



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

호텔의 조직문화와 직원의 임파워먼트 인식이  
고객지향성에 미치는 영향  
-제주도내 특1급 호텔을 중심으로-

제주대학교 경영대학원

관광경영학과

유 승 호

2011년 8월

호텔의 조직문화와 직원의 임파워먼트 인식이

고객지향성에 미치는 영향

-제주도내 특1급 호텔을 중심으로-

지도교수 조 문 수

유 승 호

이 논문을 관광학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 8월

유승호의 관광학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

제주대학교 경영대학원

2011년 8월

The Impact of Organizational Culture  
and Employees' Perceptions of Empowerment  
on Customer Orientation in Hotel  
-Focused on the Super Deluxe Hotels in Jeju-

Seung-Ho Yoo  
(Supervised by professor Moon-Soo Cho)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for  
the degree of Master of Tourism Management

August 2011

This thesis has been examined and approved.

.....  
.....  
.....  
August 2011

Department of Tourism Management  
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

## 감사의 글

이제 졸업을 앞두고 2년 반 전 무작정 대학원에 들어가겠다는 마음을 갖고 면접을 보던 때가 생각이 납니다. 여러 면에서 부족함이 많았던 저를 석사 기간 동안 지도해 주시고 많은 격려를 아끼지 않았던 많은 분들께 감사의 말씀을 전해드리고 싶습니다.

먼저 논문이 완성되기까지 부족한 저를 위해 많은 가르침과 격려를 해 주시고 제주도에 와서 제가 새롭게 다짐 하고 도전했던 부분에서 저에게 길을 열어 주시고 관심을 가지고 끝까지 이끌어 주신 조문수 교수님께 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 그리고 마지막까지 논문의 완성도를 높이기 위해 지도의 말씀을 아끼지 않으셨던 박시사 교수님과 서용건 교수님, 대학원 생활 내내 열의를 갖고 저에게 학문의 길로 인도해 주신 오상훈 교수님, 최병길 교수님, 홍성화 교수님께도 이 글을 빌어 감사의 말씀을 드립니다.

항상 응원해주시고 사랑을 아끼지 않았던 아버지, 하늘에서 지켜봐 주시는 어머니, 힘들거나 지쳐 있을때 격려와 함께 힘이 되어준 누나들과 형에게도 고맙다는 말을 전합니다.

제가 대학원 생활을 하는 동안 저에게 도움을 주신 제주 그랜드 호텔의 양경홍 사장님, 김도림 팀장님 이하 많은 직원 분들, 특히 저 때문에 많이 고생했던 저희 팀원들께도 감사의 말씀을 드립니다. 특히 학교를 마음편히 다닐 수 있게 시간을 만들어 주신 김현모 과장님, 항상 저에게 멘토가 되어 닳선 제주도 생활에 물심양면으로 도움을 주신 조정권 지배인님께도 이 글을 빌어 감사를 드립니다.

2년 반 동안 힘들었던 대학원 생활을 함께 했던 강영숙, 고민정, 김기봉, 김민경, 김상필, 김수현, 김태성, 남유주, 유순목, 조병철, 최문기 선생님 등 힘든 고비마다 서로를 잡아 주었던 동기생들과의 소중한 추억도 마음속에 항상 간직하겠습니다.

습니다.

논문 준비로 바쁘다고 소홀했던 우리 친구들, 재영, 정한, 하식, 상형, 명근 그리고 동생 동석이 등 많은 친구들에게도 항상 옆에서 힘이 되어줘서 고맙다는 말을 전합니다.

끝으로 오늘이 있기까지 도움을 주신 모든 분들께 다시 한번 감사의 말씀을 전하며, 이 논문을 바칩니다.

2011년 8월  
유 승 호 드림

# 목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	3
3. 연구의 방법 및 범위	4
1) 연구의 방법	4
2) 연구의 범위	5
II. 이론적 고찰	7
1. 호텔의 조직문화	7
1) 조직문화의 개념과 중요성	7
2) 조직문화의 유형	15
3) 호텔 조직문화에 관한 선행연구	18
2. 임파워먼트	20
1) 임파워먼트의 개념과 중요성	20
2) 임파워먼트의 구성요소	26
3) 호텔 직원의 임파워먼트 인식에 관한 선행연구	28
3. 고객지향성	30
1) 고객지향성의 개념	30
2) 고객지향성의 중요성	33
3) 호텔 직원의 고객지향성에 관한 선행연구	34
III. 연구의 설계	37
1. 연구의 모형 및 가설의 설정	37
1) 연구모형	37
2) 가설의 설정	38

3) 변수의 조작적 정의.....	39
2. 연구의 조사 설계.....	41
1) 설문지 구성과 자료의 측정.....	41
2) 자료수집 및 분석방법.....	42
<b>IV. 분석결과</b> .....	<b>44</b>
1. 표본의 일반적 특성.....	44
1) 인구 통계적 특성.....	44
2) 근무 특성.....	45
2. 신뢰성 및 타당성 검증.....	46
3. 연구가설의 검증.....	52
1) 가설 1 검증.....	52
2) 가설 2 검증.....	57
3) 가설 3 검증.....	60
4) 가설 4 검증.....	61
4. 분석결과의 요약 .....	62
<b>V. 결론</b> .....	<b>66</b>
1. 연구의 요약 및 시사점.....	66
1) 연구의 요약.....	66
2) 연구의 시사점.....	68
2. 연구의 한계점.....	70
<b>참고문헌</b> .....	<b>71</b>
<b>&lt; 설 문 지 &gt;</b> .....	<b>76</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>81</b>



## 표 목 차

<표 2-1> 조직문화에 대한 정의.....	12
<표 2-2> 호텔 조직문화에 대한 선행연구.....	19
<표 2-3> 임파워먼트에 대한 정의.....	22
<표 2-4> 임파워먼트를 통해 조직과 구성원들이 얻을 수 있는 효익.....	25
<표 2-5> 임파워먼트의 구성요소.....	28
<표 2-6> 호텔 직원의 임파워먼트 인식에 대한 선행연구.....	29
<표 2-7> 고객지향성의 개념.....	32
<표 2-8> 호텔 직원의 고객지향성에 대한 선행연구.....	35
<표 3-1> 설문지의 구성.....	42
<표 3-2> 자료수집 및 분석방법.....	43
<표 4-1> 인구 통계적 특성.....	44
<표 4-2> 근무 특성.....	45
<표 4-3> 조직문화에 대한 신뢰성 및 타당성 검증 결과.....	47
<표 4-4> 호텔 직원의 임파워먼트 인식에 대한 신뢰성 및 타당성 검증 결과.....	50
<표 4-5> 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 검증 결과.....	51
<표 4-6> 직원의 근무 특성에 따른 조직문화의 발전문화 차이 분석.....	53
<표 4-7> 직원의 근무 특성에 따른 조직문화의 집단문화 차이 분석.....	53
<표 4-8> 직원의 근무 특성에 따른 임파워먼트의 영향력 차이 분석.....	54
<표 4-9> 직원의 근무 특성에 따른 임파워먼트의 의미성 차이 분석.....	55
<표 4-10> 직원의 근무 특성에 따른 임파워먼트의 능력 차이 분석.....	55
<표 4-11> 직원의 근무 특성에 따른 임파워먼트의 자기결정력 차이 분석.....	56
<표 4-12> 직원의 근무 특성에 따른 고객지향성 차이 분석.....	57
<표 4-13> 조직문화 유형간의 상관관계 분석.....	58
<표 4-14> 조직문화와 임파워먼트 인식간 영향관계 분석.....	58
<표 4-15> 조직문화와 고객지향성과의 관계분석.....	60

<표 4-16> 호텔 직원의 임파워먼트 인식과 고객지향성과의 관계분석..... 61

<표 4-17> 연구가설 검증의 결과..... 65

## 그림 목 차

<그림 1-1> 연구의 흐름도..... 6

<그림 2-1> 조직문화의 7S요소..... 8

<그림 2-2> 조직문화의 성과 매개역할..... 14

<그림 2-3> Quinn과 Kimberly의 조직문화유형의 분류..... 16

<그림 3-1> 연구모형..... 38

# I. 서론

## 1. 연구의 배경

관광은 21세기 가장 유망 있는 산업중 하나로 인식되고 있으며 단일산업으로 그 규모가 가장 큰 산업으로 평가되고 있다. 더불어 선진국으로 진입 하면 할수록 1·2차 산업보다는 3차 산업인 서비스 산업, 특히 관광산업을 중심으로 대두되고 있는 실정이며, 그로 인해 관광 분야에 종사하고 있는 직원의 양적 성장도 두드러지고 있다. 이 가운데에서도 환대산업인 호텔 산업의 성장은 특색 있는 매출신장을 위한 판매 전략과 서비스 마케팅이 그 어느 때보다 절실히 필요하며, 대책방안이 수립되어야 할 시점에 놓이게 되었으며, 호텔의 인적자원관리와 인적 서비스에 의한 양질의 서비스 제공은 호텔 기업의 경영에 있어서 가장 중요한 점으로 인식되고 있다. 기존에는 호텔 기업들의 인적자원관리 방식은 주로 생산 지향적인 관점에서 고려되어 왔지만 최근에는 인적 자원에 대한 중요성이 대두되면서 인간으로서의 직원이라는 관점에서의 접근이 이루어지고 있고 이에 따라 인적 자원에 대한 보다 성숙된 관리로 호텔산업에 인적자원관리에 대한 인식을 전환 시켜야 할 때가 되었다.

호텔산업은 서비스를 생명으로 하는 환대산업(hospitality industry)의 대표적인 분야로서 직원들의 환대정신(welcome mind)에 따른 정성어린 서비스가 동반되지 않는다면 아무리 객실이나 시설의 분위기, 음식의 맛이 좋아도 호텔상품의 가치는 하락하고 만다. 따라서 서비스 생산자인 직원들을 잘 교육, 훈련시키고 동기를 부여하는 노력이 필요하다.<sup>1)</sup> 이러한 노력의 일환으로 직원들에게 동기를 부여하고, 고객 지향적인 서비스를 개발하기 위하여 실시하는 내부 마케팅 활동은 직원들의 서비스 수준을 높여 결국 기업의 목표인 고객만족과 경쟁우위를 실현 할 수 있는 것이다. 그러므로 고객만족을 위해서는 고객 지향적인 외부마케팅

1) 허향진, 조문수(2004). 「호텔경영론」, 서울: 형설출판사, p.45.

을 하는 것도 중요하지만 서비스 접점에서 고객과 접촉하는 직원의 직무를 만족시켜 이들이 고객과 가지는 상호관계의 질을 높이는 내부 마케팅 활동들이 그 무엇보다 중요하다.

임파워먼트(empowerment)는 이러한 내부마케팅의 관점에서 중요시 여겨지고 있는데 내부마케팅의 측면에서 고객에게 신속한 서비스가 전달되기 위해서는 직원들의 임파워먼트가 과감하게 이루어져야 한다. 이를 행하면 궁극적 목표인 고객만족을 위해 스스로 역할을 찾아 책임을 수행하며 서비스 향상을 위한 아이디어 개발에도 적극적으로 참여하게 된다.<sup>2)</sup> 많은 서비스 조직은 조직구성원을 임파워링(empowering)하는 것은 궁극적으로 조직의 수익을 증가시키고, 또한 고객만족을 향상시킨다고 믿고 있다. 서비스 조직에 있어서 조직 구성원의 역할의 중요성은 자주 강조되어 오고 있다. 생산과 소비의 동시성이라는 서비스의 특성 때문에, 호텔의 경우 많은 서비스 접점(service encounter)이 이루어진다. 이때 고객과 직접 대면하는 접점 조직구성원의 경우 그들은 조직의 대표자인 동시에 서비스 그 자체로 고객에 의해 종종 인식된다.<sup>3)</sup> 이처럼 호텔에서의 종사원의 서비스 행위는 고객의 호텔에 대한 만족도에 결정적인 영향을 미치는 중요한 요소로 인식되어지고 있다. 또 최근 들어 이러한 직원의 서비스 행위에 영향을 미치는 요소 중의 하나로 임파워먼트가 강조되고 있으며 이에 대한 연구도 활발히 이루어지고 있다.

또한 급변하는 경영환경에서 다양한 고객의 기대를 만족시키기 위해 각종 경영혁신을 이루어야 하고 이를 위해 호텔조직의 인적자원 관리도 중요하게 여겨지고 있다. 이러한 호텔조직의 인적자원 관리를 효율적으로 하기위해 강조되는 것이 바로 조직문화이다. 일반적으로 조직문화는 특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념이다. 조직문화는 학습을 통해 구성원들 간에 공유 될 뿐 아니라 조직구성원들의 행태에 직접적인 영향을 미치게 된다.<sup>4)</sup> 특히 급변하는 환경에 적응하여 조직의 유효성을 높이기 위해서는 조직구성원들의 공유된 가치나 신념의 체계적인 조직

2) 이화인(2002), 「호텔마케팅」, 서울: 현학사, pp.312-313.

3) V. A. Zeithaml & M. J. Bitner(1996). *Service Marketing*, New York: McGraw-Hill Book Co., Inc. p.254.

4) 김귀영(2007). 「서울시 고객중심적 조직문화 형성방안」, 서울: 서울시정개발연구원.

문화에 대한 이해와 관리를 통해서 구성원들의 일치된 공유의식과 행동을 확보해야 한다.<sup>5)</sup>

따라서 치열해지는 기업들 간의 경쟁과 급변하는 환경변화에 적응하고 능동적으로 대응하여 기업이 지속적으로 성장, 발전 하기 위해서는 직원들이 인식하는 임파워먼트의 수준을 높이고 기업에 맞는 조직문화를 개발, 관리하는 노력을 지속적으로 기울여야 할 것이다. 이러한 배경을 바탕으로 본 연구는 호텔의 조직문화와 직원의 임파워먼트 인식, 고객지향성간의 관계에 대한 연구를 제주 지역의 특1급 호텔기업을 대상으로 하였다는 특징이 있다.

## 2. 연구의 목적

최근 국내 산업에서 서비스산업의 비중은 꾸준히 증가하고 있으며 특히 서비스기업에서 중심이라고 할 수 있는 호텔기업에서의 고객들의 만족은 서비스산업의 성장 동력으로 작용한다고 할 수 있다. 이러한 고객들의 만족은 직원들과의 서비스 접점에서 가지는 경험에서 대부분 결정이 난다. 따라서 직원들에게 업무의 만족도를 높이고 동기와 자신감을 부여하여 서비스의 질을 결정짓는 조직문화와 임파워먼트는 고객만족의 관점과 호텔경영의 관점에서 매우 중요한 요소이다.

따라서 본 연구에서는 최근 들어 서비스업에서 중요성이 강조되고 있는 호텔기업의 조직문화와 직원의 임파워먼트 인식에 대한 기존연구를 바탕으로 조직문화와 임파워먼트에 대한 개념을 정리하고, 선행연구를 통해 호텔의 조직문화와 임파워먼트의 중요성을 조사하여 제주도내 호텔의 조직문화와 직원의 임파워먼트 인식이 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고 향후 방향과 시사점을 제시하는데 그 목적을 두었으며 이를 위한 구체적인 연구의 목적은 다음과 같다.

5) 이학중(1998). 「기업문화론」, 서울: 법문사.

첫째, 기존의 연구를 바탕으로 호텔기업의 조직문화와 임파워먼트와 다른 선행 요소들 간의 관계를 평가한다.

둘째, 이론적 배경을 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하여 호텔의 조직문화와 직원의 임파워먼트 인식이 고객지향성에 어떤 영향을 미치는가를 규명한다.

셋째, 분석의 결과를 토대로 제주도내 호텔기업의 올바른 조직문화와 임파워먼트의 방향과 시사점을 제시하여 도내 호텔들의 서비스 경쟁력을 높이고자 하는데 연구의 목적이 있다.

제주도는 2009년 670만의 관광객을 유치하였고, 2010년 700만 이상의 관광객이 찾고 있으며 향후 1000만 관광객을 목표로 하는 국내 최대의 관광지이다. 이러한 관광지로서의 제주의 목표를 달성하기 위해 호텔기업의 역할도 중요시되고 있으며 특히 직원들이 고객에게 대하는 태도가 곧 제주도 관광의 만족도로 이어진다. 기존 연구에서는 서울지역을 대상으로 한 호텔의 조직문화와 직원들의 임파워먼트에 대한 연구는 꾸준히 이루어져 왔지만 관광지로서 제주도의 호텔 직원들을 대상으로 한 연구는 부족한 실정이다. 특히 기존의 다른 지역을 대상으로 한 연구와 제주도에서의 연구 결과에 차이가 있을 것으로 보고 이를 통해 제주도에 적합한 조직문화와 임파워먼트의 방향을 수립하고, 나아가 직원들의 고객지향성을 높여 고객만족에 이르는 방법에 대해 본 연구에서 고찰해 보고자 한다.

### 3. 연구의 방법 및 범위

#### 1) 연구의 방법

본 연구는 연구의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하여 시행하였다.

먼저 문헌연구에서 호텔기업의 특성을 바탕으로 한 조직문화와 임파워먼트의 개념적 정의 및 중요성, 고객지향성에 대한 기존의 연구들을 살펴보고, 이를 통해 본 연구에 사용될 연구모형과 연구의 가설을 설정하였고, 실증연구에서는

연구의 모형과 가설을 검증하고자 제주지역의 특1급 호텔에서 근무하고 있는 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 조사방법으로 설문지법(Questionnaire)을 이용했으며, 제주특별자치도내 특1급 호텔의 직원을 대상으로 2011년 4월 21일부터 2011년 4월 30일까지 10일 동안 조사하였다. 설문조사를 연구자가 직접 호텔을 방문해 실행했으며, 응답자들은 설문지에 표시된 지시어를 바탕으로 스스로 기입하도록 하는 자기기입법(Self-Administered Questionnaire Survey Method)을 사용하였다. 설문지는 제주특별자치도내 특1급 호텔 가운데 8곳을 선정하여 배포하였고, 총300부를 배포하여 258(86.0%)부를 회수하였으며, 그 중 응답이 불성실하거나 신뢰도가 떨어지는 25부를 제외한 최종 유효표본 233부(77.7%)를 확정해 실증분석에 사용하였다.

연구의 검증을 위한 통계적 분석방법으로는 SPSS 12.0 프로그램을 사용해 분석하였다. 자료의 분석은 크게 조사 자료의 일반적 특성 및 기초분석을 위해 기술적 총계분석인 빈도분석을 실시하였으며, 조사항목의 내적일관성을 검증하기 위해 크론바하(Cronbach)의 알파( $\alpha$ )에 의한 신뢰도 분석을 사용하였고, 본 연구의 가설을 검증하기 위해 빈도분석, 다중 회귀분석, 상관분석을 실행하였다.

## 2) 연구의 범위

본 연구는 연구의 목적을 검증하기 위해 2011년 현재 제주도내 특1급 호텔에 종사하는 직원들을 대상으로 선정하였다. 본 연구는 연구의 수행을 위해 총 5개의 장으로 구성하였다.

제1장은 서론으로 연구의 배경과 목적, 연구의 방법 및 범위를 기술하였다.

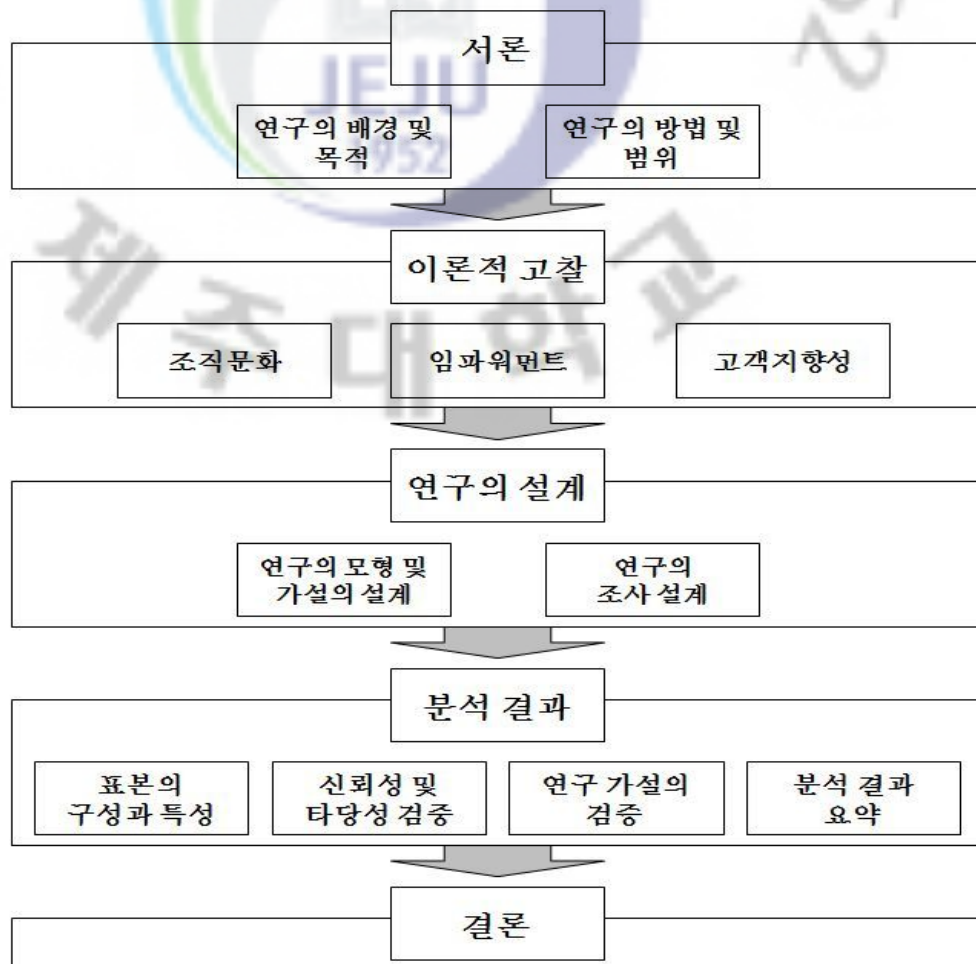
제2장에서는 조직문화와 임파워먼트, 고객지향성에 대한 선행연구와 문헌고찰을 바탕으로 그 개념과 중요성, 유형에 대하여 정리하여 이론적 배경으로 구성하였다.

제3장은 이론적 배경을 바탕으로 본 연구에서 다루어질 연구모형과 가설을 설정한 후 변수의 조작적 정의를 내렸다. 조사의 설계를 통해 설문지의 구성 및 내용, 조사대상, 조사방법과 분석방법 등의 내용을 정리하였다.

