



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](#)

석사학위논문

호텔 직원이 인식한 서비스  
교육·훈련이 자기개발 및  
고객지향성에 미치는 영향

제주대학교 대학원

관광경영학과

황 미 연

2015년 12월

# 호텔 직원이 인식한 서비스 교육·훈련이 자기개발 및 고객지향성에 미치는 영향

지도교수 조 문 수

황 미 연

이 논문을 관광학 석사학위 논문으로 제출함

2016년 2월

황미연의 관광학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

제주대학교 대학원

2016년 2월

The effect of service education & training  
appreciated by hotel employees on  
self-development and customer orientation

Mi-Yeon Hwang  
(Supervised by professor Moon-Soo Cho)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for  
the degree of Master of Tourism Science

2016. 2

This thesis has been examined and approved.

.....  
.....  
.....

.....  
2016. 2

Department of Tourism Management

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

## <목 차>

I. 서론 .....	1
1. 문제의 제기 .....	1
2. 연구의 목적 .....	3
3. 연구의 방법과 범위 .....	4
II. 이론적 고찰 .....	7
1. 서비스 교육·훈련 .....	7
1) 서비스 교육·훈련의 개념 .....	7
2) 서비스 교육·훈련의 유형 및 방법 .....	13
3) 서비스 교육·훈련의 선행연구 .....	21
2. 자기개발 .....	24
1) 자기개발의 개념 .....	24
2) 자기개발의 선행연구 및 구성요소 .....	26
3. 고객지향성 .....	31
1) 고객지향성의 개념 .....	31
2) 고객지향성의 유형 및 구성요소 .....	33
4. 선행연구의 검토 .....	37
1) 서비스 교육·훈련과 자기개발 .....	37
2) 서비스 교육·훈련과 고객지향성 .....	38
III. 연구의 설계 .....	40
1. 연구모형과 가설설정 .....	40
1) 연구모형 .....	40
2) 가설설정 .....	41
3) 용어의 조작적 정의 .....	42
2. 조사 설계 및 분석 방법 .....	42
1) 조사의 설계 .....	43
2) 설문지의 구성 .....	43

3) 자료 분석방법 .....	44
<b>IV. 실증분석 .....</b>	<b>45</b>
1. 표본의 특성 .....	45
1) 인구통계적 특성 .....	45
2) 근무형태별 특성 .....	46
2. 측정항목의 평가 .....	46
1) 서비스 교육·훈련에 대한 신뢰성 및 타당성 분석 .....	47
2) 자기개발에 대한 신뢰성 및 타당성 분석 .....	48
3) 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 분석 .....	49
3. 가설 검증과 추가분석 결과 .....	50
1) 서비스 교육·훈련과 자기개발 관계 검증 .....	50
2) 서비스 교육·훈련과 고객지향성 관계 검증 .....	51
3) 서비스 교육·훈련 빈도에 따른 추가 분석 .....	52
4) 인구통계적·근무형태적 특성에 따른 추가 분석 .....	54
4. 분석결과의 요약 및 시사점 .....	57
1) 가설검증의 요약 .....	57
2) 추가분석 요약 .....	58
3) 분석결과의 논의 및 시사점 .....	59
<b>V. 결론 .....</b>	<b>63</b>
<b>&lt;참고문헌&gt; .....</b>	<b>67</b>
<b>&lt;설문지&gt; .....</b>	<b>72</b>

## 〈표 차례〉

<표 2-1> 교육, 훈련, 개발의 개념 .....	10
<표 2-2> 교육과 훈련의 차이점 .....	11
<표 2-3> 교육·훈련에 대한 정의 .....	12
<표 2-4> 교육·훈련의 유형 .....	14
<표 2-5> 교육·훈련의 단계 .....	21
<표 2-6> 서비스 교육·훈련 선행연구 .....	23
<표 2-7> 자기개발의 정의 .....	26
<표 2-8> 자기개발 교육학 분야 선행연구 .....	27
<표 2-9> 경력개발의 선행연구 .....	28
<표 2-10> 자기개발 영역 .....	29
<표 2-11> 자기개발에 대한 선행연구 .....	30
<표 2-12> 고객지향성에 대한 정의 .....	33
<표 2-13> 고객지향성에 대한 선행연구 .....	35
<표 3-1> 설문지의 구성 .....	44
<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성 .....	45
<표 4-2> 표본의 근무형태적 특성 .....	46
<표 4-3> 표본의 서비스 교육·훈련 경험 특성 .....	46
<표 4-4> 서비스 교육·훈련의 요인분석 .....	48
<표 4-5> 자기개발의 요인분석 .....	49
<표 4-6> 고객지향성의 요인분석 .....	50
<표 4-8> 서비스 교육·훈련과 자기개발의 관계 .....	51
<표 4-9> 서비스 교육·훈련과 고객지향성의 관계 .....	52
<표 4-10> 서비스 교육·훈련 빈도에 따른 교육·훈련과 자기개발의 관계 .....	53
<표 4-11> 서비스 교육·훈련 빈도에 따른 교육·훈련과 고객지향성의 관계 .....	54
<표 4-12> 인구통계적 특성에 따른 서비스 교육·훈련의 차이분석 .....	55
<표 4-13> 근무형태적 특성에 따른 서비스 교육·훈련의 차이분석 .....	57
<표 4-14> 연구가설 채택여부 .....	58

## <그림 차례>

<그림 1-1> 연구의 흐름 .....	6
<그림 2-1> 비즈니스 게임의 과정 .....	18
<그림 3-1> 연구 모형 .....	40



# I. 서론

## 1. 문제의 제기

최근 호텔 기업은 심해지고 있는 경쟁 속에서 인적서비스의 중요성이 점점 강조되어 지고 있다. 인적자원의 중요성은 관광산업 그 자체와 더불어 기업, 조직, 인력산업의 경쟁력을 높이는 근간이다.<sup>1)</sup> 하루가 다르게 생겨나는 새로운 호텔의 물적 자원과 오래된 호텔 기업의 물적 자원은 비교 대상이 아니지만 인적 자원에 대한 만족은 심화된 경쟁 환경 속에서 우위를 차지하기 위한 호텔 기업의 핵심으로 요구되고 있다. 특히 인적서비스에 의존도가 높은 호텔 기업의 경우에는 직원들의 능력이 그 어떤 기업보다 더 중요하다. 서비스를 전달하는 직원의 능력이 기업의 이윤을 창출하는데 큰 역할을 하기 때문이다. 또한 고객 만족은 고객 충성도에도 영향을 준다.<sup>2)</sup>

많은 기업들이 다양한 방법으로 더 나은 인적 서비스를 이끌어 내기 위해 노력하고 있는데 그 중 중요한 역할을 하는 것이 바로 서비스 교육훈련이다. 호텔 교육 프로그램은 경쟁력 있는 호텔 생존을 위해 이를 혁신하고 보완해야 한다.<sup>3)</sup> 서비스 교육훈련에 대한 중요성은 많은 서비스 산업에서 인적자원의 중요성을 강조하며 전문적인 능력을 지닌 직원의 확보를 위해 필요하다. 서비스 교육훈련은 직원의 지식과 기술을 습득·개발하고 직무에 대한 적응력을 높임으로서 궁극적으로 고객의 만족을 높이기 위함이다. 서비스 교육훈련을 통해 직원들은 스스로 부족한 부분과 중요한 부분을 인식하고 보다 나은 서비스를 위해 받아들인 인식들을 유지, 개선, 개발하려고 노력한다.

현대사회에서는 서비스가 생활 속의 일부분으로 점점 비중이 높아 가고 있으

- 
- 1) 김희진(2008). 관광기업 서비스 교육 실태에 관한 탐색적 연구, 『한국관광·레저연구』, 20(2), p.366.
  - 2) H. S. Jung & H. H. Yoon(2013). Do employees' satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees' satisfaction on customers' satisfaction and loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 34, p.4.
  - 3) E. M. Ros & F. O. Sintes(2012). Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, p.686.

며, 일반적으로 경영자는 고객지향적인 의식과 체제를 확립해야 하고, 서비스에 있어서 유형의 상품과 동일하게 제공되어야만 그 가치를 인식할 수 있다.<sup>4)</sup> 서비스를 유형의 상품과 동일하게 제공하고 일정수준 이상으로 유지하기 위해서 직원들에게 주기적으로 교육훈련을 시행하고, 교육훈련을 통해 스스로를 개발하고, 고객지향적인 의식과 체제로 더 나은 고객만족을 이끌어 낼 수 있다.

서비스 교육훈련에 대한 기업의 노력들이 활발해지면서 직무만족, 조직몰입, 직무성과, 서비스지향성, 고객지향성, 고객만족 등의 영향관계(이은용·박수진·이수범, 2006; 김성혁·황수영, 2007; 유기석·고선희, 2009; 김기영·고미애, 2013; 장미경·유양호, 2013; 백정민·조문수, 2014)에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 또한 서비스 교육훈련에 대한 성과, 교육전이, 탐색적 연구, 중요도-실행도에 관계(김성동, 2003; 윤지환·차석빈·허윤정, 2006; 김희진, 2008; 박혜원, 2010)에 관한 연구도 활발하게 연구되어 지고 있다. 하지만 서비스 교육훈련을 한두 번 실시하였다고 해서 그 효과를 기대하기는 어려움에도 불구하고 서비스 교육훈련을 어느 정도 실시하였을 때 그 효과가 최대한 발휘하는지에 대한 연구는 미흡한 실정이다.

또한 자기개발의 한 요소라 할 수 있는 경력개발<sup>5)</sup>에 대한 연구(이재우·현미선, 2005; 안대희·박종철, 2008; 고재윤·권영일·이유양, 2011; 김화연·이형룡, 2015)는 활발하게 진행되고 있으나 호텔 기업을 대상으로 하는 자기개발에 대한 연구는 상당히 미흡한 실정이다.

박혜원(2004)은 연구의 조사대상자가 사원이 주를 이루었는데, 관리자층을 대상으로 넓게 연구를 한다면 계층 간의 어떠한 인식이나 판단의 차이가 존재하는지 분석할 수 있고 조직 구성원 전체의 교육훈련 성과를 향상시키기 위해 필요하다고 했다.<sup>6)</sup> 또 김기영·고미애(2013)<sup>7)</sup>는 교육훈련의 중요성이 더욱 강조되어야 하고 현장에서 유익하고 실제업무에 도움을 줄 수 있는 프로그램으로 구성되어야 하며 직무 성과를 높일 수 있도록 장기적인 지원이 필요하다고 강조하였다.

4) 원용희·김준원(2009). 『최신호텔인사관리』, 서울: 대왕사, p.34.

5) 이은용·박수진·이수범(2006). 기내 승무원의 교육훈련과 자기개발 인식이 자긍심, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 『호텔관광연구』, 8(4), p.79.

6) 박혜원(2004). 호텔 교육훈련의 성과에 영향을 미치는 요인, 『호텔관광연구』, 6(3), p.164.

7) 김기영·고미애(2013). 호텔 종사원의 교육훈련이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향, 『관광연구저널』, 27(4), p.357.

이처럼 선행연구에서 교육·훈련에 대한 중요성은 강조되지만 이와 함께 계층간의 다른 인식이나 판단의 차이는 존재한다고 하면서도 교육·훈련의 빈도나 계층에 따른 연구는 미미하다. 일반적으로 직급이 올라갈수록 교육·훈련에 대한 빈도도 많이 발생된다고 할 수 있다. 대부분의 선행연구들은 교육·훈련이 다른 여러 종속변수에 미치는 영향관계를 보고 있다. 호텔 직원들의 교육·훈련의 빈도에 따라서 자기개발과 고객지향성에 어떠한 차이를 보이는지에 대한 연구가 미흡하다. 그리고 인구통계적·근무형태적 특성이 서비스 교육훈련에 어떠한 차이를 보이는지를 검증하는 서비스 교육·훈련에 대한 다차원적인 실증연구가 필요하다.

## 2. 연구의 목적

본 연구에서는 호텔 직원이 인식한 서비스 교육·훈련이 자기개발과 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고 교육·훈련의 빈도에 따라 어떤 차이를 보이는지를 확인하여 호텔 인적자원관리에 효율성을 극대화하고 호텔 기업이 지속적인 서비스 교육·훈련을 하는데 기초적인 정보를 제공하고자 한다.

이를 검증하기 위해서 세부 연구목적은 정리하면 다음과 같다.

첫째, 문헌연구를 통해 서비스 교육훈련, 자기개발, 고객지향성을 이론적으로 고찰하여 선행연구를 정리한다.

둘째, 상기의 이론적 정리를 바탕으로 서비스 교육훈련 교수방법과 교수내용에 따른 자기개발에 미치는 영향을 검증해 보고자 한다.

셋째, 상기의 이론적 정리를 바탕으로 서비스 교육훈련 교수방법과 교육내용에 따른 고객지향성에 미치는 영향을 검증해 보고자 한다.

넷째, 서비스 교육훈련의 빈도에 따라서 자기개발과 고객지향성에 미치는 영향에 관해 확인해 보고자 한다.

마지막으로 인구통계적·근무형태적 특성에 따라 서비스 교육훈련에 어떠한 차이를 보이는지 확인해 보고자 한다.

서비스 교육훈련은 고객지향성에 영향<sup>8)</sup>을 미치고, 고객만족 및 재구매 의도에 영향<sup>9)</sup>을 미친다. 많은 학자들이 서비스 교육훈련에 대한 강조와 중요성은 인식하면서도 서비스 교육훈련 빈도에 대한 연구는 부족한 실정이기에 이에 대한 연구는 미룰 수 없는 중요한 과제라고 판단하였다. 선행연구에서 부족한 서비스 교육훈련과 자기개발의 영향관계를 알고보고, 고객지향성에 관계를 실증분석 하고자 한다. 또한 추가적으로 빈도에 따른 차이를 확인하고, 인구통학적·근무형태적 특성이 서비스 교육훈련에 어떠한 차이를 보이는지 확인하고자 한다. 서비스 교육훈련을 다차원적인 분석을 통해 호텔 직원들의 효율적인 교육훈련의 방안을 모색하고, 경쟁우위를 확보하고 지속적인 호텔 성장에 도움을 주도록 시사점을 제시하고자 한다.

### 3. 연구의 방법과 범위

본 연구의 목적은 선행연구들을 토대로 호텔 직원이 인식한 서비스 교육·훈련이 자기개발과 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 검증하고 교육·훈련 빈도에 따라 어떠한 차이가 있는가를 추가 분석하는데 있다. 연구목적 달성을 위하여 본 연구에서 문헌적 연구 방법과 실증적 연구 방법을 채택하였다. 연구 방법은 다음과 같다.

문헌적 연구에서는 서비스 교육·훈련, 자기개발, 고객지향성의 개념과 서비스 교육·훈련의 유형과 방법, 각 구성변수 간의 선행연구를 고찰하였다.

실증적 연구에서는 자료 수집을 위하여 구조화된 설문지(structured questionnaire)를 제주특별자치도 특1급 호텔 직원 대상으로 설문지를 사용하였다.

가설을 검증하기 위해 SPSS 20.0을 이용하였다. 표본의 특성을 파악하기 위해

- 
- 8) 김성혁·황수영(2007). 레스토랑 직원의 서비스교육훈련과 조직공정성이 조직유효성 및 고객지향성에 미치는 영향, 『한국관광·레저학회』, 19(3), pp.141-142.  
9) 윤기열·노민경(2003). 호텔종사원의 서비스교육이 고객만족과 재방문에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광경영학회』, 7(1), p.125.

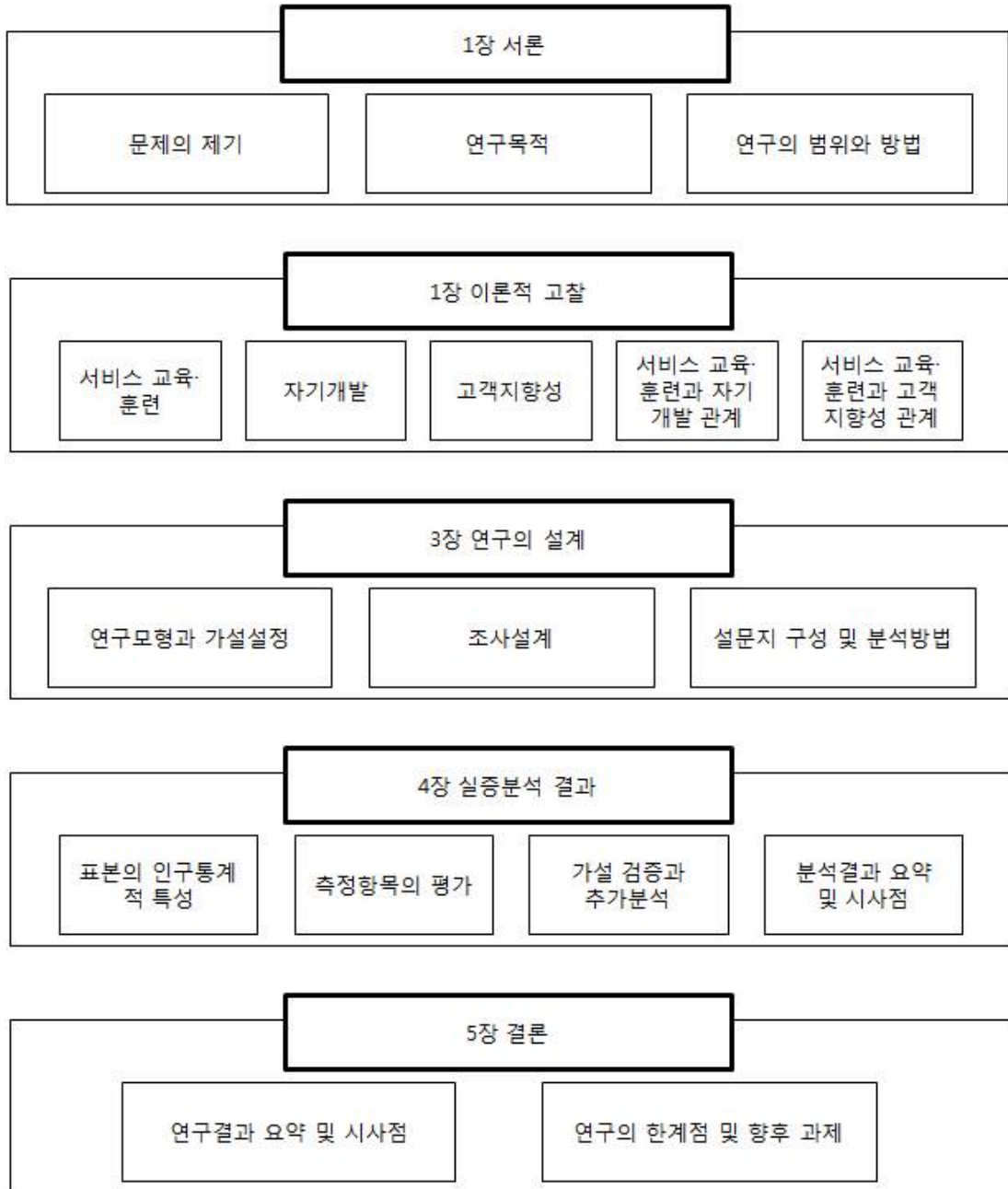
빈도분석을 실시하였고, 구성요인 간의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해서 신뢰도 검증 및 요인분석을 실시하였다. 그리고 서비스 교육·훈련이 자기개발과 고객지향성에 미치는 영향을 확인하기 위해 회귀분석을 실시하고, 서비스 교육·훈련 빈도에 따른 차이와 인구통계적·근무형태적 차이를 알아보기 위해 T-test, 일원배치 분산분석(One-Way ANOVA)을 실시했다.

연구의 범위는 공간적 범위, 시간적 범위, 내용적 범위로 구분하여 보면 다음과 같다.

공간적 범위는 제주특별자치도 특1급 호텔(서귀포 소재에 호텔인 S호텔, L호텔과 제주시 소재인 K호텔, R호텔 4개의 호텔)에 종사하는 직원으로 한정하였고, 시간적 범위는 2015년 9월 7일부터 2015년 9월 26일까지로 한정하였다.

