

# 호텔 조직문화 유형이 조리사 집단의 유효성에 미치는 영향

-체인호텔과 로컬 호텔비교 중심으로-

## 목 차

- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| I. 서론           | II. 이론적 배경       |
| III. 실증적 연구의 설계 | IV. 연구결과와 분석과 해석 |
| V. 결론           |                  |

### I. 서론

#### 1. 문제의 제기

최근 우리 나라의 호텔 산업은 치열한 경쟁 상태에 놓여 있으며, 해외 유명 체인호텔의 들의 계속적인 등장으로 인해 시장에서의 위상이 매우 위축된 상태이다. 그러나 국내에 기반을 둔 호텔들(Hotel Shilla, Hotel Hyundai, Hotel Lotte)은 해외 투자확대 및 새로운 경영 형태의 모색으로 새로운 돌파구를 찾고 있는 실정이다. 그러나 세계적으로 진전되고 있는 호텔기업은 그 대상이 국내이건 해외 이건 간에 종래와 같은 형태의 조직과 구조로는 해결할 수 없는 새로운 경영환경에 적응해야 한다는 문제를 안고 있다.

호텔 조직은 경영자와 종사원으로 대별된다. 경영자는 조직에서 다수 종사원의 직무수행 성과에 대하여 책임을 진다. 종업원은 조직의 자원으로 이들이 호텔 상품을 생산하기 위해 호텔 내의 각종 시설과 설비를 잘 활용하면 조직은 발전하게 되는 것이다. 기업의 역사를 살펴볼 때 가격경쟁이나 생산 제품의 품질의 중요성과 함께 그 기업을 구성하고 있는 종사원들의 열정과 문화가 기업의 성공과 밀접한 관계를 가지고 있음을 선행연구로 입증되고 있다. 우리 나라 기업에서 조직문화 중요성은 서유럽의 기업과 거의 같은 시점인 1980년대 초반에 경영자들의 관심을 끌기 시작하였다. 1) 그 이전까지만 하여도 선진국의 기업에서 관심을 끌었던 새로운 이론이나 경영기법은 어느 정도의 시차를 두고 한국기업에 도입되었으나, 조직문화만은 거의 시차 없이 동시대에 한국기업에 적용되었다. 이렇게 조직문화가 관심을 끌게 된 것은 최고 경영자의 독단적인 의사결정이 현대와 같은 경영에서 위험증가와 조직 구성원들의 소외감을 불러옴으로써 이를 보완하기 위한 참여와 합의 수단으로 조직 문화에 관심을 가지게 되었으며, 기업이 거대화되면서 제도적 장치를 통해서 전문 경영자들의 경영 참여 기회를 마련함으로써 그

1) 박 해남, 「조직문화와 조직 유효성에 관한 연구」 박사학위논문, 2000. p. 1

들이 가져야 할 바람직한 사고방식과 행동규범으로서의 조직문화라는 개념이 도입되게 되었다. 아울러 1980년대 중반 이후 민주화운동과 함께 빈번하게 발생하는 노사분규와 날로 해이해져 가는 근로자들의 근무자세, 그리고 책임을 회피하고 적당 주의로 일관하며 조직보다는 자신의 이익과 편의만을 추구하는 관리자들과의 행태가 만연하면서 이러한 현상을 극복하기 위해 주인의식, 사회의식, 위기의식을 근간으로 하는 조직문화가 필요하다는 공감대가 기업 경영자들 사이에 형성되게 되었다. 2)

이 같은 상황은 호텔기업에 있어서도 예외는 아니다. 호텔기업은 서비스를 상품으로 하는 기업이기 때문에 인적 자원에 대한 의존도가 타 기업에 비하여 매우 높은 편이다. 따라서 보다 더 적극적으로 조직문화를 이해하고 관리 수단으로서의 조직문화, 사고방식과 행동규범으로서의 조직문화, 위기의식으로서의 조직문화에 대한 지침을 제공하여야 한다. 이러한 관점에서 볼 때 호텔 조리사들에 대한 조직문화 연구는 기업의 조직문화를 형성하고 있는 하위문화<sup>3)</sup>의 한 부분으로써 반드시 연구·개발되어 호텔기업 경영에 긍정적인 방향으로 유도되어야 한다. 아울러 이들 문화를 측정할 수 있는 구체적인 도구의 개발도 병행되어야 한다.

80년대 이후 지금까지 조직문화에 관한 연구는 한정된 상황의 특성만을 연구한 것이 대부분으로 이를 실질적으로 호텔 구성원들의 집단 행동 현상을 진단하고 이들의 변화에 대한 관리 적인 방법으로 적용하기에는 어려움이 많다. 앞에서 제시한 바와 같이 호텔 노·사의 갈등으로 양자가 피해가 심각함에도 불구하고 이를 해결할 수 있는 뚜렷한 방법이 제시되지 못하고 있다. 이는 호텔 기업을 구성하고 있는 소규모 집단의 하위 문화를 이해하지 못한데서 기인한 것이다. 이와 같은 어려움을 해결하는 시도로서 우선적으로 호텔 기업내부 집단인 조리사 집단에 대한 조직문화를 실질적인 차원에서 구체적으로 연구해야 한다는 필요성이 곧 본 연구의 동기부여가 되었다. 이를 실행하기 위해서는 조직문화의 각기 다른 요인들을 파악하고 그 성격을 명확히 하는 것이 무엇보다 중요한 과제가 된다.

따라서 기존의 이론들을 재조명하고 호텔 기업을 대상으로 한 조직문화의 현상과 문제점을 파악하여 앞으로 호텔 기업에 있어서 조직문화가 연구되어야 할 방향을 제시하고자 한다. 이를 위한 구체적인 계획으로는 다음과 같다.

첫째, 기업 내부 집단의 조직문화의 특성과 유형에 따라서 전체 조직유효성에 미치는 영향관계를 살펴보기로 한다. 이는 호텔 조직을 구성하고 있는 각 집단의 가치나 규범이 암묵지 상태에 있고, 이를 지식체계의 공유라는 측면에서 문화분석을 위해 조직문화의 유형과 강도를 살펴보고, 전체조직의 유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 알아본다.

둘째, 조리사 개인 특성과 조리사 집단간의 상호 영향관계를 살펴보고자 한다. 조리사의 특정 성격 요소가 조직의 성과에 직접적인 영향요인으로 작용하며, 직무나 조직의 특성이 조직의 효과성에 영향을 미치게 되므로, 이러한 관계를 고려하여 개인특성과 조직특성의 상관관계를 살펴본다.

셋째, 조리사 개인과 호텔기업의 문화간의 적합 여부에 따른 조직유효성과의 관계를 밝혀보고자 한다. 조리사와 호텔특성간의 결합을 연구하여, 일치성 여부가 호텔의 성과에 미치는 영향을 고찰하고자 한다.

## 제2절 연구의 목적

호텔기업은 다양한 내부 집단들의 협력에 의해서 생산된 서비스를 상품으로 판매하는 기업이다. 따라서 가시적인 전체성과는 보이지 않는 내부의 다양한 부서간 노력과 협력에 의해서 나타나는 것이다. 다시 말하면 전체적인 성과에 대한 시각을 내부에 존재하는 집단들의 협력관계로 돌려서 보아야 한다. 이것은 바로 조직 전체를 구성하고 있는 부분 집단들의 역할이 매우 중요하고, 조직 문화의 연구에 있어서도 이들 집단에 대한 문화 연구가 반드시 병행되어야 한다는 것이다.

2) 조동성, "한국의 기업문화 운동", 월간인사관리, 1993, pp. 108-111.

3) 조철호, 조직문화와 하위문화의 적합성과 조직문화 공유도가 조직유효성에 미치는 영향, 대전대학교 박사학위논문, 2002. 2. pp. 1-3

본 연구에서는 호텔기업을 구성하고 있는 수많은 집단 중에서 조리사 집단을 중심으로 이들의 특성과 문화를 집중적으로 파악하여 호텔 유효성에 미치는 영향을 알아보기로 한다. 조리사 집단은 호텔의 주요 상품인 식음료 생산을 담당하는 부서로서 호텔 경영에 매우 중요한 부분을 차지하고 있으면서도 호텔 서비스의 특성상 후방 부서로 배치되어 있어 경영의 의사 결정이나 투자 순위에서 뒤지게 되는 일이 많다. 이러한 일들은 조리사 집단에 대한 사기를 저하시기고 조직의 유효성을 떨어트리는 결과를 초래하게 된다. 이러한 문제는 평상시에는 수면아래 문제점으로 잠복해있으나 임금협상이나 단체협상과 같은 노·사간 갈등이 발생하였을 때 단체행동이나 비협조적인 형태의 집단 행동으로 나타나게 되고, 이러한 내부 문제점을 파악하지 못한 경영진에서는 문제해결을 위한 대안을 제시하지 못하여 갈등의 장기화로 기업과 구성원 모두 피해를 보게 되는 것이다. 그럼에도 불구하고 아직까지 호텔 기업에서는 내부 집단들의 문화에 대해 이해하려는 노력이 문제의 심각성에 미치지 못하고 있는 실정이고 학계에서도 연구가 그다지 활발하지 못한 실정이다.

따라서 본 연구는 호텔기업에서 소규모 집단의 조직문화가 호텔 전체 유효성에 영향을 미치는 중요한 요소라고 가정하고, 이 중에서 조리사 집단을 선정하여 호텔 전체 문화와 조리사 집단간에 관계를 연구하여 하위 문화가 기업전체의 유효성에 미치는 영향을 규명하고자 한다.

이를 위해서 본 연구는 다음과 같은 연구 목적을 가지고 분석을 실시하고자 한다.

첫째, 하위 문화의 강도와 유형에 따라 조직 유효성에 주는 영향 관계를 살펴보기로 한다. 조직내 구성원들의 가치나 규범 및 현재화되고 있는 지식체계의 공유라는 측면에서 문화분석을 위해 조직문화의 유형과 강도를 살펴보고, 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 알아본다.

둘째, 호텔기업의 특성과 조리사 집단특성간의 상호 영향관계를 살펴보기로 한다. 조리사집단의 특정 성격요소가 호텔조직의 성과에 직접적인 영향요인으로 작용하며, 직무나 조직의 특성이 조직의 효과성에 영향을 미치게 되므로, 이러한 관계를 고려하여 조리사집단의 특성과 호텔기업 특성의 상관관계를 알아본다.

셋째, 조리사 집단과 호텔 기업문화간의 적합여부에 따른 호텔기업의 성과와의 관계를 밝혀보고자 한다. 집단 특성과 기업특성간의 결합을 연구하여, 일치성 여부가 기업의 성과에 미치는 영향을 알아본다.

## 제2절 연구의 방법 및 범위제한

본 연구의 목적에 따라 호텔기업들이 지니고 있는 조직문화의 현상을 분석하고 평가할 수 있도록 우선 호텔기업의 조직문화를 설명해 줄 수 있는 설명변수를 찾아 확인하고, 조직 유효성의 현상을 파악하여 조직문화의 어떤 변수들이 조직유효성에 영향을 미치는가를 규명하도록 한다. 이를 위해서는 조직문화 형성요인에 대한 변수의 설정과 집단 측면에서의 조직문화와의 적합 관계를 설명하고, 조직유효성의 광범위하고도 추상적인 개념을 구체적이고 포괄적으로 설명할 수 있는 설명 변수를 선정하여야 한다.

본 연구를 수행하기 위한 방법론으로는 과학적 연구방법을 사용하였다. 이는 주관을 배제하고 검증이 가능하며 개인의 편협적인 선호로부터 독립된 지식을 획득할 수 있기 때문이다.<sup>4)</sup>

본 연구의 방법으로 다음에 제시하는 몇 가지 측면에서 접근하고자 한다. 첫째, 조직 이론과 문화이론의 문헌을 바탕으로 이론적 접근에 충실하여 논문의 학문적 기준을 세우고자 한다. 그 이유는 국내에서 조직문화에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있지만 통일된 경영이론이나 조직 문화이론이 구체적으로 정립되지 못한 채 아직도 기업문화운동으로서의 성격을 지니고 있기 때문이다. 따라서 조직문화를 미시적, 거시적 차원에서 동시에 파악하고 조직문화 형성 요인을 규명하고 파악하기 위해 집단, 기업전체 변수가 설정되도록 하는 것이 보다 연구의 기초가 될 것으로 본다.

