

리조트 호텔 하우스키피ング의 효율적 운영에 관한 연구

指導教授 金 萬 述

이 論文을 碩士學位 論文으로 提出함.

1998년 12월 일

慶 州 大 學 校 大 學 院

觀光經營學科 호텔經營 專攻

崔 永 完

崔永完의 碩士學位論文을 認准함.

審査委員長 延敬女 

審査委員 _____ 

審査委員 李仁乙 

1998년 12월 일

慶州大學校大學院

감사의 글

먼저 이 논문의 완성이 있기까지 그 동안 도움을 주신 주위의 많은 분들에게 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 특히 본 논문의 여러 가지 부족한 부분을 다듬어 주시고 도움을 주신 김 만술 지도교수님께 감사 드립니다. 그리고 불편하신 가운데서도 깊은 관심을 가지고 지도해 주신 오문환 교수님께 깊이 감사 드립니다. 또한 바쁘신 가운데서도 격려와 지도 편달을 아끼지 않고 관심과 배려를 보내주신 이상흠 교수님, 송성인 교수님, 연경녀 교수님, 이방식 교수님, 조현호 교수님, 변우희 교수님, 이강식 교수님, 조문수 교수님, 김주환 교수님께도 감사의 말씀을 드립니다. 그리고 졸업을 하기까지 행정적 도움을 주신 이상고 과장님, 김정하 선생님, 백진유 선생님께도 감사의 말씀을 드립니다. 항상 가슴속에 살아계신 전문대학교 시절의 은사님 이신 정옥교 교수님, 김정의 교수님, 임경환 교수님, 이봉석 교수님께 감사 드립니다.

오늘의 이 논문이 있기까지 제 삶의 터전이자 꿈의 산실인 코오롱호텔 이종배 총지배인님과 모든 임직원 여러분께 뜨거운 감사를 드립니다. 자식 행복이 자신의 전부이신 어머니의 가슴에 작은 기쁨의 선물을 드립니다. 물심 양면으로 지원해 주신 영덕 큰형님, 영수 둘째형, 그리고 동생 영일에게도 고마움을 전합니다.

사위 사랑은 장모님 사랑이라는 말씀같이 항상 친자식처럼 보살펴 주심을 감사 드리며, 처남 상도, 창도에게도 고마움을 전합니다.

끝으로 선주, 호세, 호빈에게 사랑을 전합니다.

1998년 12월

최 영 완 드림

목 차

I. 서 론	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	2
3. 연구의 방법 및 범위	3
II. 리조트 호텔 하우스키핑의 이론적 고찰	4
1. 리조트 호텔의 개요	4
1) 의의(意義)	4
2) 역사적 배경(背景)	6
3) 특성(特性)	8
2. 하우스키핑의 구조와 직무	9
1) 중요성	9
2) 조직구조	11
3) 기본직무 및 관련직무	16
3. 서비스 품질	31
1) 구성요소	31
2) 서비스의 특성	36
3) 서비스의 질 평가에 미치는 영향요인	37
III. 리조트 호텔 하우스키핑의 실태분석	40
1. 경주 리조트 호텔의 현황	40
1) 호텔의 규모	40
2) 식음료 업장 및 부대시설	41
2. 관리형태	44
1) 직접관리	45
2) 용역관리	46
3) 혼합 관리	47

3. 운영실태	48
1) 일반적 실태	48
2) 용역실태	53
IV. 실증적 연구	56
1. 연구모형의 설계 및 가설의 설정	56
1) 연구모형의 설계	56
2) 가설의 설정	58
2. 조사설계 및 분석	59
1) 조사설계의 대상 및 방법	60
2) 실험변수의 조작적 정의	62
3) 자료의 분석	64
3. 가설의 검증 및 결과 분석	71
1) 신뢰성 검증	71
2) 타당성 검증	73
3) 가설의 검증	75
4) 검증의 결과 분석	86
V. 리조트 호텔 하우스키핑의 효율적인 운영방안	90
1. 실태조사에서 도출된 문제점	90
2. 개선방안	93
1) 용역제도 도입	93
2) 품질관리 제도의 확립	95
VI. 결 론	105
1. 연구결과의 요약	105
2. 연구의 한계 및 제언	109
參考 文獻	110
附 錄	115

표 목 차

[표 1] 전국 관광호텔 현황	8
[표 2] 서비스 품질의 구성요소	35
[표 3] 호텔 서비스의 특성	37
[표 4] 경주지역 특1급 리조트 호텔 현황	40
[표 5] 식음료업장 및 부대시설 현황	42
[표 6] 호텔 서비스 현황	44
[표 7] 하우스키핑의 관리형태	45
[표 8] 경주지역 용역업체 현황	47
[표 9] 경주 특1급 리조트 호텔의 관리형태	55
[표 10] 성별 분석	65
[표 11] 연령별 분석	65
[표 12] 결혼여부에 따른분석	66
[표 13] 교육정도에 따른 분석	66
[표 14] 직업별 분석	67
[표 15] 소득 수준별 분석	67
[표 16] 호텔 이용회수에 따른 분석	68
[표 17] 호텔 방문목적에 따른 분석	68
[표 18] 호텔 정보 원천에 따른 분석	69
[표 19] 호텔이용시 교통수단에 따른 분석	69
[표 20] 호텔 객실의 수준에 대한 분석	70
[표 21] 하우스키핑 부서원의 서비스 질에 대한 분석	70
[표 22] 신뢰도 계수 분석	72
[표 23] 요인분석 결과	74
[표 24] 물리적 환경믹스 와 인적 요원믹스의 요인분석	75
[표 25] 남자들의 두 그룹에 대한 분석	77
[표 26] 여자들의 두 그룹에 대한 비교분석	78
[표 27] A그룹과 B그룹의 비교분석	85
[표 28] 가설2의 검증 결과	87

그 립 목 차

[그림 1] KO HTL 하우스키팅 조직도	13
[그림 2] HY HTL 하우스키팅 조직도	14
[그림 3] HI HTL 하우스키팅 조직도	15
[그림 4] CO HTL 하우스키팅 조직도	15
[그림 5] CH HTL 하우스키팅 조직도	16
[그림 6] 하우스키팅과 각부서의 관련도	30
[그림 7] 연구의 모형	57

I. 서 론

1. 문제의 제기

숙박산업의 종합적 기능을 보유한 현대적 호텔은 관광의 대중화로 인하여 양적·질적으로 괄목할 만한 성장을 보이고 있다. 이것은 매우 바람직한 일로서 호텔이 단지 숙박 시설이라는 기본적 기능에서 인간의 기본욕구를 충족시켜 주고, 나가서 사회적 욕구를 향유할 수 있도록 유도시켜 주고 있다. 현대는 감성경영, 가치경영, 그리고 고객 지향적인 경영을 중시하는 서비스 경쟁의 시대라고 말한다. 그만큼 서비스 산업의 중요성과 비중이 커지고 있으며 세계적으로 서비스 산업에 대한 관심이 고조되고 경쟁이 치열해지고 있다고 할 수 있다. 인간 생활수준의 향상과 기호, 취미 등의 다양화로 인하여 고객의 욕구는 다양해지고 고품질의 서비스를 요구하고 있다. 따라서 이와 같은 최근의 환경에 대처하기 위해 호텔 산업도 체질을 개선하고 다양한 고객의 욕구에 부응하기 위한 고품질 서비스 의식과 고객 지향적인 의식의 고취가 절실히 요구되고 있다.

특히 본 연구의 대상이 될 Resort Hotel은 복잡한 산업 사회 조직에서 벗어나 휴식, 오락, 관광 등을 즐기므로 심신의 긴장이나 피로를 해소시켜 노동력의 재생산, 나가서 사회의 안정화에 기여하게 한다. 그러나 리조트 호텔은 양적으로 발전한 만큼 아직도 질적인 발전이 따르지 못하고 있으며, 지역적인 여건으로 인하여 성수기(On Season), 비수기(Off Season)에 따른 객실 이용률 저하 요인으로 심한 경영난을 겪고 있다. 또한 노동집약적인 특성으로 인해 경영의 어려움을 가중 하고있다. 이러한 현상은 리조트 호텔이 안고 있

는 불리한 여건으로, 정부와 관광 사업체의 공동 노력으로 헤쳐 나가야 할 것이다. 따라서 리조트 호텔을 운영하고 있는 관광 사업체는 최적의 경영 기법과 전략으로 불리한 여건을 극복하고 합리적인 경영개선 방안을 모색하여야 할 것이다. 그러한 기법의 일환으로 하우스키핑(Housekeeping)의 용역(Out-sourcing)제도에 관해 연구 하였다.

2. 연구의 목적

리조트 호텔의 사업 경영상 특색인 것은 계절, 월별, 주말 등 시기에 따라 영업 실적의 불균형을 이루고 있다는 것이다. 이것은 리조트 호텔이 안고 있는 저해 요소 중 가장 큰 문제로서 다각적인 연구와 노력을 기울이고 있으나, 여전히 어려움을 주는 이유는 수요의 민감한 차이, 성수기와 비수기 차가 너무 심하여 연중을 통해서 본다면 손익 분기점을 상회할 수 있는 이용률을 확보하지 못한다는 점이다. 경주 지역에 리조트 호텔은 70년대 후반부터 특급 리조트 호텔이 건설되면서 현재 5개의 특1급 리조트 호텔이 영업 중이며 이들 업체도 경영의 어려움을 겪고 있는 실정이다. 일반적으로 호텔업은 다른 기업에 비해 고정자산의 비중이 매우 높다는 점, 시설 수명이 짧다는 점, 그리고 종업원 의존도가 높다는 점 등 서비스업의 특성에 따른 많은 경영상의 어려움을 지니고 있다.¹⁾

따라서 경영의 효율화를 위해 성수기에는 저렴한 인건비로 필요한 노동력을 확충하고 비수기에는 최소 인원으로 유지할 필요성이 있다. 그러나 성수기에

1) 이선희, 호텔서비스 마케팅론,(서울 : 기문사, 1990), p. 26.

한시적인 일용직 채용으로 서비스의 질이 떨어지는 경향이 있다. 그 원인은 여러 가지로 나타날 수 있지만 대표적인 것은 기술의 숙련도와 서비스 마인드(Service mind)의 결여라고 할 수 있을 것이다. 이러한 문제점에 대한 새로운 필요에 따라 전문용역 제도를 도입하여 시행하는 업체도 있으며, 또 검토 중인 업체도 있다. 특히 고임금과 재정적자의 어려움을 겪고 있는 현재의 경영개선책으로 이러한 전문 용역제도 도입 필요성은 커지고 있는 실정이다.

따라서 본 연구는 하우스키핑 부서의 룸메이드의 용역제도 도입이 경영상에 어떤 유익을 주며, 서비스 질의 차이로 고객 만족에는 어떤 영향을 미치는지에 대한 실증 분석을 함으로서, 이론적 기초를 제공함과 더불어 업체에 작은 도움이 되기를 기대한다.

3. 연구의 방법 및 범위

상기된 연구목적의 효율적 달성을 위하여 도입된 방법론은 문헌 및 자료조사(Books & Data Research)를 토대로 이론 및 모델을 제시하려 하였다.

이의 검증을 위하여 하우스키핑을 용역관리 하는 호텔과 직접관리 하는 호텔로 나누어 개인면접(Personal Interview) 및 설문지법(Questionnaire research)을 병행 하였다.

본 연구의 실증조사 대상으로는 호텔을 이용해 본 경험이 있는 고객들과 현재 투숙중인 고객으로 하였다. 공간적 범위는 특급 리조트 호텔이 밀집되어 있는 경주지역 특1급 호텔로 제한 하였으며, 1998년 5월 1일부터 7월 30일까지를 연구기간으로 했다.

연구의 내용적 범위는 리조트 호텔의 직무와 특성, 운영체계에 대해 살펴 보았다. 그리고 용역관리하는 호텔과 정직원으로 운영하는 직접관리 호텔의 관리적 측면에 대해 조사 하였고, 두 업체의 서비스의 질적 차이로 인해 고객 만족의 차이가 있는지에 대해서 실증분석 하였다. 고객만족의 평가 요소는 물리적환경 요소와, 인적서비스요원 요소로 크게 양분하고, 세부적으로 물리적 환경요소에는 객실의 유형성, 가치성, 편의성으로 세분하였다. 인적서비스요원 요소에 대해서는 응대성 제하에 전문성, 신속성, 정확성, 친절성으로 세분 하였다. 하우스키핑의 용역관리 하는 호텔과 직접관리 하는 호텔의 차이를 분석함에 있어, 설문 응답자들이 조사대상 호텔 모두를 이용한 경험이 없기 때문에 직접 이용해본 호텔과 이용해 보지 못한 호텔에 대한 선입견과 편견을 완전히 배제할 수 없다는 점과, 또 호텔의 규모, 부대업장의 시설 및 인적 서비스에 대한 많은 변수들이 복합적으로 서비스의 질을 평가하는데 작용 할 수 있다는 한계점을 가지고 있다.

II. 리조트 호텔 하우스키핑의 이론적 고찰

1. 리조트 호텔의 개요

1) 의 의 (意義)

리조트 호텔이란 휴양지에 입지 하는 호텔로서 단순히 숙박하는 것보다는 거기에 체재하면서 휴양을 하거나 오락을 추구하는 곳을 말한다.²⁾ 리조트

2) 오정환, 호텔 경영학 원론, (서울: 기문사, 1988.), pp. 45~71.

(Resort)란 “휴가, 건강 회복 등을 위해 사람들이 찾아가는 곳” 이라고 옥스포트 사전은 정의하고 있다. 리조트는 종합적이고도 지역 개발 적인 특수성을 띠므로 리조트랜드 또는 리조트타운이라고 부를 수 있으며, 현대적 의미의 리조트랜드는 “어느 기간 일상 생활권을 떠나서 자연 자원의 혜택을 받는 지역에 보양을 목적으로 체재하는 사람들을 위해, 다양한 선택권이 부여되는 여가 활동을 즐길 수 있도록 제시설이 계획적으로 넓은 지역에서 구비되어 있는 곳” 이라고 말할 수 있다. 오늘날 레저를 즐기기 위한 광대한 지역을 확보할 수 없는 실정이므로 어느 일정한 장소에 레저 시설이 집약되어 레크레이션 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 團地적인 성격을 띤 지역을 말한다. 따라서 리조트는 다양한 레저(Leisure) 시설을 갖춘 종합 레크레이션 센터 라고도 할 수 있으며, 당초에는 관광 휴양지가 온천을 중심으로 개발되었고, 그 이용자는 경제적으로 부유하거나 시간적 여유가 있는 사람들이었다. 오늘날 휴양과 관광이 대중화되고 그 수요가 증대함에 따라 거기에 맞는 다양한 시설과 공간이 많이 개발되고 있다. 현재의 추세는 고급 휴양지, 숙박 시설의 수요는 줄어들지 않으나, 상대적으로 저렴하고 간편하게 이용할 수 있는 시설과 공간이 많이 개발되고 있다. 과거와 같이 자연을 크게 강조하는 경향은 다소 줄어들었고 자연과 함께 공존하고 수요에 맞는 다양한 관광지와 시설을 개발하고 있다. 관광과 레크레이션의 내용이 산악관광지와 해안관광지내에서 처럼 자연 환경에 적응하는 경우를 제외하고는, 인위적이고 독창적인 시설을 개발하고 레크레이션과 스포츠를 보급하여 자연에 의한 영향, 자연에의 적응을 떠나, 인간이 자연을 활용해 가는 경향이 강하게 나타나고 있다. 또한 과거의 경우에는 자연 조건과 기후 조건에 의해서 관광, 야외 레크레이션이 크게 제약받아 계절성이 크게 나타났으나, 이러한 외적 여건을 극복하여 연중 항시 즐길 수 있는 레크레이션 시설과, 관광 서비스가 개선되어 반복적 수요의 변화를

크게 완화시켰다. 그러나 여전히 주말과 주중의 차이, 계절에 따른 수요의 편중은 해결해야 할 과제로 남아있다.

2) 역사적 배경(背景)

19세기초 독일의 온천 휴양지 바덴바덴(Baden-Baden)에 세워진 바데슈 호프(Der Badische Hof)가 당시의 특권층의 휴양을 위한 숙박 시설로 이용되었으며 오늘날의 리조트 호텔이라 할 수 있다. 그후 19세기 중엽에 들어와 철도 교통의 발달을 배경으로 하여, 스위스를 비롯하여 구라파의 명승지와 온천 휴양지에 특권 계층을 기반으로 한 리조트 호텔이 점차 건설되게 되었다. 19세기말에 이르러서는 Resort에 해안이 추가되었다. 지중해의 니스(Nice), 몬테카를로는 새로운 리조트로 등장하게 되었다. 그 이유로서 바덴바덴 등의 온천리조트가 차차 대중화되면서 특권계층의 점유물에서 탈피 하게 되었다. 햇볕이 내려 쏘이는 장소에서 해수욕이 건강에 좋다고 하기 때문이었다. 귀족들은 시간이 흐름에 따라 온천으로 가는 것을 그만 두고 새롭고 호화로운 카지노가 설치된 Nice , Monte Carlo 에서 여름을 지냈다.

20세기에 초반에는 일반 서민들도 그들의 뒤를 이어 지중해의 리비에라(Riviera)에 밀려오게 되어 그것이 현대의 리비에라의 발전과 관련이 되었다. 한편, 한국 리조트 호텔의 발전 과정은 한국의 鐵道史와 병행하여 발전했다고 할 수 있다. 1889년 9월 18일 경인철도 개통을 시초로 1905년에 경부선의 개통으로 2년후 부산-신의주간을 급행열차가 운행되었다. 한반도와 만주까지의 철도가 완성되면서, 많은 외국인들이 한국을 경유하여 만주로 가는 이들 여행객을 위한, 양식 숙박 시설의 필요성이 절실하게 되었다. 그러나 급박하게 숙박 시설을 지을 수 있는 재력이나 자본가가 없었다. 철도공사 자

신이 이것을 건설하여 경영할 수밖에 없었고, 철도 사업의 부연 사업으로서 철도 이용객들을 위한 호텔을 건설하게 되었다. 1915년에 일본식의 여관으로서 휴양지인 금강산에 금강산 호텔, 내금강에 장안사 호텔이 건립되었다. 1957년 명승 고적지이며 온천지인 온양에 온양호텔이 구미식과 한국식을 겸한 3층 건물로 객실 65개와 연회장, 온천장, 탁구장, 정원을 갖추고 개관하였다. 그리고 1963년에 워커힐이 254개의 객실과 위락 시설을 구비한 명실공히 엄격한 리조트 호텔로 등장하게 되었다. 또한 동년에 휴양지인 제주에 제주 파라다이스호텔이 개관과 함께 지방 유명 휴양지에 호텔 건설의 붐이 일기 시작하였다. 특히 한국의 호텔업 성장 시기라 할 수 있는 1970년대에 들어와서는 도심지 호텔로는 1972년 코리아나 호텔, 1976년 서울 프라자호텔, 1978년 서울 하얏트호텔이 각각 개관하였다.

휴양지에는 1974년에 제주 KAL호텔, 1978년 설악호텔, 경주 코오롱호텔, 1979년 경주 조선폰텔, 경주 도쿄호텔, 1991년 힐튼호텔, 1992년 현대호텔이 설립 되었다. 1980년대에 정부의 적극적인 관광 호텔 건립 권장책으로 인하여 현대적 시설을 갖춘 대형 리조트 호텔들이 경쟁적으로 개관을 하였다.

1997년 12월 31일 전국 관광호텔은 [표 1]과 같이 특1급 호텔이 27개 업체로 등록되어 있고 그중 서울이 12개 호텔, 부산5개 호텔, 제주 5개 호텔, 경북 5개 호텔이 등록되어 있다. 특히 서울지역에 호텔이 집중되어 있고 경북지역은 특1급 호텔이 경주 보문단지를 중심으로 집중되어 있는 현상을 볼 수가 있다.

[표 1]

전국 관광호텔 현황

구분	특 1 급		특 2 급		1 급		2 급		3 급		계	
	업체	객실	업체	객실	업체	객실	업체	객실	업체	객실	업체	객실
서울	12	7,362	16	4,273	23	2,669	27	1,917	21	1,202	99	17,423
부산	5	2,143	3	620	15	1,418	13	699	20	848	56	5,728
대구			3	361	15	947	7	356	1	37	26	1,701
인천			2	367	4	310	3	106	1	30	10	813
광주			1	110	8	490	1	35			10	635
대전			3	428	6	439	15	665	2	94	26	1,626
울산			2	465			4	226	1	38	7	729
경기			1	160	16	974	14	623	3	101	34	1,858
강원			4	759	15	1,115	2	112	4	175	25	2,161
충북					10	812	4	204	5	178	19	1,194
충남					6	720	5	224	1	32	12	976
전북			3	395	4	311	1	69	3	155	11	930
전남					6	393	6	296	4	164	16	853
경북	5	1,696	1	120	10	701	7	469	12	498	35	3,484
경남			2	246	13	1,330	8	481	1	97	24	2,154
제주	5	1,679	5	892	15	1,432	8	481	3	155	36	4,629
계	27	12,880	46	12,880	166	14,061	125	6,963	82	3,804	446	46,894

자료 : 한국관광협회, 내부자료

1997. 12.

3) 특성(特性)

리조트 호텔은 도시에도 있으나 그 대부분은 해변, 산악 지대, 또는 온천지에 위치하고 있다. 리조트 호텔은 대부분의 고객이 관광과 휴양을 목적으로 찾아오는 호텔이기 때문에 관광 대상으로서 관광자원이나 관광상품은 관광객에 대하여 매력성과 유인성을 지니고 있어야 한다. 리조트 호텔은 일반적인 호텔의 서비스를 고객에게 제공하면서도 그 고객은 휴가를 즐기는 고객으로 구성되어 있기 때문에 고객을 위한 경쟁 시설이 필요하다.

리조트 호텔은 휴가를 즐기는 고객들과 오락과 여흥을 추구하는 고객들을 대상으로 한다. 많은 고객들이 전체 계절을 통하여 휴양지로 찾아오지만, 리조트호텔의 영업 특징은 일주일에 있어서 주말의 영업이 호텔 영업 수익에 지대한 영향을 미친다. 경주지역의 특급 리조트 호텔도 주말과 주중의 이용율이 현저한 차이를 보이고 있다. 대부분의 관광객이 휴양과 관광을 목적으로 많이 방문하고 있기 때문이다. 이들 중 호텔을 이용하는 관광객은 중·장년 계층으로서 주중에는 개인적으로 시간적 여유가 없기 때문에 주말에 많이 집중되고 있으며, 학생 및 젊은 계층은 당일코스 및 여관, 모텔, 수련원 등을 많이 이용한다.

2. 하우스키핑의 구조와 직무

1) 중요성

하우스키핑은 마치 인류 생활과 같이 고대로 부터 계속되어 온 것이다. Webster 사전에 의하면 각 개인의 세대에 집중된 한 활동이라고 생각했다. 따라서 그것을 '가옥관리'(The keeping of house)라고 정의 내리고 있다.

즉 호텔의 제설비를 효율성 있는 최상의 상태로 유지·관리하여 이용객의 안전과 쾌적한 체재를 돕는다고 할 수 있다. 따라서 효율성 있는 인원, 시간, 자재를 합리적으로 활용해야 하며, 기능적으로 완비된 위생적인 설비를 갖추어야 한다. 또한 건축, 위생, 보안등 이용객이 불의의 재해를 받지 않도록 필요한 배려를 해야 한다. 자기 가정에 있는 것처럼 편히 쉴 수 있는 객실의 분위기를 조성하고 관리하는 것이 포함된다. 특히 서비스 산업이라고 불리는 호

텔 산업에서는 그 대상이 고객이며 아울러 이윤의 극대화라는 관점에서 하우스키핑의 효율화를 주장하여 왔다. 하우스키핑은 숙박 행위를 위하여 직접 혹은 간접으로 영향을 미치는 전 건물과 영업장 공공 장소를 청결하고, 안락하며, 안전하게 유지하고 관리하는 업무를 말한다. 하우스키핑의 중요성은 다음과 같이 네 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 호텔 수익 증대에 직접 영향을 준다.

둘째, 호텔 재산을 관리한다.

셋째, 호텔 운영 경비를 절감시켜 준다.

넷째, 호텔 물품의 창조와 생산의 역할을 하고 있다.

현대적 하우스키핑의 기능 및 관리는 고도의 과학성 및 효율성이 요구되고 있으며 하나의 부분적 기능보다 총체적 범위와 관련되어 있기 때문에 경영에 중요한 의미를 시사하고 있다. 하우스키핑은 비용 면에서 중요한 비중을 차지한다. 호텔이나 모텔이 객실대여로 받는 수입중 14.3% 정도가 하우스키핑의 비용으로 사용된다. 만약 하우스키핑의 업무를 효과적으로 수행하지 못하면 관련분야에 손해를 끼쳐 수익에 중대한 영향을 주게 된다. 그러나 비용을 잘 이용하는 하우스키핑 부서는 타부서의 제기능을 발군하는데 결정적 역할을 하는 것이다. 특히 호텔의 심장을 이루는 객실을 즉시 정비하는 것은 하우스키핑의 중요한 업무중의 하나이다. 또한 식당 및 방의 청소관리, 린넨류의 공급, 장식품(커튼, 카펫, 샹데리아, 생화, 조화, 조각)의 관리등도 훌륭한 하우스키퍼에 의해서 관리되며 선정된다. 따라서 Karl Eitel은 “호텔의 우수성이나 호텔의 질은 하우스키핑의 질”에 달렸다는 것은 의심할 여지가 없다고 말했고, 고객이 호텔을 이용하고자 하는 결정은 호텔의 청결이 가장 중요한

요인이 되고 있다고 밝혔다. 이와 같이 하우스키핑 부서는 호텔의 청결 유지를 주업무로 하며 시설, 가구의 보수 및 비수기를 이용한 적절한 작업계획을 수립하여 관리해야 된다. 또한 호텔의 하우스키핑은 완전히 전통적 조직과 직무의 분업화를 통해 가장 질서 있는 양상을 보여주고 있다고 해도 과언이 아니다. 구체적인 하우스키핑의 중요성을 다음 몇 가지 관점으로 요약할 수 있다.

- ① 호텔경영진의 지침과 이해를 받아야 한다.
- ② 하우스키핑을 올바르게 평가하는 업무수행을 위한 지침이 있어야 한다.
- ③ 업무에 대한 조직적이고 적절한 작업계획을 세워야 한다.
- ④ 직원은 훈련이 잘 되어있고 능률적이어야 한다.
- ⑤ 자격요건을 갖춘 인원으로 조직되어야 한다.

만약 이러한 요건들이 갖추어지지 못하면 하우스키핑의 기능은 완전하지 못할 뿐만 아니라 상대적으로 다음과 같은 영향을 받게 될 것이다. 호텔 수익에 미치는 영향, 호텔 경비 절감의 순화, 호텔 재산관리의 불균형, 나아가서는 호텔 상품의 창조 및 생산적 기능의 둔화로 고객으로 부터 환영받지 못하는 호텔로 전락될 것이다.

2) 조직구조

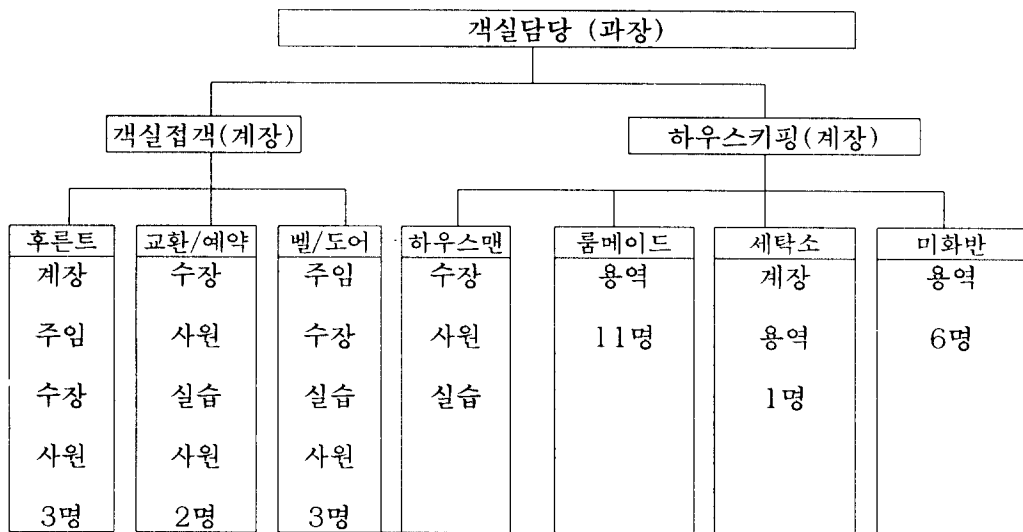
호텔의 규모나 운영 형식에 따라 하우스키핑의 조직 편제는 다소의 차이가 있으나 대부분 객실 부서에 소속되는 조직 구조를 가진다. 객실 부서는 일반적으로 접객과 객실 정비로 구분되며, 객실 정비 업무를 총괄하기 위한 편제가 하우스키핑의 조직이다.

