



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석 사 학 위 논 문

내부마케팅이 자기 서비스품질에
미치는 영향에 관한 연구

제주대학교 대학원

경영학과

김 만 생

2011년 2월

내부마케팅이 자기 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구

지도교수 김형길

김만생

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 2월

김만생의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 (인)

위원 (인)

위원 (인)

제주대학교 대학원

2011년 2월

The Impact of Internal Marketing on the Own Service Quality

Man-Saeng Kim
(Supervised by professor Hyoung-Gil Kim)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the
degree of Master of Business Administration

2011. 2.

This thesis has been examined and approved.

Thesis director, Yong-Cheol Hwang , Prof. of Business Administration

Hyoung-Gil Kim

Jung-Hee Kim

2011. 2
Date

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서론	1
1. 문제의 제기 및 연구 목적	1
1) 문제의 제기	1
2) 연구 목적	2
2. 연구방법 및 논문의 구성	3
1) 연구 방법	3
2) 논문 구성	3
II. 이론적 배경	4
1. 내부마케팅	4
1) 내부마케팅의 개념과 범주	4
2) 내부마케팅의 구성요인	8
3) 내부마케팅 연구 모델	20
2. 직무만족	24
1) 직무만족의 형성이론	24
2) 직무만족의 요인	27
3. 조직몰입	30
1) 조직몰입의 효과	30
2) 조직몰입의 요인	33
4. 자기 서비스품질	35
1) 서비스품질의 구성차원과 측정모형	35
2) 자기 서비스품질의 개념	40
3) 자기 서비스품질의 측정 변수	42
III. 연구 방법	44
1. 연구 모형과 가설설정	44
1) 연구 모형	44
2) 연구 가설	45

2. 변수의 조작적 정의	50
1) 교육훈련	50
2) 보상제도	50
3) 내부커뮤니케이션	51
4) 복리후생	51
5) 직무만족	52
6) 조직몰입	52
7) 자기 서비스품질	52
3. 조사 설계	54
1) 표본 추출방법 및 자료의 수집	54
2) 설문지 구성	54
3) 자료의 분석방법	54
IV. 실증 연구	57
1. 표본의 특성	57
2. 분석도구의 신뢰성 및 타당성	59
1) 신뢰성분석	59
2) 타당성분석	59
3. 가설 검증	63
1) 변수 간의 상관 분석	63
2) 모형의 적합도 분석	64
3) 가설 검증 결과	68
4. 분석결과의 요약	70
V. 결 론	72
1. 연구결과의 요약 및 시사점	72
2. 연구의 한계	75

참고문헌 78

부록(설문지) 82

ABSTRACT 87



표 목 차

〈표 2-1〉 내부마케팅 개념	6
〈표 2-2〉 내부마케팅 범주	8
〈표 2-3〉 내부마케팅 선행연구	10
〈표 2-4〉 직무 만족 요인	28
〈표 2-5〉 직무만족에 대한 선행연구	29
〈표 2-6〉 조직몰입에 대한 선행연구	32
〈표 2-7〉 조직몰입 요인	34
〈표 2-8〉 서비스품질의 10가지 구성차원	35
〈표 2-9〉 서비스품질의 5가지 구성차원	37
〈표 2-10〉 자기 서비스 품질 개념	40
〈표 2-11〉 자기 서비스품질 측정 변수	42
〈표 3-1〉 설문지 구성	55
〈표 4-1〉 표본의 특성	57
〈표 4-2〉 측정변수의 신뢰성 검증결과	59
〈표 4-3〉 내부마케팅의 타당성	61
〈표 4-4〉 직무만족, 조직몰입의 타당성	61
〈표 4-5〉 자기 서비스품질의 타당성	62
〈표 4-6〉 분석도구의 확인적 요인분석 결과	63
〈표 4-7〉 연구모델 구성 개념 간 상관관계 분석	64
〈표 4-8〉 모델검증에 따른 모델 부합지수 산출결과	65
〈표 4-9〉 변수 간 직·간접 효과 분석	67
〈표 4-10〉 연구가설의 검증결과	69
〈표 4-11〉 가설검증 결과의 요약	71

그림 목차

<그림 2-1> 구조적 인사 관리론과 내부시장 모형	5
<그림 2-2> Berry의 내부마케팅 모델(1981)	21
<그림 2-3> Gronroos의 내부마케팅 모델(1985)	22
<그림 2-4> Ahmed and Rafiq의 내부마케팅 모델(2002)	23
<그림 2-5> PZB의 서비스품질의 결정모형(1985)	38
<그림 2-6> PZB의 GAP 모형(1985)	39
<그림 3-1> 연구모형	44
<그림 4-1> 연구모형의 적합도	66



I. 서론

1. 문제의 제기 및 연구목적

1) 문제의 제기

Frank(1996)의 연구에 의하면 호텔은 특성상 고객에게 제공되는 서비스의 모든 과정에 직원이 관여되어 있으며, 서비스품질, 이미지, 고객 만족, 고객 충성도 등은 직원들의 신념과 행동에 의해서 많은 영향을 받게 된다고 주장하였다. 이러한 이유로 인해 조직의 인적 자원인 직원들은 호텔의 성장과 발전을 위한 핵심역량이라고 할 수 있다. 호텔뿐만 아니라 우량기업의 공통적인 특징 중의 하나는 인적 자원에 가장 많은 가치를 부여함으로써 창의적인 아이디어와 고객들에 대한 헌신적인 서비스, 자발적인 동기 부여를 통해 궁극적으로는 조직이 바라는 목표를 달성하려는 것이다. Lings(2002)는 조직 구성원들 중요성에 대한 인식의 확산에도 불구하고 마케팅 활동 수행에 관한 연구는 주로 외부 고객이나 경쟁자들에 대한 것이 주를 이루고 있으며, 학자들 대부분이 고객과 대면하는 기업 내부의 구성원들에 대한 관심의 중요성을 간과하고 있다고 제시하기도 하였다.

Foster and Cadogan(2000)도 직원들의 태도나 행동은 서비스에 대한 고객의 인식에 영향을 미치고 내부 고객인 직원들이 만족하게 되면, 그들이 외부 고객들에게 양질의 서비스를 제공하게 되고, 만족한 고객은 재방문 및 고객 충성도가 향상되어 결국 기업은 수익창출과 더불어 지속 성장하게 된다고 주장하였다. 호텔산업에 있어서도 생존과 경쟁우위 확보를 위한 새로운 전략으로 내부마케팅의 중요성에 대한 관심이 높아지면서 Berry et al., (1976,1981) 등에 의해 처음으로 기업이 고객들에게 지속적으로 양질의 서비스를 제공하는 문제에 대한 해결책으로 제시되었다. 그 후 내부마케팅의 연구는 Goerge(1977), Kotler et al.,(1991), Arnett et al.,(2002)등에 의해서 연구가 이루어져 왔고, 국내에서는 김

인섭(2002), 송효분 외(2005), 박은옥 외(2010) 등에 의해 연구가 이루어져 왔는데, 내부마케팅이 직원들의 서비스 지향적인 행동을 예측하게 하는 부분에 대해서는 연구가 미흡하였다.

그러므로 본 연구에서는 내부마케팅 요인을 선행변수로 하고 직무만족과 조직몰입을 매개변수로 하여 호텔 직원들의 서비스 지향적인 행동을 예측하게 하는 자기 서비스품질과의 관련성을 분석하려 한다.

2) 연구목적

본 연구는 앞에서 제기한 것을 바탕으로 내부마케팅의 요인을 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 보상제도, 복리후생으로 정하고, 직원들에 대한 필요와 욕구를 충족시켜줌으로써 직원들의 서비스 지향적인 행동을 예측하게 하는 자기 서비스품질로 이어지는 경로를 규명하고자 한다. 이를 통해 도내 호텔의 지속 가능한 성장과 경쟁우위를 확보하기 위한 실무적 시사점을 제공하는데 연구목적이 있다.

첫째, 선행연구 등을 통해 내부마케팅, 직무만족, 조직몰입 등의 개념과 구성요인, 측정에 관한 내용들을 이론적으로 고찰한다.

둘째, 내부마케팅 요인을 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 보상제도, 복리후생으로 정하고 직무만족 및 조직몰입과의 관계를 분석한다.

셋째, 내부마케팅 요인이 호텔 직원들의 서비스 지향적인 행동(적극성, 책임감, 세심함)을 예측하게 하는 자기 서비스품질과의 관계를 분석한다.

마지막으로 직무 만족 및 조직몰입이 호텔 직원들의 서비스 지향적인 행동(적극성, 책임감, 세심함)을 예측하게 하는 자기 서비스품질과의 관계를 분석한다.

2. 연구방법 및 논문의 구성

1) 연구 방법

본 연구를 진행하는 방법으로는 문헌연구와 실증연구가 함께 이용되었다. 문헌 연구는 국내·외 서적과 논문 등을 바탕으로 한 선행연구의 고찰을 통하여 이루어졌는데, 주요 내용으로 내부마케팅과 직무만족 및 조직몰입의 개념과 함께 이들 간의 관계에 대한 연구와 이론들을 검토하였고, 직무만족과 조직몰입이 호텔 직원의 자기 서비스품질과의 연관성을 함께 분석하였다. 또한 정리된 이론들을 참고로 하여 내부마케팅, 직무만족, 조직몰입, 서비스품질에 대한 이론체계를 재정립하였다. 연구는 도내 특급 및 일반 호텔 직원들을 대상으로 하여 설문조사를 실시한 후 수집된 Data를 통계프로그램인 SPSS 14.0 통계패키지와 Amos 7.0을 사용하여 구조방정식으로 가설을 검증한다.

2) 논문 구성

위와 같은 연구를 수행하기 위하여 내용적인 구성은 다음과 같다.

제1장은 본 연구에 대한 배경, 연구목적 및 연구의 방법 등을 기술하였다.

제2장은 연구의 이론적 배경을 통하여 내부마케팅과 직무만족, 조직몰입, 자기 서비스품질의 각각의 개념을 재정립하고 각 변수 간 선행연구를 고찰하였다.

제3장은 연구 설계로서 개념적 준거 틀에 의한 연구가설을 설정하였고, 연구의 표본 및 자료수집과 분석방법으로 사용될 통계기법에 대하여 언급하였다.

제4장 실증분석에서는 실증조사를 통하여 얻어진 자료를 분석하여 연구가설을 검증하였다.

마지막으로 결론에서는 연구를 요약 및 분석하고 연구를 통해 얻어진 시사점 및 한계점을 제시하였다.

II. 이론적 배경

1. 내부마케팅

1) 내부마케팅의 개념과 범주

(1) 개념

내부마케팅은 본래 서비스 관리의 수단으로 기존의 마케팅 개념과 마케팅믹스 요인들을 기업과 구성원들에 대해 적용함으로써 내부마케팅 관계를 향상하는데 그 목표를 둔 개념이다. Gronroos(1990)는 내부마케팅은 ‘어떻게 고객 의식적인 직원들을 확보하고, 계속 보유하느냐’에 초점을 맞추어야 한다고 주장하였다. 이와 같이 내부마케팅의 궁극적인 목표는 서비스품질에 대한 고객의 인식 및 만족을 향상시키기 위해 서비스 제공자로서의 직원들의 개별적인 필요사항을 파악, 충족시키고 (Gronroos, 1985; George, 1990; Varey, 1995), 고객 지향 의식을 고취시켜 만족한 직원과 외부고객의 상호작용을 통해 외부 고객만족을 실현하는 것에 있다고 할 수 있다(Quester and Kelly, 1999).

내부마케팅(Internal Marketing)은 서비스마케팅 분야로서 1970년대에 처음으로 소개되었다. Kotler and Armstrong (1994)도 서비스 경영자가 마케팅과 관련하여 치중해야 하는 3가지 측면을 나타내는 서비스 마케팅 트라이앵글을 제안하였다.

- ① 고객과 기업과의 관계(External Marketing)
- ② 고객과 직원들의 관계(Interactive Marketing)
- ③ 기업과 직원들의 관계(Internal Marketing)

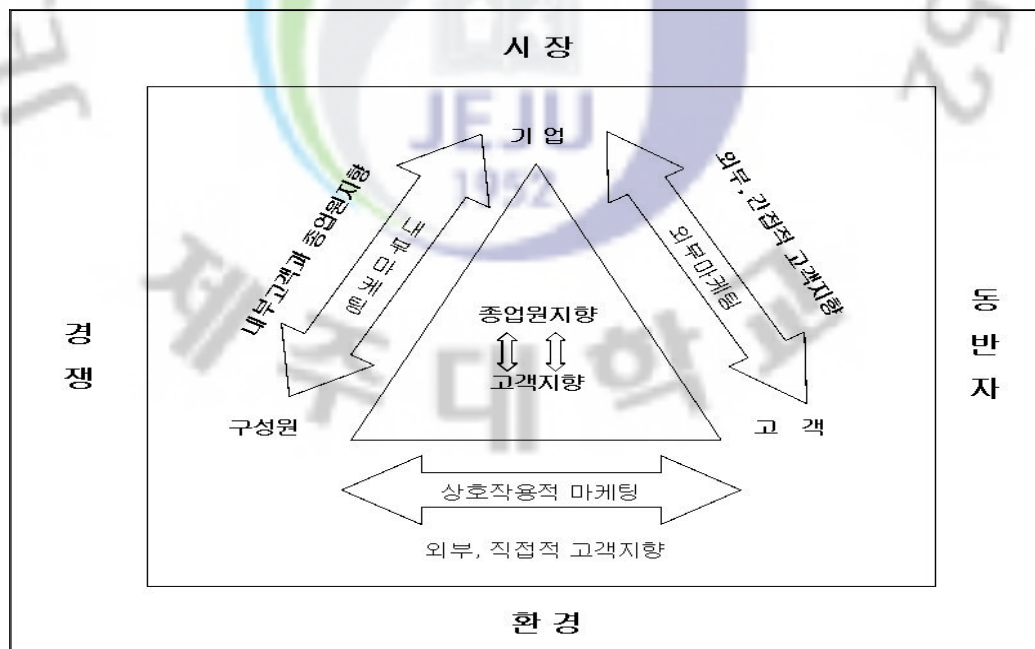
이 중 본 연구의 관심사인 기업과 직원들의 관계는 기업의 내부시장 중시를 나타낸다. 이는 Booms and Bitner(1981)가 주장한 서비스 마케팅 믹스의 인적 자원에 해당되며 이러한 조직 구성원인 직원과 기업 간의 내적관계가 내부마케

팅의 주요 관심사라고 정의하였고. 이에 많은 학자들이 서비스 시장의 경쟁우위 확보는 직원들의 필요와 욕구를 충족시키는 것으로 가능하며, 직원들의 필요와 욕구충족은 서비스 제공의 전제 조건이라고 주장했다(Sasser and Arbeit, 1976).

내부마케팅은 1980년대 초기에 Berry(1981)와 Gronroos(1981)에 의해 개념화되어 최근에 새로운 관심을 끌고 있다. 내부마케팅 컨셉은 '80년대 서비스 산업 분야의 품질향상에 대한 요구의 확산으로 인해 서비스 제공 매카니즘 즉, 구성원들에 대한 관리 및 시험을 통해 서비스 분야의 품질 향상을 추구하자는 것이 그 발단이 되었다. 내부마케팅에 대한 최근의 논의를 살펴보면 다음과 같이 하나 혹은 그 이상의 분야에 초점을 맞추고 있음을 알 수 있다.

첫째, 기업전략 지원을 위한 내부마케팅으로 내부마케팅이 외부마케팅을 지원하는 것을 포함한다. 둘째, 인적자원관리 프로그램을 주체로 한 구성원들에 대한 기업의 내부마케팅 활동을 포함하고 있다. 셋째, 사업부와 조직부서 간의 서비스 제공으로서의 내부마케팅을 포함하고 있다. <그림 2-1>은 구조적 인사관리론과 내부시장 모형을 나타내었다.

<그림 2-1> 구조적 인사 관리론과 내부시장 모형



자료 : 최종태(2008), 현대 인사관리론, 박영사, p. 19.

국내의 연구에 있어서도 이유재(1997)는 기업내부의 구성원을 최초의 고객으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객 지향적 사고를 심어주며, 더 좋은 성과를 낼 수 있도록 동기부여 하는 활동이라고 정의하여 조직과 구성원 간의 관계를 다루고 있다는 점에서 외부의 고객을 중심으로 하는 외부마케팅과 구분하였다. <표 2-1>에 내부마케팅 개념에 대한 선행연구를 정리하였다.

<표 2-1> 내부마케팅의 개념

년도	연구자	개념 정의
1976	Sasser and Arbeit	제품/서비스를 고객에게 먼저 팔기 전에 먼저 직원에게 파는 행동
1977	George	직원에게 서비스가 제공하는 편익을 알리고 교육시킴으로 내부시장의 욕구를 먼저 충족시키는 활동
1984	Norman	서비스 제공에 있어 높은 생산성을 통한 비용절감과 동기가 부여된 내부고객을 통해 높은 수준의 서비스 품질을 유지하게 하려는 총체적인 노력
1991	Berry and Parasuraman	기업이 직원에게 판매하는 것, 또는 직원들의 욕구에 부합하는 직무 관련 제품을 통해 자격을 갖춘 직원을 모집, 확보 및 개발하는 것
1991	George and Gronroos	조직 내부의 직원을 대상으로 서비스 지향적이고 고객지향적인 행동을 부여하는 방법
1991	Kotler and Armstrong	고객 접촉 종사자와 지원 스태프들이 한 팀으로 활동하도록 하기 위한 훈련과 동기 부여를 통해 직원들에게 고객지향적인 사고를 심어주는 것
1996	Joseph	외부고객에게 제공되는 서비스 방법을 지속적으로 개선하는데 필요한, 직원의 동기 부여를 위한 마케팅, 인사 관리 및 관련 이론과 기술 및 원칙 등을 응용한 것
1997	Kotler	직원을 최초의 고객으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객지향적인 사고를 심어주며 더 좋은 성과를 낼 수 있도록 동기를 부여하는 활동

년도	연구자	개념 정의
2002	Ahmed and Rafiq	조직을 고객 중심으로 통합, 운영하기 위하여 마케팅 방식으로 직원들에게 동기를 부여하는 계획된 노력
2005	한진수 김은정	종업원을 내부고객으로 보고 그들의 서비스 마인드 및 고객 지향성을 극대화시키는 마케팅 활동

자료 : 연구자 재구성

(2) 내부마케팅의 범주

Pitt and Foreman(1998)은 그 동안 내부마케팅이 기업 전체에서 수행되기 보다는 부서나 특정집단 혹은 그 안의 기능적인 측면에서 수행되어 왔다고 지적하면서 많은 경영자들이 어느 수준까지 내부 고객인 직원들을 경영에 참여시켜야 할지에 대한 딜레마에 빠져 있다고 지적하면서 근간의 혼란을 피하고 내부마케팅의 개념을 명확하게 이해하기 위해서 먼저 누가 내부마케팅의 주체이고, 그리고 기업의 내부마케팅 활동들이 누구를 대상으로 하는가를 이해하여야 한다고 주장하면서 다음 4가지 관점을 제시하고 있다.

Type 1, 기업 내 부서가 내부마케팅이 주체이면서 또 다른 부서가 그 대상이 되는 경우

Type 2, 기업이 내부마케팅 주체이면서 기업 내 다른 부서가 그 대상이 되는 경우

Type 3, 기업의 부서가 내부마케팅의 주체이면서 기업이 그 대상이 되는 경우

Type 4, 기업이 내부마케팅 주체이면서 기업이 그 대상이 되는 경우로서 경영자가 그 기업을 구성하고 있는 구성원 전체를 대상으로 하는 경우 내부마케팅의 관계를 나타내는 표를 다음과 같이 <표 2-2>에 정리하였다.

〈표 2-2〉 내부마케팅의 범주

주체 \ 대상	기업 내 부서	기업 전체
기업	Type 2	Type 4
기업 내 부서	Type 1	Type 3

자료 : 강종환(2004), 호텔 내부마케팅 전략에 관한 실증연구, 경기대학교 박사학위 논문, p. 18.

2) 내부마케팅 구성요인

(1) 선행연구

Lings(2002)는 인적자원관리에 기반을 둔 내부고객 만족을 위한 접근방식과 내부마케팅 활동을 전사적 품질관리(TQM)에 토대를 둔 서비스 제공 공정(Service Delivery Process)향상을 위한 접근방식으로 보았다. 전자의 경우는 기업의 외부 마케팅 성패는 기업이 얼마나 만족한 직원 및 동기 부여된 직원을 보유하고 있는냐를 전제로 하며, 내부마케팅의 역할은 직원들의 만족과 동기부여에 있다고 보는 시각이다. 즉, 직원들의 만족은 자신들이 외부고객을 위한 제품 및 서비스의 생산과정 및 제공과정에서 요구되는 내부서비스품질에서만 비롯되는 것이 아니라, 그들이 양질의 제품 및 서비스를 제공하고자 하는 동기 부여의 전제조건으로서의 만족이 충족되어야 함을 의미한다. 후자의 경우는 기업 내 모든 부서의 직원들은 다른 부서의 내부고객인 동시에 다른 부서의 내부고객들에게 서비스를 제공하는 서비스 공급자의 역할을 수행하며, 이들은 상호간에 외부고객에게 양질의 서비스 제공을 위해 필요한 환경을 제공함으로써 외부고객들에게도 양질의 서비스를 제공할 수 있다는 시각이다.

Berry and Parasuraman(1991)은 연구에서 외부고객에게 제공되는 서비스의 질과 그들의 만족도를 향상시키기 위해서는 내부고객에 대한 지원을 통한 만족도 향상이 선행되어야 함을 강조하였다. 연구자들은 내부마케팅의 주요 요소들을

유능한 구성원의 채용, 비전의 제시, 교육, 팀워크를 위한 노력, 재량권 부여, 공정한 평가와 보상, 구성원들의 욕구 분석과 같이 다양하게 제시하였는데, 그 중에서도 재량권부여가 내부마케팅에서의 핵심적 측면이라고 주장하였다.

