한국식생활문화학회지 22(2): 191 - 200, 2007
KOREAN J. FOOD CULTURE 22(2): 191 - 200, 2007

단체급식소 영양사의 종합적 품질경영(TQM) 수행과 조직문화와의 관계 규명에 관한 연구

조기원[1] · 서의훈[2] · 윤지영[3]*
[1]경상대학교 식품영양학과, [2]경상대학교 정보통계학과, [3]명지대학교 식품영양학과

Relationship between TQM Performance and Organizational Culture of Dietitians in Institutional Foodservice

Ki-won Cho[1], Euy-hoon Suh[2], Ji-young Yoon[3]*
[1]*Department of Food & Nutrition, Gyeongsang National University*
[2]*Deptartmet of Information Statistic, Gyeongsang National University*
[3]*Department of Food & Nutrition, Myongji University*

Abstract

This study was designed to investigate the correlation between perceived TQM performance and organizational culture of dietitians. The objective of the study is to help the management of foodservice by providing a direction which will elevate perceived TQM performance of dietitians and presenting plans which will ensure effective dietitians. Questionnaires handed out to 308 dietitians worked in institutional foodservice operation including elementary, middle and high schools, hospitals, business and industries. In terms of TQM importance and performance, the more important dietitians perceived, the higher their performance level rose. Data form the IPA, external and internal customer satisfaction, executive ability, communication system and technology, information technology and application ability, food process, strategy, and leadership were required further improvement by dietitians.

Of present organizational culture model, human relations model and open systems model were more likely to be adopted by dietitians in middle and high schools. According to the type of foodservice management, the open systems model was more preferred by dietitians from self-operated operations rather than respondents from contracted operations. Canonical correlation analysis between TQM performance and organizational culture showed canonical correlation to be higher (canonical correlations coefficient: .66). In conclusion, TQM performance-organizational culture showed higher canonical correlation. In the organizational culture, foodservice operation is capable of improving the aims for the rational goal model and the open systems model. The results showed that TQM performance and organizational culture had significant relationship, especially positive organizational culture emphasizing on internal process and rational goal model would have influence on TQM performance of dietitians. Foodservice operation, however, should recognize importance of open and development culture to improve dietitians' TQM performance. To apply oepn system foodservice organization should encourage dietitian and foodservice employees to challenge and compete for the works, Moreover, organizational effort such as information exchange program and support system should be established.

Key Words : dietitians, organizational culture, TQM

I. 서 론

단체급식 산업은 시장과 고객의 성향 변화로 인하여 기존의 사고에서 벗어나 새로운 패러다임으로 변모하고 있다. 과거에는 급식산업의 시스템 · 인프라가 미흡했으나 현재는 총체적 급식관리 시스템 구축을 통한 급식의 품질 및 생산성 증가에 초점을 맞추고 있는 실정이다. 이런 환경의 변화와 단체급식소의 양적 증가와 더불어 기존의 비과학적 운영방식에서 탈피하여 단체급식의 시스템화, 메뉴얼화, 식재 · 물류체계 및 지원체계의 강화 등 과학적인 급식운영을 위하여 급식관리자의 역량강화가 필요하다(Kwak 등 2001). 단체급식 업무는 다양한 기능을 갖는 여러 업무들이 밀접한 상호작용 속에 하나의 시스템을 이루고 있다. 따라서 이러한 시스템을 전반적으로 책임지고 관리하는 영양사의 급식 업무

* Corresponding author : Ji-young Yoon, Department of Food & Nutrition, Myongji University, San 38-2 Nam-dong, Cheoin-gu, Youngin, Gyeonggido, 449-725, Korea Tel: 82-31-330-6205 Fax: 82-31-335-7248 E-mail:yjy0823@mju.ac.kr

처리 능력과 관리 능력 강화를 필요로 하게 되었으며 한 가지 역할만 수행하는 영양사가 아니라 능동적인 대응력과 리더십을 소유하고 전략과 비전을 공유하며 혁신적인 사고를 가진 급식경영 관리자로서의 역할이 요구되고 있다. 또한 앞으로 급식산업이 발전함에 따라 기존의 단체급식 분야는 물론이고 외식업 분야에서도 체계적으로 교육·훈련받은 영양사의 필요성은 더욱 증가할 것이다(Yang 등 2003).

종합적품질경영(Total Quality Management: TQM)이란 최고경영자의 리더십을 바탕으로 하여 품질을 최우선으로 하고 고객만족을 추구한다. 또한 기업의 장기적인 성공은 물론, 기업문화의 혁신을 통해 기업 구성원과 사회 전체의 이익에 기여하도록 경영활동전반에 걸쳐 모든 구성원의 참여가 이루어지고 총체적인 수단을 활용하는 종합적 전략적인 경영시스템이다(Alvarez 1994; 강금식 등 2004; 이무승 등 2004; 임명준 2000). 1920년대 미국의 벨연구소에서 처음 개발된 TQM은 구미에서 크게 주목받지 못했으나, 일본과학기술자조합(Japanese Union of Scientists and Engineers)의 노력에 힘입어 일본의 기업들이 통계적 품질관리 기법을 적극 수용하게 되었다. 전후 고속 성장을 보인 일본 기업들의 경쟁우위 창출 이면에 TQM이 있었다는 사실이 알려지면서 TQM은 1980년대 초반 구미지역을 중심으로 기업의 경쟁우위를 확보하고, 최고경영자를 중심으로 전 조직원의 의식개혁을 통하여 품질중심의 기업문화를 창출하며, 고객만족을 지향하는 시스템으로 변화하기 위한 경영활동으로 자리 잡게 되었다(강금식 2004; 이무승 등 2004; 임명준 2000). 현재 TQM은 제조기업, 서비스업체, 의료기관, 대학, 도서관 등에 널리 적용되고 있다(Kim 2002; Yoo 2001; Yu 2003; Chung 2001; Kim 등 2001; Choi & Jung 2000; Tak 2003; Lee 등 2003; Choi 1998; Ok & Kim 2002). 이에 급식산업도 TQM을 적용시켜 공정의 지속적인 개선, 종사원의 능동적인 참여 증진을 통한 권능부여, 팀워크, 품질개선에 도구사용 등의 접근방법을 통해 고객만족을 줄 수 있는 제품, 서비스, 품질의 지속적인 개선이 이루어져야만 급속한 환경 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 경쟁력을 가질 수 있을 것이다(전희정 등 2002).

