

## 호텔 기업 문화가 품질 및 조직 성과에 미치는 영향에 관한 연구

송 기 옥<sup>¶</sup>

청운대학교 호텔조리식당경영학과<sup>¶</sup>

### A Study on the Effect of Hotel Corporate Culture on Service Quality and Organizational Output

Ki-Ok Song<sup>¶</sup>

Dept. of Hotel Culinary & Catering Management, Chungwoon University<sup>¶</sup>

#### Abstract

The hotel business should enhance a service quality in order to improve management skills and profits. However, when compared the size of foodservice industry and hotel, it is show that the hotel management systems are insufficient. In this respect, this study examines how the culture of hotel business affects to service quality. The results of the analysis are as follows. First, the culture of hotel business affects restaurant tendency. Consequently, the hotel, which is open-minded culture, copes with the external changes in a flexible manner. Second, the culture of hotel business affects hotel management skills. Good culture of the business creates the positive result toward the employees, customers, prime cost and inventory control. Third, hotel restaurant tendency affects to efficient hotel service quality and management performance. Fourth, change of hotel management skills brings difference of service quality and management performance. Good hotel management skills will be able to raise the competitive power between hotels. In the future, various empirical researches are continuously expected. By doing so, the result of the study helps to scholars and hotel managers.

Key words: hotel corporate culture, management system, restaurant trend, quality & organizational output.

#### I. 서 론

최근 레지던스 호텔과 중저가 호텔의 고급화, 유명 레스토랑의 오픈 등으로 인해 특급 호텔의 본연적 기능에 대한 부문별 경쟁이 심화되고 있다. 경쟁이 심화되다 보니 특급 호텔 입장에서는 기존 고객의 재방문율을 높이는 것이 커다란 과제로 떠올랐다. 호텔의 가장 기본적인 역할은 잠자리와 음식을 제공하는 것이다. 호텔 경영에 있어 가장 먼저 고려하는 요소는 객실 점유율과 레스토랑 방문자 수다(월간호텔 & 레스토랑 2009).

호텔 기업은 급변하는 경영 환경의 변화와 점점 강화되고 있는 고객 만족 요구에 대응하기 위하여 기존의 관료적 조직 운영 방식의 한계점을 인식하고, 새로운 경쟁력의 원천으로 인적자원의 측면에서 잠재 역량에 주목하기 시작하였고, 그 잠재 역량이 조직의 핵심 역량으로 발현되도록 하기 위한 지속적인 노력을 기울이고 있다(하동현·박은진 2008).

호텔 기업은 경쟁 우위를 지키기 위한 새로운

본 논문은 청운대학교 2009년 학술연구조성비 지원에 의하여 연구되었음.

¶ : 송기옥, 010-9017-0972, song0972@chungwoon.ac.kr, 충남 홍성군 홍성읍 남장리 산 29 청운대학교 호텔조리식당경영학과

경영 패러다임으로 지식과 정보를 중요시 하고 호텔의 각 구성 요소가 유기적 상호작용 속에서 호텔 구성원의 지식 자원을 효율적으로 활동하는 전략에 부심하고 있으며, 호텔 기업에서 지식 경영을 추구하는데 중추적인 역할을 하는 것이 호텔 종사원의 역할이 필요하다(양승용 등 2008). 호텔 산업 또한 고객의 변화, 영업 시스템의 변화, 지역 특수성을 고려한 경영 성과, 아웃소싱의 활용, 지식 경영, 매니저의 역할 증대 및 새로운 호텔 개념의 출현, 기술적 경영 환경 등에 의한 구도 개편은 필연적이다. 구조 변혁과 동시에 고객 만족을 목표로 경영 전체에서 경영 혁신이 요구됨에 따라 호텔 기업 문화 및 트렌드 변화 양상을 파악하는 것은 매우 중요한 일이라 할 수 있다.

최근의 모든 기업들이 고객 관계 경영(customer relationship management)이나 고객 관계 마케팅 전략에 중점을 두는 이유가 바로 여기에 있으며, 고객의 확보, 확보된 고객의 개발(development) 등 고객을 관리하여 가장 오래 고객을 유지(retention) 할 것에 대한 방법과 고객들과 모든 조직원과의 연결을 통하여 상호의 경험과 지식을 공유(sharing) 할 수 있는 것이 중요하다. 호텔 기업은 인적자원의 의존도가 높은 산업으로서 지식 기반의 사회에서는 기업의 가치가 유형 자산보다는 무형의 지적 자산에서 창출되는 가치가 중시되고 있다. 그러므로 기업의 경쟁력 평가에서 유형 자산보다는 종사원의 노력, 고객 관리, 경영 리더십, 기업 문화 등의 무형 자산이 결정적인 성공요인이 되고 있다. 기업은 경쟁력 제고를 위해 혁신 제도를 도입하고 인력이나 조직구조의 개편, 프로세스의 혁신, 새로운 정보기술 활용 등과 같은 기업의 내부적인 혁신이 필요하다고 하겠다.

외부환경의 변화뿐 아니라 기업의 내부 조직을 체계적으로 구축하고 경쟁력을 높여 판매 수익을 향상시킬 수 있도록 조직을 관리하는 것이 필요하며, 외식시장이나 호텔 기업의 규모에 비해 시스템화나 호텔 기업 문화의 내·외부에 대한 트렌드 읽기가 취약하고 환경 변화에 대한 준비

가 미약하다. 본 연구의 목적은 호텔 기업 문화가 레스토랑 트렌드, 관리 시스템(고객 관리, 인적자원 관리, 원가 관리)에 미치는 영향을 살펴보고, 레스토랑 트렌드와 관리 시스템이 품질 및 조직 성과에 미치는 영향 관계를 파악하여 호텔 기업의 위기 상황을 극복하고 장기적인 경영 전략과 운영 관리 방안을 수립할 수 있는 시사점을 제공하는데 목적이 있다. 이러한 궁극적인 목표 달성을 위해 다음과 같은 구체적인 연구목적을 설정하였다.

호텔 기업 문화 요인으로 국내 특급 호텔 업체를 선정하여 구성원의 참여도와 통제 시스템(체계성, 절차, 결과), 업무 충실도를 분석하고자 한다. 호텔 레스토랑 트렌드 변화 요인(트렌드 변화, 고객 트렌드 관리)에 대한 대응방안을 살펴보고 호텔의 성공적 요인과 실패 요인을 찾고자 한다. 관리 시스템 요인으로 고객 관리, 인적자원 관리, 원가 관리에 대한 사항들이 잘 구축되어 있는 호텔과 잘 구축되어 있지 않은 호텔의 시스템을 비교분석하여 고찰하고자 한다. 이러한 요인들의 설명력을 바탕으로 성과 측정의 개념에서 비재무적 관점인 품질 및 조직 성과에 대한 영향력을 살펴보고, 지표가 높고 낮게 나타나는 결과를 분석하고자 한다.

## II. 연구의 이론적 배경

### 1. 호텔 기업 문화

기업 문화(corporate culture)는 한 조직체의 관리적 차원에서 기업 구성원들이 모두 공유하고 있는 핵심적 요소로서의 가치관, 신념 등을 포함한 종합적 개념으로서 조직 구성원과 조직 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라고 할 수 있다. 기업 문화의 상징적 요소로서 조직체 환경과 가치관, 중심 인물, 의식, 관례 등을 들고 있으며, 또 일부는 기본 전제로서 조직 구성원의 가치관과 사고방식 그리고 실천적 요소로서의 전략·구조·행동을 지배한 근본요소로 정의하고 있다(이

학중 1998). 기업 문화와 조직 성과의 관계에 대하여 연구한 스미르시치(Smircich 1983)는 기업 문화란 조직 구성원의 정체 의식으로서 조직 몰입의 촉진, 사회적 체계의 안정성, 조직 구성원의 행위 지침이라고 하고 강한 기업 문화가 조직 성과와 정의관계를 갖는다고 하였다.

송기욱(2005)은 공유된 가치(shared value)는 구성원들에게 불어넣는 지침 개념이나 중요한 목적으로 사람의 마음을 움직이는 가치나 목적을 의미한다. 조직 문화 구성 요소 중 가장 핵심적인 요소로서 구성원들이 공동으로 소유하고 있는 가치관과 신념, 그리고 조직의 목표 등은 조직 전체의 공유된 가치 체계를 말한다. 이 중 구성원, 행동 관리 스타일, 기술, 상위의 목적은 소프트한 구성 요소로 구분해서 설명하고 있다. 구성 요소들은 서로 밀접한 관계를 가지고 있으며, 이 구성 요소들에 의해 기업 문화가 이루어진다고 보고 있다.

