

碩 士 學 位 論 文

호텔 企業의 內部마케팅이 從事員  
職務滿足에 미치는 影響에 關한 研究

- 濟州地域 特級호텔을 中心으로 -



濟 州 大 學 校 經 營 大 學 院

觀 光 經 營 學 科 觀 光 經 營 專 攻

具 必 謨

2002年

碩 士 學 位 論 文

호텔 企業의 內部마케팅이 從事員  
職務滿足에 미치는 影響에 關한 研究

- 濟州地域 特級호텔을 中心으로 -

指導教授 許香珍



濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營專攻

具 必 謨

2002年 12月

# 호텔 企業의 內部마케팅이 從事員 職務滿足에 미치는 影響에 關한 研究

- 濟州地域 特級호텔을 中心으로 -

指導教授 許香珍

具 必 謨

이 論文을 觀光學 碩士學位 論文으로 提出함.



具必謨의 觀光學 碩士學位 論文을 認准함.

審査 委員長 \_\_\_\_\_

審査 委員 \_\_\_\_\_

審査 委員 \_\_\_\_\_

濟州大學校 經營大學院

2002年 12月

# The Influence on the Job Satisfaction by Internal Marketing in Jeju Hotels

Phil-Mo Koo

(Supervised by Professor Hyang-Jin Huh)



A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Master of Tourism Management

2002. 12.

This thesis has been examined and approved.

DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT  
THE GRADUATE SCHOOL  
OF JEJU NATIONAL UNIVERSITY

## < 목 차 >

I. 서론 .....	1
제 1 절 문제의 제기와 연구의 목적 .....	1
1. 문제의 제기 .....	1
2. 연구의 목적 .....	3
제 2 절 연구방법 및 범위 .....	4
1. 연구방법 .....	4
2. 연구범위 .....	5
II. 내부마케팅과 직무만족에 관한 이론적 고찰 .....	6
제 1 절 내부마케팅의 개념 및 실행요인 .....	6
1. 내부마케팅의 개념 .....	6
2. 내부마케팅의 제 이론 및 실행요인 .....	13
3. 내부마케팅의 실행요인에 관한 선행연구 .....	26
제 2 절 직무만족의 개념 및 영향요인 .....	31
1. 직무만족의 개념 .....	31
2. 직무만족의 제 이론 및 영향요인 .....	33
3. 직무만족의 영향요인에 관한 선행연구 .....	39
제 3 절 호텔내부마케팅과 호텔종사원 직무만족과의 관계 연구 .....	45
1. 호텔내부마케팅과 호텔종사원 직무만족의 관계 .....	45
2. 호텔관리자와 종사원, 종사원과 고객과의 관계 .....	47
3. 호텔내부마케팅이 호텔종사원 직무만족에 미치는 영향에 관한 선행연구 .....	50
4. 호텔내부마케팅이 호텔종사원 직무만족에 대한 전략 .....	53

III. 연구의 모형 및 조사설계 .....	60
제 1 절 연구의 모형과 가설의 설정 .....	60
1. 연구의 모형 .....	60
2. 가설의 설정 .....	61
제 2 절 변수의 조작적 정의 .....	62
1. 내부마케팅에 관한 요인의 조작적 정의 .....	62
2. 직무만족에 관한 요인의 조작적 정의 .....	63
제 3 절 조사설계 .....	64
1. 조사목적 .....	64
2. 표본 추출 및 조사방법 .....	64
3. 설문지의 구성 .....	65
4. 자료의 분석방법 .....	66
IV. 실증분석 .....	67
제 1 절 표본의 구성과 인구통계학적 특성 .....	67
1. 표본의 구성 .....	67
2. 인구통계학적 특성 .....	67
제 2 절 측정척도의 평가 .....	69
1. 신뢰도 검증 .....	69
2. 요인분석 .....	71
3. 가설검증 .....	75
4. 추가분석 .....	79
제 3 절 분석결과의 요약 .....	81
V. 결론 .....	83

제 1 절 결론 및 시사점 .....	83
제 2 절 연구의 한계 및 제언 .....	84
참고문헌 .....	85
ABSTRACT .....	90
설문지 .....	92



## 〈표 차례〉

<표 2-1> 통합적 마케팅의 제 차원 .....	7
<표 2-2> 외부마케팅과 내부마케팅의 차이 .....	7
<표 2-3> 내부마케팅 개념정의 .....	12
<표 2-4> 내부마케팅 실행요인에 대한 제 내용 .....	15
<표 2-5> 후생복지가 종사원과 사용자에게 주는 이익 비교 .....	20
<표 2-6> 교육·훈련의 주요목적 .....	23
<표 2-7> 동기요인과 위생요인 .....	27
<표 2-8> 직무만족 영향요인에 대한 제 내용 .....	40
<표 3-1> 설문지의 구성 .....	65
<표 4-1> 설문지 배부 및 회수 현황 .....	67
<표 4-2> 표본의 인구통계학적 특성 .....	68
<표 4-3> 내부마케팅요인에 대한 신뢰도 분석 결과 .....	70
<표 4-4> 직무만족 요인에 관한 신뢰도 분석결과 .....	71
<표 4-5> 내부마케팅 요인분석 .....	72
<표 4-6> 직무만족 요인분석 .....	74
<표 4-7> 분산분석 .....	75
<표 4-8> 회귀모형의 계수 .....	76
<표 4-9> 내부마케팅 요인의 집단간 차이검증 .....	77
<표 4-10> 직무만족 요인의 집단간 차이검증 .....	78



## <그림 차례>

[그림 2-1] 교육·훈련의 목적에 대한 내용 .....	24
[그림 2-2] 2 요인(동기-위생)이론 모형 .....	27
[그림 2-3] 직무만족 형성과정의 모형 .....	41
[그림 2-4] 종사원 관리 모델 : 구조적 관계의 경로 .....	47
[그림 3-1] 내부마케팅 활동요인과 종사원의 직무만족요인 측정 모델 .....	60
[그림 4-1] 내부마케팅요인이 직원만족을 위한 호텔별 만족도 .....	80
[그림 4-2] 종사원 직무에 대한 호텔별 만족도 .....	81



## 국문초록

호텔의 경영환경은 갈수록 국내·외적으로 경쟁관계가 심화되고 있는 상황에서 노동과 경영은 생산성의 향상을 위해 인간관계나 생산참여자에 대한 행태론적 접근을 통한 협력의 필요성이 더욱 강조되고 있다. 또한 환경의 급격한 변화와 세계화의 가속화는 지속적인 성장과 생존을 추구하는 호텔기업으로 하여금 새로운 패러다임을 요구하고 있다.

오늘날 이러한 급속히 변화하는 기업환경에서 호텔기업이 경쟁에서 살아갈 수 있는 전략은 여러 가지가 있지만 그 중에서 특히 인적 서비스 의존도가 높은 호텔기업의 입장에서는 마케팅활동 수행과 그 개념에 있어서 조직내의 인간관리 및 목표고객에 관한 인간관리가 중요하다. 더구나 서비스에 대한 고객만족은接客요원의 인간적 행위나 태도에 의해서 크게 좌우되므로 호텔기업은 고객만족이전에 종업원만족을 우선해야 한다.

따라서 본 연구는 호텔조직 내 인적자원 관리의 중요성에 입각하여 내부마케팅과 종사원의 직무만족과의 관계를 검증하기 위하여 시도되었다.

내부마케팅은 기업 내부의 종사원을 내부고객으로 보고 그들을 대상으로 실시하는 마케팅활동으로 최종 소비자인 외부고객을 만족시키는 것을 그 목표로 하고 있다. 서비스 거래는 서비스 제공자와 고객과의 상호작용 가운데 그 효용이 창출되므로 고객을 만족시키기 위해서는 종사원의 동기부여가 필요하며 만족한 종사원만이 수준 높은 서비스를 고객에게 제공할 수 있게 되는 것이다.

호텔의 서비스 품질이 고객만족에 영향을 미치게 되며, 이는 또한 고객태도와 재구매 의도로 이어진다는 점을 볼 때 종사원에 대한 체계적인 마케팅요인인 하나의 방안으로서 문제의 제기 및 연구의 필요성에 입각하여 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 호텔내부마케팅이 종사원의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가, 즉 내부마케팅으로 인한 종사원의 사기를 고취시키며, 기업의 목표를 위한 제반 활동에 자발적으로 참여하며 종사원의 핵심적인 직무만족을 위한 호텔기업에 내부마케팅 전략도입의 필요성을 제시하였다.

둘째, 호텔종사원의 집단간 상황변수인 직위별, 근무기간별, 근무부서별, 근무호

텔별에 따라 실증분석을 통하여 호텔내부마케팅과 직무만족도는 어떠한 차이가 있는지를 검증하였다.

셋째, 제주도내에 있는 특급 호텔을 선정하여 각 호텔간의 종사원의 호텔내부마케팅과 직무만족도는 만족도의 차이가 있는 지를 검증하였다.

넷째, 연구 결과 호텔 종사원의 직무만족이 조직의 효율성을 높이는데 기여할 호텔내부마케팅 요인정책 및 인사관리상의 문제점, 그리고 호텔의 이미지 부각과 매출향상에 도움이 되는 시사점을 제시하였다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 5 장으로 구성하였다.

제 1 장에서는 문제의 제기를 통한 연구목적을 제시하였다.

제 2 장에서는 내부마케팅과 직무만족에 관한 이론적 고찰을 통하여 분석을 위한 기초자료로 활용하였다.

제 3 장은 실증분석을 위한 연구자료로 이루어졌는데, 여기에서는 앞에서 이미 검토된 이론적 배경을 근거로 하여 본 연구에서 연구의 모형 및 조사설계로 이루어졌으며, 가설을 통해 모형을 구성하고 추정하는 제 변수간의 관계를 설정했다.

제 4 장 실증분석으로서 분석결과 및 해석에서는 분석도구로 SPSS Version 10.0을 이용하여 표본의 구성과 인구통계학적 특성을 살펴보고, 설문지의 신뢰도를 측정하였으며, 가설검증을 위하여 t-test, 일원 분산분석, 그리고 최종적으로 호텔의 내부마케팅이 직무만족에 영향을 주는지를 알아보기 위해서 요인분석 결과를 활용하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 내부마케팅은 직무만족에 영향을 미친다는 결론을 얻었다.

끝으로 제 5 장에서는 본 연구의 결과를 요약하고 결론을 내린 다음 본 연구를 통해 드러난 연구의 한계와 미래의 연구방향을 제시하였다.

결론적으로 본 연구를 통해 내부 마케팅은 직무만족에 영향을 미치며, 특히 의사교환 및 의사전달, 승진 등과 관련된 사내분위기 요인이 다른 요인들보다 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타나, 종사원들의 직무만족도 향상을 위해서 특히 이 분야에 중점을 두어야 할 것이며, 이를 기초로 하여 호텔의 수익 증대와 경영합리화에 도움을 줄 것이다.

# I. 서론

## 제 1 절 문제의 제기와 연구의 목적

### 1. 문제의 제기

호텔의 경영환경은 갈수록 국내·외적으로 치열한 경쟁관계가 심화되고 있는 상황에서 노동과 경영은 생산성의 향상을 위해 인간관계나 생산참여자에 대한 행태론적 접근을 통한 협력의 필요성이 더욱 강조되고 있다. 나아가 환경의 급격한 변화와 세계화의 가속화는 지속적인 성장과 생존을 추구하는 호텔기업으로 하여금 새로운 패러다임을 요구하고 있다. 오늘날 이러한 급속히 변화하는 기업환경에서 호텔기업이 경쟁에서 살아갈 수 있는 전략은 여러 가지가 있지만 그 중에서 특히 인적 서비스가 높은 호텔기업의 입장에서는 서비스 마케팅활동 수행과 그 개념에 있어서 조직내의 인간관리 및 목표고객에 관한 인간관리가 중요하다. 더구나 서비스에 대한 고객만족은接客요원의 인간적 행위나 태도에 의해서 크게 좌우되므로 호텔기업은 고객만족이전에 종업원을 먼저 선결해야만 한다.

호텔기업의 성공이 종사원의 고객 지향적 서비스마인드에 달려있기에 “고객에게 팔기 전에 종업원에게 팔아라”, “종사원을 만족시키지 못하면 고객도 만족시키지 못한다”는 사서(W. E. Sasser)의 말을 인용하여 사용하기 시작된 것이다. 즉, 종업원 만족 없이 고객만족 없다는 것이다. 자신의 직장과 직무에 불만이 가득한 사람이 고객에게 친절한 서비스를 제공하고 고객만족을 실현할 수는 없을 것이다.

우리 나라의 외환위기 이후 호텔의 경영전략은 많이 바뀌었고, 영업전략에도 큰 어려움이 있어 이를 타개하기 위한 방법으로 호텔의 특성상 고정비를 줄이는 것인데 고정비 중에서도 인건비의 절감이 최대의 과제라고 생각되었던 것이다. 이 해결방법의 하나로 경영자측면에서는 구조조정을 하거나 정규직원의 수를 줄이고 비정규직을 늘리는 방법과 호텔의 업장 부문을 대체하고 있는 방법이 외부용역(Outsourcing)이다. 즉, 아웃소싱이란 기업이 경쟁력이 없는 특정 업무나 기능을

외부의 전문 업체에 위탁하여 처리하는 일을 말하며, 관리비용을 줄이며 핵심 사업에 주력함으로써 생산성과 효율성을 높이고자 하는 목적으로 행하여지고 있는 것을 말한다. 현재 대다수의 관광호텔이 처한 근본적인 문제인데 단기적인 처방으로 행하여지고 있는 실정이다. 이러한 근본적인 문제로 숙련된 호텔종사원의 감원과 비숙련된 비정규직 직원의 고용으로 감동 받는 인적서비스를 제공하지 못함으로써 고객의 불평과 불만이 대상이 되고 있다. 호텔 경영자들은 한번 호텔이미지를 상실했을 경우는 상당한 비용과 시간이 소요될 뿐만이 아니라 호텔기업이 성공한다는 보장도 없다는 것을 인지해야 한다. 과거에는 경영자들이 종사원을 대상으로 한 내부마케팅이란 용어를 거의 사용하지 않았지만 근래에 와서는 경영자 사이에 인간가치경영 및 고객만족경영과 더불어 필수적인 용어로 등장하면서 내부마케팅의 기본개념은 고객과 직접 접촉하는 종사원뿐만 아니라 관리자 및 지원부서의 종사원 즉, 사내의 모든 종사원들이 고객을 대상으로 서비스해야 한다는 개념과 고객들에게 서비스를 배달하기 전에 그 서비스를 제1차 고객인 종사원들로 하여금 직무를 만족하게 하고 그 서비스에 기본목표와 개념이 올바르게 이해되었을 때 외부 고객을 만족시킬 수 있다는 것을 의미한다. 그래서 내부마케팅의 기본 가정은 만족한 종사원들은 고객을 만족하게 한다는 것이다. 호텔에서 제공되고 있는 서비스 상품의 진정한 가치는 고객에게 전달하는 과정에서 인적서비스가 포함되어질 때만 발휘될 수 있다고 하겠다.<sup>1)</sup> 호텔기업에서의 서비스는接客종업원의 연출에 의해서 좌우된다고 볼 수 있고, 특히 호텔은 고객과 직접 접촉하여 서비스를 제공하는 종사원들의 사기자체가 경영성패에 결정적 역할을 하기 때문에 제공하는 서비스의 질을 향상시키고 고객만족을 높이기 위한 종사원의 관리가 무엇보다도 중요시되고 있다.

호텔에 있어서 이러한 여러 가지 측면에서 제기되는 문제점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 호텔기업은 인적 의존도가 높기 때문에 서비스 마케팅활동 수행과 조직내의 인간관리 및 목표고객에 관한 인간관리가 중요시 되고있으며, 호텔기업은 다른 산업보다도 인적요소의 중요성이 강조되는 특성을 가지고 있기 때문에 호텔 종사

---

1) R. C. Mill, "Managing the Service Encounter", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, Feb. 1986, pp.39~40.

원에 대한 보다 합리적이고 보다 효과적인 인사관리의 중요성이 제기되고 있다.

둘째, 호텔종사원의 감원과 비숙련된 비정규직 직원의 고용으로 감동 받는 인적 서비스를 제공하지 못함으로써 고객의 불평과 불만이 대상이 되고 있다. 기업의 형태가 복잡해지면서 전문화 경향으로 나아가고 있어 고객에 대한 봉사뿐만이 아니라 맡은바 직무에 충성을 다함으로써 조직의 효과적인 운영에 기여하게 되고 서비스는 보다 높은 인격적 차원에서 베풀어지는 인간대 인간사이에서 이뤄지는 고차원의 서비스가 요구되고 있다.

셋째, 호텔 서비스에 대한 고객만족은接客요원의 인간적 행위나 태도에 의해서 크게 좌우되므로 고객만족 이전에 종업원만족 서비스를 먼저 선결해야만 한다.

이러한 측면에서 본 연구는 호텔 종사원에 대한 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향을 중심으로 경영자와 종사원과의 관계에 있어서 호텔서비스의 차별화와 더불어 고객만족의 극대화를 위한 호텔종사원의 자질에 대한 중요성을 인식하고 보다 과학적이고 효율적인 프로그램 연구를 지속적으로 이루어져야 하고 또한, 개선점이 요구되면 보다 나은 서비스로 문제를 해결을 찾아야 할 것이다.

## 2. 연구의 목적

본 연구는 호텔조직 내 인적자원 관리의 중요성에 입각하여 내부마케팅과 종사원의 직무만족과의 관계를 검증하기 위하여 시도되었다.

내부마케팅은 기업 내부 종사원을 내부고객으로 보고 그들을 대상으로 실시하는 마케팅활동으로 최종 소비자인 외부고객을 만족시키는 것을 그 목표로 하고 있다.

본 연구의 목적은 다음과 같이 종사원에 대한 체계적인 마케팅요인인 하나의 방안으로서 문제의 제기 및 연구의 필요성에 입각하여 알아보았다.

첫째, 호텔내부마케팅이 종사원의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가, 즉 내부마케팅으로 인해 종사원의 사기를 고취시키며, 기업의 목표를 위한 제반 활동에 자발적으로 참여하며 종사원의 핵심적인 직무만족을 위한 호텔기업에 내부마케팅 전략도입의 필요성을 제시하였다.

둘째, 호텔종사원의 집단간 상황변수인 직위별, 근무기간별, 근무부서별, 근무호텔별에 따라 실증분석을 통하여 호텔내부마케팅과 직무만족도는 어떠한 차이가 있

는지를 검증하였다.

셋째, 제주도내에 있는 특급 호텔을 선정하여 각 호텔간의 종사원의 호텔내부마케팅과 직무만족도 사이에 차이가 있는 지를 알아보았다..

넷째, 이러한 연구 결과에 따라 호텔 종사원의 직무만족이 조직의 효율성을 높이는데 기여할 호텔내부마케팅 요인정책 및 인사관리상의 문제점, 그리고 호텔의 이미지 부각과 매출향상에 도움이 되는 시사점을 제시하는데 있다. 즉 내부마케팅으로 인한 종사원의 사기를 고취시키며, 기업의 목표를 위한 제반 활동에 자발적으로 참여하며 종사원의 핵심적인 직무만족을 위한 호텔기업에 내부마케팅 전략 도입의 필요성을 제시하고자 하였다.

## 제 2 절 연구방법 및 범위

### 1. 연구방법



본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구방법으로는 관련변수들에 대한 문헌 조사를 위해서 국내·외의 서적·논문, 기타 각종 간행물을 참고로 하여 개념적 모형을 설정하는 문헌적 연구방법과 이러한 연구 결과에서 설정한 개념적 모형을 실제로 검증하는 실증적 연구 방법을 병행하였다. 문헌연구에서 관련 변수들에 대한 문헌고찰을 토대로 본 연구의 모형을 도출하여, 실증적 연구에 있어서는 연구모형으로부터 실증검증을 위한 가설을 도출하고, 설문조사를 통하여 자료를 수집하여 가설을 검증하였다. 연구범위와 관련하여 본 연구는 기존이론에서 제시하는 변수들을 포함하여 호텔 종사원 직무만족에 영향을 미치는 호텔 내부마케팅의 이론의 영향력을 고찰했다. 그래서, 호텔을 중심으로 종사원 직무만족에 영향을 주는 활동과 내부마케팅의 주요 전략요인인 커뮤니케이션, 인사제도, 근무환경 및 후생복지제도, 교육훈련제도, 종사원조사 등과 직무만족에 관한 요인인 근무처환경, 상사관계, 동료관계, 직무자체, 인사정책, 전체적 직무만족 등 설문지를 통한 조사와 종사원의 성별, 연령, 학력, 근무 부서, 직위, 호텔 근무연수, 소득 등을 고려하여 실증분석함으로써 호텔 종사원들이 애사심을 가지고 서비스 지향적으로 동기화될 수 있는 효율적 방안과 직무만족에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

본 연구에서는 제주지역 호텔을 대상으로 선정된 호텔에서 근무하는 종사원에게 본 조사의 목적을 충분히 설명한 후, 해당 호텔 부서마다 설문 조사 설문지를 배부하고 회수하여 분석을 하고자 한다. 수집된 자료의 통계처리는 SPSS(Statistical Package for Social Science)를 활용하여 빈도분석(Frequency Analysis), 신뢰도분석, t-검증(t-test)과 분산분석(ANOVA) 등의 방법을 이용하고자 한다.

## 2. 연구범위

본 연구의 범위로 공간적 범위는 제주지역으로 한정하며, 실증조사 분석을 위한 모집단은 제주지역 특급 호텔에 근무하고 있는 종사원으로 한정하고자 한다. 내용적 범위는 종사원의 직무만족과 내부마케팅에 관련된 선행 연구의 이론을 바탕으로 제주지역 관광숙박업에서 중요한 위치를 차지하는 호텔의 전 종사원을 대상으로 호텔 내부마케팅요인이 직무만족에 미치는 영향을 평가하는데 초점을 맞추어 실증조사를 하고 미치는 요인을 분석하고자 한다.

본 연구의 구성 체계는 다음과 같이 5 장으로 구성하고자 한다.

제 1 장인 서론에서는 문제의 제기와 연구의 목적, 연구 방법 및 범위에 관하여 서술했다.

제 2 장에서는 이론적 배경으로써 내부마케팅요인과 호텔종사원의 직무만족의 연구 이론 그리고 호텔내부마케팅이 호텔종사원 직무만족과의 관계를 고찰하고자 한다.

제 3 장에서는 연구의 모형과 가설의 설정을 토대로 각 변수의 조작적 정의를 내려 본 연구의 목적을 달성하고자 한다.

제 4 장에서는 제 3 장에서 설정한 가설들을 검증하기 위한 실증조사에 관한 개괄적 내용을 제시하고 수집된 실제자료를 분석하고 결과로서 평가 요인별로 검증을 실행하여 실증분석 결과를 제시하고자 한다.

이를 근거로 제 5 장은 결론으로서 실증분석을 통한 주요 시사점을 기술하고 본 연구의 한계점과 앞으로 연구 과제를 제시하고자 한다.



## II. 내부마케팅과 직무만족에 관한 이론적 고찰

### 제 1 절 내부마케팅의 개념 및 실행요인

#### 1. 내부마케팅의 개념

##### 1) 내부마케팅의 개념의 생성 배경

내부마케팅의 개념은 어느 때보다 관심의 대상이 되고 있다. 전통적인 견해의 마케팅이란 기업의 외부 고객 또는 사외의 고객에 대한 마케팅활동에만 초점을 맞추는 소비자 지향적인 외부 마케팅이었다. 서비스 상품을 주로 판매하는 호텔기업이나 일반적 기업에서 주로 사용하는 서비스라는 용어는 소비자에게 행하는 서비스 상품을 묘사하기 위해 종종 사용되는데 거기에는 무수히 많은 용어가 사용되고 있지만 서비스 기업에서 공통적으로 사용하는 개념은 안락감, 친밀감, 정중함, 편안함 등을 의미하고 있다. 이러한 요소들을 서비스 기업에서 전통적인 개념이 아닌 특별한 마케팅을 창조하는데, 이 주요한 두 가지의 마케팅이 바로 관계 마케팅과 내부마케팅이다.<sup>2)</sup> 종업원의 동기를 유발시키는 최선의 방법은 전통적인 마케팅 도구와 개념을 내부적으로 종사원에게 적용시키는 것이다. 신제품을 출시한 기업이 신제품을 목표 시장에 인지시키기 위해 대중매체를 이용한 광고를 활용하는 것처럼 서비스기업은 회사 이미지 광고를 통해 종사원들의 소속감과 자부심을 고취시킬 수 있다.<sup>3)</sup>

그래서 내부 마케팅은 인적 자원의 중요성과 관련하여 현장 종사원을 대상으로 하는 내부 지향적인 마케팅이라 할 수 있다. 한편 구매자와 판매자 즉 고객과 종사원 양자간의 상호 작용을 대상으로 한 것이 상호작용 마케팅이다. 이러한 제 마케팅을 포함한 것을 통합적 마케팅이라고 하는데, 이는 전통적인 마케팅에 추가하

2) Lewis & Chambers, *Marketing Leadership in Hospitality*, New York : Van Nostrand Reinhold, 1989, p.51.

3) 이상환 · 이재철, 「서비스마케팅」, 삼영사, 1998, p.103.

여 현장 종사원 및 최종 고객(사외고객)까지도 관리의 대상으로 하고 있는 마케팅의 개념이다. 통합적 마케팅이란 경영조직 내에서의 인간관리에 관한 마케팅이라 할 수 있다.

좀 더 명확한 이해를 얻기 위하여 고객을 표적시장으로 하는 접근을 정리하여 제시해 보면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 통합적 마케팅의 제 차원

마 케 팅 분 류	표 적 시 장
외부 마케팅(External Marketing)	사외 고객 : 최종 소비자
상호작용 마케팅(Interactive Marketing)	고객과 C. P.의 상호작용
내부 마케팅(Internal Marketing)	사내고객 : C. P.

주) C. P.(Contact Personnel : 현장 종사원)

자료 : 김성혁, 「최신서비스산업론」, 형설출판사, 1994, p.187.

내부마케팅은 외부 고객시장에 마케팅활동을 하여 구매를 유도하고 충성도를 얻는 것과 같은 이치로 종사원 역시 마케팅 접근방식으로 다가서서 직무동기를 유발하고 직무만족을 최대화하여 궁극적으로는 서비스의 품질을 높이려는 것이다.<sup>4)</sup>

그리고 외부마케팅과 내부마케팅의 차이를 좀더 명확히 하기 위해 정리하면 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 외부마케팅과 내부마케팅의 차이

구 분	외부마케팅	내부마케팅
이 념	소비자지향(외부고객)	내부고객 지향(종사원)
목 표	외부고객의 욕구 충족	종사원의 만족, 서비스 마인드
교 환	서비스상품 ⇔ 화폐	직무, 직무환경 ⇔ 노동시간
제 공 물	서비스상품	일의 대가
경 로	도매점, 소매점, 고객	현장의 종사원
커뮤니케이션	촉진	사보, 교육 등 내부커뮤니케이션
시장전략	세분화전략	성과급, 인센티브제, 팀제, 노사협의제
조 사	시장조사	종사원 직무만족조사 및 조직몰입조사

자료 : 박중환, 「현대호텔마케팅론」, 형설출판사, 1998, p.196.

4) 이화인, 「호텔마케팅」, 학현사, 2001, p.307.

내부마케팅에 있어서 공통적으로 지적되고 있는 것은 “서비스조직의 외부뿐만 아니라 내부에도 고객이 존재한다.”는 개념과 “만족한 종업원이 만족한 고객을 창출한다.”는 개념이다.<sup>5)</sup> 내부마케팅은 고객의 필요를 정확히 파악해야 그들에게 만족한 제품을 제공할 수 있는 것처럼 종사원들의 필요와 욕구를 제대로 이해해야 직무만족도를 높일 수 있는 것이다.

## 2) 내부마케팅의 정의

내부마케팅이란 종래의 사외고객을 대상으로 실시하는 외부 지향적인 외부마케팅 개념을 달리하는 사내고객, 즉 현장종사원을 대상으로 실시하는 내부지향적인 마케팅을 말한다.