호텔에 있어서 객실 부문은 객실 예약, 객실 배정, 숙박, 민박, 지불관계 등에 이루어지는 객실판매 장소로서 호텔의 얼굴인 동시에 모든 호텔 이용객이 접하는 최초의 장소이며 또한 마지막 장소여서 업무의 중심이 되는 중추적 역할을 하는 곳이다. 한편 객실정비부문은 객실의 청소와 객실보수를 하여 호텔 상품을 판매할 수 있도록 상품화하는 곳으로 객실을 생산하는 곳이라 할 수 있다. 업무의 특징이 쉽게 눈에 보이지 않으며 작업 내용이 간단한 것 같이 생각되기 쉬우나, 객실정비 부서의 업무 없이 호텔의 존립은 생각할 수 없을 것이다. 따라서 이 분야에 종사하는 직원은 집안의 살림을 꾸려 가는 것과 같은 막중한 책무가 주어져 있다. 특히 호텔 내에서 다른 부서에 비해 직원 수가 가장 많이 점유하고 있는 부서이므로 조직적인 업무 수행 및 각 구성원의 능력 극대화도 품질의 생산 효과를 달성하기 위하여 과학적인 모델이 형성되지 않으면 안 된다. 그러므로 하우스키핑의 경영 목표를 설정하고, 업무 수행에 따른 조직의 형성, 확실한 직무의 배정, 책임의 한계를 설정하여 생산성 향상을 위한 조직의 일원화와 통제가 필연적인 것이라 하겠다.

호텔의 규모, 입지조건, 운영 방식에 따라 하우스키핑의 조직 편제에는 차이가 있겠으나 다음에 공공 지역(Public Area)을 직접 관리하는 호텔과 외부 용역으로 관리하는 호텔의 경우 일반적으로 적용되는 모델을 소개한다.

[그림1]

하우스키핑 조직도(KO HTL)

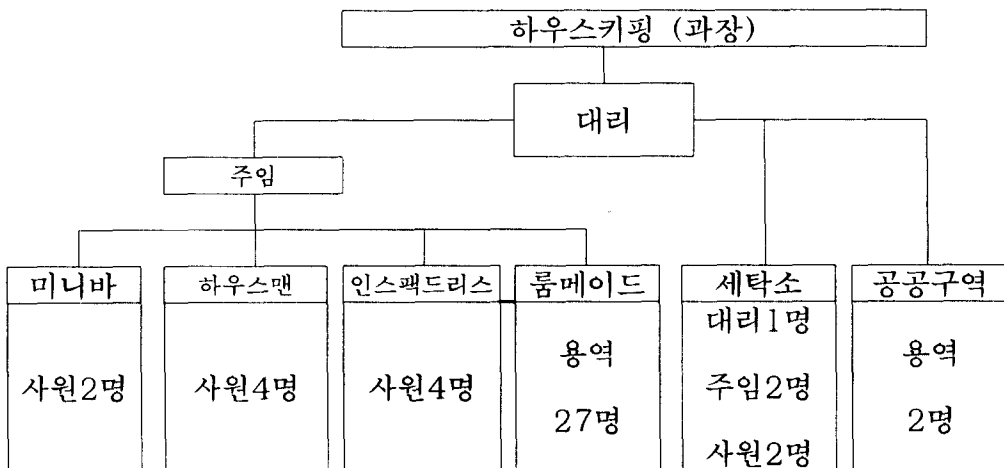


구분	객실			하우스키핑		
	과장	사원	실습	사원	실습	용역
인원	1	19	1	4	1	18
계	21			23		

자료: 호텔 담당자 면담 후 논자작성

[그림 2]

하우스키핑 조직도(HY HTL)

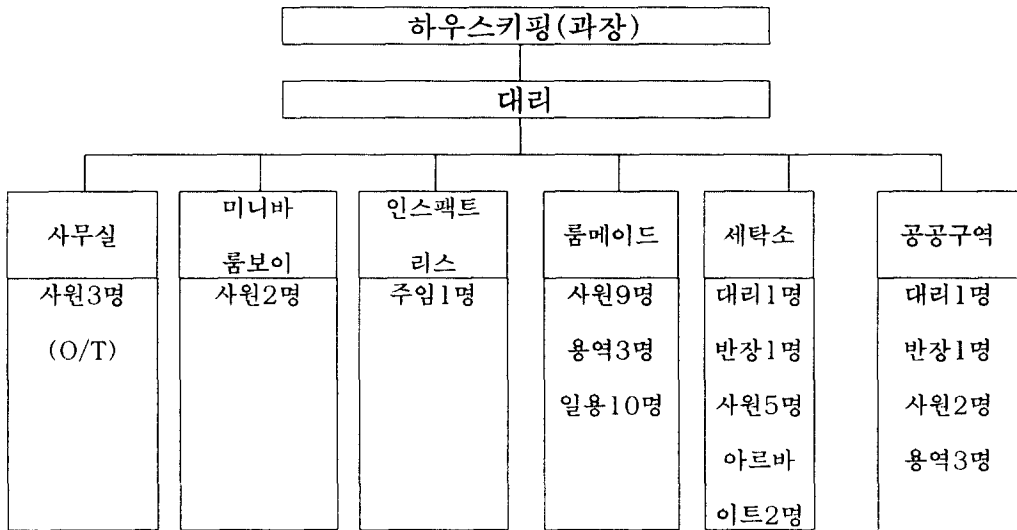


구분	하우스키핑		
	주임	직원	용역
인원	1	17	48
계	66		

자료: 호텔 담당자 면담 후 논자작성

[그림 3]

하우스 키핑 조직도(HI HTL)

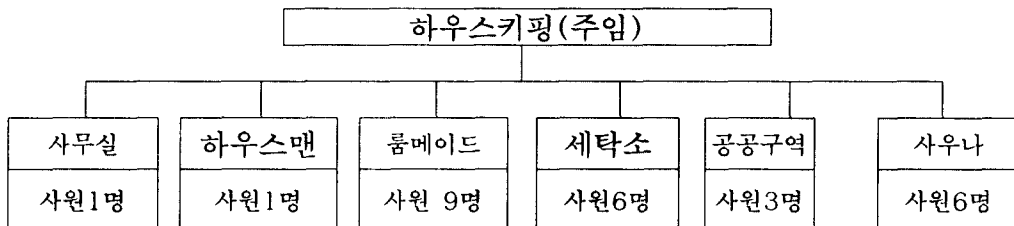


구분	하우스키핑				
	과장	직원	용역	일용	아르바이트
인원	1	26	6	10	2
계	45				

자료: 호텔 담당자 면담 후 논자작성

[그림 4]

하우스키핑 조작도(CO HTL)

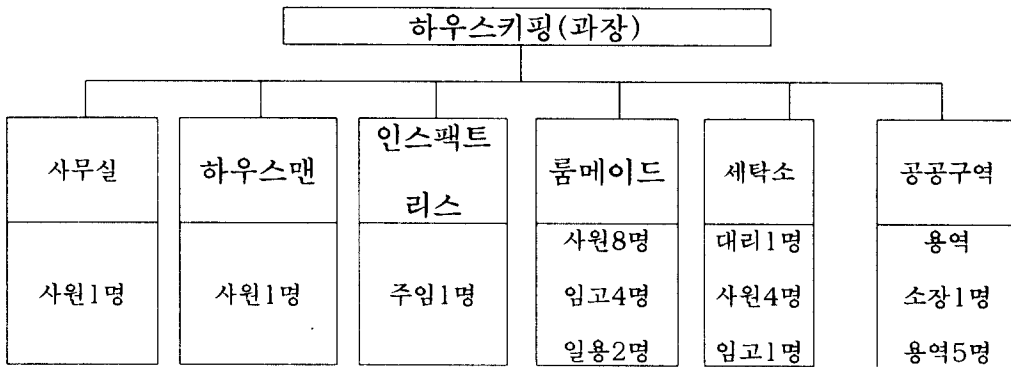


구분	하우스키핑	
	주임	직원
인원	1	26
계	27	

자료: 호텔 담당자 면담 후 논자작성

[그림 5]

하우스키핑 조작도(CH HTL)



구분	하우스키핑				
	과장	직원	용역	임고	일용
인원	1	16	6	5	2
계	30				

자료: 호텔 담당자 면담 후 논자작성

3) 기본직무 및 관련직무

(1) 기본직무

호텔의 하우스키핑 부서란 객실 관리 및 객실 부문에서 수행되는 서비스의 모든 것을 책임지는 부서이다. 따라서 객실 관리는 가장 주된 업무라고 할 수 있다. 객실 관리 업무는 그 자체가 호텔의 중요한 상품 중의 하나이기 때문에 품질관리의 입장에서 수행한다. 일상 수행되는 객실 관리의 주요 업무는 객실 정비, 객실 설비 및 시설물 보수 관리, 객실 가구 및 비품류의 보수 관리, 객실 린넨 및 소모품 관리, 객실 상품의 고급화 등이다.

투숙객이 호텔에 기대하는 서비스는 쾌적한 주거지이다. 청결을 유지하기 위해 신속한 청소가 요구되며, 안락한 분위기를 꾸미기 위해 설비, 가구, 비품류의 고장 및 불편 사항이 없도록 취급과 점검에 주의하여 항상 정비되어 있도록 하여야 한다. 우리 나라 관광 호텔의 객실정비업무에 대한 표준은 교통부의 “관광 호텔 등급 심사기준”과 한국관광협회의 “관광 호텔 서비스 경진대회 채점 기준”이 대표적으로 활용된다. 호텔업계는 아직까지 업계 전체에 통일된 객실 정비 표준이 없는 상태이다. 다만 교통부에서 정한 관광 호텔의 등급심사기준이 있으나 이것은 정비가 완료된 객실을 심사하여 채점을 하는데 기준이 될 뿐이다. 그리고 한국 관광 협회의 주관으로 실시되는 “관광 호텔 서비스 경진 대회”의 채점 기준이 있는데, 이것은 룸메이드의 작업 과정을 심사하는 기준인 것이다. 이러한 표준은 대다수의 호텔에서 적용되고 있다. 그러나 이 방법에서는 생산성의 개념이 결여되어 있다. 그 이유는 여러 곳에서 불필요하게 낭비되는 시간의 소지가 있으며, 합쳐져야 할 일들이 많이 발견되기 때문이다. 이상과 같이 객실 정비 관한 표준에 대하여 정부당국과 관광 협회의 측정의 기준이 다르기 때문에 단순 비교를 하기에는 무리가 따른다. 그러나 현재까지 우리 나라 호텔업계는 통일된 객실 정비가 없는 상황이므로 이 두 가지의 표준을 종합하게 되면 호텔업계 전체에 적용할 수 있는 새로운 객실 정비 표준이 도출될 수 있을 것이다. 일반적으로 객실 청소의 절차에 통일성을 가지고 있으나 운영 형태별 호텔에 따라 시스템과 기술이 다르다. 객실 정비원이 출근을 하면 하우스키핑 사무실로 가서 출근부에 서명을 하고 오더 테이커(Order taker)로부터 담당 구역을 할당받는다. 배정된 층에 도착하면 감독자(Floor Supervisor)로부터 열쇠와 작업일지를 받은 후 메이드카트(Maid Cart)를 쟁긴다. 아울러 작업에 임하기 전에 그날 필요한 만큼의 지급 품들이 갖추어져 있는지 확인한 후 객실 청소는 청소요청표시(Make-up

Sign)가 걸려 있는 객실과 Check out 객실 순서로 청소를 실시한다.

객실의 정비에는 일상적인 주간 객실 정비와 야간 객실 정비(Turn Down Service) 그리고 정기적인 대청소(Spring Cleaning)의 세 가지가 있다.

하우스키핑의 업무에는 객실관리 외에도 고객 세탁물 처리, 냉장고 관리, VIP서비스, 각종 대여품 관리 등 세탁소 업무, 꽃 준비실(Flower Shop)의 업무, 정비 수리 업무, 또 다른 접객 서비스 업무로 구성되어 있다.

하우스키핑 부서의 주업무는 객실을 완전한 상품으로 생산하고 유지하는 것이다. 따라서 직무별로 상호보완 업무과정을 거친다. 즉 객실이 하나의 상품이 되기 위해서는 객실에 투입되는 타월, 스프레드, 담요 등의 린넨류와 TV와 비누, 샴푸, 로손 등의 소모품류, 객실내에 비치되어 있는 Mini-Bar 관련 업무와 고객의 각종 주문을 접수하여 처리하는 업무, 미비한 설비 수리를 수행하여 완전한 객실 상품을 유지 관리하는 업무와 객실 점검과 객실 정비 보조 감독하는 업무 등 복합적으로 이루어지고 있다. 일반적인 업무 사항을 살펴보기로 한다.

① 객실관리 지배인(Housekeeping manager)

객실관리부서의 책임자를 하우스키핑 지배인 또는 이그제티브 하우스키퍼(Executive housekeeper)라고 부른다. 하우스키핑 지배인은 호텔 상품의 판매 기능과 더불어 제품의 생산 및 유지 관리의 기능을 동시에 이룩해야 하는 업무의 중요성으로 그 위치가 강조되는 것은 당연하다. 더욱이 고객의 안전과 재산을 보호하며 재난 및 응급 사태를 대처할 수 있는 노련한 경험과 지식이 요구된다. 또한 호텔의 객실, 식당, 현관, 공공시설 및 외부 관리 지역에 이르기까지 청결 유지 관리 등 그 직무내용은 광범위하며 일반적으로 다음 사항을 일과표에 따라 실천해야 한다.

- ㉓ 근무태도관리 및 작업지시 감독
- ㉔ 각종 문서검토와 확인
- ㉕ 효율적인 작업관리 감독
- ㉖ 고객 및 숙박객에 관한 계획 수립 및 분석
- ㉗ 사내 회의 참석
- ㉘ 주문 업무 처리
- ㉙ 세탁물 및 린넨류 관계 확인검수
- ㉚ 객실용 비품 및 소모품 공급 업무
- ㉛ V. I. P 객실 점검
- ㉜ 객실 점검 확인

특히 대규모 호텔의 하우스키퍼는 전체 종사원의 25~30%에 해당하는 많은 종사원을 보유하고 있어 종사원 관리 및 업무 성격으로 보아 심리학, 회계학, 경영학, 화학, 시설공학, 디자인, 등에 이르기까지 다양한 지식이 요구된다.

② 객실관리 부지배인 (Assistant Housekeeper)

대규모 호텔의 하우스키퍼 부서에는 1~3명의 객실관리 부지배인이 있다. 이들은 하우스키퍼 종사원들에 대해 직접적인 책임을 진다. 그는 자기 관리하에 있는 종사원들에게 주어진 작업이 제시간에 완전히 이루어지는 것을 감독하는 책임을 진다. 부지배인은 작업방법을 제시하고 그에 필요한 인원을 배정하기도 한다. 부지배인의 통상적인 업무는 객실을 담당하고 있는 메이드와 남자종사원을 관리하는 일이다.

하우스키핑에 필요한 장소와 린넨룸 보수반 및 각 청소인원을 관리하기 위해 또 다른 부지배인이 필요하다. 야간 당직인원이 충분하다면 야간 하우스키핑 작업에도 부지배인이 필요하다. 부지배인은 지배인이 지닌 자질을 모두 갖추고 있어야 한다. 적어도 부지배인은 인원을 잘 관리하고 하우스키핑 기술에 정통해야 한다. 이들은 또한 프론트 오피스와 각부서의 책임자 및 감독관들과 하루종일 접촉하는 일이 많으므로 그들과 용이하고도 효과적으로 의사 소통을 할 수 있어야 한다.³⁾ 그 주요 업무는 다음과 같다.

- ㉑ 객실 판매율에 의한 일일 작업 계획의 편성
- ㉒ 수리 의뢰서의 발송 및 처리 협조
- ㉓ 표준 정비 유지를 위한 검사 실시
- ㉔ 고객 불평에 대한 조사 및 처리
- ㉕ 개선에 대한 건의
- ㉖ 객실부와의 협조 유지
- ㉗ 객실 이력서(Room History Card)의 기록 유지
- ㉘ 새로운 물품판매에 대한 건의
- ㉙ 훼손된 린넨에 대한 처리 문제의 건의

③ 층 감독자(Floor Supervisor)

담당층에 지정된 객실정비원(Room Attendant) 및 하우스맨(House man)을 지휘, 감독하며 호텔의 기준에 의한 객실 상품의 완성을 위하여 다음 사항을 수행한다

3)원용희, 호텔실무론, (서울 : 백산출판사, 1995), p.396.

㉓ 객실 정비 사무실로부터 담당층의 마스터키(Floor Master Key)를 수령 하여 객실 정비원 에게 나누어준다.

㉔ 보수 작업 접수와 지시

④ 오더테이크(Order taker)

오더테이크의 업무는 고객으로부터 각종 주문을 접수 처리하는데 있지만 그 중에는 호텔전반에 걸친 인포메이션도 포함되어 있기 때문에 호텔 각 부서로부터 영업전반에 걸쳐 매일같이 정보를 수집하여 새로운 것이 있을 시는 연구 검토하여 고객으로부터 언제, 어디서 전화 문의가 있다해도 항상 자신 있게 대답을 할 수 있는 준비가 되어 있어야 한다. 그러나 규모가 작은 호텔에서는 하우스키핑 오피스의 전체적인 사무업무도 겸하고 있는 것이 보통이다.

㉓ 객실 정비 종사원의 인사업무

㉔ 객실 종사자의 근무 태도 점검

㉕ 숙박객 통계 및 각종 통계분석

㉖ 문서 취급 업무

㉗ 주문 업무 지원

㉘ 각 업무 부서의 업무총괄

⑤ 객실 정비원 (Room Maid)

외국에서는 챔버메이드 (Chamber Maid)와 배스메이드(Bath Maid)로 구분하여 운영하는 곳도 있으나 흔히 룸메이드(Room Maid)로 통칭하고 있다. 글자 그대로 Room Maid는 여자의 직종으로서 대개 35세에서 40세까지의 여자로 구성되는 것이 바람직하며 건강하고 정직한 사람이어야 한다.

주로 객실의 청소와 관리를 담당하나 소규모의 호텔에서는 욕실과 공유 지역에까지 청소 관리를 담당하지 않으면 안된다. 룸메이드는 신속한 동작으로 작업에 임하여야 하며 새로운 객실의 재판매를 위한 생산적 창조적 기능의 서비스를 적정 시간 내에 맞추어 재치 있게 해낼 수 있다는 긍지심만이 호텔 경영에 최대한으로 이바지한다는 중요한 사실로 평가될 수 있다. 보통 메이드의 작업량이 1일 8시간을 기준 할 때 10~12실의 처리가 가장 합리적인 배정일 것이다.

- ㉠ 객실 열쇠 대출 및 사용 관리
- ㉡ 객실 청소 및 정비
- ㉢ 객실 현황보고 및 분실물 습득보고
- ㉣ 객실 보수에 필요한 사항
- ㉤ 객실 소모품 확인 및 보충

⑥ 하우스맨(Houseman)의 직무

하우스맨이란 하우스키핑에서 룸메이드나 여자 종업원이 감당하기 힘든 일이나 낯은 일들을 하우스맨이 전담하거나 보조자 역할을 하는 것이다. 그러나 호텔의 규모나 성격에 따라 주어진 업무내용이 다르다.

규모가 작은 호텔에서는 하우스키퍼가 직접 작업 지시 및 감독을 하지만 규모가 큰 호텔에서는 헤드 하우스맨(Head Houseman)을 두고 하우스키퍼는 모든 작업 내용의 지시도 헤드 하우스맨에게 수행 및 보고토록 한다. 하우스맨의 업무 내용을 살펴보면 다음과 같다.

- ㉓ 린넨류의 공급 및 세탁물 수거
- ㉔ 건물의 청소
- ㉕ 복도, 홀, 계단 등의 청소
- ㉖ 룸메이드의 보조
- ㉗ 폐지 및 폐품의 정리

⑦ 린넨 책임자(Linen Room Supervisor)

린넨 책임자는 객실에 필요한 일절의 비품과 소모품을 수령하여 공급하는 것이 주업무이다. 즉 객실부분의 침구류, 커튼, 및 기타 부대 시설의 린넨류, 그리고 직원 및 고객의 세탁물 처리가 포함된다. 린넨 책임자는 전날의 객실 판매 현황을 보고 그에 따른 소요 수량을 불출한다. 그리고 필요량의 예측과 판단으로서 인원 소모품 기구 등을 주별, 월별로 수급량을 결정하기 위해서 현관 사무실의 예약 계원과 긴밀한 연락이 이루어져야 한다. 린넨 책임자는 객실 정비 부서장을 보좌하여 린넨류 공급 업무와 유지관리에 책임을 지며 린넨실 종업원을 지휘 감독한다. 다음 린넨의 업무에 대해 살펴보면 아래와 같다.

- ㉓ 객실부로 부터 요청 사항을 받아서 종류별로 보관한다.
- ㉔ 청소가 완료되어 판매할 수 있는 객실을 컴퓨터를 통하여 객실부로 알려 준다.
- ㉕ 고객들의 요청사항을 기록하고 처리한다.
- ㉖ 층 감독자 및 객실 정비원 들로부터 받는 급한 수리사항을 기록하고 해당 부서로 전달한다.
- ㉗ 세탁소로부터 각종 린넨을 받아서 종류별로 보관한다.
- ㉘ 수리할 린넨 및 유니폼을 재봉사에게 보낸다.

- ㉔ 각종 린넨을 요청에 따라 공급한다.
- ㉕ 직원의 유니폼을 교환, 발주, 구매해 준다.
- ㉖ 고객 용품을 불출한다.
- ㉗ 고객의 세탁물 서비스 처리
- ㉘ 모든 물자에 대한 재고 조사를 한다.
- ㉙ 각종 보고서 작성 및 일일 린넨수급 집계
- ㉚ 마스터 키(Master Key)의 수불 관계를 기록한다.

⑧ 수선공(Handy Man)

객실내의 사소한 고장사항은 즉시 처리하기 위하여 하우스키핑 소속으로 핸디 맨을 두어 다음과 같은 업무를 담당하게 한다.

- ㉔ 객실내 가구의 부분적인 도색 및 수선업무
- ㉕ 복도 및 객실의 벽지 수선업무
- ㉖ 청소장비의 수리업무
- ㉗ 수도 및 샤워장치의 고장사항 수리업무
- ㉘ 파열된 전구의 교체업무

⑨ 비서(Secretary)

하우스키핑 부서내의 원활한 운영을 위하여 부서장을 보좌하며 다음과 같은 업무를 수행한다.

- ㉔ 최신의 정보, 계획, 및 스케줄(Schedule)을 기록유지 한다.
- ㉕ 임금자료(Payroll Report)를 준비한다.

- ㉔ 자재창고(General Store)에 신청서를(Requisition)을 발송한다.
- ㉕ 구매의뢰서(Purchasing Request)를 작성한다.
- ㉖ 모든 공문서를 수불한다.
- ㉗ 객실이력카드(Room History Card)를 관리한다.
- ㉘ 습득물(Lost & Found)를 규정대로 처리한다.

⑩ 냉장고(Mini Bar)

Mini Bar는 객실에 냉장고를 설치하고 그 안에 음료를 비치하여 투숙객이 직접 이용할 수 있게 하여 판매하는 것이다. 미니바의 관리자의 주요 업무는 객실 미니바 상품 구매 및 재고관리, 객실 미니바 품목 공급과 객실 미니바 판매보고서 작성이 주요 업무이다. 일정량의 부족되는 것은 담당메이드가 수시로 점검하여 미니바 담당자에게 연락하여 차질이 없도록 하며, 적정량의 보유 및 공급을 해야 한다. 재고조사는 매월 마지막 미니바 품목지급이 있는날 실시한다. 각 품목별 재고량은 일일판매일보(Daily Sales Report)를 근거로 한다.

⑪ 꽃 준비실

호텔에서 꽃 준비실의 직무란 대규모 호텔에서 연회실 꽃 준비와 귀빈 객실에 꽃바구니 서비스 또는 고객으로 부터 주문이 있을 시 꽃꽂이를 하여 고객의 편리를 제공하고 판매할 수 있으며 일반가정에서도 정원이나 화분이 필요하드시 우리의 생활권에서 없어서는 안될 필수품이 되었다.

그러므로 필연적으로 V.I.P인사의 방문, 국제회의, 학술행사, 세미나등 호텔을 찾아준 고객에게 적은 비용으로 꽃한송이나 꽃바구니의 서비스는 여행중인

고객에게는 무척 흐뭇한 기분을 느끼게 할 것이다.

오늘날 대규모 호텔은 물론 백화점이나 고층건물의 현관과 공공장소에도 화분 배치는 물론 꽃꽂이 설치나 테라리움으로서 메마른 분위기를 새롭게 바꾸어 주고 있다.

㉓ 특실과 귀중한 손님객실에 꽃다발과 꽃바구니의 준비

㉔ 장기투숙객을 위한 꽃 서비스

㉕ 각 업장의 꽃 배치

㉖ 공공장소의 꽃 배치

㉗ 연회장의 꽃 준비

㉘ 호텔정원의 정원수 관리

㉙ 투숙객의 주문응대 서비스

각 영업장이나 전관에 설치되어 있는 꽃꽂이나 화분은 계절에 따라 분위기에 맞도록 이동해야 하며, 시들지 않도록 교환 및 잘 관리를 해야 한다.

(2) 관련직무

호텔에 있어서 “서비스는 세일즈의 조건이며 상품으로서 연출”이다. 호텔에 있어서 객실 정비 부서는 후방 부서(Back of the house)로 호텔의 청결을 유지 관리하는 기능을 가지고 있다. 아울러 호텔내 전부서와 깊은 연관을 가지고 있다. 이 부서의 주요 기능을 간단히 열거하여 보면 다음과 같다.

㉚ 객실과 공공 지역의 청결유지 및 건물의 내·외부를 원형대로 보존 관리하는 기능

- ㉠ 타부서와의 업무 조정 (Coordination)과 협동 (Cooperation)의 조직적 기능
- ㉡ 유니폼의 공급과 세탁(Laundry), 린넨(Linen)의 관리 및 수선의 기능
- ㉢ 고객을 위한 신속 정확한 업무 연결과 커뮤니케이션 기능

기타 기능으로는 연간 예산의 수립, 부서 운영 경비의 통제, 새로운 화학 세제 및 장비의 조사, 레노베이션 계획(Renovation Plan)을 위한 각종 기록의 유지, 실내장식가와의 정보 교환 및 재고 자산의 보존을 들 수가 있다.

객실 정비 부서에서는 위의 기능을 성공적으로 운영하기 위해서는 호텔 내의 각 부서들과 좋은 관계를 유지해야만 한다. 다음은 각 부서들과 연계에 대하여 살펴보기로 한다.

① 객실부

객실부와는 특별한 관계를 맺고 있어서 수시로 연락을 취하지 않으면 안된다. 제일 중요한 것은 하우스키핑에서 청소가 완료되어 손님이 들어와도 좋다는 보고를 통해서 후론트에서 착오가 없도록 하는 것이다. 후론트에서는 언제 몇 명의 손님이 들어온다고 예정 보고를 하고, 하우스키핑에서 이에 대한 준비를 해야만 한다. 또, V.I.P의 객실준비, 꽃, 선물 투입여부, 객실시설보수를 위한 객실확보 등을 확인해야한다. 일일 객실 현황을 수시로 연락하여 객실에 대한 착오가 없도록 함은 물론이려니와, 간혹 스킵퍼(Skipper)가 발생하는 경우가 있어 이를 방지 하는데 커다란 도움이 될 수 있다. 아울러 객실내의 수리 사항이나 비수기(Off Season)를 통한 대청소(Spring Cleaning)등

원활한 관계를 유지해야 한다.

② 시설부(Engineering)

시설부를 대별하면 전기, 목공, 공조의 3부문으로 분류되며 이중 어느 부문이라도 이상이 발생시 객실 판매가 불가능하므로 항상 주의 깊게 관리 점검하여 만약 이상이 있을 시 신속히 처리하여 객실 판매에 지장이 없도록 해야 한다. 이 두 부서는 가능한 고객들을 방해하지 않으면서 모든 시설물들에 대한 보수 유지와 레노베이션을 해 나가야 하며 수돗물이나 냉·난방 및 전기가 낭비되지 않도록 협조해 나가야 한다.

③ 세탁소(Laundry)

호텔에 따라서 자체 세탁소를 보유하고 있는 곳도 있고 용역 업체를 이용하는 곳도 있지만 반드시 린넨(Linen)의 원활한 수급과 세탁소의 생산성과 효율성에 대한 책임을 져야 한다. 세탁소에서는 모든 린넨을 주의 깊게 다루어서 그 수명을 연장시키고 새로운 제품에 대한 세탁 방법을 테스트를 실시한 후에 객실 정비 부서장에게 보고하여야 한다.