정경일(2002)은 호텔 기업 서비스는 입지와 비가시적인 인적 서비스가 중요한 요소로 작용한다. 따라서 호텔 산업은 일반 산업보다도 종사자에 대한 의존성이 높으며, 대부분의 호텔 기업들이 제일로 강조하는 것도 종사자들의 서비스라고 하면서 조직원들의 인적 서비스가 중시되는 호텔 기업은 조직원의 공유된 가치 체계로서 그들 행동에 영향을 미치고 있는 기업의 조직 문화를 정립함으로써 조직 내부를 통합하여 경영합리화를 기할 수 있다. 호텔 기업들이 인적자원의 효율화를 통해 경영합리화를 이루기 위해서는 조직 구성원들의 일치된 공헌 의욕과 행동이 요구되며, 이러한 노력은 합리적인 조직 문화를 형성하여 조직 내에 정착시킴으로써 가능하다고 하였다. 이훈구와 표성수(2000)는 호텔 기업에서 기업 문화에 대한 새로운 인식으로 종사원 참여적인 호텔 기업 문화개발을 통해 조직의 유효성을 높이거나 조직 성과를 기대할 수 있다고 하였다

호텔 기업은 호텔의 위치, 경영 형태, 규모 및 자원의 운영 방식에 따라서 호텔마다 서로 다른 점이 있지만 호텔업의 본질 면에서는 동일한 것이

므로 호텔의 일반적인 특징에 대하여 원유희(1996), 데니(Denney G 2002), 오석태(2003)는 고정자산의 구성비가 일반 기업에 비해서 높게 나타나며, 상품 자체가 고정되어 있어 점유율에 의해 수익과 손실이 발생하며, 호텔 이용 고객들은 유행에 민감하고, 시설의 회전 속도가 높기 때문에 결과적으로 상품의 경제적 효용가치가 떨어지고, 호텔 상품은 양적, 시간적 제약을 많이 받는 비신축성 상품으로 분류하고, 인적자원에 대한 의존성이 높다고 정의하였다.

Schein(1985)은 문화의 형성과정은 공유된 경험과 공통된 학습의 결과에 기인하는 사고, 신념, 감정, 가치 등의 공동 패턴의 형성과정이라는 점에서 집단화 내지 집단 주체성의 형성과정을 동일하게 간주하였다. 즉, 집단의 성숙과 더불어 기업 문화가 형성되고 양자는 리더십 활동의 결과에 크게 기인하게 된다고 하였다.

## 2. 레스토랑 트렌드

21세기의 기업 환경은 예측할 수 없을 정도로 빠르게 변화하고 그러한 환경에 직면한 대다수 기업들의 빠른 의사 결정과 변화에 대한 조직 전체의 순발력 있는 대응이 무엇보다도 중요하다고 하겠다. 따라서 급변하고 있는 경제 환경 속에서 기업 조직들의 신속한 학습과 빠른 변화에 대한 적절한 대응은 기업의 생존을 위해 필수불가결한 것이다(Lashley 1999). 과거 호텔 식음료 업장은 운영자와 기업의 경영 특성에 적합한 업장을 만들어 관리하였으나, 최근 고객의 요구(want)와 필요(need)에 따라 변하고 있다. 이는 고객의 트렌드를 읽어야 함을 말하는데, 트렌드란 성향·취향·경향이라고 할 수 있다. 개인적인 성향과 취향이 다수의 개체에 공통으로 존재하는 일반적인 흐름을 경향이라고 할 수 있는데, 이러한 경향은 쉽 없이 변화하고 움직인다.

제일기획의 “2000년 한국인의 라이프스타일과 소비행동” 조사결과에 따르면, 최근의 소비 트렌드로 즐거움(fun), 안전(stability), 가치(utility), 개

성(identity), 디지털(on-line) 등 5가지 성향이 서로 조화를 통해 새로운 가치와 소비자 만족을 창출한다고 분석하고 있다. 또한 이들 다섯 가지 성향을 충족시키는 요건으로 식생활에서는 다양화, 서구화, 고급화, 편의화, 이벤트화, 오락화를 들어 소비자의 소비문화를 “고급스러우면서도 사용하기 편리함”으로 보고 있다.

LG경제연구원 강선구는 기업의 활동이 글로벌화되고 사회적 역할이 강조됨에 따라서 근로자 인권, 환경 보호, 소비자 보호 등에서 기업의 사회적 책임 요구가 크게 대두되고 있다고 하면서 CSR (corporate social responsibility)은 환경, 인권 등 사회적 문제에 대한 기업의 책임을 말하는 것이며, 이를 기업 활동에서 직접 대응하여 이미지를 제고하는 경영전략으로 보급되기 시작했다. 이윤 추구에만 연연하는 기업의 이미지에서 탈피하여 사회적 책임을 다하겠다는 점에서 진일보한 경영 방침이라고 할 수 있다.

샘힐(Sam Hill 2004)은 일터는 통합되고 있으며 스스로 “기회의 땅”이라는 말을 사용하였다. 기회로 가는 길은 성실한 노동, 적절한 임금, 공정한 성과주의에 기초한 승진의 기회이다.

노동이 필수적인 것이며, 생존뿐 아니라 자존에도 절대적이고 일터에 영향을 끼치는 트렌드는 사회적 변화의 길잡이 역할을 할 것이라고 하여 다음과 같은 일터 트렌드 변화를 예측하였다. 일터에는 인종, 성별, 그리고 종교 등의 차별이 줄어들고 있으며, 모든 기업이 차별 없는 채용과 승진정책을 갖고 인종 및 성적 차별이 완전히 사라지는 않았지만 노골적인 차별은 일터에서 더 이상 용납되지 않는다. 새로 취업하는 근로자들은 업종과 업무에 더욱 전문성을 가지고 있어야 하며, 거의 모든 전문직에는 그것을 지원하는 보조 전문가가 붙을 것이다.

윤영돈(2004)은 2004년 주목받은 잡트렌드를 계속된 불황에 따른 ‘샐러던트(saladent)’라는 키워드라고 하였다. 샐러던트 종족이란 샐러리맨(샐러리맨은 salaried man으로 쓰였다)가 요즘은 여성

들을 배려하여 salaried person으로 쓰인다)과 학생(student)의 합성어로 낮에는 일을 하고 밤에는 공부하는 직장인들을 말한다. 일본의 경우, 불황 과정 속에서 나타난 프리터(freeter) 종족이 관심을 끌었는데, 프리터 종족이란 프리 아르바이트어(free arbeiter)의 일본식 합성어이고, 다양한 직업을 전전하는 현대인을 묘사한 ‘잡 노마드’라는 개념이 탄생하였다. 투잡스족 중은 두 개의 직업을 가진 사람들로서, 하나의 직업으로 여유 있는 생계가 어렵거나, 자기 취미를 살리기 위해 직업을 하나 더 갖는 부류의 트렌드를 들었다.

자기 표현적 구매자로 이 부류의 소비자들은 자신의 정체성을 재확인하고, 이 정체성을 남들에게 상징적으로 표현하는 자기표현의 수단으로 소비를 이용한다(Pamela N & Danziger 2002). 소비를 통한 자기표현(self identity) 등 사회적, 상징적 기능이 강화됨에 따라 전문적이면서도 대중에게 어필하는 상품을 구매하고, 이것들은 같은 기호나 취미를 가진 사람들 사이에서 입소문을 통해 퍼지며, 수평적 네트워크, 감성적 연대, 강한 자발적 참여의식을 기반으로 남이 제공하지 않은 고유한 라이프스타일을 스스로 찾게 되었다. 익명성을 기반으로 한 인터넷 환경은 위계가 존재하는 과거 또래집단에 비해 훨씬 다채롭고 민주적인 정보·의견 교환을 가능케 한다. 또 개인 중심의 소비 패턴과 집단적인 소비 형태가 공존하면서 세대, 지연, 학연과는 별개로 목적이나 관심사가 유사한 개인들끼리 공감하는 경향과 온라인상의 가상공동체에 대한 관심이 크게 증가하고, 관심사를 공유하는 서포터, 마니아 등이 등장하면서 개인적인 신상을 담고 있으면서도 불특정 다수에게 개방되어 있는 블로그와 같은 1인 미디어의 부상에 따른 개중 소비 트렌드가 등장하였다.

최학수(2003)는 호텔 기업의 호텔 경영 형태가 단독 경영 호텔에서 체인 호텔로의 진전과, 소유 경영 체제 호텔에서 전문 경영 체제 호텔로의 변화의 방향을 제시하고 있다. 이러한 추세는 호텔 업계의 경영난으로 인한 합병, 또는 기존 체인의

투자 확대에 의한 거대 체인 호텔의 출현에 따른 메가 체인의 등장이 더욱 촉진될 것이라고 하였다.

고재용(1990)은 체인 호텔은 일반적으로 3개 이상의 호텔이 하나의 그룹을 형성하여 운영되는 것을 말한다. 호텔 경영자들은 사업 규모의 확대에 따른 규모를 경제 효과(서비스 수준 향상, 비용 절감, 매출액 증대)를 얻고 사용 고객 확보라는 마케팅 측면에서 이미 알려진 상표를 갖고 있는 체인 호텔에 가입하려는 노력이 체인 호텔의 발전 동기의 한 요소라고 할 수 있다. 체인 호텔의 형태는 일정하지 않으며 다양한 형태로 구분되는데 개개인 독립된 호텔을 신축해서 체인화 하는 것과 기존 호텔을 인수해서 체인화 하는 방식, 차용해서 하는 방식, 경영을 위탁받는 방식 혹은 각 호텔의 경영자가 협력해서 만든 자발적 체인 등의 형태가 있다. 그에 대한 유형은 일반인, 경영 협약 체인, 프랜차이즈 체인과 같이 설명할 수 있다.

