Korean Journal of Culinary Research
Vol. 9. No. 3, pp. 1~21 (2003)

호텔 조리사 문화가 조직 유효성에 미치는 영향

오 석 태
우송대학교 외식조리학과 교수

A Study on the Hotel Culinary Culture to the Organizational Effectiveness

Suk-Tae Oh*
Dept. Hotel and Tourism of Business, Woosong University

ABSTRACT

Domestic hotel businesses are confronted with new market circumstances. Clear accounting and moral management in company which have been reserved or ignored during the past high economic growth period were emphasized. As global standard such as international standard of accounting system, clear accounting, international standard management, and flexibility of employment are emphasized, which is different management is now accomplishing. During these system changes, organization member's identity was threatened a lot. So organization members were required to adopt new environment.

Hotel have influence on organizational accomplishment, thought and behavioral response of organization members according to cultural type and share of organization culture.

This study are focused culinary team culture as subculture in hotel. What kind of culture more effective to the culinary group? What kind of culture are grouped each hotel, include difference imported brand hotel and domestic brand hotel.

Key words : hotel culinary culture, organization effectiveness, domestic hotel businesses.

I. 서 론

호텔 조직이 새로운 국면을 맞이하고 있다. 과거 기업경영에 있어서는 유보되거나 무시되었던 투명경영과 윤리경영 등 가치와 원칙들이 호텔 경영에 있어 새롭게 부각되었다. 국제적 회계기준, 투명경영, 국제적 수준의 경영, 고용의 유연화 등 이른바 글로벌스탠더드에 기업경영의 초점이 옮겨지면서 지금까지와는 전혀 다른 차원의 경영이 이루어지고 있는 것이다[1]. 이 같은 시스템변혁은 조직 구성원의 아이덴티(Identity)를 크게 변화시키고 있다. 결과적으로 대규모의 명예퇴직과 정리해고의 도

입, 기업의 퇴출로 평생직장의 개념은 무너지게 되었고, 호텔 기업의 입장에서는 비용경쟁력의 큰 부문을 차지하는 고용의 탄력성을 얻기 위해 계약직이나 파트타임, 인턴제 등 비정규직의 인력을 대거 채용함으로서 고용형태를 다양화시켜 나가고 있다. 특히 능력과 성과에 따라 급여를 책정하는 연봉제의 도입으로 조직생활이 크게 바뀌게 되어 조직구성원들도 새로운 적응과 도전이 직면하게 되었다. 호텔기업들도 구조조정으로 인한 노·사간의 갈등으로 호텔기업의 분위기 전체를 침울한 상태로 바꾸어 놓고 있는 실정이다. 호텔기업은 서비스를 상품으로 하는 기업이기 때문에 인적자원에 대한 의존도가 타 기업에 비하여 매우 높은 특성을 가지고 있어서 인적자원의 활용여부가 기업경쟁력의 근간이 된다[2~4].

호텔기업들은 다양한 유형의 조직문화가 존재하며, 문화유형과 조직문화의 공유도에 따라 조직성과와 조직구성원들의 사고와 행동양식에 영향을 줄 가능성이 크다. 최근까지 기업문화에 대한 연구들은 기업 전체에 공통적으로 존재하는 문화적 특성을 파악하고 문화적 특성 차이에서 오는 경영관리상의 문제를 주로 다루어 왔다. 최근에는 단일 조직내부에도 독특한 직무수행방식과 각기 다른 사회과정을 거쳐 온 집단이 존재하기 때문에 획일적 방법으로 기업문화에 대한 접근은 상당한 오류를 초래하기 쉽다. 하위문화 존재를 확인하고 하위문화단위 구성원들의 특성과 행동방식에 대한 이해가 필요한 것은 효과적인 기업문화관리를 위해 필요하며, 조직유효성을 향상시키기 위한 기업문화의 변혁과 관리방식을 모색하는데 반드시 고려되어야 할 것이다. 조철호[5]는 단일기업 내에 업무수행방식과 고객의 특성, 구성원의 특성의 차이로 인하여 하위문화가 존재하더라도 조직의 공유가치를 수용하는 바탕 위에서 차별적인 관리방안이 모색되어야 함을 강조하였다.

이러한 관점에서 본 연구는 거시적 관점에서는 호텔별 조리사들이 상이한 조직문화유형을 형성하는지의 여부와 문화유형에 따라 조직성과에 미치는 영향 여부를 파악하고, 미시적 관점에서 조리사집단의 문화 유형이 조직유효성과 어떠한 관계를 가지는 지를 분석해 보도록 한다.

따라서 본 연구는 호텔기업을 구성하고 있는 다양한 집단 중에서 조리사 집단을 하나의 하위문화집단으로 설정하고 이들의 특성과 문화를 집중적으로 파악하여 호텔조직 유효성에 미치는 영향을 파악하는데 목적을 두었다. 이를 위해 호텔 조리사들에 의하여 지각된 조직문화가 소속 호텔 성격에 따라 각기 다른 문화군을 형성하는지를 파악하고자 한다. 또한 국내 브랜드 호텔과 외국브랜드 호텔간에 문화적 차이가 존재하는지 여부와 문화유형에 따라 조직유효성에 미치는 영향정도를 파악하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 문화의 개념

문화를 개념화하여 정의를 내리는 것은 매우 중요하지만, 학자들에 따라 문화에 대한 견해가 다양하고 차이가 나기 때문에 이를 한 마디로 표현한다는 것은 어려운 일이다. 이렇게 학자들마다 문화에 대한 차이를 보이는 것은 연구가 추구하는 목적과 방향이 상이하고 연구자들이 가지고 있는 조직과 문화에 대한 기본적인 가정이 다르기 때문이다. 본 연구에서 호텔 기업 조리사집단의 유효성을 파악하기 위해 문화와 조직문화를 설명하고 이를 토대로 하여 조리사집단 문화에 접근하기로 하였다.

문화는 거시적인고 종합적인 개념으로 사회구성원의 행동체계에 영향을 미치는 결합요소이며, 동시에 전통적으로 거시적 사회체계를 분석단위로 하는 문화인류학과 사회학 등에서 발전된 개념이다[6,7].이들 문제에는 ① 타고난 인간 본성의 성격, ② 인간과 자연과의 관계, ③ 인간생활의 잠정적 초점, ④ 인간활동의 양식, ⑤ 개인의 타인들과의 관계가 포함된다[8~10].