④ 식음료부서(Food & Beverage)

객실정비부서와 식음료부서와의 관계는 영업장에서 서비스를 하고 있는 직원들의 유니폼을 항상 깨끗하게 해준다. 또한 테이블 린넨(Table-Linen)도 업장종류에 따라서 항상 다른 색과 디자인으로 꾸며 놓아주어야 하며 각 영업장의 청결문제로 밀접하다. 또 룸서비스와는 복도에 나와 있는 기물들의 신속한 수거로 긴밀한 협조가 필요하며 호텔에 따라서는 객실 냉장고(Mini Bar)를 객실 정비원이 직접 맡아 하는 곳도 있고 룸서비스에서 담당하는 곳도 있다.

⑤ 경리부(Accounting)

경리부에서는 각종 청구서(Bill)와 종업원의 임금 재고관리를 위하여 객실 정비의 협조를 구하게 된다. 또 모든 객실비품은 이 부서의 통제하에 분출된다. 객실 정비 부서장은 예산에 의거 해당 부서의 운영비를 집행하여야 한다.

⑥ 구매부(Puchasing)

구매부는 모든 하우스키핑 비품 및 소모품을 구매하게 되므로 두 부서간의 관계는 긴밀할 수밖에 없다. 무슨 물자를 구매하려고 하면 그것의 브랜드(Brand),수량, 사이즈(Size)등을 정한 후 객실정비와 구매부는 그 물건의 성격 및 가격 공급자 등을 결정하는데 협력하여야만 한다. 물품 구매시 특이 사항은 구매과에 통보하여 적정규격품이 제작되어 입고되도록 하며, 구매 체크리스트(Check List)에 의거하여 구매진행 사항을 수시로 점검 확인하여야 한다. 자재관리에 있어서는 보관물품의 사항이 변경되었을 때 반드시 통보하여 변경된 내용대로 물품보관이 관리되도록 하며, 물품보관 현황도 수시로 파악하여 업무에 반영하도록 한다.

⑦ 판매부(Sales)

객실정비부서는 판매부에서 고객들에게 약속하는 사항들이 수행될 수 있도록 협력하여야만 한다. 특히 대형 호텔에서는 각종 컨벤션(Convention)행사과 단체 투숙객이 많기 때문에 많은 어려움이 따른다. 하우스키핑과 객실부 및 판매부는 단체 투숙객에게 제공될 객실이 준비되는데 대하여 함께 확인할 책임이 있는 것이다. 또한 객실에 투입되는 판촉관계물을 자재과에서 수령보충하며, 사항변경시 디자인 의뢰로 견본작업을 추진한다.

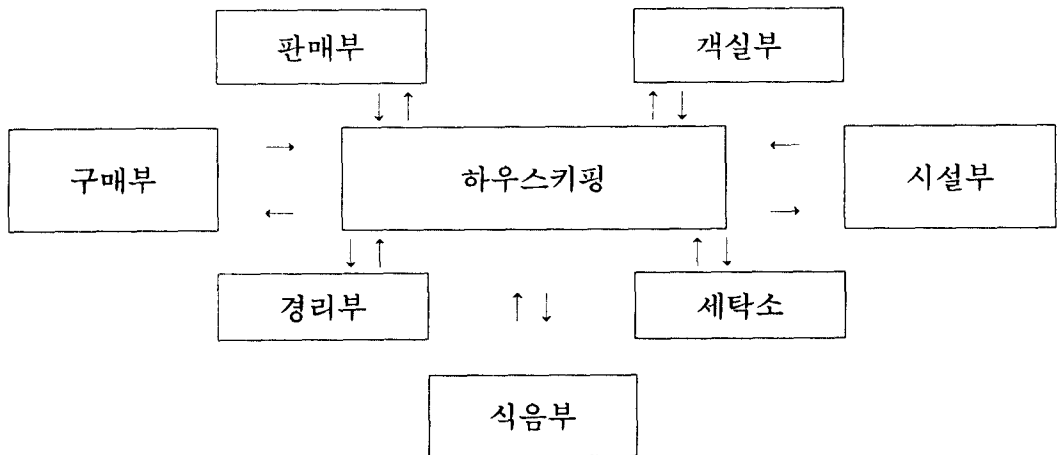
⑧ 객실 종사원(Uniformed Personnel)

호텔 종업원의 약 9할은 유니폼을 입게 되므로 하우스키핑은 유니폼이 좋은 상태로 적절히 공급되도록 하여야 한다. 객실 정비는 각 부서장들과 협력하여 유니폼의 관리가 효율적으로 잘 이루어 질 수 있도록 해야 한다.

특히 호텔의 외곽 및 객실 층을 순찰하며 도난, 화재사고를 예방하고 투숙객의 안전을 담당하고 있는 경비과와의 관계 그리고 일부 호텔에서 운영하고 있는 용역 즉 공공 지역 객실 청소를 담당하고 있는 외부용역회사와의 관계 등 객실정비 부서와 관련 없는 부서는 거의 없다고 할 수 있다.

[그림 6]

하우스키핑과 각 부서의 관련도



자료: J.R Associate

3. 서비스 품질

1) 구성요소

(1) 정의

일반적으로 품질의 개념규정과 정의에 대한 연구노력은 거의 유형적인 제품의 영역에서 시작되었는데, 제품을 “판매를 목적으로 생산된 재화”라고 할 때, 광의적 의미에서 제품은 사용자의 욕구나 욕망을 충족시킬 수 있는 것으로 시장에서 주의를 끌거나 획득, 사용, 소비되게 하는 총체적인 것이라 할 수 있다.⁴⁾

재화 제품 또는 상품에 있어서 품질이라 함은 물품의 성질을 말하는 것으로⁵⁾ 규격에의 부합성, 용도에의 적합성, 고객의 만족도, 가격의 적당성, 효용의 가치성의 측면에서도 정의되어지기도 하며,⁶⁾ 이는 표준으로 받아들여 질 수 있는 質로서도 인식된다.⁷⁾

광의의 의미에서 품질은 그것이 사용목적을 수행하기 위하여 갖추고 있어야 할 성질이며⁸⁾ 여러 품질특성의 집합으로 이루어지고 있다. 살펴 본 바와 같이 품질을 이해함에 있어서 빼놓을 수 없는 것이 상품 또는 재화의 서비스이다.

4) 김완수, 일반상품론, (서울: 법문사, 1989), pp. 29~30.

5) 이응백, 국어대사전, 교육도서, 1992, p. 2175

6) 김성연, 서비스산업에서의 품질관리, (서울: 청문각, 1993), p. 12.

7) WTO, "Identification and evaluation of those components of

tourism service which have a bearing on tourist satisfaction and

which can be regulated, and state measures to ensure adequate

quality of tourism service" Madrid, 1985, p.19.

8) 박우동, 품질관리의 지식, 한국경제신문사, EM문고, 1992, p.7.

상품과 재화는 소비자 창출을 목적으로 하는 업의 창조물의 산물로, 기업으로서 호텔 역시 소비자를 창출하기 위해 판매를 목적으로, 또는 상거래와 교환의 대상으로 생산하는 재화에는 위치, 서비스, 이미지, 가격 등 이 있다.⁹⁾

서비스는 전형적으로 소비과정에서 높은 소비자 투입을 요하는 상품이다. 구매자와 판매자간의 상호작용 또는 서비스 인카운터에서 동시적 생산-소비과정 동안 소비자들은 확인 가능한 많은 자원과 활동을 발견하고, 그것을 평가하게 된다. 무형성, 이질성, 생산과 소비의 비분리성 등 서비스 고유의 특성 때문에 객관적인 질의 평가가 용이한 무형의 재화와 달리 서비스는 품질의 평가를 보다 어렵게 한다. 이러한 사유로 서비스의 품질은 일반적으로 객관적 품질이 아니라 주관적 품질의 개념으로, 소비자에 의해 지각된 서비스 품질(Perceived service quality)라는 의미로 정의된다. 자이서틀(Zeithaml)은 지각된 서비스 품질의 개념을 '서비스의 전체의 우월성 또는 우수성에 대한 소비자의 평가'라고 정의하면서 지각된 서비스 품질의 성격을 다음과 같이 규정하고 있다.

- ㉠ 서비스 품질은 객관적 또는 실제적 품질과 다르다.
- ㉡ 서비스 품질은 제품이나 서비스의 구체적 속성이라기 보다는 매우 추상적인 개념이다.
- ㉢ 서비스 품질은 태도와 유사한 개념 또는 서비스의 한 형태로서 전체적인 개념이다.
- ㉣ 서비스 품질은 소비자의 換氣組(Evoked set)내에서 행해지는 평가이다.

9) Buttle Francis, Hotel and Food Service Marketing

London Reinhart & Wiston, 1986, p.6.

품질의 평가는 대개 비교 개념으로 이루어진다. 즉 제품이나 서비스의 품질은 소비자에게 서로 대안적인 것으로 보이는 제품이나 서비스들간의 상대적 우월성 또는 감수성에 따라 高, 低로 평가된다는 것이다. 그러나 이러한 서비스에 대한 정의는 서비스가 가지는 여러 속성의 일부 측면만을 강조한 것이기 때문에 서비스 개념을 포괄적으로 수용하기에는 부족한 면이 없지 않다.

따라서 본 연구에서는 Lehtinen의 정의를 근간으로하여 서비스의 개념을 다음과 같이 규정한다. 서비스는 소비자의 만족을 목적으로 인간 또는 설비와의 상호작용을 통하여 제공되나 소유권의 이전이 발생하지 않는 무형의 행위로서 첫째, 서비스는 소비자가 필요로 하는 효용·편익·만족을 제공하는 것이다. 둘째, 서비스는 과정(Process)의 행위로서 결과로(Outcome) 나타나는 재화와는 구별된다. 즉 서비스는 수행이라는 개념으로부터 서비스 특성들인 무형성, 비분리성, 소멸성, 이질성 등이 파생하게 되는 것이다. 셋째, 서비스는 서비스 제공자와 소비자, 시설과 소비자, 혹은 소비자와 소비자와의 상호 작용에 의해 서비스가 창출 된다. 소비자가 서비스 생산과정에 필수적으로 참여하게 됨으로 인해, 이질적인 서비스가 제공될 수 밖에 없는 것이다. 넷째, 소비자는 소유에 의해 효용을 얻기 보다는 서비스의 행위나 수행에 의해 효용을 얻기 때문에 소유권의 변동은 발생하지 않는다는 특성이 있다.

(2) 구성요소

서비스 품질에 관한 연구는 대부분 소비자나 사용자 중심의 지각된 품질의 차원에서 이루어져 왔다.

베리 등(Berry et)은 서비스 품질의 평가에 관한 연구에서 소비자들이 서비스 유형에 따라 서비스 품질 평가 항목들의 상대적 중요도에는 차이를 보일지라도 기본적으로 유사한 평가 기준을 가지고 있음을 밝혀 내고 서비스 산업에 보편적으로 적용할 수 있는 서비스 품질의 구성요소를 [표 2]에서 보는 바와 같이 10가지로 제시 하였다.¹⁰⁾ 여기서 제시된 10가지의 구성요소들은 개념성의 중복성이 없지 않지만, 서비스 품질의 구성요소를 총괄적인 개념으로 제시한 구룬루스의 연구(기술적품질, 기능적 품질)와 달리 서비스 품질의 결정요소를 처음으로 제시 했다는 점에서 그 가치가 인정된다.

10) L. L. Berry, V. A. Zeithaml, and Parasuraman,
"Quality counts in Service, Too." Business Horizons Vol. 28
(May-June 1985), pp. 45~46

[표 2]

서비스 품질의 구성요소

구성요소	내 용
신뢰성 Reliability	서비스 수행의 일관성과 확실성을 말한다. 제시된 약속의 이행과 대금 요구와 기록의 정확성, 예정된 서비스 시간 엄수 등
반응성 Responsiveness	서비스를 제공하는 서비스 요원의 열의와 준비성을 말한다. 신속한 서비스의 제공, 고객의 요구에 대한 신속한 응답조치 및 서비스의 적시성 등
능력 Competence	서비스를 수행하는데 필요한 지식과 기술의 소유를 말한다. 고객접촉 요원과 영업지원 요원들의 지식과 기술, 조직의 조사 능력 등
접근성 Access	서비스 조직에 대한 접근가능성과 접촉의 용이성을 말한다. 전화를 이용한 접근의 용이성, 대기시간, 영업시간이나 입지의 편리성 등
예절성 Courtesy	고객접촉요원의 친절성이나 정중함, 사려깊음을 말한다. 고객접촉 요원들의 단정한 용모, 고객에 대한 배려 등
의사소통 Communication	고객이 이해할 수 있는 언어로 된 정보를 제공하고, 또 고객들에게 귀를 기울여야 함을 말한다. 서비스 자세나 서비스 비용에 대한 설명, 고객 고충처리 보장 등
신용성 Credibility	서비스의 진실성, 정직성, 신용성을 말한다. 회사의 사명이나 명성,接客요원들의 인성 등이 신용성을 결정 짓는다.
안전성 Security	거래에 따른 위험이나 의심이 없어야 함을 말한다. 육체적, 금전적, 안전성과 서비스 관련 비밀성 유지
고객이해 Understanding the customer	고객의 요구를 이해하려는 노력을 말한다. 이것은 고객의 구체적인 요구에 대한 학습, 개인화된 관심(서비스), 단골고객의 확인 등
유형성 Tangibles	서비스의 물적 증거를 말한다. 물리적 시설, 구성원들의 용모, 서비스 제공에 이용되는 각종 설비, 신용카드 등 서비스의 물적 표현물, 해당 서비스를 이용하는 여타 고객들

2) 서비스의 특성

앞에서 일반적인 서비스의 개념을 살펴 보았는데 호텔 서비스의 특성에 대해 고찰해 보면 다음과 같다. 호텔 서비스는 설비와 사람에 의해 혼재된 서비스이며, 고객과 서비스 제공자와의 접촉이 매우 빈번한 접촉성의 특성을 띄고 있다. 수요의 기본적인 성격, 서비스 내용과 편익, 서비스 전달과정 등 세 차원에 따라 호텔 서비스의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 호텔 서비스는 고객의 욕구를 충족시키는데 어느 정도의 고객접촉 요원의 판단력을 요구하며, 거래량은 비교적 많은 편이며, 고객 욕구를 상당부분 수용해야 하며, 상대적으로 짧지 않은 고객접촉시간이 소요되고, 대부분 전방부서에서 부가되는 가치 등을 특징으로하는 서비스 이다.¹¹⁾ 이와같은 호텔서비스의 특성에 따라 호텔 서비스질 속성이 파악될 수 있는데 첫째, 서비스는 무형적이기 때문에 이미지가 품질의 속성이 된다. 호텔에 대한 이미지를 활용하여 고객의 기대척도를 정하게 되고 따라서 만족도와 관계가 있다. 둘째, 서비스 제공내용과 방법은 상황의 변화에 따라 많이 달라질 수 있으므로 여러 대안을 세우고 그에 맞는 종사원 훈련, 물품 공급계획, 고장수리 등의 계획과 방안을 강구 하여야 한다. 셋째, 호텔의 여러 부서가 효율적으로 상호협력을 해야 하므로 운영표준이 모든 부서에 필요하다. 넷째, 제조업에서 활용하는 품질 측정방법을 그대로 활용할 수 없으므로 서비스업에서 활용할 수 있는 품질측정 시스템을 강구하여야 한다. 다섯째 종사원과 고객이 직접 접촉하므로 종사원의 행동을 품질 특성으로 간주하여야 한다. 여섯째, 종사원의 감정적 태도가 고객의 만족도와 관련이 있기 때문에, 서비스조우(遭遇)에서의 정서적 특성이 서비스의 일부로 받아 들이기도 한다.¹²⁾ 한편 호텔 서비스업은 다른 사업에서 발전하기 어려운

11) 이주형. "관광호텔 서비스 질 평가모형에 관한연구", 1994, p.15,

12) C.A King, "Service Quality Control," the Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Nov. 1984, pp. 92-98.

업종별 특성을 지니고 있기 때문에 호텔서비스업의 특성을 정확히 파악하여야만 호텔서비스업의 본질적인 경영상의 문제를 이해할 수 있다. 호텔서비스업의 특성을 대별 하면 [표 3]과 같다

[표 3] 호텔 서비스의 특성

경영상의 특성	고정자산의 높은 구성비율, 자본의 낮은 회전율과 자본수익율, 고정비의 높은 구성비율, 자동화, 기구화의 한계성, 서비스공급의 비신축성, 상품의 비이동성.
운영상의 특성	종사원에 대한 높은 의존성, 연중무휴 영업, 높은 계절성, 수지균형의 고율성, 영업환경 변화에 민감.
시설상의 특성	최초의 많은 시설투자 필요, 시설의 빠른 진부화, 단기적인 이익과는 관계없는 공공장소 필요

자료: 이주형, 관광호텔 서비스 질 평가모형에 관한연구, 1994, p17.

3) 서비스의 질 평가에 미치는 영향요인

고객 만족 이론은 1976년 고객 만족·불만족 이론이 처음으로 미국문헌에 등장한 이래 많은 학자들에 의해 지속적으로 연구되어 왔다.¹³⁾ 고객 만족이란 소비자가 구매상황에서 제공한 그의 희생이 적절히 보상되어 있다고 지각하는 상태로 정의할 수 있다.¹⁴⁾ 일단 고객이 한 제품을 구매하여 사용하게 되면 그들은 만족하든지 불만족 할 것이다. 많은 연구결과 만족에 영향을 미치는 결정요소들은 인구 통계적 변수, 퍼스낼리티 변수, 기대 등과 같은 요인들로 나타났다. 즉 연령이 많을수록 기대수준이 낮고 만족하는 경향이 있으며, 여성이나 교육수준이 높을수록 덜 만족했다.

13) Alan R. Andresson, "A Taxanomy of consumer satisfaction/dissatisfaction measure", Journal of consumer affairs, No.11, Summer, 1978, pp. 11-24

14) 최병용, 소비자행동론, (서울: 박영사, 1991), p.615.

구매에 자신감을 가질 때나 관련된 사람이 만족되었다고 지각할 때 더욱 만족했다. 한편 기대와 실제 제품성능 상의 상호작용이 만족 또는 불만족을 산출하지만 기대수준과 불만족수준 사이에 단순히 직접적인 관계가 존재하지 않고 오히려 기대의 불일치(Discordance of expectations)라고 알려진 조정변수가 이러한 상황에서 중요한 개재변수로 나타났다. 고객이 기대했던 것을 얻지 못하는 경우 상황을 불일치라 하는데 그러한 불일치는 두 가지, 즉 얻는 것이 기대보다 클 경우의 긍정적 불일치와 얻는 것이 기대보다 적을 경우 부정적 불일치가 있다. 따라서 고객의 판단이 틀렸다고 판명되는 모든 상황은 불일치이며 제품으로부터 고객의 기대와 이러한 기대가 충족되었는지의 여부는 결국 만족 결정인자이다. 고객 만족·불만족의 사전 기대와 실제 지각 차이로부터 발생하는 불일치의 함수라고 정의하였다.

종사원들의 서비스제공에 있어서 고객에게 만족을 줄 수 있는 것은 신속한 반응을 보이는 종사원의 행동이다. 파라슈먼과, 자이스틀, 베리(Parasuraman, Zeithaml, Berry)의 연구에서 서비스 제공자의 신속한 반응이 고객의 서비스 품질 평가에 영향을 미치는 중요한 요인이라고 하였다.

베일리와 리어슨(Bailey & Rearson)도 서비스 제공자의 신속한 반응은 정보시스템의 이용 및 고객의 만족과 긍정적인 관계가 있다고 발표하였다.¹⁵⁾

서비스 품질 관리에 관한 중요성이 대두되고 있는 가운데 그론티스(C. Gronroos)는 인간적 품질 관리론 이라는 내용에서 서비스 품질에 대한 항목을 제시하고 있다.

15) J. Bailey and S. Rearson, "Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction," Management Science, Vol.29, May, 1983. pp. 519-529.

본질적 품질에는 종사원의 능력이나 지식, 표의적 품질에는 태도, 행동, 서비스 지향화, 외관, 고객접근방법 등이라고 설명하고 있다.¹⁶⁾ 위코프(D. D. Wyckoff)는 서비스의 질이라고 표현되는 개념에서 기본적인 실체적 욕구이다. 즉 고객이 즉각적으로 실체적 서비스를 받았는지 받지 않았는지를 간단한 관찰로 판정할 수 있는 것을 말한다.¹⁷⁾

주변적 욕구(Peripheral Needs)는 실증적 욕구의 수준을 능가하는 것이며, 이에 부응하여 서비스가 완성되며 고객은 만족한다는 것이다. 그런데 서비스의 속성은 안전, 신속, 개인 상호간의 관계로서 이러한 요소들이 조절감, 신뢰감, 자신감 혹은 소속감, 자기달성 그리고 자존심에 대한 욕구들이 충족되어 질 때 종사원 서비스수준은 높게 나타나게 되며, 그것은 곧 만족과의 긍정적인 영향을 미친다.

16) C. Gronroos, *Strategic Management and Marketing in service Sector*, MSI, Cambridge, Mass, Report, No 83-104. May 1983.

17) D. D. Wyckoff, "New tools for achieving service quality" the cornell H.R.A Quarterly, Vol.25, No.3, 1984, pp.81-82

III. 리조트 호텔 하우스키핑의 실태분석

1. 경주 리조트 호텔의 현황

1) 호텔의 규모

경주지역 특1급 리조트 호텔의 위치, 규모, 면적, 설립연도, 객실수, 주차장, 직원수 등 호텔 개요 등을 살펴보면 [표 4]와 같다. 경주지역 호텔들은 주로 보문단지 내에 위치하고 있다. KO 호텔만 불국사 근처에 위치하고 있으므로 고객의 접근성에 있어 불리한점으로 작용하고 있으며, 홍보차원에서 많은 제한요인이 되고 있었다. 규모는 HY 호텔이 가장 큰 것으로 조사되었다.

[표 4] 경주지역 특1급 리조트 호텔 현황

호텔명	위치	설립년도	면적	규모	객실수	직원수	주차장
CH	보문단지 내	1979	9,191평	지상10층 지하 2층	300	300	200대
CO	보문단지 내	1979	10,758평	지상 8층 지하 1층	307	270	117
HI	보문단지 내	1991	18,752평	지상 8층 지하 1층	324	300	260
HY	보문단지 내	1992	12,559평	지상12층 지하 2층	449	350	490
KO	불국사 근처	1978	80,000평	지상 9층	318	230	300

자료 : 경주시 관광과, 내부자료(직원수: 정직원 기준) 1998. 12월 현재

2) 식음료 업장 및 부대시설

식음료 업장은 모든 호텔이 기본적으로 갖추어야 할 것은 있지만 양식쪽은 HI 호텔과, HY호텔, 한식당은 KO호텔이 우수하다. 특히 KO호텔의 한식당 포석정은 한국적 분위기의 기와의 사용과 장독, 지게, 맷돌, 호박, 고추 등 한국적이고 문화적인 도구를 잘 조화시켜, 외국인에게는 물론 내국인에게도 좋은 이미지를 주고 있다.

부대시설은 각 호텔마다 특징이 있는데 HY호텔은 하바나클럽바(HABANA Club Bar)를 비롯하여 수영장 볼링장, 스쿼시, 라켓볼, 헬스클럽 등 첨단시설이 최근 개장으로 인하여 가장 좋은 상태이다. 볼링장은 HY호텔이 유일하게 갖추고 있다. 식음료 업장 및 부대시설 현황은 [표 5]과 같다

[표 5]

식음료업장 및 부대시설 현황

호텔명	식음료업장	부대시설
CH	한식당, 일식당, 양식당, 연회장, 카테일라운지, 커피숍, 조선타운, 정원파티, 등	36홀 골프장, 온천사우나, 가라오케, 비즈니스센터, 이·미용실, 휘트니스센터 등
CO	한식당, 일식당, 양식당, 커피숍, 레이크가든, 로비라운지, 연회장	실외수영장, 테니스장, 사우나, 디스코 텍, 비즈니스 센터 등
KO	한식당, 일식당, 대중한식당, 양식당, 커피숍, 로비라운지, 연회장 등	9홀골프장 및 골프연습장, 실외 수영장, 온천사우나, 케이트볼장, 테니스장, 체육 공원, 이용실, 조깅코스, 등산코스, 가요 주점, 나이트클럽, 비즈니스센터 등
HI	한식당, 일식당, 중식당, 이태리식 당, 로비라운지, 커피숍, 아이스크림 코너, 연회장 등	실내·외 수영장, 테니스장, 스쿼시코 트, 온천사우나, 헬스클럽, 미용실, 오락 실, 카지노, 비즈니스 센터 등
HY	한식당, 일식당, 중식당, 이태리식 당, 로비라운지, 커피숍, 상설뷔페, 하바나클럽 바, 로바다야끼코너, 연회장 등	실내·외 온천수영장, 온천사우나, 볼링 장, 테니스장, 스쿼시, 라켓볼장, 다목적 스포츠홀, 헬스클럽, 의무실, 어린이놀이 방, 오락실, 노래방, 비즈니스센터

자료: 각 호텔 영업기획 담당자 면담후 논자작성

HI호텔은 부대시설 환경이 좋으며 특히 경주의 유일한 카지노를 보유하고 있으며, 실외 수영장과 테니스장의 조경시설은 주위환경과 조화를 잘 이루고 있다.

KO호텔은 자체 골프장(9홀), 조깅코스, 체육공원 등 비록 위락시설이 밀집된 보문단지에서 떨어져 있으나 자체적으로 충분한 시설이 갖추어져 있다.

연회장 및 회의장은 HY호텔이 2,000명을 수용할 수 있는 가장 큰 규모를 가지고 있어서 기관 및 단체 판촉활동에 유리한 입장에 있다.

경주지역 특1급호텔의 서비스 현황은 [표 6]과 같다. 객관적 서비스와 주관적 서비스로 볼 수 있는데 객관적 서비스는 서비스 시설 및 시스템으로 모든 호텔이 약간의 차이 외에는 다른 점이 없지만, 그 활용도에 있어서는 차이가 있다. 인간적인 요소인 주관적인 서비스는 업계에 근무하고 계신분을 대상으로 면담조사한 결과 KO 호텔은 가장 오랜 역사와 전통으로 친근미와 정감을 주고 있으며, 가장 최근에 설립된 HY호텔은 규모와 시설면에서 그리고 종사원의 세련미가 돋보이고, 세계 우수 체인 호텔인 HI 호텔도 좋은 평이 나왔다. CH호텔은 골프장 고객에게 많이 선호되고 있고, CO호텔도 보문단지 내 호반장을 중심으로 가족 및 젊은층의 평이 좋다. 객관적인 서비스에는 크게 차이가 나지 않았으며 오히려 정성, 친절, 마음에서 우러나오는 서비스가 중시되고 있다. 그래서 인간적인 서비스를 중시할 뿐만 아니라 한국적인 서비스, 경주의 전통적인 문화를 요용하는 서비스가 새롭고 혁신적으로 창안 될 필요가 있을 것이다.

[표 6]

호텔 서비스 현황

호텔명	호텔 서비스 현황
CH	비즈니스 센터, 셔틀버스운행, 우편서비스, 환전업무, 귀중품보관, 24시간 팩스가능, 휠체어서비스, 세탁서비스,
CO	비즈니스 센터, 셔틀버스운행, 우편서비스, 환전업무, 귀중품보관, 24시간 팩스가능, 휠체어서비스, 세탁서비스,
KO	비즈니스 센터, 셔틀버스운행, 우편서비스, 환전업무, 귀중품보관, 24시간 팩스가능, 휠체어서비스, 세탁서비스,
HI	비즈니스 센터, 셔틀버스운행, 우편서비스, 환전업무, 귀중품보관, 24시간 팩스가능, 휠체어서비스, 세탁서비스, 메시지확인 라이트, 의무실,
HY	비즈니스 센터, 셔틀버스운행, 우편서비스, 환전업무, 귀중품보관 24시간 팩스가능, 휠체어서비스, 세탁서비스, 의무실, 어린이 놀이방,

자료 : 각 호텔 영업기획 담당자 면담후 논자작성

2. 관리형태

하우스키핑의 관리형태는 크게 세 가지로 분류 하였다..

첫째, 호텔 종사원에 의한 직접 관리 형태

둘째, 외부 용역 회사에 의한 간접 관리 형태

셋째, 호텔에서 관리하면서 부분적으로 용역을 이용하는 혼합 관리 형태로 분류 할 수 있다. 이 세가지 관리형태와 운영방식 및 업체 현황은 (표 7)과 같다.

[표 7]

하우스키핑의 관리형태

관리 형태	운영 방식	업체수
직접 관리	정규직원에 의한 관리	2개 업체
	정규직원과 일용직에 의한 관리	
	아르바이트 시간제에 의한 관리	
용역 관리	용역직원에 의한 관리	2개 업체
	일용직에 의한 관리	
	아르바이트 직원에 의한 관리	
혼합 관리	외부 용역 및 직접 관리 병행	1개 업체

자료: 논자작성 1998. 12

1) 직접관리

대부분의 호텔들이 직접관리 방식을 취하고 있다. 이 방식도 오늘날 다양하게 변화하고 있는 추세이다. 전통적으로 호텔재산의 관리 및 객실의 재산을 보호하는 객실정비부서는 그 막중한 책임 때문에 전원을 정규직원으로 채용하여 운영해 왔다. 그러나 날로 상승하는 인건비 때문에 호텔마다 경제적인 측면에 입각하여 다각적인 운영방법을 개발해 가고 있는 실정이다. 가장 일반화된 형태는 정규종업원의 인원수를 일정하게 유지하면서 일용직이나 시간제 종사원을 채용하여 성수기와 비수기에 적절하게 대처하는 방법이다. 이 방법의 장점은 부분적인 인건비의 절감효과 효율적인 인원관리가 되겠으며, 단점으로는 일용직종사원들의 기술 미숙으로 인한 기존의 정규종업원들과의 불신과, 상대적인 대우의 미흡함으로 인한 일용직 종사원들의 불만으로 위화감이 조성되는 문제점이 있다.