조직의 경쟁력과 성과를 좌우하는 한 요인으로서 새롭게 주목되기 시작한 조직문화(organizational culture)의 개념은 1970년대 후반 들어 크게 관심을 끌기 시작하였고 1980년대 초반 이후 전 세계적으로 급속히 확산되기 시작하여, 학계는 물론, 기업계에서도 일상적으로 통용되는 일반적인 개념으로 보편화되었다(Park & Han 2001; Nam & Kim 1999). '조직문화'라는 용어를 최초로 사용한 Pettigrew(1979)는 조직문화를 상징, 언어, 이념, 의식, 전통 등으로서 조직의 총체적 개념의 원천이라고 정의하였고, Sathe(1985)는 사회구성원들이 보편적으로 공유하고 있는 중요한 가정이라고 말했다. 한편 Schein(1985)은 조직문화란 어떤 집단이 외부에의 적응과 내부적 통합이라는 문제에 대처하는 것을 배우면서 고안, 발견, 또는 발전된 기본적인 정의패턴이라고 규정하였다. 조직문화에 대한 개념정의는 학자마다 다양하나 결국, 조직문화란 조직고유의 가치와 신념, 규범, 관리관행, 행동양식, 지식과 기술, 이미지 등을 포함하는 거시적이고 복합적인 개념이라고 볼 수 있다.

조직문화 유형에 관한 연구는 조직특성, 협력적 조직문화, 조직문화의 변화에 관련된 연구가 있다(Harrison 1972; Jones 1983; Wallach 1983; Quinn & Kimberly 1984; Ernest 1985; Quinn & McGrath 1985). Quinn 등(Quinn & Kimberly 1984; Quinn & McGrath 1985)에 의하면 인간의 욕구와 지각에 대한 가정을 기초로 하여 조직문화의 유형을 관계지향문화(group culture), 위계지향문화(hierarchical culture), 개발지향문화(developmental culture), 합리지향문화(rational culture)등의 4가지 유형으로 분류하고 있다. 4가지 조직문화 유형을 살펴보면, 첫째, 관계지향문화는 내부조직의 통합과 유연성을 중시하는 문화로써 인간관계에 그 초점을 두고 인화, 단결, 협동 및 팀워크 등의 가치를 중시한다. 또한 구성원에 대한 배려와 관심의 정도가 높으며, 인간적이고 가족적인 분위기를 창출하는 것이 특징이다. 둘째, 위계지향문화는 내부조직의 통합과 안정성, 현상유지를 지향하는 문화로써 명확한 위계질서 및 명령계통, 기존의 절차와 규칙을 중시한다. 셋째, 개발지향문화는 외부환경에의 적응과 변화, 신축성이 특징이고 변화하는 환경에 적응하기 위해 조직변화와 혁신을 중시하며, 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 지향한다. 넷째, 합리지향문화는 외부지향과 안정성을 특징으로 하는 문화로써 생산성, 효율성, 합리성 등의 가치를 중시하므로 주어진 과업의 효율적인 수행과 합리적 목표달성을 강조한다(Kim & Park 1998). 현대 사회에서 조직문화는 구성원들의 사고와 행동에 힘을 주는 바탕으로 조직 구성원들의 직장생활에 의미와 목적을 부여해 주고 그들의 행동을 결정하는 중요한 요소로써 작용하기 때문에 조직 문화는 조직 전체에 큰 영향을 미치며 궁극적으로 기업의 경쟁력을 좌우하는 중요한 요소이다 (Kim, 2005). 단체급식산업에서도 외부고객인 급식대상자들의 만족이라는 궁극적 목표를 달성하기 위해서는 급식소 조직구성원 개개인의 사고와 행동이 강조되어야 한다는 것을 고려할 때 급식소 조직구성원들이 인식하는 조직문화의 특성을 파악하는 것은 매우 중요하다. 왜냐하면 단기적인 이익보다 지속적이고 존경받는 조직으로 성장하고 조직 경쟁력을 갖추기 위해서는 인적자원이 필수요건이기 때문이다. 더불어 각 조직에서 TQM이 성공적으로 추진되기 위해서는 조직 문화에 대한 이해가 이루어져야 하며 TQM 수행을 위한 적합한 변화가 필요하다. 특히 개인 특성과 함께 조직의 규범, 크기, 응집력, 역할 및 권한 관계 등을 포함하는 전반적 조직문화의 이해는

TQM 수행 전략을 세우는데 필수적이라고 할 수 있다(Yoo, 2001). 따라서 본 연구는 단체급식소의 실질적인 책임자인 영양사를 대상으로 하여 TQM에 대한 인식도와 실제 수행도를 측정하고, 영양사가 근무하는 조직의 조직문화를 조사하여 급식소의 조직문화가 영양사의 TQM 수행도에 어떤 영향을 미치는지 알아보고자 하였다.

II. 연구내용 및 방법

1. 조사대상자 및 기간

조사대상 지역은 크게 3개 권역 (서울 · 경기권, 충청 · 전라권, 경상권)으로 설정하고 조사대상 급식소는 각각 초등학교 130개, 중 · 고교 125개, 병원 125개, 오피스 127개, 공장 125개를 편의추출법에 의해 추출하였으며 조사대상은 선정된 급식소에서 근무하는 영양사로서 급식경영 및 급식관리의 업무를 맡고 있는 영양사를 대상으로 하였다. 본 연구에서 조사된 TQM 수행도에 대한 세부 항목들이 이미 대부분 영양사들이 실제 수행하고 있는 활동들로 간주하여 TQM을 전략적으로 실시하고 있는 급식소를 추출하여 조사한 것이 아니라 일반 급식소 영양사를 조사대상으로 선정하였다. 설문조사는 2005년 6월 13일부터 7월 15일에 걸쳐 실시하였으며, 설문지는 조사대상 급식소에 우편 또는 E-mail을 통해 총 632부를 배부하여 308부(회수율 48.7%)가 회수되었다.

2. 조사내용 및 방법

설문항목은 조사대상 급식소 및 영양사의 일반사항과 TQM 수행도와 중요도, 조직문화에 관한 내용으로 구성되었다. 설문지는 영양사 10명을 대상으로 Pilot test를 실시한 후, 그 결과를 토대로 수정, 보완하여 완성하였다.