4) 채서일, 「사회과학 조사방법론」, 학현사, 1999, pp.23-28

둘째, 조직문화 분석의 패러다임의 제공과 조직 유효성의 상관관계를 규명하기 위해서 설명변수를 설정하는데 노력하였다. 조사 방법으로는 우리나라 특1급 호텔의 조리사 집단을 대상으로 설문조사를 통하여 자료를 모집하고 분석하여 이들의 집단 문화를 추론하는 양적 방법을 택하였다. 본 연구에서는 조리사 집단이 호텔 조직문화의 패러다임과 이들간의 유효성간의 관계를 밝히기 위한 비교에 목적을 두고 설문 방법을 사용한다. 그 이유는 선행 논문에서 기업 조직 내부에는 하위문화가 존재하고 이 하위문화는 조직 전체의 성과달성에 영향을 미치고 있다는 결과가 있었으므로 이를 기초로 하여 조리사 집단의 문화와 호텔기업의 문화 사이에 유효성을 설명하고자 하는 것이다.

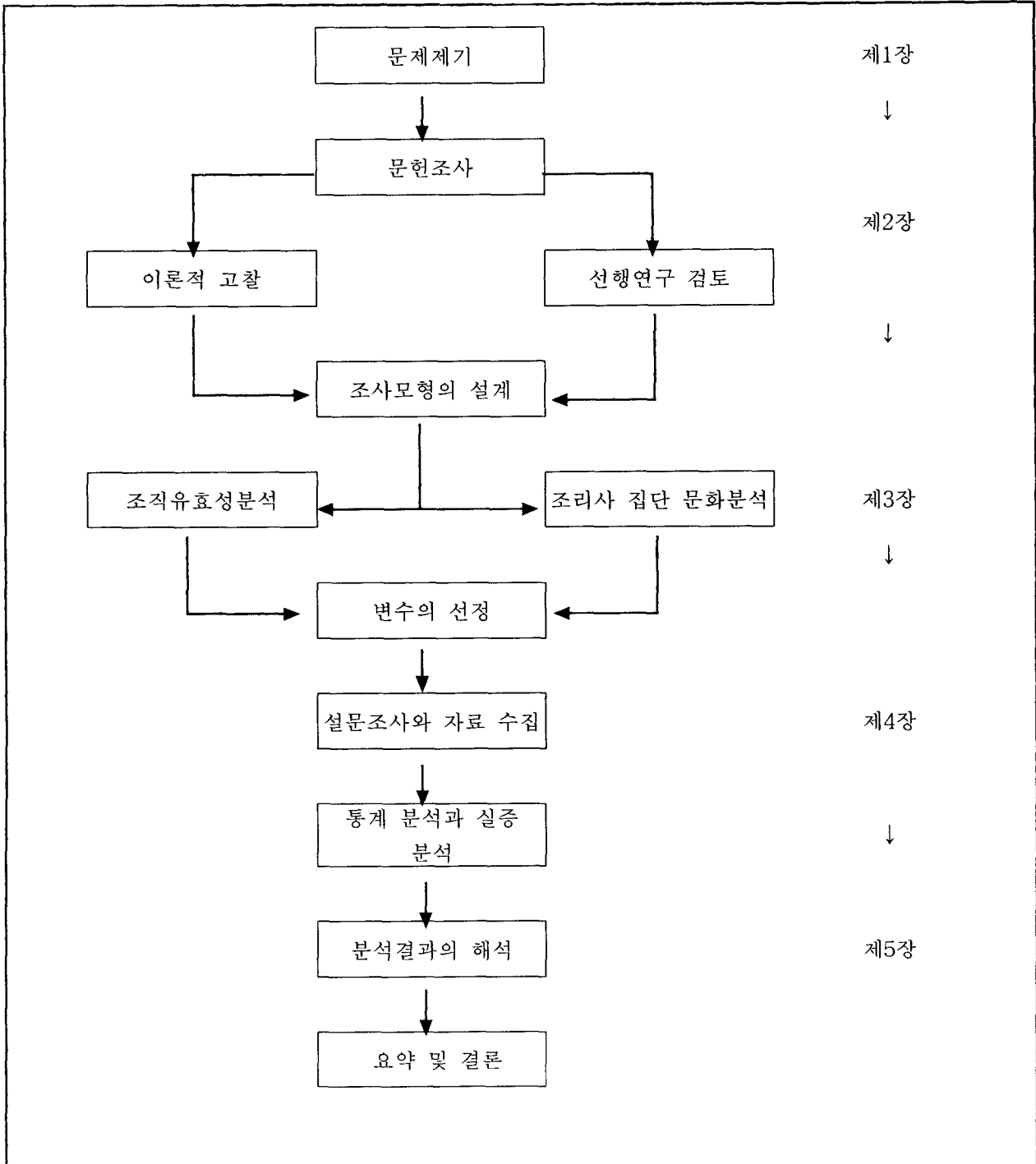
셋째, 집단문화와 조직 유효성간의 관계를 분석하기 위해서 이미 호텔 기업분야에서 비교적 집단 문화 특성이 뚜렷한 조리사집단을 대상으로 설문지를 배포하고 회수된 자료에 의한 통계적 분석방법을 통해 조직유효성을 분석하고자 한다.

위의 연구 진행을 위해 설정된 변수에 대한 고찰을 토대로 개념적 모형을 설정하고 실증적 검증을 위한 가설을 도출한다. 가설검증을 위한 통계적 방법으로는 집단문화와 조직 유효성과의 관계는 T-test와 집단별 상관분석, 다중회귀분석(Multiple Regression)과 분산분석(Anova)를 사용하며, 집단 특성과 조직 특성과의 적합성 분석은 상관관계분석(Correlation Analysis)을 행한다. 본 연구의 이론적 접근으로는 조직이론과 문화이론에 관련된 기존 문헌고찰을 통해 문화개념과 더불어 문화형성요인으로 조직특성, 문화유형 및 강도를 설명하고, 집단과 조직측면에서의 적합성을 조사하여 조직유효성과의 관계를 밝히도록 한다. 이를 위해 서울에 위치한 특1급 호텔을 중심으로 이들의 문화와 특성, 강도를 비롯하여 호텔 내부에 존재하는 집단인 조리사들의 문화, 특성을 그 범위로 한다.

본 논문은 모두 5장으로 구성된다.<그림 1-1 참조>

제1장인 서론에서는 문제의 제기, 연구의 목적, 연구방법, 범위, 구성에 관해서 언급한다. 제2장은 이론적 배경으로 호텔조리사집단의 특성, 조직 유효성, 조직문화와 조직 유효성의 관계에 대하여 문헌을 통해서 접근하게 된다. 제3장에서는 문헌적 연구결과를 토대로하여 실증조사를 위한 연구모형을 제시하고 가설을 설정하며, 이를 검증하기 위한 표본의 선정과 자료수집, 설문지 구성, 변수의 측정과 자료의 분석방법 등을 제시한다. 제4장에서는 실증적 연구결과에 대한 분석으로 호텔기업의 조직문화 유형과 조직유효성에 대한 요인화를 분석하고 호텔 조직문화군에 따른 조리종사원들의 특성에 대한 차이분석을 다루게 되며 이를 바탕으로 연구의 가설 검증과 결과를 해석하게 된다. 마지막으로 제5장에서는 연구결과를 요약하고, 본 연구의 시사점과 한계점, 그리고 향후 개선된 연구 방향을 제시하기로 하였다.

<그림1-1>연구구성도



## 제2장 이론적 배경

### 제1절 조직문화에 대한 이론적 고찰

#### 1. 조직이론과 문화 이론의 연계

##### 1) 문화의 개념

조직과 문화에 대한 서로의 관계에 대해서는 학자들 또는 관점에 따라 다양한 차이점을 보이고 있다. 이렇게 차이가 나는 것은 연구가 추구하는 목적과 방향이 상이하고 연구자들이 가지고 있는 조직과 문화에 대한 기본적인 가정의 다르기 때문이다.

호텔 기업에서 조리사집단의 유효성의 파악하기 위해서는 호텔 기업 문화를 비롯하여 조직문화에 대한 이해가 필요한 이유로 조직문화에 대한 개념과 유형, 조직문화에 대한 견해나 관리방안 등을 고찰함으로써 조리사집단 문화에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있다.

문화는 거시적이고 종합적인 개념으로 사회구성원의 행동체계에 영향을 미치는 결합요소이며, 동시에 전통적으로 거시적 사회체계를 분석단위로 하는 문화인류학과 사회학 등에서 발전된 개념이다.<sup>5)</sup> 문화의 개념은 기술적, 역사적, 규범적, 심리적, 구조적, 유전적 등의 유형으로 분류하며 연구 목적과 접근시각에 따라 문화개념을 다양하게 조작적으로 규정하고 있다. 연구목적과 접근 시각에 따라 서로 다른 문화의 개념을 일치하기 위한 학자들간의 노력에도 불구하고 문화의 개념을 어떤 하나의 문장으로 정의하는데 실패하였다. 다만 1971년 테일러(Tylor)가 문화에 대한 정의를 “문화는 지식, 신앙, 예술, 법률, 도덕, 관습, 그리고 사회의 한 구성원으로서의 인간에 의해 얻어진 모든 능력이나 습관들을 포함하는 복합총체이다.”<sup>6)</sup>라고 공표한 이후 약 164 개의 문화에 대한 정의가 만들어져 필요에 따라 인용되고 있다. 이러한 수많은 정의와 아울러 최근에 와서는 인간의 행동이나 인간들에 의해서 만들어진 각종 피조물(Artifacts)들이 상징하는 추상적이고 관념적인 부분에 문화의 관심이 모아지고 있다. 이러한 측면에서 볼 때 문화란 어떤 사회의 집단이나 구성원들의 행위나 구체적인 사물이 아니라, 그들의 마음속에 공유함으로써 그들이 일련의 행동을 할 때 근거가 되는 규칙이나 표준이 되는 집합이라고 할 수 있다.

5) 한상복, 이문용, 김광역, 「문화인류학개론」 서울대학교 출판부, 1986, p. 63

6) E. B. Tylor, Primitive Culture(New York : Harper & Row, 1971), p. 7.

<표 > 문화에 대한 학자들의 정의

- (1) 클럭혼 (Kluckhohn) : 사고, 감정, 반응의 정형적 형태이며 상징에 의해 획득, 전달되며 인공창작물로써 인간집단의 업적을 나타내며, 전통사상이나 가치관이 핵심을 이룬다.
- (2) 엘리넥 (Jelinek) : 사회적 현실의 산물이며 과정이고, 인간상호작용의 형성물이며 결과이다. 또한 문화는 사람들의 상호과정에서 창조되고 전달된다.
- (3) 그레고리 (Gregory) : 문화는 명확한 생활양식으로 인식되는 무수한 행동 및 실천을 수반하는 의미의 시스템이다.
- (4) 데니슨 (Denison) : 조직의 핵심적 일체성을 형성하는 일련의 가치, 신념, 행동유형이다.
- (5) 새츠 (Sathe) : 사회구성원들이 보편적으로 공유하고 있는 일련의 중요한 이해이다. 따라서 공유된 중요한 이해란 공유된 사상, 언어, 행동, 감정으로 해석된다.
- (6) 턴스톨 (Tunstall) : 각 조직의 독특한 신념, 원칙, 관습, 가치체계, 행동 규범 및 사업을 하는 방법의 집합이다.
- (7) 페티그류 (Pettigrew) : 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직의 체계적 개념의 원천이다.
- (8) 브라운 (Brown) : 종업원의 행동을 지배하는 비공식적 규범과 가치의 잠재적 조합이다.
- (9) 이 학종 : 사회체계를 구성하고 있는 미시적 조직 수준에 적용한 것으로 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념, 관습, 규범과 전통 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로 조직구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본 요소이다.
- (10) 신 유근 : 기본적으로 어느 한 기업에 있어서 공유된 가치체계로 보며 가치체계의 공유된 정도는 구성원들이 인식하고 있는 가치의 합의성, 상징성, 명확성, 수용성의 정도이다.

좁은 의미에서 문화개념은 가족의 심리학적 역할모델, 의식, 역사 등을 말하며, 넓은 의미에서 문화개념은 주어진 사회의 가치, 철학, 그리고 신화 등을 들 수 있다.