2. 조직문화의 구성요소

Deal과 Kennedy(1980)[11]는 조직과 사업환경(business environment), 가치(values), 영웅(heroes), 의례와 의식(rites and rituals), 문화망(cultural networks) 등에 따라서 조직문화가 달라진다고 하였다. 즉, 사업환경이 조직문화를 형성시켜 주는 가장 중요한 결정요인이며, 가치는 조직의 기본적인 사고방식이나 신념이므로 조직문화의 핵심을 이룬다고 하였다. 이와 같은 가치를 조직활동에서 가장 앞장서서 실천하는 모범적인 사람이 영웅이며, 의례·의식은 기업 내에서 행하여지고 있는 체계적이고도 계획된 일상적인 의식으로서 조직구성원에게 기대되는 행위패턴을 제시해 준다. Pascale, Ethos(1981), Peters, Waterman(1982)은 조직문화의 구성요소로서 7-S모형을 들고 있다. 즉, ① 조직의 구성원들 모두가 공동으로 소유하고 있는 가치관과 이념, 전통가치와 조직의 기본목적 등의 공유가치(shared values), ② 조직의 장기방향과 기본성격을 결정하는 전략으로서 조직의 장기적인 목적과 계획, 이를 달성하기 위한 장기적인 차원의 분배패턴을 포함하는 전략(strategy), ③ 조직의 전략을 수행하는데 필요한 틀로서 조직구조와 직무설계, 권한관계와 방침, 규정 등 구성원들의 역할과 상호관계를 지배하는 공식적 구조(structure), ④ 조직경영의 의사결정과 일상운영의 틀이 되는 관리제도와 절차 등의 각종 관리시스템(system), ⑤ 조직의 인력구성과 구성원들의 능력과 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도, 행동패턴 등을 의미하는 구성원(staff), ⑥ 하드웨어와 소프트웨어기술 및 조직경영에 적용되는 관리기술과 기법을 포함하는 기술(skill), ⑦ 구성원들을 이끌어 가는 전반적인 조직관리 스타일인 리더십 스타일(style)이 조직문화를 구성하는 7-S로서 이들 요소는 서로 밀접하게 연결되어 조직문화를 형성하고 있다.

3. 호텔 조리사 조직문화 접근 방법

호텔 조리사들의 문화에 접근하기 위해서는 가정된 문화형태가 필요하다. 조직문화 분류를 시도한 이전 연구로는 핸디(Handy, 1978), 딜과 케네디(Deal & Kennedy, 1982)[11], 어니스트(Ernest, 1985), 퀸과 맥그리래스(Quinn & McGrath, 1985)가 있으며, 국내에는 서인덕(1986)[12]이 대표적이다. 본 연구에서는 해리슨(Harrison, 1992)[13]의 기본적 조직문화의 네 가지 변수를 채택하고, 조리사 조직의 문화특성이 어떠한 유형특성을 지녔는지를 파악하기로 하였다. 이와 함께 해리슨이 제시한 각각의 문화유형별 조직 이해관계와 구성원의 이해관계와의 일치성을 살펴보았다.

① 위계적 문화(power orientation) ; 환경을 지배하고 모든 대항세력을 정복하려고 하며, 조직생활은 주로 권력의 사용과 정치에 의해서 다스려지는 문화유형을 말한다. 권력은 곧 위계적인 질서를 요구하고 上命下服에 의한 체계가 형성되므로 해리슨의 권력문화를 위계적 문화로 해석하였다.

② 과업문화(task orientation) ; 과업문화란 직무수행과 결과의 달성을 가장 중요시 여기며 조직생활은 주로 과업성취를 하는데 필요한 문제를 중심으로 전개되는 문화유형이다. 이들 문화에서 생각하는 훌륭한 지도자는 과업관련문제에 있어서 부하들에게 균등한 기회를 주며 마음을 열어 놓고, 일을 추진하는데 필요한 자원을 얻기 위해서 그의 권한을 사용하는 사람이다.

③ 인간적 문화(person orientation) ; 인간적 문화란 조직구성원들의 욕구실현에 공헌하는 것을 가장 중요한 가치를 가지고 무엇이 구성원들의 욕구를 가장 잘 만족시킬 것인가에 관한 고려를 중심으로 전개되는 조직문화의 유형을 말한다. 인간적 문화에서 훌륭한 지도자의 표본은 다른 사람들의 개인적인 욕구와 가치에 대하여 관심을 가지며 보다 세밀하게 부하들에게 성장을 자극하여 만족스러운 작업기회를 제공하기 위해 권한을 행사하는 사람이다.

④ 진취적 문화 : 이 문화 유형도 조직의 유연성을 강조하지만, 특히 조직이 당면하는 외부 환경에의 적응성에 큰 강조가 두어진다. 따라서 이러한 적응과 조직성장을 뒷받침할 수 있는 적절한 자원 획득이 중요해지고, 구성원들의 창의성과 기업가 정신(entrepreneurship)의 강조가 중심 가치로 자리 잡게 된다. 그러므로 리더도 혁신가로서 어느 정도 위험감수를 할 수 있는 스타일이 적합하다.

4. 조리사 집단의 행동특성

1) 조리사의 개념

조리사에 대한 개념은 크게 두 가지로 나뉘게 된다. 한 가지는 자격에 대한 기준으로 국가나 단체로부터 일정한 자격을 취득함으로써 얻어지는 기능신분을 말하는 것이고, 다른 한 가지는 자격을 갖추고 있지 않다 하더라도 어떤 전문적 기능을 요하는

일을 하는 사람으로써 그 일 즉, 판매를 목적으로 조리작업을 하는 사람을 두고 일컫는 호칭을 말한다. 이것을 다시 설명하면 다음과 같다.

첫째, 법적인 측면으로 국가기술자격법에 의한 조리기능사 자격을 취득 후 시·도지사의 면허를 받은 자를 "조리사"라고 함. 자격구분은 음식물의 유형에 따라 한식조리기능사, 양식조리기능사, 중식조리기능사, 일식조리기능사, 복어조리기능사 등으로 구분하고 있다.

둘째, 사전적 측면에서 조리란 식품에 물리적 및 화학적 조직을 가하여 합리적인 음식물로 하는 과정, 즉 식품을 위생적으로 적합한 처리를 한 후 먹기 좋고 소화하기 쉽도록 하며 또한 맛있고 보기 좋게 하여 식욕이 나도록 하는 과정을 말하며 그 업무를 전문적으로 담당하는 자를 "조리사"라 한다(오석태, 1992).

2) 조리사 조직

조직은 개인이 아닌 다른 사람들과 협력을 함으로써 목적을 달성하는데 효과적일 때 형성된다. 호텔에서 조리사 조직이란 호텔에서 판매되는 요리 상품과 관련하여 생산과, 식음료의 구매, 인력의 관리, 메뉴의 개발 등 조리부서 운영에 관계되는 전반적인 업무를 효과적으로 수행하기 위한 일체의 인적 구성을 의미한다. 조리사 조직은 그 역할에 따라 라인(Line)과 스탭(Staff)으로 구분한다. 전자는 수직 지휘체계를 의미하며, 후자는 수평 협력 역할을 뜻한다. 조리사의 조직은 견습생(Apprentice)에서부터 총주방장(Executive chef)까지 성장을 기본으로 수직적인 직무가 형성되어 있다.

