

호텔 서비스의 品質水準 測定과 向上方案

高載乾* · 許香珍**

目 次

- | |
|------------------------------|
| I. 序 論 |
| II. 서비스品質의 本質과 特性 |
| III. 호텔 서비스品質의 評價要素 |
| IV. 濟州道 觀光호텔의 서비스品質에 대한 實證分析 |
| V. 結 論 |

I. 序 論

1. 研究目的

經營이나 管理의 대상이 製造業 또는 서비스業을 대상으로 하고 있으나 이제까지 製造業 위주로 관리시스템이나 技法들이 발전되어 왔다. 따라서 生産性 및 品質向上 문제는 주로 製造業 중심으로 인식되어 왔다.

그렇지만 세계적으로 서비스産業의 고용추세가 높아지고 있으며, 우리나라에 있어서도 '80년대 이후 서비스분야의 고용인구가 점차 증가하여 57%(1987년말 기준)를 상회하고 있어서 서비스산업에 대한 生産性 및 品質向上의 과제를 해결해 나가야 하는 시대에 직면하였다고 볼 수 있다. 더우기 서비스산업을 이용하고 있는 고객들이 더 다양하고 더 높은 서비스의 質을 요구하고 있어서 서비스質 향상 문제는 중요하게 다뤄져야 할 것이다.

그런데 서비스의 특징은 製品과는 달리 無形性(intangible)에 있다. 그리고 生産과 消費가 동시에 행해지기 때문에 저장할 수가 없다. 제품은 우선 생산된 다음에 판매되고 소비자에게 제공되

* 經商大學 經營學科

** 經商大學 觀光經營學科

는 프로세스로서 서비스의 동시성과는 차이가 있다. 그래서 이제까지 製品 生産分野에서 개발된 QC, IE 기법 등에서 활용되었던 개선기법 등은 서비스分野에서도 응용이 되겠지만 그것만으로는 충분치 못하다.

또한 製造業의 경우에는 기계화내지는 자동화에 의해 근대화를 이루어 왔으며 이들에 의하여 경영의 합리화가 이뤄진 것은 이미 알고 있는 사실이나, 서비스業에는 원래 사람의 행위에 의한 작업이 크게 작용되고 기계화내지는 자동화의 여지가 적기 때문에 製造業이상으로 管理의 역할이 중요하다고 할 수 있다.

그래서 觀光産業과 같은 서비스업에서의 서비스質을 높이기 위해서는 서비스의 특징에 알맞은 서비스 理念의 구현, 서비스質 향상에 대한 방침의 확정과 서비스업무의 標準化(manual) 등으로의 프로세스가 구체적으로 전개되어 연구되어야 할 것이다.

濟州道는 우수한 觀光地이기 때문에 1차, 2차 산업에 비해 3차 산업의 비중이 월등히 높고 앞으로 濟州道の 産業이 觀光産業 위주로 개발될 것으로 전망되고 있어서 서비스質 向上의 문제는 제주도 산업에 있어서 중요한 과제로 대두되고 있는 것이다. 특히 觀光産業에 있어서 중추적인 역할을 담당하고 있는 觀光호텔은 경영상 人的 서비스의 의존도가 그 어느 분야보다도 높다고 할 수 있다. 바로 이러한 人的 서비스의 質이 호텔의 성패를 좌우하는 매우 중요한 요소로 작용하게 된다.

그러므로 本 研究에서는 제주도 관광호텔을 중심으로 하여 호텔의 人的 서비스質은 어떤 수준에 있으며 서비스의 質을 向上시키기 위해서는 어떠한 방법들이 구체적으로 모색되어야 할 것인가를 검토하는 데 目的을 두고 있다.

2. 研究方法 및 範圍

호텔의 서비스 品質은 대체로 시설이 양호하고 서비스 節次가 標準化되어 있으며 거기에 대한 人格의 서비스가 좋았을 때 顧客들이 그 호텔에 대한 평가가 좋아진다고 할 수 있다.

여기에는 基本設備의 시설정도, 管理시스템의 수준, 서비스의 理念 및 方針, 각 서비스 업무의 標準化, 從事員들의 教育의 정도 및 숙련 등에 의해서 고객들은 어느 정도 기대수준을 충족시킬 수가 있고 기대수준의 충족정도에 따라 顧客이 호텔에 대한 평가도 달라질 수 있다.

특히 本 研究에서는 제주도 관광호텔을 대상으로 設問紙에 의한 평가방법을 실시하였는데 호텔 等級에 따라 서비스의 質에 대한 평가가 차이가 날 것인가의 여부에 대해 알아보았다. 그리고 性別, 年齡別, 職業別, 利用回數別로 각 호텔에 대한 평가가 어떻게 차이가 날 것인가에 대해서도 검토하여 보았다.

호텔의 評價要因으로서 節次的 서비스와 人格의 서비스로 분류하여 각 등급호텔에 대한 평가를 실시하였으며 절차적 서비스와 인격적 서비스와의 상관관계 등도 분석하였다.

일반적으로 호텔의 서비스는 物的 서비스와 人的 서비스로 분류될 수 있으나 이번의 연구는 주로 인적 서비스 위주로 연구가 진행되었다.

연구의 절차는 다음과 같은 순서로 진행하였다.

첫째, 서비스品質의 특성 규명

둘째, 호텔의 品質特性和 關聯變數 研究

셋째, 호텔의 品質評價 模型 모색

넷째, 濟州道 觀光호텔의 서비스質에 대한 調査 및 實證分析

다섯째, 要約 및 提言

本 研究에 있어서 서비스質의 측정에는 고객들의 평가에 의하였기 때문에 평가자들의 相異에 따라 다소 평가에 차이가 날 수 있다는 측정상의 문제는 있다. 앞으로의 과제는 서비스 測定方法 및 評價方法 등을 더욱 연구하여 조사방법을 개선하고 측정상의 오류가 발생하지 않도록 하여야 할 것이다.

II. 서비스品質의 本質과 特性

1. 서비스品質 시스템의 特性

성공적인 企業과 經營者는 오래 전부터 서비스의 質이 顧客의 신뢰를 획득하는 가장 확실한 方法이라는 것을 인식해 왔다.

서비스品質이란 顧客의 欲求에 부합함에 있어서 意圖된 優秀性의 정도이며, 그러한 우수성의 정도를 달성함에 있어서 變化에 대한 管理라고 定義된다.¹⁾ 여기에는 設計品質(우수성이 의도된 정도), 適合品質(의도된 設計로부터 변동을 최소화하는 것), 利用品質(고객의 욕구에 부합되는 정도)의 3가지 요소를 포함하고 있으며, 이 중 가장 중요한 것은 顧客의 欲求에 부합시키는 利用品質이다.

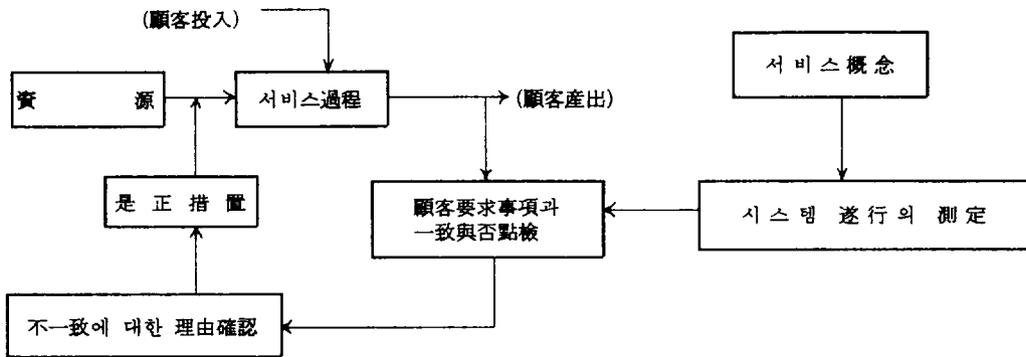
서비스管理者나 顧客들은 모두 서비스 제공 과정에서 一貫性을 기대한다. 고객들은 체인호텔인 경우 어느 호텔에서나 동일한 서비스를 期待하고, 航空機 乘務員의 예의바른 態度的 서비스도 동등하게 제공되기를 기대하게 된다. 그러므로 서비스品質을 管理한다는 것은 서비스 수행이 고객의 要求에 일치시키기 위한 것이다. 이러한 要求에 부응하기 위해서는 서비스의 屬性이 명확하게 규명되어야 하며 측정이 가능하여야 한다. 測定은 要求에 대한 不一致를 규명하기 위하여 일반적인 기준하에 이루어지며, 要求에 대한 不一致는 서비스品質의 불량함을 말해준다. 따라서 品質의 管理問題는 不一致의 문제이다.²⁾ 만약 특등급호텔이 서비스品質管理에 설정된 標準에 일치

1) D. Daryl Wyckoff, "New Tools for Achieving Service Quality", *Managing Services-Marketing, Operations, and Human Resources*, Prentice-Hall International, Inc., 1988, p.227.

2) J. A. Fitzsimmons and R. S. Sullivan, *Service Operations Management*, McGraw-Hill Book Co., 1982.

된다면 서비스의 質的水準이 양호한 호텔이다. 또한 下級호텔이 그들이 규정한 標準에 일치된다면 그 역시 서비스質이 양호한 호텔이다. 그러나 서비스品質의 水準은 파악하기 어렵기 때문에 測定에 있어서 創意力이 요구된다. 測定方法은 代理測定 또는 代替測定으로 이루어진다.³⁾ 예컨대 고객의 불평·불만의 정도, 고객이 기다리는 시간 등을 서비스品質의 測定手段으로 사용될 수 있다.

〈그림 II-1〉 사이버네틱관점의 서비스 品質管理



資料: J.A.Fitzsimmons and Robert S.Sullivan, op.cit., p.366.

〈그림 II-1〉은 서비스品質管理에 있어서 기본적인 管理사이클의 特徵을 나타내고 있다. 서비스 概念은 目標設定과 시스템遂行의 측정에 대한 기초를 수립한다. 고객 요구사항의 不一致 여부는 감지, 판단활동의 결과에 의해 점검이 이루어진다. 고객요구사항의 不一致에 대해서도 의사결정자는 그 원인을 확인하고 수정조치하는 방향으로 추진된다.

그리고 品質管理 책임자는 서비스質의 向上을 통한 利益創出에 중요한 역할을 하며 그의 책임은 다음과 같은 사항들이다.⁴⁾

- 품질측정시스템을 설계하고 이용할 것
- 内部的, 外部的 品質問題에 대하여 그 원인을 파악하고 시정안을 개발하기 위한 多機能的인 관리팀을 조직할 것
- 管理圖, 特性要因圖 및 統計的 처리와 같은 수단을 이용하여 이 팀내에서 문제해결을 추진시켜 나갈 것
- 品質目標을 수행하기 위한 經營管理시스템을 재설계할 것

3) Ibid., p.364.

4) Phillip Thompson, Glenn Desouza and Bradley T. Gale, *The Strategic Management Service Quality*, Quality Progress, 1985.6, p.22.

○ 品質改善의 효과를 확인하기 위하여 서비스品質의 전략적 투자의 성과를 평가하는 방법을 檢討할 것

○ 서비스品質에 관련된 종사원을 動機化시킬 것 등이다.

전통적으로 서비스부분은 제품과는 다르다고 생각하여 왔으나 오늘날 品質管理의 原則은 製品과 서비스 兩者 모두에게 유사하게 이용할 수 있다. 이제까지 제조업이 製品의 品質을 확인하기 위하여 工程管理에 의존했듯이 오늘날에는 제조업이나 서비스업 모두 이들 品質管理技法들을 이용하기에 이르렀다. 서비스品質의 向上은 우연히 이루어지는 것이 아니라 전문적인 經營管理와 測定시스템을 필요로 하며 그것은 구체적이고 오랜 경험과 수행에 의해 이루어질 수 있다.

