


석사학위논문

호텔 종사원의 교육훈련이 직무만족과
고객지향성에 미치는 영향
- 제주지역 특급호텔을 중심으로

The logo of Jeju National University is a large, stylized 'J' shape. The left side of the 'J' is composed of three curved, flame-like shapes in blue, green, and grey. The right side is a solid purple vertical bar. In the center of the 'J', there is a small icon of an open book above the text 'JEJU 1952'. The entire logo is surrounded by a circular border containing the text 'JEJU NATIONAL UNIVERSITY 1952' at the top and '제주대학교' at the bottom.

제주대학교 대학원

관광경영학과

김진희

2010년 2월

호텔 종사원의 교육훈련이
직무만족과 고객지향성에 미치는 영향
- 제주지역 특급호텔을 중심으로 -

지도교수 허 향 진

김 진 희

이 논문을 관광학 석사학위 논문으로 제출함

2010년 2월

김 진희의 관광학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장

위

위

趙 文 秀
許 香 珍
洪 聖 和



제주대학교 대학원

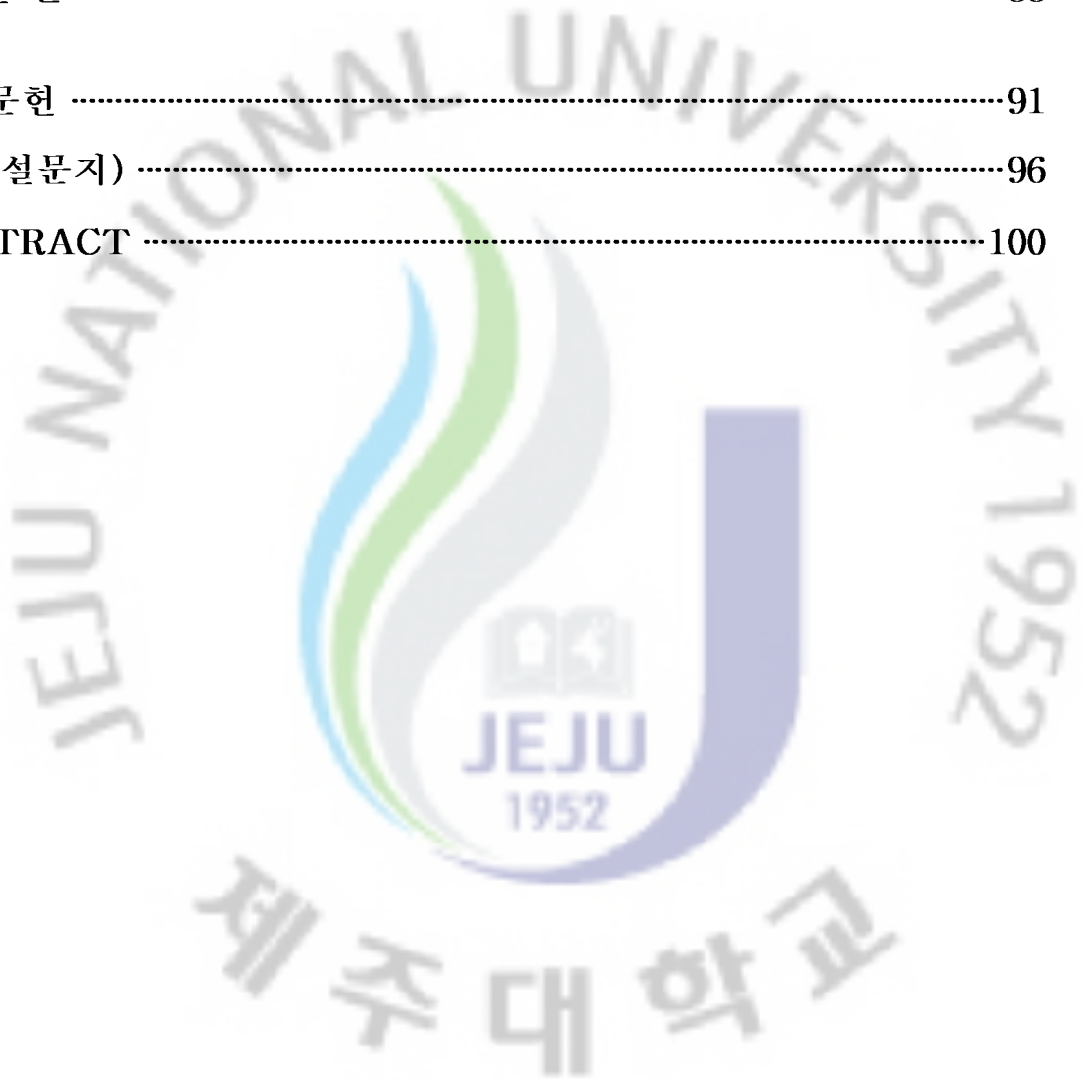
2010년 2월

목 차

I. 서론	1
제1절 연구의 배경 및 필요성	1
제2절 연구의 목적	3
제3절 연구의 범위와 방법	5
II. 이론적 배경	6
제1절 호텔 교육훈련 및 교육만족	6
1. 교육훈련의 개념 및 필요성	6
2. 교육훈련의 만족	19
3. 교육훈련의 형태 및 유형	22
제2절 호텔 종사원의 직무만족	40
1. 직무만족의 개념 및 중요성	40
2. 직무만족의 형성이론	42
3. 직무만족 영향요인	49
제3절 고객지향성	52
1. 고객지향성의 개념 및 특성	52
2. 고객지향성의 측정	55
제4절 선행연구의 검토	57
1. 호텔종사원의 교육훈련	57
2. 호텔종사원의 교육훈련과 직무만족의 관계	60
3. 호텔종사원의 직무만족과 고객지향성과의 관계	63

III. 조사설계 및 분석방법	66
제1절 연구가설 및 모형	66
1. 연구모형	66
2. 연구가설	66
3. 변수의 조작적 정의 및 측정내용연구가설	67
제2절 조사설계	68
1. 조사 목적	68
2. 조사대상의 선정 및 조사 방법	68
제3절 설문구성 및 연구방법	69
1. 설문 구성	69
2. 표본추출과 자료수집	70
3. 분석방법	70
IV. 실증분석의 결과	71
제1절 표본의 일반적 특성	71
1. 표본의 인구통계적특성	71
2. 표본의 근무형태적특성	72
제2절 측정척도의 평가	73
1. 신뢰성 및 타당성	73
2. 상관관계	78
제3절 가설의 검증	79
1. 가설 1 검증	79
2. 가설 2 검증	80
3. 가설 3 검증	82

4. 가설 4 검증	83
5. 가설 5 검증	84
제4절 분석결과의 요약 및 시사점	86
V. 결 론	88
참고문헌	91
부록(설문지)	96
ABSTRACT	100



[표 차례]

[표 2-1] 교육과 훈련의 개념적 차이.....	9
[표 2-2] 교육훈련에 대한 정의.....	12
[표 2-3] 교육훈련의 목적과 효과의 관계.....	15
[표 2-4] 교육훈련의 이점.....	17
[표 2-5] 교육훈련 만족에 관한 연구.....	20
[표 2-6] 교육훈련 설계 과정 (국외학자).....	25
[표 2-7] 교육훈련 설계 과정 (국내학자).....	26
[표 2-8] 직급별 교육프로그램(예시).....	29
[표 2-9] 교육훈련 유형에 따른 장단점.....	34
[표 2-10] 관리자층을 위한 교육훈련 방식.....	37
[표 2-11] Robert의 구분에 따른 직무만족 이론.....	49
[표 2-12] 직무만족 영향요인.....	51
[표 2-13] 고객지향성 개념에 대한 논의.....	53
[표 2-14] 고객지향성 접근에 대한 선행연구자.....	54
[표 2-15] 고객지향성의 차원분류 I.....	56
[표 2-16] 고객지향성의 4개 차원 분류 II.....	56
[표 2-17] 호텔종사원의 교육프로그램 내용 연구.....	59
[표 2-18] 종사원의 교육훈련과 직무만족과의 관계.....	62
[표 2-19] 직무만족과 고객지향성에 관한 연구.....	65
[표 3-1] 설문지 구성.....	69
[표 4-1] 인구 통계적 특성.....	71
[표 4-2] 근무 형태적 특성.....	72
[표 4-3] 교육훈련의 중요성에 대한 신뢰성 및 타당성 검증 결과.....	75
[표 4-4] 교육만족에 대한 신뢰성 및 타당성 검증 결과.....	76
[표 4-5] 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 검증 결과.....	76
[표 4-6] 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 검증 결과.....	77
[표 4-7] 요인들간의 상관관계.....	78
[표 4-8] 교육훈련과 직무만족과의 관계분석.....	79
[표 4-9] 교육훈련과 고객지향성과의 관계분석.....	81

[표 4-10] 교육훈련과 교육만족 관계분석.....	82
[표 4-11] 직무만족과 고객지향성과의 관계분석.....	83
[표 4-12] 교육만족과 고객지향성과의 관계분석.....	84
[표 4-13] 가설검증의 요약결과.....	86



[그림 차례]

[그림 2-1] 서비스 기업의 교육훈련에 대한 직원인지도.....18

[그림 3-1] 연구모형.....66



I. 서론

제 1 절 연구의 배경 및 필요성

최근 호텔과 관광산업은 가속되는 세계화의 경쟁구도에 직면하면서 큰 혼돈의 시기를 맞고 있으며, 기업의 생존을 위해 경쟁의 우위에 설 수 있는 프로세스를 수립하기 위한 노력을 경주하고 있다. 특히 호텔산업의 세계화(globalization)는 기술과 커뮤니케이션 및 교통의 발달, 규제완화, 정치적 장벽의 붕괴, 사회문화적 변화, 경제발전, 그리고 경쟁 환경 속에서 가속화되어 왔다.¹⁾ 과거엔 호텔과 관광산업은 다른 기업에 비하여 상대적으로 작은 규모의 비즈니스였으나 끊임없이 생존하기 위해 합병, 전략적 제휴를 통해 그 몸집을 키우고 고품격 부가가치 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다.

호텔산업은 환대산업의 가장 대표적인 분야이며, 고객의 선호도가 영업의 성패를 좌우하므로 모든 호텔들은 더 나은 서비스를 제공하기 위해 다각적인 방법을 강구하고 있다. 또한 환대산업의 특성상, 타 업종에 비해 인적자원 의존도가 높은 산업구조를 지니고 있음에도 불구하고 이직률은 높기 때문에 효율적인 인적자원관리가 핵심적인 요소임을 인식하고 체계적인 인적자원 관리에 주력하고 있다.²⁾ 호텔업에 있어서 이처럼 인적관리가 중요한 이유는, 고객에게 제공되는 서비스의 전 과정에 직원이 관여되어 있으며, 고객과 긍정적인 상호 공감대를 형성 하는 것이 지속적인 호텔 비즈니스 성장의 원동력이기 때문이다.³⁾ 호텔만이 아니라 우량기업의 공통적 특징은 인적자원에 가장 많은 가치를 부여함으로써 해서 소비자들에게 좋은 서비스를 제공하고 궁극적으로 조직의 목표를 달성하는 것이다. 다시 말해서 종사원의 역량이 호텔 경쟁력의 핵심으로 인식되어 있는데, 이는 세계적 수준의 호텔과 경쟁하고 고객들이 원하고 필요로 하는 것을 제공하기 위한 노력이 절대적으로 필요하며 이러한 높은 수준의 서비스를 제공하는 것은 주로 사람에 의해서 이루어지고 있기 때문이다.⁴⁾

1) 허향진·조문수(2008). 『호텔경영론』, 형설출판사, p.34

2) Robert H. Woods(2006). *Managing Hospitality Human Resources*. Educational Institute, pp.161-162

3) Frank, M. Mary, L, & Tom, B(1996). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, Wiley & Sons, Inc, pp.5-7

4) Frank, M. Mary, L, & Tom, B(1996). *op.cit.*, pp.1-2

이처럼 호텔산업은 계절 및 주기적 변화에 따른 상품의 다양성(demand variation)을 요구받고 종사원의 직접적인 인적서비스에 의해 이루어지는 노동집약적 산업(labor intensity)이며 다른 업종에 비해 높은 이직률을 보이는 사업이므로, 사업의 경영성패는 인력운영의 효율성에 달려 있다해도 과언이 아니다. 서비스 종사원들은 고객 접점지역에서 고객과 접촉의 빈도가 높고 서비스의 제공형태도 다양하여 고객에게 긍정적 혹은 부정적으로 인지 될 수 있는 기회가 많은데 이때 고객에게 인지된 직원의 서비스는 전체 호텔의 이미지에 영향을 주기 때문이다.

예를 들어, 제조 기업에서 직무수행능력이나 의지가 부족한 종업원이 생산한 불량품은 검사과정에서 발견되므로 생산비용만큼의 실패비용을 발생시킨다. 그러나 호텔의 경우 직무수행능력이나 의지가 부족한 종업원은 생산비용만큼의 실패비용을 유발 하는 것은 물론이고, 고객과의 접촉에서 고객의 불평불만을 야기함으로써, 호텔 이미지 및 영업성과에 부정적인 영향을 미치게 되는 것이다.

따라서 호텔기업은 아무리 좋은 시설과 상품이 있어도 종사원의 서비스 품질이 낮다면 고객의 재방문은 이루어지지 않기 때문에 대고객 서비스를 담당하는 종사원의 자질을 높이기 위한 방법의 하나로서 교육훈련은 필수적이며, 종사원들이 고객만족 서비스를 성실히 수행하도록 직원들의 직무만족을 높이는 것이 호텔경영의 핵심과제로 대두되고 있다.⁵⁾

이처럼 호텔 종사원들은 호텔 전체의 이미지와 서비스를 결정하는 역할을 적재적소에 인재를 배치하고 훈련하는 것이 매우 중요하다. 타 기업에 비해 높은 이직률이 말해주듯, 많은 호텔 종사원들이 직무만족과 회사에서 업무성취감을 갖지 못한다. 따라서 인적자원관리자는, 호텔 종사자들이 호텔에 종사함에 있어서 단순히 주어진 일 뿐만 아니라 목표를 갖고 일을 하도록 해야 하며 직원들이 직무만족감을 높이기 위한 방안을 강구하여야 한다. 종사원의 유지(retaining)는 또 다른 호텔산업의 과제 중 하나이므로 많은 종사원들이 호텔근무연수를 단기로 끝내지 않도록 호텔 종사원들에게 동기를 부여 해주어야 할 것이다. ⁶⁾

이러한 의미에서 교육훈련은 직원의 직무만족과 성과를 높여주는 중요한 수단이며 내부마케팅의 한 부분으로서도 직원들의 만족을 이끌어내는데 교육훈련이 영향을 미칠

5) 이수광·이재섭(2003). 『서비스산업의 인적자원관리』, 대왕사, p.99

6) Nick Nikol. *The Importance of Human Resources Management For Hotels* 인터넷기사 채인용

수 있으며, 교육훈련이 직원들을 동기부여해주고, 그들에 대한 자기계발 기회를 제공함으로써 그들로 하여금 조직에 남고자하는 마음을 갖게 하고, 그들에게 적절한 보상에 대한 기회를 제공함으로써, 그들의 심리적인 상태를 긍정적으로 강화시켜줄 수 있다.⁷⁾

하지만 직원관리의 중요한 요소 중의 하나인 교육훈련에 대한 투자는 현실적으로 미비한 실정이다. 인건비 상승으로 인하여 인력수급이 점점 제한이 되고 있어 직접적으로 업무에 필요한 교육 이외에 대고객 서비스의 근간이 될 수 있는 서비스 교육훈련은 실질적으로 실시하기 어려운 실정이다. 더욱이 각 호텔들은 채용을 기피하고 산학협력을 통한 인력보충과 단기계약직 직원을 선발하여 영업을 하고 있어, 호텔을 찾는 상위 층의 고객을 만족시키기엔 절대적으로 역부족이다.

따라서, 각 호텔은 이러한 어려운 실정에서도 영업성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 종사원의 교육활동을 간과할 수 없으므로, 대고객 서비스 지향성을 높이고 직원들의 직무만족감을 줄 수 있는 교육을 선택하여 집중적으로 실시하는 방안을 강구하여야 한다고 본다. 이 연구는 교육훈련이 직원들의 직무와 조직에 대한 심리적 태도에 어떻게 영향을 미치는지 파악하여 이에 맞는 적절한 교육프로그램을 제공함으로써, 성공적인 전략으로 기여할 수 있도록 하는데 연구의 필요성이 제기된다.

제 2 절 연구목적

본 연구는 앞서 제기한 문제의식을 바탕으로 호텔종사원의 교육훈련이 직무만족, 교육만족, 그리고 고객지향성에 미치는 영향을 파악하여 호텔기업의 교육훈련 프로그램 운용 시 유용한 자료로 제시하고, 궁극적으로는 종사원의 만족과 개발을 통해 호텔기업이 추구하는 서비스의 질적 향상을 도모하여, 호텔기업의 이익극대화에 기여하고자 한다.

기업에서 교육훈련을 실시하는 목적은 교육을 통해 직원들에게 업장에서 높은 업무수행을 기대하고 고객서비스의 질을 높이도록 하여 조직의 생존과 성공의 핵심요소가 되게 하는 것이다. 이렇게 교육의 기회와 교육 프로그램을 제공하는 회사들은 포춘지에 '가장 선호하는 회사' 로 선정되기도 하며 실제로 재무적 성과도 이루고 있다. 최근 연구에 따르면 포춘지가 선정한 이런 회사들의 이직률은 다른 회사들에 비해 50%나 낮다고 보고되고 있다.⁸⁾ 이처럼 호텔기업의 교육훈련이, 종사원의 니즈와 능력개발에 도움을

7) 박경연(2007). 호텔 교육훈련의 종사원 만족도가 동기부여 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구, 『경희대학교 관광대학원』, p.2

주는 역량강화의 교육과정으로 실시된다면 종사자의 직무만족과 조직몰입도가 높아져 이직의존도가 낮아질 것이며, 고객지향적인 태도가 강화되어, 호텔기업의 경영성과에 큰 기여를 하리라 본다.

이와 같이 연구의 목적을 달성하기 위해서 구체적으로 다음과 같이 살펴보고자 한다.

첫째, 교육훈련과 관련된 문헌고찰을 통해서, 호텔종사원의 교육훈련의 개념을 정립하고 중요성을 살펴보고자 한다.

둘째, 선행연구자들의 제언했던 교육훈련이 교육만족, 직무만족, 그리고 고객지향성과의 관계를 이론적으로 검토하고, 호텔분야 측면에서 접근해보고자 한다.

셋째, 본 연구에서 제기했던 문제점을 이론적으로 설명할 수 있는 연구모형을 도출하고 가설을 설정하여 구조화된 설문지를 활용하여 실증분석을 하고자 한다.

넷째, 실증분석을 통해 나타난 결과는 선행연구와 비교하여 실무적 시사점과 이론적 시사점을 제시하고자 한다.

마지막으로 본 연구의 한계점을 제시하고 향후 연구방향을 제언하고자 한다.

8) H. John Bernardin(2007). *Human resource management* (an experiential approach / fourth edition), McGraw · Hill International Edition, p.192

제 3 절 연구방법 및 범위

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌적 연구방법(documentary study)과 실증적 연구방법(empirical study)을 병행하였다.

문헌연구에서는 본 연구의 이론적 연구를 위해 호텔 종사원 교육훈련과 관련된 내용을 중심으로 국내·외 관련서적, 논문, 인터넷, 기타 각종 간행물 및 통계자료를 활용하여 이론체계를 구축하여 연구의 틀로 삼았다.

실증적 연구에서는 연구목적의 달성을 위하여 제주도내 특급호텔 종사원을 대상으로 설문조사(questionnaire survey)를 실시하였다. 설문조사에서는 명목척도와 등간척도를 사용하여 질문하였고, 회수된 설문지는 SPSS Ver.12.0 통계패키지 프로그램을 활용하여 설정된 연구모형과 가설을 검증하였다.

본 연구의 범위는, 호텔 종사원의 교육훈련에 대한 인식이 직무만족, 그리고 고객지향성에 관한 연구로, 구체적으로는 다음과 같다.

제 1 장 서론에서는 연구목적, 연구방법과 범위를 제시하였고, 제2장 연구의 이론적 배경은 제1절 호텔 교육훈련 및 교육만족, 제2절 호텔종사원의 직무만족, 제3절 고객지향성 제 4 절 연구목적과 관련이 있는 선행연구 등 총 4절에 걸쳐 고찰함으로써, 연구의 이론적 토대를 마련하였다. 제3장 연구설계와 분석방법은 연구모형, 가설설정, 변수정의, 조사목적, 대상선정, 방법과 조사기간, 그리고 자료의 분석에 대한 구체적인 방법을 소개하였다. 제 4 장 분석결과와 종합토의 부분은 표본의 일반적인 특성을 기술하고, 연구모형에서 사용된 개별변수들에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 그리고 연구모형에 대한 가설을 차례로 검증하고, 분석결과에 대한 종합적 논의와 연구결과에 대한 시사점을 제시하였다. 마지막으로 제 5 장 결론에서는 연구의 전반적인 진행과정과 흐름을 기술하고, 연구목적의 세부적 연구목표에 따라 연구결과를 요약·설명하였다. 또한 본 연구의 의의와 연구과정에서의 한계점을 밝히고, 향후 연구과제의 방향을 제시하였다.

II. 이론적 배경

제 1 절 호텔 교육훈련 및 교육만족

1. 교육훈련의 개념 및 필요성

1) 교육훈련의 개념

교육훈련은 조직이 주체가 되어 조직의 가치와 지식, 기술들을 교육훈련 담당자로 하여금 습득케 하는 조직의 활동을 말하며,⁹⁾ 직원들이 업무를 원활히 수행하기 위하여 직무와 관련된 지식 및 기술을 향상시키는 조직 인적관리의 체계적인 과정이다.¹⁰⁾ 또한 교육훈련은 직원들이 현재의 업무나 그에 관련된 일의 업무수행을 개선하기 위한 시도나 노력으로 정의되며 이는 주로 구체적인 지식, 기술, 태도 등의 변화를 말한다.¹¹⁾

이처럼 전반적인 교육훈련의 정의를 내리기 전에 학자들은 교육훈련을 교육, 훈련, 학습, 개발 등 세부적인 개념으로 나누어 정의하였는데, 다음의 내용들은 교육훈련의 포괄적인 의미를 이해하는데 도움이 될 것이다.

Frank & Tom(1996)은 교육훈련에 대하여 교육, 훈련 그리고 개발로 구분하고 있다.¹²⁾ 교육은 태어나서 죽을 때까지의 넓은 기간의 범위로 이해되며 유년시절 사회화가 형성되는 과정, 문화습득, 사회경제적 부분에 요구되어지는 가장 기본적인 기술의 학습 등이 모두 포함된다. 반면 훈련은 주로 특정한 기술에 대한 능률을 얻기 위해 지식을 쌓고 기술을 향상시키는 과정이다. 또한 개발은 직원의 직무에 대한 개념정립, 분석, 문제 해결력을 향상시키기 위한 목적으로 주로 관리자 수준에 적용하는 넓은 의미의 과정이다. 하지만 사실 이 세 용어는 오늘날 같은 의미로 사용되고 있다.¹³⁾

9) 김대권·김복동(2007). 전제서, p.79

10) Frank M, Mary L, Tom B(1996). *op.cit.*, pp.197-198

11) H. John Bernardin(2007). *op.cit.*, p. 193

12) Frank M, Mary L, Tom B(1996). *op.cit.*, p.198

13) Frank M. Go, Mary L. Monachello, Tom Baum(1996). *op.cit.*, pp.202-203

정수진·고종식(2004)은 교육훈련은 개인의 자기개발과 조직의 목표달성이라는 두 가지 목적을 가지고 있으며, 크게 교육과 훈련으로 구분하기도 한다. 교육이란 인간의 잠재적 능력을 유인하는 것으로 주체적이고 자기 개발적인 인간행동성을 내적으로 촉진시키는 것으로 이를 위해 개념적이고 이론적인 지식을 습득하여 인간적 성장을 도모하는 장기적 과정이며 잠재적이고 정신적인 의미가 강하다. 따라서 교육은 특정직무와 관련되지 않은 일반지식이나 기초이론을 가르침으로써 장기적인 효과를 기대할 수 있는 반면에, 훈련은 특정의 직무에 필요한 기술적 지시이나 기능을 외부로부터 일정한 방식에 따라 습득하는 단기적 과정이다. 따라서 훈련은 조직의 목표를 강조하기 때문에 특정한 행동결과를 기대하여 그 반응의 폭은 제한적이다. 14)

이때 교육은 종사원의 일반적인 지식, 기능, 태도를 육성하는 것으로서 전체적, 객관적, 체계적인 입장에서 능력개발을 목적으로 하며, 또 기업에서 이루어지는 것이 아니라 정규교육제도에 의해 장기적이고 포괄적인 측면에서의 정신적인 이론위주의 지식함양과 능력개발을 목적으로 할 수 있다. 그리고 훈련은 특정업무를 수행하는데 필요한 집기와 기술을 높이기 위하여 기업에 의해서 단기적이고 구체적인 실무위주의 문제해결, 태도, 행동을 변경하는 것으로서 개별적, 실체적, 구체적인 입장에서 실제 직무수행에 있어서 부족한 점이나 개선할 점에서 출발하는 것으로 볼 수 있다.15)

김식현(1986)은 추구목표, 기대효과, 교육 대상자에 따라 교육과 훈련의 개념 차이를 정리하였는데, 개인목표가 중시되고 학습의 폭이 다양한 교육에 비해 훈련은 조직목표가 강조되며 특정직무의 습득을 기대하는 것으로써 공통점으로는 조직 구성의 태도 행동의 변화와 학습에 관계되는 학습이론이 적용됨을 들었다. 16)

원용희·박충희·이창욱(2004)은 초점, 대상, 내용, 시간, 특징으로 구분하여 교육, 훈련, 개발로 구분하여 개념적 차이를 설명하였다. 17) 교육은 기초적인 직무지식에 초점을 둔 이론적 내용이라면 훈련은 현재의 업무기술에 초점을 둔 실무적인 내용이며 개발은 현재와 미래의 직무수행능력에 초점을 둔 이론과 실무가 병합된 내용이라고 구분하였다.

한편, Linda(1999)는 훈련(training), 개발(development), 학습(learning)으로 구분하

14) 정수진·고종식(2004). 『글로벌 시대의 인적자원관리』, 삼우사, p.148

15) 김대권·김복동(2007). 전계서, p.79

16) 김식현(1986). 『인사관리론』, 서울: 무역경영사, p.252

17) 원용희·박충희·이창욱(2004). 『최신관공인사관리론』, 백산출판사, p.177

여 설명하였는데 훈련은 현재의 업무를 좀 더 원활하게 수행하도록 직원들에게 현장경험과 정보를 제공하는 것이며, 개발은 미래에 초점을 둔 훈련으로서, 직원의 개인적 발전에 초점을 두며 승진에 필요한 새로운 기술이나 능력을 습득하도록 한다. 그리고 학습은 태도, 행동을 변화시킬 수 있는 기술, 지식, 태도를 습득케 하는 것이라 정의하였다. 18)

또한 John(2007)은 다음과 같이 훈련(training)과 개발(development)로 구분하여 정의하였는데¹⁹⁾, 훈련은 현재의 업무수행 또는 관련된 업무수행을 향상시키기 위한 어떠한 시도나 노력, 즉 주로 구체적인 지식, 기술, 태도 혹은 행동의 변화를 의미하며 효과적이기 위해서는 학습경험을 포함하고 조직의 필요성에 부응할 수 있도록 계획되어야 한다고 하였다. 개발은 직원들이 성장할 수 있도록 설계된 학습기회이며, 단지 현재의 업무향상을 위한 기회로 한정되지 않는다고 하였으며 장기적인 관점에 초점을 둔 것이라 정의하였다.

사실상, 기업 내에서 종사원의 능력개발과 관련된 용어로 교육, 훈련과 같은 용어가 같이 사용되고 있다. 이러한 용어들은 모두 인간의 능력향상과 태도변화에 관계되며 학습이론이 적용된다는 점에선 차이가 없으므로 다음과 같이 구분하기도 한다.²⁰⁾

첫째, 학습대상에 따라 구분할 수 있다. 훈련은 기능공이나 작업자의 직업능력 습득을 위한 학습과정이고 교육은 경영자나 관리자에 대한 의사결정능력 습득을 위한 학습으로 이해되고 있다.

둘째, 추구하는 목표에 따른 차이점이다. 훈련의 경우 특정기업의 특정직무수행에 도움을 주기 위한 것이 주된 목적인데 반하여, 교육은 인간으로서 할 수 있는 다양한 역할의 습득을 중요시한다. 따라서 훈련은 조직목표를 강조하는 반면, 교육은 개인의 목표를 강조한다.

셋째, 기대효과가 무엇이나에 따른 구분이다. 훈련은 특정 직무의 학습에 따른 특정효과가 기대되지만, 교육은 일반적이고 다양한 반응효과를 기대한다.

넷째, 효과의 반응시간에 따라 차이점을 발견할 수 있다. 훈련은 단기적인 성과를 달성하기 위한 기술적인 측면이 강하나, 교육은 장기적인 성과를 달성하기 위한 전략적인 성격이 강하다.

18) Linda A. Jerris(1999), *Human resources management for hospitality*, prentice-hall, Inc, p.318

19) H. John Bernardin(2007), *op.cit.*, p.193

20) 정순환(2004). 호텔종사원의 교육훈련이 학습 성과 지각에 미치는 영향, 『대구대 국제 경영대학원』, pp.14-15

다섯째, 학습의 전이 수준에 따른 구분이다. 훈련은 동일 요소에 의한 학습효과의 전이를 강조하는 반면, 교육은 원리에 의한 전이를 기대한다.

