

한국마케팅학회  
마케팅학연구 제1집(1998)

서비스지향성의 영향요인과 결과의 구조적 관계  
- 호텔기업을 중심으로 -

박 대 환\*

〈 차 례 〉

I. 서론	2. 연구가설의 설정
1. 연구의 배경	3. 실증조사의 설계
2. 연구의 목적	IV. 자료분석
3. 연구의 방법과 범위	1. 표본의 일반적 특성
II. 서비스지향성의 이론적 배경	2. 신뢰성과 타당도 검증
1. 서비스마케팅의 특징	3. 가설검증분석결과의 요약
2. 고객지향성의 개념	4. 분석결과의 요약
3. 서비스지향성의 개념	V. 결론
4. 서비스지향성의 영향요인과 성과	1. 연구의 요약과 시사점
III. 조사설계와 가설설정	2. 연구의 한계점과 향후 연구과제

I. 서론

1. 연구의 배경

미래학자들이 21세기의 세계3대산업은 정보통신, 국제교역, 관광서비스가 될 것이라는 예측과 같이 최근 수년 동안 불경기에도 불구하고 인적자원을바탕으로한 관광서비스 및 외식산업은 날로 대형화, 고급화되어 가는 추세에 있다. 본자는 20년간 국제적인 체인호텔인 웨스틴조선비치에서 근무해 왔고, 다국적기업의 경영에 참여하므로 많은 실무경험을 축적할 수 있었지만 1994년 4월 범삼성그룹의 하나인 신세계백화점이 본자가 근무한 호텔을 인수하여 대주주사로 실제적인 경영에 참여하므로 삼성의 기업문화와 조직가치에 접하게 되고, 체계적이고 전략적인 사고와 성과를 위한 각종 프로그램개발에 참여하게 되었다. 따라서 전조직구성원이 확고한 기업가치를 인식하고 고객지향적, 서비스지향적인 마인드를 가지고 현장위주경영과 내부고객인 종업원중심적 호텔운영에 박차를 가하므로 호텔의 기업이미지 향상과 높은 재무적 성과를 낼 수 있었다. 이런 경험을 바탕으로 호텔기업의 서비스지향성에 대해 체계적으로 연구하여 타 호텔기업에도 이런 전략적 틀의 적용이 가능할 것인지, 가능하다면 거기에 대한 Feedback은 어떨 것인지 알아 봄으로 우리나라 호텔

\* 영산국제산업대학교 호텔경영학과 전임강사

기업의 서비스제고에 일조를 하고자 이 분야에 대한 연구를 하게 되었다.

## 2. 연구의 목적

마케팅측면에서 오늘날을 '고객의 시대'라고한다. 왜냐하면 기업들은 고객의 필요와 욕구에 맞는 고객지향, 고객만족, 고객감동의 개념으로 운영되므로써 발전할 수 있고, 수익을 얻을 수 있으며, 시장내에서 경쟁우위를 차지할 수 있기 때문이다. 서비스지향성은 호텔 기업이 경쟁자들과 차별화되고, 적극적으로 경쟁하며, 시장내에서 이기기위한 기업의 반응을 가정하는 것으로 시장지향성이 높은 기업일수록 서비스지향성이 높다고 할 수 있으며, 서비스지향성이 높은 기업은 통합된 시장지향적, 서비스지향적인 활동을 통하여 자신들의 고객들에게 우위의 가치를 제공하고자 할 것이다. 따라서 호텔기업이 고객의 'Wants와 Needs'를 예측하고 충족시키는 마케팅개념을 실천하는 것은 매우 큰 의의가 있을 것이다. 서비스지향성에 대한 연구는 지금까지 거의 전무한 상태이며 Lytle(1994)의 연구가 대표적이라 할 수 있습니다. Lytle은 시장지향성이 강한 기업일수록 서비스지향성이 강하다는 전제하에 기업성과와 관계를 연구하였다. 이와같이 서비스지향성은 고객지향성과 함께 마케팅컨셉트를 실천하는 기업의 마케팅활동이라는 측면에서 이해되어야 하는 것으로 다른 산업과는 달리 인적서비스의 성격이 매우 강한 호텔산업에서 서비스마케팅을 실행하고자 하는 호텔기업들의 서비스지향성은 어떠한 요인에 의해서 영향을 받고 얼마나 실천하고 있으며, 그 결과로 인한 호텔기업의 성과와의 관계는 어떠한가를 알아 보는 것이 필요할 것이다. 한편 서비스지향성과 성과와의 관계와 함께 최근 내부마케팅 관점에서 중요시되고 있는 직무만족과 조직몰입은 서비스지향성에 의해서 어떠한 영향을 받을 것인가를 살펴보는 것도 필요하다고 본다. 즉, 서비스지향성의 영향요인으로서 조직가치, 서비스지향성, 종업원만족으로서의 직무만족과 조직몰입, 그리고 성과로서 서비스이미지와 재무적 결과와의 구조적 관계를 알아봄으로써 성공적인 호텔기업이 나아가갈 방향을 제시하고자 한다.

## 3. 연구의 방법과 범위

본 연구는 전술한 연구의 목적을 달성하기 위해 문헌적 고찰과 실증적분석을 병행하였다. 먼저, 문헌연구를 통하여 호텔의 서비스지향성을 구성하는 각종 변수들을 추출하여 서비스지향성의 개념을 제시하였으며, 이러한 호텔의 서비스지향성에 미치는 영향요인인 조직가치, 매개변수인 직무만족과 조직몰입 그리고 결과변수인 재무적성과와 서비스이미지 등의 요인들을 이론적으로 고찰하였다. 그리고 이론적 고찰에 의해 연구모형과 가설을 설정하였으며, 가설을 검증하기 위하여 Lytle(1994)이 분류한 서비스지향성 차원에 의하여 호텔의 서비스 속성을 분류하고, 서비스지향성에 영향을 미치는 조직가치, 매개변수인 직무만족, 조직몰입, 그리고 결과변수인 재무적 성과, 서비스이미지 간의 구조적 관계를 분석하였다. 한편, 본 연구의 조사대상은 전국의 특1등급, 특2등급, 1등급의 200개 호텔을 대상으로 설정하였으며, 조사기간은 1997년 7월1일부터 7월31일까지 1개월간으로 하였다. 표본은 호텔에 근무하는 종사원과 관리자를 대상으로 설문지 800매를 배부하여 625를 회수하였으며 그 중 유효한 답변지 596매를 분석에 이용하였다. 조사된 자료의 신뢰도는 크론바하 알파계수와 확인요인분석을 통하여 검증하였으며, 자료의 분석은 SPSS/PC<sup>6.0</sup> 프로그램을 이용하여 빈도분석, 신뢰도분석, 상관관계분석, 단순/다중회귀분석을 실시하였다.

## II. 서비스지향성의 이론적 배경

서비스지향성의 이론적 고찰은 서비스마케팅특징, 고객지향성의 개념, 서비스지향성의 개념 등으로 살펴보고자 한다.

## 1. 서비스마케팅의 특징

서비스마케팅에 대한 연구는 서비스산업활동이 나타난 1970년대부터 시작되었으며, 이 시대는 서비스의 특징이 무엇인가를 파악하는 데 초점을 두었다. George & Barksdale은 서비스기업의 마케팅부서는 제조기업의 마케팅부서보다 비구조화되었다고 하여 서비스마케팅의 특성을 설명하였으며 이것은 서비스기업의 마케팅책임은 마케팅부서원들만이 아니라 전조직원에게 책임이 있다는 것을 의미한다. Shostack은 서비스가 무형이며, 생산과 소비가 동시에 일어나며, 이질적이고, 공급과 동시에 소멸되므로 유형재와 구별하고 서비스를 마케팅컨셉트에 포함시켰다. Uhl & Upah도 서비스마케팅은 유형재마케팅과 차이가 있다고 하면서 서비스의 특성은 무형적이며, 저장되지 않고, 운송되지 않으며, 그리고 사용해도 소유되지 않는다고 하였다. 또한 최덕철은 고객이 자신의 편익과 만족을 위해 자신 혹은 제3자의 자원을 이용하는 과정, 노력, 행위의 수행이라고 하였다. 서비스에 대한 연구는 경제학, 생산관리, 인사관리, 회계학, 마케팅 등의 분야에서 각각 필요에 의해서 행해져 왔다.

## 2. 고객지향성의 개념

고객지향성의 개념은 시장이 더욱 경쟁적일수록 기업은 고객들의 Wants와 Needs를 더욱 이해하거나 예측하여 이를 충족시키지 않으면 안되게 되었다. 이러한 관점에서 고객지향성은 호텔기업이 실천하고자하는 마케팅컨셉트의 핵심요소로서 서비스제공자가 서비스제공을 위한 모든 행위를 그 자신보다는 고객의 욕구와 요구에 따라 행하는 것을 말하며, Swan, Trawick & Silva는 고객지향성은 고객의 욕구파악, 신속한반응, 욕구해결을 위한 능력, 예절과 응대의 네가지 범주로 나누었다. 특히 고객접점요원측면에서의 고객지향성은 기업의 고객지향성을 나타낸다고 할 수 있는데, 이에 대한 연구는 접근방법상에서 판매관리적 접근법, 인간관계적 접근법, 서비스품질관리적 접근법으로 분류할 수 있다.