제4장에서는 먼저 조사대상의 일반적인 특성을 기술한 후, 조사결과의 신뢰성과 타당성을 검증하고, 제3장에서 설계된 내용을 바탕으로 이루어진 설문 결과에 토대로 실증분석을 통한 자료 분석과 분석 결과를 종합적으로 논의하여 가설을 검증하였다.

마지막으로 제5장 결론에서는 연구의 결과를 종합적으로 정리하여 연구를 통한 시사점을 제시하고, 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향을 제시하였다.

<그림 1-1> 연구의 흐름도





## II. 이론적 고찰

### 1. 호텔의 조직문화

#### 1) 조직문화의 개념과 중요성

##### (1) 조직문화의 개념

조직문화(organizational culture)의 개념을 다루기전에 문화의 개념을 먼저 살펴보면 문화는 학자들마다 그 개념에 대한 견해가 다양하지만 일반적으로 보는 개념들은 다음과 같다. 문화란 사회를 구성하고 있는 구성원들이 공통적으로 가지고 있는 가치관과 신념, 이념, 관습 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 개념으로 사회 구성원들의 행동에 영향을 미치는 중요 요소이며, 문화란 인간의 물질생활, 정신생활 등의 모든 생활방식 가운데 후천적 학습을 통하여 그 사회로부터 습득한 모든 것의 총칭이다.<sup>6)</sup> 다시 말하면 문화란 습득된 행동과 행동의 여러 결과와의 종합체라고도 한다. 이러한 문화가 조직과 결합되었을 때 문화는 도전, 경쟁적 위협 또는 새로운 기회에 대해 학습하고 혁신적으로 대응할 수 있는 조직분위기를 만들어 준다. 또 적응과 변화를 촉진하는 강한 문화는 구성원들에게 활기와 의욕을 갖게 하고, 목표와 사명을 중심으로 구성원들을 하나로 묶어주며, 구성원들의 모든 행동이 조직 전략과 부합하게 만들어 조직성과를 향상시킨다. 따라서 적응적 문화를 창출하고 유지하는 것은 조직 리더가 해야 할 가장 중요한 일 중 하나이다. 올바른 문화는 높은 성과를 낼 수 있게 해준다.<sup>7)</sup>

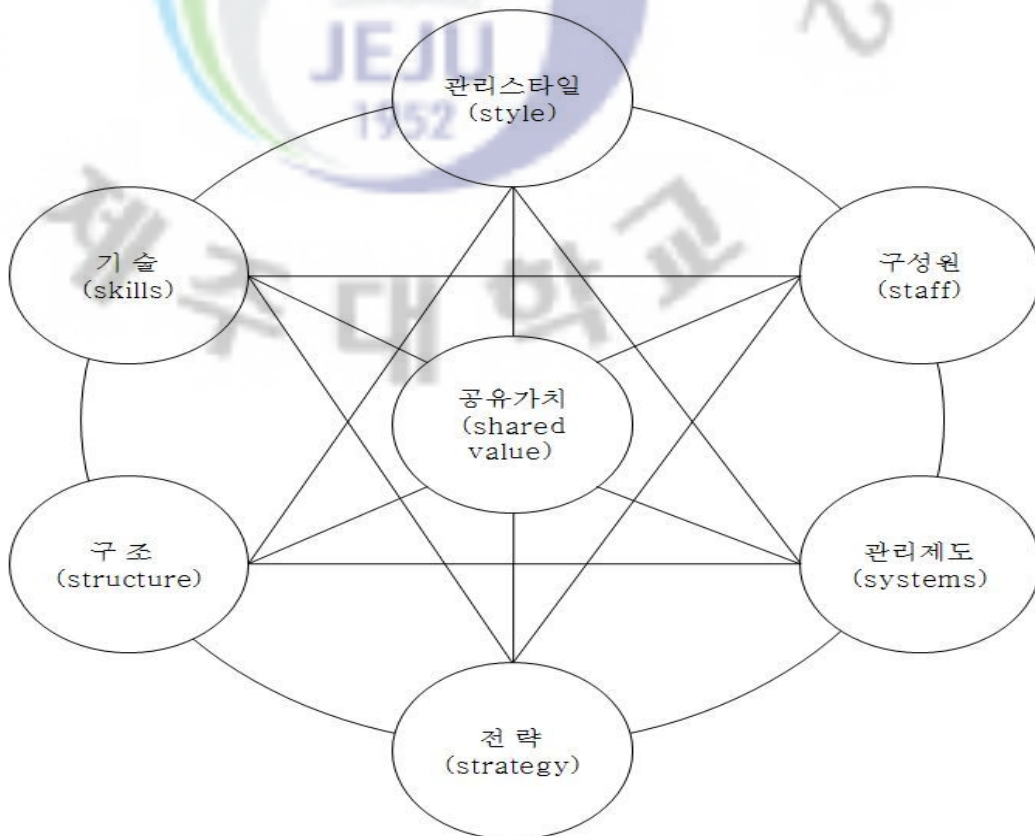
조직문화는 회사에 대한 직원들의 인식태도를 결정한다. 그 문화는 학습에 의해 터득한 태도와 행위로 회사의 업무가 어떻게 돌아가는지를 좌우한다. 그리고 그 문화는 또한 관습, 전통, 신념, 기준의 공유로 나타난다. 따라서 각 조직을 독특한 것으로 만들고 그 구성 원리에 소속감을 부여하고 결국 그 조직의 성패여

6) 박기동(2001). 「조직행동론」, 서울: 박영사. p.459.

7) 김광점 외(2010). 「조직이론과 설계」, 서울: 한경사. p.353.

부를 결정짓는 것은 바로 조직문화다.<sup>8)</sup> 조직문화란 조직에 속해있는 동안 조직 활동을 통해 구성원들끼리 공유하게 되는 조직의 신념이나 가치관, 행동양식 등 조직구성원들의 활동지침이 되는 공통된 가치관이나 신념의 체계라고 할 수 있다. 이러한 조직문화를 이해하는데 있어서 실질적으로 도움을 줄 <그림 2-1>의 Pascale과 Athos(1982)의 조직문화의 7가지 요소에 대하여 먼저 알아보면 공유가치(shared value), 전략(strategy), 구조(structure), 기술(skills), 관리스타일(style), 구성원(staff)과 관리제도(systems)의 7가지로 구성되어 있고 7S요소라고 한다.<sup>9)</sup>

<그림 2-1> 조직문화의 7S요소



자료 : R. T. Pascale and A. G. Athos(1982), op. cit., p. 202; T. J. Peters and R. H. Waterman, In Search of Excellence. ; 신철우(2001), 「경영학원론」, 삼영사, p.247, 재인용

8) 양창식(2004). 「호텔인적자원관리」. 서울: 백산출판사. p.56.

9) R. T. Pascale and A. G. Athos(1981). "The Art of Japanese Management, New York : Penguin Book, p.202. ; 신철우(2001). 「경영학원론」, 서울: 삼영사, pp.246-248, 재인용.

#### ① 공유가치(shared value)

공유가치는 조직문화의 핵심적 구성요소로서 조직의 구성원이 공통으로 소유하고 있는 가치관, 이념 그리고 전통가치와 기업의 기본목적 등을 이룬다. 이러한 공유가치는 다른 조직문화의 구성요소에 지배적인 영향을 줌으로써 기업문화 형성에 가장 중요한 위치를 차지하고 있다.

#### ② 전략(strategy)

전략요소는 기업체의 장기방향과 기본상격을 결정하는 경영전략으로서, 기업체의 장기적인 목표와 계획 그리고 이를 달성하기 위한 장기적인 자원배분 패턴을 포함한다. 기업체의 전략은 기업의 이념과 목적 그리고 기본가치를 중심으로 이를 달성하기 위한 기업운영에 장기적인 방향을 제시함으로써 다른 문화요소에 많은 영향을 준다.

#### ③ 구조(structure)

구조는 기업체의 전략을 수행하는데 필요한 틀로서 조직구조와 직무설계 그리고 권한설계 등 구성원의 역할과 그들 간의 상호관계를 지배하는 공식요소들을 포함한다. 따라서 구조는 관리시스템과 더불어 구성원의 일상업무수행과 행동에 많은 영향을 준다.

#### ④ 관리제도(systems)

관리제도와 절차 등의 시스템은 기업경영의 의사결정과 일상행동의 틀이 되는 중요한 요소이다. 관리제도는 기업체의 기본가치와 일관성이 있고 장기적인 전략 목표달성에 적합한 보상제도와 인센티브, 경영정보와 의사결정시스템, 경영계획과 목표설정시스템, 결과측정과 조정·통제 등 경영 각 분야의 관리제도와 절차를 포함한다.

#### ⑤ 구성원(staff)

이러한 조직문화는 구성원의 행동을 통하여 실제로 나타난다. 따라서 구성원은 조직문화의 구성요소로서 기업체의 인력구성과 구성원의 능력, 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도 그리고 그들의 행동패턴 등을 의미한다. 구성원의 가치관과 행동은 기업이 의도하는 기본가치에 의하여 많은 영향을 받으며, 인력구성과 전문성은 기업체가 추구하는 경영전략에 의하여 지배되는 것이 사실이다.

#### ⑥ 기술(skills)

기술은 각종 기계장치와 컴퓨터 등 생산 및 정보처리분야의 물리적 하드웨어(hardware)는 물론, 이를 사용하는 소프트웨어(software)기술까지 포함한다. 그뿐 아니라 구성원에 대한 동기부여와 행동강화, 갈등관리와 변화관리, 목표관리와 예산관리 등 기업경영에 적용되는 관리기법도 포함된다.

#### ⑦ 관리스타일(style)

관리스타일은 구성원을 이끌어 가는 전반적인 조직관리 스타일로서 구성원의 행동유발은 물론, 그들간의 상호관계와 조직분위기에 직접적인 영향을 주는 중요요소이다. 조직의 일상적인 관리관행은 관리 및 리더십스타일로부터 많은 영향을 받으면서 형성된다.

위에서 살펴본 일곱 가지 요소들이 밀접한 관련성과 상호의존성하에서 기업의 독특한 특성으로 나타나며 이는 조직문화로 형성된다. 이들 각각의 요소간의 상호연결성과 상호의존성에 높으면 강하고 뚜렷한 조직문화, 낮으면 약하고 애매한 조직문화가 형성되므로 이들 요소들을 바람직한 방향으로 이끌어야 우수한 조직문화가 개발된다.

이러한 특징을 가진 조직문화에 대한 구체적인 연구는 근래에 와서 시작되었기 때문에 조직문화에 대한 개념은 명확히 정리가 되지 않았다. 이에 선행연구들을 바탕으로 한 조직문화의 개념을 정리해보면 다음과 같다.

조직문화라는 용어가 처음으로 등장한 것은 Pettigrew(1979)에 의해서이다. Pettigrew는 조직문화를 상징, 언어, 이념, 의식, 전통, 신화 등이 조직에 있어서 총체적 개념의 원천이라고 조직문화를 정의하였다.<sup>10)</sup>

국내에서 조직문화에 대한 학자들의 정의를 살펴보면 신유근(1985)은 기업 조직 내에서 형성되는 것으로 경영자와 구성원을 포함하는 가치의식, 행동양식, 그리고 조직 구성원의 관리관행 및 상징적 관념론적 시각이라고 주장하고 있다.<sup>11)</sup>

박내희(1991)는 조직구성원들이 공통으로 느끼는 방향 또는 지각하는 정도와 가치관으로 정의 하였으며<sup>12)</sup> 김인수(1995)는 거시적 문화개념을 미시적인 조직수준에 적용한 것이 조직문화의 개념이라고 하면서 한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습 그리고 지식과 기술을 총칭하는 개념으로 이해하고 있다.<sup>13)</sup>

이학중(1997)에 의하면 조직문화란 ‘조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로써 조직구성원들과 조직전체의 행동에 영향을 주는 영향을 주는 기본요소’라고 정의 하였다.<sup>14)</sup>

즉 조직문화는 조직의 철학이나 이념, 규범이나 체계 등과 같이 조직 구성원들의 가치관과 행동에 대한 적절한 기준을 제공하고 조직 구성원들로 하여금 조직에의 소속감을 부여하고, 조직 활동을 활성화시키는 역할을 하여 조직의 목표달성에 기여하는 중요한 요소라고 할 수 있다.

---

10) A. M. Pettigrew(1979). "Studying's on Organizational Cultures." Administrative Science Quarterly. Vol. 24. p.574.

11) 신유근(1985). 「기업문화와 조직성과, 경영논집」, 서울대학교 경영연구소.

12) 박내희(1991). 「조직행동론」, 서울: 박영사.

13) 김인수(1995). 「거시조직이론」, 서울: 무역경영사.

14) 이학중(1997). 「한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화와 개발」, 서울: 박영사.

<표 2-1> 조직문화에 대한 정의

학자	정의
Pettigrew (1979)	조직문화를 상징, 언어, 이념, 의식, 전통, 신화 등이 조직에 있어서 총체적 개념의 원천
신유근 (1985)	기업 조직내에서 형성되는 것으로 경영자와 구성원을 포함하는 가치의식, 행동양식, 그리고 조직구성원의 관리관행 및 상징적 관념론적 시각
박내희 (1991)	조직구성원들이 공통으로 느끼는 방향 또는 지각하는 정도와 가치관
김인수 (1995)	거시적 문화개념을 미시적인 조직수준에 적용한 것이 조직문화의 개념이라고 하면서 한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습 그리고 지식과 기술을 총칭하는 개념
이학중 (1997)	한조직의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통 그리고 지식과 기술을 모두 포함하는 종합적인 개념
김광수 (2003)	조직의 모든 구성원들이 공유하고 있는 의미체계 또는 신념체계
김신원 (2010)	조직의 내부변수로 조직의 가치와 신념을 나타내며 이를 구성원들에게 전달해 주는 상징, 의례 등의 체계

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

## (2) 조직문화의 중요성

호텔기업은 서비스업의 특성상 인적서비스에 대한 의존도가 다른 기업에 비해 상대적으로 높기 때문에 임금이나 근로시간, 직원복지 및 직원의 만족 등의 인적자원 관리에 대한 특별한 관심을 기울여야 한다. 더불어 그들이 호텔 내에서 인식하고 있는 호텔의 조직문화에 대해서도 관심을 기울여야 한다.

사회에는 문화가 있고 개인에게는 개성이 있는 것과 마찬가지로 조직체에도 각기의 독특한 성격, 즉 조직문화(organizational culture)가 있다. 그리고 개인과 사회에 대한 이해는 개인의 성격(personality)과 사회의 문화에 대한 이해를 통하여 증진될 수 있는 것과 마찬가지로, 조직체에 대한 이해도 조직문화에 대한 분석을 통하여 증진될 수 있다. 그뿐 아니라 개인과 사회의 우수성은 개인의 성격과 능력 그리고 사회의 문화적 특성에 의하여 평가될 수 있는 것과 마찬가지로,

조직체의 우수성도 조직행동을 지배하는 조직 문화적 특성에 의하여 평가될 수 있다. 따라서 개인은 우수한 인간이 되기 위하여, 그리고 사회는 우수한 문화를 창조하기 위하여 노력하는 것과 같이, 조직체도 우수한 성과를 위하여 이에 관련된 문화적 특성을 개발할 수 있다.<sup>15)</sup>

Robbins(1989)는 조직문화의 중요한 기능으로 첫째, 조직문화는 다른 조직을 구별 짓게 하는 조직의 경계를 설정하는 역할을 수행하며, 둘째로는 조직구성원들에게 일체감을 제공하며, 셋째는 조직구성원들이 자신들의 개인적 이익보다 조직목표를 위해 헌신하는 것을 가능하게 하고, 넷째로 조직구성원들의 태도와 행동을 지도하는 통제수단 으로서의 기능을 발휘한다고 보았다.<sup>16)</sup>

기업경영에 있어서 조직문화가 미치는 영향으로 인한 중요성에 대해 유기현(1998)은 아래와 같이 설명하였다.<sup>17)</sup>

첫째 조직문화는 기업의 전략수행에 영향을 끼친다. 즉 기업의 비전이 환경변화에 부합되는 바람직한 방향으로 수립되었다 할지라도 그 전략을 수행함에 있어서 기존의 문화와 전혀 다른 가치관이나 행동양식, 작업방식 등을 요구하는 경우에는 그 전략의 성공적인 실행을 기대하기는 어렵다. 따라서 경영전략을 수립하는 경우에는 반드시 사전에 조직문화에 대한 분석이 필요하며, 기존의 조직문화와 상이한 경영전략을 수행하고자 하는 경우에는 조직문화에 대한 변화의 시도가 병행되어야 한다.

둘째, 합병 또는 다각화를 시도하는 경우에는 문화적인 요소를 고려하여야 한다. 즉, 합병이나 다각화는 환경, 기술, 생산방식, 업무수행방법 등에 있어서 기존들의 파괴를 요구하며, 그 과정에서 종사원들의 변화에 대한 갈등이나 저항 등의 부작용을 겪게 된다. 따라서 합병이나 다각화 추진시에는 사전에 종사원들의 변화에 대한 적응능력 및 분위기의 조성이 필요하다.

셋째, 조직문화는 조직 내의 집단 간 갈등에 영향을 끼친다. 즉 조직 내 집단 간의 문화적 이질성을 통합할 수 있는 공통의 조직문화가 존재하지 않는 경우에

15) 이학중, 박현준(2004). 「조직행동론」, 과주: 법문사, p.450.

16) S. P. Robbins(1989). "Organizational Behavior-Concepts, Controversies and Application", 4th ed.(Engle-wood Cliff, NJ : Prentice-Hall), pp.470-472; 김신원(2010). 호텔 조직문화유형이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향연구 : 서울지역 특1등급 호텔 조리사를 대상으로, 청운대학교 정보산업대학원 석사학위논문, p.8. 재인용.

17) 유기현(1998). 「조직행동론」, 서울: 무역경영사, pp.566-568.

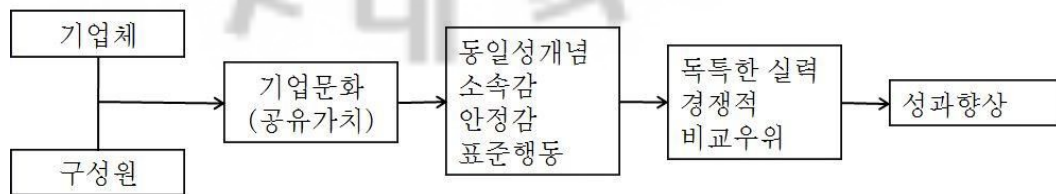
는 문화적 특성의 차이로 인하여 집단 간에 심한 갈등이 발생하게 된다.

넷째, 조직문화는 의사소통에 영향을 미친다. 동일기업 내에서도 집단 간 문화적 이질성이 큰 경우에는 어떤 상황에 대해 해석하는 방식과 지각내용이 차이를 가져오고 효율적인 의사소통이 어려워지게 된다.

다섯째, 조직문화는 생산성에 영향을 미친다. 기업 내 구성원들의 개인적인 가치관과 조직이 추구하는 가치관 사이의 차이가 큰 경우에는 구성원들의 조직몰입도가 떨어지고 궁극적으로 생산성 저하를 초래한다.

김광수(2003)는 조직문화의 중요성에 대해 바람직한 조직문화의 개발 및 관리는 기업의 전략을 성공적으로 수행하고, 조직 내 구성원들의 갈등을 완화시키며, 조직구성원간의 원활한 의사소통을 기하고, 구성원들에게 소속조직에 대한 자부심 및 성취감을 고양시킴으로써 궁극적으로 생산성 향상이나 이직률 감소 등의 조직성과 증대효과를 가져다준다고 하였다.<sup>18)</sup>

<그림 2-2> 조직문화의 성과 매개역할



자료 : 이학중, 박헌준(2004), 조직행동론, 법문사, p.463.

호텔산업에 있어서 경쟁이 날로 치열해 지면서 호텔들은 경영혁신을 통해 기업의 목표를 달성 하고자 한다. 조직 문화는 이러한 기업의 목표를 달성하는데 긍정적인 매개요소로 작용한다. 따라서 현재 기업들에게 무엇보다 바람직한 조직 문화를 형성하고, 또 이를 효율적으로 관리하는 것이 무엇보다 중요하게 부각되고 있다.

18) 김광수(2003). 호텔기업의 조직문화와 임파워먼트가 조직유효성 및 서비스품질에 미치는 영향, 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.28.



## 2) 조직문화의 유형

조직문화에 대한 연구는 우선 조직문화의 유형에 대한 연구에서 시작되어야 한다. 이는 각각의 조직이 갖고 있는 특성들을 중심으로 조직문화를 유형화 하여 효율적인 조직 관리와 이를 통한 기업경영상의 효과를 극대화하기 위함이다.

조직문화의 유형에 대한 다양한 연구가 존재하지만 국내 연구자들의 견해를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

서인덕(1986)은 호텔기업의 조직문화 유형을 친화적 기업문화, 진취적 기업문화, 보존적 기업문화, 합리적 기업문화로 분류하였다.<sup>19)</sup>

친화적 기업문화란 유지 지향적인 행동패턴을 지닌 문화유형으로 우의적, 공정성, 상호 협조적, 개방적, 상호관계 지향적, 합의에 의한 의사결정 등이 특징을 갖고 있으며, 진취적 기업문화란 활동 지향적인 행동패턴에서 보여지는 문화유형으로 이러한 문화유형은 도전적, 모험적, 자극적, 기업가적, 창의적 등의 특징을 갖는다.

보존적 기업문화는 공식적인 형태를 통한 질서의 유지를 목적으로 하고, 체계가 잘 잡혀있고 즉각적인 행동보다는 장기적으로 조직의 존속을 목적으로 하는 문화유형이다. 이러한 조직문화는 표준화, 관습화되어 있고 통제와 힘을 바탕으로 안정되고 성숙된 조직에서 나타나며, 합리적 기업문화는 확실하고 안정된 현실지각과 적극적, 활동 지향적이고 단기목표적인 행동패턴에서 나타날 수 있는 문화유형이다. 이 문화의 특징은 확실성을 추구하며, 목표 지향적이고 결과중시, 실적위주, 능력위주, 효율성, 생산성, 실리주의를 지향한다고 하였다.

김영호(2005)<sup>20)</sup>는 조직문화를 위계조직문화, 합리조직문화, 합의조직문화로 분류 하여 연구를 진행하였다.

먼저 위계조직문화는 조직의 안정, 일관성 및 통제를 중시하는 문화형태로서 과거 경험, 절차, 및 문서화 강조, 규칙, 위계질서 중시 등의 특징이 있다.