2. 서비스品質 測定の 設計節次

오늘날 모든 産業에서 서비스의 중요성이 증대됨으로 인해서 서비스 質의 改善이 중요한 영역이 되어 가고 있다. 첫째 단계는 서비스의 品質을 측정하는 것이다. 사실상 서비스品質을 측정하는 데에는 2가지 기본적인 接近方法, 즉 内部的인 方法과 外部的인 方法이 있다. 内部的인 品質測定の 特徵은 標準에 일치하는 것으로 定義되는 데 品質費用의 概念에 기초를 둔다.⁵⁾

内部的 測定시스템은 品質을 경쟁기업과 비교하는 것이 아니라 標準과 비교하는 것이며, 서비스시스템 管理者가 主體가 되어 顧客의 의견을 참고하면서 측정하는 시스템이다. 内部的 測定은 서비스品質의 標準과 비교 측정하기 때문에 주관적인 평가를 하는 고객의견에 크게 좌우되지 않아도 된다.⁶⁾ (<그림 II-2>참조)

測定시스템은 관련 顧客에 의해 認知된 品質(RCPQ: Relation Customer-Perceived Quality)

기초를 두고 있다. 이는 競爭業體보다 顧客의 欲求와 期待를 더 잘 충족시켜 줄 수 있

는 능력을 측정한다. RCPQ를 평가하기 위해서는 다음 단계들을 고려할 필요가 있다.

- 市場細分化를 인식할 것
- 購買決定에 고려되는 非價格 屬性의 비중을 인식할 것
- 중요한 非價格 屬性에 대한 경쟁자의 성과를 평가할 것
- 競爭者와 관련되는 전체적인 品質狀態를 계산할 것

서비스品質에 대한 관심은 서비스活動의 設計로 부터 시작된다. 下級호텔의 서비스品質의 設計에 대한 例를 들어보면 다음과 같다.⁷⁾

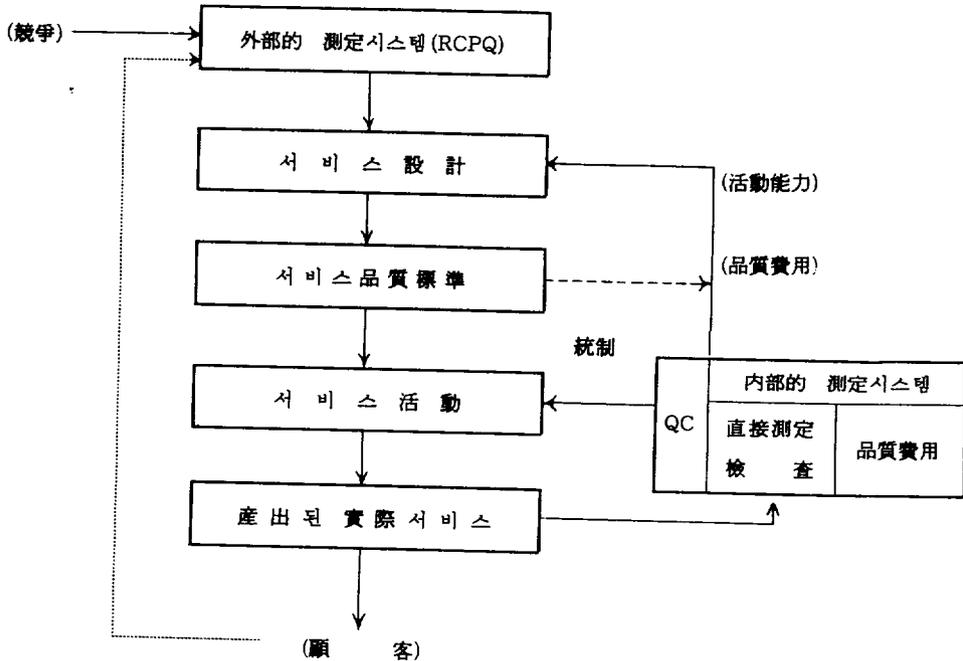
1) 支援施設(Supporting facility) : 빌딩디자인, 냉난방시설, 비품 및 집기, 청소도구, 정원 등이 잘 갖춰져 있는가.

5) Ibid., p.21.

6) 金潤祥, 「生産管理」, 博英社, 1988, p.52.

7) J. A. Fitzsimmons and R. S. Sullivan, op.cit., p.367.

〈그림 II-2〉 서비스品質의 設計와 測定시스템



2) 便宜施設 (Facilitating Goods) : 객실의 비품은 내구성이 강하고 잘 배치되어 있는가

3) 明示的 서비스 (Explicit Service) : 종사원이 객실을 청소하고 정돈하는 데 항상 일정한 절차에 따라 업무수행을 하고 모든 객실이 동일한 모양을 하고 있는가.

4) 暗示的 서비스 (Implicit Service) : 프론트 클럭의 인상이 좋고 사교적인가. 표준 운영절차 (Standard Operating Procedure : SOP) 에 의해 모든 고객에게 일정하게 예견된 접대를 하도록 보장되었는가. 컴퓨터시스템은 고객의 계산, 예약 등 업무를 효율적으로 처리하고 신속한 체크아웃이 이루어지도록 처리하고 있는가.

마리옌트 (J.W. Marriott) 가 "서비스業에서 불행한 종사원이 고객을 행복하게 할 수 없다" 라고 한 바와 같이 서비스 品質管理의 초점을 人力管理에 두고 있다. 그는 8개 항목의 人力管理 프로그램, 즉 個人開發, 管理者 訓練, 人力計劃, 成果目標, 經歷向上, 意見調查, 公正한 待遇, 利益分配 등을 들고 있다.⁸⁾ 이 중 서비스 品質管理시스템과 관련이 깊은 個人開發, 人力計劃, 意見調查, 公正한 待遇 등 4가지 사항에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

8) G. H. Hostage, "Quality Control is a Service Business", HBR, 1975, 7-8, pp.101~108.

1) 個人開發(Individual Development : ID)

ID라고 하는 프로그램은 새로 부임한 관리자들에게 2~3개월간의 공식 교육기간에 필수적인 技術과 知識을 가르치기 위하여 設計된 것으로서 새로운 管理者들은 신속하게 管理者 役割을 책임질 수 있도록 교육한다. ID는 피교육자들이 원하는 지위를 위하여 상세하게 기술된 교육메뉴얼에 의존하게 된다. 그것은 職務에 따라 요구되는 지식이 다양하게 분류되어 구성되어 있으며, 각각의 경우에 수행하는 기술정도에 따라 교육시간이 설정되었다. 이 프로그램의 學習過程은 다른 被教育者와 함께 공동으로 참여하도록 하는 分任組세미나를 통하여 직장내 경험을 서로 교환하게 함으로써 個人들로 하여금 그들의 지위를 확보하는 데 크게 도움이 된다.

2) 人力計劃(Manpower Planning)

3~4년 사이에 主要 會社 職務를 담당하기 위하여 몇 명의 어떤 종류의 인력이 必要할 것인가에 대한 人力計劃은 잘 운영되어야 하며, 새롭게 생겨난 관리직으로 옮기는데 도움이 되며 좋은 人材를 확보할 수 있게 한다. 직무를 수행하는 방법을 알고 승진되는 직무의 보수나 책임이 얼마나 중요한가를 아는 종사원은 행복한 종사원이 될 것이다. 그러므로 훌륭한 人力計劃의 중요한 요소는 모든 관리자에 대한 기간적 成果測定이다. 그들의 職務, 態度와 潛在力에 대한 이러한 검토가 昇進에 필수요건이라는 것을 모든 從事員들은 알고 있다. 훌륭한 관리자들은 人力計劃에 따라 기간적 성과측정을 기꺼이 따르는 것이다. 각 관리자들은 개인적으로 그의 직위 밑에 있는 두 계층의 종사원에 대하여 평가한다.

3) 意見調查(Opinion Surveys)

Marriott社는 일반사원에 대해 해마다 의견조사를 실시한다. 이 조사는 조기경보시스템으로서 非好意的인 태도가 형성되어 있는 경우에 대하여 현장의 문제해결방법이며, 이러한 意見調查는 가장 중요한 品質管理 도구 중의 하나이다. 특별히 훈련된 人事代表가 각 부서에서 한 명씩 선발된 人員으로 구성된 회의에서 면접을 실시한다. 그들은 모든 사람들을 自由스럽게 참여하도록 하며 의견조사에 대해 설명을 하고 솔직하게 격려를 한다.

從事員들은 설문지에 서명을 하지 말아야 한다. 게다가 그들은 人事代表와의 면접의 결과에 있어서 각 질문에 관해 가명으로 논평을 추가한다. 그 조사는 컴퓨터에 의해 처리되어 分析되며, 종사원과의 면담 2주일 후에 그 조사의 결과를 토론허기 위해 참석하며 이 때 추가적인 논평이 이루어진다. 그로부터 4주 후에 그 조사에 반응되는 行動을 알아내기 위하여 또 다른 면접이 이루어진다. 가끔 전년도의 조사결과가 새로운 조사와 비교하기 위하여 제시된다.

4) 公正한 待遇(Fair Treatment)

새로운 종사원들에게 企業이 기대하고 있는 行動綱領의 유형을 대강 서술해 놓은 소책자를 나

누어 주고, 企業은 종사원들에게 그 책자에서의 책임을 완수하도록 한다. 그 소책자는 職務安定, 昇進可能性, 規律, 安全과 어떤 개인적인 苦情을 바로 결론내릴 수 있도록 하기 위한 단계적인 처리 등을 간략하게 소개하고 있다.

이 苦精處理는 品質管理프로그램의 주요한 요소이다. 논쟁의 경우가 있는 경우에도 監督者는 종사원의 職務에 대해 극단적인 말을 삼가도록 하고 있다. 만약에 종사원이 自身을 공정하게 대우하고 있다고 생각한다던 감독자에 의한 보복의 두려움없이 호소할 수 있을 것이다.

이와 같이 서비스시스템에 대한 理解는 서비스成果(遂行)測定을 가능하게 하는데 필요하다. 서비스분야의 品質을 評價하는 데 內容(content), 過程(process), 構造(structure), 產出(outcome), 그리고 效果(impact) 등 5가지의 기준이 제시되었으며⁹⁾ 이들을 살펴보면 다음과 같다.

1) 內容: 業務가 標準節次에 의해 행해지고 있는가? 예를 들면 치과의사가 이를 뽑는 데 받아들일 수 있는 의학적 방법으로 하고 있는가? 일상적으로 서비스에 대한 標準運營節次(SOP)가 일반적으로 개발되고 있으며 서비스요원은 이러한 계획된 절차에 의해 수행되도록 要求되어 진다.

2) 過程: 서비스의 過程에서 業務의 순서는 적절한가? 기본적인 관심은 활동의 理論的 순서의 유지와 서비스資源을 잘 조정하여 사용하는 것이다. 顧客과 서비스종사원 사이의 상호작용이 조사된다. 역시 흥미있는 것은 서비스종사원 사이의 상호작용과 커뮤니케이션이다.

3) 構造: 物理的인 施設과 組織的인 設計는 서비스에 적합한가? 물리적인 시설과 지원장치들은 다만 구조적인 차원에서 보면 일부분에 불과하다. 從事員과 組織的인 設計에 대한 적합성은 또한 중요한 質的인 척도이다. 물리적인 시설과 장비의 적합성은 品質의 일치성에 대한 표준과 비교된다. 品質管理에 있어서 조직적 효율의 측정에는 활동적인 自己評價節次的 존재를 나타내게 되며 그들 동료그룹의 성과에 대한 지식을 알리는 계기가 될 것이다.