## 3. 서비스지향성의 개념

조직의 서비스지향성에 대한 개념은 서비스조직이 고객서비스의 범주내에서 마케팅컨셉트를 실천하는 방법인 시장정보에 대한 전략적 반응이라고 할 수 있으며, 서비스지향성은 시장정보에 대한 전략적 반응으로서 탁월한 서비스의 창출과 전달을 확립하는 상대적이고 지속적인 일련의 조직활동의 집합이라고 정의할 수 있다. 그것은 조직의 경향으로서 조직의 활동이 탁월한 서비스를 최우선으로 한다는 믿음, 우월한 가치창조, 고객만족, 고객감동, 그리고 경쟁우위에 중대한 영향을 준다는 믿음을 반영하는 조직의 고객에 대한 성향이다. 호텔은 특히 종업원의 기민성, 판단력, 융통성 등으로 자기직무에 대한 정확하고, 전문적인 지식과 정보가 원활히 이행되어야 부가적 서비스의 질적 수준이 향상될 수 있으며 고객과 고객접점요원간에 대인관계에 의해서 호텔서비스질의 수준을 평가받게 되므로 고객위주로 생각하고 그들의 바램과 욕구를 확인하는 등 고객의 기대관점에서 개념이 파악되어야 한다. 그러나 이러한 서비스지향성에 관련된 문헌은 전술한 바와 같이 Lytle의 연구가 처음으로, 그는 서비스지향성의 차원을 서비스리더쉽, 고객대우, 종업원권한, 서비스훈련, 서비스예방, 서비스실책/복구, 서비스기술, 서비스표준/커뮤니케이션 등의 여덟가지로 구분하였다. 그렇지만 본 연구에서는 보다 현실적인 서비스지향성의 체계를 갖추고자 서비스비전과 서비스보상/인센티브를 추가하여 열 개의 요인으로 구분하여 설명하였다.

## 4. 서비스지향성의 영향요인과 성과

서비스지향성의 영향요인으로서 조직가치를 들 수 있는데, 호텔은 가치있는 전체경험을 고객에게 제공할

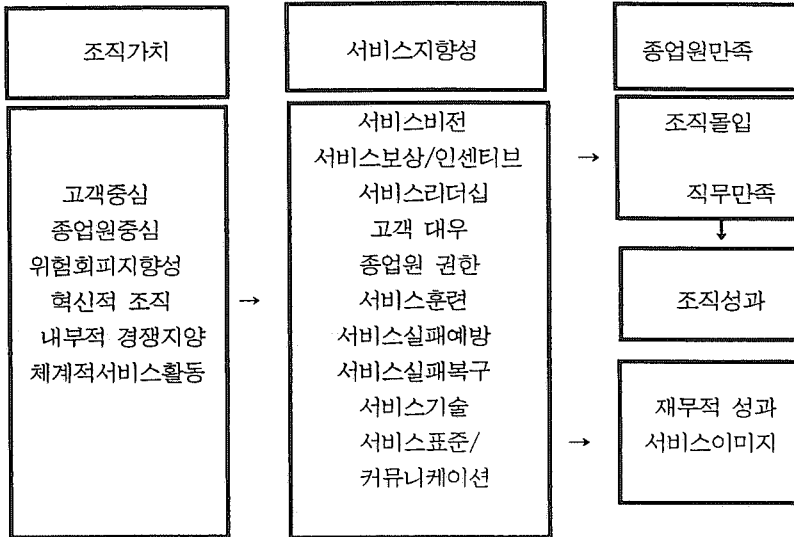
수 있어야 하며 이때 호텔기업이 갖춰야 할 조직가치로서 고객중심강조, 종업원중심, 위험회피성향, 내부적 갈등배제, 혁신성, 체계적인 서비스노력 등이 중요한 요인으로 작용하게 된다. 종업원만족은 '종업원만족없이 고객만족은 없다'라는 말이 있듯이 이는 종업원만족이 고객만족으로 이어지고 종국적으로는 기업의 목표 실현으로 이어진다고 보게 된다. 최근들어 종업원만족은 직무만족, 조직몰입, 사기 등으로 연구되어 왔는데, Jaworski & Kohli(1993)는 종업원만족을 종업원의 사기, 조직몰입 및 회사의 보상 시스템으로 측정하였고, 이용기, 유동근, 이학식(1996)은 직무만족과 복리증진을 Jaworski & Kohli가 사용한 항목에 추가하여 종업원만족을 측정하였다. 이상과 같이 일부 연구자들이 종업원만족을 측정하고자 여러 가지변수를 사용하고 있으나 본 연구에서는 이들 변수들 중 가장 많이 사용되고 있는 직무만족과 조직몰입만을 측정변수로 사용하고자 한다. 조직성과에 대해 Venkatraman & Ramanujam(1986)은 사업성과의 측정은 재무적 측면과 운영적 측면을 고려하여야 한다고 하면서, 사업성과의 협의의 관점은 재무적 성과를 측정하거나 경제적 성공을 평가하는 것이라고 하였다. 그렇지만 마케팅관점에서의 성과측정은 재무적 수치보다 경쟁자와의 상대적 우위가 더 중요한 지표가 될 수 있으며, 최근들어 객관적 성과자료와는 달리 조직성과에 대한 지각을 중심으로 성과를 측정하고자 하는 연구들이 많이 대두되고 있다. 이용기, 유동근, 이학식(1996)도 호텔기업을 대상으로 시장지향성과 사업성과의 관계를 연구하였는데 경쟁호텔에 비하여 상대적으로 달성한 정도로 측정하였다.

### Ⅲ. 조사설계와 가설설정

#### 1. 연구모형의 구축

서비스지향성은 최근 마케팅관리 분야에서 주요 주제로 떠오르고 있는 시장지향성과 함께 조직의 문화, 가치요소로서 간주되고 있으며, 조직문화와 가치를 서비스마케팅을 실행하는 활동이라는 행동으로 나타내는 관점에서 정의되고 있다. 한편 조직의 고객에 대한 지향성, 즉 전략적 반응을 나타내는 서비스지향성은 조직의 성과에 영향을 주며, 서비스접점요원들의 직무만족과 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 여기서 직무만족과 조직몰입은 일반적으로 종업원 성과측정에서 연구되고 있는 변수로 간주되고 있으나, 조직활동과 성과의 관계에 있어서는 매개역할을 하는 것으로 고려될 수 있다. 그러나 지금까지 서비스지향성의 영향요인과 종업원성과 측면에서의 직무만족, 조직몰입, 그리고 성과간의 구조적 관계에 대하여 체계적이며, 실증적으로 연구된 것이 거의 없는 실정이며, 대부분의 연구들이 시장지향성이라는 주제하에 연구되어 왔다. 따라서 이러한 제변수들간의 관계에 대한 연구는 Lytle(1994)이 처음이라 할 수 있다. 즉, Lytle은 서비스지향성의 영향요인을 조직가치로 보고 고객/종업원 강조정도, 과업강조, 경영층의 위험회피, 혁신성, 내부구성원의 협조, 체계적 업무처리 등을 조직가치의 구성차원으로 하여 서비스지향성과의 제 관계로 보았으며, 또한 결과요인을 성과와 서비스이미지, 직무만족, 조직몰입 등으로 설정하여 이들 변수들간의 관계를 다중회귀분석으로 분석하였다. 그러나 Lytle이 주장한 조직가치, 서비스지향성, 결과변수인 직무만족, 조직몰입 그리고 서비스이미지 재무적 성과의 관계는 선형적이기 보다는 구조적인 관계에서 분석되어야 할 것이다. 그러므로 본 연구에서는 조직가치는 서비스지향성, 서비스지향성은 종업원만족으로서 직무만족과, 조직몰입, 그리고 종업원만족은 서비스이미지와 기업성과에 어떻게 영향을 주는가를 분석하고자 <그림1>과 같은 연구모형을 제시하고자 한다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 연구가설의 설정

1) 서비스지향성의 영향요인에 대한 연구 가설

전술한 바와 같이 서비스지향성은 서비스조직이 업무를 고객중심적으로 처리할수록, 종업원중심적일수록, 위험을 회피하지 않고 창조적일수록, 부서간 경쟁과 갈등이 적을수록, 혁신적인 조직일수록, 그리고 서비스 활동을 체계적으로 수행하는 호텔기업일수록 고객이 요구하는 서비스의 효율성과 효과성을 증대시키고자 노력할 수 있으므로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I : 호텔기업의 조직가치는 서비스지향성에 영향을 줄 것이다.

2) 서비스지향성과 종업원만족(직무만족, 조직몰입)에 대한 연구 가설

전술한 바와 같이 종업원들의 직무만족과 조직몰입은 탁월한 서비스를 전달하고자 하는 조직의 분위기와 매우 밀접한 관계가 있다고 할 수 있으므로 고객중심적인 서비스지향성은 종업원만족, 즉 직무만족, 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이며, 자신의 성과에 만족한 종업원들은 고객들에게 가치를 제공해 주는 탁월한 서비스를 제공할 것이므로 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 II : 서비스지향성이 높을수록 종업원만족도는 높아질 것이다.

II-1 서비스지향성이 높을수록 직무만족이 높아질 것이다.

II-2 서비스지향성이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다.

3) 조직가치, 서비스지향성과 종업원만족에 대한 연구 가설

조직가치가 확고하고 혁신적인 호텔조직일수록 시장지향적이며, 서비스지향적인 활동을 통하여 자신들의 고객들에게 고객우위의 조직가치를 제공하고, 내부고객의 질적수준을 향상시키며 상호간에 협동심을 발휘하여 조직을 활성화 시킬 것이다. 따라서 고객지향적인 사고가 조직내에 충만하다면 종업원의 직무만족과 조직몰입은 높아질 것이다.

