이하의 중규모 호텔 3곳을 구분하여, 최고 60매에서 최저 40매까지 총 300매를 임의표본 추출하여 설문조사를 실시하였다. 회수된 설문은 267매였고, 회수된 설문 중 불성실 설문 1매를 제외하고 총 266매가 실증분석에 최종 이용되었다.

본 연구에 이용된 설문지의 배포 및 회수현황을 살펴보면 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문지의 배포 및 회수현황

구 분		배포수	회수부수	회수율(%)	부실응답수	이용부수	이용율(%)
시내권	300실 이상	60	58	96.7		58	100
	300실 이하	80	56	70.0		56	100
관광지	300실 이상	120	116	97.5	1	115	99.1
	300실 이하	40	37	92.5		37	100
계		300	267	89.0	1	266	99.6

(2) 설문지의 구성

본 실증분석에 이용된 문항은 <표 3-1>에 나타난 바와 같이 호텔의 조직특성, 팀웍, 인구 통계적 특성, 호텔특성 등 총 4개 부분으로 구성되었으며, 호텔특성을 제외한 3개 부분이 설문을 통해 조사되었고, 호텔특성을 2차 자료를 통해 분석에 포함시켰다.

주요변수를 살펴보면, 조직특성은 27개 문항으로 조사되었는데, 여기에는 평가 및 승진제도, 역할과 목표명확성, 과업통제, 보상지각 등의 내용이 포함되었고, 팀웍은 21개 문항을 통해 설문 조사되었는데 여기에는 공유 및 상호의존성, 협조 및 의사소통, 이해 및 교류성 등의 개념이 조사되었다. 인구 통계적 특성은 성별, 연령, 학력, 근무기간, 담당업무, 직위 등이다. 한편 호텔특성은 호텔의 규모, 위치 그리고 경영형태 등의 변수를 이용하였다.

이상의 구체적인 내용은 <표 3-2>에 나타난 바와 같다.


제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY
 <표 3-2> 설문지의 구성

구성내용	문항수	설문지의 번호	계
I. 조직 특성			
평가 및 승진제도	8	I-20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27	27
역할과 목표명확성	10	I-7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16	
과업통제	6	I-1, 2, 3, 4, 5, 6	
보상지각	3	I-17, 18, 19,	
II. 팀웍			
공유 및 상호의존성	10	II-10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	21
협조 및 의사소통	6	II-1, 2, 3, 4, 5, 6	
이해 및 교류성	5	II-7, 8, 9, 20, 21	
III. 인구 통계적 특성			
성별	1	III-1	6
연령	1	III-2	
학력	1	III-3	
근무기간	1	III-6	
담당업무	1	III-5	
직위	1	III-7	
IV. 호텔 특성			
규모, 위치, 경영형태	3	-	3
계	58		57

2. 측정 방법

본 항에서는 <그림 3-1>에 나타난 실증분석의 체계에서 호텔기업의 조직특성요인, 팀웍 구성요인, 그리고 인구 통계적 특성과 호텔특성 요인의 변수들의 유목정의에 대하여 설명한다.

(1) 조직특성

조직특성은 평가 및 승진제도, 역할과 목표명확성, 과업통제, 보상지각 등 4개 분야 27개 문항을 통해 조사하였으며, 각 문항은 7점 리커트 척도에 의해 1점에 가깝게 응답할수록 해당 문항에 대한 동의정도가 부정적이며, 7점에 가깝게 답할수록 동의정도가 긍정적이 되도록 측정하였다. 요인분석을 통해 요인구분이 부적절한 5번, 6번, 14번, 15번, 16번 문항은 제외하였다. 구분된 요인의 구성변수는 모두 합산한 뒤 합산된 변수의 수로 나누어 다시 7점 척도를 유지하도록 하였다. 특히 조직특성별 요인의 정도에 따라 팀웍의 정도가 다른지 분석하기 위해 조직특성별 요인, 즉, 평가 및 승진제도(3.492481), 역할과 목표명확성(4.886681), 과업통제(4.926692), 보상지각(3.887218) 등의 평균을 기준으로 평균이하 집단과 평균이상 집단 등의 2개 집단으로 구분하였다.

조직특성별 요인의 구성변수는 다음과 같다. 첫째, 평가 및 승진제도는 회사의 인사제도, 상사의 평가기준에 대한 만족 및 이해정도, 그리고 승진의 공정성 정도로 정의하며, 우리 호텔 상사는 합리적 기준으로 팀원/부서를 평가한다, 우리 호텔은 인사고과가 공정하게 이루어지고 있다, 상사의 평가 시 내 입장이 충분히 고려된다, 상사의 내 업무성과 평가전 내 견해 표시할 기회가 있다, 우리 호텔 인사고과/종업원 평가제도는 합리적이다, 우리 호텔의 승진은 비교적 원활하다, 우리 호텔의 승진은 공

정하다, 우리 호텔은 타 호텔과 비교하여 승진은 빠르다 등의 항목들로 측정하였다.

둘째, 역할과 목표명확성은 자신의 조직적응에 관계된 성격, 직무의 대응정도, 관리의 변화에 대한 대응정도, 그리고 직무는 물론 과업환경 변화에 대한 적응정도로서 측정항목은 나는 무엇이나 할 수 있는 성격을 가지고 있다, 나는 나의 직무에 잘 대응한다, 나는 관리변화에 대한 대응능력이 뛰어나다, 나는 환경변화에 잘 대응한다, 팀의 장단기목표가 문서화되어 있다, 팀원/부서는 팀/부서 목표에 대한 의식이 강하다, 팀원/부서는 조직목표를 잘 알고 있다 등이다.

셋째, 과업통제는 직무를 수행하기 위한 의사결정을 상급자의 지시, 상급자의 승인정도, 그리고 제반규정과 관련하여 직무수행 시 공식적인 절차와 엄격한 세부규정의 정도를 의미하며, 측정항목으로는 직무수행 전 상급자에 문의해야 한다, 사소한 직무도 상급자의 승인이 필요하다, 신속한 완성보다 공식적인 절차를 중시한다, 엄격한 세부 규정을 준수한다 등이 포함되었다.

넷째, 보상지각으로서 호텔 내의 타인과 타 호텔과의 임금의 공정성을 느끼는 정도로 정의하며, 나의 보수는 업무감안 시 동료들에 비해 충분하다, 나의 임금은 학력감안 시 동료들에 비해 적절하다, 우리 호텔은 타 호텔과 비교 시 보수가 충분하다 등의 항목으로 측정하였다.

(2) 팀워크

팀워크는 공유 및 상호의존성, 협조 및 의사소통, 이해 및 교류성 등의 3개 분야에 대한 21개 문항을 통해 조사하였다. 조직특성 문항과 마찬가지로 각 문항은 7점 리커트 척도에 의해 1점에 가깝게 응답할수록 해당 문항에 대한 동의정도가 부정적이며, 7점에 가깝게 답할수록 동의정도가

긍정적이 되도록 측정하였다. 또한 요인분석을 통해 요인구분이 부적절한 6번, 10번, 17번, 18번 및 19번 등 5개 문항은 제외하였다.

팀워크 구성요인의 요인별 구성변수는 다음과 같다. 첫째, 공유 및 상호 의존성은 조직구성원들의 직무수행과 관련하여 공동목표 또는 사명의 공유 정도와 상호의존하고 있는 것을 말하며, 조직구성원들은 정보 혹은 아이디어를 공유하고 있다, 조직구성원들은 직무에 관련된 지식을 공유하고 있다, 조직구성원들은 고객에 대한 정보를 공유하고 있다, 조직구성원들은 상품에 대한 지식을 공유하고 있다, 조직구성원들은 직무수행에 있어서 상호의존하고 있다, 조직구성원들은 조직목표달성을 위해 서로 의존한다 등의 항목으로 측정하였다.

둘째, 협조 및 의사소통은 직무수행 과정에서 팀내 또는 팀 상호간에 도와주고 대화하는 것이며 업무협조와 의사소통의 원활한 정도를 측정하는데, 조직구성원들은 업무에 대한 협조가 잘 된다, 조직구성원들은 개인적인 협조가 잘 된다, 조직구성원들은 팀/부서간 업무협조가 잘 된다, 조직구성원들은 팀/부서구성원들과 의사소통이 잘 된다, 조직구성원들은 다른 팀/부서간 의사소통이 잘 된다 등이 포함된다.

셋째, 이해 및 교류성은 조직구성원들 간의 서로의 상황을 알고 수용하며, 상호간에 왕래하는 것으로 정의하며, 조직구성원들은 팀/부서구성원들의 입장을 잘 이해한다, 조직구성원들은 다른 팀/부서의 업무를 잘 이해한다, 조직구성원들은 문제발생시 서로 감싸주려고 한다, 다른 팀의 팀원이 우리 팀에 자주 방문한다, 다른 팀이나 부서간의 업무지원이 잘 이루어진다고 등으로 측정하였다.

(3) 인구 통계적 특성과 호텔특성

1) 인구 통계적 특성

인구 통계적 특성은 호텔조직 구성원들의 성별, 연령, 학력, 근무기간, 담당업무, 그리고 직위 등을 조사하였다. 특히 연령은 50대 이상의 응답자의 수가 전체의 4.1%에 불과함에 따라 40대의 연령층과 통합하여 40대 이상의 유목으로 재정의 하였고, 학력은 대학원이상을 대졸에 통합하였으며, 근무기간은 3년 미만과 3~10년, 그리고 10년 이상으로 재정의 하고, 담당업무는 조리와 식음을 통합하여 식음료로, 시설, 관리 및 관측을 통합하여 시설관리 및 관측으로 재정의 하였으며, 직위는 과장이상의 응답자가 적어 대리이상으로 각각 통합하여 분석에 이용하였다.

2) 호텔특성

호텔특성은 설문조사 전에 선행 자료를 통하여 파악이 가능함으로 설문조사 내용에는 포함되지 않았다. 다만 설문조사 시 조사대상에 따라 호텔의 규모, 호텔의 위치, 그리고 호텔의 경영형태 등 호텔특성을 부여하여 코딩시에 추가하였다. 호텔규모는 특급호텔 6곳 중 객실보유수가 300실 이상인 호텔은 대규모호텔로 300실 미만인 호텔은 중규모호텔로 각각 명명하였다. 호텔의 위치는 시내에 소재한 호텔은 시내권 호텔로, 관광지내에 소재한 호텔은 관광지 호텔로 구분하고, 경영형태는 조사대상호텔이 그룹계열사인 경우 계열사호텔로, 독립적인 호텔은 비계열사호텔로 각각 구분하였다.

3. 분석 방법

본 실증분석은 <그림 3-1>에 나타난 바와 같은 분석체계를 가지며, 이에 따라 호텔기업의 조직특성이 팀웍에 미치는 영향을 파악하기 위해 다중회귀분석(multi regression)을 하였다. 특히 다중회귀분석에서 독립 변수들 간의 다중공선성 문제를 충실히 검증하기 위하여 31 이상이면 다중공선성이 의심되는 상태지수⁸²⁾, 0.1 이하이면 공선성이 의심되는 공차한계, 그리고 10 이상이면 의심이 되는 분산팽창계수(VIF)⁸³⁾ 등을 함께 제시하고, 오차항의 자기상관(auto correlation)성을 검증하기 위해 Durbin-Watson의 d통계량을 이용하였다.

호텔기업의 조직특성 정도별로 팀웍의 정도가 차이를 보이는지와 인구 통계적 특성에 따라 조직특성과 팀웍에 차이를 보이는지 검증하기 위해 t검증(t-test)과 일원변량분석(one-way ANOVA)을 하였다.

