



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

# 제주지역 특급호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향

- 조직 커뮤니케이션의 조절효과를 중심으로 -

제주대학교 경영대학원

관광경영학과

김 재 경

2017년 2월

# 제주지역 특급호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향

- 조직 커뮤니케이션의 조절효과를 중심으로 -




지도교수 조 문 수

김 재 경

이 논문을 관광학 석사학위논문 논문으로 제출함

2016년 12월

김재경의 관광학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 박시사   
위 원 서 동진   
위 원 趙文秀 

제주대학교 경영대학원

2016년 12월

The Effects of Internal Marketing on  
Employees' Job Satisfaction at Deluxe Hotels  
in Jeju

- With a Focus on Organizational Communication -

Jae-Kyung Kim  
(Supervised by professor Moon-Soo Cho)

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

December 2016.

This thesis has been examined and approved.

PARK SZ SA

Yong Kun Suh

CHO, Moon Soo 

December 2016.

Department of Tourism Management

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

# 목 차

I. 서론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	3
3. 연구의 방법 및 범위	5
II. 이론적 고찰	8
1. 내부마케팅	8
1) 내부마케팅의 개념	8
2) 내부마케팅의 목적과 구성요인	13
3) 내부마케팅과 직무만족 관련 선행연구	20
2. 조직 커뮤니케이션	22
1) 조직 커뮤니케이션의 개념	22
2) 조직 커뮤니케이션의 유형과 기능	25
3) 내부마케팅과 조직 커뮤니케이션 관련 선행연구	36
3. 직무만족	38
1) 직무만족의 개념	38
2) 직무만족의 결정요인	41
3) 조직 커뮤니케이션과 직무만족 관련 선행연구	43
III. 연구의 설계	45
1. 연구의 모형 및 가설의 설정	45
1) 연구모형	45
2) 연구가설	46
3) 변수의 조작적 정의	46

2. 자료의 수집 및 분석방법	47
1) 설문지 구성과 자료의 측정	47
2) 자료수집 및 분석방법	48
<b>IV. 분석결과</b>	<b>51</b>
1. 표본의 특성	51
1) 표본의 인구통계적 특성	51
2) 표본의 근무형태별 특성	52
2. 측정항목의 신뢰도 및 타당성 분석	52
1) 내부마케팅의 신뢰도 및 타당성 분석	54
2) 조직 커뮤니케이션의 신뢰도 및 타당성 분석	55
3) 직무만족의 신뢰도 및 타당성 분석	56
3. 연구가설의 검증 결과	56
1) 가설 1의 검증	56
2) 가설 2의 검증	58
4. 분석결과의 요약 및 시사점	61
1) 분석결과의 요약	61
2) 분석결과의 시사점	63
<b>V. 결론</b>	<b>66</b>
1. 연구의 요약	66
2. 연구의 한계 및 제언	67
참고문헌	69
설문지	74
Abstract	78

## 표 목 차

<표 2-1> 외부마케팅과 내부마케팅의 차이 .....	9
<표 2-2> 내부마케팅의 개념 .....	12
<표 2-3> 내부마케팅의 전반적 목표 .....	13
<표 2-4> 내부마케팅의 구성요인 .....	16
<표 2-5> 경영층 지원 설문항목 .....	17
<표 2-6> 교육훈련 설문항목 .....	18
<표 2-7> 보상시스템 설문항목 .....	19
<표 2-8> 권한위임 설문항목 .....	20
<표 2-9> 조직과 개념에 따른 조직 커뮤니케이션의 정의 .....	23
<표 2-10> 조직 커뮤니케이션의 개념 .....	25
<표 2-11> 조직 내 커뮤니케이션의 기능 .....	34
<표 2-12> 조직 커뮤니케이션 설문항목 .....	36
<표 2-13> 직무만족의 개념 .....	39
<표 2-14> 직무만족의 중요성 .....	40
<표 2-15> 직무만족의 결정요인 .....	42
<표 2-16> 직무만족의 설문항목 .....	43
<표 3-1> 설문지의 구성 .....	48
<표 3-2> 자료수집 및 분석방법 .....	49
<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성 .....	51
<표 4-2> 내부마케팅에 대한 신뢰성 및 타당성 분석 .....	54
<표 4-3> 조직 커뮤니케이션에 대한 신뢰성 및 타당성 분석 .....	55
<표 4-4> 직무만족에 대한 신뢰성 및 타당성 분석 .....	56
<표 4-5> 가설1의 검증 .....	57
<표 4-6> 조직 커뮤니케이션의 유형 구분을 위한 군집분석 .....	58
<표 4-7> 내부마케팅, 조직 커뮤니케이션, 직무만족의 표기변경 .....	59
<표 4-8> 가설2의 검증 .....	59
<표 4-9> 가설검증의 결과 .....	62

## 그림 목 차

<그림 1-1> 연구의 흐름.....	7
<그림 2-1> 조직 내 커뮤니케이션의 방향.....	27
<그림 2-2> 커뮤니케이션 네트워크의 형태.....	31
<그림 3-1> 연구모형.....	45