4) 產出: 서비스는 사회적 지위에 있어서 어떠한 변화를 주는가? 서비스品質의 궁극적인 측정 은 최종 결과에 대한 研究이다. 고객은 만족하고 있는가? 우리들은 서비스品質에 대한 우리의 의견을 묻기 위하여 호텔이나 레스토랑 테이블 위에 있는 카드를 잘 알고 있다. 消費者에 대한 不平이 產出의 品質에 대한 가장 효과적인 척도의 하나이다. 불평의 정도에 의해서 產出의 品質調査概念이 널리 이용되고 있다.

5) 效果: 顧客의 生活에서 서비스의 장기적인 효과는 무엇인가? 평범한 시민은 밤에 不安한 생각이 없이 거리를 산책할 수 있는가? 이러한 질문을 하는 여론조사의 결과는 경찰수행업무의 효과에 대한 척도가 될 것이다. 건강진료에 대한 전반적인 効果는 평균수명에 대한 측정에 의해 알 수 있고, 教育의 效果는 문맹율의 측정에 의해 알 수 있다.

이제까지 本節에서는 서비스品質의 측정방법으로서 内部的인 測定方法과 外部的인 測定方法이 제시되었다. 内部的인 測定方法이 서비스시스템의 標準(規格)과의 비교인데 비해 外部的인 測定方法은

9) J. A. Fitzsimmons, R. S. Sullivan, op.cit., pp.368-370.

對顧客指向의 方法이라 할 수 있다. 마리오트社의 서비스品質은 人力管理에 重點을 두고 표준절차프로그램(SOP)를 정하여 SOP를 잘 운영해 나갈 수 있는 人力管理에 倚重하고 있다 하겠다. 서비스品質을 측정하는 데는 內容, 過程, 構造, 產出 그리고 效果를 중심으로 評價함으로써 서비스品質의 수준을 알아 볼 수 있다.

3. 호텔서비스品質의 概念 및 特性

가. 호텔서비스 品質의 概念

요즘 대부분의 顧客들은 자기가 소비한 貨幣額에 해당하는 동등한 代價를 받고 있는가에 대하여 매우 민감한 반응을 보이고 있다. 즉 고객들은 자기가 소비한 화폐액의 價値와 동일하거나 아니면 그 이상의 價値를 지닌 제품이나 서비스를 제공받았을 때 만족해 한다. 제품이나 서비스에 있어서 훌륭한 品質(quality)을 강조하는 것은 “價値”의 概念을 강조하는 것이다.¹⁰⁾ 이것은 호텔고객에 있어서도 마찬가지이다. 호텔을 이용하는 고객들은 서비스 속도, 종업원의 태도 등의 人的 서비스측면에서 불평을 나타내기도 하고 그 호텔서비스의 質의 수준을 평가하기도 한다. 호텔의 서비스는 넓은 의미에서 호텔이 제공하는 모든 상품적 요소를 포괄한 物的 서비스와 人的 서비스로 구분되고, 좁은 의미로는 종사원들에 의한 對顧客 人的 서비스이다. 호텔은 고객을 만족시켜주기 위해서는 훌륭한 物的 製品을 제공하여야 함은 물론이고 이 과정에서 훌륭한 人的 서비스가 적절히 발휘되어야만 한다. 따라서 本 研究에서의 호텔서비스는 좁은 의미에서 人的 資源에 의해 제공되는 對顧客서비스, 즉 종사원에 의해 제공되는 여러 가지 人的 서비스활동이다.

최근까지도 호텔業에서 人的 서비스質이라 하면 단순히 “친절한 서비스”와 유사한 것으로 이해되어 왔다. 그러나 지금까지의 여러 學者들의 주장을 종합하여 보면 호텔 서비스의 質에 대한 개념은 顧客의 期待(Customer Expectations)라고 재정립할 수 있다.¹¹⁾ 일반적으로 고객은 그들의 기대가 충족되고 기대 이상일 때 質적으로 수준높은 서비스를 제공하는 호텔이라고 판정할 것이다. 호텔서비스는 顧客과 從事員이 접촉하는 순간부터 그 品質의 評價를 받게된다. 따라서 호텔종사원의 行動은 品質, 즉 顧客의 期待에 어긋나지 않도록 하여야 한다. 호텔에서 제공하는 人的 서비스의 質은 당해 업체의 종사원들의 어느 정도 훌륭한 자세로 제공하느냐 하는 종사원들의 자질과 능력에 절대적으로 좌우된다. 성공적인 對顧客 서비스가 되기 위해서는 顧客의 欲求를 잘 알아차려 그들을 만족시켜 주는 顧客指向의 서비스를 제공하여야 한다. 顧客指向의 從事員들은 훌륭한 서비스를 제공함으로써 그 호텔의 서비스에 대한 고객의 인식을 높혀주며, 주로 팀받는 일에만 관심을 두는 종사원과는 달리 헌신적으로 顧客과 會社를 위하여 전념한다. 顧客指向의 서

10) James R. Pickword, "Minding the Ps and Qs: Linking Quality and Productivity", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, 1987, 5, p.41.

11) Ibid, p.41.

스의 개발은 종사원 채용과정에서부터 시작하여 교육훈련까지 지속되어야 한다.

특히 호텔에서 顧客에게 제공하는 서비스 중 人的 서비스가 차지하는 비중의 중대함을 Robert C. Mill은 다음과 같이 강조하였다.¹²⁾

- 1) 불량한 人的 서비스에 의해 각종 物的 製品의 品質을 저하시킬 수 있다.
- 2) 人的 서비스에서 가장 중요한 요점은 對顧客 서비스이다.

3) 만약 對顧客 서비스 종사원들에게 고객위주의 서비스技法과 고객을 위한 실질적인 영향력을 행사할 수 있도록 교육훈련을 시키지 않으면, 즉 人的 서비스의 質을 향상시키지 않으면 고객의 기대를 충족시키지 못한다.

결국 顧客은 호텔에서 제공하는 서비스質이 그들이 갖고 있는 期待感을 충족시켜 준다면 필요한 수준의 品質에 도달했다고 평가할 것이고, 계속적으로 다시 찾아오는 단골고객이 될 것이다. 또한 顧客이 불만을 표시하면 品質이 저하된 것으로 볼 수 있고 당연히 그 고객은 他호텔을 이용하게 되며 營業實績에도 영향을 미치게 된다.¹³⁾ 이는 호텔에서 제공하는 서비스의 質에 따라 顧客 스스로가 그것을 평가하고 행동을 결정하기 때문이다.¹⁴⁾

나. 호텔서비스 品質의 特性

對顧客 서비스는 顧客, 從事員 그리고 호텔 상호간에 매우 중요한 요소이다. <그림 II-3>의 對顧客 서비스의 模型을 보면 호텔에 대한 顧客의 期待는 곧 그들의 行動으로 나타나게 된다. 또한 그들의 期待는 그 호텔의 서비스에 의해 받는 인상에 의해 좌우된다. 그리고 이러한 인식은 顧客이 호텔에 도착하기 전에 이미 價格 등에 의해 형성될 수 있다. 價格이 매우 높다라고 하는 인상은 고객들로 하여금 質的 水準이 높은 서비스를 받게 될 것으로 期待感을 갖도록 해준다. 이 때 對顧客 서비스 종사원이 이러한 고객의 기대를 충족시켜 주지 못한다면 그 서비스는 성공할 수 없게 된다.

이와 같이 호텔이 제공하는 서비스가 아무리 훌륭하다 해도, 또한 아무리 단순하고 불량해도 이와는 상관없이 장래 호텔의 서비스質에 대한 評價基準은 고객의 욕구를 충족시켜 주느냐에 달려 있다. 그런데 호텔이 제공하는 서비스는 人的, 物的 서비스 모두를 적절히 제공하여야 하는 兩面性 때문에 이를 이용하는 고객들의 物的 期待(편리한 시설과 맛있는 음식)와 心理的 期待(훌륭한 人的 서비스)를 충족시켜 주지 못하는 한 그들은 결코 만족하지 못하게 될 것이다.¹⁵⁾ 만약 人

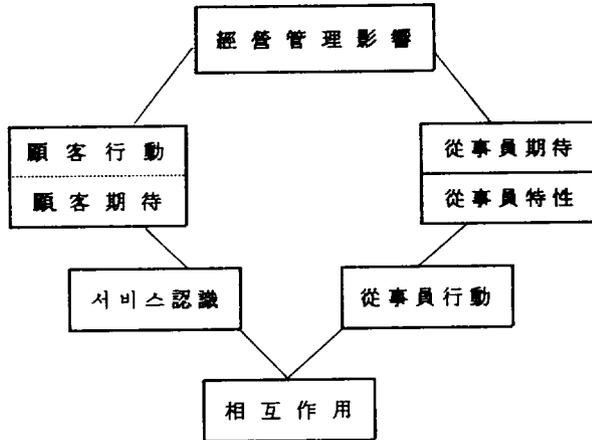
12) Robert C. Mill, "Managing the Service Encounter", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York : Vol.26, No.4, 1986.2), p.10.

13) Delpech, "서어비스 向上을 위한 適正觀光入力需給모델", 「1985 관광세미나보고서」, 한국관광공사, 1985.6, p.75.

14) 朴忠熙, "觀光호텔 人的 서어비스 質의 管理에 관한 實證分析", 경기대학교대학원 박사학위논문, 1988.6, p.59.

15) Robert C. Mill, op. cit., pp.39-40.

〈그림 II-3〉 對顧客 서비스 模型(A model of customer-employee interaction)



的 서비스가 불량하면 아무리 맛있는 음식과 쾌적한 시설을 준비하여 제공해도 고객은 호텔서비스의 質的 우수성을 낮게 평가하게 된다. 그리고 質이 형편없는 요리나 청소가 안된 지저분한 객실이 제공되면 일류의 人的 서비스를 발휘해도 결과적으로 좋은 인상을 주지 못하는 것이다. 이처럼 호텔에 있어서 시설, 음식 등의 物的 서비스와 人的 서비스 상호간에는 不可分의 관계에 있다고 할 수 있다.

호텔은 나름대로 각자의 서비스에 대한 質的 水準의 표준을 갖고 있다. 왜냐하면 각 호텔을 이용하는 고객들의 欲求가 다소 차이가 있게 마련이고, 따라서 이를 충족시켜 주기 위해 제공되는 서비스 質도 서로 다를 수 밖에 없기 때문이다. 또한 고객들이 호텔을 이용할 때 특별한 서비스나 고객들의 편의 시설과 설비에 대한 期待感은 顧客層에 따라서도 다르게 나타난다. 下級호텔에서 제공하는 서비스 性向이 高級호텔에서 제공하는 서비스 性向과 서로 다를 수 밖에 없는 것도 이 때문이다. 일반적으로 下級호텔에 투숙하는 旅行者는 특별한 서비스 및 고객의 편의시설이나 설비에 대해 기대하는 바가 거의 없다. 그러나 中級이나 高級호텔을 이용하는 旅行者들은 人的 서비스 및 편의시설이나 설비에 대한 기대가 상당히 크게 나타나고 있다.¹⁶⁾ 그러나 전형적인 高級호텔의 서비스가 下級호텔이 제공하는 서비스에 비해 반드시 質的으로 우월함을 의미한다고 볼 수 없다. 만약 兩者의 호텔들이 그들의 고객들의 期待感을 충족시켜 주고 있다면 모두 최고의 良質의 서비스를 제공해 주고 있는 것이다.

16) Bonnie J. Knutson, "Frequent Travelers: Making Them Happy and Bringing Them back", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, 1988, 5, p.85.