종래의 마케팅은 경영자나 마케팅관리자들의 외부시장에 대한 제 활동으로 나타났으며, 마케팅조사를 비롯하여 마케팅믹스에 의한 포지셔닝 전략은 모두 외부고객에 초점을 맞추어 왔다. 마케팅의 중심적 개념인 고객지향은 실로 사외고객지향이였다. 이에 비하여 내부지향적 내부마케팅에서 중심적 개념인 고객지향은 외부고객을 중심으로 한 마케팅조사 및 전략은 기업내부의 고객을 대상으로 하고 있고 그들 내부고객(특히 서비스기업의 현장종업원)을 동기부여하기 위하여 계획·실시되어진다.

전통적으로 서비스업은 노동집약적이었으나 최근에는 자본집약적이며 장비 집약적인 서비스업도 많아지고 있다. 대부분의 서비스의 창출과 배달은 제품에 의해서가 아니라 인간의 활동에 의해서 이루어진다.<sup>6)</sup>

베리(Berry)는 내부마케팅에 대한 최초의 개념정의를 한 학자로서 외부고객에게 서비스를 제공하는 종업원에게 마케팅철학과 기법을 적용할 필요성이 있음을 강조하면서 내부마케팅은 내부고객으로서 종업원을 내부제품으로써 직무를 생각하여 조직의 목표를 달성하는 노력을 하는 한편 내부고객의 필요와 욕구를 충족시키는 내부제품을 제공하는 노력을 하는 것이라 정의했다.

5) 이상환·이재철, 전게서, p.102.

6) 이희천, “호텔기업의 내부마케팅이 종업원태도와 서비스품질 및 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 박사학위논문, 경성대학교 경영대학원, 1997, p.8.

코틀러(Kotler)는 내부마케팅이란 조직문화의 확립, 인적자원 관리의 마케팅 접근방법 개발, 종업원에 대한 마케팅정보의 전달 그리고 보상과 표창에 대한 실행 과정을 주장하면서, 서비스업에서 경영자는 종업원의 태도가 고객에게 긍정적으로 취해지기를 기대한다면 고객과 종업원에게 긍정적인 면을 갖고 있어야 한다고 했다.<sup>7)</sup> 그리고 종업원은 마치 고객이 어떤 호텔을 선택하고 바꾸는 것을 결정하는 것처럼 고용주를 선택한다.

사서와 알베트(Sasser & Arbeit)는 서비스기업에 있어서 종사원의 중요성은 고객에게 서비스를 팔기 전에 먼저 종업원에게 직무를 팔지 않으면 안 된다는 언급에서 잘 나타나 있다. 이들의 주장은 서비스기업에서 가장 중요한 생산자원은 바로 노동력이며 직무를 제일의 제품으로 보고 종업원을 가장 중요한 고객으로 봐야 한다는 것을 시사하고 있다.

베숨과 잭슨(Bessom & Jackson)은 고객은 서비스를 제공하는 자의 이미지나 인상 때문에 공급자를 선택하는 경우가 많다고 했다. 이것은 바로 고객의 만족·불만족이 서비스의 제공자와 서비스를 구매하는 고객간의 관계에 의한 결과에 좌우되기 때문이다.

조지(George)는 내부마케팅을 서비스기업의 첫 번째 시장은 종업원이라는 관점에서 고객에게 서비스를 알리고 설득하고 교육시켜 내부시장의 욕구를 먼저 충족시키는 활동이라 했다. 즉 종업원에게 동기부여시켜 잘 관리할 필요성에 대해 종업원이 이미지개발 프로그램의 주요요소가 되어 종업원은 중요한 서비스차별화를 만드는 자이며, 또 종업원이 서비스에서 힘든 유형적 강화를 가장 효과적으로 보완해 주어 고객의 불확실성을 줄여주기 때문에, 또한 종업원은 고객의 지각적 부조화를 줄이는 것 외에도 서비스의 개인적 가치를 높여 반복구매를 강화시키며 높은 가격을 정당화시킨다고 주장했다.

그뢴로스(Grönroos)는 전통적인 마케팅활동은 내부마케팅을 적용하는데 있어 협의의 개념이기 때문에 내부마케팅의 범위확대를 주장했으며 유효한 내부마케팅을 위해서는 고객 지향적 세일즈마인드를 가진 종업원이 필요하다고 강조했다.

파트로우(Partlow)는 “종업원들이 고객지향성, 사명, 영업의 구조에 대한 확고한

---

7) P. Kotler, J. Bowen, and J. Maken, *Marketing for Hospitality and Tourism*, New Jersey, Prentice Hall, 1996, p.320.

이해의 보장과 프로그램이 서비스 지향적인 방법으로 실시되도록 적절한 훈련 프로그램이 마련되어야 하며 종업원들의 동기부여를 위하여 계획되어야 한다.”라고 내부마케팅의 목적을 설명하고 있다. 이와 같이 서비스기업에서 내부마케팅의 도입이 절실히 요구되는 것은 서비스조직의 마케팅 특성상 서비스가 본질적으로 무형적이므로 서비스를 구매하기 전에는 이를 상세히 열거할 수가 없으므로 외부고객의 욕구를 충족시키려면 고객의 구매행동관점에서 고객만족과정을 보아야 한다. 서비스를 전달하는 내부고객마다 독특하고 다양한 서비스품질을 생산하고 또한 고객이 지각하는 서비스의 품질이 다면적이기 때문에 인적·물적 환경요인과 상호작용을 하면서 산출되기에 서비스기업은 실제고객과의 접촉이전에 고객 지향적인 종업원을 양성하고 유지하는 일이 무엇보다 중요해진다. 그러므로 고객의 신뢰 형성과 종업원의 동기부여를 위한 기업내의 종업원을 위한 교육훈련을 통해서 종업원의 서비스 수행능력, 직무의 정확한 이해와 상황변화에 대한 적절한 대처능력을 습득하여 현재고객이나 잠재고객과 우호적 관계를 유지하는 것이 결정적인 관건이 되므로 내부마케팅이 서비스기업에서는 절대적으로 필요한 것이다.

노만(Normann)은 내부마케팅은 서비스 제공에 있어 품질의 유지, 높은 생산성으로 비용절감, 동기화된 종업원을 통해 고객에 대한 중요한 이미지표현, 종업원 모집의 용이성 등의 목적 때문에 필요하다고 하였다. 이와 같이 서비스기업에서의 내부마케팅은 내부고객인 종업원의 태도를 향상시키므로 해서 종업원의 욕구충족을 통한 서비스의 품질을 높은 수준으로 유지하여 기업의 목표를 달성 하고자 하는 것이다.

김성혁은 내부마케팅이란 종사원을 내부고객으로 보고 그들을 동기부여하고 고객 지향적으로 개발하기 위하여 실시되어지는 활동이라 했다.<sup>8)</sup>

이유재는 내부마케팅이란 기업내부의 종업원을 최초의 고객 또는 일차적 시장으로 보고 그들에게 서비스 마음이나 고객지향적 사고를 심어주는 또 다른 형태의 마케팅 활동이라고 정의하고 있다.<sup>9)</sup>

그러므로 내부마케팅은 기업의 마케팅부서 뿐만이 아니라 모든 부서의 업무 기능

8) 김성혁, “서비스기업의 인터넷마케팅 전략과 조직구조에 관한 연구”, 「관광경영학연구」, 제5호, 관광경영학회, 1989, p.70.

9) 이유재, 「서비스마케팅」, 학현사, 1998, p.383.

이 고객지향의 통합적인 업무수행의 활동이 되어야 한다는 것이다. 그러므로 내부마케팅은 외부시장이전에 내부시장으로서 종업원 역할의 중요성을 강조하는 경영이념으로써 또 그것을 실현하는 수단의 집합으로써 본 것이다.

고객을 위한 편의제공은 경영자나 일반사원의 입안과 서비스를 제공하는 현장종업원을 제1차 고객으로서 인식을 하고 그들에게 포지셔닝 전략을 수립해야 한다. 이것은 전통적인 마케팅 믹스에 새로운 관리요원인 현장 종사원을 추가하는 것이다.

이상과 같이 내부마케팅 선행연구들의 제 이론 개념정의를 정리하면 <표 2-3>과 같다.

기업의 어떠한 편익 전략이 최고 경영자나 일반 종사원의 입안에 의해 나왔다 해도 그 진가의 발휘는 결국 고객과 접촉하는 현장 종사원의 손에 의지하게 된다. 때문에 최고 경영자나 일반사원과 현장 종사원과의 의사소통, 상호이해 및 현장종사원의 편익전략에의 참가와 기술적 운영에서의 인간적 능력발휘가 필요하다.

따라서 내부마케팅의 특성<sup>10)</sup>은 태도관리와 커뮤니케이션 관리의 양측 면이 함께 필요하기 때문에 그 특성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째로 내부고객과 외부고객에 대해 좋은 서비스를 제공하는 것이 당연하고 중요한 것으로 여겨지는 기업문화인 기업내 서비스문화의 개발이다.

둘째로 일단 서비스 문화가 확립되면 적극적으로 이를 유지해야만 한다.

그렇지 않으면 종업원의 태도나 기업내 규범이 쉽게 이전의 사고방식으로 돌아가게 되어 다시 기술적 효율성이 주된 원칙이 된다.

셋째로 고객과의 접점에 있는 종업원에게 새로운 서비스 마케팅 활동에 대한 범위와 전략 등을 올바르게 서비스 활동을 수행 할 수 있도록 충분히 이해시키는 교육의 과정이다.

내부마케팅의 목적은 현장의 종업원을 충분하게 동기부여 시키고 고객 지향적인接客요원으로 개발하는데 있다.<sup>11)</sup> 이러한 목적을 달성하기 위하여 인사 부서를 포함한 지원부서 그리고 영업부서 등 여러 부문관계를 마케팅 부서에서 고객 지향적인 기능의 입장에서 가장 효율적으로 조정하는 역할을 실시하여 경영자는 물론이

---

10) 이희천, 전계논문, p. 10.

11) C. Grönroos, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, MSI, 1983, p.77.

거니와接客요원 상호간에 세일즈마인드가 형성되도록 기업의 내부환경을 구축하지 않으면 안된다.

<표 2-3> 내부마케팅 개념정의

연구자	년도	개념정의
사서와 알버트 (Sasser & Arbeit)	1976	제품·서비스를 고객에게 팔기 전에 먼저 종업원에게 파는 활동
베리 (Berry)	1981	내부고객으로서 종업원을 내부제품으로써 직무를 생각하여 조직의 목표를 달성하려는 노력을 하는 한편 내부고객의 필요와 욕구를 충족시키는 내부제품을 제공하려는 노력을 하는 것
그윈로스 (Grönroos)	1981	고객지향적 성과를 달성하기 위하여 내부시장으로서의 종업원을 적극적인 마케팅지향적 접근방법에 의하여 실현하는 수단의 집합
노만 (Normann)	1984	서비스제공에 있어 품질 유지, 높은 생산성으로 비용 절감, 동기화된 종업원을 통해 고객에 대한 중요한 이미지 표현 등을 달성하기 위한 수단
조오지 (George)	1990	서비스기업의 첫 번째 시장은 종업원이라는 관점에서 고객에게 서비스를 알리고 설득하기 전에 먼저 종업원에게 서비스가 제공하려는 편익을 알리고 설득하고 교육시켜 내부시간 욕구를 먼저 충족시키는 활동
와스머와 브루너 (Wasmer & Brunner)	1991	서비스품질에 대하여 종업원의 긍정적인 태도를 촉진하고 고객서비스의 가치에 대하여 종업원의 의식을 제고하는 활동
조오지 등 (Bak, Voget, George & Greentree)	1994	외부시장에서 목표를 달성하기 위해서는 조직과 종업원사이의 내부교환이 효과적으로 운영되도록 하는 활동
케니햄 (Keininbham)	1996	내부마케팅은 훈련, 경영자의 계속적 유대, 내부의사소통, 마케팅 조사, 기타 인적자원 활동
코틀러, 보우네, 맥킨스(Kotler, Bowne & Makens)	1996	내부마케팅은 조직문화의 확립, 인적자원 관리의 마케팅 접근방법 개발, 종업원에 대한 마케팅정보의 전달 그리고 보상과 표창에 대한 실행 과정
김성혁	1989	종사원을 내부고객으로 보고 그들을 동기부여하고 고객 지향적으로 개발하기 위하여 실시되어지는 활동
이유재	1998	기업내부의 종업원을 최초의 고객 또는 일차적 시장으로 보고 그들에게 서비스 마음이나 고객지향적 사고를 심어주는 또 다른 형태의 마케팅 활동

자료 : 논자작성

고객에게 긍정적인 기업 이미지를 홍보해서 충성도를 높이는 것과 같이 종업원

들에게도 자신이 몸담은 호텔에 대한 자부심을 느끼고 자신이 제공하는 서비스의 가치에 대한 확신을 갖게 하여 보다 높은 기업 충성도를 갖고 직무에 임하도록 해야 한다. 자신의 직장과 불만이 가득한 사람이 고객에게 친절한 서비스를 제공하고 고객만족을 실현할 수는 없을 것이다.

호텔기업에서 서비스를 담당하는 사람의 태도와 행동은 고객만족에 가장 큰 영향을 주게 된다고 할 수 있다. 경영자가 아무리 고객 지향적인 마케팅 전략을 계획한다고 해도 이를 수행하는 대고객 서비스 요원의 협력이 없다면 그 전략은 무의미한 것이 되고 만다. 우선 동기부여가 되고 고객 지향적으로 개발된 직무만족한 종사원의 서비스가 고객만족을 창출하고 그것이 궁극적으로 서비스기업을 성공적으로 이끌 수 있는 것이다.<sup>12)</sup>

## 2. 내부마케팅의 제 이론 및 실행요인

### 1) 내부마케팅의 제 이론

내부마케팅은 고객을 대하는 종업원들의 교육수준과 급여수준에 따라 직무의 동기수준과 직무만족여부, 이직율 등에 영향을 미치고 결과적으로 고객들의 만족과 불만족수준을 결정하게 된다. 그리고 마케팅 담당자는 종업원시장을 세분화하기 위하여 세분시장을 선정하고 그 시장을 유인하기 위한 마케팅믹스를 개발하면서 가장 우수한 마케팅 조사기술을 사용 할 수 있다.

베리와 파라슈만(Berry & Parasurman)은 내부마케팅요인을 욕구를 만족시키는 직무제품을 통해 우수한 종업원을 모집하고 개발하며 동기를 부여하고 유지시키는 것이다. 즉, 채용, 개발, 동기부여 등 내부마케팅요인은 종업원의 고객으로 대우함을 철학으로 삼고 있다.<sup>13)</sup>

코틀러(Kotler) 등은 종업원을 대상으로 한 마케팅믹스로 직무, 급여, 복지, 위치,

12) 신혜숙, “특급호텔의 내부마케팅 사례에 대한 연구”, 「관광정책학연구」, 제6권 12호, 한국관광정책학회, 2000, p.46.

13) Leonard L. Berry and A. Parasurman, *Marketing Service, Competing Through Quality*, The Free Press, 1991, pp.151~152.



교통, 주차, 업무시간, 무형의 보상 등을 제시하고 있다.<sup>14)</sup>

일부 서비스 기업들은 모든 프론트 라인에서 근무하는 직원들의 마케팅역할의 인식과 서비스 대인접촉의 이해를 반영하는 훈련을 통하여 침체현상을 피해왔다. 즉, 서비스 대인 접촉의 효과적 경영은 불만족스러운 서비스 또는 고도로 만족스러운 서비스를 제공하는 종업원의 행동을 이해하고 적절한 교육과 보상을 통해 동기를 부여하여 내부고객인 종업원들의 욕구를 만족시켜 외부고객의 욕구를 만족시키는 능력을 향상시켜야 한다.

이희천은 기업의 내부마케팅을 위한 실행요인을 다음과 같이 제시하고 있다.<sup>15)</sup>

① 적성에 맞고 재능을 갖춘 종업원을 채용하는 것이다. 서비스를 실행하는 최고의 사람을 고용하는 것은 서비스 마케팅의 핵심요인으로 제공하는 서비스에 적합한 재능이나 적성을 갖춘 종업원을 선발 및 모집하는 것이 무엇보다도 중요하다.

② 내부마케팅 실행에서 종업원들이 그들의 직장에 목적과 의미를 부여 할 수 있도록 비전을 제공해 준다.

③ 서비스 역할을 훌륭하게 수행하는데 필요한 기술과 실력을 갖추도록 교육한다.

④ 팀 플레이를 훈련시키고 성공의 결과를 함께 누릴 수 있도록 이익을 구체적으로 분배한다.

⑤ 표준화된 작업매뉴얼을 효과적으로 수행하기 위해 일정한 자유 재량 권을 부여해 준다.

⑥ 평가에 따른 적절한 보상이 주어지도록 함으로써 긍정적인 작업능력을 강화시켜 나간다.

⑦ 고객의 요구를 이해하고 만족시키기 위해 먼저 직무제품을 판매하는 종업원을 내부고객으로 대하고 제품디자인 결정의 기초로 활용한다.

이와 같이 내부마케팅 요인들을 여러 가지 형태로 구분하고 있다. 고객 만족이라는 서비스조직의 경영목표를 달성하기 위해서는 내부마케팅활동이 선행되어야 하며, 그 실행요인으로는 채용, 교육훈련, 보상, 동기 부여 등의 요인이 필요하다.

이상과 같이 내부마케팅 요인을 선행 연구자들의 제 이론을 정리하면 <표 2-4>와 같다.

---

14) P. Kotler, J. Bowen, & J. Makens, op. cit, 1996, p.324.

15) 이희천, 전계논문, p.13.

<표 2-4> 내부마케팅 실행요인에 대한 제 내용

학 자	내부마케팅 실행요인 내 용
베리와 파라슈만 (Berry&Parasurman)	채용, 개발, 동기부여 등 내부마케팅요인은 종업원의 고객으로 대우함
코틀러(Kotler)	직무, 급여, 복지, 위치, 교통, 주차, 업무시간, 무형의 보상
케니햄 (Keininbham)	훈련, 경영자의 계속적 유대, 내부의사소통, 마케팅조사, 기타 인적자원 활동
허즈버그 ( Herzberg)	회사의 정책 및 관리 방법, 감독자와의 관계, 작업조건, 대인관계, 급여, 지위, 안정
사운더 ( Saunders)	능력 활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임성, 사회적 지위, 회사정책, 상사와 부하와의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성 등을 요인으로 함
치티리스 (Chitiris)	급여, 노동시간, 물리적인 작업조건, 회사정책, 직장의 안정성, 상사와 부하와의 관계, 상사의 지식능력 등을 요인 측정
김성혁	고객과 종사원의 상호작용관계관리, 종사원관리, 현장종사원의 모집·채용·훈련·동기부여 및 평가, 종사원권한부여
이희천	적성 및 능력 갖춘 종업원채용, 직장의 목적과 동기부여, 비전 제공, 교육훈련, 이익을 구체적 분배, 자유재량권부여, 평가에 대한 보상 등을 커뮤니케이션, 복지후생, 교육훈련요인을 측정함
신혜숙	종사원조사, 커뮤니케이션, 보상관련제도, 교육훈련 등의 요인을 중심으로 연구비교

자료 : 논자 작성

특히 호텔기업은 서비스산업으로서 사람의 직접 손에 의해서 서비스제공이 이루어지기 때문에 종사원의 자질이 문제가 된다. 자질이 훌륭한 종사원의 있는 호텔은 서비스 질도 높아져 계속 성장, 발전할 것이고 그렇지 못한 종사원을 가진 호텔은 경쟁에서 밀려날 수밖에 없다. 그러므로 호텔은 고용한 종사원에 대하여 끊임없이 교육훈련을 실시하여 그들의 직업관, 태도, 서비스기능, 기술, 외국어, 교양 등의 향상에 주력하여야 한다. 더불어 적절한 커뮤니케이션활동을 통하여 종사원

상호간의 협조의식을 배양하여 부문간의 기능이 원활히 발휘하도록 하여야만 고객 서비스에 만전을 기할 수 있게된다. 따라서 호텔은 종사원 개인의 업무수행능력과 자질향상은 물론 회사와의 일체감조성 및 관련 부서간의 협조정신을 고취시킬 수 있는 조직개발에 관한 훈련이 필요하다고 할 수 있다.

## 2) 내부마케팅의 실행요인

내부마케팅은 여러 가지로 실행요인을 분류하고 있지만 본 연구에서는 내부마케팅 요인 중에서 커뮤니케이션, 인사관리, 근무환경·후생복지, 교육·훈련, 종사원조사로 분류하여 살펴보고자 한다. 이들 요인은 내부마케팅의 주요수단으로 제시되고 있으며 기업의 주어진 경영여건 하에서 용이하게 실행할 수 있고 그 실행 성과도 높게 나타나기 때문이다.

### (1) 커뮤니케이션

호텔에서 인적 커뮤니케이션 제도의 효율성 측정을 위해 궁극적인 것은 고객이라 할 수 있는데 그 고객들은 사람에 의해 서비스를 제공받는다. 결국 고객과 함께 하는 커뮤니케이션의 질은 고객과 접촉하는 정보의 양과 제공하는 사람의 역할에 따라 달라지게 된다.

이와 같은 커뮤니케이션을 위해 먼저 실행되어야 하는 것이 종사원과 관리자간의 커뮤니케이션 확립이라 할 수 있다. 사실 커뮤니케이션현상은 매우 복잡하고 그 뜻도 매우 다양하며 학자에 따라 여러 가지로 정의되고 있는데, 이들을 종합분석 하여 보면 크게 세 가지로 구분해 볼 수 있다.<sup>16)</sup>

첫째, 구조적 관점으로 “메시지를 보내고 받는 과정”으로 정의할 수 있다. 이 견해에 의하면 커뮤니케이션을 정보나 메시지의 유통과정에 비중을 두게되어 정보의 의미나 그것이 유발하는 결과가 무시되고 있다. 그러므로 여기서는 기술적 문제가 주요한 과제가 되고 있다.

둘째, 기능적 관점으로 “어떤 자극에 대한 유기체의 분별적 반응”으로 정의된다. 이러한 관점에서 커뮤니케이션은 기호의 전달을 통하여 본래의 의미가 의도대로

---

16) D. C. Barnlund, *Interpersonal Communication : Survey and Studies*, Houghton Mifflin Co. : 이희천, 전계논문, p.14. 재인용.

전달되도록 하는 의미적 문제가 제기된다. 그러므로 여기서는 커뮤니케이션을 기호화하여 해독하는 과정이 중요하다.

셋째, 의도적 관점으로 “커뮤니케이션 행위자가 수용자에게 메시지를 보내는 행위”로 정의하고 있다. 여기서는 의도한 대로 유발된 의미가 수신자의 행동에 영향을 미치게 하는 효과성 문제가 제기된다. 이상의 관점들을 종합해 보면 커뮤니케이션이란 “유기체(사람, 동물)가 기호를 통하여 서로 정보나 메시지를 전달하고 수신하여 서로 공통된 의미를 수집하고 나아가서는 서로의 행동에 영향을 미치는 과정 및 행동”이라고 정의할 수 있다.

로즈블랫(Roseblatt) 등도 이와 비슷하게 커뮤니케이션을 “유기체 사이에 공통되는 경험을 매개수단으로 하여 어떤 정보나 내용을 상호 교환하여 공통된 이미지를 갖고 서로의 지각, 사고, 감정 등에 변화를 가져오는 과정”으로 정의하고 있다.

이러한 커뮤니케이션이 경영조직 내에서 발휘하는 주요기능은 다음과 같다.<sup>17)</sup>

첫째, 구성원들의 감정을 표현하고 사회적 욕구를 충족시키는 주요 수단이다. 구성원들은 자신의 집단 내에서 커뮤니케이션을 통하여 관리자 또는 동료들과 고충이나 만족감을 표현한다. 즉 커뮤니케이션을 통하여 자신의 감정을 표출하고 다른 사람들과 교류를 넓혀 나간다.

둘째, 구성원들의 동기유발을 촉진시킨다. 구성원들에게 명령하고 성과에 대하여 보상·평가하며 직무를 설정하고 교육훈련을 실시하는 것과 같은 리더십 행동들은 커뮤니케이션을 필요로 한다.

셋째, 의사결정을 하는데 주요한 정보기능을 담당한다. 이러한 경우 커뮤니케이션은 기술적 수단을 이용한다. 그러므로 이 분야에 대한 실증적 연구는 정보 처리 활동과 커뮤니케이션 채널이 개인이나 집단 그리고 조직의 의사결정에 필요한 정보를 정확히 전달하기 위한 개선방안들이 실천되어야 한다.

넷째, 조직 구성원의 행동을 통제하는 기능을 발휘한다. 그 예로 조직은 공식적인 커뮤니케이션 경로를 조직도로 하여 이를 통해 구성원들의 행동을 통제한다. 한편 구성원들은 자신이 속한 비공식 집단내의 커뮤니케이션에 의한 집단의 규범으로 행동이 통제되기도 한다.

---

17) W. G. Scott & T. R. Michell, *Organizational Theory : A Structural and Behavior Analysis*, Irwin. : 이희천, 전계논문, p.15, 재인용.

이상에서와 같이 커뮤니케이션은 조직의 유효성을 제고시키고 또한 조직구성원이 자신의 감정을 표출시키는 중요한 역할을 담당한다. 특히 서비스조직에 있어서는 그 산출물인 서비스가 인간과 인간의 관계에서 발생하므로 서비스 창출과정에 있어서 종업원간 인간관계와 서비스 제공과정에서의 종업원과 고객사이의 대면적 상호작용에서 커뮤니케이션이 중심적 역할을 담당하고 있다. 종사원은 고객에게 정보를 알리기 전에 그 서비스상품에 대해 먼저 인식하고 이해하여야 한다. 이를 위해서는 관리자는 종사원과 충분히 의견을 교환하여 종사원을 서비스기업의 전술에 참가시키고 종사원 자신이 스스로 전술의 실현을 위해 노력하도록 유도 해야한다.

## (2) 인사관리

인사관리란 조직구성원들을 조직의 소중한 자원으로 인식하여 그들의 잠재능력을 최대한으로 발휘할 수 있도록 조직의 분위기를 최적으로 조성하고 이를 효율적으로 활용함으로써 개인목표를 만족시킬 뿐만 아니라 조직목표는 물론 달성하고자하는 일련의 활동을 말한다.

인사관리는 미국의 경영관리학적 풍토아래 현장중심의 인사관리를 다음과 같이 Personnel Management 또는 Personnel Administration이라는 명칭을 즐겨 사용하다가 최근에 와서는 인적자원관리라는 명칭을 애용하였으며 이것이 우리 나라에 영향을 미쳐 노무관리라는 책자들이 출판되기도 했지만 최근에는 인사관리나 노무관리보다는 인적자원관리라는 명칭을 즐겨 사용하는 추세이다.<sup>18)</sup>

최근 인사관리가 호텔의 경영관리에 가장 중요한 분야로 등장하게 된 것은 조직규모의 확대를 들 수 있는데, 극히 소수의 인력으로 구성되고 있는 대규모 기업의 경우에는 인사관리의 기능분화의 제도화는 거의 없으나 대규모·대형화됨에 따라 인사관리기능의 분화가 발생하게 되었다. 따라서 호텔의 경영자는 종사원에 대해 저렴한 노임, 성실한 노동자, 충성심, 정직하고 충실한 종사원 또는 노동 이동율의 감소 등을 요구하게 되고, 종사원들은 공정한 임금, 고용의 안정, 양호한 작업조건, 승진에 대한 증가 등을 요구하게 되는데, 이양자의 욕구를 조정·조화시키는 것은 인사관리의 효율적 방안이 되고, 호텔운영의 목표에 부합하는 것이다. 호텔의 성공

18) 류진순, “관광호텔 인적자원의 효율적 관리에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1999, pp.10~11.

적인 운영은 인사관리를 통해서 종사원들을 경제적으로 풍요롭게 하고, 사회적 인간으로서 보호하고 만족을 얻도록 함으로써 자발적으로 생산활동에 참여하려는 의욕을 불러일으키게 해야 한다. 이러한 관점에서 유능한 인재를 채용해서 그들의 입장을 이해하고 협력을 얻어 생산성을 향상시키고 창의에 의한 기업활동으로 기업으로 성장을 도모하기 위해 인사관리의 효율적인 관행은 기업의 임무이기 때문이다.