Hartline and Ferrell(1996)은 직원과 고객이 만나는 서비스의 접점에서 나타나는 양자 간의 상호관계에 초점을 두고 연구를 진행하였고, 이와 관련한 변수들을 권한의 위임, 행위 기준의 직원 평가, 관리자의 서비스품질에 대한 몰입, 집단 사회화, 공식화 등으로 설정하였다. 연구에서는 결과적으로 권한의 위임과 행위 기준의 직원 평가, 관리자의 서비스품질에 대한 몰입 등의 변수들이 직원의 만족도를 상승시키고, 이로 인하여 고객에 대한 만족도에도 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Ahmed and Rafiq(2002)의 연구에서는 품질향상과 고객만족을 위한 핵심적인 요건으로 기업 내 내부고객의 만족을 강조하고 있는데, 이때 내부마케팅 요인으로 권한위임, 내부기능 간 상호협조와 통제, 내부고객 동기부여 등이 내부고객 만족을 통한 고객만족을 이끌 수 있는 중요한 마케팅 활동으로 강조하고 있다.

본 연구에서는 우수한 서비스의 질은 고객의 신뢰를 획득하는데 가장 확실한 방법으로서 서비스 기업들이 고객들에게 우수한 서비스를 제공하는 기업으로 평가되기 위해서는 고객의 기대수준을 충족하거나 초과하는 서비스를 제공할 수 있도록 우수한 직원들의 확보와 시스템을 갖추는 노력이 필요하고(김형길 외, 1995), 내부마케팅 관점에서 볼 때 외부고객을 만족시키고자 하는 기업은 먼저 고객과 직접 접촉하는 직원들에게 보다 좋은 내부 서비스 품질을 제공할 필요가 있다(김정희 외, 2003),

내부마케팅 요인 구성에 있어 Lings(2002)의 견해인 인적자원관리를 기반으로 하고, Gronroos(1990)의 내부 마케팅 요인(교육훈련, 경영층 지원, 보상제도, 내부 커뮤니케이션, 권한위임)을 바탕으로 하여 내부마케팅 요인을 교육훈련, 내부 커뮤니케이션, 보상제도, 복리후생으로 구성하였고, <표 2-3>에 내부마케팅의 선행연구의 견해를 정리하였다.

<표 2-3> 내부마케팅의 선행연구

년도	연구자	독립변수	결과변수
1995	Foreman and Money	교육훈련 (직원 개발), 보상, 비전 역할 갈등,	측정척도에 관한 연구
1996	Boshoff and Tait	커뮤니케이션, 목표설정, 성과, 피드백, 직무만족, 팀웍	조직몰입, 자기 서비스품질
2001	Conduit and Mavondo	교육훈련, 보상, 비전	내부고객지향성, 시장지향성 (조직몰입, 조직동태성, 부서 간 통합 및 갈등)
2002	Arnett, Laverie, and Mclane	보상체계, 경영층 평가, 역할 명료성, 근무환경, 조직성과 변혁적 리더쉽	직무만족, 조직에 대한 자부심
2002	김인섭	임파워먼트, 교육훈련 물리적 환경	시장지향성
2003	이관표 정승조	종사원 교육훈련, 근무환경, 보상제도 커뮤니케이션, 휴가제도	조직 동일시 직무만족
2005	송효분 박석희	내부커뮤니케이션 교육훈련, 보상제도	내부직원만족, 직무만족, 고객지향성
2007	김원태	교육훈련, 내부커뮤니케이션 복리후생, 보상제도	서비스품질
2008	조인성	교육훈련, 내부커뮤니케이션 복리후생, 보상시스템	점점직원만족 추천행동, 조직시민행동 직무성과

자료 : 연구자 재정리

(2) 구성요인

① 교육훈련

가. 의 의

교육훈련이란 조직목적 달성을 위해 구성원의 지식과 기능을 향상시키고 기업 환경에 적응하는 태도를 길러 맡은 바 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위해 계획된 활동을 의미한다.

Linda(1999)는 훈련, 개발, 학습으로 구분하여 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 습득하게 하는 것이라 정의하였다.

정수진·고종식(2004)은 교육훈련은 개인의 자기개발과 조직의 목표라는 두 가지 목적을 가지고 있으며, 크게 교육과 훈련으로 구분하기도 한다. 교육이란 인간의 잠재적 능력을 유인하는 것으로 주체적이고 자기개발적인 인간 행동성을 내적으로 촉진시키는 것으로 이를 위해 개념적이고 이론적인 지식을 습득하여 인간의 성장을 도모하는 장기적 과정이며 잠재적이고 정신적인 의미가 강하다.

따라서 교육은 특정직무와 관련되지 않은 일반지식이나 기초이론을 가르침으로써 장기적인 효과를 기대할 수 있는 반면에, 훈련은 특정 직무에 필요한 지식이나 기능을 외부로부터 일정한 방식에 따라 습득하는 단기적 과정이다. 훈련은 조직의 목표를 강조하기 때문에 특정한 행동결과를 기대하여 그 반응의 폭은 제한적이다. 그러나 기업 내에서는 현실적으로 훈련과 교육이라는 의미는 개념상 구분 없이 혼용되고 있는 경우가 대부분이며, 훈련의 내용에도 정신교육이나 교양교육 등이 포함되어 진행되고 있어 양자의 구별이 어렵기 때문에 교육과 훈련을 구분하지 않고 조직목표 달성을 위한 직원의 공헌을 높이기 위해 지식, 기능, 태도 등의 학습경험을 제공하는 계획적인 과정이라고 정의할 수 있다. Slater and Narver(1995)의 연구에 따르면, 교육훈련은 서비스 산업의 지속적인 경쟁우위 달성을 위해 조직의 사명과 전략에 대한 이해를 돕고 내부고객의 지식과 능

력을 향상시키며 마케팅에 대한 내부 고객의 태도를 변화시키는 역할을 하므로 내부마케팅을 실행하기 위한 중요한 구성요소임을 알 수 있다. 특히 호텔산업은 타 기업보다도 인적자원에 대한 의존도가 높아 직원들에 대한 대고객 서비스가 영업의 성과에 매우 중요하게 작용함을 인식하여 직원들의 대고객 서비스 능력을 향상시키는데 핵심역할을 하는 교육훈련에 적극적인 관심과 체계적인 관리가 이루어져야 할 것이다.

나. 목 적

교육훈련은 지식, 기술, 능력, 태도 등의 습득을 통해 조직 구성원의 전문적 능력을 향상시킬 뿐만 아니라 태도의 변화를 통해 구성원의 성취동기를 유발시키고 근로의욕을 증진시키며, 조직의 활성화를 촉진함으로써 조직목표 달성과 개인 목표 달성에 공헌하도록 하는 것이다. 교육훈련의 목적은 경제적 효율성의 측면과 사회적 효율성의 관점에서 다음과 같다(이수광·이재섭, 2003).

먼저 경제적 효율성 측면에서 보면,

첫째, 능력 있는 인재를 육성함으로써 내부기술을 축적하고,

둘째, 필요한 인력을 내부에서 충원할 수 있는 기반을 구축함으로써 인적자원 확보에 따르는 비용과 노력을 절감하는 것이다.

셋째, 성과창출을 위한 기존 구성원들의 능력과 태도를 개발·유지함으로써 생산성을 증대하며,

넷째, 다양한 직무수행능력의 교육을 통해 배치의 유연성을 높여 외부 노동시장에 대한 의존도를 감소시키며,

다섯째, 협동 및 커뮤니케이션을 활성화하고 경영문제에 대한 통찰력을 제고하며,

여섯째, 조직목표와 구성원 개인의 목표 일치를 지원하는 한편 기업 이미지를 개선하고,

일곱째, 모집·선발 등 기업 내외부에서 인적자원 확보에 따르는 비용을 절감하며 근로의욕을 증진시켜 기업 목적 달성에 대한 공헌을 향상시키는 것이다.

사회적 효율성의 관점에서 목적을 찾는다면,

첫째, 능력의 향상을 통해 구성원들에게 승진의 기회를 제공하고, 다양한 능력

과 기술의 습득을 통해 노동시장에서의 경쟁력을 높이고,

둘째, 배치의 유연성을 기반으로 직장안정을 도모하고 기술변화에 대한 적응력을 제고한다.

셋째, 수준 높은 능력을 바탕으로 보다 높은 수준의 직무를 수행함으로써 성장 욕구를 충족시키며,

넷째, 책임과 권한 및 보상의 증대를 추구하고, 커뮤니케이션과 인간관계 증진을 통해 노동 및 직장에서의 소외를 감소시키며 결과적으로 직무만족을 증대하는 것이라 할 수 있다.

다. 효과

교육훈련이 개인, 직무 그리고 조직수준별 필요성에 입각하여 체계적으로 운영되면 다음과 같은 효과를 기대할 수 있을 것이다.

Pigors and Myers(1997)는 교육훈련의 효과를 다음과 같이 나타냈다.

첫째, 친밀감과 안정감을 갖게 한다.

둘째, 작업의 질과 양이 표준수준으로 향상되어 임금증가를 도모할 수 있다.

셋째, 직원의 기능을 증진시켜 승진에 대비한 능력향상을 도모할 수 있다.

넷째, 재해발생과 기계설비 소모율을 감소시킬 수 있다.

다섯째, 새로운 기술 습득은 물론이고 신속성과 정확성을 기대할 수 있다.

마지막으로 직원의 불만과 결근 및 이직을 방지할 수 있다.

라. 필요성

정수진·고종식(2004)은 오늘날 기업은 기술변화, 노동시장의 구조변화, 조직 구성원의 욕구변화 등 급변하는 환경변화에 능동적으로 대처하기 위하여 신속적인 경영전략을 수립해야 하며, 이에 따르는 조직 구성원의 능력 역시 변화되어야 하고, 이와 같은 능력은 교육을 통해서만 가능하므로 기업의 교육 훈련이 필연적인 것으로 강조되고 있다. 원용희 외(2004)는 서비스기업은 그 목적을 달성하기 위해서는 직원의 능력을 향상시켜 이를 조직화하여 최대로 활용하여야 하는데 서비스업에 채용된 직원은 장래 어떤 직무를 수행할 수 있는 정신적 육체적인 기본적인 능력만을 갖추고 있을 뿐이어서, 기업은 이들이 기업환경에 신

속히 적응하고 일정직무를 담당할 수 있는 능력을 배양시켜야 할 필요성에서 교육훈련은 필요한 것이며, 이의 효과는 경영활동의 전 과정에서 나타나며 기업의 성과와 직결된다고 했다. 박혜원(1999)은 호텔 교육에 대한 필요성은 우선 두 가지 이유에서 제기된다. 첫째, 새로 직업을 얻게 된 사람들에게는 그들이 필요로 하는 직무상의 기술을 충족시켜 주어야 한다는 것이다. 둘째, 경제의 동태적인 성격 때문에 이미 취업하고 있는 직원들에게 지속적인 훈련이 요청된다는 것이다. 조직에서 내부고객과 외부고객 모두에 대한 지향성을 발전시키려면 구성원에 대한 교육훈련이 선행되어야 하며, 이준재 외(2008)는 호텔기업의 경쟁력 향상을 위한 서비스 교육에 있어 내부마케팅의 개념이 충분히 반영되지 못하고 있다는 점을 지적하고 있기도 하다.

② 내부커뮤니케이션

가. 의 의

내부커뮤니케이션(internal communication)은 사원관계 커뮤니케이션이라고도 불리는데, 이는 조직 내 구성원 간에 행해지는 제반 정보 교류 행위를 의미한다.

내부커뮤니케이션은 이제까지 인간 커뮤니케이션, 집단 커뮤니케이션 등 커뮤니케이션 측면과 인적자원관리, 조직 행동론 등 경영측면에서 논의 되어 왔다.

내부커뮤니케이션은 조직의 성과와 효율성을 향상시키는 촉매제이며(Grunig, 1992), 사원들로 하여금 변화 자체에 대비하게 하고 또 다가올 변화의 영향에 대해 마음의 준비를 할 수 있도록 하는 수단이다(Spike and Lesser, 1995). 또한 사원들이 변화에 헌신적으로 참여할 수 있도록 변화에 대한 이해를 증진시키는 동시에 혼란과 저항을 줄여주게 된다(Lippit, 1997).

경영진 입장에서 보면 사원들과의 관계를 원활히 하기 위해서 공감대를 형성함으로써 업무를 추진하는데 있어 사원들로부터 최대한의 협조를 구하고, 조직 내 정보유통을 신속히 함으로써 조직을 효율적으로 운영하기 위한 커뮤니케이션 전략이라고 볼 수 있다. 따라서 사원 관계 커뮤니케이션은 바로 조직 구성원들을 움직이는데 필요한 전략이다(신호창, 1997; 김원석 2001).

내부커뮤니케이션은 구성원을 효과적으로 고객에게 대응하기 위해서 고객에

대한 정보, 조직에 대한 정보 등을 조직과 그 내부고객 집단 간의 효과적이며 지속적인 정보교환 활동을 의미하며, 의사소통 형태가 내부고객 지향적일 수록 사상과 직무에 대한 내부고객만족이 증가하며 부서 간 이해제고와 정보공유를 통해 부서 간 의사소통과 지원활동이 원활하게 된다(Teas and Horrell, 1981).

이러한 논의를 종합해 볼 때, 내부커뮤니케이션은 조직의 변화를 성공적으로 추진하는데 있어 내부 구성원들의 이해와 행동을 이끌어내는 제반 정보 교류 행위이며, 기업의 목적과 결합된 커뮤니케이션이라고 정의할 수 있다.

나. 중요성

기업이 급변하는 경영환경과 경쟁적인 상황에 직면할수록 내부커뮤니케이션의 중요성이 높아지고 있다. Spike and Lesser(1995)는 내부커뮤니케이션은 조직 내 변화와 관련한 프로그램을 실행하는데 있어 그 성패를 가늠하는 핵심적인 요소로 간주되는데, 내부커뮤니케이션은 새로운 계획을 발표하거나 그 계획에 대해 설명할 때 이용되는 수단인 동시에, 내부 구성원들로 하여금 변화 자체에 대비하게 하고 더 나아가 곧 닥칠 변화의 긍정적 또는 부정적인 영향에 대해 그들의 마음의 준비를 할 수 있도록 하는 수단으로서도 가능하기 때문이다.

신호창(1997)은 내부커뮤니케이션의 중요성을 3가지로 정리하였는데 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 목적 또는 목표를 공유할 수 있기 때문에 중요하다.

둘째, 사원의 조직에 대한 만족도는 고객에게 전이되기 때문에 고객을 진정으로 만족시키는데 있어서 중요하다.

셋째, 효과적인 사원관계는 조직의 하나의 일관된 목소리를 대외적으로 내도록 하기 때문이다.

이러한 선행연구들을 종합적으로 정리하면, 현재 급변하는 경영환경과 경쟁이 강화되는 상황에서 보다 신속하고 정확한 의사결정을 도모하고 조직 구성원들에게 지식적, 감정적으로 동기부여를 하는 수단으로 내부커뮤니케이션의 중요성이 부각되고 있음을 알 수 있다. 내부커뮤니케이션은 내부적으로 기업의 목표와 가치관을 공유하게 되어 직원들의 업무능력과 책임성을 강화하고, 대외적으로 고객 만족 및 긍정적인 기업 이미지를 구축해나가고 있으며 결국 기업의 전략적인 목

적을 달성하게 하기 때문이다.

Barret(2002)는 성취도가 높은 고능률 조직(high-performing organization)은 기업차원에서 전략적 목표를 달성하기 위해 내부커뮤니케이션을 실행하는데 그 구성요인을 보면 5가지로 나타나 있다. 첫째, 협력적인 경영 (supportive management)은 최상위 경영진과 중간관리자 두 그룹 모두 조직 내의 수직적·수평적·교차적 커뮤니케이션에 직접적으로 관여하고 책임을 지는 것을 의미한다. 둘째, 타겟 중심의 메시지는 사원에게 중요하고 일관된 메시지를 전달하는 것을 말하며, 셋째, 효과적인 미디어 및 포럼(effective media/forum)은 효과적인 내부커뮤니케이션을 달성하기 위해서는 사원들에게 접근할 수 있는 모든 종류의 수단을 다 고려하여야 하며 직접적이고 대면적인 커뮤니케이션을 중요시하는 것을 말한다. 넷째, 커뮤니케이션 담당자의 적절한 위상(well-positioned staff)은 커뮤니케이션 담당자들은 기업의 주요 이슈를 다루고 결정하는데 있어 권한을 가져야 한다는 것을 말한다. 다섯째, 평가진행(on-going assessment)은 꾸준하고 지속적인 평가를 통해 성과가 높은 사원들에게 적절한 보상을 시행하는 것을 의미한다.

다. 진단 모형

신호창(1997)은 성공적인 내부커뮤니케이션 수행을 위한 필수 요소들을 이끌어 낸 후, 한국 기업에 있어 특히 중요하게 인식되는 공통의 영역 안에서 이를 재정리하여, 다음의 3가지 차원에서의 진단지표를 제시하였다. 첫째, 가치관 공유차원으로서 사원들의 기업이념, 가치관, 경영철학, 경영방침을 이해하고 조직원으로서의 바람직한 자세를 가져야 함을 말한다. 둘째, 명확한 업무 커뮤니케이션 차원으로 커뮤니케이션을 통해 명확한 업무지침이 이루어져야 함을 말하며 구성차원으로는 커뮤니케이션 능력, 채널의 적정성, 명확한 업무 숙지, 커뮤니케이션 평가가 있다고 했고, 셋째, 커뮤니케이션 캠페인 차원으로 경영진의 내부커뮤니케이션 중요성에 대한 인식을 바탕으로 효과적인 내부커뮤니케이션을 위한 뚜렷한 목표와 전략 그리고 전술을 수행하는 캠페인을 실시해야 함을 지적하였다.

③ 보상제도

가. 의의

Mondy et al.,(1984)은 보상은 직원이 조직을 위해 수행한 일에 대해 지불되는 대가로서 임금, 상여금, 복리후생 등 금전적인 보상과 도전감, 책임, 안정, 성취감, 발전기회, 직무환경 등 비금전적인 보상 모두를 포괄하고 있다.

보상은 기업과 내부고객 간의 교환과정에서 내부고객이 기업에게 자신의 노동력을 제공하고 받는 임금, 상여금, 복리후생 등을 포함한 포괄적인 개념으로 보상을 할당, 배분, 전달하는 것도 포함된다. 보상제도는 금전적 보상, 승진, 보너스, 비금전적 보상과 조직을 위한 바람직한 행동을 강화하고 권장하는 공식적인 절차와 구조라 할 수 있다.

인적자원관리의 계획과 수행은 조직의 시장지향성을 증진시킬 수 있는 직접적이며 적극적인 방법으로서 특히 보상제도는 직원들의 행동을 형성하는데 훌륭한 수단이 된다(Anderson and Chambers, 1985; Jaworski and Kohli, 1993).

보상제도를 통하여 시장지향성에 대한 동기를 유발시킬 수 있으며 이에 따라 내부고객에게 최상의 품질을 제공하려는 조직 내의 다양한 노력에 대한 유인책이 제공되어야 한다(Ruekert, 1992; Hauser et al., 1996; Lukas and Maignan, 1996). 이것은 직원의 주요 관심사항이자 인적자원의 유지와 활용에서 매우 중요한 요소이며, 보상은 개인의 노력에 대한 대가이기도 하지만 인적자원개발을 위한 투자이기도 하다. 기업이 얼마나 우수한 인적자원을 확보하고 유지하며 생산적으로 활용하느냐 하는 것은 적절한 보상 수준·공정한 보상구조·균형있는 보상체계의 확립 등에 달려있다. 따라서 보상은 인적자원관리에서 가장 신중하고 합리적으로 운영되어야 하는 부분이다.

나. 중요성

보상제도의 중요성에 대해서 양창삼(1994)은 다음과 같이 설명하고 있다
첫째, 경제적 중요성이다.

보상은 개인에게는 경제적 생계의 원천이기 때문에 가능한 많이 받으려고 하

지만 기업에서는 가장 중요한 비용의 하나인 인건비이기 때문에 가능한 이를 절약하고자 한다. 조직이 각종 선진 기술을 도입하여 생산 및 사무의 전산 및 자동화에 힘쓰는 것은 바로 인건비를 줄이기 위한 것이다. 이러한 이유로 보상은 노사관계를 불안케 하는 하나의 요소가 되기도 한다.

둘째, 투자로서의 중요성이다.

주어진 직무 및 성과를 달성하는 과정에서 개인은 자기의 기술과 능력을 개발해 나간다. 보상은 개인의 노력에 대한 대가일 뿐 아니라 개인의 능력의 확대 재생산을 위한 장기적으로는 인적자원 개발을 위한 투자의 성격을 띠고 있다.

셋째, 개인의 만족과 성과상의 중요성이다.

이학중(1995)은 가장 실질적인 보상은 직원의 만족감과 성과에 크게 작용한다고 했다. 금전적 보상이 직무외재적 요소로서 구성원의 만족과 성과에 영향을 주고 있다는 주장하는 이론으로서는 Taylor의 과학적 관리, Herzberg의 위생요인 등을 들고 있다. 그리고 Maslow의 자아실현, Herzberg의 동기부여 요인, McClelland의 성취동기이론 등은 직무내재적들로서 비금전적 보상의 중요성을 강조하고 있다.

보상제도는 외부고객을 중시하는 직원은 회사 자산이기 때문에 효과적인 인적자원 관리를 수행하기 위하여 적절한 수준의 포상이 중요하다. 동일한 측면에서 Lawler(1990)는 우수한 내부고객의 확보·유지·생산적 활용은 조직의 적절한 보상수준, 공정한 보상구조와 보상체계 확립에 의해 좌우되므로 외재적 보상은 개인과 그룹, 그리고 조직성과에 영향을 줄 수 있다고 보았다.

④ 복리후생

가. 의의

복리후생이란 넓은 의미에서 직원과 그 가족을 대상으로 생활의 이상적 상태 즉, 물질적인 만족과 정신적인 안정을 통해 삶의 질을 향상시키기 위한 각종 제도나 시설을 의미한다. 김서희(1994)는 조직 구성원에게 복리후생을 제공함으로써 불완전한 노동조건을 보완하고, 이를 통하여 노동력의 최적의 활용을 기함은 물론 노사관계의 안정화와 양호한 인간관계를 확보하기 위해서 회사가 채택하는

시설, 금전, 현물, 서비스의 급부를 말하며, 이는 직접적인 임금 이외에 간접적인 보상체제를 조직 구성원에게 공급함으로써 직원이 갖는 사회, 심리적인 욕구를 충족시키는데 주요한 목적으로 사용되고 있다. 임금이 직원의 노동력을 향상시키는 직접적인 동기요인이 된다면, 복리후생은 조직 구성원에게 회사를 삶의 공동체로써 인식할 수 있도록 유도해 내는 간접적 보상의 성격을 갖는다.