II. 호텔서비스品質의 評價要素

1. 서비스品質의 評價에 영향을 미치는 要因

서비스의 質에 대한 評價는 개개인에 따라 차이가 있게 마련이다. 어떠한 서비스를 「훌륭하다」라고 평가하는 판단에는 顧客의 嗜好나 性格에 의한 차이와 크게 관련되며, 생활습관, 문화 등에 의해서도 영향을 미치게 된다. 또한 각 고객이 서비스에 대해서 무엇을 기대하고 있느냐에 따라서도 평가는 달라진다. 일반적으로 일체의 事物에 대한 평가는 「期待」와 「實際」와의 관계에 의해 규정되어 있다. 이러한 關係는 상품으로서의 「物件」에 대한 경우에 적합하지만, 서비스에 대한 경우에는 앞서 서술한 모든 조건이 작용하는 것에 따라 「期待」와 「實際」양면이 본질적으로 不安定性을 갖고 있다는 것을 이해할 필요가 있다.¹⁷⁾

호텔은 顧客의 期待를 충족시킬 수 있는 서비스를 제공하여야 함은 물론이고, 계속적으로 제공하는 서비스 質의 안정화를 도모하고 質의 向上을 추구하여야 한다. 그런 과정에서 「質의 판정」을 顧客의 評價에만 의존해서는 안되며 제공하는 서비스의 特性을 근거로 한 호텔의 능동적인 활동으로서 品質管理가 필요하다. 즉 유형재인 物的 製品을 생산하는 경우와 마찬가지로 제공하는 서비스 質을 향상시키기 위해서는 제공하는 업체 자신에 의한 평가와 점검이 필요불가결한 것이다. 서비스 管理, 즉 서비스 제공자 측이 目標를 정하여 目標를 향한 개선과 향상을 도모하고 정기적인 서비스 점검을 위한 자기 평가를 하며 이 결과와 顧客評價를 대조, 분석하여 개선을 해나가는 일련의 활동이 요구되고 있다.

2. 서비스品質의 評價基準

Ringer Hut는 顧客들의 要求와 期待를 평가한 후 그들의 欲求를 충족시켜주기 위한 質的 向上의 일환으로 서비스 質의 良好性을 측정하기 위한 評價道具를 설정하였는데, 그 중 人的 서비스 質에 대한 평가대상만을 살펴보면 다음과 같다.¹⁸⁾

- 1) 意思傳達(Oral Communication) - 말의 내용, 명확성, 음성, 어조
- 2) 行動(Behavior) - 격시성, 친절성, 신속성, 몸짓대화
- 3) 表現(Expression) - 미소, 밝은 표정, 친절한 표정

17) 前田 勇, 「實踐サービス マホジメント」, 日本能率協會, (東京: 1989. 7.), pp.19-20.

18) Christopher W. L. Hart, Gregory D. Casserly, "Quality: A Brand New, Time-Tested Strategy", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York: Vol.26, No.3, 1985), p.62.

4) 外貌(Appearance) - 개인위생, 신체적 조건, 복장

등과 같이 人的 서비스측면에서 종사원의 態度的 서비스를 매우 중요시하고 있다.

그리고 윌리엄 마틴(William B. Martin)은 서비스업체가 제공하는 서비스 유형과는 관계없이 서비스質이란 두 가지 요인, 즉 節次的 서비스(Procedural Skill Service)와 人格的 서비스(Convivial Skill Service)로 구분하였다.

節次的 서비스는 당해 호텔의 製品과 서비스를 고객에게 제공하기 까지의 절차상의 기법이고 人格的 서비스는 대고객 서비스 과정에서 훌륭한 태도와 대화를 통한 즐거움을 제공하고, 고객과 인간적인 관계를 형성하는 기법으로 종사원의 인격과 밀접한 관계를 갖고 있는 서비스기법이다.¹⁹⁾

節次的 서비스測定이란 從事員이 당해 호텔의 製品과 서비스를 고객에게 제공할 때까지의 기술적인 시스템을 평가하는 것을 말한다. 또한 人格的 서비스 測定은 對顧客 관계에서 인간미 넘치는 따뜻한 정을 갖고 접대하고 고객과의 밀접한 관계를 형성하여 그들의 人間的인 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 종사원의 능력을 평가하는 것을 말한다. 윌리엄 마틴은 이 두가지 요인과 관련하여 총 16개의 요소를 서비스 質의 評價基準으로 제시하였다.

節次的 서비스를 형성하는 주요 요소는 7가지 항목으로 되어 있다.

1) 서비스의 進行過程(Flow of Service)

서비스 節次가 적절하게 진행되도록 하기 위해서는 어떤 불특정한 서비스 단계에서 너무 지체함이 없이 한 단계에서 다음 단계로 옮겨가는 것도 일정한 절차에 의하여 규칙적으로 진행되어야 한다. 그 결과 顧客들도 Check in과정이나 식사과정 등에서 시작에서부터 종료될 때까지 신속하고 정확한 서비스를 제공받게 되는 것이다.

2) 適時性(Timeliness)

適時性은 시간을 적절하게 잘 지키는 것으로서 고객의 주문에 따른 製品과 서비스를 적시에 고객에게 제공되는 것은 신속보다 더 좋은 결과를 가져온다.

3) 受容(Accomodation)

서비스 시스템과 節次는 호텔의 便宜에 맞추어 설정하는 것이 아니라 고객의 필요한 욕구를 충족시킬 수 있도록 고안되어 설정되어야 한다.

4) 豫見(Anticipation)

원래 製品과 서비스의 판매는 고객이 요구하기 전에 한걸음 앞서 고객 앞에 제공되어야 한다. 효율적인 豫見에 의한 서비스제공은 이미 발생한 일이 아닌 앞으로 발생하게 될 일을 포용할 수 있는 서비스제공을 말한다.

19) William B. Martin, "Defining what Quality Service is for you". *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York : Vol.26, No.4, 1986.2), p.33.

5) 意思傳達(Communication)

顧客과 從事員, 從事員 相互間, 그리고 從事員과 監督者와의 관계에서 간결하고 명료한 意思傳達이 이루어지지 않을 경우 質的으로 수준높은 서비스란 존재하지 않는다. 따라서 상호간에 어떤 의사표현을 하거나 메시지를 전달하고자 할 때에는 정확하고 신속하게 전달하여야 한다. 意思傳達의 중단은 상호간에 의사를 교환하는 시점에서 많이 발생하게 되므로 여기에서 주의하고 확인해야 할 요점은 4가지 있다. 첫째 送信者, 둘째 메시지 內容, 셋째 受信者, 그리고 넷째 受信內容 반복 및 結果報告이다. 의사전달과정에서 위의 4가지 기본요점은 매우 중요한 필수적인 요건이다.

6) 顧客의 피이드백(Customer Feed-Back)

서비스를 제공하는 從事員들은 제공하는 서비스와 製品이 顧客들의 期待와 欲求를 충족시켜 주고 있는지의 여부를 항상 지속적으로 확인해야 한다. 그러할 때 서비스를 제공하는 과정에서 노출되는 問題點을 확인하고 이를 개선해 나갈 수 있다. 그렇지 않는다면 그들이 제공하는 서비스가 과연 顧客의 欲求를 충족시키고 있는가를 확인할 수 없다. 특히 顧客들의 利益을 위하여 많은 노력을 하고 있음을 고객들에게 認知시켜 주는 일이 무엇보다도 중요하다.

7) 監督(Supervision)

이미 설정된 서비스 시스템이 정상적으로 잘 운영되도록 하기 위해서는 구성하는 절차상의 6개 주요 항목들은 철저하고 효율적인 監督과 調整이 없이는 실행되기가 매우 불가능한 일들이다.

人格的 서비스(Convivial Service)를 구성하는 주요 요소는 다음 9가지로 되어 있다.

1) 態度(Attitude)

누구나 그 사람의 態度는 곧바로 상대방에게 전달되고 반영된다. 따라서 良質의 서비스를 제공하기 위해서는 말이나 행동을 통하여, 상대방에게 적극적인 태도를 유지하는 것이 필수적이다.

2) 몸짓對話(Body Language)

전형적인 對話에서 몸짓에 대한 대화는 意思傳達의 2/3의 역할을 차지한다. 얼굴표정, 눈빛, 미소, 손의 자세 그리고 동작 등을 통해 고객들은 종사원들의 자세 등 서비스의 수준을 평가하려고 한다.

3) 語調(Tone of Voice)

顧客과의 대화 중에 말의 特定內容도 중요하지만 그 語調에 따라 진정한 의미가 달라지는 경우가 많다. 지나치게 간명하고, 갑작스럽고, 냉담하며, 비꼬는 듯한 말씨는 否定的인 態度를 의미하는 것으로 良質의 서비스에서는 절대 금물이다. 良質의 서비스를 제공하기 위해서는 開放的이고 友好的인 분위기에서 고객과 대화를 즐겁게 나누도록 하여야 한다.

4) 才致(Tact)

급작스런 상황변동에 따라 顧客에게 무슨 말을 해야 되는지를 알아차리는 才致도 성공적인 서비스 종사원이 되기 위해 매우 중요한 기법이다. 종사원들은 어떠한 상황에 처해도 고객의 기분을 상하게 하는 말을 삼가하고 상황에 맞는 말을 재치있게 사용함으로써 고객으로 하여금 만족감

을 더욱 느끼게 하여야 한다.

5) 이름부르기(Naming Names)

훌륭한 종사원은 고객의 이름을 기억하여 고객을 부를 때 이름을 불러주면 인간적으로 친해지고 싶어하는 의사, 즉 고객을 위한 특별한 배려와 성의, 그리고 개인적인 존경심을 갖고 있다는 것을 보여줌으로써 고객에게 만족감을 주게 된다.

6) 注意力(Attentiveness)

주의깊은 종사원들은 고객들의 人間的인 欲求에 맞추어 서비스를 제공하고 친절하며 예의바른 서비스를 제공해야 영업신장이 가능하다는 것을 잘 알고 있다. 특히 개인적인 친밀감을 더하기 위한 서비스일수록 보다 깊은 注意集中을 필요로 한다.

7) 情報提供(Guidance)

顧客이 어떤 결정을 하지 못하고 머뭇거리고 있는 경우에 조언 등을 통해 고객을 위한 관심을 보여주는 성의가 필요하다. 그러나 고객에게 조언을 하기 전에 고객의 욕구를 정확히 파악해야 하며 제공하는 製品과 서비스에 대하여 깊고 철저한 지식을 갖추고 있어야 한다.

8) 提案(권유)에 의한 판매(Suggestive Selling)

일반적으로 고객은 결정하기를 싫어하므로 그들이 결정할 수 있도록 도와주어야 한다. 良質의 서비스를 제공하는 종사원들은 자신들이 販賣代理人으로서 영업의 성패가 판매에 달려 있고 판매 업무가 그들의 책임임을 잘 인식하고 있다. 따라서 그들은 고객이 원치 않는 서비스나 製品을 강요하는 일은 절대적으로 피하고, 준비되어 있는 서비스나 製品을 고객들에게 알려주고 권유함으로써 판매를 더욱 촉진시키는 데 노력을 집중한다.

9) 問題解決(Problem Solving)

顧客이 어떤 問題點이나 不平을 제시하게 되면 조용하고 부드럽게, 그리고 요령있게 처리하여야 한다. 특히 발생된 문제와 불평을 접수하고 처리하는 과정에서 진지한 태도와 마음을 고객에게 확신시켜주어야 한다.

前述한 서비스質의 評價基準은 <表 III-1>과 같으며, 이와 같이 16개 항목의 서비스 기준을 기초로 하여 호텔서비스의 質의 水準을 평가하고 개선해야 할 문제점을 파악할 수 있을 것이다.

3. 對顧客 서비스品質 評價에 따른 서비스類型

윌리엄 마틴(William B. Martin)은 上記한 바와 같이 16개의 서비스質에 대한 기준 항목들을 설정하고 對顧客 서비스 評價尺度(CSAS: Customer-Service Assessment Scale)를 제시하였다.²⁰⁾

20) William B. Martin, "Measuring and Improving Your Service Quality", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York: vol.27, No.1, 1986.5), pp.82-87.