### (3) 근무환경 · 후생복지

근무환경 · 후생복지란 기업이 종업원의 생활안정과 생활수준의 향상 및 건강유지 등을 명목으로 제공하는 임금 이외의 부가적인 제반 급부를 말한다. 이것은 기업이 자체의 부담과 책임 하에서 마련하는 급여로서 임금 이외의 수단에 의하여 종업원의 노동력을 확보 · 유지 · 발전시켜, 종업원이 가진 능력을 최고도로 발휘케 함으로써 생산성 향상을 도모하고 조직을 번영토록 함과 동시에 종업원의 경제적 · 문화적 생활향상을 도모하는 목적을 가지고 있다.<sup>19)</sup> 근무환경 · 후생복지의 기본 목표는 첫째, 공동체원리에 입각한 경영공동체의 기반을 구축하는 것이며, 둘째, 보조원리로서 지원관리에 입각한 노동력 재생산을 위한 노동의 확보 · 유지 · 배양과 노사관계 개선의 확립에 있다. 종사원 후생복지를 위한 보조적 수단이라고 할 수 있지만, 경영관리의 내용이 고도로 발전하고 변화된 오늘날의 기업에 있어서는 이것이 대단히 중요한 의의를 갖는다. 후생복지가 종사원과 사용자에게 주는 이익을 살펴보면 다음 <표 2-5>와 같다.<sup>20)</sup>

일반적으로 기업에 있어서 후생복지란 종사원의 복지향상을 위해서 시행하는 임금이외의 간접적인 여러 가지 혜택을 의미한다. 종사원의 후생복지를 위해서 시행하는 임금이외의 간접적인 여러 가지 혜택을 의미한다. 종사원의 후생복지를 위한 제 시설 및 제도는 노동력의 재생산을 위한 보조적 수단이라고 할 수 있다.

기업의 후생복지의 내용이 노사관계의 발전과 관계가 있으며, 후생복지의 시설이나 제도는 조사 노사조건의 결정방식, 노동보호법, 사회보장제도의 진전 등 전반적인 노사관계의 주요발전에 따라 후생복지의 내용을 생각할 수가 있다.

19) 최종태, 「인사관리」, 박영사, 1995, pp.109~111.

20) 류진순, 전계논문, p.56.

<표 2-5> 후생복지가 종사원과 사용자에게 주는 이익 비교

종사원에 대한 이익	사용자에 대한 이익
① 근로의욕 내지 사기가 높아진다.	① 생산성 향상과 원가절감이 이루어진다.
② 안정감이 향상된다.	② 팀워크 정신이 왕성해진다.
③ 부란의 원인이 감소된다.	③ 결근, 지각, 사고, 불만, 노동 이동률이 감소된다.
④ 경영자와의 관계가 개선된다.	④ 인간관계가 개선된다.
⑤ 고용이 안정되고 수입이 증가된다.	⑤ 채용, 훈련비용이 절감된다.
⑥ 건설적으로 참가하는 기회 등이 늘어난다.	⑥ 종사원과 건설적으로 일할 기회가 많아진다.
⑦ 기업의 방침 및 목적에 관한 종사원의 이해가 증진된다.	⑦ 회사를 홍보할 기회가 늘어난다.
⑧ 지역사회 시설·기관에 대한 종업원의 이해와 관심이 촉진된다.	

자료 : 논자 재작성

다음은 후생복지의 기능과 성격 그리고 형태를 알아보고자 한다.



### 가. 후생복지의 기능

기업에서 제공하는 여러 가지의 복지후생은 다음과 같은 기능을 한다.<sup>21)</sup>

① 생활안정의 기능 : 기업이 종사원에게 보상을 하는 목적은 근로의욕을 증진하고 생활안정을 도모하여 안심하고 직무에 종사할 수 있도록 하는 것이다. 이때 임금이 직접적인 기능을 한다면 후생복지는 간접적이고 부가적인 보완기능을 한다. 그래서 후생복지는 종사원의 생활안정을 도우려는 각별한 배려의 한 방법이다.

② 노동력 유지의 기능 : 후생복지에 관한 제도는 근로자의 이직을 방지하는 주요한 기능을 가진다. 이직의 주된 이유가 생활불안정이기 때문에 이를 해결하여 노동력을 유지하려면 우선 후생복지의 확대를 통해 생활안정을 도모해야 한다. 주택지원을 하고 의료혜택과 생활편의 시설을 마련해 주면 근로자는 훨씬 적게 이직할 것이다.

③ 명량한 인간관계 조성의 기능 : 임금은 개별적 차등지급의 형태를 가지고 있기 때문에 개인적인 비교나 저 수준의 임금을 받는 사람이 불만을 가질 수 있다.

21) 최혜진, 「전략적 인사관리론」, 무영사, 1998, pp.412~413.

그러나 후생복지는 단체지급의 성격을 가지고 있기 때문에 근로자 모두가 평등하다는 생각으로 조직내의 인간관계가 원활해질 수 있다.

④ 협조적 노사관계 조성의 기능 : 비법정 후생복지는 말 그대로 법적 체제를 가하지 않는 것으로 그 지급여부는 기업의 임의로 결정한다. 이처럼 대부분의 후생복지의 내용은 기업이 근로자를 배려하는 차원에서 지급하는 것이므로 노사관계를 협조적 분위기로 만드는 데 크게 기여한다.

### 나. 후생복지의 성격

후생복지의 성격을 보다 자세히 파악하기 위해서는 이와 대칭이 되는 임금과의 비교를 시도해 보는 것이 도움이 된다, 즉 다같이 종업원에 대한 보상이지만 직접적으로 성격을 갖는 임금과 간접적 성격을 갖는 후생복리는 성격상 뚜렷한 대조를 이루고 있으므로 이것을 파악하는 것이 중요하다. 근래에 와서는 후생복지의 범위가 광범위하다.

후생복지에는 다음과 같이 성격을 살펴볼 수 있다.

- ① 노동의 질·양·능률에 대한 무차별성을 지닌다.
- ② 후생복지는 기본적으로 집단적 보상의 성격을 갖는다.
- ③ 후생복지의 구체적 내용이 설정되어 있다하더라도 필요한 종사원에게만 지급된다.
- ④ 임금 용도가 무제한적이라면 후생복지의 용도는 제한적 특성이 있다.
- ⑤ 후생복지에 대한 혜택은 모든 종사원이 조건만 충족되면 누구나 똑같이 받을 수 있기 때문에 언젠가는 차례가 올 것이다. 여기서는 보상 및 포상제도를 포함할 수 있다.
- ⑥ 임금이 현금으로만 지급되는 것이 원칙이지만 복지후생비는 현금 이외에도 현물이나 서비스의 제공, 시설물의 이용 등을 통해서 지급된다고 볼 수 있다.
- ⑦ 임금이나 그 상승에 따라서 직접 생활수준의 향상을 초래하지만 필요성의 원칙에 의해 지급되는 후생복지비는 생활 수준의 직접적 향상보다는 안정성에 기여한다.



## 다. 후생복지의 형태

후생복지는 종업원의 다양한 복리욕구를 충족시키기 위한 기업의 이른바 보조적·구성적 수단이므로, 구체적인 내용은 그 성격과 형태에 따라 매우 다양하고 복잡하다. 현재 일반적으로 기업조직에서 실시하고 있는 복지후생의 구체적인 형태는 다음과 같다.<sup>22)</sup>

① 법정 후생복지 : 의료보험, 연금보험, 재해보험, 실업보험 등

② 법정외 후생복지

a) 생활시설 : 사택, 기숙사, 전세집 알선, 식당, 생활상담소 등

b) 경제시설 : 소비조합, 생필품 할부 및 할인판매, 주택대금, 자녀육영대금, 행구제대금, 경조관계급부금, 재해위로금, 예·저금제도, 통근시설 등

c) 보건위생시설 : 의무실, 병원, 요양소, 해변휴양소, 목욕탕, 이발소, 미용실 등

d) 문화·체육·오락시설 : 도서관, 강연회, 체육관, 운동장, 기타 체육시설, 오락실, 각종 취미활동 지원, 야유회 등

결론적으로 근무환경·후생복지는 종사원에 대한 생활 보장적, 은혜적 시책으로서의 성격을 지니는 것으로, 임금 이외의 수단에 의하여 종사원의 노동력을 조달·유지·발전시켜, 종사원이 가진 능력을 기업에 최대한으로 발휘하게 함으로써 생산성 향상을 도모하고, 기업을 번영토록 함과 동시에, 종사원의 경제적 생활향상을 도모하는 시책들을 통칭한다. 이러한 복지후생은 종사원의 생활안정과 정신적인 충족으로 더 좋은 인간관계를 형성하고, 복지후생제도의 설계·운영에 종사원들을 참여시켜 소속감과 조직에 대한 충성심 및 일체감을 조성하므로, 종사원들의 직무 및 조직에 대한 긍정적이고 호의적인 태도를 형성시키는데 기여한다. 따라서 복지후생은 간접적인 보상형태를 띠고 있지만 종사원들의 직무만족도와 조직몰입도와 같은 태도형성에 중요한 영향을 미치고 있다.

### (4) 교육·훈련

교육·훈련이란 기업목적 달성을 위하여 종업원의 지식과 기능을 향상시키고, 기업환경에 적응하는 태도를 길러 맡은 바 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록

22) 양운섭, 「경영인사관리론」, 형설출판사, 1988, pp.310~311.

록 지원하기 위하여 계획된 조직적인 활동이라고 정의할 수 있다.

호텔기업 측면에서 교육·훈련을 실시하는 궁극적인 목적은 전 종사원의 지식·기능·태도를 향상시킴으로써 기업을 성장·발전시키는데 있다. 이는 기업측면에서 종업원의 업무능력을 향상시키고, 이를 계속적으로 발휘할 수 있도록 양질의 인재를 육성하는 것이며, 종사원측에서 보면 인간적인 완성을 위한 성장과 이에 따른 대우의 향상을 가져오는 것으로 볼 수 있다. 교육·훈련의 목적을 고찰해 보면 아래 <표 2-6>은 교육·훈련의 주요 목적, [그림 2-1]은 교육·훈련의 목적에 대한 내용에서 잘 나타내고 있다.

<표 2-6> 교육·훈련의 주요목적

구 분	특 정 목 적	전 반 목 적
경 영 자 측 입 장	인재육성 → 기술축적(Technical Accumulation)	조직의 효율성 증 가
종 사 원 측 입 장	커뮤니케이션 → 조직협력(Consensus)	
	자기개발의 욕구 → 동기유발 (Motivation)	

자료 : 최종태(1983) : 전개서, p.156.

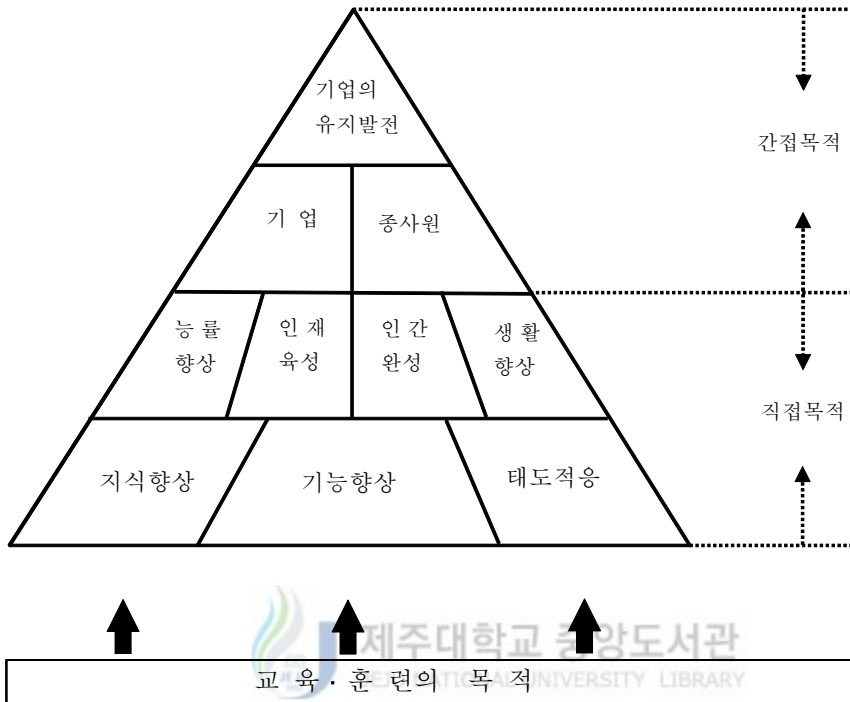
종사원 교육이란 종사원에게 직무수행을 위한 전반적인 지식인 이론, 관행, 교양, 실무인식 등을 습득하여 자신의 것으로 만드는 것을 말하며, 또 종사원훈련이란 특정직무를 수행하는데 필요한 지식과 기술을 습득하는 것으로 태도, 행동, 문제 해결의 변화에 관심을 두고 단기적인 변화 추구하는 것을 의미한다.<sup>23)</sup>

미이(Mee)는 ① 사고율의 저하, ② 커뮤니케이션의 개선, ③ 사기의 제고, ④ 품질의 개선, ⑤ 종업원의 불평해소, ⑥ 감독자의 부담경감, ⑦ 작업방법의 개선, ⑧ 낭비와 소모의 절감, ⑨ 결근과 인사이동의 감소, ⑩ 습득기간의 단축 등을 들고 있다.

시쿨라(Sikula)는 ① 생산성의 제고, ② 품질개선, ③ 사기의 제고, ④ 건강과 안전, ⑤ 진부화의 예방, ⑥ 개인적 성장 등을 들고 있다.

23) 정수영, 「신인사관리론」, 박영사, 1995, p.190.

[그림 2-1] 교육·훈련의 목적에 대한 내용



자료 : 황대석, 「인사관리」, 박영사, 1994, p.202.

필리포(Flippo)는 ① 생산성 증가 ② 사기 향상 ③ 감독자의 부담경감 ④ 사고율 감소 ⑤ 조직의 안정성과 탄력성의 증가 등을 들고 있다.<sup>24)</sup>

피고르스와 마이어(Pigors & Myers)는 교육·훈련의 효과를 다음과 같이 들고 있다.<sup>25)</sup>

- ① 친밀감과 안정감을 갖게 한다.
- ② 작업의 질과 양이 표준수준으로 향상되어 임금증가를 도모할 수 있다.
- ③ 종업원의 기능을 증진시켜 승진에 대비한 능력향상을 도모할 수 있다.
- ④ 재해발생과 기계설비의 소모율을 감소시킬 수 있다.
- ⑤ 새로운 기술습득은 물론이고 신속성과 정확성을 기대할 수 있다.

24) 양운섭, 전계서, pp.328~329.

25) Paul Pigors & Charles A. Myers, *Personnel Administration*, 8th ed. McGraw-Hill, Inc., 1977, pp.261~262.

⑥ 종업원의 불만과 결근 및 이직을 방지할 수 있다.

호텔기업에 있어서 종사원에 의해 호텔상품이 판매될 때 결국 호텔에 대한 소비자의 태도를 결정하는 주요사항은 서비스에 의해서 결정된다고 할 수 있다.<sup>26)</sup>

이와 같이 교육·훈련은 종업원의 기능을 향상시키고 커뮤니케이션 활동을 촉진시켜 사기를 앙양시키며 적극적으로 동기를 부여하여 생산성의 향상과 불평행동·결근·이직 등의 감소를 가져온다. 또한 호텔에서 종사원의 서비스를 개선하기 위한 첩경은 교육·훈련에 있으며, 서비스의 개선은 고객의 증대로 직결되어 기업경영에 지대한 영향을 미치게 되므로 교육훈련에 대한 관리는 서비스수준을 향상시키기 위해 중요한 문제로 부각되고 있다.

### (5) 종사원 조사

외부마케팅에서는 외부시장의 외부고객에 대해서 시장조사를 실시하는데 반하여 내부마케팅에서는 내부시장의 종사원을 대상으로 직무나 정책, 기타 노동조건에 대한 만족도 조사를 실시하고 제반정보의 분석을 통하여 내부시장에 대한 개선책을 고려해야 한다. 또한 이러한 조사를 통하여 개개 종사원의 개성 및 욕구나 직무수행상의 제안 등에 적합한 전략이 수립된다.<sup>27)</sup> 이러한 조사는 신중하게 조사되어야 하고 조사의 결과는 쉽게 요약할 수는 없으나 이의 분석을 위해서는 많은 시간이 필요하다. 이러한 기본적인 조사 후에 그에 따른 종사원들을 위한 전략을 수립할 수 있다. 종사원들이 서비스 지향적인 업무이므로 행동변화를 위한 전제조건이 태도변화임을 고려할 때, 서비스성과를 모니터링 하는 과정의 일부로서 반드시 내부고객 서비스조사가 시행되어야 한다. 종사원조사는 서비스를 제공하는 직접적인 종사원이 서비스에 대해 어떠한 태도를 지니고 있는지를 측정하는 것이므로 종사원의 태도를 감독하는 것뿐만 아니라 종사원들이 어떻게 서비스를 정의하고 그들이 서비스의 핵심요소로 삼는 것이 무엇인지 파악하는 것 모두가 매우 시사적인 것이다.<sup>28)</sup>

26) 신재영·송성인, 「최신포텔경영론」, 백산출판사, 1996, p.29.

27) 김성혁, 「최신서비스산업론」, 형설출판사, 1991, p.371.

28) 송용덕, “관광호텔의 고객 관계마케팅 전략방안에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1999, pp.62~63.

### 3. 내부마케팅의 실행요인에 관한 선행연구

#### 1) 허즈버그(Herzberg)의 연구

허즈버그(Herzberg)에 의하면 인간에게는 상호 독립적 두 종류의 서로 다른 욕구 범주가 있는데, 이들이 인간의 행동에 각기 다른 방법으로 영향을 미친다고 한다. 그리고 사람들이 작업장에서 불만을 느끼고 있는 경우에는 작업조건이나 환경에 관한 것들에 대한 것이었고, 만족을 느끼고 있는 경우에는 그가 하고 있는 “일자체”와 관계가 있었다. 그래서 그는 첫 번째 범주의 욕구가 있기 때문에 위생요인이라 부르고, 또 두 번째 범주의 욕구는 일, 즉 직무자체에 관한 것이고, 보다 우수한 업무수행을 하도록 동기부여 하는데 유효한 것이라 생각되어 그것을 동기부여요인이라 했다.

위생요인은 회사의 정책 및 관리 방법, 감독자와의 관계, 작업조건, 대인관계, 급여, 지위, 안정 등 모두 작업환경과 관계 있는 것들이며, 동기부여 요인은 성취에 대한 인정, 도전적이고 보람있는 일, 책임의 증대, 성장 및 발전 등 모두 작업자체와 관계된 것들이다.<sup>29)</sup>

이 이론 중 직무만족과 관련하여 주목할 점은 다음과 같다. 직무만족과 직무불만족이 단일 연결체의 두 차원으로 파악하던 종래의 입장과는 달리 만족과 불만족이 전혀 별개의 독립된 차원이고 각 차원에 작용하는 요인 역시 별개의 차원이라고 주장하는 것이다. 즉 만족이 결핍되었다고 해서 직무에 대한 불만족이 초래되는 것이 아닐 뿐 아니라 불만족이 제거되었다고 해서 이 때문에 다른 불만족을 증가시키거나 유발시킬 수 없고, 단지 불만족 수준만 경감될 수 있다는 것이다. 이 이론의 <표 2-7>은 위생요인과 동기요인을 구분한 것이고, [그림 2-2]는 동기요인을 연속체개념으로 도식화한 것이다.

이상의 논리를 종합해 볼 때 종사원에게 먼저 위생요인을 어느 정도까지 충족시켜준 이후에 동기요인에 주의를 기울이는 것이 동기유발을 효과적으로 시키는 방법이라는 논리를 찾아 낼 수 있다. 끝으로 허즈버그의 2요인이론 즉, 동기유발 위생요인이론에 대한 평가를 한다면 직무동기에 관한 이론이나 연구에 지대한 영향

29) 김남현, 「신경영학원론」, 경문사, 1990, p.277.



## 2) 사운더(Saunders)의 연구

사운더(Saunders)는 호텔 종사원들의 만족을 위한 적절한 직무와 관련된 욕구를 결정하는 대안적인 방법을 조사하기 위하여 미니애폴리스 세인트 폴지역에 위치한 7개 호텔의 객실부 영업직 161명을 무작위로 추출하여 내부마케팅에 영향을 미치는 직무만족에 관한 설문조사를 실시하였다.<sup>32)</sup> 설문 조사항목에 인용된 내용으로서는 먼저 인구 통계적 변수로서 성별, 결혼여부, 연령, 교육정도, 재직기간, 근무 부서에서의 직무의 명칭으로 한 질문내용이었고, 만족요인에 대한 항목으로서는 능력 활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임성, 사회적 지위, 회사정책, 상사와 부하와의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성 등과 같은 내용을 설문을 응답토록 하였다. 그는 종사원의 욕구와 직무의 만족도 간에 높은 수준의 동이가 있을 때 전체적인 만족도가 높다는 것을 가정하고 연구하였다. 그는 만족의 척도로 성공과 실패라는 개념을 도입하여 만족스런 욕구를 성공으로, 불만족스런 욕구를 실패로 기록하여 성공과 실패에 대한 수의 상관계수를 호포크 스케일(Hoppock Scale)로 측정하였으며, 그 범위가 0.59에서 1.80으로 나타났다. 또한 전체적인 만족에 대한 내적인 만족자와 외적인 만족자의 상대적인 기여도를 평가한 결과 내재적인 만족자가 외재적인 만족자보다 전체적인 만족에 지속적으로 기여하고 있음을 알아냈다. 결과적으로 전체적인 만족이 아주 개인적이며 직무관련 요구가 충족되는 정도에 근거하여 직무만족을 측정하는 것은 가능하다는 것이다.

이 연구의 한계점은 설문조사를 객실 부서에 근무하는 종사원으로 국한시켰다는 결과 서비스제공 수준에 대한 구체적인 논의가 없고 분석기법에 있어서 부서별 종사원에 대한 상관관계 분석 차원에서 끝맺음을 하였다는 것이 미흡하다고 할 수 있다.<sup>33)</sup>

---

31) 김남현, 전계서, p.281.

32) L. E. Saunders, op. cit., p.34.

33) 원용희, 전계논문, pp.56~76.

### 3) 치티리스(Chitiris)의 연구

치티리스(Chitiris)는 그리스의 11개 호텔의 영업부서에 근무하고 있는 287명을 선정하여 설문을 통하여 조사를 실시하였다. 연구의 배경은 허즈버그가 창안한 이요인 이론이 그리스 호텔사업에서도 동일하게 입증되는지를 확인하기 위해서였다. 설문내용에서는 위생요인으로 급여, 노동시간, 물리적인 작업조건, 회사정책, 직장의 안정성, 상사와 부하와의 관계, 상사의 지식능력을 포함하였고 동기요인으로 능력활용, 장려금, 승진, 주도권, 직무자체의 수행능력, 교육 등을 포함하였다. 연구결과 호텔의 생산성향상에는 동기부여요인보다 위생요인이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 호텔종업원들이 위생요인에 더 많은 관심을 가지고 있다는 점을 지적하였다.<sup>34)</sup>

이 연구의 결과에서 보면 호텔종사원의 직무만족은 종사원들의 참여와 협력관계를 강화시켜주는 커뮤니케이션, 노동력의 가치에 상응한 대가로서 경제적 생활안정에 기여한 보상, 종업원의 자기개발 욕구를 충족시켜주는 교육훈련 등과 같은 내부마케팅활동에 영향을 받고 있다는 것을 알 수 있다.

### 4) 김성혁의 연구

김성혁의 연구에서는 지금까지 마케팅이론에서는 논의되지 않았던 내부 고객 및 내부 시장이라는 개념을 사용하여 서비스업의 마케팅을 내부 마케팅이라는 새로운 각도에서 분석하고 그 연구들을 제시하려고 하였다. 이 분야에서는 그 이론 및 제 전략이 앞으로 더욱 정리되고 이론화 및 실무상의 대응을 향하여 발전하리라고 기대되어지나 여기서 김성혁은 특히 몇 개의 중요한 경영과제를 제시하였는데 재정리하였다.<sup>35)</sup>

첫째, 서비스는 인간이 인간에 대해 발휘하는 인간적 활동이고 따라서 서비스업은 항상 최종고객(사외고객)과의 관계에서 서비스를 고려하지 않으면 안 된다.

---

34) L. Chitiris, "Herzberg's Proposal and Their Applicability to the Hotel Industry," *Hospitality Education and Research Journal*, Vol. 12, 1988, pp.67~76.

35) 이명우, "관광호텔의 내부마케팅 관한 실증적 연구", 석사학위논문, 계명대학교 경영대학원, 1997, p.37.



둘째, 내부 마케팅은 마케팅과 조직론의 접점에 관련된 영역이다.接客요원의 채용·교육·훈련·업무 및 촉진활동은 1990년 초까지는 인사부문, 업무부문이 계획관리의 주체가 되어 온 것이 일반적이었으나 계속 연구되어 왔다.

서비스기업이 생산 지향적 조직형태에서 탈피하는 방법으로는 첫째, 지금까지의 한정된 기능만을 담당하고 있던 마케팅부문에서 고객과 종사원의 상호작용관계관리 및 종사원관리 등의 제반기능을 포함한 폭넓은 토털마케팅 기능에 대해서 권한과 책임을 갖도록 마케팅부문을 확대하는 것이다.

둘째, 차선책으로 마케팅부문의 역할을 확대하는 대신에 예를 들면 현장관리 부문과 같은 새로운 부문을 설치하여 고객과 종사원간의 상호작용에 대응하는 활동, 현장종사원의 모집·채용·훈련·동기부여 및 평가 등을 담당할 수 있도록 조직재편성을 행하는 것이다.

결국 서비스 기업은 종사원과 고객이 접촉을 갖는 그 현장에 어느 정도의 권한과 책임을 주는 종사원권한부여 및 서비스 생산·판매활동의 원활화와 서비스의 품질향상 등을 추구할 수 있는 고객 지향적인 조직체로서 종래의 제조업의 조직도에 구애받지 말고 새롭게 조직기구를 구축해 나가지 않으면 안될 것이다라고 김성혁(1991)은 향후 호텔기업의 과제를 제시하였다.

## 5) 신혜숙의 내부마케팅의 사례연구

호텔간의 구체적 내부마케팅에 대한 사례를 비교하는 과정에서 나타난 I호텔과 R호텔 양 호텔간 특성과 기타 인사 담당자와의 직접인터뷰 등의 자료를 종합 분석하여 다음과 같은 문제점 및 개선방안을 제시했다.<sup>36)</sup>

첫째, 종사원들의 경력개발을 위한 기초체계가 미흡하다는 점이다. 호텔 경영자 측은 종사원 개인의 경력향상이나 승진계획 등의 목표에 대해 그들의 자주적 의향과 희망이 달성되도록 지원하는 협동적인 자세가 필요하다. 즉 경력개발은 종사원 자신뿐만 아니라 호텔 경영자 측에서 볼 때도 경영목표를 효과적으로 수행하고 뒷받침할 유능한 인재를 활용할 수 있다는 점에서 필요한 것이다.

---

36) 신혜숙, 전계논문, p.59.

둘째, 내부마케팅을 실시하는데 있어 그 대상이 되는 종사원들의 문제점에 대해서는 종사원들 자신이 매너리즘에 빠지거나 안주하려는 경향이 있을 수 있다는 점이다. 이러한 경향을 배제하기 위해서는 종사원들에 대한 동기부여 프로그램 및 상벌제도의 활성화와 같은 제도적 방안이 필요하다고 했다.

셋째, 종사원들과 인사부와 의사소통에 있어 노동조합을 통해 접수되는 안건이 왜곡될 가능성이 있을 수 있다는 점을 들 수 있다. 이러한 문제가 발생되지 않기 위해서는 안건을 문서화하고 발의자의 사인이 첨부되도록 하는 방안이 필요할 것이라고 했다.

