

碩士學位論文

호텔의 서비스지향성이 종사원만족, 고객지향성 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 제주도 특급호텔을 중심으로 -

濟州大學校 經營大學院

經營學科 마케팅관리專攻

조 희 송

2004年 6月

碩士學位論文

호텔의 서비스지향성이 종사원만족,
고객지향성 및 경영성과에 미치는
영향에 관한 연구

- 제주도 특급호텔을 중심으로 -

指導教授 김 형 길

濟州大學校 經營大學院

經營學科 마케팅관리專攻

조 희 송

2004年 6月

호텔의 서비스지향성이 종사원만족,
고객지향성 및 경영성과에 미치는
영향에 관한 연구

- 제주도 특급호텔을 중심으로 -

指導教授 김 형 길

조 희 송

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

2004년 6월

조희송의 經營學碩士學位論文을 認准함.

委員長 _____

委 員 _____

委 員 _____

濟州大學校 經營大學院

2004年 6月

감사의 글

이 논문은 너무나 많은 분들의 도움이 있었기에 가능했으며,
이 글로서나마 그 분들께 감사의 뜻을 대신 하고자 합니다.

부족한 제자를 따뜻한 사랑으로 가르침을 주신 김형길 지도교수님과 날카로운
지적으로 알찬 논문으로 이끌어 주신 고재건 교수님, 황용철 교수님 그리고
2년여 시간 동안 학문에 많은 도움을 주신 여러 교수님들께도 진심으로 고마
움을 전합니다.

묵묵히 지켜봐 주시고 양해해 주신 전·현직장동료 여러분의 애정어린 도움이
있었기에 가능했습니다. 평생을 두고 감사하며 살겠습니다.

2년을 커플처럼 동행한 김제박 형과 양전형, 원대원, 문용후, 현동엽, 문상천,
김문규, 현영대, 신중하, 전용기 형님들 그리고 강문실, 현인석, 꺾 정, 김기선, 박
훈호, 좌홍선 씨 등 13기 동기생과의 기억 또한 좋은 추억으로 소중히 간직하겠
습니다.

오랜 기다림과 자애로 늘 큰 힘을 주신 부모님께 그 동안의 시간을 이 논문
으로 변명하고 싶습니다. 사랑, 존경합니다!! 그리고 가까운 핏줄의 정으로 감
싸준 누님, 동생과 귀한 딸 고생을 안타까운 사랑으로 안아 주신 장모님께도
진심으로 감사드립니다.

평생반려자로 친구인 현선아 씨와 날마다 귀가를 서두르게 하는 사랑하는 우리
딸 수연에게 이 논문으로 사랑을 전합니다.

2004년 6월 조희송 올림

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제제기 및 연구의 목적	1
1. 문제제기	1
2. 연구목적	3
제 2 절 연구의 범위 및 방법	4
제 3 절 논문의 구성	5
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 호텔서비스에 관한 선행연구	6
1. 서비스의 개념	6
2. 호텔서비스의 특성	8
3. 지각된 서비스질의 개념과 접근방법	9
4. 호텔서비스질의 평가	13
제 2 절 서비스지향성	14
1. 서비스지향성의 정의	14
2. 서비스리더십	19
3. 서비스접점	21
4. 서비스시스템	23
5. 인적자원관리	28
제 3 절 종사원만족	32
1. 종사원만족의 개념	33
2. 종사원만족 요인	34
3. 종사원만족의 성과	36

제 4 절 고객지향성	37
1. 고객지향성의 개념	37
2. 판매지향과 고객지향의 특성비교	40
제 5 절 경영성과	41
1. 고객만족	43
2. 고객충성	43
3. 재무성과	44
제 3 장 연구모델 및 가설의 설정	46
제 1 절 연구모델 및 가설의 설정	46
1. 연구모델의 설계	46
2. 연구가설의 설정	47
제 2 절 변수의 조작적 정의	49
1. 조직의 서비스지향성	49
2. 종사원만족	50
3. 종사원의 고객지향성	50
4. 경영성과	51
5. 인구통계적 특성 및 업무적 특성	51
제 3 절 분석방법	52
제 4 장 실증분석	54
제 1 절 조사의 개요	54
1. 표본의 선정 및 자료의 수집	54
2. 설문문의 구성	54

제 2 절 자료분석의 개요	55
1. 자료의 특성	55
2. 설문지의 신뢰성 및 타당성	56
제 3 절 연구가설의 검증	63
1. 가설 I : 호텔조직의 서비스지향성과 종사원만족도	63
2. 가설 II : 호텔조직의 서비스지향성과 고객지향성	64
3. 가설 III : 호텔조직의 서비스지향성과 경영성과	65
4. 가설 IV : 인구통계적 특성과 종사원만족, 고객지향성 그리고 경영성과	67
제 4 절 가설검증결과의 요약	70
1. 가설 I 의 검증결과	70
2. 가설 II 의 검증결과	71
3. 가설 III 의 검증결과	71
4. 가설 IV 의 검증결과	71
제 5 장 결론	74
제 1 절 연구의 요약 및 시사점	74
1. 연구의 요약	74
2. 연구의 시사점	75
제 2 절 한계점 및 향후 연구방향	76
참고문헌	77
Abstract	83
<부록 - 설문지>	8

표 목 차

<표 2-1> 호텔상품의 구성요소	9
<표 4-1> 설문문의 구성	54
<표 4-2> 자료의 구성	55
<표 4-3> 조직의 서비스지향성에 대한 신뢰성 검증	57
<표 4-4> 종사원만족, 고객지향성 및 경영성과의 신뢰성 검증	58
<표 4-5> 조직 서비스지향성의 타당성 검증	59
<표 4-6> 종사원만족, 고객지향성 및 경영성과의 타당성 검증	60
<표 4-7> 호텔의 서비스지향성이 종사원만족도에 미치는 영향	63
<표 4-8> 서비스지향성이 종사원의 고객지향성에 미치는 영향	65
<표 4-9> 서비스지향성이 호텔의 경영성과에 미치는 영향	66
<표 4-10> 인구통계적 특성별 종사원의 직무만족, 고객지향성 및 경영성과의 차이	68
<표 4-11> 업무상특성별 종사원의 직무만족, 고객지향성 및 경영성과의 차이	69
<표 4-12> 가설검증의 요약	73

그림 목 차

<그림 2-1> 지각된 서비스 영향요인	11
<그림 2-2> 서비스질	12
<그림 2-3> 기대된 서비스질의 영향요인	13
<그림 2-4> SERV*OR	19
<그림 2-5> 서비스접점의 3자관계	22
<그림 2-6> 서비스품질과 제공시스템	24
<그림 2-7> 서비스의 삼각모델	25
<그림 2-8> 서비스요원에 대한 관리모델	30
<그림 2-9> 서비스-수익사슬	42
<그림 3-1> 연구모델	46

제 1 장 서 론

제 1 절 문제제기 및 연구의 목적

1. 문제제기

최근의 호텔환경은 호텔 기업간 경쟁의 심화, 고객욕구의 다양화 및 고급화 등으로 급격하게 변화하고 있다. 이러한 변화에서 살아남기 위해서 호텔기업은 핵심역량에 집중하고, 서비스지향적인 시스템으로 변해야만 한다.¹⁾ 서비스지향성(service orientation)이란 시장에서 고객들이 원하는 바에 반응함으로써 우월한 고객가치와 경쟁우위를 창출하는 것을 말한다.²⁾ 서비스지향성이 높은 기업일수록 경쟁 기업과는 다른 서비스를 고객에게 제공하고, 고객의 욕구에 맞는 서비스를 개발하는 등 자신들의 고객들에게 우월한 가치(value)를 제공하고자 노력한다.³⁾

이러한 내용은 많은 선행연구들에 의해 검증이 되었는데, 선행연구들에 의하면 조직의 서비스지향성이 고객을 위한 가치창출에 있어서 결정적 요인이 되며, 조직의 이익과 성장, 고객만족, 고객애호도 등의 결과변수에 직접적으로 영향을 미친다고 하였다.⁴⁾

1) 고석면·박인양, “관광호텔종사원의 서비스지향성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구-인천지역을 중심으로”, 2002, 「관광경영학연구」, 제14호, pp. 1-22.

2) L. A. Schlesinger and J. L. Heskett, “The Service driven service company.” *Harvard Business Review*, (1991), pp. 71-81.

3) L. L. Berry, V. A. Zeithaml and A. Parasuraman, “The Impetative For Improving Service Quality”, *Sloan Management Review*(Vol. 35, 1994), pp. 25-48.

M. Treacy and F. Wiersema, “Customer Intimacy and Other value Disciplines”, *Harvard business Review*(Vol. 71, No. 1, 1993), pp. 84-95.

4) M. D. Hartline and O. C. Ferrell, “The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing*(Vol. 60(October), 1996), pp. 52-70.

특히 호텔과 같이 서비스 집약적 산업에서는 서비스가 고객과 종사원간의 상호접촉을 통해 전달되기 때문에 고객만족활동이나 對고객지향성이 상대적으로 높다. 따라서 고객접점 종사원의 태도와 행동은 고객의 서비스 품질 평가와 만족수준에 큰 영향을 미치게 된다.⁵⁾ 이처럼 서비스접점에서 종사원의 역할이 중요한 이유는 서비스의 비분리성과 이질성이라는 특성 때문이다.⁶⁾

제품의 경우에는 생산된 후에 소비되지만, 서비스의 경우에는 생산과 소비가 동시에 발생한다. 이를 비분리성이라고 한다. 또한 대부분의 서비스는 사람에게 의해서 생산되기 때문에 누가 서비스를 하느냐에 따라 그 질이 달라진다. 이를 이질성이라고 한다. 따라서 이러한 특징 때문에 높은 품질의 서비스를 제공하기 위해서는 고객접점 종사원들의 관리가 중요하다.⁷⁾

특히 호텔은 고객에 대한 만족 제공과 이를 통한이익 창출을 근본으로 하고 있기 때문에 종사원들의 관리가 더욱 중요하다. 호텔종사원은 상이한 환경이나 여건 하에서 각각의 동기나 욕구를 갖게 되는데, 이들은 호텔기업이 추구하는 목표와 자신들의 목표가 같을 때 그들의 욕구가 충족될 수 있다고 인식하며, 자신의 능력이나 성의를 최대로 발휘하려고 할 것이다. 그러나 그렇지 못할 경우에는 내부적으로 불만족한 종사원이 나타나게 되고, 그 결과 고객은 충실한 서비스를 제공받을 수 없게 되어 호텔을 이용하지 않게 될 것이다.⁸⁾ 이러한 이유로 최근의 서비스 마케팅에 관한 연구에서도 서비스접점 직원들의 역할을 매우 강조하고 연구하고 있다.⁹⁾

J. L. Heskett, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, "The Service Profit Chain : How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value", (New York: The Free Press. 1997), pp. 234-235.

T. Levitt, "After the Sale is Over", *Harvard Business Review*(Vol. 61(Sep/Oct), 1983), pp. 87-93.

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

6) V. A. Zeithaml and M. J. Bitner, *Service Marketing*, (New York: The McGraw- Hill Companies, Inc. 1997), pp. 325-328.

7) 박성연, 전계서, 2000, pp. 99-117.

8) 고석면·박인양, 전계논문, 2002, pp. 1-22.

9) 유필화·권혁중, "기업의 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품정책의 결정에 관한 연구", 「경영학연구」, 제 25권 제2호, 1996, pp. 245-277.

이처럼 서비스 지향적인 노력을 많이 하는 조직이 해당 산업의 서비스 욕구를 신속하게 발견하고 반응하여 우월한 가치를 창출하고, 이를 고객들에게 전달하여 시장에서 경쟁우위를 차지할 수 있다는 것은 당연할 수 있다.¹⁰⁾ 즉, 조직이 고객서비스에 관심을 많이 가질수록, 그리고 고객의 욕구를 파악하는데 노력할수록 고객의 만족도가 높아지는 것은 당연한 결과이며, 조직의 구성원 역시 고객만족을 높이는데 동참하게 된다. 이러한 공통적인 목적의 달성은 종사원들이 그 기업 또는 조직에 가치 있는 기여를 하였다는 느낌을 갖게 해줄 뿐만 아니라 소속감을 갖게 하는 결과를 가져온다.¹¹⁾ 결국 종사원들은 그들의 직무에 만족하게 되며, 그 결과 종사원이 제공하고자 하는 서비스의 품질이 올라간다. 따라서 조직이 얼마나 고객지향적이고 서비스지향적인 조직문화와 시스템을 갖추고 있느냐 하는 것은 조직 구성원들의 만족과 고객지향성, 그리고 조직의 성과에 크게 영향을 미치게 된다.

2. 연구목적

호텔과 같은 서비스기업은 특성상 생산과 소비가 동시에 이루어지기 때문에 종사원과 고객간의 상호작용이 매우 중요하다. 따라서 호텔기업은 종사원이 고객에게 좋은 서비스를 제공해 줄 수 있도록 기업문화를 만들어 주어야 한다. 즉, 현대사회에서 대부분의 가치는 종사원의 개별적 활동이 아니라, 기업의 목표달성을 위한 협력의도 및 동기를 가진 종사원들의 집합적 활동, 즉 조직에 의해서 결정되기 때문에 조직의 문화나 분위기는 중요하다. 따라서 종사원의 능력을 최대한으로 끌어내기 위해서는 서비스지향적인 문화를 가지고 있어야 한다.

L. Attencourt and S. W. Brown, "Contact Employees : Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors", *Journal of Retailing*(Vol. 73, No. 1, 1997), pp. 39-61.

10) L. A. Schlesinger. and J. L. Heskett, op.cit., 1991, pp. 71-81.

11) 이학식·김영·이용기, "시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할", 「경영학연구」,1998, 제27권 제1호, pp. 157-184.

서비스지향적인 기업은 다른 기업들이 모방할 수 없는 수준의 내부 문화와 명성을 가질 수 있으며, 이러한 서비스지향적 문화는 기업의 핵심역량이 될 수 있다.

따라서 본 연구의 목적은 호텔조직의 서비스지향성이 종사원 만족과 종사원의 고객지향적 태도, 경영성과에 어떤 영향을 주는지를 연구하는 것이다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직의 서비스지향성에 대한 문헌고찰을 통해 서비스지향성 요인에는 어떤 것들이 있는지를 파악하고, 서비스지향성의 측정도구인 SERV*OR에 대해서 살펴보고자 한다.

둘째, 서비스지향성의 개별 요인들이 종사원 만족, 종사원의 고객지향적 태도, 경영성과에 미치는 영향을 보다 구체적으로 파악함으로써, 기업들이 성과의 개선을 위해 중요하게 고려해야 하는 서비스지향성의 요인을 찾고자 한다.

셋째, 서비스지향성 요인과 종사원 만족, 고객지향적 태도, 경영성과에 있어서 인구통계학적 특성과 호텔직무상 특성의 조절효과를 살펴보고자 한다. 즉, 이러한 조절효과에 따라 종사원 만족, 고객지향적 태도, 경영성과에 대해서 차이가 있는지를 살펴보고자 한다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

연구목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 연구대상의 범위를 호텔로 제한하였다. 이는 서비스산업 중에서 호텔이 가장 서비스 집약적 산업이면서, 고객만족활동이나 대 고객지향성이 상대적으로 높기 때문이다. 즉, 호텔 산업이야말로 우리가 연구하고자 하는 서비스 지향성에 가장 적합하며, 가장 필요한 산업분야이기 때문이다.

본 연구는 조직의 서비스지향성이 종사원만족, 고객지향성, 경영성과와의 관계를 규명하기 위하여 설문지를 이용한 방법으로 자료를 수집하였다.

조직의 서비스지향성과 관련된 설문문항은 Lytle et al.(1998)이 개발한 SERV*OR을 이용하였으며,¹²⁾ 설문대상으로는 제주도에 있는 특급호텔의 종사원을 대상으로 하였다.

회수된 자료는 SPSS Windows 11.0을 이용하여 분석하였으며, 주된 분석기법은 요인분석(Factor Analysis), 신뢰성 분석(Reliability Test), 상관관계분석(Correlation Analysis), 다중회귀분석(Multi Linear Regression Analysis) 등을 이용하였다.

제 3 절 논문의 구성

본 연구는 5장으로 구성되어 있으며, 학술적 연구논문이 갖추어야 할 일반적인 구조의 형태로 구성되어 있다.

제 1 장에서는 본 연구의 문제의 제기, 연구의 목적, 연구방법을 제시하고 있다.

제 2 장에서는 이론적 배경 및 문헌연구부분으로 서비스지향성에 대한 개념 및 이론적 배경, 종사원의 만족, 고객지향성, 경영성과에 대한 개념 및 이론적 배경이 나와 있다.

제 3 장에서는 연구모델에 대한 가설설정 및 변수의 조작적 정의와 측정방법, 표본의 선정 및 자료의 수집방법에 대해 언급하였다.

제 4 장에서는 수집된 자료를 분석하여 표본의 특성을 기술하고, 제기한 가설을 검증하였으며, 분석결과에 대한 논의를 실시하였다.

제 5 장에서는 본 연구의 결론 부분으로서 연구의 결과를 정리하고, 본 연구의 시사점, 한계점 및 향후 연구방향을 제시하여 추가연구를 수행할 수 있는 기틀을 제시하였다.

12) R. S. Lytle, F. W. Hom and M. P. Mokwa, "SERV*OR : A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness," *Journal of Retailing*(Vol. 74, No.4 1998), p. 464.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 호텔서비스에 관한 선행연구

1. 서비스의 개념

우리는 현재 서비스사회 또는 서비스경제에 살고 있다. 서비스산업이 우리 경제에서 차지하는 비중은 계속적으로 증가하고 있다. 통계청 자료의 산업별로 GDP구성 내역을 살펴보면 서비스의 비중이 1997년 50%(순위40)에서 2003년 55%(순위19)로 증가하였다. 여기에다가 제조업체 종사자 중에서 제품 생산에 참여하지 않은 기획, 연구, 회계, 마케팅, 인사관리, 정보처리, 등의 인원까지 고려하게 되면 서비스의 비중은 실로 막대하다고 할 수 있다.

경제에 있어서 서비스가 차지하는 규모나 중요성이 커짐에 따라 새로운 유형의 서비스가 탄생하고 경제의 구조적 변화를 일으키고 있다. 이 새로운 유형의 서비스가 탄생하고 경제의 구조적 변화를 일으키고 있다.

이 새로운 사업, 새로운 형태의 경쟁인 서비스 경쟁, 경영관리기법상의 변화, 경영상 새로운 조직 등을 요구하는 것이다. 마치 200여 년 전 산업화 사회로 전환할 때와 같이 커다란 변화가 일어나고 있는 것이다. 따라서 우리는 서비스경제라는 용어를 사용할 수 있다.

여기서 서비스는 소위 서비스 부문뿐만 아니라 제조부문에서의 서비스 활동까지 포함한 넓은 개념으로 본다. 서비스경제가 성장하는 데에는 여러 가지 이유가 있다.

첫째, 소비자 욕구의 다양성이다. 과거와는 달리 현대 소비자의 욕구는 그 분야 면에서 다양하다. 단순한 생존을 위한 욕구라는 과거의 개념에서 현재는 단순한 생존보다는 생활을 즐긴다는 측면으로 욕구의 개념이 바뀌어 가고 있다.

둘째, 급속한 기술의 진보가 서비스산업을 발전시켰다. 소비자의 욕구를 효과적으로 충족시키기 위해서는 보다 세련된 형태의 기술이 필요하다. 이런 면에서 볼 때 기술의 진보는 다양한 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있는 서비스의 제공을 가능하게 한다.

셋째, 제조기업이든 서비스기업이든 생산 활동에 있어서 서비스를 점차 더 필요로 하고 있다. 경영 컨설팅, 시장조사, 기술자문 등 전문서비스 등에 대한 수요가 이전에 비해 엄청나게 증가했으며 이를 수행하는 전문회사가 생기고 있다. 이전에는 각 기업들이 자체적으로 이런 활동을 수행했으나 이제는 전문서비스회사에 의뢰하고 있다. 이밖에도 정보처리, 컴퓨터 기술, 환경관련 서비스도 많이 이용된다.¹³⁾

서비스에 대한 정의는 기존 연구자들 개인마다 다르게 나타나고 있는 편이다. 우선 서비스란 기본적으로 고객의 욕구를 충족시키기 위한 것으로, 단독으로 확인될 수도 있으며, 본질적으로 무형의 활동을 말하는 것이다.

대부분의 서비스는 제품의 거래와 함께 전달되고 있으며, 소비재이든 생산재이든 대부분의 제품에 대한 효용가치를 증가시키기 위해서는 이를 뒷받침할 수 있는 서비스를 반드시 필요로 한다.¹⁴⁾

이러한 서비스의 특징은 크게 무형성, 이질성, 생산과 소비의 비분리성, 소멸성 등으로 나눌 수 있다. 즉, 서비스란 제품과 달리 가시적인 형태를 가지고 있지 않고, 제공되는 상황에 따라 매우 다양하게 나타날 뿐만 아니라, 생산과 동시에 소비되는 특성을 가지고 있고, 일단 생산되고 나면 재고로 보유할 수 없는 소멸성을 가지고 있는 것이라고 할 수 있다.¹⁵⁾

13) 이유재, 「서비스 마케팅」, (서울 : 학현사, 1994), pp. 6-17.

14) W. J. Stanton and C. Futrell, *Fundamentals of Marketing*, 8ed., (NY : McGraw-Hill, 1997), pp. 127-131.

15) 한원윤, “조직의 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한연구”, 석사학위 논문. 서강대학교경영대학원, 1997, pp. 7-8.

2. 호텔서비스의 특성

호텔은 서비스를 제품으로 하는 기업이다. 강남국(1993)에 의하면 호텔은 고객에게 적합한 서비스를 제공하기 위하여 다양한 시설과 복합적 상품요소를 갖추고 기술적인 서비스로 유연성과 절차를 가지고 상호작용적으로 대응해야 하는 산업이며 인간산업으로서의 운영상 특수성을 갖는다고 하였다.¹⁶⁾

조선배(1994)는 호텔 서비스 품질의 특성을 다음과 같이 지적하였다. 즉, 비교적 짧게 노출되어 평가를 형성할 시간이 충분하지 못하고 접촉을 통해서만 좋고 나쁜 느낌이 형성되며, 숙박시설 또는 식음료와 기타 부대시설에 의존하여 구매가 이루어지기 때문에 한 부분의 만족(불만족)이 전체에 미치는 영향이 크고, 지위 또는 명성이나 위신 신분 등의 고객 심리가 구매를 결정하는 중요한 요소가 되기도 한다. 구매 경로가 다양하고, 노출에 따른 특정 서비스의 모방이 쉽고 환경과 경험을 판매하기 때문에 호텔의 이미지가 만족(불만족)의 평가기준이 될 수 없으며, 계절성과 소멸성, 생산과 판매의 동시성 등이 강하다는 것이 두드러진 특성이다.¹⁷⁾

호텔에서의 서비스란 물리적 혹은 시설적 서비스와 함께 수준 높은 인적 서비스가 무엇보다 중요하고 고객의 욕구와 욕망의 대상으로서 상품이 되고 있으며, 고객이 불편 없이 활동을 하면서 서비스 이용에 대한 만족감을 느끼는 공간을 제공하는 특징을 갖는다. 호텔은 이용하는 고객을 위해 숙박 및 식음료 시설 외에도 스포츠 레크리에이션, 레저 및 회의장, 전시장, 연회장, 그리고 부대시설로서의 백화점 등 다양한 기능에 맞는 각종의 서비스 제공시설을 갖추고 있다. 이와 같이 호텔 기업은 서비스를 제품으로 하는 기업이며, 기업목표의 달성을 위한 경영 전략, 조직 구조에 있어서도 제조 기업과는 그 유형을 달리하고 있다.¹⁸⁾

16) 강남국, “호텔서비스 상품이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위 논문. 경기대학교경영대학원, 1993, pp. 9-11.