남기찬 등(2003)에 따르면 아웃소싱을 수행하는 진정한 출발점은 기업이 핵심 역량을 정확히 파악하는 것으로 기존의 핵심 역량이 제대로 파악되어질 때 생산적이고 효율적인 아웃소싱이 이루어질 수 있다고 한다. 핵심 역량의 파악은 아웃소싱 의사 결정과 파트너 선정이나 계약 조건 체결을 위한 중요한 기준을 마련할 수 있게 해주며, 아웃소싱 진행과정에서도 관리할 항목과 수준을 정할 수 있도록 한다. 이처럼 기업의 핵심 역량에 기반한 사업 수행 능력은 아웃소싱 수행 과정에도 큰 영향을 미칠 수 있는 트렌드 양상을 보이고 있다.

### 3. 관리 시스템

시스템은 목표 달성을 위해 협력하는 상호 의존적 구성 요소들의 네트워크이다. 시스템에는 반드시 목표가 있어야 하며, 목표가 없으면 시스템으로서 존재할 수 없다. 또한 시스템 목표는 시스템 내의 모든 사람들에게 전달되어야 한다. 이

때, 목표는 미래의 계획을 포함하여야 하며, 가치 판단의 기준이 되어야 한다. 시스템은 가치있는 무엇, 즉 결과를 창조해 내야 하며, 결과(목표)란 수익자(recipients)와 비용을 고려하여 결정된다. 목표 수립 후, 조직이 목표 달성을 향해 매진할 수 있도록 이끄는 것이 경영자의 책무이다. 중요한 것은 특정한 목표 활동 및 방법으로 정의될 수 없다는 것이다(송기옥 2005).

고객에 대한 니즈를 파악할 수 있는 기존 시스템이 존재하지 않으며, 고객에 대한 정보는 변화하지만 이러한 고객 정보를 뒷받침할 수 있는 시스템이 전혀 없었다. 고객을 세분화, 목표 고객 설정, 고객에 대한 포지셔닝, 고객에 대한 수익 증가 등 이러한 문제를 해결할 만한 제반 인프라가 구축되어 있지 않기에 기반 조성을 통해 기회를 엿보며 새로운 고객에 대한 전략을 실시하게 되었다. 지속적으로 고객을 유지하기 위한 서비스를 제공할 방법은 어떠한 방법으로 고객을 만족시킬 것인지에 대한 대책이 없다면, 아무리 좋은 투자라고 무용지물이 될 것이다.

호텔 기업의 고객 시장 확보를 위한 마케팅 전략은 세 가지로 정의하였다. e-Marketing은 e-CRM을 이루는 기반이며, 고객 데이터 베이스, 데이터 마이닝, 데이터 분석 툴, OLAP(on-line analytical processing) 등으로 이루어진다, e-Sales은 인터넷에서 상품이나 서비스를 판매하는 것과 온라인 판매를 지원하기 위한 활동 또는 이에 사용되는 툴(tool)이다. 고객 접점 관리(contact management), 파이프라인 관리(pipeline management), 판매 예측(sales forecasting)과 같은 기능이 포함된다(성현선 2004). 기업 간의 경쟁이 심화되고 소비자의 욕구와 요구도 다양화되면서 신규 고객 창출의 어려움을 직시하고 기존 고객의 상대적 중요성이 부각되면서 대중 마케팅이 지양되고 세분화 마케팅과 틈새 마케팅이 부각되기 시작하였다. 고객 관계 관리의 목표는 고객 지향적이라는 것과 장기적 고객 관계의 지속이라는 목표는 동일하다고 할 수 있다(Deming 1994).

엄영호·이재련(2004)은 호텔에서의 관리란 호텔의 목적을 효과적으로 달성하기 위해서 경영활동을 계획·지도·통제하고 모든 활동을 조절하는 행위를 의미하며, 호텔의 활동은 경영 목적 달성을 위한 인간 집단의 활동으로 이루어질 때 조직체의 목적을 충분히 달성할 수 있다. 따라서 호텔의 제 활동을 통하여 경영 목적을 달성하기 위한 종합원리와 각 부문 활동 자체가 목적으로 하는 바에 따라 원활하게 운영하기 위한 부분 원리, 즉 생산 관리·구매 관리·판매 관리·재무 관리·인적자원 관리로 구성된다.

유기현(1999)은 호텔의 인적자원 관리를 특정 조직과 직무에서 요구되는 인적자원(human resources)을 최적 상태에서 최적기에 확보하여, 이를 효과적으로 유지, 개발 및 활용하기 위한 계획(plan)과 집행(do) 및 확인(see)하는 총체적인 관리과정(managerial process)이라고 정의하고 있다. 이는 조직을 중심으로 채용에서 퇴사에 이르는 일련이 인적 관리 내용을 포괄적으로 체계화시키는 내용으로 집약된다. 인적자원의 중요성이 강조되는 이유는 물적자원의 개발과 창출, 그리고 재무적요소의 조달과 축적은 인간중심적 차원에서 이루어지기 때문이다. 이러한 인적자원은 고용 관계를 형성하는 일련의 통합적 의사 결정으로 정의되므로 통합적 개념과 유효성, 효율성, 형평성 그리고 자산으로써 인적자원의 중요성으로 볼 수 있다.

#### 4. 품질 및 조직 성과

품질과 관련된 성과는 주로 불량품의 양과 이로 인한 손실 그리고 불량품의 개선을 위한 비용의 관점에서 측정되었다. 하지만 많은 품질경영 학자들은 이러한 과거의 계량적 품질 개념은 기업의 품질 성과를 측정하는데 매우 제한적임을 지적하고 있다. 이들은 성공적인 품질 수준의 확보를 위한 행동과학적 요소들이 제품 및 서비스 품질 관리에 중요한 고려 요소임을 지적하고 있다. 품질은 해결해야 하는 문제가 아닌 기업이 시장

내 경쟁적 우위를 확보하는 중요한 원천적 전략 무기임을 학자들은 지적하고 있다. 과거 대부분의 경우 품질이라면 단순히 제품의 표준에의 일치, 제품 자체의 탁월성 혹은 측정 가능 요소의 우수성을 전제로 정의된 반면, 최근의 품질은 고객요구의 일치 및 인정 가능한 가치수준으로 인정되고 있다(송기욱 2005).

현실적으로 품질은 과거의 규격에 적합성 개념에서 점차 고객의 요구와 가치 적합성의 개념으로 이행하게 되었다. 이와 같은 품질 개념의 변화 및 확대는 기업의 전 부문이 품질에 전사적으로 참여함을 요구하게 되었고, 이러한 관점에서 종합적 품질 관리(TQM)의 필요성이 대두되었다(Taylor 1995). 품질은 고객이 이를 사용하면서 얼마나 만족할 수 있느냐로 측정되어야 한다. 따라서 품질의 우수성 여부는 물리적 성능이나 특징뿐만 아니라, 제품의 신뢰성, 고객의 기대감에 대한 충족 정도, 서비스 정도, 미적 가치, 인간 중심적인 측면, 또는 소비자에 의해서 인지된 품질 등을 고려하여 평가되어야 한다(Deming 1994).

김범중(1990)은 성과 측정의 일반적인 의미를 마케팅 관점에서 보면 경쟁자에 비해 보다 효율적이고 효과적으로 고객을 만족시켜서 조직이 성취한 것을 측정하는 것으로 성과는 효율성과 효과성에 의해서 결정된다고 볼 수 있다. 최근의 연구에서는 성과를 크게 효율성과 효과성으로 구분하고 있는데, 효율성은 투입된 자원에 대한 산출물의 비율을 말하며, 효과성이란 일정한 시장의 경쟁자와의 관계를 고려한 성공도를 의미한다.

Guest(1997)는 조직은 추구하는 목표를 실현하기 위해 다양한 유형의 중간적 결과를 측정하고 평가하게 된다. 특히 조직의 가치는 여러 가지 형태로 측정될 수 있고, 가치를 나타내 줄 수 있는 다양한 결과들이 고려되어야 한다. 즉, 조직 성과는 조직에 따라 나타나는 결과에 차이가 있고, 각각은 서로 다른 측면을 표현하고 있는 것이기 때문에 어느 한 측면만의 성과에 집중하는 것은 그 조직의 성과에 대한 충분한 자료가 될 수 없다.

따라서 어느 한 측면을 극대화하기보다는 여러 측면을 적정화(optimize)할 필요가 있다. 다양한 성과의 내용을 활용하기 위해서는 성과지표로 활용될 수 있는 변수의 내용을 구분하고 이해할 필요가 있는데, 보편적으로 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분할 수 있다. 재무적 성과는 자산 회수율(ROA)이나 이익률, 주식 가격, 성장률 등을 들 수 있으며, 비재무적 성과는 이직률, 결근률, 직무 만족, 조직 몰입 등을 의미한다.