넷째, 내부마케팅 정책을 시행함에 있어 부서원들이 관리에 부서장의 주관적 편견이 개입됨으로 인해 종사원들의 불만이 야기될 수 있다는 점을 들 수 있다. 이러한 부서장의 독단적인 관리방식은 내부마케팅의 효과를 감소시키는 원인이 될 수 있으므로 무엇보다 호텔 측이 실시하는 내부마케팅의 취지를 부서장들에게 정확히 인식시켜야 할 것으로 보인다. 또한 종사원과 최고경영진, 종사원과 인사부, 부서장과 종사원들간의 의사소통체계를 강화하고 종사원 고충처리제도를 활성화시키는 것이 필요하다는 점에서 시사하는 바가 크다.

## 제 2 절 직무만족의 개념 및 영향요인

### 1. 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)은 각 개인이 조직체내에서 맡고있는 직무를 수행하면서 느끼고 감지하는 개인의 만족정도를 나타낸 것으로 종사원의 느끼는 만족정도는 개인의 능력과 자질, 수행하고있는 업무에 대한 적응력, 조직체내에서의 여러 가지 조직환경과 절대적인 관계가 있다. 즉, 직무만족이란 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적·정서적 만족상태를 말한다. 즉, 인간이 사회의 한 구성원으로 조직생활을 하는 가운데 조직구성원으로서 갖는 직무에 대한 만족의 여부를 의미하며, 이는 조직의 경영성과에 중요한 영향을 미치고 있다. 따라서 조직은 경영목표달성을 위하여 구성원들의 근로생활의 질을 개선하려는 노

력이 일고 있으며, 종사원들이 갖고있는 직무에 대한 감정적 상태 변화를 중요시하고 있다.<sup>37)</sup> 직무만족에 대한 여러 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

스미스(H.C. Smith)는 “직무만족은 각 개인의 자기직무와 관련하여 경험하는 모든 호악감의 총화, 또는 이러한 호악감(好惡感)의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도”라고 정의했다.

맥코믹(E.J. McCormick)은 “직무만족은 그 직무에서 얻어지거나 경험하는 자기실현의 정도의 함수이며, 자신의 직무에서 얻어지는 자기실현의 감정과 가치 있는 성취감”이라고 정의했다.

포터와 로울러(L.W. Poter & E.E. Lawler III)는 “직무만족은 실제로 얻는 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는 것으로 보고 이러한 수준에 미달하면 할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다”라고 직무만족을 강조하였다.<sup>38)</sup>

콘스탄스(N.A. Constance)는 “직무만족이란 감정적 반응이기 때문에 종사원이 자신의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌함 또는 긍정적인 감정상태”라고 했다.

뷰티(R.W. Beauty)는 “직무만족은 종사원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로써 개인별로 직무평가에서 얻은 명쾌한 감정적 상태”라고 했다.

로크(E.A. Locke)는 직무만족에 대한 정의는 인식론적 근거에서 인식으로 출발해야 한다고 주장했다. 이유는 만족이란 감정적 반응이기 때문에 그 개념의 정의는 자기분석의 과정에 의해서만 발견될 수 있고 파악할 수 있는 것이며, 따라서 “직무만족이란 자신의 직무나 직무경험의 평가로부터 기인되는 유쾌하거나 긍정적인 감정상태”라고 정의했다.

이상과 같이 직무만족은 학자마다의 다양한 견해에 따라 그 개념을 달리 하는데 일반적으로 직무만족이란 개인의 직무와 그 직무의 상황요인들에 대한 구체적 그리고 총체적인 태도와 느낌으로 개념화 할 수 있다.<sup>39)</sup>

---

37) 서동수, “관광호텔 Front Desk Agent의 직무만족에 관한 실증연구”, 「관광경영학연구」, 제12호, 관광경영학회, 2001, p.82.

38) 이영재, “관광호텔의 서비스지향성이 고객 애호도에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1999, pp.71~72.

39) 우석봉, “호텔산업 종업원의 직무만족과 직무몰입이 이직에 미치는 영향에 관한 연구”, 「관광학연구」 제18권 제2호, 한국관광학회, 1995, p.67.

## 2. 직무만족의 제 이론 및 영향요인

### 1) 직무만족의 제 이론

직무만족을 결정짓는 요인들이 무엇이며 또한 직무만족이 개인에게 어떤 과정을 거쳐서 결정되어지는가에 대한 제 이론의 궁극적인 목표는 종사원과 기업 모두가 성취욕구나 추구하는 목표에 도달할 수 있겠는가에 있는 것이다. 앞에서 살펴본 바와 같이 직무만족의 정의는 다양한 만큼 개인의 만족이 어떤 과정을 거쳐 결정되는 지에는 여러 가지 이론이 있다. 이러한 제 이론 중에서 본 연구는 비교과정 이론, 수단이론, 사회적 영향이론, 공정성이론, 2요인이론 등을 중심으로 고찰했다.

#### (1) 비교과정이론(Comparison Process Theory)

직무만족에 대한 이론 중 가장 널리 인정되고 있는 이 이론은 직무만족이 개인의 기준과 그 기준이 충족되어지는 정도에 대한 개인의 지각간의 비교에서 얻은 경험된 결과의 정도라고 가정하고 있다. 따라서 직무만족의 양은 개인의 기준과 그가 자신의 직무로부터 얻을 수 있다고 믿는 것 사이에서 발생하는 불일치 크기의 함수이다.

이와 같은 비교를 통해서 개인이 직무에서 기대하는 기준이 자신의 직무에서 받는 것과 비교하여 그 차이가 적을수록 개인이 느끼는 직무만족도는 높아진다는 것이다.<sup>40)</sup> 브룸(V.H. Vroom)은 이를 직무만족의 공제이론이라고 표현하고 있다. 이 이론에서는 개인의 기준을 어디에다 둘 것인가가 문제가 되는데, 모오스와 포오터(Morse & Porter)는 개인의 욕구를, 로크(E.A. Locke)는 개인의 가치를, 그리고 스미스(Smith), 캔달(Kendall), 헐린(Hullin)은 어떤 사람의 참조 준거에 관한 인지상태를 개인표준으로 들고 있다.<sup>41)</sup> 그리고 맥코믹(McCormick)은 개인의 기준으로는 욕구보다는 오히려 가치나 준거체계들이 더 적합하다는 견해를 밝히고 있다.

40) 허철부, 「조직행동론」, 형설출판사, 1990, p.338.

41) 이상빈, 「산업조직 심리학」, 유평출판사, 1990, p.413.

## (2) 수단이론(Instrumentality Theory)

수단이론은 직무만족의 측정에 수단을 이용하는 것으로 그 절차는 먼저 개인이 임금, 승진 및 작업조건과 같은 특정결과를 어느 정도 중요시하느냐에 대한 일련의 판단을 하게된다는 가정을 세운 다음에 개인은 자신의 직무가 어떤 결과를 초래할 수 있는지를 평가하게 된다. 즉 이 이론은 직무가 어느 정도 가치 있는 결과를 가져올 수 있는지의 정도를 고려함으로써 만족정도를 예상하려는 것이며, 이 이론의 명칭을 수단이론이라고 붙인 이유는 이 이론이 직무가 만족을 산출하는데 있어서 수단이 되는 척도를 강조하기 때문이다. 한편 포터와 로울러(L.W. Porter & E.E. Lawler III)는 이를 수정 및 보완하여 기존의 이론들과는 달리 성과가 만족을 이끈다는 가정 하에 이론체계를 정립하였다. 그러나 이 이론은 다음과 같은 한계성을 지니고 있다.

첫째, 직무만족이 현재 및 과거 지향적인데 비해 이 이론은 미래지향적인 측면에 중점을 두고 있다.

둘째, 수단에 의해 개인결과에 비중을 두기 위해서는 매우 복잡한 인지적 과정을 거치게 되다는 것이다.

셋째, 유의성이 개인별로는 어떻게 형성되는지의 의문점이 해결되지 않고 있기 때문에 직무만족을 측정하는 이론으로는 그 타당성이 인정되지 못하고 있다.<sup>42)</sup>

## (3) 사회적 영향이론(Social Influence Theory)

사회적 영향이론은 샬란시크와 페퍼(G.R. Salancik & J. Pfeffer)등에 의하여 직무만족의 비교이론에 대해서 의문을 갖고 사회적인 영향을 중요시하는 과정에서 전개된 이론이다.<sup>43)</sup> 이 이론에 의하면 인간은 그들이 그들의 직무에 대하여 얼마나 만족하느냐 하는 것을 직무에 관련된 모든 정보에 의해서 결정하는 것이 아니라 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰함으로써 그리고 다른 사람의 만족에 대하여 추정함으로써 결정한다는 것이다. 이러한 사회적 영향이론의 유효성은 웨이즈(Weiss)와 쇼우(Shaw)의 연구와 화이트(S.E. White)와 미첼(T.R. Mitchell)의

42) 조주은, “우리나라 항공사의 국제경쟁력 강화를 위한 연구”, 석사학위논문, 중앙대학교 국제경영대학원, 1995, pp.13~15.

43) G. R. Salancik & J. Pfeffer, “An Examination of Need Satisfaction Models of Job Satisfaction”, *Administrative Science Quarterly*, 1997, pp.427~456.

연구 등에서 개인은 다른 사람들의 만족에 대한 그들의 지각에 의해 영향을 받고 있다는 것이 입증되었으며, 개인은 개인의 직무가 어느 정도 자신에게 만족 내지 불만족을 주는지를 알 수 없기 때문에 유사직무에 종사하는 타인을 관찰하는 과정을 통하여 자신의 만족과 불만족의 상태를 파악할 수 있게 된다는 것이다. 이러한 사회적 영향이론은 작업의 사회적 속성을 충분히 고려하여 직무만족의 결정방법으로 제시하였다는 점에서 주목을 받는 이론이다.

#### (4) 공정성이론(Equity Theory)

공정성이론은 아담스(J.S. Adams)에 의해 전개된 작업동기이론으로, 개인의 투입과 결과를 다른 사람의 그것과 비교하는 사회적 요소를 포함하고 있다. 즉, 작업자는 자기가 일에 투자하는 투입과 그로부터 얻어내는 결과를 다른 개인이나 집단의 그것들과 비교함으로써, 만일 자신의 투입 대 결과의 비율이 타인의 그것과 동일하면 공평하다고 느끼며 조직과 공평한 교환관계가 이루어졌다고 생각하게 된다.

이러한 공평성에 대한 지각은 만족을 유발하지만 그 대신 일반적으로 개인이 불공정한 관계에 놓이게 되면 심리적인 갈등과 고통을 느끼게 된다는 것을 가정하고 있다. 공정성이론에 대한 조사연구의 대부분은 결과로서 급여수준, 주요투입요소로서는 노력이나 성과수준에 중점을 두고 있다. 이 이론은 공정성 규범이 작용하고 있으며 너무 많은 보수로 인한 불공정도 존재한다는 것이다.<sup>44)</sup> 이 이론은 과소 보상 상황에서는 많은 연구에서 지지되고 있으나 과다보상 상황에서는 별로 타당성이 입증되지 못하고 있으며, 투입이나 경과요인들의 지각과정이나 비교할 타인을 어떠한 경우에 어떠한 과정을 거쳐 설정되는지에 대해서는 밝히지 못하고 있다.

이 공정성이론이 종업원 동기부여 이론으로서 포괄적인 이론은 되지 못하지만 경영자들에게 다음과 같은 시사점을 주고 있다.<sup>45)</sup>

첫째로는 경영자는 종사원들이 공정한 대우를 느낌을 갖도록 조직의 사회적 비교 과정에 주의를 기울여야 할 필요성이 있다. 즉, 경영자들은 종사원들을 대우함에 있어 그들이 공정한 대우를 받는다는 느낌을 가질 수 있도록 노력해야 한다는 것

44) 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1992, p.247.

45) R .M. Steers, *Introduction to Organization Behavior*, 2nd ed., Glenview, Scott, Foresman and co., 1984, p.170.

이다.

둘째로는 공정성 또는 불공정성에 관한 결정은 개인적 차원에서만 이루어지는 것은 아니고, 조직내외의 다른 작업자와의 비교가 포함된다는 것이다. 즉, 종업원이 얼마나 받느냐 하는 화폐의 절대가치 보다는 자기와 같은 혹은 비슷한 직무를 갖고 있는 다른 종업원과 비교해서 어느 정도 받느냐 하는 것이 중요하다는 것이다.

셋째로는 경영자는 종업원의 동기부여에 있어 지각의 중요성을 인식해야 한다. 왜냐하면 어떤 종업원이 실제로는 노력에 비해 과다보상을 받고 있음에도 자신은 과소 보상을 받고 있다고 지각하게 되면 이에 준해 행동하게 될 것이다. 그러므로 경영자는 자신의 지각세계가 종업원의 그것과 다를 수 있다는 사실을 잊어서는 안 된다는 것이다.

#### (5) 2요인이론(Two-factors Theory)

허즈버그(F. Herzberg)는 직무만족이 직무불만족과는 전혀 다른 원인에 의하여 나타난다고 주장하고 있다. 즉, 만족요인은 작업과 관련된 차원이며, 인정, 자율, 책임, 작업 그 자체 등이 여기에 해당되어 만족요인은 직무만족에만 영향을 미치고 직무불만족에는 영향을 미치지 않는다는 것이다. 반면 직무만족은 직무불만족 요인에 의해 영향을 받는데, 이에겐 임금, 작업조건, 감독자나 동료의 인간관계 행동이 여기에 해당된다는 것이다.<sup>46)</sup>

이 이론은 직무만족의 주된 요인을 동기요인이라 하고, 불만을 초래하는 요인을 위생요인으로 구분한 가운데 만족과 불만족을 독립적 차원의 개념으로 제시함으로써 직무만족요인들의 작용영역과 한계를 분명히 하였다. 동기요인은 인간성장의 욕구이면서, 인간이 직무를 이용하는 방법과 관련이 있고, 직무자체와 관계가 있으며, 위생요인은 회사의 정책과 관리시책, 감독상태, 작업조건, 대인관계, 임금, 지위 등을 포함한다. 그러나 2요인, 즉 만족요인과 불만족요인 모두가 만족과 불만족에 실제적으로 영향을 미치고 있기 때문에 2요인이론은 직무만족을 충분히 설명하지 못하고 있지만 조직 내에서 종사원에게 동기를 부여하기 위하여 우선 어느 정도 위생요인을 충족시킨 후 동기부여에 주의를 기울이는 것이 효과적일 것이다.

46) 박영기, “호텔종사원의 직무만족이 호텔 수입극대화에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교, 석사학위논문, 2000, p.26.

결론적으로 비교이론이 다른 이론보다 직무만족을 적절히 설명하고 있는 것으로 평가되고, 사회적 영향이론과 공정성이론은 간과해서는 안되고 이론이 비교이론에 의한 직무만족에도 영향을 미칠 수 있다.<sup>47)</sup> 그러므로 직무만족의 측정은 비교이론에 의하되 비교의 기준은 가치나 준거틀로 하여야 하며 여기에 공정성이론과 사회적 영향요인을 고려하여 측정하는 것이 바람직하다고 본다.

## 2) 종사원 직무만족의 영향요인

직무만족의 영향요인 중에는 임금, 승진의 기회, 근무처 환경 등의 근무조건에 관련되는 것과 동료와의 관계, 상하와의 관계 등 인간관계에 관련 된 것 그리고 안정감, 성장, 발전 등 심리적 요인에 관련된 것 등이 연구자에 따라 각각의 관점에서 강조되었다. 만족도를 재는 척도나 방법상의 한계 때문에 개인의 직무만족에 영향을 주는 요인에 관해서도 아직까지 일반화 된 결론을 얻지 못하고 있다.<sup>48)</sup> 따라서 직무만족에 영향을 미치는 요인을 연구한 학자들의 연구를 살펴보겠다.

메이어(M.S. Myers)는 텍사스 인스트루먼트에서 6년간에 걸쳐 행한 연구결과를 토대로 직무만족의 결정요인을 성취감, 책임, 성장, 승진, 인정감, 직무수행에 의한 자기실현 등으로 구분하고 있다.

브룸(V.H. Vroom)은 직무만족요인으로 감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간 등으로 분류하였다.

긴즈버그(E. Ginzberg)는 직무만족요인으로 경제적 보수와 명성, 특별한 활동과 목표달성에서 얻는 기쁨의 본질적 만족, 사회적인 부수적 만족을 들고 있다.

마아치와 사이먼(J.G. March & H.A. Simon)은 자신의 이미지에 대한 직무의 적합성, 직무관계의 예측능력, 직무와 다른 역할과의 조화를 제시하고 있다.

허즈버그(F. Herzberg)는 직무만족요인(동기부여요인)과 직무불만족요인(위생요인)으로 구별하고 성취, 인정, 직무자체, 책임, 성장을 직무만족요인으로 그리고 회

---

47) 윤성화, “호텔종사원의 직무만족에 따른 직무성과 인식에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 1998, p.28.

48) C. N. Greene, “The Satisfaction / Performance Controversy : New Development and Their Implication”, *Business Horizons*. : 최현, “호텔종사원의 성격유형에 따른 직무만족 요인에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대학교 대학원, 1998, p.43.에서 재인용.



사의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 지위, 직무안정 등을 직무불만족요인으로 들고 있다.

후리드랜더(F. Friedlander)는 직무만족에 중요한 요인들을 다음 세 가지인 사회적 기술적 환경, 본질적 작업측면, 발전을 통한 인정의 그룹으로 묶고 있다.

워니몬(P.F. Wernimont)는 직무만족요인을 본질적 요인과 비본질적 요인으로 구분하여 본질적 요인으로서 인정, 성취, 작업 그 자체, 발전, 책임 등으로, 비본질적 요인으로서 봉급, 회사정책, 기술적 적합성, 대인관계, 작업조건 등의 각각 다섯 가지 요인을 들었다.

알더퍼(C.P. Alderfer)는 직무만족요인으로서 임금, 부가급부, 상사에 대한 존중, 동료에 의한 존중, 성취를 제시하였다.

포터와 스티어(L.W. Porter & P.M. Steers)는 조직전체 요인으로서 임금, 승진 기회, 회사정책을, 작업환경 요인으로서 감독의 스타일, 참여적 의사결정, 동료와의 관계를 그리고 직무내용 요인으로서 역할 모호성, 역할갈등, 잠재능력을 직무만족요인을 들었다.

로울러(E.E. Lawler III)는 만족에 영향을 미치는 주요소는 임금만족, 일 자체에 대한 만족, 능력을 활용할 수 있는 기회, 작업환경, 상사의 지식능력, 승진, 안정, 상사와 부하와의 관계, 성취도 등에 대한 만족이라고 공식화하고 있다.

미국의 코넬대학 연구소는 직무, 봉급, 승진, 감독, 동료 다섯 가지 요인을 직무만족 요인으로 제시하였으며, 로크(E.A. Locke)는 직무만족 요인을 직무자체, 임금, 승진, 감독, 안정감, 복지후생, 작업조건, 동료, 회사경영방침 등 9가지 요인으로 분류하였다.

미네소타 대학의 부설 연구소에서 고안해 낸 20개의 직무만족요인을 들 수 있다. 즉 능력활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 작업조건, 권위, 책임감, 회사정책, 사회적 지위, 상사와 부하와의 관계, 인정, 안정성, 임금, 상사의 지식능력, 직무수행능력, 동료관계, 성취감, 활동성 등이다.

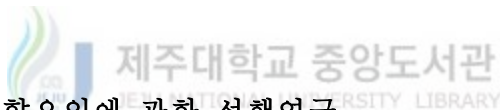
이상 직무만족에 영향을 미치는 요인들은 여러 연구자들에 의해 많은 변화를 가져왔으나 아직까지도 직무의 특성이나 환경 그리고 연구의 목적에 따라 차이가 있어 정형화된 요인을 한마디로 표현하기는 어렵다. 그리고 동일한 요인이 서로 다른 용어로 표현되고 있음을 알 수 있다. 그 이유는 연구자와 경영자의 관점이 다

르고 여러 가지 상황에 따라 저마다 다른 요인들이 존재하기 때문이다. 직무만족의 영향요인에 대한 연구는 크게 두 가지 형태로 나누어 볼 수 있다.<sup>49)</sup>

첫째, 직무만족 자체에 관한 연구로서 그것에 영향을 주는 여러 인구 통계적 속성 예로서 연령이 증가함에 따라 작업환경에 대한 영향을 미치고, 시간이 지남에 따라 특정작업환경에서의 경험이 증가되어 직무에 대한 기대가 변한다는 것이다.

둘째, 직무만족의 차이에 따른 여러 결과와의 관계를 보는 것으로서 직무내용에서 영향요인에 대한 연구라고 요약할 수 있다.

이와 같이 직무만족의 결정요인에 대하여 어떠한 요인들이 크게 영향을 주는가를 알 수 있다면 조직의 입장에서는 실질적인 방침을 제공할 수 있기 때문에 많은 연구자들이 직무만족의 영향요인을 연구의 대상으로 삼아왔던 것이다. 이와 같이 여러 학자들이 직무만족에 영향을 미치는 요인을 정리한 것은 다음 <표 2-8>과 같다.



### 3. 직무만족의 영향요인에 관한 선행연구

지금까지의 선행연구들을 개관해보면 조직구성원들의 직무만족에 영향을 미치는 요인들은 수 없이 많은 것으로 지적되고 있다. 직무만족은 가치판단의 준거기준과 전체 근무환경에 따라 태도가 형성되며, 본질적인 직무자체의 만족요인과 더불어 기업내·외적 요인에 의해서 통합된 뒤에는 개인의 성격 특성여하에 따라 직무만족수준이 결정된다. 직무에 관련된 가치체계에서 비롯된 직무만족은 인구 통계적 요인 즉, 개인적인 특성인 직무수준, 조직규모, 직위, 연령, 성별, 결혼여부, 학력수준, 재직기간, 봉급수준 등과 유의적 관계가 있으며, 직무만족에 영향을 미치는 요인은 조사자의 주관, 시기, 대상 등에 따라 직무만족이 다양하게 분류된다.

직무만족에 영향을 미치는 요인들에 대한 선행 연구를 살펴보면 다음과 같다.

요더(D. Yoder)는 직무만족은 가치판단의 준거들과 전체 작업 상황에 따라 태도가 형성되며 본질적인 만족요인에 의해 통합된 뒤에는 개인의 성격 특성여하에 따라

49) 윤성화, 전계논문, pp.28~29.

<표 2-8> 직무만족 영향요인에 대한 제 내용

학자 및 연구소	직무만족 영향요인 내용	
메이어(M.S. Myers)	성취감, 책임, 성장, 승진, 인정감, 직무수행에 의한 자기실현	
브룸(V.H. Vroom)	감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간	
긴즈버그(E. Ginzberg)	경제적 보수, 명성, 특별한 활동, 목표달성에서 얻는 기쁨의 본질적 만족, 사회적인 부수적 만족	
마아치와 사이먼(J.G. March & H.A. Simon)	자신의 이미지에 대한 직무의 적합, 직무관계의 예측능력, 직무와 다른 역할과의 조화	
허즈버그(F. Herzberg)	직무만족요인 (동기부여요인)	성취, 인정, 직무자체, 책임, 성장
	직무불만족요인 (위생요인)	회사의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 지위, 직무안정
후리드랜더(F. Friedlander)	사회적 기술적 환경, 본질적 작업측면, 발전을 통한 인정	
워니몬(P.F. Wernimont)	본질적 요인	인정, 성취, 작업 그 자체, 발전, 책임
	비본질적 요인	봉급, 회사정책, 기술적 적합성, 대인관계, 작업 조건
알더퍼(C.P. Alderfer)	임금, 부가급부, 상사에 대한 존중, 동료에 의한 존중, 성취	
포터와 스티어(L.W. porter & P.M. Steers)	조직전체 요인	임금, 승진기회, 회사정책
	작업환경 요인	감독의 스타일, 참여적 의사결정, 동료와의 관계
	직무내용 요인	역할 모호성, 역할갈등, 잠재능력
로울러(E.E. Lawler III)	임금만족, 일 자체만족, 능력활용기회, 작업환경, 상사의 지식능력, 승진, 안정, 상사와 부하와의 관계, 성취도 만족	
코넬대학 연구소	직무자체, 임금, 승진, 감독, 안정감, 복지후생, 작업조건, 동료, 회사 경영방침	
미네소타 대학 부설 연구소	능력활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 작업조건, 권위, 책임감, 회사정책, 사회적 지위, 상사와 부하와의 관계, 인정, 안정성, 임금, 상사의 지식능력, 직무수행능력, 동료관계, 성취감, 활동성	

자료 : 논자 작성

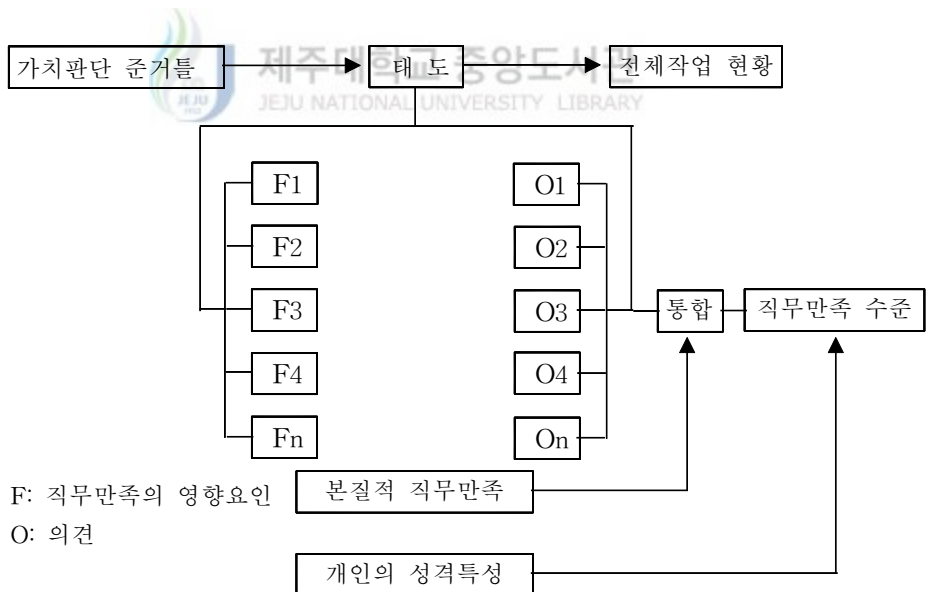
직무만족 수준이 결정된다는 것이다. 이와 같이 여러 가지의 태도가 임금이나 직무의 장래성과 같은 직무만족 요인에 접하게 되면 의견이 성립된다.

이와 같은 논리를 전제로 요더는 직무만족 형성되는 과정을 다음의 [그림 2-3]과

같이 표현하고 있다.<sup>50)</sup> 이렇게 각각의 요인들에 의해 형성된 의견들은 직무자체에 관련된 고유한 직무만족과 더불어 하나로 통합되어져 기업 내적인 요인에 의한 직무만족도가 형성된다는 것이다. 이와 같이 형성과정을 거쳐 직무만족도가 결정되면 이것이 종사원이 회사로부터 얻어지는 생산의 질적 향상, 열의와 노력, 협동심의 향상 등과 같은 정상적인 행동이 나타나고, 그렇지 못하면 왜곡 행동인 결근, 지각, 사고 등을 초래하게 된다.

따라서 직무만족은 여러 가지의 영향요인들에 의하여 형성되기 때문에 이 영향요인을 무엇으로 할 것인가가 직무만족결정에 중요한 문제가 되며 또한 개인의 개성과 습성과 같은 기업외적 요인에 의해서도 광범위하게 영향을 받고 있음을 간과해서는 안될 것이다.<sup>51)</sup>

[그림 2-3] 직무만족 형성과정의 모형



자료 : D. Yoder, op. cit., p.148.

암스트롱(Armstrong)은 직무수준이 높은 집단이 낮은 집단 보다 만족도가 높은

50) D. Yoder, *Handbook of Personnel Management and Labor Relation*, New York : McGraw Hill, 1985, p.148.