17) 조선배, “호텔서비스 평가척도의 개발”, 『호텔경영학 연구』, 제2호, 1994, pp. 168-188.

18) 이영석, “구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한연구”, 2002, 박사학위 논문. 경기대학교경영대학원, pp. 10-12.

호텔서비스는 일반적인 서비스개념이 무형적인 것과는 달리 유형과 무형의 복합적 기능을 가진 특성이 있다. 즉, 호텔객실을 포함한 기반시설과 식음료, 도구, 소모품 등의 재원인 물적 서비스와 체계화된 업무조정과 조직적인 협동 등 시스템적 서비스, 그리고 종업원이 고객과의 대인관계에서 나타나는 효용 가치를 지니는 접객서비스인 3대 기능이 복합된 서비스라고 할 수 있다. Francis Buttle는 호텔 상품의 구성요소를 <표 2-1>과 같이 호텔의 위치, 시설, 서비스, 이미지 및 가격 등으로 분류하였다.

<표 2-1> 호텔상품의 구성요소

위 치	1) 지리적인 입지(상업적 도심지, 도시, 시골, 해안 등) 2) 위치에 따른 근접성, 편이성, 주변 경관의 매력성, 잡음 및 방해성
시 설	객실, 업장, 테니스장, 수영장 등 고객이 사용할 수 있는 제반시설
서 비 스	물적 서비스를 수반한 각종 서비스 즉, 고객의 관심성 및 서비스의 신속성 및 효용성
이 미 지	고객이 호텔에 머물고 있는 동안 위치, 시설, 서비스, 분위기 등에 관해 인식하는 정도
가 격	위치, 시설, 서비스, 이미지 등 호텔에 제공한 제반요소에 대한 경제적인 평가

자료 : Francis Buttle, "Hotel and Food Service Marketing"(London : Holt, Reinhart and Winston, 1986, p. 6.

3. 지각된 서비스질의 개념과 접근방법

1) 서비스질(Quality)의 접근방법

서비스질(Quality)이라는 용어는 사용목적과 학자들에 따라 매우 다양하게 사용되어져 왔으나 질을 어떠한 관점에서 보느냐에 따라 다섯 가지의 접근방

법이 있다.¹⁹⁾ 서비스질을 단순히 경험을 통해서만이 인식할 수 있는 본래부터 갖추고 있는 타고난 우월성으로 인식하는 선형적 접근방법과 제품이 지니고 있는 바람직한 속성의 양에 따라 상대적인 수준을 파악하여 질을 명확히 측정 가능한 변수로 보는 제품 중심적 접근방법, 소비자들이 서로 다른 욕구와 필요를 가지고 있으므로 이를 가장 잘 만족시켜주는 제품이나 서비스를 가장 높은 질을 가진 것으로 간주하는 사용자 중심적인 접근이 있다.

또한, 서비스질을 요구에의 일치로 인식하여 설계나 명세서의 내용에 가장 잘 부합하는 것이 질이 가장 높다고 간주하는 제품중심적 접근방법, 가격 또는 비용과 가치가 관련된 개념으로 인식하여 가격과 가치가 만족스런 수준에서 일치될 때를 기준으로 하여 서비스질을 결정하는 가치중심적 접근방법이 있다. 그러나 소비자 만족이 극대화라는 측면과 호텔서비스의 특성을 고려할 때 사용자 중심적 접근이 가장 타당한 것으로 사료된다.

2) 지각된 서비스질의 개념

지각이란 우리의 주변 정황을 어떻게 보느냐에 관련된 개념으로, 어떤 개인이 투입된 정보를 세상의 의미 있는 것으로 만들기 위해 선택하고 조직하고 해석하는 과정이라 할 수 있다.²⁰⁾ 그러므로 지각이란 물리적 자극의 특성뿐만 아니라 주위의 장과 자극의 관계 그리고 개인의 내적 상태에 따라 달라진다. 또한 서비스 질이란 고객의 욕구에 부합함에 있어 의도된 우수성의 정도라 할 수 있으므로²¹⁾ 지각된 서비스질은 호텔 등의 기업이 보유한 시설, 장비, 도구와 이것을 운용하는 지식이나 기술을 의미하는 물질적, 기술적 자원과 접촉요원의

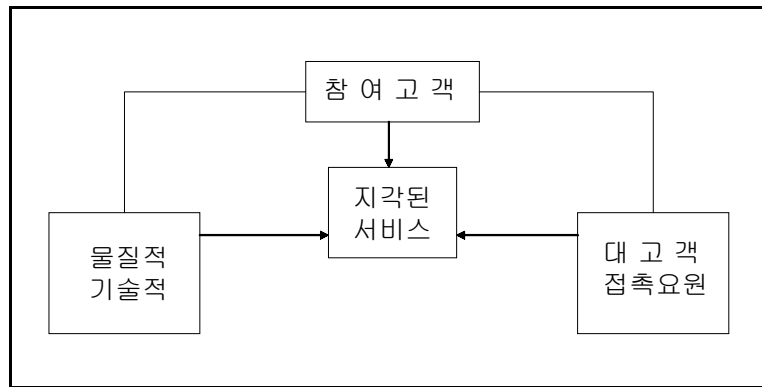
19) David A. Garvin, "What does Quality Mean?" *Sloan Management Review*(vol.26. no.1.Fall, 1984), pp. 25-28.

20) Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, "Consumer Behavior 4th", *Prentice- Hall Interational 4th Edition*, (1991), p. 142.

21) D. Daryl Wyckoff, "New Tools for Achieving Service Quality", *Managing Service -Marketing Operations and Human Resources*, (Prentice-Hall International, Inc., 1988), p. 227

행동과 태도 등의 제공된 서비스에 대한 소비자들의 지각한 서비스의 우수한 정도를 말한다. 이러한 요소들이 복합적으로 상호작용하여 지각된 서비스에 영향을 미쳤는데 이를 그림으로 나타내면 <그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1> 지각된 서비스 영향요인



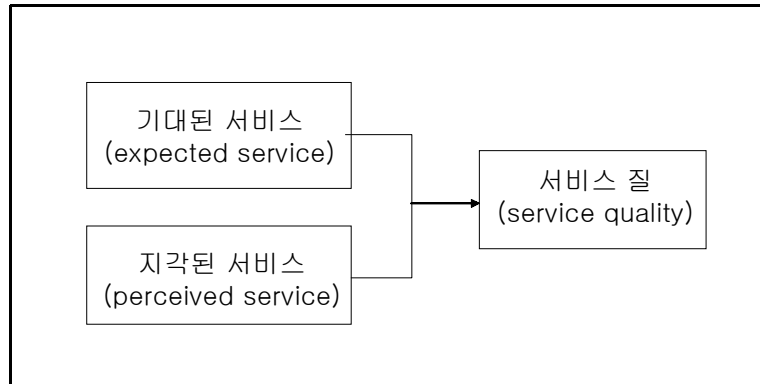
자료 : C.Gronroos, “An Applied Service Marketing Theory.”
European Journal of Marketing(vol.16.No.7, 1982), p. 38.

Parasuraman, Zeithmal and Berry에 의하면 서비스질이란 서비스에 대한 소비자의 기대와 지각 사이의 불일치 정도와 방향으로 정의하였는데,²²⁾ 고객들은 서비스의 구매에 앞서 그것에 대한 어떤 기대를 하게 되며, 구매 시에는 제공받는 서비스에 대해 어떤 지각을 함으로써 결국 소비자의 기대와 지각과의 비교를 통해 서비스 품질을 인식하게 된다고 보았다.

Gronroos는 기대된 서비스와 지각된 서비스의 두 가지 구성요소에 의해 서비스의 질이 결정됨을 <그림 2-2>와 같이 제시하였다. 이와 같이 고객은 서비스 품질을 인식할 때 사전기대와 지각된 서비스에 따라 품질을 평가한다고 볼 수 있는데, 이때 사전기대에 많은 요소들에 의해 영향을 미치게 된다.

22) A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L. L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.” *Journal of Marketing*(Vol.49 .Fall, 1998), p. 42.

<그림 2-2> 서비스질



자료 : C.Gronroos, "A service quality mode and its implication",
European Journal of Marketing(vol.18.No.4, 1984), p. 36.

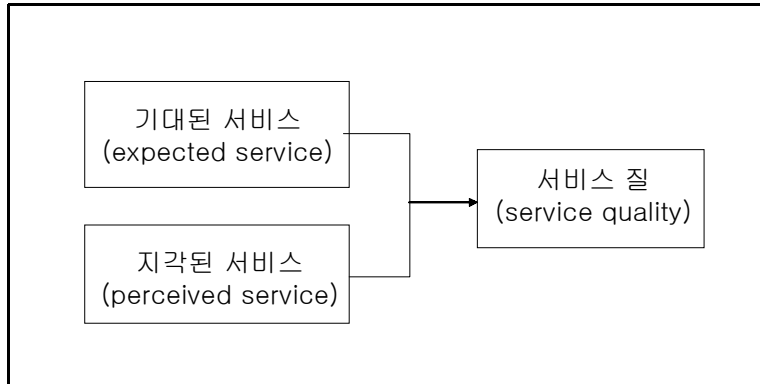
즉, 개인적 욕구, 종사원의 말, 구전, 전통과 사상, 이용체험, 평판, 소문 등이 사전기대에 영향을 주는 요소가 된다.

또한 지각된 서비스는 참여고객, 물리적, 기술적 자원과 고객과 접촉하는 종사원 등의 영향을 받으면서 서비스질을 평가하게 된다. 특히 이때의 고객과 접촉하는 종사원들은 고객에게 최종적으로 서비스를 제공하는 요소가 되므로 그 서비스질의 좋고 나쁨을 평가하는데 막대한 영향을 주게 되는 것이다.

Gronroos는 지각된 서비스질은 기술적질과 기능적질이라는 두 개의 차원에 대한 소비자가 갖는 견해라 보면서 소비자가 두 차원을 어떻게 지각하는가의 결과인 이미지로서 설명하고 하는 모델을 제시하였다. 이미지는 개인이니 집단에 의해 인식되는 형상이나 상황에 대한 신념이나 이해를 나타내는 것으로 일단 형성되면 스스로 강화되어 이미지를 정당화하고 그에 따른 목적적인 행동을 낳는다. 기업이미지는 고객이 기업을 어떻게 인식하느냐의 결과인데 서비스 기업의 경우 고객이 보고 인식하는 것은 서비스 그 자체이다. 기대된 서비스는 서비스 기업이 제공해야 한다고 소비자들이 기대하는 서비스를 말하는데, 이 때 서비스에 영향을 미치는 요소에는 <그림 2-3>에서 보듯이 기업측

의 약속, 전통과 사상, 과거의 경험, 구전 의사소통, 개인적 욕구 등의 다섯 가지가 있다.

<그림 2-3> 기대된 서비스질의 영향요인



자료 : C. Gronroos, “An Applied Service Marketing Theory.”
European Journal of Marketing(vol.16.No.7, 1982), p. 36.

4. 호텔서비스질의 평가

서비스질에 대한 평가는 고객의 기호나 성격, 생활습관이나 문화 등에 따라 차이가 있게 마련이다. 또한 각 고객이 서비스에 대해서 무엇을 기대하고 있느냐에 따라서도 평가는 달라진다. 그러므로 호텔은 고객의 기대를 충족시킬 수 있는 서비스를 제공하여야 함은 물론이고, 계속적으로 제공하는 서비스질의 안정화를 도모하고 질의 향상을 추구하여야 한다. 그런 과정에서 질의 평가는 몇몇 요인에만 의존해서는 안되며 제공하는 서비스의 특성을 근거로 한 호텔의 능동적인 활동으로서 품질관리가 필요하다. 즉, 유형재인 물적 제품을 생산하는 경우와 마찬가지로 제공하는 서비스질을 향상시키기 위해서는 제공하는 업체 자신에 의한 평가와 점검이 필요불가결한 것이다.

서비스 관리, 즉 서비스 제공자 측이 목표를 정하여 목표를 향한 개선과 향상을 도모하고 정기적인 서비스 점검을 위한 자기 평가를 하며 이 결과와 고객평가를 대조, 분석하여 개선을 해나가는 일련의 활동을 실천해야 한다. 그러므로 호텔서비스 질의 평가요소에는 업무가 표준적 절차에 의해 행해지며 서비스요원이 표준운영절차에 의해 업무를 수행하는가에 대한 서비스 내용이 고려되어야 한다. 또한 서비스 업무의 순서적 적절성과 고객과의 종사원과의 상호작용에 대한 서비스과정, 물리적 시설과 조직적 설계가 서비스에 적합한가의 여부를 검토하는 서비스의 구조, 고객의 불평, 만족, 불만족에 관한 산측의 측정 및 고객의 생활에서의 장기적 효과의 측면적 기준이 평가되어야 한다.²³⁾

제 2 절 서비스지향성

1. 서비스지향성의 정의

서비스지향성이란 시장정보에 대한 전략적 반응으로서 탁월한 서비스의 창출과 전달을 확립하기 위한 서비스기업의 조직적 활동의 집합이라고 정의할 수 있다.²⁴⁾ 즉, 서비스지향성은 서비스기업이 탁월한 서비스를 최우선으로 한다는 믿음과 우월한 가치 창출, 고객만족, 그리고 이러한 노력들이 경쟁우위에 중대한 영향을 준다는 믿음을 나타내는 것이다.

서비스지향성에 대한 개념이 처음으로 나온 것은 Parkington과 Schneider (1979)에 의해서다. 이들은 서비스지향성을 경영진의 정책, 업무처리절차 및 경영목적에 내포된 철학이라고 정의하였다. 이들은 조직의 에너지를 고객에게

23) 김형길·고재진, “제주지역 호텔이용객의 지각된 서비스 질에 관한 연구”, 「사회발전연구」 11집, 1995, pp. 11-15

24) T. Levitt. op.cit., 1983, pp. 87-93.

서비스를 제공하는 대인적 문제보다는 규칙, 절차와 시스템관리를 강조하는 조직중심적 서비스지향성과 조직이 고객에게 서비스를 제공하는데 있어 고객들과 유연하고도 개방적인 형태의 관계를 유지하려는 고객중심적 서비스지향성의 두 가지로 구분하였다.

이후에 Schneider 등(1980)은 서비스지향성을 조직의 종사원과 고객간의 상호작용에 영향을 미치는 일련의 태도와 행위로,²⁵⁾ Hogan and Busch(1984)는 서비스지향성 지수(Service Orientation Index; SOI)라 불리는 서비스지향성 평가기준을 개발하였다.²⁶⁾ 이와 같은 기존연구를 바탕으로 한 Lytle 등(1998)은 조직의 서비스지향성을 탁월한 서비스를 창출하고 전달하는 서비스제공 행동을 지원하고 보상하고자 하는 조직의 정책, 관행, 절차 등이 조직 전반적으로 수용되고 있는 정도라고 정의하였다.²⁷⁾ 즉, 서비스지향적 조직이란 탁월한 서비스에 전략적 우위를 두고, 고객가치 및 만족, 경쟁우위, 성장성 및 수익성 등의 창출에 서비스가 매우 큰 영향을 미친다는 믿음을 서비스제공에 반영하고 있는 조직을 말한다고 할 수 있다.

이처럼 조직의 서비스지향성이란 고객에게 우수한 서비스를 창출하고 제공하기 위한 조직의 정책과 실행, 절차 등을 포함하는 개념으로서 조직이 우수한 서비스를 제공하기 위해 얼마나 적극적인가를 나타내는 척도가 된다.²⁸⁾

그러므로 서비스지향적인 조직은 고객의 욕구를 충족시키기 위한 서비스 제공에 전략적으로 최우선 순위를 부여하며, 서비스를 가치창출과 고객만족, 경쟁우위의 제공, 기업의 성장과 수익성 등에 영향을 미치는 매우 중요한 요인으로 생각한다.

25) B. Schneider, J. J. Parkington and V. M. Buxton, "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks", *Administrative Science Quarterly*(Vol. 25, No 3 1980), pp. 252-267.

26) B. Hogan, R. Hogan and C. M. Busch, "How to Measure Service Orientation", *Journal of Applied Psychology*(69 (1), 1984), pp. 167-173.

27) R. S. Lytle, P. W. Hom and M. P. Mokwa, "SERV*OR : A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness", *Journal of Retailing*(Vol. 74, No. 4, 1998), pp. 455-489.

28) T. Levitt, op.cit., 1983, pp. 87-93.

따라서 서비스지향적인 조직은 고객과 접촉해 있는 최일선 종사원들에게 최대한의 조직적 지원을 아끼지 않을 것이다. 종사원들도 조직의 지원을 지각함으로써 조직에 대해 감정적으로 밀착할 뿐만 아니라 조직의 목적을 위해 더 열심히 노력할 경우 더 많은 보상을 받게 될 것으로 기대하게 되며, 지원을 많이 받는다고 지각하는 만큼 조직에 이로운 행위로 보상하려는 도덕적 의무감을 갖게 된다.²⁹⁾ 또한 종사원들이 지각하는 조직의 지원 정도는 출결 및 근면성, 몰입정도, 혁신성, 순응정도 등과 정(+)의 관계를 가지며, 조직지원의 지각으로부터 발생한 조직에 대한 기대감과 감정적 밀착은 종사원의 실적과도 연관 있다.

이처럼 조직이 고객서비스에 관심을 많이 가질수록, 고객의 욕구를 파악하는데 노력할수록 고객의 만족도가 높아지는 것은 당연한 결과이며, 조직의 구성원 역시 고객만족을 높이는데 동참하게 된다. 따라서 조직이 얼마나 고객지향적이고 서비스지향적인 조직문화와 시스템을 갖추고 있느냐 하는 것은 조직구성원들의 서비스지향성에 크게 영향을 미치게 된다.

조직의 서비스지향성과 관련된 기존연구는 크게 세 부분으로 분류할 수 있다. 첫째로 조직의 서비스지향성의 중요성을 강조하기 위한 연구(Gibbs, 1995; Heskett et al, 1994; Lashley, 1995; O'Connor and Shewchuk, 1995; Roach, 1991; Schlesinger and Heskett, 1991; Scheider, 1990; Schneider and Bowen, 1993; Sewell and Brown, 1992), 둘째로 조직분위기의 성격을 설명하고자 한 연구(Hallowell, Shelesinger, and Zornitsky, 1996; Heskett, Sasser, and Hart, 1990; Johnson, 1996; Schneider and Bowen, 1993; Schneider and Reichers, 1990; Schneider, Wheeler and Cox, 1992), 마지막으로 서비스분위기와 성과간의 관계에 대한 연구(Benoy, 1996; Hallowell, Schlesinger, and Zornitsky, 1996; Johnson, 1996; Schneider and Bowen, 1993; Schneider and Bowen, 1993)로 나눌 수 있다.³⁰⁾

29) L. A. Bettencourt and S. W. Brown, op.cit., 1997, pp. 39-61.

30) T. Levitt, op.cit, pp. 87-93.

우선 조직의 서비스지향성의 중요성을 강조한 대표적인 연구로는 Heskett (1994)의 연구를 들 수 있는데, 그들은 ‘서비스-수익 사슬(service-profit chain)’을 제시하면서 조직내부의 서비스품질과 기업의 매출액 성장이나 수익성간의 유기적 관계에 대해 주장하였다.³¹⁾ 또한 Schneider와 Bowen (1993)은 서비스의 생산과 소비의 동시성으로 인해 생산후의 품질관리가 사실상 불가능하므로 작업장의 총체적인 환경이 서비스품질을 조성하는데 매우 중요하다고 하였다. 이 외에도 많은 연구자들에 의해 조직분위기의 중요성이 강조되고 있다.³²⁾

다음으로 조직분위기의 성격을 강조한 대표적인 연구로는 Schneider와 Bowen (1993)의 연구를 들 수 있는데, 이들은 관리자의 행동, 시스템적 지원, 고객의 관심 및 유지, 장비 및 도구의 가용성 등을 서비스분위기의 차원으로 제시하였으며, 이를 인적자원관리 활동인 직무촉진, 감독활동, 경력관리, 기업 이미지, 신입사원의 사회화 등과 병행하여 관리함으로써 종사원들이 탁월한 고객가치를 전달할 수 있다고 하였다.³³⁾

마지막으로 조직의 서비스지향성과 성과간의 관계를 설명한 대표적 연구로는 Babin과 Boles (1996)의 연구를 들 수 있는데, 그들은 인접동료의 몰입과 서비스 제공자에 대한 감독자의 지원이 작업성과와 직무만족에 미치는 영향을 파악하고자 하였다.³⁴⁾ 또한 Challagalla와 Chervani (1996)은 감독의 차원과 유형이 종사원의 성과와 만족에 미치는 영향에 대한 연구를 수행하였다.³⁵⁾ 이 외에도 조직의 서비스지향성 요인과 성과간의 관계에 대한 연구는 지속적으로

31) J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, “Putting the Service-Profit Chain to Work”, *Harvard Business Review*(Vol. 72, No. 2, 1994), pp. 164-174.

32) B. Schneide. and D. E. Bowen, “The Service Organization: Human Resources Management is Crucial”, *Organizational Dynamics*(21 (4), 1993), pp. 39-52.

33) B. Schneide and D. E. Bowen, op.cit., 1993, pp. 39-52

34) B. J. Babi and J. S. Boles, “The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction”, *Journal of Retailing*(Vol. 72, No. 1, 1996), pp. 57-75.

35) B. N. Challagalla and T. A. Shervani, “Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction”, *Journal of Marketing* (Vol.60, No.1, 1996), pp. 89-105.

수행되어져 오고 있으나 서비스지향성 요인을 성과에 대한 원인변수로서 포괄적으로 다루고 있는 연구가 매우 부족한 실정이다.³⁶⁾

1980년대 이후부터 서비스 품질에 대한 관심이 증가하면서 많은 학자들이 이를 측정하고자 하였다. 그 결과 SERVQUAL,³⁷⁾ SERPERF,³⁸⁾ EQ와 NP⁽³⁹⁾ 등과 같이 고객측면에서 서비스 품질을 측정하는 모델이 개발되고 발전되어왔으나 조직측면에서의 그 연구가 미비하였다.

그러나 Hogan and Busch(1984)가 서비스지향성 지수(Service Orientation Index; SOI)라 불리는 서비스지향성 평가기준을 개발하는 것으로 조직 측면에서의 서비스에 대한 연구가 시작되었다.⁴⁰⁾ 이와 같은 기존연구를 바탕으로 Lytle 등(1998)은 조직의 서비스지향성을 측정할 수 있는 SERV*OR을 개발하였다.