〈表 Ⅲ-1〉 서비스質의 評價基準

節次的 서비스의 評價基準	人格的 서비스의 評價基準
(1) 受容	(1) 態度
(2) 豫見	(2) 注意力
(3) 適時性	(3) 語調
(4) 業務節次	(4) 몸짓對話
(5) 意思傳達	(5) 才致
(6) 顧客 피이드백	(6) 이름부르기
(7) 監督	(7) 情報提供
	(8) 提案販賣
	(9) 問題解決

資料 : William B, Martin, op. cit., p.36.

對顧客 서비스 평가척도(CSAS)는 서비스업체에서 제공하는 서비스가 顧客들의 욕구충족에 어느 정도나 부응하고 있는지 측정하는 데 매우 유용한 評價道具이다. 이 평가척도는 실무적으로 매우 융통성있게 적용할 수 있다. 이는 自己評價(Self-Assessment) 또는 他人에 의한 評價(Assessment by Other), 支配人의 評價(Manager's Assessment), 그리고 團體分析(Group Analysis) 등 餘他評價를 통해 당해 업체의 서비스質에 대한 평가를 얻을 수 있다. 호텔에 적용할 경우 대고객 서비스 평가척도의 유용성은 호텔에서 제공하는 서비스의 長點과 短點을 도출하는 데 있다.

本 研究에서는 上記한 여러 가지 評價方法 가운데 他人에 의한 評價(Assessment by Other)를 이용하여 標本抽出한 전체 호텔의 서비스質의 수준과 유형을 分析하고 이를 개선하기 위한 조치들을 제의하고자 한다. 他人에 의한 評價方法을 채택한 主要 理由는 호텔서비스質의 개념이 “顧客의 期待”라는 측면에서 顧客의 要求와 期待에 얼마나 부응하고 있는가를 고객을 통해 평가해 봄으로써 客觀的인 서비스質을 파악할 수 있다고 생각하기 때문이다.

윌리엄 마틴은 節次的 서비스와 人格的 서비스를 기준으로 한 CSAS 評價結果를 실증적으로 분석하여 다음과 같이 4가지 서비스 類型으로 구분하였다.

1) 冷待型

冷待型은 서비스의 節次가 적절하지 못하고 從事員들이 顧客을 즐겁게 해주는 접대태도가 빈약한 경우를 의미하며 개선의 여지가 많다. 顧客에게 주는 인상은 從事員들이 “우리는 고객과는 상관없다”라고 하는 점을 심어준다. 즉 종사원들이 제공하는 서비스가 낮고 一貫性이 없으며 體系化가 안되어 있기 때문에 고객들이 많은 불만과 실망을 느끼게 된다. 더우기 종사원들이 고객들

에게 관심을 보이지 않으므로써 그들의 감정에 무감각하며 非人間的이고 소외감을 느끼게 한다.

2) 機能重點型

機能重點型 서비스를 제공하는 호텔은 효율적인 서비스節次에만 중점을 둔다. 이러한 類型의 호텔은 適時에 효율적인 서비스를 제공하고 있지만 종사원들의接客태도가 너무 냉담하고 非友好的이며 고객의 개인적인 욕구를 충족시켜 주지 못한다. 따라서 서비스과정에서 節次上的 能率만을 중시하는 쪽으로 편중되어 개선의 여지가 많다.

3) 情緒重點型

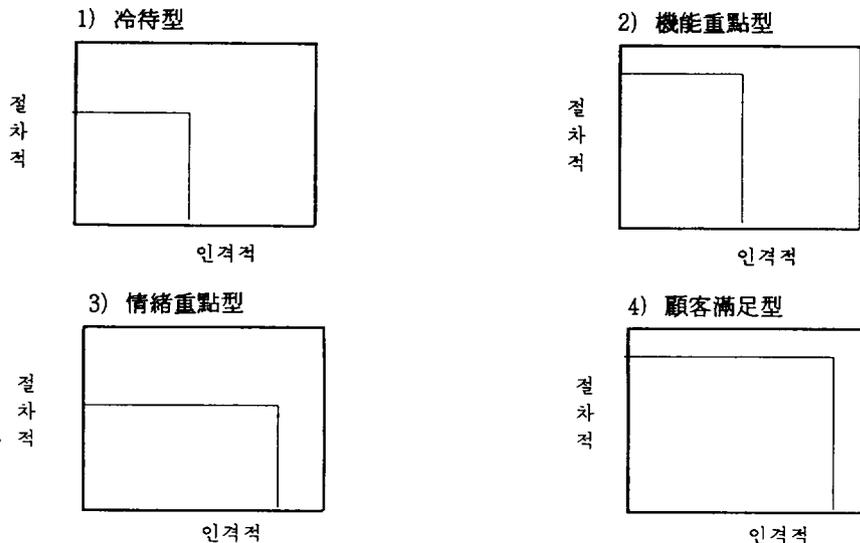
이 類型의 서비스는 對顧客 서비스절차와 기법이 결여되어 있고 고객의 비위를 맞추는 데에만 편중되어 機能重點型과 정반대의 경우이다. 從事員이 제공하는 서비스가 우호적이며 친밀감이 있으며, 매우 溫情的이나 서비스절차가 매우 느리고 一貫性이 없으며 非組織的이다. 이러한 類型은 開業한 지 얼마 안되는 호텔에서 흔히 나타나고 뚜렷한 업무의 성격과 목표의식이 결여되어 있다는 인상을 준다.

4) 顧客滿足型

물론 호텔에서 달성하고자 하는 目標은 節次的 서비스와 人格的 서비스 모두가 균형있게 조화 되도록 하는 데 있다. 顧客滿足型은 바람직한 서비스유형으로 節次的 서비스 측면에서 제공되는 서비스는 효율적이며 적시에, 그리고 일관성있게 제공한다. 그리고 人格的 서비스 측면에서도 고객에게 우호적이고 개인적인 만족과 즐거움을 제공해 준다. 종사원들은 진심으로 고객에게 관심을 가지고 인간적인 친밀감을 느끼게 한다.

이러한 類型의 서비스를 제공하는 호텔은 節次的, 人格的 서비스 兩者가 균형있게 발전되어 서로 조화를 이루는 거의 완벽한 서비스를 제공한다.

<그림 Ⅲ-1> 서비스樂體의 類型



IV. 濟州道 觀光호텔의 서비스品質에 대한 實證分析

1. 濟州道 觀光호텔의 實態分析

가. 觀光호텔의 現況分析

觀光宿泊業의 種類는 觀光호텔業, 유스호텔業, 海上觀光호텔業, 休養콘도미니엄業, 家族호텔業, 韓國傳統호텔業으로 분류되고 있다.²¹⁾

濟州道 觀光産業의 중추적인 역할을 담당하고 있는 觀光宿泊業은 적극적인 觀光開發事業과 觀光産業振興에 힘입어 매년 증가추세에 있다. <表 IV-1>에서 보는 바와 같이 1990年 2月 28日 現在 濟州道에 등록된 觀光숙박업체는 總 28個業體, 3,590室을 보유하고 있다. 이 중 유스호텔업(73室), 휴양콘도미니엄업(216室) 각각 1개업체씩을 제외한 26개업체, 3,261실이 觀光호텔業으로 전체 觀光숙박업의 절대 다수를 차지하고 있다. 이를 지역별로 살펴보면 濟州市에 19개업체, 2,330室로 각각 전체의 67.9%, 64.9%의 비중을 차지하고 있으며, 西歸浦市에는 8개업체, 1,159室로서 전체의 28.6%, 32.3%를 차지함으로써 대부분의 觀光숙박업체가 市部에만 밀집되어 있는 실정이다. 특히 觀光호텔의 등급별로는 特等級호텔이 7개업체로서 업체수에 비해 觀光宿泊業의 전체 객실의 51.3%(1,842室)의 비중을 차지하고 있어 濟州道 觀光숙박업체의 수용능력이 高級호텔에 매우 편중되어 있음을 알 수 있다.

또한 觀光호텔의 增加趨勢를 살펴보면 최근 5년동안 업체수와 객실수에 있어서 각각 25.7%, 26.5%의 높은 증가율을 나타내고 있다. 특히 1988년에는 서울올림픽 개최를 계기로 업체수 60.0%, 객실수 33.6%의 신장세를 보여주고 있다. (<表IV-2> 參照)

그리고 濟州道를 방문하는 觀光客이 급증하면서 觀光宿泊業體의 증가추세는 더욱 가속화될 것으로 보인다. <表IV-3>에서 보는 바와 같이 觀光宿泊業의 事業承認을 받아 新築 또는 增築 중에 있는 호텔이 1990년 10개업체, 897室이고, 91년 4개업체, 616室로 앞으로 2년동안 총 14개업체로 1,513室이 증가할 것으로 예상되며, 이 가운데 家族호텔이 포함되어 있어 숙박시설 형태의 다양화도 함께 이룩될 전망이다.

한편 觀光호텔 利用實績을 살펴보면 1989年度 年間 販賣可能客室數가 1,150,583室이고 年間 販賣客室數는 672,897室로 年平均 客室利用率(Room Occupancy)이 58.5%를 나타내어 前年度의 50.2%에 비해 8.3%의 증가를 보이고 있다. 그리고 1989年度에 客室利用者는 觀光호텔의 증가와

21) 觀光振興法 施行令 第2條 2項 參照

<表 IV-1> 觀光宿泊業體 現況

區 分 \ 地 域 別		計		濟 州 市		西 歸 浦 市		北 濟 州 郡	
		개 소	객실수	개 소	객실수	개 소	객실수	개 소	객실수
計		28	3,590	19	2,330	8	1,159	1	101
觀 光 호 텔	小 計	26	3,261	15	2,330	6	830	1	101
	특 등 급	7	1,842	4	1,227	3	615	-	-
	1 등 급	5	539	4	438	-	-	1	101
	2 등 급	9	612	4	523	1	89	-	-
	3 등 급	5	268	3	142	2	126	-	-
휴 양 콘 도 미 니 엄		1	216	-	-	1	216	-	-
유 스 호 스텔		1	113	-	-	1	113	-	-

資料 : 濟州道 觀光開發局, 1990年度 主要行政現況에 의거 論者 再作成

<表 IV-2> 年度別 觀光宿泊業體 및 客室數 增加比較

區 分 \ 年 度 別		1985	1986	1987	1988	1989
業 體 數(個所)		11	13	15	24	27
增加率(%)		22.2	18.2	15.4	60.0	12.5
客 室 數(室)		1,931	2,151	2,423	3,238	3,563
增加率(%)		64.9	11.4	12.6	33.6	10.0

資料 : 濟州道觀光協會, 觀光資料集, 1990.

더불어 전년에 비해 69.3%나 증가를 한 714천명에 달하였고, 客室利用者 중 內國인이 75.4%, 外國인이 24.6%가 觀光호텔에 투숙하였다. 觀光收入面에서는 1989년에 總 502억원으로 전년의 385억원에 비해 무려 76.6%의 증가를 보이고 있고 그 가운데 內國인에 의한 觀光호텔 收入이 전체

<表 IV-3> 觀光宿泊施設 擴充計劃

(單位：百萬원)

호 텔 명		客室數	事業費	事業期間
'90	파라다이스호텔西歸浦	62	13,500	'89.10-'90. 6
	濟州신라호텔	313	49,800	'88. 3-'90. 8
	라곤다호텔	180	8,008	'89. 7-'90.12
	제주가족리조트호텔	58	2,500	'89. 6-'90. 8
	캐피탈호텔	48	3,300	'89. 7-'90. 5
	삼흥호텔	65	3,756	'89. 3-'90. 3
	그린호텔	40	1,610	'89. 5-'90. 9
	제주팔레스호텔	8	1,800	'90. 1-'90.11
	컨츄리호텔	71	5,290	'89.10-'90. 9
	제주르네상스호텔	52	3,350	'89. 9-'90. 6
小計	10	897		
'91	유로호텔	164	15,000	'89.11-'91.11
	신제주호텔	310	17,250	'83. 4-'91.12
	중문별장호텔	55	3,500	'87.11-'91. 9
	아일랜드호텔	87	4,968	'90. 7-'91. 6
小計	4	616		
合計	14	1,513		

資料：서비스 觀光開發局, '90年度 主要行政現況, 1990.