나. 기능

회사의 복리후생은 직원 및 그 가족에 대한 경제적 자금이며 동시에 간접적 보상의 수단으로 각 회사마다 매우 다양하게 관리·운영되고 있다. 일반적으로 구성원에 대한 기업의 복리후생의 주요 기능을 살펴보면 다음과 같다(이원우, 2001).

첫째, 근로생활의 안정 및 근로의욕의 증대

회사가 직원 및 그 가족에게 제공하는 각종 복리후생은 직원의 생활안정 및 근로의욕의 증진에 기여하며, 직원의 생활안정을 통해 노동력의 재생산에 중요한 영향을 미친다.

둘째, 건전한 노동력의 확보 및 유지 발전

노동력의 확보는 임금이나 작업조건 등과 더불어 주택과 관련된 지원, 각종 시설의 지원 등 복리후생은 회사의 경영활동에 필요한 육체적·정신적 노동력의 안정적인 확보 및 유지발전에 중요한 영향을 미치고 있다. 특히 이직률을 낮추고 고용의 안정화, 노동력의 효율적 활용, 노동 생산성의 향상 등에 크게 기여할 수 있다.

셋째, 인간관계 개선 및 일체감 조성

개별 직원의 능력이나 업적에 따라 차별적으로 지급하는 임금에 비하여 복리후생은 모든 직원들에게 균등하게 제공되는 간접적인 보상으로서, 이는 조직 내의 인간관계 개선 및 근로의욕의 증대, 직원의 일체감을 조성할 수 있다.

넷째, 노사관계의 안정

기업의 다양한 복지시설 및 제도의 개발과 제반 복지시책의 효과적인 운영은 노사관계를 안정화시키는데 기여할 수 있다. 특히 회사 내 각종 복지시설 및 제도에 대한 노사공동의 운영은 노사공동체를 형성하고 협력적, 안정적 노사관계를

촉진시킬 수 있다.

다섯째, 지역사회 발전 및 회사 이미지 제고

회사의 다양한 복리후생시설의 확충과 그 시설을 지역주민에게도 개방하여 지역사회의 발전에 영향을 미치고, 지역사회와 유대강화 및 회사이미지의 제고에 기여할 수 있다.

다. 유형

복리후생의 유형에는 법적 복리후생제도와 법정의 복리후생제도로 분류하여 볼 수 있다

첫째, 법정 복리후생제도는 기업의 의무적인 실시와 함께 의료보험, 연금보험, 산업재해보상 보험, 고용보험 4가지 공적보험을 들 수 있으며, 그 비용의 일부를 회사가 지원하도록 법으로 규정하고 있다(이원우, 2001).

둘째, 일반적으로 복리후생이라고 하면 법정의 복리후생을 말한다. 이는 법정의 복리후생은 의무적인 사항 외에 회사 자체의 독자적인 결정에 의하여 직원과 그 가족에게 추가적으로 제공하는 각종의 복지시설 및 제도를 의미하는 것이며, 회사의 특성, 법규, 환경여건 등을 고려하여 필요에 따라 실시 및 지원하기 때문에 그 종류가 다양하고 우리나라의 경우 임의적 지원사항인 주택관련 지원, 급식 시설, 출·퇴근 지원, 학자금 제도, 유니폼 제공 등 생활원조 중심적인 법정의 복리후생 부문의 비중이 매우 크다(박경규, 2001).

3) 내부마케팅의 연구 모델

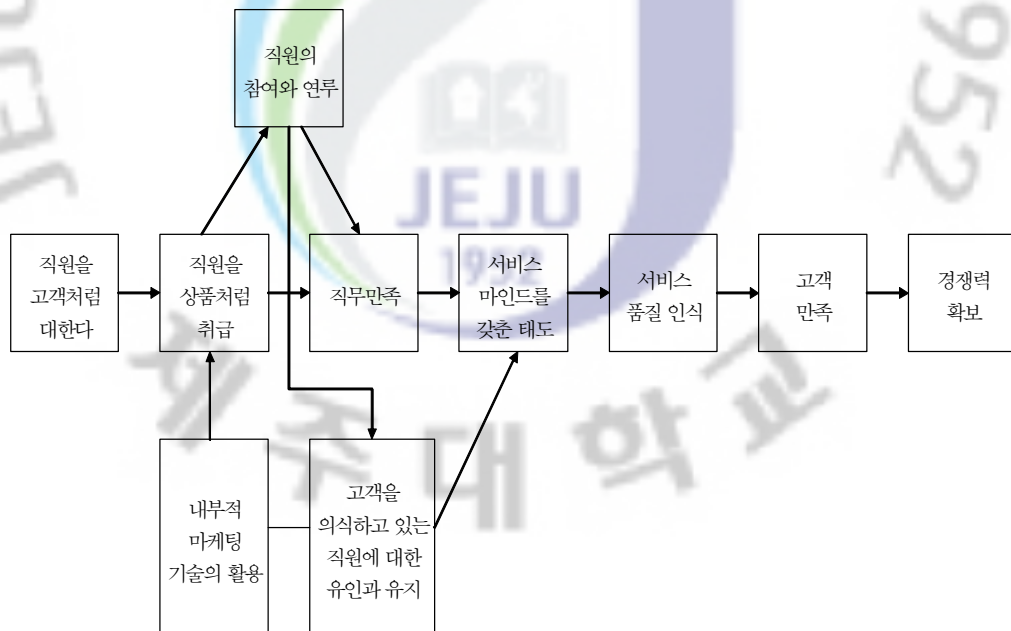
내부마케팅이 근본적으로 어떻게 작용하는지에 대해서는 많은 연구들 가운데 대표적인 두 가지 모델을 제시할 수 있다. 첫째는 Berry(1981)의 ‘고객과 같은 직원’이라는 개념에 기초한 것이고, 둘째는 Gronroos(1985)의 ‘고객과 같은 마음가짐과 상호작용 마케팅’이라는 개념에 기초한 것이다. 두 연구자 모두 내부마케팅 연구를 통해 서비스품질 개선에 관심을 두고 있지만, 그 목적을 달성하는 방법에 있어서는 서로 다른 의견을 보이고 있다.

(1) Berry 모델

Berry(1981)의 내부마케팅 모델의 특징은 크게 세 가지로 말할 수 있다. 첫째, 직원을 고객과 같이 대우해야 한다는 근본적인 주장은 직원들의 태도에 변화를 가져오게 된다. 따라서 직원들이 서비스 정신을 갖게 됨으로써 양질의 서비스가 제공되며 이것이 시장에서의 경쟁우위로 이어지게 된다. 둘째, 직원을 고객으로 대우해야 한다는 것은 직무를 회사의 상품으로 취급해야 한다는 것을 의미한다. 즉, 고객의 필요와 욕구가 고려되어야 하며, 상품을 고객의 마음에 들도록 만들려는 노력이 함께 수반되어야 한다. 셋째, 직원의 개별 직무를 상품과 같이 취급하기 위해 인적자원관리의 새로운 접근이 필요하며, 고객지향적인 직원을 유인하고 유지하기 위해서는 기본적으로 마케팅 테크닉의 적용이 요구된다는 것이다.

〈그림 2-2〉는 Berry가 개념적으로 제시한 내부마케팅을 모델로 나타낸 것이다.

〈그림 2-2〉 Berry의 내부마케팅 모델 (1981)



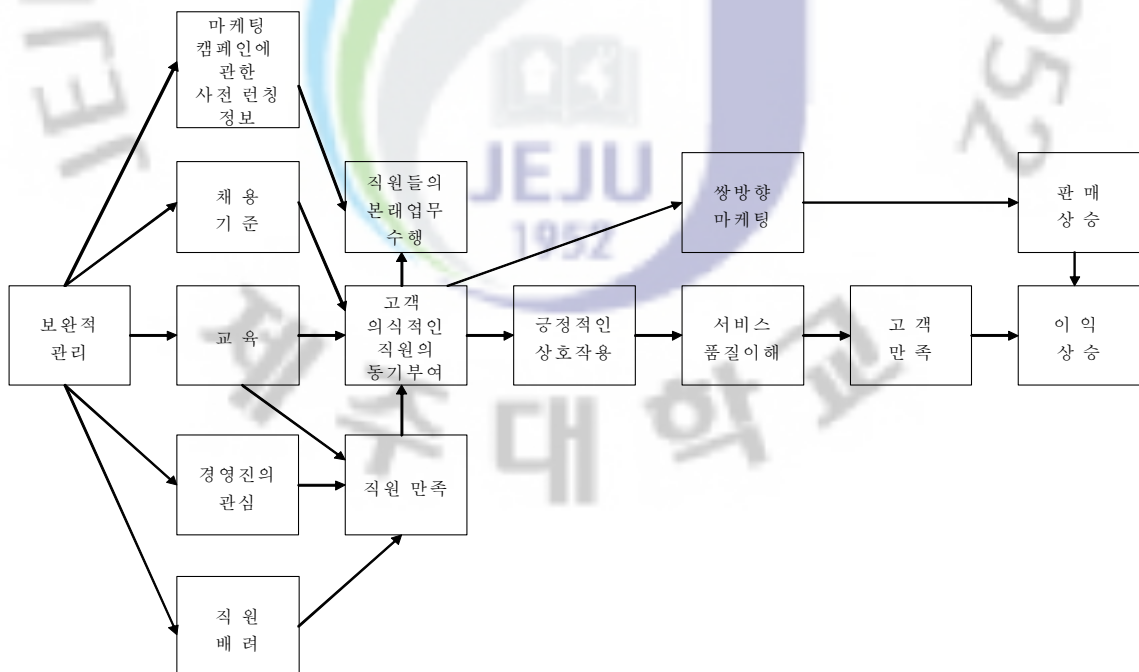
자료 : Leonard L. Berry(1981), " The Employee as Customer," *Journal of Retailing Banking*, pp. 33-40.

(2) Gronroos 모델

Gronroos(1985)의 초기 모델은 마케팅 이점을 활용해서 더 좋은 서비스가 제공되고, 이것이 판매증진을 가져오며 최종적으로 이윤증가에 이르기 위해서는 직원이 고객 지향적이며 판매지향적인 사고를 가져야 한다는 것을 전제로 한다. Gronroos의 모델은 다음과 같은 특징을 갖고 있는데

첫째, 고객지향적인 직원을 유인하기 위해서는 교육훈련, 경영진의 관심, 채용 기준 등이 뒷받침되어야 할 필요가 있다는 것이다. 이러한 노력을 통해 직원들에게 고객과 접촉하는 상황에 대한 지침을 줄 수 있게 되고, 직원들은 이미 고객과 접촉해 본 직원과 고객 사이에서 나타나는 상호작용을 통해 그 이점을 활용할 수 있게 된다. 둘째, 마케팅 전략과 캠페인에 변화가 있으면 직원들이 외부시장에서 직무를 수행하기에 앞서 통보를 받아야 한다는 것이다. 마지막으로 이 모든 것을 최고 경영층의 지원을 필요로 한다는 것이다. <그림 2-3> 은 Gronroos가 개념적으로 제시한 내부마케팅을 모델로 나타낸 것이다.

<그림 2-3> Gronroos의 내부마케팅 모델 (1985)

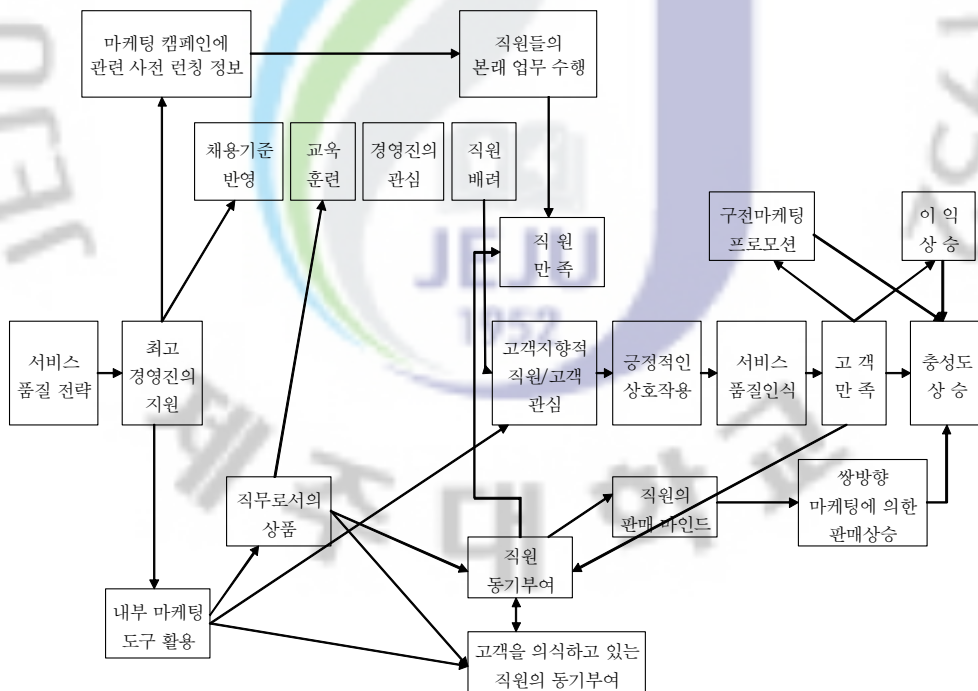


자료: C. Gronroos (1985), " Internal Marketing-Theory and Practice", *American Marketing Service Conference Proceedings*, pp. 41-47.

(3) Ahmed and Rafiq 모델

위 두 학자의 모델은 내부마케팅에 체계적인 모델을 제시하지 않고 있는데, Berry(1981)의 모델은 마케팅 접근 이외에 직원들에게 동기 부여할 수 있는 매커니즘이 없고, Gronroos(1985)의 최초모델은 직원의 동기를 유발하는 마케팅적 접근을 무시했다는 문제점이 존재한다. 그리하여 Ahmed and Rafiq(2002)는 Berry와 Gronroos 모델을 종합하여 새로운 내부마케팅 모델 <그림 2-4> 를 제시하고 있다. 이 모델의 특징은 고객만족과 고객충성도, 증가한 이윤사이에 관계를 명확하게 표현한 것이다. 만족한 고객들의 구전홍보가 이윤을 증가시키며, 이 모델은 직원 만족의 선행 직무는 요인이 충분한 훈련, 직원의 권한부여와 참여적인 경영과의 함수관계임을 나타내고 있다. 직원의 직무는 또한 자신들의 욕구를 충족시켜야 하며, 마케팅담당자와 점점직원 간의 원활한 커뮤니케이션이 이루어져야 한다는 점을 강조하고 있다.

<그림 2-4> Ahmed and Rafiq의 내부마케팅 모델 (2002)



자료: Ahmed and Rafiq(2002), Internal Marketing ; Tools and Concept for Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 17.

2. 직무만족

1) 직무만족의 형성 이론

(1) 개념

직무만족은 '조직구성원 자신의 직무성과에 대한 평가를 통해 얻게 되는 긍정적인 감정상태'라고 정의하였고, 직무성과가 높게 평가될수록 직무만족이 높아지는 것으로 간주된다(Brown and Peterson 1994: Good et al., 1998: Singh et al., 1996). 이는 Locke(1969)가 제안한 직무만족의 정의, 즉 '직무만족이란 구성원이 자신의 직무를 그 가치의 달성이나 달성을 촉진하는 것으로 평가하는데 즐거운 감정상태'라는 의미를 포괄하고 있다.

그리고 Churchill(1974)의 견해를 수용한다면, 직무만족은 개념적으로 직무자체와 작업환경에서 조직 구성원이 발견할 수 있는 모든 특성, 이를 테면 보상, 충족, 좌절, 만족, 불만족 등을 포함하여 광범위하게 규정된다.

(2) 직무만족의 형성이론

직무만족을 결정짓는 요인들이 무엇이며 또한 직무만족이 개인에게 어떤 과정을 거쳐서 결정되는가에 대한 이론의 궁극적인 목표는 구성원과 기업 모두 성취욕구나 추구하는 목표에 도달할 수 있겠는가에 있는 것이다. 직무만족의 정의는 다양한 만큼 개인의 만족이 어떤 과정을 거쳐 결정되는 것에는 여러 가지 이론이 있다.

① 비교 과정이론 (Comparison Process Theory)

직무만족에 대한 이론 중 가장 널리 인정되고 있는 이 이론은 직무만족이 개인의 기준과 그 기준이 충족되는 정도에 대한 개인의 지각간의 비교에서 얻은 경험된 결과의 정도라고 가정하고 있다. 따라서 직무만족의 양은 개인의 기준과

그가 자신의 직무로부터 얻을 수 있다고 믿는 것 사이에서 발생하는 불일치 크기의 함수이다. Vroom(1964)은 이것을 직무만족의 공제이론 (Subtractive Theory)이라고 표현하고 있다. 이와 같이 비교를 통해서 개인의 직무에서 기대하는 기준이 자신의 직무에서 받는 것과 비교하여 그 차이가 적을수록 개인의 느끼는 직무만족도는 높아진다는 것이다(허철부, 1990)

② 수단이론(Instrumentality Theory)

수단이론은 직무만족도의 측정에 직무를 수단으로 이용하는 것으로서 직무에 의해서 초래될 수 있는 특정결과, 예를 들면 임금, 승진 또는 작업 조건 등에 대하여 사전에 그 중요도에 따라 비중을 두고, 개인별 직무만족은 그 자체가 어느 정도의 가치 있는 결과를 가져올 수 있는지의 정도를 고려함으로써 만족의 정도를 측정, 계산하게 된다. 그러나 이 이론은 동기측면에서 중요하지만 직무만족의 측면에서 미래지향성과 복잡성 등의 설명이 어렵기 때문에 직무만족을 측정하는 이론으로는 타당성이 인정되지 못하고 있다.

③ 공정성 이론 (Equity Theory)

공정성 이론은 개인의 투입과 결과를 다른 사람의 그것과 비교하는 사회적 요소를 포함하고 있다. 즉 작업자는 자기가 일에 투자하는 투입과 그로부터 얻어내는 결과를 다른 개인이나 집단의 그것들과 비교함으로써 만일 자신의 투입 대 결과의 비율이 타인이 그것과 동일하면 공평하다고 느끼며 조직과 공평한 교환 관계가 이루어졌다고 생각하게 된다.

이러한 공평성에 대한 지각은 만족을 유발하지만 그 대신 일반적으로 개인의 불공정한 관계에 놓이게 되면 심리적인 갈등과 고통을 느끼게 된다는 것을 가정하고 있다. 공정성이론에 대한 조사연구의 대부분은 결과로서 급여수준, 주요투입요소로서는 노력이나 성과수준에 중점을 두고 있다. 이 이론은 공정성 규범이 작용하고 있으며 너무 많은 보수로 인한 불공정도 존재한다는 것이다(신유근, 1992)

④ 사회적 영향이론 (Social Influence Theory)

사회적 영향이론은 Salancik, Pfeffer (1997) 등에 의하여 직무만족의 비교이론에 대해서 의문을 갖고 사회적인 영향을 중요시하는 과정에서 전개된 이론이다. 이 이론에 의하면 인간은 그들의 직무에 대하여 얼마나 만족하느냐 하는 것을 직무에 관련된 모든 정보에 의하여 결정하는 것이 아니라 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰함으로써 그리고 다른 사람의 만족에 대하여 추정함으로써 결정한다는 것이다. 이러한 사회적 영향으로의 유효성은 White와 Mitchell의 연구 등에서 개인은 다른 사람들의 만족에 대한 그들의 지각에 의해 영향을 받고 있다는 것이 입증되었다. 또한 개인은 개인의 직무가 어느 정도 자신에게 만족 내지 불만을 주는 지를 알 수 없기 때문에 유사직무에 종사하는 타인을 관찰하는 과정을 통하여 자신의 만족과 불만의 상태를 파악할 수 있게 된다는 것이다. 이러한 사회적 영향이론은 작업의 사회적 속성을 충분히 고려하여 직무만족의 결정방법으로 제시하였다는 점에서 주목을 받는 이론이다.

⑤ 동기,위생 이론(Two-factors Theory)

Herzberg(1996)는 직무만족과 직무불만족은 전혀 다른 원인에 의해서 나타난다고 주장하였다. 즉, 인적자원의 효과적인 활용을 도모하는데, 조직경영자가 고려해야할 내용을 시사하기 위한 작업동기이론으로서 2요인을 제안하였다. 즉 만족요인은 작업에 관계된 차원이며 인정, 자율, 책임, 작업 그 자체 등이 여기에 해당되고, 이 만족인자는 직무만족에만 영향을 미치며 직무불만족에는 영향을 미치지 않는다는 것이다. 반면에 직무불만족은 불만요인에 영향을 받는데 여기에는 임금, 작업조건, 감독자나 동료의 인간관계 행동이 해당된다는 것이다.

Herzberg는 이 이론을 전개하는데 있어서 인간성이나 욕구에 관한 의견이 조직과 개인에게 매우 중요하다는 것이며, 반대로 자기가 하고 있는 일에 만족하고 있는 경우에는 그 만족이 일 자체와 관계가 있다는 것이다. 이 이론은 직무만족의 주된 요인을 동기요인이라 하고, 불만을 초래하는 요인을 위생요인으로 구분한 가운데 만족과 불만을 독립적인 차원의 개념으로 제시함으로써 직무만족요인들의 적용 영역과 한계를 분명히 하였다.

Herzberg는 첫 번째 범주의 욕구가 사람의 환경에 관한 것이고 직무불만족을

예방하는 기본적인 기능을 담당하기 때문에 이를 가리켜 위생요인이라 하고, 두 번째 범주의 욕구는 직무를 보다 더 좋게 진행되도록 하는데 유효한 것이라 하여 이를 동기유발 요인이라 하였다.

2) 직무만족의 요인

직무만족에 영향을 미치는 요인에 대해서는 학자들의 많은 주장이 있으나 그 요인에 관해서는 이론이 일치되지 않고 있다. 직무만족은 단순한 속성이 아닌 매우 복합적인 속성으로 구성되어 있기 때문이며, 직무자체가 원래 단순하지 않고 과업, 책무와 이들의 상호작용, 유인제도 및 보상으로 이루어져 있기 때문이다. 그러므로 동일한 척도를 사용하더라도 조직마다 또는 평가시기 마다 그 요인이 다르게 나타날 수 있다(임태열, 1999).

직무만족 영향으로 주는 요인으로 Yoder(1982)는 직무만족의 요소로서 직속 상관의 감독적절성, 직무자체에 대한 만족도, 동료 근로자와의 친밀성, 만족할 만한 조직목표와 제도로서의 효율성, 경제적·사회적·심리적 보상에 대한 만족도, 정신적·육체적인 건강의 정도를 들고 있으며 Smith(1969)는 작업, 감독, 보수, 승진, 대인관계의 다섯 가지를 들고 있다.