5. 조직유효성과 영향요인

1) 조직유효성의 개념

조직의 유효성개념이 등장하게 된 것은 조직의 목표가 조직의 여러 환경 요인과 조직 자체의 구성요소에 의해 변화가 일어나고, 조직의 실질적인 목표가 밖으로 드러나지 않으며, 목표 그 자체마저 다원적 성격을 지닌 추상성을 띰으로써 조직목표 그 자체를 조직성과의 결과변수로 파악하기 어려워짐에 따라 보다 구체적인 개념에 의해 조직평가를 하려는 데서 비롯되었다.

유효성, 곧 효과성은 일반적으로 이미 설정된 목표의 달성 정도를 의미하는 것이며, 효율성, 곧 능률은 그 목표달성을 위해 투입된 자원의 상대적인 양, 즉 투입량을 나타낼 때 사용된다[14~16]. 조직의 목표를 달성함에 있어서 유효성뿐 아니라 효율성 모두를 고려하여 목적달성 여부 및 소요량을 파악함으로써 이윤·생산성·경제성·질·양·시간·비용·성과·만족도 등을 구체적으로 검토할 수 있고 조직성과를 평가할 수 있는 장점이 있다. 그러므로 유효성과 효율성은 비록 개념적인 차이는 있다 할지라도 서로 배타적인 것이 아니라 보완적인 것임을 알 수 있다. 이와 같은 내용을

살펴볼 때 조직유효성에 대한 개념이 복잡한 것은 사실이나, 조직목표의 달성 정도를 보다 구체적으로 나타낸 것이며, 이것은 조직의 다양한 목표, 곧 이익 · 생산성 · 경제성 · 종업원만족 · 고객만족 등을 실현할 수 있는 능력의 척도를 말하는 것이라고 할 수 있다.

2) 조직유효성의 영향요인

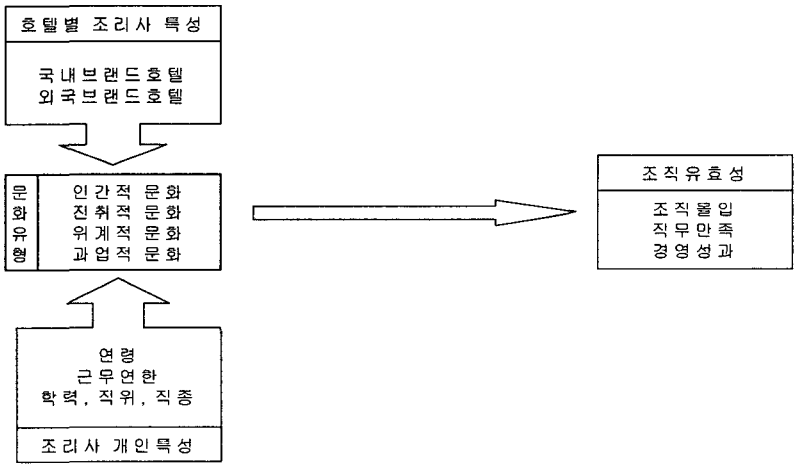
조직유효성을 측정하는 것은 어디에 초점을 두는가에 따라서 많은 차이가 있다. 조직유효성 측정을 토대로 조직 목표달성을 위한 조직 내부활동 검토와 공식조직간에 성과를 비교할 수도 있을 뿐만 아니라, 이러한 조직활동의 검토와 타 조직의 비교를 통하여 조직목표달성을 위한 보다 나은 조직행동과 관리지침을 제공할 수 있다[17]. 지금까지 공식적 조직의 유효성 측정은 주로 조직의 생산성 및 이윤과 같은 일반적인 관점에서 이루어졌으나, 오늘날 조직의 활동이 복잡해지고 외부환경과의 상호작용이 활발해짐에 따라, 조직유효성 측정을 위한 기준이 다양해졌고 이에 대한 측정도 어려워지게 되었으며, 특히 조직의 목표가 연속적이거나 조직의 산출물이 유형적 물질이 아닐 경우에 조직유효성의 측정은 매우 어렵게 되었다. 또한 조직의 목표가 다르면 유효성의 성격과 변수가 달라질 수 있으며, 똑 같은 조직목표도 조직의 내부압력이나 조직의 외부환경 요인에 따라 변화될 수 있다. 즉 기술의 발전, 문화적 변화, 정치 · 법률적 변화, 경제적 변화 등과 같은 환경의 변화와, 최고관리자의 변화나 전략상의 변화 등과 같은 내부의 변화로 조직의 목표에 따라 달라질 수 있으며, 이러한 조직목표의 변화에 따라 유효성의 성격과 변인이 달라지게 된다. 조직 내 모든 구성요소들이 외부환경과 어떻게 관계구조를 형성하느냐에 따라서 조직의 목표달성정도인 조직유효성에 대한 평가기준이 결정되게 된다고 볼 수 있다[5,18]. 본 연구에서는, 행동지표로서 구성원의 주관적인 지각조사를 통해 측정되는 조직몰입과 직무만족을 유효성 영향요인으로 선택하게 되었다. 또한 재무지표로서 수익성이 유효성을 측정하는 직접적인 지표가 되겠으나, 호텔조직의 수익성에 관한 자료가 경쟁호텔간의 입장 차이로 인하여 공개되지 않아 관련자료를 얻기가 쉽지 않기 때문에, 조리사들이 주관적으로 느끼는 양적 지표인 원가나 기술적, 비전차원의 분석을 선택하였다.

Ⅲ. 실증적 분석

1. 연구설계

모든 호텔은 조직문화를 가지며, 조직문화는 조직구성원의 지각에 관한 것이라고 가정한다. 국내 특급호텔은 크게 국내기반을 두고 설립된 로컬 호텔과 외국에 본사를 두고 체인형태로 운영되는 체인호텔로 나뉘어진다. 이는 호텔기업의 문화가 처해진 환경특성이나 조직특성, 사회화 과정의 영향을 받아 특성이 다르게 나타난다. 여기에

서 호텔조리사 집단간 인식하는 호텔기업문화의 차이점이 어떻게 발생하는 가를 설명하고, 호텔기업의 조리사 집단 문화가 조리사 조직 유효성에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 조직 문화는 여러 외적 환경 요소와 조직 내적 요인의 영향을 받으나 사회문화나 호텔산업 전반의 문화 등 외적 환경 요소가 국내 브랜드 호텔이나 외국계 브랜드 호텔에 미치는 영향은 동일하다고 가정하고, 본 연구에서는 호텔 조직의 내적 요인 내에서 호텔의 특성만을 고려하였다. 이러한 내용으로 정리한 본 연구의 개념도는 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구 모형도

2. 측정요인과 변수의 조작적 정의

본 연구에서 제시한 이론적 고찰과 연구목적, 제시된 연구모형을 토대로 하여 다음과 같은 요인을 설정하였다.