여섯째, 학습 장소에 따라 구분할 수 있는데, 훈련은 일반적으로 직장내훈련(on the job training : OJT)을 중시하나, 교육은 직장외훈련(off the job training : Off JT)을 통해서 이루어지는 것이 보통이다.

그러나 현실적으로는 훈련과 교육이라는 의미는 개념상 구별 없이 혼용되고 있는 경우가 대부분이며 훈련의 내용에도 정신교육이나 교양교육 등이 포함되어 진행되고 있어 양자의 구별이 어렵기 때문에, 교육과 훈련을 구분하지 않고 “조직목표 달성을 위한 종업원의 공헌을 높이기 위해, 지식, 기능, 태도 등의 학습경험을 제공하는 계획적인 과정”이라고 정의할 수 있다.²¹⁾

[표 2-1] 교육과 훈련의 개념적 차이

	구분	교육(education)	훈련(training)	개발(development)
원용희·박충희·이창욱 (2004)	초점	기초적인 직무지식	현재 직무의 업무기술	현재와 미래의 직무수행 능력
	대상	개별 종업원	개별 종업원, 집단	개별 종업원, 집단, 경영자
	내용	이론적, 개념적	실무적, 기능적	이론과 실무
	시간	직접적, 단기적	직접적, 단기적	간접적, 장기간
	특징	기초적인 직무지식 배양	현재 업무기술의 결점보안 및 향상	미래의 직무수행 능력의 배양
Linda (1999)	구분	훈련(training)	개발(development)	학습(learning)
	정의	현재의 업무를 좀 더 원활하게 수행하도록 직원들에게 현장경험과 정보를 제공하는 것 예)“How to” ~하는 방법을 가르친다.	미래에 초점을 둔 훈련이며 직원의 개인적 발전에 초점을 둬. 승진에 필요한 새로운 기술이나 능력을 습득하도록 한다.	태도, 행동을 변화시킬 수 있는 기술, 지식, 태도를 습득케 하는 것

21) 상계논문, p.15

	구분	교육(education)	훈련(training)
김식현 (1986)	추구 목표	-조직구성원의 다양한 역할 습득 및 전반적인 능력 향상 추구 개인목표가 중시됨 -보편적이며, 비교적 장기 목표 달성 추구	-특정 직무 수행에 도움을 주기위하 기능 연마 -조직목표가 강조됨 특정적, 제한적이며 단기 목표 달성 추구
	기대 효과	-다양한 학습대상을 습득하게 되므로, 반응의 폭이 다양함	-특정 직무의 기능 습득 -반응의 폭이 제한적이고 특정한 행동 결과
	교육 대상자	-감독지위에 있거나 숙련된 직위에 있는 자	-공무원, 사무원, 판매원 등 주로 실무자
	공통점	-조직 구성의 태도 행동이 변화와 학습에 관계됨 -학습이론이 적용됨	
	구분	교육(training)	개발(development)
John (2007)	정의	-현재의 업무수행 또는 관련된 업무수행을 향상시키기 위한 어떠한 시도나 노력 -주로 구체적인 지식, 기술, 태도 혹은 행동의 변화를 의미하며 효과적이기 위해서는 학습경험을 포함하고 조직의 필요성에 부응할 수 있도록 계획되어야 함	-직원들의 성장할 수 있도록 설계된 학습기회이며 단지 현재의 업무향상을 위한 기회로 한정되지 않음. -장기적인 관점에 초점을 둠

자료: 연구자 재구성

결과적으로 보면, 훈련, 개발, 교육은 모두 조직원의 현재의 상태보다 더 나아지기 위한 일련의 노력의 과정이다. 현대 산업사회에서 기업이 성장, 발전하기 위해서는 모든 종사자들이 소속 조직체의 유능한 구성원이 될 수 있도록 부단히 교육, 훈련시켜야 한다. 인적자원 개발의 목적은 종사자의 능력을 충분히 살려서 기업의 성과에 결부되도록 그것을 조직화 하는 것이므로, 교육훈련을 통해 무엇보다도 먼저 종사자의 능력을 개발하는 것이 중요하다.²²⁾

인적자원 개발방법에는 여러 가지가 있으나 기업의 교육훈련은 종사원의 능력을 직접

22) 장용운(2007). 호텔종사자의 교육훈련이 직무성과와 고객지향성에 미치는 영향, 『경기대학교 관광경영학과』, p.10

적으로 향상시키는 활동이다. 반면에 전환배치와 승진은 종사원에게 새로운 직무를 부여하여 이를 수행하도록 함으로써 점차적으로 능력의 향상을 기대하는 간접적인 능력 향상 활동에 해당한다. 전자를 인력개발에 대한 적극적인 활동이라고 한다면 후자를 소극적인 활동이라 규정할 수 있다.²³⁾

John(2007)은 교육활동이란 직원들의 업무수행을 향상시키기 위하여 지식, 개념, 규칙 또는 태도들을 포함한 학습과정이라 하였고 ²⁴⁾ 이수광·이재섭(2003)은, 교육훈련에 대해 종업원의 정신적, 육체적 능력과 성과창출의지 및 태도에 직접적인 자극을 가함으로써 정신적, 육체적 능력과 성과창출의지 및 태도를 향상시키는 여러 활동을 의미한다고 정의 하였다. ²⁵⁾

Raymond의 3인(2007)은 교육훈련이란 직원들이 업무 목표와 함께 업무와 관련된 지식, 기술, 태도, 행동을 습득하도록 돕는 조직의 계획된 노력이라고 정의하였으며 ²⁶⁾ Frank의 2인(1996)은 교육훈련은 향상된 기업의 성과를 목표로 강의나 실무활동을 통해 직원들에게 지식을 습득하게 하고 기술을 개발시키는 체계적인 과정이라고 정의하고 있다.²⁷⁾

또한 정수진·고종식(2004)은 교육훈련은 근로자들의 직무에 대한 지식이나 기술을 증진시키고, 그들의 직무태도나 직무행동을 개선함으로써 개인의 자기개발과 기업의 목표달성에 기여할 수 있도록 하는 공식적 절차라고 정의하였다.

23) 김대권·김복동(2007). 전계서, 백산출판사, p.80

24) H. John Bernardin(2007). *op.cit.*, p.194

25) 이수광·이재섭(2003). 『서비스산업의 인적자원관리』, 대왕사, p.246

26) Raymond A. Noe , John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patric M. Wright(2007). *Human resource management* McGraw·Hill/Irwin, p.209

27) Frank M. Go, Mary L. Monachello, Tom Baum(1996). *op.cit.*, p.198

[표 2-2] 교육훈련에 대한 정의

학자	교육훈련 개념 정의
Raymond, John , Barry& Patric (2007)	직원들이 업무 목표와 함께 업무와 관련된 지식, 기술, 태도, 행동을 습득하도록 돕는 조직의 계획된 노력
John (2007)	직원들의 업무수행을 향상시키기 위하여 지식, 개념, 규칙 또는 태도들을 포함한 학습과정
정수진·고종식 (2004)	근로자들의 직무에 대한 지식이나 기술을 증진시키고, 그들의 직무태도나 직무행동을 개선함으로써 개인의 자기개발과 기업의 목표달성에 기여할 수 있도록 하는 공식적 절차
이수광·이재섭 (2003)	종업원의 정신적, 육체적 능력과 성과창출의지 및 태도에 직접적인 자극을 가함으로써 정신적, 육체적 능력과 성과창출의지 및 태도를 향상시키는 여러 활동을 의미
Frank , Mary& Tom (1996)	향상된 기업의 성과를 목표로 강의나 실무활동을 통해 직원들에게 지식을 습득하게 하고 기술을 개발시키는 체계적인 과정

자료: 연구자 정리

이처럼 교육훈련의 개념은 학자에 따라 다소 차이가 있지만 조직 내에서 직무 및 경영성과를 위한 조직구성원의 지식, 기술, 태도 등을 증진시키기 위하여 설계되고 계획된 학습의 과정이라고 할 수 있으며, 현대 조직에 있어 인력을 관리하는 목적은 종사원의 능력을 최대한 발전시켜 조직의 목표 및 개인의 목표를 달성하게 하는 것이므로 또한 교육 훈련은 사고 행동을 효과적으로 수행할 수 있도록 종사원을 계획하는 조직적인 교육활동이라 볼 수 있다.

그러므로 기업 내 교육훈련은 종사원으로 하여금 직무를 수행하는데 필요한 모든 능력을 훈련을 통해 효과적으로 발휘할 수 있도록 함으로써 기업의 목표를 달성하고자 하는 계획적이고도 조직적인 경영관리 활동이다.

특히 타 기업보다 인적자원에 대한 의존도가 높은 호텔산업에서는 직원들에 의한 대고객 서비스가 영업의 성과에 매우 중요하게 작용함을 인식하여 직원들의 대고객 서비스 능력을 향상시키는데 핵심역할을 하는 교육훈련에 대한 적극적인 관심과 체계적인 관리가 이루어져야 할 것이다.

교육훈련의 중요한 목적은 업무 수행 중 나타나는 문제점을 제거하거나 개선시키는 것이다. 그러나, 모든 수행업무에서 드러나는 문제점이 직무교육의 대상이 되지는 않는다. 불분명하고 애매모호한 상사나 고객의 요청에 따라 판단하는 능력이나 도덕적 양심에 따른 판단, 그리고 낙후된 시설로 인한 수행능력 저하는 직무교육을 통해 성과를 보기란 어렵다고 판단된다.²⁸⁾

또한, 직원들에 대한 교육훈련의 궁극적인 목적은 조직구성원의 능력개발을 통한 성과의 향상이며, 구성원의 단기적 또는 장기적 성과를 향상시키기 위하여 이에 필요한 자질과 능력상의 변화를 목적으로 한다. 새로운 종사자들에게 조직과 직무에 대한 이해를 도울 뿐 아니라 종사원들의 미래의 직무에 대한 자격을 갖도록 돕는다.²⁹⁾

즉, 교육훈련은 지식과 기능을 전달함으로써 유능한 인재를 육성하고, 이를 통해 조직의 기술축적달성과 동시에 구성원의 태도개발 및 변화를 꾀하여, 조직목표달성을 위한 경영자의 충분한 의사소통을 이룩하며, 조직구성원으로 하여금 자아실현의 욕구를 충족시키고, 또 능력개발을 통하여 성취동기를 유발하는데 중요한 목적이 있다.

호텔에서 실시하는 교육훈련의 목적은 크게 두 가지로 나누어 정리할 수 있다. 첫째, 호텔경영자의 입장이다. 이는 호텔경영자 측에서는 고용한 종사자들에게 각종 다양하고 수준 높은 교육과정을 교육훈련 시킴으로서 종사자들의 질(quality)을 높이고 애사심을 유발시킬 수 있으며, 서비스 기능과 각종 기법(skill)을 습득함으로써 종사자들의 서비스 마인드를 확립하게 하고 서비스질의 향상과 그로인해 호텔의 발전을 도모할 수 있다. 둘째, 호텔종사자의 입장이다. 이는 호텔 내에서 제공, 실시하는 각종 교육훈련프로그램을 학습함으로써 종사원 개개인의 자질을 발전시키고 호텔이라는 공간을 활용하여 자신의 능력을 발휘하여 미래에 호텔 내에서 입지를 확고히 할 수 있는 기회를 가질 수 있는 것이 호텔에서 실시하는 교육훈련의 목적이라고 할 수 있을 것이다.

또한, 교육훈련의 목적은 경제적 효율성의 측면과 사회적 효율성의 관점에서 찾는다

28) Luis, G. M., Balkin, D., & Cardy, R.(2003). *Managing Human Resources(fourth edition)*, pp.261-265

29) 김대권 · 김복동(2007). 전계서, p.80

면 다음과 같다.³⁰⁾ 경제적 효율성의 측면에서 교육·훈련의 목적은 첫째, 능력 있는 인재를 육성함으로써 사내 기술을 축적하고 둘째, 필요한 인력을 사내에서 충원할 수 있는 기반을 구축함으로써 인적자원 확보에 따르는 비용과 노력을 절감하는 것이다. 셋째, 성과창출을 위한 기존종업원의 능력과 태도를 개발·유지함으로써 생산성을 증대하며 넷째, 다양한 직무수행능력의 교육을 통해 배치의 유연성(flexibility)을 높여 외부노동시장에 대한 의존도를 감소시키며 다섯째, 협동 및 커뮤니케이션(communication)을 활성화하고 경영문제에 대한 통찰력을 제고하며 여섯째, 조직목표와 종업원 개인의 목표의 일치를 지원하는 한편 기업 이미지를 개선하고, 일급제, 모집·선발 등 기업 내·외부에서의 인적자원 확보에 따른 비용을 절감하며 근로의욕을 증진시켜 기업목적달성에 대한 공헌을 향상시키는 것이다. 또한 사회적 효율성의 관점에서 목적을 찾는다면 다음과 같다. 첫째, 능력의 향상을 통해 종업원에게 승진의 기회를 제공하고, 다양한 능력과 기술의 습득을 통해 노동시장에서의 경쟁력을 높이며 둘째, 배치(placement)의 유연성을 기반으로 직장안정을 도모하고 기술변화에 대한 적응력을 제고한다. 셋째, 수준 높은 능력을 바탕으로 보다 높은 수준의 직무를 수행함으로써 성장욕구(need for growth)를 충족시키며, 넷째, 책임과 권한 및 보상의 증대를 추구하고, 커뮤니케이션(communication)과 인간관계 증진을 통해 노동 및 직장에서의 소외를 감소시키며 결과적으로 직무만족을 증대하는 것이라 할 수 있다.

그러나 모든 교육·훈련 프로그램이 상기의 목적을 동시에 달성한다고 보기는 어려울 뿐 아니라, 하나의 교육·훈련 프로그램이 하나의 목적에 봉사한다고 보기는 어렵다. 개별적인 교육·훈련 프로그램에 따라 상기의 목적 중 특정한 목적에 우선순위를 두는 경우가 대부분이다.

이처럼 기업의 생산성 향상을 위해 조직적 차원에서는 조직의 유지, 조직의 효율성 증대 및 새로운 분위기 조성 등을 위하여 교육훈련이 역할을 다해야하고, 직무차원에서는 직무가 필요로 하는 직무수행요건을 충족시키기 위하여 직원의 직무수행능력이 향상되어야 하므로 교육훈련의 역할이 필요하고, 개인적 욕구수준과 조직욕구수준의 통합을 위하여도 적합한 교육훈련이 마련되어야 한다.

하지만 현실적으로 교육훈련을 시키는 경영자의 관심사는 그로 인해 나타나는 사업실적, 교육투자에 따른 수익률, 업무수행성과 시장 점유율, 이익의 증가이며 교육훈련의

30) 이수광·이재섭(2003). 전제서, p.247-248

효과에 대해 입증해줄 것을 기대하고 있다.³¹⁾

[표 2-3] 교육훈련의 목적과 효과의 관계

교육목적		교육효과
직접목적	간접목적	
지식과 기술향상 기술축적	인재육성	조직적응 잠재력향상 학습능력향상 경비절약
근무태도 향상	구성원 자기개발	학습조직
의사소통		조직협력

자료: 원용희·박충희·이창욱(2004). 『최신인사관리』 백산출판사, p.185

교육훈련은 지식, 기술, 능력, 태도 등의 습득을 통해 종업원의 전문적 능력을 향상시킬 뿐만 아니라 태도의 변화를 통해 종업원의 성취동기를 유발 시키고 근로의욕을 증진시키며 조직의 활성화를 촉진함으로써 조직목표달성과 개인목표 달성에 공헌하도록 하는 것이다. 따라서, 교육훈련은 궁극적으로 기업을 유지, 발전시키는 것과 직결된다. 한편, 교육훈련이 개인, 직무 그리고 조직수준별 필요성에 입각하여 체계적으로 운영되면 다음과 같은 효과를 기대할 수 있을 것이다.

첫째, 신입사원은 입사훈련을 통해 가능한 빠른 시일 안에 회사의 방침이나 규칙, 관행에 익숙해지게 된다. 둘째, 현재의 직원들은 기술을 증진시켜서 인사이동에 대비한 기능의 다양화와 승진에 대비한 능력의 질적 향상을 꾀할 수 있게 된다. 셋째, 신입사원들에게 그들이 담당할 직무의 요건에 대한 지도를 해줌으로써 신입사원들은 단시일 내에 양적 질적 측면에서 표준생산이 가능하게 되어 소득의 증가를 꾀할 수 있을 것이다. 넷째, 직무수행의 향상 및 숙련도의 증가는 물론이고 새로 도입되는 신기술이나 생산기법에 대하여 직원들의 신속한 적응을 도모할 수 있다. 다섯째, 사고, 불량품 및 기계설비의 소모율을 감소시킬 수 있다. 여섯째, 조직구성원의 근무태도를 능동적으로 변화시키고, 감독자의 부담을 경감할 수 있다. 일곱째, 직원이 지닌 다양한 욕구의 실현을 통해

31) 진병운 옮김(1999). 『트레이닝의 새로운 시도』, (주) 한국포럼, p.28

불만, 결근, 이직 등을 감소시킨다.³²⁾

호텔 교육훈련의 목적은 기업측면에서는 인재육성에 있으며, 직원 측면에서는 자기개발과 전문성 개발에 있으며, 이 모두는 지식 및 기술축적, 조직협력, 동기부여, 사기증진, 태도변화, 문제해결 능력배양, 대인관계 능력향상 등 여러 효과를 가져와 결국 조직의 효과성 증대에 기여하고 서비스를 개선하며, 기업의 이윤을 추구하고 고객을 만족시키는 것이다. 이러한 과정을 통해서 구성원들이 자신이 속한 조직의 목표와 가치를 이해하고 자연스럽게 받아들여지게 되며, 그로 인하여 직원들은 소속감과 조직에 대한 이해를 얻게 될 수 있는데, 이것은 서비스 산업에서의 직원들의 만족과 직결되며, 그것은 곧 고객의 만족으로 전달되어, 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있다.

교육훈련이 주는 구체적인 이점을 살펴보면 다음과 같다.³³⁾

기업의 입장에서는, 성공적인 영업성과를 통한 이익증대, 교육을 통한 업무의 표준화 증진, 자원 활용 극대화, 낭비절감, 대고객 서비스 교육훈련을 통한 고객 불평 감소, 직무만족으로 인한 이직률 감소, 승진이나 경력개발에 따른 교육훈련을 통한 보직승계 지원, 고객 만족 증진 등을 들 수 있으며, 직원 개인의 입장에서는 적합한 교육훈련을 통한 직무만족감 증대, 안전과 위생의 중요성 인식, 단기에 경험을 쌓고 경력자가 될 수 있는 기회를 제공받으며, 대고객 서비스 기술과 업무의 직무훈련을 통하여 업무의 유연성이 증진된다.

[표 2-4] 교육훈련의 이점

종사원이 갖는 이점	고용주가 갖는 이점
<ul style="list-style-type: none"> · 직무만족감 증진 (Increases job satisfaction) · 안전과 위생 (Aids safety and hygiene) <ul style="list-style-type: none"> · 사기 진작 (Raises staff morale) · 빠른 시간 내에 경력자가 되도록 함 (Allows employee to reach experienced worker standard more quickly) · 직원의 업무유연성 증진 (Increases flexibility of staff) 	<ul style="list-style-type: none"> · 이익증진 (Increases profits) · 낭비절감 (Reduces waste) · 업무 표준화 증진 (Raises standards of performance) · 불평 감소 (Reduces complains) · 이직률 감소 (Lowers turnover) · 보직 승계에 도움 (Helps succession) · 고객 만족 증진 (Improves customer satisfaction)

자료: 연구자 재구성

32) 원용희·박충희·이창욱(2004). 전계서, p. 185

33) Linda A. Jerris(1999), *op.cit.*, pp.318-319

그러므로 이러한 의미를 내포한 교육훈련은 호텔 내에서는 결국 모든 생산성의 향상이 라는 것이 직원들의 서비스 활동으로 이루어지는 것이며, 그 만큼 직원들에 대한 의존도가 높기 때문에 그들의 지식, 업무태도, 조직에 대한 태도 등이 곧바로 조직의 성과와 연관되어 있어서 교육훈련의 영향력은 높다고 할 수 있으며, 그들에게 적절한 수준의 교육훈련의 제공이야말로 경쟁우위를 점할 수 있는 성과에 직접적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 34)

최근 성공하는 기업들의 특징은 모두 교육훈련에 대한 과감한 투자를 하고 있고, 개인 및 사업의 요구에 부응하여 내 외부적으로 교육의 기회를 제공하고 있으며, 또한 상관들의 교육활동에의 참여도가 높고 영업향상을 위한 방법에 교육훈련을 접목시키고 있다.35)

특히 서비스업이라 할 수 있는 호텔은, 대부분의 업무가 기계화 자동화에 의한 것이 아닌 종사원의 직접적인 서비스에 의해서 이루어진다. 따라서 인원을 많이 필요로 하고 종사원의 자질이 중점이 되는 것이다. 자질이 훌륭한 종사원이 있는 호텔은 서비스의 질도 높아져 계속 성장 발전할 것이고, 그렇지 못한 종사원을 가진 호텔은 경쟁에서 밀리게 된다.36)

아래의 표는 대외적으로 서비스가 우수한 회사와 서비스 불량을 보이는 회사의 직원들이 각각 교육활동의 인지도가 다름을 보여주고 있다. 37)

필요한 정보를 원활히 제공받고 있는지, 효과적인 교육을 제공받는지, 직원들에게 제공되는 정보는 믿을만한 것인지, 직원제안에 대한 피드백을 주고 있는지에 대한 직원들의 인지도 결과는, 서비스가 우수한 회사의 직원들에게 높게 나타나고 있다.

이는 직원에 대한 지속적이고 장기적인 투자로서 교육의 중요성을 시사하고 있으며, 간헐적이고 비계획적인 교육은 회사의 서비스 개선에 도움이 되지 않음을 보여주고 있다.

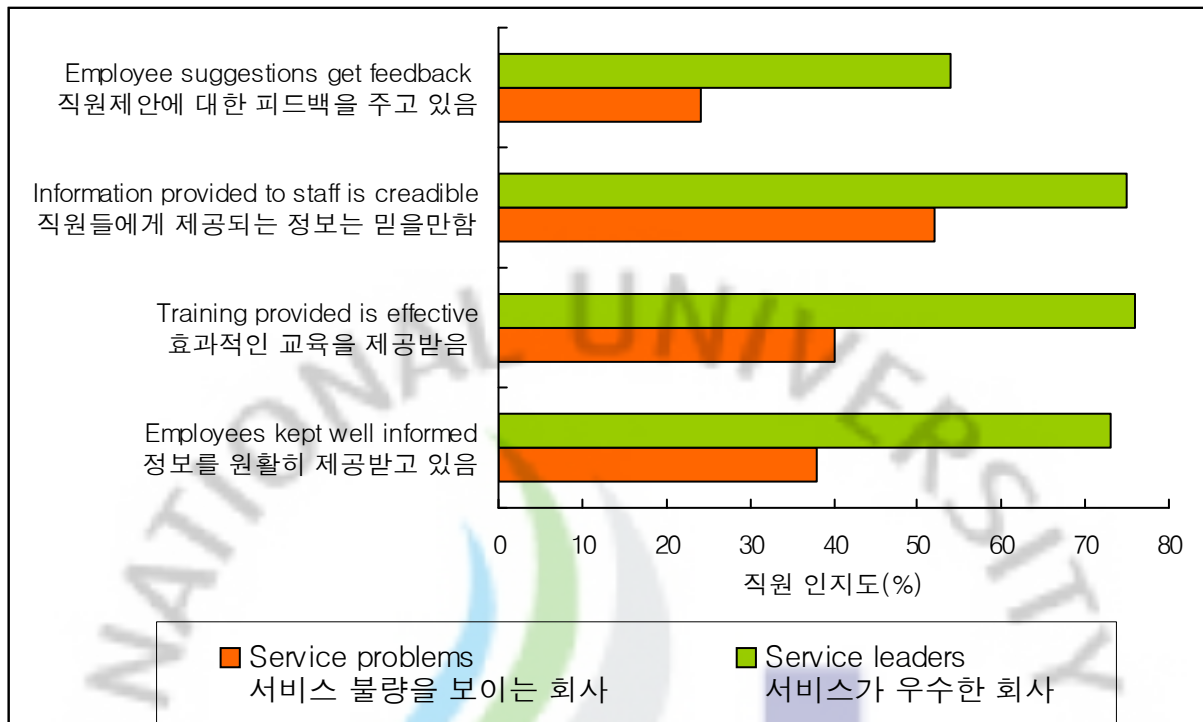
34) 박경연(2007). 전개논문, p.16

35) H. John Bernardin(2007). *op.cit.*, p.194

36) 박혜원(1999). 고객서비스에 영향을 주는 호텔종사원의 교육훈련성과 속성에 관한 연구, 『세종대 관광대학원』, p.12

37) Gail Cook Johnson(1991). *Working inside Service Excellence: What is the Difference?.* Toronto: REACON Management Inc. p.199

[그림 2-1] 서비스 기업의 교육훈련에 대한 직원 인지도



자료: Gail Cook Johnson(1991). Working inside Service Excellence: What is the Difference?. Toronto: REACON Management Inc. p199

2) 교육훈련의 필요성

오늘날 기업은 기술변화, 노동시장의 구조변화, 종업원의 욕구변화 등 급변하는 환경 변화에 능동적으로 대처하기 위하여 신축적인 경영전략을 수립하여야 하며, 이에 따른 근로자의 능력 역시 변화되어야 하고 이와 같은 능력은 교육을 통해서만 가능하므로 기업의 교육훈련이 필연적인 것으로 강조되고 있다.³⁸⁾ 다시 말하면, 기술변화로 말미암아 직무구조가 변화됨에 따라 직무수행을 위한 조직 구성원의 자격요건이 향상되어야 하고 외부 노동시장에서는 기업이 필요로 하는 적합한 인력을 구하지 못하기 때문에 기업내부에서의 인재양성이 필요하고, 종업원의 욕구가 변하고 있기 때문에 그 욕구를 충족시켜주기 위해서도 교육훈련이 당연히 필요하게 되는 것이다.

38) 정수진·고종식(2004). 전계서, p.151

더욱이 관광기업은 그 목적을 달성하기 위해서는 종업원의 능력을 향상시켜 이를 조직화하여 최대로 활용하여야 한다. 그런데 관광기업에 채용된 종업원은 장래 어떤 직무를 수행할 수 있는 정신적 육체적인 기본적 능력만을 갖추고 있을 뿐이다. 따라서 관광기업은 이들이 기업 환경에 신속히 적응하고 일정직무를 담당할 수 있는 능력을 배양시켜야 할 필요성에서 교육훈련은 필요한 것이며, 또는 이의 효과는 경영활동의 전 과정에서 나타나며 기업성과에 직결된다.³⁹⁾

따라서 호텔교육훈련에 대한 필요성은 우선 두 가지 이유에서 제기된다.

첫째, 새로이 직업을 얻게 된 사람들에게 그들이 필요로 하는 직무상의 기술을 충족시켜 주어야겠다는 것이다. 둘째, 경제의 동태적인 성격 때문에, 이미 취업하고 있는 종사원들에게 계속적인 훈련이 요청 된다는 것이다.⁴⁰⁾

사실상, 어떤 회사는 지속적인 교육프로그램을 제공할 수 없어 훈련된 직원을 채용하기를 선호한다. 하지만 경력자인 직원이라도 새로운 업무를 맡게 되는 경우, 회사마다의 특별한 절차 등을 이해하는 등의 충분한 교육이 필요하다. 물론 교육엔 비용이 따른다. 직원들은 생산성을 낼 수 없는 교육기간에도 급여를 받고 때론 교육을 하는 상사들의 귀중한 시간을 할애받기도 한다. 하지만 고객들에게 질 높은 서비스를 제공하고 직원들의 이직률을 낮출 수 있는 중요한 요소이므로 교육훈련은 반드시 필요하다.⁴¹⁾

2. 교육훈련의 만족

1) 교육 만족

Day(1977)는, 만족이란 특정구매선택과 관련되어 이루어지는 평가로 보고 있는 데 교육에 있어서는 교육 전에 가지고 있던 기대와 함께 필요성을 얼마나 충족시켰느냐에 따라 만족했느냐 아니면 불만족 했느냐가 결정되어 진다고 볼 수 있다고 하였다. 한은경·조재현·(2002)의 한국광고교육 프로그램의 현황의 교육만족도에 관한 연구에서는 강사-학생간 상호작용에 대한 만족, 교육훈련 내용에 따른 충분한 강의시간, 교육과정

39) 원용희·박충희·이창욱(2004). 전계서, p.171

40) 박혜원(1999). 전계논문, p.10

41) Powers, T.(1995). *Introduction to management in th hospitality industry*, John Wiley & Sons, Inc. p.477

에 대한 적절성 등에 대한 만족을 측정하였는데, 이런 교육훈련 만족에 관한 선행연구를 정리하면 아래 표와 같다.⁴²⁾

[표 2-5] 교육훈련 만족에 관한 연구

연구자	교육훈련내용
윤기열·노민경(2003)	-교육훈련 내용의 만족 -교육훈련을 통한 서비스 질 향상 -교육훈련의 직무 활용도
한은경·조재현(2002)	-강사와 학생간 상호 작용에 대한 만족 -기자재 설비에 대한 만족 -교육훈련 프로그램에 대한 흥미 -교육과정의 적절성 여부 -기자재 활용과 관리에 대한 만족 -교육훈련 과정과 실무와의 연계성 -교육훈련 내용에 따른 충분한 강의시간
Tracey & Tews(1995)	-지식과 기술의 습득

자료: 박혜원(2005). 호텔·항공사 직원들이 자각한 교육훈련 내용의 중요도-실행도 불일치가 교육훈련 성과에 미치는 영향 『세종대학교대학원 박사학위논문』, p.38

Hass(1991)는 교육훈련을 조직의 성과나 효율을 증대하기 위해 직원들의 업무관련 지식이나, 기술을 늘리는 수단을 넘어 조직과 개인적인 필요 모두에 기여하는 수단이라 하였다. 더 나아가 교육훈련은 직원의 업무성과의 질과 양을 높임과 더불어 직원의 직무만족과 사기를 높이는 수단으로 받아들여지고 있다고 하였다.⁴³⁾

직원을 만족시키는, 즉 내부고객 만족 측면에서 보면, 서비스 교육훈련을 통해 직원들은 개인적인 성장을 기대하고, 적당한 보상을 받으며, 조직에서 일하고 있는 자긍심을 가질 수 있을 뿐만 아니라, 훌륭한 서비스를 배우고, 실행하고 싶은 마음이 생길 수 있다. 즉, 교육훈련은 직원의 능력을 개발하고 동기를 부여하여 직무수행에 있어 긍정

42) 원혜영(2007). 서비스 교육훈련이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 관한연구, 『세종대학교대학원 박사학위논문』, pp.25-26 재인용

43) 원혜영(2007). 전제논문, p.26 재인용

적인 행동, 태도, 의지로 변화되는 원인을 제공한다고 할 수 있다. 따라서 서비스 교육 훈련은, 종사자들에게 자신과 자신의 일에 자긍심을 갖도록 하며 자신에 대한 자아를 계발하게 되고 더욱 긍정적으로 생각하게 한다. 종사자들은 그들이 교육훈련을 받은 방법 그대로 고객들을 배려하고, 존중하며 친절하고 사려 깊게 행동하여 고객 지향적으로 변화할 수 있다.