본 연구에서는 서비스지향성을 측정하기 위해 <그림 2-4>와 같이 Lytle 등(1998)에 의해서 개발된 SERV*OR을 이용하고자 한다. SERV*OR은 크게 네 가지 차원으로 서비스지향성을 분류하고 있는데 이는 서비스리더십, 서비스접점, 서비스시스템, 인적자원관리 등이 있다.

4가지 차원은 다시 10개로 나누어 질 수 있는데 서비스리더십은 서번트리더십, 서비스비전 등으로 나누어지며, 서비스접점은 고객초점, 종사원 권한 등으로 나누어진다. 서비스시스템은 서비스 실패예방, 서비스 실패회복, 서비스기술, 서비스표준 표준 커뮤니케이션으로 나누어지며, 인적자원관리는 서비스 훈련과 서비스 보상으로 나누어진다.

36) 한원윤, 전계서, 1999, pp. 11-13.

37) A. Parasuraman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry, "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*(Vol. 64, No. 1, 1988), pp. 12-40.

38) J. J. Cronin, Jr. and S. A. Taylor, "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*(Vol.56(July), 1992), pp. 55-68.

39) R. K. Teas, "Expectations, Performance Evaluation, and Consumer's Perception of Quality", *Journal of Marketing*(Vol. 57, No. 4, 1993), pp. 18-34.

40) J. Hogan, R. Hogan and C. M. Busch, 1984, op.cit, pp. 167-173.

<그림 2-4> SERV*OR



자료 : Lytle, R. S., F. W. Hom, and M. P. Mokwa, "SERV*OR : A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation," *Journal of Retailing*(Vol. 74, No.4 1998), p. 464.

2. 서비스리더십

리더십은 효과적이고 서비스지향성을 창출하고 유지하는데 필요한 요소로서, 없어서는 안 될 가장 중요한 요소이라고 할 수 있다.⁴¹⁾ 관리자들의 태도와 행동은 조직의 서비스분위기 형성에 지속적이면서도 직접적으로 영향을 미친다.⁴²⁾ Church(1995)의 연구를 보면, 서비스조직 수준에서 나타나는 관리자의 리더십행동이 서비스품질과 조직성파에 직접적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

41) J. L. Heskett, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, 1997, op.cit. pp. 234-235.

B. Schneider, "The Service Organization: Climate is Crucial", *Organizational Dynamics*(9 (2), 1990), pp. 52-65.

42) K. Albrecht and R. Zemke, "Service American, Doing Business in the Service Economy", *Homewood*(IL: Dow Jones-Irwin, 1985), pp. 75-82.

L. L. Berry, V. A. Zeithaml and A. Parasuraman, 1994,, op.cit., pp. 25-48.

J. L. Heskett, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, 1997, op.cit. pp. 247-250.

서비스리더십은 다시 서번트리더십, 서비스비전 등으로 나누어진다.⁴³⁾

먼저 서번트리더란 그들의 행태적, 관리적 스타일에 따라 서비스 표준이 정해지는 사람을 의미한다. 고객의 충성 및 만족을 창출함으로써 기업의 수익성 향상 및 성장을 위해 현장관리자의 리더십은 필수적이며 가장 중요한 요인이다. 서비스 전달과정상 접점에 위치하는 종사원들을 관리하는 현장관리자들의 태도와 행동은 그들이 속한 조직의 분위기에 지속적이며, 직접적인 영향을 미치게 된다. 따라서 종사원들은 관리자로부터 정당한 대우를 받을수록 고객들에게 우수한 서비스를 제공하게 된다는 것을 의미한다.⁴⁴⁾ 즉, 상사가 부하직원에게 심리적 지원과 신뢰감, 친절, 도움 등의 우호적인 지원을 하는 것을 뜻하며, 상사의 지원은 부하직원의 동기부여, 직무만족, 성과 등에 영향을 미치게 된다.

다음으로 위에서부터 내려오는 서비스비전은 조직 구성원들 간에 우수한 서비스를 제공하고자 하는 조직 전반적인 열망을 조장하기 위해 중요한 요인이다. 이러한 열망은 조직의 고객들에게 탁월한 서비스를 전달하는 것을 가능하게 하는 원동력이 될 것이다. 관리자가 종사원들에게 지속적으로 서비스비전에 대해 강조함으로써, 종사원들은 조직을 위해 더 탁월한 가치를 창출하는데 있어서 서비스 품질 및 고객만족을 중요하게 고려하게 된다. 시장에서의 경쟁우위를 확보한 기업은 서비스비전의 세부적인 요소를 기반으로 한 전략을 가지고 있는데, 이러한 서비스비전은 기업의 목표를 더욱 명확하게 해 줄 뿐만 아니라, 제공되어야 하는 서비스의 중요요소를 강조하고, 고객을 위해 산출되는 결과에 대해 의사교환을 할 수 있도록 해준다.⁴⁵⁾

43) G. A. Jr.Churchil, N. M. Ford, S. W. Hartley and O. C. Walker, Jr., "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*(Vol. 22, 1985), pp. 103-118.

44) Albrecht, Karl and R. Zemke, 1985, op.cit, pp. 75-82.

J. L. Heskett, "Managing in the Service Economy", (Boston: Harvard Business School Press, 1986), pp. 127-132.

45) Albrecht, Karl and R. Zemk, 1985, op.cit, pp. 75-82.

J. L. Heskett, 1986, op.cit. pp. 127-132.

J. L. Heskett, W. E. Sasser, Jr. and C. W. L. Har, "Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game", (New York: The Free Press, 1990), pp.

즉 서비스비전은 조직내부의 적절한 서비스행동을 위한 기반을 형성하도록 해준다.

이처럼 서비스지향성은 경영자의 태도와 행동으로부터 직접적으로 영향을 받게 된다. 이는 경영자가 서비스에 대해 어떠한 생각과 태도를 가지고 어떻게 행동하느냐에 따라 조직의 서비스 풍토가 결정되기 때문이다.⁴⁶⁾

3. 서비스접점

서비스접점이란 종사원과 고객과의 상호작용을 말한다. 특히 호텔과 같은 고접촉서비스의 경우 고객만족은 고객과 서비스 종사원의 만남 즉, 서비스 접점에서 추구하는 것이 이상적이다. 왜냐하면 대부분의 서비스는 제공자와 고객이 서로 만남으로서 발생하기 때문이다. 이러한 상호작용을 ‘진실의 순간(Moment of Truth: MOT)’이라고 한다.⁴⁷⁾ 간단히 말해서 만남이란 고객이 서비스를 평가하고 서비스의 질에 대해 나름대로 견해를 갖는 순간이다. 고객은 다양한 서비스 제공자들을 만나게 되는데, 바로 그 ‘참 순간’에 서비스의 품질을 평가하게 된다. 가령 항공기 승객은 전화예약으로 표를 구입하는 것을 시작으로, 공항에서의 수하물 체크 인, 기내의 서비스, 도착했을 때의 수하물 찾기, 항공기 상용고객에 대한 우대 등 연속적인 만남을 갖는다.

서비스접점(Service encounter)은 서비스조직이 설정한 환경 내에서 서비스 과정을 통한 서비스종사원과 고객 사이를 통제하는 삼각관계로 볼 수 있다.

<그림 2-5> 서비스조직, 서비스제공자, 고객 간에 갈등이 일어날 소지가 다분히 있는데, 그럴 때에는 고객만족 내지 서비스효율이 떨어진다. 서비스 조직은 조직의 성과를 높이려고 서비스의 운영절차를 까다롭게 하고 구성원의 재량권을 제한하여 관료적으로 운영할 수 있다.

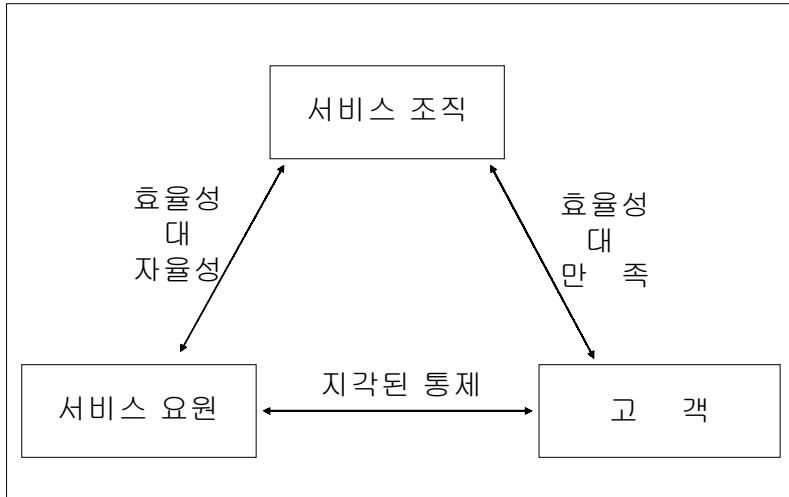
157-158.

46) L. L. Berry, V. A. Zeithaml and A. Parasuraman, 1994, op.cit, pp. 25-48.

J. L. Heskett, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, 1997, op.cit. pp. 127-132.

47) R. Norman, "Service Management", (John Wiley & Sons, 1984), p. 84.

<그림 2-5> 서비스접점의 3자관계



자료 : J.A. Czepiel et at., *The Service Encounter*, Lexington Books, 1985

이 경우 구성원들이 타율적으로 서비스제공에 종사함으로써 서비스효율은 여간해서 높아지기 힘들다. 서비스제공자와 고객간에도 갈등이 존재하는데, 서비스 제공자는 고객의 행동을 통제하여 좀 더 쉽게 업무를 처리하고 스트레스를 덜 받고자 하고 고객은 자기가 주도권을 쥐고 이익을 보다 얻고자 시도한다. 어느 한쪽에서 독단적으로 주도권을 쥌 때 ‘참 순간’은 제 기능을 발휘할 수 없게 된다. 이상적인 것은 3자간 이익이 균형되는 서비스접점을 이루도록 서로 협력하는 것이다.

서비스지향성 패러다임에서 서비스접점은 매우 중요한 요소라고 할 수 있는데, 그 이유는 고객과의 단순한 접촉이 고객서비스품질 평가의 중요한 기반을 형성할 수 있기 때문이다.⁴⁸⁾ 이러한 서비스접점은 고객초점, 종사원 권한 등으로 나누어진다. 먼저 고객초점이란 고객이 종사원에 의해 다루어지는 방법을

48) A. Parasuraman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry, “Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*(Vol. 58, No.1, 1994), pp. 111-124.
V. A. Zeithaml and M. J. Bitner, 1997, op.cit. pp. 136-139.

말하는 것으로, 서비스품질에 대한 정의, 의미, 평가 등이 고객에 의해 결정되어지기 때문에 고객이 종사원에 의해 다루어지는 방법은 서비스성이나 고객만족에 직접적인 영향을 미치게 된다. 따라서 조직은 서비스 성과에 대한 고객의 긍정적 지각이나 만족을 창출하기 위해 서비스 접촉 상황에서의 고객에 대한 접대, 즉 고객서비스에 지속적으로 관심을 가져야 한다.⁴⁹⁾

다음으로 종사원 권한은 고객의 욕구를 가능한 신속하고 효과적으로 충족시키기 위해서는 종사원이 적절한 책임이나 권한을 가져야 함을 의미한다. 즉 권한위임이란 직무와 관련된 행동에 대해 종사원들의 즉각적인 결정을 할 수 있는 권한이 그들에게 주어지고 있는 상태라고 할 수 있다.⁵⁰⁾ 고객과 직접 접촉하는 종사원에게 적절한 권한이 주어지고 있을 경우, 종사원들은 고객의 욕구를 충족시키기 위한 의사결정에 유연성을 가질 수 있게 된다.⁵¹⁾

4. 서비스시스템

신뢰성은 서비스 품질 중 가장 핵심적인 부분이다.⁵²⁾ 지속적인 서비스 품질의 전달은 부분적으로 서비스 창출 및 전달시스템이 얼마나 잘 설계되었으며, 잘 작용하고 있는지에 달려있다. 최근의 연구들에서 보면 탁월한 서비스품질의 전달을 위해서는 서비스제공자의 조직적이고 체계적인 노력이 필요하다고 하고 있다. 많은 연구들에 의하면 서비스 실패의 원인이 종사원의 문제가 아니라 서비스시스템의 문제인 경우가 많다고 한다.⁵³⁾

49) A. Parasuraman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry, 1994, op.cit. pp. 111-124.

50) D. E. Bowen, E. E. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers : What, Why, how, and When", *Sloan Management Review*(Vol. 33, No. 3, 1992), pp. 31-39.

51) 이순룡, 「제품·서비스 생산관리론」, (서울 : 법문사, 1998), pp. 241-243

52) L. L. Berry, V. A. Zeithaml and A. Pasuraman, op.cit., 1994, pp. 25-48.

J. L. Heskett, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, 1997, op.cit. pp. 136-138.

L. L. Berry, V. A. Zeithaml and A. Pasuraman, 1993,, op.cit., pp. 84-95.

53) L. L. Berry, V. A. Zeithaml and A. Pasuraman, 1994,, op.cit.,pp. 25-48.

V. A. Zeithaml and M. J. Bitner, 1997, op.cit. pp. 120-122.

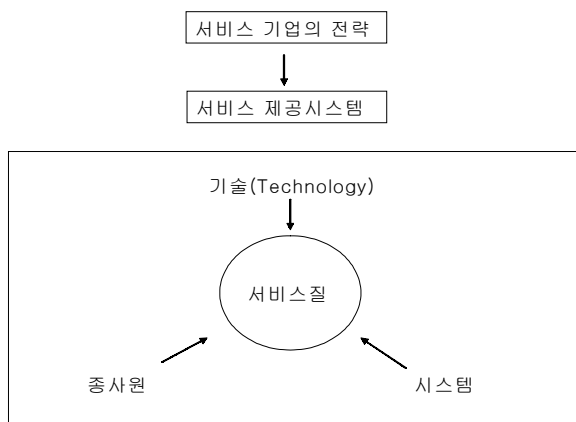
따라서 기업이 서비스제공 과정에서 계속해서 실수를 함으로써 고객에 대한 신뢰를 줄 수 없을 때, 고객들은 더 이상 그 기업을 이용하지 않게 될 것이다.

서비스시스템은 모든 이해관계자들의 이익을 위하여 기업경영의 최고 원동력을 고객만족에 두고 고객에 의해 인지되는 서비스품질을 높이는 것을 목적으로 하는 전사적인 접근을 의미한다.⁵⁴⁾ 전사적 접근의 의미는 경영자에서 제일선 종업원에 이르기까지 조직전원의 참가를 전제로 하며, 이는 최우선의 경영목표 및 관리 운영방침으로 보수의 기준이 되기도 한다.

서비스품질의 최종 결정권은 고객에게 있으며 서비스 질을 높이는 것은 직. 간접적으로 기업 내의 모든 사람이 직무에 영향을 미친다는 것을 의미하며, 이는 기업의 성공에 공헌할 수 있도록 직무와 조직, 시스템, 방침, 절차 등은 고객의 관점에서 끊임없이 계속 재검토 평가하여야 한다는 것이다.⁵⁵⁾

서비스제공시스템은 다음<그림 2-6>과 같이 3개의 구성요소로 되어 있다.

<그림 2-6> 서비스품질과 제공시스템



자료원 : Karl Albrecht & Ron Zemke, “At American’s Service”,
Dow Jones-Irwin, 1985, p. 41.

54) Karl Albrecht, “Service within” Dow Jones. Irwin, 1990. 박영중 역, 「보이지 않는 고객」, (서울 : 21세기북스, 1990), pp. 83-86

55) Karl Albrecht, op.cit. pp. 83-86

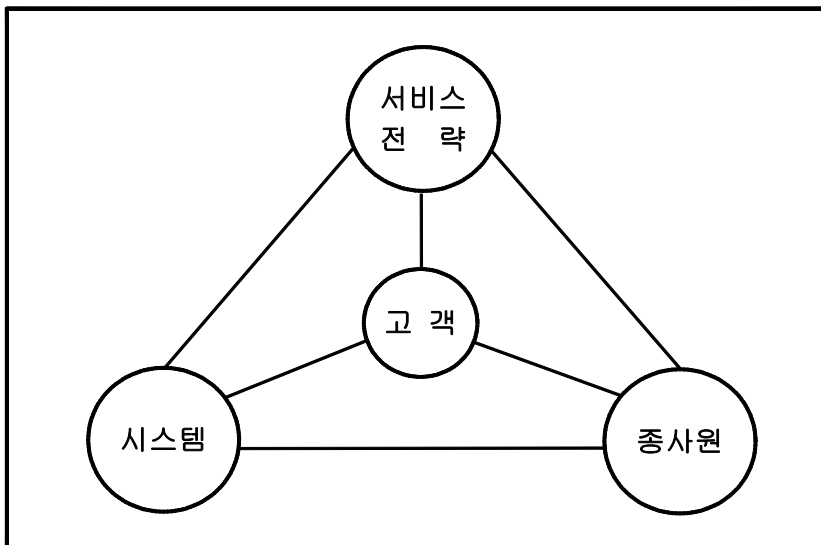
먼저, 기술이란 공정기술, 물리적인 시설, 업무의 표준화 및 신뢰성 정도, 일 처리 프로세스의 일관성을 의미한다.

둘째, 시스템이란 기초적인 생산시스템으로서 일상적인 투입요소가 변환프로세스로 거치는 절차이며, 특히 고객 자신들을 말한다.

마지막으로 종사원이란 종사원의 선발과 훈련 등에 대한 인적자원 관리 등을 말하며, 이것은 서비스 조직에서 내부고객이라는 관점에서 고객태도에 대한 관리라고 할 수 있다. 이들 3가지 제공시스템 요인들은 서비스 기업의 전략을 결정하게 된다.

결정적인 순간에 고객이 느끼는 서비스에 대한 질을 향상시키기 위해서는 서비스 기업의 경영자가 행하는 일로서 전사적인 입장에서 공헌할 수 있는 전사적인 모델이 필요하게 되며, 특히 고객중심의 서비스 관리체계를 이해하는데 <그림 2-7>와 같이 서비스 삼각모델(Service triangle)이 큰 도움을 준다.

<그림 2-7 > 서비스의 삼각모델



자료 : Karl Albrecht & Ron Zemke, "At American's Service",
Dow Jones-Irwin, 1985, p. 41.

먼저, 고객과 서비스 전략으로 서비스 전략으로부터 고객에게 향하고 있는 것은 고객중심의 욕구와 동기를 둘러싼 서비스 전략을 수립함으로써 결정적인 중요성을 갖게 된다. 즉 전략이 시장에 전달하는 프로세스를 표시하며, 자사가 훌륭한 서비스를 제공하고 있다는 것을 고객에게 알릴 필요가 있다.

둘째, 고객과 종업원과의 관계로 이 선은 서비스 종업원이 직접적으로 고객에게 서비스를 제공하는 것으로서 결정적 순간의 태반을 설명하는 연속적인 상호작용을 가진 중요한 접점이다. 회사의 성패가 좌우되고 창조적인 노력의 기회가 되는 것이 이 상호작용이다.

셋째, 고객과 시스템으로 시스템은 물질적인 하드웨어와 추상적인 수속에 대한 시스템도 포함된다. 시스템의 기능이 불완전한 경우 사업실패의 심각한 결과가 초래될 수도 있다. 쾌적하지 않은 환경, 작성하기 힘든 서식, 미로와 같은 건물배역, 서비스 요원이 해야 할 일을 고객에게 시키는 것과 같은 사무수속 등은 서비스를 효율적으로 제공하는데 장애가 된다.

넷째, 종사원과 시스템으로 종사원과 시스템의 상호작용은 매우 중요하다. 즉 번잡한 사무수속, 불합리한 업무할당, 복잡한 작업규칙, 조잡한 시설물들 때문에 양질의 서비스를 제공하려고 마음을 갖는 종업원도 서비스를 제대로 제공할 수 없다. 이들 일선 종사원만이 매일 이용하고 있는 서비스 사이클을 개선할 수 있는 방법에 대해 경영자보다도 훨씬 잘 알고 있다.

다섯째, 서비스전략과 시스템으로 서비스 전략과 시스템을 연결한 선은 물적, 사무적인 시스템의 설계와 개발을 논리적으로도 서비스 전략의 정의에 따라 행할 수 있다는 것을 표시하고 있다. 서비스 전략과 종사원과의 연결한 선은 서비스를 행하는 사람은 경영진의 확실한 사고방식을 인식하고 행할 필요가 있다는 것을 표시하고 있으며, 강조점, 우선순위 등을 명확히 함으로써 서비스 요원들은 전략에 맞는 서비스를 제공하고 서비스품질에 지속적으로 주의를 기울일 수 있게 된다.⁵⁶⁾

56) 고재건, “서비스 기업의 서비스 관리 시스템과 전략방향”, 「사회발전연구」 10편, (제주 : 제주대학교 지역사회발전 연구소, 1994), p. 217

따라서 서비스 실패예방 및 서비스 실패회복, 서비스기술, 서비스표준 표준 커뮤니케이션이 서비스시스템에 포함되어 있어야 한다. 먼저 서비스 실패예방과 회복은 서비스품질에 있어서 중요한 요소이다.⁵⁷⁾ 서비스 실패예방은 서비스 실패가 일어나지 않도록 하기 위해 미리 적극적인 노력을 하는 것을 의미하고, 서비스 실패회복은 서비스실패가 발생하였을 경우 신속하게 대처하여 고객의 불만을 감소시키는 활동을 의미한다. 서비스 제공자가 문제점에 대한 예방 및 회복활동을 적절히 수행하지 못할 경우 고객은 두 번의 실패를 경험하게 되지만, 조직이 서비스실패에 대한 즉각적이고, 계획적인 대응행동을 할 경우 불만족한 고객의 95%를 유지할 수 있다고 한다.⁵⁸⁾

다음으로 서비스기술은 탁월한 고객가치를 창출하고 전달하는데 매우 중요한 요소이다.⁵⁹⁾ 오늘날의 고객들은 첨단기술의 환경에 익숙해져 있으므로 서비스제공자의 입장에서조차 이러한 고객의 환경변화를 고려해야 할 것이다. 즉 첨단기술에 의한 저가의 서비스 제공, 데이터베이스 관리를 통한 고객의 식별, 인터넷이나 무료전화서비스를 이용한 24시간 접촉 가능성 등을 고려해야 하므로 서비스시스템 전반에 걸친 기술적 지원은 서비스품질 경영활동에 반드시 필요한 요소이다. 이러한 서비스기술은 고객들이 실수하지 않도록 쉽고 간편해야 하며, 또한 서비스기술의 관리는 고객의 욕구에 대한 더 높은 지각수준을 필요로 한다.

마지막으로 서비스시스템이 효과적으로 작동하기 위해서는 서비스표준(service-standards)나 기준에 대해서 조직 내의 모든 구성원이 이해하고 있어야 한다.⁶⁰⁾

57) L. L. Berry, V. A. Zeithaml and A. Pasuraman, 1994, op.cit. pp. 25-48.

58) Albrecht, Karl and R. Zemke, 1985, op.cit. pp. 127-132.

59) D. E. Bowen, C. Siehl and B. Schneider, "A Framework for Analyzing Customer Service Organizations in Manufacturing", *Academy of Management Review*(Vol. 14, no.1, 1989), pp. 75-95.