1) 조리사 직종 내 상이 문화 존재여부 및 구분 요인

호텔의 규모나 추구하는 목표는 비슷하지만 기업을 설립하는 근원이 되는 문화는 다양하다. 특히 국내 특급호텔의 대부분은 국내에서 자생되어 성장한 것이 아니라 외국 브랜드를 들여와 국내에서 사업을 하고 있다. 호텔이 이렇게 외국 브랜드로 체인화 된 시스템을 운영하는 것은 특급호텔의 특성상 고객 층이 내국인보다는 세계 각국의 외국인들이 많기 때문에 수요자 입장에서 초점을 맞추고 있으며, 세계 전체를 대상으로 하는 방대한 시장에서 각종 정보와 시스템을 공유하기 위한 일종의 전략이라고 할 수 있다[2~4].

그러나 호텔의 소재지가 대한민국이며, 호텔에 근무하는 조리 종사원들의 구성 역

시 99% 내국인들로 되어 있다. 이러한 관점에서 호텔들은 사회단위 기준에 의해서 문화간의 통합을 하면서 자신들만의 독특한 문화를 정립하여 호텔 발전의 기본 바탕으로 만들어 가고 있을 것으로 생각한다. 급변하는 현실에서 어떠한 문화적 요인(진취적, 인간적, 위계적, 과업적)을 활용하여 이들 중에서도 국내 브랜드와 외국에서 들어와 국내 정착을 한 외국브랜드 호텔간의 조직문화유형에 차이가 있을 것이라는 가정을 해본다. 아울러 같은 등급의 호텔이라 할지라도 호텔마다 추구하는 경영방침이나 종사원들의 결속을 위한 철학 등에 의해서 서로 다른 문화가 존재하고 이들간에는 비슷한 유형의 호텔군이 존재할 것으로 가정됨으로 다음과 같은 요인을 설정하게 되었다.

(1) 단일직종에 종사하는 조리사 집단이라 할지라도 소속 호텔에 따라 각기 상이한 문화 존재 여부
(2) 내 브랜드 호텔과 외국브랜드 호텔 조리사 집단간에 상이한 문화 존재 여부
(3) 호텔 유형에 따라 조리사 집단의 조직문화, 조직유효성에 대한 차이
(4) 호텔 조리사 집단의 문화별 강도에 따라 조직유효성에 미치는 영향 차이

2) 변수의 조작적 정의

본 연구의 목적을 달성하기 위해서는 실증적 검증이 이루어져야 한다. 이를 위해서는 실제 현상에 대한 관찰이 이루어져야 하므로 미리 개념적 정의가 내려진 구성요소에 대해 구체적인 실제현상에서 필요한 정의가 요구된다. 즉 본 연구에서 선택된 개념에 대해 측정과 관찰이 가능하도록 그 범위를 조작하는 것을 말한다.

따라서 다음과 같은 조작적 정의를 하였다.

(1) 4가지 호텔 조리사문화

호텔 조직구성원들이 공유하고 있고 구성원 행동과 전체 조직체 행동에 기본 전제로 작용하는 것으로 대상이나 상황을 초월하는 바람직한 행동양식이나 목적상태로 인간적 문화, 진취적 문화, 과업적 문화, 위계적 문화로 구분한다.

① 인간적 문화 : 종사원들간 신뢰와 친밀감, 결속력, 팀워크 등 단결을 중요시하고 일을 하는 동기와 그 자체를 즐기면서 개인적 욕구실현을 위해 경쟁한다.
② 진취적 문화 : 조직에서 새로운 기술과 문화를 받아들이려는 개방적인 사고와 경쟁적 상태를 유지하는 것을 말한다.
③ 과업적 문화 : 업무의 목표가 계획적으로 치밀하게 세워지고 이에 대한 평가 또한 매우 엄격하다.
④ 위계적 문화 : 상·하간 서열의식이 매우 강하고 업무 보고나 체계가 일관성이 있다.

(2) 국내 브랜드 호텔과 외국브랜드 호텔

① 국내 브랜드 호텔 : 호텔설립에서부터 경영에 이르기까지 외국의 체인이나 프렌차이즈와 관계없이 국내 자생적으로 생겨나 현재 운영중인 호텔을 말한다.

② 외국브랜드 호텔 : 설립초기부터 외국에 기반을 둔 체인의 브랜드를 국내에 들여와 각종 경영기법이나 전략을 세계적인 그룹형태로 운영되는 호텔을 말한다.

(3) 조직유효성

① 직무만족

호텔 조리사 구성원들이 자신이 일하는 직무와 조직에 대한 평가가 애정적 반응 또는 조직 구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 개인의 내재적, 외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는 가에 대한 구성원들의 지각된 반응을 의미한다[16].

② 조직몰입

조리사 자신이 호텔조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이는 정도인 동일시와 따뜻한 느낌을 가지고 직무를 수행하는데 양(+)적인 사고를 바탕으로 호텔 조직을 위해 애쓰려는 의사 정도를 뜻한다. 이를 다시 두 가지로 구분하였다.

계속적 몰입 : 구성원이 조직에 대한 평가에 반영된 애정적 반응 또는 구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 개인의 내재적, 외재적 욕구가 충족되어 조직에 머물고 싶어하는 정도를 말한다. 규범적 몰입 : 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이는 정도와 조직에 대한 자부심과 조직목표를 수용하고 조직을 위해서 노력하려는 의사를 가진 상태를 말한다.

③ 경영성과

비전창출 : 조리라는 상품을 통해서 경제적인 비전 목표를 이룰 수 있는 것을 말한다. 기술적 차원 : 요리라는 상품을 만들어 내는 조리기술적 측면에서의 동급의 타 호텔과 경쟁우위에 있는지를 말한다. 이윤창출 : 투입과 산출의 의미로 요리에 대한 부가가치의 창출을 의미한다.

3. 표본의 선정과 자료추출

1) 표본의 선정

본 연구의 모집단은 객실 300개 이상과 조리사 100명 이상의 특1급 호텔 조리사 조직이다. 호텔 선정에서 서울지역에 위치한 총 8개의 특1급 호텔을 선정하였으며, 이중 3개의 국내 브랜드 호텔과 5개의 외국브랜드 호텔을 연구자가 임의로 선정하

였다.