내용적 범위로는 1장은 문제의 제기과 목적, 연구의 방법 및 범위를 기술하고, 2장은 이론적 고찰로 서비스 교육훈련, 자기개발, 고객지향성의 정의 및 개념 그리고 이들의 관계를 살펴보고자 한다. 3장은 연구모형과 가설을 설정하고 본 조사에 맞는 설계 및 분석방법을 제시하고 설문지 구성을 기술한다. 4장은 가설 검증을 위해 측정 항목 간에 신뢰성 및 타당성을 분석하고 가설 검증과 추가분석을 한다. 마지막으로 5장은 분석결과에 따라서 연구의 요약과 시사점, 한계점과 향후 연구에 대한 제언을 기술하고자 한다. 전체적인 흐름을 요약하면 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 흐름



## II. 이론적 고찰

### 1. 서비스 교육·훈련

#### 1) 서비스 교육·훈련의 개념

호텔기업의 특징은 다른 기업에 비해 원자재의 의존도가 낮은 반면에, 인적 서비스가 핵심 상품이라는 것이다. 따라서 호텔기업에서 생산성과 경쟁력을 높이기 위해서는 전문성 있는 인적자원의 확보뿐 아니라 교육을 통한 인적자원의 개발이 필수적이다.<sup>10)</sup> 호텔기업에서 전문적인 인재를 확보했다고 하더라도 급변하는 고객의 욕구에 맞는 서비스를 하지 못한다면 그 직원은 더 이상 전문적인 인재 아니기에 이를 위해 서비스 기업들은 끊임없이 직원들의 개발·관리를 위해 노력해야 한다.

서비스 교육·훈련의 개념을 확인하기에 앞서 서비스와 교육훈련에 대한 개념을 살펴보면 다음과 같다.

#### (1) 서비스 개념

서비스의 관한 정의는 1960년대 이후 서비스 경제화를 이룩한 선진국들의 학자를 중심으로 꾸준히 시도되어 왔다. 그러나 서비스에 관련된 연구들을 보면 대부분의 문헌들이 서비스 정의에 상당히 노력을 기울였음에도 불구하고 일반적으로 인정될 수 있는 정의를 발견할 수 없을 정도로 서비스의 일반적 정의에 많은 어려움을 겪고 있다. 지금까지의 서비스 정의에 관한 여러 연구들을 검토해 보면 정의의 어려움은 서비스산업의 다양성과 이질성에 바로 주원인이 있다고 보는 견해가 우세하다. 즉 서비스산업은 너무 다양하고 이질적인 속성을 가지고 있기

10) 이순구·서원석(2004). 『호텔인사관리론』, 서울: 대왕사, p.159.

때문에 서비스를 구체적이고 명확하게 하나의 개념으로 정의하기 어렵다는 것이다.<sup>11)</sup>

학자들에 따라서 다양한 관점에서 서비스를 정의하고 있는데, 대표적인 관점으로는 활동론적 관점, 속성론적 관점, 상호관계적 관점 등이 있다. 서비스 관점을 정리하면 다음과 같다.<sup>12)</sup>

활동론적 관점은 서비스를 하나의 활동을 보는 관점이다. 이러한 관점에서 K.J.Blois는 “서비스란 제품의 형태를 물리적으로 바꾸지 않고 판매에 제공하는 활동”으로 정의하는가 하면, W.J.Stanton은 “서비스란 소비자나 산업 구매자에게 판매될 경우 욕구를 충족시키는 무형의 활동”으로 정의한다.

속성론적 관점은 재화와 구분되는 서비스의 속성을 중심으로 서비스를 정의하고자 하는 관점이다. 그 대표적인 정의는 J.M.Rathmell의 정의인데, 그는 “서비스는 시장에서 판매되는 무형의 제품”으로 서비스를 정의하였다. 즉 서비스는 재화와 구분되는 무형성(intangibility)이라는 특징으로 정의할 수 있다는 것이다.

한편 상호관계적 관점은 고객과 서비스제공자, 즉 종업원의 상호관계와 상호작용의 측면에서 서비스를 정의하려는 입장을 취한다. 이러한 관점에서 상호관계적 정의는 고객과 종업원 접촉을 통한 고객욕구의 충족으로 서비스를 정의한다.

## (2) 교육·훈련 개념

교육·훈련에 관한 개념들은 학자들마다 조금씩 다르게 정의되고, 분류 기준 또한 차이를 보이고 있다.

Nadler는 피훈련자가 실제로 수행하고 있는 업무의 적용과 관련시켜 훈련, 교육 그리고 개발의 측면으로 구분하고 있다. 여기서 훈련(training)은 현재 수행하고 있는 업무의 성과 향상을 목적으로 한 학습이고, 교육(education)은 가까운 장래에 수행하게 될 새로운 업무 수행을 위한 학습으로서 개인이 준비하고 있는 한정된 업무와 관련된 학습이며, 그리고 개발은 현재나 미래의 특정 업무와 무관하여 개인이나 조직체의 일반적 성장을 위한 학습으로 정의했다.<sup>13)</sup> 즉 교육은 업

11) 허향진·조문수(2011). 『호텔경영론』, 서울: 형설출판사, p.50.

12) 이수광·이재섭(2003). 『서비스산업의 인적자원관리』, 서울: 대왕사, p.87.



무와 관련된 학습, 훈련은 업무의 성과향상을 위해서, 개발은 일반적인 성장을 위한 것이라고 정의하였다.

교육, 훈련, 개발의 개념으로 본 학자들도 있지만 교육과 훈련의 개념으로 정의한 학자들이 있다.

교육·훈련은 종업원의 정신적·육체적 능력과 성과창출의지 및 태도에 직접적인 자극을 가함으로써 정신적·육체적 능력과 성과창출의지 및 태도를 향상키는 여러 활동을 의미한다. 따라서 교육·훈련은 전환배치, 승진, 강등 등 새로운 직무를 부여하고 이를 수행하는 과정을 통해 간접적으로 필요한 능력이나 태도를 습득하는 간접적인 인적자원 개발·유지활동인 경력 개발과 구분된다. 엄밀한 의미에서 교육은 이해력·논리 등 지적인 활동을 활성화함으로써 지식 및 기능을 습득하는 과정인 반면, 훈련은 반복적인 연습을 통해 지식과 기능을 습득하는 과정으로 구분하여 사용되기도 한다.<sup>14)</sup> 다시 말해 교육과 훈련은 지식과 기능을 습득하는 과정인 공통점으로 교육은 지적인 활동을 활성화하고 훈련은 활성화한 교육을 반복하는 과정이다.

교육은 종업원의 일반적인 지식, 태도, 및 기능을 육성하는 것으로 전체적·체계적인 입장에서의 능력개발을 목적으로 하며, 주로 정규교육제도에 국한되는 것으로 본다. 이에 반하여 훈련은 특정 직무를 수행하는 데서 개별적·실체적·구체적 입장에서 실제 직무수행에 있어서 부족한 점이나 개선할 점에서 출발하는 것으로 본다. 따라서 교육은 개인의 능력 배양은 물론이고 종업원의 잠재력을 유인하는 정신적인 의미가 절대적으로 강조되는 데 반하여, 훈련은 특정 직무를 수행하는 데 필요한 지식과 기능을 높이기 위하여 태도·관행·행동을 변경시키는 활동으로서 육체적·기술적인 내용의 연습과정을 거쳐서 습득·연마시키는 것이다.<sup>15)</sup> 학자들에 따라 교육, 훈련, 개발의 개념을 정리하면 <표 2-1>에서와 같이 구분할 수 있다.

13) Nadler(1986). *Designing Training Programs, The Critical Events Model*, Addison-Wesley Publishing In, pp.7-11. 이재섭(2003). 『호텔 교육훈련이 종사원의 서비스지향성과 직무만족에 미치는 영향』, 경기대학교 대학원 석사학위논문, p.7. 재인용.

14) 이수광·이재섭(2003). 전계서, p.246.

15) 송병식(2007). 『인적자원관리』, 서울: 도서출판 청람, p.291.

<표 2-1> 교육, 훈련, 개발의 개념

연구자	교육 개념	훈련 개념	개발 개념
Dale Yoder(1962), William. F. Glueck(1982)	그 직무에 필요한 기초적 전문지식뿐만 아니라 일반교양교육 등도 포함하는 것	새로이 직무를 맡는 신입사원훈련이나 현직종업원에 대한 훈련으로 그것은 반드시 기능적·기술적 훈련에 국한되는 것은 아니지만, 일반적으로 능력을 업무수행에 필요한 수준까지만 끌어올리는 것	교육 및 훈련을 포함하는 가장 넓은 개념으로 쓰이고 있지만 이는 주로 경영자의 능력개발과 관련시켜 사용
Nadler(1986)	가까운 장래에 수행하게 될 새로운 업무 수행을 위한 학습으로서 개인이 준비하고 있는 한정된 업무와 관련된 학습	현재 수행하고 있는 업무의 성과 향상을 목적으로 한 학습	현재나 미래의 특정 업무와 무관하여 개인이나 조직체의 일반적 성장을 위한 학습
송병식(2007)	종업원의 일반적인 지식, 태도, 및 기능을 육성하는 것으로 전체적·체계적인 입장에서의 능력개발을 목적	특정 직무를 수행하는 데서 개별적·실제적·구체 적 입장에서 실제 직무수행에 있어서 부족한 점이나 개선할 점에서 출발하는 것으로 봄	
이수광·이재섭(2013)	이해력·논리 등 지적인 활동을 활성화함으로써 지식 및 기능을 습득하는 과정	반복적인 연습을 통해 지식과 기능을 습득하는 과정	

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 재정리.

또한 교육과 훈련의 내용을 조금 더 구체적으로 정리하면 <표 1-2>와 같다.

<표 2-2> 교육과 훈련의 차이점

구분영역	교육	훈련
대상	관리직 요원(상위층)	비관리직 요원(하위층)
내용	이론 및 개념적 사상	기술 및 기계작업 능력
목표	인간적·보편적·장기적 목표 (일반적 지식)	기업 특유의 단기적 목표 (직무와 관련된 특수목적)
기간	장기간	단기간
강조점	정신적 의미	육체적·기술적 의미
기대효과	다양한 결과	특정 결과

자료: 송병식(2007). 『인적자원관리』. 서울: 청람. p.291.

Dale Yoder(1962)와 Wiilliam. F. Glueck(1982)의 인용을 통해서 교육은 그 직무에 필요한 기초적 전문지식뿐만 아니라 일반교양교육 등도 포함하는 것으로, 이는 인간능력의 신장으로 그 한계가 무한하고, 그 범위도 인간의 전체적인 잠재능력개발을 위해서 광범위하다. 또한 그 목적으로 보아서도 인간적·보편적·장기적인 면과 보편적인 지식의 학습과 다양한 결과가 기대된다고 볼 수 있다. 훈련은 새로이 직무를 맡는 신입사원훈련이나 현직종업원에 대한 훈련으로 그것은 반드시 기능적·기술적 훈련에 국한되는 것은 아니지만, 일반적으로 능력을 업무수행에 필요한 수준까지만 끌어올리는 것이다. 또한 훈련은 인간관계의 개선을 주목적으로 하고 있기 때문에 그 목적이 단기적이고 또한 기대되는 결과도 특정업무의 기술습득과 특정결과를 기대하고 있기 때문에 이는 교유에 비하여 그 한계와 범위가 유한하다고 볼 수 있다. 개발은 교육 및 훈련을 포함하는 가장 넓은 개념으로 쓰이고 있지만 이는 주로 경영자의 능력개발과 관련시켜 사용되는 경우가 많다.<sup>16)</sup>

반면 교육·훈련을 구분하지 않고 하나의 개념으로 정의한 학자들도 있다.

Gomez-Mejia(1995)는 교육과 훈련의 개념을 따로 구분하지 않고 훈련과 개발을 엄격히 구분하여 개념을 정의 하였다.<sup>17)</sup>

16) 민경호(2003). 『현대 인사관리』, 서울: 무역경영, pp.126-127.

17) Gomez-Mejia, D. B. Balkin. R. and Cardy. L. (1995). *Managing Human Resources*, Printice-Hall.  
고선희·김영택(2009). 서비스교육훈련이 직원의 교육성과와 서비스품질에 미치는 영향, 『서비스경영학회지』, 10(2), pp.135-136. 재인용.

Daley는 교육훈련이란 직원의 향상을 통하여 그가 가지고 있는 어려움을 극복할 수 있도록 도와 줄 수 있는 것이라고 정의하였으며<sup>18)</sup>, 박춘광·전희원은 공식적 교육훈련으로 직원의 자질을 개발하고 업무에 대한 적응력을 높이고 우수한 자격을 구비 할 수 있도록 조직적이고 체계적으로 유도하는 훈련이라고 정의할 수 있다.<sup>19)</sup>

백지연(2014)은 직원이 고객 서비스 업무를 수행하는데 필요한 업무 지식과 문제해결 능력, 서비스 태도 등을 습득하는 것으로 고객을 접객하는 직원으로 하여금 최대한의 능력을 발휘하도록 하는 것이라고 하였다.<sup>20)</sup>

학자들의 정의를 정리하면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 교육·훈련에 대한 정의

연구자	교육·훈련 정의
Casio & Award(1981)	직무활동에 필요한 기술과 지식을 습득하도록 하는 과정
Daley(1983)	직원의 향상을 통하여 그가 가지고 있는 어려움을 극복할 수 있도록 도와 줄 수 있는 것이라고 정의
Gomez-Mejia(1995)	훈련은 종업원에게 현재 수행하고 있는 직무와 관련된 구체적인 직무수행 기술이나 지식을 제공하거나 또는 실제 직무 수행상의 부족한 부분을 수정, 보완하는 과정
박춘광·전희원(2010)	공식적 교육훈련으로 직원의 자질을 개발하고 업무에 대한 적응력을 높이고 우수한 자격을 구비 할 수 있도록 조직적이고 체계적으로 유도하는 훈련
백지연(2014)	직원이 고객 서비스 업무를 수행하는데 필요한 업무 지식과 문제해결 능력, 서비스 태도 등을 습득하는 것으로 고객을 접객하는 직원으로 하여금 최대한의 능력을 발휘하도록 하는 것

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성.

18) Daley. D. (1983). Performance Appraisal as a Guide for Training and Development: A Research Note on the Iowa Performance Evaluation System, *Public Personnel Management*, Vol.12, No.2, p.165. 박혜원(2004). 호텔 교육훈련의 성과에 영향을 미치는 요인, 『호텔관광연구』, 6(3), p.156. 재인용.

19) 박춘광·전희원(2010). 호텔종사원의 교육훈련이 자기개발과 경력몰입에 미치는 영향, 『관광·레저연구』, 22(6), p.220.

20) 백지연(2014). 『서비스교육훈련의 품질이 교육만족과 서비스품질에 미치는 영향』, 한양대학교 대학원 박사학위논문, p.11.

서비스 교육·훈련에 대한 선행연구들을 보면 학자들마다 조금씩 분류와 견해가 다르다. 하지만 개념들을 명확하게 구분해서 사용하기 보다는 혼용해서 사용하는 경우들이 많다. 선행연구의 개념들을 요약하면 다음과 같다. 교육은 업무능력개발을 위한 지식, 기능 습득 과정, 훈련은 업무수행능력을 위한 지식, 기능 습득 과정으로 요약 할 수 있다. 교육이 일반적 지식을 장기적으로 습득하여 다양한 결과를 가져온다면 훈련은 직무와 관련된 기술을 단기적으로 습득하여 특정 결과를 가져오게 하는 것이다. 이런 의미에서 볼 때 본 연구의 목적에 맞게 Gomez-Mejia(1995)의 견해와 같이 교육과 훈련은 따로 구분하지 않고 하나의 개념으로 지칭하고자 한다. 호텔 서비스 교육훈련은 지식, 기능 습득을 기초로 반복적인 훈련을 통해서 업무수행 능력을 끌어올리기 위해 실시하는 이유이기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 서비스 교육·훈련을 ‘서비스 직원이 직무를 수행하는데 필요한 지식, 태도, 기능, 기술을 조직적이고 체계적으로 습득하는 과정’이라고 정의한다.

## 2) 서비스 교육·훈련의 유형 및 방법

### (1) 서비스 교육·훈련의 유형

교육·훈련의 유형에는 여러 가질 나누어 볼 수 있는데, 일반적으로 교육훈련을 받는 대상자(피교육자)에 의한 분류, 교육훈련의 책임자 내지 담당자(교육자 내지 교육장소)에 의한 분류, 교육훈련의 내용과 방법(기법)에 의한 분류, 교육훈련의 실시시기에 의한 분류 등으로 구분하면 <표2-4>에서와 같다.<sup>21)</sup>

21) 송병식(2007). 전계서, p.298.

<표 2-4> 교육·훈련의 유형

분류기준	구분	교육훈련 유형	
교육훈련 대상자 (피교육자)	수직적 (계층별)	과견근로자, 파트타이머, 외국인산업연수생, 임시직, 인턴사원, 신입사원, 일반종업원, 하위감독층, 중간관리층, 최고경영층	
	수평적 (직능별)	인적자원관리, 마케팅관리, 재무관리, 생산관리, 영업부문	
교육훈련 책임자 (교육자)	본인	본인중심 : 자기개발(SD)	
	사내교육	라인(직속상사) 중심 : 직무 내 교육훈련(OJT), 멘토링(mentoring)	
		스텝(연수부서) 중심 : 직무 외 교육훈련(Off JT)	
사외교육	국내외대학 및 교육기관		
교육훈련 내용	신입사원	입직훈련(오리엔테이션), 기초직무훈련, 실무훈련	
	종업원	하위감독층	TWI방식
		중간관리층	MTP방식
최고경영층		ATP방식	
교육훈련 방법	전통적 방법	강의식, 회의식, 시청각, 사례연구, 비즈니스 게임, 실연, 실습, 역할연기, 인바스켓기법, 브레인 스토밍	
	실무적 훈련	실무지도·상담, 직무순환, 행동수정훈련, 청년중역회	
	정보기술 활용방법	원격 교육훈련, 웹중심교육훈련	
	조직개발기법	감수성훈련, 상호작용분석방법, 행동모형화, 팀구축법, 집단간의 대면방법, 그리드 세미나, OD방식	
최근경향	멘토시스템, 액션러닝기법, 역량모델링 교육프로그램		
교육훈련 실시시기	필요시기 설정	신규채용자교육훈련, 종업원재교육훈련, 승진 및 전직자교육훈련, 퇴직자 지원프로그램 등	

자료: 송병식(2007). 『인적자원관리』, 서울: 도서출판 청람, pp.298-299.