J. L. Hesket, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, 1997, op.cit. pp. 141-148.

V. A. Zeithaml. and M. J. Bitner, 1997, op.cit. pp. 277-282.

60) D. E. Bowen., C. Siehl and B. Schneider, 1989, op.cit., pp. 75-95.

R. B. Chase and D. M. Stewar, "Make Your Service Fail-Safe", (*Sloan Management Review*, 1994), pp. 35-44.

Zeithaml과 Bitner(1997)는 서비스 지원시스템을 구축하기 위해서는 서비스 지향적인 내부 프로세스, 기술과 장비의 이용, 내부서비스품질의 측정이 필요하다고 하였다⁶¹⁾. 즉 고객이 만족할 수 있는 서비스 품질을 제공하기 위해서는 서비스를 제공하는데 거쳐야 하는 프로세스를 고객중심으로 설계해야 하며, 여기에는 기술과 장비의 이용이 필수적이다. 따라서 모든 종사원들에게 서비스 표준에 대한 의사전달이 잘 되어질 때, 표준은 조직목표에 대한 달성수준을 최대화하고, 서비스실패를 최소화하는데 중요하게 작용할 것이다. 또한 이는 기업이 실패로부터 회복할 수 있는 능력을 증대시킬 수 있을 것이다.

5. 인적자원관리

인적자원관리에 대한 관심은 서비스지향성에 관한 조직행동 관련 문헌에서 잘 나타나고 있다.⁶²⁾ 대부분의 연구에서 고객이 지각하는 서비스 품질을 산출하는 조직의 능력은 내부적 서비스 품질과 직접적인 관련이 있음을 주장하고 있으며, 조직의 성과개선을 위해서는 조업원의 서비스지향적 행동을 위한 인적자원관리가 매우 중요하다고 말하고 있다. 특히 강조되고 있는 것은 서비스 훈련과 서비스보상이다.

먼저 서비스훈련이란 고객에게 탁월한 서비스 품질과 지각가치를 전달하도록 하기 위해 종사원들에게 적절한 훈련을 실시하는 것을 말한다.

R. L. Hallowell, A. Schlesinger and J. Zornitsky, "Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management", (Human Resource Planning, 19 (2), 1996), pp. 20-30.

J. L. Heskett, 1986, op.cit. pp. 97-103.

L. L. Berry, V. A. Zeithaml and A. Pasuraman, 1993, op.cit. pp. 84-95.

61) V. A. Zeithaml and M. J. Bitner, 1997, op.cit. pp. 257-262.

62) J. L. Heskett, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, 1997, op.cit. pp. 127-132.

J. W. Johnson, "Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction", *Personal Psychology*(Vol. 49, No.4, 1996), pp. 831-851.

T. Levitt, "After the Sale is Over", *Harvard Business Review*(Vol. 61(Sep/Oct), 1983), pp. 87-93.

조직은 종사원에게 문제해결 훈련이나 대인관계 훈련 등을 실시함으로써, 종사원의 고객에 대한 서비스능력을 개선할 수 있다. Schlesinger와 Heskett (1991)은 선도적인 서비스조직의 경우 장비에 대한 투자만큼이나 인적자원에 대한 투자의 가치를 파악하고 있다고 지적하고 있다.⁶³⁾ 특히 복잡한 고객의 요구사항을 충족시킬 수 있는 종사원의 능력 향상을 위해 서비스기술 훈련에 대한 투자는 매우 중요하다고 하였다.

다음으로 서비스보상이란, 탁월한 서비스를 제공한 종사원의 행동에 대한 보상을 의미하는 것인데, 이에 대해 Benoy (1996)는 서비스와 관련된 종사원의 행동은 특정한 보상 활동이나 프로그램에 의해서 결정된다고 하였다. 최근 연구에서도 종사원에 대한 보상 및 조업원의 보상에 대한 인식은 고객만족 수준에 강한 긍정적 영향을 미친다는 결과가 지배적으로 나타나고 있다.

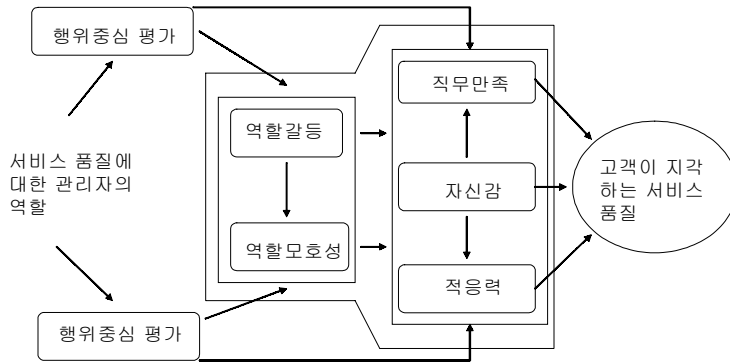
이처럼 조직은 고객을 직접 대하는 고객접점 부서의 종사원들을 훈련시키고 그들에게 권한을 부여하여야 한다. 즉, 종사원들이 고객의 욕구를 인식하고 돌보고 이에 주의를 기울이도록 하기 위하여 그들에게 권한과 책임과 동기부여를 하여야 한다. 고객 가까이 있는 종업원이 문제점을 가장 잘 알고 있으며, 고객을 만족시키기 위해서는 무엇을 할 수 있는지를 결정할 수 있는 가장 좋은 위치이기 때문이다. 경영자는 이러한 서비스 종업원의 직무특성을 잘 이해하여 선발, 채용 및 교육을 철저히 받도록 해야 한다.⁶⁴⁾

<그림 2-8>에서와 같이 종사원 중심의 서비스 모델에서는 종사원들이 5가지 태도와 행위에 대하여 검토하게 되는데 긍정적인면의 5가지 요소로서는 직무만족, 자부심, 적응력을 다루고 부정적인 면에서는 역할갈등과 역할모호성을 들 수 있다. 서비스질을 높이기 위해서는 전자 3가지는 높은 것이 좋은 것이고 후자 3가지는 감소할수록 좋다.

63) L. A. Schlesinger and J. L. Heskett, 1991, op.cit. pp. 39-61.

64) V. A. Zeithaml, L. L. Berry and A. Parasuraman, 1988, op.cit. pp. 41-44

<그림 2-8> 서비스요원에 대한 관리모델



자료 : M. D. Hartline, O. C. Ferrell, “The Management of Customer-Contact Service Employees”, *Journal Of Marketing*, October, 1996, p. 54.

먼저, 종사원의 자신감(self-efficacy)이란 직업과 관련된 일을 수행하기 위한 그의 능력에 대한 신념이라고 할 수 있다. 자신감의 중요성은 종사원의 업무수행을 증기시키는 능력에 두고 있다. 자신감은 종사원이 일을 성공적으로 하면 할수록 더욱 성장하게 되고 조직에서 그의 역할을 수립하는데 필요한 신념을 강하게 만들어 준다. 자신감이 증가하게 되면 종사원들은 더 노력하게 되고 더욱 집념을 갖게 되고 일과 관계되는 장애물과 투쟁하는 것을 배우게 된다. 자신감은 종사원의 업무수행과 매우 긍정적인 관계가 있다는 실증적 연구에 의해 증명된 바가 있다. 그러므로 강한 자신감을 가진 사람은 바람직한 서비스 현장을 창조하는데 알맞다는 생각을 갖게 될 것이다.

둘째, 직무만족이란 직무의 가치에 대한 실현 내지는 성취를 통하여 자신의 직무를 평가할 때 기쁘고 안정적인 상태라고 할 수 있다. 직무자체에 대한 모든 특성이 작업환경들을 포함하기 때문에 직무만족에 대한 개념적인 범위는 넓다. 직무만족은 여러가지 기업 예에서 고객이 서비스품질 인지를 높이는데

중점적인 영향을 끼치고 있다는 사실을 증명하고 있지만 현재 논의 중에 있는 사례도 있는 것이다.

셋째, 종사원의 적응력이란 서비스현장에서 고객의 욕구를 조정하기 위한 종사원의 조정능력이라고 할 수 있다. 이 정의는 조직행위이론에 있어서 기능적 유연성과 창의성에 의해 이루어진다. 적응력은 행위를 조정하고 인간상호간에 상황을 조종하는 능력이라고 정의할 수 있다. 대체로 적응력의 성공은 적응하기 위한 자신의 능력과 의지에 달려 있다고 하겠다. 이제까지 연구에 의하면 고객과의 상호작용 시에 종사원들은 그들의 행동을 잘 적응하려고 하고 있으며 고객의 니즈와 욕구를 완수하려고 함으로써 고객들의 서비스품질인지를 증가시키고 있다는 사실이다.

넷째, 역할갈등은 하나의 역할을 수행하는 것은 다른 역할을 더 곤란하게 한다는 것과 같이 종사원이 여러 가지 역할 중에 한 개의 역할과 다른 역할 사이에 불일치를 이루는 것을 말한다. 역할 모호성은 서비스요원이 자기 역할을 효율적으로 행하는데 필요한 현저한 정보가 부족한 경우에 일어난다. 역할갈등과 역할모호성은 종사원의 직무만족, 자신감, 적응력의 감소를 보여주는 연구결과들이 많이 나타나고 있다. 종사원들은 고객과 회사 사이에서 가교 역할을 하는 사람으로 행동하기 때문에 서비스와 관련하여 여기에 관련된 연구들이 많아지리라 기대된다. 서비스업무에 대한 서비스요원의 역할갈등과 모호성의 영향은 서비스향상에 부정적으로 작용하게 될 것이다. 즉, 종사원의 역할갈등이 크면 클수록 서비스요원의 자신감, 직무만족, 적응력은 줄어들 것이다. 그리고 종사원의 역할모호성이 크면 클수록 자신감, 직무만족, 적응력은 줄어들 것이다.

다섯째, 관리자와 종사원의 상호관계로 서비스품질을 향상시키기 위해서 종사원의 행동과 반응을 효과적으로 관리하는 것은 관리의 중요한 활동이다. 인풋 콘트롤, 프루트 콘트롤, 아우트풋 콘트롤로 분류하여 살펴보면 다음과 같다. 여기에서 인풋 콘트롤은 경영활동에서 우선해서 행하는 활동으로서 서비스요원의 모집, 선발, 종사원의 교육, 전략적 계획, 자원할당을 말한다. 프로

세스 컨트롤은 서비스 수행중의 행동과 활동에 영향을 주는 기능으로서 조직 구조, 운영절차, 보상 등 이에 관련된 메카니즘을 말한다. 아웃풋 컨트롤은 수행표준을 정하고 그 결과를 체크하고 평가하는 일로서 품질결과 측면에서 설명되는 수행표준과 결과평가를 포함한다. 불평, 서비스품질, 고객만족들이 포함된다.

마지막으로 권한위임은 종사원이 직무관련 활동에 대한 매일 매일의 의사결정에 있어서 서비스요원에 자유재량권을 주는 상황이라고 할 수 있다. 종사원에게 이러한 결정을 허락함으로써 관리자는 서비스제공과정의 여러 면에서 관리업무를 줄일 수 있다. 고객에게 완전히 만족을 주기 위하여 현장에서 결정할 수 있도록 유연성이 필요하기 때문에 권한위임은 필요하다. 고객에게 서비스를 잘하기 위하여 서비스요원에게 자유재량권을 주는 것은 종사원의 신속한 반응을 갖게 하고 서비스현장에서 좋은 영향을 주게 된다. 권한위임을 받은 종사원은 자기 직무에 대한 좋은 감정을 갖게 되며 더 열심히 고객니즈에 빠른 대응을 하여 고객만족을 시키고 있다. 권한위임이 전적으로 증명되는 것은 않지만 비슷한 요인들이 서비스품질향상에 긍정적인 효과를 나타내고 있는 연구들이 나타나고 있다.⁶⁵⁾

제 3 절 종사원만족

기존연구에서 나타나고 있는 종사원만족도 개념에 대한 측정은 주로 직무만족도에 의해 측정되고 있다. 그러나 Heskett 등 (1997)의 연구에 의하면, 종사원만족은 직무만족과 유사하지만 직무만족을 포함하는 보다 포괄적인 개념으로 나타나고 있다. 그렇지만 직무만족의 개념을 보다 포괄적으로 파악하게 되면 직무만족은 종사원만족의 거의 대부분의 요인을 포함하게 된다.

65) 고재건, 「서비스 품질경영론」, (제주 : 제주대학교 출판부, 1999), pp. 137-140

따라서 다음에서는 직무만족의 개념과 이론들에 대해 먼저 살펴보고 종사원 만족에 대해서 살펴보겠다.

1. 종사원만족의 개념

직무만족의 정의는 명확한 이론적 배경이 없이 주장하는 학자들마다 조금씩 다르다. Smith(1955)는 각 개인의 직무와 관련되어 경험하는 모든 좋거나 나쁜 감정의 총화, 또는 이러한 좋거나 나쁜 감정의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도라고 하였다. McCormic(1980)은 직무만족이란 그의 직무에 대해서 가지는 특정태도와 감정적인 반응이라 하였다. Beatty와 Schnier(1981)는 근로자의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로 그 사람의 직무평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적 상태라고 하였다.

Szilagy와 Wallace(1983)는 개인이 직무자체 급여, 감독 등 직무와 관련된 요소들에 대해서 갖는 일련의 태도이며, 인지, 감정, 행동경향으로 구성되어 있다고 보았다.⁶⁶⁾ 또한, 직무만족은 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로써 한 종사원이 일에서 바라고 있는 것을 직무가 실제로 제공해 준다고 믿는 정도를 반영한 것이라고 정의되기도 한다.⁶⁷⁾ 그리고 Locke (1976)는 직무만족을 개인이 중요한 직무가치를 완수하였을 때 초래되는 즐거운 감정상태라고 보았고, Cranny 등 (1992)은 직무만족을 직무수행 시 기대하는 결과치와 실제 나타난 결과치의 비교로 초래된 감정적인 반응으로 규정하였다.⁶⁸⁾

또한, 직무만족에 영향을 주는 요인에 대한 연구도 오랫동안 진행되어 왔다. 그러나 아직까지 어떤 것이 결정적인 요인인가는 명확하게 밝혀지지 않고 있다.

66) 이영석, 전계논문, 2000, pp. 34-38.

67) 신유근, 「조직행동론」, (서울 : 다산출판사 1988), pp. 79-83.

68) 백중득, “지원활동과 현장종업원만족이 품질성가에 미치는 영향 : 호텔서비스를 중심으로”, 석사학위논문. 경희대학교경영대학원, 2000, pp. 24-25.

길머(Gilmer 1976)는 안정, 승진, 임금, 직무의 본질적 측면, 감독, 직무의 사회적 측면, 의사소통, 작업환경, 복리후생 등으로 분류하였고, 코넬대학 연구소는 직무, 봉급, 승진, 감독, 동료 등을 결정요소로 선정하였다. 또한 허즈버그(Herzberg 1996)는 조직 구성원들의 직무만족을 증대시켜 주는 요인으로 성취에 대한 인식, 작업자체, 책임감, 진보성, 성장성 등을 들고 있으며, 직무불만족에 관계되는 요소로서는 회사방침, 권리, 감독자와의 관계, 작업조건, 급여, 동료와의 관계 등을 들고 있다.⁶⁹⁾

이와 같이 기존연구들을 볼 때, 종사원만족이란 구성원의 직무수행 혹은 구성원이 가지는 중요한 직무가치를 수행하고 있다는 지각에서 나오는 기분 좋은 상태라고 할 수 있으며, 도전적 직무, 공정한 보상, 지원적 작업환경과 지원적 동료관계 등에 의해 설명될 수 있다. 종사원의 만족도 측정방법으로 기존연구에서 가장 널리 이용되고 있는 직무 만족지수를 보면, 작업자의 승진에 대한 만족, 임금에 대한 만족, 업무에 대한 만족, 작업 동료에 대한 만족과 관련된 측정항목으로 구성되어 있다.

2. 종사원만족 요인

직무만족의 연구에 중요한 영향을 미친 이론들은 브룸, 포터 그리고 로웰(Vroom & Porter & Lawler)의 기대이론, 하우스(House)등의 경로- 목표이론 등을 들 수 있다. 다음은 이를 간략하게 요약한 것이다.⁷⁰⁾

1) 브룸, 포터 그리고 로웰(Vroom and Porter & Lawler)의 기대이론

브룸(Vroom)의 기대이론은 유의성(valence), 수단성(instrumentality), 기대(expectancy)의 세 가지 개념으로서 성과와의 관계를 고찰한 이론이다.

69) 백종득, 상계논문, 2000, pp. 26-27.

70) 상계논문, pp. 27-29.

각 변수들의 의미를 살펴보면, 유의성이란 특정 산출에 대한 개인의 선호도를 의미하며, 수단성은 바라는 2차 수준의 산출을 얻기 위하여 1차 수준의 산출이 영향을 미치는 정도를 말한다. 그리고 기대는 특정행위와 노력이 1차 수준을 가져오리라는 확신을 의미한다.

기존의 여러 이론들이 직무만족은 성과를 이끈다고 주장에 반하여 포터 그리고 로월(Porter & Lawler 1968)은 성과가 만족을 이끈다는 논리 하에서 모델을 정립하였다.

그들은 만족, 동기부여, 성과 등의 개념들이 서로 분리되어 있으며, 성과에 대한 내재적, 외재적 보상들이 만족으로 이어지는 주요 요인이라고 파악함으로써, 다른 연구들과는 달리 보상의 중요성을 인식하였다.

2) 하우스(House)의 경로- 목표이론

이 이론은 동기부여 이론의 하나인 기대이론에 그 기초를 두고 있다. 이 이론에 의하면, 사람들은 자신들이 보상의 유의성, 성과보상의 수단성, 노력성과의 기대를 어떻게 지각하느냐에 따라 동기부여가 발생한다는 것이다.

경로- 목표이론에서는 리더의 주요 기능을 유의성과 부하의 기대에 영향을 미치는 것으로 본다. 리더 행동은 지시적 리더십(directive leadership), 지원적 리더십(supportive leadership), 참가적 리더십(participative leadership), 성취지향적 리더십(achievement-oriented leadership) 등으로 구분할 수 있으며, 상황변인으로는 통제위치(focus of control), 능력(ability) 등의 부하특성과 과업특성, 주요 작업진단, 조직적 요인 등의 작업환경특성을 들 수 있다.

만약, 리더가 어떤 리더 행동을 통하여 부하들에게 유의성을 높여주고, 노력하면 과업을 수행할 수 있다는 것을 명백히 해 주며, 나아가 과업수행에 의한 보상의 기대를 높일 수 있다면, 부하들이 더 많은 노력을 집중하게 되고 더 높은 직무만족과 성과를 낳게 될 것이다.

3. 종사원만족의 성과

종사원만족은 종사원이 자신의 직무뿐만 아니라 자신의 직장생활과 관련되어 느끼는 종합적인 감정이다. 즉, 그들의 직무, 동료 그리고 회사에 대해 느끼는 감정의 정도를 의미한다.⁷¹⁾ 따라서 종사원만족은 그들의 직무, 동료 그리고 회사에 대한 감정의 정도 즉, 내부품질에 영향을 받는다.

내부품질은 종사원들이 일하는 물리적인 환경, 직장의 안전감 그리고 일들이 행해지는 방식 등과 관련되어 있고, 회사 내에서 종사원 서로간의 태도 및 자신에게서 서비스를 제공받는 다른 종사원에 대한 태도에 의해 형상화된다. 따라서 종사원들로 하여금 회사내부에서 누가 자신의 고객인지를 명확히 아는 것과 자신이 제공하는 서비스 수준과 그들이 원하는 서비스 수준이 어느 정도 인지를 아는 것이 필요하다.⁷²⁾

또한, 종사원만족은 종사원의 충성과 생산성을 예측하게 해준다. 많은 연구에서 종사원만족은 일과 관련된 삶(조직에의 헌신, 이직의도)에 관련되어 있다. 또한 선행연구들에 의하면 종사원의 직무만족도가 직무에 대한 몰입이나 이직의도 등에 영향을 미칠 뿐만 아니라 서비스품질 및 고객만족성과나 재무성과 등에 대해서도 영향을 미친다고 하였다.⁷³⁾

Schneider와 Zornitsky(1992)는 직무만족과 서비스품질에 관하여 연구하였는데, 직무만족과 서비스능력에 대한 종사원의 지각이 서비스품질에 대한 종사원의 지각과 정(+)의 상관관계가 있으며, 서비스 능력이 직무만족을 증가시키는 중요한 요인이 되고 있음이 밝혀졌다. 이들은 미국의 보험회사에 근무하는 1,277명의 종사원과 이 보험회사를 이용하는 4,269명의 고객을 대상으로 설문 조사를 실시하였는데, 서비스능력이 높은 것으로 조사된 종사원의 80%가 그들의 직무에 만족한 것으로 나타났다.

71) J. L. Heskett, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, 1997, op.cit. pp. 127-132.

72) 백중득, 전개논문, 2000, pp. 34-36.

73) 한원윤, 전개논문. 1999, pp. 33-34.

Brown과 Peterson(1993)은 판매원의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 메타분석을 실시하였는데 그 결과 역할인식이 가장 영향력 있는 변수로 알려졌으며, 그 다음으로 조직목표, 개인차 순으로 중요도가 결정되었다.

이 연구결과를 통해서 고객지향성이라는 변수가 직무만족으로부터 영향을 받는다는 것이 더욱 확실해 졌으며, Bitner 등(1990)의 연구에서도 종사원들의 직무만족도가 떨어질 경우 종사원들의 서비스성과가 떨어질 수 있다고 하였다.

이처럼 종사원의 만족이 중요한 이유는 조직 내외의 여러 요소와 인간요소 사이의 관계에서 발생하는 많은 작용과 영향은 인간의 욕구나 동기와 밀접한 관계가 있으며, 조직형태의 대부분이 인간형태인 만큼 조직형태를 결정하는 가장 중요한 요소가 조직구성원의 욕구나 동기라 할 수 있기 때문이다. 욕구는 개인마다 다소 차이는 있지만 관리자가 욕구를 어느 정도 충족시켜주려고 노력하며, 충족시켜 주고 있는가에 따라서 조직구성원의 조직목표에 대한 공헌도는 크게 좌우기 때문이다.⁷⁴⁾

제 4 절 고객지향성

1. 고객지향성의 개념

고객지향성이란 기업으로 하여금 기업의 시각에서가 아니라 기업을 대변하는 일선 종사원의 시각에서 고객의 욕구를 정의하는 것을 말한다. 즉, 고객지향성이란 기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점에서 기업활동을 행하는 것을 의미하는 것으로 기업의 마케팅 활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는 것이다.

고객지향성에 관한 대표적인 학자들의 개념적 정의를 살펴보면 다음과 같다.

74) 이영석, 전계논문, 2000, pp. 47-50.