결국 문화를 한마디로 정의한다는 것은 매우 어렵다. 그러나 다양한 조직문화 및 기업문화의 정의를 보면 「기업문화가 어떤 기업 조직의 구성원들이 공유한 가치체계」라는데 있어서는 연구자들의 의견이 일치하는 것을 볼 수 있다. 다만 공유하고 있는 가치체계라고 하는 것이 인간의 심리적 상태를 나타내는 것이기 때문에 무엇을, 어느 정도 공유하는지를 측정하고 이를 분석하는데 한계가 있다. 따라서 공유한 가치체계 자체를 평가하는 것보다는 공유한 가치체계를 표출한 결과가 무엇인가에 따라서 그 개념이 달라진다.

2) 문화이론의 체계

문화의 명확한 이해를 통해 학문에 적용하기 위해서는 문화이론에 대한 체계를 살펴볼 필요가 있다. 아울러 문화가 모호하게 인식되고 있는 조직과 문화간에 관계 정립을 위해서 문화이론의 체계를 파악하는 것은 필수적이다.

문화이론은 크게 두 가지로 대별되는데, 하나는 기능주의(functionalism)와 다른 하나는 상징주의(symbolism)이다.

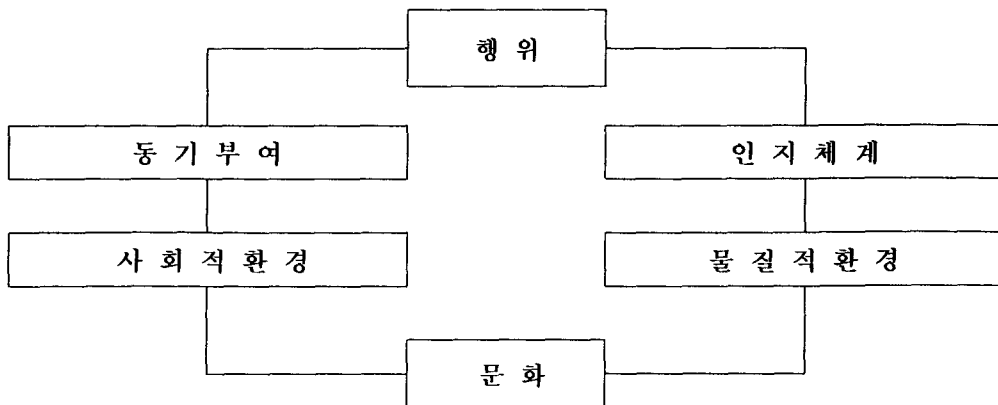
① 기능주의(functionalism)

기능주의 문화는 사회나 문화를 하나의 유기체로 보고 구조와 기능을 주된 과제로 하는 것을 말한다. 문화를 인간의 생리적, 심리적 욕구에 기여하는 도구로 간주하고 인간의 기본적, 파생적 욕구를 충족시켜주는 것이 기능과, 욕구 충족과정에 직면하는 문제를 극복하는 도구적 장치를 문화로 보았다. 어떤 하나의 문화 내에 존재하는 부분적 하위 문화<sup>7)</sup>는 서로간에 긴밀한 관계를 가지고 있으며, 조직 내에서 반드시 필요한 요소들이다. 다시 말하면 문화 내에 존재하는 것은 불필요한 것은 없다. 그리고 문화는 종합적 전체로서 인간, 환경, 사회 전반에 걸쳐 유기적 관계를 가지고 각 구성 요소들은 적절한 기능으로 역할을 다한다는 것이 바로 기능주의 측면에서의 문화이다.

② 상징주의(symbolism)

상징주의 문화는 인문사회적 측면에서 문화를 파악한 것으로 문화를 일차적 상징체계로 볼 수 있다<sup>8)</sup>는 것을 전제로 형성된 개념이다. 이 것을 다시 설명하면 문화는 공유된 상징과 의미의 체계로 볼 수 있으며 또한 심리적 상태와 동기를 유발하는 행위의 상징체계로 본다는 것이다. 문화는 구성원들이 함께 지니고 있는 상징과 의미의 체계로 볼 수 있으며 이는 심리적 상태와 동기를 유발하는 행위의 상징 체계로 볼 수 있다. 여기에서는 행위를 하는 사람들이 사용하는 의미와 그것을 관찰하는 사람들이 파악하는 의미를 구분해야 하며, 동일한 하나의 요소라 할 지라도 상황에 따라서 여러 가지 상징적인 의미를 가질 수 있다는 점을 간과해서는 안 된다. 따라서 사회적인 상황과 구조적인 연관 속에서 상징을 파악한다는 점에서 새로운 측면으로 부각되고 있으며, 이러한 경향의 연구는 문화를 단순히 물질적이거나 기능적인 것으로 보지 않고 의미의 체계로 본다는 점에서 많은 관심을 끌고 있다.

<그림 > 행동과 문화와의 상호 영향 관계



7) 조 철호, 앞의 논문 p. 17.

8) L. L. Langness, *The Study of Culture*(San Francisco : Chandler and Sharp Publishing, Co, 1977), p.117.



※자료원; R. Serpell, Culture's Influence on Behavior(G. B : Methuen Co. , 1979), p. 13.

이것을 기업문화 차원에서 살펴보면 문화와 조직과의 관련성은 상호 대립의 관점이 아니라 상호 보완적 상태에 있게 된다. 조직은 환경 속에서의 유기체로 볼 수 있고, 문화는 환경의 주요부분이면서 조직을 제약함과 동시에 인간활동의 결과로 형성되기 때문이다.

### 3)조직문화

조직문화에 대한 관심과 연구가 집중되게 된 것은 조직문화가 조직구조나 관리시스템과 마찬가지로 대규모 조직을 보다 효과적으로 관리하고 생산성을 높일 수 있는 하나의 수단으로 인식되고 난 이후이다. 1960년대 이후 미국의 생산성 문화현상을 타파하기 위해 노력하던 기업의 최고 경영자들과 학계에서는 생산성이 탁월한 조직의 내부에 존재하는 보이지 않는 그 무엇인가에 관심을 가지게 되었고, 이는 곧 집단간 존재하는 문화에 대한 차이가 생산성과 연관되어있음을 알게 되었다. 그렇지만 1970년대 이전까지 조직이론가 중 몇 명만이 조직을 문화 또는 하부문화의 집합체라는 관점에서 언급하였다. 이 후 합리적 조직 전략에 문화를 응용했으나 경영자들의 대다수는 가치라든가 충성심에 대한 중요성을 과소 평가해 왔다. 학자들은 경영자들이 조직의 관념, 규범, 가치에 관심을 기울일 것을 제안했으며, 일부 기업들에게서 증명되면서 그것이 조직 효과 고양을 위한 강력한 도구로 취급되기 시작했다.

1979년 조직문화에 대한 논문이 발표된 후 1983년까지 조직문화와 직·간접적으로 연관된 연구결과가 계속하여 발표되었으며, 이 때부터 문화는 조직연구의 중요한 영역이 되었다.<sup>9)</sup> 거의 같은 시기에 조직문화와 상징주의를 주제로 한 심도 있는 이론적 연구가 행해졌으며, 1982년을 기점으로 관심이 고조되기 시작하여 3권의 베스트셀러인 오우치(Ouchi)의 "Z이론", 피터스와 워터만(Peters & Waterman)의 "In Search of Excellence", 델과 케네디(Deal & Kennedy)의 "Corporate Cultures" 은 조직문화연구에 대한 관심도를 더욱 촉진시켰다.<sup>10)</sup> 그 후 우리 나라에서는 1980년 중반에 기업의 인적자원에 대한 중요성이 높아지면서 새로운 관리방식의 하나로 실무적 차원과 학계에서 활발한 연구가 이루어져왔다.

### 4) 조직문화의 구성요소

문화의 요소가 복잡한 만큼이나 조직 문화의 구성요소 역시 어떤 단일 요인에 의해서 형성되는 것이 아니라 여러 가지 복합적 요인의 작용으로 형성되어진다. 또한 일정한 순간 갑자기 만들어지는 것은 더욱 아니다. 문화는 오랜 시간이 경과하면서 역사적으로 형성된다. <sup>11)</sup> 그렇지만 조직문화가 역사적으로 어떻게 형성되는가를 정확하게 파악한다는 것은 현실적으로 어렵지만 어떤 요인과 과정에 의해서 영향을 받고 어떤 결과에 의해서 형성되는지를 중심으로 조직문화 형성과정을 살펴보면 커다란 틀 속에서 형성과정을 알 수 있다. 이러한 문화의 형성과정은 개인과 집단의 상호작용에 의한 조직문화형성, 학습에 의한 조직문화형성, 기능별 하위시스템에 의한 조직문화형성 등으로 설명할 수 있다.

#### ① 개인과 집단 상호작용에 의한 문화 형성

앞서 살펴본 학자들의 문화에 대한 정의는 대부분 공유의 개념을 포함하고 있다. 따라서 문화가 어떻

9) W. G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies and Clan, " *Administrative Science Quarterly*, 1990, pp.458-460.

10) S. R. Barley, G. W. Meyer & D. G. Gash, " Culture of Culture: Academies, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control," *Administrative Science Quarterly*, 1988, pp. 33-38.

11) 野中郁次郎, 「企業進化論」(日本經濟新聞社),1986), p.104.

게 형성되는가 하는 것은 구성원들의 사고나 행동의 공유과정을 살펴보면 이해될 수 있다. 개인은 사회적 배경 내에서 1)소속감, 정체성 2)통제, 권력, 영향력 3)수용, 친교 등 세 가지 형태의 기본적 욕구를 갖고 있고, 이러한 개인 욕구의 충족과정에서 공유가 발생한다.<sup>12)</sup> 개인 상호간의 욕구는 안정, 환경지배, 사랑 등 인간의 기본적 욕구를 나타내는 것으로 욕구충족과정에서 이러한 요인들이 위협에 대한 불안이나 준비, 강력한 힘의 원천으로 작용하게 된다. 개인은 집단에 소속함으로써 그들의 욕구를 어느 정도 충족시킬 수 있으며, 집단은 욕구충족의 기능적 집단으로 존재하게 된다. 이때 개인은 자신의 정체성과 욕구에 대한 심리적 목표를 집단에 대한 관심으로 돌리게 되며, 집단에 가입하면서 다른 사람들과 대면하게 되지만 다른 구성원이나 집단에 대한 갈등을 일으키게 된다. 그러나 갈등을 해결하는 노력이 시도되고, 이러한 과정 속에서 모든 구성원들이 불안과 소외에 대해 비슷한 감정을 갖고 있다는 것을 발견하였을 때 공유가 일어나고 이에 따라 문화가 형성된다.

### ② 학습에 의한 조직문화형성

조직문화는 구성원들이 사물을 보는 사고방식으로 행동에 영향을 주게 된다. 흔히 문화란 학습되어지는 것이며 그 전개과정에서 이해되는 것이라고 한다. 집단 구성원들은 여러 수준에서 발생하는 학습, 방어행동 등을 경험하며, 이러한 과정에 의하여 공유된 지각과 사고가 형성되어 긍정적인 동기요인으로 나타나게 된다는 것이 문화의 학습이론이다.

조직문화는 긍정적 학습상황과 불안회피상황이라는 두 가지 학습메카니즘에 의해 구성되어 있는데 긍정적 학습상황에서는 문제에 대한 해결방안을 찾아내며, 불안회피상황에서는 먼저 불안의 원천을 찾아내어 불안이 존재하지 않는다는 것을 보여주거나 회피의 대안을 제공해 주어야 한다. 이는 모두 행하기 어려운 것이나 인간은 혁신보다는 안정을 더욱 필요로 하기 때문에 긍정적 문제해결보다는 불안회피상황에 기초한 문화적 요소가 더욱 안정적이다.<sup>13)</sup> 학습성가로 얻어진 체계는 조직구성원이 기업에서 생활하기 위한 규범적 학습이 된다. 그러나 이러한 지식 전부는 영구적인 것이 아니라 환경변화에 대응하여 새로운 학습과 함께 부적합한 가치를 제거하는 것이 필요하게 된다. 즉, 환경적응적인 가치를 창조하고 이것을 구성원이 학습하게 되면 학습성고가 올라가고 가치의 변화가 형성되게 된다.