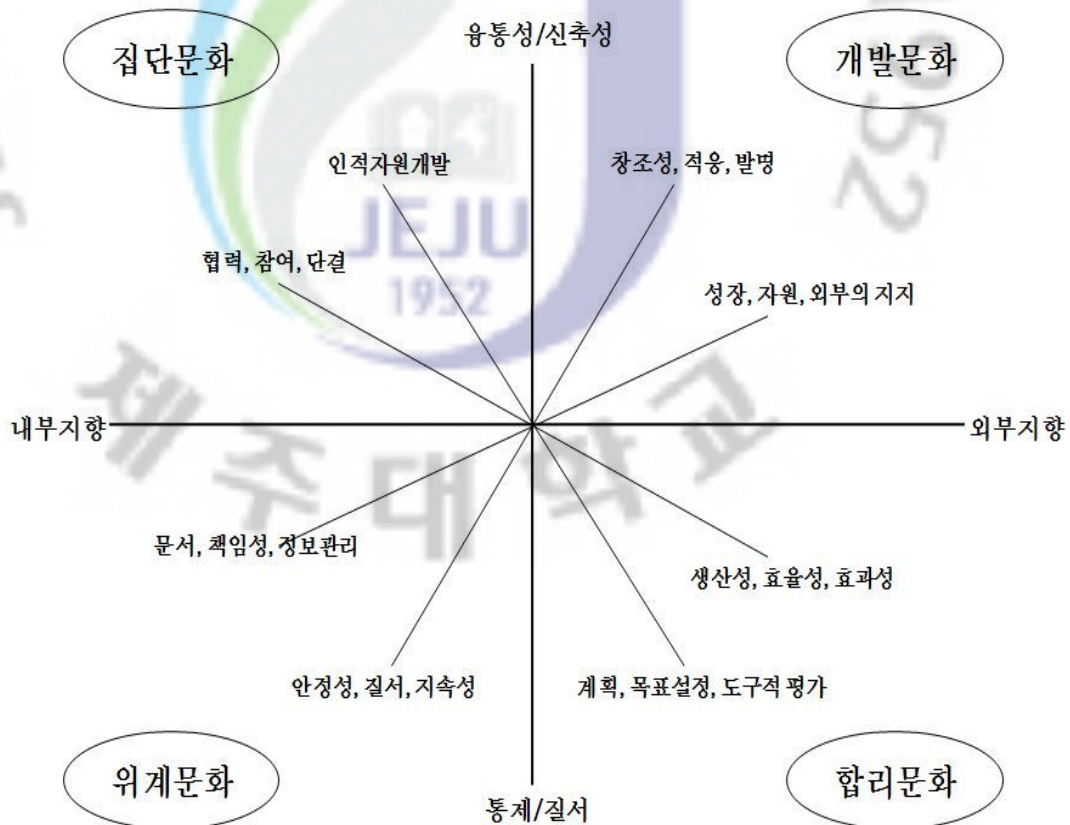
합리조직문화는 조직의 실적과 목표달성을 중시하여 목표설정과 계획수립 강

19) 이상경(1998). 호텔의 조직문화 유형에 따른 조직유효성에 관한 연구 : 서울시내 특급호텔을 중심으로, 세종대학교 대학원 석사학위논문, pp.65-66, 재인용.

20) 김영호(2005). 호텔조직문화가 경영전략과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울시내 특급호텔을 중심으로, 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위논문, pp.80-81.

조, 목표달성 위주의 행동, 생산성 중시, 실적위주의 평가 등의 특징을 가지고, 합의조직문화는 응집성 및 참여를 중시하는 문화유형으로 참여와 토론을 강조, 상호협조와 존중 및 일체감 중시, 사원들의 사기와 팀워크를 중시하는 특징을 가진다고 하였다.

<그림 2-3> Quinn과 Kimberly의 조직문화유형의 분류



자료 : R. E. Quinn & J. R. Kimberly(1984). "Paradox, Planning and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice", Managing Organizational Transition, p.300.; 김광수(2003). 전개논문 p.22, 재인용.

최근의 연구들에서 조직문화의 유형을 분류한 것들을 보면 해석의 차이는 있을 수 있으나 <그림 2-3>에서 보이는 Quinn과 Kimberly(1984)의 조직문화 유형의 분류를 따른 것이 다수이며 유형별로 그 의미를 살펴보면 다음과 같다.

#### ① 집단문화

집단문화는 구성원 내부의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 내부조직의 통합, 유연성 등을 중요시하며, 조직 내의 인간관계에 초점을 두고 상호간의 신뢰를 강조한다. 이러한 집단문화를 통해 조직 구성원들의 조직에 대한 사명과 관심을 증대시키고, 이를 통해 조직에 대한 자긍심과 책임감을 높일 수 있다.

#### ② 발전문화

발전문화는 조직의 성장과 발전을 위한 창조적인 사고와 도전정신, 외부환경에의 적응과 변화 등을 중요시하며, 조직의 목표달성을 위한 강력한 추진력을 강조한다. 이러한 발전 문화를 통해 구성원들은 직무에 대한 만족감이 증대되어 조직에 대한 몰입도를 높일 수 있다.

#### ③ 위계문화

위계문화는 내부통합과 안정성을 바탕으로 질서유지를 위한 관료적인 절차를 중요시 하는 문화로 표준화, 관습화를 통해 조직의 안정적인 지속성을 추구 하지만, 위험부담으로 인해 소극적이고 모험을 기피하는 현상이 발생하기도 한다. 이러한 이유로 위계문화는 조직의 성장에 긍정적인 영향을 기대할 수는 없다.

#### ④ 합리문화

합리문화는 조직의 업무의 능률성과 생산성을 강조하는 문화로 조직의 목표달성과 이윤추구 등의 성과지향적인 조직문화이다. 이러한 조직문화를 통해 조직의 생산성과 목표달성은 이루어낼 수 있지만 지나친 성과지향주의로 인한 개인주의가 나타나기 쉬우며 이로 인한 팀워크 약화 등을 일으킬 수 있다.

### 3) 호텔 조직문화에 관한 선행연구

호텔의 조직문화에 대한 선행연구들 중에서 조직문화가 선행변수로 작용한 국내의 연구들을 중심으로 살펴보면 먼저 이상경(1998)<sup>21)</sup>은 호텔조직문화유형에 따른 조직유효성에 관한 연구에서 종사원의 일반적인 특성(성별, 학력, 전공, 직위)에 따라 조직문화 유형에 차이가 있음을 검증하였고, 조직문화유형에 따른 조직유효성의 차이검정의 결과 보존·합리적 조직문화에서는 자부심 요인과 충성심 요인, 진취·합리적 조직문화에서는 일치감 요인, 친화적 조직문화에서는 자부심 요인에서 높은 평균값을 내어 조직유효성이 높은 것으로 확인하였다.

김민선(2004)<sup>22)</sup>은 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향이란 연구에서 호텔조직문화의 유형 가운데 역할지향성 문화는 고객지향성에 긍정적 영향을 미치고, 권력지향성 문화와 과업지향성 문화는 고객지향성에 부정적 영향을 미친다고 하였고, 동기부여에 미치는 영향으로는 역할지향성, 권력지향성, 과업지향성 문화는 동기부여 요인 가운데 안정감을 불러일으키는 문화로, 역할지향성, 권력지향성 문화는 직원들에게 도전감을 심어주는 문화라고 하였다.

김영호(2005)<sup>23)</sup>는 호텔의 조직문화와 기업의 경영전략과 경영성과의 관계를 규명하는 연구에서 관계지향문화, 과업지향문화, 위계지향문화와 혁신지향문화 모두 호텔의 경영전략과 경영성과에 유의한 영향을 미친다고 하였고, 특히 위계조직문화는 호텔경영성과에 더 많은 영향을 미친다고 하였다. 이는 위계지향적문화가 형식적인 절차보다는 합리적인 목표 달성을 중요시하고, 공식적인 지위보다는 전문지식과 능력을 중요시하는 경쟁지향적인 조직풍토를 형성할수록 향상될 수 있음을 시사하였다.

김갑인(2009)<sup>24)</sup>은 조직문화의 유형에 따라 조직구성원의 몰입에 어떠한 영향이 미치는가를 알아보기 위한 연구에서 개발문화, 합의문화와 위계문화가 조직몰입

21) 이상경(1998). 전개논문 pp.88-89.

22) 김민선(2004). 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향, 세종대학교 석사학위논문, p.77.

23) 김영호(2005). 전개논문, pp.115-116.

24) 김갑인(2009). 호텔기업의 조직문화유형이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 청운대학교 정보산업대학원 석사학위논문, pp.54-56.

에 영향을 미치는 것으로 연구되었으며, 기업은 내·외부 환경변화에 대응하고 성장과 발전을 도모하기 위해 조직 구성원들의 문화에 대한 높은 관심과 이해가 필요하다고 하였다.

<표 2-2> 호텔 조직문화에 대한 선행연구

학자	내용
이상경(1998)	호텔조직문화유형에 따른 조직유효성에 관한 연구에서 종사원의 일반적인 특성(성별, 학력, 전공, 직위)에 따라 조직문화 유형에 차이가 있음을 검증하였고, 조직문화유형에 따른 조직유효성의 차이검정의 결과 보존·합리적 조직문화에서는 자부심 요인과 충성심 요인, 진취·합리적 조직문화에서는 일치감 요인, 친화적 조직문화에서는 자부심 요인에서 높은 평균값을 내어 조직유효성이 높은 것으로 나타남.
김민선(2004)	호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향에 대한 연구에서 호텔조직문화의 유형 가운데 역할지향성 문화는 고객지향성에 긍정적 영향을 미치고, 권력지향성 문화와 과업지향성 문화는 고객지향성에 부정적 영향을 미친다고 하였고, 동기부여에 미치는 영향으로는 역할지향성, 권력지향성, 과업지향성 문화는 동기부여 요인 가운데 안정감을 불러일으키는 문화로, 역할지향성, 권력지향성 문화는 직원들에게 도전감을 심어주는 문화로 나타남
김영호(2005)	호텔의 조직문화와 기업의 경영전략과 경영성과의 관계를 규명하는 연구에서 관계지향문화, 과업지향문화, 위계지향문화와 혁신지향문화 모두 호텔의 경영전략과 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타남
김갑인(2009)	호텔 조직문화의 유형에 따라 조직구성원의 몰입에 어떠한 영향이 미치는가를 알아보기 위한 연구에서 개발문화, 합의문화와 위계문화가 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타남
김신원(2010)	호텔의 조직문화유형이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 합의문화, 합리문화, 위계문화 및 발전문화는 호텔조리사의 직무만족에 영향을 미치고 있음을 확인하였고, 고객지향성에도 역시 영향을 미치는 것으로 나타남

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

최근의 연구로 김신원(2010)<sup>25)</sup>은 조리사들을 대상으로 호텔조직문화유형에 따른 조리사의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향을 알아보기 위한 연구를 통

25) 김신원(2010). 전계논문, pp.81-82.

해 네 가지의 조직문화유형 즉, 합의문화, 합리문화, 위계문화 및 발전문화는 호텔조리사의 직무만족에 영향을 미치고 있음을 확인하였고, 고객지향성에도 역시 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 조직 내의 인간관계 유지에 역점을 둔 합의문화유형이 조리사의 고객지향성에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2. 임파워먼트

### 1) 임파워먼트의 개념과 중요성

#### (1) 임파워먼트의 개념

임파워먼트(empowerment)의 개념은 경영학보다는 정치학 또는 사회학 등 타 분야에서 먼저 시작된 개념으로 1980년대 중반부터 경영분야에 도입되기 시작하였다. 1980년대 중반 미국 기업 내에 만연되던 무력감을 해소하고 구성원으로 하여금 직무에 대한 몰입과 변화와 성과를 추구하기 위하여 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로 등장하게 되었다.<sup>26)</sup>

임파워먼트의 사전적 의미는 ‘공식적으로 파위를 부여하는 것(invest formally with power)’, ‘어떤 목적 또는 업무에 요구되는 능력 또는 파위를 부여하는 것(endow with ability or power required for a purpose or task)’으로 정의되고 있다.<sup>27)</sup> 여기에 나오는 파워(power)는 권한과 능력이라는 두 가지 의미를 가지고 있다. 실제로 Webster 사전은 ‘empower’의 뜻을 ‘파위 또는 권한을 부여하는 것(to give power or authority to)’, ‘능력을 부여하는 것(to give ability to)’의 두 가지 의미로 설명하고 있다.<sup>28)</sup> 이러한 임파워먼트의 사전적 의미를 종합해 보면 권력적 요소 이외에 능력적 요소까지 포함하고 있어서, 최근까지 정의된 임파워먼트의 의미를 종합적으로 나타낸다고 볼 수 있다. 따라서 임파워먼트란 실무자

26) 박원우(1998). 「임파워먼트 실천 매뉴얼」, 서울: 시그마컨설팅 그룹.

27) The New Shorter Oxford English Dictionary, London, UK : Oxford University Press, 1993, p.810.

28) Webster's New World College Dictionary, Foster City, CA : IDG Books Worldwide, Inc, 2000, p.466.

의 업무 수행능력을 제고시키고, 관리자들의 권한을 실무자들에게 위양하여 종업원들이 보유하고 있는 잠재능력 및 창의성을 최대한 발휘케 하는 방법이라고 말할 수 있다.<sup>29)</sup> 다시 말하면 권력적인 부분에서의 단순한 권한위양에서 벗어나 조직구성원에 대한 신뢰를 바탕으로 하여 그들의 잠재된 능력을 키워주고 자신의 업무에 대한 자신감과 몰입을 키워주는 방법이라고 정의할 수 있다. 임파워먼트에 대한 연구는 조직의 인적자원관리의 효율성과 변화하는 고객의 용구에 신속하게 대응하여 서비스의 질을 높이기 위해 다방면에 걸쳐 연구가 이루어졌고 현재까지도 연구가 꾸준히 이루어지고 있다.

임파워먼트에 대한 기존의 연구자들의 연구를 살펴보면 Conger & Kanungo(1988)<sup>30)</sup>는 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 및 조직의 성과를 추구하기 위하여 기존의 동기부여 이론 및 기법의 한계를 극복하고, 기업조직의 혁신과 유효성을 설명하는 이론으로 발전되고 있다고 설명하였다. 또한 임파워먼트를 조직차원의 관계적 개념에서 조직 구성원의 활력을 조성하기 위한 권한 또는 법적 파워를 배분하는 과정, 즉, 상위 경영자가 파워를 하위종사자에게 적절한 방법으로 이동시켜 조직 내의 파워의 균형을 이루도록 하려는 것과 개인차원의 동기부여적 측면에서 하위종사자들로 하여금 자신들이 무엇인가를 할 수 있다는 믿음이나 판단, 즉 수행자신감을 부여하는 과정이라 하였다. 즉, 임파워먼트는 조직구성원들에 대한 권한의 이양 및 배분의 과정이며, 동시에 구성원들로 하여금 자신감을 갖게 하는 관리기법이라 정의내리고 있다.

Thomas & Velthous(1990)<sup>31)</sup>는 임파워먼트를 과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 능력, 자신의 목표를 기준으로 하여 직무의 의미, 스스로의 결정에 의해 직무행동을 결정하는 선택력 등 ‘내적직무동기(intrinsic work motivation)를 조직구성원에게 부여하는 과정’과

29) 안형기(2003). 호텔주방조직환경에 따른 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향, 경주대학교 대학원 박사학위논문, p.21.

30) J. A. Conger & R. N. Kanungo(1988). "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp.471-482.; 김광수(2003), 전계논문 p.40. 재인용.

31) K. Thomas & B. Velthouse(1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp.666-681.; 장형규(2005). 관광호텔 종사원의 임파워먼트 도입이 직무성과와 조직활성화에 미치는 영향, 안양대학교 대학원 박사학위논문, p.12. 재인용.

같이 심리적인 것으로 정의하였다.

<표 2-3> 임파워먼트에 대한 정의

학자	정의
Thomas & Velthous (1990)	과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 능력, 자신의 목표를 기준으로 하여 직무의 의미, 스스로의 결정에 의해 직무행동을 결정하는 선택력 등 '내적직무동기(intrinsic work motivation)를 조직구성원에게 부여하는 과정
Bowen & Lawler(1992)	조직성과에 관련된 정보와 조직성과에 근거한 보상에 관한 정보들을 일선 부서 종사원 스스로가 공유하는 것으로 종사원으로 하여금 조직방향과 성과에 관한 의사결정에 힘을 갖도록 하는 것
Randolph (1995)	유용한 지식과 내적 동기부여를 통해 종사원들에게 파위를 인정해주고 자유롭게 해줌으로써 놀라운 결과를 나타내는 것
하용규(2003)	기존의 지시·통제적 조직 혹은 전통적이고 계층적인 조직보다 더 나은 조직성과를 위해 조직원들 스스로 책임감을 갖고 자기 직무상 의사결정을 자율적으로 행할 수 있도록 힘을 분산하여 주는 것
장형규(2005)	조직원들 개개인에게 조직을 위해서 그가 많은 중요한 일을 할 수 있는 능력과 권력 그리고 권한과 힘이 있다고 확신을 심어주며 풀어주는 과정
김재우(2006)	과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 유능함, 조직구성원의 목표를 기준으로한 직무의 의미, 스스로의 결정에 의해 직무행동을 결정하는 선택의 내재적 업무 동기를 구성원에게 부여하는 과정
윤혜진(2008)	개인 업무에 대한 가치성, 역량, 자율성, 영향력의 인지적인 요소의 집합체로서, 개인의 내재적인 업무동기를 증진하도록 파위를 증진하는 개인의 심리적인 과정

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

Bowen & Lawler(1992)<sup>32)</sup>는 서비스부문에 있어서의 임파워먼트를 연구하면서 종사원을 임파워먼트 시킬 수 있는 네 가지 조직요인을 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종사원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식,

32) D. Bowen & E. Lawler(1992). 'The Empowerment of Service Workers; What, why, how, and when', Sloan Management Review, Vol. 33, pp.31-39; 김광수(2003). 전계논문 p.42. 재인용.



조직의 방향과 작업절차에 영향을 미치는 의사결정권 등으로 구분하고 이러한 요소들을 종사원들이 공유하였을 때 몰입과 전념을 통해 임파워먼트가 된다고 하였다. 즉 ‘조직성과에 관련된 정보와 조직성과에 근거한 보상에 관한 정보들을 일선 부서 종사원 스스로가 공유하는 것으로 종사원으로 하여금 조직방향과 성과에 관한 의사결정에 힘을 갖도록 하는 것’이라고 정의하였다.

Randolph(1995)<sup>33)</sup>는 경영자들이 임파워먼트를 권한위임의 새로운 명칭으로 생각한다면, 리더가 자기의 권한을 하부에 나누어 주거나 공유하는 것으로 정의하는 오류를 범하고 있다고 지적하면서, 임파워먼트란 유용한 지식과 내적 동기 부여를 통해 종사원들에게 파워를 인정해주고 자유롭게 해줌으로써 놀라운 결과를 나타내는 것이라고 하였다.

하용규(2003)<sup>34)</sup>는 ‘기존의 지시·통제적 조직 혹은 전통적이고 계층적인 조직보다 더 나은 조직성과를 위해 조직원들 스스로 책임감을 갖고 자기 직무상의 사결정을 자율적으로 행할 수 있도록 힘을 분산하여 주는 것’이라고 정의하였고, 장형규(2005)<sup>35)</sup>는 임파워먼트란 조직원들 개개인에게 조직을 위해서 그가 많은 중요한 일을 할 수 있는 능력과 권력 그리고 권한과 힘이 있다고 확신을 심어주며 풀어주는 과정이라고 정의 하였고 그러한 확신을 심어주기 위해서는 구성원 개개인의 능력과 의지를 키워야 하고 공식적인 권력과 권한을 이전시켜야 하며 참여적 경영을 통해 그들의 실제적인 참여에 의한 영향력 체험을 도모해야 한다고 하였다.

이처럼 임파워먼트는 연구자에 따라 그 개념을 달리하지만 경영자는 조직구성원들에 대한 신뢰를 바탕으로 조직 구성원들에게 업무상 의사결정의 자율권을 보장하여 구성원들의 잠재된 능력을 극대화하며 이를 통해 업무수행에 있어서 자신감과 사명감을 주어 직무에 보다 몰입할 수 있게 만들며, 이를 통해 조직구성원들이 주인의식을 갖고 보다 창의적이고 적극적으로 직무에 임하게 만드는 과정이라고 정의 내릴 수 있다.

33) W. A Randolph.(1995). "Navigation the Journey to Empowerment", Organizational Dynamics, Vol.22(4), pp.19-32.; 장형규(2005). 전계논문 p.13. 재인용.

34) 하용규(2003). 호텔 임파워먼트 도입이 리더십과 직무몰입의 관계에 미치는 영향, 경기대학교 대학원 박사학위논문, pp.10-11.

35) 장형규(2005). 전계논문, pp.14-15.

## (2) 임파워먼트의 중요성

최근 글로벌 경쟁이 심화되고 경영 환경의 변화가 급속히 진행되는 상황에서 이에 빠르게 대응하기 위해서는 각각의 상황에 능동적이고 창의적으로 대응하기 위해 임파워먼트의 중요성이 강조되고 있다.

조직이 급변하는 환경에 적응할 수 있으려면 상부의 조언이나 허락 없이도 능동적으로 상황에 적극적으로 대응할 수 있는 역량을 가진 사람들을 필요로 하는데 임파워먼트는 그러한 능력을 갖추는데 기여하는 개념이라고 할 수 있겠다.<sup>36)</sup>

특히 서비스업에서는 이러한 임파워먼트의 중요성이 더 강조되고 있는데 이는 인적자원에 대한 의존도가 상대적으로 높고 생산과 소비가 동시에 이루어지는 서비스업의 특성 때문이다. 특히 호텔 직원들이 고객과의 접점에서 다양한 상황이 발생할 때 종사원의 신속한 의사결정을 통해 고객만족을 이끌어 낼 수 있다. 다시 말해 고객과의 접점에서 고객의 요구나 불만 등을 접했을 때 해당 직원이 이러한 고객의 요구나 불만을 현장에서 해결할 수 있도록 일정한 범위 내에서의 권한과 책임을 부여하여 신속한 문제해결을 통해 고객의 만족을 높일 수 있다는 것이다.

이러한 호텔 산업에서의 직원의 임파워먼트는 서비스의 특성상 결과만이 서비스의 평가 대상이 아니라 서비스가 이루어지는 과정 속에서도 전체적인 평가가 이루어지기 때문에 서비스 전달과정 중 직원의 역할에 따라 전체적인 서비스 품질이 결정되는 경우가 많다는 측면에서 더욱 중요성을 가진다. 다시 말해, 임파워먼트된 직원들은 고객과의 서비스 인카운터 과정에서 부여된 권한을 갖고 스스로의 책임 하에 자신의 직무성과를 최대화 하는 수준에서 신속하게 고객과의 접촉을 행하게 될 것이다. 이러한 직원들의 행동들은 고객의 욕구 및 서비스 기대수준에 적합하게 조화된 형태를 유지하게 되어 고객으로 하여금 만족한 서비스 경험을 하도록 하여 궁극적으로 고객의 만족 및 반복적인 재방문을 이루어 낼 수 있다는 관점에서 호텔 경영상 임파워먼트 도입의 필요성이 강조되고 있다.<sup>37)</sup>

36) 이철우(2000). 호텔조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 동아대학교 대학원 박사학위논문, p.19.

