

經營學博士學位論文

품질경영이 경영성과에 미치는 영향에
관한 실증연구

- 특1급 관광호텔을 중심으로 -

*An Empirical Study on Quality Management
affecting the Business Performance*

- Primarily on the Deluxe A Tourism Hotel -

指導教授 辛 瀚 源

2008年 2月

韓國海洋大學校 大學院

海運經營學科

張 玄 侁

< 목 차 >

<i>Abstract</i>	<i>i</i>
제1장 서 론	1
제1절 연구배경과 목적	1
제2절 연구방법 및 구성	3
제2장 이론적 배경	5
제1절 호텔경영의 특성	5
1. 호텔경영의 특성	5
2. 호텔사업의 경영형태	9
3. 호텔서비스	14
제2절 품질경영	18
1. 품질개념 및 품질경영의 정의	18
2. 품질경영 연구 및 시스템구축	20
3. 품질경영과 경영성과	24
4. 품질경영 평가시스템	27
5. 호텔의 품질경영	31
제3절 호텔 조직의 유효성	33
1. 직무만족	33
2. 조직몰입	36
3. 호텔품질경영활동과 조직유효성과의 관계	39
제4절 호텔직원의 고객지향성	40
1. 고객지향성의 정의	40
2. 고객지향성의 선행요인	46

3. 고객지향성에 관한 선행연구	48
4. 고객지향성의 척도	51
제5절 경영성과	52
1. 경영성과의 개념 및 유형	52
2. 경영성과의 측정	54
제3장 연구 모형과 가설 설정	58
제1절 연구모형	58
1. 연구모형의 설계	58
2. 변수의 조작적 정의와 측정	60
3. 표본설계 및 설문지의 구성	68
제2절 연구가설의 설정	70
1. 품질경영활동과 조직유효성에 관한 가설	70
2. 품질경영활동과 직원의 고객지향성에 관한 가설	72
3. 조직유효성과 직원의 고객지향성에 관한 가설	72
4. 조직유효성과 경영성과에 관한 가설	74
5. 직원의 고객지향성과 경영성과에 관한 가설	74
제4장 실증분석	77
제1절 자료의 분석	77
1. 표본의 특성	77
2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검정	78
제2절 연구가설의 검정	87
1. 연구모형의 적합도 검정	87
2. 가설검정	91
3. 가설검정 결과의 해석	93

제5장 결 론	95
제1절 연구의 요약	95
제2절 연구의 시사점	97
제3절 연구의 한계점 및 향후 연구과제	100
1. 연구의 한계점	100
2. 향후 연구과제	101
참고문헌	102
<국내문헌>	102
1. 단행본	102
2. 논문 및 기타	103
<외국문헌>	106
<부록> 설문지	115

〈표 목차〉

〈표 2-1〉 서비스의 특성	16
〈표 2-2〉 품질경영의 8가지 활동요인	20
〈표 2-3〉 품질경영 구성요인	22
〈표 2-4〉 말콤볼드리지 평가기준	28
〈표 2-5〉 한국품질대상 및 품질경영상 기준	31
〈표 2-6〉 종사원직무만족의 측정요인	35
〈표 2-7〉 고객지향성의 개념	45
〈표 2-8〉 고객지향성 측정 척도	51
〈표 2-9〉 전략적인 차원에서의 경영성과	56
〈표 2-10〉 말콤 볼드리지상의 경영성과 측정항목	57
〈표 3-1〉 설문지의 구성	69
〈표 3-2〉 연구가설	76
〈표 4-1〉 응답자의 일반적 특성	78
〈표 4-2〉 품질경영활동의 신뢰성 및 타당성 검정결과	81
〈표 4-3〉 조직유효성의 신뢰성 및 타당성분석 결과	83
〈표 4-4〉 고객지향성의 신뢰성 및 타당성분석결과	85
〈표 4-5〉 경영성과의 신뢰성 및 타당성 검정결과	86
〈표 4-6〉 측정변수 설명	88
〈표 4-7〉 연구모형의 적합도 평가	90
〈표 4-8〉 경로분석결과	90

<그림 목차>

<그림 2-1> 고객지향적 전략 확산모델	50
<그림 3-1> 연구모형	59
<그림 4-1> 구조방정식모형 분석결과	88

Abstract

An Empirical Study on Quality Management affecting
the Business Performance

- Primarily on the Deluxe A Tourism Hotel -

Chang, Hyon-Mo

Department of Shipping Management
The Graduate School of
Korea Maritime University

Today society is often called the era of globalization. Age of infinite competition that there is no community of nations frontier was coming. Globalization trend makes not only Community of Nations being accelerated, but also the core competency in MNC more important.

As the ripple effect of the tourism business on a nation's economy is gradually increasing and becoming important worldwide, the interest towards tourism business is elevating, and also it is promoted as a strategic business.

With the entry to the advance country around the corner, Korea has to put more emphasis on enhancing the competitiveness of tourism hotel industry. The firms capable to satisfy customers with high quality service could survive and grow in fierce competing business environments. Consequently, the quality management emerges as a competitive and differential factor in

hotel business.

The purpose of this study is not only to offer some suggestions about strategies to improve tourism hotel firm's performance, as well as to find the critical factors in tourism hotel quality management, but to test the influences of critical factors to the tourism hotel employee's job satisfaction, organizational commitment and customer orientation.

Therefore, this study examined how organizational quality management had effect on employee's job commitment, organization commitment, customer orientation and perceived firm's performance in hotel.

For carrying out the study, two methods(theoretical study and empirical study) were executed. Theoretical study through various previous researches for quality management and employee's job satisfaction, organizational commitment and customer orientation along with firm's performance in hotel was executed.

It is required to strategically administer total quality management including top management leadership, customer orientation, process management, strategic planning, human resource management and information management in keeping up with newly management environment.

As the firms of service provider need to recognize the importance of quality management, they can adapt themselves positively to changes of tourism hotel marketplace environment. Employee's system-effectiveness factors consist on job satisfaction and organizational commitment. Customer orientation factors consist on customer responding attitude and reliability. Business performance factors consist on financial performance and non financial performance. These factors result from factor analysis. Along with this theoretical study, the empirical study was executed by conceptual

modelling and hypothesis testing.

The Data investigating the critical factors on quality management affecting the business performance in tourism hotel industry were collected from 604 employees among 19 tourism hotels in the cities of Seoul, Daegu, GyeongJu, Busan, Korea by the use of questionnaire method.

The factor analysis and the structural equation model(AMOS) were used to analyze the data. To verify the reliability and validity of quality management subordinate factors Cronbach's α and confirmatory factor analysis were processed. To examine employee's demographic characters and job relating characters, Frequency analysis was processed. The hypothesis tests were conducted with structural equation modeling analysis.

The results in this study can be summarized as follows :

- (1) Like other service companies, the level of quality management in tourism hotel had an effect on employee's job satisfaction, organizational commitment, customer orientation, and management performance positively.
- (2) Quality management has a positive effect on employee's job satisfaction and organizational commitment. The employee's job satisfaction and organizational commitment is important, because they improve labor productivity, company image and life quality in workplace. So, the hotel industry has to pay attentions to the improvement of quality management.
- (3) Quality management has a positive effect on employee's customer orientation.
- (4) Employee's job satisfaction and organizational commitment had a positive effect on employee's customer orientation.

- (5) Employee's job satisfaction and organizational commitment had a positive effect on firm's performance. The higher the job satisfaction and organizational commitment, the higher the business performance.
- (6) Employee's customer orientation had a positive effect on firm's performance.
- (7) Mediating roles between quality management and business performance are found to have a positive effect on firm's performance.

This study has a limitation on accepting reasonable test result because it is focused on hotels in a limited area. Also, the analysis is based on Deluxe A hotels.

For the effective quality management in tourism hotel industry, it appears to be imperative to establish business strategy designed to clear out divergence in employee's perception and knowledge in TQM.

The current condition for the hotel business these days is uncertain and continuously changing. Quality management is forecasting a company's response to being different from other competitors, competing with others, and winning in the market. The hotel industry needs to put more emphasis in quality management, because employee's job satisfaction, organizational commitment and customer orientation are the keys to the high performance of the hotel business.

제1장 서론

제1절 연구배경과 목적

관광산업은 정보통신, 환경산업과 함께 21세기를 주도할 3대산업으로 일컬어진다. 세계관광기구(WTO : World Tourism Organization) 통계에 의하면 세계관광산업은 2020년까지 매년 1천 6백만명의 관광객이 증가하고 관광산업은 4% 성장하는 등 21세기에 관광산업의 성장은 계속될 것으로 예측하고 있다.

이와 더불어 관광산업에서 가장 높은 비율을 차지하고 있는 호텔산업도 규모가 대형화되고 고급화·다양화되고 있다.

20세기 후반 호텔산업은 일반대중을 고객으로 하고 숙박, 음식을 제공하기 위한 인적 서비스와 물적 서비스로 구성되었으나 오늘날 컨벤션센터를 포함한 대규모 호텔들은 다목적 공간을 창출하고 건축감각의 컨셉(concept)을 주도하는 시각적인 면과 공간적인 면을 연출하는 빅이벤트쇼(Big event show)를 창출하는 공연장의 개념으로 간주된다. 레저·쇼핑·인간교류·환경을 살린 대형 복합단지 형태의 대규모 호텔이 건설되고 있으며¹⁾ 현대적인 설비와 고객의 요구에 맞춰 화려한 로비, 편리한 비즈니스센터, 부드럽고 안전한 객실, 다양한 시설을 갖춘 식당, 각종 행사와 모임의 장인 연회장, 사교의 장인 주장(Bar), 피트니스클럽 등 각종 레포츠시설, 면세점 및 각종상점 등 다양한 고객을 위한 서비스시설을 주요상품으로 판매하고 있다. 따라서 현대 호텔산업은 고도로 개발된 신규시설과 서비스의 기술혁신에 의존하게 된다. 그러다보니 필연적으로 시설의 현대화 경쟁이 호텔간에 전개되며 숙박이나 음식을 제공하고 이익을 증가시키는 시설의 대규모화와 현대화는 고정자산의 금액을 거액화하게 된다. 또한 자금의 조달을 편리하게끔 기업형태도 주식회사화 하게 되고 직능별로 분업화시켜 협업으로 전개되는 말단업무를 관리하기 위한 과학적 관리방법을 채택하고 있다.²⁾ 호텔경영은 전략적 발상능력의 개발과

1) 21C 호텔관광연구회 편, 『호텔경영학』, 현학사, 2003, p.18.

2) 김충호, 『호텔경영학』, 형설출판사, 2002, pp.12-13.

육성, 전사적 품질경영(TQM), 전략적 벤치마킹 등의 기법을 도입하고 있으며, 고객의 필요와 욕구에 맞는 서비스제공과 지속적인 품질경영으로 호텔을 운영하여야만 성장, 발전할 수 있고 높은 수익을 창출할 수 있으며, 시장내에서 브랜드이미지와 함께 경쟁우위를 차지할 수 있다.

오늘날처럼 경쟁이 심한 글로벌 환경에 있어서 기업 생존의 가장 기본적인 요소는 품질이다. 호텔기업에 있어서도 품질경영활동은 기업의 생존을 위한 필수요소이며 전략적 요소이다.

오늘날 경영환경의 변화에 대응하기 위한 전략적 수단으로 품질을 활용하기 위해서는 최고경영자의 리더십, 고객중심, 프로세스관리, 전략계획, 인적자원관리, 정보관리 등 총체적 품질을 어떻게 달성할 것인가의 방법론이 매우 중요하다.

국내·외에서 품질경영에 관한 연구들은 제조기업 뿐만 아니라 호텔, 병원, 대학, 항공사, 외식업체 등 다양한 서비스 기업을 중심으로 활발하게 진행되어 왔으나, 제조기업체와는 달리 서비스 기업들은 인적서비스가 중요한 비중을 차지하다 보니 고객에 대한 서비스품질이 품질경영의 전부인 것처럼 품질에 대한 시각을 서비스 품질에 국한시켜 왔다.

호텔기업의 품질경영에 관한 실증적 연구는 품질경영활동에 관한 전체적인 프로세스 차원에서 직원들의 조직유효성과 고객지향성이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 규명함으로써 호텔기업들이 총체적 품질경영의 중요성을 인식하고 경영활동에 대한 재평가와 조직시스템과 평가를 재구축하는데 연구의 필요성이 있다고 하겠다.

따라서 본 연구는 품질경영, 직원들의 직무만족과 조직몰입에 관한 조직유효성, 고객지향성 개념에 대하여 이론적인 고찰을 하고, 품질경영활동에 관한 노력이 경영성과를 향상시킨다는 선행연구들을 바탕으로 관광호텔기업의 품질경영활동과 경영성과간의 관계에 조직의 유효성과 개인의 고객지향성이 매개역할을 한다고 제안하고, 이러한 매개변수들의 역할과 변수간의 구조적 관계를 실증적으로 검증하여 경영성과에 미치는 영향을 규명한다. 이를 통하여 호텔의 경쟁력제고를 위한 방안과, 경영정책 및 전략, 전술 수립시에 필요한 전략적 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 관광호텔기업의 최고경영자의 리더십, 고객중심, 프로세스관리, 전략계획, 인적자원관리, 정보관리에 관한 총체적 품질경영활동이 직원들에게 어떤 영향을 미치며 직원들이 인지하는 호텔기업의 경영성과를 파악하고자 한다.

둘째, 관광호텔기업의 품질경영이 직원들의 직무만족, 조직몰입(이하 조직유효성이라 한다)에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하고자 한다.

셋째, 관광호텔기업의 품질경영이 직원들의 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는가를 파악한다.

넷째, 관광호텔기업의 조직유효성이 직원들의 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하고자 한다.

다섯째, 관광호텔기업의 조직유효성이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하고자 한다.

마지막으로 직원들의 고객지향성이 경영성과에 미치는 관계를 실증 분석함으로써 관광호텔기업의 품질경영과 경영성과를 향상시키기 위한 전략과 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

제2절 연구방법 및 구성

본 연구는 관광호텔기업의 품질경영 수준을 평가하고 경영성과를 제고하기 위해 품질경영과 조직유효성, 고객지향성, 경영성과간의 구조적 관계를 검정하고자 하였다.

본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 관광호텔의 특성과 관광호텔업체의 품질경영, 조직유효성, 고객지향성, 경영성과에 대한 문헌연구와 함께 관광호텔업체의 직원들을 대상으로 설문조사를 통한 실증분석을 병행하였다.

문헌연구는 품질경영, 조직유효성, 고객지향성, 경영성과 등에 관한 선행연구들을 중심으로 수행되었으며, 문헌연구 결과를 바탕으로 관광호텔기업의 품질경영과 경영성과간의 관계에 대한 개념적 모형과 연구가설을 설정하였다.

이러한 연구가설을 검증하기 위해 서울, 부산, 대구, 경주지역의 특1급 관광호텔 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 관광호텔기업의 품질경영활동과 조직유효성, 고객지향성, 경영성과와의 인과관계를 분석하였다.

SPSS ver. 15.0을 사용하여 수집된 자료를 분석하고 가설검정을 위한 통계적 분석을 실시하였다. 구체적인 자료의 분석방법으로는 측정도구의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 이용하고, 신뢰성 검정을 위해서는 크론바하(Cronbach)의 α 계수를 활용하였으며, 여러 구성개념들 간의 구조적 관계를 분석하기 위하여 AMOS 7.0을 이용한 구조방정식 모형을 이용하였다.

본 연구는 다음과 같이 다섯 개의 장으로 구성되어 있다.

제1장은 연구의 배경, 목적 그리고 연구의 방법 및 구성을 기술한 서론부분으로서, 이 연구를 수행하게 된 근본적 동기와 배경을 기술하고 있다.

제2장은 관광호텔업체의 품질경영에 대한 문헌연구부분으로 기존의 문헌과 선행 연구를 활용하여 품질경영과 조직유효성, 직원의 고객지향성, 경영성과에 대한 이론적 체계를 정리하고 검토하여 연구모형과 연구가설을 도출하기 위한 근거를 마련하였다.

제3장은 문헌연구를 토대로 연구변수들의 구조적 관계를 나타낸 연구모형을 구축하고 이를 근거로 연구가설을 설정하였으며, 설문개발과 표본설계, 변수의 조작적 정의와 측정 등 연구 설계에 관하여 기술하였다.

제4장은 실증분석부분으로 수집된 자료를 바탕으로 구체적인 분석방법을 사용하여 변수의 신뢰성 및 타당성을 평가하고 연구가설을 검증하였다.

마지막으로, 제5장은 본 연구의 결론부분으로서 연구의 결과를 종합하여 연구 결과가 주는 의미와 시사점을 살펴보고 연구의 한계점과 향후 연구과제 등을 제시하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 호텔경영의 특성

1. 호텔경영의 특성³⁾

호텔경영은 호텔의 입지, 규모, 특징, 고객의 계층에 따라 혹은 시장세분화를 통한 표적고객을 대상으로 고객의 기호를 예상해서 다양한 시설을 갖추고 마케팅활동을 전개하며 방문고객에 대한 인적서비스를 제공함과 동시에 기업으로서의 최대한 수익을 창출하는 경영활동이다.

1) 호텔경영의 3요소

현대호텔의 경영에는 세 가지의 기본적인 요소가 있다. 그것은 서비스, 판매, 과학화의 세 가지이다. 첫째, 서비스(service)로서 호텔기업의 일반사회 공공에 대한 서비스성은 타 일반기업보다도 더 무거운 비중을 가진다.

근대호텔산업의 혁명자라고 불리는 스타틀러(E. M. Statler, 1863-1928)는 일반대중 여행자를 위한 편리(Convenience), 쾌적(Comfort), 청결(Cleanness)을 제공하였다. 호텔의 목적은 최고의 서비스를 판매할 수 있어야 하며 고객에게 쾌적함과 편리함을 제공할 수 있도록 경영되어야 한다.

둘째, 판매(Sales)이다. 적정한 이익을 올릴 수 있는 방법은 세일즈(Sales)를 촉진하는 것 이외는 아무것도 없다. 기업이 영속적으로 존속하고 발전, 성장하기 위해서는 서비스업으로서 고객에게 만족을 주고 또 정당한 지불을 받도록 하고, 그 기업으로서 성장하는 가장 유효적절한 운영을 하지 않으면 안된다. 서비스와 세일즈를 양립시켜 기업을 경영해 나간다는 것은 그렇게 쉬운 일은 아니다. 또한 기업으로서 성장하기 위해서는 채산을 맞추지 않으면 안 된다. 고객의 만족과 호텔의

3) 김충호, 『호텔경영학』, 형설출판사, 2002, pp.28-37.

이익은 언제나 평행된다는 신념을 가지고 철저한 합리화와 과학적 품질 경영을 하면서 판매활동을 강화해야 한다.

셋째, 과학화(Science)이다. 호텔에서 과학화는 최소의 작업비용을 들여서 최대의 효과를 올리기 위한 과학적 합리적 방법이 절대필요조건이다. 구체적인 예로써 호텔에서 사용되는 각종 소모품, 비품 및 가구에서 식재료에 이르기까지 그 물품에 따라 표준을 만드는 것이다. 그리고 직원의 작업까지도 철저한 표준화를 실시하여 필요의 시간이나 서비스 등을 소비하지 않도록 한다. 오늘날의 과학적 경영이라고 하는 것은 기계화와 동시에 직원의 작업 그 자체에 있어서도 산업심리학의 진보에 따라서 과정의 연구(Process Study), 동작의 연구(Motion Study), 시간의 연구(Time Study)가 실시되어 그 결과 작업의 표준화가 이루어지고 있으며 직장 전체에 대한 산업사회학의 진보에 의한 인간관계론적인 인사관리가 이루어지고 있는 것이다. 서비스와 세일즈가 현대기업을 추진하는 차의 양류이라면 그 추진력은 과학화라고 할 수 있다. 오늘날 미국의 호텔산업의 발전을 가져온 원인이 되는 경영이념도 서비스와 세일즈를 양립시키면서 과학적이고 합리적인 방법을 연구해 왔기 때문이다.

2) 고정자산(건물, 시설)에 대한 의존성

호텔산업은 고정자본에 대한 비중이나 의존성이 타 일반 기업보다 크다. 호텔은 건물이나 시설의 비중이 전 투자액의 70%~80%가 된다. 호텔산업에 있어서 시설과 건물이 상품성을 띄고 있음을 의미한다. 따라서 건물의 설계나 시설의 좋고 나쁨이 호텔상품 가치에도 상당한 영향을 준다. 그러므로 시설은 항상 경영자에 의해 연구되고 검토되어 개선되어야 한다.

이러한 점은 호텔산업에서 상호간에 경쟁을 격화시키고 자본축적을 막아서 호텔 경영에 어려움을 가져다주기도 한다.

3) 인적 자원에 대한 의존성

호텔직원은 언제나 만족스럽고 예절이 바르며 정확성이 있으며 세련되고 신속하게 서비스를 제공해야 하지만 잘 훈련된 직원으로서도 어려운 일이다. 그러나 경영자는 고객의 취향에 맞도록 서비스를 제공해야 하며, 이러한 응변성 있고 재치 있는 천차만별의 서비스는 규격화되고 자동화된 기계설비에 의해서는 얻을 수 없는 것이다. 따라서 호텔산업에 있어서는 서비스의 기계화나 자동화는 경영합리화의 입장에서 제약을 받게 되고 인적자원인 직원에 대한 의존도가 커지는 것이다. 경영면에서 볼 때 이 특성은 인건비에 대한 세심한 관심과 검토를 요하게 한다.

4) 시설 조기노후화의 특성

호텔은 고정자본에 대한 의존도가 크기 때문에 시설, 가구 등에 대한 부단한 개선을 요하게 되며 타 기업에 있어서 일반적으로 유지되는 시설의 수명보다도 빨리 노후화된다. 호텔객실·식당·부대사업장은 건물의 설계 및 규모와 시설의 우열에 따라 고객의 이용빈도가 차이가 나며, 그 호텔의 가치 및 매출에 직접적인 영향을 미친다. 게다가 이용자의 빈도에 따라 시설이 빨리 마모되므로 고객유치면에서도 호텔기업의 경제적 가치상실을 가져올 수 있다. 특히 호텔기업의 경우 고객의 편의성 제고를 위한 새로운 시설과 설비는 호텔기업간의 시설경쟁을 격화시킴으로써 기존시설의 조기노후화를 촉진하는 경향이 있다.

5) 수지균형의 고율성

건물과 시설이 전체자본의 70~80%를 점유하는 점과 시설의 조기노후화는 호텔 경영의 자본회전율을 낮게 함으로써 자연히 수지균형점이 타기업보다 높아져서 호텔산업의 경영합리화를 어렵게 한다. 경영자에 있어서 시설개선과 경비지출을 매상과 비교하여 경영을 한다는 것은 호텔경영에 있어서 지극히 어려운 일이며 여기에는 고도의 경영분석이 필요하다. 호텔에 있어서 채산을 맞추는 일반적인 방법은 요금의 인상과 종목의 조절이 중요하다. 그러나 이 두 가지 방법은 모두 고객의

불평의 대상이 되고 영업부진의 요인을 가지고 있으므로 경영자는 이를 신중히 다루게 된다. 경영종목의 변경, 시설의 구조변경, 품질향상에 의한 고객의 유치행사나 연회의 유치 등은 호텔경영자가 흔히 쓰는 방법이다. 타기업에 비하여 수지균형상 손익분기점이 높다. 즉 매상고와 생산량에 관계없이 일정한 고정비가 발생하며 판매에 따라 변동비가 상승한다. 호텔에 있어서 고정비는 상품화하여 판매가 있든 없든 계속 발생하는 비용이며, 변동비는 식음료 재료비와 전기 수도비가 여기에 속한다고 할 수 있다.

6) 자본회전율의 저하성

호텔기업은 타업종에 비해 대규모의 자본을 필요로 하는 반면 투하자본의 회수는 결국 매출이나 타업장을 임대함으로써 임대수익을 통해 회수될 수밖에 없으므로 소규모일 뿐만 아니라 더딜 수밖에 없어 자본회전율이 0.5%로 자본회수에는 약 20년이 소요된다.

7) 호텔의 상품

호텔상품은 소비자가 직접 현장에 와서 인적, 물적, 시스템적 서비스⁴⁾를 현장에서 이용하거나 소비하지 않으면 안되며 호텔객실의 경우 당일 판매하지 못하면 상품으로서의 가치를 상실하는 시간적 소멸성이 있다. 이는 호텔경영상 큰 낭비와 손실이라 할 수 있으므로 객실점유율과 매출극대화를 동시에 달성하기 위해 효율적인 수익성관리(Yield Management)를 추진하여 기회손실을 줄여야 할 것이다.⁵⁾

8) 호텔상품의 수요와 공급

일반상품은 수요가 증가하면 대량생산으로 수요와 공급의 균형을 유지할 수 있

4) 오정환, 『서비스산업론』, 기문사, 1994, p.27.

5) Walter J. Relihan, "The Yield Management Approach to Hotel Room Pricing," *The Cornell H.R.A. Quarterly*, May 1989. pp.40-41.

지만 호텔상품은 시간적, 공간적 신축성을 갖지 못하므로 상품공급이 비탄력적이라고 할 수 있다.

9) 일일 24시간 연중무휴

호텔은 일일 24시간의 생활기능을 상품으로 판매한다. 연중무휴로 계속적으로 고객을 위한 서비스가 제공되어야 하며 고객의 생명과 재산을 보호해야 한다. 따라서 야간수당, 휴일수당, 연장근로수당 등 인건비의 부담이 증가될 뿐만 아니라 직원의 입장에서 불규칙적인 교대근무, 주말근무, 공휴일근무 등 근무조건이 타기업에 비해 불리하다.

10) 특수한 경영조직

호텔기업은 호텔에 대한 전문지식과 풍부한 경험을 가진 총지배인에 의해 운영되므로 국제적 감각과 지역감각에 뛰어난 전문인력의 양성이 무엇보다 중요하다고 하겠다. 따라서 호텔기업은 동원가능한 모든 인적, 물적, 시스템적 자원을 바탕으로 고객에게 양질의 서비스를 제공하고 고객의 니즈를 예측하고, 고객의 소리를 경청하여 고객지향적인 마케팅활동을 실천해야 시장내에서 경쟁우위의 자리를 보장받을 수 있다.⁶⁾

2. 호텔사업의 경영형태

1) 호텔사업의 경영형태⁷⁾

호텔사업의 경영형태는 경영 및 자본구조 형태에 따른 분류로 크게 7가지로 구분할 수 있다.

6) 박대환, "호텔기업의 서비스지향성에 관한 실증적 연구," 경남대학교 박사학위논문, 1997, p.11.

7) 21C 호텔관광연구회 편, 전게서, pp.83-85.

(1) 개별경영 호텔(Independent Hotel)

소유주가 직접 투자하여 운영하는 호텔이다. 의사결정이나 경영방침에 있어 간섭이나 규제를 받지 않으므로 자유로운 경영을 하는 방식이다. 그러나 다른 체인의 호텔들과 같이 정보의 공유나 경영 노하우(Know-How)의 부족으로 경영상의 위험은 높은 편이다.

(2) 연쇄경영호텔(Chain Hotel)

개인이나 모회사가 다수의 호텔을 여러 지역에 소유하고 호텔을 경영하는 방식이다. 경영상 전 권한을 모회사가 갖고 경영기법에 대한 본부의 지원, 현지 경영자문을 실시하고 필요한 통제를 실시한다. 체인호텔간의 공동선전비용은 본부에서 산하 각 호텔에 공동 배분하여 각 호텔 운영상의 직접비용으로 처리된다. 이런 방식은 경우에 따라서는 호텔시설 소유권의 지분 일부를 보유하거나, 혹은 주인으로부터 호텔시설을 대차 운영하여 체인호텔 본부가 경영권을 가지고 운영하기도 한다.

(3) 임차방식 호텔(Leased Hotel)

토지 및 건물의 투자에 대한 자금조달 능력을 충분히 갖고 있지 않은 사람이 제3자의 호텔을 일정한 계약에 의하여 임차하여 운영하는 방식이다. 호텔의 임대인은 호텔의 내부 및 외부시설 뿐만 아니라 비품이나 집기, 가구, 인테리어 등에 대한 투자를 하고, 임차인은 임차계약에 의한 일정한 임차료를 지불하며 경영한다. 임차료는 두 가지의 방법으로 나뉜다. 첫 번째는 영업실적과는 관계없이 일률적으로 지불하는 임차료와 영업실적에 따라서 일정한 비율로 지불하는 경우가 있다. 최근에는 이 두 가지의 방법을 합하여 각 호텔의 경영방침과 영업실적에 맞게 조화시켜서 이용하는 경우도 있다.

(4) 경영계약 방식 호텔(Management Contract Hotel)

호텔의 소유주 측이 호텔경영을 전문적으로 수행하는 명성을 갖춘 대규모 체인 호텔그룹에게 경영을 일정기간(10년, 20년 등) 의뢰하는 것으로 일정한 대가를 지불하는, 즉 일정이익에 대하여 경영을 담당하는 회사와 사주가 분배하는 형태를 말한다. 경영의 노하우를 가지고 있는 호텔이 계약을 통해 가맹호텔에게 본부로부터 인력지원과 모든 부수적인 부분에 있어서의 지원을 해주기 때문에 계약기간동안 가맹호텔은 자연적으로 훈련되고 교육받게 된다. 최근에는 장기적인 계약기간과 많은 임차료 때문에 논쟁이 많이 일어나고 있다.

(5) 프랜차이즈 방식 호텔(Franchise Hotel)

호텔의 사주(Franchisor)에 의하여 건설되고 경영되며, 유지되는 호텔을 전문회사(Franchisee)가 자신들의 고유시스템과 경영의 노하우, 입지선정, 광고 및 홍보, 상표 및 로고대여, 직원들의 교육 및 훈련방침, 마케팅과 판매전략 등 경영의 전반적인 부분과 운영적 측면에서의 지도와 자문을 하는 방식이다. 따라서 프랜차이즈 호텔이란 프랜차이즈 계약에 의하여 운영되는 호텔로서 가맹점이 본부에게 수수료(Royalty)를 지급하는 호텔이다. 즉, 프랜차이즈경영은 모회사로부터 전문화된 경영과 기술용역, 그리고 경영자문을 받으면서 운영되지만, 기업의 소유와 경영의 독립성은 유지되는 경영형태이다. 따라서 프랜차이즈는 모회사가 개발한 상품과 서비스의 표준, 경영방법, 모형에 따라서 다른 사업자들이 이 프랜차이즈 시스템에 가입함으로써 이러한 표준과 기준으로 사업을 운영하며 일정한 수수료를 지불하는 제도이다. 홀리데이 인(Holiday Inn)이나 메리어트(Marriot)호텔 등이 이에 속한다.

(6) 리퍼럴 방식 호텔(Referral Hotel)

프랜차이즈나 경영계약, 또는 체인호텔들이 증가하고 이들의 세력이 커짐에 따라서 독립호텔들은 경쟁에 위협과 위기감을 느끼기 시작했다. 이러한 독립호텔들은 타지역의 비슷한 수준에 있는 다른 독립호텔들과 상호협력하여 공동선전, 공동

판매, 공동예약망 구축, 공동마케팅전략 등의 정보를 공유하여 동업자에 의한 경영 방식으로 운영되는 호텔을 말한다. 각 호텔들은 유사호텔의 단합으로 공동의 상호 아래 공동기금을 축적하여 공동으로 판촉활동과 예약서비스를 함으로써 단독경영권을 유지하며 개별의 특성과 소유권을 침해받지 않으면서 희망이익을 창출해내는 것이다. 그러나 이들도 최근에는 프랜차이즈 형태로 바뀌고 있는 것이 현실이다.

(7) 합자에 의한 방식 호텔(Joint Venture Hotel)

각자가 주식의 몇 %를 보유하고 상호합작에 의한 소유형태, 즉 자본제휴를 통하여 호텔을 설립하고 운영하는 방식을 말한다. 일반적으로 합작호텔이라고 말하고 이것은 일정지분의 자본이 투자된 것이다. 대표적인 예로는 웨스틴조선호텔이 1970년 당시 관광공사 5백만불, 아메리칸 에어라인 5백만불(그 후 웨스틴이 인수)의 합작회사를 만들어 경영하였다.

2) 우리나라 호텔경영형태

국내에서 행하여지고 있는 체인형태는 합작투자(Joint Venture), 프랜차이즈(Franchise)와 위탁경영계약(Management Contract)으로 구분할 수 있다.⁸⁾

우리나라에 진출한 외국호텔로 인하여 국내에서는 다음과 같은 몇 가지의 영향을 보여주고 있다.⁹⁾

위탁경영이 국내호텔에 미친 긍정적 영향으로는 첫째, 서비스향상을 들 수 있다. 관광호텔 업계에서의 급격한 양적·질적인 팽창으로 인해 호텔간의 경쟁력이 심화되었으며, 인적인 자원에 의존하는 직원들에 대한 서비스 매뉴얼도 많이 부족하였으나, 고객들의 욕구에 맞는 서비스를 효율적으로 제공하게 되었으며, 국내업계에 도 국제적인 서비스를 제공할 만큼 많은 질적인 성장과 양적인 성장을 하게 되었다.

8) 세종대학교, “체인호텔의 경영성과분석,” 『관광경영연구 6호』, 1990. 12.