2) 교육만족도의 측정지표

교육만족도 연구에서 측정지표의 설정은 대개 Astin의 IEO모형, Harvey의 중요도-만족도 연구, Chickering과 Gamson의 7가지 원칙을 이용한 연구로 구분할 수 있다.

Astin의 투입-환경-산출모형(Input-environment-output model)은 고등교육기관을 평가하기 위해서 개발되었다. 이 모형의 전제조건은 교육평가는 평정지표에 학생의 투입 정보, 교육환경, 학생성과가 포함되지 않으면 완벽하지 않다는 것이다. 44)

이 모형의 기본적인 목적은 성과에 영향을 미치는 어떤 환경변수의 엄밀한 추정으로 투입의 변수를 통제하자는 것이다.

Astin(1993)은 대학교육 만족도 조사방법을 크게 두 가지로 구분하고 있다. 첫째는 교육의 질, 교수와의 관계, 학우관계, 교육과정, 행정, 시설 등과 같은 학교에서 경험하게 되는 거의 모든 부분에 대한 학생들의 지각수준을 조사하여 만족도를 측정하는 방법이고, 다른 하나는 학생들의 관심정도, 행정직원과의 관계, 학생지원서비스의 우선순위 등과 같이 제한된 분야를 학생들이 평정하도록 하는 방법이다. 전자는 포괄적인 만족도를 살펴보는 데 도움이 되며, 후자는 특정분야에 대한 우선순위를 확인하는데 도움이 된다.

Astin의 IEO모형은 대학교육 전반을 환경 변수로 정의하고 그것과 만족도와의 관계를 분석하고 있다. 그가 만족도 조사를 위하여 사용한 변수들은 교수, 교육과정과 수업, 학생들의 학교생활, 학생지원 서비스, 시설, 교육여건, 교과목 이수 기회, 다양한 추구 등 대학에서 제공하는 서비스의 거의 모든 영역을 포괄하고 있다. 그는 요인분석을 통하여 이들 영역을 교수와의 관계성, 교육과정의 수업, 학생들의 학교생활, 교육시설의 4영역으로 구분하고, 각 영역의 만족도에 대한 여러 변수들의 상대적 영향을 측정하고 있다.

44) 한형우(2007). 경찰의 교육훈련 개선방안 연구 - 신입순경들의 교육만족도 조사를 중심으로, 『연세대학교행정대학원 석사학위논문』, pp.31-33 재인용

3. 교육훈련의 형태 및 유형

교육훈련은 기업 내에 있어서 종업원의 자질을 개발하고 직무에 대한 적응성을 높이기 위한 체계적인 지도활동으로서, 교육훈련을 설계하는 계획과 이를 효율적으로 실행하는 실행 계획된 목표에 대해서 평가하는 방법으로 이루어진다. 따라서 교육훈련은 무엇을 가르치는가, 어떻게 가르칠 것인가, 담당자를 누구로 할 것인가, 대상을 누구로 할 것인가의 문제로 서로의 관계를 잘 조화시켜야 한다.

이와 같이 교육훈련의 형태는 교육훈련의 대상, 실시장소, 시기, 방법 및 내용에 의해 분류되고 있으나, 이는 기업의 규모, 교육훈련대상의 수 및 수준, 신규 혹은 경력직원, 교육훈련의 내용 및 방법 등에 따라 달라질 수 있다. 따라서, 기업은 교육훈련의 전반적인 상황을 고려하여 구체적 형태를 결정해야 한다.

교육훈련은 일반적으로 단일한 프로그램보다는 일련의 과정으로 이루어져야 한다. 교육에 필요한 필요성 평가나 문제인식에서부터 평가에 이르는 과정을 거치게 되는데, 학자들은 다음의 단계를 소개하고 있다.

Raymond의 3인은, 교육훈련의 구조를 교육의 필요성 평가, 교육훈련 준비 점검, 교육프로그램 계획, 교육실시, 교육결과에 대한 평가의 5단계로 설명하였다. 45) John은 교육훈련의 구조를 크게 3단계로 나누었는데, 필요성 분석(need assessment), 교육프로그램 개발(developing training program), 평가(evaluation)이다. 46) 첫 단계인 필요성 분석 단계에서는 직무, 개인, 조직에 대한 분석을 통해 어떠한 부분에 교육을 준비하여야 하는지 알아보아야 한다고 하였다. 두 번째 단계인 교육 프로그램 개발단계에서는 학습 환경을 조성하고, 교육 자료를 개발하고, 적합한 교육방식을 결정하도록 하고 있다. 마지막 단계는 평가의 단계에서는 투자회수율 (ROI)를 분석하여 교육의 효과를 측정하도록 하고 있다.

$$ROI(\%) = \frac{NPB}{PC} \times 100$$

주) NPB = Net Program Benefits, PC= Program Cost

Frank의 2인은(1996)은 교육훈련의 과정을 9단계로 설명하였다.⁴⁷⁾ 1단계 교육필요성

45) Raymond A. Noe , John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patric M. Wright(2007). *op.cit.*, p.261

46) H. John Bernardin(2007). *op.cit.*, p.196

47) Frank M. Go, Mary L. Monachello, Tom Baum(1996). *op.cit.*, p.202

분석(assessing training needs)에서는 개인과 조직, 직무를 분석하여 전반적으로 조직을 진단하여 구체적인 교육 필요성을 파악한다. 이때 긍정적인 분석접근은 조직의 목표와 회사의 전략을 함께 진단하는 것이다, 2단계인 교육계획 준비(preparing the training plan)에서는 직원개개인, 부서, 조직전체의 필요성 가운데 우선순위를 정하여 준비한다. 3단계인 교육목표 구체화(specifying training objectives)에서는 이 교육프로그램을 통해 습득해야할 사항은 무엇인가, 바람직한 조직의 업무표준화의 수준 등 구체적인 교육 목표를 정한다. 4단계인 교육 프로그램설계(designing the training program)에서는 교육목표에 부합하는 교육프로그램을 짚는다. 사실 이 단계를 고민하다보면, 답이 먼저냐 계란이 먼저냐는 논리가 나오는데, 그 이유는 목표를 우선시하다보면 비용과 예산이라는 제한이 있어 무엇을 먼저 고려해야하냐는 문제가 제기되기도 한다. 이 단계에서는 교육 시간 및 일정, 강의방식, 강의도구, 교육장소, 강사, 평가기준 등을 고려하여 교육프로그램을 결정하게 된다. 5단계인 교육방식 선정(selecting instructional methods)에서는 계획된 교육프로그램에 적합한 교육방식을 선정하게 되는데, 이때 선정될 수 있는 교육방식은 다양하다. 교육장소에 따라 on the job training 혹은 off the job training을 결정할 수 있는데 on the job training은 고객서비스와 직접 관련된 직무교육을 실시할 때 off the job training은 내 외부강의 및 스스로 학습 방식 등을 포함하여 직무를 벗어나, 좀 더 광범위한 주제의 교육훈련에 이용된다. 6단계는 교육 일정 완성(completing the training plan)으로서 현 상황에 맞고, 비용이나 예산에 부합하는 교육일정을 완성한다. 7단계는 교육실시 단계(conducting the training)인데, 이전까지 단계가 만족스럽게 준비되었다고 하여도 실질적으로 가장 염려가 되는 단계이다. 교육 내용을 잘 전달하는 강사가 선정되었는지, 훈련 중 효과적인 커뮤니케이션이 이루어지고 있는지, 훈련을 실시하는 교관들은 늘 직원들이 잘 이해하고 있는지 확인하여야 한다. 8단계는 교육훈련 평가(evaluating the training)로서 교육이 실시되면 모든 것이 마무리된 것으로 여겨 사실 많은 기업이 간과하는 단계이기도 하다. 하지만 이 단계는 직원들이 교육받기 전과 얼마나 향상되었는지 피드백과 차후 테스트를 통하여 알아보아야 한다. 9단계는 차후 교육준비(planning further training)로서, 교육훈련 과정의 일정기간을 두고 기업은 계속적으로 교육을 준비하여야 한다.

국내학자로서, 김대권·김복동은 교육훈련의 과정을 8단계로 설명하고 있다. 48) 첫 번

48) 김대권·김복동(2007). 전계서, p.85

제 필요성 평가 및 문제인식, 교육훈련 목표설정, 교육훈련 기준 설정, 참가자 설정, 참가자 예비테스트, 교육훈련 방법 설정, 교육훈련 실행, 교육훈련 평가이다. 특히 다른 학자들에 비해 추가된 참가자 예비테스트 단계에서는, 종사원들이 현재 수준을 확인하여 훈련실시전과 실시 후 실행결과를 비교하도록 하고 있다. 교육을 받은 직원들과 받지 않은 직원들을 비교 평가함으로써, 그 교육프로그램의 효과를 분명히 파악할 수 있다고 하였다.

이수광·이재섭(2003)은, 교육훈련설계의 과정으로 목표의 규정, 교육훈련 필요성 분석, 교육훈련 내용의 결정과 실시, 교육훈련의 평가의 5단계로 실시된다고 하며, 첫 번째 단계인 훈련에 대한 목표의 규정을 강조하였다. 49)

한편 정수진·고종식(2004)은 교육훈련의 필요성은 직위, 직계, 담당업무에 따라 다양하지만 교육훈련 필요성이 인식되고 명확하게 된 후에 교육훈련 프로그램을 설계해야 한다고 하면서, 교육과정에 대한 단계를 교육훈련의 요구분석, 교육프로그램의 명칭결정, 교육프로그램 참가자 확정교육프로그램 목표 명확화, 교육훈련 내용결정, 교육훈련 기법 선택, 교육훈련 일정결정, 교육훈련 일시 장소 강사결정, 교육훈련 교재 및 비품정비, 교육훈련 평가계획수립, 교육훈련실시, 교육훈련에 대한 평가의 총12과정으로 보았다. 50)

49) 이수광·이재섭(2003). 전게서, p.248

50) 정수진·고종식(2004). 전게서, pp.152-154

[표 2-6] 교육훈련 설계과정 (국외 학자)

학자 내용	Raymond외 (2007)	John외 (2007)	Frank외 (1997)
필요성 분석 단계	1.교육필요성 평가 (Assess needs for training)	1. 필요성 분석 (Need Assessment) -직무분석(job analysis) -개인분석(personal analysis) -조직분석 (organizational analysis)	1. 교육필요성 분석 (Assessing training needs)
교육 프 로 그 램 개 발 단 계	2. 교육준비 점검 (Ensure readiness for training)	2. 교육프로그램 개발 (Developing training program)	2. 교육계획 준비 (Preparing the training plan)
	3. 교육 프로그램 계획 (Plan training program)	-학습환경 조성 (designing learning environment) -교육자료 개발 (development training material) -교육방식 선정 (choosing training method)	3. 교육목표 구체화 (Specifying training objectives)
	4. 교육실시 (Implement training program)		4. 교육프로그램 설계 (Designing the training programs)
			5. 강의방식 선정 (Selecting the instructional methods)
평가 단계	5. 교육결과 평가 (Evaluate results of training)	3. 평가 (Evaluation)	6. 교육계획 완성 (Completing the training plan)
			7. 교육실시 (Conducting the training)
			8. 교육평가 (Evaluating the training)
			9. 차후교육 계획 (Planning further training)

자료: 연구자 재구성

[표 2-7] 교육훈련 설계과정 (국내학자)

	김대권·김복동(2007)	이수광·이재섭(2003)	정수진·고종식(2004)
필요성 분석 단계	필요성 평가 및 문제인식, 교육훈련 목표설정, 교육훈련 기준 설정, 참가자 설정, 참가자 예비테스트,	목표의 규정 교육훈련 필요성 분석	교육훈련의 요구분석 교육프로그램의 명칭결정
교육 프로 그램 개발 단계	교육훈련 방법 설정, 교육훈련 실행,	교육훈련 내용의 결정, 실시	교육프로그램 참가자 확정 교육프로그램 목표 명확화 교육훈련 내용결정 교육훈련 기법 선택 교육훈련 일정결정 교육훈련 일시, 장소, 강사결정 교육훈련 교재 및 비품정비 교육훈련 평가계획수립 교육훈련실시
평가 단계	교육훈련 평가	교육훈련의 평가	교육훈련에 대한 평가

자료: 연구자 재구성

위 표에서 보듯이 교육훈련의 과정은 학자마다 조금씩 다르나 공통되는 과정의 주요 단계는 다음과 같다. 첫 단계는, 교육훈련의 필요성 분석 (assess needs for training)이고 두 번째 단계는, 교육 프로그램 개발 및 교육 (developing training material and program) 세 번째 단계가 교육훈련 평가 (evaluating results of training)이다. 학자들이 주장하는 공통적인 단계에 근거하여 교육훈련의 유형을 살펴보고자 한다.

첫 단계는, 교육훈련의 필요성 분석이다. 교육필요성을 설정하기 위한 분석유형은 조직분석(organizational analysis), 직무분석(task analysis), 개인분석(person analysis) 세 가지를 포함한다. 첫째, 조직분석은 기업의 총체적인 영업 전략을 계획하는 데 기업 환

경을 분석하게 되며 기업목표를 달성하는 정책에 대해서 결정하게 된다. 조직전체와 관련된 제 현상에 대해 문제가 있거나 미래에 기대되는 조직목표와 이를 뒷받침 할 수 있는 인적자원 사이에 차이가 발생했을 때 이루어지게 된다. 둘째, 직무분석은 업무를 수행하는데 필요한 기술, 지식, 태도 및 업무의 표준을 결정하는 데 필요하다. 셋째, 개인 분석은 교육훈련이 필요한 특정대상을 결정하기 위하여 직원이 가지고 있는 업무지식, 스킬, 태도가 업무를 수행하기에 부족한지의 여부를 결정하여 교육실시의 여부를 결정하게 한다.⁵¹⁾

첫 단계인 교육훈련의 필요성 분석 단계에서는 교육의 목표를 세우고 어떠한 내용을 교육 할 것인지, 교육 대상은 누구인지를 결정한다.

교육훈련의 분류는 다양하여 어떤 통일적인 기준이 있는 것은 아니나 가장 일반적인 방법은 대상, 장소, 내용에 따른 분류이다. 교육대상에 따른 분류는 아래와 같다.⁵²⁾

1) 교육대상에 따른 분류

가. 신입사원 교육훈련

신입사원의 교육은 신규 모집한 사원들을 대상으로 하여 목적은 학교생활로부터 사회인으로서의 생활의 적응, 특정기업의 조직 내의 생활에의 적응 등에 관한 것이다. 이것은 회사에 대한 신뢰감과 업무에 대한 흥미 및 교육, 조직생활에서 지켜야 할 각종 교율, 회사생활에 필요한 기초지식의 부여 등에 대한 교육을 받음으로서 새로운 것에 대한 심리적 불안감을 해소하기 위한 교육훈련이다.

교육훈련의 내용은 회사의 개요, 방침, 상품 및 경영진 및 간부의 소개와 서비스인으로서 갖추어야 할 매너와 에티켓 및 언어사용법, 회사의 조직망, 회사의 각종시설 및 제반규정, 회사 대우 즉 취업규칙, 노동조합, 퇴직금, 의료보험, 연금에 대한 일반지식, 안전관리 및 위생교육, 기초 외국어 회화 등 조직에 대한 포괄적이고 전반적인 사항에 대해 교육한다.

51) Raymond A. Noe , John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patric M. Wright(2007). *op.cit*, p.261

52) 박환(2006). 호텔기업의 교육훈련과 조직환경이 직원의 서비스 품질과 동기부여에 미치는 영향, 『세종대학교 관광대학교』 , p.12

나. 관리자의 교육훈련

관리자의 교육훈련은 직원의 감독, 지도 통솔하는 직위에 있는 사람을 대상으로 하며, 관리자에게 주어지는 직무는 생산성 향상관리, 차하급자관리, 고객관리, 교육훈련, 개선 방안 모색 등이다. 이러한 관리자에게 최고 경영자의 충분한 인식과 강력한 뒷받침, 훈련 방법이 피 훈련자의 자기개발에 초점을 두며, 훈련이 인적자원에 대한 투자 활동의 일환이라는 경영관리 훈련제도의 기초를 이룬다는 점 등의 특성을 지닌 교육훈련을 실시하는 것이 성과가 크다.

다. 경영자의 교육훈련

경영자를 위한 교육훈련은 일반 직원이나 관리자 훈련과는 달리 기업의 존속발전을 위해 새로운 기업관의 육성, 기업경영의 전망, 소유경영의 분리개념, 기업 환경에의 적용, 리더쉽 문제와 같은 내용이 훈련에서 중점적으로 다루어져야 한다. 그리고 경영자의 폭 넓은 시야와 건전한 판단력으로 의사결정을 하도록 정치, 경제, 사회, 문화 및 과학 등의 여러 분야에 대해 현대적 지식으로 현실을 정확히 파악하기 위한 경영능력의 개발 또한 필수적이다.

2) 교육훈련 내용에 따른 분류

교육내용에 있어서는 어떠한 내용을 가르쳐야 하는가, 그 교육을 받는 사람은 어떤 교육을 해야 되는지, 그 필요성에 따라 다를 것이므로, 일반적으로 다음과 같은 것이 그 대상이 된다고 볼 수 있다.⁵³⁾

가. 서비스를 제공하는 사람의 인격향상을 위한 교육

서비스를 하는 사람들은 인격을 가진 사람으로 이들의 인간교육, 인격교육을 무시하고서는 충분한 서비스를 기대하기 어렵기 때문에 이들의 인격향상을 위한 교육이다.

나. 현대경영을 이해시키기 위한 교육

기업경영에 필요한 경영자와 종사원과 고객의 관계, 새로운 경영관리의 이해를 깊게 하는 필요성, 또한 마케팅, 과학적 관리방법 등 현대경영에 있어서 소비자 제일주의라고

53) 한민규(1993). 호텔교육훈련 프로그램의 내실화 방안 연구, 『경희대학교 경영대학원』, pp.24-25

하는 판매의 기본이념을 인식시키는 교육이다.

다. 판매기술을 교육하기 위한 교육

고객의 심리 및 욕구 파악을 위해 광범위한 인간관계에 관한 것과 세일즈맨 자신의 행동과 언어, 그리고 거기에 중심이 되는 효과적인 판매기술에 대한 교육이다.

라. 상품 지식을 알기 위한 교육

상품지식을 완전하게 숙지하고 융통성을 발휘할 수 있도록 하기 위한 상품의 내용, 사용법, 품질 등에 관한 교육이다.

[표 2-8] 직급별 교육프로그램(예시)

교육 프로그램	General Employees 사원	Team Leader 주임	Assistant Manager 부지배인	Manager 지배인	Department Head 부서장	Executive Committee 경영진
오리엔테이션(ORIENTATION TRAINING)						
오리엔테이션 (Hyatt on Orientation)	X	X	X	X	X	X
하얏트의 손길(Hotel Orientation – Touches of Hyatt)	X	X	X	X	X	X
기업전략(Hotel Orientation – Corporate Strategy)	X	X	X	X	X	X
핵심교육 (CORE TRAINING)						
고과평가 교육 (PDP)	X	X	X	X	X	X
하얏트 뉴스 (Hyatt News Network (HNN))	X	X	X	X	X	X
객 서비스 교육 (기본)Service Excellence I	X	X	X	X	X	X
불평처리 기술 (Service Excellence II)	X	X	X	X	X	X
판매기술(Service Excellence III*)	X	X	X	X	X	X
고객의 기대 능가하기(Service Excellence IV*)	X	X	X	X	X	X
골드패스포트 (Gold Passport)	X	X	X	X	X	X
오페라 교육 (Opera e-learning**)	X	X	X	X	X	X
채용시스템 교육 (Taleo Training****)				X	X	X
Learning Management System Training****				X	X	X
선택 프로그램(Optional Modules)						
온라인 컴퓨터 교육(Online Computer Training)	X	X	X	X	X	X
직무교육(SKILLS TRAINING)						
예약 스킬 교육(Reservation Sales Training**)	X	X	X	X	X	X
스파예약 스킬 교육 (Spa Reservation Sales Training**)	X	X	X	X	X	X
세일즈 전문교육(SMART Selling I – Sales Administration**)	X	X	X	X	X	X
MICE 교육 (Convention Hotels only)	X	X	X	X	X	X
직무교육(Task Breakdowns on The Information HYway**)	X	X	X	X	X	X
식음료 20가지 스탠다드교육(Food & Beverage To 20**)	X	X	X	X	X	X
객실 20가지 스탠다드교육 (Rooms Top 20**)	X	X	X	X	X	X
스파 20가지 스탠다드교육 (Spa Top 20**)	X	X	X	X	X	X
리더십 교육 (LEADERSHIP TRAINING)						
시간관리 교육(Time and Task Management0		X	X	X	X	X
Balanced Approach to Managing		X	X	X	X	X
고과평가 실시자교육(Performance Development)		X	X	X	X	X
커뮤니케이션 스킬 교육(Basic Communication Techniques)		X	X	X	X	X

교관자격 이수교육(Hyatt on Skills Training)		X	X	X	X	X
역량 개념 교육(Competencies Overview)		X	X	X	X	X
그룹강의 기법 (Hyatt on Group Training)			X	X	X	X
코칭 스킬 (Coaching Skills)			X	X	X	X
비즈니스 경영 (Managing the Business)			X	X	X	X
채용면접 스킬 교육(Selection Interviewing)			X	X	X	X
미팅진행 스킬 교육 (How to Conduct Meetings)				X	X	X
온라인교육(HARVARD MANAGEMENTOR (HMM))						
피드백 주고받기(Giving & receiving Feedback)		X	X	X	X	X
매니저 기본소양교육 (Becoming a Manager)		X	X	X	X	X
코칭(Coaching)		X	X	X	X	X
고객관리 교육(Focusing On Your Customer)		X	X	X	X	X
예산수립 교육(Budgeting)			X	X	X	X
재무기초 (Financial Essentials)			X	X	X	X
미팅 주관 (Running a Meeting)				X	X	X
팀 관리스킬 (Leading a Team)						X
선택 온라인 교육						
Managing Your Time		X	X	X	X	X
Managing Workplace Stress		X	X	X	X	X
Assessing Performance			X	X	X	X
Managing Upward			X	X	X	X
Capitalizing on Change				X	X	X
Delegating				X	X	X
Making Business Decisions				X	X	X
Negotiating					X	X
라이센스 등록된 교육(LICENSED TRAINING COURSES)						
세일즈전문교육 2탄(SMART Selling II – Selling Skills***)		X	X	X	X	X
세일즈전문교육 3탄SMART Selling III – Advanced Selling***			X	X	X	X
세일즈전문교육 4탄SMART Selling IV – Sales Management					X	X
리더십 인사이트(Leadership Insights)					X	X

자료: H호텔의 직급별 교육대상에 따른 교육프로그램

두 번째 단계는, 교육 프로그램 개발 및 교육실시(developing training material and program)이다. 이 단계에서는 교육프로그램을 개발하고 교육훈련의 전달방식을 결정한다.

교육훈련의 필요성 분석의 단계에서 각 대상에 따라 교육훈련의 필요성이 명확하게 된 후에 교육프로그램을 설계해야 한다. 교육훈련의 구체적이고 개별적인 목적에 따라 보다 교육훈련 프로그램의 내용이 달라지겠지만 실무적으로는 다음과 같은 내용이 포함된다. 교육훈련의 목표설정, 프로그램 명칭 결정, 참가자 확정, 교육내용결정, 교육훈련의 일정결정, 교육장소와 강사결정, 교재결정, 평가계획수립 등이다.

이러한 구체적인 내용들은 일반적으로 사용하는 다음의 세 가지 교육방식을 먼저 알아보고 적합한 방식을 선정한 후 결정하는 것이 바람직하다. 일반적인 교육방식은 크게 직장 내 교육훈련 (on the job training), 직장 외 교육훈련(off the job training), 자기개발(self development)로 구분된다.⁵⁴⁾

1) 직장 내 교육훈련

직장 내 교육훈련에서 오늘날 보편적으로 호텔에서 실시하는 교육은 직무교육이다. 현재 부여받은 직무를 그대로 수행하면서 직장의 상사 내지 선배동료로부터 위에서 제시한 제반 교관 내용을 학습하는 방법인데 이 교육의 담당자는 현장의 직속상사를 주축으로 한 라인이다. 즉 직장에서 구체적인 직무에 임하여 직속상사가 부하에게 직접적으로 개별지도하고 교육훈련을 시키는 방식을 말한다.

그러나 이 직무교육은 매니저의 직접적인 참여가 부족하여 바쁘고 아직 덜 익숙한 직원에게 훈련을 받을 수도 있다는 단점도 있다. 직원들은 대부분 전문적인 교육자에게 교육을 받길 원하기 때문이다.⁵⁴⁾

사내교육에는 기술적 직무교육(skills training), 직무 재교육(retraining), 교환교육(cross-functional)등이 있다. 기술적 직무교육(skills training)이란 우리가 생각하는 가장 일반적인 교육방식이다. 그리고 과정 또한 간결화 되어있다. 업무평가를 통해 요구와 보충되어야 하는 사항을 고려한 뒤, 분명한 교육목적을 가지고 실시된다. 그리고 그 내용들은 교육의 목표를 성취할 수 있도록 발전되어진다.

또한 직무 재교육이란 어떠한 의미에서는 기술적 직무교육의 한 부분으로 정의된다. 직무재교육이란 종업원들이 가진 기술들을 변화한 환경에서 잃어버리지 않도록 상기시켜주는 것에 초점을 맞춘다. 예를 들면, 호텔에서 옷 수선을 담당하는 뛰어난 직원이 새로운 기계들로 인해 더 이상 손으로 수선할 수 없을 때, 우리는 직무 재교육이 필요하다. 오늘날, 많은 호텔들이 직원들의 업무적 기술을 고려하지 않은 채, 새로운 장비들을 들여 놓기에 급급한 것이 현실이다. 직무 재교육은 낮은 기술이 요구되었던 과거에 비해 직원이 가진 기술을 한껏 끌어 올리는 신속함을 요구함은 물론 그 지식들이 유지될 수 있도록 도와준다. 직무 재교육은 스피드 있게 현재 경영 상황에 빠르게 적응하기를 도와 줄뿐 아니라 정리해고를 당한 직원이나 실업을 겪고 있는 노동자에게 새로운 업무를 배울 수 있는 기회를 제공한다.

그리고 교환교육은 현재 담당하고 있는 업무 이외에 다른 업무를 수행하는 것을 말한

54) 정수진·고종식(2004). 전게서, p.155

55) Tom Powers(School of hotel and food administration university of Guelph)(1995). *Introduction to management in th hospitality industry (fifth edition)*, John Wiley & Sons, Inc, p.21

다. 교환교육 방법에는 직무 재배치, 파견교육, Peer Trainer 교육 등 여러 방식이 있다.

직무 재배치는 여러 방면을 습득해야 하는 매니저들에게 주어지는 일반적인 교육 방법이다. 파견교육은 부서에서 일정한 기간을 두고 다른 부서가 운영되는 방식을 이해하고자 할 때, 사원을 파견하는 방식이 있다. Peer Trainer 방식은 업무에서 뛰어난 능력을 보이는 사원을 말하며 교육자와 동등한 위치를 가지며 동료들을 도와 다른 부서의 업무도 효율적으로 이해할 수 있도록 중요한 역할을 한다. 따라서 Peer Trainer를 선발할 때는 신중해야 한다. 업무 능력이 뛰어나다는 점을 배제하고, 인내심은 물론 다른 동료들에게 동기부여 할 수 있는 자세를 가져야 한다.

그러나 주로 현장의 직원들에 의해 이루어지는 사내교육은, 매니저의 직접적인 참여가 부족하면 효과가 낮고 강사의 자질이 없는 직원에게 훈련을 받을 수도 있다는 단점도 있어, 수준 높은 교육에는 한계가 있다. 직원들은 대부분 전문적인 교육자에게 교육을 받길 원하기 때문이다.⁵⁶⁾

2) 직장 외 교육훈련

직장 외 교육훈련이란, 교육훈련을 전문가가 행하는 것으로 교육훈련 대상자가 현재 수행하는 직무를 벗어나 연수원이나 전문교육훈련기관, 해외연수 등 외부에 위탁하여 오로지 교육훈련만 받는 경우이며 이를 직무 외 교육 혹은 사외 교육이라 한다. 기업 내에 있는 양성소나 연수원 등과 같은 특정의 교육훈련시설을 통해서 하는 것은 물론, 정기적 내지 부정기적 강습회나 경연회 개최 혹은 기업외의 전문적인 교육훈련기관에 위탁하여 수행하는 경우가 있다. 따라서 내용상으로 볼 때는 집합교육의 성격을 갖는다.