2) 자료 수집

설문지는 2002년 7월 1일부터 동년 7월 30일에 걸쳐 배포, 회수되었다. 각 호텔별 설문지 회수현황은 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문지 배포 및 회수 현황

호 텔 명		배포수	회 수	회수율(%)
국내브랜드	롯데	80	64	80
	월드	80	72	90
	신라	80	75	93.7
소계	3	240	211	87.9
외국브랜드	리츠칼트	50	38	76
	메리엇	50	37	74
	프라자	50	39	78
	쉐라톤	80	46	57.5
	웨스틴조선	50	39	78
소계	5	280	199	72.7
총계	8	520	410	78.8

Ⅳ. 연구 결과분석

1. 신뢰성과 타당성 검증

1) 신뢰성 검증

<표 2>는 신뢰성분석의 결과이다. 신뢰성을 나타내는 기준으로는 사회과학분야에서 일반적으로 0.6 이상일 때 내적 일관적이 있는, 즉 신뢰성이 있다고 본다. 따라서 본 연구에서 과업적 문화변수 부분에서 이러한 요건을 충족시키지 못하고 있으므로 연구결과 해석에 있어 상당한 주의가 필요하다.

2) 타당성검증

본 연구에 대한 타당성 분석에 대한 결과를 살펴보면 <표 3>과 같다.

2. 연구과제 분석

〈표 2〉 표본의 신뢰성 분석

변 수 명			문항수	Cronbach' α
호텔기업문화		진취적 문화	7	0.8774
		인간적 문화	5	0.8438
		위계적 문화	5	0.7829
		과업적 문화	3	0.4155
질적측면	직무만족	구성원 만족	4	0.7970
		자기 만족	4	0.8034
		회사 만족	3	0.7017
	조직몰입	규범적 몰입	8	0.7871
		계속적 몰입	4	0.8760
양적측면	경영성과	비전 창출	4	0.7842
		기술 차원	3	0.8394
		이윤 창출	3	0.7336

〈표 3〉 변수별 요인 분석

변 수 명		최고	최저	평균	Eigenvalue	Cumulative
호텔기업문화	인간적 문화	.809	.543	.686	4.133	0.2066
	진취적 문화	.781	.593	.643	3.129	0.3630
	과업적 문화	.745	.526	.649	2.862	0.5061
	위계적 문화	.828	.427	.632	1.449	0.5785
직무만족	구성원 만족	.783	.562	.708	2.747	0.2497
	자기 만족	.760	.642	.700	2.357	0.4640
	회사 만족	.809	.519	.705	1.961	0.6423
조직몰입	계속적 몰입	.810	.483	.655	3.808	0.3049
	규범적 몰입	.824	.517	.720	3.173	0.5713
경영성과	비전 창출	.796	.678	.735	2.626	0.2626
	기술적 차원	.803	.717	.755	2.150	0.4776
	이윤 창출	.824	.668	.734	2.061	0.6837

1) 단일직종에 종사하는 조리사 집단이라 할지라도 소속 호텔에 따라 각기 상이한 문화 존재 여부 분석

위 요인을 분석하기 위해서 ANOVA 분산분석과 Duncan 검증방법을 활용하였다. <표 4>에 나타난 바와 같이 호텔별 조리사집단 문화가 정리되었다. 사후검정에서도 진취적 문화는 3개의 집단으로 차이를 나타내는 그룹이 형성되었으며, 인간적 문화에서는 4개의 집단으로 구분되어 통계적 수치인 p값과 던컨 구분에 의해서 차이가 있는 것으로 설명이 된다. 뒤이어 위계적 문화에서는 p값과 사후검증에서도 각 호텔별로 그 차이가 나타나지 않는 것으로 판단되었다. 과업적 문화에서 볼 때도 통계적으로 유의한 차이를 나타내고 있다.

결과를 정리해 보면 호텔별로 진취적, 인간적, 과업적 문화에서는 그 차이가 유의하지만 위계적 문화에서는 호텔간 차이점이 유의하지 않다고 판별되었다. 따라서 같은 직종의 조리사집단이라 할지라도 호텔에 따라서 일부 문화에서는 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

2) 국내 브랜드 호텔과 외국브랜드 호텔 조리사 집단간에 상이한 문화 존재 여부 분석

호텔간 상이한 문화 존재 여부를 분석하기 위해서 군집분석*)과 다차원 척도분석법**), 그리고 ANOVA 분석과 함께 앞에서 사용한 Duncan 검증방법을 함께 활용하였다.

<표 5>는 분류분석에 의한 계층별 군집분석의 결과이다. 유클리디안 행렬 거리로 서로간의 유사성을 파악한다. 즉 점수차가 낮을수록 호텔간 문화의 거리가 가깝다는 것을 의미한다. 따라서 0.754로 가장 높은 점수를 보이고 있는 월드와 신라호텔이 가장 멀고, 프라자와 쉐라톤이 가장 낮은 값을 보이고 있으므로 두 호텔간의 유사성은 월드와 신라가 가장 멀고, 반면 프라자와 쉐라톤은 가장 유사하다고 설명할 수 있다. 점수 차이가 크지 않다는 의미는 서로 다른 호텔이라 할지라도 조리사 집단이 느끼는 문화의 차이가 크지 않다는 것으로 설명할 수 있다. 반면 차이가 큰 것은 같은 업종에 종사하는 조리사 집단이라 할지라도 호텔에 따라서 문화차이가 있음을 설명하고 있다.

<그림 3>은 다차원 척도분석의 결과이다. 다차원 척도분석은 호텔간의 관련 이미지를 일정한 공간 내에서 단순한 구도로 시각화함으로써 매트리스 위에 존재하는 호텔들의 거리가 가까울수록 서로 유사성이 존재한다. 이와는 반대로 거리가 멀수록

*) 어떤 특정의 개체들을 동질적인 집단으로 분류할 때 사용되는 분석기법으로 집단의 수를 미리 정하지 않기 때문에 정확히 분석에 의한 집단의 수가 분류될 수 있다.