51) 윤성화, 전계논문, p.30.

경향이 있고 직무 내적 요인이 만족요인으로 보다 더 작용한다고 주장하고 있다.

호프크(Hoppock)는 직업수준에 따라 직무만족지수의 차이가 나타나는데 미숙련 공보다는 숙련공이 직무만족도가 높고, 전문가 집단이 가장 높은 직무만족도를 나타낸다고 연구결과 밝혔다. 이 연구에서는 직위와 직무만족 사이에는 명백한 상관관계가 발견되었으며, 톤다이크(Thorndike)와 오르브록크(Ohrbrok)도 같은 결과를 얻었다.

포터(Porter)와 미첼(Mitchell)은 직위에 대해서도 공군장교 집단과 기업체의 관리자 집단을 비교한 결과 공군장교는 기업체 관리자보다 직무에 만족하지 못하나 계급이 높을수록 만족도가 높다는 것을 증명하였다.

워더(Werther)등은 연령, 직무수준, 조직환경 등은 직무만족과 분명한 상관관계를 가지고 있다고 지적하고 있다.<sup>52)</sup> 먼저 연령과 직무만족과의 관계에 있어서는 연령이 높을수록 직무만족이 높다고 했는데 그 이유는 연령이 높아지면 기대가 낮아져서 직무환경에 보다 쉽게 적응한다는 것이다. 이러한 현상은 남성·관리자·작업자 모두에게 공통적이고, 번버그(Bernberg)도 역시 연령과 직무만족은 정적인 관계가 있음을 증명하고 있다.

허즈버그(Herzberg) 등은 통계적 분석은 아니지만 이론적인 자료들을 조사한 결과 종사원의 연령과 근속연수가 만족에 대해 U자 모형의 관계를 갖는다고 하였다. 즉 일을 처음 시작할 때는 직무만족이 높으나 입사할 당시에는 기대가 충족되지 않아 직무만족이 20대 후반이나 30대 초반까지 하락하게 된다. 그러나 종사원이 성숙해지고 작업경험이 증가함에 따라 그의 야망과 기대를 현상적인 수준으로 적절하게 됨으로서 직무만족은 다시 증가하게 된다.

허만(Herman)과 휴린(Hulin)은 그의 연구에서 직무만족과 조직계층의 수준 사이의 관계를 조사하기 위해 포터(Porter)의 욕구만족 설문지를 사용해 본 결과 직무만족의 평균수준이 조직계층의 수준과 연관성 있다는 가정은 지지를 받을 수 없었으나 직무설명지수(JDI : Job Descriptive Index, Smith, Kendall Hulin)를 사용할 경우는 지지를 받을 수 있었다고 말하고 있다.<sup>53)</sup> 그리고 휴린은 조직규모와 직무수준은 일반적으로 직무만족과 정적 상관이 있다는 가정을 지지할 수 없다고 단정

52) W. B. Werther, Jr. and Keith Davis, *Personnel Management and Human Resources*, New York : McGraw-Hill, 1981, pp.271~272.

53) J. B. Herman and C. L. Hulin, "Managerial Satisfaction and Organizational Roles : An Investigation of Porter's Need Deficiency Scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, No.2. : 윤성화, 전계논문, p.32, 재인용.

지으면서 그는 직무환경과 직무만족 사이의 정적 관계는 일반적으로 가정할 수는 없으며, 직무만족은 오히려 종사원의 배경과 관계가 크다고 단정하고 있다. 그러나 그 정도가 어느 정도인가는 아직까지 문제점으로 남아 있다.

웨버(Weaver)는 미국 전역 노동자를 대상으로 학력에 따른 직무만족수준을 측정한 결과 정적관계와 부적관계를 나타내고 있음을 알 수 있었다.<sup>54)</sup> 그것은 교육수준이 높아질수록 보다 많은 봉급과 승진기회를 갖게 되나 상대적으로 교육수준이 낮은 사람보다 기대감이 커져서 이를 충족시키지 못할 경우 더 불만을 갖게 되는 것으로 그 원인을 찾을 수 있겠다.

퀸(Quinn)등은 인간 통계적 요인에 대한 연구결과를 다음과 같이 요약하고 있다.

첫째, 젊은 종사원일수록 나이가 많은 종사원보다 만족도가 낮게 나타나고 있다.

둘째, 전반적으로 여성과 남성간에는 직무와 관련시켰을 때 만족도는 차이가 없다.

셋째, 교육수준과 직무만족의 관계는 연구결과에 따라 정적 또는 부적관계가 상황에 따라 다르게 나타남을 알 수 있었다. 그 이유는 교육수준이 높을수록 많은 봉급과 승진의 기회를 갖게되지만 반대로 기대감이 크기 때문에 이를 충족시키지 못할 경우 불만을 느낄 수 있기 때문이라는 것이다.

넷째, 직무수준과 직무만족의 관계에서 전문직종사원이 일반종사원들보다 만족수준이 높게 나타난다는 것이다.

와일드(Wild)는 여성근로자를 대상으로 결혼여부별로 직무만족수준을 측정한 결과에 의하면 미혼자가 기혼자보다 오히려 직무만족이 낮은 것으로 나타나고 있음과 같이 오늘날 여성근로자의 경우 결혼은 이중역할을 수행하는 데 있어서 역할갈등을 야기하며 직무만족에 부적영향을 미친다는 전통적인 가정은 무너져 가고 있다.

홀트(Holt)는 호텔종사원 4개의 레스토랑에 근무하는 웨이터와 웨이츄레스의 직무만족을 평가하고 직무강화요인을 설명하기 위해서 72명의 사원과 34명의 간부(supervisor)를 대상으로 설문조사를 실시하여 직무만족도에 관한 연구에서 다음과 같이 주요 가설을 설정하여 규명하고 있다.<sup>55)</sup>

첫째, 직무만족에서 연령이 많을수록 만족도는 높게 나타날 것이다.

54) C. N. Weaver, "Job Satisfaction in the U.S.A. in the 1970", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, 1980, pp.364~366.

55) N. C. L. Holt, "The Relation Between Individual Vocational Needs and Work Environment Reinforcers in Sample of Food Service Workers", *University of Minnesota*, 1984, pp.55~61.

둘째, 학력수준이 낮을수록 직무만족도는 낮게 나타날 것이다.

셋째, 재직기간과 직무만족도와는 절대적인 관계가 있을 것이다.

넷째, 성별에 있어서는 별다른 차이가 없을 것이다.

다섯째, 호텔 레스토랑의 위치와 만족과는 아무런 관계가 없을 것이다.

이와 같이 거론된 내용을 보면 인구 통계적 요인 즉, 개인적인 특성으로 거론되었던 직무수준, 조직규모, 직위, 연령, 학력수준, 재직기간 등과 유의적인 관계가 있고 이에 따라 직무만족요인으로는 능력활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임성, 사회적 지위, 회사정책, 상사와 부하와의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성 등의 차이가 있다는 것을 알 수 있었다. 더불어 지금까지는 홀트의 거론된 내용을 종합해 보면 연구결과 첫째, 직무란 개인의 경제적인 지위, 사회적인 지위, 자기자신 그리고 전체적인 생활의 만족을 결정하는 데 중요한 요소이고, 둘째, 대부분의 구성원들은 직무에 대하여 80% 정도가 전반적으로 만족을 표시하였는데 절반정도는 기회가 주어진다면 직업을 바꿀 의사가 있다고 밝히고 있으며, 마지막으로 직무만족은 신체적·정신적인 건강과도 깊은 관계가 있다는 것을 시사하고 있다.<sup>56)</sup>

김관영은 호텔종업원의 직무만족에 관한 실증연구에서 직무자체, 의사소통, 복지수준, 업무환경 등으로 4가지요인으로 분석했다.<sup>57)</sup>

최현은 호텔종사원의 성격유형에 따른 직무만족 요인에 관한 연구에서 직무자체, 상사관계, 인사정책, 임금, 동료관계, 승진, 만족, 장래성, 복리후생, 근무처환경, 전체직무 등으로 분석했다.<sup>58)</sup>

한금희는 항공사 기내승무원의 직무만족에 관한 연구에서 직무만족에 대한 영향을 미치는 요인을 직무자체, 임금, 승진, 동료관계, 감독, 근무환경, 안전, 회사 경영방침 등의 요인으로 분석하였다.<sup>59)</sup>

서동욱은 관광호텔 종사원이 직무만족이 노사관계에 미치는 영향 연구에서 중

56) 박정준·이상태·주종대·최동열·하종명·강영선, 「관광과 서비스」, 대왕사, 2000, pp.106~107.

57) 김관영·이정희, “관광호텔종사원의 직무만족에 관한 연구”, 「문화관광연구」 제2권 2호, 문화관광연구학회, 2000, p.117.

58) 최현, 전계논문, p.61.

59) 한금희, “항공사 기내승무원의 직무만족이 서비스제공에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1998, p.5.

사원의 임금수준, 전체직무만족도, 근무조건, 그 다음으로 회사로부터의 안정, 직장에 대한 안정, 종사원의 의사소통, 업무의 자율성, 그리고 직장에서의 보람 등 순으로 나타났다. 따라서 호텔 경영관리자는 이 점에 유의하여 종사원의 직무만족을 제고하여 호텔경영의 효율을 기할 수 있도록 해야 할 것이다.<sup>60)</sup>

### 제 3 절 호텔 내부마케팅과 호텔종사원 직무만족과의 관계 연구

#### 1. 호텔내부마케팅과 호텔종사원 직무만족과의 관계

호텔내부마케팅의 기본적 개념중의 하나는 “만족한 호텔종사원이 만족한 고객을 만든다”는 것이다. 즉, 낮은 직무만족은 저질적 서비스 대면의 가능성을 증가시켜 불만족한 고객을 양산하고, 이렇게 양산된 불만고객은 서비스 종사원과 호텔조직에 대한 부정적 구전의 원천기능이 된다. 따라서, 호텔기업은 고객만족의 선행조건으로 종사원만족을 실천해야 하는데 서비스 종사자의 직무를 향상시키기 위해 관리자가 고려해야할 내용들은 다음과 같다.<sup>61)</sup>

##### 1) 조직 내에서 자신의 역할에 대한 명확한 이해

역할에 대한 명확한 이해를 위해서는 일선 서비스 종사자가 해야 하는 행동과 해서는 안 되는 행동을 명확히 지적해 줄 수 있는 직무명세서나 직무기술서가 있어야 한다. 행동에 대한 명확한 지침은 직무명료성을 증가시키고 동시에 각개 종사원 사이의 갈등과 긴장을 해소시켜 준다.

##### 2) 고도의 감정이입이 가능한 사람을 채용

감정이입이란 원래 미학의 근본원리로서 자연의 풍광이나 예술작품 등에 자신의

60) 서동수, 전계논문, pp.85~86.

61) 이상환·이재철, 전계서, pp.106~108.



감정이나 정신을 투사하여 그것을 직접적으로 이해하는 것을 의미한다. 따라서 여기에서 말하는 고도의 감정이입이 가능한 종업원이란 고객의 편에 서서 고객의 입장으로 고객을 이해하는 것이 가능한 서비스종사자를 의미한다. 로저스(Rogers)의 주장에 의하면 종사원이 고객에게 감정이입의 느낌을 전달하게 되면 직무긴장은 줄고 직무만족은 증가하게 된다고 했다.

### 3) 고객을 접대하는 방법에 대한 완벽한 훈련

우선 고객 맞이하는 업무에서 고객과 접촉하는 직원들은 빈번히 불만을 가진 고객과 대면하게 되며, 이 경우 책임 혹은 권한의 소재와 관계없이 일반적으로 고객들은 특정문제에 대한 즉각적인 해결책을 해당 종사원에게 요구하게 된다. 그리고 이와 같은 고객기대와 종사원의 능력의 불합치는 갈등을 조장하고 직무긴장을 유발시키며, 궁극적으로는 직무불만족을 야기하게 된다. 따라서 관리자들은 종사원에게 발생 가능한 여러 가지 갈등 상황을 알려주고 동시에 이에 대한 효율적인 해결책을 교육시켜야만 한다.

### 4) 명확한 의사소통 채널의 확립

관리자와 종사원사이에 명확한 명령계통과 의사소통 채널이 확립되어야 한다. 어느 자리에 누가 난감한 서비스 상황을 푸는데 도움을 줄 수 있는지를 종사원이 모를 때 직무긴장은 증가하고 직무만족은 감소한다.

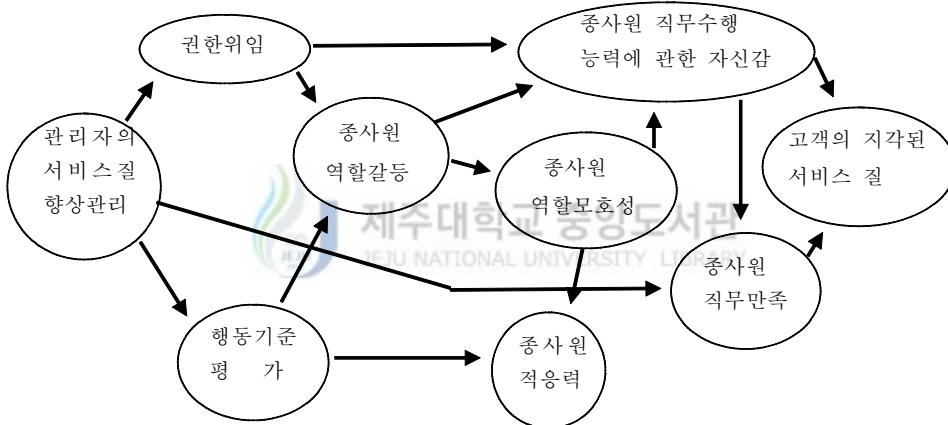
### 5) 권한의 위임

고객의 만족을 위해서라면 어떤 일이라도 처리할 수 있도록 권한이 일선 종사원에게 위임되어야 한다. 문제 상황 발생할 때 일일이 윗사람에게 보고하고 이들의 결정을 기다려 하달 지시에 따라 일해야 하는 종사원은 만족할 수 없으며, 동시에 고객 만족도 기대할 수 없다.

## 2. 호텔관리자와 종사원, 종사원과 고객과의 관계

호텔을 경영하는 관리자는 종사원들의 태도와 행동들이 질 좋은 서비스를 제공하는데 공헌한다는 것을 고객을 접촉하는 종사원들이 이해할 수 있도록 효과적으로 관리하는 방법을 모색해야만 한다. 이 관리 방법<sup>62)</sup>은 다음 [그림 2-4]와 같이 서비스 질을 제공하는 과정에 참여하는 호텔관리자, 종사원, 고객 3자간의 접촉을 분석함으로써 찾아낼 수 있다.

[그림 2-4] 종사원 관리 모델 : 구조적 관계의 경로



자료 : M.C. Hartline & O.C. Ferrell, op. cit, p.66.

### 1) 호텔종사원과 고객과의 관계

종사원의 태도와 행동반응은 평가 서비스가 어떻게 제공되느냐에 따라 중요한 역할을 한다. 종사원의 태도와 행동반응은 고객이 서비스 인카운터를 지각하고 서비스 질을 평가하는데 긍정적으로 그리고 부정적으로 영향을 미칠 수 있다. 종사원의 태도와 행동 반응은 직무수행능력에 관한 자신감, 직무만족, 역할 갈등)과 역

62) M. C. Hartline & O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employee : An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, Oct. 1996, p.53.

할 모호성으로 나타난다. 종사원의 직무수행 능력에 관한 자신감과 직무만족은 고객이 지각하는 서비스 질을 높게 평가하는데 긍정적으로 영향을 미친다.<sup>63)</sup>

그러므로, 종사원과 고객간의 인간적 상호관계의 구축이 불가결하며 이러한 상호작용을 관리할 상호작용 마케팅활동이 적극적으로 이루어져야 할 것이다.

## 2) 종사원과 종사원 역할 관계

종사원의 직무수행 능력에 관한 자신감은 직무만족과 적응력에 긍정적인 영향을 미친다. 그러나 하나의 역할을 이행하는 것이 다른 역할 이행을 더 어렵게 만드는 역할 갈등과 역할을 효과적으로 수행하는데 필요한 정보부족으로 생기는 역할 갈등은 역할 모호성은 종업원의 직무만족과 자신감 그리고 적응력을 감소시킨다. 또한 역할 갈등은 역할 모호성을 초래한다.<sup>64)</sup> 오늘날과 같이 첨단기업에서 유기적인 조직이나 설비의 시스템이 완벽하다고 할지라도 서비스 종사원들의 역할은 아직도 중요한 요소라고 할 수 있다.<sup>65)</sup>



## 3) 호텔관리자와 종사원 관계

종사원과의 많은 접촉활동은 서비스 질을 향상시키는 면에 있어서 종사원의 행동과 반응을 효과적으로 관리하기 위한 잠재력을 갖고 있다. 문제는 가장 효과적인 활동을 밝히는데 있는데 이러한 활동을 공식적인 통제라 한다.

공식적인 통제에는 마케팅 활동을 수행하기 전에 취해지는 행동인 입력통제, 수행과정에 있어서 종사원의 행동과 활동에 영향을 주기 위한 시도인 과정통제 그리고 직무수행기준을 설정하고 결과를 모니터 하거나 평가하는 출력통제가 있다.<sup>66)</sup>

63) 송용덕, 전계논문, pp.58~59.

64) Douglas N. Behrman and William D. Perreault, Jr., "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons", *Journal of Marketing*, Vol. 48, Fall 1984, pp.9~21.

65) 원용희, 전계논문, 1992, p.56.

66) Bernard J. Jawowski, "Toward a Theory of Marketing Control : Environment Context, Control Types and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 52, July 1988, pp.23~39.

종사원 행동과 반응을 서비스 질 배달에 도움이 되도록 사용되는 관리통제란 여기서 과정통제가 적절하다. 서비스와 관련된 과정 통제 장치에는 권한 위임, 행동 기준평가, 서비스 질에 대한 관리자의 참여 등이 있다.

권한위임은 관리자가 종사원에게 직무 관련 활동에 대한 결정을 할 수 있도록 재량권을 주는 것을 말한다.<sup>67)</sup> 종사원이 고객을 만족시키기 위해서 현장에서 결정할 수 있는 융통성이 필요하기 때문에 권한 위임은 필요하다. 종사원이 고객에게 서비스를 제공하는데 권한 위임을 허락하는 것은 반응과 서비스 인카운터에 있어서 긍정적인 영향과 부정적인 영향을 미친다. 권한을 위임받은 종사원은 능력범위 내에서는 자신감을 얻지마는 조직 내에서 다양한 역할을 이행하기 위한 시도에서 좌절감을 경험하기 때문이다.

행동기준평가는 종사원이 성취한 측정 가능한 결과를 기준으로 하기보다는 종사원이 어떻게 행동하느냐를 기준으로 평가하는 것이다.<sup>68)</sup> 즉, 노력, 몰입, 팀웍, 고객지향, 우호성, 고객문제해결 능력, 서비스 질 향상에 나타난 행동 등을 기준으로 평가한다. 이러한 평가는 간접적으로 역할 보호성을 감소시키고 직무만족도를 높인다. 그러므로 관리자들이 서비스 질에 대한 관여는 서비스 질 향상에 간접적으로 긍정적인 영향을 미친다.

관리자와 종사원의 접촉에 있어서 상호간의 양호한 커뮤니케이션이 확립되고 호텔의 의사전달과정에서 종사원의 자유로운 참가결정의 필요성이 강조되는 내부마케팅활동이 적극적으로 이루어져야 한다.<sup>69)</sup>

한편 호텔 종사원과 고객과의 접촉은 고객이 서비스 질을 지각하는데 가장 중요한 결정요소이다. 그러므로 호텔은 관리자는 다음과 같은 사항을 지켜야 할 것이다.

첫째, 종사원의 자기 직무수행 능력에 대한 자신감과 직무 만족을 증가시키도록 해야한다.

---

67) David E. Bowen and Edward E. Laweler III, "The Empowerment of Service Workers : What, Why, How, and When", *Sloan Management Review*, Vol. 33, Spring, 1992, pp.31~39.

68) Erin Anderson and Richard L. Oliver, "Perspective on Behavior Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51 Oct, 1987, pp.76~88.

69) 김성혁, 「최신서비스산업론」, 형설출판사, 1991, p.368.

둘째, 관리자는 호텔의 서비스 질 향상에 관여해야 한다.

셋째, 권한위임은 종사원과 호텔 서비스 질에 긍정적이고 부정적인 영향을 모두 미치고 있기 때문에 적절한 조건 하에서 권한 위임을 해야 한다. 권한 위임은 기업문화가 종사원 행동을 지도하고 제한함으로써 권한 위임을 하는 것을 지원할 때 제 구실을 할 수 있다.

넷째, 종사원의 직무수행 결과보다는 행동을 기준으로 평가함으로써 종사원의 역할갈등을 감소시켜주고 종사원이 결정할 수 있는 권한을 현명하게 사용하는 방법을 교육시켜야 한다.

다섯째, 종사원이 자신의 역할이 필요한 조건과 예상되는 일을 충분히 이해하도록 하여 역할 모호성을 감소시키고, 관리자가 종사원과의 대화의 질을 높이고 대화의 빈도를 늘려서 종사원의 역할 갈등을 줄여야 한다.<sup>70)</sup>

### 3. 호텔내부마케팅이 호텔종사원 직무만족에 미치는 영향에 관한 선행연구

호텔내부마케팅은 외부시장 이전에 내부시장으로서 종사원 역할의 중요성을 강조하고 그들을 동기부여 시키는 일련의 활동이므로, 이러한 내부마케팅이 성공적으로 수행되면 종업원의 직무만족도와 조직몰입도는 증대될 것이다.

콩찬(A. Kongchan)은 커뮤니케이션 만족과 직무만족간에 유의한 상관관계가 있음을 파악하였다.<sup>71)</sup>

로센버그(K. Rosenberg)등은 경영층의 커뮤니케이션 행위에 대한 종업원의 지각은 종업원의 직무만족에 영향을 미칠 것<sup>72)</sup>이라고 설명했다.

로버트(K.H. Robert)등도 역시 커뮤니케이션 요인(정보의 양, 정보의 정확성, 커뮤니케이션 만족 등)과 직무만족은 정의 상관관계를 갖는다고 하였다.<sup>73)</sup>

70) 송용덕, 진계논문, pp.61~62.

71) A. Kongchan, "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Business College Faculty", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Arizona State University, 1985, pp.17~22.

72) K. Rosenberg and J. Foehrenbarch, "How are we doing?", *Journal of Organizational Communication*, Vol. 12, 1982, pp.3~9.

테스(R.K. Teas)등은 판매원들이 그들의 상사의 의사결정에 참여, 행동이 그들의 성과 기대를 명확히 하는 계기가 되었을 때 직무만족이 증가함을 발견하였다. 또한 성과의 피드백 커뮤니케이션이 전반적인 직무만족과 정의 상관관계가 있음을 실증하였다.<sup>74)</sup>

길머(H. Gilmer)는 여러 학자들의 견해를 종합하여 직무만족의 결정요인으로 직업의 안전성, 승진의 기회, 회사의 관리방식, 임금, 직무 그 자체, 감독방식, 직무의 사회적 측면, 커뮤니케이션, 작업조건 등을 제시하여 하였다.

이 연구 결과에서 알 수 있는 바와 같이 내부마케팅 실행요인인 커뮤니케이션과 근무환경과 복지후생제도요인인 임금, 작업조건 등이 직무만족과 같은 종업원의 태도를 변화시킨다는 것을 알 수 있다.

벤포드(R.J. Benford)는 경험적 연구결과는 아니지만 감독자에 의한 성공적인 커뮤니케이션이 직무만족을 증대시키는 물론 생산성을 향상시킬 수 있다고 생각하였다.<sup>75)</sup>

앤더슨(C. Anderson) 등 자신의 직무성고가 어느 정도인지를 알게 하는 커뮤니케이션 특히 피드백이 직무만족을 증대시키는 한 요인이라고 설명하였다.<sup>76)</sup>

김진탁의 연구는 관광산업의 중추적 위치에 있는 관광호텔 종사원의 직무만족에 영향을 주는 요인이 무엇인지를 분석하고 아울러 종사원의 직무만족이 대 고객 서비스 질과 한 차원 더 나아가 종사원의 생활만족감에 미치는 영향을 과학적으로 파악하여 관광호텔의 효율적인 인력관리 정책에 필요한 기초 자료를 제공하는데 목적이 있다. 이상의 목적 달성을 위해 김진탁은 문헌연구를 종합적으로 검토한 후 영남지역의 10개 도시에 산재해 있는 27개 관광호텔의 영업부서 종사원 810명

---

73) K. H. Roberts and C. A. O'Reilly, "Measuring Organizational Communication", *Experimental Social Psychology*, Vol. 1, Academic Press, 1984, pp.321~326.

74) R. K. Teas & J. F. Horrell, "Sales people Satisfaction and Performance Feedback", *Industrial Marketing Management*, Vol. 10, 1981, pp.260~267.

75) R. J. Benford, "Found : The key to excellent performance", *Personnel*, Vol. 58, 1981, pp.68~77.

76) C. Anderson, W. Schmidt & T. Clarke, "Factor influencing federal employee worker satisfaction", A baseline study, paper presented at the annual meeting of the between communication association, Albu-guergue, New Mexico, 1983, pp.71~78 : 이희천, 전게서, p.25 재인용.

을 대상으로 NRK식 태도조사표를 이용, 실증조사를 하였다.<sup>77)</sup> 즉 NRK식 태도조사란 사단법인 일본노무연구회가 오랜 연구와 실험 끝에 만들어낸 종사원 의견조사서로서, 이의 특징은 한마디로 인사관리의 모든 분야가 총망라된 정교하고도 고도로 표준화된 조사표란 점이다. 따라서 동 조사표를 이용할 경우, 조사의 전 과정에 소요되는 기술이나 번잡함을 줄일 수 있고, 또한 조사 결과의 계속적인 비교·분석이 가능할 뿐만 아니라, 태도조사의 연차적 운영이 용이하며, 나아가 타 기업이나 타국의 평균수준과도 비교·대조가 가능한 장점을 지니고 있어, 일본의 각 분야에서 널리 이용되고 있다.

첫째, 호텔은 서비스를 생산 판매하는 곳이다. 따라서 서비스를 생산해서 판매하는 종사원의 질은 바로 그 호텔의 질인 동시에 유일한 경쟁적 요체가 된다. 그러므로 훌륭한 종사원의 확보와 교육·훈련은 그 호텔의 성패 여부를 좌우한다고 해도 과언이 아닐 것이다.

둘째, 자신의 직무에 만족할수록 서비스 질과 생활만족도가 높아지는 사실이 밝혀졌다.

셋째, 사회의 급격한 변화와 직업선택의 기회가 늘어남과 더불어 종사원들의 기대나 요구 수준도 급변하고 있고 특히 직업관이나 생활만족 요인도 시간에 따라 변하고 있다.

넷째, 지금까지 나타난 선행연구의 결과에 따르면, 호텔 종사원들은 직장 내의 근무 부서 중에서 현관·객실 분야를 식음료나 기타 부대시설 분야 보다 더욱 선호하는 경향이 짙어서, 사내 직무 순환이 적절히 이루어지지 않음에 따른 불평이 많았고, 이로 인한 이직율 또한 매우 높았으나, 김진탁의 연구에서는 근무 부서가 서비스 질이나 생활 만족에 전혀 영향을 주지 않고 있다는 것이다.

다섯째, 대학 관광 교육의 재평가가 요망된다.

여섯째, 직무만족과 과업수행의 관계는 리더의 행동에 의해서 조절적인 영향을 받게 된다는 주장이 있는데 이는 매우 설득력이 있다고 보아진다.

특히, 이 연구는 호텔 종사원의 직무만족이 서비스 질에 미치는 영향만을 다룬 기존의 연구보다 한 차원 더 나아가 직무 이외의 생활만족에 미치는 영향에 대한

---

77) 김진탁, “NRK식 태도 조사법에 의한 직무만족 요인 분석과 그 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 호성카톨릭대학교 대학원, 1994 : 이명우, 전계논문, pp.41~43.