가설Ⅲ: 조직가치와 서비스지향성이 높을수록 종업원만족은 높아질 것이다.

Ⅲ-1 : 조직가치와 서비스지향성이 높을수록 종업원의 직무만족도가 높아질 것이다.

Ⅲ-2 : 조직가치와 서비스지향성이 높을수록 종업원의 조직몰입도가 높아질 것이다.

4) 조직가치, 서비스지향성, 종업원만족과 조직성공에 대한 연구 가설

전술한 바와 같이 고객의 욕구와 선호를 쫓아 반응하는 서비스조직들은 고객의 '원하는 바'를 충족시키기 위해 내부마케팅활동을 강화할 것이며 조직의 가치와 서비스지향성에 만족한 종업원들은 왕성한 책임감을 바탕으로 앞서는 대고객 서비스활동으로 매출증대는 물론 호텔기업의 이미지도 향상시킬 것이므로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 IV : 조직가치, 서비스지향성, 종업원의 만족도가 높을수록 조직의 성과는 높아질 것이다.

IV-1 : 조직가치, 서비스지향성, 종업원의 만족도가 높아질수록 조직의 사업성과는 높아질 것이다.

IV-2 : 조직가치, 서비스지향성, 종업원의 만족도가 높아질수록 조직의 서비스이미지는 높아질 것이다.

3. 실증조사의 설계

1) 표본추출과 자료수집:

본 조사에 앞서 호텔 전공교수, 특급호텔에 근무하는 종업원들과 설문지 초안을 검토하고, 전국에 소재한 특1등급, 특2등급 호텔 60개를 대상으로 사전조사를 실시하였으며, 여기에서 도출된 문제점을 다시 보완하여 설문지를 재작성하였다. 설문지는 전국의 특1등급, 특2등급, 1등급 호텔의 객실부와 식음료부에 근무하는 종업원을 대상으로 1개 호텔에 각 부서마다 2부씩 1개 호텔에 각 4부씩 배부하였다.

2) 설문지 구성:

먼저, 서비스지향성에 관련된 선행연구를 기초로하여 호텔에 적용하였으며, 연구모형을 중심으로 도출된 가설을 검증하기 위해 검증에 적합한 조직가치에 관한 13개 문항, 서비스지향성에 관한 44개 문항, 종업원 만족에 관한 10개 문항, 성과에 관한 10개 문항, 일반적 사항에 관한 7개 문항 등 84개 문항을 만들어 조사 하였습니다. 각 문항의 측정은 등간척도인 7점척도를 이용하였으며, 설문의 구성은 크게 5개 부분으로 구성 되었으며, 설문내용과 문항수는 <부록>과 같다.

3) 자료의 분석방법:

본 연구는 설정된 연구가설을 검증하기 위하여 SPSS/PC 프로그램을 이용하여 빈도분석, 신뢰도분석, 상관관계분석, 단순/다중회귀분석을 실시하였다.

4) 변수의 조작적 정의:

① 조직가치는 환경의 복잡성에 대한 적절한 반응으로서 서비스지향성에 대한 사회적 인프라구축을 제공하는 내부화된 규범적 신념으로 개념화하고 측정하였다. ② 서비스지향성은 고객서비스의 범주내에서 마케팅컨셉트를 실행하는 방법인 시장정보에 대한 반응으로 정의 하였다. ③ 종업원만족은 Lytle은 서비스지향성에 영향을 미치는 직무만족, 조직몰입, 사기 등을 변수로 이용하였지만 본 연구에는 연구목적상 직무만족과 조직몰입 2개 요인만 연구대상으로 하였으며, 직무만족은 조직의 효과성을 측정하는 지표로서 종업원이 고용에 대하여 감정적 선유경향을 갖고 있는 정도라고 하고, 조직몰입은 조직에 대한 충성도를 의미하는 것으로 조직의 목표, 목적, 임무 등에 종업원들의 일체감과 관여 수준을 나타낸다고 하였다. ④ 성과의 개념은 호텔기업의 재무적 성과와 서비스이미지를 복합하여 주요 경쟁호텔에 비하여 자신의 호텔이 달성한 각각 정도를 응답자들이 답하도록 하였다.

#### IV. 자료분석

##### 1. 표본의 일반적 특성

본 연구에 이용된 표본집단 596명을 대상으로 분석한 결과 응답자들의 일반적 특성을 살펴보면, 성별로는 남443명, 여153명, 연령별로는 50대89명, 40대 241명, 30대 228명, 20대 38명, 학력별로는 대학원12명, 대학졸업 213명, 전문대졸296명, 고졸이하 75명, 경력별로는 19년이상 40명, 16-18년 73명, 13-15년 26명, 10-12년 33명, 7-9년 118명, 4-6년 60명, 3년이하 246명, 호텔운영형태별로는 프랜차이즈 16명, 위탁경영 52명, 독립경영 519명, 기타 9명, 직급별로는 임원급 27명, 부/차장급 77명, 과장/대리급 142명, 주임/계장급 190명, 사원급 160명, 호텔등급별 표본수는 특1등급 26개 호텔에서 117명, 특2등급 34개 호텔에서 159명, 1등급140 호텔에서 320명 등으로 나타났다.

##### 2. 신뢰성과 타당도 검증

본 연구에서는 먼저 설문지 항목에 대한 타당도 검증을 각 변수의 구성개념 항목들이 해당변수로 사용될 수 있는지 여부를 밝히는 척도의 구성개념 타당도로서 검증방법은 요인분석의 PCA(Principal Component Analysis)를 적용한 다음 직각회전법을 사용하였다. 또한 설문항목에 대한 신뢰도를 검증하기 위해 내적일관성의 정도를 나타내는 Cronbach- $\alpha$ 계수를 사용하였다. 각 요인의 설득력을 나타내는 고유치(eigen value)는 1.00이상으로 나타났고, 분산비율이 50%이상으로 나타나 각 변수의 구성개념 타당도가 있다고 볼 수 있다. 또한 신뢰도는 비교적 높게 나타나 내적 일관성이 있는 요인의 척도라고 볼 수 있으므로 전체적인 연구설문지 항목의 요인에 대한 타당도와 신뢰도가 있는 것으로 보며, 가설검증을 위한 실증분석 적용이 가능하다고 볼 수 있다.

##### 3. 가설검증

조사대상 호텔근무자 596명을 대상으로 조사한 내용을 바탕으로 가설을 검증한 결과는 다음과 같다.

1) 조직가치와 서비스지향성에 대한 가설의 검증 '호텔기업의 조직가치는 서비스지향성에 영향을 줄 것이다에 대한 가설의 검증결과를 나타낸 것이 <표 1>이다. 이에대한 회귀모형은 다음과 같다.

$$y = a + \beta_1 V_o$$

여기서  $y$  = 서비스지향성 정도,  $V_o$  = 조직가치의 척도이다.

<표 1> 조직가치가 서비스지향성에 미치는 영향정도

$y = 0.9712 + 0.702V_o$			
Se		0.1882	0.0338
T		5.160	24.006
Sig t		0.0000	0.0000
$R^2 = 0.4924,$	$Adj R^2 = 0.4916,$	$F = 576.350,$	$SigF = 0.000$

검증결과 회귀모형이 유의성 판단기준인  $F=576.350$  (Sig  $F=0.000$ )으로 나타나 회귀모형의 타당성이 입증되었으며 조직가치요인들이 서비스지향성에 대한 설명력을 반영하는  $R^2=0.4924$ 로 나타나 어느정도 설명력이 있는 것으로 나타났다. 이 설명력은 유의성이 있는 것( $F$ 값에 의해 판단)으로 나타났다. 따라서 호텔기업의 조직가치는 종업원의 서비스지향성정도에 영향을 미친다고 할 수 있다.

〈표 2〉 조직가치가 서비스지향성에 미치는 영향분석

변 수	B	SE B	Beta	T	Sig t
체계적 서비스활동	0.2027	0.0184	0.3397	10.978	0.0000
고객 중심	0.1470	0.0174	0.2475	8.488	0.0000
혁신적 조직	0.0580	0.0193	0.0924	3.004	0.0028
종업원 중심	0.1210	0.0198	0.1825	6.086	0.0000
내부적 경쟁지양	0.1378	0.0228	0.1843	6.026	0.0000
위험회피 지향성	0.1245	0.0184	0.2120	6.764	0.0000
(상 수)	1.0770	0.1840		5.851	0.0000
MR = 0.7252		$R^2 = 0.5260$		F = 108.9555	
p = 0.0000					

또한 〈표 2〉에서 분석된 것과 같이 서비스지향성은 체계적 서비스활동, 고객중심, 내부적 경쟁지양, 위험회피 지향성, 종업원 중심 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 즉 서비스비전을 제시하고, 종업원의 서비스 보상이 제대로 이루어지며, 서비스리더쉽이 발휘되고, 고객에 대한 대우가 잘 이루어지며 종업원에게 서비스와 관련된 권한을 부여하며, 효율적인 서비스훈련을 하게 되고, 서비스실패를 예방하고, 실패를 즉시 복구하고, 서비스기술도 향상시키며, 보다 체계적인 서비스 표준/커뮤니케이션이 이루어질 때 서비스지향성이 더 높아질 수 있다는 것을 시사해 준다.