수입의 70.2%, 外國人이 28.8%를 차지하여 外國人이 利用者數에 비해 호텔에서 보다 많은 支出을 하고 있는 것으로 나타났다. 이것은 外國人 觀光客이 주로 高級宿泊施設인 特等級호텔을 많이 利用하는 데에 기인하는 것으로 볼 수 있다. 또한 總收入 중 客室과 附帶施設 部門間에는 계속 60% : 40%의 비율을 유지하고 있다. (<表 IV-4> 參照)

나. 觀光호텔의 從事者 現況分析

濟州道觀光協會에서 집계한 결과에 의하면 1989년 12월 31일 現在 濟州道 觀光事業에 종사하고

있는 從業者數는 總 10,198명으로 나타났다. 이 중 觀光宿泊業(一般호텔 포함)에만 3,475명으로 전체의 34.1%를 차지하여 觀光産業部分에서 가장 雇用創出 效果가 크고 비중이 높은 산업임을 알 수 있다.

<表 IV-4> 觀光호텔 利用實績(1988-1989年)

(單位: 千名, 百萬원)

年度別	區分	利用者數		收 入				年間保有 客室數	年間販賣 客室數	
		客室	附帶 施設	計	客 室		附帶施設			
					金額	%	金額			%
'88	計	495	2,873	35,484	21,339	60	14,145	40	952,987 室 (利用率 51.6%)	
	內國人	361	2,423	23,561	12,231	52	11,330	48		
	外國人	134	447	11,923	9,108	76	2,815	24		
'89	計	714	3,887	50,203	30,100	60	20,103	40	1,150,583 室 (利用率 58.5%)	
	內國人	538	3,369	35,235	18,765	53	16,470	47		
	外國人	176	518	14,968	11,335	76	3,633	24		

資料: 濟州道觀光協會, 觀光資料集, 1990.

<表 IV-5> 觀光호텔의 從業者 現況(1989. 12. 31. 現在)

(單位: 名)

地域別 等級別	支配人	客室 및 食飲料從事員			調 理 士			管 理	任 員	合 計
		유	무	계	유	무	계			
計	37	782	276	1,058	303	94	397	1,114	35	2,641
特等級	20	483	75	558	206	27	233	609	14	1,434
1 等級	6	130	64	194	40	24	64	235	8	507
2 等級	8	132	82	214	47	31	78	189	11	500
3 等級*	3	37	55	92	20	12	22	81	2	200

* 휴양콘도미니엄業 포함

資料: 濟州道觀光協會 資料에 의거 論者 再作成

〈表 IV-5〉에서 보는 바와 같이 濟州道 觀光호텔의 從事者 現況을 營業部門과 管理部門으로 구분하여 살펴보면 營業部門(支配人, 客室 및 飲食料 등 從事員, 調理士 등)이 1,492명으로 전체에서 56.5%를 차지하고 있는 반면에 管理部門(임원포함)은 1,149명으로 전체의 43.5%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 또한 等級別로는 特等級호텔이 전체 종사자의 53.4%로 과반수가 넘는 비중을 차지하고 있어 利用者 受容能力에 비해 고용출출효과가 매우 높다고 할 수 있다.

한편 觀光호텔에 종사하고자 하는 者는 특별한 경우를 제외하고 觀光振興法 第38條에 의거하여 資格을 갖춘 자가 종사하도록 규정하고 있다. 그러나 아직도 濟州道內 호텔에서는 無資格者의 고용비중이 비교적 높은 수준으로 營業部門 종사자 중에서 30.0%가 無資格者를 고용하여 종사케 하고 있어서 良質의 人的 서비스제공이라는 측면에서 볼 때 바람직하지 못한 실정이다. 等級別로는 특등급호텔이 20.0%, 1등급 33.3%, 2등급 37.7%, 3등급 57.3%로 호텔등급 수준이 낮을수록 무자격 종사원의 고용비중이 높아지고 있다.

2. 假說의 設定

서비스산업에서 고객이 평가하는 品質水準은 서비스를 받기전의 期待와 그 서비스의 실제경험과의 비교의 결과이다. 서비스質은 期待에 맞느냐 그렇지 않느냐의 바탕에서 판단된다.²²⁾ 따라서 호텔기업의 人的 서비스의 質은 고객의 期待서비스와 知覺서비스의 차이의 결과라고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 고객의 입장에서 背景變化要因別로 호텔 人的 서비스質의 變化要因에 대한 상대적 중요성이 차이가 있는지 여부를 분석하기 위하여 다음의 假說을 설정하고자 한다.

假說1: 호텔종사원의 對顧客 서비스質은 호텔等級間에 차이가 있을 것이다.

假說2: 호텔종사원의 서비스質에 대한 평가는 고객의 性別에 따라 차이가 있을 것이다.

假說3: 호텔종사원의 서비스質에 대한 평가는 고객의 年齡別에 따라 차이가 있을 것이다.

假說4: 호텔종사원의 서비스質에 대한 평가는 고객의 利用回數別에 따라 차이가 있을 것이다.

假說5: 호텔종사원의 서비스質에 대한 평가는 고객의 職業別에 따라 차이가 있을 것이다.

假說6: 人的 서비스質의 變數인 節次的 서비스와 人格的 서비스 사이에는 서로 밀접한 관계를 가질 것이다.

3. 調査概要 및 分析節次

가. 資料蒐集

本 研究은 濟州道內에 위치한 觀光호텔을 利用하는 고객을 研究對象으로 하였으며 총 26개 觀

22) Leonard L. Berry et al., "Quality Counts in Service, too", *Business Horizon*, 1985, 5-6, p.46.

光호텔 중에서 濟州市에서 영업을 하고 있는 10개 호텔을 等級別로 任意抽出하여 設問紙를 배부 하였다.

調査方法은 無作爲抽出標本으로 自己記入法을 이용하였다. 調査期間은 1990年 7月 20日부터 8月 20日까지 약 1개월간에 걸쳐 시행되었다. 이 기간에 배부된 設問紙數는 <表 IV-6>에서 보는 바와 같이 570枚이며, 回收된 設問紙數는 456枚로서 80.0%의 回收率을 나타내었다. 그 중 이용 가능한 有効標本數는 451枚로 確定하여 分析하였다.

<表 IV-6> 設問紙 回收現況

等級別	總配付數(枚)	未回收(枚)	枚數(枚)	回收率(%)	有効標本數(枚)
特 級	150	49	101	67.3	99
1 級	150	22	122	85.3	128
2 級	150	33	117	78.0	114
3 級	120	10	110	91.7	110
計(10개호텔)	570	114	456	80.0	451

나. 變數의 選定

本 研究에서는 觀光호텔의 서비스質을 평가하기 위하여 전술한 윌리엄 마틴(William B. Martin)의 대고객 서비스 평가척도를 이용하였으며, 평가척도법은 여러 評價方法 가운데 他人에 의한 評價(Assessment by Other)를 채택하여 표본추출한 호텔 전체의 서비스質의 수준과 유형을 분석하였다.

서비스質의 수준에 대한 變化要因의 設問構成은 節次的 서비스(Precedure Service)와 人格的 서비스(Convivial Service)로 나누어 각각 9개 문항, 13개 문항으로서 총 22개 문항으로 구성되어 있다. (表IV-7) 參照)

<表 IV-7> 變化要因에 따른 設問構成內容

變化要因	質 問 番 號	質 問 問 項 數
節 次 的 服 務	Y8-Y15, Y17	9
人 格 的 服 務	Y16, Y18-Y29	13
計		22

그리고 背景要因別로 호텔의 서비스質의 수준을 알아보기 위하여 等級別, 性別, 年齡別, 訪問回收率, 職業別의 5개의 문항을 첨가하였다.

設問紙의 作成方法은 이들 각각 문항에 대하여 응답자가 느끼고 있는 바를 해당란에 V표를 하도록 하는 限定式 設問紙(closed-questionnaire)을 사용하였다. 그리고 각 문항의 평가척도는 리커트(R. Likert)의 5점척도법을 적용하여 다음과 같이 配點하였다.

- 1. 정말 그렇다..... 5點
- 2. 거의 그렇다..... 4點
- 3. 그저 그렇다(보통)..... 3點
- 4. 거의 그렇지 않다..... 2點
- 5. 전혀 그렇지 않다..... 1點

다. 資料分析方法

資料의 分析은 수집된 資料를 토대로 전체 호텔의 서비스質의 유형을 규명하기 위하여 빈도분석을 하였다. 背景變化要因에 따라 서비스質의 差異를 분석하기 위하여 一元變量分析(ANOVA)을 실시하였고, 이들 요소의 有意度 檢證은 F-test를 시행하였다. 그리고 서비스質의 수준에 대한 變化要因간의 관계를 알아보기 위하여 相關關係分析(Corelation Analysis)을 하였으며 조사대상 전체 호텔의 서비스質에 대한 水準과 類型을 파악하기 위해 교차분석(Crosstabs)을 이용해 빈도와 백분율을 산출하였다. 사용된 패키지는 SPSS/PC+이다.

4. 資料分析 結果

우선 호텔從事員들이 제공하는 서비스質의 각 變化要因들의 平均과 標準偏差를 구해 보면 <表 IV-8>과 같다.

<表 IV-8> 호텔從事員의 서비스質

구 분	사 례 수	평 균	표 준 편 차
節次的서비스質	423	3,7817	0.5812
人格的서비스質	423	3,8465	0.5817

서비스質의 變化要因들의 平均을 살펴 보면 節次的 서비스質이 3,7817이고, 人格的 서비스質이 3,8465로 모두 높게 나타나고 있다. 따라서 顧客들은 호텔종사원들이 제공하는 서비스質을 전반적으로 높게 평가하고 있음을 알 수 있다.

가. 호텔等級과 서비스質

1) 節次的 서비스質

호텔 종사원들이 제공하는 節次的 서비스質에 대하여 고객들의 평가가 호텔等級에 따라 差異가 있는지를 알아보기 위해 一元變量分析을 실시한 결과 <表 IV-9>과 같다.

<表 IV-9> 호텔等級別 節次的 서비스質의 變量分析 結果

변 량	자유도 (df)	자승합 (SS)	평균자승 (MS)	F	P
집 단 간	3	220.3412	73.4471	2.6844	.0463
집 단 내	419	11464.1268	27.3607		
전 체	422	11684.4681			

*** P<.05

<表 IV-9>에서 보듯이 檢證結果 호텔等級에 따른 종사원들의 節次的 서비스質에 대한 고객들이 평가는 P<.05 수준에서 유의하였다. 이러한 결과로 호텔等級간에는 호텔종사원들의 節次的 서비스質에 차이가 있음을 알 수 있다.

이를 平均의 個別比較를 통해 구체적으로 살펴보면 <表 IV-10>과 같다.

<表 IV-10> 호텔等級別 節次的 서비스質의 個別比較

등 급 별	사 례 별	평 균	표 준 편 차
특 등 급	82	3.7764	0.6855
1 등 급	119	3.6751	0.5565
2 등 급	112	3.8919	0.5627
3 등 급	110	3.7889	0.5399
계	423	3.7817	0.5812

고급호텔인 특등급과 1등급의 節次的 서비스質이 2, 3등급 호텔의 水準보다 다소 낮게 나타나고 있다. 이러한 현상은 고객들이 호텔의 등급수준에 따른 기대수준을 가지고 종사원들의 節次的

서비스質을 상대적으로 평가하고 있다고 볼 수 있다.