이는 현장의 작업과는 달리 직접적인 관련을 갖지 않는 보편적 내용을 다룬다. 예컨대 일반적인 작업에 대한 사고방식이나 작업의 개선방식 및 인간관계 등을 교육 훈련하는 데 적합하다. 직장 외 교육훈련은 현장작업과 관계없이 예정된 계획에 따라 훈련할 수 있다는 장점이 있다. 업무시간을 할애한다거나 훈련시설의 설치 등의 경제적인 부담으로 소규모의 호텔에서는 사실상 실시하기 어렵다는 단점이 있다.⁵⁷⁾

56) Tom Powers(School of hotel and food administration university of Guelph)(1995). *Ibid*, p.21

57) 김대권·김복동(2007). 전계서, p.91

가. 위탁교육

위탁교육은 크게 두 가지로, 하나는 관광관련 전문 교육기관에 위탁하여 실시하는 실무위주 교육훈련이고, 또 다른 하나는 일반교양 교육훈련을 실시하는 각종훈련, 연구기관에 위탁하여 실시하는 전인위주의 교육훈련이다.

나. 해외연수 교육훈련

외국어능력을 향상시키고, 선진호텔의 지식과 기능을 습득하여 호텔인으로서의 국제적 감각을 접해 보다 나은 서비스를 창출하기 위한 훈련으로서, 주로 해당 호텔과의 자매 및 체인호텔에 의뢰하여 실시되며, 최근에는 우수 사원에게 인센티브 차원의 해외견문 및 연수교육도 실시되고 있다.

이 외에도 교육관련 전문기관에 의뢰하여 실시하는 신입사원 교육훈련도, 소규모 호텔에서는 실시되고 있다.

3) 자기개발

자기개발이란 수동적이고 타율적인 형식에 지배받지 않고 자기 스스로 자기업무의 목표달성에 대하여 부족한 점을 파악하여 보강해 가는 자기이해의 자기훈련 방식이다. 종사원 본인에 의한 교육훈련은 종업원 스스로 주관하는 형태로 교육 진도조정이 용이하며 자율성이 증대되는 부수적인 효과가 있으나 높은 수준의 교육훈련은 이루어지기 어렵다.⁵⁸⁾ 호텔을 비롯한 여느 기업에서는 현재 요구하고 있는 인재란 자기에겐 필요한 것은 자신해서 스스로 요구하며, 스스로 선택해서 자주적, 자발적으로 행동하는 그런 능동적인 인간이다.

자기개발의 의욕과 자세를 갖추지 못한 종사원이 존재할 경우 자신의 능력개발은 물론이요, 국제 경쟁력 있는 서비스 배양도 큰 문제가 아닐 수 없다. 자신의 부족함에 문제의식을 가지고자 자기개발의 과정을 문제의식-해결하고자 하는 의욕의 신장-부족한 능력의 개발-문제해결 단계로 처리해 나가야 한다.

그러나 무엇보다 중요한 것은 본인의 개발에 대한 의지와 함께 경영측면에서 적극적인 동기유발을 할 수 있는 분위기 조성 및 적극적인 지도, 지원이다.

58) 이수광·이재섭(2003). 전개서, p.253

[표 2-9] 교육훈련 유형에 따른 장단점

유형	장점	단점
사내훈련 (직무훈련)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 훈련이 실무와 연결되어 매우 현실적 ▪ 교육훈련 과정을 통해 동료 간 협동정신을 제고시킴 ▪ 교육훈련 대상자의 개인별 능력에 따라 훈련의 진도를 조정하기가 용이 ▪ 일을 하면서 교육훈련을 받을 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교육훈련 실시자, 즉 작업집단구성원의 교육훈련 능력에 따라 성과가 좌우됨 ▪ 다수의 종사원을 동시에 교육훈련 시킬 수 없음 ▪ 일과 교육훈련의 병행에 따른 심적 부담을 느낄 수 있음
사외훈련 (전문가 훈련)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교육훈련 대상자가 교육훈련에만 몰두할 수 있어 학습효과가 높음 ▪ 교육훈련 전문가가 교육훈련 실시자가 되기 때문에 학습효과가 높음 ▪ 동시에 다수의 인원 훈련시킬 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교육훈련의 내용이 실무와 거리가 있을 수 있음 ▪ 교육훈련 참가자의 개인별 능력에 따른 진도의 조정이 어려움 ▪ 교육훈련 비용이 많이 발생함
자기개발 (스스로 학습)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 스스로 관리하기 때문에 자율적임 ▪ 교육훈련의 진도를 마음대로 조정가능 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 높은 수준의 교육훈련은 제한적임 ▪ 스스로의 통제가 어려움

자료: 연구자 재구성

Lloyd & Leslie(1991)는 교육훈련의 방식을 조직의 교육필요성과 경영성과를 달성하기 위하여 여러 가지 방식이 사용되고 있으나 가장 일반적으로 사용되는 방식들은 직무교육, 직무순환교육, 도제교육과 강의실 교육이라고 하였다.⁵⁹⁾ 직무교육은 경험 있는 직원이나 매니저에 의해서 수행되며, 직원들은 교육자의 감독 하에 어떻게 수행하는지를 학습하며 직무교육의 하나인 직무순환교육은 때로는 교환교육(cross training) 불리며 일정한 기간 동안 여러 가지 부서에서 다양한 업무를 배울 수 있도록 하는 방식이다.

도제교육은 직장 내 훈련과 직장 외 훈련의 방법을 혼용한 방법이다. 즉 교육대상자는 일정기간 동안 작업장 내에서 상사 내지 선배동료로부터 기능을 배우고 이어서 직

59) Lloyd L. byars, Ph.D, Leslie W. Rue, Ph.D.(1991). *Human Resource Management(third edition)*, Irwin, Inc., p.210

장 외의 일정한 장소에서 강의에도 참가한다. 이 제도는 특히 정교한 수작업이 요구되는 조리 등에 주로 적용된다.

강의실 교육은 가장 흔하게 사용되는 교육방식으로, 큰 규모의 집단에 사용되며 원칙이나 이론 등을 가르칠 때 유용한 교육방식이다.

Frank(1996)⁶⁰⁾는 교육방식에는 많은 방식이 있으나 교육방식을 선택할 때에는 학습자의 필요에 부합하는 방식을 선정하도록 권하고 있으며, 장소에 따른 구분으로는 크게 직장 내 교육훈련(on the job training)과 직장 외 교육훈련(off the job training)으로 나눈다고 하고 있다. 직장 내 교육 훈련(on the job training)은 현장에서 이뤄짐으로써 학습자가 교육의 목표를 인지하도록 하고 올바르게 업무수행을 할 수 있도록 각각의 순서에 대한 업무리스트를 제공한다. 직장 외 교육 훈련(off the job training)은 좀 더 폭넓은 개발을 위해 사용되며 3가지의 주요형태 즉 업무관련 외 사내 실시교육(in-house off the training), 외부 참여교육(external off the training), 개인학습(independent off the job training)로 나뉜다. 업무관련 외 사내 실시교육은 토론, 모범수업, 사례연구, 역할극, 시뮬레이션 등 여러 가지 형태의 방식이며, 외부 참여 교육은 지역의 대학이나 관계기간의 공식적인 수료증을 받을 수 있는 짧은 프로그램의 교육방식이다. 또한 개인 학습은 학습자 스스로의 의해 통제되는 학습방식으로서, 컴퓨터를 이용한 학습, 비디오 학습 등이 포함된다.

한편, 교육훈련의 방식을 정보전달 교육방식(informational training methods)과 체험적 훈련 교육방식(experiential training methods) 두 가지로 분류한 학자도 있다. 전자는 주로 학습자에게 일 방향 커뮤니케이션을 통해 정보를 전달하는 교육 방식이며, 여기에는 일반 강의 (lecture), 시청각 학습(audio visuals), 자율학습(Independent study), e-learning이 있으며 후자는 강사와의 상호 작용과 실제 상황과 유사한 상황을 만들어 스킬을 교육하는 방식으로서 직무교육(on the job training), 시스템사용 교육, 사례연구 교육(case study), 역할극, 서비스 태도 교육 등이 있다.⁶¹⁾

한편, Lloyd & Leslie(1991)는 관리자층을 위한 교육전달 방식을 사내 교육(on the job training), 사외 교육(off the job training)에 따라 아래와 같이 구분하였다. ⁶²⁾ 사내

60) Frank M. Go, Mary L. Monachello, Tom Baum(1996). *op.cit.*, p.212

61) H. John Bernardin(2007). *op.cit.*, pp.204-205

62) Lloyd L, Leslie W(1991). *op.cit.*, p. 231

교육방식으로는 첫째, 과제 연구(understudy assignment)가 있는데, 이는 어떠한 직무를 새로이 맡기기 위해 개인의 능력을 개발하는 데 교육훈련방식이다. 이 교육의 장점은 업무수행결과에 따른 책임을 직접적으로 지지 않으면서 실질적으로 업무를 수행하는데 이 한 사항을 배울 수 있다는 것이다.

둘째,코칭(coaching) 방식이다. 경영자 개발을 위한 교육방식의 하나인 코칭(coaching)은 부하직원의 능력개발을 위해 모든 지배인들에게 책임감을 강조하면서 경험 있는 매니저들에 의해 수행되는 교육방식이다. 경험 있는 매니저들은 영업상의 문제를 해결하는 방법을 교육생들에게 교육시키고 가이드 한다.

셋째, 실습(experience) 방식은 체험을 통한 개발은 많은 기업에서 사용하고 있는 방식이다. 이 방식을 통해 각 개인은 경영관리 업무를 맡으며, 그들 스스로 일상의 체험을 통해 학습한다. 이 방식의 주요한 장점은, 구체적인 업무를 수행하려는 시도를 가진 각 개인은 경영관리개발에 필요성을 인식할 수 있으며 이를 충족시키기 위해 노력한다. 하지만 체험을 통해 학습을 하도록 되어있는 각 직원들은 과실로 인하여 어떤 큰 문제를 야기시킬 수 있다. 이는 또 다른 관리자의 개발방식과 함께 사용되어 이러한 문제점들을 피하여야 한다.

넷째, 순환 근무(job rotation) 방식은 조직에 다양한 영역을 학습할 수 있도록 하는 방식이다. 앞의 방식은 단지 특정한 업무를 위한 교육을 받도록 되어있으나 순환근무(job rotation)에서 학습자는 6개월에서 1년 마다 새로운 업무를 맡도록 한다.

다섯째, 프로젝트 과제 수행(special projects and committee assignment)방식은 부하직원들이 특별한 주제에 대해 배울 수 있도록 한다. 예를 들어 학습자에게 안전에 대한 프로그램을 개발하도록 지시하는 것 등이다.

사외교육의 방식으로는 첫째, 강의실 훈련(classroom training)방식이 있는데, 이 방식은 관리자 개발을 위한 교육방식만이 아니라, 일반적으로 가장 많이 쓰이는 방식이다. 여기에는 강의, 사례연구, 역할극, 인 바스켓 훈련, 비즈니스 게임 등이 있다. 둘째, 대학 연계 세미나(university and professional association seminars) 방식은 많은 대학과 학계에서 다양한 조직에 필요한 관리자 개발에 부합하기 위하여 제공하는 프로그램에 참여하는 방식이다.

[표 2-10] 관리자층을 위한 교육훈련 방식

사내훈련 (on the job training)	사외훈련 (off the job training)
understudy assignments(과제 연구)	-classroom training(강의실 훈련) - lectures(강의) - case studies(사례연구) - role playing(역할극) - in-basket techniques(인바스켓 테크닉) - business games(비즈니스 게임)
coaching(코칭)	
experience(실습)	
job rotation(순환 근무)	
special projects and committee assignments (프로젝트 과제 수행)	university and professional association seminars(대학연계 세미나)

자료: Lloyd & Leslie (1991). Human Resource Management(third edition), Irwin, Inc., p. 231

이외에도 David(2009)는, 교육훈련을 접근방식에 따라 서비스 지향적 접근방식, 고객 지향적 접근방식, 개별적 접근방식으로 분류하였다.⁶³⁾

서비스 지향적 접근방식은 호텔에서 실시하는 직무교육에 대해 보다 효과적으로 접근하는 방식이다. 직무교육을 위해 조직문화, 비전, 조직의 미래와 현재 그리고 단기간의 경영목표를 분석하여 여러 가지 요소로 다시 분류한다. 그 요소들 가운데 조직이 필요로 하는 요소와 직원들에게 업무능력 향상을 지원해 줄 수 있는 요인들을 골라 직무교육에 조심스럽게 접근한다. 이 접근방식의 문제점은, 진정 교육에 필요한 요소들을 사전에 제거 시킬 수 있지만 서비스업이 지향하는 혁신의 방향을 제시할 수 있다는 장점이 있다.

반면 고객 지향적 접근방식은 현재 업무장에서 이루어지고 있는 업무들을 통해 접근하는 방식이다. 이 방식은 의무와 책임감에 초점이 맞추어져 있으며, 조직에서는 현재 현장에서 필요한 것이 무엇인지 직무교육과 연관 시킨다. 의무와 책임감은 업무에 대한 지식습득, 능력, 수행능력의 적정성에 따라 정의된다.

여기에 업무분석에 이루어지는 다양한 데이터가 있는데, 업무분장(job-description), KSA 분석, 표준 업무규정(performance standards), 직무 인벤토리에 대한 설문조사

63) David B. Balkin(2009). *Managing Human Resources fourth edition*, pp.261-265

(job inventory questionnaire), 직무에 대한 설문조사(ask questions about the job)

업무분장은 어떤 업무를 수행해야 하는지 기본적으로 나열해 놓은 문서이다. 만약 정확한 업무설명이 되어 있지 않거나 오랜 된 업무설명을 그대로 사용한다면 직원들에게도 업무에 맞는 기술과 지식을 활용할 수 있는 기회를 주는 것은 기대할 수 없게 된다. KSA 분석은 각 업무에 대해 세밀하게 데이터를 활용하여 업무에 맞는 지식, 기술, 그리고 태도에 대해 구체적으로 설명해 놓은 분석방식이다. 표준 업무규정은 업무상 모순이나 불일치가 발생할 때, 회사의 입장에 따라 업무가 가지는 목표나 규정을 정하는 방식이다. 직무 인벤토리에 대한 설문조사는 업무의 중요도와 소요되는 인력에 따라 분석을 행하는 방식이다. 직무에 대한 설문조사는 현직에 종사하는 매니저 혹은 임직원의 의견에 따라 행해지는 방식이다.

마지막으로 개별적 접근방식은 어떤 종업원이 교육을 통해 그들의 수행업무를 향상시킬 수 있을지 결정하는 접근방식이다. 이 접근방식은 업무수행능력과 회사가 규정하는 스탠더드의 불일치점 사이에 있는 직원들을 대상으로 이루어진다. 직무교육에서 알아야 할 가장 중요한 사실은 직원들이 업무를 수행할 때 일으키는 기술 부족이나 결점들만이 교육에 포함되는 것은 아니라는 점이다. 때로 결함은 인종, 다양성, 그리고 문제해결 방식과 깊은 연관을 가진다. 예를 들어 다양한 인종이 일을 하는 Eddie Bauer Company는 자주 직무교육을 가졌다. 이 교육의 목적은 단순히 무엇을 가르치고 향상시키는 데에 있었던 것이 아니라, 교육을 통해 서로를 존중할 수 있는 시간을 만들고자 했던 것에 있었다.⁶⁴⁾

교육훈련에 있어서 가장 중요한 단계 중 하나는, 프로그램을 평가하는 것이다. 교육은 기업의 예산의 많은 부분을 차지한다. 그러므로 경제적인 관점에서 교육투자에 대한 결과를 평가하는 것은 매우 중요하다. 교육평가의 주목적은 교육을 통해 향상된 부분에 대해 분석하고 앞으로 취약한 점을 보완할 수 있는 기회로 삼는 것이다.⁶⁵⁾ 교육의 평가가 제대로 이루어지지 않으면 기업은 훈련프로그램이 종사원이나 조직체에게 어느 정도의 영향을 미치는지를 모르는 것이다.

즉, 평가를 하는 것은 교육목적이 달성되었는가를 결정하는 데 있어서 매우 중요한

64) Zemke, Ron and Thomas Kramlinger(1982). *Figuring Things Out: A Trainer's Guide to Needs and Task Analysis*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, p. 232

65) Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barfry Gerhart & Patrick M(2007). *op.cit.*, p.235

과정이다. 평가의 목적은 아래와 같이 요약할 수 있다.⁶⁶⁾

첫째, 교육훈련 프로그램이 추구했던 목적이 달성되었는지를 의사결정자에게 그 효과 면에서 정보를 제공한다. 둘째, 교육훈련 프로그램 참가자 및 실시자에게 프로그램의 실시결과를 피드백 한다. 셋째, 교육훈련 프로그램의 취약분야를 밝혀, 그 개선을 위한 자료를 제공한다. 넷째, 교육훈련 프로그램이 가져다 준 경제적 효과를 밝힌다.

마지막으로 미래의 인력개발 활동을 계획하는 데 보다 유용한 자료를 제공한다.

이러한 교육의 효과를 평가하는 접근법으로서는, 거시적 접근법과 미시적 접근법이 있는데, 거시적 접근법에는 투입에 대한 화폐적 평가, 투입과 산출에 대한 화폐적 평가(비용, 편익 분석)가 있고, 미시적 평가법에는 교육훈련 내용평가, 참가자의 선발, 반응, 학습 성과 그리고 적응성 성과를 평가하며, 방법에 대한 평가에서는 교육적 효과 및 경제적 측면을 평가하는 것으로 나눌 수 있다. 마지막으로 실시자에 대한 평가내용에는 학습내용의 전달능력, 학습동기부여능력 및 학습내용을 실무에 적용시키는 데의 지원 등이 포함된다.

Gary(2007)는, 교육훈련의 결과를 측정하기 위해 기본적으로 다음의 4가지를 측정하도록 하였다. 첫째, 훈련 참가자의 반응(reaction)으로서 프로그램에 대한 학습자의 반응을 측정하는 것인데, 그들에게 이 훈련 프로그램이 유익하였는지를 평가한다. 둘째, 학습(learning)에 대한 측정으로서 배워야 할 기술, 원칙을 제대로 습득하였는지 테스트 한다.

셋째, 행동(behavior)에 대한 측정으로서 교육훈련의 결과로 훈련 참가자가 업무에서 변화된 태도를 보이는지 여부를 평가하는 것이다. 마지막으로 결과물(result)에 대한 측정으로서 교육 실시 전에 수립한 교육의 목표가 제대로 달성되었는지를 평가하는 것이다. ⁶⁷⁾

66) 김대권·김복동(2007) 전제서, p.104

67) Gary Dessler (2005). *Human resource management*. Person Education, Inc. p.299

제 2 절 호텔종사원의 직무만족

1. 직무만족의 개념 및 중요성

1) 직무만족의 개념

직무란 조직의 구성원에게 각각 분할된 업무의 기술적 단위 또는 업무의 총체이고, 만족은 선택된 대체 안에 대해서 선택자의 신념과 어느 정도 일치하는지에 대한 평가이다.⁶⁸⁾ 따라서 종업원의 직무만족(job satisfaction)은 조직구성원이 자신이 직무에 대해서 가지는 태도를 의미하며, 직무를 통해서 나타나는 유쾌하거나 긍정적인 정서 상태라고 말할 수 있다. 이는 종업원들의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 달라질 수 있으며, 직무환경에서 얻어지는 감정적, 정서적 만족 상태를 말한다.⁶⁹⁾ 직무만족의 정의는 학자들마다 조금씩 다르게 정의하고 있지만 직무에 대한 태도로서 논의되고 있다.

Smith(1955)는, 직무만족을 “각 개인이 직무와 관련하여 경험하는 모든 좋고 나쁜 감정의 총화 혹은 이러한 감정의 불균형 상태에서 기인되는 하나의 태도”라고 정의하였다.⁷⁰⁾ 이와 유사하게 Locke(1986)은 직무만족을 “자신의 직무나 직무경험의 평가로부터 야기되어지는 즐겁거나 긍정적인 감정적 상태”라고 정의한 후, “직무상황에서 자신의 직무평가로 인한 성취가 직무만족을 야기한다.”고 설명하였다.⁷¹⁾

만족은 선택된 대체 안에 관해서 선택자의 신념과 어느 정도 일치하고 있는지에 대한 평가라고 볼 수 있는데, 이는 결정 및 선택자의 신념과 관련되어 있음을 암시하고 있다. 이러한 기초개념을 토대로 보면, 호텔 종사원의 직무만족을 자신의 직무와 관련하여 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구와 같은 수준이나 차원에 따라 자신의 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 성취감 및 회사경영방침 등과 같은 여러 가지 직무조건에 대해서 얼마나 만족하는가 하는 물리적, 심리적 만족에 대한 인식의 정도라 할 수 있다.

68) 임익형·소령일(1997). 『경영관리론』, 박영사, pp.212-217

69) 김대권(2000). 호텔종사원 직무만족 요인에 관한 이론적 고찰, 『한국정책학연구』, 6(3), p.4

70) 고수정(2005). 사회복지 전문 인력의 직무만족 및 조직몰입 영향요인에 관한 연구: 공사부문 종사자의 비교, 『영남대학교 박사학위논문』, p.10 재인용

71) 박영주(2008). 경찰공무원의 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구- 수사경찰과 일반경찰의 비교를 중심으로, 『계명대학교 대학교 박사학위논문』, pp.36-37

2) 종사원 직무만족의 중요성

직무만족은 경영과정의 매우 중요한 요소로 강조되어 왔고, 특히 인간관계 형성시기에는 조직체 성과와 거의 동일시되기도 하였다. 그러나 직무만족에 영향을 미치는 요인들은 50년에 걸쳐 많은 변화를 가져 왔으나, 아직까지도 직무의 특이성이나 환경 그리고 연구의 목적에 따라 차이가 발생하여 정확한 직무만족의 요인을 표현하기는 어렵다. 왜냐하면 인간은 누구나 다양한 욕구를 갖고 있으며 다양한 욕구충족을 위해 끊임없이 노력하며 살아가고 있기 때문이다. 더욱이 호텔과 같은 서비스산업을 기반으로 하여 인적 자원 의존도가 높은 조직에서는, 종업원들의 직무만족이 더욱 중요시 되고 있다.

직무만족은 종사원의 입장뿐만 아니라, 조직의 입장에서 중요한 의미를 지닌다. 종사원의 입장에서의 직무만족은 정신적·육체적 건강에 영향을 미친다. 즉 개인의 스트레스, 가족의 경제생활과 여가, 가족관계 등 일상생활에 영향을 미치기 때문에 중요하다⁷²⁾. 반면에 조직의 입장에서 직무만족은 조직구성원의 애착심, 직무수행성과, 조직 활동의 참여, 이직, 노사관계 등 기업이나 조직의 생산성과 밀접한 관계가 있다.⁷³⁾ 한편, 성현모(2008)⁷⁴⁾는 종사원 입장과 조직 입장에서 직무만족의 중요성을 논의하였다. 종사원 입장에서는 가치판단적인 윤리적·도덕적 측면, 정신건강적인 측면, 신체적·육체적 건강의 측면 등이 중요성을 언급하면서 장시간 호텔에서 근무하는 종사원의 생활과 상태, 스트레스, 건강 등을 고려해야 한다고 하였다. 반면에 조직 입장에서는 직무성과에 영향을 미치는 것으로 인식되고 있으며, 호텔에 대한 호의적 태도, 직원간의 인간관계, 이직률 감소 등 조직운영에 긍정적으로 나타난다고 하였다.

하지만 직무만족을 위한 직원들의 동기 부여를 위해 고려해야 할 사항은 각 종사원마다 기대하는바와 욕구가 저마다 다르다는 것이다. 금전적인 것에 만족하는 직원이 있는가하면, 다른 요인에 만족하는 직원들도 있으므로 이를 면밀히 고려해보아야 한다. ⁷⁵⁾

72) 정수진(1998). 『조직행동론』, 삼우사, pp.181-185

73) 신유근(1997). 『인간존중의 경영』, 다산출판사, pp.173-176

74) 성현모(2008). 고용불안과 의사결정참여가 신뢰 및 직무만족에 미치는 영향, 『경기대학교 대학원 박사학위논문』, p.56

75) Robert Woods (2006). *Managing Hospitality Human Resources*, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, p.216

2. 직무만족의 형성이론

직무만족 관련 연구자들은 직무만족도가 높을수록 조직의 성과와 효율성이 높을 것이라는 가정 하에 여러 가지 방법을 통해 객관화된 측정을 시도하고 있다. 그러나 직무만족은 주관적인 개념으로서 개인의 감정 상태이기 때문에 객관적으로 측정하여 계량화하는 것은 매우 어렵다. 이러한 문제점 때문에 선행연구자들은 직무만족의 형성에 대한 이론에 근거하여 접근하고자 하였다.

Robert(2006)는 직무만족 연구에 관한 이론은 두 가지 원칙에 기준하여 콘텐츠이론(content theories)과 과정이론(process theories)으로 나누어 볼 수 있다고 하였다.⁷⁶⁾

콘텐츠이론이 “열심히 일하도록 직원들을 동기부여 하는 것은 무엇인가”에 대한 이론이라면 과정이론은 “조직은 어떻게 직원들을 열심히 일하도록 격려할 것인가”에 대한 이론들이다.

콘텐츠이론에는 주로 메슬로우의 욕구단계 이론, 허츠버그의 2요인 이론(two factor theory), 맥클랜드의 N-Achievement이론 등이 가장 잘 알려져 있으며, 과정이론에는 기대이론(expectancy theory), 공정성 이론(equity theory), 강화이론(reinforcement theory)이 알려져 있으며 각 이론들을 순서대로 살펴보고자 한다.

1) 욕구단계이론

메슬로우(Maslow)는 각 개인은 5가지 단계의 욕구를 가지고 있으며, 모든 사람들은 이러한 5가지 욕구를 각기 다른 시간에 개인의 우선순위에 준하여 경험한다고 하였다. 또한 하위의 단계의 욕구가 만족되어야만 그 다음 단계의 욕구로 진전될 수 있다고 하였다. ⁷⁷⁾ 그는 인간이 가지고 있는 욕구 내용에 의해 개인의 행위를 설명하면서 인간은 욕구를 가진 존재로서 항상 많은 욕구를 갖고 있으며, 충족된 욕구보다는 만족 안 된 욕구를 동기화 시키고, 인간의 욕구는 계층적 수준으로 모든 개인에게 동일한 반응을 유도하지 못한다는 전제에 입각하여 욕구에 대한 내용을 계층적으로 분류하였다.⁷⁸⁾

76) Robert Woods (2006). op.cit., pp.216-218

77) Robert Woods (2006). *Ibid.* pp.216-218

78) 김대권·김복동(2007). 전계서, p.266

매슬로우의 욕구단계이론(hierarchy of needs theory)은 행위는 하나의 단일 욕구에 의해 동기화 되는 것이 아니고, 각 단계에서의 욕구수준은 고정된 것이 아니며, 같은 욕구라도 모든 개인에게 동일한 반응을 유도하지 못하다는 것을 설명하고 있다. 모든 욕구들은 계층적으로 순서에 의해 단계적으로 생기는 것이 아니며, 또한 욕구단계 간에도 분명한 경계가 있을 수 없다. 이러한 매슬로우의 이론은, 인간과 작업간의 관계를 이해하는데 중요한 영향을 미쳤으며, 높은 수준의 욕구는 일로부터 충족된다는 것을 시사해 주고 있으나 관리자가 성취 또는 자아실현과 같은 욕구에 의해 동기화 되었을 경우에 그 동기를 생활화하는 방법에 대해 거의 언급하지 않아 이 이론은 모든 사람에게 타당한 동기의 위계질서를 특정화하려고 시도한 점에서 그 한계를 지니고 있다.⁷⁹⁾

매슬로우는 여러 해 동안 인간의 동기에 대한 일반적 이론으로써 욕구계층이론을 발전시켰다. 매슬로우와 그 외의 사람들이 이 이론을 조직행동에 폭넓게 적용시켰고, 그것은 조직화와 관리에 있어서 인간관계적 접근의 하나의 원형적 예로써 공헌하였다. ⁸⁰⁾

가장 기본적인 생리적 욕구는 음식, 물, 수면, 감각적인 기쁨을 포함한 인간의 신체적 욕구다. 조직 상황에서 이러한 욕구는 개인이 충분한 음식과 의복을 구매하는 데 필요한 '최저생활 임금'의 지급과 육체적 요구를 위반하지 않는 물리적 작업 조건을 통해 분명히 만족되어질 수 있다. 안전에 대한 욕구는 위험과 환경적 위협으로부터 자유롭고 싶은 욕망을 포함한다. 조직상황에서 이러한 욕구는 고용이 자연재해를 대비하여 주거지를 획득할 수 있는 임금과 위험으로부터 보호받을 수 있고 건강에 유익한 작업조건에 의해 만족될 수 있다. 소속의 욕구는 종종 '귀속욕구' 또는 '애정욕구'라고도 불리는데, 인간이 애정과 존중을 주고받는 필요성으로 간주된다. 이러한 욕구는 조직에서 동료나 관리자와의 사회적 관계 확립을 통해 만족될 수 있다. 존경에 대한 욕구는 성취와 업적의 기분을 느끼는 개인의 욕구로 간주된다. 존경에 대한 욕구는 공적 인정과 관심을 통해 성취되는 외적 존경, 업적, 자신감, 성취의 기분을 통해 성취되는 내적 존경으로 나누어 진다. 조직상황에서 외적 존경에 대한 욕구는 급여와 보상의 구조에 의해 만족될 수 있다. 내적 존경에 대한 욕구는 종업원에게 제공되는 성취가능하고 더 훌륭하게 되고자 하는 기회로서의 도전적인 직무의 제공에 의해 만족될 수 있다. 매슬로우는

79) 서동수(2001). 관광호텔 Front Desk Agent의 직무만족에 관한 실증연구, 『관광경영학연구』, pp.78-95. 재인용

80) Katherine Miller(2006), 안주아·신명희·이희복 역, 『조직커뮤니케이션 접근과 과정』, 커뮤니케이션북스, pp.33-34

자아실현에 대한 욕구를 “자신이 될 수 있는 능력 이상이 되고자 하는 욕망”이라고 간주하였다. 미 육군 신병 징집 광고에서 자아실현의 욕구는 “당신이 할 수 있는 모든 것을 하라”라는 말로 시도되었다. 분명히 이 욕구는 다른 사람에게에는 또 다른 형태로 받아들여 질 것이다. 그러나, 조직은 직장에서 책임과 창의성을 발휘할 수 있는 직업을 제공함으로써 자아실현을 위한 욕구충족을 촉진시킬 수 있다.