1) TQM 수행도와 중요도 측정

영양사의 TQM 수행도를 측정하는 도구는 말콤볼드리지상(Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA)(이 무승 등 2004), Chong(1998)과 Lee(2001)의 연구를 토대로 국내 급식소 영양사의 상황에 맞게 수정하여 사용하였다. 설문지 내용은 조직경영(품질정책, 전략, 리더십, 신뢰성, 종업원 참여, 종업원 교육, 보상) 7문항, 정보경영(문서관리, 의사소통 시스템, 정보와 분석, 정보교환) 4문항, 품질경영(외부고객 만족도, 내부고객 만족도, 급식생산공정, 식품품질) 4문항, 지식경영(정보수집능력, 정보활용능력, 실행능력, 지식달능력) 4문항, 감성경영(커뮤니케이션 기술, 열정, 배려와 애정, 자기관리능력) 4항, 총 23문항으로 구성되어 있으며 급식관리자의 TQM 수행정도와 급식소 운영에서의 중요도를 묻는 문항들로 구성되었다. 측정척도로는 5-point Likert Scale을 사용하여 TQM 수행도는 '매우 그렇다(5점)', '대체로 그렇다(4점)', '그저 그렇다/보통(3점)', '그렇지 않다(2점)', '전혀 그렇지 않다(1점)'로 측정하였으며 점수가 높을수록 수행도가 높음을 의미한다. TQM 중요도는 '매우 중요하다(5점)', '중요하다(4점)', '그저 그렇다/보통(3점)', '중요하지 않다(2점)', '전혀 중요하지 않다(1점)'로 측정하였으며 점수가 높을수록 중요함을 의미한다.

2) TQM 인식정도와 수행수준의 관계

TQM 중요도와 수행도에 대한 분석은 Martilla와 James(1977)가 제안한 IPA(Importance-Performance Analysis)를 이용하였다. IPA 방법에서는 수행도를 X축으로, 중요도를 Y축으로 하는 격자도를 그린 후, 수행도와 중요도 각 측정값의 평균을 중심축으로 하여 중심개선 영역(A: focus here), 유지관리 영역(B: keep it up), 개선대상 영역(C: low priority), 과잉수행 영역(D: overdone)의 4개 사분면으로 분할하여 해석하는 것으로 급식관리자의 TQM 인식정도와 수행수준의 관계를 나타내었다(Hong & Jang 2003).

3) 조직문화 측정

조직문화 유형 분류는 Quinn 등(Quinn & Kimberly 1984; Quinn & McGrath 1985)의 이론과 Lee(2002)의 연구를 토대로 하여 본 연구 목적과 대상에 적합하도록 수정 · 보완하여 사용하였다. 구체적으로 조직문화는 총 11문항으로 관계지향문화(human relations model) 3문항, 위계지향문화(internal process model) 2문항, 개방지향문화(open systems model) 3문항, 합리지향문화(rational goal model) 3문항의 4가지 유형으로 구성하였다. 4가지 유형으로 분류한 조직문화는 영양사들에게 현재 인식하고 있는 조직문화와 이상적인 조직문화를 각각 응답하도록 요청하였다. 측정척도로는 5-point Likert Scale을 사용하여 현재 급식소의 조직문화는 '매우 그렇다(5점)', '대체로 그렇다(4점)', '그저 그렇다/보통(3점)', '그렇지 않다(2점)', '전혀 그렇지 않다(1점)'로 측정하였으며, 이상적인 조직문화는 '매우 필요하다(5점)', '필요하다(4점)', '그저 그렇다/보통(3점)', '별로 필요하지 않다(2점)', '전혀 필요하지 않다(1점)'로 측정하였다.

4) 일반적 사항

일반적 사항에서는 급식소의 일반사항과 영양사의 일반사항에 대하여 조사하였다. 급식소의 일반사항은 영양사의 근무처, 급식 대상자수, 급식운영 형태, 제공하는 식단유형, 제공하는 급식끼니, 직원현황, 지역 등을 조사하였고 영양사의 일반사항으로는 성별, 연령, 결혼상황, 최종 학력, 고용형태, 직속상사 유무, 총 근무기간, 월평균임금, 주당 근무시간 등을 조사하였다.

<Table 1> General characteristics of foodservice operations (N=308)

Characteristics		N	%
Type of foodservice	Elementary	77	25.0
	Middle&high school	65	21.1
	Hospital	64	20.8
	Office	50	16.2
	Industry	52	16.9
Number of meal served	<500	97	31.5
	500~1499	137	44.5
	1500≤	74	24.0
Type of operation	Self operated	219	71.1
	Contracted	89	28.9
Menu style	Single menu	240	77.9
	Choice menu	68	22.1
Meal	Breakfast	130	42.2
	Lunch	308	100.0
	Dinner	167	54.2
	Snack	70	22.7

3. 통계분석 방법

수집된 자료는 SPSS Win(12.0)을 사용하여 통계처리하였다. 조사대상의 일반적 특성에 대해서는 빈도분석을 실시하였고, 급식관리자 및 급식소 일반사항에 따른 TQM 중요도, 수행도 분석을 위해 기술통계분석, t-test를 이용하였으며, 변수간 관련성 검증을 위하여 Pearson's correlation을 이용하였으며, 변수 집단간 관련성 검증을 위하여 정준상관분석(canonical correlation) (강병서, 2005)을 실시하였다.

III. 결과 및 고찰

1. 급식소 및 영양사의 일반적 특성

1) 급식소의 일반적 특성

설문조사를 실시한 급식소의 일반적 특성은 〈Table 1〉과 같다. 급식소 고객 대상 유형은 초등학교 25.0%, 중·고등학교 21.1%, 병원 20.8%, 오피스 16.2%, 공장 16.9%로 나타났다. 식수는 500명 미만 31.5%, 500~1499명 44.5%, 1500명 이상 24.0%로 500~1499명이 차지하는 비율이 가장 높았다. 급식 운영 주체는 직영 71.1%, 위탁 28.9%로 나타났고, 제공하는 식단유형은 단일식단 77.9%, 복수 식단 22.1%인 것으로 나타났다. 급식 끼니는 아침 130개소, 점심 308개소, 저녁 167개소, 야식 70개소로 모든 급식소에서 점심을 제공하고 있었다.

2) 영양사의 일반사항

영양사의 일반사항은 〈Table 2〉에 제시하였다. 조사대상자는 모두 여자였고, 연령은 30세 미만 37.7%, 30~39세 45.5%, 40세 이상이 16.9%로 30~39세가 가장 많았다. 결혼상황은 기혼 53.9%, 미혼 46.1%였으며, 학력은 전문대졸 23.1%, 4년제졸 59.4%, 대학원 재학 또는 졸업 17.5%으로 4년제졸 이상이 76.9%였다. 고용형태는 정규직 66.9%, 계약직 33.1%였으며, 직속상사가 있는 경우는 87.7%, 없는 경우는 12.3%로 대부분이 직속상사가 있었다. 총 근무기간은 2년 미만 13.0%, 2년 이상~5년 미만 26.0%, 5년 이상~10년 미만 31.2%, 10년 이상 29.9%로 5년 이상이 과반수가 넘었다. 월평균임금은 200만원 미만 40.6%, 200~299만원 35.4%, 300만원 이상 24.0%로 나타났으며, 주당근무시간은 45시간 미만 74.0%, 45~59시간 17.9%, 60시간 이상 8.1%로 45시간 미만이 가장 높았다.