다음은 전 종사원의 일용직에 의한 운영인데, 이 방법은 감독자급만 정규직원으로 구성하고 일반종사원은 전부 일시고용(Temporary Employment)하여 운영하는 방식이다. 이 방법의 시행에는 철저한 사전교육과 소속감의 고취 및 차별을 배제한 인간적인 대우가 선행되어야 한다. 이 방법의 장점은 획기적인 인건비의 절감과 위계질서의 확립이며, 단점으로는 진정한 의미에서의 책임감의 결여와 신규호텔의 건립시 대량의 이직사태 및 파괴세력의 선동이 있을 경우 적절한 대처가 어려운 점이다.

2) 용역관리

오늘날 많은 호텔이 단순노무 분야는 외부용역회사에 의뢰하여 운영하고 있는 추세이다. 고임금 사회인 선진국일수록 이러한 경향은 심화되고 있으며, 국내에서도 최근 여러 호텔에서 이 방법을 도입하기에 이르렀다. 하우스키퍼 부서는 일찍부터 세탁업무나 공공지역의 관리 및 외부 유리창청소 등을 용역회사와 계약에 의하여 운영을 하고 있다. 현재 국내의 일부 호텔에서도 객실정비의 분야까지 이방법의 도입을 시도하고 있으나 서구 및 일본의 경우 이 방법이 보편화되어 있다. 일본 메트로 폴리탄 호텔을 예를 들면 다음과 같다. 객실정비 부서에서는 사무실 인원 11명으로 운영하고 있으며 객실정비는 2개 용역회사, 린넨 및 세탁은 3개 용역회사 그리고 공공구역 등으로 운영하고 있다.

경주지역 용역업체 현황은 [표 8]에서와 같이 소규모의 업체수는 많은 것으로 나타났다.

[표 8]

경주지역 용역업체 현황

구 분	사 업 체		
청소대행 (18개 업체)	백설환경	록산개발	한진환경공사
	신영개발	공신안보관리(주)	홍일실업청소용역(합자)
	안강환경용역	그린환경	미래산업(주)
	장성위생용역	닥터크리너	동신기업사
	청호환경	대교산업(주)	매직화이트
	한국종합관리(주)	대동개발	삼구개발
청소/소독 대행 (16개 업체)	경주방역 환경공사	본용역	민음대행사
	그린환경개발	세진방역환경공사	백설환경산업
	대동환경개발	아주상사환경	현전기업(주)
	대한기술용역(주)	우신개발	중앙방역
	동서환경공사	제일개발	청천기업
	한일환경산업		
경비 대행 (13개 업체)	공신안보관리(주)	세콤	삼구개발
	금성종합관리(주)	시테크원보안(주)	서운개발
	동양기술	에스원(주)	한일종합산업(주)
	부성산업안전(주)	오성개발	캡스
	제일기업		

자료: 상공회의소 자료정리

3) 혼합 관리

이 방법은 전술한 바와 같이 공공지역의 관리는 외부용역으로, 객실청소는 호텔의 종사원에 의해서 직접 관리되는 방식이 있고, 객실의 청소업무만 두기도 일부는 호텔자체에서 나머지는 외부용역에 의하여 관리하는 방식이 있다. 예를 들면 동경힐튼호텔의 경우 객실 30개층 중 절반인 15개층은 직접관리하고, 나머지는 용역회사에 의하여 관리되고 있다. 또 스위스 그랜드 호텔의 경우를 살펴보면 기존 객실정비원은 9명을 확보하고 객실상황에 따라 용역회사에 연락하면 필요한 인원만큼 충원하는 형식으로 운영하고 있다.

이 방법의 장점으로서는 인건비의 절감과 운영의 합리화를 가져 오므로 현재 일고 있는 노사 관계에 있어서도 적절하게 통제할 수 있다. 단점으로는 회사의 소속감의 결여로 서비스가 미흡하고 일의 숙련도와 인원조달의 문제점이 있으며 자사직원과 용역회사 직원간의 임금격차 및 기타 복리후생의 차이로 인한 위화감이 조성될 수 있다.

이 방법은 평균적 객실 투숙율이 일정하지 않을 때 채택하면 도움이 될 것이라 판단된다. 따라서 리조트 호텔의 특성에 비추어 성수기와 비수기의 상황에 탄력적으로 운영할 수 있다면 많은 잇점이 있을 것이다.

이상에서 하우스키핑 부서의 다양한 운영형태에 대하여 살펴보았다. 물론 어떠한 방법이 최선이라고 단정적으로 말할 수는 없겠지만, 호텔의 경영자들은 전통적인 사고방식에서 탈피하여 각 호텔의 실정에 맞는 새로운 운영방법을 개발하여 기업의 효율적 운영을 위해 능동적으로 대처해 나가야 할 것이다.

3. 운영실태

1) 일반적 실태

(1) 하우스키핑 메뉴얼의 운용

어떤 조직이든 그것에 필요한 규칙이나 지침이 있게 마련이다. 이것을 통하여 그 조직의 원활한 운영과 발전의 기틀을 마련하고, 통제할 수가 있는 것이다. 매뉴얼은 관리의 능률을 도모하기 위하여 표준화된 재료나 품질 또는 작업 방법과 절차 및 구성원의 직무 범위를 문서화시킨 것이다. 호텔의 하우스키핑부서는 많은 인원으로 구성되어 있을 뿐만 아니라 그 업무가 대단히 복잡

하다. 이를 일정한 기준이 없이 운영하게 된다면 생산성이나 품질의 향상은 기대할 수가 없는 것이다. 그러므로 합리적인 메뉴얼을 개발하고 이에 맞춰서 업무를 수행해 나가야 한다. 경주지역 특급리조트 호텔은 모두 메뉴얼을 보유하고 있는 것으로 조사되었다. 이러한 현상은 특1급의 경우 전문 호텔경영인이 기본적인 업무 메뉴얼의 중요성을 인식하고 자체개발과 외국에서 개발된 메뉴얼을 도입하여 이를 활용하고 있기 때문이다. 그러나 현장에서 메뉴얼의 규정에 따라 시행함에 있어서는 다소 미비한 것으로 나타났다. 따라서 메뉴얼의 교육이 좀더 체계적으로 이루어 져야 하겠고, 또한 현장에서 메뉴얼의 규정대로 수행되고 있는지 관리가 필요한 부면 이다.

(2) 룸메이드 객실정비 수

룸메이드의 하루 작업량은 14실을 담당하고 있는 업체가 60%를 차지하고, 14실 미만이 40%인 것으로 나타났다. 이 기준은 하루 8시간의 근무를 전제로 하여 1실당 30분씩 소요된다고 보고, 식사 및 휴식 시간을 1시간으로 계산한 것이다. 한편, 14실 미만을 담당시키는 곳도 2개 업체가 있었으나 이 호텔은 시간제 종사원을 고용하는 특수한 예이다. 대체로 객실 정비수는 14실 정도를 기준으로 하고 있으나 정비 외 업무량도 가산할 때 여전히 객실정비수가 많음으로 완벽한 객실상품을 제공하는데 어려움이 있다. 특히 리조트 호텔의 객실이용객 유형은 대부분 가족단위 및 단체의 비율이 높다. 따라서 1실당 객실정비시간도 많이 소요된다. 그점을 고려할 때 1실당 30분의 배정은 양질의 객실 상품을 제공하기 어려운 형편이다. 그러나 객실 정비수를 줄이면 그만큼 인원이 필요하므로 경비가 많이 지출된다. 이점과 관련하여 룸메이드의 용역제도 도입이 필요한 부면 이라 할 수 있겠다. 특히 리조트 호텔의 경우 성수기와 비수기의 객실 이용율의 차이가 현격 하므로, 이에 대한 필요

한 인원을 시기에 따라 필요인원을 탄력성 있게 관리할 필요가 더욱 요구된다.

(3) 룸메이드 훈련 교범

어느 일이든 마찬가지로이겠지만 룸메이드의 직무기술은 처음부터 제대로 습득을 시키지 않으면 품질의 저하는 물론 감독자들의 많은 시간을 낭비하게 하는 요인이 된다. 신입 사원을 훈련하기 위한 직무교범(Skills Training Manual)의 보유 실태는 5개 업체 전체가 보유하고 있었다. 그러나 전문적이고 세부적인 내용은 미흡한 상황이며 피교육자가 개인적으로 습득할 수 있도록 구체적이고 실용적인 매뉴얼이 되도록 보완이 필요하다고 생각된다.

(4) 신입 사원의 교육 담당자

신입 사원의 교육을 담당하고 있는 사람은 기본적인 정신교육과 업무성격, 회사방침은 감독자급에서 실시하고, 전반적인 실무교육은 고참메이드가 실시하는 것으로 조사되었다. 선임 메이드가 교육을 담당하게 될 경우에는 자신의 잘못된 습관까지 전파할 우려가 있고, 경험에만 의존하게 되므로 새로운 기법의 전수가 힘들게 된다. 따라서 신입사원의 교육에 부서장급 부터 감독자, 선임 메이드 등 모두가 참여하여 체계적인 교육이 필요하다고 본다.

(5) 표준화된 작업 절차의 필요성

표준화된 작업 절차의 필요성에 대해서는 조사대상 전체가 꼭 필요하다고 응답하였다. 이것은 축적된 기술(Know-How)의 부족으로 하우스키핑의 경영자들이 많은 어려움을 겪고 있는 것을 증명하며, 새로운 기술 개발의 필요성을 의미한다고 판단된다. 객실을 정비할 때 일정한 순서에 의하여 정해진 방

법대로 작업이 이루어지는지에 관한 설문에서는 전체가 통일되어 있다고 응답하였다. 이 결과는 대부분의 호텔들이 룸메이드의 객실정비 방법과 절차가 통일되어 있지 않으면 각자의 습관과 개성에 따라 손이 가는 부분이 있는가 하면 전혀 손길이 미치지 않는 부분이 생길 수 있다는 점을 인식하고 있음을 나타냈다. 또한 품질의 표준화를 기대할 수가 없는 것을 고려하여 표준화에 노력하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 실제적으로 개개인의 정비방법과 절차에는 약간의 차이가 있고, 특히 일용직이나 아르바이트 요원이 대체되는 경우는 상당기간이 소요되므로 전체적인 표준화에 어려움을 겪고 있다. 따라서 전문용 역원을 고용한다면 이러한 서비스 품질의 저하를 보완할 수 있는 한가지 방법이라고 볼 수 있다. 또한 이를 보완하기 위하여 감독자와 인스펙트는 세심한 점검과 지도가 필요하다. 그러나 정비 후의 잘못된 점을 찾아 시정하는 것 보다는 사전에 철저한 교육과 기술숙련으로 그러한 잘못이 발생하지 않도록 하는 것이 더욱 효율적임은 재론의 여지가 없다.

(6) 턴다운 서어비스

턴다운 서비스(Turn Down Service)의 시행에 관한 설문에 대해서는 1개 호텔이 전체 객실에 대해 실시하고 있으며, 3개의 호텔이 V.I.P Room만을, 또 다른 1개의 호텔은 필요시 특별한 고객에게만 실시하고 있는 것으로 나타났다. 한편 이의 시행에는 그만큼 새로운 인력이 필요하기 때문과 시트의 세탁비용 문제도 있기 때문인 것으로 응답되었다.

(7) 객실 점검

일상적인 객실 점검을 어떻게 시행하고 있는지에 대한 조사에서는 제대로 시행되는 것으로 나타났으나, 일부업체에서는 인원의 부족으로 인해 전객실을

매일 고객이 투숙 전에 시행하기가 어렵다는 응답이 있었다. 객실의 점검을 실시하지 못하는 이유로는 인건비 절감의 차원에서 그 임무를 담당할 감독자 혹은 인스펙터를 고용하고 있지 않음으로 기인한다. 객실의 점검은 반드시 이루어져야 하는 과정임은 누구나가 공감하고 있으나 실재적으로 그것이 잘 이루어지고 있지 않다는 것이 본 조사의 결과이다. 따라서 이점에 대해서도 효율적인 개선 방안이 필요하다.

(8) 하우스키핑 부서장의 직위

객실정비 부서의 독립성과 전문성을 알아보기 위하여 실시된 본 설문에서는 두 업체는 객실부 또는 객실과에 소속되어 있었다. 따라서 하우스키핑의 독립성과 전문성을 약간 경시하는 경향이 많은 것으로 파악된다. 또한 직급도 부장급, 차장급은 한명도 없는 것은 타부서에 종속적 개념으로 중요성 측면에서도 적게 평가됨을 알 수 있다. 호텔의 규모나 특성에 따라서 독립된 부서가 될 수도 있고 안될 수도 있겠으나 이 부서가 독립되지 않으면 하우스키핑의 전문화라는 측면에서 장애 요인이 되는 것은 분명하다.

(9) 부서장의 하우스키핑 분야 근무 경력

하우스키핑의 전문성을 측정하기 위하여 부서장의 근무 경력을 조사한바 20년 이상을 근무한 사람은 없으며, 20년미만이 20%, 15년미만이 20%, 10년 미만이 20%로 나타났으며, 5년 미만인 사람도 전체의 40%가 되었다. 특히 책임자로서 경력은 전체가 5년 미만으로서 인사이동이 심한 것으로 조사되었다. 조사된 자료는 현재까지의 경력일 뿐 책임자로 임명될 당시에는 더욱 짧았을 것이다.

2) 용역실태

(1) 룸메이드

룸메이드의 직접관리업체가 40%를 차지하고, 외부용역이 40%로, 혼합관리 20%로서 경주지역 특급호텔에서는 직접관리에서 용역체제로 변화를 시도하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 근본적인 이유는 경비의 절감이 가장큰 요인으로 작용하고 있음이 조사되었는데, 실제로 용역인원은 정직원에게 60~70% 수준의 급여를 수령하기 때문에 경비 면에서는 절감효과를 기대할 수 있다. 그러나 책임감 결여와, 새로운 직원의 업무숙련도, 고객응대 서비스 등 여러 가지 문제점도 야기되고 있는 것으로 응답되었는데, 이에 대한 개선책으로 지속적인 직무교육과, 정신교육, 또 무엇보다도 강조하고 있는 것은 공동체라는 개념을 심어주기 위해 복지혜택을 증대시키고 있다.

(2) 세탁소

하우스키핑 부서에 있어 세탁업무는 고객 서비스 차원에서 대단히 중요하다. 세탁소를 직접관리하는 업체가 80%, 용역관리가 20%를 차지하고 있다. 아직도 세탁부서는 직접관리하는 곳이 많음을 알 수 있는데 세탁물의 완전 외부용역을 하지 못하는 이유로는 경주지역에 전문세탁업체의 부족을 들 수 있겠다. 따라서 호텔관계자들은 세탁물의 정시 수급과 청결한 세탁에 대해 불확신하는 상태이다. 부분적으로 용역관리 하는 세탁물의 상태에 대해 전반적으로 호텔 실무 담당자들은 불만족 한다고 응답하였다. 따라서 용역업체의 세탁기술개발과 운송시간 약속엄수 및 세탁물 수거에 있어서 좀더 전문성을 요하고 있다. 그러나 지금의 추세는 직접관리할 때는 인건비가 많이 지출되기 때문에 혼합관리 쪽으로 전환되는 추세이다. 향후 세탁전문 업체의 성장과 더불어 외

부 용역화로 전환될 전망이다.

(3) 하우스키핑 사무실

하우스키핑 사무실은 객실정비업무를 전체적으로 총괄하는 중요한 역할을 하고 있다. 객실에서 발생하는 각종 고객의 주문을 신속히 처리하고, 객실에 투입되는 모든 비품과 소모품의 관리 및 구매신청 업무를 관리한다. 또한 룸메이드의 업무를 관리하며, 세탁소, 공공구역, 후론트, 예약실, 시설부, 식음료 부서 등과 긴밀한 업무협조를 통해서 내부고객과 외부고객의 여러 가지 필요한 사항에 대처한다. 따라서 하우스키핑 사무실은 호텔에서 100% 직접관리하고 있는 것으로 조사되었다.

(4) 공공구역

공공구역의 관리는 4개 호텔에서 용역관리 하고 있으며 1개 호텔은 직접관리하고 있었다. 공공구역의 용역관리는 더욱 가속화될 전망이다. 왜냐하면 청소 용역업체가 많아짐으로 공급의 양적인 면과 질적인 면으로도 발전하고 있기 때문이다. [표 9]에 나타난 것 같이 경주지역에서도 이러한 업체수가 30여개가 영업 중이다.

(5) 방역·방향

조사대상 5개 호텔 모두 용역관리로 운영하고 있다. 방역, 방향은 매월 1~2회 객실예약상황에 따라 또 식음료 업장 마감 이후 시간에 주로 실시하고 있다. 호텔은 위생에 특히 세심한 배려를 기울이고 있으므로 이러한 방역, 방향 용역업의 역할도 증대 될 것으로 추측된다. 무엇보다도 방역, 방향의 효과를 지속시킬 수 있는 방법이 절실히 요구되며, 또한 고객의 욕구를 만족시킬

수 있는 차원에서 무독, 무취는 물론이고 후각적으로도 좋은 제품을 사용하는 것이 요구되고 있다.

[표 9] 경주 특1급 리조트 호텔의 관리형태

호텔	용역형태	룸메이드	세탁소	사무실	공공구역	방역 · 방향	비율
CH 호텔	직접관리	○	○	○			60%
	외부용역				□	□	40%
	혼합관리						
KO 호텔	직접관리			○			20%
	외부용역	□	□		□	□	80%
	혼합관리						
CO 호텔	직접관리	○	○	○	○		80%
	외부용역					□	20%
	혼합관리						
HY 호텔	직접관리		○	○			40%
	외부용역	□			□	□	60%
	혼합관리						
HI 호텔	직접관리		○	○			40%
	외부용역					□	20%
	혼합관리	△			△		40%

자료: 호텔 담당자 면담후 논자 작성

IV. 실증적 연구

1. 연구모형의 설계 및 가설의 설정

1) 연구모형의 설계

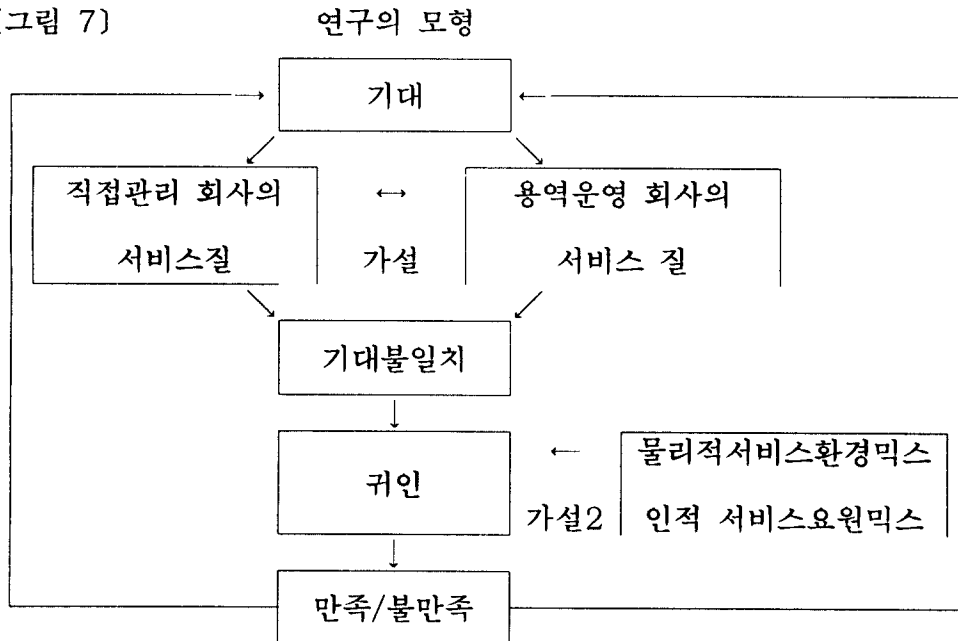
서비스 마케팅을 연구하는 학자들 사이에서는, 서비스 기업들이 서비스의 고유한 특성으로 인하여, 일반 제조기업이 활용하는 마케팅 믹스와는 달리 서비스 기업을 위한 고유한 마케팅믹스가 필요할 뿐만 아니라, 성공적인 기업활동을 위해서는 서비스 마케팅믹스의 활용이 매우 중요하다는 점에 대하여 끊임 없이 강조되어 왔다. 또한 몇몇 학자들에 의하여 서비스 마케팅믹스에 대한 실증연구가 시도되었으며 부분적으로 그 중요성에 대한 이론적 타당성이 입증되고 있다.

본 연구도 기존에 제시된 서비스 마케팅믹스에 관한 이론과 연구결과를 바탕으로 한 후속 적인 연구로서 서비스 마케팅믹스와 서비스 구매 후 평가 과정과의 관계를 실증적 규명을 하고자 하는 하나의 시도이다.

우선 이와 같은 관계를 파악하기 위하여 본 연구에서는, 연구의 목적상 Booms 와 Bitner가 제시한 일곱 가지 서비스 마케팅믹스의 구성요소중, 물리적 서비스환경과 서비스요원 믹스를 제한적으로 선택하였다. 또한 구매후 평가과정에 관한 연구는 귀인모델이 그 근간을 이루고 있는데 이 모델은 Weiner에 의하여 최초로 사회심리학 분야에서 그 개념이 정립되고, 소비자 행동 연구분야에서 Oliver와 Desarbo, Folkes 등의 학자들에 의하여 모델이 도입되고 그 유용성이 입증된 모델로서 소비자의 구매후 평가과정을 설명한 이론이다. 이 모델의 주요내용은 소비자들이 제품 또는 서비스의 소비후

기대의 불일치를 경험하고, 불일치에 대한 원인을 규명하는 귀인과정을 거쳐야 비로소 만족·불만족의 수준이 결정된다는 것이다. 본 연구에서 물리적 서비스환경과 서비스요원 믹스가 서비스 구매후 평가과정에 영향을 미칠 수 있다고 본 이론적 근거는, 서비스인 카운터라는 서비스상품의 독특한 생산-구매-소비 과정에 있다. 소비자의 구매후 평가과정을 연구하는 일반학자들은 이 평가과정이 기업의 영향력이 배제된 가운데서 이루어진다고 보고 있는 반면에 Booms, Nyquist, Solomon, Surprenant, Czepiel, Guttman, 그리고 Shistack 등에 의하면 제품의 경우와는 달리 서비스 구매후 평가과정은 서비스인 카운터로 인하여 구매후 평가과정에 서비스기업이 어느 정도 영향을 미칠 수 있다는 차이점이 분명히 존재한다고 주장하고 있다. 따라서 본 연구에서는 서비스 마케팅믹스이론, 소비자 구매후 평가모델 즉 귀인모델 및 서비스 인카운터 이론을 통합하여 (그림 7)과 같은 도식화된 모형을 설정하였다.

(그림 7)



2) 가설의 설정

이상과 같은 연구모형을 기초로 하여 본 연구에서는 다음과 같이 4개의 가설이 설정되었다. 먼저 물리적 서비스환경 및 인적 서비스요원믹스가 서비스 구매후 평가과정과 어떤 관계에 있는가를 파악하기 위한 전 단계로, 본 연구의 기초가 되는 서비스 구매후 평가과정을 이론화한 귀인모델의 검증이 필요하다. 따라서 기대의 부정적 불일치의 상황이 발생되었을 경우에 소비자들은 불만족의 수준을 결정하기 이전에 불일치에 대한 원인을 귀인의 3가지 측면(원인의 위치, 통제가능성, 안전성)에 의거하여 추론할 것이다. 편의상 하우스키핑을 용역 수주하는 호텔을 A그룹이라 하고, 자체 운영하는 호텔을 B그룹이라 할 것이며, 객실부서의 물리적 환경과, 인적서비스 요원의 질의 척도를 크게 유형성, 가치성, 편의성, 응대성으로 구분하고 그 하위 척도를 21개로 한정하였다.

연구가설 1

서비스 질은 하우스키핑을 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

연구가설 2

물리적 환경과 인적서비스는 하우스키핑을 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

연구가설 2-1

객실의 유형성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

연구가설 2-2

객실의 가치성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

연구가설 2-3

객실의 편의성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

연구가설 2-4

인적서비스(응대성)는 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

2. 조사설계 및 분석

이상에서 제시된 연구모형과 가설을 검증하기 위한 조사설계로서 본 연구에서는 실험설계(Experimental Design)가 채택되었다. 실험설계란 복잡한 사회 현상 중에서 연구 목적상 관심이 있는 요소(변수)들만을 선별하여 그들 간의 관계를 집중적으로 관찰·분석하는 방법이라 할 수 있다.¹⁸⁾

18) 채서일, 사회과학 조사방법론, (서울: 학문사, 1990), p. 119-120

또한 실험설계란 일반적인 관찰과는 달리 관찰하고자 하는 현상이 일어나는 조건(독립변수)을 의도적으로 조작함으로써 연구에 보다 적합한 내용을 관찰할 수 있다는 장점을 지니고 있다. 따라서 본 연구는 연구 목적상 서비스 마케팅믹스의 구성 요소중 물리적 서비스환경과 인적 서비스요원 믹스라는 두 가지 변수와 소비자 구매 후 평가과정과의 관계에 대하여 보다 정확한 이해와 예측을 위한 정보를 얻어내기 위하여 실험 설계가 채택되었다.

1) 조사설계의 대상 및 방법

본 조사설계에서는 호텔기업의 서비스를 실험설계의 대상으로 선정하였다. 이질적인 업종으로 구성된 서비스 기업 중에서 호텔기업의 서비스만을 대상으로 한 이론적 근거는 Thomas의 서비스기업의 분류체계에 두고 있다. Thomas는 다양한 서비스기업들로부터 제공되는 상품들을 주요 생산수단을 기준으로 설비 중심적(Equipment based)인 것(예: 자동 판매기, 극장, 항공, 등)과 인적자원 중심적(People based)인 것(예: 경비, 각종 수리업, 변호사, 회계사 등)으로 대변하고 있다.¹⁹⁾ 이와 같은 분류는 서비스산업에서 생산되는 다양한 상품의 속성을 체계적으로 이해하는데 상당히 유용한 것으로 평가되고 있다. 그러나 호텔기업에서 제공되는 서비스는 이상의 두 가지의 분류기준에 있어서 어느 한 부분에 치우치지 않는 서비스라 할 수 있다. 즉 호텔 서비스는 예를 들어, 객실을 단순히 이용한다는 측면에서 설비 중심적인 상품이 될 수 있지만 호텔기업은 노동집약적인 성격을 띠고 있다는 일반적인 평가와 호텔에서 제공되는 다양한 서비스를 고려할 때 인적자원 중심적인 성격도 동시에 지니고 있다고 할 수 있다. 따라서 호텔기업의 서비스는 Thomas의 서비스기업의 분류에 의거할 때 다양한 서비스 상품의 속성을 공

19) Dan R.E. Thomas, op. cit, p.161.

유하고 있다고 판단되기 때문에 전체 서비스기업을 대표할 수 있는 서비스로 선정되었다. 이상과 같은 호텔기업의 서비스 중에서 본 연구에서는 객실이용을 중심으로 실험상황을 설정하였다. 물론 객실 서비스도 다양한 하위 서비스(예: Check-In Service, Check-Out Service, 체재중 서비스 등)로 구성이 되나 소비자가 객실 투숙중 서비스, 체험 진행 중 과거의 기대와 지금까지 만족·불만족 상태를 대상으로 실험설계가 이루어 졌다.

본 연구를 위하여 조사 대상자에게 경주지역 5개 특급 리조트호텔의 외형과 부대업장 자료를 제공하고 자신이 투숙한 경험을 되살리는데 도움을 주고자 했다. 본 논문의 설문지는 총 33문항으로 구성되어 있는데, 일반적 특성과 개인적 특성별에 관한 문항을 각각 6개 문항으로 구성하고 객실정비 부서의 물리적 환경에 대한 질에 대한 유형성, 가치성, 편의성 등의 3개 요인에 대하여 세부항목으로 각각 5개의 응답문항을 구성하였고, 객실정비 부서의 인적 서비스요원에 대한 응대성에 대하여 6개의 세부항목으로 구성하였다.

설문지는 응답자가 한가지 질문에 대하여 여러 가지 응답 가운데 선택하는 한정식 설문기법(closed-end questionnaire)을 사용하였으며, 설문문항은 리커트(Likert)의 5점 척도법으로서 속성에 따라 매우 좋다 5점, 좋다 4점, 보통이다 3점, 나쁘다 2점, 매우 나쁘다 1점 척도로 하여 측정하였다.