매슬로우는 인간의 욕구를 5단계로 구분하면서 욕구들은 계층을 이루고 있으며, 충족되지 못한 욕구에 의해 동기유발이 이루어지며 충족된 욕구는 더 이상 동기 유발을 이루지 못한다고 하였다.⁸¹⁾ 예를 들어, 개인은 생리적 기능과 안전에 대한 욕구가 제공될 때까지는 소속에 대한 욕구를 만족시킬 수 없다. 따라서 조직상황에서 조직이 충분한 임금과 노동조건을 제공하지 않는다면, 직업에 있어서 사회적 관계는 만족될 수 없다.

매슬로우의 욕구계층이론으로부터 초기 연구의 흐름에서는 그의 관점에 대한 상세한 기술을 위한 약간의 지지를 발견하였다. 이러한 연구들이 5가지 욕구의 확실한 존재, 또는 우세 계층에서의 욕구의 배열에 대한 지지를 제공하지는 못했다. 그러나 매슬로우의 이론은 직장에서의 개인의 욕구의 역할을 이해하기 원하는 조직학자들의 관심을 이끌어내기 위해 여전히 계속되고 있다. 연구의 지지가 제한적임에도 불구하고, 매슬로우의 욕구계층이론은 인간관계원칙의 명백한 사례의 제공과 조직상황에의 가능성 있는 적용이라는 점에서 중요한 의미를 지닌다고 볼 수 있다. 인간의 욕구 만족에 있어서 매슬로우의 집중적인 연구 중 특히 존경과 자아실현의 상위욕구는 호손 연구자들이 직장에서의 사회적 상호작용과 관리적 관심의 중요성을 ‘발견하면서’ 시작된 조직의 이론화에 대한 전환을 반영한다.⁸²⁾

2) 2요인 이론(동기위생이론)

허즈버그(Herzberg)가 매슬로우(Maslow)의 연구를 확대하여 이요인 이론 혹은 동기-위생이론이라고 불리는 구체적인 이론을 전개하였다.⁸³⁾

만족요인은 작업에 관계된 차원이며, 인정, 자율, 책임, 작업 그 자체 등이 여기에 해

81) 김대권·김복동(2007). 전개서, p.265

82) Katherine Miller(2006), op.cit., pp.36-38

83) Robert Woods (2006). op.cit., p.218

당되어 이 만족인자는 직무만족에만 영향을 미치고, 직무불만족에는 영향을 미치지 않는다는 것이다. 반면에 직무만족은 불만요인에 의해 영향을 받는데 여기에는 임금, 작업 조건, 감독자나 동료의 인간관계행동이 해당된다는 것이다.

허즈버그는 이요인 이론을 전개하는 데 있어서 인간성이나 욕구에 관한 의견이 조직과 개인에게 매우 중요하다는 것이며, 인간은 자기가 하고 있는 일에 불만을 느끼게 되면 환경에 대한 관심을 갖게 되고, 반대로 자기가 하고 있는 일에 만족하고 있는 경우에는 그 만족이 일 자체와 관계가 있다는 것이다.

허즈버그는 이 첫 번째 범주의 욕구가 사람의 환경에 관한 것이고, 직무불만족을 예방하는 기본적인 기능을 담당하고 있기 때문에, 이를 가리켜 위생요인이라 하고 있다.

두 번째 범주의 욕구는 직무를 보다 더 훌륭하게 진행토록 하는데, 유효한 것이라 하여 이를 동기유발요인이라 한 것이다.⁸⁴⁾

허즈버그의 이요인 이론을 관리 전격적인 측면에서 살펴보면 먼저, 위생요인의 존재는 종사원들을 동기부여 시키지 못한다는 것이다. 그러나 위생요인은 반드시 존재해야지 그렇지 못하면 불만족이 발생하게 된다. 즉, 위생요인이 존재하지 않는다면 동기부여는 효과적으로 이루어질 수 없다는 것이다.

한편, 위생요인은 구조적으로 동기요인보다 만족도가 낮다는 것이다. 따라서 허즈버그는 매슬로우가 제시한 낮은 계층의 욕구내용도 적절하게 충족시켜야 한다고 주장하고 있다.

허즈버그(Herzberg)의 동기-위생이론은 1950년대 후반에 처음 시작되었으며, 1960년대와 1970년대 초에 정교화 되었다. 허즈버그는 직무만족 문헌에 대한 연역적 고찰과 종업원들의 직업에서의 직무 만족과 불만족에 대한 보고서의 귀납적 고찰을 통해 이론을 발전시켰다. 허즈버그는 정신건강을 바탕으로 정신적 불쾌가 정신적 건강의 반대 이상이라는 것을 관찰했다. 그는 이러한 통찰을 직무 만족 - 직무 불만족은 직무만족의 정반대가 아니다- 과 유사한 조직 활동과 이론화에 적용하였다. 허즈버그는 사람을 만족하게 하고 행복하게 하는 직무의 측면을 식별하기 위해 동기유발(motivators) 또는 동기요인(motivation factors)이라는 용어를 사용하였고, 불만족하게 하거나 불행하게 하는 것을 방해하는 작업양상을 식별하기 위해 위생요인(hygiene factors)이라는 용어를 사용하였다.⁸⁵⁾

84) 김대권·김복동(2007). 전계서, p.267

85) Katherine Miller(2006). op.cit., p.36

허즈버그이론의 요점은 직무특징이 두 가지 형태- 만족감과 동기부여가 존재하는 사람들과 불만족과 의기소침이 결여된 사람들-로 나누어 질 수 있다는 것에 의해 명확해졌다. 허즈버그의 연구에 의해 만들어진 명확한 구별이 실제 작업장 상황에서 항상 나타나는 것은 아니다. 매슬로우의 욕구계층이론과 마찬가지로 비록 과학적인 증거가 부족할지라도 동기-위생이론에 대한 관리상의 열광은 단념되지 않고 있다. 관리상의 흥미로써 주요한 자극은 관리자들이 종업원의 동기부여를 강화하는 노력으로 더 많은 다양성, 도전, 그리고 책임을 직무에 스며들게 하는 직무 풍요도에 있다. 이러한 적용은 직무설계를 통하여 종업원의 심리학적, 사회적 욕구를 만족시키는 것을 강조하는 인간 관계론의 예로써 허즈버그 이론의 역할을 강조하고 있다. 86)

3) N-Achievement 이론

맥켈런의 N-성과이론에서 인간은 성취와, 힘, 협력이라는 3가지 요소를 포함한다. 이 이론에 따르면 모든 직원은 어떤 이유에서든지 이 3가지 요소와 중용을 이루려고 한다.

또한 맥켈런 이론은 직원 개개인이 얼마만큼 이러한 요소들을 필요로 하느냐를 분석함으로써 회사가 직원의 수행업무를 예측할 수 있도록 해준다. 게다가 이 이론은 성취도가 높은 사람이 뛰어난 매니저가 될 수 있다는 내용도 포함한다. 예를 들면, 높은 성취도를 필요로 하는 직원은 위기대처 능력이 남보다 월등하며 자신의 업무 수행도에 대해 끊임없는 평가를 바라며, 문제를 풀어갈 수 있는 책임감, 그리고 자신에 알맞은 목표를 설정할 중 안다는 것이다. 높은 성취도를 가진 사람은 강한 조직력과 일을 계획하는 탁월한 능력을 가졌음에 틀림이 없다고 본다. 이러한 직원들에게 동기부여를 주기 위해서, 회사는 반드시 진취정신을 발휘할 수 있는 기회, 과정, 마무리 작업을 제공해야 한다고 하고 있다.87)

따라서 맥켈런 이론에서 힘은 리더십으로 묘사할 수 있다. 많은 조직들 또한, 이러한 힘은 상당히 긍정적인 특성이라고 인식하고 있다. 협력은 다른 조직원들과의 이해도, 협력, 친화적 인간관계를 반영한다. 맥켈런 이론에 따르면, 높은 협력도를 가진 직원은 사회적 상호보완 관계 및 사회적으로 인간관계가 중요시 되는 부문에서 성공할 수 있다

86) Katherine Miller(2006), 안주아·신명희·이희복 역, 전게서, pp.33-35

87) Robert Woods (2006). *op.cit.*, p.219

고 정의하고 있다.

맥켈런은 관리자를 3가지 타입의 매니저로 분류한다. 직관적인 매니저, 카리스마 적인 매니저, 그리고 협력하는 매니저로 나눈다. 직관적인 매니저는 다른 이들과의 상호보완적 능력보다 훨씬 큰 힘을 필요로 하고 마인드 컨트롤 능력이 높은 경향이 있다, 카리스마 적인 매니저 역시, 협력하는 것 보다 더 큰 힘을 필요로 하지만, 사회적 교감에 대해선 수긍하는 편이다. 협력하는 매니저는 개인적인 힘보단 협력의 더 큰 힘을 필요로 하고 사회적 상호작용에 긍정적인 입장을 보인다. 맥켈런 이론 및 다른 여러 이론의 분석결과에 따르면, 카리스마 및 직관적인 매니저가 많은 힘을 필요로 하는 이유로 더 능률적으로 일한다고 밝혔다.⁸⁸⁾

4) 기대이론

브룸(Vroom)은 기대이론(expectancy theory)을 설명하면서 개인은 자신의 행동결정 과정에서 여러 가지의 가능한 행동대안 또는 행동전략을 평가하여 자기 자신이 가장 중요시하는 결과를 가져오리라고 믿는 행동전략을 선택한다고 주장하였다. ⁸⁹⁾동기부여는 3가지 요소에 의해 영향 받는다. 기대감은 어떤 활동이 특정 결과를 가져오리라고 믿는 가능성을 말한다. 수단성은 어떤 특정한 수준의 성과를 달성하면 바람직한 보상이 주어지리라고 믿는 정도이다. 유의성은 특정 보상에 대해 갖는 선호의 강도이다. 예를 들어 학생들이 시험 준비를 할 때 이렇게 생각할 수 있다. “시험 준비를 많이 하면 시험 성적을 잘 받을 수 있는가”, “시험성적이 좋으면 장학금을 받을 수 있는가”, “장학금이 나에게 얼마나 중요한가” 시험 준비를 열심히 하면 좋은 성적을 받을 수 있다고 판단될 때(기대감이 높을 때), 높은 시험성적을 받으면 장학금을 받는다고 믿을 때(수단성이 높을 때) 그리고 시험성적과 장학금이 학생에 있어 중요할 때(유의성이 긍정적일 때) 학생은 열심히 공부할 의욕을 갖게 될 것이다.

88) Robert Woods (2006). *Ibid*, p.219

89) 김대권·김복동(2007). 전계서, p.267

5) 공정성 이론

공정성 이론(equity theory)은 개인의 투입요인(Input)과 성과요인(Output)의 비를 다른 사람의 투입 및 성과의 비와 비교해서 형평의 원칙에 맞는지에 따라 직무만족이 결정된다는 이론이다. 두 사람의 비율이 형평관계를 이룬다고 지각될 때, 만족을 느끼지만 형평을 이루지 못한다고 자각될 때, 불만족을 느낀다. 성과에 비해 투입이 많거나 투입에 비해 성과가 많은 경우, 모두 불공정성을 지각하게 된다. 즉, 다른 사람과의 비교에서 자신의 투입에 비해 성과가 많은 과다 보상의 경우 죄책감을 일으키고, 과소 보상의 경우 분노의 감정을 일으킨다.

공정성이론이, 종업원 동기부여 이론으로써 포괄적인 이론은 되지 못하지만 경영자들에게 다음과 같은 귀중한 시사점을 주고 있다.⁹⁰⁾

첫째, 경영자는 조직에서의 사회적 비교과정에 주의를 기울여야 할 필요성이 있다. 즉 종업원들을 공정하게 대우하도록 노력해야 한다. 왜냐하면 경영자는 가능하면 종업원들이 공정한 대접을 받는다는 느낌을 갖게 만들 책임이 있기 때문이다.

둘째, 경영자는 종업원 동기부여에 있어 지각의 중요성을 인식해야 한다. 왜냐하면 어떤 종업원이 실제로는 노력에 비해 과대보상을 받고 있음에도 자신은 과소보상을 받고 있다고 지각하게 되면 이에 준해 행동하게 될 것이다.

그러므로 경영자는 자신의 자각세계가 종업원의 그것과 다를 수 있다는 사실을 잊어서는 안 된다는 것이다.

셋째, 공정성 또는 불공정성에 관한 결정은 개인적 차원에서만 이루어지는 것은 아니고, 조직 내외의 다른 작업자와의 비교가 포함된다는 점이다.

즉 종업원이 얼마나 받느냐 하는 화폐의 절대액 보다는 자기와 같은 혹은 비슷한 직무를 갖고 있는 다른 종업원과 비교해서 어느 정도 받느냐 하는 것이 중요하다는 것이다.

6) 강화이론(reinforcement theory)

강화이론은 학습을 설명하는 근거로서, 강화가 이루어지지 않으면 새로운 행동은 지속되지 못하고 사라지게 된다. 즉, 보상받는 행동은 반복되는 경향을 보이지만 보상받지

90) 이학중(1992), 『조직행동론』, 세경사, p.168

않는 행동은 반복되지 않는 경향을 보인다. 그러므로, 종사원들이 작업을 훌륭하게 수행 했거나 생산성을 획기적으로 높였다든지, 창의적인 제안을 했을 경우, 이에 대한 보상을 함으로써 이러한 행동은 계속해서 일어날 수 있지만, 반대로 보상받지 못했을 경우에는 이러한 행동이 계속적으로 일어나기를 기대할 수 없다. 즉 종사원의 성과나 공헌이 지속적으로 인정되지 않는다면, 종사원들이 높은 성과를 보이리라는 것을 기대할 수 있다. 91)

[표 2-11] Robert의 구분에 따른 직무만족이론

구분	컨텐츠 이론 (content theories)	과정이론 (process theories)
내용	열심히 일하도록 직원들을 동기부여 하는 것은 무엇인가에 대한 이론 (영향요인 설명에 대한 이론)	조직은 어떻게 직원들을 열심히 일하도록 격려할 것인가에 대한 이론 (방법에 대한 이론)
해당 이론	매슬로우의 욕구단계 이론 (Hierarchy of Needs theory), 허츠버그의 2요인 이론(two factor theory) 맥클랜드의 N-Achievement이론	기대 이론(expectancy theory) 공정성 이론(equity theory) 강화이론(reinforcement theory)

자료: 연구자 정리

3. 직무만족 영향요인

직무만족에 대한 영향요인은 매우 다양하게 규명되고 있으며, 직무만족에 영향을 미치는 요인 중에서 직무만족과 직접 관련을 지니며 직무만족에 대한 관련성을 밝혀내는 것은 매우 중요하다. 왜냐하면 모든 직무만족의 영향요인을 충족시키고 이러한 충족을 조직 내에 확대하려 하는 노력에는 최소의 투자로 최대의 효과를 거두어야 하는 경제적 논리가 항상 뒤따르게 되므로 경영능력이 제한적인 조직은 선별된 직무만족 요인

91) 김대권·김복동(2007). 상계서, p.267

의 충족을 바랄 것이기 때문이다.⁹²⁾

이러한 직무만족 영향요인에 관한 많은 연구들에서 영향요인들은 연구자의 주관, 지역, 시기, 대상 등에 따라서 여러 가지로 분류될 수 있다.

직무만족은 가치판단의 준거기준과 함께 전체 근무환경에 따라 태도가 형성된다. 그리고 본질적인 근무자체의 만족과 더불어 기업의 내·외적요인에 의해서 영향을 받는다고 할 수 있다. 이처럼 직무만족에 미치는 영향요인은 개인의 특성과 직무의 특성으로 나누는데, 개인의 특성에는 연령, 교육과 지능, 성별, 직무수준 등이 있으며, 직무의 특성으로는 조직과 관리, 감독, 사회적 환경, 의사소통, 안정성, 임금 등이 있다는 것이다.⁹³⁾

한편 록크(Locke)는 과거 조사자들이 연구한 대표적인 직무차원을 다음과 같이 정리·제시하고 있다.⁹⁴⁾

① 작업(work): 본질적 흥미, 다양성, 학습기회, 난이도, 양, 성공에 대한 기회, 작업속도와 방법에 대한 통제 등을 포함.

② 임금(pay): 임금액, 공정성, 임금지급방법 등.

③ 승진(promotion): 승진기회, 공정성, 기초적인 체제.

④ 인정(recognition): 성취에 대한 칭찬, 수행한 일에 대한 신망, 비판 등.

⑤ 부가급부(benefits): 연금, 의료혜택, 연가, 유급휴가 등.

⑥ 작업조건(working conditions): 작업시간, 휴식시간, 시설, 온도, 습도 등.

⑦ 감독(supervision): 감독유형과 영향력을 포함.

⑧ 동료작업자(co-workers): 기술적으로 능력 있으며 후원적인 정도.

⑨ 회사경영방침: 임금과 부가급부정책, 조업원에 대한관심 등을 포함.

이러한 요인들은 많은 부분이 회사의 측면에서 관리자의 관심과 노력에 따라 통제할 수 있는 것들임을 인지할 수 있다. 부하에 대한 세심한 인정과 배려, 적절한 권한부여, 인격적이고 공정한 대우, 유쾌한 근무분위기 조성은 직속상관이 담당해야 할 몫이며, 기업차원에서 그들의 만족도와 기업 충성도를 높이는 방법을 모색해야 한다.

92) 성혁·원용희(1992). 직무만족과 서비스 제공 수준에 관한 연구, 『한국관광학회』, p.24

93) Fournet, G. P, Distefana, M. K. Jr & Margaret W. P(1986), *Job Satisfaction : Issues and Problems*, Vol.19, pp.165-183

94) Locke, E. A(1973). *Satisfiers and Dissatisfiers Among White Collar and Blue Collar Employees*, Journal of Applied Psychology, pp.67-76

그 외 Ginzberg, March&Smith, Vroom, Myers, Friendland, Wiese& Reticher, Werniomont, Alderfer, Hackman 등 많은 학자들이 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대하여 제시하고 있으며, 이러한 요인은 대략 5-20개로 파악되며, 이들 요인들은 중복되기도 하고 서로 상이한 요인들도 많이 보인다. 이를 요약해 보면 다음과 같다.

[표 2-12] 직무만족 영향요인

학자	영향요인
Everett(1981)	능력 활용, 독창성, 도덕성, 다양성, 권위, 책임감, 회사정책, 사회적 지위, 상사와 부하의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성
Spector(1986)	이해, 의사소통, 동료, 부차적인 혜택, 직무조건, 직무자체, 조직 자체, 조직의 방침과 절차, 급여, 개인적 성장, 승진기회, 인정, 안전, 상사(감독자)
Jorgenson(1999)	안전, 승진, 일의 종류, 조직, 동료, 봉급, 상관, 직무시간, 근무조건, 편의
Herzberg(2000)	구성원들의 직무에 관한 만족, 직무 안전성, 보상(승진기회, 임금, 전보, 근무평정), 동료 상호간의 만족, 상사의 감독
Vroom(2002)	감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간
Smith et al.(2004)	보수, 직무자체, 자기발전, 동료직원
Ronan(2004)	직무내용, 통제, 조직과 관리, 승진기회, 보수와 기타 재정적 편의, 동료, 작업환경
Locke(2004)	직무자체, 임금, 승진, 발전기회, 안전, 후생복지, 감독, 동료관계, 회사의 관리

자료: 정효현(2006). 갈등관리 전략에 관한 연구. 『고려대학교 대학원 박사학위논문』, p.51 연구자 재정리.

제 3 절 고객지향성

1. 고객지향성의 개념 및 특성

1) 고객지향성의 개념

고객지향성은 기업 활동을 수행함에 있어 고객의 중요성을 인식하고 고객의 만족을 강조하기 위하여 기업의 전략을 고객에게 두는 가치를 말한다. 이러한 의미에서 고객지향성은 고객과의 상호작용 수준에서 고객이 욕구를 충족시킬 수 있는 구매결정에 영향을 미치는 중요 변수로 정의되고 있다.

Saxe & Weitz(1982)는 고객지향성을 “판매원이 그들의 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매의사결정을 함에 있어 구매에 도움이 되도록 조력하는 마케팅 컨셉의 수행정도”라고 하면서 고객 개개인의 수준에서의 마케팅개념의 실천이라고 주장하였다.⁹⁵⁾ 다시 말해서 고객지향성은 직원이 고객의 욕구를 충족시키고자 하는 경향 또는 성향이 라고 할 수 있다.⁹⁶⁾

고객과의 서비스접점에서 상호작용을 하는 종업원들은 고객과의 관계를 창출하게 된다. 따라서 호텔기업 차원의 고객지향성은 우선적으로 종업원에 의해서 좌우되기 때문에 직원의 행동과 태도가 중요시 되고 있다. 한편 고객 지향적 사고가 있는 기업은 그렇지 못한 기업보다 기업 활동이 활발하며 시장에도 영향을 미치고 있다.⁹⁷⁾ 이는 고객의 필요와 욕구를 파악하고 경쟁우위를 창출하고자 하는 철학 또는 고객욕구를 충족시키는 접근 자세로 고객지향성을 실현했기 때문이라고 볼 수 있다.⁹⁸⁾ 이처럼 고객지향성은 기업 환경에 대한 적극적인 대응하고자 하는 수단인 동시에 최종소비자에게 최상의

95) Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). *The SOCO scale: A Measure of the Customer-Orientation of Sales People*. Journal of Marketing Research, 19(8), p.344

96) Brown, T., Mowen, J., Donovan, D., & Licata, J. (2002). *The customer orientation of service worker: Personality trait determinants and effects on self-and supervisor performance ratings.*, Journal of Marketing Research, 39(February), p.111

97) Donovan, T., Brown, J., & Mowen, C. (2004). *Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organization citizenship behavior.* Journal of Marketing, 68(January), pp.128-146.

98) 여용재(2007), 내부 마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구, 『공주대학교 대학원 박사학위논문』, p.21

가치를 제공하는 개념으로서 받아들이고 있다.

이와 같이 고객지향성은 기업이 고객의 관점에서 바라보고 고객의 이익증진을 최우선으로 여기면서 최상의 가치를 제공하는 것에 중점을 두는 것으로 보고 있다. 따라서 본 연구에서 고객지향성은 호텔 종업원과 고객의 상호작용 수준에서 고객욕구의 충족을 최상의 가치로 여기는 것으로 정의하고자 한다.

[표 2-13] 고객지향성의 개념에 대한 논의

연구자	고객지향성의 개념
Day & Wensley(1998)	구매자의 전반적 가치제안을 이해하고 예측하는 것
Hoffman & Ingram Ohara, Boles & Johnston(1991)	고객들에게 적절한 구매의사결정을 할 수 있도록 도와주어 욕구에 만족하도록 서비스를 제공하는 것
Simon(1991)	고객이 바라는 대로 해주려는 태도, 고객에 한 빠른 대응, 직원의 친절도 임
Kotler(1991)	목표고객의 욕구를 파악하여 그 욕구를 경쟁자보다 잘 충족시킴으로써 경쟁우위를 창출하고자 하는 판매자의 철학 또는 행위
Desphande, Farly & Webster(1993)	장기적으로 수익성 있는 기업을 개발하기 위하여 소유자, 관리자, 서비스 제공자들과 모든 이해관계자들을 배제하지 않고 고객의 관심을 최우선으로 하는 신념들의 집합
Donavan & Hocut(2001)	서비스 제공자들의 개인적 행동을 의미하는 개별적 변수로 서비스 성과와 서비스 제공자들에 의해 평가되는 전반적 평가에 긍정적 영향을 제고하는 것
서창적 · 권영훈(2005)	표적고객의 욕구를 파악 및 이해하여 경쟁자보다 고객의 욕구를 잘 충족시켜 경쟁우위를 창출하는 것

자료: 박완순(2009). 항공사 서비스 교육훈련이 고객지향성에 미치는 영향- 서비스 능력 및 서비스 성향의 매개효과를 중심으로, 『호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문』

여러 학자들 중 특히 Hoffman & Ingram(1991)은 의료서비스 제공자를 대상으로 그들의 역할갈등과 역할모호성, 직무만족, 그리고 고객지향성과의 관계를 연구하였다. 역할갈등은 초점인물에 대한 양립할 수 없는 역할들이 전달되는 어떤 상황으로서, 역할과 트너로부터 동시에 만족시킬 수 없는 모순된 직무요구나 기대를 종사원이 받게 되는 정도이며, 역할모호성은 직무상 발생하는 조직 내의 역할에 대한 방법과 권한 정도의 불명확성이라 정의할 수 있다. 연구결과 역할갈등이 유의한 수준으로 직무만족에 역의 영향을 끼치는 것으로 나타났고, 직무만족은 고객지향성에 유의한 수준으로 정의 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 하지만 서비스제공자의 역할갈등이 고객지향성에 역의 영향을 끼칠 것이라는 가설은 유의적이지 않아 기각되었다. 99)

2) 고객지향성의 특성

고객지향성의 특징은 마케팅 차원에서 살펴보고자 한다. 종업원의 고객지향성을 다룬 기존의 선행연구들은 그 접근하는 방법상에 있어 판매 관리적, 인간관계론적, 서비스 품질 적 접근 등으로 보고 있다.100)

[표 2-14] 고객지향성 접근에 대한 선행연구자

판매 관리적 접근	인간관계론적 접근	서비스 품질적 접근
Bursk(1947)		Babakus & Boller(1992)
Reiser(1962)	Blake & Mouton(1970)	Brown, Churchill, & Peter(1993)
Gwinner(1968)	Buzzota, Lefton &	Cronin & Taylor(1992)
Kurtz, Dodge, &	Sherberg(1972)	Cronross(1978, 1988)
Kolmpmaker(1976)	Thomas(1968)	Lovelock & Young(1979)
Saxe & Weitz(1982)	Spiro & Perreault(1979)	Parasuraman, Zeithaml &
Coppett & Staples(1990)	Weitz(1981)	Berry(1984, 1988)
Manning & Reece(1990)		Taylor & Baker(1994)

자료: 유필화·박대현·곽영식(1996). 판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원성과와의 상관관계분석, 한국소비자학연구, 7(2), p.61.

99) K.D.Hoffman, & T. N. Ingram, (1991), *Creating Customer - Oriented Employees: The case in home Health Care*, *Journal of Health Care Markeing*, 11(2), pp.24-32

100) 유필화·박대현·곽영식(1996). 판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원 성과와의 상관관계분석, 『한국소비자학연구』, 7(2), pp.59-86

판매 관리적 접근에서의 고객지향성은 고객만족의 성과에 대한 긍정적 영향을 욕구(want)→해결(solution)→행동(action)→만족(satisfaction)으로 설명한다.¹⁰¹⁾ 이것은 고객에게 내가 무엇을 팔 수 있는가가 아니라, 이 고객의 문제를 어떻게 가장 잘 해결해 줄 수 있는가가 중요함을 말하는 것이다.¹⁰²⁾ 즉, 고객만족의 최종적인 성과를 내기 위해서는 먼저 고객의 입장에서 생각하여 그 문제를 해결하려는 의지를 보이고 문제 해결 후에는 즉각 행동에 옮김으로서, 고객의 욕구를 충족시키는 과정을 거치는 장기적 관계수립의 중요성을 강조하고 있다.

인간관계적 접근은 판매원과 고객의 관계를 주도/복종과 우호/적대의 두 차원을 사용해 분석했는데, 주도/우호 형이 모든 고객타입에 대해 가장 바람직하다는 것을 발견하였으며, 판매자와 구매자간의 의사소통의 중요성 즉, 인간관계의 커뮤니케이션을 특히 강조 한다.

서비스 품질적 접근은 서비스 질의 평가를 개념화하고, 그 측정 척도에 따라 서비스 품질을 규정하는 방식이다. 이들은 고객서비스의 품질을 평가하는데 고려되어야 하는 평가척도를 5개 독립차원으로 정리하였다.

2. 고객지향성의 측정

고객지향성의 측정에는 학자마다 사용하는 척도가 일정치 않으나, 일반적으로 판매원의 고객지향성을 측정하는 가장 대표적인 척도로는 Saxe & Weitz(1982)의 SOCO 척도라고 할 수 있다. 판매원의 고객에 대한 서비스 정신 및 구체적인 행동실천 자세의 정도를 측정하는 것으로서 이러한 고객지향성은 판매원이 고객을 돕기 위해 많은 대안들을 제공해 줄 수 있고, 구매 관련 정보를 많이 가지고 있을 때, 구매과정이 복잡할 때, 그리고 판매원과 고객 간에 협력적인 관계가 중요할 때, 판매성과에 더욱 효과적이다.¹⁰³⁾

Brown(2002)은 고객지향성 차원을 욕구차원(needs)과 즐거움의 차원(enjoyment dimension)으로 <표 2-15>처럼 분류하였다.