<Table 2> Demographic characteristics of dietitians (N=308)

Characteristics		N	%
Gender	Female	308	100
Age (yrs)	<30	116	37.7
	30≤/<40	140	45.5
	40≤	52	16.9
Marital status	Married	166	53.9
	Unmarried	142	46.1
Education level	Junior college	71	23.1
	Bachelor's degree	183	59.4
	Master or higher	54	17.5
Employment status	Regular employee	206	66.9
	Contract employee	102	33.1
Direct supervisor	Yes	270	87.7
	No	38	12.3
Work experience (yrs)	<2	40	13.0
	2≤/<5	80	26.0
	5≤/<10	96	31.2
	10≤	92	29.9
Salary (₩10,000/mon)	<200	125	40.6
	200~299	109	35.4
	300≤	74	24.0
Workhours (hour/week)	<45	228	74.0
	45~59	55	17.9
	60≤	25	8.1

2. 영양사의 TQM 중요도 · 수행도 인식 분석

1) TQM 중요도 · 수행도 인식분석

영양사의 TQM 중요도와 수행도는 〈Table 3〉에 나타낸 바와 같다. 연구 결과 대부분의 항목에서 TQM 중요도가 높으면 수행도도 높게 조사되었다. 영양사의 TQM 중요도는 조직경영(4.15), 품질경영(4.27), 지식경영(4.01), 감성경영(4.15)에서 높았으며, 세부적으로 품질정책(4.32), 리더십(4.03), 신뢰성(4.32), 종업원참여(4.15), 종업원 교육(4.36), 문서관리(4.06), 의사소통시스템(4.00), 외부고객만족도(4.33), 내부고객만족도(4.07), 급식생산공정(4.01), 식품품질(4.41), 정보기술활용능력(4.02), 실행능력(4.03), 지식전달능력(4.04), 커뮤니케이션기술(4.05), 열정(4.05), 배려와 애정(4.22), 자기관리능력(4.27) 등의 항목을 중요하게 생각하고 있었으며, 보상(3.66)에 대한

<Table 3> Perceived TQM importance scores and performance level by dietitians (N=308)

Variables		Importance (Mean[1)]±SD)	Performance (Mean[2)]±SD)
Organizational management (OM)	Quality policy	4.32±.56	4.11±.60
	Strategy	3.79±.95	3.38±1.19
	Leadership	4.03±.65	3.71±.67
	Trust	4.32±.61	4.12±.62
	Employee involvement	4.15±.63	4.09±.58
	Employee training	4.36±.60	4.05±.61
	Reward system	3.66±1.04	2.18±1.19
Mean		4.15±.48	3.79±.46
Information management (IM)	Documentation	4.06±.77	4.24±.90
	Communication system	4.00±.61	3.77±.71
	Information and analysis	3.91±.66	3.57±.74
	Exchanging information	3.94±.70	3.70±.82
Mean		3.97±.52	3.77±.57
Quality management (QM)	External customers satisfaction	4.33±.69	3.68±.63
	Internal customers satisfaction	4.07±.60	3.54±.54
	Food production process	4.01±.81	3.42±.96
	Food quality	4.41±.55	4.17±.56
Mean		4.27±.49	3.85±.45
Knowledge Management (KM)	Information collection ability	3.97±.62	3.80±.63
	Information technology application ability	4.02±.65	3.93±.70
	Performance	4.03±.63	3.41±.72
	Knowledge delivery ability	4.04±.58	3.81±.55
Mean		4.01±.51	3.74±.47
Emotional Management (EM)	Communication technology	4.05±.63	3.45±.71
	Passion	4.05±.61	3.85±.63
	Caring and affection	4.22±.56	3.97±.52
	Self management ability	4.27±.64	3.98±.74
Mean		4.15±.52	3.81±.49

[1)]descriptor: 1: not at all important ~ 5: very important
[2)]descriptor: 1: certainly no ~ 5: certainly yes

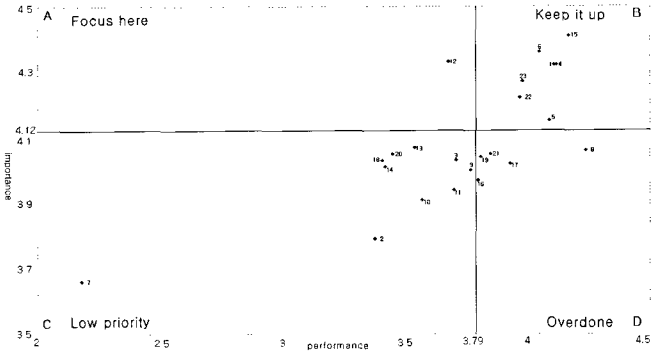
중요도가 가장 낮았다. 한편 TQM 수행도에 있어서는 '대체로 그렇다(4.00)' 수준을 넘기는 항목이 품질정책(4.11), 신뢰성(4.12), 종업원참여(4.09), 종업원교육(4.051), 문서관리(4.24), 식품품질(4.17) 등의 6개 항목에 불과하였고, 보상(2.18)이 보통(3.00) 이하의 수행도를 보여 중요도에서와 마찬가지로 가장 낮게 나타났다. Kim(2003)의 연구결과를 볼 때 TQM의 보상요인을 효율적으로 수행하면 TQM 성과는 높아지는 결과를 보이므로 급식소 종사원들의 직무 수행도에 따라 기본 급여 외에 부가적인 금전보상이나 복리후생이 향상되기 위한 위한 조직차원의 대책 마련이 필요한 것으로 사료된다.

2) TQM 중요도-수행도 분석(Importance-Performance Analysis, IPA)

〈Figure 1〉은 〈Table 3〉의 결과를 이용하여 영양사의 TQM 중요도와 수행도를 분석하기 위하여 그린 IPA 격자도이다. 이것은 영양사의 TQM 수행도에 따른 점수를 X좌표, 중요도 점수를 Y좌표로 하여 23개 특성들의 좌표점(x,y)을 평면에 표시하고, 수행도 전체 평균점수를 X축 분할선(x=3.79)으로, 중요도의 전체 평균점수를 Y축 분할선(y=4.12)으로 이용하여 평면을 4등분하여 그린 분석 격자도이다.