본 논문의 실증조사 방법으로는 호텔을 이용해 본 경험이 있는 고객을 대상으로 하며, 경주 지역 특급호텔을 중심으로, 1998년 5월 1일부터 7월 30일까지 하였으며, 설문지는 하우스키핑을 용역관리 하는 호텔과 직접관리 하는 호텔로 나누어 각각 200부를 개인면접방법(personal interview)을 통하여 조사를 실시, 이중 175부를 회수하였으며 기각 내지 폐기된 74매를 제외하고 용역 수주하는 호텔 49부, 자체 운영하는 호텔 52부를 정리하였으며

통계처리를 위하여 통계 분석 소프트웨어인 SAS를 이용하였다.

2) 실험변수의 조작적 정의

실험변수의 조작적 정의는 앞서 언급된 물리적 환경과 인적서비스 요원 믹스를 두 실험 변수로 하여 물리적 환경이라 함은 객실의 유형성, 가치성, 편의성으로 구분하였다. 유형성에는 객실의 분위기, 인테리어, 실내장식, 디자인의 상태와 린넨류, 기물 등의 청결함을 포함 시켰다. 그리고 조명, 음향시설, 냉·난방 시설과 객실의 방음상태, 보안장치 독립성을 유형성으로 정의 하고자 한다. 그리고 가치성에는 객실에서 제공되는 상품이 고객 취향에 맞는지, 그 가격은 적절한지, 광고와 서비스가 일치 한지, 타인에게 추천 하고 싶은지에 대한 점을 가치성으로 정의 하고자 한다.

편의성에는 객실내의 안내물의 비치상태, 각종 정보 안내, 객실내의 시설물의 기능성, 부대시설과의 접근성 등을 포함하고자 한다. 응대성에는 신속성, 친절성, 정확성 전문성을 포함한다.

(1) 물리적 서비스환경 변수의 조작적 정의

물리적 서비스환경은 Baker의 지적과 같이 크게 환경요인, 디자인요인, 사회적 요인으로 구성되어 있다고 할 수 있다. 따라서 물리적 서비스환경이라는 실험변수에 대한 인과 관계를 정확히 파악하기 위해서는 세 요인 모두를 연구 대상에 포함시키는 것이 타당할 것이나 본 연구에서는 디자인요인과 환경요인을 중심으로 변수조작이 이루어 졌다.

물리적 서비스환경 믹스의 조작은 응답자들에게 환경요인에는 호텔의 주위경관, 호텔입구, 주차장, 로비, 후론트 데스크에 대해 설문하였다. 그리고 디자인요인에는 객실내의 디자인, 객실복도, 로비 부분에 대해 설문하였다. 결국

물리적 서비스환경 믹스라는 실험변수는 매우 좋은 환경, 좋다, 보통이다, 나쁘다, 아주 나쁘다 라는 다섯 가지 조건으로 조작되어 총 대상자들에게 제공되었다. 마지막으로 편견이 없는 정확한 응답을 위해서 제공된 호텔 자료들은 원칙적으로 조사 대상호텔에서 고객에게 홍보용으로 비치한 것으로 선정하였으며, 설문대상자들은 조사대상 5개 호텔 모두를 이용해 보지 않았으므로 상태평가는 불가능하며, 단지 자신이 이용한 경험이 있는 호텔에 대해서는 주관적인 평가를, 그렇지 않은 점에 대해서는 객관적인 평가가 이루어지는 한계점이 있다.

(2) 인적 서비스요원 변수의 조작적 정의

인적 서비스요원이라는 변수도 Booms와 Bitner에 의하면 다양한 요소들로 구성되어 있다. 그러나 본 연구에서는 서비스 요원의 대인관계와 보상요인을 중심으로 변수조작이 이루어 졌다. 이 변수조작은 조사대상자들로 하여금 직접 자신이 객실에 투숙하면서 룸메이드, 하우스맨, 또는 린넨 담당에게서 접한 경험을 대상으로 그들의 대화와 서비스 응대 태도 등에 따라 직원의 대인관계가 어떠한가에 대해 인식한 부분에 대해 설문되었다. 먼저 인적 서비스요원의 대인관계 요인에 대한 변수조작은 과연 서비스요원이 소비자가 부정적 기대불일치 상황에 있다는 것을 인식하고 있을 때 서비스요원이 다음과 같은 상황에서 소비자가 대인관계를 원활히 하기 위하여 아래와 같은 어떤 종류의 설명이 제공되는가의 여부로 조작되었다.

고 객A : 청소는 언제까지 완료 되나요? 벌써 한시간이나 기다렸어요.

직 원B : 손님이 많이 오시더라도 저의 일 처리가 빠르면 이렇게 오래 기다리시지 않아도 될텐데, 저의 일 처리가 미숙해서 죄송합니다.

(느린 서비스의 원인이 내적인 요인에 있다고 설명이 제공되는 경우)

직 원C : 오늘은 이상하게도 갑자기 많은 손님이 이른 시간대에 Check In 해서 복잡 합니다.

(느린 서비스의 원인이 외적인 요인에 있다고 변명하는 경우)

고객 A : 내일 경주관광을 하려고 하는데 어떻게 하면 좋지요 ?

직원 B : 교통수단, 관광지 안내를 친절히 설명해 준다.

직원 C : 잘 모르겠어요.

3) 자료의 분석

본 절에서는 호텔경험이 있는 고객을 대상으로 표본을 추출하여 모집된 자료를 SAS 이용하여 정리하고 분석하여 그 결과를 토대로 해석하고자 한다.

① 인구통계학적 특성

각 항목별 관계를 분석하기에 앞서 본 연구에서 추출된 표본 즉, 인구 통계학적 특성에 따른 구성비는 성별, 연령별, 결혼여부별, 교육정도별, 수입별, 직업별 등 6개의 항목으로 구성하였으며 그 내용은 다음과 같다.

[표 10]

성별 분석

성 별	구 분	남	여	합계
	인원수(명)	80	21	101
	비 율(%)	79.2	20.8	100

성별에 있어서는 총 응답자 101명중 남자가 80명으로 79.2%, 여자가 21명으로 20.8%로 나타났다. 이는 대체로 남자가 질문에 많이 응답하고 있는데 가족단위의 여행객이 많음을 알 수 있다.

[표 11]

연령별 분석

연령별	구 분	20대 이하	20대	30대	40대	50대 이상	합계
	인원수(명)	0	10	32	46	13	101
	비 율(%)	0	9.9	31.7	45.5	12.9	100

연령별에 있어서는 비율척도로 응답을 구하였으며, 20대 이하, 20대, 30대, 40대, 50대 이상으로 구성하였다. 따라서 응답자 중 20대 이하는 없었고, 20대는 10명(9.9%), 30대는 32명(31.7%), 40대는 46명(45.5%), 50대 이상이 13명(12.9%)로 전체응답자 중 30대와 40대가 77.2%로 가장 높은 구성율을 보이고 있다. 리조트 호텔의 고객 연령층은 주로 중장년 층으로 이루어지고 있음을 나타 냈다. 특이한 점은 이러한 연령층의 폭이 넓어지고 있다는 점이다.

[표 12]

결혼여부에 따른분석

	구 분	기 혼	미 혼	합계
결혼여부	인원수(명)	94	7	101
	비 율(%)	93.1	6.9	100

결혼여부로는 기혼이 94명으로 93.1%, 미혼이 68명으로 6.9%으로 나타나고 있어 기혼이 매우 높은 구성율을 보이고 있다. 이는 연령층이 30·40대 이상인 것과 관련이 있다고 생각된다.

[표 13]

교육정도에 따른 분석

	구 분	고졸이하	전문대졸	대학졸	대학원 이상	합계
교육정도	인원수(명)	4	38	46	13	101
	비 율(%)	4.0	37.6	45.5	12.9	100

교육정도로는 고졸이하가 4명(4.0%), 전문대졸이 38명(37.6%), 대학졸이 46명(45.5%), 대학원 이상이 13명(12.9%)로 전체응답자 중 96%가 전문대졸 이상의 고학력으로 나타났다.

이는 아직도 호텔이용에 대한 선입감이 있는 것을 알 수 있다. 즉 비용에 대한 부담감과 문화적 차이감을 반영한 것으로 생각된다. 따라서 호텔에서는 이러한 계층을 수용하기 위해 적극적인 홍보와 부대시설의 확충으로 고객에게 친근감 있게 마케팅 전략을 수립해야 한다.

[표 14]

직업별 분석

직업	구분	개인사업	전문직	공무원	회사원	기타	합계
	인원수(명)	24	16	6	43	12	101
	비율(%)	23.8	15.8	5.9	42.6	11.9	100

직업별 구성은 개인사업, 전문직(교수, 변호사, 의사, 교사 등), 공무원, 회사원, 기타로 구분하였으며, 회사원이 43명(42.6%)으로 가장 높게 나타났으며, 개인사업 24명(23.8%), 전문직 16명(15.8%), 기타 12명(11.9%), 공무원 6명(5.9%)순으로 나타났다. 회사원이 가장 높게 나타난 요인은 주말과 휴가 시즌의 이용객이 많은 리조트 호텔의 특성에 따른점과 또한 세미나, 연수 등의 단체 고객이 많음을 의미한다.

[표 15]

소득 수준별 분석

월평균 소득	구분	100만원 이하	100~150 만원	150~200 만원	200~250 만원	250만원 이상	합계
	인원수(명)	2	13	33	30	23	101
	비율(%)	2.0	12.9	32.7	29.7	22.8	100

월평균 소득수준은 비율척도로서 편의상 50만원 단위로 구분하여 응답을 구하였다. 100만원 이하가 2명(2.0%), 100~150만원이 13명(12.9%), 150~200만원이 33명(32.7%), 200~250만원이 30명(29.7%), 250만원 이상이 23명(22.8%)으로 나타났다.

② 일반적 특성

본 연구에서 추출된 표본 즉, 일반적 특성에 따른 구성비는 호텔의 이용회

수, 방문목적, 호텔정보원천, 교통수단 등으로 구성하였으며, 고객의 호텔 객실의 수준과 객실정비 부서(하우스맨, 룸메이드, 세탁원 등)의 서비스 질에 대한 평가도 포함하였다. 그 내용은 아래의 표와 같다.

[표 16] 호텔 이용회수에 따른 분석

요 인	호텔 이용 회수				
항 목	월1회 이하	월2~3회	월4~5회	월6~7회	월8회 이상
명(%)	78(77.2)	14(13.9)	8(7.9)	0(0)	1(1.0)

호텔의 이용회수는 월 1회 이하가 78명(77.2%), 월 2~3회가 14명(13.9%), 월 4~5회가 8명(7.9%), 월 8회 이상이 1명(1.0%)의 순으로 나타났다. 이것은 리조트 호텔의 특성상 요양과 휴가를 즐기는 손님이 대부분을 차지하고 있음을 의미한다. 따라서 호텔의 이용 회수를 증가 시킬 수 있는 전략이 필요한데 이것이 곧 비수기 타개 방안이 될 것이다. 현재 식음부서에서는 디너쇼 및 이벤트 행사를 주관하므로 효과를 보고 있으며, 객실부서에서는 멤버십(1년기간) 제도를 적극 활용하고 있는 것을 알 수 있었다.

[표 17] 호텔 방문목적에 따른 분석

요 인	호텔 방문 목적				
항 목	휴양	단체모임	개인약속	관광	기타
명(%)	25(24.8)	35(34.7)	17(16.8)	23(22.8)	1(1.0)

호텔의 방문목적으로는 단체모임(친목, 학술 등)이 35명(34.7%)으로 가장 높게 나타났으며, 휴양이 25명(24.8%), 관광이 23명(22.8%), 개인약속이 17명(16.8%), 기타가 1명(1.0%)의 순으로 나타났다. 이는 친목 학

술 세미나 모임이 많은 비중을 차지함을 알 수 있는데 이것도 특이한 점이라 할 수 있다. 각 호텔에서 비수기 타개 방안으로 적극적인 판촉활동을 지원하므로 저렴한 가격으로 많은 단체를 유입하고 있는 현실이다.

[표 18] 호텔 정보 원천에 따른 분석

요 인	호텔 정보원천				
항 목	가족, 친구 주변사람 등	신문, 잡지	TV, 라디오	호텔홍보물	기타
명(%)	56(55.4)	18(17.8)	0(0)	25(24.8)	2(2.0)

호텔정보 원천으로는 가족, 친구 등 주변사람이 56명(55.4%), 신문, 잡지가 18명(17.8%), 호텔 홍보물이 25명(24.8%), 기타가 2명(2.0%)으로 나타났다. 분석결과는 가족, 친구, 주변사람의 권유가 가장 높은 것을 알 수 있다. 이는 리조트 호텔의 선택기준에 있어 주변의 권유가 가장 효과적으로 작용함을 알 수 있다. 따라서 호텔을 방문한 고객이 다시 재방문 할 수 있도록 체재 중 최고의 서비스로 고객만족을 제공했을 때 자신만이 아니라 파급효가가 크다는 점을 알 수 있다. 그러므로 본 조사의 한 요인으로 작용하는 서비스 요원의 질의 향상이 무엇 보다 중요하다는 점을 알 수 있다.

[표 19] 호텔이용시 교통수단에 따른 분석

요 인	호텔 이용시 교통수단				
항 목	택시	관광버스	호텔셔틀버스	자가용	기타
명(%)	5(5.0)	13(12.9)	29(28.7)	54(53.5)	0(0)

호텔 이용 시 교통수단으로는 자가용이 54명(53.5%)으로 가장 높게 나타났으며, 호텔셔틀버스 29명(28.7%), 관광버스 13명(12.9%) 택시 5명(5.0%)의 순으로 나타났다.

[표 20] 호텔 객실의 수준에 대한 분석

요 인	호텔객실의 수준				
항 목	매우좋다	좋은편	보통	나쁜편	아주나쁘다.
명(%)	12(11.9)	48(47.5)	38(37.6)	3(3.0)	0(0)

한편 호텔 객실수준의 평가에 대해서는 매우 좋다가 12명(11.9%), 좋은 편이다가 48명(47.5%), 보통이다가 38명(37.6%), 나쁜 편이다가 3명(3.0%)로 대체적으로 호텔객실의 수준에 대한 고객의 만족도가 좋은 편으로 나타났다. 객실 수준에 관한 질문은 고객이 호텔의 수준을 평가하는데 상당한 부분을 차지한다. 특히 하우스키핑 부서의 서비스 만족도를 조사하는 자료로 활용하고자 하였다. 하우스키핑 부서의 용역관리에서 제공된 객실 상품과, 직접관리하는 호텔에서 제공된 객실 상품의 질적 차이를 분석하는 요인으로 활용 하고자 하였다. 대체로 좋은 편이다라고 응답하였으며 이는 특급호텔의 객실 수준이 전반적으로 정기적인 개보수로 노후화된 시설이 없음을 말해 주고 또 청결성도 잘 관리되고 있음을 알 수 있다.

[표 21] 하우스키핑 부서원의 서비스 질에 대한 분석

요 인	하우스키핑 부서원(하우스맨, 룸메이드, 세탁원 등)의 서비스 질				
항 목	매우좋다	좋은편	보통	나쁜편	아주나쁘다.
명(%)	15(14.9)	46(45.5)	37(36.6)	3(3.0)	0(0)

하우스맨, 룸메이드, 미니바, 사무원, 세탁원 등 하우스키핑 부서원의 서비스 질에 대한 평가에 대해서는 매우 좋다가 15명(14.9%), 좋은 편이다가 46명(45.5%), 보통이다가 37명(36.6%), 나쁜 편이다가 3명(3.0%)로 대체적으로 하우스키핑 부서의 서비스 질에 대한 고객의 만족이 높은 것으로 나타났다. 이 질문에 대한 분석도 용역관리호텔과 직접관리하는 호텔의 서비스 질의 평가 요인으로 활용 하고자 하였다.

3. 가설의 검증 및 결과 분석

1) 신뢰성 검증

본 연구의 설문지에 대한 신뢰도를 측정하기 위한 방법으로는 Cronbach's α 계수를 이용하였다. 분석기준은 문항전체 수준인 경우 Cronbach's α 계수가 0.6이상이면 자료의 신뢰도가 있다고 본다. 그 이유는 사회과학에서 신뢰 계수가 60%이상이면 통계학에서 유의 하다고 보기 때문이다.

자료의 신뢰성을 검증하기 위한 신뢰도 계수 값을 구한 결과는 [표22]이다. 표에서 보는 바와 같이 각 하위척도별 신뢰도 계수 값은 응대성이 0.9307로서 가장 높게 나타났고, 유형성이 0.8149로 가장 낮게 나타났다. 이러한 신뢰도 계수가 모두 0.6이상으로 나타나기에 본 연구에 사용된 자료는 내적 일관성이 있는 척도라고 볼 수 있다.

[표 22]

신뢰도 계수 분석

구성 요소		변 수		평균	표준 편차	신뢰도계수 (α)
물리 적 환 경 믹 스	유 형 성	X1	객실분위기가 쾌적하고 편안하다.	3.85	0.73	0.8149
		X2	인테리어, 실내장식, 디자인은 세련되었다.	3.54	0.81	
		X3	린넨류, 기물, 비품이 깨끗하고 위생적이다.	3.79	0.82	
		X4	조명, 음향시설, 냉난방시설이 편안하다.	3.43	0.89	
		X5	방음상태, 보안장치, 독립성이 적절하다.	3.14	1.10	
	가 치 성	X6	객실에서 제공되는 상품은 고객의 기호에 맞다.	3.77	0.72	0.8441
		X7	제공되는 상품의 가격은 적절하다.	3.42	0.70	
		X8	광고한대로 시설과 서비스가 제공되었다.	3.65	0.74	
		X9	비품 및 시설물의 품격이 높다.	3.60	0.80	
		X10	타인에게 추천하고 싶은 가치를 인정한다.	3.73	0.75	
	편 의 성	X11	객실내의 안내물이 편리하게 비치되어있다.	3.93	0.72	0.8747
		X12	각종 정보의 문의가 편리하다.	3.79	0.82	
		X13	비품 및 시설물의 기능 및 작동이 용이하다.	3.60	0.92	
		X14	비품 및 시설물의 배치가 편리하다.	3.59	0.79	
		X15	객실과 부대시설과의 접근성이 편리하다.	3.53	0.88	
인 적 요 원 믹 스	응 대 성	X16	불편사항에 신속하고 정중하게 응대하였다.	3.84	0.81	0.9307
		X17	룸메이드들은 고객에게 친절하게 응대하였다.	3.32	1.02	
		X18	주문한 내용은 약속시간에 정확히 제공하였다.	3.66	0.78	
		X19	룸메이드는 신속하고 청결하게 정비하였다.	3.31	0.91	
		X20	직원은 문제를 해결할 전문지식을 가지고 있다.	3.54	0.88	
		X21	타 부서와 업무협조가 잘 이루어지고 있다.	3.31	0.87	

2) 타당성 검증

타당성은 측정하고자 하는 개념이나 속성이 측정도구에 정확히 반영되었는가를 평가하는 방법이다. 조사된 자료를 대상으로 요인분석을 실시한 결과 처음에는 타당성이 높지 않은 것으로 나타났다. 그래서 試行錯誤方法에 의해 순차적으로 제거 후, 요인분석을 반복적으로 시행하여 [표23]과 같은 결과를 얻었으며 조정 후 타당성이 높은 것으로 나타났다.

요인분석(factor analysis)은 주어진 변수들을 가상의 공통요인(변수)들의 일차결합으로 나타내고, 이들 요인들 가운데 중요한 요인만 선택하여 전체의 변동을 설명하고자 하는 것이 주요 목적이다. 이때 각 요인에 대응되는 계수들의 크기를 이용하여 원래 변수들을 몇 개의 집단으로 나누고 각 집단의 특성에 따라 공통요인의 의미를 해석한다. 요인분석은 변수축소(variable reduction)의 개념으로 이해할 수 있다.

요인 추출방법으로는 주성분분석(principal component analysis)을 사용하였으며, 요인의 추출은 일반적인 기준인 아이겐값(Eigenvalue)이 1.0 이상인 것으로 결정하였다. 요인회전 방법으로는 직각회전 중 가장 일반적으로 사용되는 베리맥스(varimax)에 의한 방법을 사용하였다.

21개 변수에 대한 아이겐값은 다음과 같으며 아이겐값이 1.0이상인 것을 선택하여 설명하려고 한다. 각 변수들에 대한 요인분석의 결과는 다음과 같다.

[표 23]

요인분석 결과

요인 문항		FACTOR1	FACTOR2	FACTOR3	FACTOR4	Communality
응 대 성	X21	0.85012				0.72375
	X19	0.82683				0.68564
	X17	0.78799				0.62192
	X20	0.77762				0.61469
	X16	0.77124				0.59581
	X18	0.75699				0.57803
유 형 성	X5		0.73212			0.53799
	X3		0.72135			0.52134
	X4		0.70068			0.49195
	X1		0.68834			0.47581
	X2		0.65680			0.43238
편 의 성	X13			0.61359		0.37749
	X14			0.59174		0.35501
	X11			0.56301		0.32698
	X15			0.54215		0.29489
	X12			0.51186		0.26602
가 치 성	X10				0.50673	0.25771
	X6				0.47927	0.23928
	X9				0.46574	0.21698
	X7				0.44229	0.19762
	X8				0.41733	0.17574
Eigenvalues		6.23	5.46	4.17	2.35	8.98703
분산비율		42.1%	27.5%	17.8%	12.6%	
누적분산비율		42.1%	69.6%	87.4	100%	100%

요인1은 인적요원 믹스 제하에 응대성에 관한 속성으로 친절성, 정확성, 친절성, 전문성 그리고 타부서와 업무협조가 잘 이루어지고 있는가하는 내용으로 구성 되어있다. 요인2는 물리적 환경 믹스 제하에 유형성에 관한 것으로 객실분위기, 실내장식, 디자인, 위생상태, 냉난방상태, 방음상태, 보안성 등으로 구성되어있다. 요인3은 물리적 환경 믹스 제하에 편의성에 관한 것으로 객실내의 안내물 비치 상태, 정보 문의, 시설작동, 접근성에 관한 내용으로 구성 되어있다. 요인4 물리적 환경 믹스 제하에 가치성에 관한 것으로 상품의 가치, 품격, 광고 내용과의 일치 등으로 구성되어 있다.

지금까지는 각 변수에 대한 유의성 검증을 하였으나 네개의 요인으로 구분하여 용역관리하는 경우(A그룹)와 직접관리(B그룹)하는 경우에 대한 유의성 검증을 할 수 있다. 다음과 같이 정의하여 유의성 검정을 한다. 요인1(F1), 요인2(F2), 요인3(F3), 요인4(F4) 모두 용역관리하는 경우와 자체 운영하는 경우에 통계적으로 유의적인 차이를 보이고 있다.

[표 24] 물리적 환경믹스 와 인적 요원믹스의 요인분석

변 수		물리적 환경 믹스와 인적요원 믹스				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
F1	A그룹	3.85	0.61	4.0182	97	0.0001(***)
	B그룹	3.37	0.56			
F2	A그룹	3.96	0.56	7.3161	98	0.0000(***)
	B그룹	3.06	0.66			
F3	A그룹	4.09	0.57	4.1013	99	0.0001(***)
	B그룹	3.57	0.71			
F4	A그룹	3.88	0.55	4.5687	97	0.0000(***)
	B그룹	3.39	0.54			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

3) 가설의 검증

가설의 검증방법은 자료의 특성에 따라 하우스키핑을 용역관리하는 호텔의 경우와 직접관리하는 호텔의 경우의 두 집단간의 비교분석이므로 T-test를 사용하였다. T-test는 독립된 두 표본을 일정한 기준치(임계치)에서 평균에 대한 가설을 채택할 것인가 혹은 기각할 것인가를 결정하는 검증방법이다. 편의상 하우스키핑을 용역관리하는 호텔을 A그룹이라 하고 직접관리하는 호

텔을 B그룹이라 할 것이며, A그룹과 B그룹간에 차이가 있는지에 대한 가설 검증은 각 설문문항(X1 - X21)에 대하여 모두 실시하였다.

(1) 가설 1의 검정

가설 1 : 서비스 질은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리 하는 호텔 (B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

다음은 이번 설문조사의 결과 중에서 본 논문과 밀접한 관련이 있는 응대성에 관한 질문과 호텔객실의 수준과 객실정비부서의 서비스 질에 관한 질문에 대하여 참고로 요약 정리하였다. 응대성에 관한 질문 6문항(X16-X21)을 하나로 묶어 변수명을 C1이라 하고, 객실의 수준에 관한 질문(X26)을 C2, 객실정비부서원의 서비스 질에 관한 질문(X27)을 C3라 하였다. 먼저 하우스키핑을 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 대하여 각각 인구통계학적 특성에 따라 비교 분석하여 요약하였고, 다음은 인구통계학적 특성에 따라 각 집단들은 A그룹과 B그룹에 대하여 평가에 차이를 두는지에 대한 결과분석을 하였다. 이 표에서 값들이 누락된 것은 실제 자료를 인구통계학적 특성별로 나누었을 때 표본수가 너무 작아서 통계값이 나오지 않은 경우이다.

① 남자들의 두 그룹에 대한 비교분석

용역관리하는 호텔(A 그룹) 과 직접관리하는 호텔 (B 그룹)에 대한 남자 고객들에 대한 설문분석으로서 응대성에 관한 6가지 질문을 C1 으로 하였다. 즉, 불편사항에 신속하고 정중하게 응대하였다. 룸메이드들은 고객에게 친절하게 응답하였다. 주문한 내용은 약속시간에 정확히 제공하였다. 룸메이드는

신속하고 청결하게 정비하였다. 직원은 문제를 해결할 전문지식을 가지고 있다. 타부서와 업무협조가 잘 이루어 지고있다. 분석결과는 A그룹과 B그룹이 모두 높은 수치를 나타냈으며, A그룹(용역관리 하는 호텔)이 더 높게 나타났다. 둘째, 객실부서원의 서비스 질에 관한 질문 C2 와 객실의 수준에 관한 질문 C3에 대해서도 두 그룹이 유의한 차이를 보이고 있다.

[표 25] 남자들의 두 그룹에 대한 분석

변 수		남 자				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(38)	3.8904	0.5317	6.3627	78.0	0.0000(***)
	B그룹(42)	3.0159	0.6796			
C2	A그룹(38)	2.0263	0.6773	-4.6351	78.0	0.0000(***)
	B그룹(42)	2.6905	0.6044			
C3	A그룹(38)	2.0263	0.6773	-4.6351	78.0	0.0000(***)
	B그룹(42)	2.6905	0.6044			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

② 여자들의 두 그룹에 대한 비교분석

용역관리하는 호텔(A 그룹) 과 직접관리하는 호텔 (B 그룹)에 대한 여자 고객들에 대한 설문분석으로 여자들의 전체 응답자 수는 남자들에 대해 상대적으로 적은 편이었다. 응대성에 관한 6가지 질문을 C1 으로 하였다. 불편사항에 신속하고 정중하게 응대하였다. 룸메이드들은 고객에게 친절하게 응답하였다. 주문한 내용은 약속시간에 정확히 제공하였다. 룸메이드는 신속하고 청결하게 정비하였다. 직원은 문제를 해결할 전문지식을 가지고 있다. 타부서와 업무협조가 잘 이루어지고 있다. 분석결과는 A그룹과 B그룹이 모두 높은 수

치를 나타냈으며 A그룹(용역관리 하는 호텔)이 더 높게 나타났다. 둘째, 객실 부서원의 서비스 질에 관한 질문 C2 와 객실의 수준에 관한 질문 C3에 대해서도 두 그룹이 유의한 차이를 보이고 있다.

[표 26] 여자들의 두 그룹에 대한 비교분석

변 수		여 자				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(11)	4.1818	0.6167	3.4500	19.0	0.0027(**)
	B그룹(10)	3.2833	0.5722			
C2	A그룹(11)	1.7273	0.4671	-2.9822	19.0	0.0077(**)
	B그룹(10)	2.5000	0.7071			
C3	A그룹(11)	1.7273	0.4671	-2.9822	19.0	0.0077(**)
	B그룹(10)	2.5000	0.7071			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

(2) 가설 2의 검증

물리적 환경과 인적서비스는 하우스키핑을 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

연구가설 2-1

객실의 유형성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

연구가설 2-2

객실의 가치성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔
(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

연구가설 2-3

객실의 편의성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔
(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

연구가설 2-4

인적서비스(응대성)은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔
(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

① 유형성(X1 - X5)에 대한 가설과 검증

가설 2-1 : 객실의 유형성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관
리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 A-1 : 객실분위기는 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하
는 호텔(B그룹)간에 유의한 차이가 있다.

가설 A-2 : 실내장식, 디자인은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접
관리하는(B그룹)간에 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 A-3 : 비품,기물은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하
는(B그룹)간에 유의한 차이가 있을것이다.

가설 A-4 : 음향, 냉·난방시설은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직
접관리 하는 호텔(B그룹)간에 유의한 차이가 있을것
이다.