서비스업에서 직원들에 대해 권한을 부여하는 것은 직원들에게 그들이 자신의 일과 관련된 결정을 내리는데 약간의 책임감을 주어졌다고 생각할지도 모르지만, 권한부여의 주된 이익은 권한부여가 더욱 더 직무를 흥미롭게 하여 성장과 개발을 위한 기회가 제공된다는 것이다. 이를 통해 조직은 흥미로워지고 권한이 부여된 직원들로부터 이익을 얻는다. 권한이 부여된 서비스 직원들은 그들 각각의 고객의 기대를 초과시키거나 만나기 위해 서비스 경험을 개인화 할 수 있고, 서비스 실패를 막고, 재생하기 위해 필요한 단계가 무엇인지 찾아낼 수 있다. 이러한 보완적인 목적은 조직의 성공과 실패의 중심이 될 수 있기 때문에 서비스업에서의 임파워먼트가 중요하게 다뤄지고 있다.<sup>38)</sup>

<표 2-4> 임파워먼트를 통해 조직과 구성원들이 얻을 수 있는 효익

구분	임파워먼트를 통한 효익
조직	① 불평과 요구에 대한 빠른 대처 ② 관리자의 간섭 저하 ③ 승인받는 시간을 문제해결에 집중함으로써 직원의 생산성 향상 ④ 많은 정보의 제공으로 정보공유 가능 및 이로 인한 협동심 및 애사심의 증가 ⑤ 직급의 감소로 인한 인건비 절감 효과 ⑥ 조직 구성원들이 자신의 일에 몰두하므로 생산성 향상 및 업무처리 개선효과
조직 구성원	① 경영진으로부터 관심 ② 자신의 업무에 대한 가치 및 자부심 증가 ③ 권한의 증대 ④ 발전가능 잠재성에 빠르게 도달 ⑤ 업무의 다양성과 흥미 유발

자료 : 최영준 · 김영규(1999). 「호텔경영론」, pp.98-100, 서울: 대왕사; 김광수(2003), 전계논문 p.61 재인용.

호텔의 직원들의 임파워먼트는 직원들로 하여금 보다 적극적이고 활동적인 직무수행을 할 수 있도록 하는 다음과 같은 중요성을 갖는다.<sup>39)</sup>

첫째, 임파워먼트는 관광호텔 직원들에게 자신의 일이 회사의 성패를 좌우한다

37) 하용규(2003). 전계논문, p.22.

38) 최정길(2005). 「호텔경영학」, 파주: 21세기사, pp.177-178.

39) 신유근(1997). 「인간존중의 경영」, 서울: 다산출판사, p.202.

는 강한 사명의식을 갖게끔 한다. 다시 말하면 직원 개인마다 자신이 담당하고 있는 일이 매우 중요하다는 의식을 갖게끔 한다. 이 경우에 있어서 특히 고객접점 서비스 직원의 고객과의 상호작용 관계에서 서비스에 대한 전문성이 확보된 관계가 될 것이므로 수준 높은 서비스 재량행위가 이루어질 수 있다.

둘째, 임파워먼트는 우수한 관광호텔 직원을 양성하거나 확보하는 것에 초점을 두며, 특히 업무를 수행하고 직원의 기량(skill)을 향상시키는데 초점을 둔다. 이 경우에 있어서도 고객접점 서비스 직원의 향상된 서비스가 제공될 것이므로 고객만족과 고객유효 수요 유발효과가 창출될 것이다.

셋째, 임파워먼트는 직원 자신이 담당하고 있는 일에 대해 자신이 스스로 의사결정권을 갖게 하는 재량행위의 폭을 넓혀 통제감을 낮춤으로써 무기력감과 스트레스를 해소하고 더 나아가 강한 업무의욕을 갖게끔 하여 호텔업 고객접점 서비스 직원들에게 커다란 성취감을 줄 것이다.

넷째, 임파워먼트는 관광호텔 직원들이 고객에 대한 서비스 질을 향상시키고 상황변화에 신속하게 대응할 수 있도록 하는 서비스 재량행위의 폭을 넓혀 줄 것이다.

즉 직원의 임파워먼트는 직무와 관련된 행동에 대해 직원들의 즉각적인 결정을 할 수 있는 권한이 그들에게 주어져 있는 상태로, 권한을 부여받은 직원은 서비스 제공현장에서 의사결정을 할 수 있으므로 현장중심적인 서비스를 제공할 수 있게 된다<sup>40)</sup>.

## 2) 임파워먼트의 구성요소

Bowen & Lawler(1992)는 서비스부문에 임파워먼트를 적용하면서 임파워먼트를 시킬 수 있는 4가지 조직요인을 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종사원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직행동에 영향을 미치는 의사결정권으로 구분하고 이러한 요소들을 조직구성원들이 공유하였을 때 조직몰입을 통해 임파워먼트된다고 하였다.<sup>41)</sup>

40) 강제정, 오상훈, 오정훈(2007). 호텔조직의 서비스 지향성과 집단효능감이 직원의 서비스지향성에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과, 한국관광레저학회, 관광, 레저연구, p.108.

Spreitzer(1995)<sup>42)</sup>, Thomas & Velthouse(1996)<sup>43)</sup>, 추대엽(2005)<sup>44)</sup>등의 학자들은 임파워먼트의 구성요인을 4가지로 제시하였으며 그 의미는 다음과 같다.

#### ① 의미성

의미성은 개인 자신의 기준이나 이상과 비교해 판단되는 작업 목표의 가치를 말하는 것으로 직무수행 또는 과업의 목적에 요구되는 역할과 개인의 신념, 가치관 및 태도와 의 적합성을 나타내는 것이다.

#### ② 영향력

영향력은 개인의 성과에 미치는 영향의 정도를 말하는 것으로 개인의 직무에 있어서 전략적, 운영적, 실무적인 결정들에 어느 정도 영향을 미치는가에 관한 것이다.

#### ③ 능력

능력(역량)은 특정한 과업을 수행하는데 개인이 기술을 가지고 과업을 수행해 나갈 수 있는 능력이 있다고 믿는 신념을 말하며, 이는 모든 면에서의 유능감이 적용되기도 하며, 특히 자신의 직무나 역할 상에서의 신념 등을 의미한다.

#### ④ 자기결정력

자기결정력은 개인이 자신의 행위를 제어하고 선도하는 것을 선택하였다는 느낌으로서 작업을 수행하기 위한 방법, 시기, 시행 등을 스스로 결정할 수 있는 자율성에 관한 것이라 하였다.

41) D. Bowen & E. Lawler(1992). "The Empowerment of Service Workers: What, How, and When", Sloan Management Review, Vol. 33, pp.31-39.; 장형규(2005). 전계논문 p.23. 재인용.

42) G. M. Spreitzer(1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", Academy of Management Journal, Vol. 38(5), pp.1442-1485.; 방희봉(2006). 「뷰티션의 임파워먼트」, 과주: 한국학술정보, p.40. 재인용.

43) K. W. Thomas & B. A. Velthouse(1990). "Cognitive Element of Empowerment", Academy of Management Review, Vol. 15(4), pp.666-681.; 장형규(2005). 전계논문 p.24. 재인용.

44) 추대엽(2005). 호텔 식음료 및 외식업 직원의 임파워먼트가 직무만족과 서비스제공수준에 미치는 영향, 세종대학교 산업경영대학원, 석사학위논문, p.80.

본 연구에서도 위의 4가지 임파워먼트의 구성요소를 바탕으로 의미성, 영향력, 능력, 자기결정력을 중심으로 연구하였다.

<표 2-5> 임파워먼트의 구성요소

학자	내용
Conger & Kanungo(1988)	가능성, 동기부여, 자신감
Bowen & Lawler(1992)	조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종사원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직행동에 영향을 미치는 의사결정권
Kirkman & Rosen(1997)	우월성, 의미성, 자율성, 영향력
Thomas & Velthouse(1996), Spreitzer(1995), 추대엽(2005)	의미성, 영향력, 역량(능력), 자기결정성(선택)

자료 : 선행연구 바탕으로 연구자 재구성

### 3) 호텔 직원의 임파워먼트 인식에 관한 선행연구

김광수(2003)<sup>45)</sup>는 호텔기업에서도 조직구성원들에게 업무에 대한 동기를 부여하고, 구성원들의 협력과 합의를 촉진하는 조직문화를 정착시켜야 한다고 보았고, 또한 조직운영의 효율성과 유연성을 증대시키기 위해 임파워먼트 시스템을 도입하여 개인의 역량과 능력을 개발할 수 있게 하고 궁극적으로는 호텔 직원의 직무만족과 조직몰입을 통해 인적서비스품질과 조직성과를 향상시킬 수 있을 것이라고 보았다. 이러한 측면에서 그의 연구는 호텔 직원의 조직문화가 임파워먼트에 어떻게 영향을 미치며, 임파워먼트와 조직유효성, 그리고 호텔기업의 궁극적인 목표인 서비스 품질간의 관계를 규명하고자 하였다. 그 결과로 호텔기업이 각각의 특성에 맞는 조직문화를 규명하고 적극 개발하여 호텔 직원의 직무만족과 조직몰입을 가져올 수 있는 바람직한 기업문화로의 전환을 강조하였고, 또한 종사원의 임파워먼트는 조직유효성과 서비스 품질에 영향을 미치는 것으로 나타

45) 김광수(2003). 전계논문, pp.196-198.

나 종사원의 임파워먼트를 통해 궁극적으로 서비스제공 수준을 향상시켜 호텔업계에서 경쟁우위를 확보할 수 있는 전략수립의 중요성을 강조하였다.

장형규(2005)<sup>46)</sup>는 관광호텔 직원의 임파워먼트와 조직성과 및 서비스 품질이 서로 어떠한 영향관계가 있는가를 알아보기 위한 그의 논문을 통해 호텔 직원의 개인적인 특성이 임파워먼트, 직무성과, 조직활성화에 높은 영향을 미친다고 하였고, 종사원 각 개인이 자신의 업무에 대한 의미를 찾고 그에 대한 보람을 느끼고, 스스로 파워를 키워나갈 수 있는 임파워먼트 관리의 중요성을 강조하였다.

<표 2-6> 호텔 직원의 임파워먼트 인식에 대한 선행연구

학자	내용
이철우(2000)	호텔 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 임파워먼트의 요인을 유의성, 유능함, 자기결정, 영향력으로 보고 이들 요인은 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 조직몰입 이직의도 순으로 서로 영향을 미치는 것으로 나타남.
김광수(2003)	호텔 직원의 조직문화와 임파워먼트가 조직유효성과 서비스 품질에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 4가지 구성요소인 의미성, 자기결정성, 역량성, 영향력의 변수 중 의미성, 자기결정력, 영향성이 조직유효성에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 서비스품질에는 4가지요인 모두 정의 영향을 미치는 것으로 나타남
장형규(2005)	호텔 직원의 임파워먼트와 조직성과 및 서비스 품질이 서로 어떠한 영향관계가 있는가를 알아보기 위한 연구를 통해 호텔 직원의 개인적인 특성이 임파워먼트, 직무성과, 조직활성화에 높은 영향을 미치는 것으로 나타남
윤혜진(2008)	임파워먼트가 호텔 직원들의 직무만족과 고객지향성에 어떠한 영향을 주는지에 대한 연구를 통해 기존에 연구된 임파워먼트의 네가지 요인인 가치성, 역량, 자율성, 영향력 가운데 가치성과 역량, 영향력이 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타남

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

46) 장형규(2005). 전계논문, pp.112-113.

윤혜진(2008)<sup>47)</sup>은 호텔 서비스에 있어서 임파워먼트가 호텔 직원들의 직무만족과 고객지향성에 어떠한 영향을 주는지에 대한 연구를 통해 기존에 연구된 임파워먼트의 4개 요인인 가치성, 역량, 자율성, 영향력이 각각 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보는 데 목적을 두었다. 그 결과 네가지 요인중 가치성과 역량, 영향력이 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결과를 바탕으로 호텔산업에 있어서 직원의 임파워먼트가 직무만족과 고객지향성에 큰 공헌을 함을 알 수 있었고, 이는 직원에게 재량권을 부여함으로써 대 고객차원의 서비스 업무에 대한 직원들의 직무만족은 한층 높아진다고 하였다.

### 3. 고객지향성

#### 1) 고객지향성의 개념

시장에서의 경쟁이 심화되면서 기업들은 고객들의 요구와 욕구를 파악하여 이를 충족시키지 않으면 안 되게 되었다. 이러한 관점에서 고객지향성은 기업이 실천하고자 하는 마케팅 컨셉의 핵심요소로서 서비스 제공자가 서비스제공을 위한 모든 행위를 고객의 요구와 욕구에 따라 행동하는 것을 말한다. 즉 고객지향성이란 기업활동을 수행함에 있어 고객의 중요성을 인식하여 고객의 만족을 강조하고 기업의 전략과 정책결정의 핵심을 고객에 두는 조직 가치를 말한다. 따라서 기업이 소비자를 고객으로 취급하고, 고객과의 관계를 유지하며, 고객의 신뢰를 구축함으로써 고객과의 관계를 강조하는 사고를 고객지향성(customer orientation)이라고 할 수 있다.<sup>48)</sup>

고객지향성은 시장지향성, 서비스지향성, 판매지향성, 마케팅 개념 등과 유사하게 사용되고 있다. 고객지향성은 시장지향성 개념과 함께 ‘고객 문제 해결’과 ‘고

47) 윤혜진(2008). “호텔종사원의 임파워먼트가 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울 시내 특급호텔 종사원을 중심으로”, 경희대학교 석사학위논문, pp.58-61.

48) 노태범(2010). 서비스조직의 서비스지향성이 고객지향성과 서비스성과 및 고객동일시에 미치는 영향, 숭실대학교 박사학위논문, pp.29-30.



객 욕구 충족'을 반영하는 마케팅 개념에 기반 한다.<sup>49)</sup>

고객지향성은 기업은 고객의 입장에서 사고하는 것으로 고객 관점에서 평가되고 고객 이익을 증진시키는 방향으로 마케팅 활동을 하는 것이기 때문에 조직 차원의 고객지향성과 구별된다. 조직 차원의 고객지향성은 조직과 조직 구성원들이 고객들에게 제공하는 관심과 이해 그리고 고객 욕구를 충족시키려는 의지와 노력, 혹은 조직 및 조직 내의 사람들이 노력하여 고객의 이해와 만족에 집중하고자하는 정도나 이용자의 욕구를 파악하고 이해하고 그에 응답하고자 하는 조직의지와 능력 등을 의미한다. 시장 지향적 사고는 기업이 최종소비자, 경쟁자, 유통업자, 공급자와 같은 외부고객에 대한 시장정보를 획득하여 이를 기업의 전 부서에 확산하고 적극적인 대응을 통해 최종적 소비자에게 최고 가치를 제공하고자 하는 것이라면, 고객 지향적 사고는 최종소비자 개인 차원에서 보는 것이 일반적 견해이다. 또한 고객지향성은 판매지향성과 구별된다. 고객지향적인 판매는 종업원과 고객 개개인의 수준에서 마케팅 개념의 실천으로 기업은 목표시장의 요구를 결정하고 경쟁기업들보다 이러한 요구들을 먼저 충족시키기 위해 고객만족을 창출하기 위해 노력하게 된다. 이와 대조적으로 판매지향적인 개념에 의할 경우 기업은 고객의 요구에 따라 제품을 생산하기보다는 생산하는 제품에 대한 수요를 자극하기 위해 주력한다. 판매지향성보다는 고객지향성이 구매자 판매자 관계의 구축을 잘 유도한다는 사실이 폭넓게 받아들여지고 있다.<sup>50)</sup>

이처럼 고객지향성은 서비스 기업이 고객의 만족을 달성하기 위한 방법으로 기업 이미지를 제고하려는 것으로, 혹은 기업이 서비스접점 내부고객인 호텔 직원의 직무만족 등 내부서비스품질을 제고함으로써 호텔 직원의 고객지향성을 도모하여 고객만족을 달성할 수 있는 방법으로, 혹은 고객지향성은 기업을 대변하는 일선 호텔 직원의 시각에서 고객의 욕구로 정의하여 기업의 마케팅 활동이 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는

49) J. C. Narver and S. F. Slater.(1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," Journal of Marketing, Vol. 54(October), pp.20-35.; 서광열(2009). 호텔종사원의 직무만족과 고객지향성의 영향관계에서 사회적 유능성의 조절효과에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.21. 재인용.

50) 서광열(2009). 전계논문, pp.21-22.

서비스 지향성의 수행 정도 등으로 이해된다.<sup>51)</sup>

Brown et al.(2002)<sup>52)</sup>은 고객지향성을 고객의 욕구를 고객의 입장에서 이해하고 가장 부합되는 방향으로 충족시키려는 직원의 고객에 대한 접근자세와 경향이라고 정의하였으며, 노태범(2010)<sup>53)</sup>은 기업이 소비자를 고객으로 취급하고, 고객과의 관계를 유지하며, 고객의 신뢰를 구축함으로써 고객과의 관계를 강조하는 사고로 정의하였다. 즉 고객 지향성이란 고객의 입장에서 고객을 대하고 고객의 관점에서 기업을 경영하는 것라 할 수 있다.

<표 2-7> 고객지향성의 개념

학자	정의
Levitt(1983)	목표고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 것
Simon(1991)	고객이 바라는 대로 해주려는 태도, 고객의 물음에 대한 재빠른 반응, 구성원들의 친절도 등을 의미
Hoffman & Ingram (1991)	고객의 욕구를 고객의 이해에 가장 부합되는 방향으로 충족시키려는 종업원의 대고객 접근자세
Rindfleisch & Moorman (2003)	고객의 이익을 우선순위에 두고 우수한 고객 가치를 지속적으로 창출하는 일련의 행동과 신념
어윤선(2007)	고객의 보다 나은 가치를 이해, 충족시키려는 종사원의 고객만족문화로서 기업이 표방하는 서비스 지향성의 수행정도
김석영(2009)	종사원이 서비스를 할 때의 종사원의 태도와 행동
서광열(2009)	호텔종사원과 고객과의 상호작용수준에서 고객의 욕구를 파악하고 충족 혹은 만족시키려는 욕구의 정도로 정의
노태범(2010)	기업이 소비자를 고객으로 취급하고, 고객과의 관계를 유지하며, 고객의 신뢰를 구축함으로써 고객과의 관계를 강조하는 사고

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

51) 이영석(2002). “구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 경희대학교 대학원 박사학위 논문, pp.56-58.

52) Brown et al(2002). “The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings”, Journal of Marketing Research, 39(1), pp.110-119.

53) 노태범(2010). 서비스조직의 서비스지향성이 고객지향성과 서비스성과 및 고객동일시에 미치는 영향, 숭실대학교 박사학위논문.

## 2) 고객지향성의 중요성

호텔 직원의 고객지향성은 고객과의 상호작용 과정에서 고객 욕구의 충족시키 고자 하는 정도이다. 고객지향성 수준이 높은 호텔 직원은 고객의 만족을 증가시 키는 행동을 하게 되고, 또 이러한 고객 지향적 행동은 기업과 고객 간의 장기적 관계를 개발하고 양쪽 모두 이익을 주게 된다.

고객은 외부고객과 기업 호텔 직원인 내부고객으로 구분된다. 고객만족을 위해 서 기업은 외부고객의 만족에 초점을 두었지 내부고객인 호텔 직원의 만족은 상 대적으로 간과해 왔다. 그러나 내부고객인 직원 만족의 중요성 역시 중요함으로 인식하고 내부 마케팅 일환으로 호텔 직원들에게 공급되는 내부 서비스품질을 제고하기 다양한 마케팅 전략을 시도하고 있다.

내부마케팅은 호텔 직원을 고객으로 보고 더 많은 성과를 내도록 만족할 수 있는 업무와 관련된 직·간접적 제반환경을 형성하는 것이다. 따라서 서비스 기업 은 고객만족을 위한 고객지향성을 실천하기에 앞서 내부 마케팅을 먼저 실천해 야 한다.

외부 고객과 직접 접촉하는 호텔 직원들을 만족시켜 이들이 고객과 교감하여 가지는 상호관계의 질을 높이는 것이 무엇보다도 중요하다. 고객 지향적 욕구를 가지지 않는 호텔 직원이 고객과 접촉하였을 때, 만족한 서비스를 제공할지 불투 명하며, 또는 고객과의 장기적인 관계 유지역시 어렵다. 내부 마케팅은 서비스 기업이 외부고객을 만족시키기 전에 조직내부의 호텔 직원을 최초의 고객으로 보고 그들에게 양질의 서비스 정신이나 고객에 대한 고객 지향적 사고를 심어줌 으로써 이들의 직무만족 등과 같은 내부 서비스품질을 향상시켜 궁극적으로 외 부고객 만족을 가져오는 것이라고 할 수 있다. 호텔 직원들의 서비스 전달 기술, 고객지향성, 서비스 정신 등은 고객이 느끼게 되는 서비스 질에 결정적인 역할을 한다. 서비스 기업들은 호텔 직원들의 필요와 욕구를 먼저 충족시켜야 고객만족 을 유도할 수 있다는 당연한 사고를 기초로 기업의 고객지향성을 실천하기 위해 서 내부고객에게 동기를 부여 하는데 주력하고 있다.<sup>54)</sup>

54) 서광열(2009). 전개논문, pp.25-26.

이러한 활동들을 통해 고객지향적인 태도를 보이는 직원들은 업무를 수행함에 있어서도 고객 및 다른 동료들에게도 좋은 평판을 얻고 업무 수행평가에서도 좋은 영향을 미쳐 개인의 업무성과와 인사고과에도 긍정적인 영향을 미친다.<sup>55)</sup>

더불어 고객지향성이 바탕이 되었을 때 직원은 고객의 욕구를 정확히 파악하고 이해하여 고객이 만족할 만한 서비스를 신속하고 정확하고 친절하게 제공함으로써 궁극적으로 고객을 만족시키고자 하는 태도와 행동이 고객의 마음으로 전달되고, 직원의 고객지향성이 클수록 비로소 고품질의 서비스를 제공하게 된다. 이 때문에 대부분의 서비스 연구자들은 고객지향성을 서비스 조직 운영에 있어서 가장 중요한 핵심요소이자 원동력으로 보고 있다.<sup>56)</sup>

### 3) 호텔 직원의 고객지향성에 관한 선행연구

Reardon & Eins(1990)<sup>57)</sup>는 내부마케팅을 통한 고객지향성 연구에서 외부고객과 연결되는 직원의 태도나 행동이 고객만족을 위해 그들이 일하고 행동방향을 정하도록 하기 위한 첫 번째 단계로서 내부마케팅을 제시했다. 내부마케팅은 기업의 철학이나 정책의 변화를 받아들이기 위해 직원에게 용기를 불러일으키는 과정이며, 진정한 고객지향성은 기업의 모든 수준과 모든 기능에 존재하고, 그것은 사상과 정책의 변화를 받아들이도록 직원에게 용기를 불러일으키는 과정에서 내부마케팅을 통해 달성된다고 하였다.