Herzberg(1959)는 직무만족에 영향을 주는 요인을 크게 직무만족요인과 직무불만족 요인으로 분류하였다. 직무만족 요인으로는 사회정책과 관리, 감독, 업무조건, 대인관계, 봉급, 지위, 직무안정 등으로 들고 있으며, Locke(1965)는 업무, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 작업환경, 감독, 동료관계, 회사의 경영방침 등을 제시하였다.

Jurgenson(1978)은 그의 연구에서 1) 발전(승진에 대한 기회), 2) 부가급부(휴가, 연금, 질병수당 등), 3) 회사(그 회사에서 작업한 것에 자부심을 느끼는 회사), 4) 동료(유쾌하고 마음에 맞는 동료), 5) 시간(적절한 작업시간과 끝나는 시간, 주 작업시간, 주간작업과 야간작업 등), 6) 임금(고소득), 7) 안전(안전한 작업), 8) 감독(사려 깊고 공정한 감독자), 9) 작업유형(흥미있고, 관심있는 작업), 10) 작업조건(안락, 청결, 소음, 냄새, 온도, 냉방, 기타) 등 직무만족을 유발하는 10개의 요소를 제시하고 있다. 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관하

여 <표 2-4> 에 정리하였다.

<표 2-4> 직무만족의 요인

년도	연구자	요 인
1959	Herzberg	성취, 인정, 직무자체, 책임, 성장, 사회정책과 관리 감독, 업무조성, 대인관계, 봉급, 지위, 직무안정
1965	Locke	업무, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 작업환경, 감독 동료관계, 회사방침
1982	Yoder	직속상관의 감독, 직무자체의 만족, 동료관계
1969	Smith	작업, 감독, 보수, 승진, 대인관계
1978	Jurgenson	발전, 부가급부, 회사, 동료, 시간, 임금, 안전, 감독, 작업유형, 작업조건,
1981	Saunders	능력 활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임성, 사회적 지위, 회사정책, 상사와 부하와의 관계, 안정성, 임금, 활동성
1988	McClearly Waver	승진 및 자기 성장의 기회, 직무의 성격과 흥미로움 자신의 책무와 권한, 업무환경, 소속감, 업무성과에 대한 인정, 작업의 안정성, 훌륭한 교육프로그램 직원의 회사에 대한 관심 및 존중, 급여
1998	Wright and Cropanzano	일, 동료, 감독, 급여, 승진기회
2000	Spinelli and Canavos	직원의 참여, 적절한 교육훈련, 종사원의 발언권 강화, 상사의 능력, 보수

자료 : 연구자 재정리

Rabin and Boles(1998)의 연구에 의하면, 직무성과가 높게 평가될수록 구성원의 삶의 만족도 높아지는 것으로 분석되고 있다. 삶의 만족은 ‘직원들이 자신들을 호의적으로 평가하는 정도’로 정의되며, 통상적인 행복의 개념과 유사한

것으로 간주된다. 따라서 삶의 만족의 일반적인 개념은 직무만족 외에도 삶의 다양한 측면들, 집, 이웃, 가족, 환경 등에 대한 만족들을 구성요인으로 하고 있다 (Rice et al., 1979; Campbell et al., 1976; Andrew and Withey 1976).

Rafiq and Ahmed(2000)의 서비스 내부마케팅 연구모델에서는 내부마케팅을 통한 동기부여와 임파워먼트는 직무만족에 영향을 미친다는 것을 보여주었다.

조인성(2008)의 연구에서는 내부마케팅 활동을 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 복리후생으로 정의하여 교육훈련을 제외한 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 복리후생이 점점 직원만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 교육훈련의 경우 긍정적인 경험을 통한 만족뿐만 아니라 기업의 성과를 높이기 위한 방편으로 제시되었다. 윤만희(2000)는 직원만족이 양질의 서비스와 고객만족을 창출하기 위한 전략적 도구임을 인정하면서, 고객의 서비스품질 평가에 영향을 미치는 요인으로서 직무만족 개념을 제안하고 있고, <표 2-5>에 직무만족의 개념에 대한 선행연구를 정리하였다.

이상과 같이 직무만족에 대한 선행연구를 고찰하고, 미시적인 관점보다 거시적인 관점으로 직무만족에 접근하는 것이 더욱 큰 의미가 있다고 보았다. 따라서 본 연구에서는 직무만족을 매개변수로 보아 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는지를 분석한다.

<표 2-5> 직무만족의 개념에 대한 선행연구

년 도	연구자	내 용
1951	Babyfield and Rothe	최초로 직무만족을 거시적이고 총체적인 견해에서 접근하고, 조직구성원이 직무에 대해 전반적, 일반적으로 느끼는 감정에 초점을 둠
1968	Porter and Lawler	조직구성원이 직무를 수행하여 실제로 얻게 되는 보수가 정당하다고 인정되는 수준보다 높은 상태
1973	Quinn and Magine	직무만족을 보수, 감독 등의 특정분야에 대한 만족으로부터 기인된 것이라고 정의

년 도	연구자	내 용
1974	McCormick and Tiffin	조직구성원이 자신의 직무에 대한 평가에서 얻게 되는 즐겁고 유쾌한 감정 상태
1976	Locke	조직구성원 개인이 주어진 직무의 수행 및 평가의 과정에서 얻게 되는 즐거움이나 만족감 등의 긍정적인 감정상태
1987	Conway, Williams and Green	단면적 접근법 승진, 훈련, 상사, 임금, 업무환경 등의 직무단면들을 사용하여 직무만족을 측정
1990	Shouksmith, Pajo and Jepsen	단면적 접근법 감독자와의 관계, 업무조건, 동료의 능력, 임금, 인사공정성 등의 항목들을 사용하여 직무만족을 측정
1997	Spector	조직구성원이 자신의 직무자체나 직무와 관련한 다양한 양상들에 대해 느끼는 감정으로, 사람들이 자신의 직무를 좋아하거나 싫어하는 정도
2001	황규대 외	작업 그 자체 및 작업수행과 관련된 다양한 단면에 대한 작업자의 긍정적인 느낌의 정도

자료 : 연구자 재정리

3. 조직몰입

1) 조직몰입의 효과

(1) 효과

조직몰입은 조직성파로 연결된다. Dutton et al.,(1994)은 조직몰입이 조직구성원과 조직성파에 영향을 준다고 하였다. 조직몰입은 최소한 두 가지 효과를 갖

는데 첫째, 대인관계 내의 역할이다. 강한 조직몰입은 조직 내의 일부로서 조직 구성원들과 상호협력하게 되고, 비구성원들과는 더욱 높은 경쟁을 유도한다는 것이다. 둘째, 조직구성원들이 동료나 조직에 도움이 되는 일을 위해 추가적인 노력을 기울인다는 것이다. 즉, 강한 조직몰입은 자신이 속한 조직에 도움이 된다면 다른 조직구성원들과 협력적인 행동을 한다는 것이다.

DeCotiis and Summers(1987)는 조직몰입의 선행요인과 결과요인에 관하여 연구하였는데, 선행요인으로는 조직분위기, 직무만족, 사기를 제시하였으며, 결과요인으로는 동기부여, 이직의도, 직무성과를 제시하였다. 이들은 조직몰입이 형성되면 구성원들은 자신의 조직에서 중요한 존재라고 느끼게 되고 결과적으로 직무성과와 동기부여를 높이고 이직의 감소에 영향을 미친다고 하였다.

종합하면 조직몰입은 자신의 수행하는 직무성과와 이에 따른 보상에 만족하고, 조직의 목표와 가치를 수용하고, 직무에 보다 더 관여함으로써 조직에 남아 있기를 희망하고 조직생활에서도 보람을 찾을 수 있다는 것이다.

(2) 선행 연구

조직몰입에 대한 연구는 조직 구성원과 조직 간의 연결이라는 근본적 인식에서 출발하고 있다. 직무만족이라는 지표보다 직원의 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의지가 있는가를 보여주는 지표성과, 결근율, 이직률 등을 결정하는 변수로서 훨씬 의미가 있을 것이기 때문에 조직몰입에 대한 경영자나 행동과학자들이 관심이 높아진 것이다(신유근, 1985).

조직몰입에 대한 정의는 다양한데 Porter(1974), Steers(1977), Mowday(1979)는 직원이 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구, 조직이 추구하는 목표가 가치에 대한 강한 신뢰와 수용으로 보았다. 조직몰입 수준이 높은 직원은 더 많은 성과를 내고, 조직에 대한 만족감, 소속감, 자부심, 충성심 등과 같은 감정을 통하여 느끼는 심리적 애착의 정도(정서적 몰입)와 조직을 떠남으로써 잃게 될지도 모르는 축적된 투자나 부수적 투자 때문에 조직구성원으로 남아있다고 느끼는 개인적 경험의 정도(지속적 몰입), 그리고 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대하여 개인적으로 느끼는 심리적 상태(규범적 몰입)라고 할 수 있다(윤상동·추현, 2006).

Kanter(1968)는 사회 행위자들이 자진해서 조직을 위해 에너지와 충성을 바치려는 의도라고 정의하고 조직몰입의 구성요소에 대하여 조직몰입의 3대 구성요인으로써 근속, 내재화, 애착을 들고 이것은 개인적 요소·역할요소·조직맥락 요소 등 세 가지 요소(선행변수)에 의해 영향을 받으며, 이는 이직률, 결근율, 참가동기의 원인(결과변수)이 된다고 보았다. 근속은 근속연한을 비롯해 이직성향, 잔류의도, 행동적 몰입 등 여러 가지 요인을 포함하고 있다. 애착은 소속, 긍지, 자부심, 도덕적 몰입, 연대감, 조직에 대한 긍정적인 태도 및 감정 등이 포함되어 있다. 애착이 높을수록 응집성이 강하다. 내재화는 조직의 지지, 개인목표의 조직목표에의 종속, 조직에 대한 강한 동일시, 조직의 가치와 목표의 수용, 충성심 등이 포함되어 있다.

조직몰입은 조직과 구성원간의 가치와 목적의 합치가 이루어져 조직이 성공할 수 있도록 개인의 조직을 위해 무엇인가 자발적으로 하려는 것으로, 일반적으로 조직몰입도가 높은 구성원들은 직무성고가 높고 근속연수가 길며, 결근율, 이직률, 직무태만이 낮은 것으로 나타나고 있어서 조직에서 구성원들의 조직 몰입도를 높이는 것은 인력 관리의 효율화와 경제적인 측면에서 매우 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다. <표 2-6>에 선행연구에 대한 내용을 정리하였다.

<표 2-6>조직몰입의 선행연구

년도	연구자	내 용
1981	Angle and Peery	구성원으로서 조직 내에 남으려는 욕구인 근속몰입, 지속적 몰입과 자신이 속한 조직을 인정하고 자부심을 가지며 조직을 위해 노력하려는 의사를 가진 가치몰입의 두 가지 형태로 구분
1991	Huselid and Day	태도적 몰입은 조직에 대한 감정적 애착과 개인의 목표와 조직 목표 사이의 일치 정도, 지속적 몰입은 조직과의 교호관계로 구분

년도	연구자	내 용
1991	Meyer and Allen	조직의 가치관과 연계한 정서적 몰입, 조직이 주는 보상과 연계한 계속적 몰입, 개인의 의무감과 연계한 규범적 몰입으로 구분
1993	Jaworsky and Kohli	조직과 자신의 미래, 조직의 이익을 위한 헌신정도, 직원들 간의 결속력, 자부심, 사명감
1994	강인호 이결	조직에 대한 일체감, 소속감, 충성심을 내포하는 정도
1997	정승연	조직몰입을 정서적 몰입과 지속적 몰입으로 구분
2010	박은옥 정기한 신재익	조직과의 감정적 애착으로 발생하는 감정몰입과 조직과의 관계에서 이익과 손실의 경제적 측면의 근속몰입으로 구분

자료 : 연구자 재정리

2) 조직몰입의 요인

조직몰입은 단일 차원의 개념이기 보다는 다차원적인 태도로 여겨지는데 연구자들에 따라 조직몰입을 구성하는 요인들도 모두 다르다.

Allen and Meyer(1991)는 조직몰입을 자신의 가치관이 조직의 가치관과 일치하기 때문에 조직에 남기를 원하는 정서적 몰입과 조직이 주는 보상으로 인하여 조직에 남아 있기를 원하는 계속적 몰입, 그리고 조직에 참여하기 이전 또는 그 이후에 개인이 경험한 것에 의하여 영향을 받아 형성이 되어 있는 의무감 때문에 조직에 남아 있게 되는 규범적 몰입으로 구분하였다. 또한 조직몰입을 감정 몰입과 근속몰입으로 구분하기도 하는데, 감정몰입은 조직에 대하여 직원이 느끼는 심리적 애착심, 즉 소속감, 유대감, 따뜻함 등 조직과의 동일시를 통한 감정적 애착을 말하며(Mowday, Steers and Portor, 1979), 몰입된 구성원들은 조직

의 목표를 달성을 위해 자발적인 노력을 기울이게 되며, 조직 내에서 자신들의 욕구나 기대에 부합하는 경험을 많이 쌓아온 구성원들은 그렇지 않은 직원보다 조직에 더 강한 애착을 가지게 된다(Mathieu and Zajac 1990).

근속몰입은 연공서열, 퇴직금, 작업경험, 인간관계 등과 같이 조직에 대한 투자와 이직할 때 발생하는 비용에 따라 조직에 몰입하게 된다는 교환적 접근방법을 반영한 차원으로 직원과 조직간 공헌과 유인의 상호작용의 결과로 특정 보직에 구속되어짐에 조직에 몰입하게 된다는 개념이다(Becker, 1960: Mowday, Porter and Steers, 1979).

한편 Fink(1992)는 몰입을 획득하는데 개인, 개인 간, 집단, 조직의 수준에서 서로 다른 요인이 작용하는 것으로 주장하고 있다. 각 수준에서 작용하는 요인을 보면 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> 조직몰입의 요인

수 준	요 인
개 인	관여, 선택, 긍정적 기대의 충족, 지원과 가치의 감정, 욕구만족, 내적 만족, 성장의 도전과 기회, 공평한 대우
개인 간	상호간의 지지, 자아수용과 강화, 개방성, 양립가능성, 차이의 수용 및 인정, 문제의 공통적인 해결 기회, 갈등관리 의지
집 단	조직목표를 지지하는 규범, 규범의 응집력, 집단 수준의 보상 조직에 의한 집단의 가치 인정, 선호, 가치의 수용, 직원과 과업의 연계 능력
조 직	전체를 인식하는 부분, 상호간의 정당성고 중요성을 인정하는 집단들, 집단 경계를 초월한 구성원간의 상호작용 의지, 교호성의 인정, 다양성의 수용

자료 : S. L. Fink (1992), High Commitment Workplace Westport. Com : Quorum Books.

3. 자기 서비스품질

1) 서비스품질의 구성차원과 측정모형

(1) 서비스품질의 구성차원

서비스품질의 구성차원이라 함은 고객이 제공받은 서비스의 품질을 평가할 때의 기준 즉, 구성요소를 말하며, 1980년 이후 여러 학자들이 고객이 지각하는 서비스품질에 미치는 요인들을 규명한 연구들이 등장하였다.

서비스품질 구성요소에 대한 연구는 Gronroos (1982, 1984)와 Parasuraman et al.,(1985,1988)의 서비스품질 결정요인이 있는데 본 논문에서는 PZB 모델을 바탕으로 연구하였다.

Parasuraman et al.,(1985)는 서비스품질을 ‘서비스 기업에서 제공해야 한다고 느끼는 서비스와 고객이 제공된 서비스의 공정 및 결과에 대해 지각한 성과차이’라고 정의하고 고객들에게 서로 다른 서비스가 제공되더라도 고객이 서비스품을 인식할 때는 동일한 기준을 사용한다는 것을 밝혀냈다. 그와 동료들은 4가지 서비스 산업을 대상으로 (은행, 신용카드회사, 심부름센터, 수리업) 탐색적 조사를 실시한 결과 품질의 구성요소를 10가지 차원을 이론적 연구로서 제기하였는데 <표 2-8> 과 같다.

<표 2-8> 서비스품질의 10가지 구성차원

구성 차원	내 용
신뢰성 (reliability)	수행 및 확실성의 일관성/기업이 약속한 것을 준수하는 것 (정확한 계산 기록, 정시에 수행)
반응성 (responsibility)	직원의 의지, 준비성, 적시제공 (즉시배달, 신속처리)

구성 차원	내 용
능력 (competence)	필요한 기술과 지식보유 (직원의 기술과 지식, 조직의 조사능력)
접근성 (access)	접근 가능성과 접촉의 용이성 (전화로의 접근 용이성, 대기시간, 영업시간)
예 의 (courtesy)	접촉 직원의 예절, 친절, 호의, 존경 (고객 특성배려, 깔끔한 직원의 외모)
의사소통 (communication)	고객이 이해할 수 있는 용어로 설명 (서비스 자체 설명, 서비스 비용 설명 등)
신용성 (credibility)	신뢰, 믿음, 정직성 (기업명, 평판, 접촉 직원의 개인적 특성 등)
안전성 (security)	위험, 의심으로 부터의 자유 (물리적 안전, 재무적 안전, 비밀보장)
고객이해 (understanding)	고객 필요에 대한 이해 (고객의 특별한 요구 파악, 특별한 관심 제공 등)
유형성 (tangibles)	서비스의 물리적 증거 (물리적 시설, 직원 외모, 설비 및 도구 등)

자료: Parasuraman A., L. L. Berry, and V. A. Zeithaml(1985),"A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research," *Journal of Marketing* , 49(Fall), p. 47.

이후 Parasuraman et al.,(1988)는 신용회사, 전화회사, 설비수선회사, 증권회사 등을 대상으로 한 실증조사를 통해 보다 다양한 서비스업에 공통적으로 적용할 수 있는 구성요소를 개발하여 기존의 10가지 97개 항목 구성차원을 5가지 22개 항목으로 축약하였는데 <표 2-9>에 정리하였다.

〈표 2-9〉 서비스품질의 5가지 구성 차원

구성 차원	내 용
유형성 (Tangibles)	서비스의 물리적 장비, 시설, 직원의 외모
신뢰성 (Reliability)	약속된 서비스를 믿을 수 있고, 정확하게 수행할 수 있는 능력
반응성 (Responsiveness)	고객을 돕고 신속하게 서비스를 제공하려는 의지
확신성 (Assurance)	직원의 지식과 예절, 신뢰와 자신감을 전달하려는 능력
공감성 (Empathy)	기업이 고객에게 제공하는 개별적인 관심과 배려

자료 : Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L.,(1988), " A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, " *Journal of Retailing*, Spring, pp. 40.

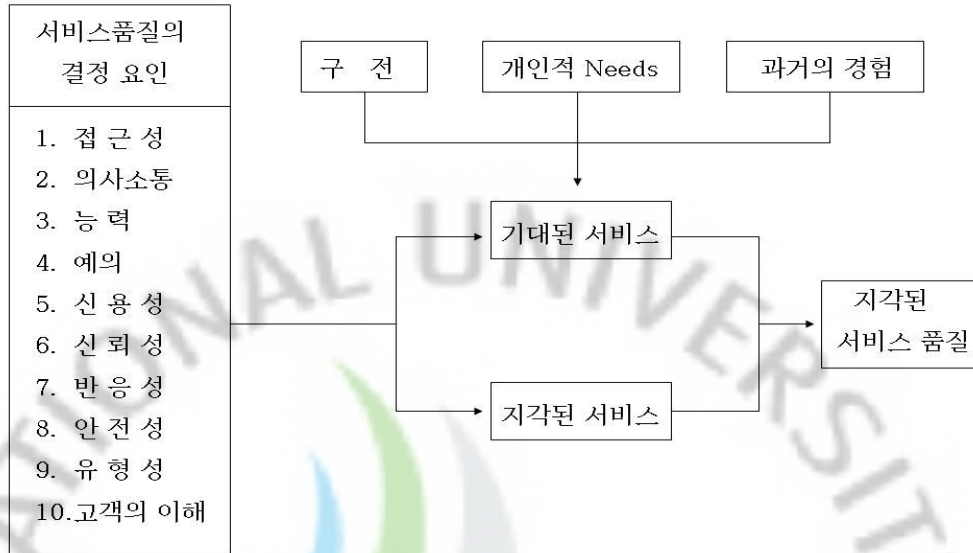
위의 5가지 서비스품질 구성요소는 서비스품질의 연구에서 기본적인 척도로 활용되고 있으며, 일반적으로 인정받고 있는 요소이며, 다른 학자들은 개념적인 연구만 하였다면 이 구성차원은 개념뿐만 아니라 실증적으로도 검증되었다.

(2) 서비스품질의 측정 모형

서비스 측정을 위한 모형은 PZB(1985)의 연구와 Cronin and Taylor (1992)의 SERVPERF 모형, Teas(1993)의 EP모형이 있는데 본 연구에서는 PZB의 서비스품질 결정 모형을 중심으로 연구하였다.

PZB(1985)는 서비스품질에 영향을 미치는 요인과 관계를 알아보기 위하여 과학적이며 체계적으로 품질을 측정할 수 있도록 SERVQUAL 모형을 개발하였는데 서비스품질에 대하여 서비스에 대한 기대성과에 중점을 두고 서비스품질의 10가지 차원으로 <그림 2-5>와 같은 서비스품질의 결정요인 모형을 제시하였다.

<그림 2-5> PZB의 서비스품질의 결정 모형(1985)



자료 : A. Parasuraman, Berry, L. L. and Zeithaml, V. A.(1985) " A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research," *Journal of marketing*, Vol. 49(Fall).