한편 가설검증에 이용한 분석도구의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위하여 조직특성과 팀웍 구성변수들에 대하여 크론바하 알파(α)값과 요인 분석(factor analysis)을 이용하였고, 자료의 인구 통계적 구성을 보기 위해 빈도분석(frequency)을 하였다. 이상의 분석은 사회과학 통계패키지(SPSS for Windows Release 10.0)를 통해 이루어졌다.

82) 김두섭·강남준 공저, 「회귀분석」, 나남출판, 2000, p. 16.

83) 이학식·김영 공저, 「SPSS10.0 매뉴얼」, 법문사, 2001, p. 268.

제4장 실증분석

제1절 자료의 분석

1. 자료의 특성

<표 4-1>에 나타난 바와 같이 본 실증분석에 이용한 자료의 인구 통계적 특성과 호텔특성을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 성별로 볼 때, 남성응답자가 64.7%로 여성응답자보다 많았고, 연령별로는 20대(36.8%)와 30대(44.7%)가 전체의 81.6%로 주류를 이루고 있다. 호텔특성별로 구분해 보면 300실 이상의 객실을 보유한 호텔에 근무하면서 응답한 종사자가 전체의 65.0%를 차지하였고, 관광지에 소재한 호텔의 종사자가 57.5%였으며, 경영형태별로는 그룹의 계열사 호텔로 운영되고 있는 곳에 근무하는 종사자가 전체의 72.2%로 각각 나타났다.

한편 특급호텔 종사자의 근무기간에 따라 살펴보면, 현재의 호텔에서 근무한 연수는 응답자의 25.6%만이 3년 미만으로 답하였고, 전체의 47.4%는 10년 미만, 그리고 27.1%는 10년 이상 근무해 온 것으로 조사되었으며, 이들의 주요 담당부서는 응답자의 65.8%가 객실과 식음료 등接客업무부서에 근무하고 있고, 현재의 직위는 전체의 63.2%가 사원이며, 대리이상의 16.9%였다.

응답자들의 구체적인 구성비율은 <표 4-1>에 나타난 바와 같다.

<표 4-1> 자료의 구성

구분		빈도	퍼센트	누적 퍼센트	구분		빈도	퍼센트	누적 퍼센트
성별	남성	172	64.7	64.7	호텔 위치	시내권 호텔	113	42.5	42.5
	여성	94	35.3	100.0		관광지 호텔	153	57.5	100.0
연령	20대	98	36.8	36.8	경영 형태	계열사 호텔	192	72.2	72.2
	30대	119	44.7	81.6		비계열사 호텔	74	27.8	100.0
	40대이상	49	18.4	100.0	근무 기간	3년 미만	107	40.2	40.2
학력	고졸이하	20	7.5	7.5		10년 미만	119	44.7	85.0
	전문대졸	146	54.9	62.4		10년 이상	40	15.0	100.0
	대졸이상	100	37.6	100.0	담당 업무	접객업무	175	65.8	65.8
호텔 규모	대규모 호텔	173	65.0	65.0		비접객 업무	91	34.2	100.0
	중규모 호텔	93	35.0	100.0	직위	사원	168	63.2	63.2
				대리이상		주임/계장	53	19.9	83.1
합계		266	100.0			-	대리이상	45	16.9

2. 신뢰성 및 타당성 검증

본 자료의 실증분석에 이용된 분석도구의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 신뢰도분석과 요인분석을 한 결과 <표 4-2>과 <표 4-3>으로 나타났고, 측정변수의 일관성을 나타내는 신뢰도는 크론바하의 α 계수를 이용하는데, α 계수가 0.6이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 평가할 수 있으며⁸⁴⁾, <표 4-2>에 나타난 바와 같이 조직특성의 구성요소인 평가

84) 채서일, 「사회과학 조사방법론」, 법문사, 1990, p. 251.

및 승진제도는 8개 변수로 구성되었으며, 신뢰도는 0.9162로 높게 나타났고, 역할과 목표명확성은 7개변수로 구성되고 신뢰도는 0.8538이며, 과업통제의 신뢰도는 0.8146 그리고 보상지각에 관한 변수들은 0.8560을 각각 나타내, 모두 높은 신뢰수준을 보여주고 있다.

<표 4-2> 조직특성 변수의 신뢰성

요인	요인의 구성변수	α	평균	표준편차
평가 및 승진 제도	I 20 우리 호텔 상사는 합리적 기준으로 팀원/부서를 평가한다.	.9162	3.8797	1.3404
	I 21 우리 호텔은 인사고과가 공정하게 이루어지고 있다.		3.6767	1.2532
	I 22 상사의 평가 시 내 입장이 충분히 고려된다.		3.7368	1.2553
	I 23 상사의 내 업무성과 평가전 내 견해 표시할 기회가 있다.		3.8083	1.3250
	I 24 우리 호텔 인사고과/종업원 평가제도는 합리적이다.		3.6015	1.2404
	I 25 우리 호텔의 승진은 비교적 원활하다.		3.0338	1.2419
	I 26 우리 호텔의 승진은 공정하다.		3.3647	1.3112
	I 27 우리 호텔은 타 호텔과 비교하여 승진은 빠르다.		3.0188	1.2752
역할과 목표 명확성	I 7 나는 무엇이나 할 수 있는 성격을 가지고 있다.	.8538	5.0489	1.1400
	I 8 나는 나의 직무에 잘 대응 한다.		5.1128	1.0544
	I 9 나는 관리변화에 대한 대응능력이 뛰어나다.		4.8346	1.0617
	I 10 나는 환경변화에 잘 대응한다.		4.9925	1.0604
	I 11 팀의 장단기목표가 문서화되어 있다.		4.8534	1.3532
	I 12 팀원/부서는 팀/부서목표에 대한 의식이 강하다.		4.7481	1.2133
	I 13 팀원/부서는 조직목표를 잘 알고 있다.		4.7068	1.1929
과업 통제	I 1 직무수행 전 상급자에 문의해야한다.	.8146	4.9812	1.3443
	I 2 사소한 직무도 상급자의 승인이 필요하다.		4.9135	1.5160
	I 3 신속한 완성보다 공식적인 절차를 중시한다.		4.9474	1.3560
	I 4 엄격한 세부 규정을 준수한다.		4.8947	1.1801
보상 지각	I 17 나의 보수는 업무감안 시 동료들에 비해 충분하다.	.8560	3.8421	1.3166
	I 18 나의 임금은 학력감안 시 동료들에 비해 적절하다.		3.8872	1.2326
	I 19 우리 호텔은 타 호텔과 비교 시 보수가 충분하다.		3.9323	1.5231

또한 <표 4-3>에 나타난 바와 같이 팀워크 구성요인의 신뢰성을 살펴보면 다음과 같다. 즉, 팀워크는 공유 및 상호의존성, 협조 및 의사소통 그리고 이해 및 교류성 등 3개 개념을 통하여 측정되었는데, 팀워크의 공유

및 상호의존성은 6개 변수로 구성되었고, 신뢰도는 0.8980이며, 협조 및 의사소통 요인은 5개 변수로 구성되었고, 신뢰도는 0.9073이며, 이해 및 교류성 요인은 3개 변수로 구성되었으며, 신뢰도는 0.8168로 각각 나타나 모두 높은 신뢰수준을 보였다.

<표 4-3> 팀웍 변수의 신뢰성

요인	요인의 구성변수	α	평균	표준 편차
공유 및 상호의존성	II11 조직구성원들은 정보 혹은 아이디어를 공유하고 있다.	.8980	4.3947	1.0981
	II12 조직구성원들은 직무에 관련된 지식을 공유하고 있다.		4.5226	1.0892
	II13 조직구성원들은 고객에 대한 정보를 공유하고 있다.		4.4436	1.2032
	II14 조직구성원들은 상품에 대한 지식을 공유하고 있다.		4.6278	1.1128
	II15 조직구성원들은 직무수행에 있어서 상호의존하고 있다.		4.5263	1.0467
	II16 조직구성원들은 조직목표달성을 위해 서로 의존한다.		4.5414	1.0711
협조 및 의사소통	II1 조직구성원들은 업무에 대한 협조가 잘 된다.	.9073	4.3910	1.1383
	II2 조직구성원들은 개인적인 협조가 잘 된다.		4.4323	.9968
	II3 조직구성원들은 팀/부문간 업무협조가 잘 된다.		4.4211	1.0368
	II4 조직구성원들은 팀/부서구성원들과 의사소통이 잘 된다.		4.3910	1.0119
	II5 조직구성원들은 다른 팀/부문간 의사소통이 잘 된다.		4.1805	1.0557
이해 및 교류성	II7 조직구성원들은 팀/부서구성원들의 입장을 잘 이해한다.	.8168	4.1917	1.0626
	II8 조직구성원들은 다른 팀/부문의 업무를 잘 이해한다.		4.1278	1.1017
	II9 조직구성원들은 문제발생시 서로 감싸주려고 한다.		4.1992	1.2566
	II20 다른팀의 팀원이 우리 팀에 자주 방문한다.		3.9098	1.2736
	II21 다른 팀이나 부문간의 업무지원이 잘 이루어진다.		4.1805	1.1774

한편, 요인분석은 일반적으로 변수간의 상관관계를 이용하여 서로 유사한 변수들끼리 묶어주는 방법으로서 변수의 선정을 거쳐, 척도형태의 결정, 표본수의 결정, 자료의 입력, 자료의 표준화, 변수간의 상관관계계산, 요인추출모델의 결정, 요인추출, 요인적재량산출, 요인의 회전 및 해석 그리고 추가분석을 위해 요인점수의 산출 등을 하게 된다.⁸⁵⁾

특히 요인분석에서 요인을 추출할 때에는 아이겐값을 기준으로 하는

85) 채서일 · 김범중 공저, 「SPSS/PC+를 이용한 통계분석」, 법문사, 1991, p.66.

경우와 총 분산 중에 요인을 설명하는 비율, 그리고 이론적 배경 등을 고려하여 결정하는데, <표 4-4><표 4-5>에 나타난 바와 같이 본 실증 연구에서는 고유치 1 이상이고, 이론적 배경을 기준으로 하여 호텔기업의 조직특성은 4개의 요인을 추출하였고, 팀웍은 3개의 요인을 각각 추출하였다. 조직특성 및 팀웍의 타당성 검증의 적정성을 보기 위해 변수간 부분상관계수 값이 작은지를 검증하는 것으로 표본추출 적합검증 척도인 KMO(kaiser-meyer-olkin)의 값이 제시되었는데, 일반적으로 KMO값이 1에 가까울수록 요인분석의 의미는 높으며, 이 값이 0.8이상이면 우수하고, 0.7~0.8사이이면 보통을 상회하며, 0.6~0.7 사이이면 보통이고, 0.5~0.6사이이면 부족하지만 받아들일 수 있는 수준이고, 그 이하의 요인분석의 의미가 없다.⁸⁶⁾

본 실증분석에서는 조직특성의 경우 0.848, 팀웍은 0.914로 각각 나타나 모두 요인분석의 의미가 우수한 것으로 나타났다. 먼저 조직특성은 4개의 요인을 추출하였는데, 이들 요인의 총 분산은 65.07%로 일반적인 사회과학의 기준치인 60%를 넘고 있으며, 제1요인에 높은 요인 적재치를 보인 변수는 우리 호텔 인사고과/종업원 평가제도는 합리적이다, 우리 호텔은 인사고과가 공정하게 이루어지고 있다, 상사의 평가 시 내 입장이 충분히 고려된다, 우리 호텔의 승진은 공정하다, 우리 호텔 상사는 합리적 기준으로 팀원/부서를 평가한다, 우리 호텔의 승진은 비교적 원활하다, 우리 호텔은 타 호텔과 비교하여 승진은 빠르다, 상사의 내 업무성과 평가전 내 견해 표시할 기회가 있다 등이며, 이들 변수가 종사원에 대한 평가와 승진에 관련된 특성을 서술하고 있어, “평가 및 승진제도”로 명명하였다.