가설 A-5 : 독립성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설A-1을 검증하면 유의수준 $\alpha=0.01$ 에서 유의적인 차이가 있다. 따라서 하우스키핑을 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 대하여 고객들은 객실분위기가 쾌적하고 편안한지(X1)에 평가에 큰 차이를 나타낸다고 할 수 있다. 마찬가지로 가설A-2, 가설A-3, 가설A-4, 가설A-5의 검증결과를 보면, 유의수준 $\alpha=0.01$ 에서 유의적인 차이가 있다. 평가에 대한 평균들을 살펴보면 모든 항목에서 두그룹 모두에 대하여 대체적으로 좋은 평가를 하고 있음을 알 수 있다. 즉 하우스키핑을 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔간의 객실 분위기, 인테리어, 디자인의 세련도, 비품의 위생·조명·음향시설·난방시설의 편안한 정도 등에서 고객들은 하우스키핑을 용역관리하는 호텔에 대하여 보다 높은 평가를 하고 있으며, 방음상태·보안장치·독립성에 대해서도 용역관리하는 호텔에 보다 높은 평가를 하는 것으로 나타났다.

② 가치성에 대한 가설(X6 - X10)

가설 2-2 : 객실의 가치성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔 (B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 B-1 : 객실에서 제공되는 상품은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔 (B그룹)간에 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 B-2 : 상품의 가격은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)간에 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 B-3 : 광고내용과의 일치성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)간에 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 B-4 : 시설물의 품격은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)간에 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 B-5 : 객실의 가치성은 용역관리하는 호텔 (A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)간에 유의한 차이가 있을 것이다.

가치성에 대해서 가설B-1을 검증하면 유의수준 $\alpha=0.01$ 에서 유의적인 차이가 있다. 따라서 하우스키핑을 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 대하여 객실에서 제공되는 상품이 고객의 기호에 맞는지(X6))에 대한 고객의 평가에 큰 차이를 보이고 있다. 가설B-2에서의 검증결과를 보면 유의수준 $\alpha=0.05$ 에서 유의적인 차이가 나타나지 않아 제공되는 상품의 가격이 적절한지(X7)에 대한 고객의 평가는 두그룹에서 비슷하다고 할 수 있다. 가설B-3, 가설B-4과 가설B-5의 검증결과에 대하여는, 유의수준 $\alpha=0.01$ 에서 유의적인 차이가 있다. 용역관리하는 호텔이 객실에서 제공되는 상품이 고객 기호에 맞다는 항목에서 더 높게 나타났고, 가격, 광고 대로 서비스가 제공 되었는가, 비품 및 시설물의 품격, 추천하고 싶은 가치 등에도 높게 나타났다.

③ 편의성에 대한 가설(X11 - X15)

가설 3-3 : 객실의 편의성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔 (B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 C-1 : 객실내 안내물비치의 편리성은 용역관리하는 호텔 (A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)간에 대한 유의한 차이가 있다.

가설 C-2 : 정보문의의 편리성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)간에 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 C-3 : 기능작동의 편리성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)간에 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 C-4 : 시설물의 배치의 편리성은 용역관리하는 호텔 (A그룹)과 직접관리하는 호텔 (B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 C-5 : 부대업장과의 접근성은 용역관리호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설C-1, 가설 C-2 그리고 가설C-5의 검증결과를 보면 유의수준 $\alpha=0.01$ 에서 유의적인 차이가 있다. 또한 가설C-3과 가설 C-4에서는 유의

수준 $\alpha=0.05$ 에서 유의적인 차이를 보이지 않아 두 그룹에 대한 X13과 X14에 대한 고객의 평가에 있어 유의적인 차이가 없음을 알 수 있다. 즉 객실의 비품 및 시설물의 품격이 높다. 비품 및 시설물의 배치가 편리하다. 두 질문에서는 유의한 차이가 없음을 알 수 있다. 따라서 두 호텔의 시설적 품격 차이는 없는 것으로 조사되었다.

④ 인적서비스(응대성)에 대한 가설(X16 - X21)

가설 1-4 : 인적서비스(응대성)은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 D-1 : 서비스의 신속성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 D-2 : 친절성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 D-3 : 서비스의 정확성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 D-4 : 청결성은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 D-5 : 전문지식은 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 D-6 : 타부서와의 업무협조는 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 D-1, 가설 D-2, 가설 D-3, 가설 D-4, 가설 D-5, 가설 D-6 에서는 모두 유의수준 $\alpha=0.01$ 에서 유의적인 차이를 보이므로, 응대성 항목에서 고객들은 두 그룹사이에 대한 평가를 함에 있어 매우 높은 차이를 나타낸다고 할 수 있다. 특히 용역관리 하는 호텔이 직접관리하는 호텔 보다 높게 나타난 것을 주목할 수 있다. 따라서 용역관리 호텔과 직접관리하는 호텔의 시설적 차이는 적지만 인적 서비스 질에는 차이가 있음을 알 수 있다.

[표 27]

A그룹과 B그룹의 비교분석

구성요인		용역관리(49)		직접관리(52)		T-값	2-Tail Prob
		평 균	표준편차	평 균	표준편차		
유형성	X1	4.10	0.65	3.62	0.72	3.5552	0.0006(***)
	X2	3.82	0.91	3.29	0.61	3.4238	0.0010(***)
	X3	4.08	0.64	3.52	0.87	3.7033	0.0004(***)
	X4	3.69	0.87	3.17	0.83	3.0705	0.0028(**)
	X5	3.55	1.04	2.75	1.01	3.9278	0.0002(***)
가치성	X6	4.08	0.61	3.48	0.70	4.5634	0.0000(***)
	X7	3.47	0.68	3.37	0.71	0.7482	0.4561
	X8	3.92	0.49	3.40	0.85	3.7040	0.0003(***)
	X9	3.84	0.87	3.38	0.66	2.9416	0.0041(**)
	X10	4.00	0.62	3.48	0.78	3.6693	0.0004(***)
편의성	X11	4.18	0.60	3.69	0.76	3.6041	0.0005(***)
	X12	4.02	0.78	3.58	0.80	2.8222	0.0058(**)
	X13	3.78	1.05	3.44	0.75	1.8286	0.0709
	X14	3.71	0.91	3.47	0.64	1.5374	0.1279
	X15	3.90	0.80	3.19	0.82	4.3888	0.0000(***)
응대성	X16	4.20	0.64	3.50	0.80	4.8351	0.0000(***)
	X17	3.92	0.64	2.75	0.99	7.0942	0.0001(***)
	X18	4.08	0.67	3.25	0.66	6.2132	0.0000(***)
	X19	3.82	0.63	2.82	0.87	6.5610	0.0001(***)
	X20	3.98	0.72	3.13	0.82	5.4959	0.0000(***)
	X21	3.73	0.78	2.90	0.76	5.4083	0.0000(***)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

4) 검증의 결과 분석

(1) 가설1의 검증결과

A그룹(하우스키핑을 용역관리하는 호텔을 이용한 고객)과 B그룹(하우스키핑을 직접관리하는 호텔을 이용한 고객)에 대하여 평가함에 있어 유의적인 차이가 있는지를 분석 하였다. A 그룹(용역관리하는 호텔) 과 B 그룹(직접관리하는 호텔에) 대한 응대성에 관한 6가지 질문 즉, 불편사항에 신속하고 정중하게 응대하였다. 룸메이드들은 고객에게 친절하게 응답하였다. 주문한 내용은 약속시간에 정확히 제공하였다. 룸메이드는 신속하고 청결하게 정비하였다. 직원은 문제를 해결할 전문지식을 가지고 있다. 타부서와 업무협조가 잘 이루어지고 있다. 분석결과는 A그룹과 B그룹이 모두 높은 수치를 나타냈으며 A그룹(용역관리 하는 호텔)이 더 높게 나타났다. 둘째, 객실부서의 서비스 질에 관한 질문과 객실의 수준에 관한 질문에 대해서도 두 그룹이 유의한 차이를 보이고 있다. 대체적으로 고객들은 두 그룹에 대하여 높은 평가를 하는 것으로 보이며, 세부적으로 하우스키핑을 직접관리하는 호텔들에 대하여 보다는 용역관리하는 호텔들에 대하여 보다 높은 평가를 하고 있다.

(2) 가설2의 검증결과

하우스키핑을 용역관리하는 호텔을 이용한 고객과 하우스키핑을 직접관리하는 호텔을 이용한 고객에 대하여 물리적 환경 믹스인 유형성, 가치성, 편의성에 대해 분석하였고, 인적요원믹스의 응대성에 대해 두 집단간의 유의한 차이가 있는가에 대한 분석 결과를 [표 28]에 나타냈다.

[표 28]

가설2의 검증 결과

가	설	채택 여부
가설2-1	객실의 유형성은 하우스키핑을 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	
가설A-1	객실분위기는 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설A-2	실내장식, 디자인은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설A-3	비품, 기물은 용역관리하는 호텔과 직접관리 하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설A-4	음향시설, 냉·난방시설은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설A-5	독립성은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 차이가 있을 것이다.	채택
가설2-2	객실의 가치성은 하우스키핑을 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	
가설B-1	객실상품은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설B-2	객실상품의 가격은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	기각
가설B-3	광고내용과의 일치성은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설B-4	시설물의 품격은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설B-5	객실의 가치성은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설2-3	객실의 편의성은 하우스키핑을 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	
가설C-1	객실내 안내물이 비치의 편리성은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설C-2	정보문의의 편리성은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설C-3	기능작동의 편리성은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	기각
가설C-4	시설물 배치의 편리성은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	기각
가설C-5	부대업장과의 접근성 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔과 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설2-4	인적서비스(응대성)은 하우스키핑을 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	
가설D-1	서비스의 신속성은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설D-2	서비스의 친절성은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설D-3	서비스의 정확성은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설D-4	객실의 청결성은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택
가설D-5	서비스요원의 전문지식은 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다..	채택
가설D-6	타부서와 업무협조는 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	채택

첫째, 유형성에 관해서 가설A-1을 검증하면 유의수준 $\alpha=0.01$ 에서 유의적인 차이가 있다. 따라서 하우스키핑을 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 대하여 고객들은 객실분위기가 쾌적하고 편안한지(X1)에 평가에 큰 차이를 나타낸다고 할 수 있다. 마찬가지로 가설A-2, 가설A-3, 가설A-4, 가설A-5의 검증결과를 보면, 유의수준 $\alpha=0.01$ 에서 유의적인 차이가 있다. 평가에 대한 평균들을 살펴보면 모든 항목에서 두 그룹 모두에 대하여 대체적으로 좋은 평가를 하고 있음을 알 수 있다. 즉 하우스키핑을 용역관리하는 호텔과 직접관리하는 호텔간의 객실 분위기, 인테리어, 디자인의 세련도, 비품의 위생·조명·음향시설·난방시설의 편안한 정도 등에서 고객들은 하우스키핑을 용역관리하는 호텔에 대하여 보다 높은 평가를 하고 있으며, 방음상태·보안장치·독립성에 대해서도 용역관리하는 호텔에 보다 높은 평가를 하는 것으로 나타났다.

둘째, 가치성에 대해서 가설B-2을 검증하면 유의수준 $\alpha=0.01$ 에서 유의적인 차이가 있다. 따라서 하우스키핑을 용역관리하는 호텔(A그룹)과 직접관리하는 호텔(B그룹)에 대하여 객실에서 제공되는 상품이 고객의 기호에 맞는지(X6))에 대한 고객의 평가에 큰 차이를 보이고 있다. 가설B-2에서의 검증결과를 보면 유의수준 $\alpha=0.05$ 에서 유의적인 차이가 나타나지 않아 제공되는 상품의 가격이 적절한지(X7)에 대한 고객의 평가는 두그룹에서 비슷하다고 할 수 있다. 가설B-3, 가설B-4과 가설B-5의 검증결과에 대하여는, 유의수준 $\alpha=0.01$ 에서 유의적인 차이가 있다. 용역관리하는 호텔이 객실에서 제공되는 상품이 고객 기호에 맞다는 항목에서 더 높게 나타났고, 가격, 광고한대로 서비스가 제공되었는가, 비품 및 시설물의 품격, 추천하고 싶은 가치 등에도 높게 나타났다.

셋째, 편의성에 대해 가설C-1, 가설 C-2 그리고 가설C-5의 검증결과를 보면 유의수준 $\alpha=0.01$ 에서 유의적인 차이가 있다. 또한 가설C-3과 가설 C-4에서는 유의수준 $\alpha=0.05$ 에서 유의적인 차이를 보이지 않아 두 그룹에 대한 X13과 X14에 대한 고객의 평가에 있어 유의적인 차이가 없음을 알 수 있다. 안내물, 정보, 기능작동, 배치, 접근성 등의 항목에서도 용역관리 하는 호텔에서 직접관리 하는 호텔 보다 더 높은 수치가 나타났다.

넷째, 응대성에 대해 가설D-1, 가설D-2, 가설D-3, 가설D-4, 가설D-5, 가설D-6에서는 모두 유의수준 $\alpha=0.01$ 에서 유의적인 차이를 보이므로, 응대성 항목에서 고객들은 두 그룹사이에 대한 평가를 함에 있어 매우 높은 차이를 나타낸다고 할 수 있다. 즉 하우스키핑 부서의 룸메이드, 하우스맨, 사무실 직원 등 인적 서비스요원 들이 고객의 요구에 어떻게 응대 하였는가 하는 항목에서 용역관리 호텔에 더 높은 수치가 나타났다.

고객의 불편 사항에 신속하고 정중하게 응대 하는가, 친절성, 전문적인 지식, 청결성, 등에서 용역관리 호텔이 더 높은 결과를 나타났다.

분석결과 직접관리 호텔보다 용역관리 호텔이 서비스의 질에 있어서 더 좋은 점수를 얻었다. 또한 유형성, 가치성, 편의성, 응대성에 대해서도 더 높은 점수를 나타 낸다. 따라서 용역관리 호텔의 운영이 상당히 효과적임을 알 수 있다. 용역관리 호텔의 문제점이 없는 것은 아니지만 장점을 개발하고 단점을 개선한다면 용역제도의 도입은 리조트 호텔 하우스키핑의 효율적인 운영에 많은 도움이 되리라 본다.

V. 리조트 호텔 하우스키핑의 효율적인 운영방안

1. 실태조사에서 도출된 문제점

앞절의 조사 결과를 통해서 나타난 것처럼 경주지역 특1급 관광 호텔의 하우스키핑은 나름대로 전문성과 효율성 바탕에 두고 운영되고 있다. 이것은 호텔이 외국 유수의 호텔들과 합작 관계에 있거나, 또 설립 된지 6년~20년 되어 기본적인 기술축적이 되었기 때문이라고 본다. 일부 호텔들은 아직까지 리조트 호텔 하우스키핑의 개념이 정립되지 아니한 채 전통적인 방식에서 탈피하지 못하고 과거의 운영을 답습하고 있으며, 일부 호텔은 용역제도의 실시 및 효율적인 운영을 하고 있음이 본 조사의 결과이다. 관광 호텔의 하우스키핑 분야가 당면하고 있는 공통적인 문제점들은 다음과 같이 몇 가지로 요약될 수 있다.

첫째, 인원의 효율적 관리 미비를 들 수 있다. 먼저 인원의 효율적 관리 부면에 있어 실태조사에서 나타난 문제점은 조직구조상의 문제점을 들 수 있겠다. 하우스키핑이 하나의 독립된 부서로서의 조직되지 못하고 객실부서와 같이 편재되어 운영되고 있다는 것이다. 이것은 관리 인원의 감축이라는 효과는 있을 수 있겠으나 하우스키핑 부서 자체의 전문성과 독립성을 고려하지 않은 운영형태로 볼 수 있다. 따라서 하우스키핑의 제기능을 모두 발휘하기에는 역부족이라 할 수 있다. 또한 관리형태에서 살펴본다면 아직도 하우스키핑의 인원을 직접관리하는 업체가 많고 그 비율도 직접관리 형태 48%, 용역관리 형태 44%, 혼합관리 형태 2%로 나타난 점을 들 수 있다. 하우스키핑 부서 중에서 인원비율이 높은 룸메이드의 관리형태 비율은 직접관리 형태 40%,

용역관리 형태 40%, 혼합관리 형태 20%로 구성되어 있는데 이부분도 인원의 효율적 관리 및 경비 절감을 위해서는 용역관리 및 혼합관리 형태로 비율을 높여야 할 문제점이라고 할 수 있다.

둘째, 품질관리 방법의 미비를 들 수 있다. 완벽한 객실상품을 고객에게 제공하기 위해서는 여러 가지 과정을 잘 관리하여야 한다. 우선 객실정비 메뉴얼에 따라 작업이 이루어 져야 하는데 이점에 있어 조사대상 호텔에서는 기본적으로 메뉴얼의 보유 상태는 모두 갖추어져 있었다. 또한 룸메이드 직무교재도 보유하고 있는 것으로 조사되었다. 그러나 문제점은 이를 정기적으로 또 체계적으로 교육 및 감독 관리가 미비한 것이 문제점으로 대두되고 있다. 직접관리형태의 룸메이드 직원은 대부분 5~10년 이상 장기 근속자들이므로 이미 그들은 자신의 개성에 따라 객실정비 형태가 습관화되어 있는데 이들 중에는 표준객실정비 방법에 따르지 않으므로 시간과 노동력을 낭비하는 결과를 초래하고 있으며, 또한 용역관리 형태 및 혼합관리 형태에서는 신규 직원에 대한 철저한 교육이 필요하지만, 교육담당자가 특별히 지정되어 있지 않고 선임 메이드에 의해 실무를 배우는 경우가 대부분인 것으로 조사되었다. 따라서 잘못된 선임 메이드의 습관을 답습할 수 있는 우려와 함께 표준적인 정비방법의 습득과 시간과 노동력 절감에 비효율화를 초래할 우려가 있다. 이러한 문제점을 잘 해결하고 다음에 당면한 문제로는 룸메이드의 1인당 1일 객실정비수를 평균 12~14실을 정비하는 것으로 조사되었다. 1일 14실 이상을 담당하고 있는 업체가 60%, 14실 미만을 담당하는 업체가 40% 인 것으로 조사되었다. 1일 근로시간의 단축과 객실정비 업무 외 단체객실에 대한 준비작업, 냉장고 음료관리, 기타 공동작업에 소요되는 시간을 계산한다면 1일 객실정비수가 많은 형편이다. 따라서 최상의 객실상품을 제공하는데 문제점이 있다고 본다. 뿐만 아니라 이렇게 정비가 끝난 객실을 고객이 투숙하기 전에 완

벽한지의 여부를 점검하는 절차가 미비 한 점도 중요한 부분이다. 대부분의 호텔이 전체 객실을 점검하지 못하는 실정임이 조사 결과이다. 그리고 이러한 업무를 전담하는 인스펙터(Inspector)와 인스펙트리스(Inspectress)를 고용하지 못하고 있는데 그 이유로는 인건비 문제를 주요 원인으로 제시하였다.

셋째, 하우스키핑 전문가의 부족이다. 하우스키핑의 책임자는 객실상품의 판매기능과 더불어 제품의 생산 및 유지 관리기능을 동시에 이룩하는 업무를 총괄해야 하는 중요한 업무를 담당하고 있다. 뿐만 아니라 고객의 안전과 재산을 보호하며 재난 및 응급사태에 신속하고 정확하게 대처할 수 있는 노련한 경험과 지식을 갖추고 있어야 한다. 그리고 타부서와 업무 협조를 긴밀히 유지하여 객실의 개보수 및 고객 편의를 제공하기 위해 노력해야 한다. 또한 하우스키핑에는 많은 인원으로 구성되어 있는데 호텔 전체 종사원의 25~30%에 해당하는 종사원을 관리해야 하는 책임이 있다. 따라서 하우스키핑 담당자는 많은 실무경험과 심리학, 회계학, 경영학, 화학, 시설공학, 디자인 등에 이르기까지 이론적인 지식이 요구되어진다. 이러한 요구조건이 필요한데 비해서 실태조사에서 나타난 결과는 상당히 기대 이하라 할 수 있다. 우선 근무 경력 면에서 5년 미만이 40%, 10년 미만이 20%, 15년 미만이 20%, 20년 미만이 20%로 조사되었다. 특히 책임자로서의 경력은 더욱 낮은 것으로 조사되었는데 이는 하우스키핑 책임자들이 다른 부서에 비해 인사이동이 많음을 의미한다. 따라서 경영진의 새로운 경영마인드가 필요하다고 본다. 하우스키핑 전문가를 체계적으로 양성하고 지원하여 업무의 효율성을 극대화 할 때 더 많은 경비절감과 고객만족의 효과를 얻을 수 있을 것이다. 또한 중간관리자의 인원도 고려 해야할 부분이다. 하우스키핑의 전체 구성인원에 비해 중간관리자의 구성비율이 낮음을 볼 수 있는데 이는 하부조직의 관리가 철저하지 못함을 알 수 있다. 따라서 하부조직에서 발생된 문제점이 그대로 고객에

게 불편사항으로 연결되었을 때 호텔에 대한 전체 이미지는 다시 방문하고싶지 않은 기억을 갖게 되고 이는 곧바로 매출 감소로 나타날 것이다. 특히 용역관리 및 혼합관리 형태에서는 더욱 이러한 중간 관리자의 역할이 필요할 것이다. 그리고 인스펙트 및 인스펙트리스의 필요성은 업계 모두가 인정하지만 인건비 문제를 이유로 충분한 인원을 확보하지 못하는 실정이며 대부분 형식적인 상태에 머물고 있는 실정임을 볼 때 좀더 적극적인 개선점을 찾아야 할 것이다.

이상의 세 가지 문제점 외에도 여러 가지가 있겠지만 가장 근본적인 문제로 도출해 보았다.

2. 개선방안

1) 용역제도 도입

객실정비는 객실상품의 생산과정이므로 생산성의 개념이 도입 되어야 한다. 하우스키핑에 있어서 생산성이란 노동력, 장비, 물자를 사용하여 호텔의 청결을 유지하고, 객실 판매를 위한 적절한 물품의 공급 및 고객을 위한 최상의 서비스 제공에 관계되는 효율성을 말한다. 즉 생산성은 최소의 경비로 최고의 품질을 창출하는 경영자의 능력이라고 할 수 있다. 하우스키핑의 예산은 보통 전체 호텔 운영 경비의 약 20%를 차지한다.²⁰⁾

룸메이드의 임금은 하우스키핑 운영비 가운데 가장 큰 비중을 차지하므로 룸메이드의 생산성 향상은 대단히 큰 이익을 가져다 줄 수가 있는 것이다. 신속

20) William Scholz, Profitable Hotel/Motel Management, Prentice Hall Inc, 1975 p.81.

하고 청결한 객실정비는 호텔상품의 가치를 높여준다. 뿐만 아니라 고객이 호텔의 질을 평가함에 있어 객실의 청결 상태는 중요한 요인으로 작용하고 있다. 이러한 고객의 욕구를 충족시키기 위해 룸메이드의 기술의 숙련도 향상과 철저한 서비스 정신이 필요하다. 지금까지 많은 호텔에서 룸메이드에 대한 효율적인 운영에 위해 여러 가지 방법을 적용하고 있으나, 최근 경기침체로 인해 가처분소득이 격감으로 인한 호텔 이용율이 급격히 저하되고 있다. 상대적으로 인건비에 대한 부담증가로 용역제도의 도입이 시도되고 있으나 아직도 많은 업체에서는 여러 가지 문제점으로 인해 용역제도의 도입을 실시하지 못하고 있는 것도 현실이다. 그러한 문제점 중에는 첫째, 정규직원에 대한 고용 문제에 대해 노사간의 갈등이 좁혀지지 않는다는 것이다. 이러한 현상은 설립된지 오래된 호텔일수록 심하게 나타나며, 근로자 대표조직이 잘 갖추어진 호텔일수록 용역제도의 도입은 난관에 봉착하게 된다. 사용자 측에서도 당장 기존 정규 룸메이드들에 대한 퇴직금과 기타 보상에 대한 해결 방안을 제시해야 하며, 근로자는 근로권 사수를 위한 최후의 방법도 감수하며 대립되는 양상을 가지기 때문이다. 그러나 최근 여러 가지 요인으로 인해 그 균형이 깨어지면서 용역의 도입이 가시화 되는 추세이다. 그 원인으로는 용역업체의 서비스 질의 향상이 좋아졌다는 것도 큰 요인으로 작용한다. 아직도 룸메이드에 대한 전문용역회사의 수는 그렇게 많은 편이 아니다. 방역이나, 공공구역 청소등 비교적 단순하면서 고객과의 접촉에 있어 서비스 접점의 시간이 짧기 때문에 이러한 부문에 대한 용역은 많이 확산되어 있는 상황이다. 그러나 룸메이드의 업무 같은 단순한 것 같지만 고객과의 접촉 시간이 많으므로 친절성과 호텔에 대한 기본적인 지식이 필요하고, 또 고객의 귀중품에 대한 안전성 보장과 독립성 보장등 호텔의 이미지 평가에 상당한 부분을 차지하므로 호텔업계에서는 그점에 대해 많은 우려를 하고 있다. 한편 아직도 그러한 업체의 욕구를 충족

할 만큼의 양적인 면과 질적인 면에서 충족 시켜줄 수 있는 전문용역 업체가 부족한 것도 현실이다.

2) 품질관리 제도의 확립

품질이란(Quality)란 단순히 “호화로움”이나 “친절한 서비스”와 유사한 개념으로 생각되어져 왔다. 그러나 품질이란 “고객의 기대”라는 관점에서 정의되어야 한다. 고객들은 자기가 지불한 금액과 동일하거나 그 이상의 가치를 지닌 상품이나 서비스를 받았을 때 그것은 품질을 좋다고 느낀다.²¹⁾

흔히 하우스키핑에서 좋은 품질을 달성하는 데는 많은 시간이 필요한 것으로 생각한다. 그리고 하우스키핑의 품질은 측정이 불가능하며 그것을 위하여 노력하는 하나의 추상적인 것으로 잘못 알고 있는 경우가 많다. 품질이란 쉽게 말해서 고객이 원하는 것을 서비스하는 것이다. 그러므로 결코 측정이 불가능한 것이 아니다. 아무리 훌륭한 객실 안에 많은 고객용 소모품이 준비되어 있다고 하더라도 손님이 꼭 필요한 한가지가 빠져 있다면 그것은 좋은 품질이라고 할 수가 없는 것이다. 따라서 좋은 품질은 고객의 기대를 충족 시켜야 한다. 객실 상품의 품질관리방법은 사후 점검보다 사전 예방에 주력해야 한다. 이러한 관리 방식이 매우 효율적이다. 그러나 전통적인 방식은 사후점검에 치중해 왔다. 사후 점검은 물자를 낭비할 뿐 아니라 감독자의 시간을 낭비하게 만든다. 그러나 사전 점검 방식은 룸메이드로 하여금 사전에 자기가 담당하고 있는 객실들을 스스로 점검하게 함으로서 착오 없이 적절하게 작업을

21) James R. Picktooth, Linking Quality and Productivity, The Conell Quarterly, May, 87. 호텔경영논총, 제10집 2권, 한국관광공사, 1987.

할 수 있는 여건을 만들어 준다. 간단히 말해서 품질관리란 사전에 짜여진 순서대로 조립하여 나가는 고유의 성질이지 완료 후에 점검하여 시정하는 것이 중요한 것이 아니다.

품질관리 방법으로는 3S 경영 개념의 도입이 필요하다. 3S란 표준화, 단순화, 전문화를 말하는 것으로서 원래 상품이나 품질관리 활동에 주로 사용되어 왔던 개념이다. 이 3S 개념을 다음과 같이 하우스키핑에 적용시킬 수 있다.

하우스키핑의 표준화란 객실 상품의 형태 및 품질과 작업방법 및 업무 처리에 대한 내용을 상세하게 합리적인 표준을 설정하고, 이 표준에 맞도록 업무 활동을 고정시킴으로서 계획과 통제에 대한 통일적인 질서를 확립하는 것이다. 표준화를 이룩하기 위해서는 종업원의 직무를 합리적으로 분석하여 쉬운 말로 기술한 서면화된 직무 기술서가 개발되어야 하고, 상품의 품질에 대한 정확한 기준이 정립되어야 한다.

단순화란 상품의 생산이나 업무활동 중에서 방법 및 절차 등에서 불필요하거나 중요치 않는 요소와 과정을 제거하여 가능한 간소화 또는 간략화 하는 것이다. 하우스키핑의 업무 단순화는 객실을 정비하는데 불필요한 수고를 덜어 줌으로서 생산성을 향상시키는 것이다. 그렇게 하기 위해서는 모든 작업 순서를 관찰하여 낭비되는 시간과 수고를 제거하여야 한다.²²⁾ 그러므로 직무 단순화는 다음 사항에 착안되어야만 한다.

첫째, 그 일은 제거해도 되는가, 둘째, 그것은 합쳐져도 되는가, 셋째, 불필요한 과정은 없는가, 넷째, 낭비되는 수고는 없는가, 다섯째, 기술이 올바르게 사용되는가.

이상과 같이 작업 과정을 관찰함으로써 업무에 대한 개선책을 개발할 수가 있다. 이를 통하여 정비 시간을 상당히 줄일 수가 있고 수고를 경감시킬 수도

22) 원윙희, 전제서, (서울: 대왕사, 1989), p. 163.