### ③ 기능별 하위시스템에 의한 조직문화 형성

바나드(Barnard)는 조직을 “의식적으로 조정되어진 인간의 활동이나 권력의 체계”라고 하였으며, 사이몬(Simon)은 조직을 “어떤 목적을 달성하기 위한 인공물로 내외환경에 적응하여 자기기능을 수행하는 것”이라고 하였다. 이것을 풀어서 말하면 조직시스템은 어떤 목적추구를 위한 인공물로서 계층화된 기능의 집합체인 것이다. 따라서 각 하위 시스템은 기능의 관점에서 각 하위시스템에서 구현되는 가치를 검토함으로써 조직의 문화형성을 고찰할 수 있다. 즉, 각 하위시스템의 기능은 개별적이어서 각자의 하위시스템은 자신의 기능과 계층레벨에 의하여 각자 다른 가치를 형성하는 것이다. 이는 곧 조직 내에는 수많은 하위문화가 존재하고 각각의 하위문화는 개별적 가치를 가지면서 자신의 역할을 함으로써 전체 조직문화 형성에 기능을 제공한다는 것이다.

캣츠와 칸(Catz and Kahn)은 시스템모델에서 조직은 조직전체의 관점에서의 조정이나 의사결정을 행하는 관리상시스템과 조직의 기능적 요건인 생산, 유지, 적응의 경계에 위치한 각 하위 시스템으로 되어 있다고 하였다. 이러한 하위시스템을 로렌스와 로쉬(Lawrence and Lorsch)는 분화와 통합의 발상에서 제조, 마케팅, 연구개발, 세 분야로 구분하였다.<sup>14)</sup>

12) J. E. Mc Grath, *Groups: Interaction and Performance* (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1988).

13) E. H. Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review*, 1994, pp. 7-12.

14) F. R. Lawrence & J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and*

<표 > 조직부문간의 분화내용

부 문	내 용	목표지향성	시간지향성	대인지향성	부문조직구조
제조	원가 품질 능률		단기	과업 중심의 대인관계 스타일	공식규칙, 절차 업적평가 등의 엄격한 통제
			시간, 생산량, 품질관리		
마케팅	매출 시장점유율		중기	인간관계 중심의 대인관계 스타일	제조연구부문의 중간정도의 공식성
			주, 월 단위 매출액		
연구개발	신제품 신기술		장기	과업중심의 대인관계 스타일	공식규칙, 절차, 업적 평가에 의존치 않는 완화된 통제
			반기, 반년의 신기술개발		

※자료출처: 野中郁次郎, 조직문화와 마케팅 전략, 제1권, 1982.

각 하위 시스템의 기능목적으로부터 형성되는 가치를 고려하여 보면 제조부문에서는 과업의 달성 및 원가, 품질, 능률이라는 관점에서 기술과정이 중시되면, 가치는 기술적 정밀도에 관련하여 형성된다고 볼 수 있다. 이러한 가치를 달성하기 위해서 행동규범이나 양식이 시스템 내에서 강화된다. 따라서 이 부문은 효율의 관점에서 분업화하고 일정한 과업달성을 보증하는 공식적 규칙, 절차 및 업무평가에 대한 통제를 당연히 가치 있는 것으로 여긴다.

마케팅 부문은 조직환경에 대응하기 위해 제품 및 서비스의 차별화, 광고 등을 통한 매출이나 시장 점유율 지향성을 갖게 된다. 이 부문은 환경이 불확실하고 불확실한 환경에 의존도가 높을수록 분화가 중요시되고 있으며, 제조부문과 비교하여 커다란 행동규범이 허용된다.

이 두부문과는 대조적으로 연구개발부문은 변화에 대응하기 위해서 자유스러운 발상이 존중되며, 개인의 창의성을 발휘시킨다는 목적에서 공식적인 것보다는 유연한 통제가 행해지고 있다. 따라서 새로운 아이디어나 창조적 개성을 존중하는 행동규범과 이를 바탕으로 하는 하위조직문화가 존재한다고 볼 수 있다.

이러한 내용을 근거로 종합해 볼 때 각 기능별 하위시스템은 자기기능을 유효하게 달성하기 위하여 독자적인 행동양식이나 행동규범이 필요하고, 기능목적을 달성하는 가운데 가치가 하위시스템에 공유되어 진다는 것을 알 수 있다. 결국 기능목적에는 그것을 가장 유효하게 달성하는 방식이나 양식이 있고 방향을 강화하는 하위시스템내의 동기가 형성되면 그것이 하나의 가치의식이 되어 하위시스템과 하위조직문화를 형성한다고 생각된다. 그런데 각 하위시스템은 스스로의 기능목적으로부터 하위조직문화를 형성하지만 특유의 성격이나 계층수준에 의하여 정해진다는 것을 알아야 한다. 조직은 기능목적의 계층적 집합으로서 조직전체의 고유한 가치의식이나 합의가 존재하며, 이것이 전체로서의 조직문화가 되는 것이다. 즉, 서로 다른 하위조직문화가 집합되어 조직전체로서의 조직문화가 형성되는 것이다.

## 2. 호텔 조직문화연구에 대한 접근 방법

조직구성원들은 경험의 공유를 통하여 공유하는 가치의 세계를 만들며, 이러한 과정을 통해 현실의 환경을 파악하기 때문에 조직문화의 여러 가지 특성 중에서 중요한 것은 “조직 내의 구성원들이 공통의 가치나 규범을 공유하고, 가치와 규범이 현재화되고 있는 제도를 정당화시킬 지식체계”를 만들어 가는 것이라고 할 수 있다. 즉, 호텔마다 특성이 다르고 나름대로의 정당성이 있다고 믿는 가치와 규범의 체계를 파악하기 위해서는 우선적으로 조직문화가 가지고 있는 여러 가지 측면을 분석할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 조직문화의 유형과 강도를 살펴보기로 한다.

### 1) 조직문화 유형

문화의 유형은 매우 다양하지만 하나의 사회단위를 기준으로 보면 통합성과 일관성이 나타나고 이것이 유지되는 것을 볼 수 있다. 자신만의 독특한 문화가 정립되어 있는 기업에서는 모든 문화적 요소들이 통일된 모습을 취하게 된다.

이러한 기업문화의 패턴에 대해서 그것들이 어떠한 유형으로 구분되는가 하는 것은 많은 학자들에 의해서 시도되었고, 지금도 연구가 진행되고 있다. 다만 본 연구에서는 딜과 케네디(Deal & Kennedy), 해리슨(Harrison) 등의 연구를 중심으로 살펴보기로 한다.

#### ① 딜과 케네디(Deal & Kennedy)의 조직문화유형

딜(T. E. Deal)과 케네디(A. A. Kennedy)는 조직문화를 기업활동과 관련된 위험의 정도 그리고 의사결정전략의 성공여부에 대한 피드백 속도라는 두 차원에 따라 <그림 >과 같이 4가지 문화유형이 있다고 보았다.

<그림 > 문화의 유형

		피드백의 속도	
		빠름	늦음
위험	많음	거친 남성문화	사운을 거는 문화
	적음	열심히 놀고 열심히 일하는 문화	과정 문화

자료출처: 양 창삼, 조직이론, 박영사, 1997. p. 841.

<표 > 상황유형과 문화유형의 적합 관계

상황유형	적합한 문화유형
높은 위험도- 신속한 피드백 상황	강인하고 남성적인 문화
낮은 위험도- 신속한 피드백 상황	열심히 일하고 잘 노는 문화
높은 위험도- 완만한 피드백 상황	회사의 운명을 거는 문화
낮은 위험도- 완만한 피드백 상황	과정문화

자료출처 : 박 해남, *조직문화와 조직유효성에 관한 연구*, 2000, p.16

② 해리슨(Harrison)의 연구

해리슨(Harrison)은 기본적 조직문화의 네 가지 변수를 채택하고, 조직의 문화특성이 그 조직의 이념지향에 좌우된다는 논리와 함께 네 가지 유형의 이념형을 제시하였다. 각각의 유형은 조직의 이해관계와 구성원의 이해관계와의 일치성 여부와 조직의 외부환경에 적응능력에 차이가 난다는 점을 강조하고 있다.

(가) 권력문화(power orientation) ; 환경을 지배하고 모든 대항세력을 정복하려고 하며, 조직생활은 주로 권력의 사용과 정치에 의해서 다스려지는 문화유형을 말한다. 권력문화에서의 조직구성원들의 공유신념은 보스의 강력한 결단력과 단호하면서도 공정하고, 부하를 보호해주고, 부하는 충성을 다하는 것들이 정당화된다. 작업은 보상의 희망, 처벌의 공포, 강력한 개인에 대한 개인적 충성심에서 수행된다. 이들에게 있어서 갈등은 상위층의 개입에 의해 통제되며, 때로는 권력유지수단으로 고위층에 의해서 조장되기도 한다. 의사결정은 보다 높은 권력과 권한을 가진 자에 의해 이루어진다. 조직에서는 종업원의 시간과 노동력을 고위층 마음대로 처분될 수 있는 것처럼 종업원을 다룬다. 경쟁은 개인적인 권력과 이익을 위해서 발생한다는 특징을 갖는다.

(나) 역할문화(roll orientation) ; 역할문화란 가능한 합리적이고 질서정연한 것을 선호하며, 조직생활은 주로 권리, 특권, 합법성, 정당성 등에 관한 고려에 의해서 다스려지는 문화유형을 말한다. 이들 문화에서는 훌륭한 지도자는 사심이 없고, 다른 사람의 모범이 되며, 사적인 이익을 위해서 권한을 사용하지 않으며, 공식적 시스템에 의해서 요구되는 것만을 구성원들에게 요구하는 등의 공유신념이나 가치가 존재한다. 조직의 좋은 구성원의 표본은 자기자신의 의무, 책임, 역할, 관례적인 개인행동을 중요시하는 사람을 말한다. 조직에서 성공하는 사람은 양심적이고 책임을 다하며 조직에 대해서 강한 충성심을 가지고 있는 사람이다. 아울러 조직에 대한 개인적 충성심과 규제규정에 의해 뒷받침되는 계약적 의무에 대한 존중정신에서 작업이 수행된다. 이들에게 있어서 갈등은 규칙, 절차, 책의 명확화에 의해서 해결된다. 직무기술서상에 책임이 부여되어 있는 사람이 의사결정을 수행하고, 조직은 개인의 시간과 정력을 양당사자에게 권리와 의무를 부여하는 계약에 입각해서만 사용될 수 있는 것처럼, 개인의 존중한다는 특징을 가지고 있다.

(다) 과업문화(task orientation) ; 과업문화란 직무수행과 결과의 달성을 가장 중요시 여기며 조직생활은 주로 과업성취를 하는데 필요한 문제를 중심으로 전개되는 문화유형이다. 이들 문화에서 생각하는 훌륭한 지도자는 과업관련문제에 있어서 부하들에게 균등한 기회를 주며 마음을 열어 놓고, 일을 추진

하는데 필요한 자원을 얻기 위해서 그의 권한을 사용하는 사람이다. 모범적인 구성원은 스스로 동기가 유발되어 과업달성을 위해 최선을 다하며 어떠한 착상이나 제안에 대해서도 마음을 열어 놓고 있으며, 다른 사람이 보다 훌륭한 전문성이나 능력을 보였을 때 기꺼이 그 사람에게 주도권을 양보하는 인물이다. 조직의 좋은 구성원이란 과업 성취를 위해 필요한 숙련, 능력, 정력, 물질적 자원 등을 가장 중요시하는 사람이다. 이들 문화에서 갈등을 해결하는 방법은 문제점에 대한 철저한 토론을 통해서 합의에 도달하는 방법으로 해결된다. 이와 함께 의사결정은 해당문제에 관한 가장 많은 지식과 전문성을 지닌 사람에게 의해서 이루어진다. 조직은 개인을 공통목적을 위하여 그의 숙련과 능력을 바치는 동료작업자로서 대우한다는 특징을 갖는다.