Levitt (1983)는 고객지향성을 목표고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 것으로, Saxe와 Weitz (1988)는 종사원의 고객지향성을 종사원이 그들의 고객에게 고객요구를 만족하게 하는 구매의사결정을 함에 있어서 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 컨셉의 수행정도로, Day와 Wensley (1988)는 고객지향성을 구매자의 전반적 가치체인을 이해하는 것에서 출발하며 여기에는 미래에 대한 예측도 포함하는 개념으로, Simon (1991)은 고객지향성을 고객이 바라는 대로 해주려는 태도, 고객의 물음에 대한 재빠른 반응, 구성원들의 친절도 등을 의미하는 것으로, Deshpande 등 (1993)은 고객지향성을 장기적 수익의 확보를 위해 다른 이해 당사자들의 이해를 제외하지 않은 상황에서 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합으로 정의하고 있다.⁷⁵⁾

이 개념들을 정리하면 고객지향성은 종사원의 고객만족문화라고 볼 수 있다. 결국 고객지향성은 고객의 보다 나은 가치를 이해 충족시키려는 종사원의 고객만족문화로서 기업이 표방하는 서비스지향성의 수행정도로 정의를 내릴 수 있겠다.⁷⁶⁾

이전의 연구에서는 고객지향성의 개념과 관련하여 기업 차원에서의 마케팅의 실천은 시장지향성이고 개인차원은 고객지향성으로 보는 것이 일반적인 견해였다.⁷⁷⁾ 즉, 마케팅을 수행하는 집행 수단이 기업차원에서 조명될 경우, 고객지향성이 시장지향성과 유사하게 다루어질 수 있고, 개인적인 차원에서는

75) R. Deshpande, J. U. Farley and F. E. Webster, Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firm : A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*(Vol. 57, 1993), pp. 23-37.

76) 이영석, 전개논문, 2000, pp. 47-50.

77) 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.

J. CNarver and S. F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*(Vol. 54(October), 1990), pp. 20-35.

A. K. Kohli and B. J. Jaworsk, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*(54 (April), 1990), pp. 1-18.

고객지향성이 종사원에 초점을 두어 다루어지게 되는 것이다.

이처럼 고객지향성은 시장지향성과 같이 마케팅 개념과 관련하여 정의되어 왔는데, Kotler(1996)에 의하면 마케팅 개념은 조직의 목표를 달성하기 위한 열쇠로서 목표시장의 필요와 욕구를 결정하고 경쟁자보다 효율적이며 효과적으로 만족을 제공하는 것으로 이러한 마케팅 개념의 구성 개념 중 하나가 고객지향성이라고 지적하였다.⁷⁸⁾

따라서 고객지향적인 종사원은 단기적인 이익을 추구하기 위해 고객의 이해에 상충되는 행위를 지양하며 장기적인 고객만족을 증대시키는 행위에 종사할 것이다.⁷⁹⁾ 이러한 고객지향성에 대한 선행연구는 다음과 같다.⁸⁰⁾

Narver와 Slater(1990)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.

Kohli와 Jaworski(1990)는 시장지향성과 사업성과 간에는 첫째, 조직이 시장지향적일수록 사업성과가 크고, 둘째, 시장지향적일수록 종사원들의 사기, 직무만족, 조직몰입도는 커지고 셋째, 시장지향성이 클수록 고객만족이 커지고 고객으로부터의 반복구매가 늘어난다고 밝히고 있다. Fornell(1992)은 기업에 대한 높은 고객만족의 핵심 효익을 제시하였다. 보편적으로 높은 고객만족은 현재고객에 대한 충성도를 증가시키고, 가격탄력성을 감소시키고, 경쟁적 노력으로부터 현재고객의 확보, 미래거래의 비용감소, 새로운 고객을 확보하는 비용의 감소와 기업에 대한 평판을 증가시킨다. Szymanski 등(1993)에 의한 연구에서는 이러한 사례는 PIMS자료에서만 해당되는 것이며, 여기에 사용된 방법은 보이지 않는 변수들을 통제하지 못하고 있다고 했다.

78) P. Kotler, "Principle of marketing, 7ed., New jersey : Prentice Hall", S. S. Roach, Services Under Siege - The Restructuring Imperative, *Harvard Business Review*, (September-October), Homewood, (IL: Dow Jones-Irwin, 1991), 1996, pp. 82-91.

79) R. Saxe and B. A. Weitz, "A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*(Vol.19(August), 1988), pp. 343-344.

80) 이영석, 전개논문, 2002, pp. 52-53.

Deshpande 등(1993)는 일본기업을 대상으로 기업문화, 고객지향성, 혁신과 사업성과간의 관계를 연구했다. 사업성과의 측정은 PIMS연구의 척도를 근거로 수익성, 규모, 시장점유율, 성장률 등이 이용되었는데, 고객지향성을 고객이 평가한 경우에는 사업성과와는 정(+)의 관계가 나타났지만, 기업 스스로 평가한 경우에는 상이한 결과가 나타났다. Slater와 Narver(1994)는 81개 SBU와 36개 SBU를 대상으로 한 연구결과, 시장지향성이 자산수익률, 판매성장률, 신제품 성공률에 강하게 영향을 주는 것으로 조사되었고, 여기에서는 시장지향성과 경영성과간의 관계에 시장환경, 구매자 교섭력, 경쟁자 집중도, 경쟁자 대응행위 등의 경쟁환경이 거의 영향을 미치지 못함을 밝혀냈다.

2. 판매지향과 고객지향의 특성비교

고객지향은 주로 인적 판매분야에서 판매지향과 대비되는 개념으로 제시되고 있다. 고객지향적인 판매는 판매원과 고객 개개인의 수준에서의 마케팅 컨셉의 실천이라 할 수 있다. 지난 30년 동안 마케팅 사고의 기초로 인식되어온 마케팅 컨셉은 기업의 모든 활동들이 고객만족을 제공하고 시장과 상호유익한 장기적인 관계를 지향하도록 통합된 전사적인 접근방법을 요구한다.⁸¹⁾

1950년대 기업경영철학의 하나로서 대두된 마케팅컨셉은 기업이 목표로 하는 소비자(또는 목표시장)의 욕구를 파악하여 그 욕구를 충족시키는 개념으로서 고객욕구충족 내지는 고객만족을 표방하였다. 마케팅컨셉은 기업의 환경이 복잡해지고 생산규모가 소비규모를 증가함에 따라 기업간의 경쟁이 치열하게 되었고, 소비자들의 생활수준 향상은 그들의 욕구를 다양하게 하였다. 기업이 그 목적을 성공적으로 달성하기 위해서는 과거의 생산중심이나 판매중심의 경영사고에 변화를 가져오지 않을 수 없었고, 새로운 경영철학을 확립하여야만 하였다.

81) 상계논문, pp. 54-55.

이것이 바로 현대 마케팅관리의 접근방법이 되는 철학, 즉 마케팅컨셉이다. 현대 마케팅컨셉의 핵심은 다음과 같은 세 가지 중심과제로 집약되는데 고객지향성, 전사적 마케팅노력, 그리고 고객만족을 통한 이익이다.⁸²⁾

이러한 마케팅컨셉에 따르면 기업은 목표시장의 요구를 결정하고 경쟁기업들보다 이러한 요구들을 먼저 충족시키기 위해 스스로 적응하여야 한다. 기업은 이와 같은 목적을 달성하기 위한 핵심적인 해결책으로 고객만족을 창출하기 위해 노력하게 된다. 이와 대조적으로 판매지향적인 개념 아래에서 영업하는 기업은 고객의 요구에 따라 제품을 생산하기보다는 생산하는 제품에 대한 수요를 자극하기 위해 노력한다.⁸³⁾

이러한 고객지향적인 접근방법의 효익은 미래에도 고객과의 지속적인 접촉을 기대할 수 있을 때 이에 따른 비용을 정당화시킬 것이다. 이러한 상황에서는 만족한 고객은 지속적인 주문을 함으로써 종업원에게 보상할 수 있다. 이와 같은 조건들이 충족되면 고객지향적인 판매활동은 고객만족을 증대시키고, 종업원의 성과를 증가시킬 것이다.

제 5 절 경영성과

경영성과란 기업의 생존 및 수익성, 장기적 성장을 위해 매우 중요하게 고려해야 하는 경영성과 중 하나이다. 경영성과에 대해 Venkatraman과 Ramanujam(1986)은 사업성과의 측정은 재무적 측면과 운영적 측면을 고려해야 한다고 제기하면서, 사업성과에 대한 협의 관점은 재무적 성과를 측정하거나 경제적 성공을 평가하는 것이라고 하였다.⁸⁴⁾

82) 서성한, 박기안, 「마케팅론」, (서울 : 법경사, 1997), p. 45.

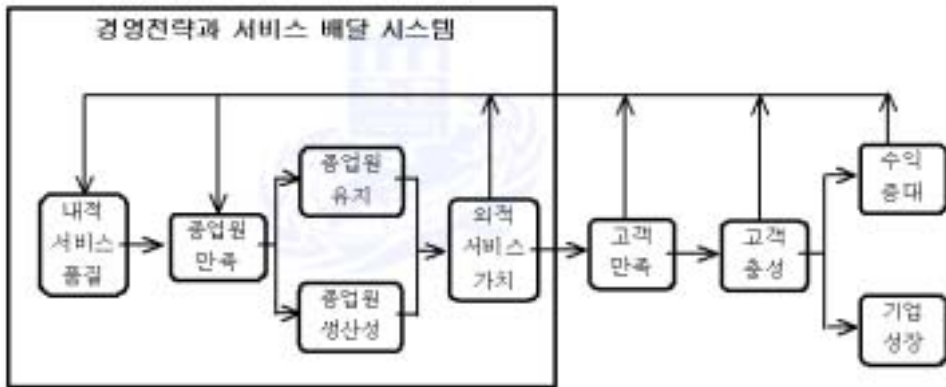
83) 이영석, 전개논문, 2002, pp. 55-56.

84) 고석면·박인양, 전개논문, 2002, pp. 1-22.

이러한 경영성과의 측정방법과 관련하여 기존연구를 살펴보면 계량치를 바탕으로 성과를 추정하는 경우와 인지적 성과를 이용하여 측정하는 방법이 있다.⁸⁵⁾

조직의 서비스지향성에 대한 성과변수로 기존연구에서 주로 고려되고 있는 변수는 종업원 만족도와 고객만족도, 그리고 재무성과 등이다.

<그림 2-9> 서비스-수익사슬



자료 : J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, (1994), op.cit, p. 166.

이중에서 헤스켓(Heskett, J. L.) 등은 <그림 2-9>에서 보이고 있는 ‘서비스-수익사슬’을 제시하였으며⁸⁶⁾, 보웬(Bowen, D. E.) 등은 서비스-수익 사슬의 일부분인, 서비스를 제공하는 종업원에게 권한을 부여함으로써 종업원들이 그들의 직무를 더욱 잘 수행할 뿐만 아니라, 종업원만족도의 증가, 고객만족 및 충성도의 증가를 유발하여 궁극적으로 기업의 수익향상 및 성장할 수 있다고 하였다.⁸⁷⁾

85) 한원윤, 전계논문, 2002, pp. 33-34.

86) J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, 1994, op.cit. pp. 164-174.

87) 한원윤, 전계논문, 1999, pp. 35-36.

본 연구에서는 이러한 경영성과 중에서 종사원만족과 고객만족은 따로 분리해서 영향을 보고자 하고, 경영성과는 재무성과에 대한 부분만 보고자 한다.

1. 고객만족

Oliver(1997)는 만족이란 소비자의 충족상태에 대한 반응으로서, 제품/서비스 특성, 또는 제품 서비스 자체가 소비에 대한 충족상태를 유쾌한 수준(Pleasurable level)에서 제공하거나, 제공하였는가에 대한 판단으로 정의하고 있다.⁸⁸⁾

Fornell(1992)은 고객들이 제품이나 서비스 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.⁸⁹⁾

이처럼 고객만족에 대한 측정은 고객에 의해 인지된 성과를 측정하는 것이 더 타당할 수 있으나, 기업과 고객에 대한 동시 측정이 수행되어야 하므로, 측정하기가 매우 어렵다는 단점이 있다. 따라서 본 연구에서는 조직의 내부적 측면을 연구하고 있기 때문에 종사원을 대상으로 고객만족의 내용을 측정하고자 한다. 따라서 본 연구의 모델에서도 나타난 것처럼 고객지향성이라는 개념을 이용하여 측정하고자 한다.

2. 고객충성

제2절에서도 설명한 것처럼 종사원만족이란 구성원의 직무수행 혹은 구성원이 가지는 중요한 직무가치를 수행하고 있다는 지각에서 나오는 기분 좋은 상태

88) 이학식·임지훈, “소비관련 감정, 만족, 그리고 제품태도간의 구조적 관계”, 「경영학연구」, 제30권, 2001, pp. 1115-1142.

89) 한원윤, 전개논문, 1999, pp. 37-38.

라고 할 수 있으며, 도전적 직무, 공정한 보상, 지원적 작업환경과 지원적 동료 관계 등에 의해 설명될 수 있다. 종사원의 만족도 측정방법으로 기존연구에서 가장 널리 이용되고 있는 직무 만족지수를 보면, 작업자의 승진에 대한 만족, 임금에 대한 만족, 업무에 대한 만족, 작업 동료에 대한 만족과 관련된 측정항목으로 구성되어 있다.

이처럼 종사원만족이 중요한 이유는 종사원만족이 직무에 대한 몰입이나 이직의도 등에 영향을 미칠 뿐만 아니라 서비스품질 및 고객만족성과나 재무성과 등에 대해서도 영향을 미치기 때문이다.⁹⁰⁾

Schneider와 Zornitsky(1992)에 의하면 직무만족과 서비스능력에 대한 종사원의 지각이 서비스품질에 대한 종사원의 지각과 정(+)의 상관관계가 있으며, 서비스능력이 직무만족을 증가시키는 중요한 요인이 되고 있음이 밝혀졌다.

이 연구결과를 통해서 고객지향성이라는 변수가 직무만족으로부터 영향을 받는다는 것이 더욱 확실해 졌으며, Bitner 등(1990)의 연구에서도 종사원들의 직무만족도가 떨어질 경우 종사원들의 서비스 성과가 떨어질 수 있다고 하였다.

3. 재무성과

전통적인 계량치를 이용하는 방법이란 가장 일반적으로 사용되어지는 방법으로 시장 점유율, 매출액증가율, 순이익증가율 등을 이용하는 방법으로 객관적인 측정이 가능하고, 외부공표자료를 이용할 수 있다는 측면에서는 신뢰성을 가지는 좋은 방법이라고 할 수 있다. 그러나 계량적 경영성과는 과거의 조직 특성을 반영하고 있다는 한계점이 있으며, 시장의 우발적 사건에 민감하게 반응하게 될 뿐만 아니라, 더 나아가 공표된 자료의 신뢰성에도 종종 문제를 가진다는 단점이 있다.⁹¹⁾

90) 한원윤, 전개논문, 1999, pp. 37-38.

91) 서창적·윤영진, “품질경영 성공요인에 관한 연구”, 『한국 생산관리학회지』, 제9권 제1호, 1998, pp. 29-56.

따라서 마케팅 관점에서의 성과측정은 재무적 수치보다 경쟁자와의 상대적 우위가 더 중요한 지표가 될 수 있으며, 최근 들어 객관적 성과자료와는 달리 조직성과에 대한 지각을 중심으로 성과를 측정하고자 하는 연구들이 많이 대두되고 있다.

인지적 경영성과를 측정하는 방법은 이와 같은 계량치 경영성과의 단점을 어느 정도 극복할 수 있다는 점에서 유리하며, 인지된 매출액증가율, 인지된 순이익증가율, 인지된 시장점유율증가율 등에 의해 평가될 수 있을 것이므로, 본 연구에서도 계량적 경영성과가 아닌 인지적 경영성과에 의해 경영성과변수를 측정하고자 한다.⁹²⁾

92) 한원윤, 전계논문, 1999, pp. 24-28.

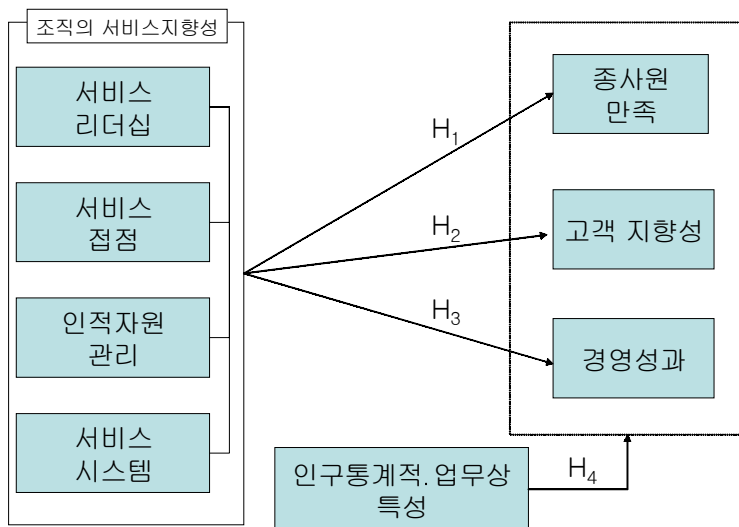
제 3 장 연구모델 및 가설의 설정

제 1 절 연구모델 및 가설의 설정

1. 연구모델의 설계

본 연구에서의 연구모델은 앞에서 살펴본 이론적 배경을 근거로 하여 호텔 조직의 서비스지향성 요인이 종사원만족도, 종사원의 고객지향성 그리고 경영성과에 대해 미치는 영향과 차이, 그리고 성별, 연령, 결혼여부, 학력, 근무연수, 근무부서, 직급 등 인구통계적 특성과 호텔업무상 가지게 된 업무특성에 따라 종속변수인 종사원만족, 고객지향성 그리고 경영성과의 통계적인 차이를 검증해보기 위하여 <그림 3-1> 과 같은 연구모델을 설정하였다.

<그림 3-1> 연구모델



연구모델 설정에 있어서 독립변수인 조직의 서비스지향성은 서비스리더십, 서비스접점, 인적자원관리 그리고 서비스시스템 등의 개념을 이용하였고, 종속 변수에는 종사원만족도, 고객지향성 그리고 경영성과 등을 이용하였다.

2. 연구가설의 설정

본 연구의 가설은 <그림 3-1>에 나타난 연구모델의 각 변수들을 이용하여 다음과 같이 설정하였다.

선행 연구들에 의하면 경영자의 리더십이 종업원의 태도와 행동, 서비스품질에 영향을 미치고 있음을 강조하고 있으며,⁹³⁾ 내부서비스품질을 지속적으로 측정하고 관리하도록 하는 조직의 서비스시스템이 종업원으로 하여금 자신의 직무성과를 높이고 조직의 성과를 높이는데 적극 협조하도록 동기를 부여한다고 강조하고 있다⁹⁴⁾. 또한 종업원들을 대상으로 서비스 교육을 실시하고 서비스 성과에 대해서도 적절히 보상하도록 하는 인사정책이 종업원들의 서비스품질을 향상시킨다고 강조되고 있다. 따라서 본 연구에서는 아래와 같은 가설을 설정하였다.⁹⁵⁾

H₁ : 호텔조직의 서비스지향성은 종사원만족에 영향을 줄 것이다.

선행연구들에 의하면 조직이 고객서비스에 관심을 많이 가질수록 종업원들도 이 서비스에 동참하게 되고, 이러한 공통적인 목적의 달성은 종업원들이 그 기업 또는 조직에 가치 있는 기여를 하였다는 느낌을 갖게 해준다고 하였다⁹⁶⁾.

93) A. Church, "Linking Leadership Behaviors to Service Performance : Do Managers Make a Difference?", *Managing Service Quality*(Vol.5, 1995,) pp. 26-31.

R. S. Lytle, P. W. Hom and M. P. Mokwa, 1998, op.cit. pp. 455-489.

94) R. L. Hollowell, L. A. Schlesinger and J. Zornisky, "Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management", *Human Resource Planning*(Vol.19, 1996), pp. 206-231.

95) R. S. Lytle, P. W. Hom and M. P. Mokwa, 1998, op.cit. pp. 455-489.

따라서 조직이 얼마나 고객지향적이고 서비스지향적인 조직문화와 시스템을 갖추고 있느냐 하는 것은 조직 구성원들의 고객지향성에 크게 영향을 미치게 된다. 따라서 본 연구에서는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H₂ : 호텔조직의 서비스지향성은 고객지향성에 영향을 줄 것이다.

조직의 서비스지향성에 대한 성과변수로 기존연구에서 주로 고려되고 있는 변수는 종업원만족도와 고객만족도, 그리고 재무성과 등이다. 이 중에서 헤스켓 등은 ‘서비스-수익사슬’을 제시하였으며,⁹⁷⁾ 보웬 등은 서비스-수익 사슬의 일부분인, 서비스를 제공하는 종업원에게 권한을 부여함으로써 종업원들이 그들의 직무를 더욱 잘 수행할 뿐만 아니라, 종업원만족도의 증가, 고객만족 및 충성도의 증가를 유발하여 궁극적으로 기업의 수익향상 및 성장을 할 수 있다고 하였다⁹⁸⁾. 본 연구에서는 이러한 경영성과 중에서 종사원만족과 고객만족은 따로 분리해서 영향을 보고자하고, 경영성과는 재무성과에 대한 부분만 보고자 한다. 따라서 본 연구에서는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H₃ : 호텔조직의 서비스지향성은 경영성과에 영향을 줄 것이다.

나아가 이러한 영향은 종사원의 성별, 연령, 결혼여부, 학력과 같은 인구통계적 특성 및 근무년수, 근무부서 그리고 직급과 같은 업무상 특성에 따라 다른 성향을 나타낼 것으로 보고 있다. 이에 따라 인구통계적 특성과 업무상 특성에 따라 종사원만족도, 고객지향성 그리고 경영성과의 차이를 세분하여 분석하고자 한다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

96) ① J. A. Siguaw, G. Brown and R. E. Widing, *op.cit.*, 1994, pp. 106-116.

② J. C. Narver and S. F. Slater, 1990, *op.cit.* pp. 20-35.

③ A. K. Kohli and B. J. Jaworski, 1990, *op.cit.*, pp. 1-18.

97) J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, 1994, *op.cit.* pp. 164-174.

98) 한원윤, 전계논문, 199, pp. 22-27.

H₄ : 호텔 종사원은 인구통계적 특성과 업무상 특성에 따라 종사원만족도, 고객지향성 및 경영성과는 다를 것이다.

H₄₋₁ : 호텔 종사원은 인구통계적 특성에 따라 종사원만족도, 고객지향성 및 경영성과는 다를 것이다.

H₄₋₂ : 호텔 종사원은 업무상 특성에 따라 종사원만족도, 고객지향성 및 경영성과는 다를 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

본 절에서는 연구모델에서 나타난 조직의 서비스지향성에 관련된 변수와 종사원만족, 고객지향성 그리고 경영성과 등의 주요변수와 기타 호텔업무상 가지게 된 특성 및 인구 통계적 변수들의 유목정의에 대하여 설명한다.

1. 조직의 서비스지향성

서비스지향성이란 “경영진의 정책, 업무처리절차 및 경영목적에 내포된 철학이며, 시장정보에 대한 전략적 반응으로서 탁월한 서비스의 창출과 전달을 확립하기 위한 서비스기업의 조직적 활동의 집합이다”라고 정의할 수 있다.

따라서 본 설문에서는 호텔의 서비스에 대한 문항 6개, 호텔의 고객응대에 대한 문항 7개, 서비스보상과 서비스실패예방 및 회복에 관한 문항 7개, 그리고 서비스기술과 서비스커뮤니케이션에 관한 문항 6개 등 총 26개의 문항을 통해 설문하였다.

모든 서비스지향성 측정 문항은 5점 리커트 척도에 의해 1점에 가깝게 응답할수록 해당 문항에 대한 동의정도가 부정적이며, 5점에 가깝게 답할수록 동의정도가 긍정적이 되도록 측정하였다.