9) 라진광, “체인호텔과 국내호텔의 경영성과 분석-서울시내 특1급호텔을 대상으로,” 건국대학교 석사학위논문, 2003, pp.34-36.

둘째, 호텔의 경영능력 습득으로 체인 호텔들은 호텔의 건설에 필요한 위치선정, 건축설계에서 감독까지 기술적인 자문을 실시하고 본사의 세부적인 매뉴얼을 제공하여 인테리어, 기계설비, 집기 비품, 객실구조 형태, 식음료업장 레이아웃, 부대업장 선정 등을 제공하여 줌으로써 경영의 효율성을 가져왔으며 개관준비에 필요한 사전 지원과 마케팅을 통한 경영성과 부분을 강화시키기도 하였다.

셋째, 호텔의 관리능력 향상으로 국내에서도 효율적인 호텔관리를 실현하기 위하여 많은 노력을 실시하고 있다. 호텔은 현대적인 시설과 서비스가 상품화되어 있으며, 객실 및 식음료와 직원들의 서비스를 상품으로 판매하는 사업이다. 체인 호텔은 호텔관리 합리화에 따른 경영이익 증진과 건전한 호텔기업을 추구하는데 일익을 담당하였다.

넷째, 직원의 이미지 향상으로 국내호텔에서 근무하는 직원들이 신분 노출을 꺼릴 정도일 때도 있었으나 체인호텔이 진출하게 되면서 직원들의 복리후생 문제 등을 국내호텔과 차별화된 인사규정을 적용시킴으로써 직원들의 복리후생과 이미지 향상부분에 많은 영향을 가져왔다.

반면 위탁경영이 국내호텔에 미친 부정적 영향으로는 첫째, 로열티(Royalty) 산출기준의 문제점을 들 수 있다. 일반적으로 위탁경영호텔의 로열티 지급방법은 주로 조정된 총수입을 통해 일정율을 지불하는 것으로 되어 있는데, 대부분 국내호텔들은 총매출액의 일정율을 지불하고 있으며, 호텔 경영관리 기술도입에 따른 로열티의 산출은 영업이익 부분의 손익계산서 산정에서 보험료, 임대료, 제세공과비가 일반관리비로 계산되어 영업비용으로 차감되지만 국제회계기준제도하에서는 보험료, 임대료, 제세 공과비가 영업비용으로 처리되어, 그 만큼의 영업이익 부분이 많이 계산되고 있다.

둘째, 합작투자 및 기술도입 계약의 편중성을 들 수 있으며 셋째, 외국인 고용문제가 대두되었는바 외국인 경영진이 국내호텔에서 차지하는 지위는 대단한 위치를 점유하였으며 이들 외국인 직원들이 대우를 받는 만큼의 업무를 수행하지 않고, 계약된 고용인이라는 위치에서 운영에 대한 책임의식이 결여되어 있다는 것이다. 넷째, 계약기간의 장기성으로 위탁경영계약, 기술 도입계약의 장기성은 국내호텔들

에 많은 불이익을 초래하고 있다는 점이다.

우리나라 관광호텔시설은 대부분 경영주의 의도와 주관적인 관점에서 운영되다 보니 전략적 계획, 타당성 분석, 기본 설계에 대한 호텔로서의 합목적성 검토, 컨설턴트의 선임, 원가분석, 디자인 개념 설정, 외국과의 설계 계약서 관련 서류 철저 검토, 현장답사 및 감독, 공사 진척도 분석, 가구 및 부대시설, 기계설비, 안전도, 장비구입에 대한 자문, 구매업무, 설계표준 사양을 제공하며, 호텔에 적합한 표준 매뉴얼을 심사하여 제출하고, 운영규칙, 고객서비스 등을 제공해 이익을 최대한 증대시키는 경영계획을 수립하는데 능력이 부족하였다. 이제는 우리나라에 맞는 시설을 개발하고 경영에 대한 노하우를 갖추어 막연히 해외브랜드의 선호가 아닌 대외경쟁력을 갖추는 국내 브랜드를 개발, 보급해야 할 필요성이 있다.¹⁰⁾

3. 호텔서비스

1) 서비스의 정의¹¹⁾

(1) 서비스의 경제학적 정의

경제학에서는 서비스를 ‘용역’으로 이해해 유형재인 ‘제품’과 구분되는 것으로 간주한다. A.Smith와 같은 학자는 서비스 노동이 부를 창출할 수 없기 때문에 ‘비생산적 노동’으로 간주하기도 했는데, 비물질적인 것은 보존이 용이하지 않아 부가 아니라고 생각했기 때문이었다. 이후 J.B.Say는 효용이라는 개념을 사용해 소비자에게 효용을 주는 모든 활동은 생산적이라는 논리로 서비스를 ‘비물질적 부’라고 정의한다. 이후 많은 학자들도 그들의 논의에서 크게 벗어나지 않았는데, 결국 경제학이 말하는 서비스는 “비생산적 노동, 비물질적 재화”로 정리해 볼 수 있을 것이다. 그러나 공급과잉과 소비자의 라이프스타일 변화, 니즈의 다양화 등으로 인해 서비스가 단지 부차적 요소가 아닌 필수불가결한 요건이 된 현대사회의 모습을 생각할 때, 경제학의 전통적인 관점은

10) 라진광, 전계논문, p.38.

11) 이유재, 『서비스 마케팅』, 학현사, 2005, pp.4-5.

서비스의 진정한 가치를 설명하지 못하고 있음을 알 수 있다.

(2) 서비스의 경영학적 정의

역사적으로 경영학 및 마케팅에서는 서비스에 대한 연구가 1960년대 초반부터 시작돼, 제품과 서비스의 비교가 이루어졌다. 그러다가 1970년대에 들어 서비스의 특성 및 현상에 대해 관심이 집중되고, 1980년대와 90년대에는 서비스에 대한 이론적인 체계와 전략적 이슈가 학문의 대상이 되기에 이른다. 이같은 연구의 흐름에 대한 이해를 돕기 위해 각각의 입장에서 바라본 서비스의 정의를 소개하고자 한다.

① 활동론적 정의

미국 마케팅학회(American Marketing Association)에서는 서비스를 “판매목적으로 제공되거나 또는 상품 판매와 연계해 제공되는 모든 활동, 편익, 만족”이라고 정의하고 있으며(AMA 1960), 그 예로 오락서비스, 호텔서비스, 전력서비스, 수송서비스, 이·미용서비스, 신용 서비스 등을 들고 있다.

② 속성론적 정의

Rathmell(1974)은 서비스를 “시장에서 판매되는 무형의 상품”으로 정의하고 무형과 유형의 기준은 손으로 만질 수 있느냐의 여부에 따라 구분한다. 많은 마케팅 연구자들 및 경제학자들이 서비스를 무형재로 정의하고 있다. 한편, Shostack(1977)은 서비스는 무형재가 아니며 무형재로 판매되지도 않는다는 반론을 제기하기도 하였는데, 무형성은 하나의 속성일 뿐 서비스 자체의 본질이 아니라는 주장이다.

③ 봉사론적 정의

Levitt(1976)은 서비스를 주종관계에서와 같이 “인간의 인간에 대한 봉사”라고 보는 것이 기존의 통설이라고 전제하며, 현대의 서비스는 이러한 전통적 발상에서 벗어나 인간이 제공하는 서비스를 인간으로부터 분리해야 한다고 주장한 바 있다. 인간의 노동을 기계로 대체하는 서비스의 공업화(Industrialization of Service)를

통해 효율성을 향상시킨다는 것이 그 논의의 핵심이었다.

④ 인간 상호 관계론적 정의

“서비스는 무형적 성격을 띠는 일련의 활동으로서 고객과 서비스 종업원의 상호 관계에서부터 발생해 고객의 문제를 해결해주는 것”이라고 보는 입장이다. 많은 경우 서비스는 서비스제공자와 상호작용을 포함한다.

2) 서비스의 특성

서비스 경영에 대해서 일반적인 정의를 내리는 것은 매우 어렵다. 왜냐하면 서비스는 그 본질상 다양한 특성을 가지고 있기 때문이다. 하지만 학자들이 주장하는 서비스의 공통적인 특성은 다음 <표 2-1>과 같은 무형성, 이질성, 소멸성 그리고 비분리성 등의 네 가지를 들 수 있다.¹²⁾

<표 2-1> 서비스의 특성

서비스의 특성	설명	문제점
무형성 (Intangibility)	◦ 형태가 보이지 않고 만져지지 않는다	◦ 저장에 불가능하다 ◦ 서비스의 측정, 평가, 관리가 곤란하다
이질성 (Heterogeneity)	◦ 제공과정이나 제공자의 가변적 요소로 인해 제공된 서비스가 다를 수 있다 ◦ 고객의 이질성으로 인지도된 서비스가 다를 수 있다	◦ 서비스의 표준화와 관리가 곤란하다 ◦ 품질의 측정, 평가, 관리가 어렵다
소멸성 (Perishability)	◦ 판매되지 않는 서비스는 소멸된다 ◦ 서비스수요와 제공에 시한성이 있다	◦ 재고로 저장할 수 없다.
비분리성 (Inseparability)	◦ 생산과 소비가 동시에 일어난다 ◦ 고객이 생산과정에 참여한다 ◦ 대부분 고객과 제공자간 접촉으로 이루어진다	◦ 서비스 제공시 고객이 개입한다 ◦ 구입전에 시험/평가가 불가능하다

자료: 이순룡, 『현대품질경영』, 법문사, 2002, p.133.

12) V. A. Zeithaml, A. Parasuraman and L. L. Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 2, 1985, pp.33-46.

즉 서비스는 재화와 달리 무형적이면서 일정시간이 지나면 소멸해 버리는 특성이 있고 거의 동시에 창출되고 소비되는 프로세스나 형태를 의미한다. 소비자로서는 서비스가 창출된 이후 실질적으로 서비스를 보유할 수는 없지만 서비스의 효과는 유지할 수 있다는 특성을 가진다.¹³⁾

3) 호텔기업의 서비스 특성¹⁴⁾

호텔은 소비자를 위하여 숙박 및 외식 상품 이외에 소비자들의 경제 및 사회, 문화적 욕구를 충족시킬 수 있는 인간의 사회, 문화적 활동에 필요한 다양한 상품을 생산하고 판매하는 것을 주목적으로 하는 서비스기업이다.¹⁵⁾ 호텔의 기능은 숙박기능, 연회기능, 비즈니스 활동 기능 등으로 나누어 볼 수 있는데 이들 기능이 개별적으로 제공되는 것이 아니라 복합적으로 제공된다. 따라서 제조기업과 달리 호텔기업의 목표달성을 위한 기반 시설과 운영전략 및 조직구조면에서 많은 차이점을 보이고 있다.

Medrik(1980)¹⁶⁾은 호텔서비스의 구성요소를 호텔에서 가시적으로 나타나는 제반 시설과 식음료·도구·소모품 등을 포함하는 원천적인 물리적 서비스, 직원과 고객 간의 관계인 인적 서비스, 접근성과 편리성 등의 입지, 호텔에 대한 이미지, 호텔이 제공하는 제반 요소에 대한 경제적인 평가 등 다섯 가지로 구분하였다.

한편 Lovelock(1991)¹⁷⁾은 호텔의 서비스의 특성을 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 호텔서비스 수혜대상이 인간이며, 둘째, 호텔서비스는 고객과 공식적인 계약의 관계가 아니라 서비스 전달과정의 단속적인 거래관계이고, 셋째, 서비스의 범위는 넓은 편이나 종업원의 재량권이 낮으며, 넷째, 시간별 수요 변동이 크고 최대수

13) E. Sasser, R. Paul Olsen and D. Daryl Wyckoff, *Management of Service Operations*, Boston: Allyn and Bacon, 1978, p.8.

14) 오정훈, "서비스지향성과 고객만족의 관계에서 집단효능감, 조직몰입과 신뢰의 매개역할(호텔기업을 중심으로)," 제주대학교 박사학위논문, 2005. pp.9-10.

15) 김경환, 차길수, 『호텔경영학』, 현학사, 2002, pp.26-31.

16) S. Medric, *The Business of Hotel*, London, Heinemann. 1980.

17) C. H. Lovelock, *Developing Framework for Understanding Service Marketing*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1991, pp.26-34.

요는 시설 능력을 초과하는 서비스이고, 다섯째, 전달방법에 있어 단일입지에 속하며, 여섯째, 제품의 속성상 시설기준 속성과 인간기준 속성이 높은 서비스 영역에 속한다. 따라서 호텔서비스는 호텔이 제공하는 모든 상품적 요소를 포괄한 물질적 서비스와 인적 서비스가 적절히 발휘되어야만 하는데, 이는 호텔이 제공하는 서비스가 고객들의 물적 기대와 심리적 기대를 충족시켜주어야만 만족을 줄 수 있다.¹⁸⁾ 즉, 호텔서비스는 고객의 욕구를 충족시키기 위한 다양한 형태를 지니고 있으며, 유형재인 물적 서비스와 무형재인 서비스제공자의 인적서비스가 서비스 전달과정에 참여하는 고객과의 상호작용에 의하여 창출된다.

제2절 품질경영

1. 품질개념 및 품질경영의 정의

1) 품질개념

품질에 대한 개념은 제품 및 서비스의 종류에 따라 다양하게 정의되고 있다. 품질은 기업이 세계시장에서 경제적인 성장을 유도하는 가장 중요한 요소로 인식되고 있다.¹⁹⁾ 또한 품질의 개념은 상대적이고 동적인 개념이기 때문에 지속적으로 품질개선에 노력한 기업만이 경쟁우위를 차지하게 된다.

미국국가표준원(American National Standard Institute : ANSI)과 미국품질학회(American Society for Quality : ASQ)에서는 품질시스템에 관한 표준용어에서 ‘품질이란 구체적인 욕구를 충족시키는 능력에 관계가 있는 제품 내지 서비스의 특징 및 특성의 전체이다’라고 정의하여 제품 이외에 서비스를 포함하여 시설, 시스템, 구성요소와 같은 특정상황에서도 적용시킬 수 있는 광범위한 정의를 하고 있다(이순룡, 1995).

18) C. Robert Mill, "Managing the Service Counter," *The Cornell H.R.A. Quarterly*, New York, Vol.26, No.4, 1986. p.10.

19) A. V. Feigenbaum, "Quality and Business Growth Today," *Quality Process*, 11, 1982, pp.22-25.

2) 품질경영의 개념

품질경영(Quality Management; QM)은 기업의 매우 중요한 전략과제가 되고 있으며 고객만족과 경쟁력 향상을 유도하기 때문에 기업들은 품질혁신, 전략적 품질경영, ISO 인증시스템 등을 통하여 품질경영 활동에 우선순위를 부여하고 있다.

품질경영은 최고경영자의 품질방침을 비롯하여 고객을 만족시키는 모든 부문의 전사적 활동으로서 품질방침 및 품질계획(QP), 협의의 품질관리(QC), 품질보증(QA), 품질개선(QI)을 포함하는 광의의 품질관리로 이해할 수 있다²⁰⁾ 하였고, 최근 들어 기업은 기술의 급격한 변화, 고객 수요의 다각화, 전 세계적 경쟁체제의 확산 등에 대응하며 경쟁력을 제고시키기 위하여 많은 노력을 기울이고 있다.

이와 같은 경영환경의 변화에 대응하기 위하여 많은 기업들은 품질에 대한 관점을 포괄적으로 확대시키고, 품질경영을 제조분야에만 국한시키는 것이 아니라 경영의 모든 국면과 단계에서 강조하기 시작하였다(최현경, 박재홍, 1997).

즉, 품질경영이란 '품질을 통한 경쟁우위의 확보에 중점을 두고 고객만족, 인간성 존중(종업원의 이익), 사회에의 공헌을 중시하며 최고경영자의 리더십 아래 전 종업원이 총체적 수단을 활용하여 끊임없는 혁신과 개선에 참여하는 기업문화의 창달과 기술개발을 통해 기업의 경쟁력을 키워감으로써 기업의 장기적 성공을 추구하는 경영체계'라고 정의를 내릴 수 있다(김광수 등, 2000).

2. 품질경영 연구 및 시스템구축

많은 학자들이 품질경영을 성공적으로 실행하기 위해 중점적으로 수행해야 할 활동들에 대해 언급하고 있다. Saraph, Benson과 Schroeder(1989)²¹⁾는 제조업과 서비스기업을 대상으로 현장에 적용 가능한 요인을 도출하기 위하여 광범위한 문헌연구를 토대로 기업의 사업단위 수준에서 세계수준의 생산을 위한 품질경영의 8

20) 이순룡, 『품질경영론』, 법문사, 1995, p.56.

21) J. V. Saraph, P. G. Benson and R. G. Schroeder, "An instrument for measuring the critical factors of quality management," *Decision Science*, Vol. 20, No. 4, 1989, pp.810-829.

가지 핵심요인을 제시하였다. 즉, 최고경영자 리더십과 품질정책, 품질부서의 역할, 교육훈련, 제품/서비스 설계, 공급자 품질경영, 공정관리, 품질자료와 보고, 종업원 관계이며 세부내용은 다음 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 품질경영의 8가지 활동요인

구분	세부내용
최고경영자의 리더십과 품질방침	품질책임에 대한 부서장의 인정, 품질에 대한 최고경영자의 평가, 품질향상 노력에 대한 최고경영자의 참여, 품질목표의 구체화, 비용, 계획과 품질간의 관계에 중요성 부여, 포괄적인 품질개혁
품질부서의 역할	품질부서의 명확성과 자율성, 최고경영자과의 접근가능성, 품질부서와 다른 부서간의 조화, 품질부서의 효과성
훈련	모든 직원에게 통계적 기법, 거래 및 품질에 대한 훈련제공
제품/서비스 설계	철저한 불량제거 공정, 설계 수정시 모든 관련 부서의 참여, 생산가능성의 강조, 사양(specification)의 명확화, 생산 일정이 아닌 품질의 강조, 빈번한 계획의 수정 회피
공급자 품질관리	소수의 신뢰성이 있는 공급업자, 공급업자 공정관리의 신뢰성, 공급업자와 고객간의 상호의존성, 가격보다 품질을 강조하는 정책수립, 공급업자 품질통제, 제품 개발 시 공급업자와 협력
공정관리	공정의 책임자, 경계와 단계의 명확화, 검사에의 의존성 축소, 예방적인 유지, 통계적 공정통제, 선별적 자동화, 단순화된 공정설계, 종업원자가 검사, 자동화된 검사
품질자료와 보고	품질비용자료의 활용, 문제해결을 위한 품질자료의 피드백, 적기의 품질 측정, 품질성파에 따른 관리자 및 직원평가, 품질자료의 이용가능성
직원관계	직원 참여와 품질분임조의 활동, 품질 결정시 직원의 참여, 품질에 대한 직원의 책임, 직원의 품질인식, 우수한 품질성파에 대한 직원의 인지도

자료: J. V. Saraph, P. G. Benson and R. G. Schroeder, "An instrument for measuring the critical factors of quality management." *Decision Science*, Vol. 20, No. 4, 1989, p.818.

Flynn 등(1995)²²⁾은 Saraph 등의 연구를 바탕으로 공장수준에서 실증연구를 통하여 제조업에 보다 알맞은 품질경영활동을 7가지 차원으로 정리하였다. Black과 Porter(1996)²³⁾는 Saraph 등의 8가지 품질경영 핵심요인이 적절하지 못하다고 지

22) B. B. Flynn, G. Schroeder Roger and Sadao Sakakibara, "Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage," *Decision Science*, Vol. 26, No. 5, 1995, pp.659-692.

적하고 Malcome Baldrige상의 기준을 토대로 실증분석을 통하여 10개의 TQM 성공요인을 도출하였으며, Tamimi 등(1995)²⁴⁾은 Deming의 14개 포인트에 대한 측정방법을 개발하여 실증연구를 통해 신뢰성과 타당성을 검정하고, 품질향상을 위해 기업이 어떤 활동에 중점을 두어야 하는지를 제시하였다. Anderson 등(1995)²⁵⁾도 경영방법에 기초한 7개의 품질경영개념을 델파이법을 이용하여 실증 분석하였다. Ahire 등(1996)²⁶⁾은 문헌연구를 통하여 통합된 품질경영전략에 대한 12개의 개념을 확인하고, 실증분석을 통하여 신뢰성과 타당성을 검정하였다.

이들 선행연구에서 제시하고 있는 품질경영에 관한 대표적인 이슈, 기법 및 접근방법은 리더십, 품질정책, 계획 및 설계, 공정관리, 공급자관리, 품질시스템, 팀워크, 인적자원관리, 교육훈련, 품질정보, 고객 피드백, 벤치마킹 및 환경관리 등이다. 품질경영의 기본틀은 ISO 9000시리즈나 일본의 데밍상, 유럽의 EQA(European Quality Award : 유럽품질상), 미국의 말콤볼드리지상(Malcolm Baldrige National Quality Award), 한국의 품질대상의 기준에서 기본 틀을 이용할 수 있다.

한편 Oebbecke(1998)²⁷⁾은 미국 프로스포츠 구단을 대상으로 품질경영 개념을 적용하고 품질경영 수준을 평가하기 위한 평가 척도를 개발하였다. 먼저 품질경영 구성요인은 말콤 볼드리지 국가품질상(Malcolm Baldrige National Quality Award)의 평가기준을 기초로 여러 선행연구 이론들을 종합하여 <표 2-3>과 같이 구성하였다.

-
- 23) S. A. Black and L. J. Porter, "Identification of the Critical Factors of TQM," *Decision Science*, Vol. 27, No. 1, 1996, pp.1-22.
- 24) N. Tamimi and M. Gershon, "A tool for assessing industry TQM practice verse the Deming philosophy," *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, 1995, pp.27-32.
- 25) J. C. Anderson, M. Rungtusanatham, R. G. Schroeder and Devaraj Sarvanan, "A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings," *Decision Science*, Vol. 26, No. 5, 1995, pp.637-658.
- 26) S. L. Ahire, D. Y. Golehar and M. A. Waller, "Development and Validation of TQM Implementation Constructs," *Decision Science*, Vol. 27, No. 1, 1996, pp.23-56.
- 27) M. Oebbecke, "Toward a framework or Total Quality Management(TQM) in professional sport team organizations: identification and validation or TQM constructs, and the development of an associated measurement instrument," Tesis Doctoral, Temple University, 1998.

<표 2-3>

품질경영 구성요인

구분	연구자	정의
리더십과 최고경영진의 지원 Leadership and Top Management Support	Anderson et al.(1994)	조직 발전을 위한 장기적 비전을 제시하고, 비전을 구성원들에게 전달하며, 추진계획을 실행하고, 비전을 달성하기 위해 구성원 전체를 동기유발하는 것이다.
	Dean & Bowen(1994)	고위 경영진의 리더십은 조직의 성공에 결정적인 요인이다. 또한 가치, 전달, 비전 수립과 수행에 영향을 미친다.
	Spenser(1994)	최고경영진은 제품과 서비스 향상을 위해 끊임없이 노력해야 하며, 품질향상을 위한 시스템을 개발해야 한다.
	Garvin(1991)	종업원들에게 품질의 중요성을 인식시키고, 재무적 성과를 높이는 데 필요한 상징적 행위(symbolic act)이다.
전략계획 Strategic Planning	Anderson et al.(1994)	전략계획은 프로세스, 제품, 서비스의 혁신적인 향상을 추구한다.
	Dean & Bowen(1994)	고객지향 품질과 운영성과에 초점을 둔 계획수립과 개발은 사업상 중요한 이슈이다.
	Spenser(1994)	품질향상은 장기적인 조직유효성과 생존에 영향을 미치고 매우 중요하다
	Garvin(1991)	잘 수립되어진 계획은 사업 목표의 할당과 통합을 돕고, 목표 설정과 개선 활동을 이끌어내기 위해 고객 정보를 활용한다.
고객중심 Customer Focus	Anderson et al.(1994)	기업은 고객의 욕구와 희망을 만족시킬수 있는 제품과 서비스를 생산하기 위해서 현재와 미래의 고객욕구와 바람을 이해해야 한다.
	Dean & Bowen(1994)	총체적 품질경영(TQM)에서 가장 중요한 원리는 고객중심이다. 고객중심은 고객의 욕구를 충족시키는 제품과 서비스를 계획하고 제공하려는 조직의 시도/노력으로 표현된다.
	Spenser(1994)	품질향상은 고객지각을 이해하는 데서 시작되고 끝났다.
	Garvin(1991)	성공하는 기업들은 보다 큰 목표를 설정하고, 고객들의 기쁨을 목표로 삼는다. 이러한 목표설정엔 심지어 고객들 자신이 자신의 욕구를 파악하기 전에 기업으로 하여금 고객들의 기대와 욕구를 예측하고 충족시킬 수 있게 한다.

구분	연구자	정 의
정보관리 Information Management	Crosby(1979)	각종 차트와 보고서는 현장관리자에게 프로세스가 잘 통제되고 있는 지 알려준다. 또한 상위관리자들은 언제 적절한 행동이 수행되어야 하는 지를 파악하기 위해 정확한 동향 자료를 필요로 한다.
	Dean & Bowen(1994)	데이터와 정보는 고객중심 경영을 유지하고, 품질과 성과를 높이는 데 활용된다. 또한 고객욕구와 운영상의 문제점에 대한 정보 수집과 분석은 실제에 입각한 경영활동을 돕는다.
	Garvin(1991)	정보는 이해가 쉽고, 이용이 가능하며, 타당성이 있어야 한다. 또한 정보는 중요한 모든 부문, 고객, 경쟁사, 공급자 그리고 파트너에 대한 내용을 포함해야 한다.
	Ishikawa(1985)	경영자들은 작업장에 대한 실제와 정확한 자료를 수집해야 할 책임이 있다. 수평적인 의사소통의 확대는 모든 경영활동 조정을 위해 필요하다.
	Masteron & Taylor(1996)	TQM의 중요 장점 중에 하나는 정확한 사실과 데이터에 근거한 의사결정이다.
	Saraph et al.(1989)	TQM원리들은 통계적인 방법들이 효과를 얻을 수 있는 조직 환경을 만들어 내는데 목적이 있다. Deming은 통계적인 방법을 통한 품질관리, 프로세스 설계 그리고 통제를 강력하게 주장하였다. 또한 종업원들의 참여와 팀워크에 장애가 되는 모든 장애요인의 제거를 강조하였다.
인적자원관리 Human Resource Management	Flynn, Schroeder,& Sakakibara (1995)	TQM접근방법은 종업원들의 생각과 지속적인 성장과 발전의 중요성을 강조한다. 상호기능적인 팀들이 문제해결을 위한 기초가 된다. 반면, 보상적 접근방법은 집단성취에 대한 인센티브와 품질과 기술에 근거한 보상을 포함한다.
	Dean & Bowen(1994)	TQM을 옹호하는 이들은 성과는 개인의 통제밖의 시스템요인에 주로 기인한다고 주장한다.
	Waldman & Gopalakrishnam (1996)	TQM을 성공적으로 실행하는 조직들은 ‘문화들’을 갖고 있는 경향이 있다. 그 문화는 문제에 대해 배우고 정보를 공유하는데 도움이 되며, 문제해결을 위한 전체적인 접근을 가진다.
	Cardy & Dobbins(1996)	인사부서는 고용, 보수, 해고와 관련된 결정권을 행사하고 직무에 적합하도록 지속적인 교육훈련과 직무수행기술의 향상을 강조한다.
	Stone & Eddy(1996)	TQM조직들은 (1)조직의 프로세스 향상을 위해 종업원의 통찰력과 창조성을 활용하여 유기적인 조직으로 변화할 수 있다. (2) 지속적인 프로세스 향상은 고객만족을 이끈다. (3) 교육훈련을 통해 고객지향성과 프로세스는 자생적으로 향상된다. (4) 지속적인 교육훈련은 궁극적으로 조직의 생존을 이끈다.

구분	연구자	정의
프로세스관리 Process Management	Anderson et al.(1994)	인적자원관리와 방법론적인 접근을 결합하는 일련의 행동들을 의미한다. 그리고 프로세스관리란 제품과 서비스를 생산하는 절차를 관리하고 향상하기 위하여 실행되어진다.
	Dean & Bowen(1994)	보다 나은 방법을 찾기 위해 기술적, 경영관리적 절차들을 끊임없이 조사하는 것을 의미한다. 이 원리에서 강조점은 조직의 개념을 상호 관련된 절차들의 체계와 이러한 절차들을 향상시킬 것이라는 믿음으로 이해하는 것이다. 조직들은 고객들의 기대를 충족시키는데 기여할 수 있다.
	Flynn, Schroeder & Sakakibara(1995)	제품특징과 서비스 능력은 제품 디자인 팀에 고객들을 포함하거나 설계과정에 고객들의 의견을 포함시킴으로써 증가될 수 있다. 조직들은 공급자들과 비즈니스 파트너들과의 장기적인 관계를 유지함으로써 품질성능을 높일 수 있다.
	Garvin(1991)	성공한 기업들은 프로세스가 매우 중요하며, 심지어 경영성과를 향상시킨다는 점을 잘 알고 있다. 기업들은 신제품개발 또는 특정한 결과물을 산출해내기 위해 각기 다른 부서들의 활동들을 순서화한 프로세스를 가지고 있다

자료: M. Oebbecke, "Toward a framework of Total Quality Management(TQM) in professional sport team organizations: identification and validation of TQM constructs, and the development of an associated measurement instrument," Tesis Doctoral, Temple University, 1998. pp.72-76.

3. 품질경영과 경영성과

오늘날의 비즈니스 세계에서는 기업, 리더, 제품 그리고 심지어는 산업계조차 길지 않는 생명을 누리고 사라져 버린다. 심지어 IBM, 포드, 애플, 코닥 등과 같은 유력한 기업들도 쇠퇴와 갱생이라는 주기를 타게 된다. 이것은 소비자의 기호, 기술, 재정적 조건 그리고 경쟁 활동이 어느 때 보다 더욱 빠르게 변화하는 것을 말해주고 있다. 이러한 고위험의 환경에서, 유리한 고지를 점령하는 방법이나 또는 다음에 올 변화를 예측하는 비법에 대한 아이디어를 요구하는 소리가 점점 더 커지고 있다. 이에 대한 최근의 대안들 중 기업이 놓치지 말아야 할 것이 바로 '품질향상'이다. 품질은 이제 기업이 경쟁적 우위를 차지하기 위하여 선택하는 하나의 사치스러운 요소가 아니라 기업의 생존을 위한 필수 요소이다. 현재의 글로벌 경쟁상

태에서는 소비자의 요구를 만족시키거나 혹은 기대수준 이상으로 충족시키는 것이 기업성공의 핵심이 된다. 소비자들의 제품선택의 폭은 과거보다 훨씬 자유로워지고 넓어졌으며, 이는 기업의 성공과 실패를 좌우하는 결정적인 위치에 있다. 이는 곧 고객의 중요성이 그만큼 증대되고 있는 동시에 그들의 취향이 계속해서 다양해지고 있는 것을 의미한다. 따라서 고객의 욕구변화를 정확히 파악하지 못하여 고객을 만족시키지 못하는 기업은 글로벌 경쟁시대에서 생존할 수 없다. 고객욕구의 만족을 위해 품질은 기업과 국가 경쟁력을 결정하는 핵심적인 요소이며, 조직의 유형이나 규모 또는 목표에 관계없이 상당히 중요한 전략적 요소이다.

품질경영이 기업의 경영성과에 미치는 영향과 품질경영의 구성요인에 대한 연구가 국내·외적으로 많이 수행되었으며 품질경영이 경영성과 변수인 매출, 수익성, 종업원만족, 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다.

Pisek(1987)²⁸⁾은 1970년대에 미국에서 품질우량기업들의 시장점유율이 그렇지 못한 기업들보다 3-6배 정도 높다는 연구결과를 발표했다. Buzzel & Wiersema(1981)²⁹⁾도 광고나 가격에 비해 시장 점유율에 가장 영향을 많이 끼치는 요소가 품질이라고 하였다. 품질향상은 기업의 인지된 가치를 향상시켜 시장점유율을 향상시킨다고 한다. Peter & Waterman(1982)³⁰⁾은 지난 20여년 동안 수익성이 좋았던 미국의 초우량 기업 대부분은 품질이 높은 기업이라고 한다.

Gitlow & Hertz(1983)³¹⁾도 품질이 나쁘면 비용이 올라간다고 하였다. 높은 품질은 재작업을 줄이고 자원낭비를 감소 또는 제거함으로써 비용을 감소시킨다. Buzzel & Gale(1987)³²⁾은 품질이 경쟁력의 가장 기본적인 요소라고 주장하였으며

28) P. E Pisek, "Defining quality at the marketing/development interface," *Quality Progress*, 1987, pp.28-36.

29) R. D. Buzzel and F. D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1981. pp.135-144.

30) T. J. Peter and R. H. Jr. Waterman, *In Search of Excellence*, New York: Haspers and Publisher, 1982. pp.8-13.

31) H. S. Gitlow and P. T. Hertz, "Product defects and productivity," *Harvard Business Review*, Vol. 61 No. 5, 1983, pp.131-41.

32) R. D. Buzzel and B. T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York: Free Press, 1987.