제2요인에 높은 요인 적재치를 보인 변수는 나는 관리변화에 대한 대

86) 허만형, 「SPSS와 통계분석」, 교학사, 1994, pp. 450~451.

응능력이 뛰어나다, 나는 나의 직무에 잘 대응 한다, 나는 환경변화에 잘 대응한다, 나는 무엇이나 할 수 있는 성격을 가지고 있다, 팀원/부서는 조직목표를 잘 알고 있다, 팀의 장단기목표가 문서화되어 있다, 팀원/부서는 팀/부서목표에 대한 의식이 강하다 등으로 나타났고, 이들 변수가 종사원이 업무나 부서에 대해 보이는 적응성을 나타내고 있으므로 “역할 과 목표명확성”으로 명명하였다.

제3요인에 높은 요인 적재치를 보인 변수는 사소한 직무도 상급자의 승인이 필요하다, 신속한 완성보다 공식적인 절차를 중시한다, 직무수행 전 상급자에 문의해야 한다, 엄격한 세부 규정을 준수한다 등이며, 승인·절차 문의 및 규정 등 업무처리의 절차와 관련된 문항들로 구성되어 “과업통제”로 명명하였다. 제4요인에 높은 요인 적재치를 보인 변수는 나의 임금은 학력감안 시 동료들에 비해 적절하다, 나의 보수는 업무감안 시 동료들에 비해 충분하다, 우리 호텔은 타 호텔과 비교 시 보수가 충분하다 등 임금이나 보수 등에 관련된 문항들이므로 “보상지각”이라 명명하였다.

한편 팀웍에 대한 타당성검증에서는 3개의 요인을 추출하였는데, 이들 요인의 총 분산은 67.06%로 조직특성에서와 마찬가지로 일반적인 사회과학의 기준치인 60%를 넘고 있으며, 제1요인에 높은 요인 적재치를 보인 변수는 조직구성원들은 상품에 대한 지식을 공유하고 있다, 조직구성원들은 고객에 대한 정보를 공유하고 있다, 조직구성원들은 조직목표 달성을 위해 서로 의존한다, 조직구성원들은 직무수행에 있어서 상호의존하고 있다, 조직구성원들은 직무에 관련된 지식을 공유하고 있다, 조직구성원들은 정보 혹은 아이디어를 공유하고 있다 등이며, 업무상 지식이나 정보의 공유 및 의존에 관련된 문항이므로, “공유 및 상호의존성”으로 명명하였다.

<표 4-4> 조직특성의 타당성

요인	요인구성변수	요인적재량				공통성
		1	2	3	4	
평가 및 승진 제도	I24 우리 호텔 인사고과/종업원 평가제도는 합리적이다.	0.854	0.075	-0.007	0.083	0.742
	I21 우리 호텔은 인사고과가 공정하게 이루어지고 있다.	0.832	0.078	-0.048	0.205	0.742
	I22 상사의 평가 시 내 입장이 충분히 고려된다.	0.817	0.090	-0.059	0.093	0.688
	I26 우리 호텔의 승진은 공정하다.	0.806	0.030	-0.001	0.231	0.705
	I20 우리 호텔 상사는 합리적 기준으로 팀원/부서를 평가한다.	0.739	0.166	-0.174	0.247	0.664
	I25 우리 호텔의 승진은 비교적 원활하다.	0.699	-0.127	0.007	0.315	0.604
	I27 우리 호텔은 타 호텔과 비교하여 승진은 빠르다.	0.679	-0.029	-0.076	0.339	0.583
	I23 상사의 내 업무성과 평가전 내 견해 표시할 기회가 있다.	0.677	0.061	-0.088	0.017	0.470
역할 과 목표 명확성	I9 나는 관리변화에 대한 대응능력이 뛰어나다.	-0.036	0.853	-0.005	-0.086	0.737
	I8 나는 나의 직무에 잘 대응한다.	-0.106	0.832	-0.045	-0.055	0.709
	I10 나는 환경변화에 잘 대응한다.	-0.051	0.830	0.006	-0.122	0.706
	I7 나는 무엇이나 할 수 있는 성격을 가지고 있다.	-0.048	0.753	-0.024	-0.015	0.569
	I13 팀원/부서는 조직목표를 잘 알고 있다.	0.331	0.648	0.025	0.063	0.534
	I11 팀의 장단기목표가 문서화되어 있다.	0.177	0.593	0.106	0.210	0.439
	I12 팀원/부서는 팀/부서목표에 대한 의식이 강하다.	0.400	0.575	0.051	0.089	0.501
과업 통제	I2 사소한 직무도 상급자의 승인이 필요하다.	-0.031	-0.068	0.846	-0.028	0.722
	I3 신속한 완성보다 공식적인 절차를 중시한다.	-0.138	-0.002	0.820	0.001	0.691
	I1 직무수행 전 상급자에 문의해야 한다.	-0.084	-0.021	0.798	-0.079	0.651
	I4 엄격한 세부 규정을 준수한다.	-0.008	0.146	0.718	0.029	0.537
보상 지급	I18 나의 임금은 학력감안 시 동료들에 비해 적절하다.	0.312	-0.063	-0.024	0.845	0.815
	I17 나의 보수는 업무감안 시 동료들에 비해 충분하다.	0.262	-0.013	-0.005	0.840	0.775
	I19 우리 호텔은 타 호텔과 비교 시 보수가 충분하다.	0.287	0.066	-0.050	0.801	0.731
통계치	고유치(Eigen Value)	5.287	3.882	2.610	2.538	
	분산(65.07%)	24.031	17.645	11.862	11.536	(65.07)
	KMO와 Bartlett의 검정	KMO=0.848 Chi=3662(d.f.=231, p=0.000)				

<표 4-5> 팀웍 구성요인의 타당성

요인	요인구성변수	요인적재량			공통성
		1	2	3	
공유 및 상호의존성	II 14 조직구성원들은 상품에 대한 지식을 공유하고 있다.	0.784	0.217	0.214	0.708
	II 13 조직구성원들은 고객에 대한 정보를 공유하고 있다.	0.747	0.304	0.241	0.708
	II 16 조직구성원들은 조직목표달성을 위해 서로 의존한다.	0.746	0.311	0.130	0.670
	II 15 조직구성원들은 직무수행에 있어서 상호의존하고 있다.	0.744	0.266	0.119	0.638
	II 12 조직구성원들은 직무에 관련된 지식을 공유하고 있다.	0.713	0.257	0.307	0.668
	II 11 조직구성원들은 정보 혹은 아이디어를 공유하고 있다.	0.630	0.279	0.420	0.651
협조 및 의사소통	II 2 조직구성원들은 개인적인 협조가 잘 된다.	0.228	0.850	0.228	0.826
	II 1 조직구성원들은 업무에 대한 협조가 잘 된다.	0.324	0.777	0.157	0.733
	II 4 조직구성원들은 팀/부서구성원들과 의사소통이 잘 된다.	0.291	0.765	0.181	0.702
	II 3 조직구성원들은 팀/부문간 업무협조가 잘 된다.	0.359	0.727	0.322	0.761
	II 5 조직구성원들은 다른 팀/부문간 의사소통이 잘 된다.	0.324	0.679	0.275	0.642
이해 및 교류성	II 20 다른 팀의 팀원이 우리 팀에 자주 방문한다.	0.080	0.023	0.783	0.620
	II 21 다른 팀이나 부문간의 업무지원이 잘 이루어진다.	0.300	0.269	0.744	0.715
	II 7 조직구성원들은 팀/부서구성원들의 입장을 잘 이해한다.	0.159	0.397	0.654	0.612
	II 9 조직구성원들은 문제발생시 서로 감싸주려고 한다.	0.313	0.249	0.624	0.550
	II 8 조직구성원들은 다른 팀/부문의 업무를 잘 이해한다.	0.323	0.355	0.542	0.525
통계치	고유치(Eigen Value)	3.988	3.770	2.972	
	분산(67.06%)	24.922	23.565	18.574	(67.06)
	KMO와 Bartlett의 검정	KMO=0.914 Chi=2844(d.f.=120, p=0.000)			

제2요인에 높은 요인 적재치를 보인 변수들은 조직구성원들은 개인적인 협조가 잘 된다, 조직구성원들은 업무에 대한 협조가 잘 된다, 조직구성원들은 팀/부서구성원들과 의사소통이 잘 된다, 조직구성원들은 팀/부문간 업무협조가 잘 된다, 조직구성원들은 다른 팀/부문간 의사소통이 잘 된다 등이며, 구성원간 또는 팀이나 부서 간의 협력 및 커뮤니케이션에 관련된 문항들이므로 “협조 및 의사소통”으로 명명하였다. 제3요인에

높은 요인 적재치를 보인 변수들은 다른 팀의 팀원이 우리 팀에 자주 방문한다, 다른 팀이나 부문간의 업무지원이 잘 이루어진다, 조직구성원들은 팀/부서구성원들의 입장을 잘 이해한다, 조직구성원들은 문제발생시 서로 감싸주려고 한다, 조직구성원들은 다른 팀/부문의 업무를 잘 이해한다 등, 구성원간 또는 팀이나 부서 간의 교류를 통한 이해에 관련된 문항들로 구성되었으므로 “이해 및 교류성”으로 요인명을 명명하였다.

제2절 가설 검증

1. 가설 1의 검증

가설1은 호텔기업의 조직특성이 팀웍에 영향을 줄 것인가를 검증한 결과 <표 4-6>과 같은 결과를 나타내고 있다. 먼저 공유 및 상호의존성, 협조 및 의사소통 그리고 이해 및 교류성 등을 통합한 전체 팀웍과 조직특성 간에는 높은 정적인 상관관계($r=0.673$)를 가지고 있으며, 조직특성이 팀웍을 45.3% 정도 설명해주고 있다. 상태지수는 최저 7.198에서 최고 21.158로 모든 독립변수의 상태지수가 31이하이고, 공차한계는 최저 0.672에서 최고 0.975로 모두 0.1 이상이며, 분산팽창계수는 최저 1.025, 최고 1.487로 모두 기준치 10이하로 나타났으며, D-W통계량을 통한 r값도 최저 -0.001에서 최고 0.107로 모두 0.3 이내로 나타났다.

이러한 회귀분석의 가정을 충족시키는 상태에서 조직특성과 팀웍 간에 선형관계($F=53.984$, $p=0.000$)가 유의한 것으로 나타났다. 특히 팀웍에 가장 큰 영향을 미치고 있는 조직특성은 평가 및 승진제도와 역할과 목표명확성이며, 과업통제나 보상지각 등의 조직특성은 전체 팀웍에 큰 영향을 주지 않는 것으로 분석되었다.

<표 4-6> 호텔기업의 조직특성이 팀웍에 미치는 영향

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	상태 지수	공차 한계	VIF
종속변수	독립변수	B	S.E.	Beta					
팀웍	(상수)	1.635	0.297	0.000	5.505	0.000	1.000	-	-
	평가/승진제도	0.382	0.043	0.492	8.819	0.000	7.198	0.672	1.487
	역할/목표명확성	0.409	0.044	0.439	9.397	0.000	10.773	0.961	1.040
	과업통제	-0.040	0.034	-0.054	-1.174	0.241	12.844	0.975	1.025
	보상지각	-0.114	0.036	-0.174	-3.196	0.002	21.158	0.707	1.415
통계치	R=0.673		R2=0.453		Adj. R2=0.444				
	F=53.984		p=0.000		d.f.=4/261 D-W=1.955(r=0.023)				

<표 4-7>은 조직특성이 팀웍의 공유 및 상호의존성 부분에 영향을 줄 것인지 검증하기 위한 것이다. 공유 및 상호의존성 부분의 팀웍과 조직특성 간에는 높은 정적인 상관관계($r=0.594$)를 가지고 있으며, 조직특성이 공유 및 상호의존성 부분의 팀웍을 35.3% 정도 설명해주고 있다. 특히 공유 및 상호의존성 부분의 팀웍에 가장 큰 영향을 미치는 조직특성은 역할과 목표명확성이며, 다음은 평가 및 승진제도로 나타났다.