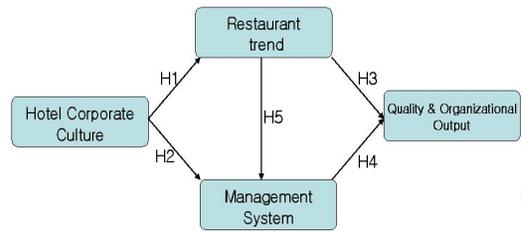
조직 문화의 변화는 조직 구성원들의 행동 변화에 초점을 두기 때문에 조직의 전략적 변화를 성취시키기 위해서는 문화적 측면에서 전략적 변화를 고려하여야 한다(Johnson 1992). 호텔 기업에서 생산하는 상품에서 중요한 부분을 차지하는 서비스의 품질 수준을 높이기 위한 목표를 효율적으로 달성하기 위해 조직 문화의 중요성에 초점을 맞추어 조직의 성과를 극대화 할 수 있는 관리 시스템을 통하여 조직 문화가 목표지향적인 조직 행동을 유발하도록 조직 문화를 계획적으로 개발해 나가야 할 것이다(오석태 2003; 우성근 등 2006)

김명형(1996)은 기술적 효과, 학습효율성, 재무적 효과를 이용하여 조직 성과를 측정하고 있으며, 손태원과 전상길(1997)은 직장생활에 대한 만족과 조직 몰입을 조직 성과로 측정하고 있다. 또한 조성문(2001)의 연구에서는 학습 조직의 성과로 지식 전파와 지식 통합이라는 개념을 활용하여 조직 성과를 측정하고 있다. 이러한 관점에서, 기업이 현재의 조직 병리 현상을 극복하고 각자 자기 분야에서의 세계 일류 기업 창조라는 비전을 달성하고 거듭나기 위해서는 성과 관리 시스템(Performance Management System: PMS)의 도입이 그야말로 필수적인 요건이라 할 수 있다.

### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 연구 모형

연구 모형에 사용한 모형변수는 기존에 연구



〈Fig. 1〉 Research model.

된 국내·외의 호텔 기업 문화와 품질 및 조직 성과 등에 관한 연구 문헌과 서울 시내 특급 호텔의 영업 업무를 관리·수행하고 있는 관리자들의 설문조사를 통하여 선정하였다. 본 연구 모형은 〈Fig. 1〉과 같이 호텔 기업 문화요인을 선행변수로 하고 레스토랑 트렌드, 관리 시스템을 매개변수로 하여 결과변수인 품질 및 조직 성과에 있어서 변수들 상호간에 어떠한 인과관계에 영향을 미치는지의 구조적 관계를 규명하고자 한다.

#### 2. 연구 가설

본 연구의 가설은 호텔 기업 문화와 레스토랑 트렌드, 관리 시스템, 품질 및 조직 성과에 관련된 선행 연구를 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다. 가설들의 주요 구성 내용을 보면 품질 및 조직 성과에 영향을 미치는 영향변수들인 호텔 기업 문화와 레스토랑 트렌드, 관리 시스템 등의 요인들과의 비교 및 상관관계를 증명해 보이기 위한 내용을 포함하고 있다. 이러한 연구목적에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1] 호텔 기업 문화 요소는 레스토랑 트렌드에 영향을 미칠 것이다.

구성원의 참여도, 통제 시스템, 업무 충실도는 트렌드 변화와 고객 트렌드 관리에 영향을 줄 것이라는 가설이다. 이에 따른 호텔 기업 문화의 요소인 ① 구성원들의 새로운 아이디어와 지식 또는 교육에 대한 적극적 지원과 기업과의 발전적 경쟁 유도, 부서의 체계적 목표 설정, 호텔 내의

분위기는 구성원들 간의 상호관계를 중요, ② 호텔 내의 조직과 제도가 체계적이며 엄격한 결재 과정을 통하여 조직을 통솔·통제하며, 업무 수행 결과에 대한 평가를 정확하게 실시하고 과정적 문화 절차, ③ 호텔은 업무 규정 및 원가 절감과 이윤 추구에 대한 회사 방침이 강하며, 개인의 존중보다는 전체적 과업 달성을 우선으로 하는 요인으로 호텔 기업 문화는 트렌드 변화와 고객 트렌드 관리에 의미 있는 영향을 미칠 것이라는 가설이다.

[가설 2] 호텔 기업 문화 요소는 관리 시스템에 영향을 미칠 것이다.

구성원의 참여도, 통제 시스템, 업무 충실도는 인적, 고객, 원가, 재고 관리에 영향을 줄 것이라는 가설이다. 이에 따른 기업 문화 요소인 ① 구성원의 참여도에 따라 호텔 기업 문화는 종업원의 직무 이동, 순환, 교육 훈련, 성과 측정 등의 인적 관리, 고객 만족과 업무의 효율성 증진을 위한 고객 관리, 식재료 원가의 걱정 유지, 원가 절감을 위한 원재료 개발, 지원 활동과 성과 측정 등의 원가 관리 및 재고 관리, ② 체계적인 절차와 결과 등의 통제 시스템, ③ 종사원의 업무 충실도는 관리 시스템에 대한 요인으로 호텔 기업 문화 요소는 관리 시스템에 의미 있는 영향을 미칠 것이라는 가설이다.

[가설 3] 레스토랑 트렌드 요소는 품질 및 조직 성과에 영향을 미칠 것이다.

트렌드 변화, 고객 트렌드 관리는 품질 및 조직 성과에 영향을 줄 것이라는 가설이다. 이에 따른 레스토랑 트렌드 요소인 ① 경제·사회적 트렌드, 시장 및 환경 변화, 혁신적인 상품 개발, 미래의 변화에 대한 긍정적, ② 호텔의 운영방식은 고객 지향적인 것과 아웃소싱에 관한 참여도, 고객 변화에 대한 사내 정보 전달 요인으로 레스토랑 트

렌드 요소는 품질 및 조직 성과에 의미 있는 영향을 미칠 것이라는 가설이다.

[가설 4] 관리 시스템 요소는 품질 및 조직 성과에 영향을 미칠 것이다.

인적, 고객, 원가, 재고 관리는 품질 및 조직 성과에 영향을 미칠 것이라는 가설이다. 이에 따른 관리 시스템 요소인 ① 종업원의 직무 이동, 순환, 교육 훈련, 성과 측정 등의 인적 관리, ② 고객 만족과 업무의 효율성 증진을 위한 고객 관리, ③ 식재료 원가의 걱정 유지, 원가 절감을 위한 원재료 개발, 지원 활동과 성과 측정 등의 원가 관리 및 재고 관리에 대한 요인으로 관리 시스템 요소는 품질 및 조직 성과에 의미 있는 영향을 미칠 것이라는 가설이다.

[가설 5] 레스토랑 트렌드 요소는 관리 시스템에 영향을 미칠 것이다.

트렌드 변화, 고객 트렌드 관리는 인적, 고객, 원가, 재고 관리에 영향을 미칠 것이라는 가설이다. 이에 따른 레스토랑 트렌드 요소인 ① 경제·사회적 트렌드, 시장 및 환경 변화, 혁신적인 상품 개발, 미래의 변화에 대한 긍정적, ② 호텔의 운영방식은 고객 지향적인 것과 아웃소싱에 관한 참여도, 고객 변화에 대한 사내 정보 전달에 대한 요인으로 레스토랑 트렌드 요소는 관리 시스템에 의미 있는 영향을 미칠 것이다

### 3. 조사내용 및 분석방법

본 연구의 설문지 구성은 호텔 기업 문화 부분에 대한 12문항, 레스토랑 트렌드 부분에 관한 13문항, 관리 시스템 부분에 관한 15문항, 품질 및 조직 성과 부분에 관한 14문항과 일반사항인 인구통계학적 요인에 관한 10문항 등의 64개의 문항들로 구성되어 있다. 인구통계학적 요인을 제

외한 나머지 요인들에 대해서는 각 문항에 대하여 리커트 5점 척도법을 사용하였다. 본 조사는 2009년 5월 1일부터 25일까지 25일 동안 10개 호텔에 300부를 배포하였다. 회수된 설문지는 271부(90%)이며, 불성실한 10부를 제거한 261부(87%)를 본 연구의 최종 분석 자료로 사용하였다. 조사 내용에 대한 신뢰도와 타당도를 검토하고 회수된 설문지에 대하여 변수들 간의 요인을 추출하고, 동시에 사전에 이루어졌던 선행 연구들에 의하여 가설을 설정하고 연구 모형을 결정하였다. 주어진 연구 모형과 가설 검정을 위하여 회귀분석 및 LISREL 모형의 공변량 구조분석(covariance structural analysis)의 통계프로그램인 AMOS 4.0(Arbuckle & Worthke, 1999)을 이용한 경로분석으로 수집된 자료를 정제하고 구성개념들 간의 평균, 표준편차, 상관관계를 보여준다. 연구 모형을 검증하기 전에 Anderson & Gerbing(1988)이 제안한 두 단계 접근방식(two-step approach)대로 먼저 측정모형을 조사하였다. 모든 분석은 원자료를 사용하였고, 최대우도법(maximum likelihood estimation)방식을 통하여 검증하였다. 이 때 본 연구에서 자료 분석에 사용한 분석방법은 구조방정식 모델이다.