## (2) 서비스 교육·훈련 방법

### 가. 강의식 교육

강의는 역사적으로 볼 때 가장 오래되고 많이 사용되는 교육훈련 방법 중에

하나이다. 강의는 많은 학습자들을 대상으로 짧은 시간 동안에 가르칠 수 있어서 경제적인 부분에서 용이한 교수기법이다. 주로 강사는 의도 하에서 정보나 지식을 체계적으로 가르칠 수 있다. 강사와 학습자들이 직접적으로 대면하고 상호작용을 하기 때문에 서로 간에 감정 교류가 활발할 수 있어 동기유발이 비교적 용이하다. 강의 내용을 강사가 적절히 조정할 수 있으며, 전체적인 전망을 제시하거나 요약하거나 강조하고자 할 때 유용하다. 학습 보조자료, 즉 시청각 자료 등을 적절히 활용한다면 보다 효율적일 수 있다. 자료를 소개하고 정보를 제시하며 개념을 설명하는데 있어서 효과적이고 유용한 방법이다.<sup>22)</sup>

강의식 방법의 장점으로는 서로 상이한 경험과 배경을 가진 피교육자에게 원리와 사실에 관한 공통적인 이해를 증진시킬 수가 있고, 한꺼번에 많은 대상을 훈련시킬 수 있으며, 타 방법에 비하여 비교적 경비와 시간 면에서 경제적인 방법이라고 볼 수 있다. 그러나 여기에도 많은 단점과 한계성을 지적할 수 있다. 즉, 피교육자의 수동적인 태도로 인하여 학습효과가 적어지게 될 수 있고, 강의 내용이 너무나 일률적이 되어 장기간 피교육자의 주의력을 집중시키기가 어려우며, 개인 차이를 고려하기가 곤란하고, 기능이 필요한 분야에서는 이 방법만으로는 불가능하고 실습에 의존할 수밖에 없다.<sup>23)</sup>

#### 나. 회의식 방법

토의식 방법이라고도 하는데, 피교육자가 일정한 장소에 모여서 주제에 관하여 각자의 견해, 지식, 경험 등을 발표하고 교환하여 문제점에 대하여 토론하는 것이다. 이것은 지식을 주입시키는 것이 아니라 스스로 발표하고 배우고 깨닫고 생각하는 자기개발방법이라고 할 수 있다.<sup>24)</sup>

여기에는 자유식 회의법과 정형식 회의법의 두 가지 방식이 있다. 다시 말해서 전자인 자유토론방식은 주제를 중심으로 참가자가 자유롭게 토의하는 방식으로 사회자는 각별히 회의의 진행규제, 시간제한, 체계적 질문, 결론유도 등을 피할

22) 황안숙(2004). 『인적자원 개발과 관리』, 경기: 양서원, pp.163-164.

23) 민경호(2003). 전계서, pp.148-149.

24) 송병식(2007). 전계서, p.311.

필요가 있다. 그리로 후자인 정형토의방식은 주제를 중심으로 사회자에 의하여 질의응답과 토의가 진행됨으로써 일정한 시간 내에 어떤 결론에 도달하는 방법이다.<sup>25)</sup>

#### 다. 사례연구법

사례연구는 실무적인 사례를 해결하는데 피교육자가 직접 참가하여 판단력 내지 의사결정능력을 개발하려는 것이다. 즉, 주제에 관한 사례를 작성하고 이것에 대하여 원인과 결과를 분석·토론하여 실제적인 문제해결능력을 증진하려고 하는 것이다. 강의식을 연역법적인 방법이라고 하면 이는 귀납적 방법이라고 할 수 있다.<sup>26)</sup>

사례연구는 1871년 하버드대학의 법과대학 랑델(C.C.Langdell) 교수의 의해 고안된 기법으로서,, 주제에 관한 사례를 작성하고 배부하고 여기에 대하여 토론하는 방식으로 이론과 실재를 연결시켜 문제를 해결하고자 시도함으로써 피교육자가 분석적 사고력과 문제해결능력을 기르고, 어떤 상황에서도 경영문제에 대처할 수 있는 자질을 갖추게 하는 방법이다.<sup>27)</sup>

#### 라. 역할연기법

역할이란 하나의 기대되는 행동 유형으로 집단에 속해 있는 다양한 상황이나 역할을 인간관계 문제를 해결하기 위해 선발된 집단 구성원들이 인위적으로 연출하고 행동에 대한 옳고 그름을 판단함은 물론 자신과 타인을 이해하는데 도움을 주고자 하는 교수기법 중 하나이다. 역할극이 처음으로 사용된 예는 1900년대 초 미국 정신과 의사들이 환자들의 정신건강 회복을 위해서 이용한 것으로 그 과정은 심리극으로 알려지게 되었다. 역할극은 대인관계 학습이나 인성 개발에 관련된 교수목표일 경우 효과적인 교수방법이 된다. 그리고 교수들은 실제 사회

---

25) 민경호(2003). 전계서, p.149.

26) 상계서, p.150.

27) 송병식(2007). 전계서, p.312.



생활에서 풍부한 경험을 가진 경우에 적합하다. 역할 연기는 구성원들 간의 대인 관계, 인성교육에 맞는 교수기법으로 구성원들 간의 친근감을 증대시켜 주고 집단 성원이 공유하는 경험을 가지게 됨으로써 서로 깊이 있는 대화를 유도한 기회를 가지게 된다. 또한 결과적인 측면에서도 즉각적인 반응을 볼 수 있고, 훈련 참가자들도 극에 관심을 가지고 깊에 몰입할 수 있는 것도 장점이다.<sup>28)</sup>

#### 마. 감수성훈련

감수성이란 심리적인 자극이나 자극 변화에 대한 감각반응 정도를 말한다. 감수성 훈련은 실험실 훈련, T-그룹 훈련이라고도 불리며, 행동과학적 지식을 이용하여 조직 구성원들을 자유로운 분위기에서 그들 스스로 행동을 반성하고 자신의 태도가 타인에게 미치는 영향에 대해서 이해함으로써 행동의 변화를 초래하려는 교육적 전략이다.<sup>29)</sup>

즉, ‘타인이 자신을 보는 것처럼 자신을 보는 능력’을 개발하여 보다 사회관계에 적합한 행동을 하도록 행동의 변화를 가져오게 하는데 그 목적이 있다. 사람들은 주관에 사로잡히고 이를 고집하여 자신을 객관화하는 능력을 잃어버리는 경우가 많다. 그 결과 타인과 적절한 인관관계를 형성하지 못하고 따라서 협동적 유대를 만들지 못하게 된다. 이를 탈피하기 위해서는 자신의 주관적 감정에 기초를 둔 사고에서 벗어날 기회를 만들어 주어야 한다.<sup>30)</sup>

#### 바. 비즈니스 게임

비즈니스 게임은 기업의 경쟁상황에서 올바른 의사결정능력을 제고시키기 위해서 개발된 기법이다. 이 기법의 진행은 다음과 같다.

우선 교육 참가자들을 여러 개의 3-5명 정도 규모의 팀으로 구성하여 참가하게 하는데 교육실시자는 이들 팀들에게 동종의 경쟁상황에 있는 서로 다른 모의

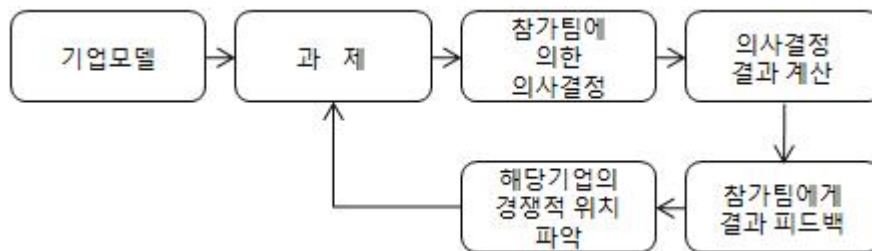
28) 황안숙(2004). 전계서, pp.188-190.

29) 상계서, p.192.

30) 민경호(2003). 전계서, p.152.

기업의 책임자로서 상대방 기업에 이길 수 있는 경영의사결정을 하도록 한다. 교육참가팀은 각자에게 해당기업의 경영에 대한 제정보, 즉 생산능력, 최근의 매출액, 인력구조, 조직구조, 판매망, 제품의 원가, 재무구조 등에 대한 것을 제공하고 경영의사결정을 하게 된다. ‘경영의사결정-결과분석-결과 피드백’이라는 과정을 여러번 거치면서 교육참가팀 구성원들은 경쟁상황에서의 의사결정의 질을 높일 수 있는 능력이 제고되는 것이다. 비즈니스 게임의 과정은 <그림 2-1>과 같다.<sup>31)</sup>

<그림 2-1> 비즈니스 게임의 과정



자료: 박경규(2001). 『신인사관리』, 서울: 홍문사, p.312.

#### 사. 프로젝트법

프로젝트법은 프로젝트, 즉 사업계획에 따라 특정 문제를 해결하거나 특정목표를 달성하기 위하여 프로젝트 팀(project team)을 구성하여 문제와 관계되는 제조, 기술, 재무, 마케팅 등의 관리기능을 대표하는 사람들도 구성된 단위가 되어 대등한 책임과 권한으로 과제를 해결하게 되는 것이다. 구체적으로는 먼저 목표 설정을 하고, 참가자에게 문제의 소재나 필요한 지식 또는 정보를 알려주고, 팀장을 선정하여 결론의 기일을 명시하고, 계획에 따라 실행을 시킨 다음, 그 결론을 전체회의에서 검토하고 평가하게 되는 절차에 따라서 실시한다.<sup>32)</sup>

#### 아. CCS법

31) 박경규(2001). 『신인사관리』, 서울: 홍문사, pp.311-312.

32) 민경호(2003). 전계서, pp.153-154.

CCS라고 불리는 방법으로서 19개 사의 통신기계제조회사의 경영간부에게 1주간, 128시간에 걸쳐서 과학적 경영기법을 소개한 데서 유래한다. 처음에는 기업 목적과 방침, 조직, 관리기법, 운영의 네 가지 항목으로 교육내용이 구성되었다. 그러나 현대에 와서는 간부양성계획, 재무관리, 기업 내 훈련의 과목들이 추가되어 지고 있다.<sup>33)</sup>

#### 자. 브레인스토밍

이 방법은 ‘두뇌풍선’ 또는 ‘영감법’이라고 불리는데, 이는 오스본(A.F. Osborn)에 의하여 처음으로 개발된 창의력개발을 위한 기법으로써, 자유연상에 의한 아이디어 착상훈련법이다. 이 방법은 다수인의 피교육자가 집단회의를 열고 자유스러운 분위기에서 아이디어를 창출함으로써 질보다 양에 치중한 아이디어를 개발하게 하는 기법이다. 브레인스토밍의 효과로는 인간관계의 개선, 적극적 근무태도의 형성, 창의적인 태도유발, 동기배이션의 개선, 자기개발능력의 증진 등을 들 수 있다.<sup>34)</sup>

#### 차. 직무순환법

직무순환법은 일반적으로 공장에서 만능공 양성을 위해서 실시되어지거나, 은행에서 행원의 전반적인 업무능력의 향상 또는 전반관리자를 양성하기 위하여 한 직무에만 고정시키는 것이 아니라 여러 개의 직무를 돌아가면서 담당시킴으로써 만능적인 능력을 향상시키는 방법으로 이용되는 방법이다. 또 직무 재설계에 있어서 반복적인 작업(routine work)에서 나타나는 단조감이나 권태로움을 제거하기 위하여 직무확대(job enlargement)의 방안으로도 실시되고 있다.<sup>35)</sup>

33) 민경호(2003). 전계서, pp.148-154.

34) 송병식(2007). 전계서, pp.314-315.

35) 민경호(2003). 전계서, pp.155-156.

#### 카. 인바스켓기법

주로 관리자의 잠재능력을 측정하거나, 통찰력·사고력·분석력·창조력 등을 향상시킴으로써 관리자들에게 필요한 업무 처리능력을 높이기 위한 방법이다. 이 방법으로 개발할 수 있는 관리자의 능력은 서부사항을 상기하고, 우선 순위를 확정하며 항목간의 연관, 추가정보의 필요성을 결정하는 상황판단력, 적절한 문서 작성기법, 회의개최계획, 실시된 조치에 대한 설명능력, 자발적인 의사결정과 실천 능력 등이 있다.<sup>36)</sup>

#### 타. 시청각교육

시청각교육방법(audio-visual method)은 TV, 영화,幻灯기, 사진, 지도, 모형, 도표, 그리고 OHP(over head projection, 투영기)등 다양한 매체를 이용하는데, 강의식의 이론 설명만으로는 이해하기 어려운 경우에 효과적으로 교육훈련을 시킬 수가 있다. 이 방법은 단독으로 사용하기보다는 다른 기법들과 혼용하여 사용함으로써 여러 가지 결점을 보완할 수 있다.<sup>37)</sup>

이러한 교육훈련을 실시하기 위해서는 <표 2-5>과 같은 네 단계를 거치게 된다.

---

36) 송병식(2007). 전제서, pp.313-314.

37) 민경호(2003). 전제서, pp.156-157.

<표 2-5> 교육·훈련의 단계

교육훈련의 단계	세 부 단 계
(1) 교육훈련 목표 (필요성)	: 왜 ① 개인목표 : 근로의욕개발(개인적 발전욕구) ② 조직목표 : 전문적 능력개발(성과 향상)
(2) 교육훈련 내용 (개발)	: Plan(구조적 차원 : 무엇을) ① 수직적 계층별 교육훈련 ② 수평적 직능별 교육훈련
(3) 교육훈련 방법 (실시)	: Do(기능적 차원) ① 담당자(누가) : ㉠ 라인중심 교육훈련(OJT) ㉡ 스텝중심 교육훈련(Off JT) ㉢ 본인중심 교육훈련(SD) ② 기법(어떻게) : 토의식, 실연, 실습, 시청각, 비즈니스, 게임, 사례연구, 역할연기, 회의식, 감수성훈련, 그리드 세미나, 프로젝트팀, 브레인스토밍, 인바스켓기법 등 ③ 시기·기간(언제), 장소(어디서)
(4) 교육훈련 평가 (통제)	: See ① 실적평가                            ② 책임평가

자료: 송병식(2007). 『인적자원관리』, 서울: 도서출판 청람, p.296.

### 3) 서비스 교육·훈련의 선행연구

직원들의 직무만족도와 조직몰입도를 위해서는 직원들의 교육훈련이 중요하다.<sup>38)</sup> 공무원들을 대상으로 서비스 교육훈련이 교육성과와 서비스품질에 미치는 연구에서 “공무원 서비스교육훈련은 민원접점의 공무원이 직무를 수행함에 있어서 포괄적으로 적용되는 개념으로, 개개인이 필요한 지식과 기술을 습득하고 직무태도를 고객(민원)우선의 입장에서 업무를 수행하도록 이루어지는 체계적이고 강제적이며 의도적인 교육활동”으로 정의하고 강사의 자질, 수강생태도, 교육과정을 서비스 교육훈련의 요인으로 구분했다.<sup>39)</sup>

38) 왕경수·김현영(2009). 인구통계학적요인과 교육훈련 인식이 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향, 『기업교육연구』, 11(1), pp.52-53.

호텔 직원들은 개인적 특성과 자기개발을 위해 필요한 교육훈련과 접객서비스에 필요한 기본교육 등을 지속적으로 실시되기를 바란다.<sup>40)</sup>

김기영·고미애(2013)<sup>41)</sup>은 교육훈련은 교육훈련 내용과 강사의 자질로 나누어 측정하였는데 변수를 다음과 같이 정의하였다. 교육훈련 내용은 교육훈련 내용이 실제로 직무와 연관되어 있으며 직무수행에 직접적으로 도움을 주는 것을 말하고, 강사의 자질이란 교육훈련 프로그램을 준비하고 실행하는 교육훈련 강사의 능력으로 정의한다.

교육훈련 프로그램을 교육훈련 실시자의 교수능력, 교육훈련 참가자의 학습동기, 그리고 교육훈련 내용의 요인으로 보았다.<sup>42)</sup> 교육훈련은 공식적 교육훈련으로 직원의 자질을 개발하고 업무에 대한 적응력을 높이고 우수한 자격을 구비할 수 있도록 조직적이고 체계적으로 유도하는 훈련이라고 정의하고 교육내용은 ‘호텔에서 직원에게 교육시키는 모든 교육과 교육 훈련을 받는 직원이 느끼는 만족도’로 교육훈련 강사는 ‘호텔에서 직원을 교육시키며 강의기술과 교육 준비상태, 역량과 자질, 매너와 원활한 사람’으로 교육훈련환경은 ‘현재 호텔에서 교육훈련이 이루어지고 있는 환경’으로 정의하였다. 분석 결과 교육내용과 교육 강사는 자기개발에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났지만 교육환경은 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.<sup>43)</sup>

김성혁·황수영(2007)<sup>44)</sup>은 레스토랑 직원의 서비스교육훈련과 조직공정성이 조직유효성 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 서비스교육훈련의 하위 변수로 교육훈련실시자의 교수능력, 교육훈련 내용, 교육훈련 환경으로 측정할 결과 서비스교육훈련이 고객지향성에 양의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교육훈련의 문항으로는 교육훈련실시자의 교수능력 7항목은 교육훈련자의 준비정도, 전문지식, 열의, 참가자의 동기유발정도, 교육진행속도, 강의기술, 질문 시간으로 측정했고, 교육훈련 내용은 5항목은 필요과정, 유익함, 목표달성, 연습,

39) 고선희·김영택(2009). 전계논문, p.136.

40) 박재완(2014). 호텔종사원의 교육훈련프로그램에 대한 중요도와 만족도 분석, *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 15(11), p.6611.

41) 김기영·고미애(2013). 전계논문, pp.351-352.

42) 윤지환·차석빈·허윤정(2006). 패밀리레스토랑 교육훈련 프로그램 구성요소와 교육전이에 대한 직원의 인식분석, 『관광연구저널』, 20(1), p.231.

43) 박춘광·전희원(2010). 전계논문, pp.220-227.

44) 김성혁·황수영(2007). 전계논문, pp.136.-142.

실제도움으로 측정했다. 마지막으로 교육훈련 환경 4항목은 장소, 장비/도구의 다양성, 장비/도구의 유용성, 근무시간 산정으로 측정하였다.

김경태(2012)는 서비스 교육훈련의 구성요소를 교수의 자질, 학습자의 태도, 교육내용, 교육환경으로 구성하고 교수의 자질을 ‘서비스 교육훈련에 참여한 강사의 전문지식, 준비정도, 유능함, 열의로 교육내용을 학습자에게 전달할 수 있는 능력’으로 정의하고, 학습자의 태도를 ‘교육훈련에 참가하는 학습자의 학습태도로 열정, 생산성, 인내심의 향상, 회사의 비전에 대한 이해, 업무 적응능력 등으로 측정’하고, 교육내용을 ‘서비스 교육훈련의 교육내용으로 유익함, 실효성, 목표달성, 필요성으로 측정’하고, 마지막으로 교육환경을 ‘서비스 교육훈련을 받는 장소와 내부의 시설로 장비의 다양성, 유용성, 분위기, 연습상황으로 측정’하였다.<sup>45)</sup>

서비스 교육·훈련의 선행연구를 정리하면 다음 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 서비스 교육·훈련 선행연구

연구자	연구 주제	구성요소
고선희·김영택 (2009)	서비스교육훈련이 직원의 교육성과와 서비스품질에 미치는 영향	강사의 자질 수강생태도 교육과정
김성혁·황수영 (2007)	레스토랑 직원의 서비스교육훈련과 조직공정성이 조직유효성 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구	교육훈련실시자의 교수능력 교육훈련 내용 교육훈련 환경
김기영·고미애 (2013)	호텔종사원의 교육훈련이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향	교육훈련 내용 강사의 자질
김경태(2012)	서비스 교육훈련이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구	교수의 자질 학습자의 태도 교육내용 교육환경

자료: 선행연구를 토대로 연구자 재구성.

교육학에서는 교육의 요소를 교사, 학생, 교재·내용<sup>46)</sup>으로 보고 있으나 선행

45) 김경태(2012). 『서비스 교육훈련이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 경기대학교 대학원 석사학위논문, p.27.

연구에서 사용된 수강생의 태도는 수강생의 동기와 더 깊은 연관이 있다고 판단된다. 또 교육환경을 요인으로 연구한 정진경·한진수(2010)<sup>47)</sup>의 연구에서 교육환경요인은 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났고, 장미경·유양호(2013)<sup>48)</sup>의 연구에서도 교육훈련환경은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구는 호텔 서비스 교육·훈련의 구성요소를 교육훈련 교수방법, 교육훈련 내용으로 연구하고자 한다. 또한 서비스 교육·훈련에 대한 측정항목은 본 연구의 목적에 맞게 고선희·김영택(2009), 김기영·고미애(2013)의 연구를 참고로 본 논문에 맞게 설문문항을 구성하였다.