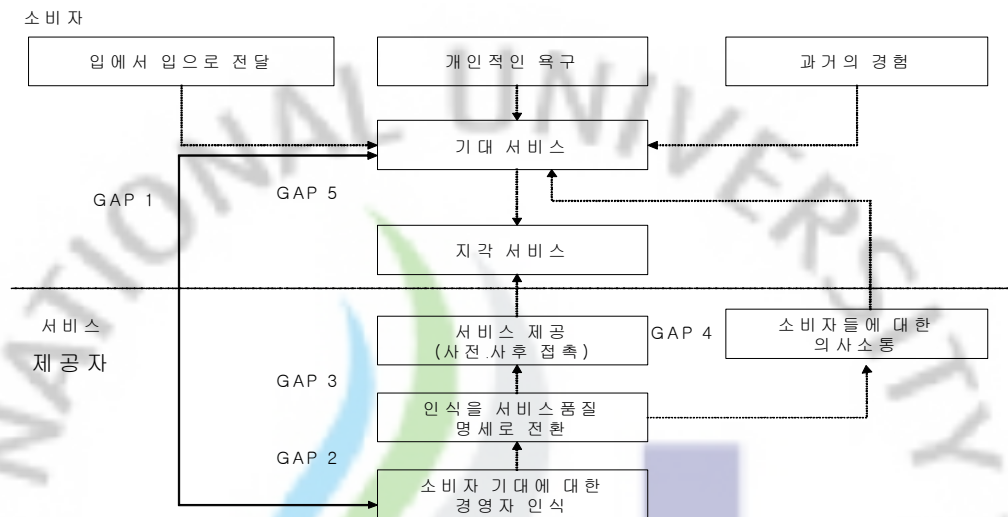
PZB(1985)는 서비스품질의 문제점인 원인 차이를 분석할 수 있도록 서비스 기대와 서비스 인식의 차이를 나타내는 GAP 분석 모형을 개발하였고, 4가지 차이(GAP)와 이것에 의해 결정되는 1가지 차이(GAP)를 합하여 5개의 GAP을 제시하고 있는데 서비스품질이란 ‘기대된 서비스와 지각된 서비스와의 차이’로서 <그림 2-6>에 의하면 소비자들의 기대된 서비스와 인식된 서비스와의 차이가 품질을 결정짓고 있으며 (GAP 5), 마케터의 입장에서 보면 소비자들이 느끼는 품질의 GAP 5는 조직 내에서 발생할 수 있는 4가지의 요인이 복합적으로 작용하여 영향을 미친다고 보고 있다.

$$\text{서비스의 질 (GAP 5)} = f(\text{GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4})$$

이 함수에 의하면 소비자들의 기대된 서비스와 인식된 서비스 (GAP 5)는 종속변수로서 통제할 수 없으나, 기업의 조직이 가지고 있는 독립변수 4가지의

차이에 의해 그 차이를 줄일 수 만 있다면 이것이 종속변수 GAP 5에 영향을 주어 결국 서비스의 질이 개선되는 것으로 되어 있다.

〈 그림 2-6 〉 서비스품질의 GAP 분석 모형 (1985)



자료: Parasuraman, A., L. L. Berry, and V. A. Zeithaml(1985), " A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol49(fall), p. 42.

이후에 Parasuraman et al.,(1998)는 후속적인 실증연구를 하였다. 그 결과 기대된 서비스와 지각된 서비스의 성과 간의 차이인 지각된 서비스 품질을 측정하기 위해 5개 차원의 22개 항목으로 구성된 ‘SERVQUAL 모형’을 개발하였다. SERVQUAL에서 지각된 서비스 품질은 단순히 기대된 서비스와의 차이만을 통해서 측정되는 것이 아니라, 지각된 서비스 품질이 어떤 기준과의 비교를 통해 나타나는 것으로 지각된 서비스 품질이 기준보다 높으면 서비스 품질이 높은 것이고, 반대의 경우 낮은 서비스 품질이 제공되었다는 것을 의미한다.

Parasuraman et al.,1(1991)는 수정된 SERVQUAL 모형을 제시하였다. 수정된 모형은 기존의 모형에서 이용된 당위적인 표현 ‘Should’를 ‘Will’로 완화시켜 표현하였으며 22개 항목에서 부정어구로 표현된 6개의 항목을 긍정어구

로 고쳐 표현하고, 혼돈의 소지가 있었던 2개 항목도 새로운 표현으로 고쳤다.

또한 5개 차원에 가중치를 간접적으로 부여하였다. 그 결과 수정된 SERVQUAL 모형은 기존의 모형보다 신뢰성이 높게 나타나 우수한 품질평가 모델임을 증명하였다.

2) 자기 서비스품질의 개념

종사원들의 긍정적 행동이나 동기 유발에 대한 연구는 과거에 있어 왔지만 자기 서비스품질(Own Service Quality)이란 용어는 Boshoff and Tait(1996)에 의해 내부마케팅의 영향을 연구하면서 처음으로 사용되었다. 이 연구에서 이들은 내부마케팅의 영향을 연구하면서 직원들의 직무 성과 측정을 ① 직원 스스로 평가하는 것 ② 동료 평가하는 것 ③ 관리자가 평가하는 것 ④ 고객이 평가하는 4가지로 구분하고, 직원들이 스스로 평가하는 것을 '자기 서비스품질(Own Service Quality)'로 하여 기업의 내부마케팅 활동 및 조직몰입으로 인한 직원들이 행위의도를 연구하였다.

<표 2-10 자기 서비스 품질 개념>

연도	연구자	개념 정의
1996	Boshoff and Tait	조직 구성원 스스로가 자신들의 대 고객 서비스 수준을 평가하고, 기업의 내부마케팅 활동 결과로 나타나는 직원들의 행위의도에 대한 잠재적인 성과 예측 변수로 정의
2004	강종환	종사자들이 직무만족이 추가적인 역할 행동, 긍정적인 종사자 태도, 조직에의 헌신적인 태도로 이어지며, 이러한 직무만족의 결과로 인해 나타나는 직원들의 행위 의도로 정의하고, 이를 적극성, 책임감, 세심함으로 구분

자료 : 1) Boshoff and Tait (1996), "Quality perceptions in the financial service ;The potential impact of internal marketing, *International Journal of Service Industry Management* , Vol. 7(5), pp. 5-31.

2) 강종환 (2004), "호텔 내부마케팅 전략에 관한 실증연구," 경기대학교 박사학위 논문, p. 63.

또한 Boshoff and Tait(1996)는 연구에서 조직 구성원 스스로가 자신들의 대 고객 서비스 수준을 평가한 자기 서비스품질을 기업의 내부마케팅 활동 결과 나타나는 성과로 보았으며, 연구결과 내부마케팅 활동이 서비스품질에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 ‘조직 몰입’이라는 중재변수를 통해 자기 서비스품질의 영향을 받는다고 주장하였으며, 이들은 직원들의 대외 서비스 품질을 직원들의 행위의도에 대한 잠재적인 성과 예측 변수로 보았다.

강종환(2004)은 연구에서 내부마케팅의 기본 전제가 직원들을 내부고객으로 보고 그들의 필요와 욕구를 충족시켜줌으로써 기업의 성장을 추구하는 것이라면 기업의 내부마케팅 활동 역시 내부 고객의 관점에서 수행되어야 하며, 기업의 직원들이 자신들이 외부고객만족을 위해 지원되는 내부서비스에 의해 만족하더라도 그들의 제공하는 직무라는 제품자체에 만족하지 않는다면 외부고객 서비스를 위한 긍정적인 태도를 취하지 않을 것이라는 전제를 바탕으로 한다고 했다.

그리고 연구결과 직무만족이나 조직몰입의 결과로 나타나는 직원들의 행위의도를 측정함으로써 보다 구체적인 내부마케팅 전략을 수립할 수 있음을 시사해 주고 있으며, 지금까지 선행연구를 종합해 볼 때 외부 서비스 품질은 구성원의 직무만족에 따라 직접적인 영향을 받는 것이 아니라, 조직 구성원들의 직무만족이 추가적인 역할 행동, 긍정적인 직원 태도, 조직에의 헌신적인 태도로 이어져 이로 인해 영향을 받는다는 것을 알 수 있다고 주장했다.

3) 자기 서비스품질 측정변수

Boshoff and Tait(1996)는 자기 서비스품질 측정변수를 PZB의 GAP모형에서 Gap 1(소비자의 기대치와 경영자 인지간의 불일치)과 Gap 3(실제 서비스 제공과 회사의 서비스품질 명세서 간의 불일치)모형과, PZB의 SERVQUAL 모형을 바탕으로 유형성 항목 1가지, 신뢰성 항목 3가지, 반응성 항목 1가지, 확신성 항목 1가지, 공감성 항목 1가지를 사용하였고, 강종환(2004)은 연구에서 이를 책임감, 적극성, 세심함의 3가지로 정의하여 측정하였다. 본 연구에서는 호텔 직원들 스스로가 자신들의 대 고객 서비스 수준을 평가한 자기 서비스 품질을 내

부마케팅 활동 결과로 나타나는 성과 변수로 보았다. <표 2-11> 선행연구들에서 측정변수로 사용한 것을 정리하였다.

<표 2-11> 자기 서비스품질 측정 변수

구성차원	변 수	
유형성	단정한 복장 (When at work I am nearly and well dressed)	책임감
반응성	모든 고객을 친절하게 대우함 (I treat all clients courteously)	
신뢰성	고객과의 약속 준수 (When I promise a client that I will do something by a certain time, I do so)	적극성
	완벽한 일 처리 (I do thing right the first time)	
	문제발생시 신속한 해결 능력 (When problem occur, I give them all my attention in an effort to solve them speedily)	
확신성	회사 제품 및 서비스 숙지 (I am knowledgeable about the company's product and services)	

구성차원	변 수	
확신성	실수 없는 서류 작성 (My paperwork is error-free)	
공감성	고객들에 대한 개인적인 배려 (When a client has a problem, I provide him/her with individual attention)	

- 자료 : 1) Boshoff and Tait (1996), "Quality perceptions in the financial service ;The potential impact of internal marketing, *International Journal of Service Industry Management* , Vol. 7(5), p. 30.
- 2) 강종환 (2004), "호텔 내부마케팅 전략에 관한 실증연구," 경기대학교 박사학위 논문, p. 63.

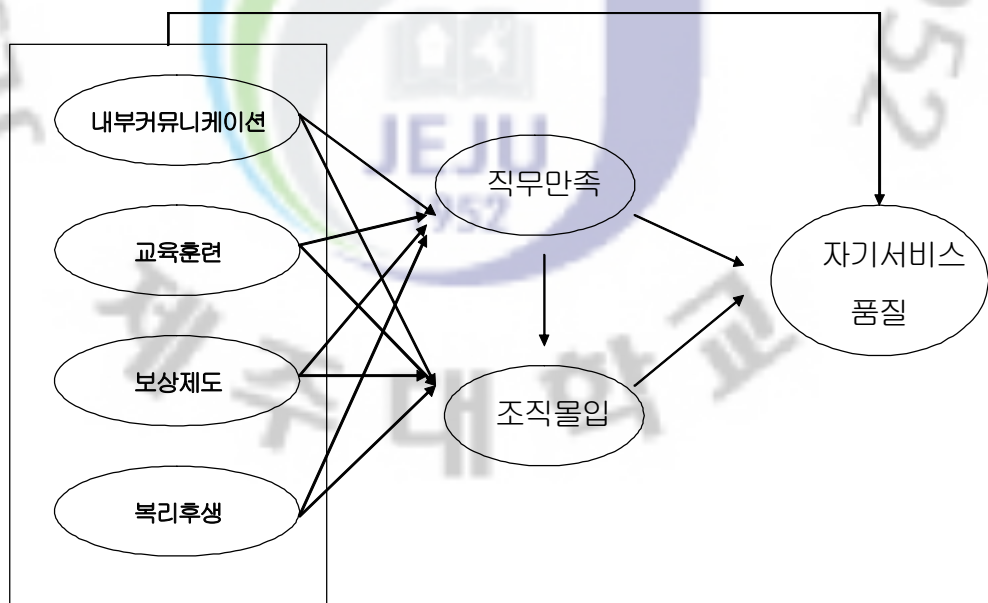
Ⅲ. 연구의 방법

1. 연구 모형과 연구가설

1) 연구 모형

본 연구는 기업의 내부마케팅 활동이 조직 구성원들의 직무만족에 어떠한 영향을 미치며, 그러한 만족이 구성원들의 자기 서비스품질에 미치는 영향을 고찰하고자 <그림 3-1> 과 같은 연구모형을 도출하였다

<그림 3-1> 연구 모형



2) 연구 가설

앞에서 제시한 연구모형으로부터 각 변수간의 관계에 관한 가설들을 다음과 같이 도출할 수 있다.

(1) 내부마케팅(교육훈련, 보상제도, 내부커뮤니케이션, 복리후생)이 직무만족에 미치는 영향에 관한 가설

Ashmed and Rafiq(2002)는 서비스 품질향상과 고객만족을 위한 중요한 조건으로서 기업내 직원들의 만족을 강조하고 있고, Gronroos(1985)는 교육, 직원배려, 경영진의 관심이 직원만족에 영향을 미친다는 내부마케팅 모델을 제시하였다.

조인성(2008)는 내부마케팅 요인을 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 복리후생으로 보아 내부마케팅 요인 중 교육훈련을 제외한 3가지 요인이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 특히, 교육훈련인 경우 기업의 성과를 높이기 위한 하나의 요인으로 제시되었다. 또한 점점직원 만족은 긍정적 행동과 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

구필모 외(2007)는 호텔기업의 내부마케팅이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향에 관하여 연구하였다. 연구자들은 내부마케팅의 요소를 커뮤니케이션, 인사관리, 교육훈련, 후생복지, 조직구성원, 조사제도의 6가지로 구성하고, 직무만족 요소는 정책·관계만족, 장래성 만족, 환경·자체 만족, 동료관계 만족, 전반적 직무만족의 5가지로 선정하여 내부마케팅 요소들이 조직구성원의 직무만족 요소에 정의 방향으로 영향을 미칠 것이라고 가정하였다. 분석의 결과 커뮤니케이션 및 인사관리와 교육훈련은 직무만족의 5가지 요소 모두에 영향을 미쳤고, 조직구성원은 정책·관계 만족과 장래성 만족의 2가지 요소에만 영향을 미쳤다. 또한 내부마케팅의 요소 중 후생복지는 전반적 직무만족에만 영향을 미쳐 상대적으로 직무만족의 구성요소와의 관련성이 약한 것으로 나타났다.

위의 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1a 교육훈련은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1b 보상제도는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1c 내부커뮤니케이션은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1d 복리후생은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

(2) 내부마케팅(교육훈련, 보상제도, 내부커뮤니케이션, 복리후생)이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 가설

내부마케팅과 조직몰입과의 관계에 대한 연구들에서 내부마케팅의 구성요소 설정은 연구자들에 따라 차이를 보였고, 내부마케팅이 조직몰입에 미치는 영향이 성별이나 직급, 근무부서에 따라 달라진다는 견해도 있었다. 한진수·김은정(2005)은 내부마케팅의 구성요소를 근무환경 및 휴가제도, 커뮤니케이션 및 역할명확성, 종사원 의견수렴, 교육훈련, 보상제도, 임파워먼트의 6가지 요소들로 선정하였다. 또한 조직구성원들의 성별, 근무부서, 직급에 따라 내부마케팅의 구성요소들이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향은 다를 것이라고 가정하였다.

성별에 따른 분석에서는 남녀의 경우 동일하게 내부마케팅의 요소 중 보상제도를 제외한 근무환경 및 휴가제도, 커뮤니케이션 및 역할명확성, 종사원 의견수렴, 교육훈련, 임파워먼트의 5가지 요소 모두가 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근무부서에 따른 분석에서 식음료부서와 객실부서에서는 내부마케팅의 요소 중 보상제도를 제외한 5가지 요소 모두가 조직구성원의 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조리부서의 경우에는 6가지 요소 모두가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위의 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H2a 교육훈련은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H2b 보상제도는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H2c 내부커뮤니케이션은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H2d 복리후생은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

(3) 직무만족이 직무몰입에 영향을 미치는 가설

Peterson(1995), Sager(1994)는 직무만족이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 이어서 조직몰입은 이직의도에 부정적인 영향을 미친다고 하였고, DeCottis and Summer(1987)는 조직몰입의 선행요인과 결과요인에 관한 연구에서 선행요인으로 조직분위기, 직무만족, 사기를 제시하였으며, 결과요인으로는 동기부여, 이직의도, 직무성과를 제시하였다. 전광호·장재윤(2004)은 영업사원의 이직의도에 예측모형 검증연구에서 직무만족이 이직의도에 직접적인 영향을 끼치고, 조직몰입에 영향을 끼친다는 연구모형을 제시하기도 하였다. 서재현(1998)은 직무 만족과 조직몰입이 상호작용하고 있으며, 심리적인 요인을 반영하기 때문에 두 차원을 확증적으로 설정하기는 어려우며 개념적 차이로 인해 주로 직무만족이 조직몰입에 선행한다고 설정하고 있다.

H3 직무만족은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

(4) 직무만족, 조직몰입이 자기 서비스품질에 영향을 미치는 가설

직무만족과 서비스품질간의 관계를 탐색하는데 있어 가장 기대되는 연구는 Morrison(1996)의 연구가 대표적으로, 업무 수행에 요구되는 행동 외에 요구되는 추가적인 다섯 분야를 제시하였다. 즉 양심적이며, 이타주의적이고, 조직구성원으로서의 도리를 다하며, 스포츠 맨쉽과, 예의바른 행동으로 기업의 외부고객을 대하는 것이 “서비스의 탁월함”을 확보하는데 결정적인 역할을 한다고 주장하였다. 이러한 주장은 구성원들의 직무만족이 대외서비스품질과 직접적인 관계가 있다고 보고 성과를 가늠한 기존 연구들에 문제가 있음을 시사하고 있다.

Arnett et al.,(2002)은 성공적인 내부마케팅의 실행은 직무만족과 더불어 회사에 대한 자부심을 배가시키며 그 결과 직원들의 행동을 긍정적으로 향상시킨다고 주장하였는데 여기서 긍정적인 직원들은 고객에게 양질의 서비스를 제공하는데 있어 책임을 지고, 동료들과 협력하고, 조직에 대한 헌신적인 자세를 의미한다. 그리고 직무만족은 회사에 대한 자부심에 영향을 미치며, 직무만족과 회

사에 자부심은 긍정적인 직원의 행동을 유발한다는 것을 규명하였다.

이들의 연구는 직무만족이 단순히 외부서비스품질에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 긍정적인 직원 행동 같은 중재변수를 통해 영향을 미칠 수 있다는 점을 규명한데서 의의를 찾을 수 있을 것이다. 강중환(2004)은 직원 스스로가 자신들의 대 고객서비스 수준을 평가한 자기 서비스 품질을 기업의 내부마케팅 활동 결과로 나타나는 성과로 보았고, 이는 내부마케팅의 목표가 조직 구성원들의 만족을 통한 외부고객만족 및 기업의 성장을 추구한다는 점을 감안할 때 자기 서비스 품질을 직원들의 대 고객 서비스 품질 제공에 대한 행위의도로 보는데 타당성이 있어 연구하였다. 이학식 외(1998)의 연구에서는 기업이 시장 지향적이 될 경우, 고객과 직접 접촉하는 직원들의 사기, 복지증진, 조직몰입, 직무만족 등이 제고되며, 이로 인해 만족한 직원들이 서비스 품질의 향상을 유발시켜서 고객의 만족을 가져온다는 사원만족 개념을 제안하고 있다. 위의 선행연구들을 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H4 직무만족은 자기 서비스 품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H5 조직몰입은 자기 서비스 품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

(5) 내부마케팅(교육훈련, 보상제도, 내부커뮤니케이션, 복리후생)이 자기 서비스 품질에 영향을 미치는 가설

Boshoff and Tait(1996)는 PZB(1988)의 SERVQUAL 측정모형을 바탕으로 Gap 1(소비자의 기대치와 경영자 인지간의 불일치)과 Gap 3(실제 서비스 제공과 회사의 서비스 품질 명세서 간의 불일치) 모형을 개발하여 내부마케팅 활동이 자기 서비스 품질에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 조직몰입이라는 중재변수를 통해 영향을 받는다는 것을 밝혀내었고, Varey(1995)는 내부마케팅과 서비스 품질의 관련성, 마케팅 지향성과 마케팅 전략으로서 내부마케팅, 내부마케팅과 조직개발, 내부마케팅과 내부 서비스 생산성, 내부마케팅과 기업 이미지에 대한 광범위한 검토를 통해 내부마케팅이 내부 통합자로서 직원들에게 제품 및 서비스를 판매하는 종합모형을 제시하였다.

Arnett et al.,(2002)은 마케팅 및 인적자원관리 문헌을 바탕으로 6가지 핵심 내부마케팅 활동을 외부고객 만족과 충성도를 연계시킨 모형을 제시하였고, 이 모형에서 외부 고객만족과 충성도는 외부고객들에 대한 추가적인 역할 행동 (extra role behavior)을 유도하는 내부고객들의 태도(회사에 대한 충성, 직무 만족, 경영자에 대한 신뢰)에 의해 중재되어 지는 것으로 보았다.

이들의 연구는 직무만족이 단순히 외부서비스품질에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 긍정적인 직원 행동 같은 중재변수를 통해 영향을 미칠 수 있다는 점을 규명한데서 그 의의를 찾을 수 있을 것이다(강종환, 2004).

H6a 교육훈련은 자기 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H6b 보상제도는 자기 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H6c 내부커뮤니케이션은 자기 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H6d 복리후생은 자기 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용된 측정변수들은 내부마케팅, 직무만족 및 직무몰입, 자기 서비스품질 등으로 나누어 볼 수 있다. 이러한 변수들을 측정하기 위해 필요한 설문 문항을 개발하기 위해 선행연구에서 검증되었던 측정문항들을 본 연구의 목적에 맞도록 수정하고 가감하였고, 이를 측정하기 위해 7점 척도로 측정을 하였으며, 요인분석을 통하여 신뢰성 및 타당성이 확보된 요인들을 내부마케팅 측정항목으로 이용하였고 구체적인 내용은 다음과 같다.

1) 교육훈련

교육훈련은 총 5개 문항으로 정기적 실시, 참여기회의 제공, 업무수행의 도움, 유익성, 교육 후 만족도에 대한 조사 등을 조사하였으나, 요인분석을 통해 1개 문항이 제거되고 총 4개 문항이 교육훈련을 측정하는 문항으로 이용되었다.

이들 문항은 모두 각 문항에 동의하는 경우 7점에 가깝도록 답하고, 부정적인 경우는 1점에 가깝게 답하도록 하였다. 이용된 문항의 설문번호 및 내용은 다음과 같다.

- A1. 직무수행 하는데 필요한 교육 및 훈련이 정기적 실시
- A2. 교육 및 훈련에 전 직원이 참여 기회 제공
- A3. 서비스 교육이 업무 수행에 도움
- A4. 교육훈련 내용의 유익성

2) 보상제도

보상제도는 승진관련 2개 항목, 인센티브 운영, 포상제도 4개 문항으로 측정하였고, 요인분석을 통해 4개요인 모두 검증되어 측정하는 문항으로 이용되었다. 교육훈련과 마찬가지로 각 문항에 동의하는 경우 7점에 가깝도록 답하고, 부정적인 경우는 1점에 가깝게 답하도록 하였다. 이용된 문항의 설문번호 및 내용은 다음과 같다.