품질은 기업 경쟁력 강화의 원동력이라 하였다. Aune(1990)³³⁾은 유럽 최고 경영자의 91%가 품질이 기업의 생존에 절대적인 요소라고 하였으며, 고객만족(89%), 비용절감(66%), 유연성과 신속성 증가(58%), 공정시간 감소(40%)를 그 이유로 들었다. 또 15%는 품질이 기업의 최우선과제라고 하였고, 72%는 기업의 최우선 과제 중의 하나라고 하였다.

Garvin(1987)³⁴⁾은 미국과 일본의 16개 에어컨 제조업체들을 대상으로 품질활동이 품질성과에 미치는 영향에 관한 실증연구를 실시하였는데, 그 결과 품질이 우수한 기업이 어떤 품질관행을 잘 수행하고 있는지를 살펴봄으로써 품질경영의 주요 요인(최고경영자의 적극적인 지원, 종합적인 목표 설정과정, 품질을 위해 모든 부문들의 적극적인 참여, 우수한 품질정보시스템, 철저한 제품설계 및 관련부서의 참여 등)들을 제시하였다.

Adam, Jr(1994)³⁵⁾은 187개 미국기업을 대상으로 품질개선을 위한 다양한 접근법들이 실제로 운영성과와 재무성과를 향상시키는지를 연구하였으며 생산성과 품질의 관계를 명확하게 규명하기 위하여 생산성향상 접근법들이 성과향상에 어떠한 관계가 있는지 조사하였다.

먼저 품질개선 접근법과 생산성향상 접근법을 각각 6가지 수준으로 분류하고, 성과는 품질성과(불량률, 품질비용, 고객만족도), 운영성과(직원이직률, 직원만족도, 순이익, 매출액), 재무성과(자산수익률, 연간매출성장률)로 구분하여 측정하였다. 그 결과 품질개선 접근법이 품질성과와 높은 관계를 가지며 운영성과와 재무성과와는 약하나 유의적인 관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. 생산성향상 접근법도 품질성과, 운영성과, 재무성과를 예측하는데 도움이 되는 것으로 나타났다. 끝으로 기업의 목표가 품질성과, 운영성과, 재무성과 중 어느 것이냐에 따라 품질개선 접근법이 달라져야 한다고 주장하였다.

Brah, Tee와 Rao(2002)³⁶⁾는 싱가포르의 제조업과 서비스업체 185개를 대상으로

33) J. B. Aune, "La production des céréals à petits grains et des protéagineuses dans le Gourma. au Mali," Agricultural University of Norway, Doctor Scientiarum Thesis, 1990.

34) D. A. Garvin, "Competing on the eight dimensions of quality," *Harvard Business Review*, 65(6), 1987, pp.101-109.

35) E. E. Adam Jr., "Alternative quality improvement practices and organization performance," *Journal of Operations Management*, 14(1), 1994, pp.27-44.

TQM과 성과와의 관계를 규명하였다. 먼저 품질 구성요인을 기업의 계획, 최고경영자의 리더십, 고객중심, 인적자원관리, 프로세스 중심, 품질 중심, 정보와 분석 7가지 요인으로 구분하였으며, 성과 구성요인은 공급자의 성과, 종업원의 서비스 품질, 제품품질, 종업원만족, 고객만족, 제조/서비스 과정의 품질 6가지 요인으로 구분하였다. 그 결과 제조업과 서비스업체간의 품질과 성과 구성요인간의 유의한 차이가 나타나지 않았지만 TQM을 수행하는 기업과 수행하지 않는 기업간에는 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 즉, TQM을 수행하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 품질 구성요인과 성과 요인 수준이 모두 높게 나타났다.

박정화(1996)³⁷⁾는 서울시내 특1급 호텔에 투숙한 투숙객과 호텔 종사원을 대상으로 호텔의 총체적 품질경영이 고객만족과 종사원 직무만족에 미치는 영향을 규명하였다. 그 결과 호텔기업의 총체적 품질경영 수준은 고객만족과 종사원 직무만족에 정(+)의 관계를 가지며 종사원 직무만족은 고객만족에 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다.

4. 품질경영 평가시스템

1) 말콤볼드리지 품질대상(Malcolm Baldrige National Quality Award)

1987년 미국정부는 고객만족이라는 관점에서 볼 때, 가장 우수한 기업을 표창하기 위해 당시 상무장관인 Malcolm Baldrige의 이름을 붙인 말콤볼드리지 품질대상을 제정하였다. 이 상은 제조업, 서비스업, 중소기업의 3개 부문을 대상으로 한다. 말콤볼드리지 평가시스템의 핵심개념들은 품질경영 분야의 선구자적 역할을 해온 Deming, Feigenbaum, Crosby 그리고 Garvin의 연구들에 포함된 개념들과 여러 부분에서 유사하다. 말콤볼드리지상의 큰 특징 중의 하나가 사후조사이다. 수상회사가 얼마나 사업에서 성공하고 품질을 선도하고 있는가를 지속적으로 관찰하

36) S. A. Brah, S. S. L. Tee and B. M. Rao, "Relationship between TQM and performance of Singapore companies," *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(4), 2002, pp.356-379.

37) 박정화, "호텔의 전사적 품질경영이 고객만족과 종사원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구," 세종대학교 박사학위논문, 1996.

고 분석하는 것이다. 말콤볼드리지상의 평가기준의 범주는 리더십, 전략기획, 고객과 시장중시, 정보와 분석, 인적자원 중시, 프로세스관리, 사업성으로 구분한다. 말콤볼드리지 평가기준의 구성 내용과 배점은 다음 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 말콤볼드리지 평가기준

범주(Category)	항목(Item)	세부평가영역(Areas to Address)
1. 리더십 (120점)	1.1 조직의 리더십(80점) 1.2 사회적 책임과 시민의식(40점)	1.1a. 경영자 리더십 방향 1.1b. 조직성과 검토 1.2a. 사회적 책임 1.2b. 지역사회에 대한 지원
2. 전략기획 (85점)	2.1 전략개발(40점) 2.2 전략전개(45점)	2.1a. 전략개발 과정 2.1b. 전략목표 2.2a. 실행계획 개발과 전개 2.2b. 성과추진
3. 고객과 시장중시 (85점)	3.1 고객과 시장지식(40점) 3.2 고객관계와 고객만족(45점)	3.1a. 고객과 시장지식 3.2a. 고객관계 3.2b. 고객만족도 결정
4. 정보와 분석 (90점)	4.1 조직성과의 측정과 분석(50점) 4.2 정보관리(40점)	4.1a. 조직성과의 측정 4.1b. 조직성과의 분석 4.2a. 정보가용성 4.2b. H/W와 S/W의 품질
5. 인적자원중시 (85점)	5.1 업무시스템(35점) 5.2 종업원교육, 훈련 및 개발(25점) 5.3 종업원복지 및 만족(25점)	5.1a. 업무시스템 5.2a. 종업원 교육, 훈련 및 개발 5.3a. 업무환경 5.3b. 종업원 지원과 만족
6. 프로세스관리 (85점)	6.1 제품(서비스) 프로세스(55점) 6.2 비즈니스 프로세스(15점) 6.3 지원 프로세스(15점)	6.1a. 설계 프로세스 6.1b. 생산/인도 프로세스 6.2a. 비즈니스 프로세스 6.3a. 지원 프로세스
7. 사업성과 (450점)	7.1 고객중심의 성과(125점) 7.2 재무 및 시장 성과(125점) 7.3 인적자원 성과(80점) 7.4 조직의 효과성 성과(120점)	7.1a. 고객성과 7.1b. 제품/서비스 성과 7.2a. 재무 및 시장 성과 7.3a. 인적자원 성과 7.4a. 조직운영 성과 7.4b. 사회적 책임 및 기업시민 성과
총 1000점	18개 항목	29개 세부평가 영역

자료: 김연성외, 『품질경영론』, 박영사, 2004, p.65.

2) 데밍상(Deming Prize)

데밍상은 산업 품질관리 분야에 있어서 Deming의 우정과 업적을 기리기 위하여 1951년에 일본과학기술연맹(JUSE)에 의해서 제정되었다. 데밍상의 평가기준은 통계적 품질관리의 적용과정에 초점이 맞추어져 있으며 10개의 분야인 ① 정책과 목

적 ② 조직과 조직의 운영 ③ 교육과 전파 ④ 모임과 정보의 전파 ⑤ 분석 ⑥ 표준화 ⑦ 관리 ⑧ 품질보증 ⑨ 결과 ⑩ 미래의 계획으로 구성된다.³⁸⁾

그러나 Mahoney와 Thor(1994)³⁹⁾는 이 기준은 또한 몇 가지의 문제가 야기되고 있다고 하였다. 그 문제로는 프로세스 중시의 결과로 종업원에 대한 감각의 손실과 후속 품질절차보다 사업 결정에 대한 더 낮은 인식 등과 같은 관행을 가져올 수 있고, 시스템 설치와 유지에 대한 엄청난 과료주의, 그리고 비용이 많이 드는 사전 준비 등이다.

3) GAO 모형시스템

GAO(General Accounting Office) 모형은 1921년 미국에서 정부의 예산지출을 감사하기 위한 목적으로 시작되었으며, 말콤볼드리지상의 심사대상에 오른 기업들을 대상으로 품질경영 효과를 평가하기 위해 개발되었고 기본적인 틀은 말콤볼드리지 평가기준에 두고 있다. GAO의 품질경영에 대한 조사는 리더십, 종사원 교육 훈련과 인정, 전략적 계획, 임파워먼트와 팀워크, 고객초점과 품질보증 등에 대한 항목이 포함되어 있다. GAO 모형이 말콤볼드리지 모형을 원형으로 하였으므로 GAO 모형은 리더십이 품질경영의 원동력 역할을 한다는 점에서 말콤볼드리지 모형과 맥락을 같이 한다. 그러나 리더십이 품질관리 시스템에 속하는 4가지 기업활동들과 직접적인 관계를 맺고 있다고 보는 말콤볼드리지 모형과 달리 GAO모형은 기업의 리더십이 단지 제품 및 서비스의 질적 향상에만 직접적으로 관계한다고 보는 점에서 큰 차이가 있다. 조직마다 품질경영 원칙이 다르나 1988년과 1989년 사이에 말콤볼드리지 상을 수상한 기업을 대상으로 조사한 GAO보고서는 고객만족, 조직 전체에 품질가치 확산, 유연하고 대응적인 조직문화, 사실에 의한 의사결정, 종사원에 대한 임파워먼트, 제품품질과 서비스 품질 향상을 위한 공급자와의 파트너십이 성과 향상에 기여하였다고 보고하고 있다.

38) 안상형 외 2인, 『현대품질경영』, 학현사, 1998, p.44.

39) F. X. Mahoney and C. G. Thor, *The TQM Trilogy*, New York: AMACOMM, 1994, pp.117-144.

4) 유럽 품질상(European Quality Award : EQA)

말콤볼드리지상의 빠른 성공에 힘입어 서유럽에서 TQM 원칙들을 장려하기 위하여 14개의 다국적 기업들이 EFQM(European Foundation for Quality Management)을 형성하였다.⁴⁰⁾ 1991년에 유럽의 품질조직(European Organization for Quality)과 EC의 지원을 바탕으로 EFQM은 기업들에 대해서 두 종류의 품질상을 준비하였다.

즉, 상의 기준을 만족하는 기업들에게 주는 상과 응모기업 중 가장 뛰어난 기업에게 수여하는 상으로 구성된다. 응모할 수 있는 대상은 공기업이나 사기업, 중소기업체나 대기업, 정책과 전략, 사람관리, 자원, 프로세스, 고객만족, 사람만족, 사회에 대한 영향, 사업결과의 9개 항목으로 구성되어 있다.

5) 한국 품질대상

한국 품질대상은 품질경영상 수상업체로서 품질경영 활동을 지속적으로 추진해 최상의 품질과 완벽한 품질경영체제를 확립함으로써 UR 및 WTO 시대의 체질강화와 고객만족 및 사회적 책임수행에 앞장 선 우수기업을 선정, 포상함으로써 품질의 세계화와 품질혁신을 가속화하자는 데에 목적을 두고 있으며, 품질경영 활동을 모범적으로 실천해 품질향상, 원가절감, 생산성 향상에 현저한 성과를 거두어 국가 경쟁력 강화에 공헌한 업체 및 유공자에 대하여 상을 수여한다. 신청업체는 제조업체, 유통업체, 물류업체, 건설업체와 서비스업체를 대상으로 한다. 정부에서는 1992년 중반 이후 전사적 품질관리에서 품질경영 체제로 정책을 전환하였으며 품질관리대상은 일본의 데밍상 평가기준에 가까웠으나 품질경영상은 미국의 말콤볼드리지상과 기본골격이 같을 뿐만 아니라 배점에서도 거의 비슷한 비중을 두고 있다.⁴¹⁾ 한국품질대상 및 품질경영상의 기준은 <표 2-5>에 나타나 있다.

40) 유한주 외, 『품질경영론』, 박영사, 2002, p.71.

41) 이순룡, 전계서, p.623.

<표 2-5>

한국품질대상 및 품질경영상 기준

심사항목	품질경영상	한국품질대상
경영 및 품질방침과 전략	90	60
경영간부의 리더십	90	60
인적자원의 육성과 관리	150	20
정보수집, 분석 및 활용	90	60
품질설계 및 개발	80	150
공정관리, 구입품관리 및 평가	200	150
품질수준 실적 및 경영성과	150	200
소비자지향 및 만족도	150	200

자료: 이순룡, 『품질경영론』, 법문사, 1997, p.537.

5. 호텔의 품질경영⁴²⁾

호텔의 서비스 품질관리는 모든 부문에서 수행되어야 하는데, 객실과 식당, 음식의 질, 인테리어 디자인, 분위기, 고객과 직접 접촉을 하는 벨맨, 프런트데스크 클럭, 룸서비스 종사원의 친절성과 정직성, 컨시어지(Concierge)의 효율적 도움 등은 모두 통합되어 호텔의 서비스를 이루고 있다.

호텔서비스의 품질은 기능적 측면과 친절성 측면, 그리고 유형적 측면과 무형적 측면에서 총체적으로 관리되어야 하며, 마케팅활동에 직접 관여를 하지 않는 것으로 알고 있는 룸메이드나 전화교환원에 이르기까지 모두 참여해야 한다.

릿츠칼튼 호텔은 일찍이 TQM 방식을 도입하여 고객만족실현을 하였다. 이 호텔의 부사장인 디차라(Jim Dichara)는 이렇게 말하였다. “우리에게 TQM이란 계속적인 서비스 혁신을 뜻합니다. 우리의 경쟁호텔에서 하지 않는 서비스를 찾아 우리가 실현하는 것이지요. 그리고 우리는 무결점서비스에 100% 고객유지를 목표로, 한 번 우리호텔을 찾은 고객은 평생고객으로 삼으려 하고 있습니다. 훌륭한 서비스가 제대로 뒷받침되지 않는 대형 호텔들은 훗날 덩치 큰 공룡들로 남을 것입니다.”

릿츠칼튼의 차별화 전략은 “우리는 신사숙녀를 모시는 신사숙녀다(We are ladies and gentleman serving ladies and gentleman)”라는 사훈으로 요약된다. 최

42) 이화인, 『호텔마케팅』, 학현사, pp.367-370.

고의 서비스에 승부를 걸어 가격파괴 경쟁속에서도 가격을 하락시키지 않고 고객 감동을 이루어낸 릿츠칼튼호텔은 불황때도 오히려 매출이 오르는 경험을 하였다. 또한 릿츠칼튼의 품질관리전략은 철저한 고급화 지향이다. 전세계 릿츠칼튼 체인에는 임원급 품질관리 리더가 근무하며, 모든 직원들은 20개 항목으로 이루어진 서비스 신조카드를 항상 양복포켓속에 소지하고 다닌다. “때로는 우리가 고객을 선택합니다. 우리가 제공하는 것은 최고의 서비스로서, 완벽을 원치 않는 분은 손님으로 바라지 않습니다.” 릿츠칼튼의 파디 라마단 관리이사는 이렇게 말한다. 이는 고객관리에 있어 고객믹스전략 측면으로 이해될 수 있는 말로서, 중저가로 수준미달 서비스를 받으려는 고객을 위해 릿츠칼튼의 주요 고객인 ‘최고의 신사숙녀’에게 제공되는 서비스의 질을 결코 희생시키지는 않겠다는 의지를 보여주는 것이다.

그리고 릿츠칼튼은 고객의 프로파일을 데이터베이스화하여 관리하고 고객의 의사전달 통로를 다양하게 마련하였으며, 호텔내의 각 업장 및 고객접촉 부문에 서비스 생산일지를 작성하게 하여 고객 서비스에 장애가 되는 어떤 요인이든지 이를 미리 파악하고 즉시 제거하도록 하였다. 또한 고객이 세계 어느 곳에 있는 릿츠칼튼호텔에도 손쉽게 예약할 수 있도록 컴퓨터화된 예약시스템을 갖추어 놓았으며, 투숙·퇴숙절차를 간소화하여 고객이 기다리지 않고 신속하게 서비스를 받을 수 있도록 세심한 배려를 하였다. 그 결과 서비스품질의 우수성을 인정받고 말콤볼드리지 품질상을 받는 첫 번째 호텔기업이 될 수 있었다.⁴³⁾

43) Charles G. Partlow, "How Ritz-Carlton Applies TQM," *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, Vol. 34, No.3, 1993, pp.16-24.

제3절 호텔 조직의 유효성

1. 직무만족

1) 직무만족의 개념

직원 직무만족은 일반적으로 직원이 자신의 직무에 대해서 가지고 있는 일종의 태도를 의미하며, 직무를 통하여 자신의 욕구수준이 충족되고 있다고 지각하는 호의적 감정의 정도로 정의할 수 있다.⁴⁴⁾ 그리고 직무만족은 직원의 직무태도들 가운데 대표적으로 많이 이용되는 변수이다.⁴⁵⁾

Robbins, Millett, Cacioppe 그리고 Waters-marsh(1998)⁴⁶⁾는 직무만족을 직무에 대한 일반적인 태도로서 개인이 실제로 얻는 것과 얻어야만 한다고 믿는 것과의 차이로 보았다. 권순일(1999)⁴⁷⁾은 직무만족이란 직무에 대한 일련의 태도로서 직무나 직무수행의 결과로서 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태이며, 직무에 대한 정서적 반응으로서 내성, 즉 자기관찰에 의해서만 이해될 수 있고, 또한 이는 주관적인 개념으로서 개인이 원하는 것과 실제의 차이라는 비교의 성격을 지닌다고 하였다.

직원의 직무만족은 이직, 결근, 직무성과 등의 직무수행에 영향을 미치게 된다는 것이 많은 학자들에 의해 규명되었다.

직원 만족은 고객에게 만족스러운 결과를 제공하고자 하는 직원의 열정에서 나온다. 훌륭한 인적서비스가 되기 위해서는 먼저 직원은 신속한 자세, 진실한 성의, 단정한 자세, 연구하는 자세와 같은 기본적인 봉사정신을 갖고 있어야 하며, 또한 경영주는 직원이 직무에서 만족할 수 있도록 최선의 분위기를 만들어 주어야 하며, 자

44) 박경호, “내부마케팅을 통한 호텔내부고객만족에 관한 연구,” 경기대학교 박사학위논문, 2002, p.41.

45) 박희일, 이기은, “여행업종사자의 경력특성이 경력만족과 직무만족에 미치는 영향,” 『관광경영학연구』, 제13호, 2001, p.98.

46) S. P. Robbins, B. Millett, R. Cacioppe and T. Waters-marsh, *Organizational Behavior: Leading and Managing in Australia and New Zealand*, Sydney: Prentice Hall, 1998, pp.105-107.

47) 권순일, 『조직행위론』, 세종출판사, 1999, p.71.

랑스럽게 봉사할 수 있다는 직업관을 가질 수 있도록 동기부여를 해주어야 한다.⁴⁸⁾

고객에게 만족스러운 결과를 제공하기 위해서 직원들은 고객의 요구에 대응할 능력을 가지고 있어야 하며,⁴⁹⁾ 직원들에게 긍정적인 경험을 심어줌으로써 외부고객의 시각에 고품질의 서비스를 지각할 수 있도록 하는 결과를 가져올 수 있다.⁵⁰⁾ 이를 위해서 서비스 기업들은 외부고객에 대한 품질지향뿐만 아니라 내부 고객들에게도 이를 강조하는 전 조직에 걸친 품질지향적인 경영철학을 갖추어야 되는 것이다. 따라서 호텔기업과 같이 직원이 고객과 직접적으로 접촉하는 경우에는 고객 만족 뿐만 아니라 직원 만족이 품질지향적 기업전략에서 핵심적인 사항이다.⁵¹⁾

직무만족의 측정은 전형적으로 다음의 세 가지 방법에 의해서 이루어진다.⁵²⁾ 첫째, 직무만족은 전반적 만족으로 측정될 수 있다. 둘째, 직무상황에 관련된 다양한 요인에 대한 만족이 분리되어 측정될 수 있다. 셋째, 내재적·외재적 직무만족이 함께 측정될 수 있다. 내재적 만족은 작업 그 자체와 포지션이 자아실현과 개인적 성장을 위해 주는 기회에 대한 직원의 만족을 말한다. 일반적으로 이러한 보상들은 작업자에 의해 주어진다. 외재적 만족은 임금, 복리후생, 직무안정, 인정, 지위 등에 대한 직원의 만족을 말한다. 직무만족 측정요인에 관한 연구자의 다양한 기준을 살펴보면 다음 <표 2-6>과 같다.

48) 이항구, 『관광학총론』, 탐구당, 1992, p.214.

49) 이선희, 전주형, “서비스인카운터와 서비스품질의 관련성연구,” 「여행학연구」, 제9호, 한국여행학회, 1999, p.9.

50) B. Edvardsson, G. Larsson and S. Setterlind, "Internal Service Quality and the Psychosocial Work Environment: An Empirical Analysis of Conceptual Interrelatedness," *The Service Industries Journal*, Vol. 17, No. 2, 1997, pp.252-263.

51) E. B. Fosam, M. F. Grimsley and S. J. Wisher, "Exploring models for Employee Satisfaction with Particular reference to A Police force," *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 2/3, 1998, pp.235-247.

52) S. P. Brown and R. A. Peterson, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: A Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, February, 1993, pp.63-77.

<표 2-6>

종사원직무만족의 측정요인

연구자	측정요인
Myers(1964)	직무만족요인: 성취감, 책임, 성장, 승진, 작업의 즐거움, 안정감 직무불만족요인:작업규칙, 조명, 휴식시간, 직위, 임금, 부가급여
Alderfer(1967)	임금, 부가급여, 상사에 의한 존중, 동료에 의한 존중, 성장
Jungenson(1978)	발전(승진에 대한 기회), 부가급여(휴가, 연금, 보험, 질병수단 등), 회사(그 회사에서 작업하는 것에 대한 자부심), 동료(유쾌하고 마음에 맞는 동료), 시간, 임금(고소득), 안전, 감독, 작업유형, 작업조건
Milton(1981)	과업, 책무와의 상호작용, 유인체제 및 보상
Everett(1981)	능력활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임감, 회사정책, 사회적 지위, 상사와 부하와의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무수행, 능력인정, 성취감, 활동성
이유재(1994)	일, 직장, 조직, 조직인사, 회사
우찬복(1995)	내재적 직무요인: 성취감, 직무자체, 책임감, 승진, 인정 외재적 직무요인 : 회사정책과 관행, 관리, 동료와 상사와의 관계, 작업조건, 봉급, 안정성
김일윤(1996)	조직적·제도적 요인(교육훈련제도, 직무기능의 다양성, 인력관리 및 역할갈등), 보상적·경제적 요인(승진관리, 임금수준, 안정성), 개인적·심리적요인(책임감, 인간관계, 대우의 공정성), 근무·환경적 요인(조직문화, 복리·후생관리, 근무시간 과중), 호텔기업의 성장인식(이용객의 증가, 시설의 현대화, 소득증대, 라이프스타일의 변화, 호텔기능의 다양화, 국제적 이벤트 유치)

자료: 박경호, “내부마케팅을 통한 호텔내부고객만족에 관한 연구,” 경기대학교 박사학위논문, 2002, p.53.

2) 직무만족에 관한 선행연구

김성혁과 원용희(1992)⁵³⁾는 직무만족과 서비스 제공수준 및 성과와의 상관관계를 규명하고, 호텔직원의 직무만족이 높을수록 서비스 제공수준이 높으며 조직의 성과를 극대화시킬려면 호텔직원의 직무만족을 극대화시켜야 한다고 주장하였다.

53) 김성혁, 원용희, “직무만족과 서비스 제공수준에 관한 연구.” 「관광학연구」, 16(2), 1992, pp.17-32.

박정화(1996)⁵⁴의 연구에서는 호텔 품질경영 수준은 직원의 직무만족에 영향을 미치며 이러한 호텔직원의 직무만족은 소비자 만족에 영향을 미친다고 보았다. 그리고 김홍범, 박정화(1997)⁵⁵는 호텔 서비스 품질경영이 고객만족과 직원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 호텔 서비스 품질경영수준은 직원 직무만족과 유의한 관계를 갖고 있다고 밝히고 있다. 또한 심상도(1999)⁵⁶는 경주에 소재한 특1급 호텔 직원을 대상으로 한 연구에서 직장생활 만족도가 높을수록 책임감과 애사심은 높아지는 것으로 나타났고, 담당업무 만족도가 높을수록 책임감, 협동심, 애사심, 업무숙련도는 높아진다고 나타났다.

2. 조직몰입

최근 많은 학자나 연구자들은 조직구성원의 직무에 대한 태도보다 조직에 대해 가지는 태도에 더 많은 관심을 보이고 있다. 이는 직무만족이라는 지표보다 직원이 조직을 위해 얼마나 헌신, 희생하려는 의지의 정도인 조직몰입(Organizational Commitment)이 경영성과, 이직, 결근 등을 결정하는 원인변수로 작용한다는 점뿐만 아니라 조직몰입은 조직에 대한 심리적, 태도적 결과변수로 많이 연구된다. 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 지니고 심리적 일체감을 갖고 조직을 위해 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 지표는 조직의 주요한 결과변수가 될 수 있기 때문이다. 즉, 조직구성원의 조직몰입의 정도가 조직관리의 효율성의 정도를 나타내주는 가장 보편적인 개념일 뿐만 아니라 조직구성원들의 행동을 예측할 수 있는 사전지표로 활용될 수 있기 때문이라는 견해도 있다.

1) 조직몰입의 개념

조직몰입은 사회학, 산업심리학, 행동과학 등의 관점에서 많은 사람들에 의해 연

54) 박정화, 전계논문.

55) 김홍범, 박정화, "서비스품질경영(Q.M.)이 호텔경영성과에 미치는 영향에 관한 연구," 『호텔경영학연구』, 제4권 제2호, 1996, pp.125-140.

56) 심상도, "호텔종사원의 직무만족에 관한 연구," 「관광정책학연구」, 한국관광정책학회, 1999.

구되어 왔으나 연구주체에 따라 그 관점이 다양하며, 그 개념 또한 다면적으로 많은 분야에서 폭넓게 활용되고 있기 때문에 일관된 정의를 내리기는 어렵다. 조직몰입에 대한 개념은 “사회적 행위자가 조직을 위해 에너지와 충성심을 바칠 의사”⁵⁷⁾, “심리학적인 관점에서 개인의 정체성을 조직에 연결시키거나 애착을 가지도록 하는 개인의 조직에 대한 태도나 성향”⁵⁸⁾, “개인과 조직목표의 일치라는 관점에서 개인이 조직의 목표와 조직이 추구하는 가치에 대해 동일시” 할 때 몰입이 발생하는 것으로 보았다.⁵⁹⁾ Mowday, Porter와 Steers(1982)⁶⁰⁾는 조직몰입을 특정한 자신의 직장에서 조직구성원으로서 남아있고자 하는 강한 욕구와 조직을 위해 헌신하려고 노력을 하는 정도, 그리고 조직의 목표와 가치를 받아들이는 강한 신념으로 정의하고 있다.

2) 조직몰입에 관한 선행연구

조직몰입은 조직구성원의 행동양식을 결정하는 중요한 변수중의 하나로 조직행동에서 활발히 연구되고 있다. 조직을 구성하는 개인과 조직을 효율적으로 관리하기 위해서는 조직구성원의 개인목표와 조직목표를 통합시켜서 조직의 유효성을 제고해야 하므로 조직에 대한 조직구성원의 태도를 나타내는 조직몰입은 많은 연구의 관심사가 되어 왔다.⁶¹⁾

Hrebiniak와 Alutto(1972)⁶²⁾는 조직몰입을 조직구성원과 조직체계에 대한 전반적

57) R. M. Kanter, "Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communists," *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 4, 1968, pp.499-517.

58) M. E. Sheldon, "Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 1971, pp.142-150.

59) L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulim, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technician," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, 1974, pp.603-609.

60) R. T. Mowday, L. W. Porter and R. M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, 1982, p.153.

61) K. M. Kacmar, D. S. Carlson and R. A. Brymer, "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales," *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 59, No. 6, 1999, pp.976-994.

인 관련성이라고 표현하여 조직에 투자된 부분이 조직구성원으로 하여금 자신이 속한 조직에 몰입되게 하는 요인으로 주장하고 있다.

Bateman과 Stresser(1984)⁶³)는 조직몰입을 조직에 대한 충성심, 조직을 위하는 노력의향, 조직목표와 가치의 수용 정도, 조직에의 잔류욕구로 정의하고 있으며, Gibson 등(1985)⁶⁴)은 조직몰입을 조직에 대한 식별, 몰입, 충성의 감각이라고 하였다. 즉 조직구성원은 자신이 속한 조직과의 동일시 정도에 따라 개인은 조직과 자신이 하나라고 느끼게 되며, 조직의 운명이 자신의 운명이며, 조직의 성공과 실패, 명성이 자신의 성공과 실패, 명성이라고 지각하게 되는 것이다.⁶⁵)

Allen과 Mayer(1990)⁶⁶)는 조직몰입의 개념을 정서적 몰입(affective), 유지적 몰입(continuance), 규범적 몰입(normative) 등으로 구분할 수 있다고 하였다. 정서적 몰입의 차원은 직원의 감정적 애착심을 말하는데 조직 구성원의 일원임을 자랑으로 즐기며, 관여하고, 강하게 빠져들 때 일어난다고 보았다. 이를 응집적 몰입이라고도 하는데, 집단에 대한 한 개인의 감정, 정서를 기초로 한 애착이라고 할 수 있다. 이 같은 정서적 몰입은 개인과 조직간의 적극적인 감정적 결속을 나타낸다. 결국 조직에 대한 강력한 정서적 몰입을 가진 직원들은 그들이 원하기 때문에 조직에 남게 되는 것이다. 유지적 몰입은 다른 곳에 일자리를 얻을 대안이 없거나, 이직으로 인해 상당한 희생이 있는 경우 한 구성원이 조직에 대해 가질 수밖에 없는 애착을 말한다. 즉 기득권이 많은 경우, 연금이나 퇴직금에서 더 유리하다고 판단하거나, 승진할 수 있다던가, 연공에서의 이점이 있는 등 떠나기에는 너무나 많은

62) L. G. Hrebiniak and J. A. Alluto, "Personnel and Role-Related Factors in the Development of Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.4, 1972, pp.552-572.

63) T. S. Bateman and S. Strasser, "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, Vol. 27, 1984, p.95.

64) J. L. Gibson, J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Plano, TX: Business Publications Inc., 1985, p.3.

65) 이재곤, "조직동일시를 위한 기업이벤트 기획에 관한 연구," 「관광경영학 연구」, 제6호, 관광경영학회, 1999, p.14.

66) N. J. Allen and J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol .63, 1990, pp.1-18.

대가를 지불해야 한다고 생각하는 경우의 몰입이다. 유지적 몰입을 가진 직원들은 일반적으로 조직에 대해 애착을 느끼는 것이 아니고, 조직을 떠날 때에 치르는 큰 희생을 고려하게 된다는 것이다.

규범적 몰입은 직원이 조직에 남아 있어야 한다는 의무감의 느낌을 말한다. 이들 직원들은 의무에 관련된 이유를 말하거나 조직에 대해 신세나 혜택을 입었다고 생각할 때 규범적 몰입이 된다. 강한 정서적 몰입을 가진 직원은 그들이 원하기 때문에, 강한 유지적 몰입을 가진 직원은 필요하기 때문에, 강한 규범적 몰입을 가진 직원은 의무 때문에 조직에 남는다고 하였다.

3. 호텔품질경영활동과 조직유효성과의 관계

호텔서비스의 품질은 고객만족뿐만 아니라 호텔기업내 종사원의 직무만족도에도 중요한 영향을 미친다. 호텔이 서비스 품질경영을 성공적으로 도입하여 실시하기 위해서는 기업의 서비스문화를 정착시키려는 최고경영자의 의지와 추진력, 조직관리체계 등이 필요하다.⁶⁷⁾ 그리고 이러한 고객지향 마인드 및 기업이념은 종사원의 직무동기 및 성과와 정의 관계를 갖는 것이다.⁶⁸⁾ 직무만족 및 성과가 높은 종사원들에게는 이직률도 낮게 나타난다. 호텔의 적극적인 품질경영혁신운동은 종사원의 직무만족을 향상시키며, 호텔종사원의 직무만족은 다시 좋은 서비스의 품질제공 및 고객만족으로 이어지는 선순환을 가져오는 것이다.⁶⁹⁾

메리어트호텔의 경우 경영진들의 현장경영, 호텔 객실을 30분 이내에 청소하기 위한 66단계에 이르는 절차에 관한 지침·조리법 카드 시스템 등 검증된 시스템과 표준운영절차(SOP), 퍼스트 텐 프로그램(First Ten Program) 및 메리어트 보상 프로그램(Marriott Rewards Program) 등 고객서비스프로그램 실시, 무료통화 직원

67) 이화인, 전계서, p.375.