(라) 인간적 문화(person orientation) ; 인간적 문화란 조직구성원들의 욕구실현에 공헌하는 것을 가장 중요한 가치를 가지고 무엇이 구성원들의 욕구를 가장 잘 만족시킬 것인가에 관한 고려를 중심으로 전개되는 조직문화의 유형을 말한다. 인간적 문화에서 훌륭한 지도자의 표본은 다른 사람들의 개인적인 욕구와 가치에 대하여 관심을 가지며 보다 세밀하게 부하들에게 성장을 자극하여 만족스러운 작업기회를 제공하기 위해 권한을 행사하는 사람이다. 여기에서 좋은 부하란 자기자신의 잠재적 가능성을 개발하는데 진지한 관심을 기울이며, 기꺼이 그들에게 도움을 주고 그들의 발전에 이바지하려고 하는 사람이다. 조직의 좋은 구성원이란 다른 구성원들의 개인적 욕구를 가장 중요시 여기는 사람이며, 조직에서 성공하기 위해서는 다른 사람들의 성장과 발전을 위해 헌신적으로 힘쓰며, 인격적 관계를 발전시키는데 효과적으로 대체하는 능력을 가져야 한다. 활동 그 자체를 즐기고 다른 구성원들의 욕구와 자치에 대한 관심과 존중이 동기가 되어 작업이 수행된다. 여기에서는 개인적 욕구실현을 위하여 경쟁이 발생하며, 이러한 경쟁에서 발생하는 갈등은 개인적 욕구와 가치에 대해 충분히 개방하고 심층적인 토론을 함으로써 해결을 실마리를 찾는다. 의사결정은 그 결과에 가장 많은 관련이 있으며 가장 많은 영향을 받는 사람에게 의해서 이루어진다. 조직은 개인을 그 자체로서 흥미 있고 고귀한 인간으로 대우한다는 특징을 갖는다.

아울러 해리슨은 조직문화유형과 조직유효성의 관계에 관하여 상황적합론적 관점에서 다음과 같은 몇 가지 가설을 제시하고 있다.

첫째, 복잡하고 경쟁적인 환경에서 효과적으로 반응해서 성공적일 가능성이 가장 많은 문화유형은 과업 문화와 인간적 문화이고, 그 다음은 권력문화, 역할문화가 효과적이라는 것이다.

둘째, 위협하고 위협적인 환경에 효과적으로 반응해서 성공적일 가능성이 가장 많은 문화유형은 권력문화이고 그 다음으로 과업문화, 역할문화, 인간적 문화의 순으로 보았다.

셋째, 경제적 안전을 성취하는 정도의 기대수준을 가진 사회에서 개인의 욕구를 희생시키면서 조직의 내부적 통합과 노력의 조정을 통해 높은 조직성적을 가져올 가능성이 많은 문화유형은 권력문화와 역할 문화이며, 그 다음으로 과업문화와 인간적 문화의 순서로 두었다.

넷째, 개인의 성장과 발달을 추구하는 일에서 보다 높은 만족을 구하는 풍요한 사회에서, 개인의 동기부여를 통해 높은 조직유효성을 가져오는데 공헌할 가능성이 많은 문화유형은 인간적 문화이며, 그 다음으로 과업문화를 두었으며, 권력문화와 역할문화는 가장 비효과적인 것으로 간주하고 있다. 그러나 인간 문화는 외부환경에 대처하는 데는 효과성이 낮기 때문에 풍요한 사회에서 인간적 문화가 조직유효성에 공헌하는데도 한계가 있다고 설명을 덧붙였다.

## 2) 조직문화의 강도

조직문화의 강도는 조직구성원간의 동질성과 안정성 및 집단의 공유된 경험의 기간에 대한 강도의 정도 차를 비교하여 강한 문화와 약한 문화를 구분한다. 15) 조직문화는 강한 문화이건 약한 문화이건 간에 조직전체에 영향을 미친다. 강한 문화와 약한 문화의 차이에 관한 규명은 조직문화 연구에서 주요

관심사가 되고 있다. 강한 문화에 대한 관심이 높아지면서, 조직문화의 강도에 관한 정의도 다양하게 나오고 있다. 강한 문화를 측정하는 요소로는 동질적인 것, 응집적인 것, 널리 그리고 얼마만큼 깊이 있게 공유의 정도, 안정적이며 깊이 있는 것, 널리 공유되며 그 무엇인가를 강하게 느끼게 하는 것 등이 문화의 강도로 정의되고 있다. 고든(Gordon)과 티토마소(Ditomaso)는 문화 강도에 대한 정의를 첫째, 얼마나 많은 구성원들이 그 조직의 중심가치를 수용하고 있는가, 둘째, 구성원들간에 가치를 얼마나 강하고 깊이 있게 내면화하고 있는가, 셋째, 가치를 얼마나 오래 동안 지속적으로 받아들이고 있는가? 라는 세 가지 요소가 문화의 강도를 결정한다고 하였다.<sup>16)</sup> 강한문화는 조직의 핵심가치가 구성원들에게 널리 보유하고 폭넓게 공유되는 것을 그 특징으로 한다. 따라서 강한 문화가 종업원의 행동에 보다 큰 영향력을 갖는다는 결론이 나오게 된다. 실제로 조직문화의 강도가 클수록 조직구성원의 행동통제에 긍정적 영향을 미치며, 세계의 우수한 기업인 IBM, Sony 등의 기업에서 성공과 직접적 관련이 있음이 규명되었다. 이는 강한 조직문화가 구성원간의 동일성 내지 일치감을 형성하고 있으며, 이러한 동일성 내지 일치감이 응집성과 충성심 및 조직몰입을 강화시키며, 종업원들의 이직을 감소 감소에도 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 조직문화는 행동의 일관성을 증가시키므로 조직이 구성원들의 행동 유발을 위한 여러 가지 규칙을 개발하기 위한 비용과 시간을 절약시켜주기도 한다.

강한 문화가 약한 문화보다 조직행동에 보다 큰 영향을 미친다는 점은 널리 인정되고 있다. 강한 문화가 조직유효성에 영향을 주는 관계에 대해서는 세 가지 견해가 있다. 즉, 강한 문화는 일반적으로 높은 조직유효성을 가져온다는 것을 인정하는 일반 효과론적 견해, 조직유효성의 여러 설명변수 중에서 몇 가지 가정된 변수에 대해서만 강한 문화의 영향을 인정하는 제한적 효과론과 강한 문화가 높은 조직 유효성을 가져오느냐 아니냐는 상황에 따라서 좌우된다는 상황적합적 견해가 있다.

#### ① 일반적 효과론

딜과 케네디(Deal & Kennedy)는 “강력한 문화는 행동을 지도하는 강력한 지렛대이며, 강력한 문화는 종업원의 직무수행을 도와준다.”<sup>17)</sup>고 하였다. 다시 말하면 평상시 종업원이 어떻게 행동해야 하는가를 명시해 주는 비공식적인 규율의 체계로서, 행동을 결정하는데 지침이나 방향을 제시해 준다는 것이다. 또한 종업원들로 하여금 그들이 하는 일을 더욱 보람된 일로 느끼게 만들고, 일을 더 열심히 하도록 만들 가능성이 많다는 것이다. 강한 문화는 기업활동의 구조와 기준 및 가치체계를 제공하여 종업원들이 느끼는 혼돈과 불확실성을 제거시켜 주며, 조직생활의 의미를 되찾게 해 준다.

피터스와 워터만(Peters & Waterman)의 연구에 의하면 우수기업들은 위대한 지도자들의 가치관과 관행이 통합된 조직문화를 개발하고 있고, 이러한 공유의 가치관은 원래의 지도자가 사라진 후에도 수십 년 동안 존속되어 다른 기업들과는 다른 독특한 조직 문화적 속성들의 집합을 가지고 있다고 한다.

#### ② 제한적 효과론

조직유효성의 여러 설명변수 중에서 몇 가지 가정된 변인에 대해서만 강한 문화의 영향을 인정하는 제한적 효과론은, 로빈스(Robins)의 연구에서 강한 문화는 보다 낮은 이직률과 관련되어 있다.<sup>18)</sup> 고 하였다. 강한 문화는 조직구성원간에 조직목적에 관한 합의와 목표 통일성을 가져와, 결국 종업원이 회사를 떠나려는 경향을 감소시켜 준다고 하였다.

15) E. H. Schein, op, cit, p. 7.

16) G. G. Gordon & N. Ditomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Cultures," Journal of Management Studies, 1992, pp. 785-790.

17) T. E. Deal & A. A. Kennedy, *Corporate Culture*( Massachusetts : Addison-Wesley, 1980).

18) S. P. Robins, op. cit. , p. 433.

### ③ 상황적합론

하베이(G. F. Harvey)는 강한 문화가 반드시 조직유효성을 보장하는 것이 아님을 인식하는 것이 중요하다고 역설하고, 그 영향은 기업문화가 제공하는 해결책이 환경에 의해 조성된 문제를 해결하는데 적합한 정도에 좌우되며, 단순히 문화의 강도에 의해 결정되는 것은 아니라고 하였다. 캐머린(K. S. Cameron)도 상황적합성을 조직환경의 필요와 요구에 대한 조직문화의 적합의 정도라고 정의하고, 조직환경에 적합화되어야만 번창한다고 하였다. 상황적합성은 조직이 환경의 변화를 지원하는 문화가치를 제공할 때 얻어진다. 조직문화는 가치창출과정에서 조직의 성공에 중요한 역할을 담당한다. 적합한 문화는 그 과정을 용이하게 하고, 부적합한 문화는 그것을 방해한다.

이상과 같이 문화의 강도에 대한 세 가지 견해에서 강한 문화가 높은 조직유효성을 가져온다는 견해를 살펴보았다. 단기적으로는 강한 문화가 조직유효성에 효과적이지만, 장기적으로는 그 효과가 감소한다는 연구결과가 있다. 본 연구에서는 호텔기업의 문화 관점에서 조리사 집단의 환경변화에 대한 조직문화적합성을 추구하고자 한다.

## 제2절 호텔 조리사의 특성

### 1. 조리사의 개념

우리 나라에서 학문적으로 조리사에 대한 개념을 명확하게 정리하고 있는 문헌이나 연구논문은 찾아볼 수 없다. 하지만 일반적으로 조리사에 대한 개념은 크게 두가지로 나뉘게 된다. 한 가지는 자격에 대한 기준으로 국가나 단체로부터 일정한 자격을 취득함으로써 얻어지는 기능신분을 말하는 것이고, 다른 한 가지는 자격을 갖추고 있지 않다 하더라도 어떤 일을 하는 사람으로써 그 일에 중점을 두고 일컫는 호칭을 말한다. 이것을 다시 설명하면 다음과 같다.<sup>19)</sup>

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

사전적 측면 조리란 식품에 물리적 및 화학적 조식을 가하여 합리적인 음식물로 하는 과정, 즉 식품을 위생적으로 적합한 처리를 한 후 먹기 좋고 소화하기 쉽도록 하며 또한 맛있고 보기 좋게 하여 식욕이 나도록 하는 과정을 말하며 그 업무를 전문적으로 담당하는 자를 "조리사"라 지칭한다.

이 같은 개념적 정의를 조리사를 볼 때 현대에 와서는 조리사 자격증을 취득하고 그 업무에 종사하는 사람이 대부분을 이루고 있으므로 첫째항의 설명이 설득력을 얻어가고 있다. 그 이유는 1965년 이후 조리사 자격증 제도가 생겨났지만 초기에는 자격증을 갖추고 실무에 종사하기보다는 자격의 검정 없이 일정한 과정을 거쳐 기능을 익힌 다음 조리사로서 종사하는 사람들의 수가 더 많았기 때문이다. 하지만 경제성장과 사회의 발달로 조리교육기관도 증가하고, 자격에 대한 검증 제도가 체계화되면서 차츰 자격을 갖춘 사람들의 사회적 신뢰도가 높아지면서 사회수요가 증가했기 때문이다.

### 2. 호텔 조리사 집단의 특성

현재 전국에 조리업종에 종사하고 있는 조리사는 약 120만 명으로 추산하고 있다.<sup>20)</sup> 이 수는 어떠한 형태의 조리사를 뜻하는 것이 아니라 조리사 자격증을 가진 모든 조리사들과 전국 외식업체의 수를 추산하여 예측한 조리사 수를 뜻하는 것이다.