- A6. 승진이나 경력개발에 대한 기회
- A7. 승진 공정성
- A8. 성과에 따른 다양한 인센티브 운영
- A9. 다양한 포상제도 운영

3) 내부커뮤니케이션

내부커뮤니케이션은 상사와의 의견교환, 동료 간·부서 간 커뮤니케이션, 업무 수행결과에 대한 지침전달, 갈등관리, 업무개선 제안 등 총 6개 문항으로 조사되었으나 요인분석을 통해 2개 문항이 제거되고 총 4개 문항이 내부커뮤니케이션을 측정하는 문항으로 이용되었다. 이들 문항은 모두 각 문항에 동의하는 경우 7점에 가깝도록 답하고, 부정적인 경우는 1점에 가깝게 답하도록 하였다. 이용된 문항의 설문번호 및 내용은 다음과 같다.

- A9. 상사와의 의견교환
- A10. 부서 간에 업무와 관련된 정보 및 커뮤니케이션
- A11. 동료 간에 업무와 관련된 정보 및 커뮤니케이션
- A12. 업무 수행 결과에 대한 피드백

4) 복리후생

복리후생은 자금지원, 문화지원, 시설지원, 생활지원 4개 문항으로 측정하였고, 요인분석을 통해 검증된 4개 요인이 측정하는 문항으로 이용되었다. 각 문항에 동의하는 경우 7점에 가깝도록 답하고, 부정적인 경우는 1점에 가깝게 답하도록 하였다. 이용된 문항의 설문번호 및 내용은 다음과 같다.

- A15. 자금지원(경조사, 가족수당, 기념일, 의료 등)
- A16. 문화지원(체육대회, 동호회, 사보 제작 등)
- A17. 시설지원(주차, 사원식당, 휴게실 등)
- A18. 생활지원(교통비, 출장비, 개인상담, 육아시설 등)

5) 직무만족

직무만족은 현재 업무의 적정성, 업무 적성, 직무에 대한 열정, 업무에 대한 보람과 성취감, 현재 업무에 대한 자긍심, 업무에 대한 자율성 총 6개 문항으로 조사되었으나 요인분석을 통해 2개 문항이 제거되고 총 4개 문항만이 측정하는 문항으로 이용되었다. 각 문항에 동의하는 경우 7점에 가깝도록 답하고, 부정적인 경우는 1점에 가깝게 답하도록 하였다. 이용된 문항의 설문번호 및 내용은 다음과 같다.

A20. 업무에 대한 적성

A21. 업무에 대한 열정

A23. 업무에 대한 보람과 성취

A24. 타 업무에 대한 기회 제공시 현재 맡고 있는 업무 계속

6) 조직몰입

조직의 구성원들이 조직을 신뢰하고, 조직체계에 몰입하는 것이 호텔 직원들의 행동을 긍정적으로 변화시켜 자기 서비스품질 향상에 미치는 요인이라 보고, 조직몰입을 감정몰입 4개항목과 근속몰입 4개 항목으로 조사하였으나 요인분석을 통해 4개항목이 제거되었고 각 문항에 동의하는 경우 7점에 가깝도록 답하고, 부정적인 경우는 1점에 가깝게 답하도록 하였다. 이용된 문항의 설문번호 및 내용은 다음과 같다.

A25. 남은 경력을 회사에서 보내게 된다면 행복

A26. 외부사람과 호텔 업무에 대해서 이야기하는 것을 즐김

A27. 호텔 현안이 곧 나의 문제라고 인식

A28. 현재 근무하고 있는 호텔은 개인적으로 큰 의미

7) 자기 서비스품질

내부마케팅의 성과를 직원들의 직무만족만으로 보지 않고 그러한 만족이 실제 대외 서비스품질에 대한 직원들의 행위의도와 어떤 연관성이 있는지를 규명하고, 직무 성과에 대해 스스로 평가하는 자기서비스 품질을 측정토록 하였고, 이는 PZB 모델을 바탕으로 Boshoff and Tait(1996), 강종환(2004)의 기존 연구의

측정항목을 바탕으로 책임감 4개 항목, 적극성 4개, 세심함 2개 항목 등 10개 항목으로 조사하였으나, 요인분석을 통해 2개항목이 제거되었고 각 문항에 동의하는 경우 7점에 가깝도록 답하고, 부정적인 경우는 1점에 가깝게 답하도록 하였다. 이용된 문항의 설문번호 및 내용은 다음과 같다.

A34. 단정한 용모

A35. 고객과의 약속 준수

A36. 정중한 서비스

A38. 문제발생시 진지하게 문제해결

A39. 고객 응대시 신뢰감

A40. 호텔 상품 및 서비스에 대한 능력 구비

A42. 고객입장 최우선 고려

A43. 세심한 서비스

8) 인구 통계적 특성

응답자들의 인구 통계적 특성에 대하여 다음과 같은 항목을 조사하였다.

1) 성별 : 호텔 직원을 남성과 여성으로 구분 조사하였다

2) 연령 : 호텔 직원의 연령은 20대, 30대, 40대, 50대 이상 4개 집단으로 구분 이용하였다.

3) 직급 : 사원, 주임, 대리, 간부 4개 집단으로 구분 이용하였다.

4) 근속년수 : 1년 미만, 3년 미만, 5년 미만, 10년 미만, 15년 미만, 15년 이상 6개 집단으로 구분 이용하였다.

5) 근무부서 : 마케팅/판촉/예약, 객실, 식음, 조리, 시설, 관리, 기타 7개 집단으로 구분 이용하였다.

6) 학력 : 전문대졸 이하, 대졸, 대학원졸 3개 집단으로 구분 이용하였다.

3. 조사 설계

1) 표본 추출 및 자료의 수집

본 연구의 대상 모집단은 제주특별자치도에 소재한 특급호텔과 일반호텔 직원들을 대상으로 2010년 10월 현재 근무하는 특급호텔 9개, 1등급호텔 4개 직원들을 대상으로 조사하였고, 실증적 연구를 위한 자료 수집을 위하여 2010년 10월 20일~31일 11일간 걸쳐 실시되었는데 호텔을 직접 방문하여 설문지를 배부하고 회수하였다. 설문지는 총 320부를 회수하였는데 회수된 설문가운데 응답이 부실하여 본 연구에 적절하지 못한 25부를 제외한 총 295부를 최종 선별하여 실증분석을 실시하였다.

2) 설문지 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위해 설문지 구성은 선행연구 고찰을 바탕으로 구성된 내부마케팅, 직무만족, 조직몰입, 서비스품질의 변수를 측정하는 Likert 7점 척도와 인구통계학적 변수를 측정하기 위한 명목척도로 구성되었고, 설문지 항목들을 구체적으로 살펴보면 <표 3-1> 과 같다.

3) 자료의 분석 방법

설문을 통해 수집된 자료는 SPSS 14.0 통계패키지와 AMOS 7.0을 사용하여 다음과 같은 절차와 분석방법에 의해 실증분석을 실시하였다.

첫째, 연구모형에 포함된 변수들의 측정항목을 대상으로 설문 응답자의 일반적 특성과 각 설문 문항별 개략적인 통계량을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였고, 둘째, 분석에 사용할 질문 항목을 정화하는 과정으로 설문항목의 타당성과 신뢰성을 검토하였다. 본 연구에서 사용된 설문항목에 대한 신뢰성은 내적 일관성(크론바흐 α) 분석방법을 이용하여 검정을 실시하였다. 셋째, 본 연구에서

사용된 설문항목에 대한 측정치가 의도한 것을 실제로 정확하게 측정하고 있는지 여부의 타당성을 검정하기 위하여 구성된 개념들의 판별타당성을 검정하기 위하여 확인적 요인분석을 사용하였다.

넷째, 본 가설을 검정하기 위하여 설문항목에 따라 내부마케팅과 조직몰입, 조직몰입과 서비스품질, 내부마케팅과 서비스품질 등에 대하여 구조방정식모형 분석을 이용하여 검정하였다.

〈표 3-1〉 설문지 구성

구 분	설문 항목	선행연구	
내부 마케팅	교육훈련	1. 업무에 필요한 교육·훈련 정기적 실시	Harrell and Fores (1995), Ahmed(2003), Pigors and Myers(1997), 송효분·박석희(2005)
		2. 교육기회제공	
		3. 교육 후 업무 활용도	
		4. 교육훈련내용의 유익함	
		5. 교육 후 만족도나 의견 조사 반영	
	보상 제도	1. 승진이나 경력개발 기회 부여	Wilson(1995), Hauser et al.,(1996), Foreman and Money (1996), 박은옥·정기한·신재익 (2010)
		2. 공정한 승진정책	
		3. 성과에 대한 보상	
		4. 다양한 포상제도 운영	
	내부커뮤 니케이션	1. 업무수행과 관련한 상사와 의견교환	Rafiq and Ahmed(2000), Varey and Lewis(1999)
		2. 부서 간 커뮤니케이션	
		3. 동료 간 커뮤니케이션	
		4. 업무 수행결과에 대한 각종 지침이나 정보전달	
		5. 갈등을 관리하기 위한 절차와 기능 마련	
		6. 업무 개선이나 제안에 대한 시스템 구축	
	복지 후생	1. 자금지원(경조사, 기념일 등)	Gomez, Balkin, and Cardy(1998), 박경규 (2001), 조인성 (2008)
		2. 문화지원(체육대회, 동호회)	
		3. 시설지원(의료, 주차 등)	
4. 생활지원(교통비, 육아지원)			
직무만족	1. 현재의 업무와 업무량 만족	Haris and Goode (2004), 오영섭·변광인 (2008), 박은옥·정기한·신재익 (2010)	
	2. 업무가 적성에 맞음		
	3. 업무에 대한 열정		
	4. 업무에 대한 자율성		
	5. 업무에 대한 보람과 성취		
	6. 현재업무에 대한 재시도		

조직몰입	1. 남은 경력을 현재 회사에서 보내게 된다면 행복	Mowday, Steers and Portor (1979), 김규남·안영수(2008), 박은옥·정기환·신재익 (2010)	
	2. 외부사람과 호텔에 대해 이야기하는 것을 좋아함		
	3. 호텔의 문제를 나의 문제라고 느낌		
	4. 근무하는 호텔에 대한 개인적인 큰 의미		
	5. 원하는 회사가 있지만 현재 회사를 떠나기 어려움		
	6. 회사를 떠나고자 할 때 삶의 혼란		
	7. 이직할 때 현재 주어진 기회와 여유가 없음		
	8. 이직할 때 개인적 희생 요구		
자기 서비스 품질	책임감	1. 단정한 용모로 고객을 맞이함	Parasuraman Berry andZeithaml(1988), Boshoff and Tait(1996), 강종환 (2004)
		2. 고객과의 약속이행	
		3. 정중한 서비스	
		4. 서비스 할 내용에 대해 정확하게 안내	
	적극성	5. 문제발생시 해결을 위한 노력	
		6. 고객에게 신뢰감을 주기 위한 노력	
		7. 호텔상품 및 서비스에 대한 숙지	
		8. 서비스의 신속성	
	세심함	9. 고객의 입장에 최우선 배려	
		10. 세심한 서비스 및 업무처리	
인구 통계학적 특성	성 별	남성과 여성	
	연 령	20대, 30대, 40대, 50대 이상	
	직 급	사원, 주임, 대리, 간부	
	근 속 년 수	1년 미만, 3년 미만, 5년 미만, 10년 미만, 15년 미만, 15년 이상	
	근 무 부 서	마케팅/관측/예약, 객실, 식음, 조리, 시설, 관리, 기타	
	학 력	전문대졸 이하, 대졸, 대학원졸	

IV. 실증 분석

1. 표본의 특성

제주특별자치도내 특급호텔과 일반호텔을 대상으로 본 연구의 조사에 응답한 유효 표본은 총 295명으로서 배포된 설문 320명에서 불성실한 응답으로 표시된 25명의 설문을 제외한 것이다. 표본의 인구 통계적 특성은 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본의 특성

구 분		빈도(명)	비율(%)
성별	남	171	58.0
	여	124	42.0
연령	20대	135	45.8
	30대	105	35.6
	40대 이상	55	18.6
학력	전문대졸	163	55.3
	대학 졸	132	44.7
직급	사원	189	64.1
	주임	51	17.3
	대리	33	11.2
	간부	22	7.5
근속년수	1년 미만	73	24.7
	3년 미만	75	25.4
	5년 미만	38	12.9
	10년 미만	49	16.6
	15년 미만	33	11.2
	15년 이상	27	9.2

구분		빈도(명)	비율(%)
근무부서	마케팅·관측·예약	21	7.1
	객실	98	33.2
	식음	75	25.4
	조리	42	14.2
	시설	13	4.4
	관리	46	15.6

설문조사 전체 응답자의 성별은 남성이 58.0%(171명), 여성이 48.0%(124명)으로 나타났고, 연령은 20대 이하가 45.8%(135명), 30대가 35.6%(105명), 40대가 18.6%(55명)으로 나타났다. 응답자의 학력분포는 전문대졸이 55.3%(163명), 대학 졸이 44.7%(132명)로 나타났고, 직급분포는 사원이 64.1%(189명), 주임이 17.3%(51명), 대리가 11.2%(33명), 간부가 7.5%(22명)이었다. 응답자의 근속년수는 1년 미만 24.7%(73명), 3년 미만이 25.4%(75명), 5년 미만이 12.9%(38명), 10년 미만이 16.6%(49명), 15년 미만이 11.2%(33명), 15년 이상이 9.2%(27명)의 분포를 보였다. 근무부서별 분포를 살펴보면 객실이 33.2%(98명)로 가장 많았고, 다음으로 식음부문이 25.4%(75명), 조리부문 25.4%(42명), 관리부문 15.8%(16명), 조리부문 14.2%(42명), 마케팅·관측·예약부문 7.1%(21명), 시설부문 4.4%(13명)의 순을 보였다.

2. 분석도구의 신뢰성 및 타당성

1) 신뢰성 분석

측정변수의 일관성을 나타내는 신뢰도는 크론바하 α 계수가 0.6 이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 할 수 있다.

측정변수의 신뢰도를 분석한 결과는 <표 4-2>와 같다. 내부마케팅 요인인 교육훈련, 보상제도, 내부커뮤니케이션, 복리후생과 직무만족과 조직몰입, 자기 서비스품질 요인인 책임감, 적극성, 세심함 모두가 0.7 이상의 크론바하 α 계수 값을 나타내었다. 따라서 측정도구의 신뢰할 수 있는 수준으로 볼 수 있다.

<표 4-2> 측정변수의 신뢰성 검증결과

구 분	하위 변수	문항 수	크론바하의 α
내부마케팅요인	교육훈련	4	.894
	보상제도	4	.828
	내부커뮤니케이션	4	.898
	복리후생	4	.900
직무만족과 직무몰입	직무만족	4	.882
	조직몰입	4	.886
자기 서비스품질	책임감	3	.911
	적극성	3	.898
	세심함	2	.906

2) 타당성분석

타당성(validity)이란 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 의미한다. 본 연구에서 측정도구의 타당성은 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 검증하였다. 탐색적 요인분석은 변수의 이론구조를 확인하기 위한 것이다. 이를 위하여 이용한 요인추출 방법은 주성분분석(principal component analysis)을 이

용하였고 각 요인들이 독립성을 유지하도록 하기 위해 직각회전(varimax) 방식을 통해 요인해석을 단순화하였다. 요인수의 결정은 고유치가 1 이상을 기준으로 하였으며 요인적재량이 0.4 이하인 항목은 분석에서 제외하였다. 그리고 확인적 요인분석을 통해 이론 연구를 토대로 이론변수를 측정하기 위해 설정된 측정 변수들이 충분한 의미를 지녀 타당한가를 확인하고 구조방정식 모형을 검증하였다.

전체 응답표본 295부를 기반으로 교육훈련, 보상제도, 내부커뮤니케이션, 복리후생, 직무만족, 직무몰입, 자기 서비스품질 등의 구성개념에 대해 변수의 요인구조를 살펴보기 위해 탐색적 요인 분석한 결과는 다음과 같다.

먼저, 내부마케팅 요인의 타당성을 분석하기 위해 탐색적 요인분석을 한 결과는 <표 4-3>과 같이 4개의 요인으로 구분되었다. 제1요인은 복리후생 변수들로서 고유 값은 10.75 분산설명력은 총 분산의 48.9%를 설명하는 것으로 확인되었다. 제2요인은 교육훈련으로써 고유 값은 2.00 분산설명력은 총 분산의 9.1%를 설명하고 있었으며, 제3요인은 커뮤니케이션으로써 고유 값은 1.26, 분산설명력은 5.7%로 나타났다. 마지막 제4요인은 보상제도로서 고유 값은 1.06, 분산설명력은 4.8%인 것으로 확인되었다. 이러한 요인분석의 적정성을 살펴보기 위해 변수 간 부분 상관계수 값이 작은지를 검증하는 표본추출 적합검증 척도인 KMO 값은 .885로 나타나 요인분석이 의미가 있으며, 모형의 적합성을 나타내는 Bartlett의 구형성 검증치도 유의확률 .000으로 요인분석이 타당한 것으로 나타났다.

직무만족과 직무몰입의 타당성을 분석하기 위해 탐색적 요인분석을 실시한 결과는 <표 4-4>에 나타난 바와 같이 2개의 요인이 도출되었다. 제1요인은 직무만족 변수들로서 고유 값은 5.67 분산설명력은 총 분산의 55.7%를 설명하는 것으로 확인되었고, 제2요인은 직무몰입으로써 고유 값은 1.72 분산설명력은 총 분산의 9.9%를 설명하는 것으로 확인되었다. 이러한 요인분석의 적정성을 살펴보기 위해 변수 간 부분 상관계수 값이 작은지를 검증하는 표본추출 적합검증 척도인 KMO 값은 .874로 나타나 요인분석이 의미가 있으며, 모형의 적합성을 나타내는 Bartlett의 구형성 검증치도 유의확률 .000으로 요인분석이 타당한 것으로 나타났다.

<표 4-3> 내부마케팅 타당성

요 인		변 수	1	2	3	4	공통성
내부 마케 팅	복리 후생	업무에 필요한 교육·훈련 정기적 실시	.801	.226	.161	.140	.739
		교육기회제공	.794	.226	.160	.197	.746
		교육 후 업무 활용도	.718	.180	.175	.249	.745
		교육훈련내용의 유익함	.705	.314	.279	.107	.737
	교육 훈련	승진이나 경력개발 기회 부여	.146	.786	.282	.161	.812
		공정한 승진정책	.277	.785	.186	.290	.726
		성과에 대한 보상	.185	.760	.260	.241	.693
		다양한 포상제도 운영	.318	.729	.219	.211	.529
	커뮤 니케 이션	업무수행과 관련한 상사와 의견교환	.219	.209	.792	.160	.776
		부서 간 커뮤니케이션	.235	.166	.759	.161	.844
		동료 간 커뮤니케이션	.202	.320	.613	.158	.778
		업무 수행결과에 대한 각종 지침이나 정보전달	.167	.258	.579	.192	.707
	보상 제도	자금지원(경조사, 기념일 등)	.275	.258	.218	.815	.778
		문화지원(체육대회, 동호회)	.274	.184	.263	.787	.663
		시설지원(의료, 주차 등)	.293	.296	.192	.739	.877
		생활지원(교통비, 육아지원)	.276	.236	.320	.561	.675
고유 값			10.75	2.00	1.26	1.06	
분산(총분산, %)			48.9	9.1	5.7	4.8	
KMO와 Bartlett의 검정			.885 chi=1547.28 (p=.000)				

<표 4-4> 직무만족, 조직몰입 요인의 타당성

요인	변수	1	2	공통성
직무만족	업무에 대한 열정	.854	.189	.665
	업무가 적성에 맞음	.841	.268	.667
	업무에 대한 보람과 성취	.809	.107	.698
	현재 업무에 대한 재시도	.790	.272	.764
직무몰입	호텔의 문제는 나의 문제라고 느낌	.175	.900	.776
	남은 경력을 현 회사에서 보내게 된다면 행복	.229	.895	.788
	외부사람과 호텔에 대해 이야기하는 것을 좋아함	.290	.848	.854
	근무하는 호텔에 대한 개인적인 큰 의미	.298	.836	.803
고유 값		5.67	1.72	
분산(총 분산, %)		55.7.	9.9	
KMO 와 Bartlett의 검정		.874 chi=945.92 (p=.000)		

자기서비스품질 변수의 타당성을 분석하기 위해 탐색적 요인분석을 실시한 결과는 <표 4-5>에 나타난 바와 같이 3개의 요인이 도출되었다. 제1요인은 주로 책임감 변수들로서 고유 값은 7.97 분산설명력은 총 분산의 53.2%를 설명하는 것으로 확인되었고, 제2요인은 적극성으로써 고유 값은 1.67 분산설명력은 총 분산의 11.2%를 설명하는 것으로 확인되었다. 제3요인은 세심함으로써 고유 값은 1.06 분산설명력은 총 분산의 8.0%를 설명하는 것으로 확인되었다. 이러한 요인분석의 적정성을 살펴보기 위해 변수 간 부분 상관계수 값이 작은지를 검증하는 표본추출 적합검증 척도인 KMO값은 .874로 나타나 요인분석이 의미가 있으며, 모형의 적합성을 나타내는 Bartlett의 구형성 검증치도 유의확률 .000으로 요인분석이 타당한 것으로 나타났다.

<표 4-5> 자기서비스품질 요인의 타당성

요인		변수	1	2	3	공통성
자기서비스품질	책임감	단정한 용모로 고객을 맞이함	.862	.150	.159	.790
		고객과의 약속이행	.759	.190	.326	.718
		고객에 대한 친절한 응대	.697	.253	.270	.622
	적극성	문제발생시 해결을 위한 노력	.103	.816	.363	.751
		고객에게 신뢰감을 주기 위한 노력	.220	.795	.243	.808
		호텔 상품 및 서비스에 대한 숙지	.172	.771	.300	.714
	세심함	고객의 입장 최우선 배려	.225	.251	.855	.755
		세심한 서비스 및 업무처리	.224	.206	.821	.845
			고유 값	7.97	1.67	1.06
		분산(총 분산, %)	53.2	11.2	8.0	
KMO와 Bartlett의 검정			.853 chi=1145.26 (p=.000)			

분석도구로 이용한 구성개념들에 대한 측정모형(measurement model)에 대해 단일 차원성을 저해하는 항목들을 제거하고 확인요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과를 요약하면 <표 4-10>와 같다. 본 연구에서는 요인 수에 비해 측정변수의 수와 사례 수가 많음에 따라 몇몇 지수는 기준치를 달성하지 못하였지만, 전반적으로 GFI, NFI 등 주요 지수가 양호한 값을 나타내 수용하는데 무리가 없는 것으로 판단되었다.