68) 박정화, 김홍범, "호텔의 서비스 품질관리가 종사원 직무만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구," 「관광학연구」, 제20권, 제2호, 1997, pp.134-153.

69) 김왕상(1995), "호텔종사원의 직무만족과 서비스품질 제공간의 관계에 관한 연구," 「관광품질시스템 연구」, 제1권, 제2/3/4호, pp.17-40.

지원라인(Associate Resource Line : ARL)을 설치하여 직원들이 어떤 의문사항이나 문제점, 개인적 위기 등이 생겼을 경우 도움을 요청하면 훈련받은 전문가의 상담은 물론 해결책이 나올 때까지 노력하는 직원중시경영 등 품질경영을 시스템화 하였다.

직원이 고객보다 더 우선시되는 회사, 직원들의 노고와 헌신이 없었다면 지금의 메리어트는 절대로 존재할 수 없다는 직원을 최우선시하는 경영철학은 메리어트를 세계적인 일류 기업으로 만들었다.

제4절 호텔직원의 고객지향성

1. 고객지향성의 정의

고객지향성이란 기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점에서 기업활동을 행하는 것을 의미하는 것으로 기업의 마케팅활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는 것이다. 시장이 더욱 경쟁적이 될수록, 기업은 고객들의 욕구와 필요를 더욱 이해하거나 예측하여 이를 충족시키지 않으면 안되게 되었다.

이러한 관점에서 고객지향성은 호텔기업이 실천하고자 하는 마케팅 컨셉의 핵심 요소⁷⁰⁾로서, 서비스 제공자가 서비스제공을 위한 모든 행위를 그 자신보다는 고객의 욕구와 이해에 따라 행하는 것을 말한다.⁷¹⁾ Swan, Trawick & Silva(1985)는 고객지향성을 고객의 욕구파악, 신속한 반응, 욕구해결을 위한 능력, 예절·응대의 네 가지 범주로 나누었다.⁷²⁾ 특히 고객접점요원 측면에서의 고객지향성은 기업의

70) P. Felton Arthur, "Making the Marketing Concept Work," *Harvard Business Review*, 37(July-August), 1959, pp.55-65.; Frederick Webster Jr., "Rediscovering the Market Concept," *Business Horizons*, 31(May-June), 1988, pp.29-39.; Lawrence A. Crosby, R. Evans Kenneth and Deborah Cowles, "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54(July), 1991, pp.68-81.; K. Kohli Ajay and J. Jaworski Bernald, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54(April), 1990, pp.1-18.

71) 박대환, "호텔기업의 고객지향성에 관한 연구," 「한국관광·레저연구」, 제8권, 제2호, p.29.

고객지향성을 나타낸다고 할 수 있는데, 이에 대한 연구는 접근방법상에서 판매관리적 접근법, 인간관계적 접근법, 서비스 품질적 접근법으로 분류할 수 있다.⁷³⁾

1) 판매관리적 접근법

판매관리 측면에서 고객지향성에 대한 연구는 고객만족의 성과에 대한 긍정적 영향을 “욕구(want) → 해결(solution) → 구매행동(action) → 만족(satisfaction)”으로 설명하여 고객지향적 판매에 관한 추후의 연구에 많은 영향을 준 Strong(1925)에 의해서 시작되었다고 할 수 있다.⁷⁴⁾

Kurtz, Dodge & Klompaker(1976)는 마케팅컨셉트와 판매원의 행동에 대한 관계를 설명하였다. 즉, 마케팅컨셉트는 기업의 모든 부문이 고객문제를 해결하고 시장의 욕구를 충족시키기 위하여 노력하는 것을 말하며, 이를 위하여 고객접점요원은 매출증대에만 전념할 것이 아니라, 고객의 진정한 욕구를 이해하여 고객의 문제를 해결해주는 전문가로서의 역할을 하여야 한다고 하였다.⁷⁵⁾

Saxe & Weitz(1982)는 판매원의 고객지향적 태도 및 행위에 대한 포괄적 목록을 만들어 ① 고객의 만족스런 구매결정을 도우려는 의욕, ② 고객의 욕구 평가 지원, ③ 고객의 욕구를 충족시키는 상품의 제공, ④ 정확한 상품설명, ⑤ 기만적 전술 사용의 삼가, ⑥ 강압적 수단 지양 등의 6가지 고객지향성 요소를 제시하였다.⁷⁶⁾

72) E. Swan John, I. Trawick Frederick and W. Silva David, *Industrial Marketing Management*, 14, 1985, pp.203-211.

73) 박대현, "판매원의 고객지향지수 개발 및 진단도구로서의 활용," 성균관대학교 박사학위논문, 1996, pp.17-24.; Michael Roy Williams, "*Organizational Culture as a Predictor of the Level of Salespersons Customer Oriented Behavior*," A Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy, Oklahoma State University, 1992, pp.16-20.

74) E. K. Strong, "Theories of Selling," *Journal of Applied Psychology*, 9, January 1925, pp.75-86.

75) D. L. Kurtz, H. R. Dodge and J. E. Klompaker, *Professional Selling*, Dallas, Business Publications Inc., 1976

76) Robert Saxe and Barton A. Weitz, "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, August, 1982, pp.343-351.

2) 인간관계론적 접근법

인간관계론적 접근법은 인적 판매는 판매원과 고객의 양자가 참여하기 때문에 판매자의 시각에서만 바라보면 안되고, 양자의 인간관계적 시각에서 접근하여야 한다는 관점이다.⁷⁷⁾ Shapiro & Perreault(1979)는 인간관계는 마케팅믹스에 있어서 대단히 중요한 요소이며, 이러한 관계가 효과적이지 못할 경우 매출액 감소뿐만 아니라 상당한 기회비용을 발생시킨다고 하여 판매지향성 대비 고객지향성의 특징을 설명하는데 있어서 인간관계 커뮤니케이션의 중요성을 강조하였다.⁷⁸⁾ 이외에도 Blake & Mouton(1970)도 고객에 대한 관심 등 9개의 고객지향적 판매요소를 제시하면서 판매자와 구매자간의 의사소통의 중요성을 강조하였다.⁷⁹⁾ 한편 Buzzota, Lefton & Sherberg(1972)는 판매원과 고객의 관계를 주도/복종과 우호/적대의 두 차원을 이용하여 분석하였는데, 주도/우호형이 모든 고객유형에 대하여 가장 바람직하다는 것을 발견하였다. 그리고 고객지향적 판매의 특성을 고객요구에 대한 관심과 분석 등 10가지 고객지향적 특성을 제시하였다.⁸⁰⁾ 이상과 같은 연구들을 요약해볼 때, 인간관계론적 접근법은 판매원이 고객을 심리적으로 이해하는 정도와 고객의 입장에서 사고하는 비중이 크다고 할 수 있다.

3) 서비스품질적 접근

고객지향성에 대한 연구는 서비스마케팅 분야를 중심으로 서비스 품질이라는 개념하에 연구가 진행되고 있다. 즉 서비스의 본질이 고객과의 접촉을 필요로 하고, 서비스에 대한 고객의 경험 또는 지각은 고객을 만족 또는 불만족시키며, 그 결과는 고객의 재방문 또는 재구매로 나타난다고 하여 서비스 마케팅수행자의 성과에

77) 柳澤 建, 和田 正春, 『顧客満足の サービス戦略』, ダイアモンド社, 1993. p.12.

78) L. Shapiro Rossan and D. Perreault, Jr. William, "Influence Use of Industrial Salesman: Influence Strategy Mixes and Situational Determinants," *Journal of Business*, 52, July 1979, pp.435-455.

79) R. R. Blake and J. S. Mouton, *The grid for Sales Excellence*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1970.

80) V. R. Buzotta, R. E. Lefton and M. Sherberg, *Effective Selling Through Psychology*, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1972.

직접적 영향을 준다는 것이다. Fisk(1981)는 기업의 고객지향성은 고객을 직접 접촉하는 직원들이 직접 수행 또는 유지함으로써 달성될 수 있다고 하였다.⁸¹⁾ 그리고 Parasuraman, Zeithaml and Berry(1984)는 서비스 품질의 평가를 개념화하여 측정척도를 개발하였으며, 고객지향성을 고객의 기대와 성과에 대한 지각 사이의 차이로 정의하고, 다음과 같은 5개의 측정척도를 제시하였다.⁸²⁾

첫째, 유형성(tangibility)으로 물리적 시설, 설비, 종업원의 용모, 광고, 관측물의 외양을 들 수 있으며 둘째, 신뢰성(reliability)으로 약속된 서비스를 정확하고 믿음 있게 수행하는 능력을 말한다. 셋째, 반응성(responsibility)은 고객을 도우려는 의지와 신속한 서비스의 제공을 말하며 넷째, 보증성(assurance)은 직원의 지식과 정중한 예절 및 신뢰감과 자신감을 전달하는 능력을 말한다. 다섯째, 공감성(empathy)으로 접근용이, 의사소통, 고객이해 등 기업의 고객에 대한 배려와 관심을 말한다. 이와 같은 서비스 품질접근법은 현재 SERVQUAL이라고 명명하여 관련학자들에 의해 계속 연구되고 있어 고객지향성의 개념이 판매원 또는 기업 중심이 아닌 고객의 시각에서 연구되고 있다는 것을 알 수 있다.

고객지향적 사고는 기업이 최종소비자, 경쟁자, 유통업자, 공급자와 같은 외부고객에 대한 시장정보를 획득하고 이를 기업의 전부서에 확산시키고 적극적인 대응을 통해 최종소비자에게 최상의 가치를 제공하고자 하는 시장지향적 사고의 세부적인 개념으로 고객뿐만 아니라 경쟁자에 대한 개념까지 다루는 시장지향성과는 달리 최종소비자에 중점을 두고 있다.

고객지향성은 시장지향성과 달리 마케팅 개념과 관련하여 정의되어 왔는데, Kotler(1991)⁸³⁾에 의하면 마케팅 개념은 조직의 목표를 달성하기 위한 열쇠로서 목표시장의 필요와 욕구를 결정하고 경쟁자보다 효율적이며 효과적으로 만족을 제

81) Raymond P. Fisk, *Toward a Consumptive/Evaluation Process Model for Services*, Chicago : American Marketing Associations, 1981, pp.191-195.

82) A. Parasuraman, A. Zeithaml Valerie and L. Berry Leonard, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Further Research," Report No. 84-104, Cambridge, MA : Marketing Sciences Institute, 1984.

83) P. Kotler, (1991), *Marketing Management : Analysis Planning Implementation and Control*, Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall Inc

공하는 것으로 이러한 마케팅개념의 구성 개념 중 하나가 고객지향성이라고 지적하였다. 또한 고객지향적인 사고는 기업으로 하여금 기업의 시각에서가 아닌 고객의 시각에서 고객의 욕구를 정의하는 것이라고 하였다.

고객지향성의 개념과 관련하여 기업 차원에서의 마케팅 개념의 실천은 시장지향성이고 개인차원은 고객지향성으로 보는 것이 일반적 견해이다(Siguaw 등⁸⁴, 1994 ; Narver & Slater⁸⁵, 1990 ; Kohli & Jaworski⁸⁶, 1990). 즉, 마케팅 개념을 수행하는 집행 수단이 기업차원에서 조명될 경우, 고객지향성이 시장지향성과 유사하게 다루어질 수 있고, 개인적 차원에서는 고객지향성이 점점 직원에 초점을 두어 다루어지게 되는 것이다.

Peters & Waterman(1982)⁸⁷은 고객지향성이 시장지향성에서 가장 중요한 요소라고 제시하였다. 또한 Day & Wensley(1988)⁸⁸는 경쟁자지향성에 대한 고객지향성의 상대적인 중요성은 경쟁적 환경의 기능에 달려있다고 하였다. 점점 직원에 초점을 둔 고객지향성은 직원이 고객의 장기적인 욕구와 필요를 만족시키는 구매결정이 이루어지는 곳에서 고객을 지원하는 판매행동이다. (Michaels & Day, 1985 ; Saxe & Weitz, 1982). 이들 중 Saxe & Weitz(1982)⁸⁹는 점점 직원의 고객지향성을 직원이 그들의 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매에 도움이 되도록 조력하는 마케팅 개념의 수행정도를 나타내는 것으로 정의하였고, 직원이 고객지향적일 수록 장기적, 점진적인 고객만족 증진의 목표를 위해 노력하며 고객의 불만

84) J. A. Siguaw, G. Brown. & R. 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.

85) J. C. Narver & S. F. Slater, "The effect of market orientation on business profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, October, 1990, pp.20-35

86) A. K. Kohli & B. J. Jaworski, "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implication," *Journal of Marketing*, Vol 54, April, 1990. pp.1-18.

87) T. J. Peters, and R. H. Waterman, *Organizational Behavior*, 2nd ed, Business Publications, Inc., 1982.

88) G. S. Day, and R. Wensley, " Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, Vol. 52. April, 1988. pp.1-20.

89) R. Saxe and B. A. Weitz, " The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, August, 1982, pp.71-81.

죽을 일으킬 수 있는 행동을 피한다고 설명하였다. 이러한 직원의 고객지향성을 포함하여 이전의 고객지향성에 관한 연구를 정리하면 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> 고객지향성의 개념

연구자	정의
Levitt(1980)	고객지향성은 목표고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 것
Saxe와 Weith(1982)	점점 종업원의 고객지향성은 종업원이 그들의 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매의사결정을 함에 있어서 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 개념의 수행정도
Day와 Wensley(1988)	고객지향성은 구매자의 전반적 가치체인을 이해하는 것에서 출발하며 여기에는 미래에 대한 예측도 포함
Simon(1991)	고객지향성은 고객이 바라는 대로 해주려는 태도, 고객의 물음에 대한 재빠른 반응, 구성원들의 친절도 등을 의미
Deshpande 등(1993)	고객지향성은 장기적 수익의 확보를 위해 다른 이해 당사자들의 이해를 제외하지 않은 상황에서 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합

자료: R. Deshpande, J. U. Farley and F. E. Webster, "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, 1993, p.30.

<표 2-7>의 개념들을 요약하면, 서비스지향성이 하나의 기업문화라고 볼 수 있다면 고객지향성은 직원의 고객만족 문화라고 볼 수 있다. 결국 고객지향성은 고객의 보다 나은 가치를 이해·충족시키려는 직원의 고객만족 문화로서 기업이 표방하는 서비스지향성의 수행정도로 정의를 내릴 수 있다.

또한 직원이 고객지향적으로 행동하기 위해서는 다음과 같은 선행조건이 필요하다. 첫째, 고객의 입장에서 생각하고 실천하여 잘못된 구매나 불필요한 구매를 줄여줌과 동시에 고객에게 최대의 만족을 줄 수 있는 고객욕구를 이해해야 하고 둘째, 고객불평을 소중한 정보로 취급하고 부정적 구전효과의 최소화를 유지하며 고객이

탈을 방지하기 위해 고객불평을 관리하고 셋째, 고객과 제일선 직원에 대한 지원을 최우선으로 하는 조직구조가 선결되어야 한다는 것이다.

2. 고객지향성의 선행요인

1) 기업내부요인

(1) 최고경영자 요인

여러 연구자들은 최고경영자들이 기업의 가치와 지향성을 형상화하는 데 중요한 역할을 한다고 하였다(Hambrick and Mason,1984)⁹⁰. 그리고 기업이 고객욕구에 대해 반응하는 것의 중요성에 관해 최고경영자로부터 명확한 지침을 확보하지 못하면 조직은 시장지향적이지 못하게 된다고 하였다.

Webster(1988)⁹¹의 경우 CEO들은 고객에 대한 봉사에 확실한 가치와 믿음을 가져야 하며 명확한 지침을 주어야 하므로 최고경영자들은 조직에 관련된 모든 이에게 그들의 의지를 전달해야 한다고 하였다. 변화하는 시장욕구에 반응하는 것은 변화하는 고객욕구와 기대에 맞도록 신제품과 서비스의 도입을 요구하기도 한다. 그러나 신제품과 서비스는 높은 실패의 위험이 있다.

Kohli and Jaworski(1990)⁹²는 만일 최고경영자가 위험을 감수하고 피할 수 없는 우발적인 실패를 수용하고자 하는 의지를 표명한다면 중간관리자들은 고객욕구의 변화에 대응하기 위한 새로운 제품을 더 제안하고 도입할 수 있지만, 그렇지 않은 경우 고객욕구변화에 반응하려 하지 않을 것이라고 하였다.

90) D. C. Hambrick, P. A. Mason, "Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, Vol. 9(2), 1984, pp.193-206.

91) Frederick E, Webster. Jr., "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, 31, 1988, pp.29-39.

92) A. K. Kohli, B. J. Jaworski, *Op. cit.* pp.1-18.

(2) 부서간 관계

Gaski(1984)⁹³⁾는 부서간 갈등은 계획과 실행과정에서 발생하는 부서간의 상반된 반응에 의한 부서간 긴장을 말한다고 하였다. Rukert와 Walker(1987)⁹⁴⁾는 부서간 갈등은 부서간 의사소통을 억제시킨다고 제시하였다. 조직내부의 갈등이 심한 경우 구성원간의 사고방식과 이념, 활동프로그램, 정치적 이해 등이 다양하므로 이들을 모두 만족시킬 수 있는 구조나 전략을 채택하기 어렵다. 부서간 연계는 한 사업부서 내에서 직원간의 공식적, 비공식적인 접촉을 말한다. 그리고 부서간 연계성은 정보의 실질적인 유용성과 마찬가지로 정보의 상호작용과 교환을 유용하게 한다(Deshpande와 Zaltman, 1982)⁹⁵⁾.

(3) 보상시스템

Hauser 등(1996)⁹⁶⁾은 고객지향성과 시장지향성을 조직에 깊숙이 확산시키기 위하여 많은 기업들은 내부고객들이 내부공급자들을 평가하는 시스템을 채용하고 있으며, 내부공급자들은 높은 평가에 대해 많은 상여금을 받는다고 하였다. 그들은 시장성과에 근거한 상여금 비율을 스스로 선택한 후 실제성과에 따라 평가받는 시스템과 선택된 목표시장 성과에 근거한 보상시스템 등의 내부고객 평가시스템을 연구하였다. Webster(1988)⁹⁷⁾는 시장유인적이고 고객지향적인 기업을 발전시키는 핵심은 관리자가 어떻게 평가되고 보상되는가에 달려있다고 주장하였다. 그는 만일 관리자가 단기간의 수익성과 판매에 의해 평가된다면 그들은 이러한 영역에 초

93) J. F. Gaski, "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 48, 1984, pp. 9-29.

94) R. W. Rukert and O. C. Walker Jr., "Marketing's Interaction with other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, Vol.51, 1987, pp.1-19.

95) R. Deshpande and G. Zaltman, "Factors Affecting the Use of Market Research Information : A Path Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 53, 1982. pp.3-15.

96) J. R. Hauser, D. I. Simester and B. Wernerfelt, "Inter Customer and Inter Suppliers," *Journal of Marketing Research*, Vol.33, 1996. pp.268-280.

97) F. E. Webster. Jr, "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, Vol. 31. May-June, 1988. pp.29-39.

점을 두게 되고 장기적인 조직의 안정을 보장하는 고객만족과 같은 시장요인을 거부하게 된다고 하였다.

2) 기업외부 환경요인

기업을 둘러싼 환경적 요소들은 수없이 많이 존재하며, 기업환경은 기업의 성과에 영향을 줄 수 있는 요소나 조직의 생존에 연관된 요소들로 개념화시키고 정의해야 한다. 환경을 기술하는데 사용되는 다양한 용어들은 일반적으로 세가지 범주로 분류된다(Dess와 Beard, 1984)⁹⁸⁾. 이 세 가지 범주는 환경에 대한 이해가 요구되는 복잡한 지식의 단계를 나타내는 복잡성, 예측불가능한 환경의 변화율을 나타내는 정태성이나 동태성, 환경으로부터 기업에게 제공되는 유용자원 여부를 표현하는 자원 유용성을 말한다.

3. 고객지향성에 관한 선행연구

Fornell(1992)⁹⁹⁾은 기업에 대한 높은 고객만족의 핵심 효익을 제시하였다. 일반적으로 높은 고객만족은 현재고객에 대한 충성도를 증가시키고, 가격탄력성을 감소시키고, 경쟁으로부터 현재고객의 확보, 미래거래의 비용감소, 새로운 고객을 확보하는 비용의 감소와 기업에 대한 평판을 증가시킨다. 현 고객의 충성도 증가는 미래의 반복구매를 증가시키게 된다. 만일 기업이 강한 고객충성도를 가지고 있다면 기업의 미래 현금흐름이 안정적으로 되므로 기업의 경제적 이윤에 반영된다(Reichheld and Sasser, 1990).¹⁰⁰⁾

Szymanski 등(1993)¹⁰¹⁾에 의한 연구에서는 이러한 사례는 PIMS(Profit Impact

98) G. Dess and D. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, 1984, pp.52-73.

99) C. Fornell, "A National Consumer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, Vol.55, January, 1992, pp.1-21.

100) F. F. Reichheld and W. E. Sasser, "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, Vol. 68. Sep.-Oct., 1990, pp.105-111.

101) D. M. Szymanski, S. G. Bharadwaj and P. R. Varadarajan, "An analysis of the Market Share-Profitability Relationship," *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, 1993, p.1-18.

of Market Strategy) 자료에서만 해당되는 것이며, 여기에 사용된 방법은 보이지 않는 변수들을 통제하지 못하고 있다고 했다. 그러나 높은 고객만족이 항상 높은 시장점유율과 양립하는 지는 명확하지는 않다.

Deshpande 등(1993)¹⁰²⁾은 일본기업을 대상으로 기업문화, 고객지향성, 혁신과 사업성과간의 관계를 연구했다. 사업성과의 측정은 PIMS 연구의 척도를 근거로 수익성, 규모, 시장점유율, 성장률 등이 이용되었는데, 고객지향성을 고객이 평가한 경우에는 사업성과와는 정(+)의 관계가 나타났지만, 기업 스스로 평가한 경우에는 상이한 결과가 나타났다. 그들은 또한 기업의 문화를 족벌문화(clan culture), 위원회문화(adhocracy culture), 계급문화(hierarchy culture), 시장문화(market culture)의 4가지로 구분하고 사업성과와의 관계를 연구하였는데 시장문화를 추구하는 기업의 성과가 가장 우수한 것으로 나타났다.

Kohli and Jaworski(1990)¹⁰³⁾는 시장지향성과 사업성과 간에는 첫째 조직이 시장지향성일 수록 사업성과가 크고, 둘째 시장지향성일 수록 직원들의 사기, 직무만족, 조직 몰입도는 커지고, 셋째 시장지향성이 클수록 고객만족이 커지고 고객으로부터 반복구매가 늘어난다고 밝히고 있다.

Narver and Slater(1990)¹⁰⁴⁾는 그들의 연구에서 일상용품 제조기업과 비일상용품 제조기업으로 이루어진 113개의 사업단위를 대상으로 시장지향성과 ROA와의 관계를 연구한 결과 시장지향성은 두 가지 형태의 기업 모두의 수익성에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 특히 이들의 연구결과에서 일상용품 산업에서의 시장지향성과 사업성과간에는 U자형의 관계가 성립됨을 발견하였다.

이후의 연구에서 Slater and Narver(1994)는 81개 SBU(일상용품 제조기업)와 36개 SBU(비일상용품 제조기업)를 대상으로 연구한 결과, 시장지향성이 자산수익률, 판매성장률, 신제품 성공률에 강하게 영향을 주는 것으로 조사되었고, 여기에서 시

102) R. Deshpande, J. U. Fairly and F. E. Webster, "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, 1993. pp.23-37.

103) A. K. Kohli, B. J. Jaworski, *Op. cit.* pp.1-18.

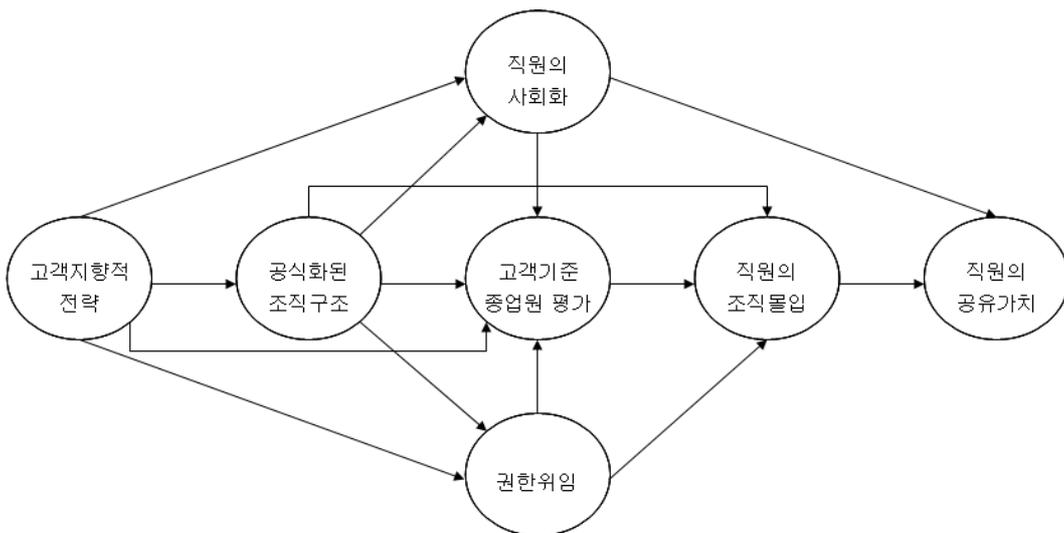
104) J. C. Narver, S. F. Slater, *Op. cit.* pp.20-35.

장지향성과 경영성과간의 관계에 시장환경, 구매자 교섭력, 경쟁자 집중도, 경쟁자 대응행위 등의 경쟁환경이 거의 영향이 없음을 밝혀냈다.

Hartline 등(2000)¹⁰⁵⁾은 고객지향적 기업은 차별적 서비스품질을 전달하고 고객 만족을 창출하는 것에 대해 초점을 두지만, 기업전체를 통하여 직원에게 어떻게 이 지향성을 전파해야 하는가에 대한 연구가 부족하다는 것을 지적하였다.

이들은 이전 연구(Hartline 등, 1996)의 연장선상에서 관리자 - 직원의 통제메커니즘을 고객지향성의 전략으로 설정(공식화, 권한위임, 행위기준 중업원 평가, 집단사회화)하여 이러한 요인들이 기업 내 중업원의 조직몰입과 공유가치를 향상시킨다는 것을 실증분석하였다. 이들은 <그림 2-1>과 같이 권한 위임과 행위기준평가, 조직몰입이 직원의 고객지향성에 대한 공유가치에 영향을 준다는 결과를 제시하였다.

<그림 2-1> 고객지향적 전략 확산모델



자료: M. D. Hartline, Maxham III James G. and O. Mckee Daryl "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee," *Journal of Marketing*, 64, April, 2000, 36.

105) M. Hartline and O. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employee: An Empirical investigation," *Journal of Marketing*, Vol. 60. October, 2000, pp.52-70.

4. 고객지향성의 척도

일반적으로 판매원들의 고객지향성을 측정하기 위해 Saxe and Weith(1982)가 개발한 SOCO(Selling Orientation-Customer Orientation scale) 척도를 사용한다. 하지만 SOCO 척도의 항목들은 인적판매 상황하에서의 거래적인 부분만을 강조하기 때문에 고객지향적 판매에 요구되는 부가적 서비스나 고객배려 차원과 같은 인간관계적인 요소를 간과하고 있다는 단점이 제기되었다(조성암, 2001).

따라서 서비스산업에 있어서의 일반적인 서비스 종업원들의 고객지향성을 측정하기 위하여 Parasuraman, Berry, 그리고 Zeithaml(1988)이 개발한 SERVQUAL 척도를 사용한 연구들도 많이 수행되었다(남광우, 1997; 박성연, 2000; 조성암, 2001). Theodorakis and Kambitsis(1998)는 프로스포츠의 서비스품질을 측정하기 위해 SERVQUAL을 기초로 일부 내용을 수정한 SPORTSER를 이용하여 미국 프로스포츠 서비스품질과 관람자들의 만족도 간의 관계를 규명하였다.

<표 2-8> 고객지향성 측정 척도

구성요소	내용
유형성 (tangibility)	서비스평가를 위한 외형적인 단서로 서비스 기업이 보유하고 있는 물적 시설, 장비, 도구, 실내장식 및 조명, 종업원들의 복장이나 외모 등과 같은 것이다
신뢰성 (reliability)	약속된 서비스를 정확하게 수행하는 능력으로서 서비스 수행의 일관성과 확실성을 말한다. 서비스 수행의 철저함, 정확한 계산, 약속시간 엄수 등을 예로 들 수 있다
반응성 (responsiveness)	고객에게 서비스를 신속하게 제공하는 의지로서 서비스 요원의 열의와 준비성을 말한다. 신속한 서비스 제공, 가령 신속한 전화응답이다, 애프터서비스, 주문즉시 배달, 자동차 사고시 신속한 보험처리 등을 예로 들 수 있다
확신성 (assurance)	고객이 안심하고 이용할 수 있도록 확신을 심어주기 위한 노력, 재료의 신선도 및 위생에 대한 관념 등을 예로 들 수 있다
공감성 (empathy)	종사원이 고객개개인에게 관심을 가지고 주의를 하여 환대를 보여주는 것이다. 특히 고객이 요구하기 전에 먼저 알아서 욕구충족을 시켜 준다면 공감성은 높다고 할 수 있다

제5절 경영성과

1. 경영성과의 개념 및 유형

1) 개념

경영성과는 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척 능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의하고 있다.

2) 경영성과의 유형

기업성과와 관련된 연구 중에서 Kaplan and Norton(1992)¹⁰⁶⁾은 균형성과표(balanced scorecard)에 대한 개념을 제시하면서, 과거의 재무성과 위주의 개별 척도에 한정된 성과지표의 한계점을 보완하고 성과측정지표간의 유기적인 관계를 강조하였다. 그리고 기업성과의 측정을 위해서 내부프로세스성과, 혁신 및 학습성과, 고객만족성과, 재무성과 등을 동시에 고려하여야 한다고 주장하고 있으며, 이러한 주장은 실무적으로나 학문적으로 인정을 받고 있는 편이다. 이들 외에도 많은 연구자들이 기업성과에 대한 측정변수 및 변수간의 관계에 대한 연구결과를 제시하고 있으나, 성과변수간의 일방적인 관계만이 존재한다고 볼 수는 없을 것이다.

이러한 경영성과의 첫 번째 유형으로 직원만족을 들 수 있다. 직원 만족의 개념에 대한 측정은 주로 직무만족에 의해 측정되고 있으며, 직원의 직무에 대한 만족이 직무에 대한 몰입이나 이직의도 등에 미치는 영향뿐만 아니라 고객만족성과나 재무성과 등에 대해 미치는 영향을 규명하고자 한 연구들이 활발하게 진행되어 왔다. 기존 연구에서도 언급한 것처럼 직원만족과 고객만족 및 재무성과와의 관계는 어느 한 변수가 다른 변수에 대해 영향을 미치는 인과관계와 함께 각 개념과의 상호 유기적인 관계를 가질 수 있다는 주장도 언급되고 있다.(Banker 등, 2000 ; Heskett 등, 1994).

106) R. S. Kaplan, and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, Vol. 70, January, 1992. pp.71-80.

두 번째 유형으로 고객만족을 들 수 있으며, 고객만족은 제품 및 서비스에 대한 고객의 구매 후 평가라고 할 수 있는데, 제품 및 서비스가 기대수준 이상일 때 고객은 만족하게 되고, 기대가 성과를 초과할 때 불만족하게 된다는 기존연구(Oliver, 1980)를 볼 때, 고객만족에 대한 측정은 고객에 의해 인지된 성과를 측정하는 것이 더 일반적이다.

한편, Fornell(1992)은 고객들이 제품이나 서비스에 대해 만족을 하는 경우에 기업전체의 입장에서 나타날 수 있는 성과에 대하여 몇 가지를 언급하고 있는데, 고객이 높은 만족수준을 보이는 경우에 기업은 저원가의 실현, 실패비용의 감소, 신규고객 유인비용의 감소, 재구매 증가 등과 같은 요인들로 인해 재무성과의 향상을 가져올 수 있다고 하였다.

세 번째 유형으로 재무성과를 들 수 있는데 재무성과란 기업의 생존 및 수익성, 장기적 성장을 위해 매우 중요하게 고려해야 하는 기업성과 중 하나이다. 이러한 재무성과의 측정방법과 관련하여 기존연구를 살펴보면 계량치를 바탕으로 성과를 측정하는 경우와 인지적 성과를 이용하여 측정하는 방법이 있다.