**) 대상들간의 관련 이미지의 복잡한 관계를 적은 수의 차원(2차원 또는 3차원)의 공간에서 단순한 구도로 시각화하여 주는 통계기법이다.

〈표 4〉 호텔 소속 조리사 집단간 문화 분석

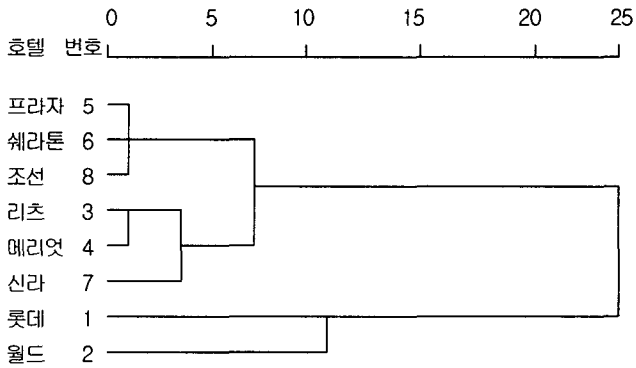
구 분		N	평 균	표준편차	F-값	P-값	사후검증 (Duncan)
진취적	롯데	64	3.4151	0.5885	3.353	0.002***	A
	월드	72	3.1706	0.8844			AB
	리츠	39	3.5238	0.7695			B
	메리엇	37	3.4517	0.6295			AB
	프라자	39	3.4542	0.7622			AB
	쉐라톤	45	3.4984	0.7464			B
	신라	75	3.7047	0.5549			B
	조선	38	3.6353	0.7578			B
인간적	롯데	64	3.3281	0.6030	5.092	0.000***	A
	월드	72	3.4805	0.8686			AB
	리츠	39	3.8307	0.7504			C
	메리엇	37	3.7513	0.5257			BC
	프라자	39	3.8461	0.6463			C
	쉐라톤	45	3.9155	0.5838			C
	신라	75	3.7120	0.6602			BC
	조선	38	3.8684	0.7102			C
위계적	롯데	64	3.5718	0.5897	0.764	0.618	A
	월드	72	3.5805	0.7454			A
	리츠	39	3.5077	0.6238			A
	메리엇	37	3.5675	0.6385			A
	프라자	39	3.7692	0.6481			A
	쉐라톤	45	3.6844	0.6302			A
	신라	75	3.6080	0.5755			A
	조선	38	3.7000	0.5932			A
과업적	롯데	64	3.6614	0.5523	2.512	0.015**	AB
	월드	72	3.8333	0.5814			B
	리츠	39	3.6581	0.6188			AB
	메리엇	37	3.5225	0.6551			A
	프라자	39	3.8034	0.6476			B
	쉐라톤	45	3.6733	0.6133			AB
	신라	75	3.4977	0.5704			A
	조선	38	3.7982	0.5929			B

*P<0.1, **P<0.05, ***P<0.01.

<표 5> 호텔별 군집분석 유클리디안 거리행렬

군 집	롯데	월드	릿츠	메리엇	프라자	쉐라톤	신라	조선
롯데	0	.413	.516	.446	.573	.603	.508	.612
월드		0	.602	.561	.563	.638	.754	.696
릿츠			0	.183	.308	.199	.288	.266
메리엇				0	.359	.257	.260	.376
프라자					0	.175	.447	.195
쉐라톤						0	.347	.191
신라							0	.358
조선								0

※값의 크기가 적을수록 유사성이 있음.

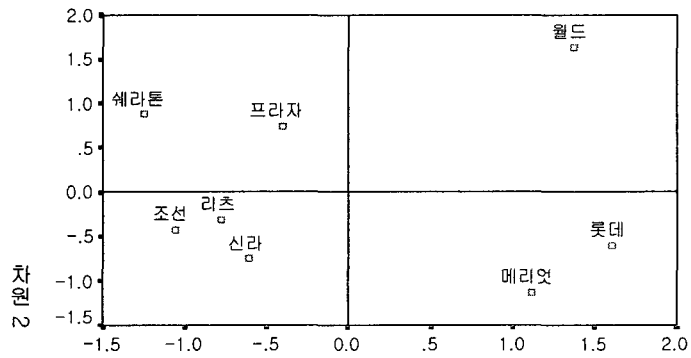


※ Rescaled Distance Cluster Combine

<그림 2> 호텔별 군집분석 덴드로그램

유사성이 존재할 확률이 줄어든다. 보는 바와 같이 이미 군집분석에서 나타난 쉐라톤과 프라자는 서로 가까운 위치에 속해 있으며, 롯데와 월드는 약간에 차이는 있지만 거리상으로 다른 호텔과 비교하여 가까운 곳에 위치하고 있다. 또한 리츠와 신라는 군집분석에서 결과와 비슷한 양상을 보이고 있음이 다차원 척도법에서도 확인이 된다.

다차원 척도에서 각 개체별 산점도를 나타낸 것으로 직선에 가까울수록 개체간의 유사성이 높다. 각 산점도간에 거리는 유클리디안 거리측정에 의해서 나타난 것으로 Y축을 거리로 정하고, X축을 상이성의 정도로 정하여 개체들간의 위치를 정해 준 것



<그림 3> 유클리디안 거리모형 유도된 자극위치

이다. 나타난 결과로 보면 영점을 중심으로 하여 각 호텔별 위치가 군집분석결과와 비슷한 값을 보이고 있음을 알 수 있다. 다만 월드와 롯데의 경우 거리값은 차이가 있지만 두 호텔간에는 매우 유사한 문화가 존재하고 있다. 또한 조선, 리츠, 신라의 경우 거리와 유사성에서도 비슷한 군으로 묶여져 있어 이들 호텔간에는 문화 차이가 크지 않음을 암시하고 있다.

<표 6>은 국내 브랜드 호텔과 외국브랜드 호텔간의 문화차이를 T검증한 결과이다. 이미 앞에서 살펴본 군집분석과 다차원 척도분석에 의해서 호텔간에는 서로 유사성과 상이성이 있음을 확인하였으며, 그에 대한 결과로 국내 브랜드 호텔과 외국브랜드 호텔간에 어떤 문화에서 차이가 있는지를 살펴보기 위해 T-test를 실시한 결과 인간

<표 6> 국내 브랜드와 외국 브랜드 호텔간의 문화 차이에 대한 T 검증

구 분		N	평 균	표준편차	t-값	P-값 (유의확율)
진취적	국내브랜드	211	3.4346	0.7259	-1.076	0.282
	외국브랜드	198	3.5122	0.7316		
인간적	국내브랜드	211	3.5165	0.7366	-4.796	0.000***
	외국브랜드	198	3.8454	0.6430		
위계적	국내브랜드	211	3.5966	0.6396	-0.953	0.341
	외국브랜드	198	3.6474	0.6279		
과업적	국내브랜드	211	3.6619	0.5832	-0.501	0.617
	외국브랜드	198	3.6919	0.6273		

*P<0.1, **P<0.05, ***P<0.01 (양쪽).

적 문화에서 유의확률이 매우 높은 p<0.001 값인 0.000이 나타났으므로 인간적 문화에서는 국내브랜드 호텔과 외국브랜드 호텔간에 차이가 존재하는데 유의성이 있는 것으로 나타났다.

그러나 진취적 문화와 위계적 문화, 과업적 문화에서는 국내브랜드 호텔과 외국브랜드 호텔간에 차이점이 존재할 확률이 적을 것으로 값이 나타났다.