## 2. 자기개발

### 1) 자기개발의 개념

‘표준국어대사전’에서는 ‘개발’을 ‘슬기나 재능, 사상 따위를 일깨워 줌’이라는 의미로 풀이하고, ‘개발’은 ‘지식이나 재능 따위를 발달하게 함’으로 풀이하고 있다. 개발의 경우는 ‘상상력 개발, 외국어 능력의 개발, 평소에 자기 개발을 계속한 사람은 좋은 기회가 왔을 때에 그것을 잡을 수 있다’ 등으로 사용할 수 있고, 개발의 경우는 ‘유전 개발, 수자원 개발, 산업 개발, 제품 개발, 핵무기 개발, 프로그램 개발’ 등으로 사용할 수 있다. ‘자기 개발’이나 ‘자기 개발’ 모두 쓸 수 있다고 하였으며, ‘개발’과 ‘개발’은 의미에 큰 차이 없이 혼용하여 사용하고 있다. 다만, 낱말의 의미를 고려할 때 ‘개발’은 후천적, ‘개발’은 선천적 능력을 발전하는 것을 의미하므로 교육을 받고 난 다음에는 ‘개발’로 표현 한다.<sup>49)</sup> 따라서 본

46) 김상겸(2011). 『교육학개론』, 서울: (주)도서출판TOP, p.13.

47) 정진경·한진수(2010). 호텔직원의 서비스교육 훈련프로그램의 인식 및 만족도가 대고객 성과에 미치는 영향, 『관광·레저연구』, 22(6), p.245.

48) 장미경·유양호(2013). 항공사 객실승무원의 교육훈련, 조직몰입, 고객지향성, 이직의도 간의 영향관계. 『관광경영연구』, 17(2), p.274.

49) 국립국어원 표준국어대사전. stdweb2.korean.go.kr



연구에서는 자기개발은 선천적 능력보다는 후천적으로 능력을 발전시키기 위함으로 보고 자기개발로 표현한다.

우리나라 기업 직원의 자기개발, 혹은 경력개발을 요구하는 기업의 환경을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 외적환경변화로서 경쟁의 심화와 해당 기업은 보유하고 있는 인적자원의 질을 극대화시켜 경쟁력 강화의 한 전략으로 삼지 않을 수 없게 되었다. 또한 수평적 노동시장의 활성화로 인해 우수한 인재가 해당기업을 떠나는 사례가 많이 발생하게 되었고 기업은 이들에게 비전과 자리에 대한 안정감을 부여하지 않을 수 없게 되었다. 둘째, 기업의 내적환경 변화로서 승진정체 현상과 직무환경의 변화를 들 수 있다. 우리나라 기업은 1970년대의 고성장 시대를 마감하고 1980년대 중반부터 성장 안정기에 접어들면서 조직의 확장 추세가 둔화되어 직원들에게는 상대적으로 승진기회가 대폭 줄어들었을 뿐 아니라 특히 중간관리 층에 대한 관리 면에서 기업은 많은 부담을 안게 되었다.<sup>50)</sup>

자기개발이란 수동적, 타율적인 형식에 지배받지 않고 자기 스스로 자기업무의 목표달성에 대해 부족한 점을 파악하여 보강해 가는 방법이라고 정의내리며 조직차원의 공식적 활동이 아닌 개인적 활동을 측정하였다.<sup>51)</sup>

직원들이 자기능력향상이나 자기 성장을 위해 자신의 강점과 약점을 파악하고 자기에게 필요한 지식이나 기술을 스스로 의욕적으로 학습해 나가는 과정을 말한다. 자기개발육구란 직무수행 능력, 전문성을 신장시키기 위한 목적과 직무수행과 직접적으로 관련되지 않지만 개인으로서의 변화와 전문성을 높이기 위한 목적달성을 위하여 필요로 하는 지식이나 기술을 익히는 데에 있어 스스로 성장의 촉진자가 되어 끊임없이 변화하고 발전하려는 인식을 의미한다.<sup>52)</sup> 선행연구들을 요약해 보면 자기개발은 첫째, 스스로 하며 둘째, 자신의 부족한 부분을 인식하고 셋째, 자신의 목표를 달성하기 위해 넷째, 지식, 능력, 기능, 기술을 끊임없이 익히는 과정을 포함한다. 선행연구자들의 자기개발에 대한 정의를 요약하면 <표 2-7>과 같다.

50) 박경규(2001). 전개서, p.334.

51) 신유근(1982). 『인사관리』, 이은용·박수진·이수범(2006). 기내 승무원이 교육훈련과 자기개발 인식이 자긍심, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향-국내 항공사를 중심으로-, 『한국호텔관광학회』, 8(4), p.79. 재인용.

52) 박춘광·전희원(2010). 전개논문, p.216.

<표 2-7> 자기개발의 정의

연구자	자기개발 정의
Ellis(1973)	육체적 정신적으로 건강한 인간에게 내재하는 재능, 능력 및 잠재력을 최대한 발휘하거나 이용하여 개인이 추구하는 가치 있는 목표를 향한 도전
진유근(1982)	수동적, 타율적인 형식에 지배받지 않고 자기 스스로 자기업무의 목표달성에 대해 부족한 점을 파악하여 보강해 가는 방법
Peter(1996)	자신의 책임아래 자기의 이해와 평가에 의해서 성장, 향상의 의욕을 갖고 자주적으로 자기 훈련을 하는 것
박춘광·전희원(2010)	직원들이 자기능력향상이나 자기 성장을 위해 자신의 강점과 약점을 파악하고 자기에게 필요한 지식이나 기술을 스스로 의욕적으로 학습해 나가는 과정

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 재정리.

따라서 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 자기개발을 ‘개인이 자신의 목표달성을 위해 스스로 지식, 능력, 기능, 기술을 끊임없이 익히고 발전시키려는 활동’이라고 정의한다.

## 2) 자기개발의 선행연구 및 구성요소

조직은 주도적 입장에서 조직구성원이 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 개발 경로를 확정하여 제공해 주고, 개인의 능력을 적극 활용함으로써 조직목표를 달성하고자 하는 욕구를 가진다. 따라서 기업은 장·단기적인 발전전략을 세우고 그에 적합한 인적자원을 육성하기 위해서 구체적인 방법을 제시하는 한편, 조직구성원이 능력을 쌓아가면서 기업의 발전에 공헌하기를 요구한다.<sup>53)</sup>

자기개발과 관련된 선행연구들을 보면 교육학 분야(정주리, 2003; 정정숙, 2009; 남영란, 2013; 이소희, 2015)에서는 활발하게 연구가 이루어지고 있다. 또한 서비스 분야에서는 자기개발과 비슷한 개념의 경력개발(이재우·현미선, 2005; 안대희·박종철, 2008; 고재윤·권영일·이유양, 2011; 김화연·이형룡, 2015)에 대한

53) 지명원·민일식(2009). 『관광인적자원관리』, 서울: 새로미, p.98.

연구가 조금 더 활발하게 이루어지고 있다.

경력관리의 요인으로 경력평가, 경력개발, 경력훈련으로 보고 경력만족에 미치는 연구에서는 경력평가, 경력개발, 경력훈련 모두 경력 만족에 영향을 주었다.<sup>54)</sup> 이것은 직원들이 직무와 관련한 일을 스스로 개발하여 관리할 때 비로소 업무에 만족하고 적극적인 업무 몰입이 된다.

교육학과 경력개발에 대한 선행연구들을 정리하면 <표 2-8>과 <표 2-9>과 같다.

<표 2-8> 자기개발 교육학 분야 선행연구

연구자	연구 주제
정주리(2003)	여교사의 자기개발 평생학습 참여에 관한 문화기술연구
정정숙(2009)	초등학교 교사의 교사 발달단계에 따른 자기개발 방법 활용 정도와 효과
남영란(2013)	일반 고등학교 교사의 교사발달 단계에 따른 자기개발 방법의 활용 정도와 효과성
이소희(2015)	보육교사의 교사 효능감과 근무환경이 자기개발 욕구에 미치는 영향

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 재정리.

54) H. Kong, C. Cheung, H. Song(2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency, *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp.77-82.

<표 2-9> 경력개발의 선행연구

연구자	연구 주제	종속변수
안대회 · 박종철(2008)	호텔종사원의 교육훈련과 경력개발이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향	직무만족 조직몰입
윤혜현 · 정효선(2011)	호텔직원의 경력개발이 개인직무적합성 및 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구	개인직무적합성 직무만족도
김화연 · 이형룡(2015)	항공사 객실승무원의 지식공유와 경력개발, 직무역량, 사회적역량간의 구조적 관계	직무역량 사회적역량

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 재정리.

경력개발은 자기개발의 한 요소<sup>55)</sup>라고 할 수 있다. 본 연구는 더 큰 개념의 자기개발에 대한 연구를 하고자 한다.

조직구성원의 경력육구를 보면 관리지향적 유형, 기술·기능지향적 유형, 안전지향적 유형, 라이프스타일 지향적 유형이 있다. 먼저 관리지향적 유형은 자신의 승진에 영향을 미치는 상사로부터 인정받길 원하는 유형으로 일정 수준의 책임, 리더십 발휘의 기회, 조직에 대한 공헌 기회, 그리고 승진을 주요가치로 연긴다. 기술·기능지향적 유형은 어떤 특정 분야에 몰입하여 전문가가 되기를 원하는 유형으로 직무의 내용에 관심이 많다. 안전지향적 유형은 직업안정과 교용안정에 최대의 가치를 두는 유형이고 라이프스타일지향적 유형은 경력이 자신의 라이프스타일과 잘 혼합되어야 한다고 생각하는 유형으로 개인사와 가족생활이 경력과 통합되는 방법을 찾는 것을 중시한다.<sup>56)</sup>

곽삼근(2001)<sup>57)</sup>은 기업체내 근무자의 자기개발을 학습의 유형은 크게 세 가지 집합연수교육, 현장교육, 자기개발교육 등으로 살펴 볼 수 있다. 계층별 교육, 경영교육, 기술교육으로 대별 할 수 있으며, 계층별 교육은 신입사원교육, 여직원교육, 경력사원 교육, 주임, 계장, 대리, 과장, 부장 및 임원의 신입교육과 보수교

55) 봉준호(2005). 『호텔 조리종사원의 경력개발이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 석사학위논문. 정해옥·양정윤(2008). 호텔종사원의 자기개발이 직무만족에 미치는 영향연구, 『대한관광경영학회 학술연구발표 논문집』 p.341. 재인용.

56) 지명원·민일식(2009). 전계서, pp.96-97.

57) 곽삼근(2001). 기업체 여성 근무자의 자기개발방법 사례연구, 『인력개발연구』, 3(1), pp.55-56.

육으로 나누어진다. 현장교육은 상사-부하-동료 간의 일을 수행하면서 배우는 비공식적인 교육, 국내 외 출장 중에 익히는 각종 상담기법, 각 부문별 실무 지식 및 기술교육, 목표관리를 통한 교육, 품질관리분임조 활동을 통한 교육, 멘토와 멘티 관계를 통한 교육, 실적발표 및 연구발표를 통한 교육이다. 자기개발 활동 지원은 관심분야 연구회, 사례연구회, 독서회, 여직원회 등 동호인 모임의 지원과 국가자격증 취득지원, 야간 강좌의 학위 및 비학위 과정 지원, 외국어, 교양, 실무지식, 기술함양을 위한 통신교육 등이 이 범주에 속한다.

이윤식(2004)은 자기개발 영역을 전문적 발달영역, 개인적 발달 영역, 조직적 발달영역으로 구분하였다. 자기개발 영역은 <표 2-01>과 같다.<sup>58)</sup>

<표 2-10> 자기개발 영역

영역	전문적 발달	개인적 발달	조직적 발달
목표	교육과정 운영의 효율화	개인의 성장·발달	조직 운영의 효율화
내용	활동 전반에 있어서 안정·숙달·성장을 도모하는데 관련되는 내용	개인적·심리적·신체적·가정적·사회적 영역에서 안정·만족·성장을 도모하는데 관련되는 내용	조직 환경 및 조직 풍토를 긍정적으로 변화시켜 조직 내에서 삶의 질을 높이고, 조직의 목표를 효과적으로 달성하는데 관련되는 내용

자료: 이윤식(2004). 『학교경영과 자율장학』, 서울: 교육과학사, p.211.

고재천(1998)은 자기개발의 영역으로 활동상의 개발, 전문적 개발, 조직의 개발, 경력개발, 개인적 개발을 제시하였고,<sup>59)</sup> 자기개발의 한 요소라 할 수 있는 경력개발과 자아개발은 자긍심에 영향을 미치고 있다고 하였다.<sup>60)</sup>

박춘광·전희원(2010)은 호텔 종사원의 자기개발을 ‘호텔에서의 전문성 제고를 위하여 필요로 하는 자신 및 주변 환경에 대한 끊임없는 인식’이라고 정의하고

58) 이윤식(2004). 『학교경영과 자율장학』, 서울: 교육과학사, p.211.

59) 고재천(1998). 『학교중심 교수연수 프로그램평가 준거』, 한국교원대학교 박사학위 논문, p.34-35. 박춘광·전희원(2010). 전개논문, pp.216-217. 재인용.

60) 박수진(2006). 『항공사 객실 승무원의 교육훈련과 자기개발에 대한 인식이 자긍심, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향』, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문, p.42.

하위요인으로 전문적영역의 자기개발과 개인적 자기개발로 나누었다. 전문적 영역은 호텔의 인사관리에 관해 관심, 호텔의 이론과 실제에 관해 관심, 호텔의 고객을 나의 재산이라고 생각, 호텔에서 나의 지위와 역할에 관심 등 4항목으로 구성하였고, 개인적 영역은 호텔의 변화나 문제에 관심, 호텔에 근무하면서 승진에 관심, 호텔에서 교육이 있으면 열심히 참가, 업무 수행에 있어서 종사원과 친함, 호텔관련 자격증에 관심 등 5항목으로 구성하였다.<sup>61)</sup>

정해욱·양정윤(2008)<sup>62)</sup>의 호텔종사원의 자기개발이 직무만족에 미치는 영향 연구에서 자기개발의 구성요인을 자신의 개발과 업무의 개발로 보고 연구하였다.

자기개발과 관련된 선행 연구들을 정리하면 다음 <표 2-11>과 같다.

<표 2-11> 자기개발에 대한 선행연구

연구자	연구 주제	구성요소
박수진(2006)	항공사 객실 승무원의 교육훈련과 자기개발에 대한 인식이 자긍심, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향	단일 구성
정해욱·양정윤(2008)	호텔종사원의 자기개발이 직무만족에 미치는 영향	자신의 개발 업무의 개발
박춘광·전희원(2010)	호텔종사원의 교육훈련이 자기개발과 경력몰입에 미치는 영향	전문적 발달 개인적 발달
이은진(2013)	항공사 객실 승무원의 직무만족이 이직의도와 자기개발에 미치는 영향	직무관련 자기개발 업무관련 자기개발

자료: 선행연구를 토대로 연구자 재작성.

선행연구들을 정리해 보면 자기개발에 대해서 크게 두 분류로 나눌 수 있는데 첫 번째는 자신과 관련된 개발, 두 번째는 직무와 관련된 개발이다. 정해욱·양정윤, 2008은 자신과 관련된 개발에 ‘외국어 능력 향상, 자격증, 상위학교 계획, 교육 참여’등을 문항으로 넣었고, 이와는 다르게 이은진(2013)<sup>63)</sup>은 업무와 관련된

61) 박춘광·전희원(2010). 전계논문, pp.220.-223.

62) 정해욱·양정윤(2008). 호텔종사원의 자기개발이 직무만족에 미치는 영향, 『대한관광경영학회 학술연구발표 논문집』, p.343.

63) 이은진(2013). 『항공사 객실승무원의 직무만족이 이직의도와 자기개발에 미치는 영향』, 한양대학교 교육대학원 석사학위논문, p.44.

개발에 ‘교육기관, 와인스쿨, 대학원’등의 문항을 넣었다. 학자들마다 자신과 관련된 개발과 업무와 관련된 개발을 조금씩 다르게 보고 있다.

따라서 본 연구는 박수진(2006), 이은진(2013)의 견해와 같이 자기개발의 구성요소를 따로 보지 않고 하나의 개념으로 연구하고자 한다.

또한 자기개발에 대한 측정항목은 본 연구의 목적에 맞게 박수진(2006), 이은진(2013), 정해욱·양정운(2008)의 연구를 참고로 본 논문에 맞게 설문문항을 구성하였다.

### 3. 고객지향성

#### 1) 고객지향성의 개념

서비스 기업은 고객 접점 직원들을 교육시키고 그들에게 동기부여를 하여 서비스 접점 직원들은 고객에게 만족을 주기 위해 노력해야 한다.<sup>64)</sup>

인적판매의 성공요인 중에 직원들의 고객지향성이라는 개념이 판매성과를 나타내는데 가장 중요한 것으로 밝혀졌다(Michael & Day, 1985; Saxe & Weitz, 1982; Spiro & Weitz, 1990).<sup>65)</sup> 즉 인적서비스의 의존도가 높은 호텔기업의 경우에는 직원들의 고객지향성을 높여 효과적인 운영을 하는 것이 중요한 핵심이라고 할 수 있다.

기업목적을 수행하는 마케팅의 하나의 활동으로 고객지향성이 있다. 마케팅 활동의 중심 무대가 점차 고객과의 접점의 장으로 이동하고 있다. ‘고객 불만 24시간 처리’, ‘무한책임주의’, ‘고객결재란 및 고객의 자리 명패 비치’, ‘100% 품질보증제도’, ‘고객의 달’ 등 국내 제조업체들이 실행했던 고객만족 서비스도 금융, 서비스 업체에 이어 공공기관으로까지 확대되어 소비자의 욕구를 어느 정도 만

64) P. Kotler, John T. Bowen, James c. Makens(2014), 김영태·최현정 옮김. 『Marketing for hospitality and Tourism』, 서울: 도서출판 석경. p.43.

65) 박경규(2001). 전게서, pp.311-312.



족시켜 주는가 하는 것이 경영의 핵심목표로 부상하고 있다.<sup>66)</sup> 그만큼 점점에서의 인적 서비스가 고객들의 만족을 이끌어 내는데 큰 역할을 한다고 할 수 있다.

많은 경영자들은 어떻게 하면 고객들에게 최고의 서비스를 제공하여 만족을 주어 결국은 기업의 이익을 최대한 이끌어 낼 것인지에 대해서 고민한다.

기존의 서비스 불특정 고객을 대상으로 규격화된 제품과 서비스를 제공했다면<sup>67)</sup> 최근 호텔 기업은 고객 한 사람 한사람에 맞는 맞춤형 서비스를 해야 만이 고객 만족을 이끌어 낼 수 있다. 기존의 제품중심 사고에서 고객 중심의 사고로 전환되었다는 의미이다.

고객지향성은 고객에게 고객지향적인 계획을 전파시키고 조직성과의 효과를 보는 영향력을 제공하는 서비스 직원들의 역할이라고 정의하였고,<sup>68)</sup> 조직 내부에서 기본적으로 고객지향성 교육이 되어야만 직원들이 고객의 입장에서 생각하고 실천하려는 행동이 일어난다고 하였다.<sup>69)</sup>

주승우(2013)<sup>70)</sup>는 직원과 고객 간의 상호관계의 생성과정 중에 고객이 직원의 서비스에 만족감을 느껴 발생하는 상호작용으로 고객지향성을 정의하였다. 또한 회사 수준에서는 고객지향을 실천한다는 의미는 실제 및 잠재적 고객들의 니즈와 바람을 이해하는 활동이다. 즉, 개인수준에서는 직원들의 고객지향성이 장기적 시각에서 고객관계를 바라보고 자신들의 단기이익보다는 고객에게 무엇이 최선인지에 집중하는 태도 또는 행위라고 정의할 수 있다.<sup>71)</sup>

고객이 구매의사결정을 함에 있어 직원이 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 개념의 수행 정도를 나타내는 것이라고 정의<sup>72)</sup>하고 호텔기업은 경영성과를

66) 장수용(2006). 『고객지향마케팅혁신전략』, 서울: 전략기업컨설팅, pp.5-19.

67) 광영식·이윤경·장호·홍재원(2005). 『기법과 사례를 통한 마케팅 관리』, 대구: 대명, p.32.