각 변수들은 신뢰성 및 타당성 검증을 통해 요인으로 구분하였으며, 요인에 대한 기여도가 낮아 총 분산을 저하시키는 문항들은 분석에서 제외하였고, 각 요인에 포함된 구성변수는 모두 합산한 뒤 합산된 변수의 수로 나누어 다시 5점 척도를 유지하도록 하였다.

2. 종사원 만족

종사원만족의 정의를 보면 “구성원의 직무수행 혹은 구성원이 가지는 중요한 직무가치를 수행하고 있다는 지각에서 나오는 기분 좋은 상태”라고 할 수 있으며, 도전적 직무, 공정한 보상, 지원적 작업환경과 지원적 동료관계 등에 의해 설명될 수 있다. 종사원의 만족도 측정방법으로 승진, 임금, 직무, 동료 등에 따라 결정될 수 있을 것이다. 이와 같은 만족도 측정의 기존연구를 볼 때, 종사원만족의 개념은 “조직의 구성원인 종사원이 조직 내에서 자신이 수행하는 직무와 관련하여 얻게 되는 경험에 의해 형성하게 되는 잠정적 상태”라고 말할 수 있을 것이다. 이는 고객지향성, 종사원만족 및 경영성과와 상호 유기적인 관계를 가지고 있다고 할 것이다.

종사원만족도에 관한 문항은 총 8개 문항인데, 서비스지향성 측정 문항에서와 마찬가지로 5점 리커트 척도에 의해 1점에 가깝게 응답할수록 만족도가 낮고, 5점에 가깝게 답할수록 만족도가 높도록 측정되었다. 종사원들이 느끼는 총 만족도는 요인으로 구분된 구성변수를 모두 합산한 뒤, 합산된 변수의 수로 나누어 준 값을 측정값으로 하였다.

3. 종사원의 고객지향성

종사원의 고객지향성이란 종사원이 그들의 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매의사결정을 함에 있어 구매에 도움이 되도록 조력하는 마케팅 컨셉의 수행정도를 나타내는 것으로 정의할 수 있다.

따라서 종사원이 고객지향적일수록 장기적, 점진적인 고객만족 증진의 목표를 위해 종사하며 고객의 불만족을 일으킬 수 있는 행동을 피할 수 있다.

호텔종사원들의 고객지향성에 관한 문항은 총 5개 문항인데, 5점 리커트 척도에 의해 1점에 가깝게 응답할수록 고객지향성이 떨어지고, 5점에 가깝게 답할수록 더 고객 지향적이 되도록 측정되었다. 종사원들이 고객에 대해 가지는 고객지향성은 요인으로 구분된 구성변수를 모두 합산한 뒤, 합산된 변수의 수로 나누어 준 값을 측정값으로 하였다.

4. 경영성과

경영성과는 단순히 재무성과위주로 한정되는 것이 아니라 내부프로세스성과 혁신 및 학습성과, 고객만족성과 장래성 등의 전반적인 사항까지 동시에 고려되어야 할 것이다. 따라서 본 연구에서는 고려하는 종사원만족도, 고객지향성 등을 고려하였으며 서비스 지향성에 따른 경영성과만을 연구대상으로 하고 있으며, 종사원만족도와 고객지향성의 성과변수간의 관계에 대한 직접적인 규명은 연구범위에 포함시키지 않았다.

호텔의 경영성과에 대한 종사원들의 인식과 관련된 문항은 수익성장률, 시장 점유율, 객실점유율 그리고 전반적 경영성과 등 총 4개 문항인데, 5점 리커트 척도에 의해 조사되었고, 각 문항별로 1점에 가깝게 답할수록 경쟁호텔에 비해 열등하며, 5점에 가깝게 답할수록 더 우수한 것으로 측정하였고, 전체적인 경영성과는 4개 문항을 더한 후 4로 나누어준 값을 경영성과의 측정치로 하였다.

5. 인구통계적 특성 및 업무적 특성

인구 통계적 특성은 호텔조직 구성원들의 성별, 결혼여부, 연령 그리고 학력 등을 포함시켜 조사하였다. 특히 연령은 20대부터 60대 이상까지 5개 유목으로

조사하였으나 50대 이상의 사례수가 작음에 따라 40대의 연령층과 통합하여 40대 이상의 유목으로 정의하였고, 학력은 중졸이하는 고졸에 포함시켜, 고졸 이하로 하고, 대학원이상은 대졸에 통합하여 대졸이상으로 유목화 하였다.

한편 호텔 조직구성원들의 업무상 특성은 근무기간, 근무부서 그리고 직급 등을 이용하였는데, 1년에서 11년 이상까지 11개 유목으로 조사하였으나, 분석에서는 5년 이하, 6년에서 10년 그리고 11년 이상 등 3개 유목으로 축소하여 이용하였다. 또한 근무부서는 연회부서의 사례수가 작음에 따라 식음료 부서에 포함시켰고, 직급에서는 임원의 응답사례가 없음에 따라, 사원, 파트장이상의 중간간부 그리고 과장이상의 고급간부 등 3개 유목으로 구분하여 분석에 이용하였다.

제 3 절 분석방법

본 연구에서는 서비스 기업, 특히 제주도 호텔을 중심으로 기업의 시장지향성과 종사원만족, 종사원의 고객지향성, 경영성과에 어떤 인과관계가 있는지에 대해 연구하고자 한다.

본 연구의 가설을 검증하기 위한 방법으로는 먼저, 기술통계분석을 통해 본 연구에서 구한 표본의 특징을 서술할 것이다. 이를 통해 표본샘플링에 대한 오류는 없는지, 그리고 일반화가 가능한지를 검증하고자 한다. 이후에 본 연구에서 사용한 측정 변수들이 제대로 요인을 대표할 수 있는지, 요인분석과 신뢰성 분석을 실시한다.

구체적으로 설명하면, 본 실증분석은 연구모델 <그림 3-1>에서 나타난 바와 같은 분석체계를 가지며, 이에 따라 호텔조직의 서비스지향성이 종사원만족, 고객지향성 그리고 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 다중회귀분석(Multi Regression)을 하였다.

특히 다중회귀분석에서 독립 변수들 간의 다중공선성 문제를 충실히 검증하기 위하여 31 이상이면 다중공선성이 의심되는 상태지수⁹⁹⁾, 0.1 이하이면 공선성이 의심되는 공차한계 그리고 10 이상이면 의심이 되는 분산팽창계수(VIF)¹⁰⁰⁾등을 함께 제시하고, 오차항의 자기상관(Auto Correlation)성을 검증하기 위해 Durbin-Watson의 d통계량을 이용하였다.

또한 종사원만족, 고객지향성 그리고 경영성과의 정도가 응답자의 인구 통계적 특성, 호텔업무상의 특성에 따라 차이를 보이는지 검증하기 위해 t검증(t-test)과 일원변량분석(Oneway ANOVA)을 하였다. 특히 변량 분석 시에는 유목간 차이가 어디서 발생하는지 파악하기 위해 사후검증을 하였다. 즉, 유목별 분산의 동질성을 통해 등분산시에 Scheffee의 사후검증 방법을, 이분산시에는 Tamhane의 T2를 이용한 사후검증을 한 후 설명에 부연하였는데, Scheffee를 통한 사후검증은 반복수가 다른 경우에도 사용할 수 있고, Tukey 방법보다 더 일반적이며, 융통성 있다.

한편 가설검증에 이용한 분석도구의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위하여 독립변수인 서비스지향성과 종속변수인 종사원만족, 고객지향성 그리고 경영성과 요인에 대하여 크론바하 알파(α)값과 요인분석(Factor Analysis)을 이용하였고, 자료의 인구 통계적 구성을 보기 위해 빈도분석(Frequency)을 하였다. 이상의 분석은 사회과학 통계패키지(SPSS for Windows Release 10.0)를 통해 이루어졌다.

99) 김두섭·강남준, 「회귀분석」, (서울 : 나남출판, 2000), p. 216.

100) 이학식·김영, 「SPSS10.0 매뉴얼」, (서울 : 법문사, 2001), p. 268.

제 4 장 실증분석

제 1 절 조사의 개요

1. 표본의 선정 및 자료의 수집

본 연구에 이용된 설문은 2004년 4월 17일부터 동년 4월 30일까지 약 2주일에 걸쳐 제주도내 5개 특급호텔에서 근무하는 직원들을 대상으로 이루어졌다. 배포된 설문은 총 300매였으며, 이 중 회수된 설문은 232매였고, 회수된 설문 중 불성실 설문 10매를 제외하고 총 222매가 실증분석에 이용되었다.

2. 설문의 구성

<표 4-1> 설문의 구성

구 성 내 용	문항수	설문지의 번호
1. 호텔 서비스 리더십	6	V1~V6
2. 호텔의 고객접점	7	V7~V13
3. 호텔 서비스보상 및 서비스실패 예방/회복	7	V14~V20
4. 호텔의 서비스기술 및 서비스커뮤니케이션	6	V21~V26
5. 종사원의 직무만족	8	V27~V34
6. 종사원의 고객지향성	5	V35~V39
7. 경영성과	4	V40~V43
8. 인구통계적 특성 - 성별, 연령, 결혼여부, 학력	4	W1~W4
9. 호텔업무상 특성 - 근무연수, 근무부서, 직급	3	W5~W7
합 계	50	

본 실증분석에 이용된 설문문항은 <표 4-1>에 나타난 바와 같이 9개 부분으로 구성되어 있다. 즉, 호텔의 서비스, 고객응대, 호텔서비스보상 및 서비스 실패 예방/회복, 호텔의 서비스 기술과 서비스커뮤니케이션, 종사원의 직무만족, 종사원의 고객지향성, 경영성과, 인구통계학적 특성 그리고 호텔직무상의 특성 등이다.

제 2 절 자료분석의 개요

1. 자료의 특성

<표 4-2>에 나타난 바와 같이 본 실증분석에 이용한 자료를 인구 통계적 특성 및 호텔업무상 특성에 따라 살펴보면 다음과 같다.

<표 4-2> 자료의 구성

구 분		빈도	퍼센트	누적 퍼센트	구 분		빈도	퍼센트	누적 퍼센트
성별	남성	141	63.5	63.5	근무기간	5년미만	83	37.4	37.4
	여성	81	36.5	100.0		10년미만	73	32.9	70.3
연령	20대	75	33.8	33.8		10년이상	66	29.7	100.0
	30대	101	45.5	79.3	근무부서	객실부서	96	43.2	43.2
	40대 이상	46	20.7	100.0		식음료	76	34.2	77.5
결혼여부	기혼	116	52.3	52.3	관리부서	50	22.5	100.0	
	미혼	106	47.7	100.0	직급	사원	156	70.3	70.3
학력	고졸이하	23	10.4	10.4		중간간부	51	23.0	93.2
	초대졸	98	44.1	54.5		고급간부	15	6.8	100.0
	대졸이상	101	45.5	100.0	합계	222	100.0	-	

성별로 보면 응답자의 63.5%가 남성이며, 20대(33.8%)와 30대(45.5%)의 연령층이 전체의 79.3%로 대부분이며, 응답자의 절반 이상이 기혼(52.3%)이며, 학력별로는 대졸이상이 45.5%로 가장 많았다.

근무기간에 따라 살펴보면, 응답자의 37.4%가 5년 미만 근무하였으며, 10년 미만은 32.9%이고 10년 이상은 29.7%이다. 응답자들의 주요 근무부서는 객실이 43.2%로 가장 높았고, 직급별로는 응답자의 70.3%가 사원이었다. 전체적인 자료의 구성은 <표 4-2>에 나타난 바와 같다.

2. 설문지의 신뢰성 및 타당성

신뢰성은 동일한 개념에 대해 측정을 되풀이 했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말하며, 측정변수의 일관성을 나타내는 신뢰도는 크론바하의 α 계수를 이용하는데, α 계수가 0.6이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 평가할 수 있다¹⁰¹⁾.

본 자료의 실증분석에 이용된 분석도구의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 신뢰도분석과 요인분석을 한 결과, <표 4-3>~<표 4-6>에 나타난 바와 같다.

먼저 조직의 서비스지향성은 서비스시스템, 서비스접점, 인적자원관리 그리고 서비스리더십 등의 개념을 통해 측정하였는데, <표 4-3>에 나타난 바와 같이 서비스시스템의 신뢰도(α)는 0.8867이고, 서비스접점의 신뢰도는 0.8322, 인적자원관리의 신뢰도는 0.8537 그리고 서비스 리더십의 신뢰도는 0.7452로 각각 나타났다. 이들 서비스지향성의 신뢰수준은 모두 α 계수가 0.6이상으로 나타났다, 신뢰도가 충분히 높은 것으로 평가된다.

또한 <표 4-4>에 나타난 바와 같이 종속변수로 이용된 요인은 종사원만족도, 종사원의 고객지향성 그리고 경영성과 등 3개를 이용하였는데, 종사원만족도를 구성하는 7개 변수의 신뢰도는 0.8598로 나타났고, 종사원의 고객지향성은 0.8528 그리고 경영성과는 0.8451의 신뢰도를 나타내 모두 높은 신뢰도를 가진 것으로 평가된다.

101) 채서일·김범중, 「SPSS/PC+를 이용한 통계분석」, (서울 : 법문사, 1998), p. 224.

<표 4-3> 조직의 서비스지향성에 대한 신뢰성 검증

요인	구성변수 및 내용	α	평균	표준편차
서비스 시스템	v18 고객불평 처리를 위한 최적 체제 v20 고객에 대한 최적의 서비스제공 보증 v21 최상의 서비스 제공을 위한 최적의 기술 사용 v22 최고의 기술을 이용한 고객접촉과 현장종사원 지원 v23 고객의 불평 전 고객 불편사항을 인지 가능한 내부지침 v24 고객정보의 종사원 인지노력 v25 종사원들의 서비스 표준 이해 v26 모든 부서들의 긴밀한 협조체계	.8867	3.2252 3.4685 3.2477 3.0946 3.2523 3.3784 3.1802 3.1892	.8943 .7995 .7827 .8044 .7956 .9277 .8791 .9273
서비스 접점	v5 진정한 고객서비스에 대한 관심 v7 고객이 원하는 서비스 제공을 위한 종사원의 노력 v8 경쟁호텔보다 더 친절하고 예의바른 종사원 v9 고객 불편사항을 줄이기 위해 최선을 다하는 종사원 v17 고객의 목소리에 대한 능동적인 청취노력	.8322	3.5631 3.9189 3.7658 3.9279 3.6712	.8631 .6471 .8123 .7516 .8044
서비스 리더십	v1 서비스 중요성 강조 및 지속적인 서비스품질 측정노력 v2 관리자의 현장방문 및 고객과 현장종사원과 접촉 v3 종사원의 역량개발을 위한 지원 v4 고품질서비스를 만들기 위한 관리자의 개인적 노력	.8537	3.5676 3.2658 3.0991 3.3559	.8361 .8907 .8817 .8793
인관적 자원리	v10 고객을 위한 종사원의 의사결정권(권한위임) v11 고객을 위한 종사원의 선대처 후보고 v12 서비스 질 향상을 위한 종사원의 훈련 v13 서비스 질 향상을 위한 종사원의 시간과 노력의 투자	.7452	2.4099 2.9910 3.5676 3.2793	.9694 .9654 .8936 .9577

<표 4-4> 종사원만족, 고객지향성 및 경영성과의 신뢰성 검증

요인	구성변수 및 내용	α	평균	표준 편차
종사원 만족도	v27 임금수준에 대한 만족	.8598	2.6667	.9686
	v28 관리자(상급자)에 대한 만족		2.8919	.8960
	v29 직무에 대한 만족		3.3559	.8097
	v31 복지후생에 대한 만족		2.9279	.8316
	v32 승진제도(인사관리)에 대한 만족		2.3964	.9003
	v33 장래성(비전)에 대한 믿음		2.9189	.8836
	v34 전반적인 만족도		3.0495	.8085
고객 지향성	v35 고객에게 유용한 정보를 주려는 노력	.8528	3.7658	.7177
	v36 고객이 원하는 것을 듣기 전에 인지하고 행동		3.6667	.6358
	v37 고객을 편안하게 대해주려는 노력		3.9865	.6692
	v38 고객이 필요로 하는 것 이상의 노력		3.8378	.6931
	v39 고객에게 도움이 되는 서비스 제공노력		3.9459	.6772
경영 성과	v40 경쟁호텔에 비해 우수한 수익 성장률	.8451	3.2207	.7850
	v41 경쟁호텔에 비해 우수한 시장점유율		3.2207	.8353
	v42 경쟁호텔에 비해 더 높은 객실점유율		3.2838	.7819
	v43 경쟁호텔에 비해 우수한 전반적 경영성과		3.2162	.7834

한편 요인분석은 일반적으로 변수간의 상관관계를 이용하여 서로 유사한 변수들끼리 묶어주는 방법으로서 변수의 선정을 거쳐, 척도형태의 결정, 표본수의 결정, 자료의 입력, 자료의 표준화, 변수간의 상관관계계산, 요인추출모델의 결정, 요인추출, 요인적재량산출, 요인의 회전 및 해석 그리고 추가분석을 위해 요인점수의 산출 등을 하게 된다.¹⁰²⁾

102) 채서일·김범중, 전계서, 1998, p. 66.

<표 4-5> 조직 서비스지향성의 타당성검증

요인	요인구성변수	요인적재량				공통성
		1	2	3	4	
서비스시스템	V25 종사원들의 서비스 표준 이해	0.779	0.176	0.127	0.112	0.666
	V22 최고의 기술을 이용한 고객접촉과 현장종사원 지원	0.709	0.109	0.171	0.244	0.603
	V23 고객의 불평 전 고객 불편사항을 인지 가능한 내부지침	0.698	0.206	0.236	0.122	0.600
	V26 모든 부서들의 긴밀한 협조체계	0.682	0.100	0.215	0.164	0.548
	V24 고객정보의 종사원 인지노력	0.656	0.309	0.187	0.106	0.573
	V21 최상의 서비스 제공을 위한 최적의 기술사용	0.598	0.240	0.111	0.293	0.513
	V18 고객 불평 처리를 위한 최적 체제	0.590	0.306	0.154	0.359	0.594
	V20 고객에 대한 최적의 서비스제공 보증	0.528	0.460	0.106	0.216	0.549
서비스접점	V7 고객이 원하는 서비스 제공을 위한 종사원의 노력	0.152	0.786	0.173	0.070	0.676
	V9 고객 불편사항을 줄이기 위해 최선을 다하는 종사원	0.187	0.734	0.246	0.055	0.637
	V8 경쟁호텔보다 더 친절하고 예의바른 종사원	0.332	0.694	0.135	-0.184	0.643
	V17 고객의 목소리에 대한 능동적인 청취노력	0.400	0.624	0.123	0.304	0.656
	V5 진정한 고객서비스에 대한 관심	0.198	0.535	0.462	0.067	0.543
서비스리더십	V2 관리자의 현장방문 및 고객과 현장종사원과 접촉	0.235	0.024	0.786	0.131	0.691
	V1 서비스 중요성 강조 및 지속적인 서비스품질 측정노력	0.095	0.248	0.773	0.224	0.718
	V3 종사원의 역량개발을 위한 지원	0.281	0.224	0.767	0.174	0.747
	V4 고품질서비스를 만들기 위한 관리자의 개인적 노력	0.187	0.277	0.740	0.057	0.663
인적자원관리	V10 고객을 위한 종사원의 의사결정권(권한위임)	0.252	-0.132	0.131	0.710	0.602
	V11 고객을 위한 종사원의 선대처 후보고	0.316	-0.038	0.097	0.652	0.536
	V12 서비스질 향상을 위한 종사원의 훈련	0.131	0.456	0.210	0.647	0.688
	V13 서비스질 향상을 위한 종사원의 시간과 노력의 투자	0.229	0.445	0.295	0.601	0.698
통계치	고유치(Eigen Value)	4.255	3.481	3.074	2.334	
	분산(62.59%)	20.260	16.578	14.639	11.117	(62.59)
	KMO와 Bartlett의 검증	KMO=0.91 Chi=2462(d.f.=210, p=0.000)				

<표 4-6> 종사원만족, 고객지향성 및 경영성과의 타당성검증

요인	요인구성변수	요인적재량			공통성
		1	2	3	
종사원만족도	V34 전반적인 만족도	0.786	0.187	0.175	0.683
	V32 승진제도(인사관리)에 대한 만족	0.768	-0.047	0.106	0.604
	V33 장래성(비전)에 대한 믿음	0.736	0.261	0.059	0.613
	V31 복지후생에 대한 만족	0.694	0.082	0.156	0.513
	V28 관리자(상급자)에 대한 만족	0.680	0.082	0.167	0.497
	V27 임금수준에 대한 만족	0.657	0.149	0.253	0.518
	V29 직무에 대한 만족	0.621	0.372	0.107	0.535
고객지향성	V39 고객에게 도움이 되는 서비스 제공노력	0.173	0.815	0.076	0.701
	V38 고객이 필요로 하는 것 이상의 노력	0.108	0.810	-0.038	0.669
	V37 고객을 편안하게 대해주려는 노력	0.052	0.796	0.167	0.665
	V36 고객이 원하는 것을 듣기 전에 인지하고 행동	0.177	0.724	0.111	0.567
	V35 고객에게 유용한 정보를 주려는 노력	0.162	0.714	0.183	0.570
경영성과	V41 경쟁호텔에 비해 우수한 시장점유율	0.229	0.085	0.816	0.725
	V43 경쟁호텔에 비해 우수한 전반적 경영성과	0.340	0.075	0.794	0.751
	V40 경쟁호텔에 비해 우수한 수익 성장률	0.210	0.142	0.785	0.680
	V42 경쟁호텔에 비해 더 높은 객실점유율	0.026	0.131	0.773	0.615
통계치	고유치(Eigen Value)	3.826	3.318	2.762	
	분산(61.91%)	23.911	20.738	17.263	61.91
	KMO와 Bartlett의 검증	KMO=0.88 Chi=1599(d.f.=120, p=0)			

특히 요인분석에서 요인을 추출할 때에는 아이겐 값을 기준으로 하는 경우와 총 분산 중에 요인을 설명하는 비율(통상 60%이상) 그리고 이론적 배경 등을 고려하여 결정하는데, <표 4-5>와 <표 4-6>에 나타난 바와 같이 본 실증연구에서는 고유치 1 이상이고, 이론적 배경을 기준으로 하여 서비스지향성에 대해서는 4개의 요인을 추출하였고, 종속변수에 대해서는 3개의 요인을 각각 추출하였다. 이들 분석도구의 타당성 검증의 적정성을 보기 위해 변수 간 부분상관 계수값이 작은지를 검증하는 것으로 표본추출 적합검증 척도인 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 값이 제시되었는데, 일반적으로 KMO값이 1에 가까울수록 요인분석의 의미는 높으며, 이 값이 0.8이상이면 우수하고, 0.5 이하의 요인분석의 의미가 없다.¹⁰³⁾

본 실증분석에서 서비스지향성과 종속변수인 종사원만족도, 고객지향성 및 성과요인의 KMO값이 0.91과 0.88을 각각 나타내 요인분석의 의미가 높으며, 총 분산도 62.59와 61.91를 각각 나타내 사회과학의 일반적인 기준치인 60% 이상을 나타내 과도한 정보손실을 보이지 않고 있다.