<표 4-7> 조직특성이 팀웍의 공유 및 상호의존성에 미치는 영향

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	상태 지수	공차 한계	VIF
종속변수	독립변수	B	S.E.	Beta					
공유 및 상호의존성	(상수)	1.311	0.368	0.000	3.560	0.000	1.000	-	-
	평가/승진제도	0.275	0.054	0.311	5.117	0.000	7.198	0.672	1.487
	역할/목표명확성	0.508	0.054	0.478	9.402	0.000	10.773	0.961	1.040
	과업통제	0.001	0.042	0.001	0.028	0.977	12.844	0.975	1.025
	보상지각	-0.068	0.044	-0.090	-1.523	0.129	21.158	0.707	1.415
통계치	R=0.594		R2=0.353		Adj. R2=0.343				
	F=35.532		p=0.000		d.f.=4/261 D-W=2.001(r=-0.001)				

<표 4-8>은 조직특성이 팀웍의 협조 및 의사소통 부분에 영향을 줄 것인지 검증하기 위한 것이다. 협조 및 의사소통 부분의 팀웍과 조직특성 간에는 높은 정적인 상관관계($r=0.581$)를 가지고 있으며, 조직특성이 협조 및 의사소통 부분의 팀웍을 33.7% 정도 설명해주고 있다. 특히 협조 및 의사소통 부분의 팀웍에 가장 큰 영향을 미치는 조직특성은 평가 및 승진제도이며, 다음은 역할과 목표명확성으로 나타났다.

<표 4-8> 조직특성이 팀웍의 협조 및 의사소통에 미치는 영향

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	상태 지수	공차 한계	VIF
종속변수	독립변수	B	S.E.	Beta					
협조 및 의사소통	(상수)	1.971	0.371	0.000	5.308	0.000	1.000	-	-
	평가/승진제도	0.405	0.054	0.460	7.479	0.000	7.198	0.672	1.487
	역할/목표명확성	0.373	0.054	0.352	6.849	0.000	10.773	0.961	1.040
	과업통제	-0.054	0.042	-0.066	-1.289	0.198	12.844	0.975	1.025
	보상지각	-0.152	0.045	-0.204	-3.404	0.001	21.158	0.707	1.415
통계치	R=0.581		R ² =0.337		Adj. R ² =0.327				
	F=33.225		p=0.000		d.f.=4/261 D-W=1.861($r=0.069$)				

<표 4-9>는 조직특성이 팀웍의 이해 및 교류성 부분에 영향을 줄 것인지 검증하기 위한 것이다. 이해 및 교류성 부분의 팀웍과 조직특성 간에는 높은 정적인 상관관계($r=0.635$)를 가지고 있으며, 조직특성이 이해 및 교류성 부분의 팀웍을 40.4% 정도 설명해주고 있다. 특히 이해 및 교류성 부분의 팀웍에 가장 큰 영향을 미치는 조직특성은 평가 및 승진 제도이며, 다음은 역할과 목표명확성으로 나타났다.

<표 4-9> 조직특성이 팀웍의 이해 및 교류성에 미치는 영향

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	상태 지수	공차 한계	VIF
종속변수	독립변수	B	S.E.	Beta					
이해 및 교류성	(상수)	1.686	0.352	0.000	4.794	0.000	1.000	-	-
	평가/승진제도	0.487	0.051	0.554	9.498	0.000	7.198	0.672	1.487
	역할/목표명확성	0.327	0.052	0.309	6.339	0.000	10.773	0.961	1.040
	과업통제	-0.074	0.040	-0.089	-1.846	0.066	12.844	0.975	1.025
	보상지각	-0.132	0.042	-0.178	-3.126	0.002	21.158	0.707	1.415
통계치	R=0.635		R제곱=0.404		Adj. R제곱=0.395				
	F=44.195		p=0.000		d.f.=4/261 D-W=1.787(r=0.107)				

2. 가설 2의 검증

가설 2는 조직특성에 따른 팀웍 정도의 차이를 검증하기 위해 t-test를 통하여 <표 4-10>에 나타난 결과를 얻었다. 먼저 평가 및 승진제도가 미흡하다고 답한 응답자와 우수하다고 답한 응답자간에 팀웍의 수준은 전체 팀웍은 물론 모든 팀웍 정도가 다른 것으로 나타나고 있다.($p < 0.01$) 즉, 평가 및 승진제도가 미흡하다고 답한 응답자는 팀웍 정도가 3.958인데 반해, 우수하다고 답한 응답자는 4.594로 나타났고, 이러한 차이는 $\alpha = 0.01$ 수준에서 유의적인 것이다.

공유 및 상호의존성(4.717), 협조 및 의사소통(4.605), 그리고 이해 및 교류성(4.434) 부분의 팀웍에서도 평가 및 승진제도가 우수하다고 답한 응답자가 그렇지 않은 응답자보다 높은 팀웍 정도를 나타냈고, 모두 $\alpha = 0.01$ 수준에서 유의한 차이를 보였다. 역할과 목표명확성이 부진한 집단과 뛰어난 집단간에도 평가 및 승진제도에서와 마찬가지로 $\alpha = 0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 나타났는데, 역할과 목표명확성이 뛰어난 집단이 그렇지 않은 집단보다 팀웍 정도가 높게 나타났고, 역할과 목표명확성이 뛰어난 집단은 전체 팀웍(4.740), 공유 및 상호의존성(4.978), 협조

및 의사소통(4.712), 그리고 이해 및 교류성(4.481)을 나타냈다.

<표 4-10> 호텔기업의 조직특성에 따른 팀웍의 차이검증

구분	평가/승진제도						d.f.	t	p.
	N		평균						
	미흡하다	우수하다	미흡하다	우수하다	전체				
팀웍	105	161	3.958	4.594	4.343	264	-6.987***	0.000	
공유 및 상호의존성	105	161	4.190	4.717	4.509	185	-4.628***	0.000	
협조 및 의사소통	105	161	3.992	4.605	4.363	264	-5.774***	0.000	
이해 및 교류성	105	161	3.644	4.434	4.122	264	-7.793***	0.000	
구분	역할/목표명확성						d.f.	t	p.
	N		평균						
	부진하다	뛰어나다	부진하다	뛰어나다	전체				
팀웍	145	121	4.011	4.740	4.343	264	-8.443***	0.000	
공유 및 상호의존성	145	121	4.118	4.978	4.509	264	-8.819***	0.000	
협조 및 의사소통	145	121	4.072	4.712	4.363	264	-6.205***	0.000	
이해 및 교류성	145	121	3.822	4.481	4.122	226	-6.286***	0.000	
구분	과업통제						d.f.	t	p.
	N		평균						
	느슨하다	엄격하다	느슨하다	엄격하다	전체				
팀웍	126	140	4.403	4.288	4.343	264	1.193	0.234	
공유 및 상호의존성	126	140	4.522	4.498	4.509	264	0.225	0.822	
협조 및 의사소통	126	140	4.435	4.299	4.363	264	1.241	0.216	
이해 및 교류성	126	140	4.229	4.026	4.122	264	1.856*	0.065	
구분	보상지각						d.f.	t	p.
	N		평균						
	부족하다	충분하다	부족하다	충분하다	전체				
팀웍	103	163	4.266	4.391	4.343	194	-1.214	0.226	
공유 및 상호의존성	103	163	4.453	4.545	4.509	199	-0.792	0.430	
협조 및 의사소통	103	163	4.283	4.413	4.363	189	-1.109	0.269	
이해 및 교류성	103	163	4.025	4.183	4.122	264	-1.403	0.162	

주) *** p<0.01, * p<0.1

한편, 과업통제와 보상지각 등의 조직특성에 따른 팀웍 정도의 차이는 나타나지 않았다. 즉 과업통제가 느슨하다고 답한 집단과 엄격하다고 답한 집단간에 팀웍 정도는 유의적인 차이가 없고, 보상이 부족하다고 답한 집단과 충분하다고 답한 집단간의 팀웍 차이도 보이지 않았다.

3. 가설 3의 검증

가설3은 인구 통계적 특성에 따라 조직특성의 지각에 차이가 있는지를 검증하려는 것이며, 분석결과 경력, 담당업무, 직위, 성별, 연령 등에 따라 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났지만 학력에 따른 조직특성의 차이는 나타나지 않았다.

구체적으로 먼저 경력에 따른 조직특성의 차이를 살펴보면<표 4-11>과 같이 전반적으로 조직특성은 부서내 근속기간이 3년 미만(4.356)인 집단이 3~10년 미만(4.165)인 집단보다 조직특성 평균이 높게 인식되고 있다. 조직특성을 세부적으로 나누어 보면, 평가 및 승진제도에 있어서는 3년 미만(3.717)의 짧은 기간 및 10년 이상(3.756)의 장기 근무한 종사자들의 평가가 3~10년 미만(3.252)의 근무한 종사자들보다 더 좋게 나타나고 있다. 과업통제에 있어서는 3년 미만(4.953) 및 10년 미만(5.107)의 호텔종사자들이 10년 이상(4.369) 근무한 종사자들보다 과업통제가 엄격한 것으로 인식하고 있다.

<표 4-11> 경력에 따른 조직특성의 차이검증

구분	경력(부서내 근속기간)							
	평균				제공합	d.f.	F	p.
	3년미만	10년미만	10년이상	합계				
조직특성	4.356	4.165	4.315	4.264	2.18/92.7	2/263	3.085**	0.047
평가 및 승진제도	3.717	3.252	3.756	3.515	14.94/259.04	2/263	7.58***	0.001
역할과 목표명확성	4.877	4.864	5.064	4.900	1.29/188.1	2/263	0.900	0.408
과업통제	4.953	5.107	4.369	4.934	16.39/295.97	2/263	7.282***	0.001
보상지각	4.047	3.711	3.983	3.887	6.77/375.41	2/263	2.371*	0.095

주) *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

담당업무에 따라 조직특성의 차이를 살펴보면 <표 4-12>에서 나타난 것과 같이 담당업무가 고객과 직접 접하게 되는 업무를 담당하는 집

객부서와 간접적으로 고객을 접하게 되는 비접객부서간에 평가 및 승진 제도, 역할과 목표명확성 등의 분야에서는 조직특성의 차이가 나타나지 않았으나 과업통제와 보상지각은 다른 것으로 나타났다. 즉, 과업통제는 접객업무(5.066) 부서에 근무하는 호텔종사자가 비접객직(4.681)보다 더 엄격한 과업통제를 받는 것으로 인식하고 있으며, 보상지각에 있어서는 접객직(3.777) 업무를 담당하는 호텔종사자가 비접객직(4.099)보다 보상이 불충분하다고 인식하고 있다.