68) M. D. Hartline, J. G. Maxham III and D. O. McKee(2013). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, *Journal of Marketing Research*, Vol.64, No.2, pp.35-50. 장정훈(2014). 『호텔 직원이 지각하는 직원가치명제, 조직유효성, 고객지향성 간의 관계』, 제주대학교 관광경영학과 박사학위논문, p.33. 재인용

69) A. Rindfleissch and C. Moorman(2013). Interfirm Cooperation and Customer Orientation, *Journal of Marketing Research*, 40(4), pp.421-436. 장정훈(2014). 상계논문, p.33. 재인용.

70) 주승우(2013). 『레스토랑 직원에 대한 고객지향성 평가가 관계혜택, 고객만족, 충성도에 미치는 영향 -고급 서양식 레스토랑을 중심으로-』, 세종대학교 대학원 박사학위논문28(5), p.41.

71) 박지홍(2012). 관광호텔 종사원의 고객지향성이 라포 및 관계의 질에 미치는 영향에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문, pp.8-12.

72) 조아라(2012). 『서비스 접점 직원의 개인-직무 적합도와 개인-조직 적합도가 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구 -국내 S백화점을 대상으로-』, 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문, p.40.



높이기 위해서 고객지향성의 중요성이 강조되어지고 있다. 고객지향성에 대한 연구는 활발히 연구되어 지고 있는데 학자들에 의해 정의를 정리하면 <표 2-12>와 같다.

<표 2-12> 고객지향성에 대한 정의

학자	고객지향성 정의
Saxe & Witz(1982)	판매원이 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매의사결정을 함에 있어 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 컨셉의 수행정도
Michaels & Day(1985)	판매원이 고객의 장기적인 욕구와 필요를 만족시키는 구매 결정이 이루어지는 곳에서 고객을 지원하는 판매행동
Narver & Slater(1990)	고객의 욕구를 파악하고 또한 경쟁자보다 좋은 욕구를 충족시키는 활동을 수행하여 경쟁우위를 창출하고자 하는 철학이나 행동
이남경(2013)	서비스가 제공되는 모든 접점 상황에서 고객의 욕구를 미리 파악하고, 필요 사항을 제공하며, 고객의 문제를 적극적으로 수용, 해결함으로써 고객을 감동시키고자 하는 일련의 모든 태도와 행동으로 정의
주승우(2013)	직원과 고객 간의 상호관계의 생성과정 중에 고객이 직원의 서비스에 만족감을 느껴 발생하는 상호작용으로 정의

자료: 선행연구를 토대로 연구자 재작성.

선행연구들을 바탕으로 고객지향성은 판매적인 측면에서 고객과 직원의 상호작용 측면으로 연구되어지고 있다. 고객지향성의 연구를 종합해보면 고객의 욕구와 필요를 충족시켜 만족을 주기 위함 것이라 할 수 있다. 따라서 본 연구 목적에 맞게 고객지향성을 ‘고객의 입장에서 고객의 욕구와 만족을 충족시키기 위해 직원들이 노력을 집중하는 정도’라고 정의한다.

## 2) 고객지향성의 유형 및 구성요소

학자들에 따라 고객지향성을 단일 변수로 측정하기도 하고 세부 요인을 구성

하여 연구들 하기도 한다. 먼저 고객지향성을 세부 요인으로 구성하여 연구들 한 학자들을 보면 다음과 같다.

Y. K. Lee, Y. S. Kim, M. H. Son, D. J. Lee(2011)은 고객지향성을 즐거움 차원과 욕구 차원으로 구성하여 연구했다.<sup>73)</sup>

고객지향성을 전문적 기술, 사회적 기술, 동기부여, 의사결정권한으로 구분하고 전문적 기술은 관광호텔 직원이 대면 서비스를 통해 고객이 원하는 것에 따라 서비스를 제공하기 위해 필요한 지식, 전문 지식과 능숙함으로 정의하고, 사회적 기술은 서비스 상호작용 중에 고객의 관점에서 이해하고 그런 이해에 따라서 조치를 취함으로써 사교성을 보여주는 능력이라 정의하였다. 또 동기부여는 고객의 욕구를 충족시키기 위해 관광호텔 직원의 자발성과 열의로 정의하고, 의사결정권한은 서비스 직원이 고객의 욕구와 바람을 충족시키기 위해 이와 관련된 의사결정을 내릴 수 있는 재량 및 권한으로 정의하였다.<sup>74)</sup> 또한 이와 비슷한 구성요소로 연구한 학자도 있다. 주승우(2013)<sup>75)</sup>는 고객지향성을 직원이 고객을 만나서 고객의 요구 등을 상호작용을 통하여 만족시키는 네 가지 항목들을 기준으로 사적 기술, 사회적 기술, 동기부여, 의사 결정으로 구성하여 연구하였다.

반면 고객지향성을 따로 분류하지 않고 하나의 변수로 측정하여 연구한 학자들도 있다. 학자들에 구성요소에 따라서 연구한 내용을 정리하면 다음 <표 2-13>과 같다.

---

73) Y. K. Lee, Y. S. Kim, M. H. Son, D. J. Lee(2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment?, *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp.944-946.

74) 박지홍(2012). 전계논문, pp.59-60.

75) 주승우(2013). 전계논문, pp.41-42.

<표 2-13> 고객지향성에 대한 선행연구

연구자	연구 주제	구성요소
이형룡·김민선·이원욱(2006)	호텔 조직문화와 개인의 가치가 고객지향성과 동기부여에 미치는 영향	긍정적 고객지향성 부정적 고객지향성
오영섭·변광인(2008)	호텔 조리종사자의 임파워먼트와 직무만족, 조직몰입, 고객지향성에 영향관계	단일 구성
김용철(2009)	호텔종사원의 성장욕구, 직업존중감이 경력몰입과 고객지향성에 미치는 영향	단일 구성
박지홍(2012)	관광호텔 종사원의 고객지향성이 라포 및 관계의 질이 미치는 영향에 관한 연구	전문적 기술 사회적 기술 동기부여 의사결정권한
윤정근·이영구(2012)	내부마케팅 요인과 직무만족, 조직몰입과 관계가 고객지향성에 미치는 영향	단일 구성
강형철·곽대영(2013)	내부마케팅과 고객지향성의 관계에 있어 조직동일시의 매개효과 -국내 카지노 업체를 중심으로-	단일 구성
주승우(2013)	레스토랑 직원에 대한 고객지향성 평가가 관계해택, 고객만족, 충성도에 미치는 영향 -고급서양식 레스토랑을 중심으로-	사무적 기술 사회성 기술 동기부여 의사결정

자료: 선행연구를 토대로 연구자 재작성.

국내에 많은 연구들은 고객지향성을 종속변수로 하여 연구하였다면 국외 논문에서는 독립변수로 사용하여 연구(D. T. Donovan, M. A. Hocutt, 2001; U. Grissemann, A. Plank, A. Brunner-Sperdin, 2013)를 하였다.

D. T. Donovan, M. A. Hocutt(2001)<sup>76)</sup>는 고객지향성의 구성요소를 환대지향성, 욕구이해지향성, 서비스 지향성, 관계지향성의 4요소로 보고, 고객만족과 고객헌신에 미치는 영향을 연구했다.

U. Grissemann, A. Plank, A. Brunner-Sperdin(2013)<sup>77)</sup>는 고객지향성을 독립

76) D. T. Donovan, M. A. Hocutt(2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application, *Journal of Quality Management*, pp.297-299.

77) U. Grissemann, A. Plank, A. Brunner-Sperdin(2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation, *International Journal of Hospitality Management*, 33, pp.349-351.

변수로 보고 혁신행동과 혁신성을 종속변수로 사용하였다.

레스토랑 직원을 대상으로 연구한 김성혁·황수영(2007)<sup>78)</sup>은 고객지향성에 대한 측정 항목으로 ‘나는 고객의 욕구에 대해 함께 논의하려고 노력한다.’, ‘나는 권한 밖의 일이라도 고객을 따르려고 한다.’, ‘나는 고객이 목표를 달성하도록 노력한다.’, ‘나는 서비스 절차에 대한 고객의 질문에 가능한 정확하게 답변하려고 한다.’, ‘나는 고객의 욕구가 무엇인지를 이해하려고 노력한다.’, ‘나는 우수한 직원이라면 고객의 최고 관심사를 항상 명심해야 한다고 생각한다.’, ‘고객이 만족함을 나의 최대의 목표로 삼고자 노력한다.’, ‘나는 어떤 레스토랑 서비스가 고객에게 가장 좋은지 찾아내려고 노력한다.’ 등 8문항으로 측정하였다.

호텔 직원의 서비스 교육이 고객지향성에 미치는 영향에 대한 연구를 한 백정민·조문수(2014)<sup>79)</sup>는 고객지향성의 요인을 응대의 즐거움, 적극적 응대, 고객만족으로 구분해서 연구한 결과 고객지향성을 고객에 대한 세심한 관심을 통하여 고객의 욕구를 파악하고, 고객이 원하는 것을 충족시키려고 하는 성향이라고 정의하고 서비스 교육이 고객지향성에 영향을 미치는 사실을 확인하였다.

장미경·유양호(2013)<sup>80)</sup>는 항공사 객실승무원을 대상으로 한 연구에서 고객지향성을 Kelly(1992)의 정의처럼 “목표고객의 욕구를 파악하여 그 욕구를 경쟁자보다 잘 충족시킴으로써 경쟁우위를 점하고자 하는 행위”로 정의하고 고객지향성 항목을 ‘불만처리에 적극적으로 대응’, ‘욕구해결에 적극적으로 임함’, ‘고객에게 더 친절한 태도를 보임’, ‘나의 서비스 태도에 자부심 갖음’, ‘고객의 욕구를 파악하는 것이 쉬움’ 등의 5문항으로 연구하였다. 교육훈련의 요인 중 교육훈련 환경을 제외한 교수능력, 교육훈련내용은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

호텔 레스토랑 이용 경험이 있는 내국인을 상대로 한 연구에서는 고객지향성을 Saxe & Weitz(1982)의 견해와 같이 ‘종사원과 고객과의 상호작용 과정에서 고객욕구에 대한 충족’이라고 정의하고 항목으로 ‘고객만족요인을 숙지하는 정도’, ‘고객에게 도움이 되는 정보 제공’, ‘고객에 득이 되는 상품을 제공, 개발’, ‘상

78) 김성혁·황수영(2007). 전계논문, p.137.

79) 백정민·조문수(2014). 호텔 직원의 서비스 교육이 고객지향성에 미치는 영향: 감정노동과 조직몰입의 매개효과 중심으로, 『관광레저연구』, 26(1), pp.267-273.

80) 장미경·유양호(2013). 전계논문, pp.271-273.

품판매 후에 고객의 만족여부 평가' 등 4항목으로 측정하였다.<sup>81)</sup>

고객지향성은 접점 직원들이 고객의 욕구충족, 고객의 문제해결, 고객만족, 고객과의 장기관계 구축을 위해 고객의 입장에서, 고객을 우선해서 생각하고 행동하는 것을 의미하며 고객지향성의 측정변수로 고객맞이, 고객안내, 고객예견, 고객도움, 고객배려, 고객관심, 고객친절, 고객응대, 고객배웅 등의 9문항으로 측정하였다.<sup>82)</sup>

본 연구는 서비스 교육훈련이 고객지향성에 미치는 영향을 교육훈련의 횟수에 따라 유의한 차이가 있을 것으로 가정하고 고객지향성을 하나의 변수로 측정하기로 하였다. 또한 김성혁·황수영(2007), 조선배·손일락(2014)의 연구를 참고로 본 논문에 맞게 설문문항을 구성하였다.

#### 4. 선행연구의 검토

##### 1) 서비스 교육·훈련과 자기개발

박춘광·전희원(2010)은 '호텔종사원의 교육훈련이 자기개발과 경력몰입에 미치는 영향'연구에서 교육훈련의 요인을 교육 내용, 교육 강사, 교육 환경으로 보고 자기개발의 요인을 전문적 영역, 개인적 영역으로 구분해서 연구를 했다. 연구 결과 교육 내용과 교육 강사는 전문적 영역과 개인적 영역에 모두 유의한 영향을 주는 것으로 분석되었지만 교육 환경은 전문적 영역과 개인적 영역 모두에 게 유의한 영향을 주지 않는 것으로 분석되었다.

박수진(2006)의 '항공사 객실승무원의 교육훈련과 자기개발에 대한 인식이 자긍심, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향'연구에서 교육훈련과 자기개발에 대한 상관계수는 .296, C.R. value=4.564로 분석되어 상관관계를 확인하고 이는 자

81) 하용규·김성대(2014). 호텔기업 고객지향성이 고객충성도에 미치는 영향-신뢰, 몰입의 매개효과-, *Tourism Research*, 39(2), pp.160-162.

82) 조선배·손일락(2014). 접점 종사원만족(조직, 직무, 관계)이 고객지향성에 미치는 영향 : 외식업을 중심으로, *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, p.95.

기 자신에 대한 발전을 이루려는 항공 기내승무원에게 조직에서 실시하는 교육 훈련과 사외에서 개인적으로 준비하는 자기개발과 많은 점에서 유사한 점을 보인다고 해석하였다. 또한 자기개발의 한 요소라 할 수 있는 경력개발과 자아개발은 자긍심에 영향을 미친다고 하였다.

서비스 교육훈련과 자기개발을 상관관계만 본 경우도 있지만 자기개발의 구성 요소라 할 수 있는 경력개발에 대한 연구는 활발히 이루어지고 있다. 따라서 본 연구자도 교육·훈련이 자기개발에 유의한 영향을 미친다고 생각하므로 교육·훈련이 자기개발에 미치는 영향관계를 실증분석을 통해 검증하겠다.

## 2) 서비스 교육·훈련과 고객지향성

서비스 교육·훈련과 고객지향성에 관계 연구는 지속적으로 이루어져 왔다. 많은 기업에서 교육훈련을 하는 것은 결국 고객들에게 더 나은 서비스를 제공하고 고객이 만족을 주는 것이다. 특히 호텔과 관련된 인적 서비스에 의존도가 높은 기업에서 고객지향성과 더불어 서비스 교육훈련에 대한 연구들이 활발히 이루어지고 있다.

많은 학자들은 내부마케팅의 요인 중 하나로 교육훈련에 대해 연구(허용덕, 2011; 김호성·한진수, 2012; 강형철·곽대영, 2013)하였다. 허용덕(2011)<sup>83)</sup>은 내부마케팅 요인을 내부의사소통, 경영층 지원, 보상시스템, 교육훈련으로 하고 연구한 결과 교육훈련이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김호성·한진수(2012)<sup>84)</sup>는 내부마케팅의 요인을 ‘보상시스템, 경영층 지원, 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 권한위임’으로 보고 고객지향성에 미치는 영향을 분석한 결과 교육훈련이 고객지향성에 가장 많은 영향을 주던 요인으로 분석되었다.

강형철·곽대영(2013)<sup>85)</sup>은 내부마케팅요인을 경영층지원, 권한위임, 보상제도, 교육훈련, 내부의사소통으로 보고 조직동일시와 고객지향성에 미치는 영향을 살

83) 허용덕(2011). 여행사의 내부마케팅이 내부고객만족과 고객지향성에 미치는 영향, 『한국관광관광·레저학회』, 23(4), p.231.

84) 김호성·한진수(2012). 호텔의 내부마케팅 요인이 직무만족과 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향: 서울 시내 특 1급 호텔 종사원을 중심으로, 『관광·레저연구』, 24(2), p.92.

85) 강형철·곽대영(2013). 내부마케팅과 고객지향성의 관계에 있어 조직동일시의 매개 효과 -국내 카지노 업체를 중심으로-, 『(사)대한관광경영학회』, 28(1), p.127.

펴보았는데 교육훈련이 고객지향성에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

선행연구들을 통해 내부마케팅의 한 요인으로 교육훈련이 연구되어지는 것을 알 수 있다. 하지만 내부마케팅의 요인이 아닌 독립변수로 교육훈련에 대한 연구 또한 활발히 이루어지고 있다.

김성혁·황수영(2007)<sup>86</sup>)은 ‘레스토랑 직원의 서비스교육훈련과 조직공정성이 조직유효성 및 고객지향성에 미치는 영향’연구에서 교육훈련의 요인을 교육담당자의 교수능력, 교육훈련의 내용, 교육훈련환경으로 하고 실증 분석한 결과 교육훈련이 고객지향성에 양의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 장미경·유양호(2013)<sup>87</sup>)의 ‘항공사 객실승무원의 교육훈련, 조직몰입, 고객지향성, 이직의도 간의 영향관계’에 대한 연구에서는 교육훈련의 구성요소 중 교육훈련내용과 교수능력은 고객지향성에 유의한 영향을 주지만 교육훈련환경은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 특히 교육훈련 내용이 고객지향성에 가장 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

본 연구자도 서비스 교육·훈련이 고객지향성에 영향을 준다고 생각하므로 교육훈련이 고객지향성에 미치는 영향관계를 실증분석을 통해 검증하고자 한다.

---

86) 김성혁·황수영(2007). 전계논문, pp.141-142.

87) 장미경·유양호(2013). 전계논문, pp.141-142.

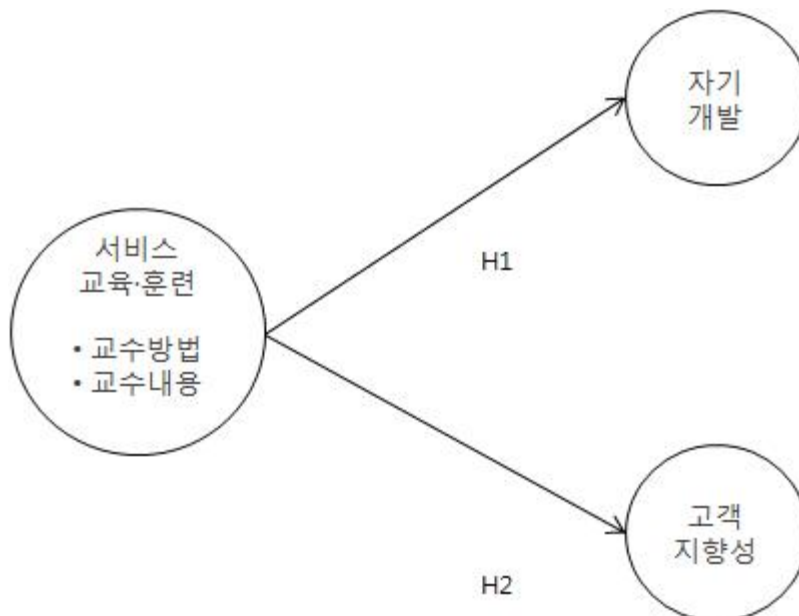
### Ⅲ. 연구의 설계

#### 1. 연구모형과 가설설정

##### 1) 연구모형

본 연구는 선행 연구들을 토대로 서비스 교육·훈련이 자기개발 및 고객지향성에 미치는 영향에 관해서 실증 분석해 검증하고자 하는데 그 목적이 있다. 이를 위해서 독립변수를 서비스 교육·훈련으로 설정하고, 종속변수를 자기개발과 고객지향성으로 각각 설정하였다. 또한 추가적으로 서비스 교육·훈련 빈도에 따른 차이와 인구통계적·근무형태적 차이가 있는지를 확인하고자 한다. 이를 토대로 본 연구의 모형은 <그림 3-1>에 나타낸 바와 같다.

<그림 3-1> 연구 모형





## 2) 가설설정

선행연구에서 서비스 교육·훈련에 대한 요인은 강사의 자질, 교육훈련 내용, 교육환경, 교육생 태도 등 다양하지만 김기영·고미애(2013)는 서비스 교육훈련의 요인을 교육훈련 내용, 강사의 자질로 구분하여 연구하였다. 또한 박춘광·전희원(2010)은 교육훈련요인을 교육내용, 교육강사, 교육환경으로 구분하고 자기개발에 미치는 영향을 연구한 결과 교육내용과 교육강사는 자기개발에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났지만 교육환경은 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

이와 같은 선행연구를 바탕으로 서비스 교육·훈련은 자기개발에 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1 : 호텔 직원의 서비스 교육·훈련(교수방법, 교수내용)은 자기개발에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-1 : 교육·훈련 교수방법은 자기개발에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 : 교육·훈련 교수내용은 자기개발에 유의한 영향을 미칠 것이다.