먼저 서비스지향성은 <표 4-5>에 나타난 바와 같이 4개의 요인을 추출하였는데, 제1요인에 높은 요인 적재치를 보인 변수는 종사원들의 서비스 표준 이해, 최고의 기술을 이용한 고객접촉과 현장종사원 지원, 고객의 불평 전 고객 불편 사항을 인지 가능한 내부지침, 모든 부서들의 긴밀한 협조체계, 고객정보의 종사원 인지노력, 최상의 서비스 제공을 위한 최적의 기술사용, 고객 불평 처리를 위한 최적 체제, 고객에 대한 최적의 서비스제공 보증 등 8개 변수이며, 이 구성변수들이 서비스기술과 정보인지 및 서비스표준이해 등 서비스의 시스템적 내용과 관련되므로 이 요인을 “서비스시스템”으로 명명하였다.

제2요인에 높은 요인 적재치를 보인 변수는 고객이 원하는 서비스 제공을 위한 종사원의 노력, 고객 불편사항을 줄이기 위해 최선을 다하는 종사원, 경쟁호텔보다 더 친절하고 예의바른 종사원, 고객의 목소리에 대한 능동적인 청취노력, 진정한 고객서비스에 대한 관심 등 5개 변수이며, 구성변수들이 고객

103) 허만형, 「SPSS와 통계분석」, (서울 : 교학사, 1994), pp. 450-451.

서비스에 대한 관심이나 서비스노력 등 고객에 대한 서비스제공 상의 문항들이 하나의 요인으로 구성되고 있으므로 이 요인은 “서비스접점”으로 명명하였다.

제3요인에 높은 요인 적재치를 보인 변수는 관리자의 현장방문 및 고객과 현장종사원과 접촉, 서비스 중요성 강조 및 지속적인 서비스품질 측정노력, 종사원의 역량개발을 위한 지원, 고품질서비스를 만들기 위한 관리자의 개인적 노력 등 4개 변수이며, 이 요인은 종사원이 서비스를 제공하는데 지원하는 내용들로 구성되어 있으므로, “서비스 리더십”으로 명명하였다.

제4요인에 높은 요인 적재치를 보인 변수는 고객을 위한 종사원의 의사결정권(권한위임), 고객을 위한 종사원의 선대처 후보고, 서비스질 향상을 위한 종사원의 훈련, 서비스질 향상을 위한 종사원의 시간과 노력의 투자 등 4개 변수이며, 종사자의 의사결정권이나 사후 보고 등 서비스상 리더적 역할을 하는 문항들이므로 이 요인은 “인적자원관리”로 명명하였다.

한편 종속변수로 사용된 요인은 <표 4-6>에 나타난 바와 같이 3개 요인이 추출되었으며, 이 중 제1요인에는 전반적인 만족도, 승진제도(인사관리)에 대한 만족, 장래성(비전)에 대한 믿음, 복지후생에 대한 만족, 관리자(상급자)에 대한 만족, 임금수준에 대한 만족, 직무에 대한 만족 등이 높은 적재치를 보이고 있으며, 종사자들의 직무상 만족도 등으로 구성되어 있으므로, “종사원만족도”라고 명명하였다.

제2요인에는 고객에게 도움이 되는 서비스 제공노력, 고객이 필요로 하는 것 이상의 노력, 고객을 편안하게 대해주려는 노력, 고객이 원하는 것을 듣기 전에 인지하고 행동, 고객에게 유용한 정보를 주려는 노력 등의 변수가 높은 적재치를 보이고 있으며, 종사자들의 고객지향적인 서비스 노력을 담고 있으므로, “고객지향성”이라고 명명하였다.

제3요인에는 경쟁호텔에 비해 우수한 시장점유율, 경쟁호텔에 비해 우수한 전반적 경영성과, 경쟁호텔에 비해 우수한 수익 성장률, 경쟁호텔에 비해 더 높은 객실점유율 등이 높은 적재치를 보였고, 주로 경영상 나타나게 되는 성과와 관련되므로, “경영성과”라고 명명하였다.

제 3 절 연구가설의 검증

1. 가설 I : 호텔조직의 서비스지향성과 종사원만족도

가설1은 호텔조직의 서비스지향성이 종사원만족도에 영향을 줄 것인지 검증하는 것이다.

<표 4-7>은 호텔조직의 서비스지향성이 종사원만족도에 미치는 영향을 보여주고 있다. 먼저 조직의 서비스지향성과 종사원만족도 간에는 높은 정적인 상관관계($r=0.657$)를 가지고 있으며, 조직의 서비스지향성이 종사원만족도를 43.2% 정도 설명해주고 있다.

<표 4-7> 호텔의 서비스지향성이 종사원 만족도에 미치는 영향

구 분		비표준화 계 수		표준화 계 수	t	유의 확률	상태 지수	공차 한계	VIF
종속 변수	독립 변수	B	S.E.	Beta					
종사원 만족	(상 수)	0.652	0.218	0.000	2.991	0.003	1.000	-	-
	서비스 시스템	0.480	0.077	0.476	6.236	0.000	13.169	0.450	2.225
	서비스접점	-0.079	0.075	-0.074	-1.056	0.292	14.584	0.532	1.879
	서비스 십	0.170	0.058	0.193	2.922	0.004	17.763	0.603	1.660
	인적자원관	0.131	0.061	0.146	2.161	0.032	23.060	0.576	1.737
통계치	R=0.657 R ² =0.432 Adj. R ² =0.421								
	F=41.213 p=0.000 d.f.=4/217 D-W=1.597(r=0.201)								

상태지수는 최저 13.169에서 최고 23.060으로 모든 독립변수의 상태지수가 31이하이고, 공차한계는 최저 0.450에서 최고 0.603로 모두 0.1 이상이며, 분산 팽창계수는 최저 1.737, 최고 1.879로 모두 기준치 10이하로 나타나, 회귀분석의 가정을 충족시키고 있다. 이와 같은 조건하에서 조직의 서비스지향성과 종사원 만족도간의 선형관계($F=41.213$, $p=0.000$)가 유의적인 것으로 나타났다.

특히 종사원 만족도에 가장 큰 영향을 미치고 있는 조직의 서비스지향성요소는 종사원들의 서비스 표준 이해, 최고의 기술을 이용한 고객접촉과 현장종사원 지원, 고객의 불평 전 고객 불편사항을 인지 가능한 내부지침, 모든 부서들의 긴밀한 협조체계, 고객정보의 종사원 인지노력, 최상의 서비스 제공을 위한 최적의 기술사용, 고객 불평 처리를 위한 최적 체제 그리고 고객에 대한 최적의 서비스제공 보증과 같은 서비스시스템($\beta=0.476$)이었으며, 다음은 서비스리더십($\beta=0.193$), 인적자원관리($\beta=0.146$) 등의 순으로 나타났고, 서비스접점이 종사원의 만족도에 주는 영향은 극히 미미한 것으로 분석되었다.

2. 가설 II : 호텔조직의 서비스지향성과 고객지향성

가설2는 호텔조직의 서비스지향성이 종사원들의 고객지향성에 영향을 주는 지 검증하는 것이다.

<표 4-8>은 호텔조직의 서비스지향성이 종사원의 고객지향성에 미치는 영향을 보여주고 있다. 먼저 조직의 서비스지향성과 종사원의 고객지향성 요인 간에는 상당한 정적 상관관계($r=0.563$)가 있으며, 조직의 서비스지향성이 종사원의 고객지향성 요인을 31.7% 정도 설명해주고 있다. 회귀분석의 가정 충족하에서 조직의 서비스지향성과 종사원의 고객지향성간에 선형관계($F=25.172$, $p=0.000$)가 유의적인 것으로 나타났다. 특히 종사원의 고객지향성에 가장 큰 영향을 미치고 있는 조직의 서비스지향성요소는 고객이 원하는 서비스 제공을 위한 종사원의 노력, 고객 불편사항을 줄이기 위해 최선을 다하는 종사원, 경쟁

호텔보다 더 친절하고 예의바른 종사원, 고객의 목소리에 대한 능동적인 청취 노력 그리고 진정한 고객서비스에 대한 관심 등과 같은 서비스접점($\beta=0.418$)이었으며, 다음은 서비스시스템($\beta=0.179$), 인적자원관리($\beta=0.130$) 등의 순으로 나타났고, 서비스리더십 요소는 고객지향성에 큰 도움이 되지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 서비스지향성이 종사원의 고객지향성에 미치는 영향

구 분		비표준화 계 수		표준화 계 수	t	유의 확률	상태 지수	공차 한계	VIF
종속 변수	독립 변수	B	S.E.	Beta					
고객 지향성	(상 수)	1.934	0.200	0.000	9.653	0.000	1.000	-	-
	서비스 시스템	0.152	0.071	0.179	2.143	0.033	13.169	0.450	2.225
	서비스접점	0.374	0.069	0.418	5.437	0.000	14.584	0.532	1.879
	서비스 리더십	-0.089	0.054	-0.121	-1.671	0.096	17.763	0.603	1.660
	인적자원 관리	0.098	0.056	0.130	1.762	0.080	23.060	0.576	1.737
통계치	R=0.563 R ² =0.317 Adj. R ² =0.304								
	F=25.172 p=0.000 d.f.=4/217 D-W=1.832(r=0.084)								

3. 가설Ⅲ : 호텔조직의 서비스지향성과 경영성과

가설3은 호텔조직의 서비스지향성이 종사원들이 인식하는 경영성과에 영향을 줄 것인지 검증하기 위한 것이다.

분석결과, <표 4-9>는 호텔조직의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향 정도를 보여주고 있다.

먼저 조직의 서비스지향성과 경영성과 간에는 상당한 정적 상관관계 ($r=0.410$)가 있으며, 조직의 서비스지향성이 경영성과를 16.8% 정도 설명해주고 있다. 회귀식의 측면에서 보면, 조직의 서비스지향성과 경영성과 간에 오차항간의 자기상관성이 다소 존재하지만, 선형관계($F=10.931$, $p=0.000$)가 유의적인 것으로 나타났다. 특히 경영성과에 가장 큰 영향을 미치고 있는 조직의 서비스지향성요소는 서비스 중요성 강조 및 지속적인 서비스품질 측정노력, 관리자의 현장방문 및 고객과 현장종사원과 접촉, 종사원의 역량개발을 위한 지원 그리고 고품질서비스를 만들기 위한 관리자의 개인적 노력 등의 서비스리더십($\beta=0.230$)이었으며, 다음은 서비스시스템($\beta=0.207$)이고, 인적자원관리 및 서비스접점이 경영성과에 미치는 영향은 상대적으로 미미한 것으로 나타났다.

<표 4-9> 서비스지향성이 호텔의 경영성과에 미치는 영향

구 분		비표준화 계 수		표준화 계 수	t	유의 확률	상태 지수	공차 한계	VIF
종속 변수	독립변수	B	S.E.	Beta					
경영 성과	(상 수)	1.782	0.270	0.000	6.597	0.000	1.000	-	-
	서비스 시스템	0.214	0.095	0.207	2.246	0.026	13.169	0.450	2.225
	서비스접점	-0.036	0.093	-0.033	-0.385	0.700	14.584	0.532	1.879
	서비스 리더십	0.208	0.072	0.230	2.879	0.004	17.763	0.603	1.660
	인적자원 관리	0.065	0.075	0.071	0.864	0.389	23.060	0.576	1.737
통계치	R=0.410 R ² =0.168 Adj. R ² =0.152								
	F=10.931 p=0.000 d.f.=4/217 D-W=1.376(r=0.312)								

4. 가설Ⅳ : 인구통계적 특성과 종사원만족, 고객지향성 그리고 경영성과

가설4는 호텔 종사원만족도, 고객지향성 및 경영성과가 인구통계적 특성과 업무상 특성에 따라 다르게 나타나는지, 그 차이를 검증하기 위한 것이다.

인구통계적 특성은 성별, 결혼여부, 연령 그리고 학력에 따라 직무만족, 고객지향성 그리고 경영성과에 따른 차이를 검증하였는데, <표 4-10>은 그 분석결과를 보여주고 있다. 전반적으로 보면, 종사원만족도는 2.887로 낮게 나타났다고, 경영성과는 3.235로 중간을 상회하였으며, 고객지향성은 3.841로 가장 높게 조사되었다.

또한 사용된 인구통계적 특성 중 학력을 제외한 성별, 결혼여부 그리고 연령별 유목 간에 종사원의 직무만족도, 경영성과 등이 유의적인 차이를 보이고 있고, 고객지향성에 대한 차이는 인구 통계적 특성에 따라 유의적인 차이가 나타나지 않고 있다.

구체적으로 살펴보면, 성별로 볼 때, 종사원만족도(2.993)와 경영성과(3.321)는 남성이 여성보다 높은 것으로 나타났고, 이는 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것이다. 결혼여부에 따라 살펴볼 때도, 종사원만족도(3.006)와 경영성과(3.364)는 기혼이 미혼보다 더 높은 평균치를 나타낸 것으로 분석되었다.

연령별 집단별로 차이를 분석한 결과, 40대 이상의 연령층(3.112)이 20대의 연령층(2.745)보다 더 높은 종사원 만족도를 보였고, 또한 경영성과에 있어서도 40대 이상의 연령층(3.435)이 20대의 연령층(3.110)보다 더 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 반면, 학력별로는 고졸이하나 초 대졸 그리고 대졸이상의 집단간에 종사원만족도, 고객지향성 그리고 경영성과 등에 대한 유의적인 차이는 나타나지 않았다.

한편 근무연수, 근무부서 그리고 직급 등 종사자의 업무특성에 따라 직무만족, 고객지향성 그리고 경영성과에 따른 차이를 검증한 결과, <표 4-11>과 같이 정리할 수 있다.

**<표 4-10> 인구통계적 특성별 종사원의 직무만족, 고객지향성
및 경영성과의 차이**

구 분	성 별								
	N		평 균			d.f.	t	p.	평균차
	남성	여성	남성	여성	전체				
종사원만족	141	81	2.993	2.702	2.887	220	3.318***	0.001	0.291
고객지향성	141	81	3.860	3.807	3.841	220	0.694	0.489	0.053
경영성과	141	81	3.321	3.086	3.235	220	2.588***	0.010	0.235
구 분	결 혼 여 부								
	N		평 균			d.f.	t	p.	평균차
	기혼	미혼	기혼	미혼	전체				
종사원만족	116	106	3.006	2.756	2.887	209	2.986***	0.003	0.251
고객지향성	116	106	3.884	3.792	3.841	220	1.273	0.204	0.093
경영성과	116	106	3.364	3.094	3.235	220	3.111***	0.002	0.270
구 분	연 령								
	평 균				제 곱 합	d.f.	평 균 제 곱	F	p.
	20대	30대	40대 이상	합계					
종사원만족	2.745	2.890	3.112	2.887	3.85/87.6	2/219	1.93/0.4	4.804***	0.009
고객지향성	3.747	3.875	3.917	3.841	1.06/63.11	2/219	0.53/0.29	1.83	0.163
경영성과	3.110	3.238	3.435	3.235	3.01/92.76	2/219	1.51/0.43	3.552**	0.030
구 분	학 령								
	평 균				제 곱 합	d.f.	평 균 제 곱	F	p.
	고졸 이하	초대졸	대졸 이상	합계					
종사원만족	2.888	2.860	2.912	2.887	0.14/91.31	2/219	0.07/0.42	0.163	0.850
고객지향성	3.643	3.851	3.875	3.841	1.03/63.13	2/219	0.52/0.29	1.779	0.171
경영성과	3.130	3.184	3.309	3.235	1.07/94.7	2/219	0.54/0.44	1.236	0.293

주) *** p<0.01, ** p<0.05

<표4-11> 업무상 특성별 종사원의 직무만족, 고객지향성 및 경영성과의 차이

구 분	근 무 연 수								
	평 균				제 곱 합	d.f.	평 균 제 곱	F	p.
	5년 미만	10년 미만	10년 이상	합계					
종사원만족	2.725	2.892	3.084	2.887	4.77/ 86.68	2/219	2.39/ 0.4	6.018 ***	0.003
고객지향성	3.648	3.940	3.973	3.841	4.95/ 59.22	2/219	2.48/ 0.28	9.14 ***	0.000
경영성과	3.078	3.243	3.424	3.235	4.41/ 91.36	2/219	2.21/ 0.42	5.282 ***	0.006
구 분	근 무 부 서								
	평 균				제 곱 합	d.f.	평 균 제 곱	F	p.
	객실 부서	식음료	관리 부서	합계					
종사원만족	2.805	2.902	3.020	2.887	1.55/ 89.9	2/219	0.78/ 0.42	1.885	0.154
고객지향성	3.892	3.816	3.780	3.841	0.49/ 63.68	2/219	0.25/ 0.3	0.827	0.439
경영성과	3.276	3.197	3.215	3.235	0.29/ 95.48	2/219	0.15/ 0.44	0.332	0.718
구 분	직 급								
	평 균				제 곱 합	d.f.	평 균 제 곱	F	p.
	사원	중간 간부	고급 간부	합계					
종사원만족	2.770	3.064	3.495	2.887	9.29/ 82.16	2/219	4.65/ 0.38	12.376 ***	0.000
고객지향성	3.747	3.980	4.333	3.841	6.00/ 58.17	2/219	3/ 0.27	11.282 ***	0.000
경영성과	3.128	3.480	3.517	3.235	6.05/ 89.73	2/219	3.03/ 0.41	7.372 ***	0.001

주) *** p<0.01

전반적으로 근무연수와 직급에 따른 유목간에는 직무만족, 고객지향성 그리고 경영성과에 따른 차이가 존재하고 있지만 근무부서에 따른 유의적인 차이는 나타나지 않았다.

구체적으로 살펴보면, 10년 이상(3.084) 근무한 직원들이 5년 미만(2.725) 근무한 직원들보다 종사원만족도가 더 높았고, 5년 이상(3.940)과 10년 이상(3.973) 근무한 직원들이 5년 미만(3.648) 근무한 직원들보다 고객지향성 정도가 더 높았으며, 경영성과에 있어서도 10년 이상(3.424) 근무한 직원들이 5년 미만(3.078) 근무한 직원들 보다 더 높은 평균치를 보였다. 또한 직급에 따른 유목간에 비교를 해 보면, 중간간부(3.064)와 고급간부(3.495)가 일반 사원(2.770)보다 종사원만족도가 높게 나타났고, 고객지향성에 있어서도 중간간부(3.980)와 고급간부(4.333)가 일반사원(3.747)보다 더 높은 평균치를 보였다. 한편 경영성과에 있어서는 중간간부(3.480)가 일반사원(3.128)보다 더 높은 평균치를 보였고, 이러한 결과는 $\alpha=0.01$ 수준에서 모두 유의적인 차이를 보였다.

제 4 절 가설검증결과의 요약

전반적으로 종사원만족도는 2.887로 낮게 나타났고, 경영성과는 3.235로 중간을 상회하였으며, 고객지향성은 3.841로 가장 높게 조사되었는데, 가설검증결과를 중심으로 실증분석결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 가설 I 의 검증결과

첫째, 조직의 서비스지향성과 종사원의 만족도간에는 높은 정적인 상관관계($r=0.657$)를 가지며, 조직의 서비스지향성이 종사원만족도를 43.2% 정도 설명해준다.

둘째, 조직의 서비스지향성과 종사원만족도 간의 선형관계($F=41.213$, $p=0.000$)가 유의적이다.

셋째, 종사원만족도에 가장 큰 영향을 미치고 있는 조직의 서비스지향성

요소는 서비스시스템($\beta=0.476$)이고, 다음은 서비스리더십($\beta=0.193$), 인적자원관리($\beta=0.146$) 등의 순이다.

2. 가설Ⅱ의 검증결과

첫째, 조직의 서비스지향성과 종사원의 고객지향성 요인 간에는 상당한 정적 상관관계($r=0.563$)가 있으며, 조직의 서비스지향성이 종사원의 고객지향성 요인을 31.7% 정도 설명해준다.

둘째, 조직의 서비스지향성과 종사원의 고객지향성간에 선형관계($F=25.172$, $p=0.000$)가 유의적이다.

셋째, 종사원의 고객지향성에 가장 큰 영향을 미치고 있는 조직의 서비스지향성요소는 서비스접점($\beta=0.418$)이며, 다음은 서비스시스템($\beta=0.179$), 인적자원관리($\beta=0.130$) 등의 순이다.

3. 가설Ⅲ의 검증결과

첫째, 조직의 서비스지향성과 경영성과 간에는 상당한 정적 상관관계($r=0.410$)가 있으며, 조직의 서비스지향성이 경영성과를 16.8% 정도 설명해 준다.

둘째, 조직의 서비스지향성과 경영성과 간에 선형관계($F=10.931$, $p=0.000$)가 유의적이다.

셋째, 경영성과에 가장 큰 영향을 미치고 있는 조직의 서비스지향성요소는 서비스리더십($\beta=0.230$)이었으며, 다음은 서비스시스템($\beta=0.207$)이다.

4. 가설Ⅳ의 검증결과

첫째, 인구통계특성 중 학력을 제외한 성별, 결혼여부 그리고 연령별 유목간에

종사원의 직무만족도, 경영성과 등이 유의적인 차이를 보이고 있고, 고객지향성에 대한 차이는 인구 통계적 특성에 따라 유의적인 차이가 없다.

둘째, 성별로 종사원만족도(2.993)와 경영성과(3.321)는 남성이 여성보다 높다.

셋째, 결혼여부에 따라 종사원만족도(3.006)와 경영성과(3.364)는 기혼이 미혼보다 더 높다.

넷째, 연령별로 40대 이상의 연령층(3.112)이 20대의 연령층(2.745)보다 더 높은 종사원 만족도를 보이며, 경영성과에서 40대 이상의 연령층(3.435)이 20대의 연령층(3.110)보다 더 높게 인식한다.

다섯째, 근무연수와 직급에 따른 유목 간에는 직무만족, 고객지향성 그리고 경영성과에 따른 차이가 존재하고 있지만 근무부서에 따른 유의적인 차이가 없다.

여섯째, 10년이상(3.084) 근무한 직원들이 5년 미만(2.725) 근무한 직원들보다 종사원만족도가 더 높고, 5년 이상(3.940)과 10년 이상(3.973) 근무한 직원들이 5년 미만(3.648) 근무한 직원들보다 고객지향성 정도가 더 높으며, 경영성과에서 10년 이상(3.424) 근무한 직원들이 5년 미만(3.078) 근무한 직원들보다 더 높다.

일곱째, 중간간부(3.064)와 고급간부(3.495)가 일반 사원(2.770)보다 종사원만족도가 높고, 고객지향성에서 중간간부(3.980)와 고급간부(4.333)가 일반사원(3.747)보다 더 높으며, 경영성과에서는 중간간부(3.480)가 일반사원(3.128)보다 더 높은 평균치를 보인다.