연구를 최초로 시도하였다는 데 큰 의의를 들 수 있겠다.

이상의 연구를 종합해 보면 커뮤니케이션이 종사원의 직무만족도에 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다.

#### 4. 호텔내부마케팅이 호텔종사원 직무만족에 대한 전략

기업에서 흔히 사용하고 있는 전략이라는 용어의 의미는 “경쟁사에 대해 차별화된 요소를 갖는 것”이라고 할 수 있다. 양질의 호텔서비스는 서비스교육프로그램, 복리후생제도, 조직환경 등 여러 가지 요소에 의해 결정된다. 그 중에서도 종사원들이 고객에게 직접서비스를 제공하는 만큼 내부고객인 호텔종사자들의 업무만족도에 따라 경영성패가 좌우되고 있다.<sup>78)</sup> 종사원 직무만족은 종사원의 사기, 복지증진, 조직의 효과성을 측정하는 지표가 되며, 종사원이 고용에 대하여 감정적 선유 경향을 갖는 정도로 정의되는 직무만족과 조직에 대한 충성도를 의미한다.<sup>79)</sup>

그러므로 호텔내부마케팅이 호텔종사원 직무만족에 미치는 요인들을 전략적으로 고찰해 보고자 한다.

##### 1) 호텔 내부커뮤니케이션 전략

경영자는 새로운 서비스 전략·새로운 사고 방식·신규고객의 개척·목표액 설정 등 세부사항까지 종사원에게 알려주길 원하며 이를 위해서 비디오 테이프, 사내신문, 업계관련 소책자 등 다양한 종류의 보조물을 개발하는 것도 중요하나, 서로 목표설정에 협력함과 동시에 성과결정 척도를 결정하기 위한 종사원과 경영자의 쌍방향 커뮤니케이션 확립이 필요하다. 마케팅 커뮤니케이션은 정보를 제공하여 차별화를 이룬 다음, 수요를 자극하여 판매를 이루는데 궁극적인 목적이 있는데, 호텔 상품뿐만 아니라, 일반 상품의 촉진에 있어서 가장 강조되고 있는 촉진

78) 홍지희, “호텔종사자 사기가 경영성패 좌우한다”, 「HOTEL & RESTAURANT」 6월호 호텔·레스토랑, 2002. p.76.

79) 이영재, 전제논문, p.22.



믹스는 광고이지만, 서비스와 제조 상품의 속성에 따라 광고, 인적판매, 판매촉진, 홍보 및 공중관계 적절히 배합하는 촉진 전략을 활용하고 있다. 이러한 외부를 향한 광고 및 커뮤니케이션 전략도 호텔내부 마케팅에서는 종사원에게 직무를 파는 주요한 수단이 된다. 이것은 사내에서 혼합되어 종사원의 동기부여, 교육, 기업의 의사전달을 위한 전략이 될 수 있다. 베리(L.L. Berry)가 지적한 바와 같이 종사원은 광고에 대한 제2의 청중이기도 하기 때문이다.

## 2) 인사관리제도 전략

1992년에 발표된 한 조사 결과에 의하면, 관광호텔 현직 종사원의 35.2%가 앞으로 1-2년 이내에, 68.4%가 3-4년 이내에 이직하려고 하고 있었다. 이는 단적으로 말해 관광호텔의 고용불안정과 종사원들의 인사관리에 문제가 있음을 시사한다. 적정수준의 이직은 인사관리에 통풍역할을 하므로 조직에 새로운 활력소를 불어넣는 역할을 한다. 하지만 지나친 이직은 기업의 기술축적을 막고 조직을 파괴시킬 뿐만 아니라 생산에 막대한 지장을 초래하므로 손실로서 간주될 수 있다.

그러므로 기업내 우수한 종사원을 채용하고 유지하는 것은 매우 중요하다. 마리오토사의 로저도우(Roger Dow)가 주장했듯이 우리는 사람들을 어떤 직무든지 하도록 훈련시킬 수 있다. 그러나 친절한 태도를 갖게 하기 위해서는 채용 및 선발부터 시작되어야 한다. 한편 종사원의 욕구는 그 성숙도에 따라 다양하기 때문에 종사원의 취향에 맞춘 관리가 중요하다.

예를 들어 단순히 생활유지 안정을 추구하는 저차원의 욕구에서부터 직무를 통한 자기능력의 발휘의 같은 고차원 욕구를 원하는 등 직무에 대한 욕구가 다양하다. 이러한 의미에서 경영자는 그들의 성숙도에 맞는 고객 지향의 방향설정을 구체적으로 명시하지 않으면 안 된다. 즉 비교적 낮은 성숙도의 종사원은 일상업무의 엄격한 지시와 체크 및 매뉴얼 준수를 촉진하고 높은 성숙도의 종사원은 업무만족도를 높이는 리더십이 필요하다.

그를 위해 경영자는 종사원의 성숙도를 높이는 동기부여 전략을 제시하여야 할 것이다. 성숙도 관리를 수행하는 데 장기적인 관점에서 개인의 경력 향상 및 승진 계획 등의 캐리어 플랜을 도입하는 것은 귀중한 인재의 활용을 위해서는 유익한

일이다. 이 밖에 각종 기업내의 표창 제도나 명예 대우제도의 채택에 의해 경력 있는 현장 종사원의 자존심을 만족시키고 그 능력을 현장 활성화에 영구적으로 반영시킬 수 있도록 동기를 부여하는 것도 필요할 것이다. 경험이 풍부하고 성숙된 젊고 활력 있는 현장 종사원이 적극적·건설적으로 협력해 갈 수 있는 기업내 환경이 필요한 것이다.

경력개발을 위해서는 먼저 종사원 개인의 구체적인 욕구나 성향, 희망들을 조사하여 비슷한 욕구나 희망별로 종사원을 세분화하여 그들에게 맞는 적절한 경력계획을 수립해야 할 것이다. 이를 위해서는 개인별 데이터 베이스의 구축이 필요하다고 본다. 이는 종사원들에 대한 각종 정보를 좀 더 용이하게 파악하고, 종사원들이 전보나 승진들의 관리를 보다 효과적으로 하기 위해 필요할 것이다. 또한 다양한 경력개발 프로그램을 구성하여 종사원 자신의 욕구나 희망에 맞는 적절한 전략을 선택할 수 있도록 하는 방안도 필요할 것이다. 이와 더불어 종사원들 스스로는 자신의 진정한 관심과 강점을 분석하려는 노력이 선행되어야 할 것이다.



### 3) 근무환경 · 후생복지제도 전략

외부 마케팅에서 소비자를 상대로 시장조사하고 시장세분화를 하듯이 내부 고객에 대해서도 종사원들의 개인적 욕구나 라이프 스타일 등에 따라서 시장세분화 전략을 활용할 수 있다. 내부 시장에서의 유용한 세분화 전략으로 연동근무시간제, 카페테리아식 후생제 등을 들 수 있다. 연동근무시간제(Flexible Time)는 종사원에게 출퇴근 시간에 대해 선택 폭을 제공하는 제도이다.

한편, 카페테리아식 후생제(Cafeteria Benefit)는 서비스 기업이 여러 개의 복지 후생 계획을 제공하고 각 종사원이 그 몇 개를 취향에 따라 배합해서 선택할 수 있도록 하는 제도이다. 이 두 가지 방식은 기업과 종사원 모두에 이익을 주는데 이는 종사원을 동질적인 욕구를 갖는 집단으로 보는 게 아니라 다양한 욕구를 가진 이질적인 집단으로 보며, 세분화를 이용하여 대응해야 하는 ‘내부시장’으로서 파악을 하여야 한다는 발상에 기초를 둔 제도이다.

서비스를 성공시키기 위해 서비스 업무를 효과적으로 수행할 수 있는 인재를 배치하고 있다. 인재배치 시에는 사원의 지식과 기능뿐만 아니라 일반적인 자세 면

에서 여러 가지가 요구된다. 성숙함, 사회적 예의범절, 인내력 등이 필요하며, 정신적인 피로나 스트레스를 느끼지 않고 고객과의 접촉이나 거래를 지속적으로 행할 수 있는가를 보는 것이다. 이는 심리학자들이 말하는 “정서적 노동”이라는 용어를 통해 설명할 수 있다. 정서적 노동이란 종사원의 감정이 업무상 하나의 요소가 되는 노동을 말한다. 즉 인간으로서의 심리적, 감정적 반응이 업무결과에 반영되는 노동이다. 때로는 감정이 업무의 성과를 대부분 결정하는 경우가 있다.

이러한 정서적 노동의 문제는 여러 면에서 대응해야 할 것이다.

첫째, 종사원의 선별 및 직무배치에서 다루어야 한다.

둘째, 종사원의 훈련을 통해 고객접촉을 통해 생기는 스트레스를 해소해 나가는 방법을 가르치고 지속적으로 열의와 의욕을 지니고 업무를 볼 수 있도록 도와주어야 한다.

셋째, 종사원이 정서적 노동을 능숙하게 다룰 수 있도록 지원체제를 구축하여 서비스를 보다 효과적으로 대처할 수 있는 시스템을 만드는 것이다.

#### 4) 교육·훈련제도 전략

호텔 종사원들 사이에는 기업의 서비스 전략이나 자신의 중요성에 대한 이해가 부족한 경우가 있는데 이는 서비스 전략의 내용이나 서비스 분야의 마케팅 역할을 잘 모르기 때문에 발생하는 문제일 수도 있으며 태도상의 문제일 수도 있다. 따라서 호텔기업 특히 노동집약적인 서비스기업의 인적자원의 관리는 적당한 사람을 뽑아 이들을 잘 교육·훈련시켜 인적자원을 기능화 시키는 인사개념에 초점을 맞추고 있다. 호텔 종사원의 교육·훈련은 내부 마케팅의 기본 요소로서 중요하며 다음 세 가지 형태로 나눌 수 있다.

첫째, 서비스 전략이 어떻게 작용하는가.

둘째, 서비스 전략과 마케팅 지향적 성과에 대한 호의적 태도를 개발하고 향상시킨다.

셋째, 종사원들의 커뮤니케이션, 판매, 서비스 기술을 개발시키고 향상시킨다.

관리자는 서비스 질을 높이기 위해서는 종사원의 질적 향상이 요구되며 이는 바로 교육·훈련을 통해서 이루어지며, 또한 종사원들의 기능, 태도, 외국어, 교양,

직업관 향상에도 기를 기울여야 한다. 교육·훈련은 조직구성원의 잠재능력을 최대한 발휘하게 하고 자격요건이 갖추어진 종사원들이 직장환경에 빨리 적응하고 직무에 보다 많은 지식이나 기술을 습득하여 효과적으로 직무활동을 할 수 있도록 해주어야 한다. 호텔의 교육·훈련 기능은 경영관리의 제기능과 관련하여 이루어져야 하며 계획적, 의식적, 축적적으로 전개되어야 한다.<sup>80)</sup>

교육·훈련은 종사원의 지식 및 기능의 향상은 물론 그들의 태도를 변화시킴으로써 기업을 성장·발전시키는데 기여하고 있다. 즉, 교육훈련은 종사원들의 커뮤니케이션을 개선시키고, 사기를 제고하여 불평불만을 해소하고 결근과 이직을 감소시키는데 기여하게 된다. 이와 같이 교육훈련은 종사원에게 보다 높은 수준의 지식을 습득케 함으로써 자기개발의 욕구를 충족시켜주고, 또한 향상된 직무관련 지식 및 기능에 의해 주어진 업무를 보다 적극적이고도 효율적으로 수행할 수 있으므로 일에 대한 자신감과 성취감을 가지게 되어 직무에 대한 만족도가 증대되고 조직에 계속적으로 공헌하려고 노력하게 된다. 따라서 내부마케팅으로서의 교육훈련은 종사원의 직무 및 조직에 대한 태도에 영향을 미치게 된다.

## 5) 종사원 조사제도 전략

호텔 경영자는 년 1-2회 상하반기로 나누어 종사원 만족조사를 고객에게 질 좋은 서비스를 제공하기 위해서는 실시하여 종사원의 직무만족과 불만족 요인들을 파악해야 한다. 설문내용은 주로 종사원에 대한 인정, 교육 및 개발기회, 업무평가의 효율성, 공평한 기회, 커뮤니케이션 관련 내용, 조직의 목표에 대한 종사원의 신뢰도, 협조, 근무환경 등에 관한 사항 등 그리고 종사원의 근무환경과 관련된 관심 사항, 제안, 혹은 질문사항을 기재하도록 하여 인사평가지 종사원들 각자의 직무상의 문제점이나 제안들을 조사하고 파악하여 반영토록 한다. 이러한 조사는 종사원들의 만족도와 의견을 파악함으로써 보다 효율적인 종사원 관리를 하기 위해 이용하여야 한다.

“만약 당신이 고객에게 서비스를 제공하지 않는다면, 고객에게 서비스하고 있는

---

80) 이만수, “관광호텔 종사원의 교육훈련에 관한 연구”, 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 1998, p.8.

사람에게 서비스해야 한다.” 이는 칼 알브레이트가 ‘서비스 아메리카’라는 책에서 자주 인용하는 구절로 내부 서비스(내부 고객인 종사원에 대한 서비스)의 개념을 강조하고 있다. 내부 서비스를 효율적으로 수행하기 위해서는 누가 내부고객인지 명확히 하는 것이 필요하다. 이를 위해서 개인이나 부서로부터 어떤 지원을 필요로 하는 모든 부서나 개인을 체크할 수는 없다. 의존도가 가장 높은 개인 또는 부서부터 차례로 우선 순위를 부여하고 그들의 제1욕구라고 생각되는 것을 정리하고 이를 충족시키기 위해 사용할 수 있는 전문지식과 자원을 검토하는 방법이 효율적이라 하겠다.

그리고, 기업의 경영자 중에는 동기부여에 관한 심리적 환경을 잘 이해하지 못하여 생산성의 효율성에만 중요성을 두고 생산 지향적인 동기부여에만 몰두하였다. 그러나 호텔 기업의 동기부여에 있어서는 내부 마케팅을 통해 새로운 동기부여 환경을 살펴보고자 한다.

종사원 조사를 통한 동기부여 환경의 4가지 중요한 변수를 보면 다음과 같다.

첫째는 종사원 자신의 개인적인 눈으로 본 전체적인 노동생활의 질이다. 이것에는 일의 만족도, 일의 안정성, 급료와 수당, 승진기회, 유능한 감독자, 조화로운 환경, 공정하고 공평한 행동 등이 포함된다. 노동생활의 질이 높다하더라도 강력한 동기부여가 보증된다고는 볼 수 없지만 낮으면 거의 확실하게 종사원의 동기를 약화시킨다.

둘째로 중요한 지표로는 전반적인 근로의욕이다. 이것이 높은 것은 필요조건이기는 하지만 그러나 반드시 강력한 의욕을 위한 충분 조건은 아니다. 여러 가지 이유에서 서비스 요원의 근로의욕이 낮아도 강한 의욕과 창조력을 갖고 일을 하리라고는 생각할 수 있다. 그와 반대로 높은 의욕을 갖고 있더라도 그 에너지를 일에 활용할 수 없을 수도 있다.

셋째는 일반적인 활력수준으로 이것은 개인의 건강상태에 심리적 안정도에 의해 거의 측정할 수 있다. 여기서 말하는 활력수준이란 피로의 반대개념이다. 정도의 수준은 제쳐놓고라도 피로에 젖은 서비스 요원의 개인적 활력은 일반적으로 낮으므로 그러한 상태에서 기업의 새로운 시도에 대하여 분발할 리가 없을 것이다.

넷째는 일반적인 의미에서의 낙관주의이다. 이는 새로운 가능성, 새로운 방법, 새로운 달성수준 등의 존재를 믿는 것이다. 낙관주의에서 근로의욕과 활력수준이

동반하는 경우가 많지만 항상 그렇지는 않다.

조직의 리더가 서비스 요원의 수준 높은 동기부여와 의욕을 육성하기를 원한다면 우선 현재의 동기부여의 환경을 평가하여, 만약 환경을 개선할 필요가 있다면 개선해야 한다. 환경이 정비되지 않는 한 서비스 수준의 지속적인 개선은 바랄 수가 없다.

실질적으로 종사자들이 회사측에 요구하는 사항에 대한 트렌드를 살펴보면 과거 임금에 관심이 집중됐던 것이 점차 교육시스템 구비에 따른 종사원들의 공평한 교육기회제공과 직원 상하간의 커뮤니케이션 즉 의사반영의욕에 초점이 맞춰지고 있다. 이를 인지한 경영자측도 종사원들의 의견반영을 확대와 조직내 갈등해소를 위한 화합프로그램을 개발하고, 종사원들의 권한을 존중하는 분위기를 유도, 조성해 나가고 있는 추세이다.



### Ⅲ. 연구의 모형 및 조사설계

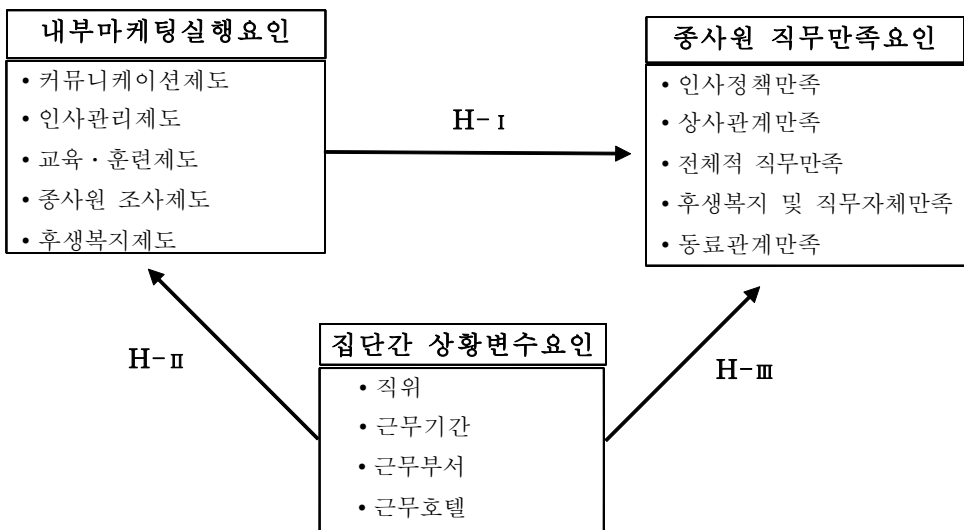
#### 제 1 절 연구의 모형과 가설의 설정

##### 1. 연구의 모형

본 연구는 제 2 장에서 고찰한 이론적 배경을 중심으로 제주지역 특급호텔을 중심으로 종사원의 직무만족도 및 호텔내부마케팅에 관한 요인을 측정하여 호텔 종사원의 만족도를 평가하고, 호텔 내부마케팅이 종사원의 만족도에 미치는 영향을 고찰하기 위해 분석 모형을 통하여 가설을 도출하였다.

이와 함께 호텔 내부마케팅 요인이 종사원 만족도에 영향을 미치는 제요소들과 집단간 상황변수를 고려하여 다음 [그림 3-1] 내부마케팅 활동요인과 종사원의 직무만족요인 측정 모델과 같이 분석 모형을 설정하였다.

[그림 3-1] 내부마케팅 활동요인과 종사원의 직무만족요인 측정 모델



본 연구에서는 위의 [그림 3-1]에서 보는 바와 같이 호텔의 내부마케팅활동을 독립변수로 규정하였으며, 종사원들의 만족도를 종속변수로, 그리고 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 변화시킬 수 있는 조절변수로서는 상황변수요인 집단간 상황변수 직위, 근무기간, 근무부서, 근무호텔별로 가정하였다. 여기서, 독립변수로서 내부마케팅 실행요인에는 앞서 기존 연구에 대한 고찰에서도 제기된 바와 같이, 커뮤니케이션제도 및 인사관리제도, 교육·훈련제도, 종사원 조사제도, 후생복지제도 등으로 설정하고, 종속변수로 호텔종사원의 직무만족요인으로서 인사정책만족 및 상사관계만족, 전체적 직무만족, 후생복지만족 및 직무자체만족, 동료관계만족 등으로 요인을 설정하였다. 이들 변수의 특성에 따라 종사원들에 대한 호텔측의 내부마케팅 활동의 내용이 현저히 달라질 수 있다는 전제하에 도입하여, 이로 인한 종사원의 만족도 역시 유의적인 차이를 보일 수 있다는 가정 하에 연구모형이 설정되었다.

## 2. 가설의 설정



다음과 같이 홀트(Holt)는 호텔종사원을 대상으로 직무만족도에 관한 연구에서 주요 가설을 설정하여 규명하고 있다.

첫째, 직무만족에서 연령이 많을수록 만족도는 높게 나타날 것이다.

둘째, 학력수준이 낮을수록 직무만족도는 낮게 나타날 것이다.

셋째, 재직기간과 직무만족도와는 절대적인 관계가 있을 것이다.

넷째, 성별에 있어서는 별다른 차이가 없을 것이다.

다섯째, 호텔 레스토랑의 위치와 만족과는 아무런 관계가 없을 것이다.

이와 같이 거론된 내용을 보면 인구 통계적 요인 즉, 개인적인 특성으로 거론되었던 직무수준, 조직규모, 직위, 연령, 학력수준, 재직기간 등과 유의적인 관계가 있고 이에 따라 직무만족요인으로는 능력활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임성, 사회적 지위, 회사정책, 상사와 부하와의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성 등의 차이가 있다는 것을 알 수 있었다.

홀트의 연구 결과처럼 이 이론을 토대로 인구 통계적 요인 즉, 개인적인 특성으



로 거론되었던 성별, 직위, 연령, 학력수준, 근무 부서, 직위, 근무연수, 월평균 소득 등과 유의적인 관계에 따라 직무만족의 차이가 있을 것이다라는 가정하였다. 본 연구에서는 상황변수요인 집단간 직위, 근무기간, 근무부서, 근무호텔별로 그 요인들을 중심으로 가설을 설정하게 되었다.

본 연구는 현재 제주지역에 있는 특급 호텔에서 근무하는 종사원을 대상으로 서론에서 제시한 궁극적인 목적에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 H-I : 호텔내부마케팅 요인은 호텔종사원의 직무만족에 영향을 줄 것이다.

가설 H-II : 집단간에 내부마케팅 요인에는 차이가 있을 것이다.

세부가설 II-1 직위별로 내부마케팅 요인은 차이가 있을 것이다.

세부가설 II-2 근무기간별로 내부마케팅 요인은 차이가 있을 것이다.

세부가설 II-3 근무부서별로 내부마케팅 요인은 차이가 있을 것이다.

세부가설 II-4 근무호텔별로 내부마케팅 요인은 차이가 있을 것이다.

가설 H-III : 집단간에 직무만족 요인에는 차이가 있을 것이다.

세부가설 III-1 직위별로 직무만족 요인은 차이가 있을 것이다.

세부가설 III-2 근무기간별로 직무만족 요인은 차이가 있을 것이다.

세부가설 III-3 근무부서별로 직무만족 요인은 차이가 있을 것이다.

세부가설 III-4 근무호텔별로 직무만족 요인은 차이가 있을 것이다.

## 제 2 절 변수의 조작적 정의

본 연구의 가설의 검증을 위해 이용한 주요 변수들을 다음과 같이 정의하였다.

### 1. 내부마케팅에 관한 요인의 조작적 정의

내부마케팅에 관한 요인은 허즈버그가 정의한 2요인이론을 근거로 하여 내부마케팅과 관계가 깊은 회사정책과 종사원의 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금 등의 요인을 기초로 하여 다음과 같이 구분하여 조작적 정의를 내렸다.

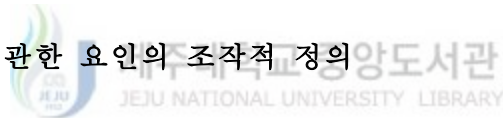
① **커뮤니케이션 및 인사관리제도** : 새로운 소식의 전달인 상품에 대한 정보 제공과 외부마케팅에 관한 정보 제공, 목표설정의 협력과 회사방침에 대한 이해, 건의사항, 승진의 기회와 공정성의 정도 그리고 근무환경시설에 대한 제공 여부

② **교육·훈련제도** : 직무 및 서비스에 필요한 기술개발과 향상을 위한 제도, 교육실시 회수, 교육을 통한 지식제공 정도, 교육을 통한 고객주문과 불평의 효율적 통제 기술, 교육훈련제도에 대한 만족도

③ **종사원조사** : 경영정책과 경영목적을 달성하기 위하여 직원존중에 대한 이해 정도와 종사원의 만족도 및 중요도를 인식하는 정도 그리고 보상제도에 관한 내용 조사

④ **후생복지제도** : 근무환경에 적합한 후생복지시설 및 복지제도, 휴가제도, 포상 및 보상제도, 소득수준의 합당성, 연동시간근무제 및 카페테리아식 후생제

## 2. 직무만족에 관한 요인의 조작적 정의



직무만족에 관한 요인의 조작적 정의는 코넬대학 연구소와 미네소타 대학 부설 연구소 직무만족 영향요인을 근거로 측정에 이용된 변수를 인용하여 다음과 같이 조작적 정의를 설정하였다.

① **인사정책 및 상사관계만족** : 인사정책의 방침, 승진의 공정성, 승진기회, 교육기회의 공정성. 상사와의 인간관계, 상사가 부하에 대한 태도, 상사의 업무처리 능력, 상사의 관리방식, 상사의 인사고과의 공정성과 합리성, 상사의 인정, 이동 관리 및 배치 방법

② **전체적 직무만족** : 봉급지불체계의 합리성, 임금 수준 및 봉급체계, 타호텔과 보수 비교시 직장의 안정성 및 장래성, 직업의 장래성

③ **근무처환경 및 직무 자체 만족** : 근무처환경 및 교육훈련 방법 내용, 교육훈련 참여의 형평성, 후생복지제도, 공간배치, 능력발휘의 기회, 자신의 권한, 일자체 흥미 및 만족

④ **동료관계 만족** : 업무수행의 결과 동료로부터의 인정성, 업무수행의 자율성, 상사 및 동료와의 우호관계, 동료간의 친밀성 및 협조성

## 제 3 절 조사설계

### 1. 조사목적

본 연구는 호텔기업 종사원들의 내부마케팅과 직무만족에 대한 구성요소의 파악을 통해 호텔종사원들이 그에 대해 느끼는 만족도를 조사하는 것이 1차 목적이다. 2차적인 목적은 이러한 내부마케팅과 직무만족의 변수들을 대상으로 하여 요인을 추출하는 것이며, 최종 목적은 조사를 통하여 드러난 호텔기업 종사원들에 대한 내부마케팅이 과연 호텔기업 종사원들의 직무만족에 영향을 미치고 있는지를 파악하기 위한 것이다.

### 2. 표본 추출 및 조사방법

본 연구는 호텔기업에 종사원들을 대상으로 조사한 연구논문 등을 참고하여 호텔기업의 내부마케팅과 종사원의 직무만족에 대한 정리되어 있는 기존의 요인들을 조사하고, 각각의 정리된 요인별 변수들을 정리하였다.

정리된 변수들 외에 제주지역의 호텔상황에 적당한 변수들을 추가하거나 혹은 제주지역실정에 맞지 않는 변수들을 제거하여 설문지를 구성한 다음 단계의 조사를 실시하였다.

본 연구에서는 제주도를 대표하는 특1급 관광호텔들을 대상으로 하였으며, 또한 특1급 관광호텔 가운데에서도 제주시 지역을 대표할 만한 호텔 세 군데, 중문관광단지를 대표할만한 호텔 세 군데를 임의대로 선택하여 각 호텔에 종사하는 직원들을 대상으로 임의표본추출을 통하여 실시하였다.

따라서 연구 대상호텔(제주시 지역 : 크라운프라자호텔, 그랜드호텔, 제주 KAL 호텔, 중문관광단지 지역 : 롯데호텔, 신라호텔, 하얏트호텔)에 종사하는 직원들을 대상으로 하여 각각의 호텔마다 60부 씩 총 360부를 배포하였다.

조사기간은 예비조사의 경우, 2002년 9월 13일부터 9월 15일까지 실시하였으며,

본 조사는 예비조사를 통하여 설문지의 미비한 점을 수정한 다음, 9월 25일부터 10월 6일까지 실시하였다.