2) 人格的 서비스質

호텔等級에 따라 고객들이 종사원의 人格的 서비스質에 대한 평가가 차이를 나타내고있는가를 알아보기 위해 一元變量分析을 한 결과는 <表 IV-11>과 같다.

<表 IV-11> 호텔等級別 人格的 서비스質의 變量分析 結果

변 량	자 유 도(df)	자 승 합(SS)	평균자승(MS)	F	P
집단간	3	1059.7233	353.2411	6.1764	.0004
집단내	398	22762.2668	57.1916		
전체	401	23821.9902			

*** P<.01

호텔等級에 따른 호텔종사원들의 人格的 서비스質은 P<.01 수준에서 差異가 있는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과로 호텔等級간에는 호텔종사원들의 人格的 서비스質에 차이가 있음을 알 수 있다. 이를 平均의 個別比較를 통해 살펴보면 <表 IV-12>와 같다.

<表 IV-12> 호텔等級別 서비스質의 個別比較

등 급 별	사 례 별	평 균	표 준 편 차
특 등 급	79	3.9718	0.6619
1 등 급	116	3.6751	0.5710
2 등 급	100	3.9715	0.5456
3 등 급	107	3.8231	0.5626
계	402	3.8465	0.5817

특등급 호텔은 平均이 3.9718로 종사원들의 人格的 서비스質이 가장 높은 수준인 것으로 나타났다. 그 다음이 2등급, 3등급 순이며, 1등급 호텔이 평균 3.8465로 가장 낮은 수준을 보이고 있다.

이와 같은 결과로 호텔종사원이 제공하는 對顧客 서비스質이 호텔等級間 有意的인 차이가 있을 것이라는 研究假說 1은 채택된다. 그러나 호텔의 等級水準이 높다고 하여 호텔종사원의 對顧客

서비스質도 반드시 그만큼 더 높게 평가되고 있는 것이 아님을 알 수 있다.

나. 性別에 따른 서비스質

性別에 따라 고객들이 호텔종사원의 서비스質(節次的 서비스質과 人格의 서비스質)에 대한 평가가 어떠한 차이를 나타내고 있는지를 알아보기 위해 分析을 실시한 결과 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 고객의 성별에 따라 호텔종사원의 서비스質에 대한 평가가 차이가 있을 것이라는 研究假說 2는 棄却된다.

다. 年齡別에 따른 서비스質

1) 節次的 서비스質

고객들의 年齡別에 따라 호텔종사원의 節次的 서비스質에 대한 평가가 어떠한 차이를 나타내고 있는지를 분석할 결과 <表 IV-13>과 같다.

<表 IV-13> 年齡別에 따른 節次的 서비스質의 變量分析 結果

변 량	자 유 도(df)	자 승 합(SS)	평균자승(MS)	F	P
집단간	4	542.8265	135.7066	5.0716	.0005
집단내	414	11077.7988	26.7580		
전체	418	11620.6253			

*** P<.01

年齡別에 따른 종사원들의 節次的 서비스質은 P<.01 수준에서 有意의인 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 고객들은 연령층에 따라 종사원들의 節次的 서비스質을 다르게 평가하고 있다.

平均의 個別比較를 통해 구체적으로 살펴보면 <表 IV-14>와 같다.

<表 IV-14> 年齡別 節次的 서비스質의 個別比較

연 령 별	사 례 수	평 균	표 준 편 차
20세미만	10	3.3222	0.5250
20-29세	140	3.6500	0.5556
30-39세	105	3.8698	0.5201
40-49세	101	3.8790	0.5439
50세이상	63	3.8607	0.6497

30대 이상의 연령층이 호텔종사원들의 節次的 서비스質을 비교적 높게 평가하고 있는 것으로 나타났다. 반면에 29세 이하 연령층의 고객들이 상대적으로 호텔종사원들의 節次的 서비스質을 낮게 평가하고 있음을 알 수 있다.

2) 人格的 서비스質

고객들은 호텔종사원들이 제공하는 人格的 서비스質에 대한 평가가 연령별에 따라 차이를 나타내고 있는지를 一元變量分析을 통해 살펴본 결과 다음과 같다.

〈表 IV-14〉 年齡別에 따른 人格的 서비스質의 變量分析 結果

변 량	자 유 도(df)	자 승 합(SS)	평균자승(MS)	F	P
집 단 간	4	847.6767	212.1692	3.6553	.0061
집 단 내	393	22811.2831	58.0440		
전 체	397	23658.9598			

*** P<.01

〈表 IV-15〉에서 보는 바와 같이 F값이 3.6553으로 유의수준 P<.01에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 연령별에 따라 고객들은 호텔종사원들의 人格的 서비스質에 대한 평가에 차이를 나타내고 있음을 알 수 있다.

平均의 個別比較를 통해 구체적으로 살펴보면 〈表 IV-16〉과 같다.

〈表 IV-16〉 年齡別 人格的 서비스質의 個別比較

연 령 별	사 례 수	평 균	표 준 편 차
20세 미만	11	3.4476	0.4496
20-29세	130	3.7509	0.6106
30-39세	103	3.9866	0.5162
40-49세	95	3.8543	0.6225
50세 이상	59	3.8774	0.6055

人格的 서비스에 대해서도 30-39세가 평균 3.9866으로 가장 높고 그 다음으로 40세 이상의 집단이 비슷한 수준으로 나타났으며 29세 이하의 집단은 상대적으로 낮게 평가하고 있는 것으로 나

타났다.

이와 같은 결과로 고객의 연령별에 따라 호텔종사원의 서비스質에 대한 평가는 有意的인 차이가 있을 것이라는 研究假說 3은 채택된다.

라. 利用回數別에 따른 서비스質

고객의 利用回數別에 따른 호텔종사원의 서비스質의 各 變化要因別(節次的 서비스質과 人格的 서비스質) 平均値의 差異가 統計的으로 有意한가를 알아보기 위해 一元 變量分析을 한 결과 모두 有意한 차이가 없는 것으로 나타났다.

그러므로 고객의 利用回數別에 따라 호텔종사원의 서비스質에 대한 평가는 有意的인 차이가 있을 것이라는 研究假說 4는 棄却된다.

마. 職業別에 따른 서비스質

고객의 職業別에 따라 호텔종사원의 서비스質의 變化要因別 平均値의 차이가 統計的으로 有意한가를 검증하기 위해 一元變量分析을 한 결과 모두 有意한 차이가 없는 것으로 나타났다.

따라서 고객의 職業別에 따라 호텔종사원의 서비스質에 대한 평가는 有意的인 차이가 있을 것이라는 研究假說 5는 棄却된다.

바. 서비스質의 各 變化要因間의 相關關係 分析

호텔從事員이 제공하는 서비스質의 各 變化要因間의 相關關係(Correlations)는 <表 VI-17>과 같다.

<表 N-17> 서비스質 各 變化要因間의 相關關係(N= 389)

變 化 要 因	節次的 서비스質	人格的 서비스質
節次的 서비스質	1.000	0.7549***
人格的 서비스質	0.7549***	1.000

*** P<.01

이와 같은 호텔종사원들이 제공하는 節次的 서비스質과 人格的 서비스質間의 相關係數는 0.7549로 매우 높은 상관관계를 나타내고 있다. 따라서 人的 서비스質의 변수인 節次的 서비스質과 人格的 서비스質 사이에는 밀접한 관계가 있을 것이라는 研究假說 6은 채택된다.

사. 서비스質의 水準과 類型

여기에서는 濟州道內 觀光호텔의 종사원들이 고객들에게 제공하는 서비스質의 水準과 類型을

구명하기 위하여 교차분석(Crosstabs)을 이용해 頻度와 百分率을 계산하였다.

<그림 IV-1> 호텔서비스質의 水準과 類型

	← 低	→ 高	
↑ 低	17명 (4.37%)	12명 (3.08%)	29명 (7.45%)
↓ 高	28명 (7.20%)	332명 (85.35%)	360명 (92.55%)
	45명 (11.57%)	344명 (88.43%)	389명 (100.0%)

<그림 IV-1>에서 보는 바와 같이 응답자 389명 가운데 344명(88.43%)이 顧客滿足型서비스를 제공하고 있다고 평가하고 있다. 그 이외에 機能重點形이 28명(7.20%), 冷待型이 17명(4.37%), 情緒重點型이 12명(2.08%) 순으로 나타나고 있다. 따라서 고객들은 대체로 濟州道內에서 영업하고 있는 10개 호텔의 人的 서비스質(節次的 서비스質과 人格的 서비스質)에 대하여 모두 높게 평가하고 있음을 알 수 있다.

V. 結 論

1. 研究의 要約

호텔이 良質의 서비스를 제공하는 目的은 顧客의 창출과 이에 따른 이윤 및 고객 만족도의 극대화를 실현하는데 있다. 따라서 최근에 많은 호텔企業들이 物的 서비스에 대한 많은 관심과 투자를 한 결과 이 분야에서는 급속한 성장과 발전을 가져왔다. 그러나 호텔從事員들이 제공하는 人的 서비스의 品質에 관한 管理에 대해서는 매우 부진한 정도의 수준에 있다. 특히 호텔企業의 經營戰略上 人的 서비스質의 중요성에 대하여 근간 高品質의 요구추세로 집약될 수 있는 消費者意識을 감안하면 호텔企業의 人的 서비스質의 管理문제는 배격될 수 없는 분야라고 생각한다. 더우기 호텔企業에 있어서 종사원이 제공하는 人的 서비스는 物的 製品과 더불어 顧客 滿足과 직결될 뿐만 아니라 物的 製品의 品質水準評價에 직접적인 영향을 미치게 된다. 따라서 호텔은 顧客의 期待를 충족시킬 수 있는 서비스를 제공하여야 하고 지속적인 서비스質의 향상을 추구하여야

한다. 서비스質의 향상은 品質의 評價를 통하여 정해진 目標과 대조, 분석하여 개선해 나가는 일련의 능동적인 활동으로서 서비스質의 管理에 의해서 실현될 수 있는 것이다.

물론 人的 서비스의 質의 향상을 위해 일부 호텔企業들이 많은 노력과 투자를 하고 있기는 하나 서비스의 本質에 대한 공통된 인식이 없고 서비스質의 測定 등에 많은 어려움이 내포되고 있어 그 실적이 부진한 실정이다. 따라서 本 研究는 서비스品質의 本質과 特性이 어떠한지, 호텔서비스品質 品質의 評價要素를 이미 제시된 윌리엄 마틴(William B. Martin)의 對顧客 서비스 평가척도(CSAS)를 중심으로 文獻的 接近에 의하여 고찰하였다. 그리고 濟州道內 觀光호텔들의 人的 서비스 수준과 유형을 알아보기 위해 他人에 의한 評價를 이용하여 實證的 分析을 시도하였는 바 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 호텔종사원의 對顧客 서비스質은 호텔等級間에 有意한 차이가 나타났다. 그러나 호텔等級 水準이 높을수록 서비스質의 水準도 높게 평가되지 않아 서비스質의 평가는 상대적 속성을 지니고 있음을 알 수 있었다.

둘째, 호텔종사원들의 背景要因과 서비스質의 관계를 알아본 결과에 의하면 年齡別 要因은 서비스質의 모든 變化要因과 관련이 있으나 性別, 利用回數別과 職業別 要因은 서비스質과 관련이 없는 것으로 나타났다.

셋째, 서비스質의 變化要因間의 相關關係分析의 결과는 節次的 서비스質과 人格의 서비스質 사이에는 밀접한 관계가 있는 것으로 나타났다.

넷째, 호텔從事員들의 서비스類型은 節次的 서비스質과 人格의 서비스質이 모두 높은 수준인 顧客滿足型으로 나타났다.