#### IV. 실증 분석 및 가설 검증

##### 1. 조사 대상자의 인구통계적 특성

연구대상자의 사회통계학적 변수에 대하여 살펴보면, 조사응답자의 일반적 사항 중, 성별에서는 여성이 62명(23.8%), 남성이 199명(76.2%)이었고, 연령은 30대가 134명(51.3%)으로 가장 많았고, 다음은 40대가 77명(29.5%), 20대가 44명(16.9%)으로 나타났고, 50대 이상이 6명(2.3%)으로 가장 빈도가 낮게 나타났다. 학력에서는 전문대학 졸업이 123명(47.1%)으로 대부분을 차지하였고, 4년제 대학 졸업이 80명(30.7%), 대학원 재학 이상이 38명(14.6%)이었고, 고졸이 20명(7.7%)으로 가장 낮은 빈도로 나타났다. 전공의 경우는 호텔 및 관광 관련 전공자가 99명(37.9%), 조리 및 외식

<Table 1> Characteristics of the respondents

(N=261)

Characteristics	Categories	N	Rate (%)
Gender	Male	199	76.2
	Female	62	23.8
Age	More than 50	6	2.3
	40's	77	29.5
	30's	134	51.3
	20's	44	16.9
Education career	Graduate	38	14.6
	College graduate	80	30.7
	Junior college graduate	123	47.1
	High school graduate	20	7.7
Major	The other major	21	8.0
	Language	20	7.7
	Business	23	8.8
	Cook & restaurant industry	98	37.5
	Hotel & tourism	99	37.9
Hotel management method	Unilateral management method	133	51.0
	Chain management method	128	49.0
Employment type	Irregular employees	23	8.8
	Regular employees	238	91.2
Position	Division head	12	4.6
	Manager	65	24.9
	Section chief	42	16.1
	Chief	142	54.4
Duty period	More than 15 years	59	22.6
	13~15 years	28	10.7
	10~13 years	51	19.5
	7~10 years	47	18.0
	Less than 7 years	76	29.1
Department	Culinary department	108	41.4
	Guest room(H/K)	36	13.8
	Beverage department	88	33.7
	Marketing reservation department	13	5.0
	Others	16	6.1

관련 전공자가 98명(37.5%)으로 가장 많았고, 경영학 관련 전공자가 23명(8.8%), 기타 전공자가 21명(8.0%), 어학 관련 전공자가 20명(7.7%)으로 낮게 나타났다. 응답자의 근무부서는 조리부가 108명(41.4%)으로 가장 많았고, 다음이 식음료부서가 88명(33.7%), 객실부 36명(13.8%), 기타가 16명(6.1%), 마케팅 및 예약부서 13명(5.0%)으로 나타났다. 응답자들의 고용 형태는 정규직이 238명

(91.2%)으로 월등히 많았고, 비정규직의 경우는 23명(8.8%)으로 나타났다.

직위는 주임급이 142명(54.4%)으로 가장 많았고, 지배인이 65명(24.9%), 계장이 42명(16.1%), 마지막으로 부서장이 12명(4.6%)으로 나타났다. 근무연수는 7년 이하가 76명(29.1%), 15년 이상이 59명(22.6%), 10~15년이 79명(30.2%), 7~10년이 47명(18%)으로 나타났다. 호텔의 경영 방식은 국내 시스템에 의한 단독 경영 방식을 취하고 있는 호텔이 133명(51%), 국외 시스템 경영 방식을 채택하고 있는 호텔이 128명(49%)으로 나타났다.

## 2. 측정 항목의 요인분석 및 신뢰도 검증

신뢰도 분석은 크론바흐 알파와 같은 일반적으로 사용되는 신뢰도 척도를 계산하고 구성변수들의 추가적인 수에 의해서 형성된 척도인 다항목의 가법척도에 의한 신뢰도 통계량을 산출하여 준다. 신뢰도 분석은 설문지가 정교화 된 문항들로 구성되어 있다면 분석이 바로 이루어지지만 일반적으로 요인분석을 실행하여 몇 가지 요인을 추출한 후 이들 요인들이 동질적인 변수들로 구성되어 있는지를 확인할 때 이용된다. 가장 널리 사용되는 신뢰도 계수의 하나는 크론바흐 알파이다. 설문 항목간의 신뢰도 계수는 0.860에서 0.916으

로 측정 항목들의 동질성이 높고, 척도들의 내적 일치성도 유효하다고 볼 수 있다.

요인분석은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측할 수 없는 요인을 확인하기 위한 것으로 요인추출의 목적은 요인을 결정하는 것이다. 요인추출방법에는 여러 가지가 있으나, 일반적으로 관측된 요인의 선형결합인 주성분분석(principal components analysis)을 사용한다. 호텔 기업 문화에 관한 요인분석 결과, 3개의 요인으로 추출되었으며, 요인 적재량은 최저가 0.584에서 최고 0.835로 나타났다. 레스토랑 트렌드에 관한 요인분석 결과, 2개의 요인으로 추출되었으며, 요인 적재량은 최저가 0.578에서 최고 0.832으로 나타났다. 관리 시스템에 관한 요인분석 결과, 4개의 요인으로 추출되었으며, 요인 적재량은 최저가 0.637에서 최고 0.829로 나타났다. 품질 및 조직 성과에 관한 요인분석 결과, 2개의 요인으로 추출되었으며, 요인 적재량은 최저가 0.460에서 최고 0.816으로 나타났다.

## 3. 가설 검증

### 1) 가설 1의 검증

[가설 1]을 검증하기 위해 호텔 기업 문화와 레

<Table 2> Factor analysis and the reliability official approval result

Item	Factor loading	Eigen value	Explanation (%)	Average	Alpha	Standard $\alpha$
Hotel corporate culture(12)	Member of participate	4.794				
	Control system(system, procedure, result)	1.307	60.624	3.632	0.860	0.861
	Working sincerity	1.174				
Restaurant trend(13)	Trend change	6.095				
	Customer trend management	1.005	54.619	3.368	0.899	0.902
Management system (15)	Human management	5.774				
	Customer management	1.588	65.348	3.493	0.883	0.884
	Cost management	1.425				
	Inventory management	1.044				
Quality& organizational output(14)	Quality output	6.753				
	Organizational output	1.053	55.757	3.427	0.916	0.917

〈Table 3〉 Regression analysis of the relations between hotel corporate culture and restaurant trend

Variable	Analysis	B	Beta	t	Sig p
(Constant)		7.805E-18		0.000	1.000
Member's participation		0.293	0.415	8.621	0.000***
Control system(system, procedure, result)		0.334	0.473	9.820	0.000***
Working sincerity		0.068	0.034	2.012	0.045*
R square=0.405, df1=3, df2=257, F=58.267, Signif F=0.000					

\*\*\*Significance level  $p < 0.001$  \* $p < 0.05$ .

스토랑 트렌드 간의 다중회귀분석을 실시하였다. 분석모형에 사용된 독립변수들은 ① 구성원의 참여도, ② 통제 시스템(체계성, 절차, 결과), ③ 업무 충실도(성실도)이며, 종속변수로는 레스토랑 트렌드이다. 회귀분석 결과 〈Table 3〉에서 보는 바와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 0.405로 나타났으며, 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F값은 58.267이고, 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도  $p < 0.001$ 이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있는 것으로 볼 수 있다. 즉, ‘호텔 기업 문화는 레스토랑 트렌드에 영향을 미칠 것이다’라는 [가설 1]은 채택되었다.

### 2) 가설 2의 검정

[가설 2]를 검정하기 위하여 호텔 기업 문화와 관리 시스템간의 다중회귀분석을 실시하였다. 분석모형에 사용된 독립변수들은 ① 구성원의 참여도, ② 통제 시스템(체계성, 절차, 결과), ③ 업무 충실도(성실도)이며, 종속변수로는 관리 시스템이다. 회귀분석 결과 〈Table 4〉에서 보는 바와 같

이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 0.491로 나타났으며, 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F값은 82.741이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도  $p < 0.001$ 이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있는 것으로 볼 수 있다. 즉, ‘호텔 기업 문화는 관리 시스템에 영향을 미칠 것이다’라는 [가설 2]는 채택되었다.