영양사가 인지하는 중요도에 비해 수행도가 낮은 중심개선(A) 영역은 가장 중요하게 다루어야 할 영역으로 이 영역에는 외부고객만족도(12)가 포함되었다. 외부고객만족은 급식소 조직의 목표에 해당하는 중요한 사항으로써 음식과 서비스를 통한 급식의 전반적 향상과 이를 통한 고객 만족을 위해 고객의 기호도와 영양 요구도를 정확히 파악하여 식단을 구성하고, 종사원의 서비스 교육을 철저히 실시하는 등의 집중적인 노력이 필요한 것으로 사료된다. 영양사의 중요도와 수행도가 동시에 높은 유지관리(B) 영역에는 품질정책(1), 신뢰성(4), 종사원 참여(5), 종사원 교육(6), 식품품질(15), 배려와 애정(22), 자기관리능력(23) 등이 포함되었으며, 식품품질(15)은 중요도와 수행도가 가장 높았다. 유지관리 영역은 현재 적정 수준의 수행도를 나타내고 있으나, 영양사가 인지하는 중요도가 높은 것으로 나타난

만큼 지속적인 유지와 관리를 위한 노력이 필요하다고 사료된다. 중요하게 생각하는 인식도 낮고 실제로도 수행도가 낮은 항목이 있는 개선대상(C) 영역에는 전략(2), 리더십(3), 보상(7), 의사소통시스템(9), 정보와 분석(10), 정보교환(11), 내부고객만족도(13), 급식생산공정(14), 실행능력(18), 커뮤니케이션기술(20) 등이 포함되었다. 본 연구결과로 볼 때 영양사들은 의사소통 시스템 및 기술, 정보분석, 교환 등을 다른 항목들에 비해 중요하게 인식하지 않는 것으로 사료된다. 그러나 현대 조직사회에서의 원활한 의사소통은 조직구성원들에게 경영활동을 보다 잘 이해하도록 도와주며, 조직 내에서 자신이 수행해야할 역할과 요구수준에 대한 예측을 가능하게 해주어 갈등과 불만요인을 최소화할 수 있고, 임무수행도도 높여주는 등 긍정적 효과를 준다 (Yoo 등, 2006). 따라서 급식조직의 원활한 상향적·하향적 의사소통을 위한 시스템 구축과 영양사 및 급식종사원의 의사소통 중요성의 인식과 기술의 향상이 필요할 것으로 생각되며, 인터넷 등 전자매체를 통한 활발한 외부와의 정보교환을 통하여 급식소에 도움이 될 수 있는 정보활용 능력도 배양해야 할 것으로 사료된다. 이 외에도 급식관리자의 리더십 강화를 위한 정기적인 교육도 마련하는 등 개선을 위한 노력이 필요하며 전략과 보상을 강화하기 위해서는 영양사에게 조직의 목표를 확실히 인식시켜 매출이나 급식대상자 수를 증가시키기 위한 방법을 교육시켜야 하며, 영양사가 종사원들의 직무 수행도에 따라 적절한 보상을 할 수 있도록 조직차원에서의 지원이 필요하다고 사료된다. 중요하게 생각하지 않으나 수행도가 높은 과잉수행(D) 영역에는 문서관리(8), 정보수집능력(16), 정보기술활용능력(17), 지식전달능력(19), 열정(21) 등이 속했으며, 이 중 중요도와 수행도가 가장 높은 것은 문서관리(8) 항목으로 이는 급식소에 업무 매뉴얼 및 관계서류가 잘 구비되어 있고, 서류 정리도 잘 하고 있기 때문에 나타난 결과라고 사료된다.



<Figure 1> IPA grid of TQM importance and performance

1. Quality policy, 2. Strategy, 3. Leadership, 4. Responsibility, 5. Employee involvement, 6. Employee training, 7. Reward system, 8. Documentation, 9. Communication system, 10. Information and analysis, 11. Exchanging information, 12. External customers satisfaction, 13. Internal customers satisfaction, 14. Food production process, 15. Food quality, 16. Information collection ability, 17. Information technology application ability, 18. Performance, 19. Knowledge delivery ability, 20. Communication technology, 21. Passion, 22. Caring and affection, 23. Self management ability

3. 급식소의 조직문화

1) 영양사의 이상적인 조직문화와 현재 급식소의 조직문화에 대한 인식

〈Table 4〉는 이상적인 조직문화와 현재 급식소의 조직문화에 대한 영양사의 인식을 나타낸 것이다. 이상적으로 생각하는 조직문화는 모든 항목에서 4.0이상으로 나타나 급식소에서 필요한 것으로 나타났으며, 그 중 가장 필요하다고 생각하는 것은 관계지향문화(4.30)였다. 실제 급식소에서의 문화를 살펴보면, 위계지향문화(3.88)가 가장 두드러진 것으로 나타났으며, TQM에서 중요하게 생각하고 있는 개방지향문화(3.46)는 다소 낮은 점수를 나타내었다. 이는 개방지향문화의 성격과 유사한 혁신지향문화가 가장 강하고 관계지향문화가 가장 낮게 나타난 간호원들이 인식하는 병원의 조직문화와는 다소 차이가 있는 것으로 조사되었다(박재산 2006). 즉 병원에서는 병원조직구성원이 외부환경의 변화에 대해 적극적인 반응을 보이는 반면 급식소 조직의 경우 조직원들이 외부환경 변화에 소극적인 자세를 가지고 있다고 볼 수 있다. 급식소 조직이 위계지향문화가 강하다는 것은 조직의 통합과 안정성, 현상유지에 관심이 있으며 명확한 위계질서와 명령, 절차와 규칙을 중시하는 문화를 가지고 있다는 것을 나타내며, 아직까지는 창의적 발상, 모험과 도전 등 현대의 타조직에서 변화하는 환경에 적응하기 위해 선택하고 있는 혁신성이 부족하다는 것을 암시하고 있다 (Quinn & Kimberly 1984; Quinn & McGrath 1985). 병원의 조직문화에 관한 연구(Park 2005)에 따르면 조직구성원이 조직문화가 외부환경에 적극적인 반응을 보이는 문화라고 인지할수록 조직유효성이 높아지는 것으로 나타났다. 이와 같은 서비스가 중요시되고 있는 타 분야의 연구결과를 볼 때 최근 들어 고객들의 욕구가 다양화되고 있는 급식소도 이를 둘러싼 외부환경이 빠른 속도로 변화됨에 따라 급식 조직의 운영혁신을 위한 필요성이 점차 커지고 있으므로 바람직한 개방지향 조직문화의 정착이 필요한 시점이라고 사료된다. 또한 연구결과 영양사들은 현재 및 이상적인 조직문화 형태에서도 합리지향문화를 가장 낮게 인식하는 것으로 조사되었다. 그러나 Zimmerman 등(1993)의 연구에 따르면 개방적 조직문화와 함께 합리적 조직문화가 지나치게 과업중심적이거나 인간관계 중심적인 조직문화보다 조직원들의 성과에 긍정적인 효과를 미칠 수 있음을 제시한바 있다. 따라서 급식소에서는 개방지향적이고 합리적 조직문화의 형성을 위해 조직구성원의 인식변화와 조직 구성원 및 조직 차원의 다각적인 노력이 있어야 할 것으로 보인다.