2) 서비스지향성과 종업원만족에 대한 가설검증

'서비스지향성이 높을수록 종업원만족은 높아질 것이다'에 대한 가설의 검증결과를 나타낸 것이 〈표 3〉이다. 이에 대한 회귀모형은 다음과 같다.

$$y = \alpha + \beta_1 OS$$

여기서,  $y$  = 종업원 만족의 정도의 척도, OS = 서비스지향성 요인의 척도이다.

〈표 3〉 서비스지향성이 종업원 만족도에 미치는 영향분석

$y = 1.6115 + 0.6958 OS$			
Se		0.1689	0.0307
T		9.544	9.589
SgT		0.0000	0.0000
$R^2 = 0.484$	Adj $R^2 = 0.483$	F= 556.44	SigF = 0.0000



검증결과 회귀모형의 유의성 여부를 판단하는  $F=556.44$  ( $SigF = 0.0000$ )으로 나타나 회귀모형의 타당성이 입증되었으며 서비스지향성 요인이 종업원만족도에 대한 설명력을 반영하는  $R^2=0.484$ 로 나타나 어느정도 설명력이 있는 것으로 나타났다. 또한 개별독립변수의 종속변수에 대한 설명력을 반영하는  $\beta_1$ 계수가 0.6958로 나타나 유의성 ( $Sig t = 0.000$ )이 있는 것으로 판단되었다.

따라서 호텔기업의 서비스지향성 정도가 높을수록 종업원 만족의 정도가 높아짐을 알 수 있다.

(1) 가설 II-1의 검증

'서비스지향성이 높을수록 직무만족이 높아질 것이다'에 대한 가설검증 결과를 나타낸 것이 <표 4>와 <표 5>이다.

<표 4> 서비스지향성이 직무만족에 미치는 영향분석

	B	SE B	Beta	T	Sig t
서비스지향성	0.7150	0.03819	0.6091	18.719	0.0000
상수	1.6608	0.2106		7.885	0.0000
MR = 0.6091		$R^2 = 0.3710$		F = 350.3962	p = 0.0000

<표 5> 서비스지향성과 직무만족도와의 상관관계

	서비스비전	서비스보상	서비스리더쉽	고객대우	종업원권한
직무만족	0.4712 (P=0.000)	0.4060 (P=0.000)	0.4617 (P=0.000)	0.3992 (P=0.000)	0.4469 (P=0.000)
	서비스훈련	서비스 실패예방	서비스 실패복구	서비스기술	서비스표준
직무만족	0.4448 (P=0.000)	0.3808 (P=0.000)	0.4263 (P=0.000)	0.4755 (P=0.000)	0.5373 (P=0.000)

검증결과 호텔기업의 서비스지향성과 종업원의 직무만족도와는 매우 높은 유의적인 정의상관관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 호텔기업은 혁신적인 서비스프로그램을 통하여 고객접점종업원들의 서비스노력을 지원하며, 종업원들에게 현장중심의 의사결정권한을 부여하고, 고객문제에 대한 적극적인 해결과 사전에 방에 주력하며, 고객을 수익으로 여기기 보다는 서비스기회로 여기며 호텔이 고객의 욕구를 충족시키기 위해 서비스한다는 것을 심어주고, 고객서비스는 고객접점종업원들만의 책임이 아니라 모든 종업원들의 책임이라는 인식을 조직내에 심어줄수록 종업원들의 직무만족은 높아지는 것으로 나타났다.

(2) 가설 II-2의 검증

'서비스지향성이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다'에 대한 가설의 검증결과를 나타낸 것이 <표 6>, <표 7>이다.

<표 6> 서비스지향성이 조직몰입에 미치는 영향분석

	B	SE B	Beta	T	Sig t
서비스지향성	0.7647	0.0399	0.6177	19.129	0.0000
상수	1.3684	0.2204		6.208	0.0000
MR = 0.6177		R <sup>2</sup> = 0.3815	F = 365.9127	p = 0.0000	

<표 7> 서비스지향성과 조직몰입정도와의 상관관계

	서비스비전	서비스보상	서비스리더쉽	고객대우	종업원권한
조직몰입	0.4063 (P=0.000)	0.4180 (P=0.000)	0.4798 (P=0.000)	0.4088 (P=0.000)	0.4132 (P=0.000)
	서비스훈련	서비스 실패예방	서비스 실패복구	서비스기술	서비스표준
조직몰입	0.4933 (P=0.000)	0.4389 (P=0.000)	0.4142 (P=0.000)	0.4885 (P=0.000)	0.5508 (P=0.000)

검증결과 호텔기업의 서비스지향성과 종업원의 조직몰입도와는 매우 높은 유의적인 정의상관관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 호텔기업은 탁월한 서비스품질에 따라서 종업원들의 성과를 평가하고, 고객을 수익으로 여기기 보다는 서비스기회로 여기며 호텔이 고객의 욕구를 충족시키기 위해 서비스한다는 것을 심어주고, 종업원들이 탁월한 서비스를 고객들에게 전달할 수 있는 훈련을 시키며, 고객문제에 대한 적극적인 해결과 사전예방에 주력하며, 혁신적인 서비스프로그램을 통하여 고객접점종업원들의 서비스노력을 지원할 수록 종업원들의 조직몰입은 높아진다는 것을 의미한다.

3) 조직가치, 서비스지향성과 종업원만족에 대한 가설

'조직가치와 서비스지향성이 높은 호텔기업일수록 종업원만족은 높을 것이다'에 대한 검증결과를 나타낸 것이 <표 8>이다.

$$y = \alpha + \beta_1 VO + \beta_2 OS$$

여기서 y = 종업원만족, VO = 조직가치요인의 척도, OS = 서비스지향성요인의 척도이다.

〈표 8〉 조직가치와 서비스지향성이 종업원만족에 미치는 영향분석

$y = 0.1416 + 0.0952VO + 0.6129OS$			
Se	0.1660	0.0410	0.0353
T	11.038	3.534	15.296
SgT	0.0000	0.0004	0.0000
$R^2 = 0.5177$ $Adj R^2 = 0.5160$ $F = 317.68$ $SigF = 0.0000$			

검증결과 회귀모형의 유의성판단기준인  $F = 317.68$  ( $SigF = 0.000$ )로 나타나 회귀모형의 타당성이 입증되었으며 독립변수전체가 종속변수에 대한 설명력을 반영하는 수정된  $R^2$ 가 0.5177로 나타나 설명력이 있으며 이 또한 통계적으로 유의성이 있는 것 ( $SigF = 0.000$ )으로 나타났다.

개별독립변수의 종속변수에 대한 설명력을 반영하는 회귀계수는 서비스 지향성이  $\beta_2 = 0.6129$  ( $Sig t = 0.0000$ ), 조직가치가  $\beta_1 = 0.0952$  ( $Sig t = 0.0004$ )로 나타나 조직가치와 서비스지향성요인 모두 종업원 만족도에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔기업의 조직가치와 서비스지향성이 높을수록 조직성과가 높아진다는 것을 의미한다.

그러나, 호텔기업의 종업원만족도에 미치는 영향정도는 서비스지향성요인 ( $\beta_2 = 0.6129$ )이 조직가치요인 ( $\beta_1 = 0.0952$ )보다 더 큰 것으로 나타났다.

따라서 호텔기업의 종업원 만족도인 조직몰입과 직무만족도를 동시에 높이기 위해서는 조직가치요인을 충분히 고려하면서 서비스지향성요인의 중요성을 인식하여야 할 것이다.

(1) 가설 III-1의 검증

'조직가치와 서비스지향성이 높은 호텔기업일수록 종업원의 직무만족도는 높아질 것이다'에 대한 검증결과를 나타낸 것이 〈표 9〉이다.

$$y = \alpha + \beta_1 VO + \beta_2 OS$$

여기서  $y$  = 종업원의 직무만족도,  $VO$  = 조직가치요인의 척도,  $OS$  = 서비스지향성 요인의 척도이다.

〈표 9〉 조직가치와 서비스지향성이 종업원의 직무만족도에 미치는 영향분석

$y = 1.487 + 0.091VO + 0.543OS$			
Se	0.246	0.061	0.053
T	6.033	1.998	11.90
SgT	0.000	0.046	0.000
$R^2 = 0.3729$ $Adj R^2 = 0.3708$ $F = 176.317$ $SigF = 0.0000$			

검증결과 회귀모형의 유의성판단기준인  $F = 176.317$  ( $SigF = 0.000$ )로 나타나 회귀모형의 타당성이 입증되었으며, 독립변수전체가 종속변수에 대한 설명력을 반영하는 수정된  $R^2$ 가 0.3708로 나타났으며 이 또한 통계적으로 유의성이 있는 것으로 나타났다.

개별독립변수의 종속변수에 대한 설명력을 반영하는 회귀계수는 서비스지향성 요인이  $\beta_2 = 0.543$  ( $Sig t$

= 0.0000), 조직가치가  $\beta_1 = 0.091$  (Sig t = 0.046)로 나타나 서비스지향성요인과 조직가치 요인 모두 종업원의 직무만족도에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 중에서도 서비스지향성요인이 종업원의 직무만족도에 더 크게 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

따라서 종업원에게 서비스비전을 제시하고 서비스보상/인센티브 체계를 객관적으로 갖추고 서비스리더쉽을 발휘하며, 고객대우의 최우선 고려와 종업원의 현장중심의 의사결정권을 부여하고 고객문제에 대한 적극적인 해결과 사전예방에 주력하며, 고객을 수익으로 여기기보다는 서비스기회로 여기며, 호텔이 고객의 욕구를 충족시키기 위해 서비스한다는 것을 보여주고 서비스표준을 기하고 커뮤니케이션을 원활히 하는 것 등의 서비스지향성을 높이고 아울러 조직가치를 강조함으로써 종업원의 직무만족도가 높아진다는 것을 알 수 있다.