### 3) 가설 3의 검정

[가설 3]을 검정하기 위해 레스토랑 트렌드와 품질 및 조직 성과 간의 다중회귀분석을 실시하였다. 분석모형에 사용된 독립변수들은 ① 트렌드 변화, ② 고객 트렌드 관리이며, 종속변수로는 품질 및 조직 성과이다. 회귀분석 결과 〈Table 5〉에서 보는 바와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 0.516으로 나타났으며, 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F값은 137.363이고, 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도  $p < 0.001$ 이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있는 것으로 볼 수 있다. 즉, ‘레스토랑 트렌드는 품질 및 조직 성과에 영향을 미칠 것이다’라는

〈Table 4〉 Regression analysis of relations between hotel corporate culture and a control system

Variable	Analysis	B	Beta	t	Sig p
(Constant)		4.088E-17		0.000	1.000
Member's participation		0.217	0.434	9.765	0.000***
Control system(system, procedure, result)		0.248	0.496	11.155	0.000***
Working sincerity		0.119	0.237	5.332	0.000***
R square=0.491, df1=3, df2=257, F=82.741, Signif F=0.000					

\*\*\*Significance level  $p < 0.001$ .

**<Table 5> Regression analysis of relations between restaurant trend and quality & organizational output**

Variable	Analysis	B	Beta	t	Sig p
(constant)		-6.7E-17		0.000	1.000
Trend change		0.404	0.571	13.185	0.000***
Customer trend management		0.308	0.435	10.043	0.000***
<i>R square=0.516, df1=2, df2=258, F=137.363, Signif F=0.000</i>					

\*\*\*Significance level  $p < 0.001$ .

[가설 3]은 채택되었다.

#### 4) 가설 4의 검증

[가설 4]를 검증하기 위해 관리 시스템과 품질 및 조직 성과 간의 다중회귀분석을 실시하였다. 분석모형에 사용된 독립변수들은 ① 인적 관리, ② 고객 관리, ③ 원가 관리, ④ 재고 관리이며, 종속변수로는 품질 및 조직 성과이다. 회귀분석 결과 <Table 6>에서 보는 바와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(*R square*)은 0.586으로 나타났으며, 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검증하는 *F* 값은 90.504이고, 이에 대한 유의도가 0.000이다.

따라서 유의도  $p < 0.001$ 이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있는 것으로 볼 수 있다. 즉 ‘관리 시스템은 품질 및 조직 성과에 영향을 미칠 것이다’라는 [가설 4]는 채택되었다.

#### 5) 가설 5의 검증

[가설 5]를 검증하기 위해 레스토랑 트렌드와 관리 시스템간의 다중회귀분석을 실시하였다. 분석모형에 사용된 독립변수들은 ① 트렌드 변화, ② 고객 트렌드 변화이며, 종속변수로는 관리 시스템이다. 회귀분석 결과 <Table 7>에서 보는 바와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(*R square*)

**<Table 6> Regression analysis of the relations between a management system and quality & organizational output**

Variable	Analysis	B	Beta	t	Sig p
(Constant)		-1.3E-16		0.000	1.000
Human management		0.420	0.593	14.751	0.000***
Customer management		0.246	0.348	8.644	0.000***
Cost management		0.185	0.261	6.497	0.000***
Inventory management		0.149	0.211	5.243	0.000***
<i>R square=0.586, df1=4, df2=256, F=90.504, Signif F=0.000</i>					

\*\*\*Significance level  $p < 0.001$ .

**<Table 7> Regression analysis of the relations between restaurant trend and a management system**

Variable	Analysis	B	Beta	t	Sig p
(Constant)		5.147E-17		0.000	1.000
Trend change		0.278	0.556	12.837	0.000***
Customer trend management		0.228	0.456	10.530	0.000***
<i>R square=0.517, df1=2, df2=258, F=137.828, Signif F=0.000</i>					

\*\*\*Significance level  $p < 0.001$ .

은 0.517로 나타났으며, 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는  $F$ 값은 137.828이고, 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도  $p < 0.001$ 이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있는 것으로 볼 수 있다. 즉, ‘레스토랑 트렌드는 관리 시스템에 영향을 미칠 것이다’라는 [가설 5]는 채택되었다.

4. 구조분석에 의한 확인 가설 검정

가설 검정을 위하여 공변량 구조분석(covariance structural analysis)의 통계프로그램인 AMOS 4.0을 이용한 경로분석으로 수집된 자료를 정제하고 가설 검정을 실시하였다. <Table 8>은 구성개념들 간의 평균, 표준편차, 상관관계를 보여준다. 연구 모델을 검정하기 전에 Anderson & Gerbing(1988)이 제안한 두 단계 접근방식(two-step approach)대로 먼저 측정 모델을 조사하였다. 측정 모델과 연구 모델을 위한 분석은 AMOS 4.0(Arbuckle & Worthke 1999)을 이용하여 수행하였으며, 모든 분석은 원자료를 사용하였고, 최대우도법(maximum likelihood estimation) 방식을 통하여 검정하였다. 이 때 본 연구에서 자료 분석에 사용한 분석방법은 구조방정식 모델이다.

먼저, 측정변수의 수렴타당성과 판별타당성을 통계적으로 검정하기 위하여 AMOS 4.0을 이용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)

을 실시하였다. 일반적으로 모델의 전반적 적합도를 평가하는 지표로는  $\chi^2$ , GFI, NFI, RMR, CFI, RMSEA 등이 널리 사용된다.  $\chi^2$ 에 의한 기준은  $p$ 값이 0.05 이상일 때, GFI, AGFI, NFI, CFI는 0.9~0.8 이상일 때, RMR, RMSEA는 0.05~0.08 이하이면 좋은 모델로 평가된다. 이순목(1990), 임종원 외(2001), Bagozzi & Yi(1988), Bagozzi & Dholakia(2002) 측정모델에 대한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis, CFA) 결과, 전반적 적합도는  $\chi^2(131)=342.77(p=0.00)$ , 비교적합도지수(CFI)=0.89, 터커-루이스지수(TLI)=0.902, 증분적합도지수(IFI)=0.927 등으로 나타나 양호한 모델적합도기준을 충족시키는 것으로 나타났다(Bollen(1989; Browne & Cudeck(1993); Hu & Bentler (1995)). 따라서 연구에 사용된 모든 구성개념들의 단일차원성은 수용 가능한 것으로 확인되었다(Bagozzi & Yi 1988).

연구 모델에 대한 검정 결과는  $\chi^2(131)=342.77(p=0.00)$ , 비교적합도지수(CFI)=0.89, 루이스지수(TLI)=0.902, 증분적합도지수(IFI)=0.927 등으로 나타나 전반적인 적합도는 수용할 수 있는 것으로 나타났다(Bagozzi & Yi 1988).

본 연구의 [가설 1]은 호텔 기업 문화가 레스토랑 트렌드 변화에 미치는 영향과 관련된 것으로서 세부적으로 호텔 기업 문화와 레스토랑 트렌드 변화간의 경로계수 추정치는 0.66( $t=7.92, p < 0.001$ )으로서 유의한 것으로 나타나 [가설 1]은 지지되

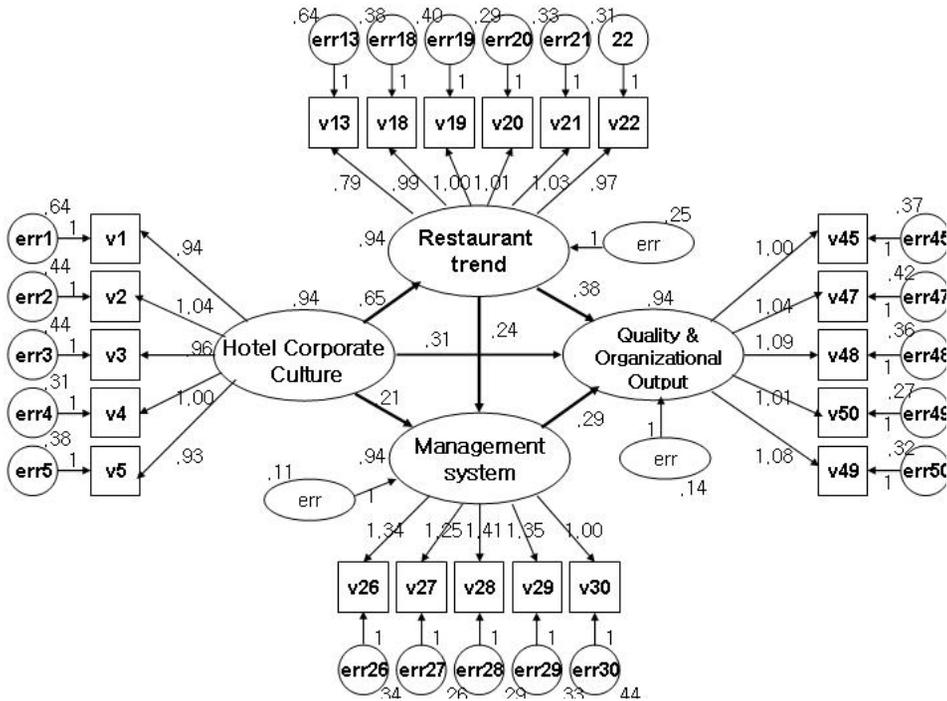
<Table 8> The result of the correlation analysis of the research task

	Average	Standard deviation	Correlation			
			F1	F2	F3	F4
F1: Hotel corporate culture	3.5747	0.6815	1.000			
F2: Restaurant trend	3.3455	0.6862	0.498**	1.000		
F3: Management system	3.6169	0.6232	0.489**	0.563**	1.000	
F4: Quality & organizational output	3.4736	0.6781	0.528**	0.613**	0.570**	1.000

\*\* $p < 0.01$ .