<표 4-12> 담당업무에 따른 조직특성의 차이검증

구분	담당업무					d.f.	t	p.
	N		평균					
	접객 업무	비접객 업무	접객 업무	비접객 업무	전체			
조직특성	175	91	4.246	4.300	4.264	233.4	-0.762	0.447
평가 및 승진제도	175	91	3.439	3.662	3.515	210.2	-1.798*	0.074
역할과 목표명확성	175	91	4.901	4.896	4.900	264	0.045	0.965
과업통제	175	91	5.066	4.681	4.934	264	2.774***	0.006
보상지각	175	91	3.777	4.099	3.887	219.5	-2.233**	0.027

주) *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

<표 4-13> 은 호텔 내에서의 직위에 따라 조직특성의 차이를 검증한 결과인데, 전반적으로 대리이상(4.507)의 직위를 가진 호텔종사자가 사원(4.241)이나 주임 및 계장이하(4.131)의 직위를 가진 종사자보다 조직특성을 긍정적으로 보고 있다. 즉, 평가 및 승진제도에 있어 대리이상(4.017)이 사원(3.469)이나 주임 및 계장이하(3.233)보다 평가승진제도가 우수한 것으로 보고 있으며, 역할과 목표명확성에서도 동일한 결과를 보이고 있다. 즉, 대리이상(4.286)이 사원(4.832)이나 주임 및 계장이하(4.784)보다 역할과 목표명확성이 뚜렷하다고 인식하고 있다. 반면 과업

통제에 있어서는 사원(5.076)이나 주임 및 계장이하(4.967)가 대리이상(4.367)보다 과업통제가 엄격하다고 느끼고 있다.

<표 4-13> 직위에 따른 조직특성의 차이검증

구분	직위							
	평균				제공합	d.f.	F	p.
	사원	주임/계장	대리이상	합계				
조직특성	4.241	4.131	4.507	4.264	3.68/91.19	2/263	5.306***	0.006
평가 및 승진제도	3.469	3.233	4.017	3.515	15.88/258.1	2/263	8.088***	0.000
역할과 목표명확성	4.832	4.784	5.286	4.900	8.17/181.21	2/263	5.929***	0.003
과업통제	5.076	4.967	4.367	4.934	17.93/294.43	2/263	8.006***	0.000
보상지각	3.808	3.887	4.185	3.887	5.07/377.12	2/263	1.766	0.173

주) *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

다음 <표 4-14> 는 성별에 따른 조직특성의 차이는 검증한 결과, 대체로 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 그러나 조직특성을 세부적으로 나누어 보면 평가 및 승진제도와 과업통제에 대해서는 남녀간 차이가 나타나지 않고 있으나 역할과 목표명확성 및 보상지각에 있어서는 성별 차이가 나타나고 있다. 즉, 남성(5.000)이 여성(4.716)보다 역할과 목표 정확성이 더 뚜렷한 것으로 인식하고 있으며, 보상지각에서는 여성(4.096)이 남성(3.773)보다 보상이 더 충분하다고 인식하고 있다.

<표 4-15> 의 연령별로 조직특성에 대한 차이를 보면, 평가 및 승진 제도, 과업통제 그리고 보상지각 등의 조직특성이 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉, 40대 이상(3.737)의 연령층이 30대(3.335)의 연령층보다 평가 및 승진제도가 우수한 것으로 보고 있으며, 과업통제는 20대(5.102), 30대(4.973)가 40대(4.505)의 연령층보다 더 엄격하다고 보고 있고, 보상지각은 30대(3.681)가 20대(4.078)보다 더 불충분하게 이루어진다고 보고 있다.

<표 4-14> 성별에 따른 조직특성의 차이검증

구분	성별							
	N		평균			d.f.	t	p.
	남성	여성	남성	여성	전체			
조직특성	172	94	4.291	4.216	4.264	264.000	0.972	0.332
평가 및 승진제도	172	94	3.541	3.468	3.515	264.000	0.557	0.579
역할과 목표명확성	172	94	5.000	4.716	4.900	264.000	2.651***	0.009
과업통제	172	94	4.938	4.928	4.934	264.000	0.067	0.947
보상지각	172	94	3.773	4.096	3.887	264.000	-2.108**	0.036

주) *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

<표 4-15> 연령에 따른 조직특성의 차이검증

구분	연령							
	평균				제공합	d.f.	F	p.
	20대	30대	40대이상	합계				
조직특성	4.327	4.197	4.302	4.264	0.99/93.89	2/263	1.376	0.255
평가 및 승진제도	3.622	3.335	3.737	3.515	7.41/266.57	2/263	3.653**	0.027
역할과 목표명확성	4.794	4.962	4.959	4.900	1.72/187.67	2/263	1.202	0.302
과업통제	5.102	4.973	4.505	4.934	11.96/300.39	2/263	5.236***	0.006
보상지각	4.078	3.681	4.007	3.887	9.36/372.82	2/263	3.299**	0.038

주) *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

한편, 학력에 따른 조직특성의 차이는 <표 4-16>에 나타난 바와 같이 유의적인 차이가 나타나지 않았다.

<표 4-16> 학력에 따른 조직특성의 차이검증

구분	학력							
	평균				제곱합	d.f.	F	p.
	고졸이하	전문대졸	대졸이상	합계				
조직특성	4.259	4.239	4.303	4.264	0.25/94.63	2/263	0.338	0.714
평가 및 승진제도	3.725	3.463	3.549	3.515	1.39/272.59	2/263	0.670	0.513
역할과 목표명확성	4.686	4.838	5.033	4.900	3.26/186.13	2/263	2.298	0.102
과업통제	4.550	5.063	4.823	4.934	6.64/305.72	2/263	2.855*	0.059
보상지각	4.300	3.811	3.917	3.887	4.36/377.82	2/263	1.516	0.222

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

4. 가설 4의 검증

가설4는 호텔구성원들의 인구 통계적 특성에 따라 팀웍 정도가 다르게 나타나는지 검증하기 위한 것이다. <표 4-17>과 <표 4-18>과 같은 분석결과가 나왔는데, 전반적으로 담당업무에 따른 팀웍의 정도는 차이가 나타나지 않았으며, 현재 담당하고 있는 업무의 근무기간 및 직위에 따른 팀웍의 차이는 존재하고 있는 것으로 분석되었다. 즉, 담당업무가 객실이나, 식음료 등 접객 업무를 담당하든, 시설이나 관리 등 비접객 업무를 담당하든 팀웍 정도의 차이는 존재하지 않았지만, 이들이 현재 맡고 있는 담당업무가 3년 미만(4.448)인 응답자가 3년 이상~10년 미만(4.170)인 응답자보다 팀웍이 더 잘되고 있으며, 이는 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적이다.

공유 및 상호의존성 부분의 팀웍은 현재 맡고 있는 담당업무가 3년 미만(4.660)인 응답자가 3년 이상~10년 미만(4.353)인 응답자보다 팀웍이 더 잘되고 있으며, 이는 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적이고, 협조 및 의사소통 부분의 팀웍에서는 현재 맡고 있는 담당업무가 3년 미만(4.548)인 응

답자와 10년 이상(4.625)된 응답자가 3년 이상~10년 미만(4.109)인 응답자보다 팀웍이 더 잘되고 있으며, 이는 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적이다.

<표 4-17> 인구 통계적 특성에 따른 팀웍의 차이검증 I

구분	담당업무							
	N		평균			d.f.	t	p.
	접객 업무	비접객 업무	접객 업무	비접객 업무	전체			
팀웍	175	91	4.380	4.270	4.343	264	1.085	0.279
공유 및 상호의존성	175	91	4.580	4.374	4.509	264	1.784*	0.076
협조 및 의사소통	175	91	4.413	4.268	4.363	264	1.249	0.213
이해 및 교류성	175	91	4.109	4.147	4.122	207	-0.350	0.727
구분	현재업무의 근무기간							
	평균				제공합	d.f.	F	p.
	3년미만	10년미만	10년이상	합계				
팀웍	4.488	4.170	4.469	4.343	6.46/158.2	2/263	5.362***	0.005
공유 및 상호의존성	4.660	4.353	4.571	4.509	5.51/208.67	2/263	3.47**	0.033
협조 및 의사소통	4.548	4.109	4.625	4.363	14.06/198.67	2/263	9.305***	0.000
이해 및 교류성	4.221	4.010	4.190	4.122	2.72/209.26	2/263	1.707	0.184
구분	직위							
	평균				제공합	d.f.	F	p.
	사원	주임/계장	대리이상	합계				
팀웍	4.299	4.190	4.686	4.343	6.87/157.79	2/263	5.726***	0.004
공유 및 상호의존성	4.496	4.280	4.830	4.509	7.44/206.74	2/263	4.731***	0.010
협조 및 의사소통	4.311	4.223	4.724	4.363	7.39/205.34	2/263	4.728***	0.010
이해 및 교류성	4.050	4.049	4.476	4.122	6.78/205.2	2/263	4.344**	0.014

호텔 종업원의 직위에 따라서도 팀웍은 유의적인 차이를 보이는데, 즉 대리이상(4.686)의 직위를 가진 응답자가 사원(4.299)과 주임 및 계장(4.190)의 직위를 가진 응답자보다 전체 팀웍이 더 높은 것으로 나타났고 이는 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적이다. 구체적으로 보면, 공유 및 상호의존성 부분의 팀웍에서는 대리이상(4.830)의 직위를 가진 집단이 주임/계

장(4.280)의 직위를 가진 집단보다 공유 및 상호의존성 부분의 팀웍이 더 높고, 협조 및 의사소통 부분의 팀웍에서는 대리이상(4.724)이 사원(4.311)이나 주임/계장(4.223)보다 협조 및 의사소통 부분의 팀웍이 높으며, 이해 및 교류성 부분의 팀웍에서는 대리이상(4.476)이 사원(4.050)보다 이해 및 교류성 부분의 팀웍이 더 높게 나타났다.

<표 4-18> 인구 통계적 특성에 따른 팀웍의 차이검증 II

구분	성별					d.f.	t	p.
	N		평균					
	남성	여성	남성	여성	전체			
팀웍	172	94	4.382	4.270	4.343	264	1.112	0.267
공유 및 상호의존성	172	94	4.509	4.511	4.509	223	-0.018	0.986
협조 및 의사소통	172	94	4.367	4.355	4.363	264	0.106	0.916
이해 및 교류성	172	94	4.245	3.896	4.122	264	3.097***	0.002
구분	연령					d.f.	F	p.
	평균				제공합			
	20대	30대	40대이상	합계				
팀웍	4.391	4.274	4.413	4.343	1.04/163.62	2/263	0.836	0.435
공유 및 상호의존성	4.645	4.388	4.534	4.509	3.58/210.6	2/263	2.233	0.109
협조 및 의사소통	4.384	4.276	4.535	4.363	2.4/210.33	2/263	1.498	0.226
이해 및 교류성	4.094	4.134	4.147	4.122	0.13/211.85	2/263	0.079	0.925
구분	학력					d.f.	F	p.
	평균				제공합			
	고졸이하	전문대졸	대졸이상	합계				
팀웍	4.184	4.321	4.405	4.343	0.96/163.7	2/263	0.768	0.465
공유 및 상호의존성	4.308	4.526	4.525	4.509	0.88/213.3	2/263	0.54	0.584
협조 및 의사소통	4.290	4.345	4.404	4.363	0.33/212.4	2/263	0.199	0.820
이해 및 교류성	3.930	4.052	4.262	4.122	3.42/208.57	2/263	2.152	0.118

주) *** p<0.01, ** p<0.05

<표 4-18>에 나타난 것과 같이 성별에 따른 이해 및 교류성 부분의 팀웍을 제외하고, 인구 통계적 특성에 따른 팀웍 정도의 차이는 대부분 나타나지 않는 것으로 분석되었다. 즉, 성별로 볼 때, 남성은 이해 및 교류성 부분의 팀웍이 4.245를 나타냈는데 반해 여성은 3.896을 나타내어, 남성이 여성보다 이해 및 교류성 부분의 팀웍이 높게 나타났고, 이는 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적인 차이를 보였다.

5. 추가 검증

추가적으로 호텔의 규모, 위치, 경영형태 등 호텔특성에 따라 팀웍 정도가 다르게 나타나는지 분석하였는데, <표 4-19>는 응답자들의 호텔특성에 따른 팀웍 정도의 차이를 검증한 결과이다.