(2) 가설 III-2의 검증

'조직가치와 서비스지향성이 높은 호텔기업일수록 종업원의 조직몰입도가 높아질 것이다'에 대한 검증결과를 나타낸 것이 <표 10>이다.

$$y = \alpha + \beta_1 VO + \beta_2 OS$$

여기서 y = 종업원의 조직몰입도, VO = 조직가치요인의 척도, OS = 서비스지향성 요인의 척도이다.

<표 10> 조직가치와 서비스지향성이 종업원의 조직몰입도에 미치는 영향분석

$y = 1.226 + 0.077VO + 0.563OS$			
Se	0.258	0.064	0.055
T	4.751	1.691	12.415
SgT	0.000	0.091	0.000
$R^2 = 0.3830$	$Adj R^2 = 0.3809$	$F = 183.749$	$SigF = 0.0000$

검증결과 회귀모형의 유의성판단기준인  $F = 183.749$  (SigF = 0.000)로 나타나 회귀모형의 타당성이 입증되었으며 독립변수전체가 종속변수에 대한 설명력을 반영하는 수정된  $R^2$ 가 0.3809로 나타났으며 통계적으로 유의성이 있는 것으로 나타났다. 개별독립변수의 종속변수에 대한 설명력을 반영하는  $\beta$ 계수는 서비스지향성이  $\beta_2 = 0.563$  (Sig t = 0.0000), 조직가치가  $\beta_1 = 0.077$  (Sig t = 0.046)로 나타나 서비스지향성 요인은 종업원의 조직몰입도에 유의적인 영향을 미치지만, 조직가치는 종업원의 직무몰입도에 미치는 영향정도는 낮아, 유의성은 없지만 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 호텔종업원의 조직몰입도를 향상시키기 위해서는 호텔기업은 서비스지향성요인의 중요성을 종업원들에게 지속적으로 인식시켜야 할 것이다.

4) 조직가치, 서비스지향성, 종업원만족도와 조직성과에 대한 가설

'조직가치, 서비스지향성, 종업원의 만족도가 높아질수록 조직의 성과는 높아질 것이다'에 대한 검증결과를 나타낸 것이 <표 11>이다.

$$y = \alpha + \beta_1 VO + \beta_2 OS + \beta_3 SE$$

여기서  $y$  = 조직성과, VO = 조직가치요인의 척도, OS = 서비스지향성요인의 척도, SE = 종업원만족요인의 척도이다.

〈표 11〉 조직가치, 서비스지향성, 종업원의 만족도가 조직성과에 미치는 영향분석

$y = 1.944 + 0.128 VO + 0.259 OS + 0.287 SE$				
Se	0.220	0.053	0.053	0.043
T	8.825	2.740	4.729	6.200
SgT	0.000	0.006	0.000	0.000
$R^2 = 0.3544$ $Adj R^2 = 0.3511$ $F = 108.163$ $SigF = 0.000$				

검증결과 회귀모형의 유의성판단기준인  $F = 108.163$  ( $SigF = 0.000$ )로 나타나 회귀모형의 타당성이 입증되었으며 독립변수전체가 종속변수에 대한 설명력을 반영하는 수정된  $R^2$ 가 0.3511로 나타났고 이에 대한 유의성이 있는 것으로 나타났다. 개별독립변수의 종속변수에 대한 설명력을 반영하는 회귀계수는 종업원만족요인이  $\beta_3 = 0.287$  ( $Sig t = 0.000$ ), 서비스지향성요인이  $\beta_2 = 0.259$  ( $Sig t = 0.000$ ), 조직가치요인이  $\beta_1 = 0.128$  ( $Sig t = 0.006$ )의 순으로 크게 나타났다. 따라서 조직가치와 서비스지향성, 종업원의 만족도는 조직의 성과에 유의적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 조직성과에 미치는 영향의 크기의 순서는 종업원의 만족도 요인이 가장 크며 다음으로 서비스지향성요인, 조직가치요인의 순으로 나타났다.

이러한 결과로 볼 때 호텔조직의 성과를 높이기 위해서는 종업원의 직무만족도와 조직몰입도를 높일 수 있는 방안을 더욱 강화하여야 하며 또한 혁신적인 서비스프로그램을 개발하여 고객접점종업원들의 서비스 노력을 지원하며, 종업원들에 대한 현장중심의 의사결정권을 부여하고, 고객문제에 대한 적극적인 해결과 사전예방에 주력하며 고객을 수익으로 여기기보다는 서비스 기회로 여기며, 서비스품질과 커뮤니케이션에 주력하고 서비스보상과 인센티브의 체계화를 기하는 등의 서비스 지향을 강화해 나가야 할 것이다. 아울러 이러한 호텔조직의 가치는 외부감조와 과업초점을 맞추고, 위험성도 감수하고 혁신성을 추구하며 내부적 경쟁을 유도하고 체계적인 업무처리에 역점을 둬므로써 호텔조직의 성과를 제고시킬 수 있다.

아울러 이러한 조직가치와 서비스지향성은 결국 종업원의 직무만족도를 제고한 것이며 나아가 호텔조직의 성과제고로 이어진다는 것을 추론할 수 있다.

(1) 가설 IV-1의 검증

‘조직가치, 서비스지향성, 종업원의 만족도가 높아질수록 조직의 사업성과는 높아질 것이다’에 대한 가설의 검증결과를 나타낸 것이 〈표 12〉이다.

$$y = \alpha + \beta_1 VO + \beta_2 OS + \beta_3 SE$$

여기서  $y$  = 조직의 사업성과, VO = 조직가치요인의 척도, OS = 서비스지향성요인의 척도, SE = 종업원만족요인의 척도이다.

〈표 12〉 조직가치, 서비스지향성, 종업원의 만족도가 조직의 사업성과에 미치는 영향분석

$y = 2.446 + 0.119 VO + 0.191 OS + 0.204 SE$				
Se	0.273	0.063	0.066	0.054
T	8.964	2.279	3.139	3.83
SgT	0.000	0.022	0.001	0.000
$R^2 = 0.2044 \quad \text{Adj } R^2 = 0.2004 \quad F = 50.633 \quad \text{SigF} = 0.000$				

검증결과 회귀모형의 유의성판단기준인  $F = 50.633$  ( $\text{SigF} = 0.000$ )로 나타나 회귀모형의 타당성이 입증되었으며 독립변수의 종속변수에 대한 설명력을 반영하는 수정된  $R^2 = 0.2004$ 로 나타났고 이에 대한 유의성이 있는 것으로 나타났다.

개별독립변수의 종속변수에 대한 설명력을 반영하는 회귀계수는 종업원만족요인이  $\beta_3 = 0.204$  ( $\text{Sig } t = 0.000$ ), 서비스지향성이  $\beta_2 = 0.191$  ( $\text{Sig } t = 0.001$ ), 조직가치요인이  $\beta_1 = 0.119$  ( $\text{Sig } t = 0.022$ )의 순으로 크게 나타나 결국 조직의 사업성과에는 종업원만족도 요인이 가장 크게 영향을 미치며 다음으로 서비스지향성요인, 조직가치요인의 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그러므로 호텔기업의 사업성과를 제고하기 위해서는 종업원의 직무만족도와조직몰입도를 동시에 높일 수 있는 호텔경영이 되어야 하며 또한 서비스지향성을 강조하고 호텔조직의 가치를 외부강조와 과업초점에 맞추고 위험성도 감수하며 혁신성을 추구하고 내부적 경쟁을 유도하고 업무처리를 체계화 하는데 역점을 둬으로써 호텔기업의 사업성과를 제고시킬 수 있음을 알 수 있다.

(2) 가설 IV-2의 검증

'조직가치, 서비스지향성, 종업원의 만족도가 높아질수록 조직의 서비스이미지는 높아질 것이다'에 대한 가설의 검증결과를 나타낸 것이 〈표 13〉이다.

$$y = \alpha + \beta_1 VO + \beta_2 OS + \beta_3 SE$$

여기서  $y$  = 조직의 서비스이미지,  $VO$  = 조직가치요인의 척도,  $OS$  = 서비스지향성요인의 척도,  $SE$  = 종업원만족요인의 척도이다.

〈표 13〉 조직가치, 서비스지향성, 종업원의 만족도가 서비스이미지에 미치는 영향분석

$y = 1.442 + 0.101 VO + 0.251 OS + 0.284 SE$				
Se	0.275	0.068	0.067	0.054
T	5.45	2.110	4.463	5.982
SgT	0.000	0.035	0.000	0.000
$R^2 = 0.3193 \quad \text{Adj } R^2 = 0.3158 \quad F = 92.394 \quad \text{SigF} = 0.000$				

검증결과 회귀모형의 유의성판단기준인  $F = 92.394$  ( $\text{SigF} = 0.000$ )로 나타나 회귀모형의 타당성이 입증되었으며 독립변수전체가 종속변수에 대한 설명력을 반영하는 수정된  $R^2$ 가 0.3158로 나타났고, 이에 대한

유의성이 있는 것으로 입증되었다.