101) Strong, E. K. Jr(1995). *Theories of Selling*, *Journal of Applied Psychology*, pp.75-86

102) 유필화·박대현·곽영식(1996). 상계서, p.62

103) Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). 전계서, pp.343-351

[표 2-15] 고객지향성의 차원 분류 I

하위차원	정의
욕구차원	고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직원 스스로에 대한 믿음
즐거움의 차원	조직원이 고객과 상호 관계시 또는 고객에게 서비스를 제공할 때 즐거움을 느끼는 정도

자료: Brown, Mowen, Donovan & Licata,(2002). The customer orientation of service worker: Personality trait determinants and effects on self-and supervisor performance ratings., Journal of Marketing Research, 39(February), p.111

Donovan(2004)은 고객지향성의 여러 가지 다른 특성을 반영하는데 4가지 차원의 척도를 개발하였다. 강한 친절 욕구, 고객의 욕구를 이해하려는 욕구차원, 전달의 욕구 차원, 인간관계의 욕구 차원으로 분류하였다.

[표 2-16] 고객지향성의 4개 차원 분류 II

하위차원	정의
강한 친절 욕구	고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직원 스스로에 대한 믿음
고객의 니즈(needs)를 이해하려는 욕구	고객의 말과 행동, 표정 등의 의사전달을 이해하고자 하는 조직원의 욕구
전달의 욕구	서비스를 성공적으로 수행하기를 원하는 조직원의 욕구
인간관계의 욕구	개인적으로 고객을 알고 인간관계를 지속하기를 원하는 조직원의 욕구

자료: Donovan, Brown, & Mowen,(2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organization citizenship behavior. Journal of Marketing, 68(January), pp.128-146

제 4 절 선행연구의 검토

1. 호텔종사원의 교육훈련

교육훈련에 관한 선행연구를 조사해보면 다음과 같다. 이기섭(2007)은 교육훈련 항목으로 업무 스탠다드 교육(식음/조리/객실 등의 실무), 직무에 따른 상황별 고객 대처방법, 고객 불평처리 방법, 업셀링 교육(판매), 서비스 매너 교육(인사, 용어, 서비스자세), 서비스 사례 교육, 보건 위생 교육, 해외연수, 직원관리교육, 리더쉽 교육, 커뮤니케이션 기법 교육 (프리젠테이션등)을 항목으로 다루었으며, 김성훈(2006)은 업무 스탠다드 교육(식음 /조리 /객실 등의 실무), 직무에 따른 상황별 고객 대처방법, 고객 불평처리, 원가절감방안 교육(코스트관리), 호텔시설 교육 (호텔투어), 호텔상품 교육, 서비스 매너 교육(인사, 용어, 서비스자세), 전화예절교육, 복장예절에 관한 교육(용모), 서비스 사례 교육, 이미지 향상 교육, 회사의 비전과 경영철학, 회사의 사규 및 지침, 소방 안전교육, 산업 안전 교육, 응급처치 교육, 보건 위생 교육, 유명인사 강의참석, 경진대회, 팀빌딩 (야유회), 해외연수, 리더쉽 교육, 커뮤니케이션 기법 교육 (프리젠테이션등) 을 항목으로 반영하여 제시하였다. 박혜원(1999)은 업무 스탠다드 교육(식음/조리/객실 등의 실무), 사내 어학 프로그램 호텔상품 교육, 서비스 매너 교육(인사, 용어, 서비스자세), 회사의 비전과 경영철학, 회사의 사규 및 지침, 팀빌딩 (야유회), 해외연수, 리더쉽 교육, 커뮤니케이션 기법 교육을 (프리젠테이션등) 항목으로 넣었으며 조상만은 업무 스탠다드 교육(식음/조리/객실 등의 실무), 직무에 따른 상황별 고객 대처방법 고객 불평처리 방법, 원가절감방안 교육(코스트관리), 업셀링 교육(판매), 사내 어학 프로그램, 호텔시설 교육 (호텔투어), 호텔상품 교육, 서비스 매너 교육(인사, 용어, 서비스자세), 전화예절 교육, 복장예절에 관한 교육(용모), 서비스 사례 교육, 고객 응대 교육, 이미지 향상 교육, 회사의 비전과 경영철학, 소방 안전 교육, 산업 안전 교육, 응급처치 교육, 보건 위생 교육, 성희롱 예방교육, 유명인사 강의참석, 경진대회, 팀빌딩(야유회), 해외연수, 리더쉽 교육을 항목으로 포함하였다. 박경연(2007)은 고객 불평처리 방법, 사내 어학 프로그램, 호텔상품 교육, 서비스 매너 교육(인사, 용어, 서비스자세), 전화예절 교육, 복장

예절에 관한 교육(용모), 서비스 사례 교육, 이미지 향상 교육, 소방 안전 교육, 산업 안전 교육, 응급처치 교육, 유명인사 강의참석, 경진대회, 팀빌딩(야회), 커뮤니케이션 기법 교육을 연구항목으로 다루었다.

본 연구에서는 기존의 항목에 현재 호텔에서 실제로 실시되고 있는 교육 프로그램 항목을 추가하여 조사하였으며 이는 업무 스탠다드 교육(식음/조리/객실 등의 실무), 직무에 따른 호텔 시스템 교육, 직무에 따른 상황별 고객 대처방법, 고객 불평처리 방법, 원가절감방안 교육(코스트관리), 업셀링 교육(판매), 사내 어학 프로그램, 호텔시설 교육(호텔투어), 호텔상품 교육, 세일즈 교육, 서비스 매너 교육(인사, 용어, 서비스자세), 전화예절 교육, 복장예절에 관한 교육(용모), 서비스 사례 교육, 고객 응대 교육, 이미지 향상 교육, 회사의 비전과 경영철학, 회사의 사규 및 지침, 소방 안전 교육, 산업 안전 교육, 응급처치 교육, 보건 위생 교육, 성희롱 예방교육, 관광협회 주관교육, 유명인사 강의참석, 경진대회, 팀빌딩 (야유회), 해외연수, 직원관리교육, 리더쉽 교육, 커뮤니케이션 기법 교육 (프리젠테이션등)이다. 따라서 본 연구에서는 다른 연구자에 비해 교육의 항목을 더 추가함으로써, 각 교육 프로그램에 따른 차이를 검증해보고자 하였다.

[표 2-17] 호텔 종사원의 교육훈련 프로그램 연구

구분	교육 내용	1	2	3	4	5	본 연구
1	업무 스탠다드 교육(식음 /조리 /객실 등의 실무)	0	0	0	0		0
2	직무에 따른 호텔 시스템 교육						0
3	직무에 따른 상황별 고객 대처방법	0	0		0		0
4	고객 불평처리 방법	0	0		0	0	0
5	원가절감방안 교육(코스트관리)		0		0		0
6	업셀링 교육(판매)	0			0		0
7	사내 어학 프로그램	0		0	0	0	0
8	호텔시설 교육 (호텔투어)		0		0		0
9	호텔상품 교육		0	0	0	0	0
10	세일즈 교육						0
11	서비스 매너 교육(인사, 용어, 서비스자세)	0	0	0	0	0	0
12	전화예절 교육		0		0	0	0
13	복장예절에 관한 교육(용모)		0		0	0	0
14	서비스 사례 교육	0	0		0	0	0
15	고객 응대 교육				0		0
16	이미지 향상 교육		0		0	0	0
17	회사의 비전과 경영철학		0	0	0		0
18	회사의 사규 및 지침		0	0			0
19	소방 안전 교육		0		0	0	0
20	산업 안전 교육		0		0	0	0
21	응급처치 교육		0		0	0	0
22	보건 위생 교육	0	0		0		0
23	성희롱 예방교육				0		0
24	관광협회 주관교육						0
25	유명인사 강의 참석		0		0	0	0
26	경진대회		0		0	0	0
27	팀빌딩 (야유회)		0	0	0	0	0
28	해외연수	0	0	0	0		0
29	직원관리 교육						0
30	리더쉽 교육	0	0	0	0		0
31	커뮤니케이션 기법 교육 (프리젠테이션등)	0	0	0		0	0

자료: 1.이기섭(2007) 2.김성훈(2006) 3.박혜원(1999) 4.조상만(2000) 5.박경연(2007)

2. 호텔종사원의 교육훈련과 직무만족과의 관계

교육훈련과 만족의 관계에 대한 선행연구는, 교육훈련의 중요성을 언급하면서 만족의 상관성을 강조하고 있다. 외식업체, 카지노, 항공업, 호텔, 여행업 등 서비스 관련 업종들은 서비스 접점에서의 경쟁력 확보는 교육훈련에 있으며 교육만족, 직무만족, 고객지향성으로 이어진다고 하였다.

이애주·김순하(2006)는, 호텔한식당 직원을 대상으로 직원들이 인식하는 교육훈련은 직무만족에 영향을 미치며, 교육훈련에 있어서 교육담당자의 교수능력, 교육훈련환경, 교육내용 또한 영향을 미친다고 하였다.

양영주(2009)는, 호텔 내부고객 세분화 관점으로, 호텔의 내부고객인 직원들의 내부마케팅 요소인 교육훈련이 직원들의 직무만족과 전환비용에 영향을 미친다고 하였다.

김희동(2008)은, 호텔직원을 대상으로 호텔직원의 내부마케팅요인 중 교육훈련은 직원의 직무만족과 서비스품질에 영향을 미치며 이를 통해 효율적인 내부마케팅활동의 모색으로 내부고객을 만족시킬 수 있도록 노력해야 한다고 하였다.

김상욱(2008)은, 서울지역 특1등급 호텔을 중심으로 호텔 레스토랑 종사원의 서비스 교육훈련이 직무만족과 서비스지향성에 영향을 미치며, 이에 대한 서비스 교육훈련 방향을 제시해야 한다고 하였다.

정미숙(2008)은, 서울시내 특1급 호텔을 중심으로 호텔종사원의 서비스교육훈련과 직원의 직무만족과의 관계를 분석하여, 서비스교육훈련요소가 직무만족에 유의한 영향력을 가지고 있다고 하였다.

권명란(2007)은, 여행업 종업원을 대상으로 종업원의 교육훈련설계특성은 종업원 직무만족에 전반적으로 유의한 영향을 미친다고 하였으며, 종업원 교육훈련을 통한 직무만족을 위한 다양한 교육훈련프로그램 개발의 중요성을 언급하였다.

김성환(2007)은, 서울시내 특급 호텔을 중심으로 호텔 종사원들은 서비스교육훈련 프로그램의 교육만족을 통해 업무에 대한 흥미나 자부심 등 직무만족의 향상을 가져온다고 하였고, 이를 통해 이직률을 저하시키고 생산성을 향상시키기 때문에, 교육훈련개발의 필요성이 절실히 요구된다고 하였다.

박정준(2008)은, 외식업체 종사원을 대상으로 종사원의 직무 교육훈련프로그램을 통해서 얻은 직무만족도가 업무수행력에 영향을 미친다고 하였다. 또한 홍보경(2007)은 외

식업체 종업원들을 대상으로 종업원의 교육훈련프로그램을 통해서 얻은 직무 만족이 업무수행능력에 영향을 미친다고 하였다.

신혜숙(2008)은, 카지노업 종사자를 대상으로 카지노기업의 내부마케팅요인, 즉 커뮤니케이션, 근무환경, 휴가제도, 보상제도, 교육훈련이 종사원들의 직무만족과 고객지향성에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

이은용·박수진·이수범(2006)은, 기내승무원을 대상으로 교육훈련과 자기개발이 승무원의 자긍심과 직무만족, 조직몰입에 영향을 미친다고 분석하였고, 이를 통해 승무원의 교육훈련과 자기개발 지원의 중요성을 인식, 효율적인 인적자원관리를 위한 전략을 모색해야 한다고 하였다.

한경인(2009)은, A항공사의 승무원을 대상으로 단계별 교육훈련프로그램이 승무원의 직무만족향상에 영향을 미친다고 하였다.

권명란(2007)은, 여행업 종업원을 대상으로 종업원의 교육훈련설계특성은 종업원 직무만족에 전반적으로 유의한 영향을 미친다고 하였으며, 종업원 교육훈련을 통한 직무만족을 위한 다양한 교육훈련프로그램 개발의 중요성을 언급하였다.

박완순(2009)은, 항공사 서비스 관련 교육기관 피교육자를 대상(362명)으로 교육훈련과 고객지향성에 관계를 살펴본 결과, 교육훈련이 고객지향성 영향을 미친다고 하였다.

이재만(2008)은, Tour Conductor(193명)를 대상으로 교육훈련과 고객지향성, 고객만족의 관계를 살펴본 결과, 교육훈련은 고객지향성과 고객만족에 유의한 차이를 보여, 상관관계가 있음을 주장하였다.

김성혁·황수영(2007)은, 한식당, 패밀리레스토랑, 호텔 식당 등 직원을 대상(655명)으로 서비스교육훈련과 고객지향성을 살펴본 결과, 유의한 차이를 보여 교육훈련이 고객지향성의 관계를 규명하였다.

본 연구에서도 이와 같은 선행연구를 토대로 교육훈련이 직무만족에 어떻게 영향을 주는지 그 관계를 규명하고자 하였다.

[표 2-18] 종사원의 교육훈련과 직무만족과의 관계

저자(년도)	조사대상	독립변수	연구내용
박정준(2008)	외식업체 종사원 (290명)	교육훈련 프로그램	교육훈련프로그램을 통해 얻은 직무만족도가 업무수행에 영향을 미침.
신혜숙(2008)	국내 내국인카지노 기업 종사원(275명)	내부마케팅 (교육훈련)	내부마케팅이 직무만족에 영향을 미침.
이은용·박수진 · 이수범(2006)	국내항공사 기내승무원 (407명)	교육훈련, 자기개발	교육훈련과 자기개발이 직무만족과 조직몰입에 영향을 줌.
이애주·김순하 (2006)	호텔한식당직원 (214명)	교육훈련	호텔한식당 직원의 교육훈련에 대한 지각은 직무만족, 조직몰입, 고객지향성에 영향을 미침
양영주(2009)	호텔 종업원 (181명)	교육훈련	교육훈련이 직무만족과 전환비용에 영향을 미침.
한경인(2009)	항공사 객실승무원 (374명)	단계별 교육훈련 프로그램	단계별 교육훈련프로그램이 직무만족향상에 영향을 미침
김희동(2008)	호텔종사원 (233명)	내부마케팅 (교육훈련)	내부마케팅이 직무만족에 영향을 미침.
김상욱(2008)	호텔레스토랑종사원 (378명)	서비스 교육훈련	서비스교육훈련이 직무만족에 영향을 미침.
정미숙(2008)	호텔직원 (321명)	서비스 교육훈련	서비스교육훈련이 직무만족에 영향을 미침.
홍보경(2007)	외식업체 종업원 (290명)	교육훈련 프로그램	교육훈련프로그램을 통해 얻은 직무만족이 업무수행력에 영향을 미침.
권명란(2007)	여행업체 종업원 (172명)	직무교육 훈련설계특성	직무교육훈련설계특성이 직무만족에 영향을 미침.
김성환(2007)	호텔종사원 (252명)	서비스교육 훈련프로그램	서비스교육훈련프로그램을 통한 교육만족이 직무만족에 영향을 미침.
박완순(2008)	항공사 피교육자 (362명)	교육훈련	항공 서비스 관련 교육훈련이 고객지향성에 영향을 미침
이재만(2008)	Tour Conductor (193명)	교육훈련	Tour Conductor 관련 교육훈련이 고객지향성에 영향을 미침
김성혁·황수영 (2007)	레스토랑 종업원 (655명)	교육훈련	레스토랑 직원의 서비스교육훈련은 조직공정성, 조직유효성, 고객지향성에 영향을 미침

자료: 연구자 작성

3. 호텔 종사원의 직무만족과 고객지향성과의 관계

호텔종사원의 직무만족과 고객지향성은 매우 중요하게 살펴볼 필요성이 있다. 그 이유는 호텔 종사원의 직무만족이 고객지향성에 영향을 미쳤다면 고객의 욕구를 충족시키고자 하는 경향 또는 성향(Saxe & Weitz, 1982; Brown et, al., 2002)으로 도출되기 때문이다.

호텔종사원의 교육훈련에 대한 연구들은, 직무만족을 중요한 요인으로 보고 고객지향성에 영향을 미치는 요인으로 보고 있다.

곽봉화(2007)는, 대한항공 객실승무원을 중심으로 객실승무원의 임파워먼트가 직무만족에 영향을 주며 이는 객실승무원의 고객지향성에 영향을 미친다고 하였다.

김인웅(2008)은, 서울시 특급호텔 식음종사원을 중심으로 식음종사원의 직무만족도가 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

이선희(2008)는, 항공사 공항서비스직원을 대상으로 항공사 공항서비스직의 직무스트레스는 직무만족에 부의 영향을 미치며, 항공사 공항서비스직의 직무만족은 고객지향성에 정의 영향을 미친다고 하였다.

김미정(2009)은, 여행사의 서비스지향성이 높을수록 종사원들의 직무만족이 높아지며 고객지향적인 서비스가 높게 나타나서 충성도 높은 고객의 창출로 이어지고, 고객만족을 통한 여행사 경영성과를 향상시킬 수 있다고 하였다.

윤혜진(2008)은, 서울 시내 특급호텔 종사원을 중심으로 호텔 종사원의 임파워먼트가 직무만족과 고객지향성에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

신준호(2007)는, 서울시 특급호텔 조리종사원을 중심으로 호텔 주방 내 상사와 부하간 관계의 질이 직무만족과 고객지향성에 간접적으로 영향을 미치며, 이는 상사-부하간 교환관계가 종사원의 직무만족과 고객 지향적 조직 분위기 형성에 효과적인 도구가 될 수 있음을 시사 하였다.

정태인(2009)은, 부산지역 특1급 호텔을 중심으로 호텔 귀빈층 통합서비스시스템 요인들이 종업원의 고객지향성과 직무만족에 영향을 미치며, 종업원들의 고객지향성과 직무만족이 호텔이미지에 영향을 미친다고 하였다.

이세윤(2009)은, 항공사 승무원의 직무만족은 고객지향성에 유의한 영향을 끼친다고 하였고, 종업원 스스로가 자신의 직무에 대한 만족이 높을수록 고객지향성에도 긍정적

인 영향을 끼친다고 하였다.

송헌준(2007)은, 카지노 종사원을 대상으로 카지노 종사원이 유니폼의 지각정도에 따라 그들이 수행하는 직무만족도에 영향을 미치며, 또한 고객지향성에도 영향을 미친다고 하였다.

김진석(2009)은, 호텔 종사원을 대상으로 호텔의 내부마케팅(경제적 차원, 사회적 차원, 내부고객 차원)이 직무만족과 결속 그리고 고객지향성에 유의한 정의 영향을 미친다고 하였다.

박제은(2007)은, 국외여행인솔자를 대상으로 국외여행인솔자관리는 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 하였고, 국외여행인솔자의 고객지향성은 직업 특성상 매우 높으나 국외여행인솔자관리가 고객지향성에는 유의한 영향을 미치지 못한다고 하였다.

이재만(2005)은, 여행업체 종사원을 대상으로 여행업의 서비스지향성이 종업원의 직무만족과 성과에 영향을 미치며, 고객지향성에도 영향을 미친다고 하였다.

이와 같은 맥락에서 본 연구에서도 호텔종사원의 교육훈련을 직무만족을 중요한 요인으로 보고 또한 교육훈련의 만족이 고객지향성에도 유의한 영향을 미치는 요인임을 알아보고자 하였다.

[표 2-19] 직무만족과 고객지향성에 관한 연구

지자(년도)	조사대상	독립변수	연구내용
곽봉화(2007)	항공사 객실승무원 (278명)	임파워먼트	임파워먼트가 직무만족과 고객지향성에 영향을 미침.
김인용(2008)	특급호텔 식음종사원 (215명)	식음종사원의 직무만족도	식음종사원의 직무만족도는 고객지향성에 영향을 미침.
이선희(2008)	항공사 공항서비스직원 (246명)	직무스트레스	직무스트레스는 직무만족에 영향을 미치며 이는 고객지향성에 영향을 미침.
김미정(2009)	일반 여행업체 종사원 (386명)	서비스지향성요인	서비스지향성요인이 직무만족과 고객지향성에 영향을 미침.
윤혜진(2008)	호텔 종사원 (273명)	임파워먼트	임파워먼트가 직무만족, 고객지향성에 영향을 미침.
신준호(2007)	특1급 호텔 조리종사원 (243명)	상사-부하 간 관계의 질	상사-부하간 관계의 질은 직무만족도와 고객지향성에 영향을 미침.
정태인(2009)	특1급 호텔 종사원 (261명)	호텔 귀빈층의 통합적 운영(E/C)	호텔 귀빈 층의 통합적 운영이 직무만족과 고객지향성에 영향을 미침.
이세윤(2009)	국제선 승무원 (300명)	직무만족	직무만족은 고객지향성에 영향을 미침.
송한준(2007)	카지노종사원 (300명)	유니폼의 디자인	유니폼의 디자인은 직원의 직무만족과 고객지향성에 영향을 미침.
김진석(2009)	호텔 종사원 (246명)	내부마케팅	내부마케팅이 직무만족과 결속 및 고객지향성에 영향을 미침.
박제운(2007)	국외여행인솔자, 국외여행 상품담당자 (303명)	국외여행 인솔자관리	국외여행인솔자관리는 직무만족과 고객지향성에 영향을 미침.
이재만(2005)	여행업체 종업원 (386명)	서비스지향성	서비스지향성이 직무만족과 고객지향성에 긍정적 영향을 미침.

자료 : 연구자 작성

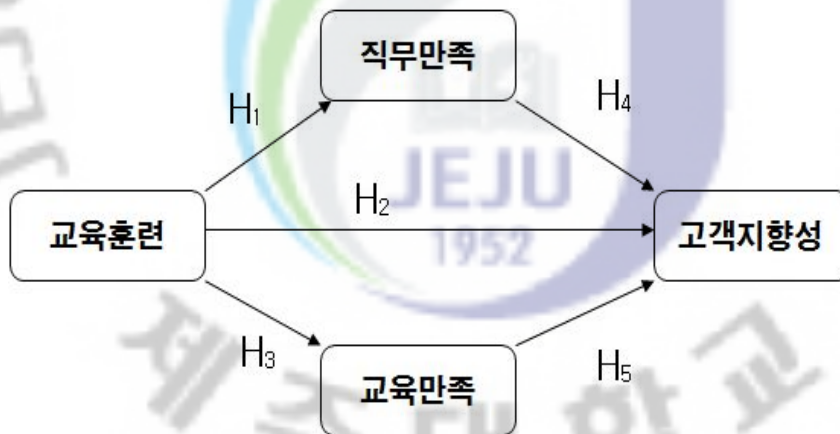
Ⅲ. 조사 설계 및 분석 방법

제 1 절 연구가설 및 모형

1. 연구모형

본 연구는 호텔종사원들을 대상으로 교육훈련과 직무·교육만족, 그리고 고객지향성 등이 관계를 살펴보는 데 그 목적이 있다. 그리하여 교육훈련의 중요도를 독립변수로 하고 만족과 고객지향성을 종속변수로 구성된 연구모형을 [그림 3-1] 과 같이 도출하였다. 더불어 인구통계학적 특성에 따른 교육훈련의 중요도의 차이가 있는지를 살펴보고자 한다.

[그림 3-1] 연구모형



2. 연구가설

앞의 선행연구에서는 논의를 토대로 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

가설 1 교육훈련은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 2 교육훈련은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 3 교육훈련은 교육만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 4 직무만족은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 5 교육만족은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정내용

1) 교육훈련

교육훈련은 고객에게 서비스를 수행함에 있어서, 필요한 지식과 기술을 연마함으로써 종업원의 능력을 개발하는 교육활동으로 정의할 수 있다.

이러한 교육훈련은 직무향상교육, 외부참여교육, 안전관리 교육 등 3개의 차원으로 구성되고 있으며, 선행연구를 바탕으로 31개 항목을 채택하였다. 직무향상교육은 직무향상에 대한 교육활동으로 ‘스탠다드 교육’, ‘고객응대 교육’, ‘호텔 시스템 교육’, ‘고객 불평 대응 교육’, ‘서비스 사례교육’, ‘서비스 매너 교육’ 등이라고 말할 수 있다. 외부참여교육은 외부기관의 교육이나 외부활동에 의한 교육을 말하는 것으로 ‘해외연수교육’, ‘리더쉽 교육’, ‘커뮤니케이션 교육’, ‘직원관리교육’, ‘팀빌딩 교육’ 등으로 말할 수 있다. 그리고 안전관리교육은 기업 활동에서 나타나는 위험을 사전에 방지하기 위하여 실행하는 활동으로 ‘보건위생교육’, ‘성희롱 예방교육’, ‘응급처치 교육’, ‘원가절감방안 교육’ 등이라고 말할 수 있다.

2) 교육만족

교육만족은 교육훈련에 대한 태도로서 교육에 관한 만족을 의미한다. 여기에서 교육훈련은 직무향상 교육, 서비스 예절교육, 경영방침교육, 위생/안전 교육, 외부교육, 전반적 교육 등이며 종사원인 교육생이 어느 정도 만족하는지를 리커드 5점 척도를 사용하여 측정하였다

3) 직무만족

직무만족은 종사원의 욕구충족과 감정·태도에 밀접한 관련이 있으며, 업무, 승진기회, 상사 및 동료관계, 전반적인 만족 등의 정도라고 볼 수 있다. 이를 위해 선행연구를 기초로 하여 5개 항목으로 구성하였으며, 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다

4) 고객지향성

고객지향성은 '호텔 종업원과 고객의 상호작용 수준에서 고객욕구의 충족을 최상의 가치로 여기는 것'으로 정의라고 할 수 있다. Saxe & Weitz(1982), Narver & Slater(1990), Brown et, al.(2002), 김재우(2006) 등의 설문문항을 참조하여 18개 항목으로 구성하였으며, 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

제 2 절 조사의 설계

1. 조사의 목적

본 연구는 호텔 종사원의 교육훈련의 중요도에 대한 인식이 교육만족, 직무만족, 고객지향성과의 관계를 살펴보는 데 있다. 이를 토대로 하여 교육훈련의 중요성을 제고하고 고객지향성을 극대화하기 위한 방안을 제언하고자 한다.

이를 위하여 첫째, 교육 훈련의 중요도에 대한 인식 요인이 무엇인가를 추출하고, 둘째, 교육 훈련의 중요도에 대한 인식요인이 교육만족, 직무만족, 고객지향성에 미치는 영향을 조사하고자 한다. 마지막으로 도출된 결과를 토대로 조사결과를 요약하고 시사점을 제시하고자 한다.

2. 조사대상의 선정 및 조사방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 조사방법으로 설문지법(questionnaire survey)을 이용하였으며, 제주지역 특급호텔 직원을 대상으로 2009년 10월 1일부터 10월 15일까지 15일 동안 조사하였다. 설문조사를 위하여 연구자가 직접 'H' 호텔 및 도 내 6개 호

텔에서 일하는 직원들을 대상으로 본 연구의 목적을 충분히 설명한 후 면접법을 통해 실시하였다. 이러한 설문지는 설문지에 표시된 지시어를 바탕으로 조사 대상자가 스스로 기입하도록 하는 자기기입법(self-administered questionnaire survey method)을 사용하였다.

제 3 절 설문 구성 및 연구방법

1. 설문의 구성

본 조사에 이용된 설문지는 설계를 위하여 문헌조사와 사전 테스트를 거쳐 작성하게 되었다. 설문지 구성은 일반적 사항을 포함하여 총 6개 항목으로 설정하였다. 유사한 주제를 연구한 이기섭(2007), 김성훈(2006), 박혜원(1999), 조상만(2000), 박경연(2007)의 논문의 설문을 참고하여 인구통계적 변수 4문항, 근무 형태적 특성 3문항, 교육활동 31문항, 교육훈련만족 6문항, 직무만족 5문항, 고객지향성 18문항 등 총 67문항으로 구성하였다. 인구 통계적 특성 및 근무형태 즉, 성별, 연령, 학력, 결혼여부, 고용형태, 근무연수, 입사형태, 근무경력, 직급 등의 9개의 설문문항들은 명목척도를 사용하여 측정되었다.

교육활동에 대한 항목은 [표 3-1]에서 보듯이 선행연구에서 제시된 항목들에서 31항목을 우선적으로 도출하였다. 도출된 31개 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’를 1점으로 ‘매우 그렇다’를 5점으로 표시하는 리커트 5점 척도를 이용하여 측정되었다. 또한 교육훈련만족, 직무만족, 고객지향성 등은 ‘전혀 그렇지 않다’가 1점에서 ‘매우 그렇다’를 5점 등으로 표시하는 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

[표 3-1] 설문지 구성

구 분	문항	설문 문항	척도
인구 통계적 특성	4	1~4	명목척도
근무 형태적 특성	3	5~7	명목척도
교육활동	31	1~31	등간(Likert 5점) 척도
교육만족	6	1~6	등간(Likert 5점) 척도
직무만족	5	1~5	등간(Likert 5점) 척도
고객지향성	18	1~18	등간(Likert 5점) 척도
계	67		

2. 표본추출과 자료수집

본 연구의 실증분석을 위한 과학적 조사가 효율적으로 수행될 수 있도록, 조사 자료는 다음과 같은 조사 설계에 의해서 수집하였다.

첫째, 본 연구에서 모집단은 호텔 종사원 전 직급을 대상으로 설정하였다.

둘째, 설문지 응답을 요구하기 이전에 본 연구에서 의도하는 교육활동에 대한 사전 스크린(screen) 테스트를 실시하였다.

셋째, 설문조사 시점은 2009년 10월 1일~ 2009년 10월 15일(15일간) 동안 무작위 편의 표본 추출하여 면접 설문조사를 실시하여, 총 300부를 배포하였고, 280부를 회수하였다. 그 중 응답이 부실하거나 신뢰도가 떨어지는 13부를 제외한 최종 유효표본 267부를 확정하여 실증분석에 사용하였다.