전통적 계량치를 이용하는 방법이란 가장 일반적으로 사용되는 방법으로 시장점유율, 매출액증가율, 순이익증가율 등을 이용하는 것을 말하며 객관적인 측정이 가능하고, 외부공표자료를 이용할 수 있다는 측면에서는 신뢰성을 가지는 좋은 방법이라고 할 수 있다. 그러나 계량적 재무적 성과는 과거의 조직특성을 반영하고 있다는 한계점이 있으며, 시장의 우발적 사건에 민감하게 반응하게 될 뿐만 아니라 더 나아가 공표된 자료의 신뢰성에도 종종 문제점이 제기된다는 단점이 있다(서창적과 운영진, 1998).

반면에 인지적 재무성과를 측정하는 방법은 이와 같은 계량치 재무성과의 단점을 어느 정도 극복할 수 있다는 점에서 유리하며, 이는 인지된 매출액 증가, 인지된 순이익증가, 인지된 시장점유율 증가 등에 의해 평가될 수 있다.

2. 경영성과의 측정

1) 경영성과에 관한 선행연구

기업이 품질상의 경쟁우위를 확보함으로써 궁극적으로 확보할 수 있는 경영성과는 과연 어떠한 것이 있는지에 대하여 많은 연구가 이루어졌다.

Rapert and Wren(1998)¹⁰⁷⁾은 다음과 같은 여덟 가지 차원의 결과를 기대할 수 있을 것이라는 연구결과를 제시하였다. 품질지향적인 전략은 고객들의 만족과 기업에 대한 전반적인 이미지의 향상에 큰 영향력을 가지며, 품질의 효익에 대한 고객들의 기대는 시장점유율의 확대, 기업전반의 운영성과, 순매출액의 증가 등과 같은 재무적 측면에 대하여 다양한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 여기에서 품질에 대한 관심은 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적인 차원이 된다.

이러한 연구와는 달리 서비스품질이 기업성과의 실현에 대하여 낮은 상관관계를 보이고 있는 연구도 있는데, 이는 실무자들이 품질을 통한 재무적 성과를 향상시키려는 의도를 가지고 있는 경우에 더욱 뚜렷하게 나타난다.

대부분의 경우에는 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 차원이라든지 생존전략으로 서비스 품질을 고려하고 있는 반면에, 일부 실무자들은 단지 구성원 성과향상 수준으로 서비스 품질의 고려범위를 한정시키고 있다. 그러나 기업이 서비스지향적인 전략을 추진하고 있다고 하여도 품질의 성과적인 측면에서 예기치 않은 결과가 나타날 수도 있어 추가적인 연구의 필요성이 대두된다. 그리고 품질에 대한 범위의 설정과 함께 부각되는 쟁점은 성과의 초점을 어디에 두어야 하는가에 대한 관심인데 최근에는 재무적인 성과에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 이 연구에서는 주로 고객들의 만족수준과 서비스품질을 측정하는 것과 함께 채구매율이 나 시장점유율에 미치는 영향관계에 대한 파악이 시도되고 있다.

PIMS 연구에서도 품질은 기업의 수익에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며 (Buzzel, 1987)¹⁰⁸⁾, 주로 이러한 분야에 대한 연구는 1991년부터 대폭적으로 늘어

107) M. I. Rapert and B. M. Wren, "Service Quality As A Competitive Opportunity," *Journal of Service Marketing*, Vol. 12, No. 3, 1998,

나고 있는 추세이다. 예를 들어 Fornell(1992)¹⁰⁹⁾은 상당수의 스웨덴 기업들을 연구하여 고객들의 만족이 재무성과에 미치는 영향을 파악하였다. 그리고 Rust 등(1992)은 고객들에 대한 불만처리 시스템이 재무성과에 미치는 영향에 대하여 연구를 수행하였다. Anderson 등(1993)의 연구와 Boulding 등(1993)의 연구에서는 직접적인 재무성과 이외에도 재구매율 등의 성과변수를 고려하고 있다. 또한 Kordupleski 등(1993)은 제품의 품질과 서비스 품질 그리고 시장점유율에 대한 관계를 파악하였고, Rust 등(1993)은 수익의 감소와 품질향상 노력에 대한 지출과 시장점유율의 하락간의 관계에 대해 연구하였다. 또한 Hauser 등(1994)은 서비스 제공자들의 만족수준에 따른 고객들의 만족수준이 재무성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였다.

이러한 연구들에서 대부분이 고객만족과 서비스품질은 고객들의 재구매와 시장점유율 그리고 기업의 이익실현과 관계가 있음을 보이고 있다. 이와 같은 전략적인 차원에서의 경영성과에 관한 선행연구들을 정리하면 <표 2-9>와 같다.

108) R. D. Buzze and B. T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York: Free Press, 1987.

109) C. Fornell, "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish. Experience," *Journal of Marketing*, 55, 1992.

<표 2-9>

전략적인 차원에서의 경영성과

연구자	연구의 내용
Rapert and Wren (1998)	서비스향상에 의해 기대되는 고객의 만족, 기업의 전반적인 이미지의 향상, 직원의 채용과 유지, 서비스에 대한 원가측면의 효과적인 제공, 시장점유율, 전체 직원들의 만족도, 전반적인 재무성과, 순매출액의 증가 등 8가지 차원의 경영성과로 요약함.
서창적, 윤영진 (1998)	계량적 재무성과의 한계점을 지적하였고 이의 대안으로 인지된 재무성과의 중요성을 강조함
Hauser 등(1994)	서비스제공자 만족에 의한 고객만족이 재무성과에 미치는 영향을 연구함
Anderson 등(1993) Boulding 등(1993)	직접적인 재무성과 이외에 재구매율 등 여러 성과변수의 고려여부를 파악함
Rust 등(1993)	수익의 감소와 품질향상 노력에 대한 지출과 시장점유율과의 관계를 밝히는 연구를 시도함
Kaplan and Norton(1992)	BSC를 이용하여 재무성과 위주의 측정에서 내부프로세스 성과, 혁신 및 학습성과, 고객만족성과, 재무성과 등으로 확장하여야 한다고 주장함
Fornell(1992)	고객만족을 통해 얻어지는 기업전체 입장에서 나타나는 성과에 대해 언급하였고 주로 재무적 성과를 중시하였음

경영성과에 관한 연구에서 경영성과는 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적 자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의하고 있다.¹¹⁰⁾

경영성과는 매우 다양하고 포괄적인 의미를 내포하고 있어 어떤 단일기분으로 그 전체적 의미를 포괄하기가 곤란하며, 성과 지표들간의 서로 상충된 면으로 인해 일률적으로 성과가 높다·낮다 등의 평가도 문제가 있다.¹¹¹⁾

Zairi 등(1990)¹¹²⁾은 말콤 볼드리지상 심사에서 높은 점수를 받은 상위 20개 기업을 대상으로 설문지와 인터뷰를 병행하여 품질의 경영성과를 측정하였다. 성과의 측정은

110) 박승영, “호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향,” 경기대학교 박사학위논문, 2003, p.55.
 111) 이덕재, “호텔의 시장지향성과 사업성과: 총합적 매개변수로 기업역량변수와 고객반응변수의 역할,” 전남대학교 박사학위논문, 2002, p.30.
 112) M. Zairi, S. R. Letza and J. S, Oakland, “Does TQM Impact on Bottom-line Results?,” *The TQM Magazine*, Vol. 6, No. 1, 1990, pp.40-41.

종사원관련성과(종사원 만족, 출근률, 이직률, 제안건수), 생산운영관련성과(신뢰도, 배달의 적시성, 불량률, 리드타임, 품질비용), 고객만족관련 성과(전반적인 고객만족, 고객 불평, 고객유지), 경영관련성과(시장점유율, 종사원 1인당 매출액) 등으로 측정하였다.

2) 말콤볼드리지상의 경영성과 측정항목

경영성과 측정항목을 요약하면 다음 <표 2-10>과 같다.

<표 2-10> 말콤 볼드리지상의 경영성과 측정항목

개념	측정항목
고객중심 성과	고객클레임 처리기준설정 및 실행 고객만족지수 개발 및 활용
인적자원관리 성과	직무시스템의 개선 효과 종사원의 안전, 결근, 이직율감소
재무 및 시장 성과	투자수익률 및 시장 점유율 증가 매출액 및 기타 재무관련 성과 재고 회전율 및 제조원가
조직 유효성 성과	제품의 품질 향상 및 기타 성과 주요 프로세스 개선 및 조직의 탄력적 개편 조직의 협조 및 지원체계

자료: 연찬호, “품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 한남대학교 박사학위논문, 2002, p.92.

제3장 연구 모형과 가설 설정

제1절 연구모형

1. 연구모형의 설계

국민소득수준의 향상에 따른 관광산업의 성장과 더불어 이와 관련된 관광호텔산업에 대한 관심이 높아짐에 따라, 관광호텔기업을 대상으로 급변하는 내·외적 기업환경에 능동적으로 대응하여 관광호텔기업의 경쟁력을 제고하기 위한 연구가 다양한 측면에서 시도되고 있다.

관광호텔기업의 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위한 많은 연구들이 진행되고 있으나 본 연구에서는 품질경영을 추구함으로써 국내 관광호텔기업의 경쟁력을 제고할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

국내 관광호텔기업의 체계적인 품질경영에 관한 연구는 아직 미미하다. 국내 관광호텔업체들의 끊임없는 품질개선을 위해서는 많은 연구를 통하여 국내 관광호텔업체의 특성에 적합한 품질경영시스템을 마련하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

관광호텔기업의 경쟁력은 하루아침에 생겨날 수 있는 것이 아니고 오랫동안 각고의 노력으로 축적되는 확실한 무형의 기업자산이다. 해외호텔기업들의 국내시장 진입으로 인하여 호텔산업은 매우 치열한 경쟁에 직면해 있다. 이러한 환경에서 국내 관광호텔이 생존하기 위해서는 경쟁우위를 확보해야 하고, 그러기 위해서는 서비스품질을 향상시켜야 하며, 서비스품질이 향상되기 위해서는 관광호텔기업의 서비스에 대한 전사적 차원의 관리가 필요하다.

관광호텔기업은 국제적 대응력이 강한 전문적 경영체제로 전환함에 있어서 환경변화에 능동적으로 대처하면서 기업목표를 효과적으로 달성할 수 있어야 한다. 이러한 관점에서 관광호텔기업은 환경의 중심을 이루고 있는 고객의 변화에 초점을 맞추는 종합적 품질경영이 필요하다.

품질경영이 전사적 차원에서 실행되고 있음을 고려할 때 품질경영활동과 경영성

과간의 인과관계를 규명하는 것은 매우 중요하다.

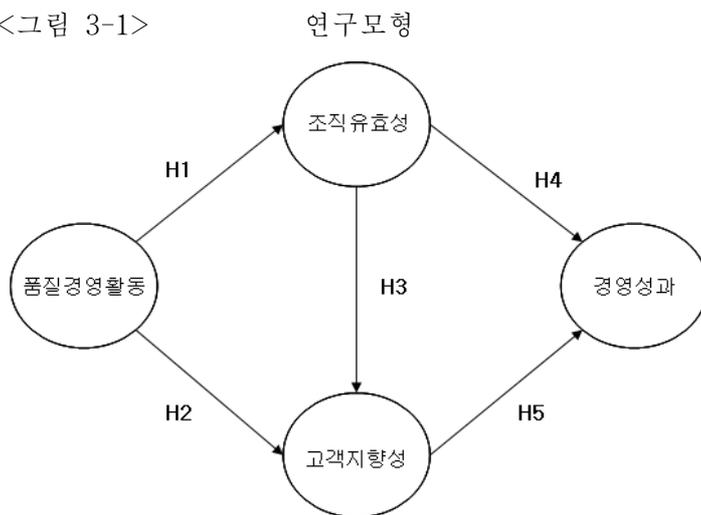
관광호텔기업은 고객에게 인적서비스와 물적서비스를 제공하는 기업으로서 고객과의 접점에서 서비스를 전달하는 직원의 중요성이 매우 강조된다.

관광호텔기업의 내부고객인 직원이 자신의 직무와 자신이 속해 있는 기업에 만족하고 몰입함으로써 자신의 직무에 충실하게 되어 관광호텔기업의 경영성과를 향상시킬 것이며, 또한 고객에게 보다 나은 서비스를 제공하기 위해 고객의 욕구를 파악하게 되고, 고객의 욕구를 충족시켜주기 위해 최선을 다하는 태도를 가지게 될 것이다. 이러한 직원의 고객지향적인 태도는 관광호텔기업의 경영성과를 향상시킬 것이다.

이러한 개념적 틀을 토대로 본 연구에서는 기존에 사용했던 변수들을 종합하여 품질경영활동요인을 최고경영자의 리더십, 고객중심사고, 프로세스관리, 전략계획, 인적자원관리, 정보관리 등으로 구분하여 독립변수로 채택하였으며, 매개변수로는 직무만족과 조직몰입으로 구성된 조직유효성 및 고객지향성을 채택하였고, 본 연구의 종속변수로 사용되는 경영성과는 관광호텔기업의 재무적 성과와 비재무적 성과를 채택하였다.

관광호텔기업의 전사적 품질경영활동과 관광호텔기업의 조직유효성 및 직원들의 고객지향성, 경영성과간의 구조적 관계를 실증분석하기 위하여 다음 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 제시하였다.

<그림 3-1>



2. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서 설정한 연구모형과 가설을 검증하기 위해 선행연구와 관광호텔업체의 특성을 근거로 하여 각 변수들의 요인들을 구성하였다.

1) 품질경영활동

품질경영활동은 품질경영을 수행하는데 있어 경영자나 직원이 지녀야 할 기본적인 사상과 철학 및 경영풍토나 제반업무를 수행해 나가는데 있어서 기본구성이 되는 요인이며 기업의 전반에 품질중심의 문화와 품질의식이 확립되었을 때 성공적으로 수행될 수 있다.

이러한 품질경영활동은 품질제일주의를 기업경영의 최고 가치로 두고 최고경영자로부터 현장작업자까지 전사적인 차원에서 가능한 모든 수단과 자원을 활용하여 기획단계에서부터 설계, 개발, 생산, 영업 등 모든 단계에 걸쳐 품질혁신을 실현하는데 중점을 활동이라고 정의한다.

본 연구의 품질경영활동요인은 관광호텔기업의 특성을 고려하여 제조업 위주로 개발된 다양한 품질경영활동에 관한 선행연구와 말콤볼드리지 국가품질상, PZB(1985)의 연구에서 이용된 설문항목을 종합하여 최고경영자의 리더십, 고객중심사고, 프로세스관리, 전략계획, 인적자원관리, 정보관리 6개 요인으로 구성하였으며 총 38개 문항으로 측정하였다.

(1) 최고경영자의 리더십

리더십은 조직발전을 위한 장기적 비전을 제시하고 비전을 구성원들에게 전달하고, 추진계획을 실행하고 비전을 달성하기 위해 구성원 전체를 동기유발하는 것이다.

과거의 리더십은 어떤 상황에서나 가장 효과적인 리더십을 찾아내려는 특성이론이나 행동이론과 상황적 특성에 따라 서로 다른 리더십이 효과적이라고 주장하는 상황이론이었다고 할 수 있다. 이러한 이론들은 서로 다른 가정이나 초점을 갖고

있지만 리더십을 거래로 파악하고 있다는 공통점을 갖고 있어 거래적 리더십이론으로 한데 묶을 수 있다.¹¹³⁾ 그러나, 환경변화가 심한 환경에서는 조직구성원들의 의식과 행동을 완전히 탈바꿈시킬 수 있는 능력을 갖춘 변혁적 리더십이 필요하다. 변혁적인 리더십을 통해서 자신의 역할, 능력, 조직 및 고객과의 관계 등의 면에서 건전한 방향으로 이끌어 보다 열정적이면서 헌신의 노력을 유도해 낼 수 있다.

말콤볼드리지의 리더십 항목은 최고 의사결정자로서 품질문화와 관리시스템을 성공적으로 창조, 전개, 유지시키는 명확하고 가시적인 고객지향적 품질가치의 창조 및 유지, 품질가치를 경영시스템에 통합하는 항목을 포함하고 있다.

본 연구에서는 최고경영자의 리더십을 측정하기 위하여 측정항목을 ① 고객서비스와 호텔운영효율성향상을 위한 부서간 협력관계유지 선호정도, ② 고객서비스와 호텔운영의 효율성향상과정을 점검하기 위한 방법 마련정도, ③ 고객만족, 직원만족, 재무적 성과측정의 동일시 정도, ④ 효과적인 서비스제공과 호텔운영을 위한 충분한 자원보장정도, ⑤ 품질향상을 위한 업무환경에 대한 투자와 관심정도, ⑥ 호텔비전의 설정에 있어서 고객의 욕구, 호텔의 목표, 직원들의 행동기준 포함정도 등 6개 문항으로 구성하였으며, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(2) 고객중심사고

고객중심사고는 고객의 욕구를 충족시키는 제품과 서비스를 계획하고 제공하려는 조직의 시도와 노력을 말한다.

조직의 모든 활동은 양질의 제품을 생산하도록 계획되고 실행되어야 한다. 그러나 품질을 향상시키기 위해서는 고객중심적인 사고를 바탕으로 이러한 활동들을 통합해야한다. 최신의 공정기술을 보유하고 있더라도 기업이 고객중심적인 사고를 갖고 있지 않다면 성공을 보장할 수 없다. 짧은 리드타임으로 신뢰할 수 있는 다양한 제품을 생산하는 것은 근본적으로 고객중심적인 사고에 바탕을 두고 있는 것이다. 이러한 고객중심사고의 중요성은 말콤볼드리지상의 기준에서 큰 점수를 부

113) 서성무, 이지우, 『경영학원론』, 형설출판사, 1997, p.326.

여하는 것을 보아도 분명해진다.

고객의 기대는 매우 역동적이므로 조직은 고객의 기대를 정기적으로 평가하고 조정할 필요가 있다. Voss(1992)¹¹⁴⁾는 조직의 장기적 성공은 고객지향적인 노력에 달려있다고 주장하였다.

관광호텔기업은 새로운 아이디어와 서비스기술로 고객의 요구에 신속히 적응하고 고객의 기대를 만족하거나 능가하는 서비스를 생산하고 고객의 욕구를 예측하고 대응함으로써 경쟁우위를 달성할 수 있다. 그러므로 고객중심적인 사고는 전사적인 계획과 품질개선노력을 실행할 때 반드시 반영되어야 한다.

본 연구에서는 고객중심사고를 측정하기 위하여 측정항목을 ① 고객서비스와 호텔운영에 있어서 고객의 욕구와 필요를 우선적으로 고려하는 정도, ② 고객만족도 측정결과의 반영 정도, ③ 고객선호도 파악을 위한 고객과의 긴밀한 유대관계를 유지하기 위한 노력정도, ④ 고객선호도에 따른 서비스, 프로그램, 캠페인 등의 수정보완정도, ⑤ 고객과 지역사회단체에 대한 지원정도, ⑥ 고객과의 장기적 관계형성을 위한 노력정도 등 6개 문항으로 구성하였으며, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(3) 프로세스관리

프로세스는 고객을 위한 부가가치적인 산출물을 생산할 수 있는 환경, 사람, 재료, 기계를 연속적으로 통합하는 과정으로 정의할 수 있다.

프로세스관리란 관광호텔기업이 고객들에게 보다 나은 서비스를 제공하기 위해 실시하는 여러 기술적, 경영관리적 절차들이 밝혀지고, 검토되며, 품질관련 성과가 개선되는 지를 끊임없이 측정하는 것을 의미한다.

본 연구에서는 프로세스관리의 측정항목을 ① 보다 효과적인 서비스제공과 호텔운영을 위해 관련 프로세스를 검토하는 정도 ② 서비스제공과 호텔운영 프로세스의 범위와 절차에 대한 정의의 명확화 정도 ③ 서비스제공과 호텔운영에 있어 문제점을 파악하기 위한 진단(평가)과정의 준비정도 ④ 각종 프로세스에 따른 개인

114) C. A. Voss, *Manufacturing Strategy*, London: Chapman & Hall, 1992.

또는 부서별 업무분장 정도 ⑤ 중대한 운영계획수립시 직원의 의견반영정도 ⑥ 부서간 프로세스효과 향상을 위한 노력정도 등 6개 문항으로 구성하였으며, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(4) 전략계획

전략계획은 서비스의 모든 요소를 조직하는 틀이다. 전략계획은 품질에 대한 경쟁에 대하여 우선 순위를 부여하는 과정의 초기단계라고 할 수 있다. 차별적인 서비스품질을 제공하기 위해서는 서비스품질에 대한 전략이 마련되어 있어야 한다.

따라서 본 연구에서는 전략계획의 측정항목을 ① 비전의 실현가능성 정도 ② 전략수립과정에서의 고객요구와 호텔의 능력 반영정도 ③ 전략계획과정 중 고객, 부서의 능력 고려정도 ④ 전략계획에서 고객선호도와 호텔의 경쟁환경변화 예측의 중요성 정도 ⑤ 시설이나 직원에 대한 투자를 위한 방안 모색정도 ⑥ 성과에 대한 경쟁업체 또는 벤치마킹 대상기업과의 비교정도 등 6개 문항으로 구성하였으며 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(5) 인적자원관리

관광호텔기업은 유기적인 조직으로 변화하기 위해 인사관리, 교육훈련 등 인적자원을 효율적으로 관리한다.

인적자원관리는 조직의 목표달성에 필요한 여러 가지 업무를 맡을 사람을 찾아, 확보하고 그들이 갖고 있는 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 노력하는 것으로 조직구성원에게 구체적으로 인적자원계획, 모집, 선발, 교육훈련 등이 있다. 인적자원관리의 정책과 프로그램, 실행은 조직의 시스템과 조직의 활동과 일관성이 있어야 한다. 품질경영에 있어서 교육훈련제도, 보상, 평가는 품질경영의 노력을 지원해야 한다.¹¹⁵⁾ 인적자원관리의 부실은 서비스품질의 저하로 이어지기 때문이다.

본 연구에서는 인적자원관리의 측정항목을 ① 승진, 보상, 포상시 고객의 기대를 충족시켜줄 수 있는 능력의 반영정도 ② 교육훈련프로그램을 운영하기 위한 체계

115) H. Slocum, *Management*, South Western, 1996.

적인 준비절차 보유정도 ③ 성과 개선시 시스템상의 문제로 이해하고 시스템상 문제를 제거 및 개선하는 정도 ④ 직원만족측정의 활용정도 ⑤ 성과평가측정과 호텔의 목표달성에 필수적인 조직의 목적 및 활동과의 동일시 정도 ⑥ 직원만족과 복지수준에 대한 측정결과의 활용정도 ⑦ 갈등해소기술교육 등 7개 문항으로 구성하였으며 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(6) 정보관리

데이터와 정보는 고객중심경영을 유지하고, 품질과 성과를 높이는데 활용되며 고객욕구와 운영상의 문제점에 대한 정보수집과 분석을 말한다.

품질경영에 있어서 정보관리는 조직구성원에게 의사소통을 촉진하고 정보기술을 통해 고객들에게 보다 우수한 품질프로세스와 피드백을 제공한다. 관광호텔기업의 정보관리는 고객에게 우수한 품질서비스를 제공하고 조직측면에서는 비용절감에 기여한다.¹¹⁶⁾

말콤볼드리지 상의 기준으로 볼 때, 정보관리의 측정기준에는 조직 내에서 품질을 증진시키기 위한 핵심가치와 개념으로 구성된 동기요인(driver), 시스템(system), 향상정도 측정(Measuring), 목표(goal) 등의 4가지 요인이 있다.¹¹⁷⁾ 동기요인은 관리자의 고객에 대한 가치와 조직의 성과달성에 대한 것을 의미한다. 시스템은 조직의 성과달성을 위해 잘 정립된 것을 말한다. 향상정도 측정은 고객의 가치와 기업의 성과달성을 위한 지속적 개선을 위한 행동지침을 마련해 주는 것을 의미한다. 목표는 품질프로세스의 주요요인으로 고객의 가치에 대한 지속적인 개선을 의미한다.¹¹⁸⁾

본 연구에서는 정보관리의 목표가 고객가치에 대한 지속적인 개선이라는 측면과 Berry and Parasuraman(1997)¹¹⁹⁾의 연구를 토대로 측정항목을 만들었다.

116) B. J. Berkley and A. Gupta, "Improving Service Quality with Information Technology," Wisconsin Working Paper, 1994.

117) C. S. Sankar, N. Davidson and M. Miller, "Information Technology's Use in Measuring Service Quality: Case Study at Total System Service, Inc.," *Journal of Information Management*, Vol. 6, No. 1, 1995.

118) Award Criteria, *Malcolm Baldrige National Quality Award*, National Institute of Standards and Technology, 1993.

119) L. L. Berry and A. Parasuraman, "Listening to the Customer-The Concept of a Service-Quality Information System," *Sloan Management Review*, Spring, 1997, pp. 65-76.

정보관리의 측정항목을 ① 운영과 고객서비스부문 관리를 위한 정보와 데이터 기록 및 보고 정도 ② 정보와 데이터의 통계적 분석정도 ③ 업무향상을 위한 정보제공 활용정도 ④ 비능률적 요인을 찾아내기 위한 활용정도 ⑤ 정보와 데이터의 종합적 관리정도 ⑥ 정보와 데이터의 부서 활용정도 ⑦ 중요한 고객의 관점에서 고객서비스에 대한 정보와 데이터 수집분석 등 7개 문항으로 구성하였으며 리커트 5점 척도로 측정하였다.

2) 조직유효성

관광호텔기업의 조직유효성은 관광호텔기업에 종사하는 직원들의 조직몰입과 직무만족을 의미한다.

(1) 직무만족

직무만족은 조직의 유효성을 측정하는 지표로서 종업원이 고용에 대하여 감정적 선유경향을 갖고 있는 정도라고 할 수 있다.

관광호텔기업 직원의 직무만족을 측정하기 위하여 이유재(1994)와 김일윤(1996)의 연구를 토대로 종사원의 개인적, 심리적 특성으로 내적 직무만족을 3문항 측정하고, 종사원의 보상적, 경제적 특성인 승진관리, 급여, 보상, 안정성 등의 외적 직무만족을 4문항으로 구성하여 측정하였다.

(2) 조직몰입

조직몰입은 조직에 대한 충성도를 의미하는 것으로 조직의 목표, 목적, 임무 등에 종업원들의 일체감과 관여수준을 나타낸다.

관광호텔기업 직원의 조직몰입을 측정하기 위하여 조직몰입에 관련된 대다수의 연구에서 사용된 Mowday, Steers and Porter(1979)에 의해 개발된 조직몰입설문지(organizational commitment questionnaire: OCQ)를 기초로 8문항으로 구성하였다.

3) 고객지향성

고객지향성의 개념과 관련하여 기업 차원에서의 마케팅 컨셉의 실천은 시장지향성이고 개인차원은 고객지향성으로 보는 것이 일반적 견해이다(Siguaw 등, 1994 ; Narver와 Slater, 1990 ; Kohli와 Jaworski, 1990). Simon(1991)은 고객지향성은 고객이 바라는 대로 해주려는 태도, 고객의 물음에 대한 재빠른 반응, 구성원들의 친절도를 의미한다고 하였다.

본 연구에서도 고객지향성의 개념을 직원 개인차원으로 한정하여 고객의 보다 나은 가치를 이해하고 충족시키려는 직원의 태도로써 기업이 표방하는 서비스지향성의 수행 정도로 정의하였다.

본 연구에서는 고객지향성을 서비스품질을 향상시키기 위한 직원들의 노력으로 파악하고, Parsuraman 등(1988)¹²⁰⁾이 서비스품질의 개념에 대하여 연구하면서 사용한 서비스품질 다섯 가지 차원인 신뢰성, 확신성, 유형성, 공감성, 반응성 등에 관한 설문항목을 연구목적에 맞게 수정하여 고객지향성의 측정에 사용하였다.

이를 구체적으로 살펴보면 유형성의 측정문항으로 고객과의 접촉시 용모와 옷차림의 단정한 정도 1문항, 신뢰성 측정문항으로 고객과의 약속시간 준수, 고객의 문제에 대한 관심정도, 서비스제공 시간준수 등 3문항, 반응성 측정문항으로 제공서비스에 대한 사전공지, 신속한 서비스제공, 자발적인 도움, 고객의 요구에 신속한 반응 등 4문항, 확신성을 측정한 문항으로 고객으로부터의 신뢰, 고객이 안심하고 거래할 수 있도록 노력하는 정도, 예의, 충분한 지식정도 등 4문항, 공감성 측정문항으로 개별적 관심정도, 고객의 이익우선, 고객의 욕구파악에 대한 노력 정도 등 3문항으로 구성하여 총 15문항으로 고객지향성을 측정하였다.

4) 경영성과

경영성과에 대한 정의는 학자들마다 그 주장이 상이하여 많은 연구자들은 연구영역별로 성과를 측정하기 위한 지표들을 개발하고자 하였다. 그러나 성과지표들

120) A. Parasuraman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 1988, pp.12-37.

간에는 서로 상충되는 면이 있기 때문에 일률적으로 성과가 높다, 낮다로 평가하는 것은 무리가 있다. 특히 한국기업의 경우 경영성과를 측정하는데 있어서 사용되는 경제적 지표들은 기업 상호간 회계기준차이 등으로 말미암아 신뢰성이 심각하게 떨어지는데 이는 특정한 성과지표에서 높은 측정값을 보인 반면에, 또 다른 지표에 있어서는 그렇지 못한 경우가 나타나기 때문이다. 본 연구에서는 경영성과를 측정함에 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 각각 측정하고자 한다.¹²¹⁾

(1) 재무적 성과

기업의 단기 성과측정으로 사용되고 있는 재무적 성과지표는 수익성으로 표시되며 수익성은 기업체의 최종적인 성과를 평가하는 가장 중요한 기준이 된다.

수익성은 이익, 판매이익률, 투자이익률 등 여러 가지 지표에 의해 측정될 수 있지만 그 중에서도 투자이익률이 널리 사용되고 있다. 일반적으로 수익성 측정지표는 자산수익률(ROA : Return on Assets)을 말한다.

본 연구에서 재무적 성과지표는 원가절감의 수준, 시장점유율, 매출액, 수익이 경쟁호텔과 비교하여 임직원들이 어떻게 인지하는 지를 측정하였다.

(2) 비재무적 성과

비재무적 성과에 대한 설문문항은 Rapert와 Wren(2002), 이학식 등(1998), Jaworski와 Kohli(1993), Slater와 Narver(1994)의 연구를 참조하여 호텔을 이용하는 고객만족도, 호텔이미지, 직원만족도, 서비스품질, 원가절감의 수준, 시장점유율, 매출액과 수익을 경쟁호텔과 비교하여 어떻게 생각하는지 등 리커트 5점 척도에 의해 측정한다.

121) 안칭홍, “국제물류기업의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2006, p.57.

3. 표본설계 및 설문지의 구성

1) 표본의 선정과 조사방법

본 연구에 필요한 자료 수집을 위하여 서울과 부산, 경주, 대구에 소재한 특1급 관광호텔업 19개 업체를 표본으로 선정하여 설문조사를 실시하였다. 설문대상은 관광호텔업체 관리, 식음료, 객실, 조리부문에 종사하는 임직원이며 한 업체당 10명에서 50명이 설문에 응답하였다.

응답자들에게 조사의 목적과 협조를 요청하는 내용을 포함하여 2007년 9월 10일부터 10월 9일까지 일개월동안 우편설문과 직접방문을 통하여 800부의 설문지를 배포하였으며, 관광호텔업체의 임직원들의 협조와 지원하에 원활한 설문조사를 할 수 있었다.

관광호텔업체에 배부된 설문지 800부 중에서 604부가 회수되어 회수율은 75.4%로 나타났다.

2) 설문지의 설계

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설문지는 관광호텔업체의 품질경영활동, 조직유효성, 고객지향성, 경영성과간의 관계를 알아보기 위한 문항으로 작성되었으며, 크게 5개 부분으로 구성되어 있다.

첫 번째는, 관광호텔업체의 품질경영활동에 관한 설문으로서 최고경영진의 리더십, 고객중심, 프로세스관리, 전략계획, 인적자원관리, 정보관리에 관한 문항으로 구성되었다.

두 번째는, 관광호텔업체 직원들의 조직유효성, 즉 직무만족과 조직몰입에 관련된 문항으로 구성되었다.

세 번째는, 관광호텔업체 직원들의 고객지향성에 관련된 문항으로 구성되어 있다.

네 번째는, 관광호텔업체의 경영성과에 관한 부분으로 여기서는 재무적 성과, 즉 원가절감, 시장점유율, 매출액, 수익에 관한 문항과 관광호텔업체 직원들의 조직몰

입, 직무만족을 측정하는 문항들로 구성하였다.

마지막으로, 응답자들의 일반적 특성을 측정하기 위하여 성별, 연령, 학력, 근무경력 및 직위를 조사하는 일반문항으로 구성하였다. 본 설문지의 전체적인 구성과 주요 변수의 문항 수는 <표 3-1>에 요약되어 있다.