먼저 객실의 수에 따라 300실 이상의 대규모 호텔에 종사하는 응답자와 300실 미만만을 가진 상대적으로 중규모 호텔에서 근무하는 응답자간 팀웍의 차이는 나타나지 않은 것으로 조사되었고, 호텔의 경영형태에 따른 집단간에도 유의적인 차이는 나타나지 않았다.

그러나 호텔이 위치한 소재지에 따른 집단간에는 팀웍의 정도가 다른 것으로 나타났다. 즉, 시내에 위치한 특급호텔에 근무하는 종사자보다는 관광지에 위치한 특급호텔의 종사자들이 더 높은 팀웍을 나타냈으며, 이는 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 즉, 시내에 있는 호텔 근무자들의 팀웍 정도는 4.041인데 반해 관광지에서 근무하는 종사자들은 4.565를 나타냈고, 공유 및 상호의존성 부분의 팀웍에서도 시내권 호텔 근무자는 4.268인데 반해 관광지에서 근무하는 종사자들은 4.687을 나타냈으며, 협조 및 의사소통 부분의 팀웍에서도 시내권 호텔 근무자는 4.007인데 반해 관광지에서 근무하는 종사자들은 4.626을 나타냈으며, 이해 및 교류성 부분의 팀웍에서도 시내권 호텔 근무자는 3.802인데 반

해 관광지에서 근무하는 종사자들은 4.358을 나타냈다.

<표 4-19> 호텔특성별 팀웍의 차이검증

구분	호텔규모							
	N		평균			d.f.	t	p.
	대규모 호텔	중규모 호텔	대규모 호텔	중규모 호텔	전체			
팀웍	173	93	4.381	4.271	4.343	264	1.089	0.277
공유 및 상호의존성	173	93	4.550	4.434	4.509	264	1.008	0.315
협조 및 의사소통	173	93	4.408	4.280	4.363	264	1.117	0.265
이해 및 교류성	173	93	4.151	4.067	4.122	264	0.737	0.462
구분	호텔소재지							
	N		평균			d.f.	t	p.
	시내권 호텔	관광지 호텔	시내권 호텔	관광지 호텔	전체			
팀웍	113	153	4.041	4.565	4.343	264	-5.671***	0.000
공유 및 상호의존성	113	153	4.268	4.687	4.509	264.000	-3.854***	0.000
협조 및 의사소통	113	153	4.007	4.626	4.363	264.000	-5.918***	0.000
이해 및 교류성	113	153	3.802	4.358	4.122	264.000	-5.262***	0.000
구분	경영형태							
	N		평균			d.f.	t	p.
	계열사 호텔	비계열사 호텔	계열사 호텔	비계열사 호텔	전체			
팀웍	192	74	4.352	4.319	4.343	264.000	0.3	0.765
공유 및 상호의존성	192	74	4.516	4.493	4.509	264.000	0.182	0.856
협조 및 의사소통	192	74	4.366	4.357	4.363	264.000	0.073	0.942
이해 및 교류성	192	74	4.141	4.073	4.122	264.000	0.553	0.581

주) *** p<0.01

6. 분석결과의 요약

(1) 가설 1,2의 검증결과

가설1과 가설2의 검증결과, 호텔기업의 조직특성이 팀웍에 영향을 미치고 있으며, 조직특성에 따라 부분적으로 팀웍의 정도에 유의적인 차이를 보인다. 첫째, 전체 팀웍과 조직특성 간에는 높은 정적인 상관관계($r=0.673$)가 있으며, 조직특성과 팀웍 간에 선형관계($F=53.984$, $p=0.000$)가 유의적이다. 특히 팀웍에 가장 큰 영향을 미치고 있는 조직특성은 평가 및 승진제도와 역할과 목표명확성이다. 둘째, 팀웍의 구성요소별로 볼 때, 공유 및 상호의존성 부분의 팀웍에 가장 큰 영향을 미치는 조직특성은 역할과 목표명확성이며, 다음은 평가 및 승진제도이고, 협조 및 의사소통 부분의 팀웍에 가장 큰 영향을 미치는 조직특성은 평가 및 승진제도와 역할과 목표명확성이며, 이해 및 교류성 부분의 팀웍에 가장 큰 영향을 미치는 조직특성은 평가 및 승진제도와 역할과 목표명확성이다.

셋째, 평가 및 승진제도가 우수하다고 답한 응답자가 그렇지 않은 응답자보다 전체 팀웍 정도가 높고, 공유 및 상호의존성(4.717), 협조 및 의사소통(4.605), 그리고 이해 및 교류성(4.434) 부분의 팀웍에서도 평가 및 승진제도가 우수하다고 답한 응답자가 그렇지 않은 응답자보다 높은 팀웍 정도를 나타냈다. 넷째, 역할과 목표명확성이 뛰어난 집단이 그렇지 않은 집단보다 팀웍 정도가 높게 나타났다. 즉, 역할과 목표명확성이 뛰어나다고 답한 집단은 전체 팀웍 정도가 4.740, 공유 및 상호의존성 부분의 팀웍 4.978, 협조 및 의사소통 부분의 팀웍 4.712, 그리고 이해 및 교류성 부분의 팀웍 4.481을 각각 나타냈다. 다섯째, 과업통제와 보상지각 등의 조직특성에 따른 팀웍 정도의 차이는 나타나지 않았다.

(2) 가설 3의 검증결과

가설3의 검증결과, 조직특성은 경력, 담당업무, 직위, 성별, 연령 등에 따라 유의적인 차이를 보이거나 학력에 따른 조직특성의 차이는 없는 것으로 나타났다. 첫째, 평가 및 승진제도에 있어서는 3년 미만(3.717)의 짧은 기간 및 10년 이상(3.756)의 장기 근무한 종사자들이 3~10년 미만(3.252)의 근무한 종사자들보다 더 호의적이다. 또한 직위에 따라서는 대리이상(4.017)이 사원(3.469)이나 주임 및 계장이하(3.233)보다 평가 및 승진제도가 우수한 것으로 나타났으며, 40대 이상(3.737)이 30대(3.335)의 연령층보다 평가 및 승진제도가 우수한 것으로 보고 있다.

둘째, 남성(5.000)이 여성(4.716)보다 그리고 대리이상(4.286)이 사원(4.832)이나 주임 및 계장이하(4.784)보다 역할과 목표명확성이 뚜렷하다고 인식하고 있다.

셋째, 3년 미만(4.953) 및 10년 미만(5.107)의 호텔종사자들이 10년 이상(4.369) 근무한 종사자들보다 그리고 접객업무(5.066) 부서에 근무하는 호텔종사자가 비접객직(4.681)보다 더 엄격한 과업통제를 받는 것으로 인식하며, 직위별로는 사원(5.076)이나 주임 및 계장이하(4.967)가 대리이상(4.367)보다, 연령별로는 20대(5.102), 30대(4.973)가 40대(4.505)의 연령층보다 더 엄격하다고 보고 있다.

넷째, 보상지각에 있어서는 접객직(3.777) 업무를 담당하는 호텔종사자가 비접객직(4.099)보다 그리고 30대(3.681)가 20대(4.078)보다 보상이 더 불충분하다고 인식하고 있으며, 남성(3.773)이 여성(4.096)보다 보상이 더 불충분하다고 인식하고 있다.

(3) 가설 4의 검증결과

가설4의 검증결과, 담당업무의 근무기간 및 직위에 따라서 유의적인 차이를 보이고, 성별에 따라서 일부 팀웍의 차이가 있으나, 연령 및 학력에 따른 팀웍 정도의 차이는 없는 것으로 나타났다.

첫째, 현재 부서에서의 담당업무가 3년 미만(4.448)인 응답자가 3년 이상~10년 미만(4.170)인 응답자보다 전체 팀웍이 더 잘되고 있고, 현재 맡고 있는 담당업무가 3년 미만(4.660)인 응답자가 3년 이상~10년 미만(4.353)인 응답자보다 공유 및 상호의존성 부분의 팀웍이 더 높으며, 현재 맡고 있는 담당업무가 3년 미만(4.548)인 응답자와 10년 이상(4.625)인 응답자가 3년 이상~10년 미만(4.109)인 응답자보다 협조 및 의사소통 부분의 팀웍이 더 높게 나타났다.

둘째, 대리이상(4.686)의 직위를 가진 응답자가 사원(4.299)과 주임 및 계장(4.190)의 직위를 가진 응답자보다 전체 팀웍이 더 높으며, 대리이상(4.830)의 직위를 가진 집단이 주임/계장(4.280)의 직위를 가진 집단보다 공유 및 상호의존성 부분의 팀웍이 더 높고, 대리이상(4.724)이 사원(4.311)이나 주임/계장(4.223)보다 협조 및 의사소통 부분의 팀웍이 높으며, 대리이상(4.476)이 사원(4.050)보다 이해 및 교류성 부분의 팀웍이 더 높은 것으로 나타났다.

셋째, 남성(4.245)이 여성(3.896)보다 이해 및 교류성 부분의 팀웍이 높게 나타났다.

(4) 추가 검증결과

추가적으로 호텔특성에 따른 팀웍의 차이 검증결과, 호텔특성의 일부에서는 팀웍의 차이가 나타나고 있다. 첫째, 호텔규모와 경영형태 등의 호텔특성에 따라 팀웍 정도는 유의적인 차이를 보이지 않는다. 둘째, 그

러나 호텔위치에 따라서는 팀웍 정도가 다르다. 셋째, 시내에 위치한 특급호텔에 근무하는 종사자(4.041)보다는 관광지에 위치한 특급호텔의 종사자들(4.565)이 더 높은 전체 팀웍을 나타냈다. 넷째, 시내에 위치한 특급호텔에 근무하는 종사자(4.268)보다는 관광지에 위치한 특급호텔의 종사자들(4.687)이 공유 및 상호의존성 부분의 팀웍이 더 높다.

다섯째, 시내에 위치한 특급호텔에 근무하는 종사자(4.007)보다는 관광지에 위치한 특급호텔의 종사자들(4.626)이 협조 및 의사소통 부분의 팀웍이 더 높다. 여섯째, 시내에 위치한 특급호텔에 근무하는 종사자(3.802)보다는 관광지에 위치한 특급호텔의 종사자들(4.358)이 이해 및 교류성 부분의 팀웍이 더 높다.

(5) 분석결과의 요약

가설1과 가설2에서 조직특성과 팀웍 사이의 관계는 매우 유의적인 것으로 나타났고, 특히 팀웍에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 평가 및 승진제도와 역할과 목표명확성으로 나타났다. 또한 평가 및 승진제도와 역할과 목표명확성이 뛰어난 집단이 전체 팀웍 수준의 정도가 높은 것으로 나타나 가설 1과 가설 2는 부분 채택되었다. 따라서 호텔기업의 팀웍 수준을 향상을 위해서는 호텔기업 제도의 공정성을 기하고 조직구성원의 역할과 목표의 명확성을 제시할 필요성을 나타내고 있다.

가설 3에서는 인구 통계적 특성 중 학력을 제외한 경력, 담당업무, 직위, 성별, 연령 등에 따라 조직특성이 매우 유의적인 것으로 나타났으며 가설 4에서는 인구 통계적 변수 중 담당업무의 근무기간과 직위에 따라 팀웍에 유의한 차이가 있었으며, 성별에 있어서는 팀웍의 이해 및 교류성 부분에서 유의한 차이가 나타나 가설 4는 부분 채택되었다. 이와 같은 결과로 호텔기업의 조직특성과 팀웍을 개선하기 위해서는 비접객직보

다는接客직의 중간계층 직위인 20~30대의 직원들의 조직특성의 인식의 정도와 팀웍을 개선해야 할 필요성이 있는 것으로 입증되었다.

한편, 추가적으로 호텔특성 변수에 있어서는 호텔규모와 경영형태에 따른 팀웍 정도는 유의적인 차이를 보이지 않으며, 위치에 따라 관광지 호텔의 전체 팀웍이 우수한 것으로 나타나 부분 채택되었다.