<Table 4> Present organizational culture and ideal organizational culture of foodservice operations (N=308)

Models	Present organizational culture[1] (Mean± SD)	Ideal organizational culture[2] (Mean± SD)
Human relations (HR)	3.81±.65	4.30±.56
Internal process (IP)	3.88±.64	4.23±.62
Open systems (OS)	3.46±.67	4.14±.56
Rational goal (RG)	3.38±.70	4.02±.62

[1] descriptor: 1; strongly disagree, 5; strongly agree
[2] descriptor: 1; not at all necessary, 5; certainly necessary

2) 일반 특성에 따른 현재 급식소의 조직문화와 이상적인 조직문화

일반 특성에 따른 현재 급식소의 조직문화와 이상적인 조직문화는 〈Table 5〉와 같다. 현재 급식소의 조직문화는 근무처별로 보면 병원(3.58)이 타 급식소에 비해 관계지향적인 성향이 낮았고, 공장(3.24)이 타 급식소에 비해 개방지향적인 성향이 낮았다. 급식운영형태별로는 직영(3.51)이 위탁(3.84)보다 개방지향적이었다. 이상적인 조직문화에서는 위탁(4.19)이 직영(3.96)보다 합리지향적인 문화를 필요로 하고 있었다.

4. TQM 수행도와 조직문화의 관계

1) TQM 수행도와 조직문화의 관계

각 변수들간의 단순상관관계는 〈Table 6〉과 같다. TQM 수행도 변수들 간에는 r=.38~.61, 조직문화 변수들 간에는 r=.42~.63, 그리고 TQM 수행도와 조직문화 변수 간에는 r=.30~.51의 상관계수가 나타나 밀접한 관계가 존재함을 알 수 있었다. 이에 따라 TQM 수행도와 조직문화 두 변수군 사이의 정준상관분석을 실시하였다.

〈Table 7〉에는 TQM 수행도와 조직문화간의 정준상관관계를 나타내었다. TQM 수행도 변수군에는 조직경영, 정보경영, 품질경영, 지식경영, 감성경영 등의 5개의 분야가 포함되었고, 조직문화 변수군에는 관계지향, 위계지향, 개방지향, 합리지향 등 4개의 모델이 포함되었다. 정준상관 분석결과 4개의 가능한 정준상관계수가 도출되었다. 가장 큰 정준상관계수는 .66($p<.05$)로 나타나 두 집단간에 높은 상관관계가 있음을 알 수 있다. 두 번째 상관계수는 .21($p<.05$)로 유의하였다. 설명력(Canonical R^2)을 보면, 가장 큰 정준상관계수의 설명력이 44%로 나타나 두 번째로 큰 정준상관계수의 설명력(4%)의 11배 이상으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 〈Table 8〉에 설명력이 가장 높은 첫 번째 상관계수에 따른 정준 상관계수가 제시되었다. 이 표에 제시된 구조계수는 해당변수군에 속한 변수들과 정준 변수간의 상관관계인 부하값을 의미하고, 계수가 .3 이상일 때 9% 이상의 설명력을 갖기 때문에 이를 기준으로 부하값을 해석한다 (Lee 등, 2003). 첫 번째 변량에 대해서 TQM 수행군 중 조직경영(1.06), 감성경영(1.01)이 의미 있게 부하되었고, 조직문화 모델 중 위계지향(.73),

<Table 6> Correlation coefficient between TQM performance and organizational culture

Variable		TQM performance					Organizational culture			
		T_1	T_2	T_3	T_4	T_5	O_1	O_2	O_3	O_4
TQM performance	T_1	1.00	.60**	.55**	.44**	.45**	.31**	.47**	.38**	.51**
	T_2		1.00	.61**	.58**	.38**	.30**	.40**	.37**	.38**
	T_3			1.00	.53**	.44**	.31**	.34**	.33**	.35**
	T_4				1.00	.54**	.31**	.38**	.39**	.38**
	T_5					1.00	.44**	.45**	.38**	.46**
Organizational culture	O_1						1.00	.42**	.52**	.50**
	O_2							1.00	.48**	.50**
	O_3								1.00	.63**
	O_4									1.00

**p<0.01, *p<0.05
T_1=Organizational management, T_2=Information management, T_3=Quality management, T_4=Knowledge management, T_5=Emotional management, O_1=Human relations, O_2=Internal process, O_3=Open systems, O_4=Rational goal

<Table 5> Present organizational culture and ideal organizational culture of foodservice operation according to general characteristics

Variables		Mean± SD							
		Present organizational culture[1]				Ideal organizational culture[2]			
		HR	IP	OS	RG	HR	IP	OS	RG
Type of foodservice	Elementary	3.87±.62[b]	3.92±.53	3.52±.65[b]	3.41±.68	4.22±.57	4.10±.56	4.03±.52	3.95±.53
	Middle&high school	3.96±.59[b]	3.98±.60	3.60±.69[b]	3.37±.67	4.39±.53	4.37±.63	4.25±.58	4.07±.68
	Hospital	3.58±.71[a]	3.76±.76	3.35±.68[ab]	3.22±.73	4.27±.54	4.16±.61	4.11±.56	3.93±.64
	Office	3.78±.72[ab]	3.83±.65	3.54±.62[b]	3.42±.70	4.30±.60	4.30±.65	4.12±.57	4.11±.63
	Industry	3.86±.53[b]	3.87±.65	3.24±.62[a]	3.47±.75	4.35±.59	4.23±.63	4.25±.55	4.12±.64
	F-value	3.25*	1.13	2.87*	1.06	1.02	2.00	1.93	1.24
Type of operation	Self operated	3.83±.65	3.89±.63	3.51±.66	3.34±.69	4.28±.55	4.20±.60	4.11±.55	3.96±.61
	Contracted	3.77±.63	3.84±.66	3.32±.66	3.46±.74	4.36±.59	4.29±.64	4.22±.58	4.19±.62
	T-value	.73	.47	2.30*	-1.35	-1.15	-1.21	-1.55	-3.03*

[1] descriptor: 1; strongly disagree, 5; strongly agree
[2] descriptor: 1; not at all necessary, 5; certainly necessary
* p<0.05

<Table 7> Canonical correlation between TQM performance and organizational culture