김호성·한진수(2012)는 내부마케팅 요인으로 교육훈련이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 고객지향성에 영향을 주는 순서로 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 권한위임, 경영층 지원의 순으로 나타났다. 또한 김성혁·황수영(2007)의 연구에서도 교육훈련이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 서비스 교육·훈련은 고객지향성에 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설2 : 호텔 직원의 서비스 교육·훈련(교수방법, 교수내용)은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설2-1 : 교육·훈련 교수방법은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설2-2 : 교육·훈련 교수내용은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

다.

### 3) 용어의 조작적 정의

용어의 조작적 정의는 기존 연구자들의 정의를 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 정의한다. 본 연구에서는 해당 용어들에 대해서 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

#### (1) 서비스 교육·훈련

본 연구에서는 서비스 교육·훈련을 교수방법과 교수내용의 요인으로 보고 ‘서비스 직원이 직무를 수행하는데 필요한 지식, 태도, 기능, 기술을 조직적이고 체계적으로 습득하는 과정’이라고 정의한다. 또한 서비스 교육·훈련의 문항은 11 문항으로 구성한다.

#### (2) 자기개발

자기개발이란 ‘직무를 수행함에 있어서 발생하는 문제를 해결하기 위하여 자주적으로 노력하는 것’이라고 정의하고 4문항으로 구성한다.

#### (3) 고객지향성

고객지향성이란 ‘고객의 입장에서 고객의 욕구와 만족을 충족시키기 위해 직원들이 노력을 집중하는 정도’라고 정의하고 7문항으로 구성한다.

## 2. 조사 설계 및 분석 방법

## 1) 조사의 설계

본 연구는 제주 지역의 특1급 호텔 직원들의 서비스 교육·훈련이 자기개발, 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 검증하고 서비스 교육·훈련 빈도, 인구통계적, 근무형태적 특성에 따라 어떠한 차이가 있는지를 확인하는데 그 목적이 있다.

특1급 호텔을 제외한 다른 호텔(중·소규모의 호텔)들은 서비스 교육·훈련을 많이 시행하지 않는다는 판단 하에 제주특별자치도에 위치한 특1급 호텔에 종사하는 직원으로 조사대상을 선정하였다. 자료 수집은 제주특별자치도 특1급 4개 호텔(서귀포 소재에 호텔인 S호텔, L호텔과 제주시 소재인 K호텔, R호텔 4개의 호텔)을 선정하여 설문을 실시하였다. 설문조사는 응답자들이 설문지에 스스로 기입하도록 하는 자기기입법을 사용했다.

설문조사 기간은 2015년 9월 7일부터 2015년 9월 26일까지로 한정하여 편의 표본 추출해 연구자가 직접 방문 설문조사를 실시하였다. 총 240부를 배포하였고 234부(97.5%)를 회수했으며 그중 응답이 부실하거나 신뢰도가 떨어지는 설문지는 없어 최종 유효표본 234부를 확정하여 실증분석에 사용하였다.

또한 고객지향성은 고객접점에 있는 직원들이 대상이기 때문에 설문지는 식음료 부서, 객실 부서, 조리 부서로 한정하였다. 최근 오픈 주방 형태의 레스토랑이 많아지는 추세이므로 그에 걸맞게 조리 부서의 경우에 고객과 접점이 발생한다고 판단하여 조리 부서까지 설문에 포함하였다.

## 2) 설문지의 구성

설문지의 구성은 인구통계적 3문항과 근무형태적 특성 3문항, 서비스 교육·훈련 11문항, 자기개발 4문항, 고객지향성 7문항, 등 총 28문항으로 구성하였다. 이에 대한 측정 항목은 매우 그렇다(5점), 그렇다(4점), 보통이다(3점), 그렇지 않다(2점), 전혀 그렇지 않다(1점)의 리커트 5점 척도를 사용했다. 인구통계적 문항과 근무 형태적 문항은 명목척도로 측정하였다. 설문지 구성은 다음 <표 3-1>에서 보는 것과 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

구분	문항번호	문항	척도	출처
표본의 인구통계적 특성	I-1~3	3	명목척도	-
표본의 근무형태적 특성	I-4~6	3		-
서비스 교육·훈련	II-1~11	11	리커트(Likert) 5점 척도	고선희·김영택(2009) 김기영·고미애(2013) 박수진(2006)
자기개발	III-1~4	4		이은진(2013) 정해욱·양정윤(2008)
고객지향성	IV-1~7	7		김성혁·황수영(2007) 조선배·손일락(2014)
계		29		

### 3) 자료 분석방법

본 연구를 위해 수집된 자료는 SPSS 20.0 프로그램을 사용해 분석하였다. 표본의 인구통계적 특성과 근무형태적 특성에 대해서는 빈도분석을 실시하였고, 서비스 교육·훈련 빈도에 대해서는 최빈치, 중앙치, 평균을 알아보았다. 본 연구의 가설을 검증하기 위해서 서비스 교육·훈련, 자기개발, 고객지향성의 관계를 규명하기 위해서 구성 개념별 요인분석을 실시하고 변수 간의 영향관계를 확인하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 또한 서비스 교육·훈련 빈도에 따른 차이와 인구통계적·근무형태적 차이를 알아보기 위해 T-test, 일원배치 분산분석(One-Way ANOVA)을 실시했다.

## IV. 실증분석 결과

### 1. 표본의 특성

#### 1) 인구통계적 특성

본 연구의 표본에 대한 분석결과 인구통계적 특성은 다음의 <표 4-1>과 같다. 성별 구성을 보면 남성 134명(57.3%), 여성 100명(42.7%)으로 표본이 이루어졌다. 연령은 20대가 104명(44.4%), 30대가 70명(29.9%), 40대가 44명(18.8%), 50대 이상이 16명(6.8%)으로 나타나 20대가 44.4%로 가장 높은 비중을 차지하였다. 학력은 고졸이 7명(3.0%), 전문대졸이 134명(57.3%), 대졸이 82명(35.0%), 대학원 이상이 11명(4.7%)으로 전문대 졸업 이하가 141명(60.3%), 대학교 졸업 이상이 93명(39.7%)의 비율로 확인되었다.

<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	134	57.3
	여성	100	42.7
연령	20대	104	44.4
	30대	70	29.9
	40대	44	18.8
	50대 이상	16	6.8
학력	고졸	7	3.0
	전문대졸	134	57.3
	대졸	82	35.0
	대학원 이상	11	4.7
계		234	100

## 2) 근무 형태별 특성

본 연구의 표본에 대한 분석결과 근무형태적 특성은 다음의 <표 4-2>과 같다. 직급은 사원이 139명(59.4%), 주임 43명(18.4%), 대리 24명(10.3%), 과장급 이상 28명(12.0%)으로 사원이 전체 직급에 절반 이상을 차지하였다. 부서는 식음료 85명(36.3%), 객실 66명(28.2%), 조리 83명(35.5%)으로 서로 비슷한 비율로 확인되었다. 교육훈련 경험은 중위수 10.0, 최빈값 10.0, 평균 12.1로 <표 4-3>와 같다.

<표 4-2> 표본의 근무형태적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
직급	사원	139	59.4
	주임(캡틴 포함)	43	18.4
	대리(지배인급)	24	10.3
	과장급 이상	28	12.0
부서	식음료	85	36.3
	객실	66	28.2
	조리	83	35.5
계		234	100

<표 4-3> 표본의 서비스 교육·훈련 경험 특성

중위수	최빈값	평균
10.0	10.0	12.1752

## 2. 측정항목의 평가

본 연구에서는 설문 조사된 변수들의 신뢰성과 타당성을 확인하기 위해서 구성 개념별 요인분석을 실시하였다. 요인추출방법은 주성분요인분석, 회전방식은 Varimax 방식을 이용하였다.

요인적재량은 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타내는 것이다. 일반적

으로  $\pm 0.3$  이상이면 된다고 하지만, 좀 더 보수적인 기준으로  $\pm 0.4$  이상으로 보는 견해가 지배적이다. 공통성은 추출된 요인들에 의해서 설명되는 비율이라고 할 수 있는데 일반적으로 0.4 이하이면 낮다고 판정한다. 분산 설명력은 요인별로 어느 정도 설명하고 있는 것인지 나타내는 것이다. 고유치는 일반적으로 사회과학분야에서 1.0 이상이면 된다. KMO(Kaiser-Meyer-Onkin)는 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 값이다. 일반적으로 KMO 값이 0.90 이상이면 상당히 좋은 것이고, 0.80~0.89 꽤 좋은 편, 0.70~0.79 적당한 편, 0.50미만이면 받아들일 수 없는 수치로 판단한다. Bartlett의 구형성 검정은 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 것이다.<sup>88)</sup>

척도의 신뢰성을 평가하는 방법에는 내적일관성(internal consistency), 반복측정 신뢰성(test-retest reliability), 대안항목 신뢰성(alternative-form reliability) 등이 있는데, 이중 가장 많이 사용되는 방법은 내적일관성에 의한 방법이다. 내적일관성은 한 construct를 다항목(multi-item)으로 측정했을 때 항목들이 일관성(consistency) 혹은 동질성(homogeneity)을 갖는가에 관한 것이다. 내적일관성은 항목들 간의 상관관계로써 평가되는데, 항목들 간의 상관계수가 높을수록 내적일관성이 높다. 일반적으로 가장 많이 쓰이는 내적일관성에 의한 척도의 신뢰성 평가방법은 Cronbach's coefficient alpha(줄여서 Cronbach's  $\alpha$  계수)를 이용하는 것이다. Cronbach's  $\alpha$  계수는 0에서 1 사이의 값을 가지며, 높을수록 바람직하나 반드시 몇 점 이상이어야 한다는 기준은 없다. 흔히 0.8 ~ 0.9 이상이면 바람직하고 0.6 ~ 0.7이면 수용할 만한 것으로 여겨진다.<sup>89)</sup>

#### 1) 서비스 교육·훈련에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

<표 4-4>와 같이 서비스 교육·훈련의 요인분석을 실시한 결과 두 개의 하위 차원으로 추출되었다. 요인1은 서비스 교육·훈련 교수방법, 요인2는 서비스 교육·훈련 교수내용으로 명명하였다. 서비스 교육·훈련 교수방법에 대한 요인은 6개(강사는 다양한 교수기법을 활용, 강사는 열의를 갖고 진행, 교육훈련은 일관

88) 송지준(2013). 『통계분석방법』, 경기: 21세기사, pp.61-99.

89) 이학식·임지훈(2013). 『SPSS 20.0 매뉴얼』, 서울: 집현재, p376.

성 있게 진행, 강사는 교육생과 상호작용을 적절, 교육훈련은 이해하기 쉽게 전달, 교육에 사용된 교재와 학습 자료는 적절)항목, 서비스 교육·훈련 내용에 대한 요인 5개(교육내용은 서비스 기술향상에 도움, 교육 내용은 우리 수준에 적절, 교육 내용은 주제를 벗어나지 않음, 교육 내용은 직무에 응용, 교육 내용은 흥미로움)항목이 적합한 것으로 확인되었다. 총 분산 설명력은 67.591%, KMO값은 .932, Bartlett의 구형성검정의  $\chi^2$ 는 1617.384 ( $p < .000$ )로 나타나 요인분석이 적합하였음을 보여주고 있다.

요인 1은 분산설명력이 34.834%, 고유치는 3.832, 신뢰도 계수인 Cronbach's  $\alpha$  값은 .901로 나타나 비교적 높은 신뢰도를 보이고 있다. 요인 2는 분산설명력이 32.758%, 고유치는 3.603, Cronbach's  $\alpha$  값은 0.879으로 나타났다.

<표 4-4> 서비스 교육·훈련의 요인분석

구분		요인 적재량	공통성	분산 설명력	고유치	신뢰도 계수
서비스 교육훈련 교수방법	강사는 다양한 교수기법을 활용	.816	.712	34.834	3.832	.901
	강사는 열의를 갖고 진행	.794	.675			
	교육훈련은 일관성 있게 전개	.745	.729			
	강사는 교육생과 상호작용을 적절	.719	.695			
	교육훈련은 이해하기 쉽게 전달	.679	.629			
	교육에 사용된 교재와 학습 자료는 적절	.654	.648			
서비스 교육훈련 교수내용	교육 내용은 서비스 기술향상에 도움	.796	.767	32.758	3.603	.876
	교육 내용은 우리 수준에 적절	.792	.728			
	교육 내용은 주제를 벗어나지 않음	.725	.555			
	교육 내용은 직무에 응용	.720	.660			
	교육 내용은 흥미로움	.682	.635			

KMO=.932, Bartlet 구형검정성  $\chi^2=1617.384$ , 유의확률=.000, 총 분산 설명력 67.591

## 2) 자기개발에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

<표 4-5>와 같이 자기개발의 요인분석을 실시한 결과 단일차원으로 추출되었



다. 자기개발 요인은 4개(자기개발을 위해 전문지식을 습득할 계획, 자기개발을 위해 외국어 공부계획, 자기개발을 위해 업무관련 자격증에 관심, 자기개발을 위해 추후 사내교육에 참가 계획)항목으로 구성되었다. 총 분산 설명력은 67.472%, KMO값은 .748, Bartlett의 구형성검정의  $\chi^2$ 은 322.764 ( $p < .000$ )로 나타나 요인분석이 적합하였음을 보여주고 있다. 고유치는 2.579, Cronbach's  $\alpha$  값은 .813로 0.8을 상회하였다.

<표 4-5> 자기개발의 요인분석

구분		요인 적재량	공통성	분산 설명력	고유치	신뢰도 계수
자기개발	자기개발을 위해 전문지식을 습득할 계획	.839	.704	64.472	2.579	.813
	자기개발을 위해 외국어 공부 계획	.818	.669			
	자기개발을 위해 업무관련 자격증에 관심	.791	.626			
	자기개발을 위해 추후 사내교육 참가 계획	.761	.580			
KMO=.748, Bartlett 구형검정성 $\chi^2=322.764$ , 유의확률=.000, 총 분산 설명력 67.472						

### 3) 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

<표 4-6>과 같이 고객지향성의 탐색적 요인분석을 실시한 결과 단일차원으로 추출되었다. 고객지향성 요인은 7개(고객들이 요구하는 것을 이해하려고 노력, 고객의 입장을 고려하여 서비스를 제공하려고 노력, 고객의 문제를 신속하게 해결하려고 노력, 고객의 문의를 성실하게 답변하려고 노력, 고객의 만족은 귀하여 중요한 관심사, 고객이 무언가를 요구하기 전에 알아서 행동, 고객이 만족하면 귀하도 만족)항목으로 구성되었다. 총 분산 설명력은 59.636%, KMO값은 .873, Bartlett의 구형성검정의  $\chi^2$ 은 844.199 ( $p < .000$ )로 나타나 요인분석이 적합하였음을 보여주고 있다. 고유치는 4.175, Cronbach's  $\alpha$  값은 .883로 0.8을 상회하였다.

<표 4-6> 고객지향성의 요인분석

구분		요인 적재량	공통성	분산 설명력	고유치	신뢰도 계수
고객 지향성	고객들이 요구하는 것을 이해하려고 노력	.835	.697	59.636	4.175	.883
	고객의 입장을 고려하여 서비스를 제공하려고 노력	.835	.697			
	고객의 문제를 신속하게 해결하려고 노력	.798	.637			
	고객들의 문의에 성실하게 답변하려고 노력	.778	.605			
	고객의 만족은 귀하의 중요한 관심사	.759	.576			
	고객이 무언가를 요구하기 전에 알아서 행동	.700	.491			
	고객이 만족하면 귀해도 만족	.686	.471			
KMO=.873, Bartlet 구형검정성 =844.199, 유의확률=.000, 총 분산 설명력 59.636						

### 3. 가설 검증과 추가분석 결과

#### 1) 서비스 교육·훈련과 자기개발 관계 검증

다중공선성은 독립변수가 2개 이상일 때 실시하는데 공차한계(Tolerance) 값이 0.1이하일 때는 다중공선성에 문제가 있다고 해석한다.<sup>90)</sup> 서비스 교육훈련 교수 방법, 교육내용에 대한 공차가 각각 .433, .433이고, VIF값이 각각 2.312, 2.312 으로 나타나 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

가설 1은 서비스 교육·훈련이 자기개발에 미치는 영향관계를 분석하기 위한 것으로 그 결과는 <표 4-8>과 같다. 가설 1에 “호텔 직원이 인식한 서비스 교육·훈련은 자기개발에 유의한 영향을 미칠 것이다.”에 대한 검증에서 회귀모형의 설명력을 의미하는  $R^2$  값이 .290로 29.0%의 설명력을 보이고, F값이  $p=.000$ 에

90) 송지준(2013). 전계서, p.152.

서 48.559의 수치를 보이고 있다.

가설 1-1의 “교육·훈련 교수방법은 자기개발에 유의한 영향을 미칠 것이다.”에 대한 검증은 t값이 3.237, 유의수준  $p < 0.01$  로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 1-2의 “교육·훈련 교수내용은 자기개발에 유의한 영향을 미칠 것이다.”에 대한 검증은 t값이 3.683, 유의수준  $p < 0.01$  로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 모두 채택되었다.

<표 4-8> 서비스 교육·훈련과 자기개발의 관계

		비표준화 계수		표준화계수	t	p
		B	S.E	$\beta$		
(Constant)		1.994	.217		9.200	.000
서비스	교수방법	.269	.083	.272	3.237	.001***
교육훈련	교수내용	.281	.076	.309	3.683	.000***
=.296 Adj $R^2$ =.290 F=48.559 p=.000						

주) \*\*\*  $p < 0.01$

이 결과는 박춘광·전희원(2010)의 호텔종사원의 교육 훈련이 자기개발과 경력 몰입에 미치는 영향<sup>91)</sup>에 관한 연구와 일치하는 것으로 나타났다. 즉 서비스 교육 훈련을 통해서 직원들은 직무를 수행하는데 필요한 요인들을 스스로 판단하여 그 문제를 해결하기 위해 노력을 한다는 것을 보여주고 있다. 서비스 교육·훈련 요인 중에서도 교육·훈련 내용이 교수방법보다 조금 더 자기개발에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 직무와 관련된 내용으로 적절한 수준에 내용이 교육·훈련에서 이루어진다면 직원들은 자기개발에 더 영향을 미친다.

## 2) 서비스 교육·훈련과 고객지향성 관계 검증

가설 2는 서비스 교육·훈련이 고객지향성에 미치는 영향관계를 분석하기 위한 것으로 그 결과는 <표 4-9>과 같다. 가설 2에 “호텔 직원이 인식한 서비스 교육·훈련은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.”에 대한 검증에서 회귀

91) 박춘광·전희원(2010). 전계논문, p.227.

모형의 설명력을 의미하는 값이 .324로 32.4%의 설명력을 보이고, F값이 p=.000에서 56.711의 수치를 보이고 있다.

가설 2-1의 “교육·훈련 교수방법은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.”에 대한 검증은 t값이 6.047, 유의수준  $p < 0.01$  로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 2-2의 “교육·훈련 교수내용은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.”에 대한 검증은 서비스 교육·훈련 내용은 자기개발에 대해 t값이 1.211, 유의수준  $p > 0.01$ 로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 부분적으로 채택되었다.