<표 3-1> 설문지의 구성

차 원	변 수	구 성	비 고	척도
관광호텔의 품질경영	리 더 십	A - 1~6	Oebbecke, M.(1998)	5 점 척 도
	고객중심사고	A - 7~12		
	프로세스관리	A - 13~18		
	전략계획	A - 19~24		
	인적자원관리	A - 25~31		
	정보관리	A - 32~38		
조직유효성	직무만족	C - 1~7	이유재(1994), 김일윤(1996) Mowday, Steers and Porter(1979)	
	조직몰입	C - 8~15		
고객지향성	유형성	B - 1	Parasuraman, Berry, Zeithaml(1988) Theodorakis, Kambitsis(1998) Theodorakis(2001)	
	신뢰성	B - 2, 3, 4		
	반응성	B - 5, 6, 7, 8		
	확신성	B - 10, 11, 12		
경영성과	재무적 성과	D - 1~4	Rapert 와 Wren(2002) Slater, Narver(1994)	
	비재무적 성과	D - 5~8		
일반적 특성	나 이	E - 1~5		명 목 척 도
	학 력			
	근무년수			
	직 위			
	근무부서			

제2절 연구가설의 설정

일반적으로 가설이란 “모형의 변수들 간의 관계를 기술하는 이론적 진술”이라고 정의되고 있는데, 가설은 보다 구체적인 상황에서 행한 경험적 연구의 관찰로부터 얻은 자료와 비교하기 위하여 선정하는 이론적 진술이라고 할 수 있다.¹²²⁾

1. 품질경영활동과 조직유효성에 관한 가설

인적자원관리 범주는 직원들의 잠재성을 개발하고, 해당조직의 품질과 조직의 성과에 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 조직은 효과적인 인적자원관리를 통해서, 전 직원이 품질경영에 참여할 수 있는 경영환경을 제공하여 주고, 개인과 조직의 성장을 도모하게 된다.

말콤볼드리지 모형의 인적자원관리는 전통적인 인사관리와 유사하게 조직전략과 연계하여 종업원의 참여, 교육훈련, 성과관리 그리고 종업원 인정과 관련이 있다고 할 수 있다.¹²³⁾ 종업원에 대한 인정은 내부고객의 만족을 증대시킨다.

품질경영에서 정보관리시스템은 조직의 운영을 원활하게 하고 고객에게 우수한 품질의 제품과 서비스를 통하여 고객만족을 향상시킨다. 조직에 있어서 정보관리의 적합성을 판단하기 위해서는 정보관리시스템이 조직내부의 운영에 적합하고, 고객초점에 얼마나 부합하게 개선되고 있는 지를 파악하여야 한다. 말콤볼드리지의 평가항목에서는 사실을 통한 의사결정을 품질경영의 중요한 요소로 보고 있다. 이것은 조직문제 해결을 위한 노력, 고객의 욕구에 대한 정보분석 등의 강조를 의미한다. 정보관리는 의사결정을 지원하며 전체조직이 제품이나 서비스를 경쟁자에 대하여 차별화 할 수 있게 해준다.¹²⁴⁾ 또한 전체 고객만족을 통한 진입장벽의 창출, 수익창출에 기여한다.¹²⁵⁾

122) F. C. Dane, *Research Method*, California/Cole Publishing Company, 1990.

123) P. M. Wright and G. C. McMahan, “Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management,” *Journal of Management*, Vol. 18, 1992, pp.295-320.

124) E. Turban, E. Mclean and J. Wetherbe, *Information Technology for Management*, John Wiley and Sons, Inc., 1996.

125) J. A. Fitzsimmons, M. J. Fitzsimmons, *Service Management for Competitive Advantage*, McGraw-Hill International ed., 1994.

관광호텔기업의 정보관리는 효율적이고 고객대응적인 과정에서 고객들로 하여금 정보 및 서비스에 대해 보다 폭넓게 그리고 보다 적시에 접근하게 해주는 역할을 담당한다. 또한 관광호텔기업에 종사하는 조직구성원들에게는 업무처리 및 오류의 최소화를 통해 단순 반복적인 업무를 탈피해 효율적이고 효과적으로 수행할 수 있게 해주고, 폭넓은 서비스를 제공하여 준다.

김계수(1999)¹²⁶⁾는 공공부문의 품질경영에 관한 연구에서 품질경영활동 중 인적자원관리와 프로세스품질이 조직구성원의 만족에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였으며, 박정화(2000)¹²⁷⁾는 전사적 품질경영이 잘 수행될수록 조직내 커뮤니케이션이 원활하여 종업원의 품질경영에 대한 인식도가 높아지며 기업이 종업원의 교육, 훈련, 보상 등을 포함한 전사적 품질경영시스템이 잘 구축되어 종업원의 직무만족이 높아진다고 주장하였다.

최영로 등(2002)¹²⁸⁾은 컨테이너터미널을 대상으로 한 연구에서 품질경영활동이 조직구성원의 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증하였고, 유용상(2003)¹²⁹⁾은 프로스포츠구단을 대상으로 한 연구에서 구단의 품질경영이 임직원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증한 바 있다.

김승희(2004)¹³⁰⁾는 외식업을 대상으로 한 연구에서 6시그마 시행 전과 후의 조직몰입 및 직무만족의 차이를 검정한 결과 6시그마 실시 이후 조직몰입, 직무만족이 향상되었다고 주장하였다.

이러한 선행연구들을 근거로 다음과 같은 가설 1을 설정하였다.

[가설 1] 관광호텔기업의 품질경영활동은 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

126) 김계수, “품질경영시스템의 모형개발과 공공서비스부문의 적용에 관한 연구,” 경희대학교 박사학위논문, 1999.

127) 박정화, “Relation between Total Quality Management and Employees’ Job Satisfaction.” 「관광연구」, 15(2), 2000, pp.349-361.

128) 최영로, 신한원, 고수복, “항만서비스품질경영에 관한 실증연구,” 「한국항해항만학회지」, 제26권, 제2호, 2002, pp.153-159.

129) 유용상, “프로스포츠구단의 품질경영이 경영성과에 미치는 영향,” 연세대학교 박사학위논문, 2003.

130) 김승희, “외식업의 6시그마와 조직몰입, 직무만족, 조직유효성의 관계에 관한 연구,” 경기대학교 박사학위논문, 2004.

2. 품질경영활동과 직원의 고객지향성에 관한 가설

Hunt(1992)¹³¹⁾는 모든 기업의 궁극적인 목적은 고객을 유도하고, 봉사하고, 그 고객과 지속적인 관계를 유지하는 것이라고 하였다. 모든 프로세스, 제품 또는 서비스는 고객없이 존재할 수 없으며, 조직의 모든 활동은 고객의 욕구와 기대에 의해 결정되어야 한다는 것이 품질경영의 핵심이다.

유용상(2003)¹³²⁾은 품질경영이 직원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증하였다.

많은 선행연구들은 기업의 시장지향성 또는 서비스지향성 등이 종업원의 직무만족과 조직몰입을 향상시킨다는 주장을 하고 있다. 이런 연구들은 고객중심과 전사적 차원의 경영시스템이라는 관점에서 품질경영과 공통점이 있다.

따라서 관광호텔기업이 고객중심의 경영시스템의 하나인 품질경영활동을 충실히 수행한다면 관광호텔기업 직원의 고객지향성도 향상될 것이므로 다음과 같이 가설 2를 설정하였다.

[가설 2] 관광호텔기업의 품질경영활동은 직원의 고객지향성에 유의한 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

3. 조직유효성과 직원의 고객지향성에 관한 가설

본 연구는 조직유효성을 직무만족과 조직몰입으로 구성하였다. 조직에 대한 몰입수준이 높은 종업원은 조직을 좋아하고 조직을 필요로 하며, 조직을 위하여 많은 노력을 하려고 한다. 조직몰입의 정도가 개인이 조직의 목적과 가치를 수용하고 이를 위하여 노력할 준비가 되어 있고 조직구성원으로 남을 정도로 강력한 바람이기 때문에 만약 조직이 고객중심적이고 고객만족에 역점을 두는 행동을 유도한다면 개인 종업원의 사회적인 바람직성과 같은 사회적 가치관과 일치하게 되고

131) V. D. Hunt, *Quality in America: How to implement a competitive quality program*, Homewood, IL: Business One Irwin, 1992.

132) 유용상, 전계논문, p.63.

역할기대가 명확해지기 때문에 조직몰입수준이 높아지게 되고, 이러한 조직에 몰입수준이 높은 직원은 고객지향적인 행동을 더욱 많이 하게 될 것이다.¹³³⁾

최낙환(1997)¹³⁴⁾은 제약회사 판매원을 대상으로 한 연구에서 조직몰입이 고객지향성에 영향을 미친다는 것을 실증한 바 있다.

Hoffman과 Ingram(1991)¹³⁵⁾은 가정간호사들을 대상으로 직무만족과 고객지향성이 정(+)¹³⁶⁾의 상관관계가 있음을 규명하였으며, Bitner, Boom과 Tetreault (1990)¹³⁶⁾은 종업원들의 직무만족도가 낮을 경우 종업원들의 서비스 성과가 낮아질 수 있다고 주장하였다.

박성연(2000)¹³⁷⁾은 호텔을 비롯한 5개 서비스업종을 대상으로 한 연구에서 종업원의 직무만족이 고객지향성에 유의한 영향을 미친다고 주장하였으며, 김상철과 이현수(2002)¹³⁸⁾는 종합병원의 의료종사자들을 대상으로 한 연구에서 직무만족과 고객지향성이 정(+)¹³⁹⁾의 상관관계가 있음을 파악하였고, 유용상(2003)¹³⁹⁾은 직무만족이 고객지향성에 정(+)¹³⁹⁾의 영향을 미친다는 것을 규명한 바 있다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 가설 3을 설정하였다.

[가설 3] 관광호텔기업의 조직유효성은 직원의 고객지향성에 유의한 정(+)¹³⁹⁾의 영향을 미칠 것이다.

133) 최낙환, “판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할,” 「마케팅연구」, 제12권, 제2호, 1997, pp.43-65.

134) 최낙환, “판매원의 고객지향성요인에 관한 연구,” 「대한경영학회」, 제19호, 1998, pp.102-108.

135) K. D. Hoffman and T. N. Ingram, “Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care,” *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 11, No. 2, 1991, pp.24-32.

136) M. Bitner, Booms, B. and M. Tetreault, “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents,” *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, 1990, pp.71-84.

137) 박성연, “종업원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구,” 「한국마케팅저널」, 제2권, 제1호, 2000, pp.99-117.

138) 김상철, 이현수, “의료기관의 서비스지향성, 종업원 직무만족, 고객지향성이 경영성과에 미치는 영향,” 「품질경영학회지」, 제30권, 제2호, 2002, pp.11-25.

139) 유용상, 전계논문, p.63.

4. 조직유효성과 경영성과에 관한 가설

Siguaw, Brown과 Widing(1994)¹⁴⁰⁾은 그들의 연구를 통해 종업원의 사기와 직무만족 수준 등이 높아지면 이들은 고객을 위하여 최선의 서비스를 제공하게 되며, 그 결과 기업의 재무적 성과도 높아진다는 것을 확인했다. 이러한 특성은 인적 서비스요소가 고객만족에 결정적인 역할을 하고 있는 관광호텔기업의 경우 더욱 강하게 나타날 수 있다.

한편 이용기 등(1996)¹⁴¹⁾의 연구에서는 시장지향성과 경영성과 사이의 관계에 있어서 사원만족의 매개적 역할이 실증적으로 밝혀졌다. 따라서 이들은 사원들의 동기부여를 강조하는 내부마케팅 측면에 대한 최고경영자의 관심이 요구된다는 제안을 하고 있다. 또한 종업원들의 태도는 서비스접점의 중요한 요소로서 서비스품질에 대한 고객지각에 영향을 미친다고 보았다.¹⁴²⁾ 이는 고객의 서비스품질에 대한 지각이 기업의 성과에 영향을 준다는 점에서 매우 중요하다.

따라서 자신의 직무에 만족하고 자신이 속한 조직에 몰입된 종업원들에 의해 서비스가 수행될 때 성과는 높아질 것이다. 이러한 선행연구와 이론적 배경을 근거로 본 연구에서는 조직유효성과 성과와의 관계에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 4] 관광호텔기업의 조직유효성은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5. 직원의 고객지향성과 경영성과에 관한 가설

Appiah-Adu and Singh(1998)¹⁴³⁾는 고객지향성은 기업이 고객의 욕구를 이해하

140) J. A. Siguaw, G. Brown and R. E. Widing, "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.

141) 이용기, 유동근, 이학식, "시장지향성, 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계," 「마케팅연구」, Vol. 11, No. 2, 1996, pp.161-181.

142) A. K. Kohli and B. J. Jaworski, *Op. cit.*, 1990, pp.1-18.

143) K. Appiah-Adu and S. Singh, "Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs," *Management Decision*, Vol. 36, No. 6, 1998, pp.385-394.

고 만족시키려는 노력이며, 이렇게 함으로써 기업은 이윤이란 형태로 보상을 얻게 된다고 하였다.

Narver and Slater(1990)¹⁴⁴⁾는 고객지향성이 기업의 수익성에 중요한 영향을 미친다고 주장하였고, Ganesan(1994)¹⁴⁵⁾는 이러한 고객지향성이 경쟁우위의 필수적인 요소로 받아들여지고 있다고 주장하였다. 또한 Kelley(1992)¹⁴⁶⁾는 높은 고객지향성을 갖고 있는 서비스제공자는 고객의 만족을 증가시키기 위한 행동을 보이고 또한 고객지향적 행동은 서비스제공기업과 고객 사이의 장기적 관계구축을 유도하기 때문에 매우 중요하다고 하였다.

Kohli and Jaworski(1990)¹⁴⁷⁾는 기업의 시장지향성이 높을수록 고객만족이 커지고 고객만족으로부터 반복구매가 늘어난다고 주장하였으며, Deshpande, Farley와 Webster(1993)¹⁴⁸⁾는 고객지향성은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

배병렬과 이민우(2001)¹⁴⁹⁾는 의사와 간호사를 대상으로 한 연구에서 서비스제공자의 고객지향성이 서비스구매자의 만족에 영향을 미친다는 것을 실증하였고, 유용상(2003)¹⁵⁰⁾은 프로스포츠구단 임직원의 고객지향성은 경영성과에 직접적인 영향은 미치지 않는 것으로 주장한 바 있다.

관광호텔기업은 인적서비스가 매우 중요한 분야로 관광호텔기업에 종사하는 직원들은 고객의 만족을 위해 다양한 노력을 기울이고 있으며 그 결과 고객만족이

144) C. Narver John and F. Slater Stanley, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp.20-35.

145) S. Ganesan, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, 1994, pp.1-19.

146) S. W. Kelley, "Developing Customer Orientation Among Service Employees," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, No. 1, 1992, pp.27-36.

147) A. K. Kohli and B. J. Jaworski, *Op. cit.* pp.1-18.

148) R. Deshpande, J. Farley and F. Webster, "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A quadrat analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57, 1993, pp.23-37.

149) 배병렬, 이민우, "서비스제공자의 고객지향성이 관계질 및 재구매의도에 미치는 영향," 「한국마케팅저널」, 제3권, 제2호, 2001, pp.21-40.

150) 유용상, 전개논문, pp.63-64.

향상되고 기업의 재무적 성과도 향상된다. 이러한 선행연구들을 바탕으로 다음과 같이 가설 5를 설정하였다.

[가설 5] 관광호텔기업 직원의 고객지향성은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다

다음 <표 3-2>는 이상의 가설들을 요약한 것이다.

<표 3-2 > 연구가설

가설번호	가 설
1	관광호텔기업의 품질경영활동은 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다
2	관광호텔기업의 품질경영활동은 조직유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다
3	관광호텔기업의 조직유효성은 직원의 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다
4	관광호텔기업의 조직유효성은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다
5	관광호텔기업 직원의 고객지향성은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다

제4장 실증분석

제1절 자료의 분석

1. 표본의 특성

본 연구는 연구수행을 위해 자료수집대상을 서울, 부산, 경주, 대구지역의 특1급 19개 호텔을 대상으로 관광호텔업체의 관리부서, 객실부서, 식음료부서의 임직원에 설문조사를 실시하였는바 604명이 응답하였으며 그중 불성실응답자 13명을 제외한 591명의 설문지를 분석에 활용하였다.

최종적으로 채택된 관광호텔업체에 근무하는 응답자들의 특성을 살펴보면, 총 591명의 응답자 중 남자는 373명(63.1%), 여자 218명(36.9%)으로 나타났다.

연령에 따른 분포는 20-24세가 57명(9.6%), 25세-30세가 250명(42.3%), 31세-35세가 160명(27.1%), 36세-40세가 83명(14.0%), 41세 이상 41명(6.9%)으로 나타났다.

그리고 학력에 따른 분포를 살펴보면 고졸 34명(5.8%), 전문대졸 298명(50.4%), 대졸 219(37.1%), 대학원졸 31명(5.2%), 기타 9명(1.5%)로 나타났다.

근무경력에 따른 분포는 3년 이하인 응답자가 192명(32.5%), 3년 이상 5년 미만의 근무경력을 가진 응답자가 128명(21.7%), 5년 이상 10년 미만의 근무경력을 가진 응답자가 161명(27.2%), 10년 이상의 근무경력을 가진 응답자가 110명(18.6%)로 나타났다.

또한 직위에 따른 분포를 살펴보면 사원급 397명(67.2%), 주임·계장급 121명(20.5%), 대리·과장급 52명(8.8%), 차·부장급 17명(2.9%)로 나타났으며, 임원급 이상은 4명(0.7%)으로 나타났다.

이상의 분석결과에 따르면 응답자들은 본 설문에 유의한 응답을 할 수 있는 충분한 능력을 가지고 있는 것으로 판단됨에 따라 표본선정은 문제가 없는 것으로 나타났다.

다음 <표 4-1>은 관광호텔업체를 대상으로 한 설문조사 응답자들의 일반적인

특성을 요약한 것이다.

<표 4-1> 응답자의 일반적 특성

구분		빈도	백분율(%)
성별	남	373	63.1
	여	218	36.9
학력	고졸	34	5.8
	전문대졸	298	50.4
	대졸	219	37.1
	대학원졸	31	5.2
	기타	9	1.5
연령	20세 - 24세	57	9.6
	25세 - 30세	250	42.3
	31세 - 35세	160	27.1
	36세 - 40세	83	14.0
	41세 이상	41	6.9
경력	3년 이하	192	32.5
	3년 - 5년 미만	128	21.7
	5년 - 10년 미만	161	27.2
	10년 이상	110	18.6
직위	사원급	397	67.2
	주임계장급	121	20.5
	대리과장급	52	8.8
	차부장급	17	2.9
	임원급이상	4	.7
합계		591	100.0

2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검정

신뢰성은 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 획득할 수 있는 가능성을 의미하는 것¹⁵¹⁾으로 신뢰성이 결여된 조사연구는 무의미하다.

본 연구에서는 각 변수의 신뢰성을 분석하기 위하여 내적일관성을 측정하는 Cronbach의 α 계수를 활용하였다. 일반적으로 Cronbach의 α 값이 어느 정도면 괜찮은지는 연구조사의 목적에 따라 달라진다.¹⁵²⁾ 일반적으로 내적일관성에 의한 신뢰

151) 채서일, 『사회과학조사방법론』, 서울: 학현사, 1999, pp.241-252.

성을 나타내는 Cronbach의 α 값이 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 판단한다.

본 연구에서 품질경영활동과 고객지향성 그리고 경영성과에 관한 신뢰성은 <표 4-2>, <표 4-3>, <표 4-4>, <표 4-5>와 같이 α 값이 0.7 이상으로 높게 나타남에 따라, 각 변수의 신뢰성은 높다고 할 수 있다. 그리고 본 연구에서 구분한 개념들이 실제로 측정하고자 하는 개념을 어느 정도 측정하는 지를 확인하기 위하여 타당성을 검토하고, 본 연구의 목적을 달성하기 위해 측정한 요인구조로 되어 있는 변수들의 요인수를 결정하기 위해 요인분석을 실시하였다.

타당성의 검토는 내용타당성, 기준타당성, 개념타당성을 포함한다. 개념타당성은 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 적정도구에 의해 적절하게 측정되었는가에 관한 가장 중요한 타당성이다.

이 개념타당성은 집중타당성, 판별타당성, 이해타당성으로 구성되어 있다. 집중타당성은 동일한 개념을 측정하는데 서로 다른 방법으로 얻은 측정치들 간에 높은 상관관계가 존재하는 것을 말한다. 판별타당성은 어떤 개념이 다른 개념과 다른 정도, 즉 각 개념이 특유한 전제와 분산을 가지고 있는 정도로, 동일한 측정 도구로 상이한 개념을 측정했을 때 측정치들 간에 낮은 상관관계가 존재하는 것을 말한다.

또한 이해타당성은 특정개념을 어떻게 이해하고 있는 가에 관한 것이다.

본 연구에서는 개념타당성을 검토하기 위하여 관광호텔업체의 품질경영, 조직의 서비스지향성, 임직원의 고객지향성, 관광호텔업체의 재무적 성과 및 비재무적성과에 대한 요인분석을 실시하였다. SPSS 12.0을 이용해 실시한 요인분석은 요인추출방법으로 주축요인추출법을 사용하였으며, 변수의 요인에 대한 연관성을 보다 효과적으로 규명하기 위해 직각요인회전방식(varimax)을 이용하였다.

1) 품질경영활동의 신뢰성 및 타당성 검토

관광호텔업체의 품질경영활동의 개념타당성을 검토하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석시 요인적재값 0.3을 기준으로 하여 그 이하인 구성개념의 측정

152) 김인호, 『경영학 연구방법론』, 서울: 창지사, 1992, p.238.

항목들과 타당성에 저해되는 항목들은 제외하였다. 요인분석결과 전략계획 1개 문항, 인적자원관리 1개 문항, 정보관리 1개 문항 등 총 3개 문항이 제거되었다.

구체적인 분석결과를 살펴보면, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaise-Meyer-Olkin)의 값은 0.90 이상이면 상당히 좋은 것이며, 0.70이상이면 적당한 것, 그리고 0.50 이상이면 바람직하지 못한 것으로 평가할 수 있다. 본 연구에서는 그 값이 0.958로 매우 크게 나타나 요인분석을 위한 변수선정이 바람직함을 알 수 있다.

그리고 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정은 귀무가설 “모상관계수행렬은 단위행렬이다”와 대립가설 “모상관계수행렬은 단위행렬이 아니라”를 검정하는 것으로 상관행렬이 요인분석을 해볼 가치가 있을 만큼 요인공통분산을 포함하고 있는 지를 알아보는 방법이다.¹⁵³⁾

본 연구에서는 Bartlett 구형성 검정치가 13242.886이며 유의확률이 0.000으로 나타나 유의수준 $\alpha \leq 0.01$ 에서도 단위행렬이 아니라는 충분한 증거를 보여주기 때문에 요인분석을 적용하는데 무리가 없으며, 공통요인이 존재한다고 해석할 수 있다.

연구설계시 품질경영을 Oebbecke, M.(1998)¹⁵⁴⁾의 연구를 근거로 6개 요인으로 구성하였으며 요인분석결과 고유값 0.8이상을 기준으로 17.228, 1.463, 1.146, 0.968, 0.933, 0.819 의 고유값을 가진 6개의 성분을 추출하였다.

이 6개 요인들은 관광호텔업체의 품질경영을 요인 1은 49.224%, 요인 2는 4.179%, 요인 3은 3.276%, 요인 4는 2.765%, 요인 5는 2.664%, 요인 6은 2.339%를 설명함으로써 전체분산(누적)의 64.447%를 설명하고 있으므로, 관광호텔업체의 품질경영을 측정하는 변수들의 타당성은 확보되었다고 할 수 있다.

또한 측정변수들의 신뢰성검정결과 6개의 요인들이 Cronbach α 값이 0.8이상으로 나타나 측정변수들의 신뢰성 또한 확보되었다.

다음 <표 4-2>는 관광호텔업체 품질경영의 신뢰성 및 타당성 검정결과를 나타낸 것이다.

153) 이영준, 『요인분석의 이해』, 서울: 석정, 2002, pp.12-13.

154) M. Oebbecke, Op. cit., 1998.

<표 4-2>

품질경영활동의 신뢰성 및 타당성 검정결과

구 분	성분						공통성
	인적자원	프로세스	리더십	고객중심	전략계획	정보관리	
인적자원3	.671	.252	.195	.198	.202	.105	.652
인적자원1	.653	.132	.166	.080	.183	.174	.635
인적자원5	.627	.184	.212	.139	.141	.274	.640
인적자원2	.622	.188	.203	.226	.258	.186	.659
인적자원7	.586	.307	.223	.169	.139	.241	.656
인적자원4	.586	.217	.178	.245	.178	.162	.618
프로세스3	.301	.589	.181	.252	.192	.194	.515
프로세스2	.237	.580	.207	.333	.180	.136	.500
프로세스5	.298	.570	.278	.135	.228	.178	.605
프로세스1	.179	.527	.251	.299	.183	.257	.583
프로세스4	.274	.499	.181	.263	.251	.261	.453
프로세스6	.262	.464	.278	.190	.275	.201	.537
리더십3	.315	.181	.613	.187	.276	.148	.562
리더십1	.258	.222	.572	.316	.157	.292	.597
리더십2	.228	.305	.552	.296	.195	.244	.608
리더십5	.343	.323	.531	.291	.229	.124	.557
리더십4	.371	.377	.525	.238	.193	.099	.594
리더십6	.321	.318	.451	.304	.258	.227	.514
고객중심3	.176	.245	.232	.593	.227	.239	.541
고객중심4	.221	.252	.212	.592	.212	.174	.577
고객중심1	.128	.198	.347	.463	.210	.284	.478
고객중심2	.207	.283	.303	.458	.193	.194	.555
고객중심5	.303	.261	.195	.389	.305	.108	.500
고객중심6	.380	.346	.284	.382	.112	.184	.542
전략계획2	.204	.220	.199	.258	.593	.173	.615
전략계획6	.220	.150	.168	.208	.554	.224	.643
전략계획4	.265	.211	.166	.173	.458	.310	.540
전략계획1	.255	.300	.271	.284	.449	.174	.586
전략계획5	.389	.338	.252	.092	.439	.158	.594
정보관리1	.244	.189	.149	.354	.244	.538	.592
정보관리2	.300	.262	.231	.322	.209	.473	.583
정보관리4	.328	.170	.164	.177	.262	.463	.478
정보관리6	.347	.328	.234	.172	.196	.450	.555
정보관리5	.347	.265	.198	.139	.342	.433	.553
정보관리7	.332	.271	.239	.299	.274	.420	.581
α계수	.890	.883	.895	.860	.839	.879	
고유값	17.228	1.463	1.146	.968	.933	.819	
분산(%)	49.224	4.179	3.276	2.765	2.664	2.339	
누적(%)	64.447						
KMO측도=0.980, $\chi^2=13242.886$, p=0.000							

2) 조직유효성의 신뢰성 및 타당성 검정결과

본 연구모형에서 조직유효성의 구성개념인 직무만족과 조직몰입을 측정하는 변수들의 개념타당성을 검정하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

요인분석결과 직무만족 개념의 3개 문항이 요인적재치가 0.3이하로 나타나 그 문항을 제거하였다.

요인분석을 실시한 결과, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 값은 0.945로 크게 나타나 요인분석을 위한 변수선정이 바람직함을 알 수 있다. 또한 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치가 3914.842이며 유의확률이 0.000 이므로 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다.

분석결과 고유값 0.8을 기준으로 6.571 1.083의 고유값을 가진 2개의 성분을 추출하였다. 이 2개의 성분은 연구설계에 기초하여 조직몰입, 직무만족으로 각각 명명하였으며 요인 1은 54.759%, 요인 2는 9.022%를 설명함으로써 전체분산(누적)의 63.782%를 설명하고 있으므로, 조직몰입과 직무만족을 측정하는 변수들의 타당성은 확보되었다고 할 수 있다.

또한 측정변수들의 신뢰성검정결과 두 요인 모두 Cronbach α 값이 0.6이상으로 나타나 측정변수들의 신뢰성 또한 확보되었다.

다음 <표 4-3>은 조직유효성의 신뢰성과 타당성을 검정하기 위한 요인분석결과를 나타낸 것이다.

<표 4-3> 조직유효성의 신뢰성 및 타당성분석 결과

	성분		공통성
	조직몰입	직무만족	
조직유효11	.738	.251	.607
조직유효13	.731	.239	.592
조직유효12	.726	.309	.623
조직유효14	.704	.351	.618
조직유효9	.676	.330	.566
조직유효8	.636	.372	.543
조직유효15	.600	.377	.503
조직유효10	.593	.407	.518
조직유효1	.230	.719	.570
조직유효3	.357	.697	.613
조직유효2	.295	.669	.535
조직유효4	.489	.522	.512
α계수	.912	.822	
고유값	6.571	1.083	
분산(%)	54.759	9.022	
누적분산(%)	63.782		
KMO=0.945, $\chi^2=3914.842$, p=0.000			

3) 고객지향성의 신뢰성 및 타당성 검정 결과

본 연구모형에서 직원의 고객지향성을 측정한 변수들의 개념타당성을 검정하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

요인분석결과 반응성 2개 문항과 유형성 문항이 요인적재치가 0.3이하로 나타나 그 문항을 제거하였다.

요인분석을 실시한 결과, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaise-Meyer-Olkin)의 값은 0.950으로 매우 크게 나타나 요인분석을 위한 변수선정이 바람직함을 알 수 있다. 또한 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치가 3886.237이며 유의확률이 0.000 이므로 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다.

최초 연구설계시 관광호텔업체 직원의 고객지향성을 신뢰성, 확신성, 공감성, 반

응성, 유형성 등 5개 요인으로 구성하였으나 요인분석결과, 유형성 1문항, 반응성 2문항이 제거되고 신뢰성요인과 함께 공감성, 확신성, 반응성을 측정하는 문항들이 하나의 요인으로 적재되어 고객지향성은 두 개의 요인으로 구성되어 있는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 관광호텔업체 직원의 고객지향성을 측정하기 위하여 SERVQUAL 문항을 연구목적에 맞게 수정하여 이용하였다.

SERVQUAL은 서비스품질을 신뢰성, 반응성, 공감성, 확신성, 유형성 등 5가지 차원으로 구성되어 있다고 보고 있으나 5개 이상의 차원 또는 5개 이하의 차원이 발견된 연구들이 다수 있다. 이러한 여러 연구들간의 차이는 자료수집과 분석절차상의 차이에 기인한다고 볼 수도 있으며, 업종 자체의 고유한 특성에 기인한 것일 가능성도 있다. SERVQUAL은 서비스품질의 측정을 위해 서비스의 성과측면과 과정측면을 모두 고려하고 있으나 5개 차원 중 개념적 정의로 볼 때 신뢰성차원만이 성과와 관련된 것이고 나머지는 모두 과정에 대한 것이다.¹⁵⁵⁾ 본 연구에서는 요인분석결과에 따라 공감성, 확신성, 반응성 차원 등 과정품질에 속하는 요인들 문항의 특성과 이유재와 이준엽(2001)의 연구를 참고하여 고객응대라 명명하였다.

따라서 본 연구에서는 고객지향성이 신뢰성과 고객응대 차원으로 각각 구성되어 있는 것으로 확인하였다.

또한 측정변수들의 신뢰성검정결과 두 요인 모두 Cronbach α 값이 0.8이상이므로 나타나 측정변수들의 신뢰성 또한 확보되었다.

155) 이유재, 이준엽, “지각된 서비스 품질의 측정과 기대효과에 대한 재고찰: KS-SQI 모형의 개발과 적용,” 「마케팅연구」, 제16권, 제1호, 2001, pp.1-26.

<표 4-4>

고객지향성의 신뢰성 및 타당성분석결과

	성분		공통성
	고객응대	신뢰성	
공감성2	.728	.259	.597
공감성1	.719	.286	.599
공감성3	.685	.347	.590
확신성4	.658	.385	.581
확신성2	.565	.511	.580
확신성1	.561	.468	.534
확신성3	.537	.501	.539
반응성4	.521	.505	.527
반응성3	.495	.482	.477
신뢰성3	.291	.717	.598
신뢰성1	.266	.687	.543
신뢰성2	.361	.658	.563
α계수	.914	.804	
고유값	6.656	.932	
분산(%)	55.463	7.767	
누적분산(%)	63.23		
KMO=0.950, $\chi^2=3886.237$, p=0.000			

4) 경영성과의 신뢰성 및 타당성 검정결과

본 연구모형에서 종속변수의 역할을 하는 재무적 성과 및 비재무적 성과를 측정
한 변수들의 개념타당성을 검정하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

요인분석결과 비재무적 성과를 측정한 1개 문항이 요인적재치가 0.3이하로 나타
나 그 문항을 제거하였다.

요인분석을 실시한 결과, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는
정도를 나타내는 KMO(Kaise-Meyer-Olkin)의 값은 0.873으로 크게 나타나 요인
분석을 위한 변수선정이 바람직함을 알 수 있다. 또한 요인분석 모형의 적합성 여
부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치가 2235.598이며 유의확률이 0.000 이므로
공통요인이 존재한다고 볼 수 있다.

분석결과 4.097, 0.880의 고유값을 가진 2개의 성분을 추출하였다. 이 2개의 요인
들은 재무적 성과, 비재무적성으로 각각 명명하였으며 요인 1은 58.530%, 요인 2

는 12.571%를 설명함으로써 전체분산(누적)의 71.101%를 설명하고 있으므로 재무적 성과와 비재무적 성과를 측정 한 변수들의 타당성은 확보되었다고 할 수 있다. 또한 Cronbach's α 계수가 0.6 이상으로 나타나 측정변수들의 신뢰성도 확보되었다.