김두태(2003)<sup>58)</sup>는 내부마케팅 활동이 고객지향성에 미치는 실증적 연구를 통해 내부마케팅 요소인 동기부여, 커뮤니케이션, 권한을 강화시키고, 직무환경에 대한 주기적인 조사를 통해 정책에 반영하고, 직원들에게 재량권을 부여하여 신속한 결단을 내리게끔 하고, 특히 다양한 채널을 통한 내부커뮤니케이션을 활성화하여 정보의 공유를 함께하는 것이 고객지향성으로 가는 지름길이라 주장하였다.

55) 이세윤(2009). 항공사 승무원 서비스 교육, 경력개발을 통한 직무 만족, 고객 지향성이 업무 성과에 미치는 영향, 경희대학교 대학원 석사학위논문, p.85.

56) 김진희(2007). 카지노 직원의 직무환경이 조직유효성과 고객지향성에 미치는 영향, 세종대학교 관광대학원 석사학위논문, p.32.

57) Reardon & K. K. B. Eins(1990). "Establishing a Companywide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing", Management Communication Quarterly, Vol.3, pp.376-387.

58) 김두태(2003). 호텔의 동기부여, 권한강화, 커뮤니케이션이 고객지향성에 미치는 실증적 연구 : 서울 지역 특1급 체인호텔 식음료부서 중심으로, 세종대학교 관광대학원 석사학위논문, pp.79-81.

김희진(2010)<sup>59)</sup>은 불확실한 호텔경영환경에서 대두되고 있는 인적자원에 대한 교육훈련의 중요성을 살펴보기 위한 연구에서 교육훈련을 통한 교육만족이 부분적으로 직무만족에 영향을 미치고 있으며, 이는 고객지향성에도 관계가 있는 것으로 판명되었다. 특히 고객지향성의 요인들 가운데 고객욕구충족, 고객관계, 서비스제공의 측면에서 유의한 관계를 보이는 것으로 나타났다.

<표 2-8> 호텔 직원의 고객지향성에 대한 선행연구

학자	내용
김두태(2003)	호텔의 동기부여, 권한강화, 커뮤니케이션과 같은 내부마케팅 활동이 직원의 고객지향성에 미치는 실증적 연구를 통해 세 가지 요인 모두 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타남.
김석영(2009)	호텔 직원의 경력관리를 3가지요인(경력계획, 교육훈련, 자기개발)은 고객지향성에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족과 조직몰입도 고객지향성에 정의 영향을 미치는 것으로 나타남
윤혜진(2008)	호텔 직원의 임파워먼트가 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 임파워먼트를 4가지 구성요소인 가치성, 역량, 자율성, 영향력으로 보고 각각의 변수가 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 대하여 연구하여 통계적으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 가치성과 역량, 영향력은 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 자율성은 기각된 것으로 나타남.
김희진(2010)	호텔기업의 인적자원에 대한 교육훈련의 중요성을 살펴보기 위한 연구에서 교육훈련을 통한 교육만족이 부분적으로 직무만족에 영향을 미치고 있으며, 이는 고객지향성에도 관계가 있는 것으로 판명되었다. 특히 고객지향성의 요인들 가운데 고객욕구충족, 고객관계, 서비스제공의 측면에서 유의한 관계를 보이는 것으로 나타남
박남수(2011)	호텔 직원들을 대상으로 고용불안정성과 심리적 계약위반이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 직원의 고용불안정성이 높아질수록 고객지향성은 낮아지고, 심리적 계약위반은 고객지향성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타남

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

59) 김희진(2010). 호텔종사원의 교육훈련이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향 : 제주지역 특급호텔을 중심으로, 제주대학교 대학원 석사학위논문, pp.88-89.

박남수(2011)<sup>60</sup>)는 고용불안정성과 심리적 계약위반이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 직원의 고용불안정성이 높아질수록 고객지향성은 낮아지고, 심리적 계약위반은 고객지향성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이에 호텔기업은 고객지향성을 기반으로 기업의 경영성과를 제고하기 위해 고용불안정성과 심리적 계약위반에 주목하고 이를 준수하려는 노력을 경주해야 하며, 호텔에 대한 직원의 고용불안정성을 제거시킴으로써 고객지향성에 미치는 부정적인 영향을 경감 또는 완화시켜야 한다고 하였다.

---

60) 박남수(2011). 호텔 종사원의 고용불안정성이 고객지향성에 미치는 영향 : 심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로, 경기대학교 일반대학원 박사학위논문, pp.85-88.

### Ⅲ. 연구의 설계

#### 1. 연구의 모형 및 가설의 설정

##### 1) 연구모형

인적 의존도가 상대적으로 높은 호텔의 경영에 있어서 서비스 생산자인 직원이 고객과의 관계를 어떻게 유지하느냐가 호텔 경영에 있어서 매우 중요한 과제이다. 이는 외부고객의 만족이 호텔의 경영성으로 직결되기 때문이다. 하지만 외부고객의 만족을 이끌어 내기 위해서는 먼저 고객의 접점에서 근무하는 내부고객인 호텔 직원의 만족이 선행 되어야 한다. 이러한 내부고객의 만족을 이끌어 내기 위한 내부마케팅은 직원의 태도변화는 물론 호텔서비스 품질향상과 대외 이미지 고취 및 나아가 고객을 만족시키고, 서비스 기업의 경영성과 향상에 크게 기여하게 된다.

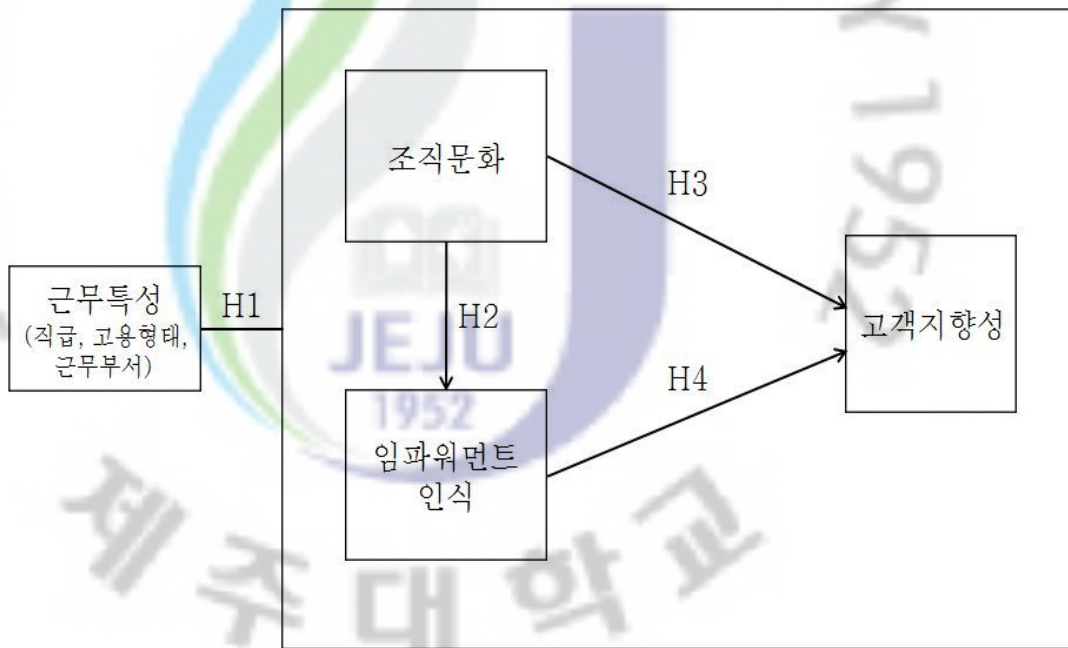
본 연구에서는 호텔의 조직문화와 직원의 임파워먼트 인식이 고객지향성에 미치는 영향관계를 설명하는데 그 목적이 있다. 이를 토대로 하여 호텔 조직문화와 직원 임파워먼트의 중요성을 제기하고 내부마케팅 요소로서 조직문화와 임파워먼트의 방향을 제언하고자 한다.

이를 위하여 첫째, 조직문화에 대한 요인 타당성을 검증, 둘째, 직원의 임파워먼트에 대한 요인 타당성을 검증, 셋째, 직원의 근무특성에 따른 조직문화, 임파워먼트 인식, 고객지향성을 차이분석하고, 넷째, 조직문화가 임파워먼트 인식에 미치는 영향 관계, 다섯째, 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향 관계, 여섯째, 임파워먼트 인식이 고객지향성에 미치는 영향 관계를 실증 검증하고, 마지막으로 도출된 결과를 토대로 조사결과를 요약하고 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구에서는 호텔의 조직문화와 직원의 임파워먼트 인식이 고객지향성에 미치는 영향을 실증 분석해 검증하고자 하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 독립변수 조직문화와 임파워먼트 인식을 설정하고, 종속변수에는 임파워먼트 인식과 고

고객지향성을 각각 설정했다. 이를 토대로 본 연구의 모형은 <그림 3-1>에 나타낸 바와 같다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2) 가설의 설정

본 연구의 가설은 선행연구에서의 논의된 내용을 바탕으로 다음과 같이 연구 가설을 설정하였다.

**가설 1. 직원의 근무 특성에 따라 호텔의 조직문화, 임파워먼트 인식, 고객지향성에는 차이가 있을 것이다.**

가설 1-1. 직원의 근무 특성에 따라 호텔의 조직문화는 차이가 있을 것이다.

가설 1-2. 직원의 근무 특성에 따라 직원의 임파워먼트 인식에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-3. 직원의 근무 특성에 따라 고객지향성에는 차이가 있을 것이다.



가설 2. 호텔의 조직문화는 직원의 임파워먼트 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 호텔의 발전문화는 직원의 임파워먼트 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 호텔의 집단문화는 직원의 임파워먼트 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 호텔의 조직문화는 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 호텔의 발전문화는 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 호텔의 집단문화는 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 호텔 직원의 임파워먼트 인식은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1. 호텔 직원의 영향력은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 호텔 직원의 의미성은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3. 호텔 직원의 능력은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-4. 호텔 직원의 자기결정력은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

### 3) 변수의 조작적 정의

#### (1) 조직문화

조직문화는 조직에 속해있는 동안 조직 활동을 통해 구성원들끼리 공유하게 되는 조직의 신념이나 가치관, 행동양식 등 조직구성원들의 활동지침이 되는 공통된 가치관이나 신념의 체계정도로 정의할 수 있다. 이상경(1998), 김광수(2003), 김영호(2005), 김신원(2009)등의 연구를 바탕으로 조직문화를 연구를 바탕으로 조직문화를 기업이 창의성, 새로운 아이디어, 새로운 것으로의 도전 등을 강조하는지를 나타내는 발전문화, 기업이 생산성과 효율성, 능률성, 목표달성 등을 강조하는 합리문화, 직원들 간의 우호적인 분위기와 협조, 신뢰감 등을 강조하는 집단문화, 직원들 간의 규칙, 규율, 서열, 절차와 결재과정 등을 강조하는 위계문화 등의 4가지 요인으로 구분하여 16개 문항으로 측정하였고, 측정 항목은 매우 그렇다(5점), 그렇다(4점), 보통(3점), 그렇지 않다(2점), 매우 그렇지 않다(1점)의 리커트 5점 척도를 사용하였다.

## (2) 임파워먼트 인식

임파워먼트는 사전적 의미로는 권한부여, 능력개발, 가능성 부여, 허락 등의 의미로 규정되고 있다. 이와 같이 임파워먼트의 공식적 의미는 대체로 권력이나 권위를 준다는 것 혹은 뭔가 이룰 수 있도록 할 능력을 주는 방법과 관련된다.<sup>61)</sup>

선행연구를 근거로, 본 연구에서는 임파워먼트를 개인의 업무에 부여하는 의미성, 자기의 업무와 관련하여 스스로 결정을 내릴 수 있는 자기결정력, 자신의 업무가 부서 또는 기업에 영향을 미치는 정도인 영향력, 자신의 직무수행에 있어서 능숙하게 처리해 나갈 수 있는 능력 등의 4가지 요인으로 보았고, 임파워먼트는 직원들에게 부여되는 권한의 위임뿐만 아니라 이를 통해 구성원들에게 내적직무동기를 부여하는 과정 정도로 정의할 수 있다. 특히 본 연구에서는 임파워먼트를 제도적으로 마련된 장치보다는 직원들이 인식하고 있는 임파워먼트, 즉 직원의 임파워먼트 인식의 정도를 중심으로 연구를 진행하였다.

임파워먼트 인식을 측정하기 위해 이철우(2000), 김광수(2003), 추대엽(2005), 장형규(2005), 김재우(2006) 등의 연구를 바탕으로 총 4개의 측정 변수로 나누어 16항목의 설문문항을 사용하였으며, 측정항목은 매우 그렇다(5점), 그렇다(4점), 보통(3점), 그렇지 않다(2점), 매우 그렇지 않다(1점)의 리커트 5점 척도를 사용하였다.

## (3) 고객지향성

고객지향성은 직원의 고객의 욕구에 대한 이해와 이를 위한 노력의 정도 또는 고객의 욕구를 충족시켜주기 위한 직원의 태도와 감정의 표출 정도로 정의할 수 있다. 고객지향성의 측정을 위한 항목들은 김두태(2003), 김재우(2006), 윤혜진(2008), 윤술(2009), 김신원(2009) 등의 연구에서 사용된 문항들을 연구에 맞게 재구성하였다. 정직한 대답, 더 많은 것을 주려는 노력, 절차에 따른 서비스 제공, 고객관리의 즐거움, 고객에 맞는 특별한 관심, 최고의 서비스를 제공할 자신감, 편안함을 느끼게 하는 서비스 제공, 항상 공손한 태도 유지, 고객의 요구에 신속한 대응, 불평과 불만의 신속한 처리, 자발적인 서비스 제공 등의 11개의 항목으로 고객지향성을 측정하였고, 측정 항목은 매우 그렇다(5점), 그렇다(4점), 보통(3

61) 고성돈(2008). 「리더십과 임파워먼트 연구」, 파주: 한국학술정보, p.51.

점), 그렇지 않다(2점), 매우 그렇지 않다(1점)의 리커트 5점 척도를 사용하였다.

## 2. 연구의 조사 설계

### 1) 설문지 구성과 자료의 측정

본 조사에 이용된 설문지는 설계를 위해 문헌조사와 연구논문들에 대한 선행 연구를 거쳐 작성하게 되었다. 설문지 구성은 일반적 사항을 포함하여 총 4개 항목으로 설정하였다. 유사한 주제를 연구한 이상경(1998), 이철우(2000), 김광수(2003), 김두태(2003), 김영호(2005), 추대엽(2005), 장형규(2005), 김재우(2006), 윤희진(2008), 윤솔(2009), 김신원(2009)의 논문의 설문을 참고하여 ‘인구통계적 특성’ 9문항, ‘조직문화’ 16문항, ‘임파워먼트 인식’ 16문항, ‘고객지향성’ 11문항 등 총 52문항으로 구성하였다. ‘인구통계적’ 특성은 성별, 연령, 결혼여부, 학력, 전공 여부 등 일반적인 특성 5개 문항과 근무기간, 근무부서, 직급, 고용형태 등 근무 특성 4개의 문항을 명목척도를 사용해 측정하였다.

‘조직문화’, ‘임파워먼트 인식’ 그리고 ‘고객지향성’에 대한 항목은 <표 3-1>에서 보듯이 선행연구에서 제시된 항목들에서 각각 16항목, 16항목, 11문항을 우선적으로 도출하였다.

도출된 각 문항은 ‘매우 그렇지 않다’ 를 1점으로 ‘매우 그렇다’ 를 5점으로 표시하는 리커트 5점 척도를 이용해 측정하였다.

<표 3-1> 설문지의 구성

변수명		문항번호	문항	척도	출처
조직문화	발전문화	1 - 1,5,9,13	16	등간(Likert 5점) 척도	이상경(1998) 김광수(2003) 김영호(2005)
	합리문화	1 - 2,6,10,14			
	집단문화	1 - 3,7,11,15			
	위계문화	1 - 4,8,12,16			
임파워먼트 인식	영향력	2 - 1,5,9,13	16	등간(Likert 5점) 척도	이철우(2000) 김광수(2003) 추대엽(2005) 장형규(2005) 김재우(2006)
	의미성	2 - 2,6,10,14			
	능력	2 - 3,7,11,15			
	자기결정력	2 - 4,8,12,16			
고객지향성	3 - 1~11	11	등간(Likert 5점) 척도	김두태(2003) 김재우(2006) 윤혜진(2008) 윤술(2009) 김신원(2009)	
인구통계적 특성	4 - 1~9	9	명목척도	일반적인항목	

## 2) 자료수집 및 분석방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해 조사방법으로 설문지법(Questionnaire)을 이용했으며, 제주특별자치도내 특1급 호텔의 직원을 대상으로 2011년 4월 21일부터 2011년 4월 30일까지 10일 동안 조사하였다. 설문조사를 연구자가 직접 호텔을 방문해 실행하였으며, 응답자들은 설문지에 표시된 지시어를 바탕으로 스스로 기입하도록 하는 자기기입법(Self-Administered Questionnaire Survey Method)을 사용하였다.

본 연구의 실증분석을 위한 과학적 조사가 효율적으로 수행될 수 있도록 조사

자료는 다음과 같은 조사설계에 의해서 수집하였다.

첫째, 본 연구에서 모집단은 제주특별자치도내 특1급 호텔 직원을 대상으로 설정하였다.

둘째, 설문조사 시점은 2011년 4월 21일부터 2011년 4월 30일까지(10일간) 제주특별자치도내 특1급 호텔 가운데 8곳을 선정하여 설문지를 배포, 설문조사를 실시하였다.

설문지는 총300부를 배포하여 258(86.0%)부를 회수하였으며, 그 중 응답이 불성실하거나 신뢰도가 떨어지는 25부를 제외한 최종 유효표본 233부(77.7%)를 확정해 실증분석에 사용하였다.

<표 3-2> 자료수집 및 분석방법

구분	내용
표본	제주특별자치도내 특1급 호텔 직원
조사기간	2011년 4월 21일 ~ 2011년 4월 30일(10일간)
배포설문지	300부
회수된 설문지	258부(86.0%)
유효 설문지	233부(77.7%)
자료수집방법	설문지를 통한 자기기입법
분석방법	SPSS 12.0

자료의 검증을 위한 실증연구의 통계적 분석방법으로는 SPSS 12.0 프로그램을 사용해 분석하였다. 자료의 분석은 크게 조사 자료의 일반적 특성 및 기초분석을 위해 기술적 통계분석인 빈도분석을 실시하였으며, 조사항목의 내적일관성을 검증하기 위해 크론바하(Cronbach)의 알파( $\alpha$ )에 의한 신뢰도 분석을 사용하였고, 본 연구의 가설을 검증하기 위해 빈도분석, 다중 회귀분석, 상관분석을 실행하였다.

## IV. 분석결과

### 1. 표본의 일반적 특성

#### 1) 인구 통계적 특성

설문지 응답자의 성별 구성을 보면 남성 140명(60.1%), 여성 93명(39.9%)으로 이루어졌으며, 연령별 분포는 20대가 113명(48.5%)으로 가장 많은 분포를 보였고 다음으로 30대가 86명(36.9%), 40대가 28명(12.0%), 50대 이상이 6명(2.6%)으로 나타났다. 결혼 여부에서는 미혼 157명(67.4%), 기혼 76명(32.6%)으로 나타났고 학력별 분류를 보면 고졸이 22명(9.4%), 전문대졸이 131명(56.2%), 대졸이 77명(33.0%), 대학원 이상 3명(1.3%)으로 조사되어 전문대졸이 가장 높은 빈도를 보였다. 전공여부는 전공 147명(63.1%), 비전공 86명(36.9%) 등으로 나타났다.

<표 4-1> 인구 통계적 특성

구 분		빈도(명)	비율(%)
성 별	남성	140	60.1
	여성	93	39.9
연 령	20대	113	48.5
	30대	86	36.9
	40대	28	12.0
	50대 이상	6	2.6
결 혼	미혼	157	67.4
	기혼	76	32.6
학 력	고졸	22	9.4
	전문대졸	131	56.2
	대졸	77	33.0
	대학원 이상	3	1.3
전공여부	전공	147	63.1
	비전공	86	36.9
계		233	100

## 2) 근무 특성

근무형태를 살펴보면 정규직 166명(71.2%), 비정규직 67명(28.8%)으로 조사됐고, 근무부서는 식음료/조리 152명(65.2%)으로 가장 많았으며 다음으로 객실/객실관리 42명(18.0%), 관리부서 39명(16.7%) 순으로 나타났다. 근무경력에 경우에는 1년 미만이 54명(23.2%), 1년 이상~5년 미만이 86명(41.2%), 5년 이상~10년 미만이 39명(16.7%), 10년 이상~15년 미만이 23명(9.9%), 15년 이상이 21명(9.0%)로 나타나 1년 이상~5년 미만이 41.2%로 가장 높게 조사되었다. 직급별로는 사원 169명(72.5%), 주임 36명(15.5%), 대리 20명(8.6%), 과장 이상 8명(3.4%)로 나타났다.