3. 분석방법

실증연구의 통계적 분석방법으로는 SPSS/PC 12.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 자료의 분석은 크게 조사 자료의 일반적 특성 및 기초분석을 위해 기술적 총계분석인 빈도분석을 실시하였으며, 조사항목의 내적일관성 검증하기 위해 크론바하(Cronbach)의 알파(α)에 의한 신뢰도 분석을 사용하였다.

본 연구의 가설을 검증하기 위해 빈도분석, t-Test, 군집분석, 일원배치 분산분석(one-way ANOVA), 선형회귀분석(Regression Analysis)을 사용하였다.

IV. 실증분석의 결과

제 1 절 표본의 일반적 특성

1. 표본의 인구 통계적 특성

설문지 응답자의 성별 구성을 보면 남성 176명(67.2%), 여성 85명(32.4%)으로 표본이 이루어졌다.

연령별 분포를 보면 20대가 117명(45.7%), 30대가 83명(31.70%), 40대 이상이 57명(21.8%) 나타나, 20대가 45.7%로 가장 높게 나타났다. 그리고 학력별 수준을 보면 고졸 이하가 16명(6.1%), 전문대졸이 132명(50.4%), 대졸이 103명(39.9%)으로 나타났다.

결혼여부는 미혼 145명(55.3%), 기혼 114명(43.5%) 등으로 조사 되어 상대적으로 미혼이 많았다.

[표 4-1] 인구 통계적 특성

변수명		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	176	67.2
	여성	85	32.4
	결측치	1	0.4
연령	20대	117	45.7
	30대	83	31.7
	40대이상	57	21.8
	결측치	5	1.8
	고졸 이하	16	6.1
학력	전문대졸	132	50.4
	대졸	103	39.3
	대학원 이상	5	1.9
	결측치	6	2.3
	미혼	145	55.3
결혼여부	기혼	114	43.5
	결측치	2	0.8
	계	262	100

2. 근무 형태적 특성

고용형태별로는 정규직 197명(75.2%), 비정규직 60명(22.9%) 등으로 나타나 정규직 비율이 높았으며, 근무 연수별로는 3년 이하가 71명(27.1%), 4-6년 이하가 41명(15.6%), 7-10년 이하가 35명(13.4%), 11-20년 이하가 65명(24.8%), 21년 이상이 7명(2.7%) 등으로 조사되어 3년 이하가 상대적으로 높게 나타났다.

직급별로는 사원이 133명(50.8%), 주임이 43명(16.4%), 계장이 17명(6.5%), 대리가 34명(13.0%), 과장이 14명(5.3%), 차장이 2명(0.8%), 부장급 이상 1명(0.4%) 로 나타나 사원이 상대적으로 높게 조사되었다.

[표 4-2] 근무 형태적 특성

변수명		빈도(명)	비율(%)
고용형태	정규직	197	75.2
	비정규직	60	22.9
	결측치	5	1.9
근무연수	3년 이하	71	27.1
	4-6년 이하	41	15.6
	7-10년 이하	35	13.4
	11-20년 이하	65	24.8
	21년 이상	7	2.7
	결측치	43	16.4
직급	사원	133	50.8
	주임	43	16.4
	계장	17	6.5
	대리	34	13.0
	과장	14	5.3
	차장	2	0.8
	부장급 이상	1	0.4
	결측치	18	6.9
계		262	100

제 2 절 측정척도의 평가

1. 신뢰성 및 타당성

본 연구의 설문조사에서 사용된 항목이나 척도가 어느 정도 측정하고자 하는 대상을 정확하게 측정하고 있으며, 그 측정결과가 추가적인 통계적 분석을 진행하기에 적합한 것인가를 확인하기 위하여 우선 신뢰성 및 타당성 검증을 실시하였다.

신뢰성이란 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우, 결과가 일관성 있게 나타나는 것을 의미한다.¹⁰⁴⁾ 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않을 정도로, 변량에 대한 체계적 정도를 나타낸다. 이러한 신뢰성 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다. 따라서 본 연구에서는 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 높이기 위하여 크론바하 알파계수(Cronbach's Alpha)를 이용한 내적일관성을 검증하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서 0.8 이상이면 상당히 신뢰성이 높다고 볼 수 있으며, 그 값이 0.6이상이면 측정도구의 신뢰성이 큰 문제가 없다고 보고 있다.

타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해 내는 정도를 나타내는 것으로, 그 평가방법에 따라 내용타당성, 기준에 의한 타당성, 개념타당성 등 3가지로 나누어진다.¹⁰⁵⁾ 본 연구에서는 선행 문헌연구에 이론을 토출한 요인들을 분석하고, 그 구성 개념의 타당성을 입증하고자 하였다.

본 연구에서의 요인분석에서는 적합성을 나타내는 지수로 Kaiser(1970; 1974)의 표본 적합도를 산출하여 변수들 사이의 내부 상관관계의 정도도 함께 살펴보았다. 이 표본 적합도는 그 값이 0.90 이상이면 분석에 아주 좋은 값이고, 0.80 이상이면 상당히 좋으며, 0.70 이상이면 조금 좋고, 0.60 이상이면 중간, 0.50 이상이면 빈약한 값이고, 0.50 이하이면 요인분석을 실행하기 곤란한 값으로 알려져 있다.

본 연구에서는 요인분석에서 첫째, 각 구성개념의 타당도를 높이기 위해 각 척도에 포함된 항목들 가운데 관련 요인 적재 값(factor loading)이 0.40 이상인 문항들만을 가

104) 채서일(2005). 『사회과학조사방법론』, 비엔엠북스, pp.175-182.

105) 채서일(2005). 상계서, pp.183-187.

려내었다. 둘째, 0.40 이상의 요인적재 값이 하나의 요인에만 적재되지 않고 다른 요인에도 함께 적재되어 있는 경우 즉, 교차적재(cross-loading) 된 항목을 제거하였다. 이는 표본의 수가 추가되거나 기타 이유가 발생하여 다른 요인에도 적재되어 개념적으로 타당도가 불투명하기 때문에 이러한 항목들도 제거하였다. 셋째, 공통성(communality)의 값도 0.40 미만이면 각 요인을 설명하는 해당 항목의 설명력이 부족한 것으로 판단하여 이러한 변수도 제거하였다. 넷째, 각 요인의 척도 신뢰도 Cronbach(1951)의 α 계수에 의해 산출되었으며, α 값이 0.60이상인 척도를 수정개념 측정척도로 사용하였다.

1) 교육훈련의 중요도에 대한 신뢰성 및 타당성 검증

교육훈련의 중요도는 측정된 31개 항목을 대상으로 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 앞에서 제기된 4가지 기준에 의해 15개 항목이 제거되었다. 구체적으로 살펴보면, ‘복장예절교육’, ‘호텔상품교육’, ‘이미지향상교육’, ‘경진대회’, ‘회사의 사규 및 지침’, ‘관광협회 주관교육’, ‘호텔시설교육’, ‘회사비전과 경영철학’, ‘전화예절교육’, ‘사내어학 프로그램’, ‘세일즈교육’, ‘업셀링 교육’, ‘유명인사 강의참석’ 등의 항목은 교차 적재 값을 보여 제거되었다. 또한 ‘소방안전교육’, ‘산업안전교육’ 등의 항목은 공통성이 기준에 미달되어 제거되었다. 따라서 15개 항목을 제외한 총 16개 항목을 대상으로 요인분석을 실행하였다.

요인분석 결과, 표본 적합 도를 검증하는 KMO(Kaiser-Meyer-Okin ≥ 0.6)값이 .924, Bartlett의 단위행렬검증(test of sphericity) 값이 2373.79(sig=.00)로 유의하였다. 즉 변수들은 서로 독립적이지 않고 관계를 가지고 있으며 변수들 간의 상관관계가 존재하기 때문에 요인분석이 가능함을 의미한다.

제1요인(F1)은 ‘직무 스탠다드 교육(식음/조리/객실)’, ‘직무에 따른 상황별 고객응대교육’, ‘직무에 따른 호텔 시스템 교육’, ‘고객 불평 대응교육’, ‘고객응대교육’, ‘서비스 사례교육’ 등 7개 항목으로 구성되었으며 ‘직무향상교육’으로 명명하였다. 제2요인(F2)은 ‘해외연수교육’, ‘리더쉽교육’, ‘커뮤니케이션 교육’, ‘직원관리교육’, ‘팀빌딩교육’ 등 5개 항목으로 구성되었으며 ‘외부참여교육’이라고 명명하였다. 제3요인(F3)은 ‘보건위생교육’, ‘성희롱 예방교육’, ‘응급처치교육’, ‘원가절감방안교육’ 등 4개 항목으로 구성되었으며 ‘안전관리교육’라고 명명하였다. 그리하여 이들 3개 요인은 고유 값이 각각 4.041, 3.434,

2.954이고 분산설명력이 각각 25.26%, 21.46%, 18.42% 등으로 총 65.13%로 나타났다. 또한 신뢰도 계수를 살펴보면 모두가 0.6 이상을 보여 내적일관성이 확보되었다고 말할 수 있다.

[표 4-3] 교육훈련의 중요성에 대한 신뢰성 및 타당성 검증 결과

구 분		평균	적재치	공통성	고유값 (분산%)	신뢰계수
F1	직무 스탠다드 교육(식음/조리/객실)	4.34	.844	.741	4.041 (25.26%)	.887
	직무에 따른 상황별 고객응대 교육	4.38	.760	.687		
	직무에 따른 호텔 시스템 교육	4.26	.755	.624		
	고객 불평 대응 교육	4.46	.742	.639		
	고객 응대 교육	4.33	.669	.629		
	서비스 사례교육	4.03	.615	.511		
	서비스 매너교육	4.50	.563	.497		
F2	외부 참여 교육	3.89	.749	.640	3.434 (21.46%)	.867
	해외연수교육	3.86	.738	.589		
	리더쉽교육	4.01	.724	.678		
	커뮤니케이션 교육	4.02	.708	.709		
	직원관리교육	3.91	.703	.688		
F3	안전관리교육	3.91	.809	.800	2.945 (18.42%)	.849
	보건위생교육	3.99	.800	.720		
	성희롱 예방교육	3.87	.716	.725		
	응급처치 교육	4.01	.674	.544		
KMO= .924 Chi-Square=2373.79 sig= .000		총분산설명력=65.13%				

2) 직무만족에 대한 신뢰성 및 타당성 검증

직무만족은 측정된 5개 항목으로 탐색적 요인분석을 실시하였다. 그 결과를 구체적으로 살펴보면 KMO(Kaiser-Meyer-Okin ≥ 0.6)값이 0.768, Bartlett 값이 439.057(sig=.00)로 유의하였다. 즉 변수들은 서로 독립적이지 않고 관계를 가지고 있으며 변수들 간의 상관관계가 존재하기 때문에 요인분석이 가능함을 의미한다. 본 요인은 '전반적인 직무만족', '호텔상사와의 관계에 만족', '호텔동료와의 관계에 만족', '내가 하고 있는 직무에 대해 만족', '승진기회에 대해 만족' 등 5항목으로 구성되었으며 '직무만

족'으로 명명하였다. 그리고 고유 값이 2.828이고 분산총설명력이 56.56%로 나타났으며, 신뢰계수가 0.801로 매우 높게 나타나 내적일관성이 확보되었다고 말할 수 있다.

[표 4-4] 직무만족에 대한 신뢰성 및 타당성 검증 결과

구 분		평균	적재치	공통성	고유 값 (분산%)	신뢰계 수
직무 만족	전반적인 직무만족	3.68	.828	.686	2.828 (56.56%)	.801
	호텔상사와의 관계에 만족	3.44	.814	.663		
	호텔동료와의 관계에 만족	3.73	.785	.616		
	내가 하고 있는 직무에 대해 만족	3.74	.673	.453		
	승진기회에 대해 만족	2.95	.641	.410		
KMO= .768 Chi-Square=439.057		sig= .000	충분산설명력=56.56%			

3) 교육만족에 대한 신뢰성 및 타당성 검증

교육만족은 측정된 5개 항목을 대상으로 요인분석을 실시하였다. 그 결과를 구체적으로 살펴보면 KMO(Kaiser-Meyer-Okin ≥ 0.6)값이 .895, Bartlett 값이 887.967(sig=.00)로 유의하였다. 즉 변수들은 서로 독립적이지 않는 관계를 가지고 있으며, 변수들 간의 상관관계가 존재하기 때문에 요인분석이 가능함을 의미한다. 본 요인은 '전반적인 교육만족', '경영방침 교육만족', '서비스 예절 교육만족', '직무 교육만족', '위생/안전 교육만족' 등 5개 항목으로 구성되었으며 '교육만족'으로 명명하였다. 그리고 고유값이 3.762이고 분산총설명력이 75.25%로 나타났으며, 신뢰계수가 0.917로 매우 높게 나타나 내적일관성이 확보되었다고 말할 수 있다.

[표 4-5] 교육만족에 대한 신뢰성 및 타당성 검증 결과

구 분		평균	적재치	공통성	고유 값 (분산%)	신뢰계 수
교육 만족	전반적인 교육만족	3.36	.891	.793	3.762 (75.25%)	.917
	서비스 예절 교육만족	3.50	.880	.774		
	경영방침 교육만족	3.24	.880	.774		
	직무 교육만족	3.40	.860	.739		
	위생/안전 교육만족	3.36	.826	.682		
KMO= .895 Chi-Square=887.967		sig= .000	충분산설명력=75.25%			

4) 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 검증

고객지향성을 측정된 18개 항목을 대상으로 요인분석을 실시하였다. 그 결과를 구체적으로 살펴보면 우선 교차적재(cross-loading)된 ‘고객을 기쁘게 하려는 목적으로 서비스에 최선을 다함’ 등 1개 항목은 제거되었다. 그리하여 1개 항목을 제외한 17개 항목으로 최종 요인분석을 실시한 결과 [표 4-6]과 같았다.

[표 4-6]에서 보는 것과 같이 KMO(Kaiser-Meyer-Okin ≥ 0.6)값이 0.938, Bartlett의 단위행렬검증(test of sphericity) 값이 2932.479(sig=.00)로 유의하였다. 즉 변수들은 서로 독립적이지 않는 관계를 가지고 있으며, 변수들 간의 상관관계가 존재하기 때문에 요인분석이 가능함을 의미한다.

[표 4-6] 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 검증 결과

직무태도		평균	적재치	공통성	고유 값	신뢰계수
F1 고객 의 구 체 적 충 족	고객에게 친절함	4.06	0.830	.748	4.674 (27.50%)	.925
	고객이 원하는 것이 무엇인지 알고 노력함	3.95	0.748	.721		
	고객의 질문에 잘 응답해 줌	4.07	0.732	.632		
	고객의 의견을 경청하려고 노력함	4.16	0.728	.683		
	고객에게 도움을 주는 방법을 알고 노력함	3.98	0.700	.705		
	고객에게 진심으로 관심을 갖고 있음	4.02	0.673	.679		
	고객에게 유용한 정보를 주려고 노력함	4.00	0.613	.620		
고객이 원하는 것을 찾아주려고 노력함	4.03	0.573	.620			
F2 관 계	고객과의 개인적 관계가 중요함	3.91	0.763	.653	3.701 (21.77%)	.870
	고객의 입장에서 많은 것을 챙겨줌	3.83	0.750	.682		
	고객의 입장에서 해결하려고 노력함	4.02	0.685	.731		
	고객의 입장에서 최상의 서비스를 제공함	4.00	0.637	.708		
F3 서 비 스 제 공	고객의 질의에 진솔하게 대답함	3.97	0.783	.708	2.96 (17.39%)	.803
	고객의 원하는 정보를 모두 제공함	3.77	0.717	.638		
	제공된 서비스에 대해 사실대로 말해줌	3.81	0.711	.608		
고객을 편안하게 해주려고 노력함	3.99	0.625	.633			

KMO= .938 Chi-Square=2932.479 sig= .000 총분산설명력= 66.653%

제1요인(F1)은 ‘고객에게 친절함’, ‘고객이 원하는 것이 무엇인지 알고 노력함’, ‘고객

의 질문에 잘 응답해 줌’, ‘고객의 의견을 경청하려고 노력함’, ‘고객에게 도움을 주는 방법을 알려고 노력함’, ‘고객에게 진심으로 유용한 정보를 주려고 노력함’, ‘고객이 원하는 것을 찾아주려고 노력함’, 등 8개 항목으로 구성되었으며 ‘고객욕구충족’이라고 명명하였다. 제2요인(F2)은 ‘고객과의 개인적 관계가 중요함’, ‘고객의 입장에서 많은 것을 챙겨줌’, ‘고객의 입장에서 해결하려고 노력함’, ‘고객의 입장에서 최상의 서비스를 제공함’, ‘고객의 입장에서 먼저 생각하고 행동함’ 등 5개 항목으로 구성되었으며 ‘고객관계’라고 명명하였다. 마지막으로 제3요인(F3)은 ‘고객의 질의에 진솔하게 대답함’, ‘고객의 원하는 정보를 모두 제공함’, ‘제공된 서비스에 대해 사실대로 말해줌’, ‘고객을 편안하게 해주려고 노력함’ 등 4개 항목으로 구성되었으며 ‘서비스 제공’이라고 명명하였다.

2. 상관관계

앞에서 도출된 요인들 즉 직무향상교육, 외부참여교육, 안전관리교육 등 교육훈련이 교육만족, 직무만족 그리고 고객지향성과의 어떠한 관련성이나 방향성이 존재하는지를 살펴보기 위하여 상관분석을 하였다. 그 결과 [표 4-7]에서 보듯이, 교육훈련 요인들은 교육만족, 직무만족, 고객지향성에 유의한 상관관계를 형성하고 있어 관련성 있는 것으로 나타났다.

[표 4-7] 요인들 간의 상관관계

	직무 향상	외부 참여	안전 관리	교육 만족	직무 만족	고객 욕구충족	고객 관계	서비스 제공
직무향상	1 (262)							
외부참여	.598** (262)	1 (262)						
안전관리	.561** (262)	.625** (262)	1 (262)					
교육만족	.278** (261)	.285** (261)	.393** (261)	1 (261)				
직무만족	.272** (261)	.297* (261)	.364** (261)	.545** (261)	1 (261)			
고객 욕구충족	.451** (262)	.443** (262)	.406** (262)	.277** (261)	.468** (261)	1 (262)		
고객관계	.373** (262)	.446** (262)	.432** (262)	.345** (261)	.385** (261)	.750** (262)	1 (262)	
서비스 제공	.318** (262)	.363** (262)	.399** (262)	.303** (261)	.348** (261)	.639** (262)	.669** (262)	1 (262)

주) ** p<0.01

제 3 절 가설의 검증

1. 가설1 검증

가설 1. 교육훈련은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설1은 교육훈련에 따른 직무만족에 영향관계를 살펴보기 위한 것이다. 이를 위해 제주 지역 특급호텔 종사원을 대상으로 설문한 자료를 가지고 교육훈련과 직무만족의 관계를 살펴보았으며, 그 결과는 [표 4-8]와 같다.

교육훈련은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고, 회귀모형의 적합성 또한 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 도출된 회귀모형에서 독립변수가 종속변수를 설명해 주는 결정계수(R^2)는 0.143을 보여 전체 설명력은 14.3%로 분석되었다. 따라서 종속변수와 독립변수 간에 상관관계가 있다고 할 수 있으며, 또한 회귀모형이 통계적으로 유의한 것이라고 판명되었다고 말할 수 있다. 한편 독립변수간의 다중공선성의 정도를 나타내는 VIF값은 모두 10보다 작아 회귀모형은 문제가 없는 것으로 판명되었다. 보다 구체적으로 살펴보면, 안전관리교육은 교육만족($\beta=0.220$)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[표 4-8] 교육훈련과 직무만족과의 관계분석

요인	비 표준화계수		표준화계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	β			공차한계	VIF
직무 만족	(상수)	2.063	.258	7.989	.000		
	직무향상교육	.069	.075	.070	.923	.588	1.700
	외부참여교육	.071	.065	.087	1.087	.278	1.911
	안전관리교육	.220	.063	.271	3.502	.001***	.558
F값=14.305 $R^2=.143$ 수정된 $R^2=.133$ 유의확률 0.00***							

주) *** $p < 0.01$

$$Y(\text{직무만족}) = \text{안 전관리교육}_i + \text{상수}, i = 1 \cdots n$$

따라서 가설1은 부분 채택되었다.

이처럼, 교육훈련은 종사자의 개인적인 성장과 자기 계발에 대한 욕구를 충족시켜주며, 이에 따라 역할수행에 대한 성취감, 직무에 대한 열정 및 본인 역할의 중요성을 인식함으로써 종사자들의 능력과 직무 만족에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있음을 시사하고 있다.

2. 가설2 검증

가설2. 교육훈련은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설2는 교육훈련에 따른 고객지향성에 영향관계를 살펴보기 위한 것이다. 이를 위해 제주지역 특급호텔 종사원을 대상으로 설문한 자료를 가지고 교육훈련과 고객지향성의 관계를 살펴보았으며, 그 결과는 [표 4-9]와 같다.

교육훈련은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치고, 회귀모형의 적합성 또한 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 도출된 회귀모형에서 독립변수가 종속변수를 설명해주는 결정계수(R^2)는 각각 0.260, 0.243, 0.184를 보여 전체 설명력은 26%, 24.3%, 18.4%으로 분석되었다. 따라서 종속변수와 독립변수 간에 상관관계가 있다고 할 수 있으며, 또한 회귀모형이 통계적으로 유의한 것이라고 판명되었다고 말할 수 있다. 한편 독립변수간의 다중공선성의 정도를 나타내는 VIF값은 모두 10보다 작아 회귀모형은 문제가 없는 것으로 판명되었다.

보다 구체적으로 살펴보면, 첫째 교육훈련과 고객욕구충족과의 관계는 모두 유의한 것으로 나타나 교육훈련은 고객욕구충족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 고객욕구충족에 영향을 미치는 교육훈련활동 중 직무향상교육은 회귀계수 값이 0.246으로 나타나 가장 크게 영향을 미쳤다. 그리고 외부참여교육(0.168), 안전관리교육(0.108) 순으로 고객욕구충족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째 교육훈련과 고객관계는 외부참여교육과 안전관리교육에서 유의한 것으로 나타나, 외부참여교육과 안전관리교육은 고객관계에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 외부참여교육은 회귀계수 값이 0.209로 나타나 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 교육훈련과 서비스제공과의 관계는 외부참여교육과 안전관리교육에서 유의한

것으로 나타나, 외부참여교육과 안전관리교육은 고객관계에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 안전관리교육은 회귀계수 값이 0.206로 나타나 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서, ‘교육훈련은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설 2는 부분 채택되었다.

교육훈련은 직원의 능력을 개발하고 동기 부여하여 직무수행에 있어 긍정적인 행동, 태도, 의지로 변화되는 원인을 제공한다고 할 수 있다. 또한 서비스 교육훈련은 종사자들에게 자신과 자신의 일에 자긍심을 갖도록 하며, 자신에 대한 자아를 계발하게 되고 더욱 긍정적으로 생각하게 된다. 이는 서비스 종사자들은 그들이 교육훈련을 받은 방법 그대로 고객들을 배려하고, 존중하며, 친절하고, 사려 깊게 행동하여 고객 지향적으로 변화할 수 있음을 말해준다.

[표 4-9] 교육훈련과 고객지향성과의 관계분석

요인	비 표준화계수		표준화계수	t	유의 확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	β			공차한계	VIF	
고객 교육 구 충 족	(상수)	1.877	.237		7.934	.000		
	직무향상교육	.246	.069	.251	3.581	.000***	.586	1.708
	외부참여교육	.168	.060	.209	2.809	.005***	.520	1.923
	안전관리교육	.108	.058	.135	1.883	.061*	.554	1.803
	F값=30.279 $R^2=.260$ 수정된 $R^2=.252$ 유의확률 0.000***							
고객 지 향 성	(상수)	1.880	.251		7.483	.000		
	직무향상교육	.104	.073	.101	1.426	.155	.586	1.708
	외부참여교육	.209	.064	.247	3.286	.001***	.520	1.923
	안전관리교육	.186	.061	.221	3.044	.003***	.554	1.803
	F값=27.650 $R^2=.243$ 수정된 $R^2=.234$ 유의확률 0.000***							
서 비 스 제 공	(상수)	2.235	.248		9.008	.000		
	직무향상교육	.081	.072	.082	1.121	.263	.586	1.708
	외부참여교육	.123	.063	.153	1.963	.051*	.520	1.923
	안전관리교육	.206	.060	.257	3.408	.001***	.554	1.803
	F값=19.456 $R^2=.184$ 수정된 $R^2=.175$ 유의확률 0.000***							

주) * p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01

3. 가설3 검증

가설3. 교육훈련은 교육만족에 영향을 미칠 것이다.

가설3은 교육훈련에 따른 교육만족에 영향관계를 살펴보기 위한 것이다. 이를 위해 제주 지역 특급호텔 종사원을 대상으로 설문한 자료를 가지고 교육훈련과 교육만족의 관계를 살펴보았으며, 그 결과는 [표 4-10]과 같다.

교육훈련은 교육만족에 정(+)의 영향을 미치고, 회귀모형의 적합성 또한 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 도출된 회귀모형에서 독립변수가 종속변수를 설명해 주는 결정계수(R^2)는 0.16을 보여 전체 설명력은 16%로 분석되었다. 따라서 종속변수와 독립변수 간에 상관관계가 있다고 할 수 있으며, 또한 회귀모델이 통계적으로 유의한 것이라고 판명되었다고 말할 수 있다. 한편 독립변수간의 다중공선성의 정도를 나타내는 VIF값은 모두 10보다 작아 회귀모델은 문제가 없는 것으로 판명되었다. 보다 구체적으로 살펴보면, 안전관리교육은 교육만족($\beta=0.280$)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[표 4-10] 교육훈련과 교육만족 관계분석

요인	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	β			공차한계	VIF
교육만족	(상수)	1.925	.267	7.201	.000		
	직무향상교육	.075	.078	.072	.964	.586	1.707
	외부참여교육	.029	.068	.034	.430	.667	1.931
	안전관리교육	.280	.065	.331	4.308	.000***	.554
F값=16.276 $R^2=.160$ 수정된 $R^2=.150$ 유의확률 0.000***							

주) *** $p < 0.01$

$$Y(\text{교육만족}) = \text{안전관리교육}_i + \text{상수}, i = 1 \cdots n$$

따라서 가설3은 부분 채택되었다.

교육훈련은 서비스 종사자의 현 업무수행능력을 향상시킴과 동시에 서비스 수준을 향상시키는데 주 목적을 두고 있지만 우선적으로 교육 프로그램에 대한 직원들의 만족도

가 높을수록 실행하려는 의지가 높아지며 이것이 곧 서비스 지향적인 태도로 이어질 것이라 본다. 따라서 경영자는 회사의 입장에서 실질적으로 서비스 및 업무향상에 필요한 교육 프로그램을 개발하는데 중점을 두어야 하지만, 직원들의 교육 만족도를 높일 수 있는 프로그램의 개발도 병행하는 것이 교육만족도를 높일 수 있는 방안이 되리라 본다.

4. 가설 4 검증

가설 4. 직무만족은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설4는 직무만족에 따른 고객지향성에 영향관계를 살펴보기 위한 것이다. 이를 위해 제주지역 특급호텔 종사원을 대상으로 설문한 자료를 가지고 직무만족과 고객지향성의 관계를 살펴보았으며, 그 결과는 [표 4-11]과 같다.

직무만족은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치고, 회귀모형의 적합성 또한 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 도출된 회귀모형에서 독립변수가 종속변수를 설명해주는 결정계수(R^2)는 각각 0.219, 0.148, 0.121을 보여 전체 설명력은 21.9%, 14.8%, 12.1%로 분석되었다. 따라서 종속변수와 독립변수 간에 상관관계가 있다고 할 수 있으며, 또한 회귀모형이 통계적으로 유의한 것이라고 판명되었다고 말할 수 있다. 한편 독립변수간의 다중공선성의 정도를 나타내는 VIF값은 모두 10보다 작아 회귀모형은 문제가 없는 것으로 판명되었다.

구체적으로 살펴보면, 직무만족은 고객욕구충족, 고객관계, 서비스제공 등 고객지향성에 유의한 것으로 나타나, 직무만족은 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 중 고객욕구충족관계에 미치는 교육만족에 대한 회귀계수의 값이 0.461로 가장 크게 영향을 미쳤다.

따라서 '직무만족은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.'라는 가설4는 채택되었다.

직무만족과 고객지향성의 관계에 있어 많은 학자들은 직무만족이 고객지향성에 유의한 영향을 미친다고 하였다. Korunka et al.(2007)은 미국과 오스트리아의 공공조직을 대상으로 한 종단적 연구에서 공공서비스 조직의 전사적 품질관리와 신공공관리의 도

입은 직무특성, 조직특성, 근무의 질에 긍정적인 영향을 미치고, 이들 특성과 근무의 질은 조직변화 과정에서 종업원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이는 직무만족이 곧 고객지향적인 태도를 향상시키는데 중요한 영향을 미치고 있음을 시사하고 있다.