19) 한국조리사협회 중앙회, 조리사협회 정관, 조리사 정의 p. 13

20) Food & Restaurant, 조리사협회발간, 2002년 1월호, p.21



조리사는 종사하고 있는 외식업소의 크기나 종류에 따라서 그 규모와 성격이 매우 다양하다. 업체의 규모가 작으면 업무의 분화 정도가 약하고, 조직의 라인이 짧아 정보의 흐름도 빠르다. 이와 함께 조직 내부에서의 인간관계가 공식적인 측면보다는 비공식적인 면이 강하게 작용한다. 조리사의 성격도 업체의 성격과 동일한 것이 일반적이다. 예를 들어 양식을 전문으로 취급하는 레스토랑이면 양식중심의 조리사들의 특성을 지니고 있으며, 중식을 전문으로 취급하는 레스토랑이면 화교나 중식 조리사들의 특성을 지니고 있다. 여기서 특성이라고 하는 것은 학문적으로 구분되어지는 것은 아니지만 사회적으로 통용되는 일반적인 특징을 말하는 것이다.

이와는 대조적으로 호텔조리사 집단은 조직의 규모가 크고, 공식적이며, 업무가 매우 세분화되어 있다.

<표2-1> 일반외식업 조리사와 호텔 조리사의 특성비교

특성 내용	일반 외식업 조리사	호텔 조리사(특급 이상)
조직	소규모 조직	대규모
공식화 정도	불명확	명확함
직무 및 직급	직무가 광범위하고 직급 단계가 좁다.	직무가 세분화되어 있으며, 직급단계가 많고 복잡하다.
재직기간	비교적 짧다.	비교적 길다.

위 <표2-1>에서 보는 바와 같이 조리사집단 중에서 일반 외식업에 종사하는 조리사와 호텔기업에 종사하는 조리사들의 특성이 뚜렷하게 구분되는 것을 알 수 있다. 이것은 일반 외식업체에 비하여 호텔기업의 조리사집단의 규모가 크기 때문에 집단을 통솔하고 지휘하기 위해서는 공식화의 정도가 명확해졌다고 볼 수 있다. 아울러 직무와 직급에 있어서 일반 외식업 조리사 집단은 업무의 분화가 불분명하기 때문에 광범위한 직무를 수행해야 하는 반면 호텔 기업의 조리사 집단은 업무가 세분화되어 있기 때문에 직무도 세분화되어 있다. 이에 따라 직급 단계가 많아지면서 조직 내에서 성장하는 속도가 완만하다.

### 3. 호텔 조리사 조직

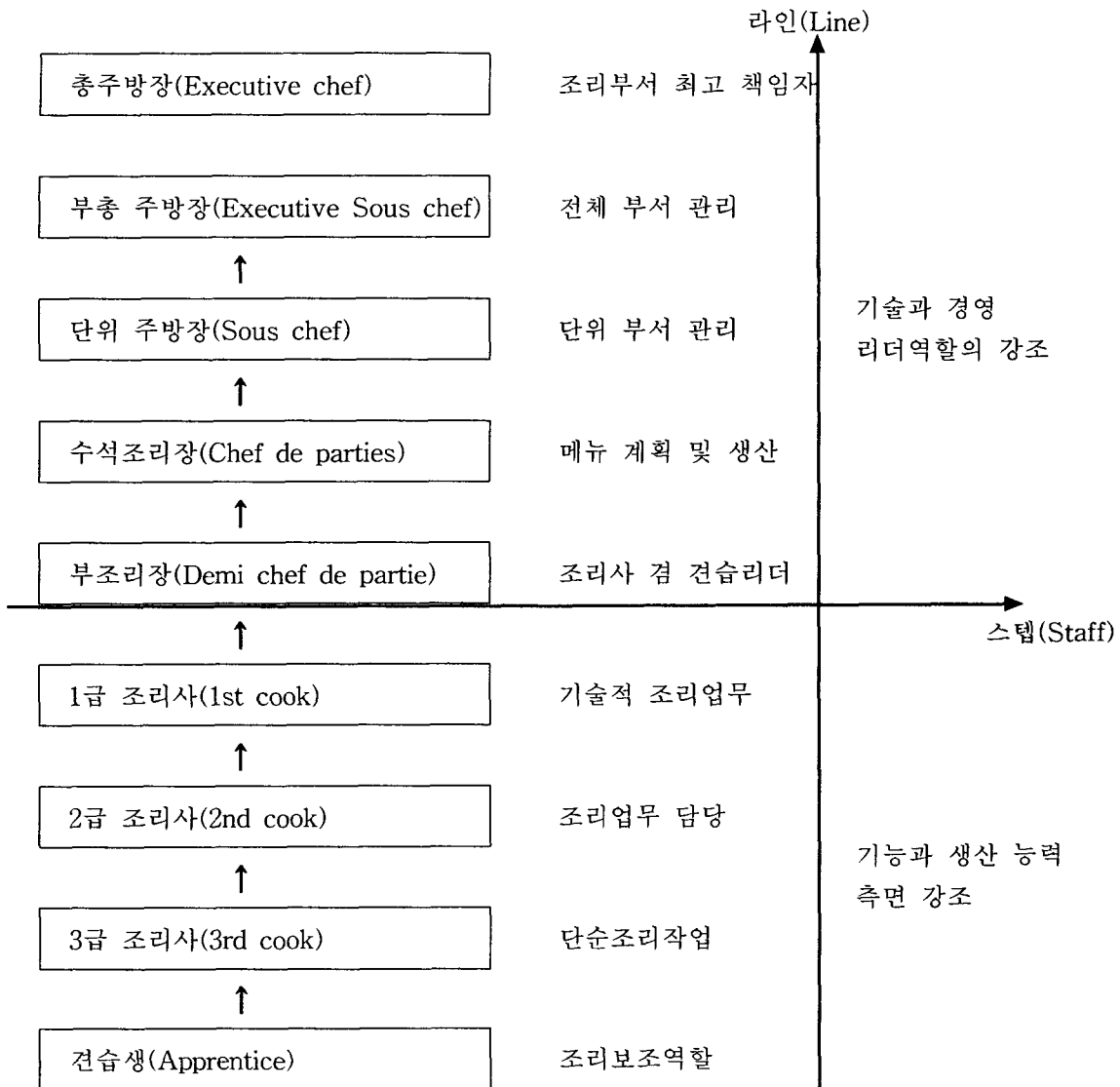
#### 1) 조리사 조직

어떠한 조직이든지 조직의 목적이 있고 그 목적을 달성하기 위해서 효과적인 조직을 구성하려는 노력은 끊임없이 계속된다. 아울러 조직 관리의 목적은 조직 전체의 목적을 달성하기 위한 하나의 생리적 현상이다.<sup>21)</sup> 또한 조직은 개인이 아닌 다른 사람들과 협력을 함으로써 목적을 달성하는데 효과적일 때 형성된다.<sup>22)</sup> 호텔에서 조리부서의 조직이란 호텔에서 판매되는 요리 상품과 관련하여 생산과, 식음료의 구매, 인력의 관리, 메뉴의 개발 등 조리부서 운영에 관계되는 전반적인 업무를 효과적으로 수행하기 위한 일체의 인적 구성을 의미한다. 조리사 조직은 그 역할에 따라 라인(Line)과 스태프(Staff)으로 구분한다. 전자는 수직 지휘체계를 의미하며, 후자는 수평 협력 역할을 뜻한다.

21) 김 수경 신인사관리원론, 도서출판 한일, 1992, 2, p. 50.

22) 김충호, 호텔경영론, 형설출판사, 1995, p. 15.

<그림 > 호텔 조리사 조직체계



자료출처 : 박 계홍, 오 석태, 호텔기업의 조리사 경력개발에 관한 연구, 대한 경영학회 춘계 세미나, p. 109.

<그림 >에서 보는 바와 같이 조리사의 조직은 견습생(Apprentice)에서부터 총주방장(Executive chef)까지 성장을 기본으로 수직적인 직무가 형성되어 있다. 이것은 마치 군대의 계급처럼 명료하면서도 정확한 직급과 직무가 부여되어 있음을 알 수 있다.

조직 구성의 최상층에는 총주방장이 있으며, 이를 보좌하는 부총주방장(Executive Sous chef)과 일선 단위 주방을 책임 감독하는 단위주방장(Sous chef)이 각 단위 주방별로 1명씩 있다. 각 단위 주방은 이러한 기본 구성을 바탕으로 부조리장(Demi chef de parties)과 그 다음 직급인 1급조리사(1st cook), 2급조리사(2nd cook), 3급조리사(3rd cook), 조리보조 및 견습생(cook helper and Apprentice) 등이 있다.

이들 조리사 조직은 직무분석에 따라서 직급과 직무가 주어지게 된다. 이러한 직무는 고유의 직무 이외에 영업장의 사정에 따라 가변적으로 움직이며 유기적인 협력관계를 유지하게 된다. 직무 이외에 가

변적인 움직임이라고 하면 조리부서 간의 기능이 매우 세분화되어 있기 때문에 독립적인 직무만 가지고는 호텔에서 요구하는 전체 목적을 달성할 수 없기 때문이다. 따라서 조직은 요리라고 하는 상품을 완성하기 위해서 각 조직원들 상호간 연결 및 조화가 무리 없이 이루어지도록 조직을 운영해야 한다.

## 2) 조리사 직급별 주요직무

조직에는 구성원이 있고 그 구성원들의 심신의 활동은 목적을 달성하기 위한 방향으로 '직무'라는 일반적인 작업과 함께 직위를 배열시키게 된다.

<표 > 조리사 조직의 직급과 직무

직 급	직 무
총주방장 (Executive chef)	호텔 조리부 최고의 직급으로 조리사 조직의 대표성을 갖는다. 조리사의 인사관리, 메뉴의 개발, 구매 및 타부서와의 업무 조율 등 조리사 조직의 전반적인 업무 책임과 권한을 갖는다.
부총 주방장 (Executive Sous chef)	조리사 조직의 실질적인 업무에 최고 책임자로서 총주방장을 보좌하고 부재시 그 역할을 대행한다. 상품의 개발과 정보수집, 교육훈련 계획과 집행 등 조리사 조직의 운영에 대한 실질적인 지휘와 감독을 한다.
단위 주방장 (Sous chef)	조리에 대한 이론과 기술을 바탕으로 현자에서 조리과정을 전반적으로 지휘하고 통제한다. 총주방장과 부총주방장으로부터 업무와 관련된 명령을 하달 받고 이를 집행하며, 아울러 담당 부서의 각종 업무에 대한 사항을 보고한다. 경우 따라서 단위 업장에 대한 교육 및 훈련을 실시한다.
수석조리장 (Chef de parties)	단위 주방장의 부재시 그 역할을 대신하고 지시에 따라서 단위 업장의 실질적인 조리행위를 지휘 감독한다. 업무에 있어서 기술과 경험을 겸비하여 상황변화에 따라서 능동적으로 대처할 수 있는 직무를 수행한다.
부조리장 (Demi chef de partie)	조리사와 조리장의 중간 단계로서 고급조리기술을 갖추고 있으면서 조직의 리더로서 견습을 하는 과정의 단계이다. 따라서 현장 생산라인에 활동하며 조직의 지휘와 업무 대처에 대한 지식을 습득한다.수석조리장(Chef de parties)
1급 조리사 (1st cook)	조리사 조직에서 실질적인 업무를 수행하는 기술을 소유한 직급으로써 자신이 소속된 분야에 대한 최고의 기술을 가지고 생산의 핵심을 담당하고 있다.
2급 조리사 (2nd cook)	1급 조리사와 함께 생산업무에서 핵심을 담당하고 요리생산에 전반적인 준비과정과 직접적으로 조리과정에 임한다.
3급 조리사 (3rd cook)	단순한 조리작업을 반복적으로 수행하여 기술을 습득한다. 1급 조리사와 2급 조리사를 도와 생산의 준비와 조리과정에서 조리기술을 숙달되도록 익힌다.
견습생 (Apprentice)	조리과정의 보조 역할을 하며, 이론과 실무교육에 성실이 참여할 의무를 가진다. 직접적인 조리보다는 조리를 하기 위한 1차 적인 손질이나 가공을 담당한다.