<표 4-2> 근무 특성

구 분	빈도(명)	비율(%)	
고용형태	정규직	166	71.2
	비정규직	67	28.8
근무부서	객실/객실관리	42	18.0
	식음료/조리	152	65.2
	관리부서	39	16.7
근무경력	1년 미만	54	23.2
	1년 이상~5년 미만	86	41.2
	5년 이상~10년 미만	39	16.7
	10년 이상~15년 미만	23	9.9
	15년 이상	21	9.0
직급	사원	169	72.5
	주임	36	15.5
	대리	20	8.6
	과장 이상	8	3.4
합계	233	100	

## 2. 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 복수 문항들로 측정된 변수들의 신뢰성과 타당성을 확인하기 위해서 척도별로 탐색적 요인분석 통계 기법을 이용해 척도순화를 수행하였다. 신뢰성을 측정하는 방법에는 재검사법(Test-Retest Method), 복수 양식법(Parallel-Forms Technique), 반분법(Split-Half Method), 내적일관성(Internal Consistency Method) 등이 있는데 이 중 가장 많이 사용되는 방법이 내적일관성에 의한 방법이다.<sup>62)</sup>

내적일관성은 하나의 구조를 여러 항목으로 측정했을 때 항목들이 일관성 혹은 동질성을 갖는가를 평가하는 것이다. 내적일관성은 Cronbach의  $\alpha$  계수를 이용하여 항목들 간의 상관관계로써 평가되는데, 항목들 간의 상관관계가 높을수록 내적일관성이 높다. Cronbach의  $\alpha$  계수는 0에서 1사이의 값을 가지며 0.6 이상이면 수용할 만한 것으로 여겨진다. 그러나 0.6보다 작으면 내적일관성이 결여된 것으로 받아들여지며, 이 경우 Cronbach의  $\alpha$  계수의 크기를 저해하는 항목들을 제거함으로써 전체 신뢰도를 향상시킬 수 있다.<sup>63)</sup> 본 연구에서는 일반적으로 동일 개념을 측정하기 위해서 크론바하 알파계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 이용한 내적일관성 검증을 실시하였다.

요인분석의 적합성을 검증하기 위해서는 Kaiser(1970)의 표본 적합성을 이용했는데, 이를 통해 변수들 내부의 상관관계 정도를 살펴보았다. 표본 적합성이 0.8 이상을 나타내면 상당히 좋으며, 일반적으로 0.6이상의 값을 사용하며, 0.4 미만의 값을 보이면 요인분석을 실행하기에는 어려운 값으로 간주하고 있다. 순화과정은 개별 측정척도들의 단일 차원성을 전제로 하는 측정척도를 검토하였고, 요인분석을 통하여 고유값이 1 이상이 되는 변수를 파악해, 요인적재치가 0.4 이상 중복 적재된 경우와 공통성(Communality)이 0.4 이하인 항목을 제거하여 신뢰성을 검토하였다. 또한, 이들 항목 중 크론바하 알파계수가 0.6 이상이 되는 항목을 사용하였다.

62) 채서일(2007). 「사회과학조사방법론」, 서울: 비엔앤북스, pp.179-182.

63) 이학식·임지훈(2007). 「SPSS 12.0매뉴얼」, 과주: 범문, pp.122-123.



(1) 호텔 조직문화에 대한 신뢰성 및 타당성 검증

조직문화에 대한 요소는 각각의 측정 요인을 탐색적 요인분석 후 다시 확인적 요인분석을 실시하였고 전체 신뢰도 분석 후 2번의 요인분석을 반복 실행하였다. 최종적으로 반복된 확인요인분석 결과를 구체적으로 살펴보면 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 조직문화에 대한 신뢰성 및 타당성 검증 결과

요 인		적재치	공통성	고유값	분산설명력	신뢰계수
발전 문화	아이디어, 창의적 사고 중시	.867	.751	2.169	72.294	.808
	새로운 것에 대한 도전 강조	.850	.722			
	성장, 발전해 나가는 것 강조	.834	.696			
KMO= .711      Chi-Square=228.002      sig= .000      총 분산설명력=72.29%						
합리 문화	목표달성을 위주로 행동	.857	.734	1.468	73.392	.635
	능률성, 생산성, 이익창출을 중시	.857	.734			
KMO= .500      Chi-Square=59.940      sig= .000      총 분산설명력=73.39%						
집단 문화	협조적인 근무분위기 중요시	.838	.703	2.470	61.755	.792
	직원 상호간 우호적 관계 유지	.803	.644			
	상호 협조와 신뢰감이 높다	.772	.596			
	경쟁보다 팀워크를 중요시한다	.726	.527			
KMO= .786      Chi-Square=266.241      sig= .000      총 분산설명력=61.76%						
위계 문화	과거 경험, 절차 및 문서화 강조	.849	.721	1.443	72.137	.614
	위계질서를 강조하고 결재과정 중시	.849	.721			
KMO= .500      Chi-Square=50.292      sig= .000      총 분산설명력=72.13%						

요인 분석결과 ‘우리 호텔은 업무처리절차, 규칙 등의 변경 용이하다’, ‘효율성을 중시’, ‘실적위주의 직원평가’, ‘직원간 서열의식강조’, ‘절차 및 규정이 상세히 기록 됨’ 등의 항목은 공통성이 낮게 나왔기 때문에 제거 한 후 11개의 항목에 대하여 제 1 요인은 ‘성장, 발전 강조’, ‘새로운 아이디어와 창의적 사고 중시’, ‘새로운 것에 대한 도전 강조’등 3개 항목으로 구성되었으며 “발전문화”로 명명하였으며, 제 2 요인은 ‘목표달성을 위주로 행동’, ‘능률성, 생산성, 이익창출 중시’ 등 2가지 항목으로 구성됐으며 “합리문화”로 명명했다. 제 3 요인은 ‘협조적인 근무 분위기 중요시’, ‘직원 상호간 우호적 관계 유지’, ‘상호 협조와 신뢰감이 높다’, ‘경쟁보다 팀워크를 중요시 한다’ 등 4가지 항목으로 구성됐으며 “집단문화”로 명명했다. 제 4 요인은 ‘과거경험, 절차 및 문서화 강조’, ‘위계질서를 강조하고 결 제과정을 중시’등 2가지 항목으로 구성됐으며 “위계문화”로 명명했다.

이들 요인의 고유값은 각각 2.169, 1.468, 2.470, 1.443이고, 각각의 총 분산설명 력이 72.294%, 73.392%, 61.755% 72.137%로 총 모두 60%이상을 설명하고 있는 것으로 나타났다. 또한 신뢰도 계수를 살펴보면 모두가 0.6 이상으로 내적일관성이 확보됐다고 말할 수 있다. 표본의 적합도를 보는 KMO값은 0.9이상이면 상당히 좋은 것이며, 0.7이상이면 꽤 좋은 것, 0.6이상이면 평범한 것으로 보며 0.5이하이면 바람직하지 못한 것으로 보는 것이 일반적이다.

## (2) 호텔 직원의 임파워먼트 인식에 대한 신뢰성 및 타당성 검증

호텔 직원의 임파워먼트 인식에 대한 요소는 각각의 측정 요인을 탐색적 요인 분석 후 다시 확인적 요인분석을 실시하였고 전체 신뢰도 분석 후 2번의 요인분석을 반복 실행하였다. 최종적으로 반복된 확인요인분석 결과를 구체적으로 살펴 보면, 표본 적합도를 검증하는 KMO값과 Bartlett의 단위행렬검증(Test of Sphericity) 값이 일반적으로 통용되는 수치를 넘었으며 이는 (sig=.000)으로 유의하였다. 이것은 변수들이 서로 독립적이지 않은 상태에 있음을 의미하며, 변수들 간의 상관관계가 존재하기 때문에 요인분석이 가능함을 나타내고 있는 것이다.

제 1 요인은 ‘업무수행방법 결정 및 수행에 대한 영향력 발휘’, ‘호텔에서 발생하는 일에 대한 통제권한’, ‘호텔의 목표달성에 영향력 행사’, ‘호텔에서의 나의

영향력' 등 4개 항목으로 구성되었으며 “영향력”으로 명명하였다. 제 2 요인은 ‘업무관련 활동의 의미’, ‘업무역할에 대한 의미’, ‘내가 하고 있는 일은 나에게 중요함’, ‘나의 일은 호텔에서 중요한 의미를 가짐’ 등 4가지 항목으로 구성되었으며 “의미성”으로 명명하였다. 제 3 요인은 ‘업무 수행에 있어 나의 능력에 자신’, ‘업무에 필요한 기술, 지식에 숙달’, ‘어려운 업무라도 처리할 자신’, ‘호텔의 목표를 성공적으로 달성할 자신’ 등 4가지 항목으로 구성됐으며 “능력”으로 명명하였다. 제 4 요인은 ‘업무계획 스스로 결정’, ‘업무처리방식 스스로 결정’, ‘업무상 목표 스스로 결정’, ‘독자적인 업무처리 기회가 주어짐’ 등 4가지 항목으로 구성되었으며 “자기 결정력”으로 명명하였다.

이들 요인의 고유값은 각각 2.576, 2.712, 2.782, 2.458이고, 각각의 총 분산설명력이 64.410%, 67.788%, 69.556%, 61.460%로 총 모두 60%이상을 설명하고 있는 것으로 나타났다. 또한 신뢰도 계수를 살펴보면 모두가 0.79 이상으로 비교적 높은 내적일관성이 확보됐다고 말할 수 있다.

<표 4-4> 호텔 직원의 임파워먼트 인식에 대한 신뢰성 및 타당성 검증 결과

요 인		적재치	공통성	고유값	분산설명력	신뢰계수
영 향 력	업무수행방법의 결정 및 변경에 대한 영향력 발휘를 할 수 있다	.807	.652	2.576	64.410	.815
	호텔에서 일어나는 일들에 대하여 통제할 수 있는 권한이 있다	.803	.644			
	호텔의 목표달성에 영향력을 행사 할 수 있다	.802	.643			
	호텔에서 나의 영향력을 행사 할 수 있다	.798	.637			
KMO= .792      Chi-Square=302.772		sig= .000		총 분산설명력=64.41%		
의 미 성	나의 업무와 관련된 활동은 의미가 있다	.873	.762	2.712	67.788	.840
	나의 업무 역할은 나에게 의미가 있다	.843	.710			
	내가 하고있는 일은 나에게 중요하다	.826	.682			
	나의 일은 호텔에서 중요한 의미를 갖는다	.746	.557			
KMO= .787      Chi-Square=382.398		sig= .000		총 분산설명력=73.39%		
능 력	업무 수행에 있어 나의 능력에 자신이 있다	.853	.727	2.782	69.556	.854
	업무에 필요한 기술, 지식에 숙달 되었다	.834	.695			
	어려운 업무일지라도 성공적으로 처리할 자신이 있다.	.827	.683			
	호텔의 목표를 성공적으로 달성할 자신이 있다	.823	.677			
KMO= .819      Chi-Square=390.971		sig= .000		총 분산설명력=69.56%		
자 기 결 정 력	업무의 계획을 스스로 짤 수 있다	.827	.685	2.458	61.460	.791
	업무처리방식을 스스로 결정할 수 있다	.786	.617			
	업무상 목표를 내 스스로 결정한다	.762	.580			
	나는 독자적인 업무처리 기회가 주어진다	.759	.577			
KMO= .769      Chi-Square=264.908		sig= .000		총 분산설명력=61.46%		

(3) 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 검증

고객지향성에 대한 요소는 측정된 11개의 항목을 대상으로 요인분석을 실시하였다. 전체 신뢰도 분석 후 2번의 요인분석을 반복 실행하였으며 그 결과는 다음과 같다. 첫째, 표본 적합도를 검증하는 KMO값이 .948, Bartlett의 단위행렬검증 (Test of Sphericity) 값이 1751.748(sig=.000)으로 유의하였다. 이것은 변수들이 서로 독립적이지 않은 상태에 있음을 의미하며, 변수들 간의 상관관계가 존재하기 때문에 요인분석이 가능함을 나타내고 있는 것이다.

<표 4-5> 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 검증 결과

요 인		적재치	공통성	고유값	분산설명력	신뢰계수
고객 지향성	고객의 불평과 불만을 신속하게 처리하고자 노력함	.826	.682	6.913	62.848	.941
	최고의 서비스를 제공할 자신 있음	.814	.663			
	고객이 편안함을 느낄 수 있도록 서비스를 제공함	.810	.656			
	고객 응대 시 항상 공손하게 함	.807	.651			
	서비스 절차에 따라 고객에게 서비스를 제공함	.807	.651			
	고객에게 자발적으로 서비스를 제공함	.798	.637			
	고객의 요구에 신속하게 대응함	.793	.629			
	고객을 관리하는 것이 즐거움	.790	.623			
	고객이 필요한 것 보다 더 많은 것을 주려고 노력함	.764	.584			
	고객의 질문에 정직하게 대답함	.761	.580			
	고객 개개인에게 특별한 관심을 쏟음	.746	.556			
KMO= .948    Chi-Square=1751.748    sig= .000		총 분산설명력=62.85%				

‘고객의 불평과 불만을 신속하게 처리하고자 노력함’, ‘최고의 서비스를 제공할 자신이 있음’, ‘고객이 편안함을 느낄 수 있도록 서비스를 제공함’, ‘고객응대시

항상 공손하게 함’, ‘서비스 절차에 따라 고객에게 서비스를 제공함’, ‘고객에게 먼저 다가가 자발적으로 서비스를 제공하고자 노력함’, ‘고객의 요구에 신속하게 대응함’, ‘고객을 관리하는 것이 즐거움’, ‘고객이 필요한 것 보다 더 많은 것을 주려고 노력함’, ‘고객의 질문에 정직하게 대답함’, ‘고객에 따라 고객에게 맞는 특별한 관심을 쏟음’ 등 11개 항목으로 구성됐으며 “고객 지향성”으로 명명하였다. 요인의 고유값은 6.913이고 분산설명력이 62.848로 총 분산설명력이 62.85%로 나타났다. 또한 신뢰도 계수를 살펴보면 0.9 이상으로 상당히 높은 내적일관성이 확보되었다고 말할 수 있다.

### 3. 연구가설의 검증

#### 1) 가설 1 검증

가설 1. 직원의 근무 특성에 따라 호텔의 조직문화, 임파워먼트 인식, 고객지향성에는 차이가 있을 것이다.

가설 1-1. 직원의 근무 특성에 따라 호텔의 조직문화는 차이가 있을 것이다.

가설 1은 직원의 근무 특성에 따른 호텔의 조직문화와 임파워먼트 인식, 고객지향성에 어떤 차이가 있는 지를 알아보기 위한 것으로 먼저 직원의 근무 특성에 따른 발전문화에 대한 차이는 <표 4-6>에서 나타나듯이 발전문화에는 직급에서만 유의수준 0.05에서 차이를 보였다. 반면에 고용형태, 근무부서에 따른 발전문화는 차이를 보이지 않았다.

<표 4-6> 직원의 근무 특성에 따른 조직문화의 발전문화 차이 분석

구분		평균	표준편차	t값 / F값	유의확률	
발 전 문 화	직급	사 원	3.43(ab)	.839	2.875	.037**
		주 임	3.30(a)	.933		
		계장/대리	3.96(b)	.638		
		과장 이상	3.37(b)	.999		
	고용 형태	비정규직	3.46	.933	-.052	.958
		정규직	3.45	.824		
	근무 부서	객실, 예약	3.30(a)	.913	1.788	.170
		식음료	3.45(ab)	.847		
		지원/관리부서	3.66(b)	.803		

주1) \*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

주2) Duncan's 다중검증방법을 사후검증으로 사용함 (a>b의 각 부집단 형성은 0.05 유의수준에서 유의함)

직원의 근무 특성에 따른 집단문화에 대한 차이는 <표 4-7>에서 나타나듯이 집단문화에는 근무부서에서 유의수준 0.05에서 차이를 보였다. 반면에 직급, 고용 형태에 따른 집단문화는 차이를 보이지 않았다.

<표 4-7> 직원의 근무 특성에 따른 조직문화의 집단문화 차이 분석

구분		평균	표준편차	t값 / F값	유의확률	
집 단 문 화	직급	사 원	3.31	.701	.656	.580
		주 임	3.24	.730		
		계장/대리	3.51	.651		
		과장 이상	3.34	.778		
	고용 형태	비정규직	3.23	.704	1.188	.237
		정규직	3.35	.701		
	근무 부서	객실, 예약	3.01(a)	.739	4.834	.009**
		식음료	3.37(b)	.695		
		지원/관리부서	3.40(b)	.619		

주1) \*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

주2) Duncan's 다중검증방법을 사후검증으로 사용함 (a>b의 각 부집단 형성은 0.05 유의수준에서 유의함)

가설 1-2. 직원의 근무 특성에 따라 직원의 임파워먼트 인식에는 차이가 있을 것이다.

직원의 근무 특성에 따른 직원의 임파워먼트 인식에 대한 차이는 <표 4-8>에서 나타나듯이 직급, 고용형태에 따라서 직원의 영향력에는 유의수준 0.01에서 차이를 보였다. 반면에 근무부서에 따른 직원의 영향력은 차이를 보이지 않았다. 구체적으로 살펴보면, 직급이 높고 정규직 직원일수록 직원의 영향력이 높았다.

<표 4-8> 직원의 근무 특성에 따른 임파워먼트의 영향력 차이 분석

구분		평균	표준편차	t값 / F값	유의확률	
영 향 력	직급	사 원	2.634(a)	.759	10.254	.000***
		주 임	3.14(b)	.650		
		계장/대리	3.30(b)	.691		
		과장 이상	3.43(b)	.903		
	고용 형태	비정규직	2.45	.728	3.097	.000***
		정규직	2.93	.823		
	근무 부서	객실, 예약	2.74	.542	2.027	.134
		식음료	2.77	.823		
		지원/관리부서	3.02	.838		

주1) \*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

주2) Duncan's 다중검증방법을 사후검증으로 사용함 (a>b의 각 부집단 형성은 0.05 유의수준에서 유의함)

직급, 고용형태에 따라서 직원의 의미성에는 각 유의수준 0.05에서 차이를 보였다. 반면에 근무부서에 따른 직원의 의미성은 유의수준 0.1에서 차이를 보이나 유의수준이 낮아 차이를 보이지 않는 것으로 보았다. 구체적으로 살펴보면, 직급이 높고 정규직 직원일수록 직원의 의미성이 높았고, 그 결과는 <표 4-9>와 같다.



<표 4-9> 직원의 근무 특성에 따른 임파워먼트의 의미성 차이 분석

구분		평균	표준편차	t값 / F값	유의확률	
의 미 성	직급	사 원	3.38	.784	3.148	.026**
		주 임	3.47	.813		
		계장/대리	3.81	.598		
		과장 이상	3.88	.821		
	고용 형태	비정규직	3.25	.758	2.497	.014**
		정규직	3.53	.786		
	근무 부서	객실, 예약	3.22(a)	.840	2.870	.059*
		식음료	3.47(ab)	.747		
		지원/관리부서	3.63(b)	.842		

주1) \*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

주2) Duncan's 다중검증방법을 사후검증으로 사용함 (a>b의 각 부집단 형성은 0.05 유의수준에서 유의함)

직원의 직급, 고용형태, 근무부서에 따라서 직원의 능력에는 각 유의수준 0.05에서 차이를 보였으며 그 결과는 <표 4-10>와 같다.

<표 4-10> 직원의 근무 특성에 따른 임파워먼트의 능력 차이 분석

구분		평균	표준편차	t값 / F값	유의확률	
능 력	직급	사 원	3.36	.760	2.900	.036**
		주 임	3.47	.792		
		계장/대리	3.58	.575		
		과장 이상	3.84	.761		
	고용 형태	비정규직	3.22	.775	2.798	.006***
		정규직	3.53	.739		
	근무 부서	객실, 예약	3.15(a)	.660	4.411	.013**
		식음료	3.48(ab)	.802		
		지원/관리부서	3.62(b)	.617		

주1) \*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

주2) Duncan's 다중검증방법을 사후검증으로 사용함 (a>b의 각 부집단 형성은 0.05 유의수준에서 유의함)

직급, 고용형태에 따라서 직원의 자기결정력에는 각 유의수준 0.01에서 차이를 보였으며 근무부서에 따른 직원의 자기결정력은 유의수준 0.05에서 차이를 보이는 것으로 나타났으며 그 결과는 <표 4-11>와 같다.

<표 4-11> 직원의 근무 특성에 따른 임파워먼트의 자기결정력 차이 분석

구분		평균	표준편차	t값 / F값	유의확률	
자기결정력	직급	사원	3.09(a)	.699	8.271	.000***
		주임	3.30(ab)	.729		
		계장/대리	3.75(bc)	.715		
		과장 이상	3.81(c)	.707		
	고용형태	비정규직	2.88	.767	4.215	.000***
		정규직	3.34	.685		
	근무부서	객실, 예약	2.98(a)	.601	4.154	.017**
		식음료	3.21(ab)	.765		
		지원/관리부서	3.44(b)	.703		

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

주2) Duncan's 다중검증방법을 사후검증으로 사용함 (a>b의 각 부집단 형성은 0.05 유의수준에서 유의함)

가설 1-3. 직원의 근무 특성에 따라 고객지향성에는 차이가 있을 것이다.

직원의 근무 특성에 따른 고객지향성에 대한 차이는 <표 4-12>에서 나타나듯이 유의수준 0.05에서 고객지향성에는 직급, 고용형태, 근무부서에 따른 차이를 보이지 않았다.

<표 4-12> 직원의 근무 특성에 따른 고객지향성 차이 분석

구분		평균	표준편차	t값 / F값	유의확률	
고객지향성	직급	사원	3.54	.692	1.344	.261
		주임	3.48	.883		
		계장/대리	3.85	.549		
		과장 이상	3.61	.784		
	고용 형태	비정규직	3.60	.542	-.615	.539
		정규직	3.54	.779		
	근무 부서	객실, 예약	3.32(a)	.812	2.791	.063*
식음료			3.61(b)	.682		
지원/관리부서			3.62(b)	.719		

주1) \*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

주2) Duncan's 다중검증방법을 사후검증으로 사용함 (a>b의 각 부집단 형성은 0.05 유의수준에서 유의함)

위의 검증결과 가설1은 부분채택 되었음을 알 수 있다.

## 2) 가설 2 검증

가설 2. 호텔의 조직문화는 직원의 임파워먼트 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 호텔의 발전문화는 직원의 임파워먼트 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 호텔의 집단문화는 직원의 임파워먼트 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2의 검증에 앞서 신뢰성 타당성 검증을 통해 조직문화의 2가지 유형이 본 연구에서 제거 되었고 이를 재확인 하는 차원에서 각 유형간에 상관관계 분석을 하였다. 분석결과 <표 4-13>에서 알 수 있듯이 상관계수는 0.01 유의수준 하에서 유의한 것으로 나타났다. 일반적으로 상관 계수는 0.7이상이면 매우 높은 것으로 보고 0.4이상이면 다소 높은 상관관계가 있는 것으로 본다. 합리문화는 발전문화에 0.6이상의 높은 상관관계를 보였고, 위계문화도 집단문화에 0.6이상의 높은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

이에 본 연구에서는 앞선 신뢰성 타당성 검증의 결과와 상관관계 분석의 결과

상관관계가 매우 높은 집단문화와 위계문화는 각각 발전문화와 집단문화에 포함하여 연구를 진행하기로 하였다.