### 3. 설문지의 구성

본 조사에서 사용된 설문지는 조사목적과 인사말씀을 포함하고, 구체적 내용은 본 논문의 앞에서 언급된 연구모형과 가설을 기초로 하여 다음 <표 3-1>과 같이 구성하였다.

<표 3-1> 설문지의 구성

구성지표	구성 내용	문항번호	문항수	측정척도
내부마케팅	호텔기업의 내부마케팅요인에 관한 변수들로 구성됨	I. 1~15	15	리커트 5점 척도
내부마케팅에 대한 전반적인 의견	내부마케팅이 잘 이루어지고 있는가에 대한 의견을 묻는 항목으로 구성됨	II	1	리커트 5점 척도
직무 만족	직무만족 요인에 따른 변수들로 구성됨	III. 1~18	18	리커트 5점 척도
전반적인 직무만족도	근무하는 호텔에서의 전반적인 직무만족도에 대한 항목으로 구성됨	IV	1	리커트 5점 척도
일반 사항	성별, 연령, 학력, 소득 등의 인구통계학적 특성과 호텔에서의 근무연수, 직위, 근무 호텔 등에 관한 사항으로 구성됨	V. 1~7	7	명목척도

설문지의 I, II는 호텔기업의 내부마케팅에 관한 의견을 알아보기 위하여 작성한 것이고, 설문지의 III과 IV는 현재 근무하고 있는 호텔에 대한 직무만족도를 알아보기 위하여 작성한 것이다.

마지막으로 설문 항목 V는 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보고자 작성하였다.

#### 4. 자료의 분석방법

본 연구에서의 자료분석은 SPSS 10.0통계 패키지를 이용하였으며, 표본의 특성과 항목별 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시하였고, 두 집단간의 차이를 알아보기 위한 t검정과 세 집단 이상의 집단 평균의 차이를 파악하기 위한 F검정을 실시하였다.

또한 요인분석을 통하여 설문지의 타당성과 요인의 수를 추출하였으며, 마지막으로 내부마케팅요인이 직무만족에 영향을 주는지를 파악하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.



## IV. 실증분석

### 제 1 절 표본의 구성과 인구통계학적 특성

#### 1. 표본의 구성

본 연구의 실증분석에는 <표 4-1> 설문지 배부 및 회수 현황과 같이 여섯 군데의 각 호텔별로 60부씩 총 360부의 표본을 사용하였다.

<표 4-1> 설문지 배부 및 회수 현황

표본 호텔명	배부된 설문지	회수된 설문지	폐기된 설문지	사용된 설문지
클라운프라자	60	54	4	50
하얏트	60	50	2	48
롯데	60	52	4	48
신라	60	49	5	44
그랜드	60	57	8	49
제주KAL	60	58	4	54
합계	360	320	27	293

총 360부를 배부한 결과 320부가 회수되었고, 회수된 설문지 중 27개의 설문지가 무성의한 응답 등으로 부적합하다고 판단되어 나머지 293부만을 분석에 이용되었다.

#### 2. 인구통계학적 특성

표본의 인구통계학적인 특성으로 성별, 직위, 연령, 학력수준, 근무 부서, 직위, 근무연수, 월평균 소득 등으로 <표 4-2>와 같이 조사하였다.

<표 4-2>에서 보는 바와 같이, 통계처리에 이용된 총 293명의 특성을 살펴보기

<표 4-2> 표본의 인구통계학적 특성

구분	내 용	빈도(명)	비율(명)	구분	내 용	빈도(명)	비율(명)	
성 별	남	178	60.8	직 위	일반사원	195	66.6	
	여	115	39.2		캡틴 및 주임급	44	15.0	
	합계	293	100.0		계장급	26	8.8	
연 령	20대	114	38.9	근 무 기 간	대리급	16	5.5	
	30대	116	39.6		과장급	12	4.1	
	40대	53	18.1		합계	293	100	
	50대 이상	10	3.4		월 평 균 소 득	1년 미만	47	16.0
	합계	293	100.0			3년 미만	82	28.0
학 력	고졸	46	15.7	5년 미만		45	15.4	
	전문대졸	178	60.8	7년 미만		29	9.9	
	대졸 이상	69	23.5	10년 미만		30	10.2	
	합계	293	100.0	10년 이상		60	20.5	
근 무 부 서	객실	75	25.6	합계	293	100		
	객실정비	30	10.2	월 평 균 소 득	70만원 미만	25	8.5	
	식음료	80	27.3		100만원 미만	65	22.2	
	조리	50	17.1		150만원 미만	129	44.0	
	시설	39	13.3		200만원 미만	23	7.8	
	관리	19	6.5		200만원 이상	51	17.5	
	합계	293	100.0		합계	293	100.0	

주 : 설문지 V항 p.90 참조.

위하여 빈도분석을 실시한 결과를 살펴보고자 한다.

성별로는 남성이 178명으로 전체의 60.8%를 차지했으며, 여성은 39.2%를 차지하였다.

연령별로는 30대가 가장 많은 39.6%를 차지하였고, 20대가 38.9%, 40대가 18.1%, 그리고 50대가 가장 적은 3.4%를 차지하였다.

학력별로는 응답자의 학력은 전문대졸업이 60.8%로 가장 많았으며, 그 다음이 대졸 이상 23.5%, 고졸 이하가 15.7%를 차지한 것으로 나타났다.

근무부서별로는 식음료 부서가 27.3%, 객실 부서 25.6%, 조리 부서 17.1%, 시설

부서 13.3%, 관리 부서 6.5%의 순으로 나타났다.

직위별로는 호텔에서의 직위별로는 일반사원이 가장 많은 66.6%를 차지했으며, 캡틴 및 주임급이 25%, 계장급 8.9%, 대리급과 과장급이 각각 5.5%와 4.1%로 나타났다.

근무기간별로는 호텔에서의 근무기간별로는 3년 미만이 28%, 10년 이상 20.5%, 1년 미만이 16%, 5년 미만 15.4%, 10년 미만 10.2%, 7년 미만 9.9%로 조사되었다.

월평균소득별로는 응답자들의 평균소득을 150만원 미만이 전체의 44%를 차지하였으며, 100만원 미만이 22.2%, 200만원 이상이 17.4%, 200만원 미만 7.8%였으며, 70만원 미만인 사람도 8.5%나 되는 것으로 나타났다.

## 제 2 절 측정척도의 평가

### 1. 신뢰도 검증



신뢰도 분석은 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 특정 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 나타나야 하는 것으로서 각 항목의 측정결과가 일관성을 유지하는가의 여부를 확인하기 위한 목적으로 이용된다.

#### 1) 내부마케팅요인에 대한 신뢰도 분석

내부마케팅요인에 대한 신뢰도 분석 결과는 <표 4-3>에서 보는 바와 같이 요인 1은 커뮤니케이션 및 인사관리, 요인 2는 교육·훈련, 요인 3은 종사원조사, 요인 4 후생복지로 각각 구분하여 신뢰도를 분석했다.

본 조사에서는 측정척도의 신뢰성을 검증하기 위하여 내적 일관성(internal consistency reliability)을 고려하기 위한 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha)계수를 활용하였다.

그 결과 내부마케팅과 관련된 요인의 경우, 신뢰도 계수가 최저 0.8631에서 최고 0.8819로 신뢰성이 높은 것으로 나타나 본 실증조사의 결과가 신뢰성이 있으며, 개



<표 4-3> 내부마케팅요인에 대한 신뢰도 분석 결과

구 분	내 용	신뢰도 계수
요인 1 커뮤니케이션 및 인사관리	활발한 의사표현 및 표현된 의사의 적극적 반영	0.8631
	부서간 정보 및 의사교환	0.8639
	자신이 승진할 기회	0.8650
	승진 공정	0.8669
	정보전달 및 개선점 해결	0.8647
	근무환경 시설	0.8671
	비공식적인 의사전달경로 확보	0.8721
요인 2 교육·훈련	정기적인 교육 및 훈련 실시	0.8699
	근무자를 포함한 전직원의 교육 및 훈련 참여기 회 제공	0.8692
	서비스교육은 실제업무 수행에 많은 도움이 됨	0.8665
요인 3 종사원조사	경영정책과 경영목적을 달성하기 위하여 조사 또는 질문을 받은 적이 있음	0.8718
	보상제도가 많음	0.8668
	직원만족도 및 의견을 조사하여 반영	0.8652
요인 4 후생복지	휴가제도는 잘 되어 있음	0.8819
	직무를 수행함에 있어 종사원 스스로 근무시간 을 관리하도록 해주고 있음	0.8715

주 : 설문지 I 항 p.90 참조.

별 신뢰도와 전체 신뢰도와도 많은 차이가 나타나지 않고 모두 0.8 이상이므로 문항들간의 일치도 역시 안정적이라고 볼 수 있다.

## 2) 직무만족 요인에 관한 신뢰도 분석

그리고 직무만족 요인에 관한 신뢰도 분석결과는 <표 4-4>에서 보는 바와 같이 요인 1은 인사정책만족 및 상사관계만족, 요인 2는 전체적 직무만족, 요인 3은 근무처환경 및 직무자체만족, 요인 4는 동료관계만족으로 각각 구분하여 신뢰도를 분석했다.

<표 4-4> 직무만족 요인에 관한 신뢰도 분석결과

구분	내 용	신뢰도 계수
요인 1 인사정책만족 및 상사관계만족	상사의 인정감과 상사와의 인간관계	0.8920
	상사의 관리방식 및 인사고과 공정성	0.8904
	상사의 업무수행능력	0.8909
	승진결정의 공정성과 합리성에	0.8905
	회사의 인사정책과 방침	0.8912
	이동 관리 및 배치 방법	0.8946
요인 2 전체적 직무만족	직장의 장래성	0.8905
	현 직장의 안전성	0.8927
	직업의 장래성	0.8922
	봉급지불체계의 합리성	0.8925
요인 3 근무처환경 및 직무자체만족	인근 다른 호텔과의 보수 비교	0.8925
	근무처 환경 및 교육훈련 방법 내용	0.8930
	현재 일 자체에 대한 만족도	0.8904
	업무처리시 자신의 권한	0.8912
요인 4 동료관계만족	자신의 능력 발휘 기회 정도	0.8908
	업무수행 결과에 대한 동료의 인정감	0.8950
	직장동료들과의 우호관계와 친밀성	0.8972
	직장동료들의 협조의 정도	0.8986

주 : 설문지 III항 p.91 참조.

또한 직무만족 요인에 대한 신뢰도를 분석한 결과 크론바흐 알파 값이 최저 0.8904에서 최고 0.8986으로 신뢰성이 높은 것으로 나타나 본 실증조사의 결과가 신뢰성이 있으며, 내부마케팅 요인과 마찬가지로 개별 신뢰도와 전체 신뢰도와도 많은 차이가 나타나지 않고 모두 0.8 이상이므로 문항들 간의 일치도 역시 안정적이라고 볼 수 있다.

## 2. 요인분석

요인분석을 위하여 사용되어질 요인의 고유값은 적어도 1.0은 되어야 하며, 요인 공통분산의 총 분산에 대한 비율을 이용하는 방법은 일반적으로 “모든 변수의 분산 중 적어도 75% 이상이 요인들로서 설명되어질 수 있어야 한다”는 기준이다.

## 1) 내부마케팅 요인분석

내부마케팅요인에 관련된 변수 15개 문항 요인을 검증한 결과 <표 4-5>에서 보는 바와 같이 요인 1 커뮤니케이션 및 인사관리, 요인 2 교육·훈련, 요인 3 종사원조사, 요인 4 후생복지 네 가지로 도출할 수 있었다.

<표 4-5> 내부마케팅 요인분석

구 분	내 용	요인적재량	공통성	고유값
요인 1 커뮤니케이션 및 인사관리	활발한 의사표현 및 표현된 의사 의 적극적 반영	0.717	0.633	5.696
	부서간 정보 및 의사교환	0.715	0.631	
	자신이 승진할 기회	0.697	0.690	
	승진 공정	0.649	0.585	
	정보전달 및 개선점 해결	0.637	0.541	
	근무환경 시설	0.551	0.454	
	비공식적인 의사전달경로 확보	0.500	0.408	
요인 2 교육·훈련	정기적인 교육 및 훈련 실시	0.873	0.799	1.527
	근무자를 포함한 전 직원의 교육 및 훈련 참여기회제공	0.783	0.679	
	서비스교육은 실제업무 수행에 많은 도움이 됨	0.704	0.647	
요인 3 종사원조사	경영정책과 경영목적을 달성하기 위하여 조사 또는 질문을 받은 적 이 있음	0.835	0.742	1.266
	보상제도가 많음	0.606	0.637	
	직원만족도 및 의견을 조사하여 반영	0.580	0.569	
요인 4 후생복지	휴가제도는 잘 되어 있음	0.802	0.721	1.024
	직무를 수행함에 있어 종사원 스 스로 근무시간을 관리하도록 해주 고 있음	0.705	0.677	

주 1) 추출된 요인들의 전체 설명력은 62.75%임.

2) KMO 표본 적합도는 0.882임.

3) 설문지 I 항 p.90 참조.

여기서 75%라는 기준은 절대적인 것은 아니기에 일부에서는 최소한 60%정도의

변수들의 분산이 요인들에 의해 설명되어야 한다고도 한다.<sup>81)</sup>

따라서 내부 마케팅 변수에 대한 요인분석을 실시한 결과, 요인의 고유값이 1.0 이상을 기준으로 한다면 총 분산에 대한 비율이 62.75%로 나타났고, 고유값도 1.024로 나타나 최소한의 총분산 설명력 60%와 고유값 1 이상이라는 기준을 만족 시킴으로서 이러한 요인분석의 결과를 채택하기로 했다.

요인분석의 적용가능성을 점검하기 위해서 Bartlett의 단위행렬 점검을 이용한 결과, 내부마케팅에 관한 변수 15개에 대한 검정 결과, 그 p값이 0.000으로서 유의하게 나타나 단위행렬이 아니라는 충분한 증거를 보여 주기에 요인분석을 적용하는데 무리가 없다고 해석할 수 있다.

또한 공통성(communality)의 값은 적어도 0.40 이상이 되어야 하는 것으로 알려져 있는데, 내부마케팅 요인분석에서의 공통성은 모두 0.40 이상이므로 요인분석이 적합하다고 볼 수 있다.

KMO의 표본적합도(KMO의 판단기준 : 0.9 이상이면 믿기 어려울 정도로 높은 값(marvelous), 0.8 이상이면 꽤 높은 편인 값(meritorious), 0.7 이상이면 괜찮다고 할 수 있는 값(middling), 0.6 이상이면 보통 수준의 값(mediocre), 0.5 이상이면 빈약하지만 어쩔 수 없이 사용하는 값(miserable), 0.4 미만은 받아들이기 어려운 값(unacceptable)<sup>82)</sup>은 0.882로 꽤 높은 편인 값(meritorious)으로 나타났다.

요인분석을 위하여 사용되어질 요인의 고유값은 적어도 1.0은 되어야 하며, 요인 공통분산의 총 분산에 대한 비율을 이용하는 방법은 일반적으로 “모든 변수의 분산 중 적어도 75% 이상이 요인들로서 설명되어질 수 있어야 한다”는 기준이다. 75%라는 기준은 절대적인 것은 아니기에 일부에서는 최소한 60%정도의 변수들의 분산이 요인들에 의해 설명되어야 한다고도 한다.

## 2) 직무만족 요인에 관한 요인 분석

직무만족 요인에 관한 요인 분석은 <표 4-6>에서 보는 바와 같이 요인 1은 인사 정책만족 및 상사관계만족, 요인 2는 전체적 직무만족, 요인 3은 근무처환경 및 직무자체만족, 요인 4는 동료관계만족으로 각각 구분하여 요인분석을 했다.

81) 이영준, 「요인분석의 이해」, 도서출판 석정, 2002, p.68.

82) 이영준, 상계서, p. 20.

<표 4-6> 직무만족 요인분석

구 분	내 용	요인적재량	공통성	고유값
요인 1 인사정책 및 상사관계만족	상사의 인정감과 상사와의 인간관계	0.805	0.731	6.724
	상사의 관리방식 및 인사고과 공정성	0.787	0.684	
	상사의 업무수행능력	0.736	0.639	
	승진결정의 공정성과 합리성	0.710	0.671	
	회사의 인사정책과 방침	0.687	0.666	
	이동 관리 및 배치 방법	0.604	0.466	
요인 2 전체적 직무만족	직장의 장래성	0.810	0.739	2.110
	현 직장의 안전성	0.768	0.666	
	직업의 장래성	0.762	0.663	
	봉급지불체계의 합리성	0.558	0.560	
	인근 다른 호텔과의 보수 비교	0.545	0.503	
요인 3 근무처 환경 및 직무자체만족	근무처 환경 및 교육훈련 방법 내용	0.679	0.551	1.561
	현재 일 자체에 대한 만족도	0.669	0.662	
	업무처리시 자신의 권한	0.604	0.542	
	자신의 능력발휘 기회 정도	0.542	0.552	
요인 4 동료관계만족	업무수행 결과에 대한 동료의 인정감	0.834	0.771	1.055
	직장동료들과의 우호관계와 친밀성	0.826	0.750	
	직장동료들의 협조의 정도	0.703	0.633	

주 1) 추출된 요인들의 전체 설명력은 63.612%임.

2) KMO의 표본적합도는 0.873임.

3) 설문지 Ⅲ항 p.91 참조.

요인분석의 적용가능성을 점검하기 위해서 Bartlett의 단위행렬 점검을 이용한 결과, 직무만족에 관련된 변수 18개 문항에 대한 검증 결과, 그 p값이 0.000으로서 유의하게 나타나 단위행렬이 아니라는 충분한 증거를 보여 주기에 요인분석을 적용하는데 무리가 없다고 해석할 수 있다.

또한 공통성(communality)의 값은 적어도 0.40 이상이 되어야 하는 것으로 알려져 있는데, 직무만족에 대한 요인분석에서의 공통성은 모두 0.40 이상이므로 요인 분석이 적합하다고 볼 수 있다. KMO의 표본적합도는 0.873으로 꽤 높은 편으로 값(meritorious)이 나타났다.

### 3. 가설검증

#### 1) 가설 H- I 에 대한 검증

가설 H- I “호텔 내부마케팅 요인은 호텔 종사원의 직무만족에 영향을 줄 것이다”에 대한 검증을 실시하기 위해서 요인분석 결과를 가지고 선형 회귀분석을 실시한 결과, 아래 <표 4-7> 분산분석에서 보는 바와 같이 통계적으로 유의하다(유의확률= 0.000)는 결론이 나왔다.

<표 4-7> 분산분석

모 형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
선형회귀분석	52.725	4	13.181	27.552	0.000
간 차	137.781	288	0.478		
합 계	190.505	292			

요인 1 커뮤니케이션 및 인사관리 요인의 회귀계수는 통계적으로 유의하며(유의확률= 0.000), 요인 2 교육훈련 요인과 요인 3 종사원조사 요인, 요인 4 후생복지 요인은 모두 통계적으로 유의하다(유의확률= 0.000)는 결론을 얻었다.

결론적으로 <표 4-8> 회귀모형의 계수에서 나타난바와 같이 내부마케팅 요인이 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 채택되었고, 이러한 직무만족을 위해서는 커뮤니케이션 및 인사관리 요인, 교육훈련 요인, 후생복지 요인, 종사원조사 요인 순으로 모두를 중요시해야 함을 알 수 있지만, 그 중에서도 특히 커뮤니케이션 및 인사관리 요인의 t값이 6.317로 다른 요인들과 비교했을 경우 가장 높게 나타나 요인 1 커뮤니케이션 및 인사관리가 직무만족에 미치는 영향이 더 크다고 볼 수 있다.

따라서 호텔기업에서의 직무만족을 위해서는 다른 요인들도 물론 중요하겠지만 긍정적인 커뮤니케이션 및 인사관리 요인에 더 주의를 기울여야 할 필요가 있는 것으로 사료된다.

<표 4-8> 회귀모형의 계수

모 형	비표준화 계수		표준화 계 수	t	유의확률
	B	표준오차	베 타		
1 (상수)	3.109	0.040		76.946	0.000
요인 1(커뮤니케이션 및 인사관리)	0.256	0.040	0.317	<b>6.317</b>	0.000
요인 2(교육훈련)	0.213	0.040	0.264	5.259	0.000
요인 3(종사원조사)	0.185	0.040	0.229	4.579	0.000
요인 4(후생복지)	0.188	0.040	0.233	4.657	0.000

## 2) 가설 H-II에 대한 검증

가설 H-II “집단간에 내부마케팅 요인에는 차이가 있을 것이다”에 대한 가설 검증을 실시하기 위하여 집단간(직위, 근무 기간, 근무 부서, 근무 호텔) 차이검증을 위한 분산분석을 실시한 결과, 다음 <표 4-9> 집단간 차이검증과 같은 결과를 보이고 있다.

세부가설 II-1 “직위별로 내부마케팅 요인은 차이가 있을 것이다”에 대한 검증 결과 요인 1인 커뮤니케이션 및 인사관리와 요인 4인 후생복지에서는 차이가 나타났으나, 요인 2인 교육훈련과 요인 3인 종사원조사는 차이가 없는 것으로 나타났다. 직위별로는 직급이 올라갈수록 커뮤니케이션 및 인사관리요인과 후생복지가 중요하다고 응답했다.

세부가설 II-2 “근무기간별로 내부마케팅 요인은 차이가 있을 것이다”에 대한 검증결과 요인 4 후생복지의 경우만 차이가 있을 뿐 다른 요인들의 경우는 차이가 없는 것으로 드러났다. 근무기간별로는 근무기간이 길수록 내부마케팅 요인 중에서 후생복지요인이 중요하다고 응답했다.

또한 세부가설 II-3 “근무부서별로 내부마케팅 요인은 차이가 있을 것이다”에 대한 검증결과 요인 4 후생복지의 경우만 차이가 있는 것으로 나타났고 나머지 요인에서는 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지 않은 것으로 나타났다. 근무부서별로는 시설부, 객실부, 식음료부, 객실정비부, 조리부, 관리부순으로 후생복지가 가장 필요하다고 응답했다.

마지막으로 세부가설 H-4 “근무호텔별로 내부마케팅 요인은 차이가 있을 것이다”에 대한 검증 결과, 모든 요인에 있어서 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 근무호텔별로 요인 1 커뮤니케이션 및 인사관리에 있어서는 C호텔, 요인 2 교육훈련의 경우는 D호텔, 요인 3 종사원 조사는 E호텔, 요인 4 후생복지의 경우는 A호텔의 경우가 가장 높은 것으로 나타났다.

따라서 각각의 상황적 특성별 내부마케팅 요인을 파악하여 이를 바탕으로 한 종사원 교육 메뉴얼을 개발해야 만이 호텔기업의 합리적인 운영에 보탬이 될 것으로 생각된다.

<표 4-9> 내부마케팅 요인의 집단간 차이검증

요 인	자유도	평균제곱	F	유의확률
<b>직위별</b>				
요인 1(커뮤니케이션 및 인사관리)	4	3.618	3.755	0.005
요인 2(교육훈련)	4	2.146	2.181	0.071
요인 3(종사원조사)	4	1.202	1.205	0.309
요인 4(후생복지)	4	5.067	5.370	0.000
<b>근무 기간별</b>				
요인 1(커뮤니케이션 및 인사관리)	5	0.677	0.674	0.644
요인 2(교육훈련)	5	0.643	0.639	0.670
요인 3(종사원조사)	5	0.720	0.716	0.612
요인 4(후생복지)	5	6.633	5.355	0.000
<b>근무 부서별</b>				
요인 1(커뮤니케이션 및 인사관리)	5	1.093	1.095	0.363
요인 2(교육훈련)	5	1.924	1.956	0.085
요인 3(종사원조사)	5	0.723	0.720	0.609
요인 4(후생복지)	5	2.803	2.894	0.014
<b>근무 호텔별</b>				
요인 1(커뮤니케이션 및 인사관리)	5	2.791	2.881	0.015
요인 2(교육훈련)	5	8.339	9.562	0.000
요인 3(종사원조사)	5	7.733	8.760	0.000
요인 4(후생복지)	5	9.219	10.760	0.000

\* 유의확률  $p \leq .05$  때 유의함.

### 3) 가설 H-III에 대한 검증

가설 H-III “집단간에 직무만족 요인에는 차이가 있을 것이다”에 대한 가설 검



증을 실시하기 위하여 분산분석을 실시한 결과, 다음 <표 4-10>과 같이 나타났다.

<표 4-10> 직무만족 요인의 집단간 차이검증

요 인	자유도	평균제곱	F	유의확률
<b>직위별</b>				
요인 1(인사정책 및 상사관계)	4	1.615	1.629	0.167
요인 2(전체적 직무)	4	2.232	2.271	0.062
요인 3(근무처 환경 및 직무자체)	4	2.770	2.840	0.025
요인 4(동료관계)	4	0.907	0.905	0.461
<b>근무기간별</b>				
요인 1(인사정책 및 상사관계)	5	2.070	2.110	0.064
요인 2(전체적 직무)	5	2.136	2.180	0.057
요인 3(근무처 환경 및 직무자체)	5	1.136	1.323	0.254
요인 4(동료관계)	5	0.699	0.695	0.628
<b>근무부서별</b>				
요인 1(인사정책 및 상사관계)	5	1.512	1.525	0.182
요인 2(전체적 직무)	5	2.386	2.445	0.034
요인 3(근무처 환경 및 직무자체)	5	2.041	2.079	0.068
요인 4(동료관계)	5	1.084	1.830	0.107
<b>근무 호텔별</b>				
요인 1(인사정책 및 상사관계)	5	6.930	7.729	0.000
요인 2(전체적 직무)	5	5.869	6.413	0.000
요인 3(근무처 환경 및 직무자체)	5	4.844	5.191	0.000
요인 4(동료관계)	5	8.538	9.828	0.000

\* 유의확률  $p \leq .05$ 일 때 유의함.

우선 세부가설 Ⅲ-1 “직위별로 직무만족 요인은 차이가 있을 것이다”에 대한 검증 결과, 요인 3 근무처 환경 및 직무자체요인에서만 유의한 차이를 보였을 뿐 다른 요인에서는 유의한 차이를 보이지 않은 것으로 나타났다. 직위별로는 근무처 환경 및 직무자체에 관한 요인의 경우에 직급이 가장 높은 과장급 이상의 만족도가 제일 높은 것으로 나타났다.

세부가설 Ⅲ-2 “근무기간별로 직무만족 요인은 차이가 있을 것이다”의 검증결과, 모든 요인에서 유의한 차이를 보이지 않은 것으로 조사되었다.

그리고 세부가설 Ⅲ-3 “근무부서별로 직무만족 요인은 차이가 있을 것이다”에

대한 검증결과, 요인 2 전체적 직무요인과 요인 3 근무처 환경 및 직무자체 요인에서만 유의한 차이를 보였다. 근무부서별로 객실부는 동료관계 요인에서, 시설부는 근무처 환경 및 직무자체 요인에서, 조리부는 전체적 직무요인에서 다른 부서들보다 높은 만족도를 나타낸 것으로 조사되었다.

마지막으로 세부가설 III-4 “근무호텔별로 직무만족 요인은 차이가 있을 것이다”에 대한 검증 결과, 모든 요인에서 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

근무호텔별로 요인 1 인사정책 및 상사관계에서 B호텔이, 요인 2 전체적 직무요인에 있어서는 E호텔이, 요인 3 근무처 환경 및 직무자체요인의 경우에도 E호텔이, 요인 4 동료관계요인에 있어서는 A호텔의 직무만족도가 가장 높은 것으로 조사되었다.

따라서 각 직위별, 근무기간별, 근무부서별, 근무호텔별로 이러한 차이를 이해하고 또한 이에 걸 맞는 내부마케팅을 통하여 직원들의 만족도를 높이도록 하여야 할 것이다.