이상의 실증분석 결과를 요약하면 <표 4-20> 과 같다.

<표 4-20> 가설 검증결과의 요약

가 설	내 용	채택 여부
가설 1	호텔기업의 조직특성은 팀웍에 영향을 줄 것이다.	부분채택
가설 2	호텔기업의 조직특성에 따라 팀웍의 정도가 다를 것이다.	부분채택
가설 3	인구 통계적 특성에 따라 조직특성의 지각에는 차이가 있을 것이다.	채택
가설 4	인구 통계적 특성에 따라 팀웍 수준에는 차이가 있을 것이다.	부분채택
추가 검증	호텔특성에 따라 팀웍의 수준에는 차이가 있을 것이다.	부분채택

제5장 결 론

호텔기업의 위상은 날로 커져가고 21세기 대한민국을 이끌어 가는 여러 분야의 국가중요산업들 중 관광산업이 뚜렷하게 한 몫을 차지하고 있는데, 그 중에 호텔산업이 관광산업 내에서 필요로 하는 물적자원, 인적자원, 시스템을 순환적 고리로 잘 연결시켜주고, 관광활동의 거점 및 중심적 역할을 하고 있다. 호텔산업은 다양한 유형과 기능을 보여주며 일상생활, 전문 활동 등을 수행할 수 있는 공적이고 대중적인 장소로 발전해 가고 있다. 한 호텔이 갖추고 있는 상품과 공간은 관광객의 활동공간만이 아닌 일반대중들의 일상적인 활동공간으로서 활용되고 있다. 이에 호텔기업은 시스템 산업, 복합 산업, 서비스 산업으로서의 특성을 보유하고 있는데, 단순한 제조 산업의 교환이 아니라 사람과 문화의 교류행위이며, 다양한 요소와 현상이 조화를 이루지 않으면 안 되는 시스템 산업으로서 인간적 상호작용이 중요시되는 대표적인 서비스 산업이다.

한편, 호텔기업은 국내·외 관광객에게 숙박, 식사, 연회, 오락 등의 서비스를 제공하는 것이 주요기능이고, 이러한 주요기능이 원활하게 수행되어 고객만족을 달성하기 위해서 물적 서비스, 인적 서비스, 시스템적 서비스가 상호 복합적이고 체계적이며 조화를 이룰 필요가 있다. 그러나 인적 서비스는 물론이고 물적 서비스와 시스템적 서비스도 정도의 차이가 있을 뿐 결국 종업원에 의해 수행될 수밖에 없다. 따라서 호텔기업은 종업원의 태도와 행동을 중시하면서 서비스품질의 향상과 서비스품질의 고급화를 도모할 필요가 있다. 오늘날 대부분의 기업에서 팀제의 도입으로 조직의 계층구조를 단축시키고, 의사결정의 단계축소로 불필요한 시

간의 단축은 물론, 기업경영 혁신의 근간이 되고 있으며 호텔기업의 경영에도 많은 영향을 주었다.

본 연구에서는 호텔기업의 조직특성이 팀웍에 미치는 영향과 그 요인을 분석하고 조직특성에 따른 팀웍 수준의 차이를 검증하며, 인구 통계적 특성과 호텔특성에 따른 팀웍 수준을 파악하여 호텔기업의 조직특성에 따른 팀웍의 개선방향을 모색하고자 하였다. 이에 본 연구의 결과를 보면 첫째, 팀웍에 영향을 미치는 조직특성 요인으로서는 평가 및 승진제도와 역할과 목표명확성의 요인이 팀웍에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이에 따라 호텔기업의 경영에서 조직구성원들의 높은 팀웍을 위해서는 개인의 역할과 목표의 명확성을 높이고, 투명한 평가 체계를 갖추고 공정성을 향상시킴으로서 조직구성원들의 팀웍 수준을 향상시킬 수 있을 것으로 판단된다. 둘째, 팀웍의 수준의 향상을 위해서는 비접객 직보다는接客직 종업원의 직위가 낮거나 20~30대 조직구성원들에 대한 관심과 조직특성 수준을 강화해야 할 것으로 생각된다. 셋째, 전체적으로 볼 때 연령이 많고, 직위가 높으며 경력이 많을수록 조직특성에 대한 인식이나 팀웍의 수준이 높게 나타난다는 점이다.

이것은 다음과 같은 시사점을 나타내고 있다. 첫째, 신입사원이나 미경력자의 관리 강화를 통하여 이직율을 낮춤으로서 조직특성 요인을 강화하고 이에 따른 팀웍 수준의 향상이 가능하다는 점이다. 대부분의 호텔기업은 높은 이직율의 특성을 가지고 있다. 따라서 조직의 공정한 제도 아래 조직과 조직구성원들의 목표 및 역할의 명확성을 인식시켜 경력자의 이직을 축소함으로써 조직특성이나 팀웍의 향상이 가능할 것으로 보인다. 둘째, 호텔경영에 있어 호텔의 입지여건에 따라 조직구성원의 계층 구조간의 조직특성과 팀웍 조성요인을 고려하여 조직구성원들 간의 특성요인을 찾아내어 보다 효율적인 관리방안을 찾아볼 수 있을 것이다.

끝으로 본 연구를 수행하는 데 있어서 많은 한계점을 들 수 있는데 이러한 한계점을 간략하게 요약하면 다음과 같다. 첫째, 표본의 설정에 있어 제주도내 특급호텔들에 국한하였기 때문에 여타 산업은 물론, 전국적인 호텔기업과의 차이를 논증하지 못하였고, 둘째, 표본 대상의 연령분포가 20~30대에 치중되어 있어 고연령층의 감독자 내지는 경영자 입장에서 조직특성이 배제되어 연구의 한계로 나타났다. 셋째, 팀웍에 영향을 미치는 다양한 요인들 중 조직특성 요인만을 조사함으로써 측정된 조직특성으로 일반화하기에는 다소 무리가 있어 한계점으로 나타났다.

향후 연구에 있어서는 다양한 변수들을 설정하고 조사함으로써 보다 정확하고, 적용 가능한 연구가 될 수 있도록 하여야 할 것이다. 또한 전국적인 호텔기업을 대상으로 하여 보다 타당성 있는 측정이 가능하도록 해야 할 것이다.



<참고문헌>

1. 국내문헌

- 김두섭 · 강남준, 「회귀분석」, 나남출판, 2000.
- 김인수, 「거시조직이론」, 무역경영사, 1999.
- 김중호, 「호텔경영학」, 형설출판사, 1989.
- 김중호 · 원윤희, 「호텔조직인사관리」, 대왕사, 1999.
- 박상배, “관광호텔의 팀제도입에 따른 종업원 팀웍이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 대전대학교 대학원, 2000.
- 성기만, 「호텔경영과 계약」, 서광문화사, 1999.
- 송상호 · 김명형 · 허문구, “어떻게 조직변화에 성공할 것인가”, 명진출판사, 1996.
- 양창삼, 「조직이론」, (서울 : 박영사, 1992).
- 오정환, 「서비스 산업론」, (서울 : 기문사, 1995).
- 윤정현, “호텔 기업 종업원의 팀웍에 대한 다차원적 접근”, 연구 논문, 동아대학교, 2000.
- 윤정현, “호텔기업 종업원의 팀웍이 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위 논문, 동아대학교 대학원, 1998.
- 원윤희, 「호텔경영론」, 대왕사, 1995.
- 이방식, “한국관광기업 종사원의 조직 적응유형과 조직 유효성간의 관계에 관한 연구”, 박사학위 논문, 동아대학교 대학원, 1994.
- 이진기, “조직 환경의 특성에 따른 운영”, 삼성물산, 1993.
- 이학식 · 김영, 「SPSS 10.0 매뉴얼」, 법문사, 2001.
- 이현정, “관광호텔의 조직풍토가 조직유효성에 미치는 영향”, 석사학위 논문, 계명대학교 대학원, 1999.
- 임창희, “한국기업의 팀제 도입현황과 개선방안”, [임금연구] 제9호, 경총임금연구센터, 1995.
- 임창희 옮김, 마이클. E. 맥길, 존 W. 슬로컴 지음, 「스마트 학습조직」, 한국언론자료간행회, 1995.
- 임창희 & 가재산, “한국형 팀제”, 삼성경제연구소, 1995.

- 정범구, “인사관리시스템에 대한 공정성인식의 결정요인과 결과요인에 관한 연구”, 박사학위 논문, 서울대학교, 1993.
- 최대웅, 「외식사업 경영론」, 백산출판사, 1992.
- 최종태, 「현대임금관리론」, 박영사, 1992.
- 채서일, 「사회과학 조사방법론」, 법문사, 1990.
- 채서일 · 김범중, 「SPSS/PC+ 를 이용한 통계분석」, 법문사, 1991.
- 하종명, “호텔종사원의 조직 커미트먼트와 조직유효성에 관한 연구”, 연구논문, 진주전문대학, 1999.
- 허만형, 「SPSS와 통계분석」, 교학사, 1994.

2. 국외문헌

- Anhalt. R. L., Exploring The Relationship between Personality Characteristics and Effective Teamwork Behaviors (Cololado State University, 1995).
- Bass. B. M., "Team Productivity and Individual Member Competence", Small Group Behavior, 11, 1980.
- Boguslaw. R. & Porter. E. H., "Team Functions and Training", in R. M. Gagne, ed, Psychological Principles in System Development(New York : Holt, Rinehart, and Winston), 1962.
- Campion. M. A., Mdesker. G. J., and Higgis. A. C., Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness : Implications for Designing Effective Work Groups, Personnel Psychology, 1993.
- Dickinson. T. L., McIntyre. R. M., Ruggberg. B. J., Yanushefski. A. M., Haimill. L. S. & Vick. A. L., A Conceptual Framework for Developing Team Process Measures of Decision-Making Performance(Orlando, FL : Naval Training System Center, 1992).
- Driskell. W. E., Salas. E. and Hogan. R., "A Taxonomy for Composing Effective Naval Teams(Tech, Rep. No. TR87002)", (Orlando, FL : Naval Training System Center, 1987).
- Druckman. D., "Dogmatism, Prenegotiation Experience, and Simulated Group

- Representation as Determinants of Dynamic Behavior in a Bargaining Situation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, (1967).
- Dubrin. A. J., *Foundation of Organizational Behavior* (New Jersey : Prentice Hall), 1984.
- EdD. M. B., "Teamwork at General Foods", *Personal Journal*, (1988).
- Fisher. Kim., "Are you Serious about Self-Management ?", (Paper Delibered At The International Conference On Self-Self Managed Work Team), Dallas, October, 1991.
- Folger, Robert., "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 2, 1989.
- Gladstein. D. L., "Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness" *Administrative Science Quarterly*, 29 (1984).
- Greenberg. J., "Looking Fair Verses Being Fair : Managing Impressions of Organizational Justice", *Research in Organizational Behavior*, 12, 1990.
- Hackman. J. R. & Morris. C. G., *Group Process and Group Performance Effectiveness*, *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, (New York : Academic Press), 1975.
- Harris. T. C., and Barnes-Farrel. J. L., *Component of Teamwork : Impact on Evaluations of Contributions to Work Team Effectiveness*, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 27, No. 19, (1997).
- Hatcher. L., & Ross. T. L., "From Individual Incentive to and Organization-Wide Gainsharing Plan: Effects on Teamwork and Product Quality," *Journal of Organizational Behavior*, 12, 3(May 1991).
- Hough. L. M., "The "Big Five" Personality Variables-construct Confusion : Description versus Prediction," *Human Performance*, 5 (1992).
- Jones. L. W., *The Relationship of Teamwork Factors to Perceived Success of Interagency Collaboration*, A Bell & Howell Company, (1997).
- Klaus. D. J. & Glaser. R., *Increasing Team Proficiency through Training*, 8(Final Summary Report) (AIR-E-1-6/68-FR) (Washington DC :