[표 4-11] 직무만족과 고객지향성과의 관계분석

요인	비 표준화계수		표준화계수	t	유의 확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	β			공차한계	VIF	
고객욕구충족	(상수)	2.414	.193		12.524	.000		
	직무만족	.461	.054	.468	8.518	.000***	1.000	1.000
	F값=72.559 $R^2=.219$ 수정된 $R^2=.216$ 유의확률 0.000***							
고객지향성	(상수)	2.491	.211		11.801	.000		
	직무만족	.398	.059	.385	6.707	.000***	1.000	1.000
	F값=44.983 $R^2=.148$ 수정된 $R^2=.145$ 유의확률 0.000***							
서비스제공	(상수)	2.681	.204		13.153	.000		
	직무만족	.342	.057	.348	5.970	.000***	1.000	1.000
	F값=35.640 $R^2=.121$ 수정된 $R^2=.118$ 유의확률 0.000***							

주) *** $p < 0.01$

5. 가설5 검증

가설5. 교육만족은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설5는 교육만족에 따른 고객지향성에 영향관계를 살펴보기 위한 것이다. 이를 위해 제주지역 특급호텔 종사원을 대상으로 설문한 자료를 가지고 교육만족과 고객지향성의 관계를 살펴보았으며, 그 결과는 [표 4-12]와 같다.

교육만족은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치고, 회귀모형의 적합성 또한 $p < 0.01$ 수

준에서 유의한 것으로 나타났다. 도출된 회귀모형에서 독립변수가 종속변수를 설명해주는 결정계수(R^2)는 각각 0.158, 0.171, 0.149를 보여 전체 설명력은 15.8%, 17.1%, 14.9% 으로 분석되었다. 따라서 종속변수와 독립변수 간에 상관관계가 있다고 할 수 있으며, 또한 회귀모델이 통계적으로 유의한 것이라고 판명되었다고 말할 수 있다. 한편 독립변수간의 다중공선성의 정도를 나타내는 VIF값은 모두 10보다 작아 회귀모델은 문제가 없는 것으로 판명되었다.

[표 4-12] 교육만족과 고객지향성과의 관계분석

요인	비 표준화계수		표준화계수	t	유의 확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	β			공차한계	VIF	
고객욕구충족	(상수)	2.736	.190		14.394	.000		
	교육만족	.375	.054	.397	6.959	.000***	1.000	1.000
	F값=48.421		$R^2=.158$	수정된 $R^2=.154$	유의확률 0.000***			
고객지향성	(상수)	2.474	.198		12.514	.000		
	교육만족	.409	.056	.413	7.298	.000***	1.000	1.000
	F값=53.263		$R^2=.171$	수정된 $R^2=.167$	유의확률 0.000***			
서비스제공	(상수)	2.626	.190		13.788	.000		
	교육만족	.363	.054	.386	6.734	.000***	1.000	1.000
	F값=45.347		$R^2=.149$	수정된 $R^2=.146$	유의확률 0.000***			

주) *** p<0.01

구체적으로 살펴보면, 교육만족은 고객욕구충족, 고객관계, 서비스제공 등 고객지향성에 유의한 것으로 나타나, 교육만족은 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 중 고객관계에 미치는 교육만족에 대한 회귀계수의 값이 0.409로 가장 크게 영향을 미쳤다.

따라서 ‘교육만족은 고객지향성에 영향을 미칠 것이다.’라는 가설5는 채택되었다

호텔종사원들은 교육만족의 여부에 따라 기업문화를 이해하고 고객지향적인 사고를 인식하여 행동으로 표현하려고 한다. 이처럼 호텔종사원이 업무를 잘 수행할 수 있도록 하기 위하여 종사원을 교육하고 동기를 부여하고 보상하는 모든 활동을 내부마케팅 활

동이라 할 수 있다. 가설에서 검증된바, 고객접점지역의 종사원은 그 조직을 대표하고 고객의 만족에 직접적으로 영향을 미칠 수 있기 때문에, 종사원의 교육에 관한 만족은 고객지향성에도 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다.

제 4 절 분석결과와 요약 및 시사점

본 연구는 연구의 목적을 달성하기 위해서 제주지역 특급호텔 종사원을 대상으로 측정된 항목을 이용하여 실증분석을 실시하였다. 이를 위해 첫째, 교육훈련 요인을 살펴보고 둘째, 교육훈련 요인이 인구통계학적 특성에 따라 유의한 차이를 보이는 여부, 셋째, 교육훈련이 교육만족, 직무만족, 자기효능감에 영향을 미치는 여부, 교육만족과 직무만족 등이 고객지향성에 영향이 미치는 여부 등을 살펴보았다.

먼저 교육훈련 요인은 직무향상교육, 외부참여교육, 안전관리교육 등 3요인이 추출되었다. 이러한 요인들은 인구통계학적 특성에 따라 차이를 보였다. 구체적으로 살펴보면 인구통계학적 특성에서는 성별, 학력 등이 유의수준 0.1에서 부분적으로 차이를 보였다.

직무향상교육, 외부참여교육, 안전관리교육 등 교육훈련 요인은 교육만족, 직무만족, 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 우선 교육훈련 요인과 교육만족에서는 안전관리교육이 교육만족에 영향을 미쳤으며, 둘째, 교육훈련 요인과 직무만족에서도 안전관리교육이 직무만족에 영향을 미쳤다.

교육훈련 요인과 고객지향성에서는 고객관계와 직무향상교육, 서비스제공과 직무향상교육 등을 제외한 모든 구성개념들이 유의한 차이를 보였다. 구체적으로 살펴보면 고객훈련 요인과 고객 욕구충족 관계는 유의한 차이를 보였으며, 고객훈련 요인이 고객욕구충족에 영향을 미쳤다. 반면 고객관계와 서비스 제공에서는 외부참여 교육과, 안전관리교육 등이 유의한 차이를 보였으며, 이들 요인이 고객관계 그리고 서비스제공에 영향을 미쳤다.

교육만족과 고객지향성의 관계는 유의한 차이를 보여 교육만족이 고객지향성에 영향을 미쳤다. 또한 직무만족과 고객지향성의관계에서도 유의한 차이를 보여 직무만족이 고객지향성에 영향을 미쳤다.

[표 4-13] 가설검증의 요약결과

가 설	관계	연구가설 채택여부	결과의 해석
가설 1	교육훈련과 직무만족	부분채택	안전관리교육이 직무만족에 영향을 미침
가설 2	교육훈련과 고객지향성	부분채택	직무향상교육과 고객관계/서비스제공을 제외한 모든 개념에서 교육훈련이 높을수록 고객지향성이 높음
가설 3	교육훈련과 교육만족	부분채택	안전관리교육이 교육만족에 영향을 미침
가설 4	직무만족과 고객지향성	채택	직무만족이 높을수록 고객지향성이 높음
가설 5	교육만족과 고객지향성	채택	교육만족이 높을수록 고객지향성이 높음



V. 결론

본 연구는 불확실한 호텔경영환경에서 대두되고 있는 인적자원에 대한 교육훈련의 중요성을 살펴보기 위해서, 종업원이 인지하고 있는 교육훈련이 교육만족, 직무만족, 그리고 고객지향성과의 관계를 살펴보는 데 있다. 이를 위해 선행연구들에서 제시되었던 호텔 및 서비스 산업의 연구내용을 토대로 사회과학적 접근을 시도하였다. 예컨대, 많은 호텔들은 인적관리의 중요한 요소의 하나인 교육훈련이 직원들의 동기부여를 높이고 비즈니스 성공의 초석임을 인식하고 있긴 하지만, 매해 사업예산을 재조정하여 비용을 통제해야하는 경우, 언제나 그 일순위에 교육훈련비를 두고 있는 것이 현실이다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 호텔기업의 직원교육에 대한 중요성 및 교육투자의 장기적 관점에서 살펴보는데 그 목적이 있다. 이를 위해 다음과 같이 연구가 진행되었다.

첫째, 문헌고찰을 통해 호텔 종사원에 대한 교육훈련, 교육만족, 직무만족, 그리고 고객지향성의 관계를 살펴보았다. 교육훈련은 인적자원관리의 핵심이면서 호텔기업의 경쟁력으로서 인식되고 있었으며, 교육만족, 직무만족, 그리고 고객지향성에도 영향을 미치는 것으로 유추되었다. 그리하여 각 구성개념들 간의 관계를 규명하기 위한 가설4개를 설정하였다.

둘째, 호텔 종사원을 대상으로 구조화된 설문지를 활용하여 자료 수집을 실행하였다. 자료 수집은 자체 교육훈련을 실행하고 있는 'H' 호텔 등 7개 호텔에 근무하는 종사원을 대상으로 선행연구에서 측정되었던 문항을 참고하여 구성된 구조화된 설문지를 활용하여 실행하였다.

이와 같이 구성개념들 간의 선행연구와 관련 문헌을 고찰하고, 이를 근간으로 연구모델과 가설을 설정하였다. 또한 호텔종사원 대상으로 자료를 수집하여 실증분석을 실시하고 인과관계를 규명하였다. 그리하여 다음과 같은 결과를 도출하였다.

첫째, 교육훈련은 교육만족과 직무만족에 부분적으로 관계가 있음이 판명되었다. 교육훈련 요인 중 안전관리교육은 교육만족($\beta=.280$)과 직무만족($\beta=.220$) 정(+)의 방향으로 유의하여 부분채택 되었다. 반면에 직무향상교육과 외부참여교육에서는 유의하지 않았다.

둘째, 교육훈련은 고객지향성에 부분적으로 관계가 있음이 판명되었다. 구체적으로 살

해보면, 직무향상교육, 외부참여교육, 안전관리교육 등과 고객욕구충족의 관계는 유의하였다. 반면에 고객관계와 서비스제공 측면에서는 외부참여교육과 안전관리교육만이 유의한 것으로 나타났다.

셋째, 교육만족과 직무만족은 고객지향성에 관계가 있음이 판명되었다. 교육만족은 고객욕구충족($\beta=.375$), 고객관계($\beta=.409$), 서비스제공($\beta=.363$) 등에 유의하였다. 또한 직무만족은 고객욕구충족($\beta=.461$), 고객관계($\beta=.398$), 서비스제공($\beta=.342$) 등에 유의하였다.

이와 같이 교육훈련은 직무만족에 영향을 미쳤으며 또한 직무만족과 고객지향성의관계에서도 유의한 차이를 보여 직무만족이 고객지향성에 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

교육훈련의 효과로서 직원들의 긍정적인 고객지향성의 결과는 호텔에 대한 고객의 재방문 의지로 보여 진다. 이런 재방문 의지를 보이는 고객이 많을수록 그 호텔은 높은 서비스의 명성을 쌓고 호텔업계에서 우위를 선점 할 있을 것이다.

최근 호텔들은 서비스의 개선을 위하여 고객을 대상으로 설문조사를 많이 시행하고 있는데 도내 H호텔에서 실시하는 고객설문조사의 결과는 수준 높은 서비스를 추구하는 호텔에게 여러 가지 점을 시사한다.

H호텔을 찾은 고객에게 주어진 전반적인 만족도에 대한 점수는 최저 1에서 최고 5였는데 최고점인 5점을 준 고객만이 다시 이 호텔을 찾겠냐는 질문에 예라는 응답을 보였고 나머지 1-4점을 준 고객은 고려하겠다는 응답을 보였다. 하지만 투숙기간 중 불편사항이 있었다는 고객 중 이 불편사항이 직원에 의해 잘 해결되었다는 고객은 100% 재방문 의지를 보였다. 이는 고객이 다시 찾는 호텔이 되기 위해서 호텔이 제공하는 시설과 서비스도 중요하지만 직원들이 고객의 입장에서 진심으로 고객의 문제를 해결하려는 의지를 보이고 최선을 다하는 고객지향적인 태도가 매우 중요함을 시사하며 또한 고객에게 호텔의 인적서비스가 얼마나 중요한지를 시사한다. 따라서 직원들은 고객의 불평을 처리하는 교육 및 업무에서 필요한 교육들을 제대로 배우고 익혀 프로다운 서비스인으로서 본인 직무에 만족하며 고객지향적인 태도를 갖게 되고 이러한 직원들로부터 서비스를 받은 고객들은 훌륭한 시설에서 받은 만족보다 인적서비스에 대한 만족감으로 호텔을 다시 찾게 되는 것이다.

인간이 의술의 도움으로 평균수명을 늘였다면 장수기업은 교육이라는 도구를 통해 젊

음을 유지·강화한다. 응용심리학저널의 연구조사에 따르면 뛰어난 종업원과 그렇지 못한 종업원과의 생산성의 차이는 업무가 복잡해질수록 엄청난 차이를 보인다. 이것은 종업원들의 업무수행능력을 조금만 개선하더라도 기업전체의 생산성, 경쟁력 그리고 성과가 엄청나게 달라진다는 것을 의미하는 것이다. 예를 들어 맥도널드에서 햄버거를 뒤집는데 노련한 직원은 서툰 직원보다 생산성에 있어 최소 3배 이상의 차이를 보인다.

과거 전통적인 작업의 패턴은 같은 일의 반복이었으나 오늘날 호텔과 관광산업에 있어 직원의 업무 패턴은 계속적으로 변하고 있어 일회성에 머무르는 교육이 아니라 직원의 커리어를 향상시키기 위한 준비된 과정이어야 한다.

따라서 호텔은 교육훈련을 하나의 사업처럼 운영하고 수많은 기업을 발전시킨 개념과 교육을 하나의 사업으로 운영하여 더욱 효과적이며 효율적으로 만들어야 할 것이다.

또한 분석결과에서 알 수 있듯이 직원들이 모든 교육에 만족하는 것은 아니므로 다양한 교육프로그램을 제공할 수 없는 상황이라면 직무만족을 높이고 고객지향성을 증진시키는 교육 프로그램으로 집중한다면 교육예산의 부담에서 벗어날 수 있으리라 본다.

하지만 연구조사를 하면서 느끼는 한계점은 다음과 같다.

첫째, 도내 특급호텔인 경우 교육실을 독립부서로 두고 있는 호텔은 단 두 군데뿐이었다. 교육부서가 별도로 있는 호텔은 교육훈련을 정기적으로 실시할 수 있어 좀 더 효과적인 훈련계획을 할 수 있다는 장점이 있으나 직원들이 느끼는 교육만족감에 어떠한 차이를 보이는지 알아보지 못했다.

둘째, 교육만족에 따른 직무만족, 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향에 대해선 긍정적인 결과를 얻었으나 교육훈련이 영업성과에 직접적인 영향을 보여주는 분석에 가장 필요한 고객의 의견을 담지 못하며 고객 인지도까지는 확인할 수 없었다.

세 번째, 호텔에서 실시하는 교육 프로그램 가운데 업셀링 교육, 세일즈 교육 등이 직접적으로 매출신장에 얼마나 기여하는지에 대해서는 다루지 못하였지만 이런 연구가 차후 이루어진다면 많은 호텔이 교육에 대한 투자결정에 주저하지 않으리라 생각된다.

호텔서비스는 직원이 직접 개입해야 하는 인적서비스다. 하지만 최근 인건비 상승으로 인하여 인력수급이 점점 제한되고 있어 불가피하게 정규직 인원을 줄이고 산학협력을 통한 미숙련된 학생 실습생을 근무시켜야 하는 것이 현실이다. 이런 상황일수록 각 호텔은 직원들의 만족감을 높이고 직무기술을 증진시킬 수 있도록 체계화된 교육훈련을 제대로 실시하여야만 호텔을 찾는 고객들에게 걸맞은 고품격 서비스를 제공할 수 있으리라 본다.

참고문헌

1. 국내 문헌

1) 서적

- 김대권·김복동(2007). 『호텔 관광인적자원관리』, 백산출판사.
- 김식현(1991). 『인사관리론』, 무역경영사.
- 박운성(1998). 『현대인사관리』, 서울: 형설출판사.
- 송병식(2008). 『인적자원관리의 이론과 실제』, 제주대학교 출판부.
- 원윙희·박충희·이창욱(2004). 『최신인사관리』, 백산출판사.
- 이수광·이재섭(2003). 『서비스산업의 인적자원관리』, 대왕사.
- 이진영(2001). 『공공도서관 운영론』, 서울: 아세아문화사.
- 정동열(2006). 『도서관 경영론 이론과 실제』, 한국도서관 협회.
- 정수진, 고종식(2004). 『글로벌 시대의 인적자원관리』, 삼우사.
- 진병운 옮김(1999). 『트레이닝의 새로운 시도』, (주) 한국포럼.
- 추현(1995). 『조직행동론』, 서울: 형설출판사.
- 허향진·조문수(2008). 『호텔경영론』, 형설출판사.

2) 논문

- 권명란(2007). 여행업 종업원 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 안양대학교 대학원 석사학위논문.
- 김미정(2009). 여행사의 서비스지향성이 직무만족, 고객지향성 및 경영성과 지각에 미치는 영향, 세종대학교 대학원 석사학위논문.
- 김상욱(2008). 호텔 레스토랑 종사원의 서비스 교육훈련이 직무만족과 서비스 지향성에 미치는 영향: 서울지역 특1등급 호텔을 중심으로, 청운대학교 정부산업대학원 석사학위논문.
- 김성혁·황수영(2007). 레스토랑 직원의 서비스교육훈련과 조직공정성이 조직유효성 및 고객지향성에 미치는 영향, 관광·레저연구.
- 김성환(2007). 호텔 종사원 서비스 교육훈련 프로그램의 교육만족이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연

- 구: 서울시내 특급 호텔을 중심으로, 경기대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 김성훈(2006). 호텔종사원에 대한 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대 관광대학원 석사학위논문.
- 김인용(2008). 고객-상사-동료-종사원간 관계의 질이 임파워먼트, 직무만족, 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울시 특급호텔 식음종사원을 중심으로, 경기대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 김종화(2009). 호텔종사자의 직무만족과 서비스품질과의 상관관계에 관한 연구 : 강원권역 중저가 호텔을 중심으로, 경기대학교 국제문화대학원 석사학위논문.
- 김태용(2009). 골프장 레스토랑 직원의 직무만족에 영향을 미치는 직무환경요인 : 개인 성격 유형의 조절 효과를 중심으로, 세종대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 김희동(2008). 호텔 내부마케팅 활동이 종사원의 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향, 배재대학교 관광경영대학원 석사학위논문.
- 박경연(2007). 호텔교육훈련의 종사원 만족도가 동기부여 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대 관광대학원 석사학위논문.
- 박완순(2009). 항공사 서비스 교육훈련이 고객지향성에 미치는 영향- 서비스 능력 및 서비스 성찰의 매개 효과를 중심으로, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.
- 박정준(2008). 외식업체 종업원의 교육훈련프로그램을 통한 직무만족이 업무수행력에 미치는 영향에 관한 연구, 한국관광산업학회 연구논문.
- 박한(2006). 호텔기업의 교육훈련과 조직환경이 직원의 서비스 품질과 동기부여에 미치는 영향, 세종대학교 관광대학교 석사학위 논문
- 박혜원(1999). 고객서비스에 영향을 주는 호텔종사원의 교육훈련성과 속성에 관한 연구,세종대학교 호텔경영학 석사학위논문
- 송한준(2007). 카지노 종사원의 유니폼이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향, 경기대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 신혜숙(2008). 내부마케팅이 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구, 호텔경영학연구.
- 윤혜진(2008). 호텔종사원의 임파워먼트가 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울시내 특급호텔 종사원을 중심으로, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 이계옥(2009). 직무특성이 스트레스와 직무만족에 미치는 영향: 항공사 케빈승무원을 대상으로, 한국항공대학교 항공산업경영대학원 석사학위논문.
- 이기섭(2007). 호텔직원에 대한 직무교육훈련 참여정도가 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구, 세종대

산업경영대학원 석사학위논문.

이선희(2008). 항공사 공항서비스직의 직무스트레스 요인이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향연구, 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문.

이세운(2009). 항공사 승무원 서비스 교육, 경력개발을 통한 직무 만족, 고객 지향성이 업무 성과에 끼치는 영향, 경희대학교 대학원 석사학위논문.

이애주·김순하(2006). 호텔한식당 직원의 교육훈련에 대한 지각이 직무만족과 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향, 호텔경영학연구.

이은용·박수진·이수범(2006). 기내 승무원의 교육훈련과 자기개발 인식이 자긍심, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향-국내 항공사를 중심으로, 호텔관광연구.

장용운(2007). 호텔종사자의 교육훈련이 직무성과와 고객지향성에 미치는 영향, 경기대학교 관광경영학과 석사논문

정미숙(2008). 호텔기업의 서비스교육훈련이 직무만족도와 서비스지향성에 미치는 영향: 서울시내 특1급 호텔을 중심으로, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문.

정순환(2004). 호텔종사원의 교육훈련이 학습 성과 지각에 미치는 영향』 대구대 국제 경영대학원 석사학위 논문.

조상만(2000). 호텔종사원의 교육훈련이 그 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 세종대 경영대학원 석사학위논문.

한경인(2009). A항공사 단계별 교육훈련 프로그램과 학습진이, 직무성과, 직무만족과의 관계, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.

한민규(1993). 호텔교육훈련 프로그램의 내실화 방안 연구, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.

3) 번역서적

Romero(1995). 국순옥·이태승 역, 『스트레스는 어떻게 극복할 것인가』, 서울: 민지사.

Whiteman, T, Sam Verghese, Ramdy Retersen(1997). 전희영 역, 『완벽한 스트레스관리』, 프리셋트.

진병운 옮김(1999). 『트레이닝의 새로운 시도』, (주) 한국포럼.

Katherine Miller(2006), 안주아·신명희·이희복 역, 『조직커뮤니케이션 접근과 과정』, 커뮤니케이션북스

2. 외국문헌

- Brown, T., Mowen, J., Donovan, D., & Licata, J. (2002). The customer orientation of service worker: Personality trait determinants and effects on self-and supervisor performance ratings,. *Journal of Marketing Research*, 39(February)
- David B. Balkin, *Managing Human Resources* fourth edition
- Donavan, T., Brown, J., & Mowen, C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organization citizenship behavior. *Journal of Marketing*, 68(January)
- Frank, M., Mary, L., & Tom, B.(1996). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, Wiley & Sons, Inc,
- Gail Cook Johnson(1991). *Working inside Service Excellence: What is the Difference?.* Toronto: REACON Management Inc
- H. John Bernardin(2007). *Human resource management (an experiential approach / fourth edition)*, McGraw · Hill International Edition
- Linda A. Jerris(1999). *Human resources management for hospitality*, prentice-hall, Inc
- Lloyd L. byars, Ph.D, Leslie W. Rue, Ph.D.(1991). *Human Resource Management*(third edition), Irwin, Inc
- Luis, G. M., Balkin, D., & Cardy, R.(2003). *Managing Human Resources*(fourth edition)
- Raymond A. Noe , John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patric M. Wright(2007). *Human resource management* McGraw · Hill/Irwin
- Powers, T.(1995). *Introduction to management in th hospitality industry (fifth edition)*, John Wiley & Sons, Inc
- Salancik, G. R & J. Pfeffer(1997). An Examination of Need Satisfaction Models of Job Satisfaction, *Administrative Science Quarterly*
- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A Measure of the Customer-Orientation of Sales People. *Journal of Marketing Research*, 19(8)
- Strong, E. K. Jr(1995). *Theories of Selling*, *Journal of Applied Psychology*

Tom Powers (1995). Introduction to management in th hospitality industry (fifth edition), John Wiley & Sons, In

Zemke, Ron and Thomas Kramlinger(1982). Figuring Things Out: A Trainer’s Guide to Needs and Task Analysis, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.



설문지

--	--	--

안녕하십니까? 본 설문조사에 응해주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문은 「호텔 종사원의 교육훈련이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향- 제주지역 특급호텔을 중심으로」를 수행하고자 작성되었습니다. 응답내용은 학술적인 통계처리의 목적으로만 사용됩니다.

질문을 읽고 귀하의 생각을 답해주시면 감사하겠습니다. 응답 중 의문사항이 있으시면 아래 연락처로 연락주시면 성실히 답변해 드리겠습니다. 본 조사에 협조해 주신데 대하여 진심으로 감사드립니다.

2009. 10.

지도교수 : 제주대학교 관광경영학과 허 향 진 교수

조 사 원 : 제주대학교 경영대학원 석사과정 김진희

(010-2699-1318/ jinnyzz@yahoo.com)

조 사 자

I. 귀 호텔의 교육활동에 대한 질문입니다. 아래 항목에 대해 귀하의 생각을 표시하십시오.

항 목	전혀 중요하지 않음 <-----> 보통 <-----> 매우 중요함				
	①	②	③	④	⑤
1. 업무 스탠다드 교육 (식음·조리·객실)	①	②	③	④	⑤
2. 직무에 따른 호텔 시스템 교육	①	②	③	④	⑤
3. 직무에 따른 상황별 고객 대처방법	①	②	③	④	⑤
4. 고객 불평처리 방법	①	②	③	④	⑤
5. 원가절감방안 교육(코스트관리)	①	②	③	④	⑤
6. 업셀링 교육(판매)	①	②	③	④	⑤
7. 사내 어학 프로그램	①	②	③	④	⑤
8. 호텔시설 교육 (호텔투어)	①	②	③	④	⑤
9. 호텔상품 교육	①	②	③	④	⑤
10. 세일즈 교육	①	②	③	④	⑤
11. 서비스 매너 교육(인사·용어·서비스자세)	①	②	③	④	⑤
12. 전화예절 교육	①	②	③	④	⑤
13. 복장예절에 관한 교육(용모)	①	②	③	④	⑤
14. 서비스 사례 교육	①	②	③	④	⑤
15. 고객 응대 교육	①	②	③	④	⑤
16. 이미지 향상 교육	①	②	③	④	⑤
17. 회사의 비전과 경영철학	①	②	③	④	⑤
18. 회사의 사규 및 지침	①	②	③	④	⑤
19. 소방 안전 교육	①	②	③	④	⑤
20. 산업 안전 교육	①	②	③	④	⑤
21. 응급처치 교육	①	②	③	④	⑤
22. 보건 위생 교육	①	②	③	④	⑤
23. 성희롱 예방교육	①	②	③	④	⑤
24. 관광협회 주관교육	①	②	③	④	⑤

25. 유명인사 강의참석	①	②	③	④	⑤
26. 경진대회	①	②	③	④	⑤
27. 팀빌딩 (야유회)	①	②	③	④	⑤
28. 해외연수	①	②	③	④	⑤
29. 직원관리교육	①	②	③	④	⑤
30. 리더쉽 교육	①	②	③	④	⑤
31. 커뮤니케이션 기법 교육 (프리젠테이션등)	①	②	③	④	⑤

II. 귀 호텔의 교육만족에 대한 질문입니다. 아래 항목에 대해 귀하의 생각을 표시하십시오.

항 목	전혀 그렇지 않음 <-----> 보통 <-----> 매우 그러함				
	①	②	③	④	⑤
1. 직무향상 교육에 만족함	①	②	③	④	⑤
2. 서비스 예절교육에 만족함	①	②	③	④	⑤
3. 경영방침교육에 만족함	①	②	③	④	⑤
4. 위생/안전 교육에 만족함	①	②	③	④	⑤
5. 외부교육에 만족함	①	②	③	④	⑤
6. 전반적으로 교육에 만족함	①	②	③	④	⑤

III. 귀 호텔의 직무만족에 대한 질문입니다. 아래 항목에 대해 귀하의 생각을 표시하십시오.

항 목	전혀 그렇지 않음 <-----> 보통 <-----> 매우 그러함				
	①	②	③	④	⑤
1. 내가 하고 있는 업무에 대해 만족함	①	②	③	④	⑤
2. 현재 받고 있는 임금에 대해 만족함	①	②	③	④	⑤
3. 우리 호텔의 승진기회에 대해 만족함	①	②	③	④	⑤
4. 우리 호텔 상사와의 관계에 만족함	①	②	③	④	⑤
5. 호텔 동료관계에 대해 만족함	①	②	③	④	⑤
6. 전반적으로 직무에 만족함	①	②	③	④	⑤

ABSTRACT

The effect of training for hotel employees on job satisfaction and customer orientation

- Focused on Deluxe Hotels in Jeju

by Jin-Hee Kim

Department of Tourism Management

The Graduate School of Jeju National University

Business environment in modern society is changing so rapidly that companies look for adequate strategies to adjust this ever changing business environment. Training can never be too important as a critical factor for a timely adjustment and correspondence to the rapidly changing business environment since it contributes to customer orientation.

Compared to other service industries, the hotel business is highly dependent on human resources and it is certain that the most important asset are people who deliver the services directly to customers.

The purpose of this study is to theoretically identify how training at the workplace influence the job satisfaction and the customer orientation by studying the type of training such as:

'performance improvement training,' 'on the job and off the job training,' 'safety training' the above are core concepts of HRM(Human Resource Management) in the hotel industry.

For this analysis, a questionnaire survey has been conducted for 300 employees in 7 local hotels. The response rate was 96%, 280 questionnaires were returned. 13 were dropped due to missing items. The raw data consists of 267 completed questionnaire.

For a valid analysis, and factor analysis, the Cronbach's α reliability test is used for extracting reliable and valid variables. Multiple regression analysis is used for testing the effects of training.

The following is the summary of the empirical study results.

1. the effect of training on job satisfaction and training satisfaction is positive and significant (at the 0.05 level) as predicted.
2. the effect of training on customer orientation is positive and significant(at the 0.05 level) as predicted.
3. the effect of job satisfaction and training satisfaction on customer orientation is positive and significant(at the 0.05 level) as predicted.

The subsequent research should consistently improve the quality of the study considering following limitations.

First, the subsequent researcher should introduce various variables other than the ones used in this paper for the generalization of this research.

Second, as only two hotels in Jeju have a training department as separate department and a plan for regular training courses, the

difference of employee training satisfaction has not been identified between the hotel who have a training department and the ones which do not have one.

Third, there was a positive result on job-satisfaction effected by training satisfaction and customer-oriented mind effected by job-satisfaction. However, guest-awareness which can directly influence on business success has not been established as there was no survey for guest or collection of guest comments which is essential in order to analyse customer satisfaction.

Subsequently, it should be really visible that company should invest into training programs if there is a study that training program such as up-selling and sales training course contributes to tangible increase in revenue.

Today customers are demanding high-quality product and services. As a result, employees must understand how to monitor and improve the quality of products and services. For this, training plays a key role in helping companies to meet these challenges. All companies need to train employees to develop their job skills and knowledge, which can influence on job satisfaction and customer orientation.