2. 人的 서비스質의 向上을 위한 提言 및 未來의 研究課題

서비스의 品質屬性은 製品과는 달리 暗示的 屬性이 중요한 비중을 차지하고 있으므로 서비스質의 計量化와 客觀化에 많은 어려움이 뒤따른다. 이러한 屬性 때문에 서비스의 質은 顧客의 期待와 實際를 비교·평가한 결과이며 顧客滿足의 정도인 것이다. 人的 서비스의 質과 價値는 절대성이 있는 것이 아니고 相對的 屬性을 가지고 있으며 비록 동일하거나 유사한 서비스라 하더라도 個人變數(연령층)에 따라 제공받은 서비스에 대한 만족감은 서로 다르기 때문에 부단한 서비스質 管理를 하여야 하는 것이다. 따라서 本 研究에서는 顧客에 의한 評價 및 그 分析 결과를 중심으로 濟州道內 觀光호텔의 人的 서비스質 向上을 위한 몇 가지 방안을 제시하고자 한다.

첫째, 호텔企業은 서비스 수준에 의해서 평가되고 있으며 높은 서비스質의 수준은 우수한 人力의 양성과 확보에 영향을 받는다. 경영자는 우수한 전문인력의 양성과 확보를 위하여 근로조건 개선, 종사원의 능력과 자질향상을 위한 배려 등에 대한 관심과 투자를 게을리해서는 안된다. 이와 같은 人力管理에 대한 노력과 투자없이 시스템이 향상되는 것을 기대할 수 없다.

즉 호텔은 종사원들에게 임금 등의 물질적 혜택 이외에 인간관계, 분위기, 복지후생, 조직문화, 인간적 대우, 신분보장, 승진 등에 대한 종사원의 職務滿足을 높이는 데 노력해야 한다. 또한 人的資源에 대한 투자는 비용이 아니라 資產이라는 관점에서 교육훈련기회를 확대해 나가야 한다. 선진국의 호텔들처럼 자체 교육프로그램을 마련하여 社内教育을 강화하고, 인력의 자질향상과 보다 나은 對顧客 서비스 제공에 힘써 나가야 하며 호텔기업 자체의 교육훈련시스템이 없는 경우에는 외부기관에 위탁교육을 시키거나 해외연수의 확대 등에 많은 지원을 아끼지 말아야 한다. 호텔經營者는 良質의 서비스를 제공하는 것이 기업의 발전에 상당한 영향을 미친다는 인식하에서 근로조건 개선, 우수한 전문인력의 양성과 확보에 투자를 늘려 나가야 한다.

둘째, 호텔서비스는 서비스가 지니고 있는 고유한 特性때문에 製品의 전통적인 品質管理를 그대로 적용한 경우에는 많은 위험이 뒤따른다. 그러나 호텔에서도 서비스의 특성을 고려하여 顧客 滿足을 위한 효과적 品質管理理論 및 技法의 도입이 필요하다고 본다. 실제로 일부 호텔에서는 이미 제조업 부문의 品質管理理論과 技法을 도입하여 많은 성과를 올리고 있다.

호텔從事員들이 제공하는 하나의 서비스는 綜合的 서비스(total service)로서 착수단계에서 완료 시점에 이르기까지 많은 부서, 많은 과정과 많은 사람을 거치면서 이루어진다. 이 가운데 어느 부서, 과정, 종사원에 의해서 과오와 실수, 비협조가 나타난다면 나머지가 완벽하다 하더라도 불량한 品質의 서비스로 인식되기 쉽다. 따라서 호텔의 서비스質 向上은 경영자와 전체 종사원들이 서로 협조하여 全社의 品質管理(TQC: Total Quality Control)를 수행해 나갈 때 가능해진다.

우리나라에서 호텔産業에 品質管理를 처음 도입한 것은 1979년에 신라호텔의 提案制度導入이라고 할 수 있으며 이를 통해 많은 성과를 이룩하였다. 濟州道內 호텔企業들도 이제는 서비스品質管理시스템을 확립하여 지속적인 활동을 전개함으로써 서비스質을 향상시킴과 동시에 고객의 욕구를 충족시켜 나가야 할 것이다. ..

세째, 節次的 서비스質을 더욱 향상시키기 위해서는 對顧客 서비스의 각 직무에 대한 標準運營 節次(SOP)를 개발, 작성하여 이 절차에 따라 서비스가 제공될 수 있도록 하여야 한다. 이 절차는 보다 구체적이고 명료해야 良質의 서비스제공에 유용하게 사용될 수 있다. 일단 서비스 표준 운영절차가 작성되면 당해 업체의 현재 서비스質 실태를 보다 가까이서 관찰할 수 있어 標準到達 서비스와 標準未達 서비스를 선별하여 평가, 개선해 나갈 수 있다. 또한 從事員들이 이 절차를 이해하고 준수해 나갈 때 모든 顧客들의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 공정한 서비스가 제공되어 진다.

한편 本研究를 수행하는 데 따른 限界點은 다음과 같다. 첫째, 서비스質의 測定과 管理에 관한 문헌과 연구가 충분하지 못하다. 둘째, 方法論上的 문제로서 서비스質의 수준을 設問紙에 의한 척도화된 指數들을 계량화하여 통계분석을 하는데 따른 문제가 있을 뿐만 아니라 고객의 실제 경험에 대한 自己判斷的 및 選擇的 응답에 의거한 設問調査로 인하여 연구결과에 오류가 발생될 가능성이 있다. 세째, 調査設計 蒐集 및 分析이 보다 정교하지 못한 점 등이다.

이 研究는 서비스 品質管理에 관한 探索的인 성격을 띄고 있다. 앞으로의 연구에서는 고객의

기대에 영향을 미치는 變數의 규명을 통해 서비스質의 측정척도와 서비스 類型의 一般性を 제고하고 보다 더 객관적인 測定方法이 개발되어야 할 것이다.

參 考 文 獻

1. 國 內

- 金成寅, 「서비스산업에서의 품질관리」, 대한산업공학회 총서, 淸文閣, 1989.
- 金潤詳, 「生産管理」, 博英社, 1988.
- 金在珉, 申鉉柱, 「現代호텔經營論」, 南榮文化社, 1989.
- 金忠鎬, 「호텔經營學」, 螢雪出版社, 1986.
- 朴愚東, 「品質管理」, 法文社, 1981.
- 朴忠熙, “觀光호텔 人的 서비스質의 管理에 관한 實證分析”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1988.
- 吳澤燮, 「社會科學데이터 分析法」, 도서출판 나남, 1988.
- 李順龍, 「現代品質管理論」, 法文社, 1986.
- 全永一, “서비스産業의 品質管理展開模型에 관한 研究”, 동국대학교 대학원 박사학위논문, 1988.
- 鄭燾鍾, 「서비스産業論」, 西河文化社, 1987.
- 韓國觀光公社 編, 「관광서비스 향상을 위한 세미나 및 공개토론회 개최결과 보고서」, 韓國觀光公社, 1990.
- 韓國觀光協會 編, 「觀光法規集」, 韓國觀光協會, 1989.
- 黃義徹, 「最新品質管理」, 博英社, 1977.
- Delpech, “서비스向上을 위한 適正觀光人力需給모델”, 「1985관광세미나보고서」, 한국관광공사, 1985.

2. 國 外

1) 日 本

- 前田 勇, 「實踐서비스 마네ジメント」, 日本能率協會, 1989.
- 齋藤重雄, 「서비스論體系」, 青木書店, 1986.
- 池澤 辰夫·安騰 之裕 監修, 「레셔서비스業의TQCへの挑戰」, 常磐興産(株) 스파리조트
ハクイアonz編, 日科技連, 1990.
- 畠山芳雄, 「서비스의 品質とは 何か」, 日本能率協會, 1990.
- 大谷 毅·三浦宏一 著·竹内 宏 編著, 「서비스의 經濟學」, 타이야몬트社, 1981.
- Jacques Horovitz 著·棚田幸紀 譯, 「서비스의品質을 如何高めるか」, 日本能率協會, 1989.

2) 歐 美

- Bank, J., *Principles of Quality Control*, John Willey & Sons, 1989.
- Feigenbaum, A.V., *Total Quality Control*, 3rd Ed., McGraw-Hill Book Co., 1983.
- Fitzsimmons, J. A. and Sullivan, R. S., *Service Operations Management*, McGraw-Hill Book Company, 1982.
- Harris, N.D., *Service Operations Management*, CASSELL, 1989.
- Hart, Christopher W. L. & Casserly, Gregory, D. "Quality: A Brand New, Time-Tested Strategy", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York : vol.26, No.3), 1985.11.
- Hostage, G.D., "Quality Control is a Seviec Business", *HRB*, 1975.
- Knutson, B. J., "Frequent Travelers : Making Them Happy and Bringing Them Back" . *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York : vol.32, No.1), 1988.5.
- Krajewski, L. J. and Ritzman, B. P., *Operations Management*, 2nd Ed., Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
- Leonard, L. Berry etal., "Quality Counts in Service, too", *Business Horizon*, 1985.
- Martin, W. B., "Defining What Quality Service is for You", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York : vol.26, No.4), 1986.2.
- , "Measuring and Improving Your Service Quality", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New kYork : vol.27, No.1), 1986.5.
- Mill, R. C., "Managing the Service Encounter", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York : vol.26, No.4), 1986.2.
- Murdick, R. G., Render, B. and Russell, R. S., *Service Operations Management*, ALLYN and BACON, 1990.
- Oakland, J. S., *Total Quality Management*,Heinemann Professional Publishing, 1989.
- Pickword, J. R., "Minding the Ps and Qs : Linking quality and Productivity", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York : vol. 28, No.1), 1987.5.
- Thompson, P., Desouza, G and Gale, B. T., *The Strategic Management Service Quality*, Quality Progress, 1985.
- Wyckoff, D. D., "New Tools for Achieving Service Quality", *Managing Service-Marketing, Operations, and Human Resourses*, Prentice-Hall International, Inc., 1988.

Summary

Empirical Analysis On the Measuring and Improving of Hotel Service Quality in Cjeju

Ko Jae-kun, Hur Hyang-jin

The aims of this study is to grasp how the level of (human) service quality is and what method should be taken to improve the quality of service in tourist hotels on Cheju.

This paper studied how the nature of service and its characteristics are mainly using William B. Martin's CSAS that presents critical factors of hotel service quality. And in order to find out the level of service in tourist hotels on Cheju and their types, we've attempted actual analysis using valuation by other people. And the result is following :

First, there were pretty much difference of service quality to clients among different classes of hotels. But as higher class hotel is not always estimated as it serve high quality service, we can say the estimating quality of service has relative attribution.

Second, according to the result from the relations between service-man's back-ground and quality of service, the factors of age are related with all factors of change of service quality but the factors of sex, frequency of hotel use and occupation are not related with the quality of service.

Third, the result of correlation analysis between the factors of change of service quality, showed that there is a closed relationship between the quality of formal service and personal service.

Fourth, the service type of hotel employees was the type that clients are satisfied, which the levels of quality of formal service and personal service are both high.

On the base of this result, we may represent some ways to improve the quality of service in tourist hotels on Cheju.

First, hotels have to manage their personal and invest on it.

Second, hotels have to establish a management system of service quality and develop it continuously.

Third, to improve formal service quality, they have to prepare the SOP (standard operating procedure) and let workers serve by it.

Meanwhile, the limits of this study is as folow : First, there are not enough documents and studies related to measuring and managing service quality. Second, the problem may occur because we analyze statistics of the data after changing the quality of service to the numerical value. And thdere may also make a mistake as the research by question which is answered under clients' actual experience and perference. Third, planning of research, collection and analysis were not so elaborate.

This study attempts to search the quality management of service. In future study, there has to be more elaborate meausre of sevice quality and general characteristics of service type and more objective measuring methods should be developed.