다음 <표 4-5>는 경영성과의 신뢰성과 타당성을 검정하기 위한 요인분석결과를 나타낸 것이다.

<표 4-5> 경영성과의 신뢰성 및 타당성 검정결과

	성분		공통성
	재무적 성과	비재무적 성과	
경영성과7	.826	.367	.805
경영성과8	.821	.326	.599
경영성과6	.714	.376	.370
경영성과5	.502	.344	.651
경영성과1	.314	.841	.818
경영성과3	.391	.667	.781
경영성과2	.215	.401	.207
α 계수	.840	.912	
고유값	4.097	.880	
분산(%)	58.530	12.571	
누적(%)	71.101		
KMO측도: 0.873 χ^2 : 2235.598, df: 21, p=0.000			

본 연구에서 독립변수로 사용되는 품질경영을 측정 한 변수들의 타당성 검정을 위한 요인분석을 실시한 결과 인적자원, 프로세스, 리더십, 고객중심, 전략계획 그리고 정보관리 6개의 요인으로 적재되어 그 타당성이 검정되었다.

그리고 고객지향성은 신뢰성과 고객응대 등 2개의 요인으로 적재되어 타당성이 검정되었고 조직유효성도 조직몰입과 직무만족 등 2개의 요인으로 적재되었으며, 경영성과 또한 재무적 성과와 비재무적 성과 등 2개의 요인으로 적재되어 그 타당성이 검정되었다.

그리고 모든 측정변수들의 신뢰성 검정결과 또한 Cronbach's α 계수가 0.6이상으로 나타나 측정변수들의 신뢰성은 확보되었다.

제2절 연구가설의 검정

본 연구에서는 품질경영과 조직유효성, 직원의 고객지향성 간의 구조적 관계를 검정하기 위하여 구조방정식 모형을 사용하였다. 구조방정식 모형을 분석하기 위한 통계프로그램은 LISREL, Amos(A moment of structure)등 여러 가지가 있으나 본 연구에서는 Amos ver. 7.0 프로그램을 사용하였다. Amos ver. 7.0 프로그램의 장점은 LISREL과 달리, 경로모형을 행렬이 아닌 그림으로 쉽게 나타낼 수 있는 특징을 가지고 있는 것이다. Amos를 이용한 구조방정식 모형의 분석결과를 나타내면 다음과 같다.

1. 연구모형의 적합도 검정

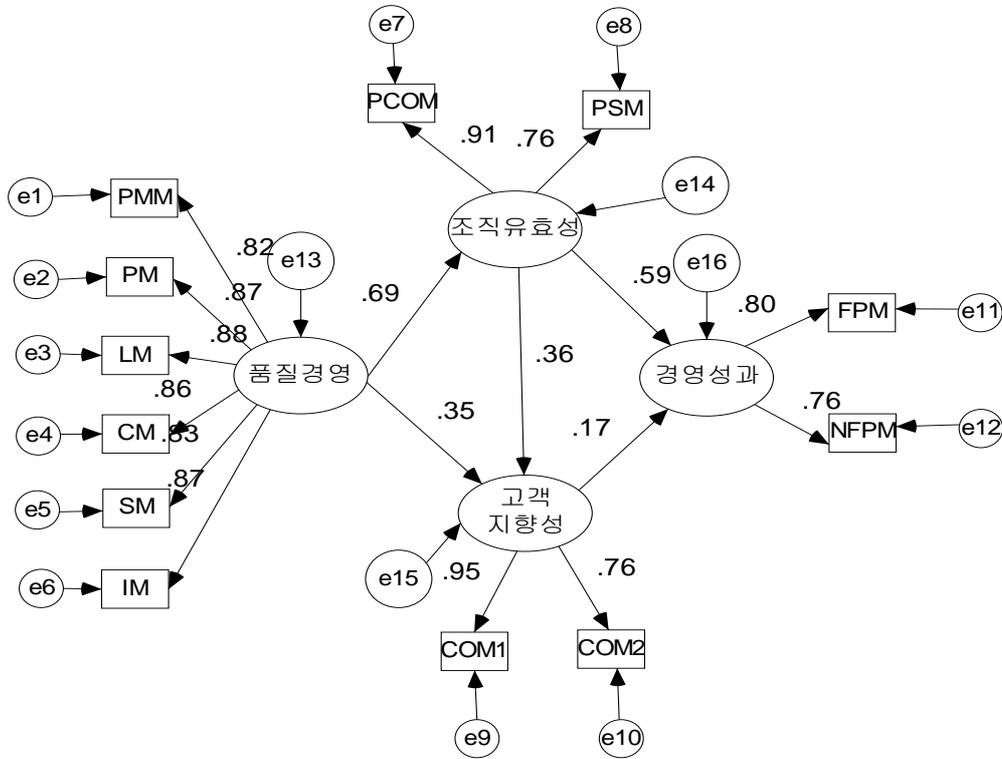
관광호텔업체들의 품질경영활동과, 조직의 유효성, 직원의 고객지향성, 경영성과 간의 구조적 관계를 실증 분석하고자 하는 본 연구의 가설검정을 위해 구조방정식 모형을 이용하였다.

본 연구에서는 모형적합도를 확인하기 위하여 우선 각 변수에 대한 측정치를 구성하였는데, 신뢰성과 타당성 검정에 의해 통과된 항목들을 변수의 측정치로 구성하였다. 결국 본 연구에서의 모형적합도 분석은 모형내의 경로관계를 확인하기 위한 것으로 구조방정식에서의 측정모형에 의해 유의미한 변수간의 관계를 확인하는 것이 요구되므로 본 연구에서는 각 측정변수에 대하여 단일변량으로 변수를 구성하였다.

다음 <그림 4-1>은 구조방정식에 의한 경로분석결과를 나타낸 것이다.

<그림 4-1>

구조방정식모형 분석결과



<표 4-6>

측정변수 설명

품질경영활동		고객지향성		경영성과	
PMM	인적자원관리	COM1	고객응대	FPM	재무적 성과
PM	프로세스	COM2	신뢰성	NFPM	비재무적 성과
LM	리더십	조직유효성			
CM	고객중심				
SM	전략계획	PSM	직무만족		
IM	정보관리	PCM	조직몰입		

다음 <표 4-7>은 연구모형의 적합도를 평가한 것이며, <표 4-8>은 분석결과를 요약한 것이다. 분석결과 카이자승(χ^2 : Chi-square) 통계량은 219.340 이며, 자유도(df)는 49, 유의확률은 $p=0.000$ 으로 나타났다. 카이자승 검정의 결과가 만족스럽지 못하지만 이러한 유의적인 결과는 흔히 나타나고 있어 연구모형이 적합하지 않다고 결론내리는 것은 바람직하지 않다.

카이자승값의 경우 표본의 크기가 증가하면 실제로 모델간의 통계적으로 유의한 차이가 없음에도 불구하고 대부분의 경우 마치 차이가 있는 것처럼 결과를 제시하며, 표본의 크기가 감소하면 실제로 모델간의 통계적으로 유의한 차이가 있음에도 대부분의 경우 차이가 없는 것처럼 결과를 제시해 그 결과를 신뢰할 수 없게 되는 한계점을 가지고 있기 때문이다. 따라서 모델의 적합도를 평가하기 위해서는 카이자승값에만 의존하는 것은 매우 위험하며 다른 부합지수를 같이 고려하는 것이 매우 중요하다.¹⁵⁶⁾

카이자승검정 외에 고려할 수 있는 연구모형의 적합도 지수는 모델의 전반적인 적합도를 나타내는 GFI(기초부합지수: Goodness of Fit Index)와 평균자승잔차의 자승원소값, 즉 관찰행렬과 추정행렬 사이의 잔차평균을 나타내는 RMR(평균제곱잔차제곱근: Root Mean-Square Residual), 그리고 기초부합지수를 확장시켜 제안 모델에 대한 자유도의 비율이 기초모델에 대한 자유도의 비율에 의해 수정된 값을 나타내는 AGFI(수정부합지수: Adjusted GFI)와 표준화시킨 부합치를 나타내는 NFI(표준부합지수: Normed Fit Index) 등이 있다.

상기 적합도 지수의 일반적 기준은 다음 <표 4-7>에 정리되어 있다.

연구모형의 기타 적합도 지수는 GFI(0.941), RMR(0.033), AGFI(0.907), NFI(0.957) 등과 같이 적합도 기준값에 합당하므로 본 연구모형을 통하여 가설검정을 수행하는 것은 합당하다고 판단할 수 있다.

156) 조선배, 『LISREL 구조방정식모델』, 영지문화사, 1996, pp.103-104.

<표 4-7>

연구모형의 적합도 평가

부합지수	추정값	일반적 기준
GFI	0.941	GFI>0.9
AGFI	0.907	AGFI>0.9
NFI	0.957	NFI>0.9
RMR	0.033	RMR<0.05
$\chi^2=219.340$, $df = 49$, $p = 0.000$		

<표 4-8>

경로분석결과

경로	경로계수	S.E.	C.R.	p
조직유효성 ← 품질경영	.690	.042	16.543	***
고객지향성 ← 품질경영	.348	.052	6.216	***
고객지향성 ← 조직유효성	.357	.055	6.045	***
경영성과 ← 조직유효성	.595	.063	9.450	***
경영성과 ← 고객지향성	.166	.061	2.938	.003
고객응대 ← 고객지향성	.946			
고객중심 ← 품질경영	.862	.036	25.399	***
전략계획 ← 품질경영	.832	.037	24.099	***
프로세스 ← 품질경영	.867	.038	25.649	***
인적자원관리 ← 품질경영	.816			
정보관리 ← 품질경영	.873	.036	25.928	***
조직몰입 ← 조직유효성	.907			
직무만족 ← 조직유효성	.762	.043	19.470	***
신뢰성 ← 고객지향성	.761	.048	16.967	***
재무적성과 ← 경영성과	.796			
비재무적성과 ← 경영성과	.759	.085	14.226	***
리더십 ← 품질경영	.877	.040	26.100	***

(*** : p<0.01)

2. 가설검정

상기에서 파악한 모형의 적합도와 경로분석결과를 바탕으로 가설검정을 실시하였다.

1) 품질경영활동과 조직유효성간의 관계에 대한 가설 1의 검정

관광호텔업체의 품질경영활동, 즉 최고경영자의 리더십, 인적자원관리, 프로세스, 고객중심, 전략계획, 정보관리활동 등이 관광호텔업체 직원의 직무만족과 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 경로분석을 통해 검정하였다.

그 결과, 품질경영활동과 조직유효성간의 경로계수가 0.690, C.R.값이 16.543으로 나타나 관광호텔업체의 품질경영활동이 관광호텔업체 직원의 직무만족과 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

2) 품질경영활동과 고객지향성간의 관계에 대한 가설 2의 검정

관광호텔업체의 품질경영활동이 직원의 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 경로분석을 통해 검정하였다.

그 결과, 품질경영활동과 고객지향성간 경로계수가 0.348, C.R.값이 6.216으로 나타나 관광호텔업체의 품질경영활동이 관광호텔직원의 고객지향성, 즉 고객의 신뢰, 친절, 신속한 응대, 고객의 욕구를 파악하기 위한 노력 등에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

3) 조직유효성과 고객지향성간의 관계에 대한 가설 3의 검정

관광호텔업체의 조직유효성, 즉 직무만족과 조직몰입이 직원의 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3을 경로분석을 통해 검정하였다.

그 결과, 조직유효성과 고객지향성간 경로계수가 0.357, C.R.값이 6.045으로 나타

나 관광호텔업체의 조직유효성이 관광호텔직원의 고객지향성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

4) 조직유효성과 경영성과간의 관계에 대한 가설 4의 검정

관광호텔업체의 조직유효성이 관광호텔업체의 경영성과인 재무적 성과와 비재무적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 4를 경로분석을 통해 검정하였다.

그 결과, 조직유효성과 경영성과간 경로계수가 0.595, C.R.값이 9.450으로 나타나 관광호텔업체의 조직유효성, 즉 직무만족과 조직몰입이 관광호텔업체의 원가절감, 시장점유율 향상, 매출액 향상 등과 같은 재무적 성과와 호텔직원이 지각한 고객만족도와 고객들의 호텔에 대한 호의적인 이미지형성, 경쟁호텔에 대비 상대적인 직원만족도 등과 같은 비재무적 성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

5) 고객지향성과 경영성과간의 관계에 대한 가설 5의 검정

관광호텔업체 직원의 고객지향성이 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 5를 경로분석을 통해 검정하였다.

그 결과, 고객지향성과 경영성과간 경로계수가 0.166, C.R.값이 2.938로 나타나 관광호텔업체 직원의 고객지향성, 즉 고객에 신뢰감을 주고자 하는 노력과 신속한 서비스 제공, 고객의 요구에 대한 신속한 반응, 친절, 개별적 배려, 지식습득, 고객의 욕구를 파악하려는 노력 등이 관광호텔업체의 재무적 성과와 비재무적 성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

3. 가설검정 결과의 해석

본 연구의 가설검정은 관광호텔업체의 품질경영과, 직무만족과 조직몰입의 조직유효성, 직원의 고객지향성, 경영성과와의 구조적관계를 실증 분석하는 것으로서 각각의 가설을 검정하기 위하여 구조방정식모형을 이용한 경로분석을 실시하였다.

- 1) H1 : 관광호텔업체의 품질경영활동과 조직유효성간의 관계에 대한 가설은 채택되었다.

이것은 관광호텔업체의 호텔운영, 즉 최고경영진의 리더십, 관광호텔의 고객중심적 운영, 호텔서비스에 있어 프로세스에 관한 통합된 관리, 전략계획, 인적자원관리, 통합적 정보관리 등 관광호텔의 품질경영활동들이 직원들로 하여금 직무에 대한 만족과 조직에 대한 몰입을 할 수 있게 하였다는 것이다.

- 2) H2 : 품질경영활동과 고객지향성간의 관계에 대한 가설은 채택되었다.

관광호텔업체의 품질경영활동의 대부분이 내부고객과 외부고객을 만족시키고자 하는 고객서비스에 초점을 맞추어 있기 때문에 직원들로 하여금 스스로 동기부여되어 서비스를 제공함에 있어서 항상 신뢰성을 갖고 고객과의 약속된 서비스를 제공하기 위해 노력하고 관심을 보인다라고 해석되어진다. 또한 품질경영활동에 있어 고객중심적 사고는 임직원들로 하여금 고객의 이익을 생각하고 고객의 욕구를 파악해서 자발적이고 즉각적인 서비스제공과 고객에게 관심을 갖고 응대함으로써 고객의 요구에 공감적, 신뢰성으로 응대할 수 있는 것이다.

- 3) H3 : 관광호텔기업의 조직유효성과 직원의 고객지향성간의 관계에 대한 가설은 채택되었다.

호텔직원들이 자부심과 만족을 느끼고 업무 몰입수준이 높을 수록 고객의 불만을 신속하게 해결하고 약속된 시간에 고객서비스를 제공하기 위해 노력한다. 또한

자발적으로 고객을 돕고 고객으로부터 신뢰를 받으며 고객이 안심하고 거래할 수 있게 하고 고객의 질문에 답변할 충분한 지식과 고객의 욕구를 충족시키기 위한 노력들을 하며 고객의 이익이 소속된 호텔의 발전과도 직결된다는 사고와 행동으로 표출된다. 따라서 관광호텔기업의 직무만족과 조직몰입은 직원들의 고객지향성에 충분히 영향을 미친다고 볼 수 있다.

4) H4 : 관광호텔기업의 조직유효성과 경영성과간의 관계에 대한 가설은 채택되었다.

사기와 직무만족수준이 향상된 직원들은 최선의 양질의 서비스를 고객에게 제공할 것이며 조직에 몰입된 직원들에 의해 서비스가 수행될 때 그 호텔기업의 성과는 높아진다는 것이다. 결국 조직유효성이 높으면 높을수록 그 호텔기업의 경영성과는 직원이 인지할 수 있을 정도로 고객만족도, 호텔의 이미지, 원가절감의 수준, 더 높은 시장 점유율, 매출액, 수익 등 재무적, 비재무적 성과에 많은 기여를 할 것이라는 것을 보여준다.

5) H5 : 고객지향성과 경영성과간의 관계에 대한 가설은 채택되었다.

기존의 고객지향성과 경영성과간의 연구에서도 거론되었지만 고객응대태도는 직원만족, 고객만족, 기업이미지향상 등에 영향을 미친다. 그리고 타 호텔과 비교하여 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 직원들의 고객지향성은 고객이 정확하고 감동받을 수 있는 고객응대의 태도나 행동, 고객의 신뢰를 받는 행동이나 태도 등이 관광호텔업체를 이용하는 고객의 고객만족으로 이어져 관광호텔기업의 경영성과에 큰 영향을 미치는 것으로 판단된다.

제5장 결 론

제1절 연구의 요약

오늘날 기업들은 빠른 세계화의 진전, 고객욕구의 다양화, 기술의 발달, 경쟁심화 등 급격한 환경의 변화를 겪고 있다. 즉, 규모의 경제에 따른 원가 우위를 더 이상 중요한 경쟁력의 원천으로 생각할 수 없게 되었으며, 혁신을 통한 원가우위의 달성, 경쟁업체와의 차별화 등 고객중심의 기업경영철학을 통하여 기업의 성과를 향상시켜야만 기업이 생존할 수 있다.

관광호텔업계는 타 산업보다 정치, 경제, 사회의 변화에 민감한 영향을 받으며 호텔매출에 미치는 영향은 크다. 국내 관광호텔업계의 영업환경에 대한 여건도 날로 악화되어지고 있다. 원화강세, 매출액 대비 약 40%에 달하는 인건비와 매출액의 3.2%에 달하는 높은 제세공과금 및 행정규제에 따른 관광호텔의 경영난은 더욱 가중되고 있다. 게다가 Residential Hotel 등의 등장으로 장기체류객의 이동으로 인한 특1급 호텔의 객실점유율은 점점 하락하고 있는 추세이다. 정부도 관광호텔경영난을 감안하여 2007년 1월 1일부터 종합부동산세 감면, 산업용전력요금 적용 및 임시투자세액 공제 등을 실시하고 있으며 2007년 7월1일부터 관광호텔의 외국인 숙박요금에 대하여 부가세 영세율을 적용하고 있다. 지방자치단체도 조례개정을 통한 재산세 50% 감면 및 상하수도요금 20% 감면 추진 등 관광호텔에 대한 지원책을 마련하고 있다. 관광호텔업계도 표시가격을 자율적으로 평균 20%수준에서 인하하기로 결정함으로써 관광객의 체재비가 인하되는 효과를 가져올 수 있다. 이러한 정부와 지방자치단체의 정책적 지원과 관광호텔업계의 자구노력은 각종 인건비 및 물가상승 등 악재로 인하여 경쟁력이 약화된 관광호텔업계의 경영난을 일부 해소할 수 있으나 근본적인 해결책은 아니라고 판단된다.

따라서 관광호텔기업들이 경쟁우위를 확보하고 경쟁 호텔과 비교하여 지속적인 경영성과를 향상시키기 위해서는 각 호텔의 품질경영활동이 전사적으로 전개되어야 한다. 아울러 내부고객 만족을 통한 직원들의 고객지향적 태도와 행동은 변화

하는 시장에서 다양한 전략으로 고객만족의 차원을 넘어선 고객가치를 체계적으로 이해하고 시스템화하는 노력을 전개할 것이며 경영성과를 향상시킬 것이다.

또한 품질경영은 시장경쟁이 치열해지는 상황에서 기업이 생존하기 위해서는 자사의 제품 또는 서비스의 차별화와 경쟁우위 확보를 위해 더욱 강조되고 있다. 서비스품질은 서비스기업의 경쟁력에 있어서 가장 기본적인 요소이자 기업경쟁력 강화의 원동력이라 하였듯이 관광호텔기업의 각 업체가 경쟁 호텔과 비교하여 경쟁우위를 확보하는데 있어서 품질경영활동이 직원들의 직무만족과 몰입의 조직유효성을 높일 뿐만 아니라 직원의 고객지향성에도 영향을 끼쳐 호텔의 경영성과를 향상시키는 데 크게 기여할 수 있다는 것을 본 논문에서 분석하였다.

본 연구의 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 관광호텔업체의 품질경영이 조직유효성과 고객지향성에 정(+)¹의 영향을 미치고 조직유효성은 직원의 고객지향성에 정(+)²의 영향을 미쳐 결국 조직유효성과 직원의 고객지향성이 관광호텔기업의 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 것이 통계적으로 입증되었다.

그동안 많은 선행연구에서 품질경영이 경영성과, 고객지향성이 경영성과에 미치는 영향 등은 파악되었으나 이번 분석을 통해 품질경영이 조직유효성과 직원의 고객지향성에 영향을 주고 조직유효성과 직원의 고객지향성이 관광호텔기업의 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 조직의 유효성에 영향을 미치는 품질경영활동 즉 최고경영자의 리더십, 고객중심, 프로세스관리, 전략계획, 인적자원관리, 정보관리 등이 인적서비스의 중요성이 매우 높은 관광호텔기업에 종사하는 직원들의 직무만족과 조직몰입에 얼마나 큰 영향을 미치는지를 알 수 있다.

셋째, 품질경영과 고객지향성간의 관계에 있어서는 품질경영의 하부요인이 고객지향성의 고객응대와 신뢰성에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 고객의 이익을 최우선시하고 고객의 욕구를 파악해서 호텔을 경영하는 것이 경쟁호텔과 비교하여 경쟁우위를 확보할 수 있다는 것을 알 수 있다.

따라서 관광호텔기업도 경영 환경변화에 능동적으로 대응하고 전략적 수단으로

품질을 활용하기 위해서는 품질경영에 대한 이해와 운영이 지속적으로 요구된다고 하겠다.

제2절 연구의 시사점

현대산업사회의 발전과 변화는 관광호텔업계에 직접적인 영향을 미친다. 따라서 어느 호텔은 성장하는 반면에, 다른 어떤 호텔은 폐쇄되어 가고 있다. 여기에는 반드시 호텔경영면에서 원인이 개재되어 있을 것이므로 이러한 문제에 대한 연구와 검토가 필요하다. 호텔산업의 미래를 예측하고 전망하는 것은 필요한 일이지만, 호텔경영에 대한 미래를 예측하기는 아무리 전문가라 해도 매우 어려운 것이다. 호텔기업의 글로벌화가 증가하는 추세에 있고 유사 호텔들이 많이 생겨나는 상황에서 호텔기업이 계속기업으로서 성장과 발전을 추구하기 위해서는 그 호텔에 적합한 품질경영활동이 지속적으로 개선되고 발전되어야 한다. 그동안 관광호텔의 품질경영에 대한 많은 선행연구가 있었으나 대부분 호텔의 서비스품질에 관한 연구에만 국한되어 있어 총체적인 품질경영활동에 대한 연구는 미미한 편이다.

본 논문에서 시사하는 품질경영활동을 요약해보면 다음과 같다. 첫째, 호텔기업 최고경영진의 리더십을 들 수 있다. 최고경영진의 리더십은 고객서비스와 호텔운영의 효율성 향상을 위한 마케팅과 운영부서들간의 통합된 협력관계 유지, 고객서비스와 호텔운영의 효율성향상 과정을 점검하기 위한 방법을 마련하며, 고객만족, 직원만족, 재무적 성과측정 모두 동일하게 중요하다고 생각한다. 또한 보다 효과적인 서비스제공과 호텔운영을 위한 충분한 자원을 보장하며, 높은 성과와 서비스품질향상을 위한 업무환경을 만들기 위해 가시적인 투자와 관심을 가지고, 호텔의 비전설정에 있어 고객의 욕구, 호텔의 경영목표, 직원들의 바람직한 행동기준을 제시하여야 한다는 점이다.

둘째, 고객중심은 고객의 욕구와 필요를 항상 우선적으로 고려하여야 하며, 고객만족도 측정을 통한 피드백은 재무적 성과와 연관된 개선방안에 반영한다. 또한 고객선호도 파악을 위해 고객과 긴밀한 관계를 유지하며, 고객선호도에 따른 서비

스·프로그램·캠페인을 수정, 보완하고, 고객과 지역사회단체를 지원하며, 일선직원들이 고객과의 파트너십과 장기적인 관계형성을 위해 호텔에 관련된 정보를 준비하고 제공하는 점이다.

셋째, 프로세스관리이다. 서비스제공과 호텔운영 프로세스는 보다 효과적인 방법을 모색하기 위하여 체계적으로 검토하며, 서비스제공과 호텔운영 프로세스의 범위와 절차는 직원들이 명확하게 알 수 있도록 정의되어야 한다. 아울러 서비스제공과 호텔운영에 있어 문제점을 파악하기 위한 진단(평가)과정이 준비되어야 하며, 각각의 중요 프로세스는 그 설계와 계획부터 시행과 평가까지 책임을 질 수 있도록 개인 또는 부서별로 업무분장이 되어야 한다. 호텔의 각종 행사시에도 중대한 모든 운영계획에 직원과 팀의 의견이 반영되고 객실, 식음료, 조리, 관리 등 제부서간에 중요한 프로세스의 효과성 향상을 위해 노력하여야 한다는 점이다.

넷째, 전략계획이다. 호텔의 미래비전은 실행 가능한 현실적인 추진계획으로 수립되어야 하며, 전략계획과정은 고객요구와 호텔의 능력에 기초하여 이루어지고, 전략계획에서 중요한 과제는 고객선호도와 호텔이 처한 경쟁 환경변화를 예측한다. 그리고 호텔은 시설이나 직원에 대한 단기적 및 장기적 투자를 효과적으로 안배하기 위해 필요자원 활용을 위한 최적화 방안을 모색하며, 고객서비스와 호텔운영에 있어 중요한 전략적 성과들을 경쟁업체 또는 주요한 벤치마킹 대상과 비교하여야 한다는 점이다.

다섯째, 인적자원관리로써, 직원들의 승진·보상·포상은 고객의 기대를 충족시켜줄 수 있는 능력에 근거하며, 교육훈련프로그램을 운영하기 위해 호텔은 체계적인 준비절차를 보유해야 한다. 그리고 직원들이 낮은 성과를 내면 이를 시스템상의 문제로 이해하고 낮은 성과의 원인이 되는 시스템상의 문제를 제거하고 개선한다. 아울러 직원만족을 측정하기 위한 측정항목은 잘 정의되어 있어서 인적자원관리에 활용되어야 한다. 또한 성과평가측정은 호텔의 목표달성에 필수적인 조직의 목적 및 활동과의 동일한 맥락에서 결정되어야 하며, 호텔은 직원들이 고객 또는 동료들과의 문제와 제부서간의 갈등문제를 효과적으로 해결할 수 있도록 갈등 해소 기술 교육을 하여야 한다.

여섯째, 오늘날 호텔은 객실예약, 객실관리, 고객계정 등 객실관리시스템과 업장관리(POS), 관측·연회관리, 고객서비스 등에 관련된 시스템뿐만 아니라 인사관리, 재고관리, 구매관리, 재정관리, 에너지관리 등 호텔정보시스템(Hotel Information System)을 활용하고 있다. 호텔정보시스템은 전사적 종합시스템으로서의 역할을 수행하기 위해 데이터베이스가 구축되어 자료관리 및 처리가 실시간으로 이루어질 뿐만 아니라 정보를 제공하여 조직내의 운용과 경영 및 의사결정기능을 지원하고 있다.

정보관리는 운영과 고객서비스부문 관리를 위한 정보와 데이터를 기록하고 보고하며, 호텔운영과 고객서비스 부문에 대한 정확하고 신뢰할 수 있는 데이터를 제공하기 위해 정보와 데이터를 통계적으로 분석하며, 정보와 데이터는 고객서비스와 호텔운영에 있어 비능률적 요인을 찾아내기 위해 반드시 필요하다. 아울러 사실에 근거한 의사결정을 돕기 위해서 호텔운영을 통해 얻어진 정보와 데이터는 종합적으로 관리되어야 하며, 호텔운영·고객서비스와 고객만족에 관한 중요한 정보와 데이터는 조직 내 모든 부서가 활용할 수 있도록 만들어져야 한다. 특히 호텔은 고객의 관점에서 고객서비스에 대한 정보와 데이터를 수집하고 분석하고 대고객서비스에 적극 활용하여야 한다.

각 호텔의 종합적인 품질경영시스템이 운영되면 자연스럽게 직원들이 맡고 있는 업무에 흥미를 느끼며, 업무에 만족하고, 동료간에 매우 친밀한 유대관계를 유지할 것이다. 상사의 관심과 배려에도 만족한다는 직무만족이나 직원들이 호텔의 구성원임을 자랑스럽게 여기고 회사에 대한 강한 애착을 느끼고 나의 가치관과 회사의 가치가 일치한다고 생각하며, 회사의 문제를 진정으로 나의 문제처럼 느낄 수 있고, 자신이 그 호텔에 몸담고 있는 것을 잘한 일이라고 스스로 여기며, 주위 사람들에게도 좋은 호평을 할 수 있는 조직몰입이 이루어질 것이다.

또한 직원들의 직무만족과 조직에 대한 몰입은 고객에 대해서 정해진 시간 안에 업무처리를 약속하였다면 반드시 지킬 것이며, 고객에게 문제가 생겼을 때 해결하기 위해 진심으로 관심을 보이고, 약속한 시간에 서비스를 제공하기 위해 노력할 것이다. 아울러 자발적으로 고객을 돕고, 고객의 욕구를 파악하려고 노력하며, 고객이 안심하고 호텔에 투숙할 수 있도록 노력할 것이며, 고객의 질문에 답변할 충

분한 업무적 지식과 고객을 진심으로 생각하고 고객에게 예의를 갖추려고 노력할 것이다. 호텔직원들의 고객지향적 태도와 행동은 고객가치를 중시하는 고객만족과 호텔의 이익을 위한 성과로 나타난다는 점이다.

결론적으로, 본 연구의 시사점은 호텔기업의 총체적 품질경영활동이 전사적으로 이루어질 때 직원들의 직무만족과 조직몰입이 이루어질 것이며, 직원들의 직무만족과 조직몰입은 고객지향적인 태도와 행동에도 정(+)의 영향을 미쳐 고객을 위한 서비스 기업인 호텔기업의 경영성과에 영향을 미친다는 점이다. 관광호텔의 품질경영활동은 서비스 품질이나 상품 품질 등에 국한될 것이 아니라 체계적이고 종합적인 품질경영시스템이 검토되고 지속적으로 시행되어야 할 것이다. 국내 관광호텔업체들의 경우 끊임없는 품질개선을 위해서 많은 연구를 통하여 그 호텔 특성에 적합한 품질경영시스템을 마련하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

제3절 연구의 한계점 및 향후 연구과제

1. 연구의 한계점

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구에서는 서울, 부산, 경주, 대구지역의 특1급 19개 호텔을 중심으로 품질경영활동이 비교적 활발하고 유사한 경영환경을 가지고 있는 표본호텔을 선정하여 결과를 검정하였으므로 전국에 소재되어 있는 관광호텔업체와 관광호텔 등급별로 품질경영과 경영성과간의 차이검정을 하지 못한 점이다.

둘째, 경영성과 중 재무적 성과의 측정을 직원들의 주관적 지표만을 사용하였다는 점이다. 표본호텔의 회계정보는 연말 결산보고서 및 감사보고서가 있으나 국내 호텔의 경우 비용구분의 정확성과 계정과목의 상이한 회계 정책에 따라 비교가 어려운 부분이 있었으며, 호텔상품에 있어서도 객실·식음료·부대사업부문 등 각 부문별 손익을 비교 분석해야 하는데도 재무제표 이외에는 부서별 손익 자료는 충분히 공개되지 않았을 뿐만 아니라 체인호텔의 경우 회계방식도 다른 점이 있어

재무적 성과를 객관적으로 측정함에 어려움이 있어 직원들이 인지하는 경쟁 호텔 대비 시장점유율과 매출액, 수익, 원가절감의 수준에 대한 질문으로 주관적 성과와 객관적 성과와의 타당성 검증이 실시되지 못한 점이다.

셋째, 품질경영활동과 직무만족·조직몰입에 의한 조직의 유효성, 고객지향성의 측정 중 직원들의 인지적인 측면만을 측정함으로써 각 호텔을 이용하는 고객들이 지각하는 서비스품질, 고객의 만족도에 대해서는 고객으로부터 검증을 받지 못하였다는 점이다.

2. 향후 연구과제

첫째, 표본을 전국단위로 확대하고, 전국의 호텔을 등급별로 구분하여 품질경영과 경영성과와의 관계를 분석할 필요가 있다.

둘째, 관광호텔업체의 규모, 또는 전체매출에서 객실, 식음료, 기타수익 등 각 부문별로 실제적인 경영성과의 효과에 대한 차이를 검증할 필요가 있다는 점이다.

셋째, 경영성과에서 특히 비재무적 성과지표는 직원의 인지도뿐만 아니라 고객의 만족도부분을 검증할 필요가 있다.

향후 연구에서는 이상에서 제시한 본 연구가 지니고 있는 한계점을 보완함으로써 관광호텔업체의 품질경영과 경영성과에 대한 심층적인 논의가 가능할 것이다. 또한 이와 같은 연구가 계속되어 관광호텔의 품질경영활동이 더욱 활성화 되고 등급별로 관광호텔업체의 특성을 잘 반영할 수 있는 관계 구조모형의 개발이 이루어져야 할 것으로 본다.