있다. 이같이 업무 단순화는 노동력을 경감시키고 상품의 질을 향상시키는 것이다. 어떤 일이 특정한 방향과 범위에 집중되면 숙련도가 높아지고 전문화되므로 질적·양적으로 성과가 증대된다.²³⁾ 그러므로 개인의 일이나 범위를 좁히고 기계 설비를 단순화해서 고도의 기술을 발휘하고, 품질의 향상과 생산능력의 증대를 도모하는 방향으로 개선되어야만 한다. 이 방안의 예로는 객실의 정비는 챔버메이드(Chamber Maid)가 욕실의 청소는 베스메이드(Bath Maid)가 나누어서 하는 방식이 있고, 또 객실 청소는 룸메이드가 베킴 및 기타 업무는 하우스맨이 담당하도록 하는 방식이 있다.

이상의 세 가지 원칙은 독립된 것이 아니라 상호 밀접하고 유기적인 관계에 있다. 즉 효율화 내지 합리화된 단순화라야 하고, 단순화는 표준화된 전문화라야 하는 것이다. 이들 원칙의 실제적용에 있어서는 고객의 요구 조건에 맞도록 조화를 시키는 동시에 최소의 비용과 노력으로 목표하는 성과를 얻도록 해야 하고, 모든 업무가 이 세 가지 원칙에 의해서 계획되고 통제되어야 한다. 이러한 객실 상품의 품질관리방법에 대한 개선 방안으로 논자는 두 가지 방안을 제시하고자 한다.

첫째, 룸메이드가 자기의 담당객실을 직접 점검하는 것이며, 둘째, 객실의 품질을 개량 화하여 점수로 평가하는 것이다.

(1) 룸메이드에 의한 객실 점검

원래 이 방식은 선임 룸메이드에게 자신이 담당하고 있는 객실을 스스로 점

23) James R. Picktooth, Linking Quality and Productivity, The Conell Quarterly. May, 87. 호텔경영논총, 제10집 2권, 한국관광공사, 1987. pp.5-7

접할 수 있는 특전을 주는데 그 목적이 있다. 또 객실 점검을 담당할 인력이 없는 호텔에서는 전체 룸메이드에게 적용되어야 하며, 따로 감독자를 고용하고 있는 호텔에서는 일부의 선임 룸메이드에게 실시하여 효과를 얻을 수 있다. 해당 룸메이드는 이 방법을 통하여 동기를 부여받게 되며 자신의 업무에 대한 질을 향상시킬 수 있다. 또 이것은 장기간 반복되는 업무로 인해 진력이 난 종업원들에게 자기의 일에 대한 신선한 접근법을 제시하기도 한다.

감독자에 의한 현장점검(Spot Check)은 필요하지만 감독자는 종전보다 훨씬 자유롭게 다른 종업원들에게 시간을 할애할 수 있다. 추가되는 이점으로 만약 이 방법이 잘 만 운영된다면 인건비의 절감 효과도 기대할 수 있으며, 한편으로는 모든 룸메이드들에게 자극을 주어 품질을 향상시킬 수가 있다. 그러나 이 방법은 시행하기 전에 충분한 검토가 있어야 하고 점검표(Check List)도 해당 호텔의 실정에 맞게 구성되어 저야만 한다.

(2) 점수제에 의한 객실의 품질관리 방법

점수제에 의한 품질관리는 정결 절차의 효과를 측정하는데 훌륭한 방법이 된다. 이 방법은 일반적인 객실 점검과 같은 방식으로 만들어야 한다. 또 이 자료는 룸메이드의 평가에도 활용될 수가 있고, 교육 방법의 문제점도 발견할 수가 있다. 이 방법의 시행에 있어서, 꼭 지켜야 할 사항은 모든 평가자들이 일정한 기준에 의해서 일관되게 평가를 해야 된다. 모든 룸메이드에게 표준이 어떠하다는 것을 확실하게 교육을 시켜야만 한다. 또 이 방법이 성공을 거두자면 모든 직원이 적극적으로 참여를 해야 한다. 이 방법의 목적은 다음과 같다.

첫째, 모든 룸메이드로 하여금 일관된 서비스의 질을 유지하도록 한다.

둘째, 하우스키핑의 청소 절차를 평가할 수 있다.

셋째, 모든 객실과 공공 지역의 일상적인 검사제도를 확립한다.

넷째, 하우스키핑과 시설 부의 관계를 밀접히 유지시켜 준다.

다섯째, 종업원들의 자기 발전에 대한 공지를 고무시킨다.

여섯째, 각 종업원에 대한 평가와 교육 방법에 대한 문제점을 발견할 수 있는 기회를 제공한다.

품질관리는 기본적인 업무이지 특별히 추가되는 부분이 아니다. 표준적인 품질을 유지하기 위해서는 품질 향상을 위한 프로그램을 개발하고, 이 계획에 의하여 지속적으로 집행해야 하며, 전사적인 노력이 집중되어야 하고, 장기적인 안목에서 접근해야만 한다. 객실의 품질이 낮다면 아무리 많은 돈을 들여서 선전 광고를 하여도 고객은 돌아오지 않을 것이다. 따라서 한번의 실수를 회복하는 데는 많은 비용이 들게 된다. 고객의 불평은 호텔의 상품을 향상시키는데 훌륭한 자극이 될 수 있다. 그러나 이것은 사후의 문제인 것이다. 반면에 만족한 고객의 말은 그 어떤 선전보다도 큰 효과가 있다. 그러므로 항상 고객의 만족을 유지하도록 품질관리에 최선의 노력을 기울여야만 한다.

(3) 표준적인 정비방법의 개발

표준적인 객실정비 방법의 필요하다. 어떠한 작업이든 표준이 있어야만 오류를 낮출 수 있는 것이다. 하물며 객실 상품은 1회용으로 팔리고 끝나는 제조 상품이 아니므로 객실상품의 생산 과정에 대한 표준이 없다는 것은 그 만큼 불량률이 높다고 볼 수 있다. 상품의 질을 높이고 생산성의 향상을 도모하기 위해서는 생산과정의 표준화가 반드시 필요하다. 우리 호텔 업계의 객실정비에 있어서 가장 근본적인 문제점은 표준화된 작업 절차의 부재이다. 이것은 앞의 하우스키핑의 운영실태에서 에서 그 필요성을 잘 알려주고 있으며, 하우

스키핑 책임자의 모두가 그 필요성을 인정하고 있는 것이다. 객실의 정비에는 일상적인 주간 객실정비, 야간 객실정비(Turn Down Service) 그리고 정기적인 대청소(Spring Cleaning)의 세 가지가 있다. 생산성이 1970년대 경영상의 중요 관건이었다면, 품질의 개선은 1980년대 이후 새로운 이슈(Issue)로 등장하고 있다. 품질은 서비스 기업에서 중요한 관심의 대상이 되고 있다. 이는 품질이 서비스 기업의 생존과 수익성에 직결되기 때문이다. 서비스 품질에 관한 일반적인 기존의 생각을 바꾸고 서비스 품질의 개념과, 특성, 측정 방법, 품질관리에 대해 살펴보고 이것을 객실 상품의 연관성과 생각해 보고자 한다. 경영에서는 측정이 필요하다. 그렇지 않을 경우, 경영자는 그들의 기업과 제품의 현재 위치와 목표가 달성되었는지를 모른다. 이와 같은 측정에는 세심한 정의가 필요하다. 즉 사람들이 이야기하는 것과 측정하는 것에 관한 동의가 필요하다. 서비스의 품질은 다양한 측면에 대한 고객 만족을 측정하기 위해 Zeithama과 동료들은 SERVQUAL이라는 연구 도구를 개발했다. 흔히 서비스 품질을 생산 또는 운영 담당자의 이슈로만 생각하는 경향이 있다. 간혹 품질의 개선에 종업원의 선발, 훈련 그리고 감독이 필요하다고 생각될 때는 인사 담당자가 개입될 필요가 있다고 생각한다. 그렇다면 서비스 품질에 대한 관심은 다음과 같은 점을 생각할 때 분명하다. 품질이 좋지 못하면 기업은 경쟁에서 불리하게 된다. 만약 고객이 품질에 불만을 가진다면, 이들은 다른 서비스 기업을 찾게 될 것이다.

(4) 전문가의 양성

하우스키핑 전문 관리자가 부족한 실정이다. 현재 우리 나라의 하우스키핑 부서장은 대부분 남자이다. 외국의 경우 여성이 대부분 하우스키핑 수석 하우스키퍼를 맡고 있는데 비해 전문성 결여에서 오는 기이한 현상이라고 볼 수 있다. 즉 룸메이드에서 인스펙트리스, 부지배인, 지배인 단계를 밟지 않고도 관리자층이면 누구나 하우스키핑 책임자가 될 수 있다는 최고 경영자의 이해 부족에서 기인하는 것이다. 실태 조사 결과와 같이 하우스키핑 부서장의 동일 분야 근무 경력이 10년 미만인 사람이 60%나 되는 것을 보더라도 알 수 있는 것이다. 이제 하우스키핑 분야도 생산성 향상을 위한 효율적인 관리를 추구하여야 한다. 단편적인 기술이나 단순한 관리능력만 가지고는 문제를 해결할 수 없는 것이다. 따라서 이 분야가 발전되기 위해서는 책임감과 사명감으로 충만한 전문가들의 노력이 결집되어야만 한다. 플리포(Edwin B. Flippo)는 종사원의 인력을 개발하여야 할 필요성은 경제적·사회적 요인으로부터 나온다고 하면서 구체적인 3가지 이유를 들고 있다.²⁴⁾

- ① 조직이 늘 변하는 환경 안에서 존재하고 번영하려면 조직의 인적 자원을 위한 계획된 프로그램의 수요가 갑자기 발생했을 때 외부로부터 채용, 또는 우연에 의존하는 것 보다는 훨씬 큰 보상을 조직에 받을 수 있게 한다.
- ② 적절한 경력누적에 대한 고려가 없을 때 많은 종사원들의 이직을 한다.
- ③ 일 자체가 인성에서 추구하여야 할 유일 가치로서의 위치를 상실하고 있다.

24) Edwin B. Flippo, Personnel Management, 5th, Tokyo, MacGrw-Hill kogakusha, 1989, p,225.

현대의 종업원들은 직업욕구가 개인적 성장, 가족의 기대, 사회의 합리적 요구 등에 대한 개인적 욕구와 효과적으로 통합되어야 한다고 주장한다. 어느 부서이든 그 부서를 이끌어 가는 인력은 가장 중요하고 이 하우스키핑의 인력 관리도 더욱 중요하다. 객실의 인력 개발에는 종업원 스스로가 자기를 개발하는 수도 있고, 고용자가 교육, 개발시키는 수도 있겠다. 그러나 일반적으로 종업원 스스로가 자기 개발에 힘써야 하겠고, 고용주도 중간 관리자를 개발시켜 주어야 한다. 또 교육에는 회사자체에서 하는 내부교육이 있고, 외부교육이 있고 해외 연수가 있겠다. 회사 자체에서의 교육과 인력 개발에는 한계가 있으므로 외부교육을 많이 시켜야 하고, 물론 근무에는 많은 지장이 있겠지만 해외 연수도 기간을 늘여서 많이 시켜야 한다고 생각한다. 당장 업무 처리도 중요하지만 종사원의 자질을 향상시키고 근무 자세를 확립시켜 주어 자기의 임무를 다하도록 이끌어 주어야 한다. 일단 채용되어 있는 인력에 대한 재교육도 중요하며, 처음 채용할 때 고급 인력을 채용하여야 한다. 특히 인건비 절약 문제에 있어서 싼 인력을(임시직) 채용해서는 결국 상품의 질을 저하시키는 결과밖에 안된다. 하우스키핑 분야를 볼 때 대규모의 호텔의 경우 한사람의 룸메이드가 평균 1일 8시간 근무중 작업량은 8실 내지 9실을 정돈하는 것이 적절한 배정이며 신속한 상품 판매 활동으로 나타나고 있으나 우리 나라 대형 호텔의 대부분이 룸메이드 한사람당 12실 내지 14실 정도의 작업량을 배정 받고 있다. 이로 인해 인건비지출의 감소는 꾀할 수 있을지라도 과도한 작업량으로 인한 완벽한 객실의 청소 및 정비를 기대할 수 없으므로 좋은 상품을 생산할 수가 없다. 그러므로 장기적인 안목으로 볼 때 양질의 인적 상품을 제공하기 위해서는 원칙에 입각한 개선이 필요하다. 생산성을 높이기 위해서는 시간 및 동작의 연구가 필요하고, 노동 절약을 위한 장비의 확보에도 투자를 해야 하며, 종업원에 대한 엄격한 교육 훈련과 금전적 보상도 뒤따라야

한다. 특히 노동집약성이 강한 하우스키핑의 경우 노동생산성에만 치중하기 쉬우나, 자본 생산성이나 설비 생산성도 충분히 고려하여 종합적인 생산성을 도모하여야 한다. 흔히 생산성을 산정할 때 품질은 불변의 것이고, 수량은 가변적인 것으로 간주한다. 그러나 하우스키핑에서 품질을 경시하게 되면 심각한 문제를 야기 시킨다. 그 이유는 고객의 만족도를 품질의 기준으로 삼아야 하기 때문이다. 그러므로 빠른 시간 내에 훌륭한 품질의 상품을 생산해야만 한다. 그렇게 하기 위해서는 표준화되고, 단순화시키며, 전문화하는 3-S의 경영 기법을 도입할 필요가 있다. 경험에 의한 단순 기술보다는 효율적인 새로운 방법을 개발해야 하며, 종업원들에게는 끊임없는 동기부여와 직무 만족도를 높여서 생산성 향상에 기여할 수 있도록 해야 한다. 뿐만 아니라 종사원들의 복지를 우선으로 하고 인간적인 대우를 해서 종사원과 고객과의 우호적인 관계를 유지시키고 나아가서 서비스의 질을 높이게 해야 한다. 이렇게 할 때 품질과 생산성의 미묘한 관계를 원만하게 유지할 수 있는 것이다. 낮은 생산성은 매년 그 호텔의 원가를 상승시키며, 반대로 높은 생산성은 원가를 낮출 수가 있다. 그러므로 하우스키핑 경영자는 룸메이드의 최적 생산성을 성취하기 위해서 다음 사항들을 실행하여야만 한다.

먼저 객실의 디자인은 유지와 관리를 염두에 두고 설계해야 하며, 가구는 청소하기 쉬운 것을 선택해야 하며, 적절한 장비와 설비 및 물자를 공급하여야 한다. 또한 표준을 명확히 해야 하며, 인원 구성은 적절히 기능이 발휘되도록 해야하며, 직무의 절차를 효율적으로 구성 해야 한다. 그리고 문서화된 메뉴얼(Manual)을 개발해야 하며, 실무감독도 체계적으로 실시 하여야 한다. 그리고 종업원에게 동기와 인식을 끊임없이 부여하여야 한다.

이상의 모든 것이 하우스키핑 경영자의 능력에 따라 그 성패가 좌우되는 것이다. 따라서 하우스키핑 경영자는 자기 계발을 위하여 부단한 노력과 새로운 기법의 적극적인 습득을 통하여 전문가로서의 모든 소양과 자질을 겸비하여야 한다. 또 풍부한 경험에 의한 노련미가 추가되어 져야만 한다.

제도적인 보완책으로서 하우스키핑 전문가는 고용하는 것이 아니라 창조한다는 점을 호텔의 최고 경영자는 명심을 해서 무분별한 외국 인력의 영입이나 심한 경우 전혀 경험이 없는 관리자를 하우스키핑 책임자로 임명하는 사례는 지양되어져야 마땅하다. 차제에 우리 나라의 호텔업계도 미국의NEHA(National Executive Housekeeper Association)같은 기구가 탄생되어 특별한 자격을 갖춘 사람만 하우스키핑의 책임자로 고용할 수 있도록 하는 방법이 강구되어 져야만 할 것이다.

VI. 결 론

1. 연구결과의 요약

호텔 산업의 경쟁은 갈수록 치열해지고 있다. 호텔 기업이 경쟁 속에서 살아 남기 위해서는 최고의 품질을 창출하고 이를 지속적으로 유지하여야 한다. 합리적인 호텔 경영 방안은 일반 대중을 끌어들이 일시적인 관광 상품의 사용이라는 의미에서 객실 시설과 인적 서비스를 상품으로 판매하는 숙박업계의 생리를 갖는 호텔에 있어서 객실 수입이 갖는 의미는 매우 크다고 할 수 있으며 특히 객실 경영의 현대적 개념으로 호텔 제품을 관리 재판매하는 생산 기능을 수행하는 하우스키핑의 중요성은 날로 증가하리라 본다. 호텔의 어느 부서나 마찬가지겠지만 객실 부서 역시 숙달된 전문 직원의 양성·배치 그리고 조직적인 인적 자원의 교육을 통한 삼위일체가 이루어졌을 때 효율적인 객실 경영을 기대할 수 있다.

우리가 이해하고 있었던 하우스키핑의 단순 개념에서 탈피하여 치열한 경쟁 사회 속에서의 호텔 기업의 존속을 위하여 하우스키핑은 보다 효율적이고 합리적으로 운영되어야 한다. 따라서 지금까지 하우스키핑이 숙박 사업의 이윤 극대화에 큰 몫을 해 왔다는 사실은 누구도 부인하지 못할 것이다. 호텔의 경영자가 이러한 하우스키핑의 중요성을 충분히 인식하고 경쟁 사회 속에서의 기업의 생존을 위해 우선 하우스키핑에 대한 명확한 개념 확립이 선행되어져 하우스키핑이 성취해야 할 청결한 호텔, 매력적인 호텔 및 안전한 호텔의 창조라는 목표 아래 훌륭한 서비스가 제공될 때 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있을 것이다. 아울러 하우스키핑 부서는 호텔의 어느 부서보다도 노동력과 인건비가 많이 드는 부서이므로, 끊임없이 인적자원개발의 일환으로 교육훈련

의 수립이 이루어져야 하며 이러한 하우스키핑의 종사원이나 관리자들을 위한 교육개발은 전문성을 가지게 하며, 그들의 기업에 대한 소속감과 자기 직무에 대한 자신감과 긍지를 가지게 한다. 결국 하우스키핑은 호텔의 단순한 숙박 기능에 앞서 고객의 유치, 나아가 재유치까지 고려해야 하므로 기업의 창조성을 강조하지 않으면 안될 것이다. 그러므로 오늘날 고도의 산업사회 경쟁 속에서 새로운 정보와 기술을 이해하고 판단하며, 결정을 내릴 수 있는 하우스키핑의 전문화, 표준화, 상품화로서의 합리적인 호텔경영방안은 절대적으로 필요하다. 고객이 호텔을 선택하는데는 한결같이 청결이 가장 중요한 요인으로 꼽히고 있다. 즉, 하우스키핑은 호텔 기업의 존망을 좌우할 만큼 중요한 업무인 것이다. 그러므로 하우스키핑은 기업의 이익률 제고와 생산성 향상을 위하여 과학적인 경영을 추구하여야 한다.

하우스키핑의 예산은 전체 호텔 운영비의 약 20%를 차지한다. 그 중에서도 룸메이드의 임금은 가장 큰 비중을 차지하므로 룸메이드의 생산성 향상은 호텔 기업에 대단한 이익을 가져다줄 수가 있다. 호텔마다 인건비절감을 위하여 다양한 운영 형태를 취하고 있다. 일용직 종업원을 고용하거나 외부 용역을 이용하는 곳도 있으며 여러 가지 방법을 혼용하는 호텔도 있다. 그 어떤 방법으로 운영을 하든 품질이 무시되어서는 고객을 잃게 된다. 또 그 품질은 고객의 기대를 충족시켜야만 한다. 가장 중요한 문제는 어떻게 높은 생산성을 발휘하면서 최상의 품질을 유지하는가에 따라 귀결된다. 높은 생산성을 달성하기 위해서는 업무를 단순화 시켜야만 한다. 하우스키핑의 업무 단순화는 불필요한 수고와 낭비되는 시간을 제거해 주며, 룸메이드의 생산성을 향상시킨다. 객실 상품의 품질관리는 사후 점검보다 사전 예방에 주력하여야 한다. 사전 점검 방식은 물자 및 감독자의 시간 낭비를 제거하고, 착오 없는 적절한 작업 여건을 조성해 준다. 따라서 높은 생산성과 최상의 품질을 동시에 유지하기

위해서는 과학적인 작업 절차가 개발되어야 한다. 그렇게 함으로써 빠른 시간 내에 훌륭한 품질의 상품을 생산할 수가 있는 것이다. 효율적인 하우스키핑의 운영을 위해서는 표준화 되고, 단순화시키며, 전문화시키는 3S의 개념이 도입되어야 한다. 또, 하우스키핑 경영자는 종사원들에게 끊임없는 동기부여와 직무 만족도를 높여 주어서 생산성 향상에 기여하도록 해야하고, 종사원의 복지와 인간적인 대우를 해줌으로서 서비스의 질을 높이게 된다. 한편, 지금까지 제시되어진 사례를 통하여 우리는 몇 가지 중요한 사실들을 발견하게 되었다. 우스키핑은 단순히 청소만 하는 곳이 아니며 호텔의 마케팅(Marketing)에 직접 연결되고 있다. 청결하고 매력적인 객실은 고객을 다시 찾아오도록 만들기 때문이다. 룸메이드가 청소부이던 시대는 이미 지났다. 룸메이드는 객실 상품의 생산을 담당하고, 그 품질을 최일선에서 책임지고 있으며 고객의 재산 보호는 물론 호텔의 재산을 관리하는 전문 기능인인 것이다. 일반적으로 시행되고 있는 객실 정비 방법은 새로운 과학적인 방법으로 전환되어야 한다. 즉, 보편적 방법인 침대를 먼저 꾸미고 침실 청소를 한 후에 객실 내 비품의 먼지를 닦는 방식으로는 생산성과 품질의 향상을 기대할 수 없기 때문이다. 턴다운 서비스(Turn Down Service)의 실시를 신중히 고려해야 한다. 편리함과 안락함을 추구하는 고객의 취향을 따르지 못하면 고객은 다른 호텔을 찾게 될 것이기 때문이다. 다각적인 운영 방법이 검토되어야 한다. 날로 가중되는 인건비의 압박을 피 하기 위해서는 객실 청소도 외부 용역이나 시간제종사원의 활용을 고려해 야 하기 때문이다. 그러나 이상에서 논의된 성공적인 사례들이 하우스키핑 운영에 도움을 준다고 하더라도 해당 호텔에서는 시행착오 과정을 거치면서 자체의 기업 환경에 적합한 방법을 개발해야 할 것이다. 호텔 사업에 있어서 성공의 비결은 적절한 가격과 최상의 품질을 갖춘 상품을 고객에게 제공하는 것이다. 이러한 가격과 가치 개념을 지속적으로 유

지하고 향상시키면 그 호텔을 찾는 새로운 고객을 끊임없이 증가할 것이다. 객실정비부서는 호텔의 주 상품인 객실의 생산과 유지 관리의 기능을 동시에 가지고 있다. 따라서 호텔의 매출증대와 비용 절감을 위해 노력해야하며, 또한 최고 수준의 객실 상품의 생산에 최선을 다하여야 한다. 하우스키핑의 목표를 달성하기 위해서는 가장 효율적인 청소 장비와 청소 용품 및 가장 적절한 린넨의 구매가 이루어져야 한다. 또 유지 관리가 용이한 객실의 디자인과 가구의 선택이 선행되어야 하며 효율적인 조직 및 감독 기능이 추가되어야 한다. 이 모든 방안들을 종합하여 볼때 우리 나라 관광호텔의 객실 정비 업무가 더 나은 방향으로 개선되고 발전하기 위해서는 호텔별로 자체의 실정에 맞는 매뉴얼의 개발이 있어야 하고, 과학적인 경영 개념의 도입을 통한 표준화된 방법 및 절차가 개발되어야 하며, 고객의 기대를 충족시킬 수 있는 품질관리 제도가 확립되어야 한다. 또 풍부한 경험과 전문지식을 겸비한 하우스키핑 경영자들의 노력과 최고 경영진으로부터의 폭넓은 지원이 필요하다. 본 연구에서는 경영의 효율성을 위해 무엇보다도 룸메이드, 세탁소, 공공구역의 용역 제도화가 필요하다고 사료된다. 실증분석에서 나타난 결과에 따르면 용역제도를 실시하였을 경우 실질적인 서비스의 질이 낮아지지 않았음을 알 수 있었다. 호텔경영에 있어 서비스 품질의 관리는 곧 영업 이익과 관련되기 때문에 가장 민감한 부분이라 할 수 있다. 따라서 많은 업체에서 쉽게 용역을 실행하지 못하는 것도 현실이다. 그러나 앞으로 용역회사의 자원이 질적 양적 증가와 더불어 전문화 되어 가고 있으므로 수요에 충족 될 수 있으리라 본다. 또 무엇보다도 호텔업계의 인건비의 과다지출을 고려할 때 이제 용역제도의 도입은 더욱 현실화 되리라 본다.

2. 연구의 한계 및 제언

본 연구에서 하우스키핑의 용역관리 호텔과 직접관리 호텔에 대한 서비스의 질적 차이를 분석하기 위해 물리적 환경믹스와 인적 서비스요원 믹스로 제한하여 분석 하였다. 그러나 이러한 요인 외에도 더 많은 요인들이 있으나 그러한 요인을 모두 적용하지 못한 한계가 있었다. 따라서 그러한 요인들을 종합하여 좀더 폭넓은 분석이 필요하다고 본다. 또한 연구조사 기간도 한시적으로 정해졌기 때문에 1년중 성수기 비수기에 대한 고객성향을 고루 조사하지 못한 점도 있다.

본 연구에서 부분적이거나 용역제도의 실행에 따른 서비스의 질적 차이를 분석하였으나, 앞으로 실질적 경제적 측면과 관리적 측면에서 파급 효과에 대한 실증적 분석이 연구의 과제로 남아 있다. 이러한 문제들에 대한 심도있는 연구가 이루어지고 또 현업에서 실무에 맞게 잘 접목 시켜 나간다면 리조트 호텔의 고질적인 성수기, 비수기의 객실 이용율에 변동에 대해서 효율적으로 대처 할 수 있으리라 본다.

參考 文獻

1. 국내문헌

- 관광교재편찬회, 현대관광론, 서하문화사, 1987
- 김광득 저, 현대 여가론, 백산출판, 1995
- 김대정 저, 현대관광학원론, 백산출판, 1995
- 김문겸 저, 여가의 사회학, 1996
- 김성연 저, 서비스산업에서의 품질관리, 청문각 1993
- 김정만 저, 와 개론, 형성출판, 1997
- 김태영 저, 현대관광학 개론, 백산출판, 1996
- 박상수 저, 국제관광원론, 형설출판, 1996
- 박우동 저, 품질관리의 지식, 한국경제신문사 EM문고, 1992
- 손대현 저, 관광과 문화 행동, 일신사, 1989
- 관광마케팅론, 일신사, 1985
- 송성인, 신재영(공저), 최신호텔경영론, 1996
- 송성인 저, 호텔산업정책론, 1994
- 신현주 역, 와 원론, 세종연구원, 1996
- 오성일 저, 식음료 사업 경영, 백산출판, 1997
- 오정환 저, 호텔 경영학 원론, 기문사, 1988
- 오정환 저, 호텔 케이터링 원론, 기문사, 1988
- 원윙희 저, 호텔 경영론, 대왕사, 1996
- 이선희 저, 호텔 서비스 마케팅론, 기문사, 1990
- 이유제 저, 서비스 마케팅, 학현사, 1997
- 이응백 (공저), 국어 대사전, 교육도서, 1992
- 정익준 저, 최신관광마케팅관리론, 형설출판, 1995
- 채서일 저, 사회과학 조사방법론, 학문사, 1990
- 최동렬 저, 호텔 연회관리, 백산출판, 1995

최병용 저, 소비자행동론, 박영사, 1991
최풍운 저, 호텔경영론, 백산출판, 1996
한국관광공사, 외래관광객여론조사, 1995

2. 국내논문

구문희, 서비스업의 관계마케팅에 관한 연구,
경기대학교 대학원 박사학위, 1995.
권상운, 호텔 객실수입 극대화에 관한 연구(일드매니지먼트를 중심으로)
세종대 경영대학원 석사논문, 1996.
김광근, 한국 관광호텔의 환경요인과 경영성과에 미치는 영향
영남대학교 대학원 박사학위 논문, 1996.
김기영, 호텔주방의 시설배치관련시스템 모델 개발에 관한 연구,
경기대 박사학위 논문, 1995.
김정근, 한국 호텔 마케팅 전략의 상황적합성에 관한 연구,
한양대학교 대학원 박사학위 논문, 1993.
김성혁, 서비스 품질이 관광객만족에 미치는 경향에 관한 연구
(휴양콘도미니엄을 중심으로), 박사논문, 1996.
김왕상, 관광호텔의 서비스품질 향상을 위한 실증적 연구,
(서울 시내 특 중심으로) 경기대학교 박사학위 논문, 1995.
나기태, 한국 관광호텔의 객실정비업무개선에 관한 연구,
경희대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1990.
박정남, 운영에 있어서의 객실환경중심설에 관한 연구,
경기대학 대학원 박사논문, 1992.
박충희, 인적 서어비스 질의 관리에 관한 실증 연구,
경기대학교 대학원 박사논문, 1988.
백운배, 서비스 접점에서 고객참여가 구매결과 평가에 미치는 영향,
대구대학교 대학원 박사학위논문, 1997.