<표 4-6> 분석도구의 확인적 요인분석 결과

구분	χ^2	χ^2/df	RMR	GFI	AGFI	CFI	NFI
교육훈련	100.066	50.033	.053	.846	.932	.973	.873
보상제도	14.641	7.320	.048	.977	.884	.973	.969
내부 커뮤니케이션	12.606	20.432	.061	.981	.903	.986	.984
복리후생	6.108	3.052	.033	.990	.949	.994	.992
직무만족	5.736	2.868	.046	.991	.953	.944	.991
조직몰입	5.013	2.506	.054	.995	.975	.999	.996
자기 서비스품질	-	-	-	1.000	-	1.000	1.000

3. 가설의 검증

1) 변수 간의 상관분석

확인적 요인분석결과 단일차원이 나타난 각 변수 등을 포함하여 독립변수군과 종속변수군 간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 4-7>과 같다. 자기 서비스품질과 보상제도($r=0.371$) 및 복리후생($r=.353$)간의 관계를 제외한 변수들 간에는 대부분 높은 상관관계($r>.4$)를 보여주고 있는 것으로 나타났다. 이 중 보상제도

와 내부커뮤니케이션($r=.707$) 및 복리후생($r=.703$), 직무만족과 조직몰입($r=.713$)간이 높은 상관관계를 나타내었다.

<표 4-7> 연구모델 구성개념간의 상관관계 분석

구분		교육 훈련	보상 제도	내부커 뮤니케 이션	복리 후생	직무 만족	조직 몰입	자기 서비스 품질
교육훈련	상관계수	1	.641(**)	.627(**)	.494(**)	.525(**)	.443(**)	.424(**)
	Sig.		.000	.000	.000	.000	.000	.000
보상제도	상관계수		1	.707(**)	.703(**)	.553(**)	.539(**)	.360(**)
	Sig.			.000	.000	.000	.000	.000
내부 커뮤니케이션	상관계수			1	.586(**)	.593(**)	.469(**)	.413(**)
	Sig.				.000	.000	.000	.000
복리후생	상관계수				1	.505(**)	.514(**)	.342(**)
	Sig.					.000	.000	.000
직무만족	상관계수					1	.535(**)	.531(**)
	Sig.						.000	.000
조직몰입	상관계수						1	.269(**)
	Sig.							.000
자기서비스 품질	상관계수							1
	Sig.							

* $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

2) 모형의 적합도 분석

구조방정식 모델에서 모델검증은 이론모델과 측정모델이 동시에 검증된다는 이점이 있다. 이론모델은 연구모델에서 제시한 구성개념 간 관계를 의미하며, 측정모델은 잠재 구성개념을 설명하는 측정변수가 해당 구성개념을 설명하는 관계를 의미한다. 구조방정식 모델은 종속변수와 독립변수에 대해 측정오차를 포함시켜 다룰 수 있고, 잠재변수를 포함시킬 수 있으며, 각 잠재변수에 대해 하나 또는 다수의 관측변수를 적용할 수 있다.

구조방정식 모델의 적합도를 살펴보는 지수로는 절대적합지수와 증분적합지수로 나눌 수 있다. 절대적합지수의 주요 적합도 기준으로는 χ^2 통계량, GFI,

AGFI, RMR, RMSEA 등이 이용된다. χ^2 은 자료가 정규분포를 보인다는 이론을 근거하여 모형의 완전성, 모형이 모집단 자료에 완전하게 적합하다는 귀무가설을 검정한다. GFI는 구성된 모형이 표본공분산행렬을 설명하는 비율을 나타내는 지표로 회귀분석에서 결정계수(R^2)와 관련이 있다. 값은 0과 1사이의 값을 취하는데, 일반적으로 0.90을 기준으로 하여 이를 초과하면 양호한 것으로 볼 수 있다. AGFI는 조정된 적합지수로 GFI를 자유도에 의해 조정해 준 것을 의미하며, 회귀분석에서 조정된 결정계수와 유사한 값으로 0.9이상이면 양호하다고 볼 수 있다. RMR은 작을수록 좋는데, 일반적으로 0.05 이하이면 좋은 모형이라고 할 수 있고 RMSEA는 근사제곱근 평균제곱오차로써 이 역시 대체적으로 0.05에서 0.08 이하이면 적당하다.

한편 증분적합지수의 대표적인 지수로서 0과 1사이의 값을 갖는 AGFI(수정기초부합지수)는 1(0.9 이상)에 가까울수록 완벽한 적합도를 이루며, NFI(표준적합지수)는 통상 0.90 이상이면, 양호한 적합도를 나타낸다. CFI는 1(0.9이상)에 가까울수록 양호한 모형이라고 할 수 있다.

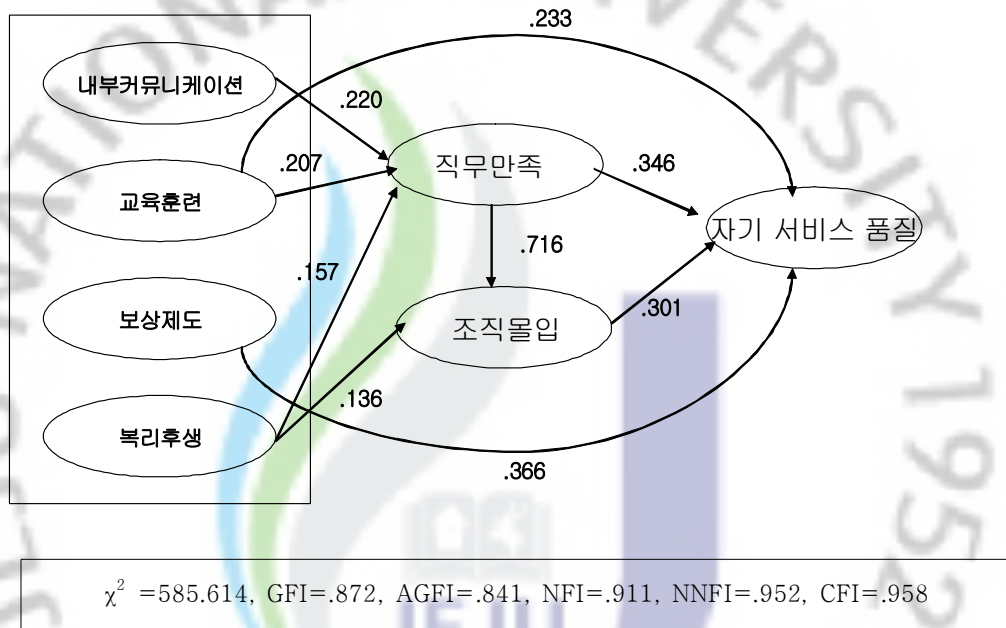
<표 4-8> 모델검증에 따른 부합지수 산출결과

적합지수	모델수용조건	본 연구
Chi-square	-	585.614
GFI	1에 가까울수록 좋음	.872
AGFI	1에 가까울수록 좋음	.841
NFI	1에 가까울수록 좋음	.911
NNFI	1에 가까울수록 좋음	.952
CFI	1에 가까울수록 좋음	.958

본 연구의 구조방정식 모델을 검증하기 위해 적합지수를 살펴본 결과, 카이제곱 통계량의 경우 585.614($p=.000$)로 나타났다. 따라서 모형검증은 이 값에만 의존하는 것은 위험하므로 다른 여러 부합지수를 함께 고려하여 모형검증의 적합성 여부를 결론 내려야 할 필요가 있다. 각 적합지수를 살펴보면, GFI=.872,

AGFI=.841, NFI=.911, NNFI=.952, CFI=.958로 나타났다. 이는 GFI와 AGFI가 권장수준에 미달하여 문제가 있는 것으로 보이지만 다른 지표들은 권장수준을 만족하기 때문에 전반적으로 연구모형은 적합한 것으로 볼 수 있다. 이것을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

<그림 4-1> 연구모형 적합도



주) 숫자는 표준화된 경로계수임.

<표 4-9>는 변수간의 직·간접적인 영향정도를 나타내주고 있다. 직접효과를 보면 직무만족에는 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 복리후생 순으로 영향을 미쳤으며, 조직몰입에는 내부마케팅 요인 중 복리후생만이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직무만족은 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 자기 서비스품질에는 내부마케팅 요인 중에 보상제도와 교육훈련 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

간접효과를 보면 조직몰입에는 교육훈련과 복리후생이 영향을 미쳤고, 자기 서비스품질에는 직무만족과 교육훈련, 복리후생 순으로 영향을 미치는 것으로 나타

났다. 총 효과 측면에서 보면, 직무만족에는 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 복리후생 순서로 영향을 미쳤고, 조직몰입에는 직무만족, 교육훈련, 복리후생이 영향을 미치고, 자기 서비스품질에는 직무만족, 보상제도, 조직몰입, 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 복리후생 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 살펴보면, 내부커뮤니케이션은 직무만족, 복리후생은 직무만족과 조직몰입에 직접적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 자기 서비스품질에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 이들 직무만족, 조직몰입의 매개효과는 없는 것으로 해석되었다. 또한 보상제도는 자기 서비스품질에만 유의한 직접적인 영향을 미쳐 직무만족, 직무몰입의 매개효과는 없는 것으로 확인되었다. 교육훈련의 경우, 모두 자기 서비스품질에 직접적인 영향을 미치면서 직무만족에도 영향을 미치고, 직무만족도 자기 서비스품질에 직접적인 영향을 미쳐 직무만족은 교육훈련과 자기 서비스 품질을 매개하는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 변수 간 직·간접 효과

구 분		복리 후생	내부커 뮤니케 이션	보상 제도	교육 훈련	직무 만족	조직 몰입
직 접 효 과	직무만족	.161	.246	-	.241	-	-
	조직몰입	.133	-	-	.000	.717	-
	자기 서비스품질	-	-	.366	.233	.372	.301
간 접 효 과	직무만족	-	-	-	-	-	-
	조직몰입	.116	-	-	.173	-	-
	자기 서비스품질	.135	-	-	.168	.216	-
총 효 과	직무만족	.161	.246	-	.241	-	-
	조직몰입	.249	-	-	.262	.717	-
	자기 서비스품질	.135	.246	.366	.168	.588	.301

3) 가설 검증결과

(1) 교육훈련과 직무만족, 조직몰입

내부마케팅 요인으로서 교육훈련이 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 H1a와 H2a를 검증하기 위해 구조방정식 분석을 실시한 결과, 교육훈련은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 경로계수는 .241($p < 0.05$)로 경로계수가 유의적으로 나타나 H1a는 채택되었지만 가설 H2a는 기각되었다.

(2) 보상제도와 직무만족, 조직몰입

보상제도가 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 H1b와 H2b를 검증하기 위해 구조방정식 분석을 실시한 결과, 보상제도는 직무만족과 조직몰입 모두 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 따라서 H2a와 H2b는 기각되었다.

(3) 내부커뮤니케이션과 직무만족, 조직몰입

내부마케팅 요인으로 설정한 내부커뮤니케이션이 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 H1c와 H2c를 검증하기 위해 구조방정식 분석을 실시한 결과, 내부커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 경로계수는 .197($p < 0.05$)로 경로계수가 유의적으로 것으로 나타나 H1c는 채택되었지만, H2c는 유의하지 않은 것으로 나타나 기각되었다.

(4) 복리후생과 직무만족, 조직몰입

내부마케팅 요인으로 설정한 복리후생이 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 H1d와 H2d를 검증하기 위해 구조방정식 분석을 실시한 결과, 복리후생은 직무만족과 조직몰입 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 경로계수는 각각 .197($p < 0.1$), .147($p < 0.1$)로 경로계수가 유의적으로 것으로 나타나 H1d와 H2d는 모두 채택되었다.

(5) 직무만족과 조직몰입

직무만족이 조직몰입에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이라는 H3a를 검증하기 위해 구조방정식 분석을 실시한 결과, 직무만족은 조직몰입에 정(+)^{의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 경로계수는 .938(p<0.01)로 경로계수가 유의적으로 것으로 나타나 H3은 채택되었다.}}

(6) 직무만족, 조직몰입과 자기 서비스품질

직무만족과 조직몰입이 자기 서비스품질에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이라는 가설 H4와 H5를 검증하기 위해 구조방정식 분석을 실시한 결과, 직무만족과 조직몰입은 모두 자기 서비스품질에 정(+)^{의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 경로계수는 각각 .312(p<0.01), .312(p<0.05)로 경로계수가 유의적으로 것으로 나타나 H4a와 H5a는 모두 채택되었다}}

(7) 내부마케팅 요인(교육훈련, 보상제도, 내부커뮤니케이션, 복리후생)과 자기 서비스품질

내부마케팅 요인인 교육훈련, 보상제도, 내부커뮤니케이션, 복리후생이 자기 서비스품질에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이라는 H6a, H6b, H6c, H6d를 검증하기 위해 구조방정식 분석을 실시한 결과, 교육훈련과 보상제도만이 자기 서비스품질에 정(+)^{의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 경로계수는 각각 .233(p<0.1), .366(p<0.1)로 경로계수가 유의적으로 것으로 나타나 H6a와 H6b만이 채택되었다}}

< 표 4-10 > 연구가설 검증 결과

가 설	경로	표준화 계수	S.E.	C.R.	P
H1a	교육훈련 → 직무만족	.207	.111	1.785	.074*
H1b	보상제도 → 직무만족	.247	.168	1.299	.194
H1c	내부커뮤니케이션 → 직무만족	.220	.086	2.048	.041**
H1d	복리후생 → 직무만족	.157	.077	1.729	.084*

가 설	경로	표준화 계수	S.E.	C.R.	P
H2b	보상제도 → 조직몰입	.036	.183	.225	.822
H2a	교육훈련 → 조직몰입	.105	.121	1.089	.276
H2b	보상제도 → 조직몰입	.036	.183	.225	.822
H2d	복리후생 → 조직몰입	.136	.083	1.807	.071*
H3	직무만족 → 조직몰입	.716	.121	7.743	.000***
H4	직무만족 → 자기서비스품질	.346	.124	2.323	.020**
H5	조직몰입 → 자기서비스품질	.301	.081	2.384	.017**
H6a	교육훈련 → 자기서비스품질	.233	.093	1.997	.046**
H6b	보상제도 → 자기서비스품질	.366	.141	1.908	.056*
H6c	내부커뮤니케이션 → 자기서비스품질	.169	.071	1.599	.110
H6d	복리후생 → 자기서비스품질	.030	.063	.337	.736

*p<0.1, ** p<0.05, ***p<0.01

4. 분석결과의 요약

본 연구는 개략적으로 내부마케팅 요인 중 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 보상제도, 복리후생 요인을 중심으로 호텔 직원의 자기서비스품질에 미치는 영향관계를 연구하였으며, 세부적으로는 직무만족과 조직몰입이 어떠한 매개역할을 하는지 검토하였다.

가설검증을 중심으로 정리하면 <표 4-11>과 같다. 연구모형의 적합도는 GFI=.872, AGFI=.841, NFI=.911, NNFI=.952, CFI=.958 등 대부분의 지수들이 기준치를 수용하고 있어 전체적인 적합도는 확보되었다. 교육훈련 및 내부커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미쳤고 보상제도는 직무만족과 조직몰

입에 모두 유의한 영향을 미치지 않는 요인으로 나타났다. 복리후생은 직무만족과 조직몰입 모두에 정(+)^{의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 직무만족은 조직몰입에 정(+)^{의 영향을 미쳤으며, 직무만족과 조직몰입은 조직 구성원의 자기 서비스품질에 정(+)^{의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내부마케팅 요인 중에서는 교육훈련과 보상제도만이 자기 서비스품질에 정(+)^{의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 기업차원에서 직원들의 자기 서비스품질 향상을 위해서 내부마케팅과 직무만족, 직무몰입을 위해서 고객 서비스에 대한 긍정적인 태도나 행동은 직원들의 필요나 욕구를 충족시키기 위한 동기부여 요인들이 선행되어야 함을 시사하고 있다.}}}}

<표 4-11> 가설검증 결과의 요약

가설	내 용	가설검증결과
H1a	교육훈련 → 직무만족	채택
H1b	보상제도 → 직무만족	기각
H1c	내부커뮤니케이션 → 직무만족	채택
H1d	복리후생 → 직무만족	채택
H2a	교육훈련 → 조직몰입	기각
H2b	보상제도 → 조직몰입	기각
H2c	내부커뮤니케이션 → 조직몰입	기각
H2d	복리후생 → 조직몰입	채택
H3	직무만족 → 조직몰입	채택
H4	직무만족 → 자기 서비스품질	채택
H5	조직몰입 → 자기 서비스품질	채택
H6a	교육훈련 → 자기 서비스품질	채택
H6b	보상제도 → 자기 서비스품질	채택
H6c	내부커뮤니케이션 → 자기 서비스품질	기각
H6d	복리후생 → 자기 서비스품질	기각

V. 결 론

1. 연구결과의 요약 및 시사점

서비스품질과 호텔의 이미지, 고객만족, 고객 충성도는 호텔 직원들의 신념과 행동에 의해 많은 영향을 받게 되며, 이러한 이유로 인해 호텔 직원들은 호텔의 지속적인 성장발전을 위한 핵심역량이라고 할 수 있다. 이러한 특성상 호텔 구성원들을 마케팅 개념을 도입한 내부고객으로 정의하고, 직원들이 필요로 하는 욕구가 무엇인지, 그것을 충족시킬 수 있는 효과적인 방법이 무엇인지를 파악하는 것이 중요하다.

조직의 구성원을 내부 고객으로 인식하여 내부마케팅을 내부 인력 양성프로그램 측면에서 마케팅적 접근 방식을 통해 직무만족과 조직몰입을 매개변수로 분석하였고, 또한 내부마케팅의 성과를 실제 직원들의 태도와 행동을 긍정적으로 변화시키기 위한 동기부여 차원에서 자기 서비스품질을 실증적으로 분석하였다.

분석결과는 다음과 같다.

첫째, 교육훈련은 직무만족에 정(+)^의 영향을 미치고 조직몰입에는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 즉, 내부마케팅 요인으로 교육훈련은 직무만족을 높이는데 기여하는 것으로 확인되었다. 이 결과는 Hass(1991), Josiam and Clements(1994) 등의 주장과 일치하며, 내부고객은 교육훈련을 통해 더 능력을 갖추어 가는 직원이 되며, 기능과 기술 습득을 통해 직원의 능력 향상 외에 태도의 변화를 통한 직원의 성취동기를 향상시켜 근로의욕을 고취시키고 조직의 활성화를 촉진시키는 요소로서 제공될 수 있는 것을 의미한다.

둘째, 내부커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)^의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 Teas and Horrell(1981), Newstrom and Davis(1989) 등의 주장과 일치하며, 내부커뮤니케이션은 조직 구성원들이 효과적으로 고객에게 응대하기 위해서 고객과 조직에 대한 정보 등을 조직과 그 내부고객 집단 간의 효과적이고 지속적인 정보교환 활동을 촉진시키는 요소이다. 의사소통 형태가 내부고객 지향

적일 수록 상사와 직무에 대한 내부고객 만족이 증가하며 부서 간 이해 제고와 정보공유를 통해 부서 간 의사소통과 지원활동이 원활하게 된다.

셋째, 복리후생은 직무만족과 조직몰입 모두에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 내부마케팅 요인으로 복리후생은 직무만족을 높일 뿐만 아니라 조직몰입도 동시에 높이는 요인으로 확인되었다. 이 결과는 Davidow and Uttal(1989), Albrecht(1990)등의 주장을 지지하며, Greenberg and Baron(2003)도 복리후생은 직장생활의 질과 조직 생산성을 향상시키는 주요 결정요인으로서, 조직의 생산성을 높이기 위해서는 조직 구성원의 직장생활의 질을 높일 필요가 있다고 주장하였다.

넷째, 직무만족은 조직몰입에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 직무만족이 높을수록 조직몰입도도 높아짐을 의미한다. 이 결과는 Peterson(1995), Sager(1994)의 연구결과와 일치하는 것이다. 이를 통해서 직무만족이 조직몰입에 선행한다는 것이 입증되었다.

다섯째, 직무만족과 조직몰입은 직원들의 자기 서비스품질에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타나 자기 서비스품질을 높이는데 기여하는 것으로 확인되었다.

이는 Boshoff and Tait(1996), Locke(1976)의 연구결과와 일치하는 것이며, 조직 만족은 조직생산성을 이끌어 내는 원동력이 되고, 그 보다 더 강력한 힘은 조직몰입으로부터 나오는데 조직몰입은 조직 가치와 목적에 대한 조직구성원의 일치, 이해, 내재 등의 경험을 말한다.

여섯째, 내부마케팅 요인 중 교육훈련과 보상체도가 자기 서비스품질에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Lazear(1996)의 연구결과와 일치하는 것으로 보상체계와 같은 동기부여 정책은 조직 구성원의 노력을 증가시키며, 또한 보상의 순기능을 위해서 보상체도를 공정하게 운영하는 것이 조직 구성원들의 마음을 움직이는데 결정적인 역할을 하고, 이러한 공정성은 조직 구성원들의 태도와 행동을 일관되게 하는데 영향을 미친다고 하였다.

이상의 가설 검증 결과 내부마케팅 요인과 직무만족, 조직몰입을 매개변수로 하여 자기 서비스품질 즉, 직원들의 동기부여 및 긍정적 역할과 태도변화의 관계를 살펴보았다.

이러한 연구 결과, 제주특별자치도내 호텔업체에 대해 다음과 같은 시사점을

제공한다.

첫째, 내부마케팅의 주체와 대상을 명확히 하고, 사전에 직원들의 욕구를 파악하고 그 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 내부마케팅 프로그램을 개발한다면 호텔의 핵심 경쟁력인 직원들의 만족과 유능한 직원 확보로 이어질 것이다.

둘째, 고객만족은 호텔 내 직원들의 서비스 제공 수준에 달려 있기 때문에, 업무 지식 및 능력향상을 위한 체계적인 교육훈련 구축 및 피드백, 효율적인 업무 처리를 위한 표준화된 업무 절차인 SOP(standard operating procedure)의 정립 및 활용, 고객 관련 Manual을 재정비하는 노력이 요구된다.