따라서 조리사 조직체 속에서 직급의 발생은 필요에 의해서 만들어지고 직위의 수는 고용된 조리사 수만큼 있게 된다. 23) 호텔 조리사들의 직급은 우선적으로 일정한 라인을 기준으로 배열되어 있으며, 라인의 아래로 향할수록 수평적으로 같은 층의 직급이 횡적 형성을 하고 있다. 이미 서술한 바와 같이 직급

23) 오석태, 관광호텔조리부서 종사원들의 사회적 인식평가에 관한 연구, 1992, p. 26.

에 따른 직무는 매우 가변적이다. 이것은 일반적으로 고유의 직무 이외에 두 가지 이상의 일들을 겸하고 있는 경우가 많고, 업무 성격상 명확한 경계선을 둘 수 없는 유기적 관계를 형성하게 된다.

전체적인 직무를 분석해 볼 때 수직적인 직무에서 셰프(chef)와 쿡(cook)으로 구분할 수 있다. 쿡은 조직 내에서 기능적 업무 수행에 초점이 맞추어져 있는 반면 셰프는 조직의 관리와 지휘를 담당하는 리더의 역할에 초점이 맞추어져 있다. 따라서 수평적인 스텝에서 보면 셰프는 수평배열이 짧은 반면 쿡의 수평배열을 넓게 분포하고 있다. 다시 말하면 셰프의 권한 반경은 넓은데 반하여 소수이고, 쿡의 권한은 좁은데 반하여 다수이다.

## 제2절 조직유효성

### 1. 조직유효성의 개념

조직이 목적을 설정할 때 그 기준은 다양하다. 그것을 조직의 유효성(organizational effectiveness)에 두기도 하고, 조직 효율성(organizational efficiency), 조직의 유연성(organizational flexibility), 조직성원의 만족에 두기도 한다. 24) 조직목표의 달성은 언제나 성과로 측정하기 때문에 조직의 유효성은 위 항목 중 가장 중심적인 위치를 차지한다. 아울러 조직의 목적 달성은 경제적 차원에서 비교해야 하므로 조직의 효율성과 유연성이 문제가 된다. 또한 사회적 차원에서 볼 때 조직성원의 만족을 충족시켜야 하므로 인간적 측면에서의 만족성도 존중되어야 한다. 이러한 것들을 종합하여 보면 조직 유효성에 대한 여러 기준들이 서로 독립적인 성격을 갖고 있다기 보다는 서로 연관되어 궁극적으로 조직의 만족도를 높인다는 점에서 조직 유효성은 이 모든 것들을 포함하고 있다고는 넓은 개념으로 보아야 한다.

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

유효성, 곧 효과성은 일반적으로 이미 설정된 목표의 달성 정도를 의미하는 것<sup>25)</sup>이며, 효율성, 곧 능률은 그 목표달성을 위해 투입된 자원의 상대적인 양, 즉 투입량을 나타낼 때 사용된다. 조직의 목표를 달성함에 있어서 유효성뿐 아니라 효율성 모두를 고려하여 목적달성 여부 및 소요량을 파악함으로써 이윤·생산성·경제성·질·양·시간·비용·성과·만족도 등을 구체적으로 검토할 수 있고 조직성과를 평가할 수 있는 장점이 있다. 그러므로 유효성과 효율성은 비록 개념적인 차이는 있다 할 지라도 서로 배타적인 것이 아니라 보완적인 것임을 알 수 있다.

조직유효성에 대한 구체적인 정의는 다음 <표>에서 살펴볼 수 있다.

24) 양창삼, 조직이론, 박영사, 1997, p. 134

25) 양창삼, 앞의 책 p.135.

<표2-2 > 조직유효성의 정의

로빈스(S.P. Robbins)	조직유효성이란 단기-장기 목표의 달성로서, 목표를 설정하는 데는 전략적인 환경요소가 반영되어야 하면 평가자의 이해관계와 그 조직의 라이프 사이클 단계의 특성이 반영되는 것이다.
조르조 폴러스(B. S. Georgopoulos)	사회체계로서의 조직이 주어진 자산이나 자원을 헛되게 하지 않고 또 조직성원들에게 과도한 긴장감을 불러일으키지 않으면서 목적을 달성하는 정도를 말한다.
댁트와(R. L. Daft) 스티어스(R.M. Steers)	조직유효성은 조직이 그 목적을 달성하는 정도를 말하며, 유효성은 공식목표보다는 운영목표 개념이다.
카츠(D. Katz)와 칸(R. C. Kahn)	조직의 유효성은 조직에 환원되는 모든 형태의 에너지를 극대화시키는 정도, 즉 경제적·기술적 수단과 정치적 수단에 의해 조직에 환원되는 것을 최대화 하는 것이다.
에치오니(A. Etzioni)	조직의 실제적 유효성은 조직이 그 목표를 달성하는 정도에 따라 결정되며, 효율성은 한 단위의 산출을 생산하기 위해 사용된 자원의 양으로서 이 산출은 조직의 목표와 밀접하게 연관되어 있다.

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

### 1) 조직유효성에 대한 연구의 중요성

1970년대 중반 이후 조직유효성(organizational effectiveness)에 관한 연구는 조직에 대한 학문적 연구의 중심적 과제가 되어 왔다. 그러나 수 많은 연구와 노력에도 불구하고 오늘날 조직유효성이라는 개념이 실제로 어떠한 것인지를 정의하는데 많은 혼란이 야기되고 있다. 이것은 조직이라고 하는 것이 어떠한 형태로 고정된 것이 아니라 시대와 환경에 따라 변화하는 유기적 성격을 띠고 있으며, 조직을 구성하고 있는 구성원들의 특성상 조직유효성이라고 하는 개념이 광범위한 영역을 포괄적으로 다루지 않을 수 없다. 따라서 시간적 차원까지 고려해야 하기 때문에 개념정의와 측정 기준을 일정한 틀에 넣어 체계화하는 것이 매우 곤란하기 때문이다. 아울러 조직유효성은 조직의 모든 관계자들의 이해관계와 가치관의 관점과 맞물려 제각기 다르게 측정, 평가하기 때문이다.<sup>26)</sup>

조직유효성을 나타내는 조건을 규명하는 것이 조직 연구의 중요한 관건이다. 그러나 절대적 필연성에 비추어볼 때 조직유효성에 대한 일관적이고 체계적 연구가 이루어지지 못하고 있으며, 또한 평가와 해석, 비교의 기준마저 설정되어 있지 못하다. 조직유효성에 대한 정의는 생산성, 능률, 이직, 결근, 수익성 등을 다루고는 있지만 그 기준이나 상호관계는 각자의 판단에 의해서 이루어지고 있기 때문에 결과가 중복되고 모순점이 많다. 그러나 전통적 조직 이론에서부터 지금까지 조직연구는 조직유효성을 최대화하고자 하는데 궁극적인 목적이 있다는 것을 반드시 알아야 한다. 따라서 조직유효성을 측정하는데 여러 가지 문제가 있음에도 불구하고 조직유효성을 연구해야하는 중요성은 다음과 같은 이유로 설명된다.

26) T. Connoly. " Organizational Effectiveness : A Multi-Constituency Approach, " Academy of Management Review, 1980, vol. 5, pp. 214-219.

첫째, 조직에 미치는 영향 요인을 적절하게 조합함으로써 조직유효성을 분석 가능하게 한다.

둘째, 조직의 유효성을 식별하기 위해 조직유효성 결정 요인을 이용하며 특정 조직이 어느 정도의 유효성을 갖는지를 측정, 평가할 수 있다.

셋째, 조직유효성의 이해를 통하여 조직의 체질을 파악할 수 있게 된다.

이러한 측면에서 볼 때 조직의 성과나 결과를 평가하기 위한 방법으로 조직유효성의 기준을 설정하고 각 이론간의 합의점을 찾아내서 조직의 성공정도를 나타내는 지침으로서 사용할 수 있다.

조직은 일반적으로 복수의 영역 내에서 존재하고 운영되는데, 조직의 여러 영역의 이해관계는 그 성격이 다르다. 그러므로 조직 유효성 측정 역시 조직의 제한 영역에서만 유효할 수밖에 없다. 따라서 모든 영역 내에서 유효성을 극대화시키는 것은 불가능하고 제한된 수의 영역에서 유효할 수밖에 없기 때문에 다양한 조직유효성의 이론이 전개 될 수밖에 없다는 것이 설득력을 갖게 되는 것이다.

## 2. 조직유효성의 변인

조직유효성의 측정을 통하여 조직의 목표달성을 위한 조직 내부활동을 검토할 수 있고 공식조직간에 성과를 비교할 수도 있을 뿐만 아니라, 이러한 조직활동의 검토와 타 조직의 비교를 통하여 조직목표달성을 위한 보다 나은 조직행동과 관리지침을 제공할 수 있다.(정인숙, 1993). 지금까지 공식적 조직의 유효성 측정은 주로 조직의 생산성 및 이윤과 같은 일반적인 관점에서 이루어졌으나, 오늘날 조직의 활동이 복잡해지고 외부환경과의 상호작용이 활발해짐에 따라, 조직유효성 측정을 위한 기준이 다양해졌고 이에 대한 측정도 어려워지게 되었으며, 특히 조직의 목표가 연속적이거나 조직의 산출물이 유형적 물질이 아닐 경우에 조직유효성의 측정은 매우 어렵다(강정대, 1992; 신유근, 1991).

또한 조직의 목표가 다르면 유효성의 성격과 변수가 달라질 수 있으며, 똑같은 조직목표도 조직의 내부압력이나 조직의 외부환경 요인에 따라 변화될 수 있다. 즉 기술의 발전, 문화적 변화, 정치·법률적 변화, 경제적 변화 등과 같은 환경의 변화와, 최고관리자의 변화나 전략상의 변화 등과 같은 내부의 변화로 조직의 목표에 따라 달라질 수 있으며, 이러한 조직목표의 변화에 따라 유효성의 성격과 변인이 달라지게 된다(김종재, 1991). 조직내 모든 구성요소들이 외부환경과 어떻게 관계구조를 형성하느냐에 따라서 조직의 목표달성정도인 조직유효성에 대한 평가기준이 결정되게 된다고 볼 수 있다. 캠펠(Campbell, 1977)은 조직의 유효성이나 성과에 관한 다양한 기준의 연구를 분석하였는데, 조직유효성은 여러 지표에 의해 측정될 수 있으며, 그 가운데 자주 사용되는 30개의 지표를 제시하였다. 이들 지표들을 재무적 특성, 행동적 특성, 관리적 특성을 반영한 자료로 분류할 수 있다. 재무적 지표들은 생산성, 수익성, 안정성 및 성장성 등이고, 구성원의 행동지표들은 직무만족, 조직몰입, 이직, 사기, 동기부여 및 참여 등이며, 관리적 지표들은 통제, 계획과 목표설정, 환경의 활용, 관리기술 및 교육·훈련 등이다. 이들 지표들 가운데서 행동지표들은 조직문화에 의해 생성된 직접적인 유효성지표로 간주되어 많은 연구에 가장 많이 사용되어 왔다. 이들 행동지표 중에서 조직문화와 조직유효성 연구에 가장 많이 사용된 변인은 직무만족과 조직몰입이었다(김영조, 1994; 김원석, 1991; 양가현, 1992).

따라서 본 연구에서는, 행동지표로서 구성원의 주관적인 지각조사를 통해 측정되는 조직몰입과 직무만족을 유효성 변인으로 선택하게 되었다. 또한 재무지표로서 수익성이 유효성을 측정하는 직접적인 지표가 되겠으나, 호텔조직의 수익성에 관한 자료가 경쟁호텔간의 입장차이로 인하여 공개되지 않아 관련자료를 얻기가 쉽지 않기 때문에, 성장성을 나타내는 재무지표이며 객관적인 양적지표인 고객증가율과 원가 분석을 선택하였다.

### 1) 직무만족

직무에 대한 태도 중에서도 관리 관점에서 특히 중요하다고 간주되어 가장 오랫동안 연구되어온 것은

개인의 직무만족에 관한 것으로, 종업원의 생산성은 그들의 기술이나 기능에만 달려 있는 것이 아니라 작업에 대한 그들의 태도나 감정에 의해 크게 영향을 받는다는 인식이 높아지면서 직무 만족이 주목을 받게 되었다.<sup>27)</sup> 신유근(1988)은 직무만족(Job Satisfaction)이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태라고 정의하였으며, 그는 직무만족의 개념에 대한 다음 두 가지 특징을 제시하였다. 그에 따르면 “직무만족은 직무에 대한 정서적 반응이므로 직무만족도를 실제로 관찰할 수 있는 것은 아니고, 종업원의 행위나 언어적 표현을 통해 유추할 수 있을 뿐이며, 직무만족은 한 개인이 직무에서 원하는 것과 실제 얻은 것과의 비료를 나타내는 다분히 주관적인 개념이다.” 라고 설명하였다.