<Table 9> Covariance structural analysis of scene confirmatory factor analysis result

$\chi^2$	GFI	AGFI	RMR	TLI	CFI	RMSEA
342.77(183) $p=0.00$	0.89	0.86	0.04	0.92	0.93	0.06



<Fig. 2> Structural equation model.

었으며, [가설 2]는 호텔 기업 문화가 관리 시스템에 미치는 영향과 관련된 가설이다. 호텔 기업 문화와 관리 시스템 간의 경로계수 추정치는 0.22 ( $t=3.30, p<0.001$ )로서 유의하게 나타나 [가설 2]는 지지되었다. [가설 3]은 레스토랑 트렌드 변화가 품질 및 조직 성과에 미치는 영향과 관련된 가설이다. 레스토랑 트렌드 변화와 품질 및 조직 성과 간의 경로계수 추정치는 0.49( $t=5.93, p<0.001$ )로서 유의하게 나타났다. 따라서 연구 [가설 3]은 지지되었다. [가설 4]는 관리 시스템이 품질 및 조직 성과에 미치는 영향과 관련된 가설이다. 관리 시스템과 품질 및 조직 성과 간의 경로계수 추정치는 0.40( $t=3.53, p<0.001$ )로서 유의하게 나타났다. 따라서 [가설 4]는 지지되었다.

마지막으로, [가설 5]는 레스토랑 트렌드가 관리 시스템에 미치는 영향과 관련된 가설이다. 레스토랑 트렌드와 관리 시스템 간의 경로계수 추정치는 0.31( $t=4.47, p<0.001$ )로서 유의하게 나타나 [가설 5]는 지지되었다.

본 연구는 레스토랑 트렌드 변화와 관리 시스템이 호텔 기업 문화와 품질 및 조직 성과 간을 완전히 매개할 것이라는 연구 모델을 설정하였고, <Table 10>과 같이 연구 모델에 호텔 기업 문화와 품질 및 조직 성과 간의 관계를 나타내는 1개의 경로계수가 추가된 바 제약 모델을 대안 모델로 설정하여  $\chi^2$  차이검정을 실시하였다. 두 모델의 차이검증 결과, 레스토랑 트렌드 변화와 관리 시스템은 호텔 기업 문화와 품질 및 조직 성과 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 이것은 연구 모델을 추가적으로 지지하는 증거라고 볼 수 있다.

## V. 결 론

현대 호텔 기업은 변화하는 경제 여건과 기업 환경에 따른 소비자의 다양한 요구에 대응하거나 기업의 생존을 위한 전사적 차원의 호텔 기업 문화의 개발 및 정립이 필요하다. 호텔 기업이 생

〈Table 10〉 Research model and an alternative model structural equation analysis result

Route	Research model (perfection parameter)		Alternative model (part parameter)	
	Estimate	t-value	Estimate	t-value
Hotel corporate culture → Restaurant trend	0.66	7.92**	0.65	7.71**
Hotel corporate culture → Management system	0.22	3.30**	0.21	3.25**
Restaurant trend → Quality & organizational output	0.49	5.93**	0.38	4.54**
Management system → Quality & organizational output	0.40	3.53**	0.29	2.60**
Restaurant trend → Management system	0.31	4.47**	0.31	4.64**
Hotel corporate culture → Quality & organizational output			0.24	3.01**
Model suitability numerical				
$\chi^2$	352.07		342.77	
d.f	184		183	
CFI	0.93		0.93	
TLI	0.92		0.92	
IFI	0.93		0.93	

\*\*p<0.01.

존·발전하기 위해서는 고객이 원하는 욕구를 충족시킨다는 사고와 다양한 고객 트렌드 욕구에 유연하게 대처하고 경쟁 우위 전략으로서의 경영 성과를 높일 수 있는 전략이 절실히 요구된다. 호텔 기업 문화의 시장지향성의 추구 정도를 비교하여 자사의 경쟁력을 진단하고, 나아가 호텔 기업의 정책 및 마케팅 전략 수립에 실무적으로 적용하여 호텔 종사자의 개별 사례 조사를 심층적으로 수행하여 경쟁 우위 확보를 구축하기 위한 것이다. 본 연구의 목적은 호텔 기업 문화와 레스토랑 트렌드, 관리 시스템이 품질 및 조직 성과에 미치는 영향을 밝혀 향후 호텔 기업 문화의 위기 상황을 극복하고 장기적인 경영 전략과 운영 관리 방안을 수립할 수 있도록 하는데 있다.

본 연구를 통하여 호텔 기업 문화와 레스토랑 트렌드, 관리 시스템, 품질 및 조직 성과에 대한 유의성 검정 결과를 종합하면 다음과 같다. 첫째, 호텔 기업 문화는 레스토랑 트렌드에 의미있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 호텔 기업 문화는 구성원의 참여도, 통제 시스템(체계성, 절차, 결과), 업무 충실도 요인으로 추출되었으며, 이는 호텔 기업 문화에 대한 구성원의 참여도와 체계성, 절차, 결과를 중시하는 통제 시스템과 업무의

충실도는 레스토랑의 트렌드 변화와 고객 트렌드 관리에 영향을 미친다고 할 수 있다. 따라서 새로운 아이디어 창출을 독려하고 이를 성과에 반영한다든가 새로운 지식을 강조하며 교육에 대한 적극적인 투자, 부서내의 체계적인 목표 설정과 계획 수립에 따른 경쟁 기업과의 경쟁 유도, 경쟁에 있어서의 발전적인 방법을 계속하여 강구하여야 함을 의미한다고 할 수 있다.

둘째, 호텔 기업 문화는 관리 시스템에 의미있는 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 관리 시스템은 인적 관리, 고객 관리, 원가 관리, 재고 관리요인으로 추출되었으며, 구성원의 참여도와 호텔의 과업과 여가를 중시하는 과정적 문화 풍토, 조직과 제도가 체계적이고 일관성이 있는 시스템의 구축, 또한 전체적 과업 달성을 개인의 존중보다 우선시하며, 일반적으로 국내 호텔은 강한 기업 문화로 회사가 원가 절감과 이윤 추구에 대한 방침과 업무 규정이 구체적으로 정해져 있다. 이는 호텔의 인적 관리, 고객 관리, 원가 관리, 재고 관리 등의 전체 시스템에 중요한 역할을 하고 있다는 것이다.

셋째, 레스토랑 트렌드는 품질 및 조직 성과에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 품질

및 조직 성과는 품질 성과와 조직 성과로 나타났다. 이는 호텔 레스토랑이 사회적 트렌드 변화에 적절히 대응하며, 정보 기술 트렌드 변화와 혁신적인 상품 개발에 적극적이고, 이에 따른 광고와 홍보를 통한 환경 변화에 능동적으로 대처하며, 고객의 변화에 따른 레스토랑의 운영방식이 고객 지향적일 때 호텔은 사회적 측면에서의 기업 이미지가 향상됨은 물론이며, 종업원은 회사가 도입한 경영 및 혁신에 적극적인 참여와 생산 관리 등도 신속하게 이루어진다고 할 수 있다.

넷째, 관리 시스템은 품질 및 조직 성과에 의미 있는 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 호텔의 기업 문화 현상 중 업무와 관련한 다양한 교육 훈련 프로그램 개발 및 직무간의 순환과 성과 측정을 위한 명확한 기준과 방법이 제시되어 있고, 모든 관리 시스템을 적절히 운영하는 인적 관리 부분과 고객 관리 시스템의 활용 원가 절감을 통한 호텔내의 원재료 개발 및 적절한 공급 지원에 따른 원가 관리 월별 재고 품목의 입·출고 현황 관리에 대한 시스템 활용과 모니터링 시스템의 가동 등은 고객의 요구에 따른 적절한 대응이 신속하게 이루어질 것이며, 고객의 입장에서 제품의 생산, 판매, 서비스 등에 만족할 수 있을 것이다. 또한 호텔의 생산성 향상과 호텔 기업의 국제적 자리매김에 상당 부분 기여할 것이다.

다섯째, 레스토랑 트렌드는 관리 시스템에 의미 있는 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 호텔 경영자의 시대적 트렌드 변화에 대한 적극성과 시장이나 환경의 변화에 대한 정보 전달이 원활히 이루어지며, 메뉴 상품의 지속적인 개발과 이에 따른 종사원의 호텔 변화에 대한 긍정적인 반응, 고객 지향적인 레스토랑의 운영방식 등은 인적 관리 시스템에 의한 인력 관리가 원활한 역할을 할 수 있도록 할 것이며, 또한 관리 시스템 활용에 따른 적절한 식재료 원가 유지 등의 시스템에 자료를 제공한다고 할 수 있다.