- 성봉수, 한국 관광 호텔의 경영평가에 관한 연구,
경기대학교 대학원 박사논문, 1992.
- 오문환, 호텔 이용객의 선택기준에 관한 연구,
동아대학교 대학원 박사학위 논문, 1993.
- 이무성, 호텔마케팅계획 모형설정에 관한 연구,
경기대학교 대학원 박사학위 논문, 1994.
- 이우상, 관광호텔 지배인의 리더쉽 유효성에 관한 연구,
경기대학교 대학원 박사학위 논문, 1994.
- 이종배, 휴양지 특급 관광호텔의 서비스 마케팅 전략에 관한 연구
석사논문, 1990.
- 이주형, 서비스질 평가모형에 관한 연구,
경기대학교 대학원 박사학위 논문, 1994.
- 임창진, Housekeeping 운영방안에 관한 연구
(서울지역 특 중심으로), 석사논문, 1991.
- 전신형, 한국호텔의 합리적인 객실부서 운영에 관한 연구,
단국대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1991
- 전원배, 관광호텔의 이용평가설에 관한 연구,
경기대학 대학원 박사논문, 1993.
- 정봉원, 관광호텔 종사원의 갈등관리 방법이 직무만족과 이직의사에
미치는 영향, 대구대학교 대학원 박사학위 논문, 1997.
- 조현호, 한국의 전통 여가 문화에 관한 연구, 박사학위논문, 1994.
- 차길수, 물리적 서비스환경 및 서비스 요원 믹스의 영향에 관한
실증적 연구, 박사학위논문, 1993.
- 허용덕, 객실정비부서의 합리적인 운영방안에 관한 연구,
경희대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1990.

3. 외국문헌

- Alan R. Andresson, "A Taxonomy of consumer satisfaction/dissatisfaction measure", Journal of consumer affairs, No.11, summer, 1978
- Caman James M., "Consumer Perception of Service Quality An Assesment of the SERVQUAL Dimentions", Joumal of Retailing, Vol. 66, No.1, Spring, 1990.
- C. Gronroos, Strategic Management and Marketing in service Sector, MSI, Cambridge, Mass, Report, No 83-104. May 1983.
- D. D. Wyckoff, "New tools for achieving service quality" the cornell H.R.A Quarterly, Vol25, No.3, 1984,
- Denney G. Rutherford, Ph. D., "Hotel Management and Operations", Van Nosrtrand Reinhold, New York, 1989.
- Edwin B. Flippo, Persollet Management, 5th,Tokyo, Mac Grw-Hill kogakusha, 1989
- James R. Picktooth, Linking Quality and Productivity, The Conell Quarterly. May, 87.
- J. bailey and s. Rearson, "Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction," Management Science, Vol.29, May, 1983.
- Fitzsimmons J. A. and R. S. Sullivan, "Service Operation Management", McGraw-Hill, Inc., 1983.
- Garvin David A. , "What Does Product Quality Really Mean?", Sloan Management Review, Fall, 1984.
- Gronroos Christian, "Innovation Marketing Strategies and Oraganization Structures for Service Firm", Emergin Perspectives on Service Marketing, AMA, 1983.
- ——— , "An Applied Service Marketing Theory", European Journal of Marketing, Vol.16, No.7, 1982. Vol.47, 1983.

- ——— , “A Service Quality Model and Its Marketing Implications”, European Journal of Marketing, Vol.1, No.4, 1984.
- ——— , “Service Management and Marketing”, Lexington Book, 1990.
- Lessons From Outstanding General Managers, “Managing Hotels Effectively”, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.
- Normann R. , “Service Management : Strategy and Leadership in Service Business”, Chichester, John Wiley and Sons, 1984.
- Mahmood A. Khan, Ph. D. R. D. , “Foodservice Operations”, AVI Publishing Company, Inc, Westport, Connecticut, 1987.
- Parasuraman A., Zeithaml and L. L. Berry, “SERVQUAL : A Multiple - Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality”, Journal of Retailing, Vol.64, No.1, Spring, 1988.
- ————— , “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, Journal of Marketing, Vol.49, Fall, 1982.
- ————— , “Delivering Quality Service”, New York, Coll Macmillan Canada, Inc, 1990. • Philip Kotler, “Marketing for Hospitality and Tourism”, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 0745, 1996.
- Sasser Jr, W. E, R. P. Olsen and D. D. Wyckoff, “Management of Service Operations”, Allyn and Bacon, Inc., 1978.
- William Scholz, Profitable Hotel/Motel Management, Prentice Hall Inc, 1975
- WTO, “Identification and evaluation of those components of tourism service which have a bearing on tourist satisfaction and which can be regulated, and state measure to ensure adequate quality of tourism service ”Madrid, 1985,

附 錄

☆ 설 문 지 ☆

리조트 호텔 객실정비부서의 효율적 운영에 관한 연구

안녕 하십니까 ?

바쁘신 중에도 이 설문지에 응답해 주신 고객 여러분께 감사 드립니다.본 설문지는 “리조트 호텔 하우스키핑의 효율적 운영에 관한 연구” 석사논문 자료로 활용하고자 작성된 것입니다.

귀하께서 응답해 주시는 본 설문지는 완전히 익명으로 처리될 것이며, 오직 호텔 발전을 위한 학문적인 연구에만 이용된다는 사실을 밝혀 드립니다.

귀하의 응답결과는 “경주지역 호텔 서비스 향상”을 위해 큰 도움이 되오니 바쁘 시드라도 솔직하고 성의 있는 응답을 부탁 드립니다.

귀하의 가정에 행복이 가득하시고 하시는 일 모두 성취되시길 기원 드립니다.

감사합니다

호텔명		일련번호	
-----	--	------	--

1998년 5월

경주대학교 대학원 관광경영학과

석 사 과 정 : 최 영 완
지 도 교 수 : 김 만 술

▷ 일반적인 특성 ◁ (고객대상)

1. 귀하께서는 호텔을 월평균 몇회 정도 이용하십니까? ()
① 월1회이하 ② 월2~3회 ③ 월4~5회 ④ 월6~7회 ⑤ 월 8회이상
2. 귀하께서 호텔을 방문한 주된 목적은 무엇입니까? ()
① 휴양 ② 단체모임(친목, 학술 등) ③ 개인약속 ④ 관광
⑤ 기타()
3. 귀하께서 이용할 호텔에 관련된 정보를 어디서 얻으십니까?()
①가족,친구,주변사람등 ②신문, 잡지 ③TV, 라디오 ④호텔홍보물
⑤ 기타()
4. 귀하께서 호텔 이용시 주로 이용하는 교통수단은 무엇입니까? ()
① 택시 ② 관광버스 ③ 호텔셔틀버스 ④ 자가용 승용차
⑤ 기타()
5. 호텔 객실의 수준은 어떻게 생각하십니까? ()
① 매우좋다 ② 좋은 편이다 ③ 보통이다 ④ 나쁜 편이다 ⑤ 아주 나쁘다
6. 객실정비부서(하우스맨, 룸메이드, 세탁원)의 서비스의 질은? ()
① 매우좋다 ② 좋은 편이다 ③ 보통이다 ④ 나쁜 편이다 ⑤ 아주 나쁘다

▷ 인구통계학적 특성 ◁

1. 귀하의 성별은? ()
① 남 ② 여
2. 귀하의 연령은? ()
① 20대 이하 ② 20대 ③ 30대 ④ 40대 ⑤ 50대 이상

① 기혼 ② 미혼

① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대학졸 ④ 대학원이상
⑤기타()

①개인사업 ②전문직(교수, 변호사, 의사 등) ③ 공무원 ④ 회사원
⑤기타()

① 100만원이하 ② 100~150만원 ③ 150~200만원
④ 200~250만원 ⑤ 250만원이상

▷ 객실정비부서의 물리적환경에대한 질의 평가◁

구성요인	문항	내 용	매우 좋다	좋다	보통 이다	나쁘다	매우 나쁘다
유형 성	1	객실분위기가 쾌적하고 편안하다					
	2	인테리어, 실내장식, 디자인은 세련되었다					
	3	린넨류, 기물, 비품이 깨끗하고 위생적이다					
	4	조명, 음향시설, 냉·난방시설이 편안하다					
	5	방음상태, 보안장치, 독립성이 적절하다					

구성요인	문항	내 용	매우 좋다	좋다	보통 이다	나쁘다	매우 나쁘다
가 치 성	1	객실에서 제공되는 상품은 고객의 기호에 맞다					
	2	제공되는 상품의 가격은 적절하다					
	3	광고한 대로 시설과 서비스가 제공되었다					
	4	비품 및 시설물의 품격이 높다					
	5	타인에게 추천하고싶은 가치를 인정한다					

구성 요인	문항	내 용	매우 좋다	좋다	보통 이다	나쁘다	매우 나쁘다
편 의 성	1	객실내의 안내물이 편리하게 비치 되어있다					
	2	각종 정보의 문의가 편리하다					
	3	비품 및 시설물의 기능 및 작동이 용이하다					
	4	비품 및 시설물의 배치가 편리하다					
	5	객실과 부대시설과의 접근성이 편리하다					

▷ 객실정비부서의 인적 서비스요원의 질의 평가 ◁

구성 요인	문항	내 용	매우 좋다	좋다	보통 이다	나쁘다	매우 나쁘다
응 대 성	1	불편사항에 신속하고 정중하게 응대하였다					
	2	룸메이드들은 고객에게 친절하게 응대하였다					
	3	주문한 내용은 약속 시간에 정확히 제공하였다					
	4	룸메이드는 신속하고 청결하게 정비하였다					
	5	직원은 문제를 해결할 전문지식을 가지고있다					
	6	타부서와 업무협조가 잘 이루어지고 있다					

▷ 하우스키핑의 운영 실태◁ (직원대상)

구 분	문 항	내 용	①	②	③	④	⑤
운 영 실 태	1	하우스키핑 부서장의 근무경력	20년이상	15~19년	10~14년	5~9년	5년이하
	2	하우스키핑 부서장의 직위	부장	차장	과장	대리	주임
	3	신입사원의 교육담당자	부서장	과장	대리	현장 감독자	고참 메이드
	4	하우스키핑 업무 매뉴얼의 실태	활용중	개발중	개발예정	필요없다	기타
	5	표준화된 작업절차의 필요성	꼭필요함	필요함	조금필요	필요없음	전혀필요 없음
	6	객실점검의 시행여부	전객실	VIP객실	C/OUT객 실	필요시	안함
	7	틴다운 서비스의 시행여부	전 객실	VIP객실	FIT객실	필요시	안함
	8	하우스키핑 부서의 근무인원	40~45명	35~39명	30~34명	25~29명	24명이하
	9	룸메이드의 근무인원(임시직 제외)	25~29명	20~24명	15~19명	10~14명	10명이하
	10	룸메이드의 근무경력	20년이상	15~19년	10~14년	5~9년	5년이하
	11	룸메이드 1인 평균작업 실수	11실이하	12실	13실	14실	15실이상

▷하우스키핑의 용역 실태◁

구분	문항	내 용	직접관리	용역관리	혼합관리
용 역 실 태	1	하우스키핑 사무실의 운영실태			
	2	룸메이드의 운영실태			
	3	세탁소의 운영실태			
	4	공공구역 청소 운영실태			
	5	방역·방향 운영실태			

〈 자료의 분석〉

1. A그룹(용역관리하는 호텔)에 대하여 인구통계학적 특성에 따른 분석결과

C1 : 전체 설문문항 중 응대성에 관한 질문들(X16-X21)의 평균

C2 : 객실의 수준에 관한 질문(X26)

C3 : 객실정비수준에 관한 질문(X27)

성별과 C1, C2, C3 (A그룹) 분석

요인	남(38명)		여(11명)		T값	Prob> T
	평균	표준편차	평균	표준편차		
C1	3.8904	0.5317	4.1818	0.6167	-1.5453	0.1290
C2	2.0263	0.6773	1.7272	0.4671	1.3681	0.1778
C3	1.9474	0.6554	1.7273	0.6467	0.9836	0.3304

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

연령과 C1, C2, C3 (A그룹) 분석

요인	20대(7명)		30대(20명)		40대(17명)		50대이상(5명)		F값	Prob>F
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
C1	4.2143	0.4586	3.9000	0.4306	3.9412	0.6065	3.8667	0.9675	0.60	0.6205
C2	1.4286	0.7868	2.0000	0.6489	2.0588	0.4287	2.2000	0.8367	2.12	0.1114
C3	1.4286	0.7868	1.9500	0.5104	2.0000	0.6124	2.0000	1.0000	1.47	0.2362

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

결혼여부와 C1, C2, C3 (A그룹) 분석

요인	기혼(43명)		미혼(6명)		T값	Prob> T
	평균	표준편차	평균	표준편차		
C1	3.9729	0.5818	3.8333	0.3651	0.5689	0.5721
C2	2.0000	0.6172	1.6667	0.8165	1.1926	0.2390
C3	1.9535	0.6154	1.5000	0.8367	1.6194	0.1121

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

교육정도와 C1, C2, C3 (A그룹) 분석

요 인	고졸이하(2)		전문대졸(15)		대학졸(29)		대학원이상(3)		F값	Prob>F
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차		
C1	3.0833	0.1179	3.8000	0.5463	4.0690	0.5261	4.2222	0.5358	2.96	0.0422(*)
C2	2.5000	0.7071	2.1333	0.5164	1.8621	0.6930	1.6667	0.5774	1.28	0.2915
C3	2.0000	1.4142	2.0000	0.6547	1.8621	0.6394	1.6667	0.5774	0.28	0.8399

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

직업과 C1, C2, C3 (A그룹) 분석

요 인	개인사업(11)		전문직(7)		공무원(2)		회사원(21)		기타(8)		F값	Prob>F
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차		
C1	3.88	0.51	4.36	0.47	3.50	0.24	3.95	0.41	3.83	0.93	1.43	0.2387
C2	2.09	0.83	1.43	0.53	2.00	0.00	2.00	0.45	2.13	0.83	1.52	0.2125
C3	1.82	0.75	1.71	0.76	2.50	0.71	2.05	0.38	1.63	0.92	1.25	0.3022

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

월평균 소득과 C1, C2, C3 (A그룹) 분석

요 인	100만원 이하 (1)		100~150만 원이하 (7)		150~200 만원이하 (19)		200~250 만원이하 (10)		250만원 이상 (12)		F값	Prob>F
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차		
C1	3.00	.	3.95	0.61	3.87	0.55	4.15	0.61	4.01	0.48	1.20	0.3235
C2	3.00	.	1.71	0.49	2.00	0.58	2.00	0.67	1.92	0.79	0.94	0.4480
C3	3.00	.	1.57	0.53	2.00	0.58	1.70	0.67	2.00	0.74	1.65	0.1783

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

2. B그룹(직접관리하는 호텔)에 대하여 인구통계학적 특성에 따른 분석결과

C1 : 전체 설문문항 중 응대성에 관한 질문들(X16-X21)의 평균

C2 : 객실의 수준에 관한 질문(X26)

C3 : 객실정비수준에 관한 질문(X27)

성별과 C1, C2, C3 (B그룹) 분석

요인	남(42)		여(10)		T값	Prob> T
	평균	표준편차	평균	표준편차		
C1	3.0159	0.6796	3.2833	0.5722	-1.1490	0.2560
C2	2.6905	0.6044	2.5000	0.7071	0.8674	0.3899
C3	2.7143	0.6358	2.3000	0.6749	1.8311	0.0730

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

연령과 C1, C2, C3 (B그룹) 분석

요인	20대(3)		30대(12)		40대(29)		50대이상(8)		F값	Prob>F
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
C1	3.7222	1.1097	3.1250	0.8167	3.0862	0.5680	2.6667	0.3780	2.11	0.1108
C2	2.3333	0.5774	2.2500	0.6216	2.6897	0.5414	3.2500	0.4629	5.63	0.0022(**)
C3	2.0000	1.0000	2.3333	0.6513	2.7241	0.5276	3.0000	0.7560	3.12	0.0346(*)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

요인	기혼(51)		미혼(1)		T값	Prob> T
	평균	표준편차	평균	표준편차		
C1	3.0588	0.6674	3.5000	.	-0.6547	0.5157
C2	2.6471	0.6269	3.0000	.	-0.5576	0.5796
C3	2.6275	0.6621	3.0000	.	-0.5572	0.5799

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

교육정도와 C1, C2, C3 (B그룹) 분석

요인	고졸이하(2)		전문대졸(23)		대학졸(17)		대학원이상(10)		F값	Prob>F
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
C1	3.9167	0.3536	2.9855	0.6492	3.1176	0.5675	3.0000	0.8315	1.30	0.2860
C2	2.5000	0.7071	2.5652	0.6624	2.5294	0.5145	3.1000	0.5676	2.30	0.0895
C3	2.5000	0.7071	2.5217	0.7305	2.6471	0.4926	2.9000	0.7378	0.79	0.5062

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

직업과 C1, C2, C3

(B그룹)분석

요인	개인사업(13)		전문직(9)		공무원(4)		회사원(22)		기타(4)		F값	Prob>F
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
C1	3.04	0.71	2.94	0.66	2.79	0.28	3.14	0.61	3.33	1.16	0.46	0.7677
C2	2.69	0.63	3.11	0.60	3.00	0.00	2.36	0.58	2.75	0.50	3.24	0.0200(*)
C3	2.54	0.78	2.89	0.78	3.00	0.00	2.55	0.60	2.50	0.58	0.85	0.5025

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

월평균 소득과 C1, C2, C3 (B그룹) 분석

요인	100만원 이하 (1)		100~150만원이하 (6)		150~200만원이하 (14)		200~250만원이하 (20)		250만원 이상 (11)		F값	Prob>F
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
C1	3.17	.	3.61	0.96	3.14	0.61	3.07	0.63	2.67	0.45	2.27	0.0762
C2	3.00	.	2.00	0.63	2.50	0.52	2.65	0.49	3.18	0.60	5.22	0.0015
C3	2.00	.	2.00	0.63	2.64	0.50	2.65	0.59	3.00	0.77	2.84	(**) 0.0344 (*)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

3. 두 그룹에 대하여 인구통계학적 특성별 차이에 대한 비교분석
남자들의 두 그룹에 대한 분석

변 수		남 자				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(38)	3.8904	0.5317	6.3627	78.0	0.0000(***)
	B그룹(42)	3.0159	0.6796			
C2	A그룹(38)	2.0263	0.6773	-4.6351	78.0	0.0000(***)
	B그룹(42)	2.6905	0.6044			
C3	A그룹(38)	2.0263	0.6773	-4.6351	78.0	0.0000(***)
	B그룹(42)	2.6905	0.6044			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

여자들의 두 그룹에 대한 분석

변 수		여 자				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(11)	4.1818	0.6167	3.4500	19.0	0.0027(**)
	B그룹(10)	3.2833	0.5722			
C2	A그룹(11)	1.7273	0.4671	-2.9822	19.0	0.0077(**)
	B그룹(10)	2.5000	0.7071			
C3	A그룹(11)	1.7273	0.4671	-2.9822	19.0	0.0077(**)
	B그룹(10)	2.5000	0.7071			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

20대의 두 그룹에 대한 분석

변 수		20대				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(7)	4.2143	0.4586	1.0450	8.0	0.3266
	B그룹(3)	3.7222	1.1097			
C2	A그룹(7)	1.4286	0.7868	-1.7718	8.0	0.1144
	B그룹(3)	2.3333	0.5774			
C3	A그룹(7)	1.4286	0.7868	-1.7718	8.0	0.1144
	B그룹(3)	2.3333	0.5773			

30대의 두 그룹에 대한 분석

변 수		30대				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(20)	3.9000	0.4306	3.0427	14.7	0.0084(**)
	B그룹(12)	3.1250	0.8169			
C2	A그룹(20)	2.0000	0.6489	-1.0714	30.0	0.2925
	B그룹(12)	2.2500	0.6216			
C3	A그룹(20)	2.0000	0.6489	-1.0714	30.0	0.2925
	B그룹(12)	2.2500	0.6216			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

40대의 두 그룹에 대한 분석

변 수		여 자				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(17)	3.9412	0.6065	4.8066	44.0	0.0000(***)
	B그룹(29)	3.0862	0.5680			
C2	A그룹(17)	2.0588	0.4287	-4.1028	44.0	0.0002(***)
	B그룹(29)	2.6897	0.5414			
C3	A그룹(17)	2.0588	0.4288	-4.1028	44.0	0.0002(***)
	B그룹(29)	2.6897	0.5414			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

50대 이상의 두 그룹에 대한 분석

변 수		50대 이상				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(5)	3.8667	0.9675	2.6498	4.8	0.0480(*)
	B그룹(8)	2.6667	0.3780			
C2	A그룹(5)	2.2000	0.8367	-2.9458	11.0	0.0133(*)
	B그룹(8)	3.2500	0.4629			
C3	A그룹(5)	2.2000	0.8367	-2.9458	11.0	0.0133(*)
	B그룹(8)	3.2500	0.4629			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

기혼의 두 그룹에 대한 분석

변 수		기 혼				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(43)	3.9729	0.5818	7.0105	92.0	0.0000(***)
	B그룹(51)	3.0588	0.6674			
C2	A그룹(43)	2.0000	0.6172	-5.0209	92.0	0.0000(***)
	B그룹(51)	2.6471	0.6269			
C3	A그룹(43)	2.0000	0.6172	-5.0209	92.0	0.0000(***)
	B그룹(51)	2.6471	0.6269			

미혼의 두 그룹에 대한 분석

변 수		미 혼				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(6)	3.8333	.	0.8452	5.0	0.4366
	B그룹(1)	3.5000	.			
C2	A그룹(6)	1.6667	.	-1.5119	5.0	0.1910
	B그룹(1)	3.0000	.			
C3	A그룹(6)	1.6667	.	-1.5119	5.0	0.1910
	B그룹(1)	3.0000	.			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

고졸이하의 두 그룹에 대한 분석

변 수		고졸이하				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(2)	3.0833	0.1179	-3.1623	2.0	0.0871
	B그룹(2)	3.9167	0.3536			
C2	A그룹(2)	2.5000	0.7071	0.0000	2.0	1.0000
	B그룹(2)	2.5000	0.7071			
C3	A그룹(2)	2.5000	0.7071	0.0000	2.0	1.0000
	B그룹(2)	2.5000	0.7071			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

전문대졸의 두 그룹에 대한 분석

변 수		전문대졸				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(15)	3.8000	0.5463	4.0150	36.0	0.0003(***)
	B그룹(23)	2.9855	0.6492			
C2	A그룹(15)	2.1333	0.5164	-2.1341	36.0	0.0397(*)
	B그룹(23)	2.5652	0.6624			
C3	A그룹(15)	2.1333	0.5164	-2.1341	36.0	0.0397(*)
	B그룹(23)	0.5652	0.6624			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

대학졸의 두 그룹에 대한 분석

변 수		대학졸				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(29)	4.0690	0.5261	5.7508	44.0	0.0000(***)
	B그룹(17)	3.1176	0.5675			
C2	A그룹(29)	1.8621	0.6930	-3.4462	44.0	0.0013(**)
	B그룹(17)	2.5294	0.5145			
C3	A그룹(29)	1.8621	2.5294	-3.4462	44.0	0.0013(**)
	B그룹(17)	0.6930	0.5145			

대학원 이상의 두 그룹에 대한 분석

변 수		대학원이상				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(3)	4.2222	0.5358	2.3621	11.0	0.0377(*)
	B그룹(10)	3.0000	0.8315			
C2	A그룹(3)	1.6667	0.5774	-3.8239	11.0	0.0028(**)
	B그룹(10)	3.1000	0.5676			
C3	A그룹(3)	1.6667	0.5774	-3.8239	11.0	0.0028(**)
	B그룹(10)	3.1000	0.5676			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

개인사업자들의 두 그룹에 대한 분석

변 수		개인사업자				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(11)	3.8788	0.5115	3.2760	22.0	0.0035(**)
	B그룹(13)	3.0385	0.7076			
C2	A그룹(11)	2.0909	0.8312	-2.0149	22.0	0.0563
	B그룹(13)	2.6923	0.6304			
C3	A그룹(11)	2.0909	0.8312	-2.0149	22.0	0.0563
	B그룹(13)	2.6923	0.6304			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

전문직(교수, 변호사, 의사, 교사 등) 종사자들의 두 그룹에 대한 분석

변 수		전문직(교수, 변호사, 의사, 교사 등)				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(7)	4.3571	0.4658	4.8146	14.0	0.0003(***)
	B그룹(9)	2.9444	0.6562			
C2	A그룹(7)	1.4286	0.5345	-5.8225	14.0	0.0000(***)
	B그룹(9)	3.1111	0.6009			
C3	A그룹(7)	1.4286	0.5345	-5.8225	14.0	0.0000(***)
	B그룹(9)	3.1111	0.6009			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

공무원의 두 그룹에 대한 분석

변 수		공무원				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(2)	3.5000	0.2357	2.9935	4.0	0.0402(*)
	B그룹(4)	2.7917	0.2846			
C2	A그룹(2)	2.0000	0	.	.	.
	B그룹(4)	3.0000	0			
C3	A그룹(2)	2.0000	0	.	.	.
	B그룹(4)	3.0000	0			

회사원의 두 그룹에 대한 평가

변 수		회사원				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(21)	3.9524	0.4053	5.1281	41.0	0.0000(***)
	B그룹(22)	3.1364	0.6121			
C2	A그룹(21)	2.0000	0.4472	-2.2917	41.0	0.0271(*)
	B그룹(22)	2.3636	0.5811			
C3	A그룹(21)	2.0000	0.4472	-2.2917	41.0	0.0271(*)
	B그룹(22)	2.3636	0.5811			

기타 직업 종사자들의 두 그룹에 대한 분석

변 수		기타 직업				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(21)	3.9524	0.4053	5.1281	41.0	0.0000(***)
	B그룹(22)	3.1364	0.6121			
C2	A그룹(21)	2.0000	0.4472	-2.2917	41.0	0.0271(*)
	B그룹(22)	2.3636	0.5811			
C3	A그룹(21)	2.0000	0.4472	-2.2917	41.0	0.0271(*)
	B그룹(22)	2.3636	0.5811			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

월소득 100만원 이하의 두 그룹에 대한 분석

변 수		월평균소득 100만원 이하				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(1)	3.0000	.	.	.	.
	B그룹(1)	3.1667	.			
C2	A그룹(1)	3.0000	.	.	.	.
	B그룹(1)	3.0000	.			
C3	A그룹(1)	3.0000	.	.	.	.
	B그룹(1)	3.0000	.			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

월소득 100~150만원의 두 그룹에 대한 분석

변 수		월평균소득 100~150만원				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(7)	3.9524	0.6064	0.7802	11.0	0.4517
	B그룹(6)	3.6111	0.9584			
C2	A그룹(7)	1.7143	0.4880	-0.9199	11.0	0.3774
	B그룹(6)	2.0000	0.6325			
C3	A그룹(7)	1.7143	0.4880	-0.9199	11.0	0.3774
	B그룹(6)	2.0000	0.6325			

월소득 150~200만원의 두 그룹에 대한 분석

변 수		월평균소득 150~200만원				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(19)	3.8684	0.5488	3.5928	31.0	0.0011(**)
	B그룹(14)	3.1429	0.6057			
C2	A그룹(19)	2.0000	0.5774	-2.5643	31.0	0.0154(*)
	B그룹(14)	2.5000	0.5189			
C3	A그룹(19)	2.0000	0.5774	-2.5643	31.0	0.0154(*)
	B그룹(14)	2.5000	0.5189			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

월소득 200~250만원의 두 그룹에 대한 분석

변 수		월평균 소득 200~250만원				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(10)	4.1500	0.6409	4.4986	28.0	0.0001(***)
	B그룹(20)	3.0667	0.6269			
C2	A그룹(10)	2.0000	0.6667	-3.0371	28.0	0.0051(**)
	B그룹(20)	2.6500	0.4894			
C3	A그룹(10)	2.0000	0.6667	-3.0371	28.0	0.0051(**)
	B그룹(20)	2.6500	0.4894			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

월소득 250만원 이상의 두 그룹에 대한 평가

변 수		월평균소득 250만원 이상				
		평 균	표준편차	T-값	자유도	Prob> T
C1	A그룹(12)	4.0139	0.4792	6.9525	21.0	0.0000(***)
	B그룹(11)	2.6667	0.4471			
C2	A그룹(12)	1.9167	0.7930	-4.2755	21.0	0.0003(***)
	B그룹(11)	3.1818	0.6030			
C3	A그룹(12)	1.9167	0.7930	-4.2755	21.0	0.0003(***)
	B그룹(11)	3.1818	0.6030			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001