No.	Canonical correlations coefficient	Canonical R^2	Wilk's	Chi-SQ	DF	Sig.
1	.66	.44	.52	194.94	20.00	.00
2	.21	.04	.93	21.84	12.00	.04
3	.16	.02	.97	8.17	6.00	.23
4	.05	.00	.10	.79	2.00	.67

<Table 8> Raw canonical coefficient between TQM performance and organizational culture

Variables		Raw canonical coefficient
TQM performance	T_1	1.06
	T_2	.27
	T_3	-.04
	T_4	.27
	T_5	1.01
Organizational culture	O_1	.31
	O_2	.73
	O_3	.12
	O_4	.69

T_1=Organizational management, T_2=Information management, T_3=Quality management, T_4=Knowledge management, T_5=Emotional management, O_1=Human relations, O_2=Internal process, O_3=Open systems, O_4=Rational goal

합리지향(.69)이 관계가 있었다. 이것은 TQM 수행군 중 조직경영 부분과 감성경영 부분이 급식소의 조직문화에 많은 영향을 미치며, 또한 위계지향 및 합리지향적인 조직문화가 TQM 수행에 많은 영향을 미치는 것을 나타낸 것이다. 이와 같은 결과로 미루어 볼 때, 급식소에서 근무하는 영양사들은 안정성, 통제, 효율성 등을 강조한 위계 문화와 목표 달성을 위한 합리지향 문화 안에서 TQM 수행도가 높아진다고 할 수 있으며 이것은 통제와 질서 속에서 영양사의 TQM 수행이 원활히 이루어진다는 것을 의미한다. 그러나 TQM 수행수준을 더욱 높이기 위해서는 혁신과 경쟁 등 새로운 것을 받아들이고 도전하는 풍토가 조성되어야 한다. 따라서 일상적인 업무 수행에만 그치는 것이 아니라, 영양사의 메뉴 및 서비스 개발 등의 새로운 시도가 장려되어야 하고, 급식소 종업원간 선의의 경쟁과 대결을 중시하는 분위기가 이루어 질 수 있도록 노력해야 할 것이다. 또한 조직문화를 개방지향적인 문화로 바꾸기 위해서 조직차원에서 정보교환이나 지원체계가 확립되어야 하며, 영양사를 위한 네크워크 구축 및 지속적인 교육이 이루어져야 할 것이다.

IV. 요약 및 결론

본 연구에서는 전국의 초·중·고등학교, 병원, 오피스, 공장 등의 급식소에서 근무하는 영양사를 대상으로 TQM 수행도와 중요도, 조직문화에 관한 인식조사 및 관계를 분석하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. TQM 중요도 및 수행도 분석에서 일반적으로 영양사가 중요하다고 인식하고 있는 TQM 항목에 대해서는 수행도도 높았으며, 중요성에 대한 인식도가 낮으면 수행도도 낮게 조사되었다. TQM 중요도와 수행도의 IPA 분석결과, 중심개선영역에는 외부고객만족도가 포함되었고, 유지관리영역에는 품질정책, 신뢰성, 종사원참여, 종사원교육, 식품품질, 배려와 애정, 자기관리능력 등이 포함되었다. 개선대상영역에는 전략, 리더십, 보상, 의사소통시스템, 정보와 분석, 정보교환, 내부고객만족도, 급식생산공정, 실행능력, 커뮤니케이션기술 등이 포함되었으며, 과잉수행영역에는 문서관리, 정보수집능력, 정보기술활용능력, 지식전달능력, 열정 등이 포함되었다.

2. 일반특성에 따른 TQM 중요도 및 수행도 조사 결과, TQM 중요도에서는 중·고등학교 영양사가 정보경영, 품질경영을 중요하게 인식했고, 위탁이 직영보다 조직경영, 정보경영을 중요하게 생각하고 있었다. 또한 계약직 영양사가 정규직 영양사보다, 근무시간이 길수록 품질경영을 중요하게 생각하고 있었다. TQM 수행도에 있어서는 산업체 영양사들이 조직경영, 정보경영의 수행도가 높았으며, 학교 영양사들은 품질경영 수행도가 상대적으로 높았다. 또한 직영보다 위탁의 조직경영, 정보경영 수행도가 높았으며, 계약직 영양사가 정규직 영양사보다 품질경영 수행도가 높게 조사되었다.

3. 일반 특성에 따른 현재 급식소의 조직문화를 살펴보면 현재 급식소의 조직문화는 근무처별로 보면 병원이 타 급식소에 비해 관계지향적인 성향이 낮았고, 공장이 타 급식소에 비해 개방지향적인 성향이 낮았다. 급식운영형태별로는 직영이 위탁보다 개방지향적이었다. 이상적인 조직문화에서는 위탁이 직영보다 합리지향적인 문화를 필요로 하고 있었다.

4. TQM 수행도와 조직문화의 정준상관관계 분석 결과, 정준상관계수가 .66으로 나타나 정준상관 관계가 높은 것으로 나타났다. 또한 TQM 수행 항목 중 조직경영 부분과 감성경영 부분이 급식소의 조직문화에 많은 영향을 미치며, 또한 위계지향 및 합리지향적인 조직문화가 영양사의 TQM 수행에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 제한점은 조사대상 선정시 TQM 전략을 활용하여 TQM을 펼치고 있는 단체급식소를 선정하여 TQM 수행도에 대해서 조사하지 않고, 영양사의 현재 수행하는 업무가 TQM의 기본적인 수행 내용이라는 가정 하에 조사되었다. 따라서 단체급식 조직의 TQM을 위한 전략적 조직문화를 정의하기에는 제한이 있다. 그러므로 향후 연구에서는 TQM을 전략적으로 수행하고 있는 단체급식 조직을 대상으로하여 그에 필요한 조직문화, 영양사와 급식종

사원의 기술 및 능력, 지원체계에 대한 연구가 필요할 것으로 보인다.

요컨대, 조직문화의 형성에 있어서는 네 가지 다른 특징을 가진 조직문화 모델을 조화롭게 활용하여 정착하는 것이 바람직할 것으로 사료된다. 본 연구에 의하면 영양사들을 업무를 수행하는데 내부 지향적인 위계문화 풍토가 적합한 것으로 인식하고 있다. 그러나 단체급식소 영양사의 TQM 수행도를 높이고 변화하는 단체급식소 내외부 환경에 민첩하게 대처하기 위해서는 이미 정착된 위계지향 문화 위에 개방지향 문화의 유입이 필요하다. 이와 같은 개방지향 문화의 유입은 영양사 뿐 아니라 조리 종사원의 직무만족과 조직몰입을 높여 단체급식의 최종 목표인 고객만족을 달성하는데 기여할 수 있을 것이다. 본 연구의 결과를 통해 앞으로는 단체급식 조직의 발전에 기여할 수 있는 조직문화의 개발과 확립 방법, 영양사가 변화하는 환경에 적극적으로 대처할 수 있도록 방안제시, 조직문화와 단체급식 조직 구성원의 동기부여 관계를 고려한 연구가 필요할 것으로 생각된다.