이로써 군집분석과, 다차원척도분석, 그리고 T-test를 실시한 결과 국내브랜드 호텔과 외국브랜드 호텔간에 차이는 분명 존재하고 있음이 확인되었다. 그러나 T검증에서 보는 바와 같이 차이는 존재하지만 전체적인 차이보다는 부분적인 차이가 존재하고 있음을 알 수 있다.

3. 호텔 유형에 따라 조리사 집단의 조직문화, 조직 유효성에 대한 차이

호텔 조리사 조리집단의 조직문화, 조직유효성 대한 차이를 분석하기 위해서 ANOVA 분산분석과 Duncan 검증방법을 활용하였다. 먼저 군집분석 결과에 따라 나타난 호텔 유형에 따라 각 조직문화와 조직유효성을 비교 분석한 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 호텔유형별 문화, 조직유효성, 임파워먼트 차이

구 분		1군	2군	3군	4군	F-값	P-값	Duncan
문화유형	진취적	3.2857	3.4885	3.5269	3.7047	5.965	0.001	A.AB.BC.C
	인간적	3.4088	3.9721	3.8786	3.7120	11.218	0.000	A. B
	위계적	3.5764	3.5368	3.7164	3.6080	1.602	0.188	A
	과업적	3.7524	3.5921	3.7541	3.4977	4.160	0.006	A. AB. BC
조직 유효성	조직몰입	3.4424	3.4265	3.6145	3.5488	2.177	0.090	A
	직무만족	3.4398	3.5849	3.7095	3.5612	4.156	0.006	A AB B
	경영성과	3.2566	3.3066	3.4605	3.4327	3.605	0.014	A AB B

*P<0.1, **P<0.05, ***P<0.01.

※1군집(롯데, 월드), 2군집(리츠, 메리엇), 3군집(프라자, 쉐라톤, 조선), 4군집(신라).

4. 호텔 조리사 집단의 문화별 강도에 따라 조직 유효성에 미치는 영향 차이

조리사 집단의 문화강도가 조직유효성에 미치는 영향 차이를 검증하기 위해서 각 호텔별 문화강도를 평균보다 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 검증 작업을 실시하였다. 본 가설을 검증하는데 사용한 통계 방법은 문화 공유도가 높은 집단과 낮은 집단에 대한 직무 만족과 조직몰입을 분석하는 것이므로 평균비교분석에서 독립표본 T-test 방법을 사용했다.

〈표 8〉에 나타난 바와 같이 문화별 강도에 따른 조직유효성은 진취적, 인간적, 위계적 문화에서 유의한 것으로 나타났다.

먼저 진취적 문화에서 유의확률이 0.000으로 p<0.001에서 유의한 것으로 나타났고, 강도가 높은 집단 128.42로 낮은 집단이 107.80으로 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인간적 문화에서는 유의 확률이 0.000으로 역시 p<0.001에서 유의한 것으로 나타났으며 높은 집단이 127.56과 낮은 집단이 108.70으로 직무만족에 영향을 주는 것으로 결과가 나왔다. 다음으로 위계적 문화에서는 높은 집단이 128.07과 낮은 집단이 111.36으로 영향력을 나타내고 있다. 그러나 과업적 문화강도에서는 높은 집단과 낮은 집단간에 그 차이가 거의 없는 것으로 나타나서 유의하지 않는 것으로 판단되었다. 따라서 진취적 문화와 인간적, 위계적 문화 강도에 따라 조직 유효성에 영향을 미치는 것으로 확인이 되었다.

〈표 8〉 문화별 강도에 따른 조직유효성

구 분		N	평 균	표준편차	t-값	P-값
진취적	높은집단	208	3.2105	0.3679	13.475	0.000***
	낮은집단	199	2.6950	0.4033		
인간적	높은집단	208	3.1890	0.3905	11.896	0.000***
	낮은집단	199	2.7175	0.4087		
위계적	높은집단	170	3.2017	0.4087	10.002	0.000***
	낮은집단	237	2.7840	0.4205		
과업적	높은집단	150	2.9547	0.5373	-0.122	0.903
	낮은집단	258	2.9605	0.4148		

*P<0.1, **P<0.05, ***P<0.01 (양쪽).

V. 결 론

1. 연구결과의 요약 및 한계

본 연구에서는 지금까지 연구되지 않았던 호텔 조리사 집단의 문화를 파악하였고, 이들 문화가 조직 유효성과 어떠한 관계를 갖는지를 실증분석하였다. 먼저 호텔들간 문화유형 차이에 있어서는 외국브랜드 호텔과 국내 브랜드 호텔간에는 분명한 문화 차이가 존재하고 있었으며, 외국브랜드 호텔이라 할지라도 국내 시장환경에 오랫동안 적응한 호텔과 국내 진출한지 얼마 되지 않은 호텔간에 뚜렷한 문화 차이가 존재하고 있음이 파악되었다. 이러한 결과는 문화는 환경에 의해 형성되고 변화된다는 기존 문화이론과 일치되고 있음을 알 수 있다.

국내 브랜드 호텔과 외국브랜드 호텔간에 어떤 문화적 차이가 있는지를 살펴보면 먼저 진취적 문화에서는 호텔별 문화 차이는 존재하지만 브랜드에 의한 차이는 나타나지 않았다. 두 번째, 인간적 문화에서는 국내 브랜드와 외국 브랜드간 양(+)의 유의적 차이를 보이는 것으로 나타났다. 호텔이 인적 서비스를 경쟁력의 근간으로 간주하고 있는 현실을 감안한다면 국내 브랜드 호텔들의 인간적문화 정착을 위한 노력이 필요하다고 할 수 있다. 사실 호텔들이 브랜드와 관계없이 경쟁력제고를 위해 인화와 팀웍, 경영혁신과 창의성, 그리고 합리성 등을 강조해 왔지만 그 실효성에 대해서는 회의적이었다는 것이 본 연구 결과 나타나고 있다. 그렇지만 호텔마다 성과를 올리기 위한 위계적, 과업적, 진취적 문화에서는 유의적 차이를 보이지 않고 있는 것은 규칙과 절차를 중시하는 관행이 여전히 강하게 자리잡고 있는 것으로 평가할 수 있다.

아울러 문화에 따른 조직유효성에 미치는 영향을 분석하였다. 문화는 조직유효성과 밀접한 관계를 가지고 있으며, 특정 문화에 따라 호텔조리사집단의 유효성이 큰 차이를 보일 것으로 예상하였으나 서비스를 상품으로 하는 호텔의 특성상 문화에 따른 조직유효성의 차이는 크게 존재하지는 않았다. 그러나 인간적 문화가 조직유효성에 양(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전체적인 문화별로 문화인식강도가 높은 집단과 낮은 집단간에 조직유효성에 대한 차이를 분석한 결과 과업적 문화를 제외하고 전체적인 문화에서 문화인식이 높은 집단이 낮은 집단보다 유효성에 대한 성과가 높다는 양(+)의 결과가 나타났다. 이 결과로 호텔이라는 특수한 기업에서 요리라는 상품을 생산하는 조리사집단은 진취적 문화, 인간적 문화, 위계적 문화가 조직유효성에 양(+)의 유의성이 있음으로 나타났다. 또한 이중 인간적 문화의 유의성이 전체적으로 높게 나타남으로 호텔 조리사 집단의 유효성을 높이는데 가장 적합한 것으로 판명되었다. 따라서 호텔 기업은 인간적 문화 환경을 만들어 나가는 노력이 필요함을 보여주고 있다.