셋째, 커뮤니케이션이 이 시대의 최대 화두로 손꼽히고 있고, 최근 환경이 급변함에 따라 소통의 주체, 방향, 내용, 방법 등에서 새로운 방식이 요구되고 있다. 과거의 '성과 지향적 소통' 방식과 함께 직원들의 마음과 행복까지 고려한 즉, 상호이해와 배려, 인간적 교류 등 구성원의 감정과 밀접하게 연관된 '정서적 소통'을 중시하는 노력이 요구된다.

넷째, 보상제도는 자기 서비스 품질에 영향을 미치는 내부 마케팅 요인으로서 자기 능력 개발에 대한 보상과 조직의 성과에 따른 보상 등 다양한 인센티브제도를 도입하여 직원들의 행동과 태도를 능동적으로 변화시키려는 노력이 요구된다.

다섯째, 복리후생은 직무만족 및 조직몰입에 모두 영향을 미치는 주요 내부마케팅 요인으로 과거 직원 중심의 단순한 편의 제공에서 기업의 허용하는 범위 내에서 직원가족까지 배려하는, 즉 근로생활의 질(QWL)을 높이려는 노력이 요구된다.

여섯째, 외부 고객의 만족은 내부 고객의 만족에서 비롯되기 때문에 이러한 관점에서 직원 만족도 조사(ESI)와 고객만족도(CSI)를 정기적으로 동시에 실시하고, 이것을 관리하기 위한 KPI 시스템을 구축하고, 지속적인 Feedback을 통해 ESI와 CSI간의 GAP을 줄여 나가는 노력이 요구된다.

마지막으로 호텔 조직구성원들의 행동을 보다 긍정적으로 변화시키기 위해서 조직에 대한 열정과 즐거움을 느낄 수 있는 환경을 조성해주는 노력이 필요하다.

이를 위해 GWP(Great Work Place)와 같은 프로그램을 회사 내에 도입하여 직원들이 즐겁고 신나게 일을 할 수 있는 조직풍토를 노사 간의 공동으로 마련해 나가는 것이 요구된다.

2. 연구의 한계

본 연구는 내부고객인 호텔직원의 관리와 내부마케팅에 대한 전략적 시사점을 제공함에도 불구하고 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 이러한 한계점에 대한 논의를 통해 후속연구에서는 좀 더 심화된 연구를 진행할 수 있을 것이다.

첫째, 본 연구는 호텔의 내부마케팅 요인과 직무만족, 조직몰입 그리고 자기 서비스품질간의 관계를 구조모델로 설계하고 시사점을 모색하였으나 연구대상을 제주지역 호텔에 한정함으로써 일반화된 이들 변수 간의 관계를 규명하는 데는 근본적으로 한계가 있다. 지역, 근무환경에 따라서 차이가 있을 것이므로 더 다양한 조사가 필요하다.

둘째, 내부마케팅을 통한 호텔 직원의 긍정적인 행동을 가져오는 자기 서비스품질 연구에서 내부마케팅 요인을 인적자원관리에 바탕을 둔 인력양성 프로그램에 영향을 미치는 요인이 중요하다고 판단되어 이용하였지만, 이외에 다른 변수들을 고려하지 않았다.

셋째, 자기 서비스품질은 현재 자기의 서비스 수준에 대한 품질 평가를 스스로 측정토록 하였다. 따라서 후속연구에서는 성과를 객관적으로 측정하기 위해서 상사 및 동료, 고객에 의한 평가와 함께 이들 과의 GAP을 줄이는 노력이 함께 요구된다.

넷째, 내부마케팅 이행에 따른 내부고객 만족과 조직몰입, 자기 서비스품질 향상은 단기간에 실현되는 것이 아니므로 장기적인 관점에서 연구할 필요성이 요구된다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

강인호·이걸 (1994), “호텔종사원의 스트레스가 직무몰입 조직애착과 이직 성향에 미치는 영향,” 호텔경영학연구, 2.

강종환 (2004), “호텔 내부마케팅 전략에 관한 실증연구, 경기대학교 박사학위 논문,” 18-63.

권형섭 (2006), “변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직 몰입에 미치는 영향,” 안양대학교 박사학위논문, 57-135.

구필모·허향진·서용건·이성은 (2007), “호텔기업의 내부마케팅이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 관광·레저연구, 19(2), 167-184.

김정희·허정옥 (2003), “유통환경에서 외부서비스품질의 결정요인 ; 내부서비스품질, 직무성과, 직무만족, 삶의 만족,” 한국마케팅관리학회, 8(1), 28-29.

김형길·고재건·최병길 (1995), “관광산업에서 서비스 질의 평가요인과 서비스 질의 개선방안에 관한 연구,” 생산성논집, 10(1), 7-17.

김홍범·김현아 (1997). “호텔의 내부마케팅 활동이 종사원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 호텔경영학연구, 6(1), 171-193.

나종채 (2002), “내부 서비스품질이 내부 고객 만족과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 전주대학교 박사학위 논문, 9-25.

박경규 (2001), 신 인사관리론, 홍문사

박성연 (1999), “직무만족과 조직의 서비스 지향성이 직원의 서비스 지향성에 미치는 영향,” 한국마케팅저널, 2(1), 104.

- 박은옥·정기한·신재익 (2010), “내부마케팅, 내부고객만족, 조직몰입, 조직성과 간의 연구,” *생산성논집*, 24(2), 201-225
- 박정화·김홍범 (1977), “호텔의 서비스품질관리가 종사원의 직무만족과 고객 만족에 미치는 영향에 관한 연구,” *관광학연구*, 20(2), 134-153
- 박충환·오세조·김동훈 (2004), *시장지향적 마케팅관리*, 박영사, 249-252.
- 박혜원 (1999), “고객서비스에 영향을 주는 호텔 종사원의 교육훈련성과 속성에 관한 연구,” 세종대학교 석사학위논문.
- 서재현 (1998), “조직몰입과 직무만족사이의 관계에 대한 연구,” *Journal of Business Research*, 13(4), 153-178
- 신유근 (1992), *조직행위론*, 서울다산출판사, 247.
- 신호창 (1993), *내부커뮤니케이션*, 서강엔터프라이즈, 11~12월호, 107-110.
- 양창삼 (1994), *인적자원관리*, 법문사, 359-361.
- 원윙희·박충희·이창욱 (2004), *최신인사관리*, 백산출판사, 247-248.
- 윤동구 (2000), “관광객 만족구조 모형의 개발에 관한 연구,” 경기대학교 박사학위 논문, 145.
- 윤만희 (2000), “서비스 접점종사원 지원이 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향,” *경영학연구*, 29(2), 65-83.
- 윤상동, 추현 (2006), “거래적 리더쉽과 변혁적 리더쉽 유형에 대한 직원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” *한국경영학회 경영사학 제21집 제1호(통권 41호)*, 74-77.
- 이관표, 정승조 (2003), “조직 동일시와 직무만족에 영향을 미치는 호텔의 인터넷 마케팅 활동요인,” *호텔관광연구*, 5(1), 127-143.
- 이수광·이재섭 (2003), *서비스산업의 인적자원관리*, 대왕사, 246.

이유재, 이준엽 (1997), “서비스품질에 관한 종합적 고찰 ; 개념 및 측정을 중심으로,” 경영논집.

이원우 (2001), 신 인사관리론, 삼영사

이학식, 장경란, 이용기 (1999), “호텔산업의 시장지향성과 사업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구,” 경영학연구, 28(1), 75-102.

조인성(2008), “내부마케팅이 접점직원 만족, 긍정적 행동 및 직무성과에 미치는 영향,” 홍익대학교 석사학위논문, 8-55.

최종태(2008), 현대 인사관리론, 박영사, 18-19.

한진수 · 김시홍(2003), “호텔기업의 내부마케팅이 직무만족과 고객만족에 미치는 영향,” 호텔관광연구, 5(2), 259-285.

한진수 · 김은정(2005), “호텔 기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향,” 호텔경영학연구, 14(3), 191-213.

황용철 (2003), “서비스 기업 종업원의 고객 지향성 ; 개성이 자신과 감독자의 성과 평가에 미치는 영향,” 산경논집, 19, 332-333.

2. 국외문헌

- Ahmed, P. K. and M. Rafiq (2003), "Commentary : Internal Marketing Issues and Challenges," *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8.
- Andrews, F. A. and Withey, S. B. (1974), "Developing Measure of Perceived Life Quality," *Social Indicators Research* ,1, 1-26.
- Arnett, D., D. A. Laverie and C. McLane (2002), "Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. April, 87-96.
- Bansal, H. S. , M. B. Mendelson and Sharma, B. (2001), "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes," *Journal of Quality Management*, 6, 61-76.
- Berry, L. L. and A. Parasuraman (1991), " Marketing Services ; Competing through Quality." New York, *The Free Press*.
- Boshoff, C. and Tait, A. (1996), " Quality Perceptions in the Financial Service Sector; The Potential Impact of Internal Marketing," *International Journal of Service Industry Management* , Vol. 7 No. 5, 5-31
- Carman A. and James M., (1990), "Consumer Perceptions of Service Quality : An Assessment of the SERVQUAL Dimensions," *Journal of Retailing*, Vol. 66, spring, 33-55.
- Churchill, G. A. Jr., M. Ford and O. C. Walker, Jr.(1974), "Measuring

- the Job Satisfaction of Industrial Salesman," *Journal of Marketing Research*, 11(August), 254–260.
- Cronin, J. J. Jr., and Taylor, S. A. (1992), "Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, Vol.56, July, 55–68.
- Decotiis, T. A. and Summers, T. P.(1987), "A Path Analysis of Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment,"*Human Relations*, 40(7), 445–470
- Finn, D. W., Julie, B., Greg, W. M., and Roy, A. (1996), "Total Quality Management and Internal Customers : Measuring Internal Service Quality," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4(3), 36–51.
- Foster, B. D. and Cadogan, J. W. (2000), "Relationship Selling and Customer Loyalty; an Empirical Investigation," *Marketing Intelligence Planning*, 18(4), 185–199.
- Garvin David A. (1984), "What Dose Product Quality Really Mean ?," *Sloan Management Review* (Fall), 1984.
- Gronroos, C (2000), "Service Management and Marketing," John Wiley and Sons, LTD, 334–335.
- Jaworsky, B. J. and A. K. Kohli (1993),"Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*. 57(3), 53–70.
- Kanter, R. M. (1968), "Commitment and Social Organization Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities,"*American Sociological Review*, 33: 499–517.
- Kotler, P. (2003), "Marketing Management,"11th Edition, Upper Saddle River New Jersey; Prentice–Hall.

- Lawler E. E. (1990), "Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay System," San Francisco: Jossey Bass.
- Lewis R. C. and H. Booms (1983), "The Marketing of Service Quality in Emerging Perspectives on Service Marketing," American Marketing Association, 99–107.
- Lings, I. N. (2002), "Internal Market Orientation; Construct and Consequences," *Journal of Business Research*, Elsevier Science Inc., 1–9.
- Parasuraman A., L. L. Berry and V. A. Zeithaml (1988), "SERVQUAL : A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality," *Journal of Marketing*. Vol.64, No. (Spring), 16–17.
- Pitt, L. F. and Foreman, S. K. (1999), "Internal Marketing Role in Organization; A Transaction Cost Perspective," *Journal of Business Research* 44, 25–36.
- Sasser, W. E. and Arbeit, S. O. (1976), " Selling Jobs in the Service Sector, Business Horizons," June, 61–65.
- Singh, J.(2000), "Performance Productivity and Quality of Frontline Employee in Service Organizations," *Journal of Marketing*, 64(April), 15–34.
- Spike, B. K. and Lesser (1995), "We have met the Enemy," *Journal of Business Strategy*, Vol 16, No 2.
- Varey. R. J. (1995), Internal Marketing: "A Review and Some Inter-disciplinary Research Challenge," *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40–63.
- Wilson, A. (1995), "Internal Marketing of Service : The New Age Surge," *Logistics Information Management*, 8(4), 4–7.

설문서

안녕하십니까.

본 설문은 본 설문은 “내부마케팅이 자기 서비스품질에 미치는 영향”이라는 주제로 석사학위 논문을 작성하는데 필요한 자료를 수집하기 위하여 작성되었습니다.

본 설문지는 맞거나 틀린 답이 없으며 설문지 결과는 본 연구 외에 는 절대로 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

여러분께서 응답하여 주신 내용은 본 연구의 귀중한 자료가 되오니 적극적인 협조를 부탁드립니다.

귀하께서 응답해 주신 내용은 오로지 학술연구 목적으로만 사용할 것을 약속 드립니다.

다시 한번 설문에 응해주셔서 감사합니다.

2010년 10월
제주대학교 대학원
경영학과 석사과정

지도교수 : 김형길
연구자 : 김만생

(연락처: kms52286@hanmail.net)

1. 다음은 회사의 내부마케팅에 대한 질문입니다.
 귀하의 생각과 일치하는 정도에 표시(√) 하여 주십시오
 (전혀 그렇지 않다 1, 보통 4, 매우 그렇다 7)

항 목	전 혀 그렇지 않 다	보 통	매 우 그렇다
1. 직무 수행하는데 필요한 교육 및 훈련을 정기적으로 실시하고 있다.	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7
2. 업무를 수행하는데 필요한 교육 및 훈련에 전 직원 참여할 기회를 제공받고 있다.	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7
3. 회사에서 실시하는 서비스 교육은 실제 업무 수행에 많은 도움이 된다고 생각한다.	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7
4. 회사에서 실시하는 교육훈련내용은 유익하다고 생각한다.	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7
5. 교육 훈련 후 만족도나 의견을 조사하여 반영하고 있다.	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7
6. 승진이나 경력개발에 대한 기회가 많이 주어진다.	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7
7. 승진은 공정하게 이루어지는 편이다.	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7
8. 성과에 따른 다양한 인센티브 제도를 운영하고 있다.	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7
9. 업무수행과 관련하여 상사와의 의견교환이 원활하다.	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7
10. 부서 간에 업무와 관련된 정보 및 커뮤니케이션이 잘 이루어진다.	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7
11. 동료 간에 업무와 관련된 정보 및 커뮤니케이션이 잘 이뤄지고 있다.	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7
12. 업무수행결과에 대한 각종 지침과 정보전달이 잘 이루어진다.	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7
13. 업무진행 시 발생할 수 있는 갈등을 효과적으로 관리하기 위한 절차와 기능을 잘 갖추고 있다.	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7
14. 업무개선에 대한 제안이나 시스템이 잘 갖추어져있다.	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7
15. 자금지원이 잘 이루어지고 있다. (경조사, 가족수당, 기념일 등)	1	2	3 - 4 - 5 - 6 - 7

항 목	전 혀 그렇지 않 다	보 통	매 우 그렇다				
16. 문화지원이 잘 이루어지고 있다. (체육대회, 동호회 활동, 사보 제작 등)	1	2	3	4	5	6	7
17. 시설지원이 잘 이루어지고 있다. (의료, 주차, 휴게실, 사원식당 등)	1	2	3	4	5	6	7
18. 생활지원이 잘 이루어지고 있다. (교통비, 출장비, 개인 상담, 육아시설 등)	1	2	3	4	5	6	7

2. 다음은 현재 하고 있는 직무에 대한 개인적인 느낌을 묻는 질문입니다.
귀하의 생각과 일치하는 정도에 응답(√) 하여 주시기 바랍니다
(전혀 그렇지 않다 1, 보통 4, 매우 그렇다 7)

항 목	전 혀 그렇지 않 다	보 통	매 우 그렇다				
19. 나는 현재의 업무와 업무량에 대해서 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
20. 나는 현재 업무가 적성에 맞다고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7
21. 나는 현재 업무를 열정적으로 하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
22. 나는 업무를 수행하는데 상당한 자율성이 보 장되어 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7
23. 나는 현재 하고 있는 업무에 대해 보람과 성 취감을 자주 느낀다.	1	2	3	4	5	6	7
24. 나는 회사에서 다른 업무를 경험하는 기회가 주 어져도 현재 하고 있는 업무를 계속하고 싶다.	1	2	3	4	5	6	7

3. 다음 문항은 조직몰입에 대하여 묻는 질문입니다.
귀하의 생각과 일치하는 정도에 응답(√)하여 주시기 바랍니다.
(전혀 그렇지 않다 1, 보통 4, 매우 그렇다 7)

항 목	전 혀 그렇지 않 다	보 통	매 우 그렇다				
25. 남은 경력을 회사에서 보내게 된다면 매우 행복 할 것 같다.	1	2	3	4	5	6	7
26. 외부사람과 호텔 업무에 대해서 이야기를 하는 것을 좋아한다.	1	2	3	4	5	6	7

항 목	전 혀 그렇지 않 다	보 통	매 우 그렇다				
27. 호텔의 문제나 현안들이 곧 나의 문제라고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7
28. 현재 근무하고 있는 호텔은 나에게 개인적으로 큰 의미를 갖고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
29. 나는 현재 근무하고 있는 호텔에 대해 강한 소속감을 느낀다.	1	2	3	4	5	6	7
30. 나를 원하는 다른 회사가 있더라도 현재 근무하고 있는 호텔을 떠나기는 어렵다.	1	2	3	4	5	6	7
31. 현재 근무하고 있는 호텔을 떠나기로 결정한다면, 내 삶의 많은 부분에 있어서 혼란스러울 것 같다.	1	2	3	4	5	6	7
32. 호텔을 떠난다면 내게 주어진 기회와 여유를 잃을 것 같다.	1	2	3	4	5	6	7
33. 호텔을 떠난다면 개인적 희생이 요구됨으로 계속 근무할 것이다.	1	2	3	4	5	6	7

4. 다음은 자기 서비스품질에 관한 질문입니다.

각 항목별로 귀하의 생각과 일치하는 정도에 응답(√) 하여 주시기 바랍니다.
(전혀 그렇지 않다 1, 보통 4, 매우 그렇다 7)

항 목	전 혀 그렇지 않 다	보 통	매 우 그렇다				
34. 항상 단정한 용모로 고객을 맞이한다.	1	2	3	4	5	6	7
35. 고객과의 약속은 반드시 지킬 용의가 있다.	1	2	3	4	5	6	7
36. 고객 응대시 정중한 태도로 서비스한다.	1	2	3	4	5	6	7
37. 고객 응대시 서비스할 내용에 대해 정확하게 안내한다.	1	2	3	4	5	6	7
38. 고객과의 문제발생시 진지하게 문제해결을 위해 노력한다.	1	2	3	4	5	6	7
39. 고객 응대 시에 신뢰감을 주기 위해 노력한다.	1	2	3	4	5	6	7

항 목	진 혀 그렇지 않 다	보 통	매 우 그렇다
40. 호텔 상품에 대한 풍부한 지식과 능력을 구비하고 있다.	1	2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	
41. 고객 응대 시 신속한 서비스를 제공하기 위해 노력한다.	1	2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	
42. 고객의 개별적인 요구사항에도 세심한 관심을 갖고 응대 한다	1	2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	
43. 고객 응대 시 항상 고객의 입장을 최우선시 한다.	1	2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	

5. 다음은 설문자 인적 사항과 관련된 문항입니다.
해당 란에 응답(√)하여 주시기 바랍니다.

구 분	질 문 내 용
53. 귀하의 성별은 ?	① 남 () ② 여 ()
54. 귀하의 연령은 ?	① 20대 () ② 30대 () ③ 40대 () ④ 50대 이상 ()
55. 귀하의 직급은 ?	① 사원 () ② 주임 () ③ 대리 () ④ 간부 ()
56. 귀하의 근속년수는 ?	① 1년 미만 () ② 3년 미만 () ③ 5년 미만 () ④ 10년 미만 () ⑤ 15년 미만 () ⑥ 15년 이상 ()
57. 귀하의 근무부서는 ?	① 마케팅 및 판촉/예약 () ② 객실 (), ③ 식음 () ④ 조리 () ⑤ 시설 () ⑥ 관리부문 () ⑦ 기타 ()
58. 귀하의 학력은 ?	① 전문대졸 이하() ② 대졸 () ③ 대학원졸 ()

감사합니다.

ABSTRACT

The Impact of Internal Marketing on the Own Service Quality

By Man–Saeng Kim

(Supervised by professor Hyoung–Gil Kim)

Dept. of Business Administration

The Graduate School of Jeju National University

The purpose of this study is to examine the effect of internal marketing on own service quality of hotels staffs. In addition, the study suggests the directions for the competitively superior strategies through the internal customer satisfaction management.

In the study, a literature method and empirical research are carried out side by side to achieve purposes of the study.

This study consists of five chapters. The introduction, the first chapter, proposed problem and established study purposes and specific study methods for problem–solving. In the second chapter, the literature study was carried out as a theoretical background of this study and the previous ones related to variables was reviewed. Chapter three is the design of the study. The study model and hypotheses were set up and the methods of data collecting, empirical analysis reported the results of basic analysis from reliability, validity analysis for core variables, the parameter estimates

including Chi-square, GFI and the results of hypotheses inspection were explained.

Fifteenth hypotheses were given from the previous research. To verify these hypotheses, 295 valid sample data were selected from the 320 sample from self-administered questionnaire survey method. The SPSS 14.0 and AMOS 7.0 program were employed for the data statistical analysis method.

In the conclusion, the last chapter described the summary and implications of the study and also contains limitations of the study and considerations for the further studies.

Total fitting index of the study model can be accepted and the findings of empirical analysis are as follows.

First, the educational training only influenced job satisfaction positively but the organizational commitment didn't. Educational training could assist in our understanding of how this could motivated employees, more skillful and enhance the attitude.

Second, in-house communication positively influences job satisfaction, but organizational commitment doesn't.

Third, the welfare affected job satisfaction and organizational commitment positively. Welfare enhances quality of work, organizational productivity and job satisfaction.

Fourth, job satisfaction had effects on organizational commitment. The higher the job satisfaction, the greater organization commitment.

Fifth, job satisfaction and organizational commitment had effects on own service quality.

Sixth, educational training and compensation only influences own service quality positively.

Based on the results of the study, job satisfaction and organizational commitment through the educational training and welfare will had effects on own service quality of hotel staffs.

In further study to objectively measure the performance supervisory and the peer, evaluated by the customer with efforts to reduce the gap between them is required. According to the executing of internal marketing, internal customer satisfaction and organizational commitment and efforts to improved own service quality is not to be realized in the short term, but need an in-depth research.