<표 4-13> 조직문화 유형간의 상관관계 분석

	발전문화	합리문화	집단문화	위계문화
발전문화	1			
합리문화	.687**	1		
집단문화	.380**	.346**	1	
위계문화	.343**	.378**	.613**	1

주) \*\*. 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

<표 4-14> 조직문화와 임파워먼트 인식간 영향관계 분석

요인	비 표준화계수		표준화계수	t	유의 확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
영 향 력	(상수)	1.794	.260		6.889	.000***		
	발전문화	-.018	.067	-.019	-.266	.791	.766	1.305
	집단문화	.321	.081	.287	3.960	.000***	.766	1.305
	F값=9.613 R <sup>2</sup> =.077 수정된 R <sup>2</sup> =.069 유의확률 0.00***							
의 미 성	(상수)	1.348	.231		5.843	.000***		
	발전문화	.278	.059	.302	4.711	.000***	.766	1.305
	집단문화	.345	.072	.308	4.814	.000***	.766	1.305
	F값=43.907 R <sup>2</sup> =.276 수정된 R <sup>2</sup> =.270 유의확률 0.00***							
능 력	(상수)	1.681	.234		7.191	.000***		
	발전문화	.234	.060	.264	3.927	.000***	.766	1.305
	집단문화	.286	.073	.264	3.937	.000***	.766	1.305
	F값=29.931 R <sup>2</sup> =.207 수정된 R <sup>2</sup> =.200 유의확률 0.00***							
자 기 결 정 력	(상수)	1.712	.234		7.331	.000***		
	발전문화	.144	.060	.167	2.407	.017**	.766	1.305
	집단문화	.301	.073	.287	4.149	.000***	.766	1.305
	F값=21.313 R <sup>2</sup> =.156 수정된 R <sup>2</sup> =.149 유의확률 0.00***							

주) \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

조직 문화에서 집단문화는 영향력에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고, 회귀모형의 적합성 또한 각각  $p < 0.01$  수준에서 유의한 것으로 나타났다. 도출된 회귀모형에서 독립변수가 종속변수를 설명해 주는 결정계수( $R^2$ )는 0.077를 보여 전체 설명력은 7.7%로 분석되었다.

따라서 종속변수와 독립변수 간에 상관관계가 있다고 할 수 있으며, 또한 회귀모형이 통계적으로 유의한 것이라고 판명되었다고 말할 수 있다. 한편 독립변수 간의 다중공선성의 정도를 나타내는 VIF값은 모두 10보다 작아 회귀모형은 문제가 없는 것으로 판명되었다. 이와 같이 집단문화는 영향력에( $\beta=0.321$ )로 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 발전문화, 집단문화는 의미성에 각각 ( $\beta = 0.278, 0.345$ )로 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결정계수( $R^2$ )는 0.276를 보여 전체 설명력은 27.6%로 분석되었다. 조직문화가 능력에 미치는 영향의 경우 발전문화, 집단문화에서 능력에 각각 ( $\beta=0.234, 0.286$ )으로 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 결정계수( $R^2$ )는 0.207를 보여 전체 설명력은 20.7%로 분석되었다. 마지막으로 발전문화, 집단문화는 자기결정력에 각각 ( $\beta=0.144, 0.301$ )으로 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 회귀모형의 적합성 또한 각각  $p < 0.05, p < 0.01$  수준에서 유의한 것으로 나타났다. 도출된 회귀모형에서 독립변수가 종속변수를 설명해 주는 결정계수( $R^2$ )는 0.156를 보여 전체 설명력은 15.6%로 분석되었다. 조직문화와 임파워먼트의 회귀식은 각각 다음과 같으며 가설 2은 부분적으로 채택되었다.

$$Y(\text{영향력}) = 1.794 + 0.321(\text{집단문화})$$

$$Y(\text{의미성}) = 1.348 + 0.278(\text{발전문화}) + 0.345(\text{집단문화})$$

$$Y(\text{능력}) = 1.681 + 0.234(\text{발전문화}) + 0.286(\text{집단문화})$$

$$Y(\text{자기결정력}) = 1.712 + 0.144(\text{발전문화}) + 0.301(\text{집단문화})$$

3) 가설 3 검증

가설 3. 호텔의 조직문화는 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

3-1. 호텔의 발전문화는 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

3-2. 호텔의 집단문화는 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 3은 호텔의 조직문화와 고객 지향성의 영향관계를 살펴보기 위한 것이다. 이를 위해 제주지역 특1급 호텔 직원을 대상으로 설문한 자료를 가지고 호텔의 조직 문화 요인인 발전문화, 집단문화 2가지 요인과 고객 지향성 요인과 관계를 살펴보았으며, 그 결과는 <표 4-15>과 같다.

조직문화에서 발전문화, 집단문화는 고객지향성에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형의 적합성은 각각  $p < 0.01$  수준에서 유의한 것으로 나타났다. 도출된 회귀모형에서 독립변수와 종속변수를 설명해 주는 결정계수 ( $R^2$ )는 .295을 보여 전체 설명력은 29.5%으로 분석됐다.

<표 4-15> 조직문화와 고객지향성과의 관계분석

요인	비 표준화계수		표준화계수	t	유의 확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
고객 지향성	(상수)	-2.638	.289		-9.121	.000***		
	발전문화	.485	.074	.415	6.564	.000***	.766	1.305
	집단문화	.290	.090	.204	3.220	.001***	.766	1.305
F값=48.220 $R^2=.295$ 수정된 $R^2=.289$ 유의확률 0.00***								

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

따라서 종속변수와 독립변수 간에 상관관계가 있다고 할 수 있으며, 또한 회귀 모델이 통계적으로 유의한 것이라고 판명됐다고 말할 수 있다. 한편 독립변수간의 다중공선성의 정도를 나타내는 VIF값은 모두 10보다 작아 회귀모델은 문제가 없는 것으로 판명됐다. 이와 같이 조직의 발전문화( $\beta=0.485$ ), 집단문화( $\beta=0.290$ )의 순으로 고객 지향성에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직문화와 고객지향성의 회귀식은  $Y = -2.638 + 0.485(\text{발전문화}) + 0.290(\text{집단문화})$ 로 나타났으며 검증결과 가설 3은 채택되었다.

#### 4) 가설 4 검증

가설 4. 호텔 직원의 임파워먼트 인식은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

4-1. 호텔 직원의 영향력은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

4-2. 호텔 직원의 의미성은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

4-3. 호텔 직원의 능력은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

4-4. 호텔 직원의 자기 결정력은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 4은 호텔 직원의 임파워먼트 인식과 고객지향성의 영향관계를 살펴보기 위한 것이다. 이를 위해 제주지역 특1급 호텔 직원을 대상으로 설문한 자료를 가지고 직무만족과 조직몰입의 관계를 살펴보았으며, 그 결과는 <표 4-16>와 같다.

<표 4-16> 호텔 직원의 임파워먼트 인식과 고객지향성과의 관계분석

요인	비 표준화계수		표준화계수	t	유의 확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF	
(상수)	1.410	.174		8.109	.000***			
고객 지향성	영향력	-.187	.055	-.204	-3.401	.001***	.598	1.672
	의미성	.357	.069	.391	5.141	.000***	.373	2.682
	능력	.358	.076	.379	4.682	.000***	.328	3.045
	자기결정력	.065	.074	.067	.873	.383	.369	2.709
	F값=58.966 $R^2=.508$ 수정된 $R^2=.500$ 유의확률 0.00***							

주) \*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

호텔 직원의 임파워먼트 요인 중 의미성, 능력은 고객 지향성에 정(+)의 영향을 미치고, 회귀모형의 적합성 또한 각각  $p < 0.01$  수준에서 유의한 것으로 나타났다. 호텔 직원의 영향력은 고객 지향성에 부(-)의 영향을 미치고, 회귀모형의 적합성 또한 각각  $p < 0.01$  수준에서 유의한 것으로 나타났다.

도출된 회귀모형에서 독립변수가 종속변수를 설명해 주는 결정계수( $R^2$ )는 0.508을 보여 전체 설명력은 50.8%로 분석되었다. 따라서 종속변수와 독립변수 간에 상관관계가 있다고 할 수 있으며, 또한 회귀모형이 통계적으로 유의한 것이라고 판명되었다고 말할 수 있다. 한편 독립변수간의 다중공선성의 정도를 나타내는 VIF값은 모두 10보다 작아 회귀모형은 문제가 없는 것으로 판명되었다.

이와 같이 의미성( $\beta=0.358$ ), 능력( $\beta=0.357$ )의 순으로 고객지향성에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 영향력은 고객지향성( $\beta=-0.261$ )에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직원의 임파워먼트 인식과 고객지향성의 회귀식은  $Y = 1.410 - 0.187(\text{영향력}) + 0.357(\text{의미성}) + 0.357(\text{능력})$ 로 의미성과 능력이 일정할 때 영향력이 증가 하면 고객지향성이 -0.187만큼 감소한다는 의미이고, 다른 변수 또한 마찬가지이다. 자기결정력에 대한 분석에서는 유의확률이 0.383으로 나와 고객지향성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4는 부분 채택되었다.

#### 4. 분석결과의 요약

본 연구는 호텔의 조직문화와 호텔 직원의 임파워먼트 인식이 고객 지향성에 미치는 영향을 살펴보기 위해서 실증분석을 하였다.

이를 위하여 조직문화, 임파워먼트 인식, 고객 지향성을 구분하여 먼저 근무특성에 따른 조직문화, 임파워먼트 인식, 고객 지향성에 미치는 차이를 분석하였고, 조직문화와 임파워먼트 간에 영향관계를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 이들 조직문화가 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고, 임파워먼트 인식이 고객 지향성에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 그 검증 결과를 보면 다음과 같다.

첫째, 직원의 근무 특성에 따른 직원의 조직문화에 대한 차이는 발전문화에는



직급에서만 유의수준 0.05에서 차이를 보였으며 계장/대리 직급에서 발전문화가 높게 나타났다. 반면에 고용형태, 근무부서에 따른 발전문화는 차이를 보이지 않았다. 집단문화에서 보면 직급과 고용형태에서는 차이를 보이지 않았고 근무부서에서만 유의수준 0.05에서 차이를 보였으며 지원/관리부서와 식음료부서 직원들이 집단문화가 높게 측정되었다.

둘째, 직원의 근무 특성에 따른 직원의 임파워먼트 인식에 대한 차이는 직급, 고용형태에 따라서 직원의 영향력에는 유의수준 0.01에서 차이를 보였다. 반면에 근무부서에 따른 직원의 영향력은 차이를 보이지 않았다. 구체적으로 살펴보면, 직급이 높고 정규직 직원일수록 직원의 영향력이 높았다. 직급, 고용형태에 따라서 직원의 의미성에는 각 유의수준 0.05에서 차이를 보였다. 반면에 근무부서에 따른 직원의 의미성은 차이를 보이지 않았다. 구체적으로 살펴보면, 직급이 높고 정규직 직원일수록 직원의 영향력이 높았다. 직원의 근무 특성 모든 변수에 따라서 직원의 능력에는 각 유의수준 0.05에서 차이를 보였다. 구체적으로 살펴보면 직원의 직급이 높고 정규직이며 지원/관리부서 직원들의 능력요인이 높게 나타났다. 직급, 고용형태, 근무부서에 따라서 직원의 자기결정력에는 각 유의수준 0.01에서 차이를 보였다. 구체적으로 살펴보면 직급이 높고 정규직이며 지원/관리부서 직원일수록 자기결정력이 높게 나타났다.

셋째, 직원의 근무특성에 따른 고객지향성에 대한 차이를 분석한 결과 직급, 고용형태, 근무부서에 따른 고객지향성은 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 조직 문화에서 집단문화는 영향력에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치고, 회귀모형의 적합성 또한 각각  $p < 0.01$  수준에서 유의한 것으로 나타났다. 도출된 회귀모형에서 독립변수가 종속변수를 설명해 주는 결정계수( $R^2$ )는 0.077를 보여 전체 설명력은 7.7%로 분석됐다. 따라서 종속변수와 독립변수 간에 상관관계가 있다고 할 수 있으며, 또한 회귀모델이 통계적으로 유의한 것이라고 판명되었다고 말할 수 있다. 한편 독립변수간의 다중공선성의 정도를 나타내는 VIF값은 모두 10보다 작아 회귀모델은 문제가 없는 것으로 판명되었다. 이와 같이 집단문화는 영향력에( $\beta=0.321$ )로 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 발전문화, 집단문화는 의미성에 각각 ( $\beta=0.278, 0.345$ )로 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

결정계수( $R^2$ )는 0.276를 보여 전체 설명력은 27.6%로 분석되었다. 조직문화가 능력에 미치는 영향의 경우 발전문화, 집단문화에서 능력에 각각 ( $\beta=0.234, 0.286$ )으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 결정계수( $R^2$ )는 0.207를 보여 전체 설명력은 20.7%로 분석되었다. 마지막으로 발전문화, 집단문화는 자기결정력에 각각 ( $\beta=0.144, 0.301$ )으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 회귀모형의 적합성 또한 각각  $p<0.05, p<0.01$  수준에서 유의한 것으로 나타났다. 도출된 회귀모형에서 독립변수가 종속변수를 설명해 주는 결정계수( $R^2$ )는 0.156를 보여 전체 설명력은 15.6%로 분석되었다.

다섯째, 조직문화에서 발전문화, 집단문화는 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형의 적합성은 각각  $p<0.01$  수준에서 유의한 것으로 나타났다. 도출된 회귀모형에서 독립변수 종속변수를 설명해 주는 결정계수( $R^2$ )는 .295을 보여 전체 설명력은 29.5%으로 분석되었다. 따라서 종속변수와 독립변수 간에 상관관계가 있다고 할 수 있으며, 또한 회귀모델이 통계적으로 유의한 것이라고 판명되었다고 말할 수 있다. 한편 독립변수간의 다중공선성의 정도를 나타내는 VIF값은 모두 10보다 작아 회귀모델은 문제가 없는 것으로 판명되었다. 이와 같이 조직의 발전문화( $\beta=0.485$ ), 집단문화( $\beta=0.290$ )의 순으로 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여섯째, 호텔직원의 임파워먼트 인식 요인 중 의미성, 능력은 고객 지향성에 정(+)의 영향을 미치고, 회귀모형의 적합성 또한 각각  $p<0.01$  수준에서 유의한 것으로 나타났다. 호텔직원의 영향력은 고객 지향성에 부(-)의 영향을 미치고, 회귀모형의 적합성 또한 각각  $p<0.01$  수준에서 유의한 것으로 나타났다. 도출된 회귀모형에서 독립변수가 종속변수를 설명해 주는 결정계수( $R^2$ )는 0.508을 보여 전체 설명력은 50.8%로 분석되었다. 따라서 종속변수와 독립변수 간에 상관관계가 있다고 할 수 있으며, 또한 회귀모델이 통계적으로 유의한 것이라고 판명되었다고 말할 수 있다. 한편 독립변수간의 다중공선성의 정도를 나타내는 VIF값은 모두 10보다 작아 회귀모델은 문제가 없는 것으로 판명되었다.

이와 같이 의미성, 능력은 고객지향성에 각각 ( $\beta=0.357$ ), ( $\beta=0.358$ )로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 영향력은 고객지향성( $\beta=-0.261$ )에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 가설 검증 결과는 <표 4-17>와 같다.

<표 4-17> 연구가설 검증의 결과

구분	내용	채택여부
가설1	<b>직원의 근무 특성에 따라 호텔의 조직문화, 임파워먼트 인식, 고객지향성에</b> <b>는 차이가 있을 것이다.</b>	부분채택
	가설 1-1. 직원의 근무 특성에 따라 호텔의 조직문화는 차이가 있을 것이다.	부분채택
	가설 1-2. 직원의 근무 특성에 따라 직원의 임파워먼트 인식에는 차이가 있을 것이다.	부분채택
	가설 1-3. 직원의 근무 특성에 따라 고객지향성에는 차이가 있을 것이다.	기각
가설2	<b>호텔의 조직문화는 직원의 임파워먼트 인식에 영향을 미칠 것이다.</b>	부분채택
	가설 2-1. 호텔의 발전문화는 직원의 임파워먼트 인식에 영향을 미칠 것이다.	부분채택
	가설 2-2. 호텔의 집단문화는 직원의 임파워먼트 인식에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	<b>호텔의 조직문화는 고객 지향성에 영향을 미칠 것이다.</b>	채택
	가설 3-1. 호텔의 발전문화는 고객 지향성에 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 3-2. 호텔의 집단문화는 고객 지향성에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	<b>호텔 직원의 임파워먼트 인식은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.</b>	부분채택
	가설 4-1. 호텔 직원의 영향력은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 4-2. 호텔 직원의 의미성은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 4-3. 호텔 직원의 능력은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 4-4. 호텔 직원의 자기결정력은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.	기각

## V. 결론

### 1. 연구의 요약 및 시사점

#### 1) 연구의 요약

본 연구는 호텔의 조직문화와 직원의 임파워먼트 인식이 고객지향성에 미치는 영향을 분석하여 호텔기업의 효율적인 경영을 위한 시사점을 제시하고 향후 호텔기업의 경쟁력 제고 방향을 제시하는데 그 목적을 두고 연구 되었다.

먼저 이론적 고찰에서 조직문화와 임파워먼트의 개념과 중요성, 구성요소를 선행연구를 바탕으로 정리하였으며, 조직문화를 발전문화, 집단문화의 2가지 요소로 구분하였고, 임파워먼트 인식은 영향력, 의미성, 자기결정력, 능력의 4가지 요소로 구분하였다. 이를 통해 각각의 요소가 고객지향성에 미치는 영향을 알아보기 위하여 총 4개의 가설을 설정하였다.

연구의 실증분석을 위해 제주특별자치도내 특1급 호텔8곳을 선정하여 직원들을 대상으로 2011년 4월 21일부터 2011년 4월 30일까지 10일 동안 조사하였다.

설문지는 총300부를 배포하여 258(86.0%)부를 회수하였으며, 그 중 응답이 불성실하거나 신뢰도가 떨어지는 25부를 제외한 최종 유효표본 233부(77.7%)를 확정해 실증분석에 사용하였으며, 실증분석의 통계적 분석방법으로는 SPSS 12.0 프로그램을 사용해 분석했다. 자료의 분석은 크게 조사 자료의 일반적 특성 및 기초분석을 위해 기술적 통계분석인 빈도분석을 실시했으며, 조사항목의 내적일관성을 검증하기 위해 크론바하(Cronbach)의 알파( $\alpha$ )에 의한 신뢰도 분석을 사용하였으며 연구의 가설을 검증하기 위해 빈도분석, T- test, 일원배치분산분석(ANOVA) 다중 회귀분석을 실행하였으며 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 직원의 근무 특성에 따른 조직문화, 임파워먼트 인식, 고객지향성의 차이를 분석한 결과 직원의 근무 특성에 따른 직원의 조직문화에 대한 차이는 발전문화는 직급에서만 유의한 차이를 보였으며, 집단문화에서 보면 근무부서에서만

유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 직원의 근무 특성에 따른 직원의 임파워먼트에 대한 차이는 직급, 고용형태에 따라서 직원의 영향력이 차이를 보였고, 직급, 고용형태에 따라서 직원의 의미성이 차이를 보였다. 직원의 능력에서는 직급, 고용형태, 근무부서에서 차이를 보였고, 직급, 고용형태, 근무부서에 따라서 직원의 자기결정력에는 각 유의한 차이를 보였다. 직원의 근무특성에 따른 고객지향성에 대한 차이는 직급, 고용형태, 근무부서에 따라 그 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 차이분석의 결과 기존 연구들과 일치하는 부분도 있지만 그렇지 않는 부분도 있는 것으로 나타났다. 이는 지역적 특성과 모집단의 분포도 차이로 인한 것으로 보고 그 해석을 달리 할 수 있을 것이다.

둘째, 조직문화가 임파워먼트 인식에 미치는 영향관계에 대하여 알아본 결과에서는 집단문화는 영향력에, 발전문화와 집단문화는 의미성과 능력, 자기결정력에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직문화와 임파워먼트간의 그 차이는 있으나 각각의 요소들이 상호간에 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 이는 기존의 김광수(2003)등의 연구와 유사한 결과를 얻은 것으로 볼 수 있으나, 본 연구에서는 조직문화 가운데 집단문화가 모든 임파워먼트 인식의 요소에 영향을 주는 것으로 나타나 그 결과를 달리 한다고 볼 수 있다.

셋째, 조직문화의 구성요소인 발전문화, 집단문화는 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 김신원(2010)등의 기존의 연구결과를 지지하는 것으로 볼 수 있으며, 본 연구에서는 내부 지향적인 집단문화보다는 외부 지향적인 발전문화가 고객지향성에 보다 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 임파워먼트 인식의 요소 가운데 의미성, 능력은 고객 지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이는 윤혜진(2008)의 연구결과와 동일하게 나왔으나, 본 연구에서는 호텔 직원의 영향력은 고객 지향성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 기존의 연구들과는 다른 결과가 나타났다. 여기서 호텔 직원의 영향력이 고객지향성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나온 것은 일반적으로 직원의 직급과 근무경력에 따라 영향력에 차이가 있는데 본 연구의 조사결과 사원 직급의 호텔직원이 72.5%(169명)를 차지하여 상대적으로 영향력이 낮게 측정되었으며 이로 인해 고객지향성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2) 연구의 시사점

본 연구의 결과를 토대로 살펴본 시사점은 다음과 같다.

먼저 이론적인 측면에서는 젊은 층의 직원들을 중심으로 임파워먼트가 낮더라도 고객지향성은 높아지는 점은 선행연구들과는 차이점으로 본 연구에서 새롭게 밝혀진 부분이다. 이는 젊은 층의 직원들이 대부분 전문대졸 이상의 교육을 받아 서비스 교육에 노출되는 빈도가 많기 때문에 고객지향성이 높게 나온 것으로 차후 이에 대한 원인을 정확히 규명하는 연구가 필요할 것으로 사료된다. 또 집단문화는 임파워먼트 인식의 모든 요소에 영향을 미치는 것으로 선행 연구와 유사성을 보였으며 이는 집단문화가 조직내의 인간관계의 유지에 중점을 둔 유형으로 고객과의 관계를 중요시하는 호텔 기업의 특성과도 부합하기 때문에 그 중요성이 지속적으로 강조되고 있다고 볼 수 있다.

본 연구의 실무적인 측면에서의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 직원의 근무특성에 따라 고객지향성에는 차이를 보이지 않았지만 대체적으로 높은 값이 측정되어졌는데 이는 관광지로서 제주도의 호텔 직원들이 고객을 대하는 태도가 대부분 차이를 보이지 않는다는 것으로 호텔 전 직원들에게 비슷한 수준의 서비스교육이 이루어지고 있고, 직원들이 고객을 향한 마음이 비슷한 수준에 있음을 의미한다고 볼 수 있다. 이에 호텔기업들은 변화하는 고객들의 요구에 대응하고 만족시키기 위해 근무특성에 관계없이 전 직원을 대상으로 하는 서비스 교육에 꾸준히 힘써야 할 것이다.