이상의 가설검증결과를 정리하면 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 가설검증의 요약

구분	종속변수 독립변수	종사원의 직무만족도	종사원의 고객지향성	호텔의 경영성과
	H ₁ H ₃	회귀식(F)	41.213***	25.172***
서비스시스템(t)		6.236***	2.143**	2.246**
서비스접점(t)		-1.056	5.437***	-0.385
인적자원관리(t)		2.922***	-1.671*	2.879***
서비스리더십(t)		2.161**	1.762*	0.864
H ₄₋₁	성별(t)	3.318***	0.694	2.588***
	결혼여부(t)	2.986***	1.273	3.111***
	연령(F)	4.804***	1.830	3.552**
	학력(F)	0.163	1.779	1.236
H ₄₋₂	근무연수(F)	6.018***	9.140***	5.282***
	근무부서(F)	1.885	0.827	0.332
	직급(F)	12.376***	11.282***	7.372***

주) *** p<0.01, ** p<0.05, *p<0.1

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약 및 시사점

1. 연구의 요약

본 연구는 기업의 서비스지향성이라는 개념이 무엇인지 정확히 이해하고, 이를 구성하는 요인들은 어떠한 것들이 있으며, 이러한 요인들이 종사원 만족, 종사원의 고객 지향적 태도, 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하고자 하였다. 이를 위해 선행연구를 통해 서비스지향성에 대한 개념을 정립하고, 이를 측정하기 위해 Lytle 등(1998)이 개발한 SERV*OR을 이용하여 가설을 검증하였다. 본 연구의 가설검증결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 호텔조직의 서비스지향성이 종사원만족에 어떤 영향을 주는 지를 검증한 결과, 조직의 서비스지향성과 종사원의 만족도간에는 높은 정적인 상관관계를 가지고 있었다. 특히 서비스지향성의 4가지 요인 중에서 종사원만족도에 가장 큰 영향을 미치고 있는 요인으로는 서비스시스템이었다. 다음으로 인적자원관리, 서비스리더십 등의 순으로 나타났고, 서비스접점이 종사원의 만족도에 주는 영향은 극히 미미한 것으로 분석되었다.

둘째, 호텔조직의 서비스지향성이 종사원들의 고객지향성에 어떤 영향을 주는 지 검증한 결과, 조직의 서비스지향성과 종사원의 고객지향성간에는 높은 정적인 상관관계가 있었다. 특히 서비스지향성의 4가지 요인 중에서 종사원의 고객지향성에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 서비스접점이었다. 다음으로 서비스시스템, 서비스리더십 등의 순으로 나타났고, 인적자원관리 요소는 고객지향성에 큰 도움이 되지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 호텔조직의 서비스지향성이 종사원들이 인식하는 경영성과에 어떤 영향을 줄 것인지 검증한 결과, 조직의 서비스지향성과 경영성과 간에는 상당한

정적 상관관계가 있었다. 이 중 서비스리더십이 경영성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 나타났으며, 서비스시스템도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 인적자원관리 및 서비스접점이 경영성과에 미치는 영향은 상대적으로 미미한 것으로 나타났다.

넷째 호텔 종사원만족도, 고객지향성 및 경영성과가 인구통계적 특성과 업무상 특성에 따라 어떻게 다른지를 분석하였다. 인구통계적 특성 중 학력을 제외한 성별, 결혼여부 그리고 연령별 유목 간에 종사원의 직무만족도, 경영성과 등이 유의적인 차이를 보이고 있고, 고객지향성에 대한 차이는 인구통계적 특성에 따라 유의적인 차이가 나타나지 않고 있다. 또한 호텔종사자의 업무상 특성 중 근무연수와 직급 유목 간에 직무만족, 고객지향성 그리고 경영성과 등이 유의한 차이를 보였다. 결론적으로 40대 이상의 결혼한 남성으로 호텔에 종사한지 5년 이상된 간부급이 가장 호텔 종사원만족도, 고객지향성 및 경영성과가 높은 것으로 나타났다.

2. 연구의 시사점

본 연구의 이론적인 시사점은 호텔 종사원이 고객에게 서비스품질 및 가치를 제공하기 위해서 선행되어야 할 조직적 차원의 서비스지향성에 대해 이론적으로 재정립하고 SERV*OR의 항목을 다시 정립한 것이다. 본 연구에서는 서비스지향성에 대해 기존연구에서 사용한 10개의 항목을 이용하지 않고 이론적 틀안에서 이 항목들을 다시 재정립하여 4개의 항목으로 정리하였다. 따라서 이 모델을 이용할 경우에 연구결과의 해석 및 적용이 기존 연구보다 더 용이할 수 있겠다.

또한 이 요인들과 조직의 중요한 요인들인 종사원 만족, 고객지향성, 경영성과와 같은 요인들과의 관계를 설명하고자 하였다. 이를 통해 서비스를 제공하는 호텔이 이러한 성과를 높이기 위해 어떤 요인들을 관리해야 하는지를 설명하였다는 점에서 연구의 시사점을 들 수 있겠다.

다음으로 관리적 시사점으로 급변하는 호텔환경에서 살아남기 위해서 호텔 기업은 핵심역량에 집중하고, 서비스지향적인 시스템으로 변해야만 한다는 것을 알 수 있었다. 서비스지향성이 높은 기업일수록 경쟁 기업과는 다른 서비스를 고객에게 제공할 수 있고, 고객의 욕구에 맞는 서비스를 개발하는 등 자신들의 고객들에게 우월한 가치를 제공할 수 있다는 것이다. 따라서 호텔과 같이 서비스 집약적 산업에서는 서비스 지향적인 노력을 최우선으로 함으로써 호텔종사원의 만족을 높이고, 그 결과 종사원이 제공하고자 하는 서비스의 품질을 올리도록 해야 한다.

또한 인구통계적 특성에 따라 서비스지향성 요인에 대해 차별화를 실시해야 할 것이다. 즉, 치열한 경쟁환경에서 기업의 생존 및 성장을 위해 조직의 서비스지향성이 매우 중요하지만, 이러한 요인은 호텔 종사원의 인구통계적 특성에 따라 차이가 있으므로 각각의 특성을 반영하는 전략이 필요하겠다.

제 2 절 한계점 및 향후 연구방향

본 연구에서는 한계점으로는 비용과 시간상의 제한으로 자료를 제주도에 있는 특급호텔의 종사원만을 표본으로 추출하였다. 따라서 추후의 연구에서는 서비스지향성에 대한 포괄적인 연구를 위해 다양한 산업에 걸쳐 많은 자료의 수집을 통한 연구가 진행되어야 할 것이다.

또한 고객지향성을 정확하게 측정하기 위해서는 고객접점에서 종사원과 고객이 지각하는 고객지향성을 측정하여 상호비교해야 하지만, 본 연구에서는 종사원이 지각하는 고객지향성만을 측정하였다. 따라서 향후 보다 더 좋은 결과를 도출하기 위해서는 고객이 지각하는 종사원의 고객지향성을 측정하여 상호 비교해 볼 필요가 있다고 하겠다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

고재건, 「서비스 품질경영론」, (제주대학교 출판부, 1999).

서성한, 박기안, 「마케팅론」, (서울:법경사, 1997).

신유근, 「조직행동론」, (서울:다산출판사, 1998).

이순룡, 「제품·서비스 생산관리론」, (법문사, 1998).

이학식·김영, 「SPSS10.0 매뉴얼」, (서울:법문사, 2001).

채서일·김범중, 「SPSS/PC+를 이용한 통계분석」, (서울: 법문사, 1998).

허만형, 「SPSS와 통계분석」, (서울: 교학사, 1994).

황용철, 「마케팅 조사론」, (온누리, 2002).

강남국, “호텔서비스 상품이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위 논문, 경기대학교경영대학원, 1993.

고석면·박인양, “관관호텔종사원의 서비스지향성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구-인천지역을 중심으로”, 「관관경영학연구」, 2002 제14호,

고재건, “서비스 기업의 서비스 관리 시스템과 전략방향”, 「사회발전연구」 10권, 제주대학교 지역사회발전 연구소, 1994.

김영·이용기, “시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할”, 「경영학연구」, 제27권 제1호, 1998.

김형길·고재건, “제주지역 호텔이용객의 지각된 서비스 질에 관한 연구”, 「사회발전연구」 11집, 1995.

- 박성연, “종업원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, 『한국마케팅저널』, 제2권 제1호, 2000.
- 백종득, “지원활동과 현장종업원만족이 품질성과에 미치는 영향: 호텔서비스를 중심으로”, 석사학위논문, 경희대학교경영대학원, 2000.
- 서창적·윤영진, “품질경영 성공요인에 관한 연구”, 『한국 생산관리학회지』, 제9권 제1호, 1998.
- 유필화·권혁중, “기업의 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품정책의 결정에 관한 연구”, 『경영학연구』, 제 25권 제2호, 1996.
- 이영석, “구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한연구”, 박사학위 논문, 경희대학교경영대학원, 2002.
- 이학식·임지훈, “소비관련 감정, 만족, 그리고 제품태도간의 구조적 관계”, 『경영학연구』, 제30권, 2001.
- 조선배, “호텔서비스 평가척도의 개발”, 『호텔경영학 연구』, 제2호, 1994.
- 한원윤, “조직의 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한연구”, 석사학위 논문, 서강대학교경영대학원, 1999.
- Karl Albrecht, *Service within*, Dow Jones. Irwin, 1990. 박영종 역, 『보이지 않는 고객』, (21세기북스, 1990).

2. 국외 참고문헌

- Albrecht, K. and Zemke R., “Service American”, *Doing Business in the Service Economy*. (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985).
- Babin, B. J. and Boles J. S., “The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role

- Stress”, Performance and Job Satisfaction, *Journal of Retailing* (Vol. 72, No. 1, 1996).
- Berry, L. L., Zeithaml V. A. and Parasuraman A., “The Imperative For Improving Service Quality”, *Sloan Management Review*(Vol. 35(Summer), 1994).
- Bettencourt, L. A. and Brown S. W., “Contact Employees : relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors”, *Journal of retailing*(Vol. 73, No. 1, 1997).
- Bowen, D.E., Siehl C. and Schneider B., “A Framework for Analyzing Customer Service Organizations in Manufacturing”, *Academy of Management Review*(Vol. 14, no 1, 1989).
- _____, Lawler E. E., “The Empowerment of Service Workers : What, Why, how, and When”, *Sloan Management Review*(Vol. 33, No. 3, 1992).
- Challagalla, G. N. and Shervani T. A., “Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction”, *Journal of Marketing*(Vol.60, No.1, 1996).
- Church, A., “Linking Leadership Behaviors to Service Performance: Do Managers Make a Difference?”, *Managing Service Quality*(Vol.5, 1995).
- Churchil, G. A. Jr., FordN. M., Hartley S. W. and Walker O. C., “The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis”, *Journal of Marketing Research*(Vol. 22(May), 1985).
- Cronin, J. J. Jr. and Taylor S. A., “Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension”, *Journal of Marketing*(Vol.56(July), 1992).

Deshpande, R., Farley J. U. and Webster Jr, F. E., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*(Vol. 57(January), 1993).

Fitzsimmons J. A. and Fitzsimmons M. J., "Service Management for Competitive Advantage", (McGraw-Hill, 1994).

Garvin, D. A., "What does Quality Mean?", *Sloan Management Review* (Vol.26. No.1, 1984).

Gronroos, C., "An Applied Service Marketing Theory". *European Journal of Marketing*(Vol.16. No.7, 1982).

_____, "A service quality mode and its implication", *European Journal of Marketing*(Vol.18. No.4, 1984).

Hartline, M. D. and Ferrell O. C., "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, (Vol. 60(October), 1993).

Heskett, J. L., "Managing in the Service Economy". (Boston: Harvard Business School Press, 1986).

_____, Sasser, Jr. W. E. and Har C. W.L., "Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game, New York", (The Free Press, 1990).

_____. Jones T. O., Loveman G. W., Sasser, J W. E.r. and Schlesinger L. A., "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*(Vol. 72, No. 2, 1994).

_____, Sasser, Jr W. E. and Schlesinger L. A., "The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value", (New York: The Free Press, 1997).

Hogan, J., Hogan, R. and Busch C. M., "How to Measure Service Orientation", *Journal of Applied Psychology*(69 (1), 1984).

Johnson, J. W., "Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction", *Personal Psychology*(Vol. 49, No.4, 1996).

Kotler, P., Principle of marketing, 7ed, "New jersey : Prentice Hall, Roach, S. S, Services Under Siege - The Restructuring Imperative", *Harvard Business Review*, (September-October), (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1996).

Levitt, T., "After the Sale is Over", *Harvard Business Review*, (Vol. 61(Sep/Oct), 1983).

Lytle, R. S., Hom P. W. and Mokwa M. P., "SerV*OR : A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation", *Journal of Retailing*(Vol. 74, No. 4, 1998).

Norman, R., *Service Management*, (John Wiley & Sons, 1984).

Parasuraman, A., Zeithaml V. A. and Berry L. L., "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*(Vol. 64, No. 1, 1988).

_____, "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Future Research", *Journal of Marketing*(Vol. 58, No.1, 1994).

_____, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*(Vol.49, 1985).

Saxe, R. and Weitz B. A., "A Measure of the Customer Orientation of

- Salespeople”, *Journal of Marketing Research*(Vol.19(August), 1988).
- Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L., *Consumer Behavior 4th*, (Prentice-Hall Interational 4th Edition, 1991).
- Schlesinger, L. A. and Heskett J. L., “The Service driven service company.” *Harvard Business Review*, (1991)
- Schneider, B., Parkington J. J. and Buxton V. M., “Employee and Customer Perceptions of Service in Banks”, *Administrative Science Quarterly*(Vol. 25, No 3, 1980).
- _____, “The Service Organization: Climate is Crucial”, *Organizational Dynamics*(9 (2), 1990).
- _____ and Bowen D. E., “The Service Organization: Human Resources Management is Crucial”, *Organizational Dynamics*(21 (4), 1993).
- Siguaw, J. A., Brown G. and Widing R. E., “The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes”, *Journal of Marketing Research*(Vol. 31(February), 1994).
- Stanton, W. J. and Futrell C., “Fundamentals of Marketing”, 8ed., (NY: *McGraw-Hill*, 1997).
- Treacy, M. and Wiersema F., “Customer Intimacy and Other value Disciplines”, *Harvard business Review*(Vol. 71, No. 1, 1993).

ABSTRACT

The Effects of Hotel Service Orientation on the Satisfaction of Employees, Customer Orientation and Business Performance

Hee-song Cho

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration

Cheju National University

Supervised by Professor Hyoung-gil Kim

The purpose of this study is to investigate the effects of hotel service orientation on the satisfaction of the employees, customer orientation and performance in hotels.

To accomplish this purpose, from 17, April, 2004 to the 30, April, 2004, 300 employees of high class tourist hotels in Jeju were given questionnaires of which 232 were returned of which 222 were used for empirical analysis.

This study consists of 5 chapters:

- (1) Introduction
- (2) Theoretical Backgrounds : Hotel Service, Service Orientation,

Employees' Satisfaction, Customer Orientation and Business Performance

- (3) Methodology
- (4) Empirical Research
- (5) Conclusions.

Frequency, the T-test, Oneway ANOVA, Factor Analysis, Reliability and Multiple Regression Analysis by a statistical package, SPSS for Windows (Release 10.0), were used to analyze each variable.

The results of hypotheses test can be summarized as follows:

(1) There is high positive relationship between service orientation and customer orientation. And the major factor for the satisfaction of the employees is service system.

(2) There is high positive relationship between service orientation and satisfaction of employees. And the major factor for customer orientation is service encounter while the management of personnel resource is a weak factor for the variable of customer orientation.

(3) There is pretty high relationship between service orientation and business performance. And the major factor for the satisfaction of the employees is leadership while the effects of the variables such as the management of personnel resource and service encounter on the performance of hotels are weak relatively.

(4) The satisfaction of the employees and performance were different significantly according to demographic variables such as sex, marriage state and age while customer orientation was not different significantly

according to demographic variables. The satisfaction of employees, customer orientation and business performance were different significantly according to demographic variables such as working period and the position.

In conclusion, service orientation is the most important factor for hotel industry. That is, through the satisfaction of the employees, the service quality by them can be improved, furthermore difference of service orientation, satisfaction of the employees, customer orientation and performance according to demographic variables should be considered for managerial policies.

Limitations to this study are as follows;

(1) Samples of data were collected from high class hotels in Jeju area, so the results of this study may have the limits of application.

(2) In further studies, a variable such as customer orientation can be measured on both sides, customers and employees.

<부록 - 설문지>

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다. 본 설문지는 **“호텔의 서비스지향성이 종사원만족, 고객지향성 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 -제주도 특급호텔을 중심으로-”**에 대한 귀하의 의견을 조사하기 위해 작성되었습니다. 평소 근무하시면서 느끼시는 생각을 솔직하게 나타내 주시기 바라오며, 향후 조직의 서비스지향성이 호텔에 미치는 영향을 예측 및 설명하는데 좋은 자료로 사용될 것입니다.

응답해 주신 설문지는 **무기명에 의한 통계 처리용**으로 사용되며, 응답내용에 대한 비밀 보장과 순수한 학문적 목적을 위한 사용을 약속드립니다.

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 할애하여 본 연구의 설문에 응해 주신데 대하여 다시 한 번 진심으로 감사드립니다.

제주대학교 경영대학원

경영학과 지도교수 : 김 형 길 교수

연구자 : 마케팅관리전공 석사과정(5학기) 조 희 송 (☎:011-9660-8181)

Email : chs8118@hanmail.net)

◆ 해당되는 부분에 √ 해 주세요.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리호텔의 관리자(부서장)는 항상 서비스의 중요성을 강조하며 지속적으로 서비스품질을 측정하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리호텔의 관리자(부서장)는 현장에 방문하여 고객과 현장종사원과 같이 시간을 보낸다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리호텔의 관리자(부서장)는 종사원이 훌륭한 서비스를 제공할 수 있는 역량개발을 위해 지원해 준다.	①	②	③	④	⑤

- 끝까지 읽어 주시기 바랍니다 -

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
4. 우리호텔의 관리자(부서장) 는 고품질서비스를 만들기 위해 개인적으로 노력 한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리호텔에서는 가식적인(말뿐인) 서비스가 아니라 마음에서 우러나는 고객서비스에 관심 을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리호텔에서는 고객 을 수익의 원천으로 생각하기 보다는 진정한 서비스의 대상으로 보고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리호텔의 종사원은 고객이 원하는 서비스 를 제공하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리호텔의 종사원은 경쟁호텔보다 더 친절하고 예의바르다 고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리호텔의 종사원은 고객의 불편사항을 줄이기 위해 최선 을 다한다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리호텔의 종사원은 고객을 위해서 라면 관리자의 동의 없이도 의사결정(권한위임) 을 내릴 수 있다.(금전지출 등의 권한)	①	②	③	④	⑤
11. 우리호텔의 종사원은 고객에게 좋은 서비스를 제공하기 위해서라면 관리자(부서장)에게 보고하지 않고 먼저 행동 할 수 있다.(서비스 방법)	①	②	③	④	⑤
12. 우리호텔의 모든 종사원은 좋은 서비스 를 제공하기 위해 훈련 을 받는다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리호텔은 종사원이 실제로 고객과 만났을 때 좋은 서비스를 제공할 수 있도록 훈련시키기 위해 많은 시간과 노력 을 투자하고 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리호텔의 관리자는 수익성이 아닌 서비스 품질향상 을 위해서 모든 종사원에게 인센티브나 보상 을 준다.	①	②	③	④	⑤
15. 우리호텔의 관리자는 우수한 서비스 에 대해 격려와 칭찬 을 한다.	①	②	③	④	⑤

- 끝까지 읽어 주시기 바랍니다 -

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
16. 우리호텔은 문제를 해결하기 위해 노력하는 것보다는 문제가 발행하지 않도록 최선의 노력을 다한다.	①	②	③	④	⑤
17. 우리호텔은 능동적으로 고객의 목소리에 귀를 기울인다.	①	②	③	④	⑤
18. 우리호텔은 고객의 불평을 처리할 수 있는 최적의 체제를 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
19. 우리호텔은 고객의 불평 시 서비스가 합당히 제공되도록 추가서비스를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
20. 우리호텔은 모든 고객에게 최적의 서비스가 제공되도록 보증하고 있다.	①	②	③	④	⑤
21. 우리호텔은 최상의 서비스를 제공하기 위해 최적의 기술을 사용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
22. 우리호텔은 최고의 기술을 이용하여 고객과 접촉하고 있는 현장종사원을 지원하고 있다.	①	②	③	④	⑤
23. 우리호텔은 고객이 불평하기 전에 고객불편 사항을 알 수 있는 내부지침을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
24. 우리호텔은 고객에 대해서 조사한 결과를 모든 종사원이 알도록 하기 위해 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
25. 우리호텔의 종사원들은 모든 부서에서 사용되는 서비스 표준을 모두 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
26. 우리호텔은 회사의 비전을 달성하기 위해 모든 부서들이 서로 긴밀히 연결되어 있다.(커뮤니케이션 활성화)	①	②	③	④	⑤
27. 나는 우리호텔의 임금수준에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤

- 끝까지 읽어 주시기 바랍니다 -

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
28. 나는 우리호텔의 관리자(상급자)에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
29. 나는 나의 직무에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
30. 나는 나의 동료에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
31. 나는 우리호텔의 복지후생에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
32. 나는 우리호텔의 승진제도(인사관리)에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
33. 나는 우리호텔의 장래성(비전)에 믿음을 가진다.	①	②	③	④	⑤
34. 나는 우리호텔에 대해 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤
35. 나는 항상 고객에게 유용한 정보를 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
36. 나는 고객이 무엇을 원하는가를 듣기 전에 알아서 행동한다.	①	②	③	④	⑤
37. 나는 고객을 편안하게 대해주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
38. 나는 고객이 필요로 하는 것보다 더 많은 것을 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
39. 나는 고객의 입장에서 고객에게 가장 도움이 되는 서비스를 제공해 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
40. 우리 호텔의 수익 성장률은 경쟁호텔에 비교해 볼 때 우수하다.	①	②	③	④	⑤
41. 우리 호텔의 시장점유율은 경쟁호텔에 비교해 볼 때 우수하다.	①	②	③	④	⑤
42. 우리 호텔의 객실점유율은 경쟁호텔에 비교해 볼 때 많다.	①	②	③	④	⑤
43. 우리 호텔의 전반적 경영성과는 경쟁호텔에 비교해 볼 때 우수하다.	①	②	③	④	⑤

- 끝까지 읽어 주시기 바랍니다 -

◆ 인구통계학적에 관한 문항입니다. 해당되는 부분에 √해 주세요.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

3. 귀하의 결혼여부?

- ① 기혼 ② 미혼

4. 귀하의 학력은?

- ① 중졸이하 ② 고졸 ③ 초대졸 ④ 대졸 ⑤ 대학원졸 이상

5. 귀하의 호텔근무 년 수는?

- ① 1년 미만 ② 2년 ③ 3년 ④ 4년 ⑤ 5년 ⑥ 6년
⑦ 7년 ⑧ 8년 ⑨ 9년 ⑩ 10년 ⑪ 11년 이상

6. 귀하의 근무부서는?

- ① 객실부서 ② 식음료부서 ③ 연회부서 ④ 기타부서

7. 귀하의 직급은?

- ① 사원 ② 중간간부(파트장 이상) ③ 간부(과장 이상) ④ 임원

8. 귀 호텔의 인원수는?

- ① 100명 이하 ② 101 - 200명 ③ 201 - 300명 ④ 301명 이상

끝까지 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

제주대학교 경영대학원 마케팅관리전공 조 희 송