개별독립변수의 종속변수에 대한 설명력을 반영하는 회귀계수는 종업원만족도요인이  $\beta_3 = 0.251$  (Sig t = 0.000), 서비스지향성요인이  $\beta_2 = 0.284$  (Sig t = 0.000),  $\beta_1 = 0.101$  (Sig t = 0.035)의 크기순으로 나타났다.

결국 조직의 서비스이미지에 미치는 영향을 크기는 종업원의 만족도, 서비스지향성정도, 조직가치의 순으로 입증되었다.

따라서 호텔기업이 서비스이미지를 제고시키기 위해서는 종업원의 조직몰입도와 직무만족도를 제고시킬 수 있는 호텔경영방침을 수립해야 하며 또한 서비스지향적인 호텔경영을 강화하여야 한다. 아울러 외부강조와 과업초점에 역점을 두고, 위험성을 감수하며 혁신성을 추구하고 내부적 경쟁지향과 업무처리의 체계화를 이루는 조직가치에 역점을 둘 때 호텔기업의 서비스이미지를 제고시킬 수 있다.

#### 4. 조사분석결과의 요약

가설검증에서 밝혀진 사실과 조직가치, 서비스지향성, 종업원만족, 조직성과간의 경로분석(path analysis)결과를 보면 <표 14>에 나타난 것처럼 조직가치는 서비스지향성과 종업원만족, 조직성과에 각각 0.76, 0.54, 0.45의 영향을 미치고 있다. 이는 조직가치가 직접적으로 서비스지향성에 가장 큰 영향을 미치고 다음 종업원만족에 영향을 미치며 조직성과에는 가장 적게 영향을 미치고 있는 것을 의미한다. 서비스지향성은 종업원만족과 조직성과에 각각 0.69, 0.54의 영향을 미치고 있어 서비스지향성이 종업원만족에 더 큰 영향을 미치고 있음이 밝혀졌다. 조직성과에는 서비스지향성과 종업원만족, 조직가치가 각각 0.54, 0.52, 0.45의 영향을 미치는 것으로 나타났다

<표 14> 주요변인간의 경로분석결과

기 점	종 점	beta
조직가치	조직가치와 서비스지향성	0.76
	조직가치와 종업원만족	0.54
	조직가치와 조직성과	0.45
서비스지향성	서비스지향성과 종업원만족	0.69
	서비스지향성과 조직성과	0.54
종업원만족	종업원만족과 조직성과	0.52

이에 대한 구체적인 영향관계를 살펴보면 서비스지향성은 직무만족(0.609)과 직무몰입(0.617)에 비슷하게 영향을 미치고 있으나 재무적 성과(0.420)보다는 서비스이미지(0.529)에 더 큰 영향을 미치고 있다. 종업원만족은 재무적 성과(0.409)보다 서비스이미지(0.512)에 더 큰 영향을 미치고 있다. 한편 조직가치는 직무만족(0.478)과 직무몰입(0.480)에 비슷하게 영향을 미치고 있으며 재무적 성과(0.358)보다 서비스이미지(0.432)에 더 큰 영향을 미치고 있다.

이를 종합해보면 호텔의 조직가치나 서비스지향성, 종업원만족은 호텔의 조직성과에 분명히 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 하지만 호텔의 재무적 성과는 원천적으로 건물 시설 장비와 같은 유형적 요소에

의해서 결정적으로 결정된다고 볼 수 있다. 이런 기본적 물적환경이 구비되었을 때 호텔의 조직가치, 서비스지향성, 종업원만족 등이 높아질 수 있는 내부마케팅이 잘 계획되고 실행되면 보다 높은 조직성과를 거둘 것으로 판단된다. 이러한 설명은 호텔등급에 따른 각변수의 차이에서도 여실히 들어나기 때문이다. 다만 호텔등급별 차이분석에서 조직가치 측면에서는 차이가 나타나지 않았는데 이는 고급호텔이라할지라도 아직 기업경영철학이나 호텔서비스개념 나아가 조직문화가 체계적으로 정립되어 있지 못한데서 연유하는 것으로 추측된다.

연구가설에서 제시한 실증분석의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 서비스지향성과 조직가치 요인들과의 관계에서는 호텔기업이 외부고객을 강조하고, 종업원중심적이고, 혁신적이며, 내부적 협동이 잘되어 있고, 체계적 서비스활동이 잘 되어지는 조직문화를 형성할수록 서비스지향성이 높아지는 것으로 나타났다. 둘째, 서비스지향성이 높을수록 종업원의 직무만족과 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 셋째, 조직가치와 서비스지향성이 높은 기업일수록 종업원의 직무만족과 조직몰입은 높아지는 것으로 나타났다. 넷째, 조직가치가 확고하고 서비스지향성 마인드가 잘 구축되어 있고, 종업원의 직무만족과 조직몰입이 높을수록 서비스이미지와 사업성과가 높아지는 것으로 나타났다.

## V. 결 론

### 1. 연구의 요약과 시사점

서비스지향성은 서비스기업에 대한 고객의 "원하는 바"에 반응함으로써 시장내에서 우월한 가치를 창출시키고 유지시킬 수 있는 전략적 서비스활동 개념이라고 할 수 있으며, 서비스지향성은 기업이 경쟁자들과 차별화 되고, 경쟁에서 이기기 위한 기업의 마케팅활동으로 각 호텔들이 이를 어떻게 수행하고 있는가를 연구하는 것은 매우 큰 의의가 있다고 하겠다.

본 연구의 실증분석결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직가치요인중 체계적 업무처리, 외부고객강조, 내부적 협동, 모험성, 혁신성 등이 높을수록 서비스지향성이 높아지는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 조사, 분석, 평가 등이 중요시되고 정례화 되어 있으며, 외부고객의 요구에 반응하며, 고객을 최우선으로 하는 분위기가 조직에 정착되어 있으며, 호텔내 상호협조와 협동이 잘 이루어져 있고, 예측할 수 없는 변화를 기꺼이 수용하고자 하는 모험적이며, 혁신적인 호텔일수록 시장지향적이며, 서비스지향적인 활동을 통하여 고객들에게 우위의 가치를 제공하는 호텔이라고 할 수 있겠다.

둘째, 서비스지향성이 높을수록 직무만족과 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 직무만족에는 서비스기술, 종업원권한, 서비스표준/커뮤니케이션, 서비스실패복구, 서비스비전, 고객대우 등의 변수순으로 유의적인 영향이 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입에는 서비스보상/인센티브, 고객대우, 서비스훈련, 서비스실패예방, 서비스기술 등의 변수순으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 호텔기업은 혁신적인 서비스프로그램을 통하여 고객접점요원들의 서비스노력을 지원하며, 현장중심의 의사결정권한을 부여하고, 탁월한 서비스품질에 따라 종업원들의 성과를 평가하며, 고객을 수익으로 여기기 보다는 서비스기회로 여겨 호텔이 고객의 욕구와 요구를 충족시키므로 고객감동서비스를 선도해 가야할 것으로 판단된다.

셋째, 조직가치, 서비스지향성이 높아질수록 직무만족과 조직몰입은 높아지는 것으로 나타났다. 이는 호텔기업이 체계적 업무처리, 외부고객강조, 내부적 협동, 모험성, 혁신성 등을 갖추고, 마케팅활동의 조사, 분석, 평가 등을 중요시하며, 고객을 최우선으로 생각하고, 혁신적이고 서비스지향적인 마인드를 종업원에게 심어줌으로 종업원들은 업무에 만족하게 되므로 앞서가는 호텔기업은 내부고객의 질적수준향상을 위해 확고한 조직가치와 조직문화를 확립하고, 서비스지향적인 마인드를 구축하며, 이를 강력한 의지로 추진하여 종



업원의 직무만족과 조직몰입에 힘써야 할 것이다.

넷째, 조직가치, 서비스지향성, 직무만족과 조직몰입이 높아질수록 서비스이미지와 사업성과는 높아지는 것으로 나타났다. 즉, 호텔기업이 종업원들을 만족시킬 경우 종업원들은 고객들에게 보다 월등한 서비스/제품을 제공하여 고객들을 만족시킬 것이며, 이의 결과로서 고객들은 호텔의 충성적인고객(loyal customers)이 되며, 결국에는 서비스이미지와 사업성과를 제고시킬 것이다. 그러므로 종업원들의 동기부여를 강조하는 내부마케팅측면에 대한 최고경영자의 관심이 필요하다는 것을 시사해 주고 있다.

## 2. 연구의 한계점과 향후 연구과제

본 연구는 다음과 같은 점에서 한계점을 가지고 있으며, 이에 따라 미래의 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 설문지의 연구대상을 특1등급, 특2등급, 1등급 호텔의 서비스접점요원과 관리자들을 통합적으로 분석하므로 호텔간 직급간의 비교분석을 하지 못했다. 따라서 향후 연구에서는 특등급과 1등급 호텔로 구분하고 관리자와 서비스접점요원들로 구분하여 비교분석하여야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 조직가치만을 서비스지향성의 영향요인으로 분석하였는데, 최근 마케팅컨셉트중 경쟁우위의 원천으로 부각되는 시장지향성의 영향을 고려하지 못했다. 시장지향성은 기업의 전략적 선택에 영향을 주고 서비스지향성에 영향을 주기 때문에 차별화 전략은 시장지향성과 서비스지향성 간의 관계에 있어서 매개역할을 할 것이라고 판단된다.