특히, 호텔 기업 문화에 대한 동향은 국외 브랜드 호텔의 경우, 과업·여가 병존 문화, 과정적

문화를 중요시하며, 개방형, 민주형의 경영 방식을 추구하고 있다. 특히 외부의 환경 요인들을 중요시하며 소비자의 변화에 적극적으로 대처하고, 시스템에 대한 경영철학이 잘 구축되어 있으며, 종업원의 성과에 대한 영향력 및 관리 면에서 국내 호텔보다 인지도가 높게 나타났다. 반면, 국내 브랜드 호텔의 경우, 남성적 문화, 투기적 문화를 중요시하며, 권위형, 폐쇄형의 경영 방식을 추구하고, 트렌드 변화에 대한 소극적 대응방안을 모색하고 경영자의 시스템에 일관하여 성과에 대한 지표가 낮은 편으로 나타났다.

이상과 같은 연구의 한계점과 함께 추후 연구 과제로서는 호텔 기업 문화의 시장지향성의 추구 정도를 비교하여 자사의 경쟁력을 진단하고, 나아가 호텔 기업의 정책 및 마케팅 전략 수립에 실무적으로 적용해야 하며, 호텔 종사자의 개별 사례 조사를 심층적으로 수행하여 경쟁 우위 확보를 구축해야 할 것이다. 또한 국내·외 호텔 기업 문화와 품질 및 조직 성과에 대한 연구 비교분석을 통하여 시장지향적인 국내 호텔 기업이 해당 산업 내에서 경쟁력 강화 및 글로벌 스탠다드에 도전하여, 세계적인 다국적 기업으로 탄생하기 위해서는 시장 정보 창출, 또는 조사 대상을 확보하여 연구결과에 대한 일관성, 객관성 제고에 따른 호텔 기업 문화 및 트렌드 변화에 종단적 연구를 병행하여 기업의 경영 전략 수립에 활용되어졌으면 한다.

## 한글초록

호텔 기업은 경영 방법 및 판매 이익을 향상시키기 위해서는 서비스를 개선해야만 달성할 수 있으며, 호텔 및 외식업 시장의 관리 시스템에 대한 부족한 것들과 비교되는 부분들이 많은 실정이다. 그 분석 결과에 대한 내용은 다음과 같습니다. 자유스럽고 열린 호텔 기업 문화는 외부 환경 변화에 유연하고 탄력적으로 대처하며 좋은 기업 문화는 직원, 고객, 원가, 재고 관리에 효율적인

결과를 창출한다. 호텔 레스토랑 성향은 효과적인 서비스 질, 경영 관리에 중점을 두고 호텔 경영 방식은 다른 서비스 질과 품질 및 조직 성과 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 추후에 호텔 경영 방식에 따라 경쟁 우위 확보를 강화해야 기업이 살아남는 방법 중의 하나이다. 호텔 기업에 대한 다양한 연구가 계속되고 결과가 호텔 경영진이나 종사자들에게 도움을 줄 것으로 기대한다.

## 감사의 글

본 논문은 청운대학교 2009년 학술연구조성비 지원에 의하여 연구되었으며, 이에 감사드립니다.

## 참고문헌

- 고재용 (1990). 체인 호텔의 경영 성과 분석. *호텔관광경영연구* 6(1):136.
- 김명형 (1996). 조직학습능력과 조직학습성과에 관한 연구. 고려대학교 대학원 박사학위논문, 173-174, 서울
- 김범중 (1990). 동태적 시장 변화에 대한 전략적 대응이 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 고려대학교 대학원 박사학위논문, 45, 서울.
- 남기찬·오승호 (2003). 기업의 “핵심 역량 집중도”와 “IT 아웃소싱 성숙도”가 IT 아웃소싱 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 서강대학교 경영논총 경영연구원, 87.
- 송기욱 (2005). 호텔 기업 문화가 품질 및 조직 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 관광전문대학원 박사학위논문, 11, 47, 서울.
- 손태원·전상길 (1997). Senge의 학습 조직모형에 대한 실증적 연구. A taxonomic approach. 한국기업의 변화와 혁신, 297-325.
- 성현선 (2004). e-CRM의 인카운터 만족에 따른 관계지향성 및 성과에 관한 연구. 경희대학교 대학원 박사학위논문, 22, 서울
- 이훈구·표성수 (2000). 관광호텔의 기업 문화와 조직유효성 및 조직 성과 간의 관계. *관광품질시스템학회지* 6(3):1-22.
- 이학중 (1998). 기업 문화론. 법문사, 10, 서울.
- 이순목 (1990). 측정이론의 세줄기. *한국심리학회지* 2(1):139-161.
- 임종원·박현진·강명수 (2001). 마케팅조사 방법론. 법문사, 12, 서울.
- 엄영호·이재련 (2004). 호텔 인적 자원 효율적 관리 방안에 관한 연구. *한국조리학회지* 10(2): 150-151.
- 오석태 (2003). 호텔조리사 문화가 조직 유효성에 미치는 영향. *한국조리학회지* 9(3):1-21.
- 오석태 (2003). 호텔 조리사 문화가 조직 유효성에 미치는 영향. 대전대학교 대학원 박사학위논문, 36-37, 대전
- 우성근·심현섭·윤은형 (2006). 호텔 기업의 조직 문화와 서비스 품질에 관한 연구. *호텔리조트카지노연구* 5(1):203-218.
- 유기현 (1999). 인적자원 관리론. 무역경영사, 11-12, 서울
- 월간호텔 & 레스토랑 (2009). 4.
- 윤영돈 (2004). 2004년도 잡트렌드 총정리 및 2005년도 잡마켓 전망. 12월호, 커리어 컨설팅포럼, 18.
- 양승용·오민재·신정하 (2008). 호텔관리자의 리더십과 조직 문화, 경영 성과 간의 관계 연구. *한국조리학회지* 14(4):303.
- 원윤희 (1996). 호텔 경영론. 대왕사, 42-43, 서울
- 하동현·박은진 (2008). 호텔 식음료 부문 상사의 리더십이 종사자의 조직 시민 행동 및 직무 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *관광연구* 22(4):189-206.
- 조성문 (2001). 관광호텔 조직 구성원이 지각하는 학습 조직과 기업 문화의 관계성 연구. 대전대학교 대학원 박사학위논문, 69, 대전
- 정경일 (2002). 한국·미국 호텔 기업의 문화

- 차이가 종사원 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구. 세종대학교 대학원 박사학위논문, 25, 서울.
24. 정소윤·진양호 (2004). 활동기준원가를 통한 외식기업의 원가 관리 필요성에 대한 연구. *한국조리학회지* 10(1):117.
  25. 제일기획 (2000). 2000년 한국인의 라이프스타일과 소비행동. 제일기획 브랜드컨설팅 그룹, 5.
  26. 최학수 (2003). 호텔 경영시스템에 따른 조직 문화 특성이 조직 성과에 미치는 영향. 경주대학교 대학원 박사학위논문, 2, 경주
  27. Arbuckle J·Worthke (1999). Amos 4.0 User's Guide, Small Waters Corporation, 45-46.
  28. Bagozzi RP·Youjea Yi (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(spring): 74-94.
  29. Bagozzi RP·Dholakia UM (2002). Intentional social action in virtual communities. *Journal of Interactive Marketing* 16(2):34-45.
  30. Browne MW·Cudeck R (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. Testing Structural Equation Models. Bollen A and Long JS, eds., Newbury Park, CA: Sage, 136-162.
  31. Bollen KA (1989). *Structural Equations with Latent Variables*, New York, Wiley, 25.
  32. Denney G (2002). *Hotel Management and Operations*, John Wiley & Sons, 19.
  33. Deming WE (1994). *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, Cambridge, MA, 34, 68-70.
  34. Guest ED (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International of Human Resource Management* 8(3):263-276.
  35. Lashley C (1999). Employee empowerment in services: A framework for analysis. *Personnel Review* 28(2):48-67.
  36. Johnson G (1992). Management strategic-change-strategic, culture and action. *Long Rang Planning* 25(1):10-11.
  37. Hu L·Bentler PM (1995). Evaluating Model Fit in Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Application, Holye RH, ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 6-7.
  38. Pamela N·Danziger (2002). *Why People Buy They Don't Need*. Paramount Market Pub, 81-92.
  39. Sam Hill (2002). *Sixty Trends in Sixty Minutes*. John Willy & Sons Inc, 294-296.
  40. Schein EH (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Pub, 50.
  41. Smircich, L (1983). Concept of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28(3):344-345.
  42. Taylor EF (1995). Discovery sampling, national conventional transactions. *American Society for Quality Control* 12(1):315.
  43. 강선구, 2002년 국내외경제이슈 2001. 12. 26. <http://www.lgeri.com/economy/domestic/article.asp?grouping=01010100&seq=119>

---

2009년 11월 2일 접수  
 2009년 11월 17일 1차 논문수정  
 2009년 12월 14일 게재확정