둘째, 젊은 층의 직원(경력 5년 미만의 사원직급)들은 영향력과 같은 임파워먼트가 낮으므로 고객지향성과의 관계에서 부의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 상급자들에게 집중된 임파워먼트를 사원직급의 직원들에게도 부여하여, 보다 많은 권한을 통해 고객과의 서비스에 보다 집중할 수 있고, 각자의 직무에 의미를 두고 자신의 능력에 확신을 가질 수 있게 해야 한다. 특히 관광지인 제주도에서 관광객들의 다양한 요구에 빠른 대처를 위해서는 이들 젊은 층의 직원들의 임파워먼트 강화를 통해 이들의 임파워먼트 인식을 제고시키는 방안을 마련해야 할 것이다.

셋째, 발전문화, 집단문화는 고객지향성과 임파워먼트에 영향을 미치고 있으므로 호텔기업의 경영자는 직원들의 변화에 대한 도전과 창의적 사고를 장려하는 문화를 정착시켜야 할 것이며, 더불어 직원상호간의 관계향상과 상호협조, 신뢰감 구축을 이끌어내는 복합적인 조직문화의 구축에 힘써야 할 것이다. 특히 제주도에서는 고객지향성을 높이기 위해서는 발전문화를, 직원의 임파워먼트 인식을 높이기 위해서는 집단문화를 발전시켜야 할 것이며, 결과적으로는 이 두 문화를 적극적으로 활용하는 것이 제주도를 찾는 관광객들의 만족으로 이어질 수 있을 것이다.

결국 호텔기업에서는 급변하는 환경속에서 서비스기업의 궁극적인 목표인 고객만족의 달성을 위해서는 서비스 제공자인 직원들의 고객을 대하는 태도, 즉 고객지향성을 높이는데 노력을 기울여야 할 것이다. 본 연구를 통하여 조직문화와 임파워먼트가 고객지향성에 미치는 영향관계를 규명하였기에 호텔기업들은 각 기업의 특성에 맞는 조직문화와, 고객지향성에 좋은 영향을 미치는 문화를 적극 개발, 유지하여 전 직원이 회사의 신념, 가치, 목표에 대한 비전을 공유함으로써 고객지향성 향상을 위한 노력을 끊이지 않아야 할 것이며, 끊임없이 조직문화의 발전을 위해 연구해야 할 것이다.

더불어 직원의 임파워먼트를 통해, 보다 많은 권한이 서비스 접점의 직원들에게 위임되어야 할 것이며, 이를 통해, 직원들의 직무만족과, 자신감을 이끌어내어 대고객서비스의 수준을 향상시켜 고객만족과 더불어 호텔기업의 경영목표달성과 지속적인 경쟁우위를 이끌어내야 할 것이다. 그러나 이러한 임파워먼트가 단순히 제도적인 권한위임에 그치지 않고 실제 직원들이 자신이 임파워링되었다고 느낄 수 있도록 하여 스스로의 업무 가치를 높여 개인과 조직에 긍정적인 효과를 유발시킬 수 있게 해야 할 것이다.

호텔산업은 인적서비스를 생명으로 하는 환대산업(hospitality industry)의 대표적인 분야로서 직원들의 서비스가 동반되지 않는다면 호텔상품의 가치는 하락하며 이를 통해 기업의 성패가 좌우된다. 따라서 호텔의 조직문화와 직원들의 임파워먼트를 통해 호텔기업은 지속적인 성장을 이룰 수 있으며 기업의 가치를 올릴 수 있다는 점을 항상 염두에 두어야 할 것으로 사료된다. 이러한 관점에서 본 연구는 제주도의 호텔기업에 시사하는 바가 크다. 호텔기업들은 현재 자신들의 조

직문화를 분석하고, 기업에 맞는 새로운 조직문화를 형성하고, 제도적인 임파워먼트 뿐만 아니라 직원들이 실제로 인식하고 있는 임파워먼트를 향상시켜 장기적인 인적자원관리의 계획을 수립하는데 기초 자료로 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

## 2. 연구의 한계점

본 연구를 진행함에 있어서 다음과 같은 한계점을 가지며 향후 연구에서는 이를 보완하여 추가적인 연구를 진행 하여야 하겠다.

첫째, 자료의 수집에 있어서 공간적 범위를 제주도로 한정하여 지역적 편중성을 가지며, 제주도내 특1급 호텔 가운데 8곳으로 한정하여 전체 호텔에 대한 대표성이 부족하다고 볼 수 있다.

둘째, 설문 항목의 작성에 있어서 기존연구를 바탕으로 작성하였으나 조직문화와, 임파워먼트, 고객지향성의 특성을 충분히 반영하기에는 부족함이 있다. 특히 조직문화를 발전문화와 집단문화의 두 가지로 연구하였기 때문에 다양한 유형의 조직문화를 반영하지 못한데 그 한계가 있다고 볼 수 있다.

셋째, 모집단에 있어서 20대와 30대, 근무경력 5년 미만 사원직급의 비중이 높아 임파워먼트와 조직문화에 대한 이해가 부족할 수 있으며, 식음료/조리부서의 직원의 비중이 높아 부서 간의 차이와 특성을 충분히 반영하지 못하였으며, 전체 호텔 직원의 특성을 반영하는데 부족함이 있었다.

향후 연구에서는 이러한 사항들을 보완하여 보다 다양한 방법으로 연구가 이루어 졌으면 한다. 특히 나이, 경력, 직급, 부서 등의 분포를 고르게 하여 이들이 인식하는 조직문화와 임파워먼트, 고객지향성간의 관계를 보다 정확하게 규명하였으면 하고 제주도내 전체 특1급 호텔들을 대상으로 하여 다양한 유형의 조직문화를 알아보는 연구가 이루어 졌으면 한다.



## 참고문헌

### 1. 국내문헌

#### 1) 서적

- 고성돈(2008). 「리더쉽과 임파워먼트 연구」, 파주: 한국학술정보
- 김광점 외(2010). 「조직이론과 설계」, 서울: 한경사
- 김귀영(2007). 「서울시 고객중심적 조직문화 형성방안」, 서울: 서울시정개발연구원
- 김인수(1995). 「거시조직이론」, 서울: 무역경영사
- 박기동(2001). 「조직행동론」, 서울: 박영사
- 박원우(1998). 「임파워먼트 실천 매뉴얼」, 서울: 시그마컨설팅 그룹
- 박내희(1991). 「조직행동론」, 서울: 박영사
- 방희봉(2006). 「뷰티션의 임파워먼트」, 파주: 한국학술정보
- 신유근(1985). 「기업문화와 조직성과, 경영논집」, 서울대학교 경영연구소
- 신유근(1997). 「인간존중의 경영」, 서울: 다산출판사
- 신철우(2001). 「경영학원론」, 서울: 삼영사
- 양창식(2004). 「호텔인적자원관리」, 서울: 백산출판사
- 오정환(1991). 「호텔경영학원론」, 서울: 기문사
- 유기현(1998). 「조직행동론」, 서울: 무역경영사
- 이학식·임지훈(2007). 「SPSS 12.0매뉴얼」, 파주: 법문사
- 이학중(1997). 「한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화와 개발」, 서울: 박영사
- 이학중(1998). 「기업문화론」, 서울: 법문사
- 이학중, 박헌준(2004). 「조직행동론」, 파주: 법문사
- 이화인(2002). 「호텔마케팅」, 서울: 현학사
- 채서일(2007). 「사회과학조사방법론」, 서울: 비엠엔박스
- 최정길(2005). 「호텔경영학」, 파주: 21세기사
- 허향진, 조문수(2004). 「호텔경영론」, 서울: 형설출판사

## 2) 논문

- 강재정, 오상훈, 오정훈(2007). 호텔조직의 서비스 지향성과 집단효능감이 직원의 서비스지향성에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과, 한국관광레저학회, 관광, 레저연구
- 곽성호, 김만희(2003). 호텔외식사업 종사원의 직무만족이 서비스 질 제공에 미치는 영향에 관한 연구, 외식경영연구 제6권 제2호 통권12호
- 권두형(2002). 호텔 종사원의 직무만족, 서비스지향의 관계에 관한 연구, 동아대학교 경영대학원 석사학위논문
- 김갑인(2009). 호텔기업의 조직문화유형이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 청운대학교 정보산업대학원 석사학위논문
- 김광수(2003). 호텔기업의 조직문화와 임파워먼트가 조직유효성 및 서비스품질에 미치는 영향, 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 김두태(2003). 호텔의 동기부여, 권한강화, 커뮤니케이션이 고객지향성에 미치는 실증적 연구 : 서울지역 특1급 체인호텔 식음료부서 중심으로, 세종대학교 관광대학원 석사학위논문
- 김민선(2004). 호텔조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향, 세종대학교 석사학위논문
- 김석영(2010). 호텔종사원의 경력관리와 직무만족, 직무몰입, 고객지향성과의 영향관계연구, 동명대학교 대학원 박사학위논문
- 김세리(2005). 외식업의 리더십, 임파워먼트와 조직유효성 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 김신원(2010). 호텔 조직문화유형이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향연구 : 서울지역 특1등급 호텔 조리사를 대상으로, 청운대학교 정보산업대학원 석사학위논문
- 김영호(2005). 호텔조직문화가 경영전략과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울시내 특급호텔을 중심으로, 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위논문
- 김진희(2007). 카지노 직원의 직무환경이 조직유효성과 고객지향성에 미치는 영향, 세종대학교 관광대학원 석사학위논문
- 김현주(2009). 외식업체 종사자의 고객지향성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 강릉대학교 대학원 박사학위논문
- 김희진(2010). 호텔종사원의 교육훈련이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향 : 제주지역 특급호텔을 중심으로, 제주대학교 대학원 석사학위논문
- 노태범(2010). 서비스조직의 서비스지향성이 고객지향성과 서비스성과 및 고객동일시에 미치는 영향, 숭실대학교 박사학위논문

- 박남수(2011). 호텔 종사원의 고용불안정성이 고객지향성에 미치는 영향 : 심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로, 경기대학교 일반대학원 박사학위논문
- 서광열(2009). 호텔종사원의 직무만족과 고객지향성의 영향관계에서 사회적 유능성의 조절효과에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 안형기(2003). 호텔주방조직환경에 따른 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향, 경주대학교 대학원 박사학위논문
- 윤혜진(2008). “호텔종사원의 임파워먼트가 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울 시내 특급호텔 종사원을 중심으로”, 경희대학교 석사학위논문
- 이상경(1998). 호텔의 조직문화 유형에 따른 조직유효성에 관한 연구 : 서울시내 특급호텔을 중심으로, 세종대학교 대학원 석사학위논문
- 이세운(2009). 항공사 승무원 서비스 교육, 경력개발을 통한 직무 만족, 고객 지향성이 업무 성과에 미치는 영향, 경희대학교 대학원 석사학위논문
- 이영석(2002). “구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 경희대학교 대학원 박사학위 논문
- 이철우(2000). 호텔조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 동아대학교 대학원 박사학위논문
- 장형규(2005). 관광호텔 종사원의 임파워먼트 도입이 직무성과와 조직활성화에 미치는 영향, 안양대학교 대학원 박사학위논문
- 추대엽(2005). 호텔 식음료 및 외식업 직원의 임파워먼트가 직무만족과 서비스제공수준에 미치는 영향, 세종대학교 산업경영대학원, 석사학위논문
- 표용태(1998). 리더십유형 조직몰입 응집력 이직의도의 관계에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 하용규(2003). 호텔 임파워먼트 도입이 리더쉽과 직무몰입의 관계에 미치는 영향, 경기대학교 대학원 박사학위논문

## 2. 국외문헌

### 1) 서적

- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J.(1996). Service Marketing, New York: McGraw-Hill Book Co., Inc.
- The New Shorter Oxford English Dictionary, London, UK : Oxford University Press, 1993
- Wedster's New World College Dictionary, Foster City, CA : IDG Books Worldwide, Inc, 2000

### 2) 논문

- Bowen. D. & Lawler E.(1992). 'The Empowerment of Service Workers: What, why, how, and when', Sloan Management Review, Vol. 33
- Brown et al(2002). "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings", Journal of Marketing Research, 39(1)
- Corsun, D. L. & Enz C. A.(1999). "predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effects of Support-Based Relationships", Human Relations, Vol. 52(2)
- Conger. J. A. & Kanungo. R. N.(1988). "The empowerment process: Integrating theory and practice", Academy of Management Review, Vol. 13
- Hoffman, K.D. & Ingram, T. N.(1991) Creating customer - oriented employee : The case in home health care. Journal of Health Care Marketing, 11(2)
- Narver, J. C. and S. F. Slater.(1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," Journal of Marketing, Vol. 54(October)
- Pascale. R. T. and Athos. A. G. (1981). The Art of Japanese Management, New York : Penguin Book
- Pettigrew, A. M.(1979). "On Studying Organizational Cultures." Administrative Science Quarterly. Vol. 24
- Randolph. W. A.(1995). "Navigation the Journey to Empowerment", Organizational Dynamics, Vol.22(4)
- Reardon, K. K. B. Eins(1990). "Establishing a Companywide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing", Management Communication Quarterly, Vol.3, pp.376-387.

Robbins, S. P.(1989). "Organizational Behavior-Concepts, Controversies and Application", 4th ed.(Engle-wood Cliff, NJ : Prentice-Hall)

Thomas. K. & Velthouse. B.(1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, Vol. 15

Spreitzer, G. M.(1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", Academy of Management Journal, Vol. 38(5)

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A.(1990). "Cognitive Element of Empowerment", Academy of Management Review, Vol. 15(4)

## < 설 문 지 >

안녕하십니까?  
저는 제주대학교 경영대학원 관광경영학과 석사과정에 재학 중인 학생입니다.

먼저 바쁘신 가운데 설문에 응하기 위하여 귀중한 시간을 내주시어 대단히 감사합니다.

본 설문지는 “호텔의 조직문화와 직원의 임파워먼트가 고객지향성에 미치는 영향”이라는 주제로 연구를 하기 위하여 작성된 것으로써 귀하의 솔직한 고견은 저의 연구와 학문적 발전에 커다란 도움이 될 것입니다.

본 설문은 익명으로 진행되며, 오로지 연구의 목적으로만 사용되고 특정기업이나 개인의 비밀은 절대적으로 보장됨을 약속드립니다.

본 설문에는 정답과 오답이 없으며 귀하의 주관적인 생각과 느낌을 솔직하게 기입해 주시면 됩니다.

아무쪼록 바쁜 시간 내어주시는점 다시 한번 감사의 말씀을 드립니다.

2011년 4월

지도교수 : 제주대학교 관광경영학과 교수 조문수  
연구자 : 제주대학교 경영대학원 관광경영학과 석사과정 유승호  
연락처 : 010-2485-4862 / jejuhoya@naver.com

1. 다음의 문항들은 **호텔의 조직문화**에 관한 설문입니다. 각 항목별로 **귀하의 호텔에 해당된다고** 생각되는 번호에 **체크**를 해주시기 바랍니다.

항 목		매우 그렇지 않다	...	보통 이다	...	매우 그렇다
1	우리 호텔은 <b>새로운 아이디어를 강조</b> 하고, <b>창의적 사고를 중요</b> 하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 호텔이 <b>강조하는 목표는 효율성</b> 이다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 호텔 <b>직원상호간 우호적인 관계를 유지</b> 하려고 한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 호텔은 상급자와 부하직원간의 <b>서열의식이 강조</b> 되고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 호텔은 선도적인 위치에서 <b>성장, 발전해 나가는 것을 강조</b> 한다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 호텔은 <b>목표달성을 위주로 행동</b> 한다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 호텔은 구성원간의 <b>협조적인 근무 분위기</b> 를 중요시 한다.	①	②	③	④	⑤
8	우리 호텔은 업무처리에 관한 <b>절차 및 규정</b> 이 상세하게 정해져 있다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 호텔은 늘 <b>새로운것에 대한 도전</b> 을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
10	우리 호텔은 <b>직원 평가</b> 를 실적 위주로 한다.	①	②	③	④	⑤
11	우리 호텔은 <b>상호 협조와 신뢰감</b> 이 높다.	①	②	③	④	⑤
12	우리 호텔은 업무 수행에 있어서 <b>과거 경험, 절차 및 문서화</b> 를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
13	우리 호텔은 <b>업무처리절차, 규칙 등의 변경</b> 이 용이하다.	①	②	③	④	⑤
14	우리 호텔은 <b>능률성, 생산성, 이익 창출</b> 을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
15	우리 호텔은 경쟁보다는 <b>팀워크</b> 를 중요시한다.	①	②	③	④	⑤
16	우리 호텔은 <b>위계질서</b> 를 강조하고 <b>결재과정</b> 을 중요시한다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음의 문항들은 **호텔 직원의 임파워먼트의 인식**에 관한 설문입니다. 각 항목별로 **귀하가 해당된다고 생각되는 번호에 체크**를 해주시기 바랍니다.

항 목		매우 그렇지 않다	...	보통 이다	...	매우 그렇다
1	나는 우리 호텔에서 <b>나의 영향력을 행사</b> 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2	내가 하고 있는 <b>일은 나에게 중요</b> 하다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 나의 업무에 필요한 <b>기술, 지식에 숙달</b> 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 나의 업무 처리 방식을 <b>스스로 결정</b> 할 수 있는 권한이 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 우리 호텔에서 일어나는 일들에 대하여 <b>통제</b> 할 수 있는 권한이 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 업무와 관련된 <b>활동은 나에게 의미</b> 가 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 업무를 수행함에 있어서 <b>나의 능력에 대하여 자신</b> 이 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나에게는 <b>독자적인 업무처리</b> 의 기회가 주어진다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 나의 호텔의 <b>목표달성에 영향력</b> 을 행사할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 업무 <b>역할은 나에게 의미</b> 가 있다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 나의 호텔의 <b>목표를 성공적으로 달성</b> 할 자신이 있다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 내가 하는 <b>업무의 계획</b> 을 스스로 짤 수 있다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 우리 호텔의 <b>업무수행방법의 결정 및 변경</b> 에 <b>영향력</b> 을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
14	내가 하는 일은 우리 호텔에서 <b>중요한 의미</b> 를 갖는다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 어려운 업무가 주어지더라도 <b>성공적으로 처리</b> 할 자신이 있다.	①	②	③	④	⑤
16	나는 나의 업무상의 <b>목표</b> 를 내 스스로 결정한다.	①	②	③	④	⑤



3. 다음의 문항들은 호텔 직원의 고객지향성에 관한 설문입니다. 각 항목 별로 귀하가 해당된다고 생각되는 번호에 체크를 해주시기 바랍니다.

항 목		매우 그렇지 않다	...	보통 이다	...	매우 그렇다
1	나는 고객의 질문에 가능한 <u>정직하게</u> <u>대답</u> 한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 고객들이 필요로 하는 것보다 <u>더 많은 것을</u> <u>주려고 노력</u> 한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 서비스 <u>절차에 따라</u> <u>고객에게 서비스</u> 를 <u>제</u> 공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 <u>고객을 관리</u> 하는 것이 즐겁다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 고객 한사람 한사람에게 <u>그 고객에 맞는 특</u> <u>별한 관심</u> 을 쏟는다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 고객에게 <u>최고의 서비스</u> 를 <u>제공할 자신</u> 이 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 고객이 <u>편안함</u> 을 느낄 수 있도록 <u>서비스</u> 를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 고객 응대시 <u>항상 공손한 태도</u> 를 유지한다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 서비스에 대한 <u>고객의 요구</u> 에 <u>신속하게 대</u> 응한다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 고객의 <u>불평과 불만</u> 을 <u>신속하게 처</u> 리하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 고객에게 먼저 다가가 <u>자발적으로 서비스</u> 를 <u>제공</u> 하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 일반적인 특성에 관한 설문입니다. 다음의 문항들에 항목별로 귀하가 해당되는 번호에 체크를 해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남      ② 여

2. 귀하의 연령은?

- ① 20대    ② 30대    ③ 40대    ④ 50대이상

3. 귀하의 결혼여부는?

- ① 미혼    ② 기혼

4. 귀하의 최종학력은?

- ① 고등학교졸업    ② 전문대학졸업    ③ 대학졸업    ④ 대학원이상

5. 귀하의 현 직장에서의 근무기간은?

- ① 1년 미만    ② 1년 이상~5년 미만    ③ 5년 이상~10년 미만  
④ 10년 이상~15년 미만    ⑤ 15년 이상

6. 귀하가 현재 근무하고 있는 부서는?

- ① 객실/객실관리    ② 식음료/조리    ③ 관리부서

7. 귀하의 직급은?

- ① 사원    ② 주임    ③ 대리    ④ 과장    ⑤ 차장이상

8. 귀하의 고용형태는?

- ① 정규직    ② 비정규직

9. 귀하의 호텔관련학과 전공여부는?

- ① 전공    ② 비전공

『끝까지 설문에 응답해 주신 데 대하여 진심으로 감사드립니다.  
더불어 귀하와 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.』

## ABSTRACT

# The Impact of Organizational Culture and Employees' Perceptions of Empowerment on Customer Orientation in Hotel -Focused on the Super Deluxe Hotels in Jeju-

Seung-Ho Yoo

Department of Tourism Management

Graduate School of Business Administration

Jeju National University

Supervised by professor Moon-Soo Cho

*In recently The importance of human resource management is continuously increasing. In case of hotel industry, HRM be regarded one of the most important thing, especially organizational culture and employees' empowerment.*

*The purpose of this study is to examine whether organizational culture and employees' perceptions of empowerment has impact on customer orientation of hotel employees in Jeju.*

*This study methodology was based on upon surveys, which were collected by hotel employees who work in Jeju's super deluxe hotel. The surveys were performed from April 21th to April 30th. Out of 300 questionnaires from the surveys, 258 questionnaires were collected and 233 questionnaires were*

*finally used for empirical analysis.*

*To accomplish the objectives of this study, the theoretical review and empirical analysis were performed. Frequency analyses, factor analysis, multiple regression analysis, ANOVA, t-test, correlation analysis were used for the statistic analysis using SPSS 12.0 for windows.*

*The major findings of this study is followings : First, on the types work, it showed that organizational culture and employees' perceptions of empowerment has difference but customer orientation has no difference. Second, it showed that organizational culture partially impacts on employees' perceptions of empowerment. Third, it showed that adhocracy culture and clan culture are having impact on customer orientation. Fourth, it showed that employees' perceptions of empowerment are impact on customer orientation. In conclusion organizational culture and employees' empowerment are one of the most important thing to improve customer orientation in hotel industry.*