셋째, 사업성과의 측정을 주관적 지표만을 사용하였다는 점이다. 따라서 앞으로는 재무적 성과지표를 측정하여 서비스지향성과의 관계를 살펴보는 것도 필요할 것이다.

넷째, 서비스지향성과 서비스이미지, 사업성과와의 관계에 있어서 고객만족도의 매개역할을 측정하지 못했다는 점이다. 즉, 서비스지향성은 종업원만족, 서비스이미지 등에 영향을 주며, 이의 결과로서 고객들이 지각하는 서비스품질, 고객만족, 그리고 행동의도에 영향을 줄 수 있을 것이다.

다섯째, 연구가 횡단적으로 진행되었다는 것이다. 서비스지향성의 노력에 대한 결과는 일정기간이 흐른 후에 나타난다고 볼 수 있으므로 차후 이 분야 연구에서는 종단적 연구가 필요하다고 하겠다.

## 참고문헌

- 김용만, 마케팅, 무역경영사, 1994.  
 김재민, 신현주, 신호텔경영론, 대왕사, 1997.  
 위정주, 호텔경영신론, 백산출판사, 1995.  
 유동근, 서비스품질관리, 세종서적, 1994.  
 이선희, 호텔서비스 마케팅론, 기문사, 서울, 1989.  
 최덕철, 서비스마케팅, 학문사, 1996.  
 박대환, "호텔기업의 고객지향성에 관한 연구", 「한국관광·레저학회」, 제8권, 제2호, 1996, 12, pp. 27-42.  
 박대현, 판매원의 고객지향지수 개발 및 진단도구로서의 활용, 성균관대학교 대학원 박사학위논문, 1996, pp. 17-24.  
 박정화, 김홍범, "호텔의 서비스 품질관리가 종사원 직무만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구," 「관광학연구」, 제20권 제2호, 1997, pp. 134-153.  
 원용희, 「호텔종사원의 직무만족과 서비스제공수준 및 성과에 관한 연구」, 세종대학교 대학원 박사학위논문

- 문, 1992.
- 유필화, 박대현, 광영식, "판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원 성과와의 상관관계분석," 「소비자학연구」, 한국소비자학회, 제7권 제2호, 1996년 11월, pp. 59-86.
- 이용기, 유동근, 이화식, "시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적관계," 「마케팅연구」, 제11권 제2호, 1996, 한국마케팅학회, pp. 161-181, 149-172.
- 이화식, 김영, 이용기, "연구디자인이 Cronbach's- $\alpha$  계수에 미치는 영향에 관한 연구," 한국마케팅학회, 마케팅연구, 12 (1), 1997, pp. 209 - 221.
- 최덕철, 서비스질에 대한 소비자인식에 관한 연구, 산업경영 제15집, 경남대학교 산업경영연구소, 1992, p. 320.
- 加護野忠男, 野中郁次郎, 木神原清則, 奥村昭博, 「日米企業の経営比較-戰略的 環境適應の理論」, 日本經濟新聞社, 1983.
- 北岡俊明, マーケティング 戰略學, 産能大學出版部, 1989.
- 柳澤 建, 和田 正春, 顧客満足の サービス戰略,ダイヤモンド社, 1993.
- AMA, *Committee on Definition*, American Marketing Association, Chicago : Marketing Definitions, 1960.
- Bagozzi, R. and Y. Yi, "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of Academy of Marketing Science*, 16 (4), 1988, pp. 405 - 425.
- Berry, Leonard L., A. Parasuraman, and Valerie A. Zeithaml, "A Framework for Conducting a Services Marketing Audit," *Academy of Management Executive*, 8, No. 2, 1994, pp. 32-52.
- Deshpande, Rohit and Frederick E. Webster, "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, 53, (January 1989), pp. 3-15.
- Deshpandé, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57 (January 1993), pp. 23-27.
- Fitzsimmons, J. A. and R. S. Sullivan, *Service Operations Management*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1982.
- Grönroos, Christian, *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Massachusetts: Lexington Books, 1990.
- \_\_\_\_\_, *Strategic Management and Marketing in Service Sector* (Cambridge Mass.: Marketing Science Institute, 1983).
- Gwinner, Robert F., "Base Theory in the Formulation of Sales Theory," *MSU Business Topic*, 16 (Autumn 1968), pp. 37-44.
- Jaworski, Benard J. and Ajay K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (July 1993), pp. 53-70.
- Kelley, Scott W., "Developing Customer Orientation Among Service Employees," *Journal for the Academy of Marketing Sciences*, (Winter 1992), pp. 27-36.
- King, Carol A., "Service-Oriented Quality Control," *The Cornell H. R. A. Quarterly*, November 1984, pp. 92-97.
- \_\_\_\_\_, *Organizational Characteristics, Service Encounters and Guest Satisfaction in Hotels*, New York University, Ph. D. Dissertation, 1992.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April 1990), pp. 1-18.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, and Ajith Kumar, "MARKOR: A Measure of Market Orientation,"

- Journal of Marketing Research*, Vol. 30 (November 1993), pp. 467-77.
- Kotler, Philip, John Brown, James Makens, "Marketing for Hospitality and tourism, Prentice-Hall, Inc. 1996. pp. 90-94.
- Kurtz, D. L., H. R. Dodge, and J. E. Klompmaker, *Professional Selling*, Dallas, Business Publications Inc., 1976.
- Locke, E. A., *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, Rand McNally College Publish Co., 1976.
- Lovelock, Christopher H., "Organizations as Culture Bearing Milieux," in L. R. Pandy and others(eds.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, CT: JAI Press, 1983.
- \_\_\_\_\_, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing*, 47 (Summer 1983), pp. 11-12.
- Lytle, Richard Schilling, *Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective*, A Dissertation Parasuraman, A. and Rohit Deshpande, "The Cultural Context of Marketing Management," in *American Marketing Association Educators' Proceedings, Series 50*, Russel W. Beklk et al., eds, Chicago: American Marketing Association, 1984, pp. 176-179.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Further Research," *Report No. 84-104*, Cambridge, MA: Marketing Sciences Institute, 1984.
- Parasuraman, A., Valarie Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (Fall 1985), pp. 41-50.
- Siguaw, Judy A., Gene Brown, and Robert E. Widing, II, "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol. 31 (February 1994), pp. 106-116.
- Stephenson, Ronald P., William L. Corn, and Gary L. Frazier, "Developing Pricing Authority to the Sales Forces: The Effects on Sales and Profit Performance," *Journal of Marketing*, 43 (Spring 1979), pp. 21-28.
- Swan, John E., Fredrick I. Trawick, and David W. Silva, *Industrial Marketing Management*, 14, 1985, pp. 203-211.
- Uhl, Kenneth P. and Georgy D. Upah, "The Marketing of Services: Why and How it is Different?," *Research in Marketing*, 6, 1983, pp. 231-57.
- Webster, Frederick E., Jr., "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, 31 (May-June 1988), pp. 29-39.
- Wyckoff, D. Daryl, "New Tools for Achieving Service Quality," *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (November 1984), pp. 78-91.
- Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Berry, "Problems and Strategies in Services Marketing," *Journal of Marketing*, 49 (Spring 1985), pp. 33-46.

## 부 록 <설문문항>

\* 다음문항들은 7점 척도로 측정되었음.

### ● 조직가치(organizational values)

1. 우리 호텔은 내부의 절차 또는 관례에 대한 강조보다는 외부고객의 요구에 반응하는 것을 더욱 강조한다.
2. 우리 호텔은 모든 업무를 고객의 편의위주에 최우선 순위를 두고 추진한다.
3. 우리 호텔은 사회적, 또는 개인적 이슈(문제)에 대한 것 보다 과업 또는 작업을더 강조한다.
4. 우리 호텔은 종업원들의 사회적, 인간적, 또는 개인적 문제에 많은 관심을 가지고 있다.
5. 우리 호텔은 예측 불가능하거나, 힘든 일도 기꺼이 수용하고자 있다.
6. 우리 호텔은 과거 경험으로 해결하기 힘든 친숙하지 않은 위험을 선호한다.
7. 우리 호텔에서 내가 하는 일에 참여하는 사람들은 매우 특이하며, 독특한 일을한다.
8. 우리 호텔에서는 중대한 변화가 자주 발생하며, 새로운 변화가 일반적이다.
9. 우리 호텔의 모든 종업원들은 자신들의 일을 수행하고 있지만, 수행하는 일들은 동일하지 않은 것 같다.
10. 우리 호텔에는 상호협조와 협동의 정신이 매우 높다.
11. 우리 호텔은 내부에서의 상호경쟁은 협동정신에 의해서 균형이 잘 이루어지고 있다.
12. 우리 호텔내에서의 일 처리는 자세하게 이루어지고 있다.
13. 우리 호텔에서는 조사, 분석, 평가를 중요시하며 이를 정례화하고 있다.