참고문헌

<국내 문헌>

1. 단행본

- 21C 호텔관광연구회 편, 『호텔경영학』, 현학사, 2003.
- 권순일, 『조직행위론』, 세종출판사, 1999.
- 김경환, 차길수, 『호텔경영학』, 현학사, 2002.
- 김연성외, 『품질경영론』, 박영사, 2004.
- 김인호, 『경영학 연구방법론』, 창지사, 1992.
- 김재민, 신현주, 『신호텔경영론』, 대왕사, 1996.
- 김충호, 『호텔경영학』, 형설출판사, 2002.
- 서성무·이지우, 『경영학원론』, 형설출판사, 1997.
- 손대현, 『서비스는 이런 것이다』, 백산출판사, 2000.
- 신재영, 송성인, 『최신 호텔경영론』, 백산출판사, 2000.
- 안상형, 이관석, 이명호, 『현대품질경영』, 학현사, 1998.
- 오정환, 『서비스산업론』, 기문사, 1994.
- 유한주 외, 『품질경영론』, 박영사, 2002.
- 이순룡, 『품질경영론』, 법문사, 1995.
- 이영준, 『요인분석의 이해』, 석정, 2002.
- 이유재, 『서비스 마케팅』, 학현사, 2005.
- 이항구, 『관광학총론』, 탐구당, 1992.
- 이화인, 『호텔마케팅』, 현학사, 1999.
- 조선배, 『LISREL 구조방정식모델』, 영지문화사, 1996.
- 채서일, 『사회과학조사방법론』, 학현사, 1999.
- 허정봉, 『호텔경영정보시스템』, 백산출판사, 1998.

2. 논문 및 기타

- 강두식, “의료기관의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 인천대학교 박사학위논문, 2005.
- 김계수, “품질경영시스템의 모형개발과 공공서비스부문의 적용에 관한 연구,” 경희대학교 박사학위논문, 1999.
- 김동훈, 신한원, 고수복, “해운 기업의 TQM활동과 실행성과에 관한 연구,” 「마케팅과학연구」, 제9권, 2002.
- 김상철, 이현수, “의료기관의 서비스지향성, 종업원 직무만족, 고객지향성이 경영성과에 미치는 영향,” 「품질경영학회지」, 제30권, 제2호, 2002, pp.11-25.
- 김성혁, 원용희, “직무만족과 서비스 제공수준에 관한 연구,” 「관광학연구」, 16(2), 1992, pp.17-32.
- 김승희, “외식업의 6시그마와 조직몰입, 직무만족, 조직유효성의 관계에 관한 연구,” 경기대학교 박사학위논문, 2004.
- 김왕상, “호텔종사원의 직무만족과 서비스품질 제공간의 관계에 관한 연구,” 「관광품질시스템 연구」, 제1권, 제2/3/4호, 1995, pp.17-40.
- 김홍범, 박정화, “서비스품질경영(Q.M.)이 호텔경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 「호텔경영학연구」, 제4권 제2호, 1996, pp.125-140.
- 남궁천, “품질경영과 기업성과에 관한 연구,” 원광대학교 석사학위논문, 2006.
- 라진광, “체인호텔과 국내호텔의 경영성과 분석-서울시내 특1급호텔을 대상으로,” 건국대학교 석사학위논문, 2003.
- 박경호, “내부마케팅을 통한 호텔내부고객만족에 관한 연구,” 경기대학교 박사학위논문, 2002.
- 박대현, “판매원의 고객지향지수 개발 및 진단도구로서의 활용,” 성균관대학교 박사학위논문, 1996.
- 박대환, “호텔기업의 고객지향성에 관한 연구,” 「한국관광·레저연구」, 제8권, 제2호, p.29.
- 박대환, “호텔기업의 서비스지향성에 관한 실증적 연구,” 경남대학교 박사학위논문, 1997.
- 박성연, “종업원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구,” 「한국마케팅저널」, 제2권, 제1호, 2000, pp.99-117.

- 박승영, “호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향,” 경기대학교 박사학위논문, 2003.
- 박정화, “호텔의 전사적 품질경영이 고객만족과 종사원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 세종대학교 박사학위논문, 1996.
- 박정화, “Relation between Total Quality Management and Employees’ Job Satisfaction,” 「관광연구」, 15(2), 2000, pp.349-361.
- 박정화, 김홍범, “호텔의 서비스 품질관리가 종사원 직무만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 「관광학연구」, 제20권, 제2호, 1997, pp.134-153.
- 박희일, 이기은, “여행업종사자의 경력특성이 경력만족과 직무만족에 미치는 영향,” 「관광경영학연구」, 제13호, 관광경영학회, 2001.
- 배병렬, 이민우, “서비스제공자의 고객지향성이 관계질 및 재구매의도에 미치는 영향,” 「한국마케팅저널」, 제3권, 제2호, 2001, pp.21-40.
- 백승우, “체인호텔과 국내호텔의 경영성과에 관한 비교분석,” 건국대학교 박사학위논문, 2002.
- 서현숙, “직원의 서비스지향성과 고객인지 서비스 품질의 관련성에 관한 연구(특급 호텔서비스를 중심으로),” 경기대학교 박사학위논문, 2006.
- 신한원, “해운서비스 품질의 평가모형에 관한 연구,” 「산업경제연구」, 제13권 제6호, 2000.
- 신한원, 최영로, 고수복, “ISO 9001 서비스기업의 품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 「2006 춘계학술발표대회 발표논문집」, 한국마케팅관리학회, 2006.
- 신희철, 신한원, 최영로, “기업간 관계형성의 영향요인이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 「한국항해항만학회지」, 제28권 제 5호, 2004.
- 심상도, “호텔종사원의 직무만족에 관한 연구,” 「관광정책학연구」, 한국관광정책학회, 1999.
- 안청홍, “국제물류기업의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2006.
- 연찬호, “품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 한남대학교 박사학위논문, 2002.
- 오정훈, “서비스지향성과 고객만족의 관계에서 집단효능감, 조직몰입과 신뢰의 매개역할(호텔기업을 중심으로),” 제주대학교 박사학위논문, 2005.

- 유용상, “프로스포츠구단의 품질경영이 경영성과에 미치는 영향,” 연세대학교 박사학위논문, 2003.
- 이덕재, “호텔의 시장지향성과 사업성과 : 총합적 매개변수로 기업역량변수와 고객반응변수의 역할,” 전남대학교 박사학위논문, 2002.
- 이선희, 전주형, “서비스인카운터와 서비스품질의 관련성연구,” 「여행학연구」, 제9호, 한국여행학회, 1999, p.9.
- 이영석, “구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구(서울시내 특급호텔 및 대학병원을 중심으로),” 경희대학교 박사학위논문, 2002.
- 이용기, 유동근, 이학식, “시장지향성, 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계,” 「마케팅연구」, Vol. 11, No. 2, 1996, pp.161-181.
- 이유재, 이준엽, “지각된 서비스 품질의 측정과 기대효과에 대한 재고찰: KS-SQI 모형의 개발과 적용,” 「마케팅연구」, 제16권, 제1호, 2001, pp.1-26.
- 이재곤, “조직동일시를 위한 기업이벤트 기획에 관한 연구,” 「관광경영학 연구」, 제6호, 관광경영학회, 1999, p.14.
- 이호상, 신한원, 김성국, “조선기자재산업에서 품질전략과 전략적 통제시스템의 특성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구,” 「인문사회과학논총」, 제12권, 2004.
- 이호상, 신한원, 김성국, 김동훈, “해운기업의 품질경영(TQM)실행요인이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 「해양환경안전학회지」, 제7권 제2호, 2002.
- 최낙환, “판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할,” 「마케팅연구」, 제12권, 제2호, 1997, pp.43-65.
- 최낙환, “판매원의 고객지향성요인에 관한 연구,” 「대한경영학회」, 제19호, 1998, pp.102-108.
- 최영로, 신한원, 고수복, “항만서비스품질경영에 관한 실증연구,” 「한국항해항만학회지」, 제26권, 제2호, 2002, pp.153-159.

<외국문헌>

- Adam, E. E. Jr., "Alternative Quality Improvement Practices and Organization Performance," *Journal of Operations Management*, Vol. 14, January, pp.27-44.
- Ahire, S. L, Golehar, D. Y. and Waller, M. A., "Development and Validation of TQM Implementation Constructs," *Decision Science*, Vol. 27, No. 1, 1996, pp.23-56.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1990, pp.1-18.
- Anderson, J. C., M. Rungtusanatham, R. G. Schroeder and Devaraj Sarvanan, "A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings," *Decision Science*, Vol. 26, No. 5, 1995, pp.637-658.
- Appiah-Adu, K. and S. Singh, "Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs," *Management Decision*, Vol. 36, No. 6, 1998, pp.385-394.
- Arthur, P. Felton, "Making the Marketing Concept Work," *Harvard Business Review*, 37, July-August, 1959, pp.55-65.
- Aune, J. B., "La production des céréals à petits grains et des protéagineuses dans le Gourma. au Mali," Agricultural University of Norway, Doctor Scientiarum Thesis, 1990.
- Award Criteria, *Malcolm Baldrige National Quality Award*, National Institute of Standards and Technology, 1993.
- Bateman, T. S. and S. Strasser, "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, Vol. 27, 1984, p.95.
- Berkley, B. J. and A. Gupta, "Improving Service Quality with Information Technology," Wisconsin Working Paper, 1994.
- Berry, L. L. and A. Parasuraman, "Listening to the Customer-The Concept of a

- Service-Quality Information System," *Sloan Management Review*, Spring, 1997, pp.65-76.
- Bitner, M., B. Booms and M. Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, 1990, pp.71-84.
- Black, S. A. and L. J. Porter, "Identification of the Critical Factors of TQM," *Decision Science*, Vol. 27, No. 1, 1996, pp.1-22.
- Blake, R. R. and J. S. Mouton, *The grid for Sales Excellence*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1970.
- Brah, S. A., S. S. L. Tee and B. M. Rao, "Relationship between TQM and Performance of Singapore Companies," *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, April, pp.356-379.
- Brwon, S. P. and R. A. Peterson, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: A Meta-Analysis and Assesment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, February, 1993, pp.63-77.
- Buzotta, V. R., R. E. Lefton and M. Sherberg, *Effective Selling Through Psychology*, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1972.
- Buzzel, R. D. and B. T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York: Free Press, 1987.
- Buzzel, R. D. and F. D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1981. pp. 135-144.
- Crosby Lawrence A., R. Evans Kenneth and Deborah Cowles, "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54(July), 1991, pp.68-81.
- Dane, F. C., *Research Method*, California/Cole Publishing Company, 1990.
- Day, G. S. and R. Wensley, "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, Vol. 52, April, 1988. pp.1-20.
- Deshpande, R. and G. Zaltman, "Factors Affecting the Use of Market Research

- Information : A Path Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 53, 1982. pp.3-15.
- Deshpande, R., J. Farley and F. Webster, "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A quadrat analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, 1993, pp.23-37.
- Dess, G. and D. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 1984, pp.52-73.
- Edvardsson, B., G. Larsson and S. Setterlind, "Internal Service Quality and the Psychosocial Work Environment: An Empirical Analysis of Conceptual Interrelatedness," *The Service Industries Journal*, Vol. 17, No. 2, 1997, pp.252-263.
- Feigenbaum, A. V., "Quality and Business Growth Today," *Quality Process*, 11, 1982, pp.22-25.
- Fisk, Raymond P., *Toward a Consumptive/Evaluation Process Model for Services*, Chicago: American Marketing Associations, 1981, pp.191-195.
- Fitzsimmons, J. A. and M. J. Fitzsimmons, "*Service Management for Competitive Advantage*," McGraw-Hill International ed., 1994.
- Flynn, B. B., G. Schroeder Roger and Sadao Sakakibara, "Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage," *Decision Science*, Vol. 26, No. 5, 1995, pp.659-692.
- Fornell, C., "A National Consumer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, Vol. 55, January, 1992, pp.1-21.
- Fornell, C., "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish. Experience," *Journal of Marketing*, 55, 1992.
- Fosam, E. B., M. F. Grimsley and S. J. Wisher, "Exploring Models for Employee Satisfaction with Particular Reference to A Police Force," *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 2/3, 1998, pp.235-247.
- Ganesan, S., "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, 1994, pp.1-19.

- Garvin, D. A., "Competing on The Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review*, Vol. 65, June, 1987, pp.101-109.
- Gaski, J. F., "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 48, 1984, pp. 9-29.
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Processes, Plan*. TX: Business Publications Inc., 1985.
- Gitlow, H. S. and P. T. Hertz, "Product defects and productivity," *Harvard Business Review*, Vol. 61 No. 5, 1983, pp.131-41.
- Hambrick, D. C. and P. A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, Vol. 9, February, 1984, pp.193-206.
- Hartline, M. and O. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employee: An Empirical investigation," *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, pp.52-70.
- Hartline, M. D., Maxham III James G. and O. Mckee Daryl, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee," *Journal of Marketing*, Vol. 64, April, 2000, p.36.
- Hauser, J. R., D. I. Simester and B. Wernerfelt, "Inter Customer and Inter Suppliers," *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, 1996, pp.268-280.
- Hoffman, K. D. and T. N. Ingram, "Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care," *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 11, No. 2, 1991, pp.24-32.
- Hrebiniak, L. G. and J. A. Alluto, "Personnel and Role-Related Factors in the Development of Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 4, 1972, pp.552-572.
- Hunt, V. D., *Quality in America: How to implement a competitive quality program*, Homewood, IL: Business One Irwin, 1992.
- John Narver, C. and F. Stanley Slater, "The Effect of a Market Orientation on

- Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp.20-35.
- John, E. Swan, I. Trawick Fredrick and W. Silva David, *Industrial Marketing Management*, 14, 1985.
- K. Kohli Ajay and J. Jaworski Bernald, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implication," *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, 1990. pp.1-18.
- Kacmar, K. M., D. S. Carlson and R. A. Brymer, "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales," *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 59, No. 6, 1999, pp.976-994.
- Kanter, R. M., "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communists," *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 4, 1968, pp.499-517.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, Vol. 70, January, 1992. pp.71-80.
- Kelley, S. W., "Developing Customer Orientation Among Service Employees," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, No. 1, 1992, pp.27-36.
- Kotler, P., *Marketing Management : Analysis Planning Implementation and Control*, Englewood Cliffs, N. J :Prentice-Hall Inc, 1991.
- Kurtz, D. L., H. R. Dodge and J. E. Klompmaker, *Professional Selling*, Dallas, Business Publications Inc., 1976.
- Lawrence, A. Crosby, R. Evans Kenneth and Cowles Deborah, "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54, July, 1991, pp.68-81.
- Levitt, T., "The Industrialization of Service," *Harvard Business Review*, September-October, 1976. pp.63-74.
- Lovelock, C. H., *Developing Framework for Understanding Service Marketing*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1991.

- Mahoney, F. X. and C. G. Thor, *The TQM Trilogy*, New York: AMACOMM, 1994.
- Medric, S., *The Business of Hotel*, London: Heinemann. 1980.
- Mowday, R. T., L. W. Porter and R. M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, 1982.
- Narver, J. C. and S. F. Slater, "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, 1990, pp.20-35.
- Oebbecke, M. "Toward a framework or Total Quality Management(TQM) in professional sport team organizations: identification and validation or TQM constructs, and the development of an associated measurement instrument," Tesis Doctoral, Temple University, 1998.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. 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., V. A. Zeithaml and L. L. Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 1988, pp.12-37.
- Partlow, Charles G., "How Ritz-Carlton Applies TQM," *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, Vol. 34, No. 3, 1993, pp.16-24.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman Jr., *Organizational Behavior*, 2nd ed, Business Publications, Inc., 1982.
- Pisek, P. E., "Defining quality at the marketing/development interface," *Quality Progress*, 1987, pp.28-36.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday and P. V. Boulim, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technician," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, 1974, pp.603-609.
- Price, L. L., E. J. Arnould and Deibler Sheila, "Service Provider Influence on Consumer's Emotional Responses to Service Encounters," *International Journal of*

- Service Industries Management*, Vol. 6, No. 3, 1995, pp.34-61.
- Rapert, M. I. and B. M. Wren, "Service Quality As A Competitive Opportunity," *Journal of Service Marketing*, Vol. 12, No. 3, 1998,
- Rathmell, J. R., *Marketing in the Service Sector*, Cambridge, MA: Winthrop, 1974.
- Raymond, P. Fisk, *Toward a Consumptive/Evaluation Process Model for Services*, Donnelly James H. and William R. George, eds., Chicago: American Marketing Associations, 1981, pp.191-195.
- Reichheld, F. F. and W. E. Sasser, "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, Vol. 68. Sep.-Oct., 1990, pp.105-111.
- Relihan, Walter J., "The Yield Management Approach to Hotel Room Pricing," *The Cornell H.R.A.*, Quarterly, May, 1989.
- Robert, C. M., "Managing the Service Counter," *The Cornell H.R.A. Quarterly*, New York: Vol. 26, No. 4, 1986. p.10.
- Robbins, S. P., B. Millet, R. Cacioppe and T. Waters-marsh, *Organizational Behavior: Leading and Managing in Australia and New Zealand*, Sydney: Prentice Hall, 1998.
- Rossan, L. Shapiro, D. Perreault William Jr., "Influence Use of Industrial Salesman: Influence Strategy Mixes and Situational Determinants," *Journal of Business*, 52, July, 1979, pp.435-455.
- Rukert, R. W. and O. C. Walker Jr., "Marketing's Interaction with other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, Vol. 51, 1987, pp.1-19.
- Sankar, C. S., N. Davidson and M. Miller, "Information Technology's Use in Measuring Service Quality: Case Study at Total System Service, Inc.," *Journal of Information Management*, Vol. 6, No. 1, 1995.
- Saraph J. V., P. G. Benson and R. G. Schroeder, "An instrument for measuring the critical factors of quality management." *Decision Science*, Vol. 20, No. 4, 1989, p.818.

- Saraph, J. V., P. G. Benson and R. G. Schroeder, "An instrument for measuring the critical factors of quality management," *Decision Science*, 20, 1989, pp.810-829.
- Sasser, E., Olsen, R. Paul and D. Daryl Wyckoff, *Management of Service Operation*, Allyn and Bacon, Boston, 1978.
- Saxe, R. and B. A. Weitz, "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, August, 1982, pp.71-81.
- Sheldon, M. E., "Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 1971, pp.142-150.
- Shostack, G. L., "Breaking Free From Product Marketing," *Journal of Marketing*, April, 1977, pp. 72-80.
- Siguaw, J. A., G. Brown and R. 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.
- Slocum, H., *Management*, South Western, 1996.
- Snepenger, S. S. and D. M. Snepenger, "Information Search by Pleasure Travelers," *VNR's Encyclopedia of Hospitality and Tourism*, 1993, pp.830-835.
- Strong, E. K., "Theories of Selling," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 9, January, 1925, pp.75-86.
- Szymanski, D. M., S. G. Bharadwaj and P. R. Varadarajan, "An analysis of the Market Share-Profitability Relationship," *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, 1993, p.1-18.
- Tamimi, N. and M. Gershon, "A tool for assessing industry TQM practice verse the Deming philosophy," *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, 1995, pp.27-32.
- Turban, E., E. Mclean and J. Wetherbe, *Information Technology for Management*, John Wiley and Sons, Inc., 1996.

- Voss, C. A., *Manufacturing Strategy*, London: Chapman & Hall, 1992.
- Webster, Frederick E. Jr., "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, Vol. 31, 1988, pp.29-39.
- Webster, Frederick L. Jr., "Rediscovering the Market Concept," *Business Horizons*, 31, May-June, 1988, pp.29-39.
- Williams, Michael Roy, "Organizational Culture as a Predictor of the Level of Salespersons' Customer Oriented Behavior," A Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy, Oklahoma State University, 1992.
- Wright, P. M. and G. C. McMahan, "Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, Vol. 18, 1992, pp.295-320.
- Zairi, M., S. R. Letza and J. S. Oakland, "Does TQM Impact on Bottom-line Results?," *The TQM Magazine*, Vol. 6, No. 1, 1990, pp.40-41.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman and L. L. Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing," *Journal of Marketing*, Vol 49, No 2, 1985, pp.33-46.
- 柳澤 建, 和田 正春, 『顧客満足の サービス戦略』, ダイヤモンド社, 1993.

<부록> 설문지



주소: ☎ 606-791, 부산광역시 영도구 동삼동 1번지
한국해양대학교 해운경영학부
신 한원 교수연구실
전화/Fax: ☎ 051) 410-4388 (연구실)



“관광호텔업의 품질경영이 경영성과에 미치는
영향”에 대한 설문지

안녕하십니까 ?

귀사와 귀하의 건승하심을 기원합니다.

본 설문지는 “관광호텔업의 품질경영이 경영성과에 미치는 영향”이라는 연구를
수행하기 위하여 순수한 학술 목적으로 만들어진 것입니다.

본 조사 자료는 익명으로 처리되어 순수한 학문연구 목적으로만 사용됩니다.

귀하의 정성어린 응답이 본 연구에 매우 귀중한 자료가 된다는 점을 유념하시고
한 항목도 빠짐없이 응답하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2007년 9월

한국해양대학교 대학원
해운경영학과 박사과정

장 현 모 배상

I. 귀하께서 종사하고 있는 관광호텔의 품질경영에 관한 문항입니다.

귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

▶ 최고경영진의 리더십(Leadership)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 호텔의 최고경영진은 고객서비스와 호텔운영의 효율성을 높이기 위해 마케팅과 운영부서 직원들간의 통합된 협력관계 유지를 선호한다.	1	2	3	4	5
2. 최고경영진은 고객서비스와 호텔운영의 효율성향상 과정을 점검하기 위한 방법을 마련하고 있다.	1	2	3	4	5
3. 최고경영진은 고객만족, 직원만족, 재무적 성과측정 모두 동일하게 중요하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
4. 최고경영진은 보다 효과적인 서비스 제공과 호텔 운영을 위해 충분한 자원을 보장한다.	1	2	3	4	5
5. 최고경영진은 높은 성과와 서비스 품질 향상을 위한 업무환경을 만들기 위해 가시적인 투자와 개인적인 관심을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
6. 최고경영진은 호텔의 비전설정에 있어 고객의 욕구, 호텔의 경영목표, 직원들의 바람직한 행동 기준 등을 포함하고 있다.	1	2	3	4	5

▶ 고객중심(Customer Focus)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 호텔은 고객서비스와 호텔운영에 있어서 고객의 욕구(need)와 필요(want)를 항상 우선적으로 고려한다.	1	2	3	4	5
2. 고객만족도 측정을 통한 피드백은 재무적 성과와 연계된 개선방안에 반영된다.	1	2	3	4	5
3. 고객선호도 파악을 위해 고객과 긴밀한 유지관계를 유지하며 일한다.	1	2	3	4	5
4. 고객선호도에 따라 서비스, 프로그램, 캠페인을 끊임없이 수정, 보완한다.	1	2	3	4	5
5. 고객과 지역사회 단체들을 적극적으로 지원하고, 이들을 주요고객으로 대우한다.	1	2	3	4	5
6. 일선직원들은 고객과의 파트너쉽과 장기적인 관계 형성을 위해 호텔에 관련된 정보를 준비하고 제공한다.	1	2	3	4	5

▶ 프로세스 관리(<i>Process Management</i>)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 서비스제공과 호텔운영 프로세스는 보다 효과적인 방법을 모색하기 위하여 체계적으로 검토된다.	1	2	3	4	5
2. 서비스제공과 호텔운영 프로세스의 범위와 절차는 직원들이 명확하게 알 수 있도록 정의되어 있다.	1	2	3	4	5
3. 서비스제공과 호텔운영에 있어 문제점을 파악하기 위한 진단(평가)과정이 준비되어 있다.	1	2	3	4	5
4. 각각의 중요 프로세스는 그 설계와 계획부터 시행과 평가까지 책임을 질 수 있도록 개인(또는 부서)별로 업무분장이 되어 있다.	1	2	3	4	5
5. 행사 전과 행사 당일의 중대한 모든 운영계획에 직원과 팀의 의견이 반영된다.	1	2	3	4	5
6. 제부서간에 중요한 프로세스의 효과성 향상을 위해 노력한다.	1	2	3	4	5

▶ 전략적계획(<i>Strategic Planning</i>)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 호텔의 미래비전은 실행가능한 현실적인 추진계획으로 수립된다.	1	2	3	4	5
2. 전략계획과정은 고객요구와 호텔의 능력에 기초하여 이루어진다.	1	2	3	4	5
3. 전략계획과정에 주 고객, 각부서의 능력이 중요하게 고려된다.	1	2	3	4	5
4. 전략계획에서 중요한 과제는 고객선호도와 호텔이 처한 경쟁환경변화를 예측하는 데 있다.	1	2	3	4	5
5. 호텔은 시설이나 직원에 대한 단기적 및 장기적 투자를 효과적으로 안배하기 위해 필요자원 활용을 위한 최적화방안을 모색한다.	1	2	3	4	5
6. 고객서비스와 호텔운영에 있어 중요한 전략적 성과들을 경쟁업체 또는 주요한 벤치마킹 대상과 비교한다.	1	2	3	4	5

▶ 인적자원관리(<i>Human Resource Management</i>)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 직원들의 승진, 보상, 포상은 고객의 기대를 충족시켜줄 수 있는 능력에 근거한다.	1	2	3	4	5
2. 교육훈련프로그램을 운영하기 위해 호텔은 체계적인 준비 절차를 가지고 있다.	1	2	3	4	5
3. 직원들이 낮은 성과를 나타내면 이를 시스템상의 문제로 이해하며 낮은 성과의 원인이 되는 시스템상의 문제를 제거하고 개선한다.	1	2	3	4	5
4. 결근, 이직, 분규와 같이 직원 만족을 측정하기 위한 측정 항목은 잘 정의되어 있고 활용된다.	1	2	3	4	5
5. 성과 평가측정은 호텔의 목적을 달성하는데 필수적인 조직의 목적 및 활동과 동일한 맥락에서 결정된다.	1	2	3	4	5
6. 직원들의 만족과 복지수준에 대한 측정결과는 직원들의 업무 의욕을 증진시키기 위해서 활용된다.	1	2	3	4	5
7. 직원들은 고객 또는 동료들과의 문제를 효과적으로 해결할 수 있도록 갈등 해소 기술을 교육 받는다.	1	2	3	4	5

▶ 정보관리(<i>Information Management</i>)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 호텔은 운영과 고객서비스 부문관리를 위해 정보와 데이터를 기록하고 보고한다.	1	2	3	4	5
2. 호텔운영과 고객서비스 부문에 대한 정확하고 신뢰할 수 있는 데이터를 제공하기 위해서 정보와 데이터를 통계적으로 분석한다.	1	2	3	4	5
3. 직원들에 대한 정보와 데이터는 질책보다는 직원의 개인적인 업무향상에 관한 정보를 제공해 주기 위해서 활용된다.	1	2	3	4	5
4. 정보와 데이터는 고객서비스와 호텔운영에 있어서 비능률적 요인을 찾아내기 위해서 필요하다.	1	2	3	4	5
5. 사실에 근거한 의사결정을 돕기 위해서 호텔운영을 통해 얻어진 정보와 데이터는 종합적으로 다루어진다.	1	2	3	4	5
6. 호텔운영, 고객서비스와 고객만족에 관한 중요한 정보와 데이터는 조직 내 모든 부서가 활용할 수 있도록 만들어진다.	1	2	3	4	5
7. 호텔은 중요한 고객의 관점에서 고객서비스에 대한 정보와 데이터를 수집하고 분석한다.	1	2	3	4	5

II. 다음은 문항의 조직유효성에 관한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

▶ 조직 유효성(System-Effectiveness)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 내가 맡고 있는 업무에 흥미를 느낀다.	1	2	3	4	5
2. 부서원끼리는 매우 친밀한 유대관계를 유지하고 있다.	1	2	3	4	5
3. 내가 맡고 있는 업무에 만족한다.	1	2	3	4	5
4. 상사의 관심과 배려에 만족한다.	1	2	3	4	5
5. 우리 호텔의 근무조건과 환경에 만족한다.	1	2	3	4	5
6. 내가 받는 급여수준에 만족한다.	1	2	3	4	5
7. 우리 호텔의 승진제도에 만족한다.	1	2	3	4	5
8. 나는 우리 호텔의 일원임을 자랑스럽게 여긴다.	1	2	3	4	5
9. 나의 가치관과 회사의 가치가 일치한다고 생각한다.	1	2	3	4	5
10. 회사에 강한 애착을 느끼며 남보다 더 열심히 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
11. 회사는 내가 최선을 다할 수 있도록 격려해 주고있다.	1	2	3	4	5
12. 회사에 계속 근무하면 나에게 이득이 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
13. 회사의 문제를 진정으로 나의 문제처럼 느낀다.	1	2	3	4	5
14. 이 회사를 선택한 것은 정말 잘한 일이라고 생각한다.	1	2	3	4	5
15. 우리 회사를 주위 사람들에게 아주 좋게 이야기 하고 있다.	1	2	3	4	5

III. 다음은 문항의 고객지향성에 관한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

▶ 고객지향성(<i>Customer-Oriented Practices</i>)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 고객과 접촉할 때 용모와 옷차림을 단정히 한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 고객과 정해진 시간 안에 업무처리를 약속하였다면 반드시 지킨다.	1	2	3	4	5
3. 나는 고객에게 문제가 생겼을 때 해결하기 위해 진심으로 관심을 보인다.	1	2	3	4	5
4. 나는 고객에게 약속한 시간에 서비스를 제공한다.	1	2	3	4	5
5. 나는 서비스가 정확히 언제 수행될지를 고객에게 말해준다.	1	2	3	4	5
6. 나는 고객에게 신속한 서비스를 제공한다.	1	2	3	4	5
7. 나는 자발적으로 고객을 돕는다.	1	2	3	4	5
8. 나는 아무리 바빠도 고객의 요구에 신속히 응한다.	1	2	3	4	5
9. 나는 고객으로부터 신뢰를 받는다.	1	2	3	4	5
10. 나는 고객이 안심하고 거래할 수 있도록 노력한다.	1	2	3	4	5
11. 나는 고객에게 예의를 갖추려고 노력한다.	1	2	3	4	5
12. 나는 고객의 질문에 답변할 충분한 지식을 갖추고 있다.	1	2	3	4	5
13. 나는 고객에게 개별적인 관심을 기울이려고 노력한다.	1	2	3	4	5
14. 나는 고객의 이익을 진심으로 생각한다.	1	2	3	4	5
15. 나는 고객의 욕구를 파악하려고 노력한다.	1	2	3	4	5

IV. 다음은 문항의 경영성과에 관한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

▶ 경영성과(Business Performance)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 호텔의 고객만족도는 경쟁호텔에 비해 높다.	1	2	3	4	5
2. 우리 호텔의 이미지는 경쟁호텔에 비해 좋다.	1	2	3	4	5
3. 우리 호텔의 직원만족도는 경쟁호텔에 비해 높다.	1	2	3	4	5
4. 우리 호텔의 전반적인 서비스 품질은 경쟁호텔에 비해 높다.	1	2	3	4	5
5. 우리 호텔은 경영개선을 통한 원가절감의 수준이 경쟁호텔에 비해 낮다.	1	2	3	4	5
6. 우리 호텔은 경쟁호텔보다 더 높은 시장점유율을 달성하였다.	1	2	3	4	5
7. 우리 호텔의 매출액은 경쟁호텔에 비해 높다.	1	2	3	4	5
8. 우리 호텔의 수익은 경쟁호텔에 비해 높다.	1	2	3	4	5

◆ 다음은 응답자에 관한 일반적인 문항입니다. 해당 내용을 기입하여 주십시오.

1. 귀하가 근무하고 계시는 호텔은? ()

1. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은?
 ① 20~24세 ② 25~30세 ③ 31~35세 ④ 36~40세 ⑤ 41세 이상

3. 귀하의 학력은?
 ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 ⑤ 기타()

4. 귀하의 호텔 근무경력은 어느 정도입니까?
 ① 3년 이하 ② 5년 미만 ③ 10년 미만 ④ 10년 이상

5. 귀하의 직위는?
 ① 사원급 ② 주임 · 계장급 ③ 대리 · 과장급
 ④ 차장 · 부장급 ⑤ 임원급이상

6. 현재 귀하가 근무하는 부서 및 담당업무는?
 (부서 :) 담당업무 :)

感謝의 글

개인적으로는 우여곡절이 많았던 시기였습니다. 평생 겪어보지 못한 어려움에 직면하여 포기하고 싶을 때 손을 잡아주시고 이끌어 주셨으며, 변함없는 지도와 관심으로 격려해주신 신한원 지도교수님께 심심한 감사를 드립니다.

이 논문이 완성되기까지 세심한 검토와 조언으로 논문 완성에 도움을 주신 박상갑 교수님, 이종인 교수님, 장명희 교수님, 최영로 교수님, 신영란 연구원께도 감사를 드립니다.

아울러 이 과정을 마치기까지 지도해주시고 격려해 주신 해운경영학부 모든 교수님들께도 감사드립니다.

박사 동문 선·후배들과의 만남은 아름다운 추억이 될 것입니다.

앞으로도 변치않는 영원한 우정과 사랑을 나누게 되길 바랍니다.

부모님 영전에 이 논문을 바칩니다.