<표 4-9> 서비스 교육·훈련과 고객지향성의 관계

		비표준화 계수		표준화계수	t	p
		B	S.E	$\beta$		
(Constant)		2.300	.182		12.618	.000
서비스	교수방법	.423	.070	.495	6.047	.000***
교육훈련	교수내용	.078	.064	.099	1.211	.227

$R^2 = .329$  Adj  $R^2 = .324$  F=56.711 p=.000

주) \*\*\*  $p < 0.01$

서비스 교육·훈련 요인 중 교수방법은 고객지향성에 유의한 영향을 주지만 교육·훈련 교수내용은 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이는 김성혁·황수영(2007)의 연구<sup>92)</sup>와 장미경·유양호(2013)의 연구<sup>93)</sup>와는 조금 다른 결과이다. 이는 주기적으로 서비스 교육훈련을 실시하는 호텔 직원들은 반복되는 내용에 대해서는 누구보다 잘 알고 있지만, 교수가 어떤 다양한 방법으로 직원들과 함께 상호작용을 하면서 이해하게 쉽게 설명하는지에 대해서 더 영향을 받는다고 판단된다.

### 3) 서비스 교육·훈련 빈도에 따른 추가 분석

92) 김성혁·황수영(2007). 전계논문, p.142.

93) 장미경·유양호(2013). 전계논문, p.274.

서비스 교육·훈련의 빈도는 평균값(12.1752)을 기준으로 12회 미만과 12회 이상 두 그룹으로 나누어 분석하였다. 12회 미만의 표본 수는 148명이고, 12회 이상 표본 수는 86명으로 나타났다. <표 4-10>은 서비스 교육·훈련 빈도에 따라 교수방법과 교수내용이 자기개발에 어떠한 영향의 차이를 보이는지를 보여준다.

교수방법에 대한 12회 미만 그룹은 t값이 2.922, 유의수준  $p < 0.01$ 로 유의하게 나타났으며, 12회 이상의 그룹은 t값이 1.668 유의수준  $p > 0.01$  으로 나타나 유의하지 않는다고 나타났다. 서비스 교육·훈련 빈도가 낮은 그룹일수록 교수방법에 더 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 서비스 교육·훈련 교수방법은 그룹에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다.

또한 서비스 교육·훈련 교수내용은 12회 미만 그룹이 t값이 2.911, 유의수준  $p < 0.01$ , 12회 이상 그룹은 t값이 2.135, 유의수준  $p < 0.05$  으로 나타나 모두 유의하지만, 서비스 교육·훈련 빈도가 낮은 그룹일수록 교수내용이 자기개발에 더 영향을 주는 것으로 나타났다. 유의수준  $p < 0.05$ 에서는 차이가 없지만 유의수준  $P < 0.01$ 에서는 차이가 있는 것으로 나타났다. 서비스 교육·훈련 빈도가 낮은 그룹일수록 교수내용에 더 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 서비스 교육·훈련 교수내용도 유의수준  $p < 0.01$ 에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 결국 서비스 교육·훈련의 빈도가 낮은 그룹일수록 빈도가 높은 그룹에 비해서 교수방법과 교수내용에 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 서비스 교육·훈련 빈도에 따른 교육·훈련과 자기개발의 관계

	그룹	표본수	평균	t값	유의확률
교수방법	12회 미만	148	3.7838	2.922	.004***
	12회 이상	86	3.9147	1.668	.099
교수내용	12회 미만	148	3.7027	2.911	.004***
	12회 이상	86	3.7488	2.135	.036**

주) \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

<표 4-11>은 서비스 교육·훈련 빈도에 따라 교수방법과 교수내용이 고객지향성에 어떠한 영향을 주는지에 대한 표이다. 교수방법에 대한 12회 미만의 그룹은 t값이 5.124, 유의수준  $p < 0.01$ , 12회 이상의 그룹은 t값이 2.739, 유의수준  $p < 0.01$  으로 모두 고객지향성에 대해 유의한 영향을 주는 것으로 나타났고, 두 그룹간은 유의수준  $p < 0.01$ 에서 유의한 차이는 없는 것으로 확인되었다.

교수내용에 대한 12회 미만의 그룹은 t값이 .660, 유의수준  $p > 0.01$ 이고, 12회 이상의 그룹은 t값이 1.558, 유의수준  $p > 0.01$ 로 모두 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이는 앞서 본 서비스 교육·훈련이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 회귀분석에서도 나타난 결과이다. 따라서 서비스 교육·훈련 빈도에 따라서 고객지향성에 주는 영향 차이는 없는 것으로 나타났다.

<표 4-11> 서비스 교육·훈련 빈도에 따른 교육·훈련과 고객지향성의 관계

	그룹	표본수	평균	t값	유의확률
교수방법	12회 미만	148	3.7838	5.124	.000***
	12회 이상	86	3.9147	2.739	.008***
내용	12회 미만	148	3.7027	.660	.510
	12회 이상	86	3.7488	1.558	.118

주) \*\*\*  $p < 0.01$

#### 4) 인구통계적·근무형태적 특성에 따른 추가 분석

##### (1) 인구통계적 특성에 따른 추가 분석

표본의 인구통계적 특성에 따른 서비스 교육·훈련에 대한 차이는 다음<표 4-12>과 같이 도출되었다. 분석결과 성별과 학력에서는 교수방법과 교수내용 모

두에 유의한 차이가 나타나지 않았다. 반면 나이에서는 교수방법과 교수내용 모두 유의수준 0.01에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 세부적으로 살펴보면 교수방법과 교수내용 모두 50대 이상에서 가장 높은 평균점수를 보이고 있다. 집단 간의 유의한 차이를 확인하기 위하여 사후검정인 Scheffe 분석을 실시한 결과 교수방법에서는 20대, 50대와 30대 간의 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 교수내용에서는 20대와 30대 간의 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-12> 인구통계적 특성에 따른 서비스 교육·훈련의 차이분석

구분		평균	표준편차	T값/F값	유의확률	사후검정 결과		
교수방법	성별	남성	3.92	.61	2.67	.307		
		여성	3.70	.64				
	나이	20대(a)	3.91	.61	4.495	.004***		a, d > b (Scheffe 검증)
		30대(b)	3.62	.65				
		40대(c)	3.84	.60				
		50대이상(d)	4.14	.50				
	학력	고졸	4.02	.58	.383	.766		
		전문대졸	3.85	.64				
		대졸	3.78	.62				
		대학원이상	3.80	.64				
교수내용	성별	남성	3.73	.69	.450	.760		
		여성	3.69	.69				
	나이	20대(a)	3.85	.67	5.175	.002***		a > b (Scheffe 검증)
		30대(b)	3.52	.69				
		40대(c)	3.58	.64				
		50대이상(d)	4.05	.69				
	학력	고졸	4.14	.56	1.093	.353		
		전문대졸	3.72	.66				
		대졸	3.69	.73				
		대학원이상	3.71	.79				

주1) \*\*\* p<0.01

주2) Scheffe 사후검정으로 사용함(a, d > b, a>b의 각 부집단 형성은 0.05 유의수준에서 유의함).

## (2) 근무형태적 특성에 따른 추가 분석

표본의 근무형태적 특성에 따른 서비스 교육·훈련에 대한 차이는 다음<표 4-13>과 같이 도출되었다. 분석결과 직급에 따라서 교수방법과 교수내용 모두 유의수준 0.05에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 반면 부서에 따라서는 교수방법에는 유의한 차이가 없었지만 교수내용에서는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 세부적으로 살펴보면 직급은 교수방법에서 대리(지배인급), 과장급이상이 높은 평균을 보이고 있고, 교수내용에서는 과장급이상이 높은 평균을 보이고 있다. 부서는 교수내용에서 식음료 부서가 가장 높은 평균 점수를 보이고 있다. 집단 간의 유의한 차이를 확인하기 위하여 사후검정인 Scheffe 분석을 실시한 결과 교수내용에서 식음료와 조리부서 간의 유의한 차이가 나타났다.



<표 4-13> 근무형태적 특성에 따른 서비스 교육·훈련의 차이분석

구분		평균	표준편차	T값/F값	유의확률	사후검정 결과	
교수방법	직급	사원(a)	3.78	.68	2.986	.032**	-
		주임(b)	3.70	.71			
		대리(c)	4.00	.49			
		과장급이상 (d)	4.00	.52			
	부서	식음료	3.90	.62	.966	.382	
		객실	3.81	.58			
조리		3.77	.68				
교수내용	직급	사원(a)	3.75	.66	3.285	.022**	-
		주임(b)	3.44	.75			
		대리(c)	3.81	.61			
		과장급이상 (d)	3.90	.69			
	부서	식음료(a)	3.91	.61	5.575	.004***	a > c (Scheffe 검증)
		객실(b)	3.66	.69			
조리(c)		3.57	.73				

주1) \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

주2) Scheffe 사후검정으로 사용함(a>c)의 각 부집단 형성은 0.05 유의수준에서 유의함).

#### 4. 분석결과의 요약 및 시사점

##### 1) 가설검증의 요약

본 연구는 호텔 직원의 서비스 교육·훈련이 자기개발과 고객지향성에 미치는 영향을 알아보고, 서비스 교육·훈련 빈도에 따라서 어떠한 차이를 보이는지와 인구통계적·근무형태적 차이를 확인하기 위해서 특1급 호텔 4곳의 직원들을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 그 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 서비스 교육·훈련 교수방법, 교수내용은 자기개발에 모두 정(+)의 영향

을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 서비스 교육·훈련 교수방법은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 서비스 교육·훈련 교수내용은 고객지향성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이를 정리하면 <표 4-14>과 같다.

<표 4-14> 연구가설 채택여부

가설		내용	채택여부
가설1	가설1-1	교육·훈련 교수방법은 자기개발에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설1-2	교육·훈련 교수내용은 자기개발에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	가설2-1	교육·훈련 교수방법은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설2-2	교육·훈련 교수내용은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각

## 2) 추가분석 요약

### (1) 서비스 교육·훈련 빈도에 따른 추가분석 요약

서비스 교육·훈련의 평균값인 12회를 기준으로 12회 미만 그룹과 12회 이상 두 그룹으로 분석하였다. 서비스 교육·훈련 빈도에 따라 서비스 교육·훈련(교수방법, 교수내용)이 자기개발에 미치는 영향 차이를 알아본 결과 유의수준 ( $p<0.01$ )에서 12회 미만의 그룹은 유의한 영향을 주는 것으로 확인되고, 12회 이상 그룹은 영향을 주지 않는 것으로 확인되어 서비스 교육·훈련 빈도에 따라 교수방법은 자기개발에 차이가 있는 것으로 분석되었다.

서비스 교육·훈련 빈도에 따라 고객지향성에 미치는 차이를 알아본 결과 교수방법은 유의수준( $p<0.01$ )에서 모두 유의한 영향을 주지만 그룹간의 차이는 없는 것으로 나타났다. 교수내용은 두 그룹 모두 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 따라서 서비스 교육·훈련 빈도에 따라서 고객지향성에 미치는 영향 차이는 없는 것으로 나타났다.

## (2) 인구통계적 · 근무형태적 특성에 따른 추가분석 요약

인구통계적 특성 중 성별과 학력은 서비스 교육·훈련에 차이가 없는 것으로 나타났다. 반면 나이에서는 서비스 교육·훈련에 유의수준( $p < 0.01$ )에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 교수방법에 대해서는 20대와 50대가 높게 나타났고, 30대와 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 교수내용에서는 20대가 높게 나타났으며, 30대와 차이가 있는 것으로 확인되었다.

근무형태적 특성 중 직급에 따라서는 유의수준  $p < 0.05$ 에서 교수방법과 교수내용 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 교수방법과 교수내용 모두 과장급 이상이 높게 나타났다. 부서에 따라서는 교수방법은 유의한 차이가 없는 것으로 나타났지만 교수내용에서는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 그 중 식음료 부서가 가장 높게 나타났으며, 조리부서와 차이가 있는 것으로 확인되었다.

## 3) 분석결과의 논의 및 시사점

본 연구에서는 호텔기업에서 전문적인 능력을 갖춘 직원 확보를 위해 필수적인 서비스 교육·훈련을 선행변수로 하고, 자기개발과 고객지향성에 미치는 영향 분석, 서비스 교육·훈련의 빈도에 따라 자기개발 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 차이 분석 및 인구통계적, 근무형태적 특성에 따른 차이를 검증하였다. 분석 결과를 토대로 이론적 시사점과 실무적 시사점을 추론할 수 있다.

### (1) 이론적 시사점

이론적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 문헌연구와 실증연구를 토대로 인적 의존도가 높은 호텔 기업 직원의 전문적인 능력을 향상시키기 필수 조건인 서비스 교육·훈련이 자기개발, 고객지향성에 미치는 영향관계에 관한 통합적이고 체계적인 연구를 시도했다. 기존 연구는 서비스 교육·훈련의 하위변인으로 교수방법, 교수내용, 훈련 환경, 수

강생 태도 등 다양한 요인으로 구성하였다면 본 연구에서는 교수의 방법이나 내용에 대한 요인으로 집중적으로 연구하였다.

둘째, 서비스 교육·훈련과 자기개발에 간의 영향관계에 대해서는 호텔 기업을 대상으로 하는 기존의 연구는 미비하다. 이러한 연구결과로 앞으로 서비스 교육·훈련과 자기개발에 대한 다차원적인 연구를 하는데 중요한 기초가 될 것으로 판단되고 연구범위를 확장시켰다.

셋째, 기존의 연구들은 경력개발에 관한 연구(이재우·현미선, 2005; 안대희·박종철, 2008; 고재운·권영일·이유양, 2011; 김화연·이형룡, 2015)들이 주를 이루어 왔다. 하지만 본 연구에서는 경력개발의 상위 개념이라 할 수 있는 자기개발에 대한 연구를 하여 향후 호텔 기업의 자기개발에 대한 연구에서의 중요한 자료를 제공할 것으로 판단된다.

넷째, 서비스 교육·훈련에 대한 성과, 교육전이, 탐색적 연구, 중요도-실행도에 관계(김성동, 2003; 윤지환·차석빈·허윤정, 2006; 김희진, 2008; 박혜원, 2010) 등 다양한 방면으로 서비스 교육·훈련에 대한 연구를 실시해 왔다. 하지만 본 연구는 서비스 교육·훈련의 빈도에 따른 차이를 분석해봄으로써 연구의 범위를 확장하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

마지막으로 본 연구에서는 호텔 기업의 인구통계적 특성과 근무형태적 특성에 따른 차이를 분석함으로써 향후 호텔 기업의 서비스 교육·훈련에 대한 연구에서 유용한 기초 자료를 제공할 것으로 판단된다.

## (2) 실무적 시사점

많은 호텔 기업들은 유능한 직원을 선발하였다고 하더라도 급변하는 경쟁시장과 고객의 욕구에 맞춰 변화하지 않으면 살아남지 못한다. 실질적으로 많은 호텔 기업들은 서비스 교육·훈련이란 이름아래 다양한 방법으로 사내교육을 실시하고 있다. 하지만 한 번의 교육·훈련을 하더라도 그 역량을 최대한 발휘하는 것이 매우 가치 있고 효율적인 것이라고 판단한다. 본 연구는 제주지역에서 서비스 교육·훈련을 실시하는 특1급 호텔 4곳을 선정하여 연구하였는데 의의가 있으며 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 교육·훈련을 실시하는 이유는 모든 직원들이 호텔 기업이 원하는 방향으로 가고자 하기 때문이다. 그런데 직원들은 사내에서 실시되는 서비스 교육·훈련에 자발적으로 오는 경우도 많지만 타의적(회사강요)으로 오는 경우도 있다. 타의적으로 오는 경우에는 교육·훈련에 대한 집중이 떨어지고 더불어 전반적인 교육·훈련의 분위기도 흐트러지게 한다고 판단된다. 호텔 기업에서는 서비스 교육·훈련이 실시되기 이전에 직원들에게 분명한 목적과 동기를 부여해야 만이 직원들이 좀 더 적극적인 자세로 교육·훈련에 참여하고 흥미를 유발한다고 판단된다.

둘째, 서비스 교육·훈련은 자기개발에 유의한 영향을 미친다. 직원들의 자기개발은 결국 회사 입장에서 유능한 직원을 확보하는 것과 마찬가지로, 직원들의 자기개발을 위해서는 조직차원의 적극적인 관심과 배려가 있어야 한다. 예를 들어 언어 향상을 위해 외부학원을 다니는 경우는 고정적인 근무 시간표를 형성하고, 업무 관련 자격증을 취득한 직원에게는 그와 관련하여 회사에 공헌할 수 있도록 지원이 필요하다고 판단된다. 물론 직원들의 자기개발을 위해서 조직차원에서 지원이 이루어지면 더 좋겠지만 당장에 이루어지지 못한다면 최소한의 근무 시간 조정이나 적재적소의 인력배치는 이루어질 수 있는 조직 문화가 형성되어야 한다.

셋째, 서비스 교육·훈련은 고객지향성에 유의한 영향을 미친다. 높은 고객지향성을 위해서는 서비스 교육·훈련이 필요한데 대부분의 서비스 교육·훈련은 내용이 비슷하거나 반복되는 교육·훈련들이다. 따라서 직원들이 지루하지 않게 다양한 방법으로 교육을 진행하거나 내재화 될 수 있도록 하는 방안을 강구해야 할 것이다.

넷째, 서비스 교육·훈련의 빈도가 낮은 그룹일수록 자기개발에 영향을 더 주는 것으로 나타났다. 이는 직원들이 신입사원이거나 직급이 낮은 경우라 판단해도 무리가 없다. 따라서 서비스 교육·훈련을 실시할 경우에는 직급에 따라서 교육·훈련을 실시하는 것이 더 효율적이라 판단된다. 특히 직급이 낮은 직원들에 대한 교육·훈련을 실시 할 때는 자기개발에 큰 영향을 주기 때문에 세부적인 사항으로 집중적인 교육·훈련이 필요하다고 판단된다.

다섯째, 부서별 특성에 따라서 서비스 교육·훈련의 차이를 살펴보았는데 식음

료 직원과 조리 직원에 차이가 있으며 식음료 직원의 평균이 높게 나타났다. 기존의 조리 부서의 직원들은 고객 접점에서 서비스를 거의 하지 않았지만 최근에 오픈 주방의 형태가 활성화됨에 따라 조리 부서의 직원들이 고객과 직접 대면하는 경우가 많아지고 있다. 이는 조리 부서의 문화적 차이일수도 있지만 호텔 기업에서는 부서별 차이를 인식하고 부족한 부서에 교육·훈련을 집중할 필요성이 있다고 보여 진다. 따라서 호텔 기업에서는 서비스 교육·훈련의 앞서 직원들의 동기를 부여하고, 자기개발의 위해 조직차원의 적극적 관심과 배려를 하고 직급별, 부서별 차별화된 서비스 교육을 실시하는 것이 전문적인 인력을 양성하는데 도움이 될 것으로 판단된다.

## V. 결론

본 연구는 호텔 직원이 인식한 서비스 교육·훈련이 자기개발 및 고객지향성에 미치는 영향을 연구하고 서비스 교육·훈련 빈도에 따라 자기개발과 고객지향성에 어떤 영향 차이가 있는지를 확인해 호텔 인적자원관리에 효율성을 극대화하고 호텔 기업의 지속적인 서비스 교육·훈련을 하는데 기초적인 정보를 제공하는데 그 목적이 있다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해서 제주특별자치도 특1급 호텔에 종사하는 직원들을 대상으로 본 연구에서는 서비스 교육·훈련을 교수방법과 교수내용으로 나누어 구성하고 서비스 교육·훈련 교수방법 6문항, 서비스 교육·훈련 교수내용 5문항을 사용하여 5점 척도로 측정하였다. 자기개발의 4개 문항을 사용하여 5점 척도로 측정하였다. 고객지향성은 7문항을 사용하여 5점 척도로 측정하였다.

연구의 구성개념의 측정변수들은 선행연구들 토대로 연구모형과 연구가설을 설정하였다. 이를 검증하기 위해 제주특별자치도의 특1급 호텔 4곳의 직원들을 대상으로 조사하였다. 총 240부를 배포하여 234부를 회수하였으며, 응답이 부실하거나 신뢰도가 떨어지는 설문은 없어 최종 유효표본 234부를 실증분석에 사용하였다.