#### 4. 추가분석



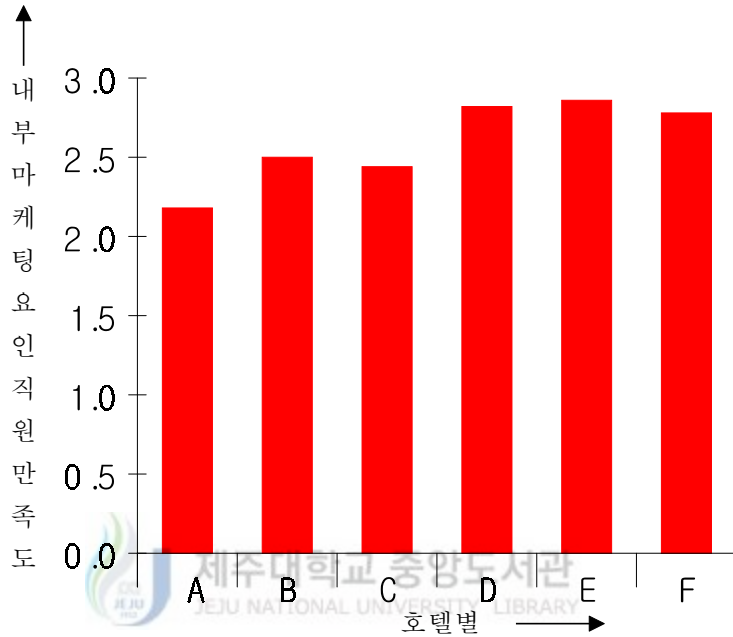
##### 1) 호텔기업의 내부마케팅요인이 직원만족을 위한 종사원들의 의견

근무호텔별로 호텔 기업의 전반적인 직원만족을 위한 조치를 행하고 있으며 잘 이루어지고 있는지를 물어본 결과, 내부마케팅요인이 직원만족을 위한 호텔별 만족도는 [그림 4-1]과 같다.

내부마케팅요인이 직원만족을 위한 호텔별 만족도인 경우, A호텔은 2.18, B호텔은 2.50, C호텔은 2.44, D호텔은 2.82, E호텔은 2.86, F호텔은 2.78로 각각 나타났으며, 전체적으로는 5점 만점에 2.59로 나타나 그다지 직원 만족을 위한 조치에 대해서는 긍정적인 의견을 내놓지 않은 것으로 나타났다.

특히 A호텔은 2.18로 가장 낮게 나타났으며, E호텔의 경우는 2.86으로 가장 높은 것으로 나타났다.

[그림 4-1] 내부마케팅요인이 직원만족을 위한 호텔별 만족도



주 : 설문지 II 항 p.90 참조.

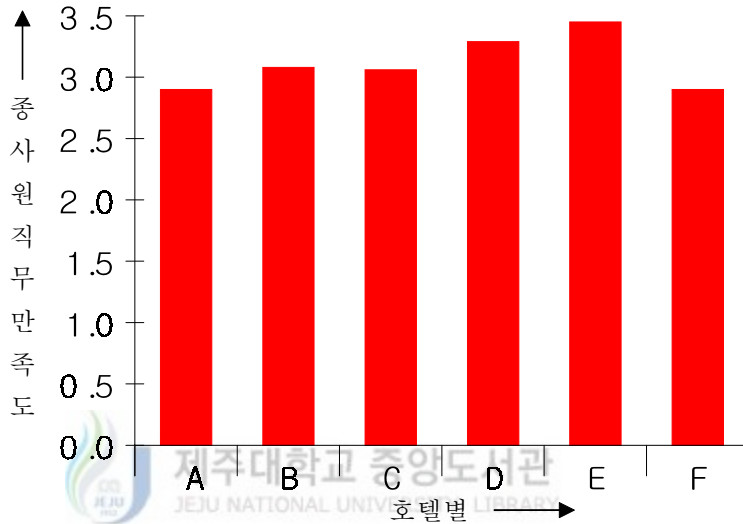
## 2) 종사원들의 전반적인 직무만족도에 대한 의견

종사원들의 전반적인 직무만족에 대한 의견을 물어본 결과, 종사원 직무에 대한 호텔별 만족도는 [그림 4-2]와 같다.

호텔종사원 직무에 대한 호텔별 만족도인 경우, A호텔은 2.90, B호텔은 3.08, C호텔은 3.06, D호텔은 3.29, E호텔은 3.45, F호텔은 2.90으로 나타났으며, 전체적으로는 5점 만점에 3.11로 나타나 다소 긍정적인 의견을 제시한 것으로 나타났다.

특히 그 중에서도 A호텔과 F호텔의 경우는 2.90으로 나타나 그다지 만족하지 않는 것으로 조사되었으나, 나머지 B, C, D, E 호텔은 각각 3.08, 3.06, 3.29, 3.45로 나타나 다소 만족하는 것으로 조사되었다.

[그림 4-2] 종사원 직무에 대한 호텔별 만족도



주 : 설문지 IV항 p.91 참조.

### 제 3 절 분석결과의 요약

가설 H-I, H-II, H-III을 검증해본 결과, 가설 H-I 호텔의 내부마케팅 요인이 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설을 채택이 되었고, 영향을 미치는 정도에 있어서도 각 요인별로 다소 차이가 났는데, 특히 내부커뮤니케이션 및 인사관리제도 요인이 직무만족도에 가장 영향을 많이 미치는 것으로 나타났다.

따라서 내부커뮤니케이션 및 인사관리제도와 관련요인에 포함된 각각의 변수, 즉 적극적 의사 표현 및 표현된 의사의 적극적인 반영, 부서간 업무와 관련된 정

보 및 의사교환, 많은 승진기회, 공정한 승진 인사, 회사를 상대로 건의한 개선사항에 대한 적극적 수용, 훌륭한 근무환경시설, 비공식적인 의사전달경로의 확보 등이 직원들의 직무만족도에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났음을 알 수 있다.

가설 H-II와 가설 H-III은 일부는 채택이 되었지만 일부는 채택이 되지 않은 부분도 있었다. 하지만 근무 호텔별로는 내부마케팅 요인과 직무만족요인에 대한 만족도에 유의한 차이를 보이고 있어 조사한 호텔별로 종사원들이 느끼는 바가 다른 것으로 생각된다.

추가분석에서는 내부마케팅요인이 직원만족을 위한 조치에 대해서 대부분의 호텔 종사원들은 부정적인 의견을 제시하였으나, 호텔에서의 직무만족도에 대해서는 A와 F 호텔을 제외하고는 모두 평균 점수인 3점을 넘는 것으로 나타나 대체적으로 만족하고 있는 것으로 조사되었다.

최근 전문가들은 특1등급호텔들이 복지후생차원에서는 대동소이하기 때문에 과연 종사원들이 직무에 만족해서 일할 수 있는가에 초점을 맞춰야하고 임금을 올려주는 것보다 직원들의 의견을 회사정책에 반영시키는 것이 더 효과적이라고 한다. 또한 종사원들 스스로가 정책에 직접참여를 함으로써 커뮤니케이션이 확장되는 순간 업무의 만족도가 극대화되고 이직률도 낮아질 것으로 전하고 있다.

결론적으로 호텔종사원들이 직무에 만족하기 위해서는 우선 호텔종사원 스스로 자신의 일에 자부심을 가지고 임하는 것이 중요하므로 호텔 경영자측은 종사원들의 흥미를 느낄 수 있는 종사원제안제도나 자기개발의 기회 등 기본적인 여건을 마련해 주어야 한다.

## V. 결론

### 제 1 절 결론 및 시사점

극도로 발달된 서비스의 집약체인 호텔은 한 나라의 관광산업 수준을 보여주는 척도가 될 수 있으며, 이것은 제주지역 특급호텔뿐만 아니라 우리나라의 호텔산업을 대외 경쟁력 향상에 최선의 노력을 기울일 필요성이 있음을 보여주고 있다.

호텔서비스 차원인 전통적인 마케팅활동과 함께 호텔내부마케팅을 통하여 각각 다른 입장에 있는 고객과 최고경영층, 종업원 삼자를 모두 만족시킬 수 있는 방향으로 진행되는 것이 바람직하며, 종업원들이 서비스에 대한 기본적인 마인드형성을 돕는 프로그램과 이를 통하여 그들이 직무만족을 느낄 수 있도록 하는 프로그램의 개발이 절실히 필요할 것이라고 사료된다. 최고경영자는 회사의 모든 구성원들에게 고객들을 완벽하게 만족시키는 것이 회사경영의 궁극적인 목표임을 확실히 하고 이 목표를 향해 나아가도록 그들을 격려하고 북돋아야 한다. 무엇보다도 그는 이러한 경영철학을 스스로 철저히 실천함으로써 모범을 보여야 할 것이다.<sup>83)</sup>

특히 최근 들어 평생직장이란 개념이 사라져가고 명예퇴직 또는 잦은 이직으로 장기적인 인재양성에 차질을 빚고있는 호텔로서는 종사원이 자부심을 갖고 일할 수 있도록 직무환경을 조성하는 것이 급선무의 과제인 것이 현실이다.

따라서 본 연구에서는 호텔의 종사원들이 서비스마인드를 가지고 고객 지향적인 서비스를 하도록 하는 호텔의 내부마케팅활동을 중심으로 어떠한 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족도를 높이는지를 조사하고, 이에 따라 각 호텔이 효과적인 내부마케팅 프로그램을 수립하여 이를 통하여 고객의 만족을 극대화할 수 있는 토대를 마련코자 연구하는데 의의가 있다고 볼 수 있다.

결론적으로 분석 결과 내부마케팅활동을 중심으로 종사원에 대한 직무환경과 동기부여 및 직무만족, 고객지향과 서비스 의식이 있는 종사원 개발, 커뮤니케이션, 성과급 내지 인센티브제, 팀제, 노사협의제 등 제반적인 호텔 내부요인을 고객지향과 내부지향으로 통합시켜 조직을 탄력적으로 활용함은 물론 최고경영층과 중간관

---

83) 유필화 · 김용준 · 한상만, 「현대마케팅론」, 박영사, 2002, p.36.

리자의 시장 지향적인 경영마인드의 중요성을 재인식되어야 한다. 호텔 기업의 사명과 전략, 서비스 제 상품 등을 종사원들에게 이해 및 수용토록 하고 종사원들이 적극적인 참여와 자기개발을 통하여 우수한 업무수행을 향상시키는 데 있다. 또한, 호텔내부마케팅활동에 관한 연구를 평가분석을 토대로 종사원들의 만족을 통하여 서비스 질을 높이고 고객을 만족시킴으로써 고객애호도를 높이도록 노력하여야 한다. 그래서 비로소 호텔 서비스상품의 생산품질을 제고시킬 수 있고, 지각된 서비스의 질을 결정하게되며 결론적으로 호텔 경영성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

## 제 2 절 연구의 한계 및 제언

본 연구는 우리나라의 대표적인 관광지인 제주도의 특1등급 호텔 중 제주시 지역 세 곳, 중문관광단지 지역 세 곳 등 모두 여섯 군데의 호텔들을 대상으로 한 실증분석을 실시하였다.

따라서 본 연구의 결과가 제주도내 모든 호텔, 혹은 우리나라 전체 호텔에 그대로 적용되는 데에는 다소 무리가 있다고 생각되어지고, 특1등급 호텔들만을 대상으로 하였기 때문에 특2등급이나 그 이하의 호텔들의 직원들이 느끼는 직무만족과 내부마케팅에 관한 사항을 파악하는데는 한계가 있었던 것이 사실이다.

하지만 기존의 다른 연구결과와 비교해볼 때, 호텔 기업의 내부마케팅이 종사원들의 직무만족에 영향을 미친다는 사실만은 확실한 것을 알 수 있다. 서비스 질의 가장 중요한 고객과 이를 대하는 호텔 종사원의 자세를 결정짓는 데 있어서 많은 작용을 하고 있는 내부마케팅에 관한 연구가 보다 심도 있게 이루어져 실제적인 호텔서비스의 마케팅전략의 기본이 되어서 더욱더 연구하고 도입이 이루어져야 할 것이다. 따라서 앞으로 보다 수준 높은 연구를 실행하기 위해서는 특급 호텔과 1급 이하의 호텔들간의 내부마케팅과 그로 인한 직무만족도 간의 호텔 등급별 차이분석이나 서울 등의 비즈니스 호텔과 제주도내 강원도 등의 리조트 호텔간의 차이분석 등을 통한 실증분석을 실시한다면 호텔의 등급별, 호텔의 위치별로 호텔 경영방식에 도움을 얻을 수 있을뿐더러 이러한 적절한 경영방식을 통하여 호텔의 경영성과를 향상시킴으로서 호텔 수익창출에 도움을 줄 수 있을 것으로 사료된다.

## <참 고 문 헌>

### 1. 국내 문헌 및 논문

- 김남현, 「신경영학원론」, 경문사, 1990.
- 김성혁, 「최신서비스산업론」, 형설출판사, 1991.
- 박정준·이상태·주종대·최동열·하종명·강영선, 「관광과서비스」, 대왕사, 2000.
- 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1992.
- 신재영·송성인 「최신호텔경영론」, 백산출판사, 1996.
- 양운섭, 「경영인사관리론」, 형설출판사, 1988.
- 유필화·김용준·한상만, 「현대마케팅론」, 박영사, 2002.
- 이상빈, 「산업조직 심리학」, 유평출판사, 1990.
- 이상환·이재철, 「서비스마케팅」, 삼영사, 1998.
- 이영준, 「요인분석의 이해」, 도서출판 석정, 2002.
- 이유재, 「서비스마케팅」, 학현사, 1998.
- 이화인, 「호텔마케팅」, 학현사, 2001.
- 정수영, 「신인사관리론」, 박영사, 1995.
- 최종태, 「인사관리」, 박영사, 1983.
- 최종태, 「인사관리」, 박영사, 1995.
- 최혜진, 「전략적 인사관리론」, 무영사, 1998.
- 허철부, 「조직행동론」, 형설출판사, 1990.
- 황대석, 「인사관리」, 박영사, 1994.
- 김성혁, “서비스기업의 인터널마케팅 전략과 조직구조에 관한 연구”, 「관광경영학 연구」, 제5호, 관광경영학회, 1989.
- 김진탁, “NRK식 태도 조사법에 의한 직무만족 요인 분석과 그 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 효성카톨릭대학교 대학원, 1994. : 이명우, 전계논문.
- 김관영·이정희, “관광호텔종사원의 직무만족에 관한 연구”, 「문화관광연구」 제2권 2호, 문화관광연구학회, 2000.



- 류진순, “관광호텔 인적자원의 효율적 관리에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1999.
- 박영기, “호텔종사원의 직무만족이 호텔 수입극대화에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대학교, 2000.
- 서동수, “관광호텔 Front Desk Agent의 직무만족에 관한 실증연구”, 「관광경영학 연구」, 제12호, 관광경영학회, 2001.
- 송용덕, “관광호텔의 고객 관계마케팅 전략방안에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1999.
- 신혜숙, “특급호텔의 내부마케팅사례에 대한 연구”, 「관광정책학연구」, 제6권 12호, 한국관광정책학회, 2000.
- 우석봉, “호텔산업종업원의 직무만족과 직무몰입이 이직에 미치는 영향에 관한 연구”, 「관광학연구」 제18권 제2호, 한국관광학회, 1995.
- 원용희, “호텔종사원의 직무만족과 서비스제공 수준 및 성과에 관한 연구”, 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 1992.
- 윤성화, “호텔종사원의 직무만족에 따른 직무성과 인식에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 1998.
- 이만수, “관광호텔 종사원의 교육훈련에 관한 연구”, 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 1998.
- 이명우, “관광호텔의 내부마케팅 관한 실증적 연구”, 석사학위논문, 계명대학교 경영대학원, 1997.
- 이영재, “관광호텔의 서비스지향성이 고객 애호도에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1999.
- 이희천, “호텔기업의 내부마케팅이 종업원태도와 서비스품질 및 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 박사학위논문, 경성대학교 경영대학원, 1997.
- 조주은, “우리나라 항공사의 국제경쟁력 강화를 위한 연구”, 석사학위논문, 중앙대학교 국제경영대학원, 1995.
- 최현, “호텔종사원의 성격유형에 따른 직무만족요인에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대학교 대학원, 1998.

- 한금희, “항공사 기내승무원의 직무만족이 서비스제공에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1998.
- 홍지희, “호텔종사자 사기가 경영성패 좌우한다”, 「HOTEL & RESTAURANT」 6월호, 호텔·레스토랑, 2002.

## 2. 국외 문헌 및 논문

- Barnlund, D. C., *Interpersonal Communication : Survey and Studies*, Houghton Mifflin Co. : 이희천, 전제논문.
- Berry, Leonard L. & Parasurman, A., *Marketing Service, Competing Through Through Quality*, The Free Press, 1991.
- Grönroos, C., *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, MSI, 1983.
- Kotler, P., Bowen, J. and Maken, J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- Lewis & Chambers, *Marketing Leadership in Hospitality*, New York : Van Nostrand Reinhold, 1989.
- Paul, Pigors & Myers, Charles A., *Personnel Administration*, 8th ed. McGraw-Hill, Inc., 1977.
- Steers, R .M., *Introduction to Organization Behavior*, 2nd ed., Glenview, Scott, Foresman and co., 1984.
- Szilagy, Wallace, *Organization Behavior and Performance*, 3th ed., Scott. Foreman and Company, 1983.
- Yoder, D., *Handbook of Personnel Management and Labor Relation*, New York : McGraw Hill, 1985.
- Anderson, C., W. Schmidt and Clarke, T., “Factor influencing federal employee worker satisfaction”, A baseline study, paper presented at the annual meeting of the between communication association, Albu-guergue, New Mexico, 1983.

- Anderson, E. and Oliver, Richard L., "Perspective on Behavior Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51 Oct. 1987.
- Behrman, Douglas N. and William D. Perreault, Jr., "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons", *Journal of Marketing*, Vol. 48, Fall 1984.
- Benford, R. J. "Found : The key to excellent performance", *Personnel*, Vol. 58, 1981.
- Bowen, David E. and Lawler III, Edward E. , "The Empowerment os Service Workers : What, Why, How, and When", *Sloan Management Review*, Vol. 33, Spring 1992.
- Chitiris, L. "Herzberg's Proposal and Their Applicability to the Hotel Industry," *Hospitality Education and Research Journal*, Vol. 12, 1988.
- Greene, C. N., "The Satisfaction / Performance Controversy : New Development and Their Implication", *Business Horizons* : 최현, 전 계 논문.
- Hartline, M. C. & Ferrell, O. C., "The Management of Customer-Contact Service Employee : An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, Oct. 1996.
- Herman, J. B. & Hulin, C. L. "Managerial Satisfaction and Organizational Roles : An Investigation of Porter's Need Deficiency Scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, No. 2, 1973 : 윤성화, 전 계 논문.
- Holt, N. C. L., "The Relation Between Individual Vocational Needs and Work Environment Reinforcers in Sample of Food Service Workers", *University of Minnesota*, 1984.
- Jawowski, Bernard, J., "Toward a Theory of Marketing Control : Environment Context, Control Types and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 52, July 1988.
- Kongchan, A., "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Business College Faculty", *Unpublished Doctoral Disserta-*

- tion, Arizona State University, 1985.
- Mill, R. C., "Managing the Service Encounter", *The Cornell H. R .A. Quarterly*, Feb. 1986.
- Roberts, K. H. and O'Reilly, C. A. "Measuring Organizational Communication", *Experimental Social Psychology*, Vol. 1, Academic Press, 1984.
- Rosenberg, K. & Foehrenbarch, J., "How are we doing?", *Journal of Organizational Communication*, Vol. 12, 1982.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J., "An Examination of Need Satisfaction Models of Job Satisfaction", *Administrative Science Quarterly*, 1997.
- Saunders, L. E., "Exploration of the Usefulness of Important Work Related Needs as a Tool for Studies in Job Satisfaction", *University of Minnesota*, Ph. D. Dissertation, 1981.
- Teas, R. K. & Horrell, J. F., "Sales people Satisfaction and Performance Feedback", *Industrial Marketing Management*, Vol. 10, 1981.
- Weaver, C. N., "Job Satisfaction in the U.S.A. in the 1970", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, 1980.

## ABSTRACT

# The Influence on the Job Satisfaction by Internal Marketing in Jeju Hotels

*Phil-Mo Koo*

*Department of Tourism Management*

*The Graduate School of Jeju National University*

*Jeju, Korea*



*Supervised by Professor Hyang-Jin Huh*

제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

This study reviewed the theories and researches of internal marketing and verified the influence of internal marketing on the job satisfaction who work at hotel industry.

The model and hypothesis of this study dissertation were established to verify the job satisfaction influenced by internal marketing.

Introduction part of this thesis set up problem suggestion, research purpose, research boundary, and research method.

Second chapter is about theoretical backgrounds, and two main theoretical of this thesis are internal marketing and job satisfaction.

The internal marketing activities such as communication, welfare system, and education program regard employees as internal customers and allow employees continuous motivation and self development opportunity.

So this study showed that internal marketing can be an important strategic

marketing tool in hotel industry.

Third chapter is set up the research model and establish research hypothesis, and make investigation design.

Fourth chapter is analysis result and interpretation. The method of evaluation of this research is SPSS version 10.0. The result of regression analysis, internal marketing influence the job satisfaction.

The last chapter of this study is summary of the result and conclusion of this study.

In the long run, this study, as proved experimentally, showed that the job satisfaction should be improved through internal marketing, through this study hotel CEO make a future management plan in order to level up the hotel management.



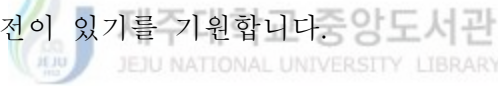
## 설 문 지

안녕하십니까?

본 설문지는 “호텔 기업의 내부마케팅이 종사원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”를 위한 목적으로 작성되었습니다. 또한 여러분들께서 평소 근무를 하시면서 느끼신 감정을 솔직하게 응답을 하여 주시면 모두가 귀중한 연구의 자료로 활용되어질 것입니다.

귀하의 답변하신 내용은 [통계법 제8조에 의거 연구목적으로만 활용]될 것이며, 자료의 처리 과정에서도 절대 비밀이 보장될 것입니다. 아무쪼록 바쁘신 중에도 성심 성의껏 본 연구조사에 협조를 부탁드립니다.

끝으로 여러분께 뜻하는 바와 늘 가정과 근무하시는 호텔에 잔잔한 미소가 함께 하시고 무궁한 발전이 있기를 기원합니다.



2002년 9월

제주대학교 경영대학원 관광경영학과

지도교수 허 향 진

석사과정 구 필 모

연락처 : HP. 011-696-5811

koo9985@hanmail.net.

I. 다음 문항은 **내부마케팅**에 대한 설문 내용입니다. 각 문항별로 현시점에서 귀하의 소견이 가장 잘 나타내고 있다는 곳에 < √ >표 해 주십시오.

문항	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 호텔은 상사에게 자유스런 분위기 속에서 각자의 의사를 활발하게 표현할 수 있고 적극적으로 반영하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 호텔의 부서간에는 업무와 관련된 정보 및 의사교환이 잘 이뤄지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 호텔은 업무수행결과에 대한 각종 지침과 정보를 잘 전달해 주며 회사를 상대로 건의한 개선점은 잘 해결해 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 호텔은 공식적인 업무계통과 보고 경로외에도 많은 비공식적인 의사전달경로가 확보되어 있다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 호텔은 자신이 승진할 기회가 많이 생긴다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 호텔의 승진은 공정하게 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 호텔은 종사원을 위한 근무환경 시설이 잘 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
8	우리 호텔은 직무를 수행함에 있어 종사원 스스로 근무시간을 관리하도록 해주고 있다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 호텔은 목표액을 초과했을 경우 종사원에게 주는 보상제도가 많다.	①	②	③	④	⑤
10	우리 호텔의 휴가제도는 잘 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
11	우리 호텔은 직무 수행하는데 필요한 교육 및 훈련을 정기적으로 실시하고 있다.	①	②	③	④	⑤
12	우리 호텔은 직무 수행하는데 필요한 교육 및 훈련시 근무자도 같이 전직원 참여할 기회를 주고 있다.	①	②	③	④	⑤
13	우리 호텔의 서비스 교육은 실제업무 수행에 많은 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
14	우리 호텔은 고객에게 중요한 역할을 하는 종사원을 중시하기에 직원만족도 및 의견을 조사하여 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
15	우리 호텔의 경영정책과 경영목적은 달성하기 위하여 조사 또는 질문 받은 적이 있다.	①	②	③	④	⑤

II. 우리 호텔은 직원만족을 위한 조치를 전반적으로 행해지고 있으며 잘 이루어지고 있다.

전혀 그렇지 않다 (①)	그렇지 않다 (②)	보통이다 (③)	그렇다 (④)	매우 그렇다 (⑤)
------------------	---------------	-------------	------------	---------------

위의 내용에 지금 귀하의 소견이 가장 적당한 곳에 < √ >표 해주십시오.



Ⅲ. 다음 문항은 호텔종사원 직무만족에 대한 설문내용입니다. 각 문항별로 현시점에서 귀하의 소견을 가장 잘 반영된 곳에 < √ > 해주십시오.

문항	설문내용	매우 불만족한다	대체로 불만족한다	보통이다	대체로 만족한다	매우 만족한다
1	근무처 환경 및 교육훈련 방법과 내용에 대한 만족은 하십니까?	①	②	③	④	⑤
2	봉급지불체계(본봉, 수당, 보너스)의 합리성에 대한 만족은 하십니까?	①	②	③	④	⑤
3	인근 다른 호텔과 비교해서 나의 보수에 대하여 만족하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
4	상사의 관리방식 및 인사고과 공정성에 대하여 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
5	업무수행 결과에 대한 상사의 인정감과 상사와의 인간 관계는 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
6	상사의 업무수행능력에 대하여는 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
7	직장동료들과 우호관계 및 친밀성은 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
8	자신의 업무수행 결과에 대한 동료의 인정감은 만족하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
9	일이 바쁘거나 어려울 때 직장동료들이 협조의 정도에 대한 만족은 어떻게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
10	현재 일 자체에 대한 만족의 정도는 어떻습니까?	①	②	③	④	⑤
11	업무처리시 자신의 권한에 대하여 어느 정도 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
12	자신의 능력발휘 기회는 어느 정도 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
13	회사의 인사 정책과 방침은 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
14	승진 결정의 공정성과 합리성에 대한 만족은 어느 정도입니까?	①	②	③	④	⑤
15	이동 관리 및 배치에 관한 방법의 만족도는 어떻습니까?	①	②	③	④	⑤
16	직업의 장래성은 어떻게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
17	직장의 장래성은 어떻게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
18	현직장의 안전성에 대한 만족은 어느 정도입니까?	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 우리 호텔에 근무함에 있어서 전반적인 자신의 직무에 대하여 어느 정도 만족하십니까?

매우 불만족 한다 (①)	대체로 불만족한다 (②)	보통이다 (③)	대체로 만족한다 (④)	매우 만족한다 (⑤)
------------------	------------------	-------------	-----------------	----------------

위의 질문 내용에 지금 귀하의 소견이 가장 적당한 곳에 < √ >표 해주십시오.

V. 다음은 귀하의 의견을 모으기 위한 일반적인 질문입니다. 각 물음에 대하여 해당하는 곳에 < √ >표 해주십시오.

구 분	인 구 통 계 적 사 항		
1. 성별	① 남	② 여	
2. 연령	① 20대	② 30대	
	③ 40대	④ 50대이상	
3. 학력	① 고졸	② 전문대졸	③ 대졸이상
4. 근무부서	① 객실부	② 객실정비부	③ 식음료부
	④ 조리부	⑤ 시설부	⑥ 관리부
5. 현직위	① 일반사원	② 캡틴 및 주임급	③ 계장급
	④ 대리급	⑤ 과장급이상	
6. 현호텔 근무년수	① 1년미만	② 3년미만	③ 5년미만
	④ 7년미만	⑤ 10년미만	⑥ 10년이상
7. 월평균소득 (상여금포함)	① 70만원미만	② 100만원미만	③ 150만원미만
	④ 200만원미만	⑤ 200만원이상	



◎ 성실한 답변을 해주셔서 대단히 감사합니다. ◎

◎ 항상 좋은 하루가 되십시오. ◎