- American Institutes for Research,1968), The Teamwork Components Model : An Analysis Using Structural Equation Modeling(Old Dominion University, 1994).
- Klimoski. R. & Mohammed. S., "Team Mental Model: Construct of Metaphor," Journal of Management, Vol. 20 (1994).
- Kolasa. J., Introduction to Behavioral Science for Business (New York : John Wiley and Sons), 1969.
- Luthans. F., Organizational Behavior (Singapore : McGraw-Hill International Editions), 1992.
- Mann. R. D., " A Review of The Relationships between Personality and Performance in Small Groups", Psychological Bulletin, 56.
- Manz. C. C. and Sims. H. P. Jr., Business without Boss How Self-Managing Teams are Building High-Performing Companies, Jon Wiley & Sons, INC. 1993.
- Meister. D., "Team Functions", in D. Meister, ed. Behavioral Foundations of System Development(New York : Wiley & Sons, 1976).
- Michael. S. and Thomas. P., "Teamwork : All for One, One for All, Nothing in Between," Business First-Columbus, Vol. 12 Issue 40 (1996).
- Michel. W., Introduction to Personality, 2nd ed. (New York : Holt Rinehart and Winston), 1976.
- Miles. R. A., Macro Organizational Behavior(Goodyear Publishing Co.), 1980.
- Morgan. B. B., Glickman. A. S., Woodard. E. A., Blaiwes. A. S., Salas. E. "Measurement of Team Behaviors in a Navy Environment (NTSC-TR-86-014)", (Orlando, FL : Naval Training System Center, 1986).
- Naylor. J. C. & Dickinson. T. L., "Task Structure, Work Structure, and Team Performance", Journal of Applied Psychology, 53, 1987.
- Nieva. V. F., Fleishman. E. A. & Reick. A., Team Dimensions : Their Identity, their Measurement and their Relationships (Washington, DC : Response Analysis Corporation, 1978)., The Teamwork Components Model : An Analysis Using Structural Equation Modeling(Old Dominion

- University, 1994).
- Robbins. S. P., Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications, 4th ed., (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall International, Inc.), 1989.
- Rosen. N., Teamwork and The Bottom Line : Groups Make a Difference (Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1989).
- Salas. E., Dickinson. T. L., Converse. S. A., & Tannenbaum. S. I., "Toward an Understanding of Team Performance and Training", In R. Swezy and E. Salas, ed, Teams : Their Training and Performance(Norwood, New Jersey : Ablex), 1992.
- Schutz. W. C., "What Makes Groups Productive?", Human Relations, 8, 4(Nov, 1955).
- Seashore. E. and Yuchtman. E. Y., "Factorial of Organizational Performance", Administrative Science Quarterly, Vol. 12, 1967.
- Stevens. M. J. and Campion. M. A., "The Knowledge, Skill, and Ability Requirement for Teamwork : Implications for Human Resource Management," Journal of Management, Vol. 20(1994).
- Streers. R. M. and Black. S., Organizational Behavior, Harper Collins College Publishers, 5th ed., 1994.
- Thomas. K. W., "Conflict and Conflict Management", Handbook of Industrial and Organizational Psychology(Rand McNally), 1976.
- William. G. D., "Team Building : Issues and Alternatives", (Addison-Wesley Publishing Company, 1987).
- Wrightman. L. S., "Personality and Attitudinal Correlates of Trusting and Trustworthy Behaviors in Two-Person Game", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 4, (1966).

--	--	--	--

호텔기업 조직특성이 팀웍에 미치는 영향에 관한 연구

안녕하십니까?

귀중한 시간을 내어 주셔서 깊이 감사드립니다.

본 설문조사는 **호텔기업 조직특성이 팀웍에 미치는 영향**에 관한 연구를 할 목적으로 작성되었습니다.

귀하께서 작성한 응답 자료는 오로지 연구 목적으로만 사용될 예정이며, 모든 데이터는 통계적으로 처리되어 학문적인 목적이외에는 사용하지 않을 것이며, 아울러 특정 기업이나 응답자 개인적인 내용은 별도로 평가되지 않습니다.

연구의 객관성과 정확성을 위해 **귀하께서 평소 느끼신 대로 솔직하게 응답**해 주시면 감사하겠습니다.

설문지의 문항이 다소 많지만 바쁘시더라도 **빠짐없이 정확하게 응답**해 주시길 부탁드립니다.

협조해 주심에 깊이 감사드리며, 귀하의 행복과 건강을 진심으로 기원합니다.

2004. 4.

제주대학교 경영대학원

관광경영학과 석사 과정 : 장 재 영(011-694-3458)

지도 교수 : 오 상 훈(010-9838-5323)

I. 다음은 팀워크에 영향을 미치는 조직 특성에 관련된 질문입니다.

해당되는 내용에 √표하여 주십시오.

내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리호텔은 직무를 수행하기 전에 일반적으로 상급자에게 물어보아야 한다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
2. 우리호텔은 사소한 직무라도 최종 결정을 내리기 위하여 상급자의 승인을 얻어야 한다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
3. 우리호텔은 직무를 스스로 신속하게 완성하는 것보다 공식적인 절차를 거쳐서 일을 하는 것이 중시된다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
4. 우리 호텔은 엄격한 세부 규정을 따르도록 되어있다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
5. 우리 호텔 조직구성원들은 명확한 자기의 역할을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
6. 우리 호텔은 대부분 업무 내용이 변화되지 않는다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
7. 나는 무엇이든지 할 수 있는 성격을 지니고 있다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
8. 나는 나의 직무에 잘 대응 한다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
9. 나는 관리의 변화에 대한 대응능력이 뛰어나다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
10. 나는 환경변화에 잘 대응한다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
11. 팀의 단기목표와 장기목표가 문서화되어 있다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
12. 팀(혹은 부서)원들은 팀(혹은 부서)목표에 대한 의식이 강하다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
13. 팀(혹은 부서)원들은 조직목표를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
14. 내가 수행중인 직무는 불가피하게 일정한 틀에서 벗어나는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
15. 동료가 적시에 자기의 직무를 수행하지 못하면 나의 일에 지장을 줄 수 있다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦
16. 나의 직무는 매뉴얼 또는 직무 기술서에 기술된 대로 수행할 수 없는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤ ⑥ ⑦

내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다		
17. 우리 호텔은 업무상의 책임이나 업무량을 감안할 때 나의 보수는 팀(혹은 부서)내 동료들에 비교하여 충분하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. 우리 호텔은 능력이나 학력을 감안할 때 나의 임금은 팀(혹은 부서)내 동료들과 비교하여 적절한 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19. 우리 호텔은 다른 호텔과 비교하여 충분한 보수를 받는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20. 우리 호텔 상사는 합리적인 기준에 의하여 팀(혹은 부서)원들을 평가하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
21. 우리 호텔은 인사고과가 공정하게 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
22. 우리 호텔은 상사가 나를 평가할 때 내 입장이 충분히 고려된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
23. 우리 호텔은 상사가 내 업무의 성과를 평가하기 전에 나의 견해나 의사를 표시할 기회가 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
24. 우리 호텔 인사고과 제도나 종업원 평가 제도는 합리적이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
25. 우리 호텔의 승진은 비교적 원활하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
26. 우리 호텔의 승진은 공정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
27. 우리 호텔은 나의 경력이나 공헌도에 비해 다른 호텔과 비교하여 승진은 빠르다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

II. 다음은 **팀웍**에 관련된 질문입니다. 해당란에 √표하여 주시기 바랍니다.

내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다		
1. 우리 호텔의 조직 구성원들은 업무에 대한 협조가 잘 된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 우리 호텔의 조직 구성원들은 개인적인 협조가 잘 된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 우리 호텔 조직 구성원들은 팀(부문)간 업무에 대한 협조가 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 우리 호텔 조직 구성원들은 팀(부서) 구성원들과 의사소통이 잘 된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 우리 호텔 조직 구성원들은 다른 팀(부문)간 의사소통이 잘 된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 우리 호텔 조직 구성원들은 팀장과의 의사소통이 원활하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 우리 호텔 조직 구성원들은 팀(부서) 구성원들의 입장을 잘 이해해 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 우리 호텔 조직 구성원들은 다른 팀(부문)의 업무를 잘 이해한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 우리 호텔 조직 구성원들은 문제가 발생했을 경우 서로 감싸주려고 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 우리 호텔 조직 구성원들은 팀 구성원들과 공통적인 목표 혹은 사명을 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 우리 호텔 조직 구성원들은 정보 혹은 아이디어를 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 우리 호텔 조직 구성원들은 직무에 관련된 지식을 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 우리 호텔 조직 구성원들은 고객에 대한 정보를 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 우리 호텔 조직 구성원들은 상품에 대한 지식을 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 우리 호텔 조직 구성원들은 직무수행에 있어서 상호의존하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. 우리 호텔 조직 구성원들은 조직목표를 달성하기 위하여 서로 의존한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. 우리 호텔 의사결정은 팀(혹은 부서)원들간 공동으로 수행한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. 우리 호텔 의사결정은 상위팀장과 상위 관리자들이 공동으로 수행한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19. 우리 호텔 의사결정은 관련된 기능별 구성원들간 공동으로 수행한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20. 우리 호텔 조직 구성원들은 다른 팀의 팀원이 우리 팀에 자주 방문한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
21. 우리 호텔 조직 구성원들은 다른 팀(부문)간의 가능한 업무지원이 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

ABSTRACT

A STUDY ON SPECIAL CHARACTERISTICS OF AN ORGANIZATION AFFECT ON TEAMWORK IN HOTEL INDUSTRY

Jae-Young Jang

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration

Jeju National University

Supervised by Professor Sang-Hoon Oh

As the hotel's image grow and the hotel business is taking an essential part korean industry in 21C. The hotel's main function is to offer lodging, food, banquets, entertainments, and etc to the domestic and foreign tourists, and for these functions to operate smoothly and also to satisfy the customers, the material service, humanitarian service and systematic service needs to be mutually compounded, has to be systematically functioned and needs to be in harmony.

But, humanitarian service, material service and systematic service are more or less done by the employees. therefore, a hotel needs to take employees behavior seriously to upgrade the service and plan high class service. Most of today's enterprises have adopted team system to shorten the organization structure, and as the decision making time reduced, the management became

innovative and it had influenced hotel business a lot.

To accomplish the objective of this study, I have use references for the theoretical method and questionnaires for the actual proof. From the theoretical method, I have abstracted common studies of each researchers and made the basis of this study, and for the proofing, I have distributed questionnaires to the employees of the five star hotels in Jeju island and quoted the answer as the data.

In this study, I have analyzed how and why the special characteristics of an organization affect on teamwork, verified the level of the teamwork by the characteristics an number of employees in an organization, and to figure out how to improve the teamwork.

The result of this study is as follows:

First, evaluation, promotion, and clear objective of the hotel have a great influence on the teamwork. Therefore, the management must set clear vision and objectives to the employees and a clear and fair evaluation system will bring back and heighten the teamwork.

Secondly, the management should show more interest in younger, guest related employees, and must propagate organizational to team.

And lastly, older, higher ranked and more experienced employees have better understanding of the organization characteristics and the better teamwork.

These results reveal several implications :

First, the strong management of the newly arrived employees and lesser experienced employees will lower the turnover and strengthening the organizational characteristics will increase the of teamwork. Most hotel have high turnover. Therefore, setting up the fair evaluation system and clear objectives to the employees, will strengthen the characteristics of the organization and it's employees teamwork.

Secondly, by finding out the factor for the characteristics of each class in the organization and figuring out the key element of teamwork, the management will come to a better answer in managing a hotel.