연구모형의 가설검증과 추가분석을 보면 서비스 교육·훈련과 자기개발 간의 관계는 선행연구와 유사하게 나타났지만 서비스 교육·훈련과 고객지향성의 관계는 선행연구와 조금 다르게 나타났다. 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, ‘호텔 직원이 인식한 서비스 교육·훈련은 자기개발에 유의한 영향을 미칠 것이다.’는 교육·훈련 교수방법, 교수내용 모두 자기개발에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

둘째, ‘호텔 직원이 인식한 서비스 교육·훈련은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.’는 교육·훈련 교수방법은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 교육·훈련 교수내용은 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 부분적으로 채택되었다.

셋째, 서비스 교육·훈련 빈도를 두 그룹(12회 미만, 12회 이상)으로 나누어 확인 한 결과 서비스 교육·훈련(교수방법, 교수내용)은 자기개발에 주는 영향에서 모두 유의수준  $p < 0.01$ 에서 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다.

넷째, 빈도에 따라 서비스 교육·훈련(교수방법, 교수내용)은 고객지향성에 유의한 영향 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다.

다섯째, 인구통계적 특성에 따른 차이를 분석한 결과는 나이는 서비스 교육·훈련 교수방법, 교수내용 모두에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

여섯째, 근무형태적 특성에 따른 차이를 분석한 결과는 직급은 교수방법과 교수내용 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고, 부서는 교수내용에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과에 따라 도출된 시사점을 이론적 시사점과 실무적 시사점으로 요약하면 다음과 같다.

이론적 시사점은 인적 의존도가 높은 호텔 기업 직원의 전문적인 능력을 향상시키기 필수 조건인 서비스 교육·훈련을 교수방법과 교수내용으로 구분하여 다차원적으로 분석함으로써 서비스 교육·훈련의 요인을 집중적으로 연구하였다. 또한 호텔 기업을 대상으로 찾기 힘들었던 서비스 교육·훈련과 자기개발에 간의 영향관계를 실증 분석함으로써 앞으로 서비스 교육·훈련과 자기개발에 대한 다차원적인 연구를 하는데 중요한 기초가 될 것으로 판단된다.

본 연구의 실무적 시사점으로는 호텔 기업의 서비스 교육·훈련의 중요성과 더불어 교육·훈련이 실시되기 이전에 직원들에게 분명한 목적과 동기를 부여해 교육·훈련의 성과를 최대한으로 이끌어내야 한다. 직원들의 자기개발을 위해 조직적 차원의 적극적 관심과 배려를 통해 직원들에게 도움을 주려는 것이 필요하다. 또한 다양한 교육을 진행하거나 내재화 될 수 있도록 하는 방안을 강구해 지루하지 않는 교육·훈련을 실시하여야 한다. 직급과 부서별로 차이가 있는 것으로 보아 직급별로 차별화 되는 교육을 실시하여야 하고 부서별로는 능력에 맞는 교육이 필요하다.

강압적인 개발보다는 직원들 스스로 자신을 개발·관리하는 것이 더 효율적이고 긍정적인 결과를 가져온다. 직원들은 서비스 교육·훈련을 통해 자기개발에 관심을 보이고 노력하려 한다. 교수방법과 교수내용은 서비스 교육훈련의 빈도가



낮은 그룹일수록 자기개발에 더 큰 영향을 준다. 서비스 교육·훈련의 빈도가 낮다는 것은 직급이 낮다고 판단해도 무리는 아니다. 따라서 직급이 낮거나 교육·훈련 빈도가 낮은 그룹의 직원일수록 자기개발에 더 많은 영향을 받기 때문에 직원들의 집중적인 교육훈련이 필요하다.

또한 부서 간에는 분명한 직무에 차이가 있다. 부서 간의 직무에 대한 차이를 인식하지 못하고 전 사원을 통합적인 교육·훈련을 시행한다는 것은 결국 한쪽으로 편중된 교육·훈련이 이루어 질 수밖에 없다. 기업은 부서 간의 직무의 차이를 이해함과 동시에 부서별 다른 방식과 내용을 가지고 교육·훈련을 진행해야 한다. 이것은 곧 부서별로 각자의 위치에서 좀 더 고객지향적인 서비스를 할 수 있는 구체적인 방안이 된다. 이를 위해서 기업은 서비스 교육·훈련을 집중적이고, 체계적이며 장기적인 요인으로 인식을 해야 한다. 교육·훈련이라는 것은 비용의 개념이 아니라 기업의 미래를 위한 투자의 개념이라고 기업들은 판단해야 하며 당장의 이익이 눈앞에 보이지 않는다고 하여 교육·훈련을 소홀히 하거나 축소시키는 안 된다. 직원들이 교육·훈련을 통해서 자기개발을 하고, 고객지향적인 인재로 거듭나게 되며 그런 직원들이 많아짐에 따라 조직은 강력한 그들만의 문화를 만들어 낸다. 결국 이런 문화들은 조직 안에서 분명한 목적의식과 성취욕을 가져온다. 결론적으로 호텔 기업은 전문적인 인재 확보와 고객지향적인 서비스 구축을 위해 집중적이고, 체계적이며 장기적인 서비스 교육·훈련에 대한 계획을 세워야 할 것으로 판단된다.

마지막으로 본 연구를 수행함에 있어 한계점과 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 서비스 교육·훈련에 대한 항목들을 선행연구를 참고로 도출하였다. 향후 연구에서는 직원들의 동기부여가 서비스 교육·훈련에 어떠한 영향을 주는지에 대한 연구가 이루어진다면 좀 더 구체적인 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

둘째, 서비스 교육·훈련 경험을 두 그룹으로만 나누어 분석하였는데, 이를 좀 더 세분화하여 비교 연구하는 것이 좋다고 사료된다.

셋째, 고객지향성을 여러 요인으로 보았다면 좀 더 구체적인 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 제주특별자치도 소재의 특1급 호텔 직원만을 한정해서 조사하였다는 점에서 일반화의 한계가 있을 수 있다. 향후 연구에서는 조사 지역 및 연구대상을 확대하여 조사를 실시할 필요가 있다.

향후 연구에서는 본 연구의 이러한 한계점들을 보완하여 연구가 이루어져야 할 것이다.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

#### 1) 서적

- 곽영식 · 이윤경 · 장호 · 홍재원(2005). 『기법과 사례를 통한 마케팅 관리』, 대구: 대명, p.32.
- 김상겸(2011). 『교육학개론』, 서울: (주)도서출판TOP, p.13.
- 민경호(2003). 『현대 인사관리』, 서울: 무역경영, pp.126-157.
- 박경규(2001). 『신인사관리』, 서울: 홍문사, pp.311-334.
- 원용희 · 김준원(2009). 『최신호텔인사관리』, 서울: 대왕사, p.34.
- 송병식(2007). 『인적자원관리』, 서울: 도서출판 청람. pp.291-315.
- 송지준(2013). 『통계분석방법』, 경기: 21세기사, pp.61-152.
- 이수광 · 이재섭(2003). 『서비스산업의 인적자원관리』, 서울: 대왕사, pp.87-246.
- 이순구 · 서원석(2004). 『호텔인사관리론』, 서울: 대왕사, p.159.
- 이윤식(2004). 『학교경영과 자율장학』, 서울: 교육과학사, p.211.
- 이학식 · 임지훈(2013). 『SPSS 20.0 매뉴얼』, 서울: 집현재, p.376.
- 장수용(2006). 『고객지향마케팅혁신전략』, 서울: 전략기업컨설팅, pp.5-19.
- 지명원 · 민일식(2009). 『관광인적자원관리』, 서울: 새로미, pp.96-98.
- 진유근(1982). 『인사관리』, 서울: 경문사, p. 25.
- 허향진 · 조문수(2011). 『호텔경영론』, 서울: 형설출판사, p.50.
- 황안숙(2004). 『인적자원 개발과 관리』, 경기: 양서원, pp.163-192.

#### 2) 논문

- 강형철 · 광대영(2013). 내부마케팅과 고객지향성의 관계에 있어 조직동일시의 매

- 개 효과 -국내 카지노 업체를 중심으로-, 『(사)대한관광경영학회』, 28(1), p.127.
- 고선희·김영택(2009). 서비스교육훈련이 직원의 교육성과와 서비스품질에 미치는 영향, 『서비스경영학회지』, 10(2), pp.135-136.
- 고재윤·권영일·이유양(2011). 호텔기업의 경력개발제도가 종사원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 『호텔리조트연구』. 10(1).
- 곽삼근(2001). 기업체 여성 근로자의 자기개발방법 사례연구, 『인력개발연구』, 3(1), pp.55-56.
- 김경태(2012). 『서비스 교육훈련이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 경기대학교 대학원 석사학위논문, p.27.
- 김기영·고미애(2013). 호텔 종사원의 교육훈련이 조직몰입과 직무성공에 미치는 영향, 『관광연구저널』, 27(4), pp.351-357.
- 김성혁·황수영(2007). 레스토랑 직원의 서비스교육훈련과 조직공정성이 조직유효성 및 고객지향성에 미치는 영향, 『한국관광·레저학회』, 19(3), pp.136-142.
- 김호성·한진수(2012). 호텔의 내부마케팅 요인이 직무만족과 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향: 서울 시내 특 1급 호텔 종사원을 중심으로, 『관광·레저연구』, 24(2), p.92.
- 김화연·이형룡. 항공사 객실승무원의 지식공유와 경력개발, 직무역량, 사회적 역량 간의 구조적 관계. 『*International Journal of Tourism and Hospitality Research*』. 29(1).
- 김희진(2008). 관광기업 서비스 교육 실태에 관한 탐색적 연구, 『한국관광·레저학회』, 20(2), p.366
- 박수진(2006). 『항공사 객실 승무원의 교육훈련과 자기개발에 대한 인식이 자긍심, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향』, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문, p.42.
- 박재완(2014). 호텔종사원의 교육훈련프로그램에 대한 중요도와 만족도 분석, 『*Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*』, 15(11), p.6611.

- 박지홍(2012). 관광호텔 종사원의 고객지향성이 라포 및 관계의 질에 미치는 영향에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문, pp.59-60.
- 박춘광·전희원(2010). 호텔종사원의 교육 훈련이 자기개발과 경력몰입에 미치는 영향, 『관광·레저학회』, 22(6), pp.216-227.
- 박혜원(2004). 호텔 교육훈련의 성과에 영향을 미치는 요인, 『호텔관광연구』, 6(3), pp.156-164.
- 백정민·조문수(2014). 호텔 직원의 서비스 교육이 고객지향성에 미치는 영향 : 감정노동과 조직몰입의 매개효과를 중심으로, 『관광레저학회』, 26(1), pp.267-273.
- 백지연(2014). 『서비스교육훈련의 품질이 교육만족과 서비스품질에 미치는 영향』, 한양대학교 대학원 박사학위논문, p.11
- 윤기열·노민경(2003). 호텔종사원의 서비스교육이 고객만족과 재방문에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광경영학회』, 7(1), p.125.
- 윤지환·차석빈·허윤정(2006). 패밀리레스토랑 교육훈련 프로그램 구성요소와 교육전이에 대한 직원의 인식분석, 『관광연구저널』, 20(1), p.231.
- 왕경수·김현영(2009). 인구통계학적요인과 교육훈련 인식이 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향, 『기업교육연구』, 11(1), pp.52-53.
- 이은진(2013). 『항공사 객실승무원의 직무만족이 이직의도와 자기개발에 미치는 영향』, 한양대학교 교육대학원 석사학위논문, p.44.
- 이은용·박수진·이수범(2006). 기내 승무원이 교육훈련과 자기개발 인식이 자긍심, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향-국내 항공사를 중심으로-, 『한국호텔관광학회』, 8(4), p.79.
- 이재섭(2003). 『호텔 교육훈련이 종사원의 서비스지향성과 직무만족에 미치는 영향』, 경기대학교 대학원 석사학위논문, p.7
- 정진경·한진수(2010). 호텔직원의 서비스교육 훈련프로그램의 인식 및 만족도가 대고객 성광에 미치는 영향, 『관광·레저학회』, 22(6), p.245.
- 정해욱·양정윤(2008). 호텔종사원의 자기개발이 직무만족에 미치는 영향, 『대한관광경영학회 학술연구발표 논문집』, p.343.
- 장미경·유양호(2013). 항공사 객실승무원의 교육훈련, 조직몰입, 고객지향성, 이

- 직의도 간의 영향관계, 『관광경영연구』, 17(2), pp.271-274.
- 장정훈(2014). 『호텔 직원이 지각하는 직원이치명제, 조직유효성, 고객지향성 간의 관계』, 제주대학교 관광경영학과 박사학위논문, p.33.
- 조선배·손일락(2014). 점점 종사원만족(조직, 직무, 관계)이 고객지향성에 미치는 영향 : 외식업을 중심으로, 『International Journal of Tourism and Hospitality Research』, p.95.
- 조아라(2012). 서비스 점점 직원의 개인-직무 적합도와 개인-조직 적합도가 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구 -국내 S백화점을 대상으로-, 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문, p.40.
- 주승우(2013). 『레스토랑 직원에 대한 고객지향성 평가가 관계혜택, 고객만족, 충성도에 미치는 영향 -고급 서양식 레스토랑을 중심으로-』, 세종대학교 대학원 박사학위논문, pp.41-42.
- 하용규·김성대(2014). 호텔기업 고객지향성이 고객충성도에 미치는 영향-신뢰, 몰입의 매개효과-, 『Tourism Research』, 39(2), pp.160-162.
- 허용덕(2011). 여행사의 내부마케팅이 내부고객만족과 고객지향성에 미치는 영향, 『한국관광관광·레저학회』, 23(4), p.231.

## 2. 국외문헌

- A. Rindfleissch and C. Moorman(2013). Interfirm Cooperation and Customer Orientation, *Journal of Marketing Research*, 40(4), pp.421-436.
- Daley. D. (1983). Performance Appraisal as a Guide for Training and Development: A Research Note on the Iowa Performance Evaluation System, *Public Personnel Management*, Vol.12, No.2, p.165.
- D. T. Donovan, M. A. Hocutt(2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application, *Journal of Quality Management*, pp.297-299.

- E. M. Ros & F. O. Sintet(2012). Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, p.686.
- Gomez-Mejia, D. B. Balkin. R. and Cardy. L. (1995). *Managing Human Resources*, Printice-Hall.
- H. Kong, C. Cheung, H. Song(2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency, *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp.77-82.
- H. S. Jung & H. H. Yoon(2013). Do employees' satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees' satisfaction on customers' satisfaction and loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 34, p.4.
- Nadler(1986). *Designing Training Programs*, The Critical Events Model, Addison-Wesley Publishing Inc. , pp.7-11.
- M. D. Hartline, J. G. Maxham III and D. O. McKee(2013). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, *Journal of Marketing Research*, Vol.64, No.2, pp.35-50.
- P. Kotler, John T. Bowen, James c. Makens(2014), 김영태·최현정 옮김. 『*Marketing for hospitality and Tourism*』, 서울: 도서출판 석정. p.43.
- U. Grisseemann, A. Plank, A. Brunner-Sperdin(2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation, *International Journal of Hospitality Management*, 33, pp.349-351.
- Y. K. Lee, Y. S. Kim, M. H. Son, D. J. Lee(2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment?, *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp.944-946.

## <설 문 지>

안녕하십니까?

저는 제주대학교 일반대학원 관광경영학과 석사과정중인 황미연입니다.

본 설문지는 석사학위 청구논문 “호텔 직원의 서비스 교육훈련이 자기개발 및 고객지향성에 미치는 영향”을 연구하기 위해 작성된 것입니다. 귀하의 고견은 저의 연구에 커다란 도움이 될 것입니다.

귀하께서 답변해 주시는 모든 내용은 통계처리를 위한 연구목적으로만 사용되며 비밀은 보장됩니다. 바쁘시더라도 모든 항목에 빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다.

귀중한 시간을 허락해 주셔서 다시 한 번 감사드립니다.

2015년 9월

연구자 : 황 미 연(제주대학교 관광경영학과 석사과정)

지도교수 : 조 문 수(제주대학교 관광경영학과 교수)

I. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문입니다. 해당하는 항목에 표시(√)하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남성      ② 여성

2. 귀하의 나이는 어떻게 되십니까?

- ① 20대      ② 30대      ③ 40대      ④ 50대 이상



3. 귀하의 학력은 어떻게 되십니까?

- ① 고졸      ② 전문대졸      ③ 대졸      ④ 대학원 이상

4. 귀하의 서비스교육훈련 경험이 어떻게 되십니까?

(                  회 )

5. 귀하의 현재 직급은 무엇입니까?

- ① 사원      ② 주임(캡틴 포함)      ③ 대리(지배인급)      ④ 과장급 이상

6. 귀하가 소속된 부서는 어디입니까?

- ① 식음료      ② 객실      ③ 조리

II. 다음은 서비스 교육훈련에 대한 질문입니다. 해당하는 항목에 표시(√)하여 주십시오.

항 목	부정적		← 보통 →		긍정적
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1. 서비스 교육 강사는 <b>다양한 교수기법</b> (실습, 이론, 팀활동, 게임, RP등)을 활용하 였습니까?	①	②	③	④	⑤
2. 서비스 교육 강사는 교육생과 <b>상호작용</b> 을 적절하게 하였습니까?	①	②	③	④	⑤
3. 서비스 교육 강사는 <b>열의</b> 를 갖고 진행하 였습니까?	①	②	③	④	⑤
4. 서비스 교육에 사용된 <b>교재와 학습 자</b> <b>료</b> 는 적절하였습니까?	①	②	③	④	⑤
5. 서비스 교육 훈련은 <b>일관성</b> 있게 전개 되었습니까?	①	②	③	④	⑤
6. 서비스 교육 훈련은 <b>이해하기</b> 쉽게 전 달되었습니까?	①	②	③	④	⑤

7. 서비스 교육 내용은 <b>주제</b> 를 벗어나지 않았습니까?	①	②	③	④	⑤
8. 서비스 교육 내용은 우리의 <b>수준에 적절</b> 하였습니까?	①	②	③	④	⑤
9. 서비스 교육 내용은 <b>흥미</b> 로웠습니까?	①	②	③	④	⑤
10. 서비스 교육 내용은 <b>직무에 응용</b> 할 수 있었습니까?	①	②	③	④	⑤
11. 서비스 교육 내용은 <b>서비스 기술향상</b> 에 도움이 되었습니까?	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 자기개발에 대한 질문입니다. 해당하는 항목에 표시(√)하여 주십시오.

항 목	부정적	← 보통 →		긍정적	
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	매우 그렇다	
1. 귀하는 자기개발을 위해 <b>외국어</b> (영어, 중국어, 일본어)공부 계획이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
2. 귀하는 자기개발을 위해 <b>업무관련 자격</b> 증에 관심이 생겼습니까?	①	②	③	④	⑤
3. 귀하는 자기개발을 위해 추후 <b>사내교육</b> 에도 참가하고자 하는 계획이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
4. 귀하는 자기개발을 위해 <b>전문지식</b> (와인, 식자재, 커피, 파워포인트 등)을 습득할 계획이 있습니까?	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 고객지향성에 대한 질문입니다. 해당하는 항목에 표시(√)하여 주십시오.

항 목	부정적	← 보통 →		긍정적
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다 매우 그렇다
1. 귀하는 <b>고객들의 문의</b> 에 성실하게 답변하려고 노력하십니까?	①	②	③	④ ⑤
2. 귀하는 <b>고객들이 요구하는 것</b> 을 이해하려고 노력하십니까?	①	②	③	④ ⑤
3. 귀하는 <b>고객의 문제를 신속하게 해결</b> 하려고 노력하십니까?	①	②	③	④ ⑤
4. 귀하는 <b>고객의 입장을 고려</b> 하여 서비스를 제공하려고 노력하십니까?	①	②	③	④ ⑤
5. 귀하는 <b>고객이 무언가를 요구하기 전에</b> 알아서 행동하십니까?	①	②	③	④ ⑤
6. 고객의 만족은 귀하의 <b>중요한 관심사</b> 입니까?	①	②	③	④ ⑤
7. 고객이 만족하면 귀하도 <b>만족</b> 하십니까?	①	②	③	④ ⑤

\*\*\* 본 설문에 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다. \*\*\*