### ● 서비스지향성(SERVICE ORIENTATION)

1. 우리 호텔에는 말에 의한 서비스(lip service)가 아닌 실질적인 고객서비스에 집중하고 있다.
2. 우리 호텔은 고객을 수익으로 여기기 보다는 서비스를 할 수 있는 기회로 여긴다.
3. 우리 호텔은 기본적으로 고객의 욕구에 맞게 서비스하기 위해서 존재한다고 믿고 있다.
4. 우리 호텔 경영진의 보너스는 수익보다는 서비스 품질에 의해서 영향을 받는다.
5. 우리 호텔 종업원의 고용결정은 상세한 인터뷰와 검토키가 수행된 후에 책임, 팀웍, 서비스에 대한 종업원 가치와 태도에 근거하여 이루어진다.
6. 우리 호텔에서는 진실과 정직이 인정되고, 장려되는 분위기이다.
7. 우리 호텔 경영진은 모든 직원들에게 생산성에 의해서만이 아니고, 서비스품질에 따라서 인센티브와 보상을 해 준다.
8. 우리 호텔 종업원들은 말뿐인 서비스가 아닌 탁월한 서비스성과에 의해서 보상을 받는다.
9. 우리 호텔의 시설들은 종업원들이 서비스 이미지를 전달하는데 적절할 뿐만 아니라 종업원들이 입고 있는 드레스(옷)는 깨끗하며, 산뜻하여 종업원들이 창출하고자 하는 서비스 이미지에 적합하다.
10. 우리 호텔 경영진은 서비스의 중요성을 계속해서 전달하며, 지속적으로 직접 보여준다.
11. 우리 호텔 경영진은 고객과 고객접점종업원들과 현장에서 정기적으로 시간을 소비한다.
12. 우리 호텔 경영진은 지속적으로 서비스 품질을 측정한다.
13. 우리 호텔 경영진은 탁월한 서비스를 제공할 수 있는 종업원 능력을 강화하기 위하여 말뿐인 서비스 향상이 아니고, 능력을 강화하는데 필요한 자원을 제공한다.
14. 우리 호텔의 관리자들은 서비스품질을 참조하는데 자신의 개인적 노력과 리더십을 기꺼이 제공한다.
15. 우리 호텔에서 고객서비스는 고객접점종업원만이 아닌 모든 종업원들의 책임이다.
16. 우리 호텔 종업원들은 자신을 돌보는 것처럼 고객들에게 관심을 두고 있다.
17. 우리 호텔 종업원들은 우리의 경쟁호텔 종업원들 보다 더욱 친절하며, 예의바르다.
18. 우리 호텔 종업원들은 고객서비스 동안에 좋은 매너를 사용하며, 정중하다.
19. 우리 호텔 종업원들은 고객에게 불편한 것을 감소시키기 위해서는 지금까지 자신이 해왔던 방법을 버리

고 새로운 방법을 채택하기도 한다.

20. 우리 호텔 의사결정은 고객에게 밀착되어 결정된다. 즉, 종업원들은 중요한 고객 의사 결정을 경영층의 동의없이 종종 할 수 있다.
21. 우리 호텔 종업원들은 탁월한 서비스를 제공하기 위하여 독자적으로 행동할 수 있는 자유와 권한을 가지고 있다.
22. 우리 호텔은 예외적인 서비스를 전달할 수 있는 종업원들의 능력을 강화하기 위하여 자율권이 제공되고, 강화되고 있다.
23. 우리 호텔은 고객을 즐겁게 해 줄수 있는 방법에 관한 명확한 지침이 종업원들에게 전달되어 있다.
24. 우리 호텔 모든 종업원은 고품질의 서비스를 전달할 수 있는 자신의 능력을 강화 시키는 개인적 기술훈련을 받는다.
25. 우리 호텔에서는 팀원으로서 효과적으로 작업할 수 있는 방법을 배우고, 지도받고, 훈련받는다.
26. 우리 호텔은 고객과 직면할 때, 높은 수준의 서비스를 제공하는데 도움을 줄 수 있는 모의 훈련에 많은 시간과 노력을 소비한다.
27. 우리 호텔은 훈련동안에 우리가 제공하는 서비스와 고객들에 대한 태도를 확인하고, 향상시킬 수 있는 연습을 철저히 한다.
28. 우리 호텔은 고객문제를 해결하는데 있어서 지금까지 우리가 해왔던 방법을 버리고 새로운 방법을 이용한다.
29. 우리 호텔은 적극적으로 고객들의 의견을 청취할 뿐만 아니라, 고객문제가 발생하였을 때 반응하기 보다는 사전에 예방하고자 노력한다.
30. 우리 호텔은 서비스의 사후점검을 할 수 있는 탁월한 고객불평처리 시스템이 갖추어져 있다.
31. 우리 호텔은 서비스문제가 발생되었을 때, 해결할 수 있는 문제해결집단이 잘 갖추어져 있다.
32. 우리 호텔은 서비스가 정확하게 제공되고 있는가를 확인하기 위하여 사후점검 전화(follow-up service calls)를 실시한다.
33. 우리 호텔은 서비스 혁신 프로그램을 통하여 서비스 능력을 강화한다.
34. 우리 호텔의 서비스시스템은 높은 수준의 서비스품질을 구축하고, 개발하는데 이용된다.
35. 우리 호텔은 고객접점종업원들의 서비스노력을 지원하는데 기술을 사용한다.
36. 우리 호텔은 모든 고객에게 탁월한 서비스를 제공한다는 확신을 갖고 있다.
37. 우리 호텔의 모든 종업원은 좋은 서비스와 나쁜 서비스를 결정하는 서비스경험이 무엇인가를 알고 있다.
38. 우리 호텔 내부의 서비스표준은 만족한 고객에 초점을 맞추고 있다.
39. 우리 호텔은 고객불평을 기다리지 않고, 고객이 불평을 하기전에 실패를 찾아 낼 수 있는 호텔 내부의 서비스표준을 사용한다.
40. 우리 호텔의 고객조사 결과는 모든 종업원에게 이해될 수 있는 용어로서 설명된다.
41. 우리 호텔의 모든 종업원은 모든 부서에 제도적으로 갖추어진 서비스표준의 내용을 모두 이해한다.
42. 우리 부서는 호텔의 비전을 지지하고 연계할 수 있는 목적을 가지고 있다.
43. 우리 호텔의 서비스 성과측정은 직위 또는 기능에 관계없이 모든 종업원들에게 공개적으로 전달된다.
44. 전반적으로, 우리 호텔의 고객을 위한 서비스제공 노력의 정도(서비스지향성)는 높다.

● **직무만족, 조직몰입**

1. 우리 호텔에서 앞으로 나의 직무는 개선되어질 상황이 크다.
2. 우리 호텔에서 나의 직무는 나에게 취미와 같은 것이며, 즐겁게 생각한다.
3. 우리 호텔에서 종업원들은 자신들의 직무에 있어서 더욱 흥미를 가지고 있다.
4. 우리 호텔에서 종업원들은 자신들의 미래가 우리 호텔의 미래와 직결되어 있다고 느낀다.

- 5 우리 호텔은 경쟁호텔보다 더 높은 종업원의 직무만족을 달성하였다.
- 6 우리 호텔에서 종업원들은 호텔의 이익을 위해서라면 자신의 희생을 기꺼이 감수한다.
- 7 우리 호텔에는 회사와 종업원들간의 결속력이 매우 강하다.
- 8 우리 호텔의 종업원들은 우리 호텔에서 일하는 것에 대하여 크게 자부심을 갖고 있다.
- 9 우리 호텔의 종업원들은 호텔/부서의 이익을 위한 의무를 다하라는 요구에 사명감을 갖고 있다.
- 10 우리 호텔은 경쟁호텔보다 더 높은 종업원의 조직몰입(조직목표 및 가치에 대한 인정과 신뢰, 조직목표 달성을 위해 노력하려는 자발적 의사)을 달성하였다.

● **사업성과(business performance)와 서비스이미지(service image)**

- 1 우리 호텔은 경쟁호텔보다 더 높은 시장점유율을 달성하였다.
- 2 우리 호텔은 경쟁호텔보다 더 높은 수익을 달성하였다.
- 3 우리 호텔은 경쟁호텔보다 더 높은 객실점유율을 달성하였다.
- 4 우리 호텔은 경쟁호텔보다 더 높은 식음료부분의 성장률을 달성하였다.
- 5 우리 호텔은 경쟁호텔보다 더 많은 신제품/서비스의 개발을 달성하였다.
- 6 우리 호텔은 전반적으로 경쟁호텔보다 더 나은 재무적 성과를 달성하였다.
- 7 우리 호텔은 경쟁호텔보다 더 높은 서비스품질을 달성하였다.
- 8 우리 호텔은 호텔시장에서 전반적 이미지/명성이 최고였다.
- 9 우리 호텔은 경쟁호텔보다는 더 높은 고객유지(보유)율을 달성하였다.
- 10 전반적으로, 우리 호텔은 경쟁호텔보다 훌륭한 이미지/명성을 달성하였다.

● **일반적인 사항**

- 1) 귀하의 성별은? ( )남 ( )여
- 2) 귀하의 연령은? 만( )세
- 3) 귀하의 교육경력기간은? ( )년 (\*초등졸:6년, 중졸:3년, 고졸:3년, 전문대:2년, 대졸:4년 등으로 계산하여 교육경력기간을 합산하여 기재하여 주십시오(대학원인 경우도 포함).)
- 4) 현 직장에서의 경력은? ( )년 ( )개월
- 5) 운영형태는? 프랜차이즈( ) 위탁경영( ) 독립경영( ) 기타(\_\_\_\_\_)
- 6) 귀하의 직위(책)는?  
사원급( ) 주임·계장급( ) 대리·과장급( ) 차장·부장급( ) 임원급 이상( )
- 7) 귀호텔의 등급은? ( )특1등급 ( )특2등급 ( )1등급

◎ 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다 ◎