1940년대 이래 지금까지 조직구성원의 직무만족은 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되어 왔는데, 직무만족이 그러한 기준이 되면 중요한 관심의 대상이 되는 이유는 다음과 같다.

첫째, 종업원의 직무만족이 그 사람의 성과에 직접적인 영향을 미친다고 가정하고, 만족한 종업원이 불만족한 종업원에 비하여 보다 능률적이고 창의적이며 더 많은 노력을 기울이게 된다는 것이다.

둘째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면, 이직률과 결근률이 감소되고 이에 따라 생산성 효과도 얻을 수가 있다.

셋째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부사회에 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이렇게 되면 일반대중이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되며, 조직활동의 합법성과 목적이 고양된다. 또한 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다.

넷째, 직무 만족은 개인의 정신건강 및 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 직무에 만족할수록 스트레스가 적고 직장 및 삶 자체에 대해 긍정적인 태도를 보이며, 신체적 건강이나 수명에도 영향을 준다. 따라서 직무만족은 구성원 자신뿐 아니라 조직에도 중요한 결과를 가져온다.

스티어(Steers,1975)는 여러 선행 연구들을 검토하여 조직유효성의 평가변인을 조사하였는데 적응성, 생산성, 직무만족, 수익성 등이 가장 많은 빈도를 차지하였다. 이와 같이 조직연구에서, 직무만족은 조직유효성을 평가하는 변인으로 널리 사용되어 왔으며, 조직문화와 조직유효성의 관계를 확인하는 국내 연구에서도 직무만족은 조직몰입과 더불어 조직유효성 변인으로 가장 많이 사용되어 왔다.

호텔조직에 대해서 직무만족에 대한 연구는 많은 관심의 대상으로 되어 왔으나 호텔 조직의 중요한 부분을 담당하고 있는 조리사 조직에 대한 관리와 연구는 거의 전무한 실정이다. 호텔조직에 대한 연구가 조직유효성을 측정하는 변인을 중심으로 다루어지고 있다고는 하나 전반적인 상태에 머물고 있다. 다만 호텔 조직의 유효성 연구에서 직무만족도가 높은 종사원이 그 호텔조직에 더 오래 머물고 업무 성과도 높은 것으로 나타났다.<sup>28)</sup> 이에 따라 본 연구에서 호텔 조직의 하나인 조리사집단의 직무만족은 하나의 결과(outcome)로 간주하고 생산성의 산출요인과 관리의 성과를 나타내는 조직유효성 지표로 사용하고자 한다.

## 2) 조직몰입

조직을 효율적으로 관리하기 위해서는 조직구성원의 개인목표와 조직목표를 통합시켜서 조직의 유효성을 제고해야 하므로, 조직구성원의 조직에 대한 태도를 나타내는 조직몰입은 많은 연구의 대상이 되어 왔다. 조직몰입은 자기가 속한 조직에 대한 동일시, 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로서 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수요, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지를 말한다(양창삼, 1994). 모데이(Mowday,1979)는 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및

27) 양창삼, 앞의 책

28) 박영정, 호텔기업문화와 조직성과에 관한 연구, 경기대학교 석사학위논문, 1998, p. 102-107

애착, 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 헌신과 충성의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구 등의 세 가지 측면을 지니는 개념으로 보았다. 학자들간의 조직몰입에 대한 개념적 차이는 다소 있지만 대체로 조직몰입이란 조직에 대한 개인의 감정을 반영하는 포괄적인 개념이라고 볼 수 있다. 조직몰입이 조직에 대한 구성원의 태도라 점에서 직무만족과 유사한 개념으로 보이나 두 개념은 다음과 같은 차이점을 보이고 있다(신유근,1988).

첫째, 직무만족은 직무나 직무의 어떤 측면에 대한 반응만을 의미하나 조직몰입은 조직전체에 대한 조직구성원의 감정을 반영한다는 점에서 보다 포괄적인 개념이다.

둘째, 직무만족의 수준은 직무환경의 변화에 따라 쉽게 변화할 수 있으나, 조직몰입은 쉽게 변화하지 않는다.

셋째, 직무만족이 일시적인 차원의 것으로서 당면한 욕구충족의 반응으로 볼 수 있는데 비해, 조직몰입은 장기적·발전적 현상으로 조직구성원의 조직내 근속연한과 관련되어 있다.

이러한 조직몰입은 조직구성원들을 조직에 남아 있도록 하는 것과 조직의 성과를 증대시키려는 노력의 일환으로 연구되어 왔다. 최근의 연구에서 조직몰입은 조직만족보다 조직이 성과, 이직 등의 조직상황에 대한 예측력이 높다는 점에서 관심을 끌고 있다.

### 제3장 실증적 분석

본 장에서는 앞에서 검토한 선행 연구를 토대로 하여 연구의 이론적 모형을 제시하고, 이를 바탕으로 연구 모형과 가설을 설정하며, 연구방법으로서의 표면의 선정과 자료의 분석방법에 대하여 설명하고자 한다.

#### 제1절 연구의 설계

##### 1. 연구의 이론적 모형

모든 호텔은 조직문화를 가지며, 조직문화는 조직구성원의 지각에 관한 것이라고 가정한다.

국내 특급호텔은 크게 국내기반을 두고 설립된 로컬 호텔과 외국에 본사를 두고 체인형태로 운영되는 체인호텔로 나뉘어진다. 이는 호텔기업의 문화가 처해진 환경특성이나 조직특성, 사회화과정의 영향을 받아 특성이 다르게 나타난다. 여기에서 호텔간 기업문화의 차이점이 어떻게 발생하는 가를 설명하고, 호텔기업의 문화와 조리사 집단간의 적합 관계를 조사하여 호텔기업의 문화가 조리사 집단에 미치는 영향을 규명하고자하였다. 조직 문화는 여러 외적 환경 요소와 조직 내적 요인의 영향을 받으나 사회문화나 호텔산업전반의 문화 등 외적 환경 요소가 체인이나 로컬에 호텔에 미치는 영향은 동일하다고 가정하고, 본 연구에서는 호텔 조직의 내적 요인 내에서 체인과 로컬 호텔의 특성만을 고려하였다.

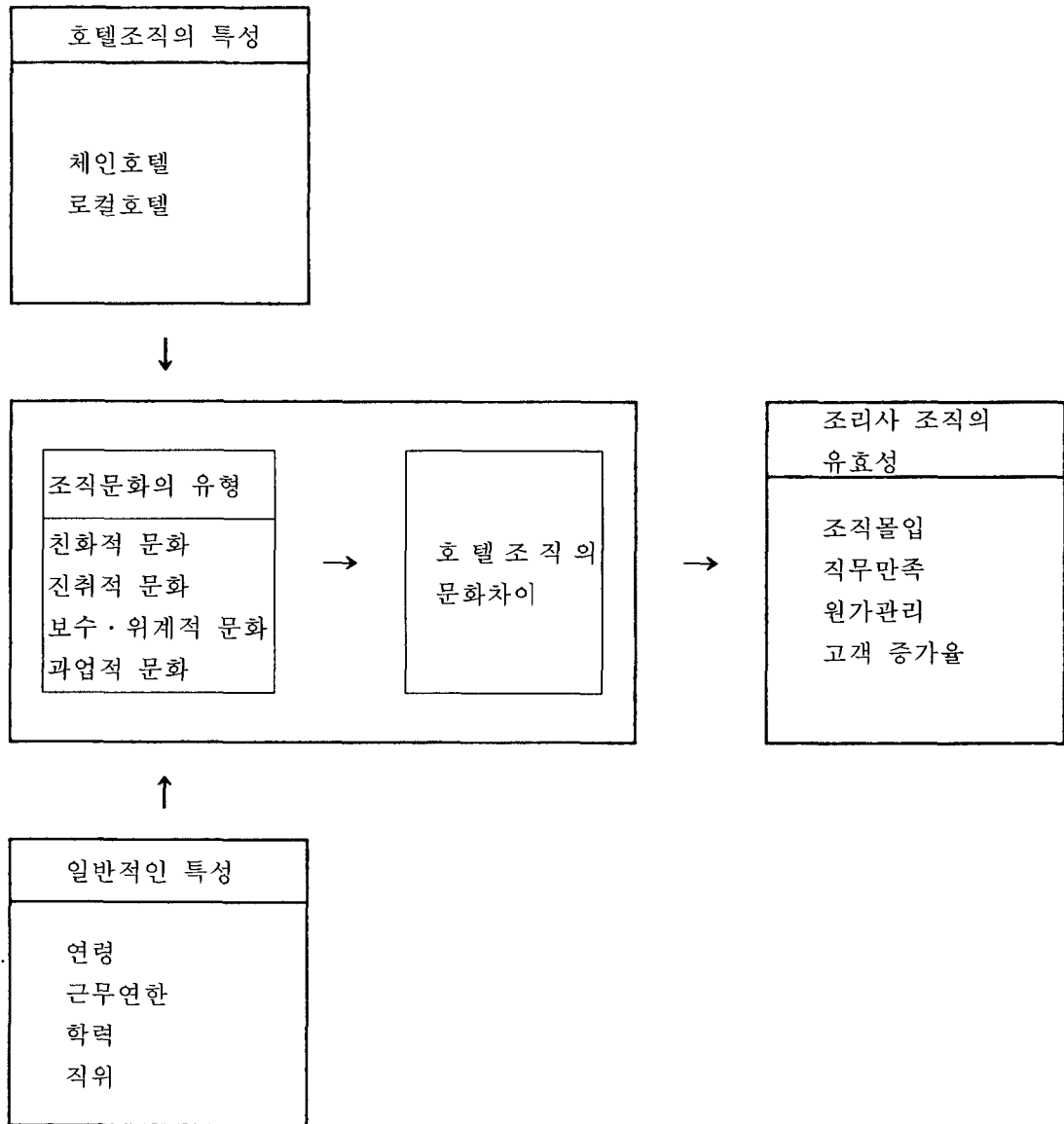
이미 이론적 연구에서 밝혔듯이 조직문화 내용이 다양할 수 있으나, 체인호텔과 로컬 호텔의 문화가 존재할 수 있다는 가정하에 조직문화를 유형화하였다.

또한 거시적인 개념인 조직유효성은 다양한 지표로 측정할 수 있으나, 주관적인 심리적 지표로서 조리사의 조직몰입과 직무만족을 선정하였으며, 객관적인 양적 지표로서는 호텔의 성장성을 나타내는 고객증가율과 원가관리를 하위개념으로 선정하였다.

이러한 내용으로 정리한 본 연구의 개념도는 <그림 >과 같다



<그림 > 연구 모형도



제2절 가설의 설정

- 가설 1 : 체인 호텔과 로컬 호텔간에는 지배적인 조직문화 유형이 있을 것이다.
- 가설 2 : 체인 호텔기업에 근무하는 조리사집단과 로컬 호텔기업에 종사하는 조리사집단의 문화강도에 차이가 나타날 것이다.
- 가설 3 : 체인 호텔기업과 로컬 호텔기업의 조직문화유형에 따라 조리사집단의 유효성에 차이가 있을 것이다.
- 가설 4 : 호텔 기업의 문화강도가 높으면 조직 유효성도 높을 것이다.
- 가설 5 : 조리사 집단의 특성과 호텔문화특성은 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 6 : 조리사집단의 특성과 호텔문화특성간의 적합도가 높을수록 조직유효성은 높아질 것이다.

#### IV. 연구 방법

1. 연구 설계
2. 연구 대상
3. 연구 도구
4. 자료수집 방법
5. 자료분석방법

#### V. 연구 결과분석

1. 연구대상의 특성
2. 호텔의 조직문화
3. 체인 호텔과 로컬 호텔간의 조직문화 유형 차이
4. 체인 호텔의 조직문화 유형과 조리사 집단의 유효성
5. 로컬 호텔의 조직문화 유형과 조리사 집단의 유효성

#### VI. 결론 및 연구의 한계