2. 연구한계와 의의

본 연구가 갖는 몇 가지 한계점을 지적하자면, 표본이 특1급호텔 조리사만을 대상으로 하였기 때문에 조리사 전체적인 문화를 측정하기에는 표본의 크기가 충분하지 못하다. 또한 설문지에 의존하고 있기 때문에 설문 문항에 나타나지 않은 문화요인을 측정하기 어렵다는 것이다. 마지막으로 조직유효성에 있어서 호텔의 재무적 내용에 대한 접근이 어려워 정성적인 평가에만 지우쳐 있어 보다 정확한 분석이 이루어지지 못한 문제점이 있다.

이러한 문제점들로 인하여 본 연구의 결과를 일반화하는데 일정한 한계가 따르지만 그럼에도 불구하고 호텔 조직문화에 대한 기존의 국내 연구들이 호텔 내부의 특정 조직들을 대상으로 하기보다는 전체적인 접근해온 데 반하여 조리사라고 하는 특정한 집단을 대상으로 하위 문화차원에서 보다 깊이 있는 실증분석이 이루어졌다는

점에서 의의가 있다. 끝으로 향후 연구에서는 충분한 표본의 확보와 면접법, 상담 등의 측정 도구를 이용하여 보다 면밀하고 정교한 측정과 분석이 본 연구를 보완해야 될 방향이 될 것으로 본다.

참고문헌

1. 구본장, 박계홍(2000) : 조직행동론, 형설출판사.
2. 성기만 (1999) : 호텔경영과 계약, 서광문화사.
3. 고재용 (1997) : 체인호텔의 경영분석, 세종대 한국관광산업연구소, *호텔관광경영연구* 제6집.
4. 김경환 외 (2002) : 호텔경영학, 현학사.
5. 조철호 (2002) : 조직문화와 하위문화의 적합성과 조직문화 공유도가 조직유효성에 미치는 영향, 대전대학교 박사학위논문.
6. Taylor C (1994) : Cultural Diversity in Organizations, 3, Pb Group West(Sd).
7. 장동운 (1999) : 갈등관리의 비교문화 연구에 관한 고찰, 경희대학교 산업관계연구논문집.
8. 박광량 (1994) : 조직혁신 : 조직개발적 접근, 경문사.
9. 박노윤 (1991) : 조직문화 유형과 관련변수의 관계에 관한 연구, 고려대학교 박사학위 논문.
10. Schein HE (1984) : Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review.*
11. Deal TE and Kennedy A (1982) : Corporate Culture, Reading Mass : Addison Wesley Pub. Co.
12. 서인덕 (1986,12) : 한국기업의 조직문화 유형에 관한 연구, 인사관리연구.
13. Harrison, R. Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*, May-June.
14. 양창삼 (1990) : 조직이론, 박영사.
15. 양가현 (1992) : 한국기업의 조직문화와 유효성에 관한 연구, 전북대학교 대학원 박사학위논문.
16. 신유근 (1985) : 기업문화와 조직성과, *경영논집*, 제19권, 제3호, 서울대경영연구소.
17. 유한호 (1992) : 단일조직내의 다중하위문화에 관한 이론적 연구, *인사관리연구*, 제16권.
18. 정인서 (1993) : 기업문화유형과 조직유효성의 상호관련성에 관한 연구, 조선대학교 박사학위논문.
19. 김건우 (1998) : SPSS WIN 예제통계학, 신영사.

20. 박원우 (1993) : 조직내 문화단위간 적합성에 따른 구성원 유형분류의 실증적 연구, *한국인사관리학회지* 제 17집.
21. 박혜남 (2000) : 조직문화와 조직 유효성에 관한 연구, 세종대학교 대학원 박사학위논문.
22. 장재윤 (1996) : 연구개발 전문가의 조직적응 : 조직몰입 및 전문분야 몰입, 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
23. 조영호 (1997) : 동기부여와 임파워먼트, 월간인사관리 5월호.
24. 채서일 (1999) : 사회과학조사방법론, 학현사.
25. 최만기 (1994) : 조직의 문화유형, 전략유형 및 행동성과, *한국인사관리학회지* 제 18집.
26. 최풍운 (1992) : 호텔경영론, 자유출판사.
27. Akin G and Hopelain D (1986) : Finding the Culture of Productivity, *Organizational Dynamics*, 7.
28. Barley SR, Meyer GW and Gash DG (1988) : Culture of Culture:Academies, Practioners and the Pragmatics of Normative Control, *Administrative Science Quarterly.*
29. Berger Dale E (1999) : The Role of Organizational Culture in Implementation of State Education Policy : The Wyoming Experience, The Claremont Graduate Univ.
30. Byles CM (1986) : Strategy Implementation : Organizational Culture, Commitment and Bank Performance, Unpublished D.B.A. Dissertation, Kent State University.
31. Calori R and Sarnin P (1991) : Corporate Culture and Economic Performance : A French Study, *Organization Studies.*
32. Carter and Robert T (1999) : Addressing Culture Issues in Organization, Sage Pub.
33. Charlton and Kelly Ann (1998) : Attempting to Gain Access into an High Power Group : The Effects of Boundary Permeability and Outcome, University of Missouri Columbia.
34. Dahles, Heidi (2002) : Culture, Organization and Management in East Asia, Nova Science Pub.
35. Denison DR (1990) : Corporate Culture and Organizational Effectiveness, N. Y., John Wiley & Sons.
36. Garrett W (2002) : Hotel Management and the inter Relationships of Hotel Departments, Edwin Mellen Pr.
37. Gordon GG and DiTomaso N (1992) : Prediction Corporate Culture Performance from Organizational Culture, *Journal of Management Studies.*
38. McGrath, JE (1988) : Groups Interaction and Performance (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.

39. Ouchi WG (1990) : Markets, Bureaucracies and Clan, *Administrative Science Quarterly*, pp.458-460.
40. Stutts AT (2001) : Hotel and Lodging Management, John Wiley & Sons.
41. William S (2002) : Hotel and Motel Management and Operations, Prentice Hall.

(접수일: 2003년 5월 7일 / 채택일: 2003년 8월 25일)