■ 참고문헌

강금식. 2004. 품질경영: TQC · TQM. 박영사. 서울. pp 19-31

강병서. 2005. SPSS를 활용한 다변량 통계학. 한경사. 서울. pp 353

박재산 2006. 국립병원 간호조직무화 유형과 직무만족, 이직의 사간의 인과관계분석. 보건과 사회과학 19: 97-118

이무승, 이복영, 조길복, 김홍제. 2004. 현대 품질경영. 진영사. 서울. pp 79-113

임명준. 2000. 종합적 품질경영 도입의 필요성에 관한 이론적 고찰. 안양과학대학 논문집, 제 23집: 511

전희정, 주나미. 2002. 단체급식관리. 교문사. 서울. pp 14-59

Alvarez RJ. 1994. Management total quality in food service. Food Technol, 48(9): 140

Choi SK. 1998. On the application of TQM to libraries. J. Korean Library and Information Science Society, 27: 337-367

Choi SY, Jung HK. 2000. Effects of ownership types, geographical locations and leadership types of medical service institutions on TQM performance. J. Korean Society for Quality Management, 28(1): 151-174

Chong YK. 1998. Evaluation of TQM performance and organizational management effectiveness for foodservice and clinical nutrition service management in hospital settings. Doctral Dissertation. University of Missouri-Columbia, Columbia: MO

Chung SH. 2001. An empirical study on TQM practices in Korean service industry. J. Society of Korea Industrial and Systems Engineering, 24(69): 75-85

Harrison R. 1972. Understanding your organization's character. Harvard Business Review 50(3): 119-128

Hong WS, Jang ML. 2003. The assessment of dietitian's performance by general characteristics of employees. J. Korean Dietetic Association, 9(4): 297-306

Jones GR. 1983. Transaction costs. property rights and organizational culture: an exchange perspective. Administrative Science Quarterly, 28: 454-467

Kwak DK, Ryu ES, Lee HS, Hong WS, Jang HJ. 2001. Foodservice Management. Sinkwang Publishing Co. Seoul. pp 17-48

Kim CS. 2005. The study on relationship among patterns of leadership, organization culture and efficiency of sports administrative organization. Korea Sport Research, 16(3): 395-404

Kim I, Hong KP, Kim KS. 2001. Impacts of the organizational type of hospitals and managerial characteristics of TQM on the performance. The Korean J. Local Government Studies, 5(1): 169-194

Kim JH. 2003. A Study on the effects of rewards factors on performance of total quality management. J. Korean Society for Quality Management, 31(4): 64-80

Kim JK. 2002. A study on effect of total quality management on business performance in Korea manufacturing. KOCOMA, 16: 39-57

Kim YC, Park SU. 1998. An empirical study on the relationships between cultural type, strength and organizational performance in Korean firms. J. Korean Academy of Management, 6(2): 195-238

Ernest RC. 1985. Corporate culture and effective planning. Personnel Administrator, March: 49-60

Lee EH, Jeong, YH, Kim JS, Song RY, Hwang KY. 2003. Statistical method for health care research, Koonja Publisher, Seoul

Lee EJ. 2001. (An) Analysis of the knowledge-based environment in hospital dietetic departments for the adoption of knowledge management. Master degree thesis. Dongduk Women's University

Lee HY. 2002. Impact of organizational culture on total quality management strategy in family restaurants. Doctoral dissertation. Yonsei University

Lee JK, Yoo HJ, Lee YS. 2003. A study on total quality management implementation for "S" College. J. Korean Society for Quality Management, 31(2): 69-81

Martilla JC, James JC. 1977. Importance-performance analysis. J. Marketing. 41(1): 77-79

Nam EW, Kim WS. 1999. Analysis on organization performance based on hospital culture. Korean J. Hospital Management, 4(2): 242-265

Ok SB, Kim KS. 2002. A Study on the application of TQM for

effective organization management to university libraries. J. Korean Library and Information Science Society, 33(1): 258-282

Park JS. 2005. The Effect of organizational culture types on job satisfaction and intension of turnover perceived by national hospital employees. Korean J. Hospital Management 10(1): 1-24

Park SE, Han SJ. 2001. A study on the relationships between cultural profiles and performances in hospital organizations : an empirical test of competing values model on the Korean hospital organizations. Korean J. Hospital Management, 6(2): 86-114

Pettigre AM. 1979. On studying organizational culture. Administrative Science Quarterly, 24: 574

Quinn RE, Kimberly JR. 1984. Paradox, planning, and perseverance: guidelines for managerial practice. In Kimberly JR Managing Organizational Transitions. Richard D. Irwin. New York. pp 295-313

Quinn. RE, Mc Grath MR. 1985. The transformation of organizational cultures: a competing values perspective. In Frost PJ, Moore LF, Louis M, Lindberg C, Martin J. Organizational cultures. Sage Publications. California. pp 315-334

Sathe, V. 1985. Culture and corporate related realities. Richard D. Irwin. New York. pp 22-23

Schein EH. 1985. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review. 30: 3-16

Tak KC. 2003. Research on the total quality management of the general hospitals. Korean J. Hospital Management, 8(4): 26-58

Yang IS, Cha JA, Han GS, Chae IS, Lee JM. 2003. Foodservice Management, Kyomunsa. Seoul. pp 5-61

Yoo HJ. 2001. A conformance rating model for the organizational culture to TQM strategy and tools. J. Korean Society for Quality Management, 29(2): 29-36

Yoo SH, Yang TS, Yang KM. 2006. The effects of organizational communication environment on job satisfaction and commitment: a comparative study on CEO leadership style of service firms. J. Korea Service Management Society, 7(2): 31-56

Yu HJ. 2003. A comparative study on total quality management education between manufacturing and service companies in Korea. J. Korean Society for Quality Management, 31(4): 55-63

Wallach EJ. 1983. Individuals and organization: the cultural match. Training and Development J., 37: 29-36

Zimmerman J, Shortell SM, Rousseau DM, Duffy J, Gillies RR, Knaus W, Devers K, Wagner D, Draper E, 1993. A prospective multicenter study. Crit Care Med 21: 1443-1451

(2006년 9월 15일 접수, 2007년 4월 13일 채택)