# I. 서 론

## 1. 연구의 배경

글로벌 무한 경쟁시대에 세계경제 및 자국 내의 예상치 못한 수많은 변수들로 인해 기업의 경영환경과 경쟁상황은 예측했던 것보다 급속하고 복잡하게 전개되고 있다. 이처럼 경계와 예상을 뛰어넘는 경쟁시대 속에 기업들은 생존하기 위해 전략적인 인적 자원관리와 유연성 제고에 대한 인식이 높아지고 있다. 또한 이전에 보유하고 있던 경쟁우위 요소들이 경영환경이 변화함에 따라 더 이상 차별성을 유지하기 어려운 만큼 기업들은 생존과 지속가능한 성장을 위해 변화를 추구하며 기업자체의 혁신과 경쟁력 확보를 통해 기업의 자산 가치를 향상시키는 것이 그 무엇보다 유효한 아젠다로 대두되었다.

호텔 기업에서 새로운 상품과 서비스를 창출하고 이를 고객에게 전달하는 구성원이 그들의 역할을 제대로 수행할 때 기업은 경쟁력을 확보하고 지속적인 성장을 견인할 수 있다. 이에 호텔 기업들은 전략적 요소이자 핵심자산으로서 구성원을 인식하고 우수한 인재를 확보하고 유지하기 위한 노력을 강화하고 있다.<sup>1)</sup> 호텔 산업은 무형의 인적서비스를 생산하여 판매하는 대표적인 서비스 노동업종으로 유형의 제품을 생산하여 판매하는 제조업에서 제품생산을 중시한다면 호텔 산업에서는 인적서비스와 과정이 중요한 포인트이다. 다시 말해 호텔에서 제공 되어지는 물적 서비스도 중요하겠지만 고객과 점점 직원과의 상호작용에서 창출되어지는 인적서비스의 영향이 그만큼 크다 할 수 있으며 고객과의 접점에서 서비스를 제공하는 직원에 대한 중요성에 대한 인식의 전환과 그와 연계된 점점 직원들이 제공하는 서비스의 품질이 호텔 기업의 커다란 경쟁력의 원천이 된다.<sup>2)</sup> 오랜 명성과 인지도를 보유하고 있는 초일류호텔일수록 그 호텔을 방문

1) 윤경아(2011). 『내부마케팅과 조직몰입의 관계에서 팔로워십의 매개효과 연구』, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문, p.1.

2) 김성혁·이재형·김범진(2005). 호텔 연봉제의 공정성 기각과 관계의 질, 『관광학연구』, 28(4), pp.233-253.

하는 이용고객은 호텔의 서비스 상품을 제공하는 제공자의 이미지나 인상 때문에 그 호텔을 선택하는 경우가 많은데, 이것은 서비스 상품 제공자로서 직원과 이용고객 간의 관계가 바로 고객의 만족도를 결정하기 때문이다. 말하자면 호텔에서의 가장 중요한 생산 자원은 바로 노동력이며 직무를 제일의 상품으로 보아 호텔기업에서 직원을 가장 중요한 고객으로 인식해야 한다는 인적 자원의 가치가 중요한 경영요인으로 부각되고 있다. 이는 조직 구성원들의 직무만족의 수준이 높을수록 더 많은 수익을 창출하고 고객과도 긍정적인 관계를 유지하며 조직에 대한 강한 충성심을 나타낸다는 것으로 오늘날 호텔 업계에서 적지 않은 성공 사례들을 통해 입증되고 있는 것이다.

일반적으로 고객만족은 기업의 제품이나 서비스를 구매하여 이용하는 외부고객인 최종 소비자들로부터 평가되는 것이라 생각될 수 있지만, 외부고객의 만족을 위해서 기업 내부 조직구성원들의 직무태도가 매우 중요한 역할을 하므로 기업들의 내부고객 만족을 위한 노력도 점차 중요시 되고 있다.<sup>3)</sup> 그러므로 이제 호텔 서비스 기업조직은 외부고객의 만족에만 주력해서는 안 되며, 외부고객의 만족을 위해서 가치를 생산하는 사내의 가치생산고객과 가치의 생산 및 사용을 지원하는 지원고객의 만족이 먼저 전제되어야 한다.<sup>4)</sup> 따라서 고객의 욕구와 외부환경 변화, 인적의존도가 높고 서비스를 주요 제품으로 하는 호텔 서비스 기업에서 조직의 생존과 경쟁력 확보를 위해 직원들의 직무만족을 통해 서비스몰입 및 고객지향적인 사고를 지향하는 내부마케팅 노력이 필요하다<sup>5)</sup>는 것은 이제 호텔 기업에서 자명한 명제가 되어가고 있다. 이처럼 내부고객의 만족은 직원들에게 고객 지향적 서비스를 제공할 수 있도록 동기부여가 되어 결국 외부고객 만족을 실현시켜 서비스 기업의 성공에 있어서 중요한 역할을 하게 된다는 것을 인식하게 됨에 따라 내부마케팅의 중요성은 더욱 강조되고<sup>6)</sup> 있는 가운데 이와

3) 김중원(2008). 『조직 내부고객 만족 경영이 구성원의 직무태도와 서비스 품질에 미치는 영향』, 전남대학교 대학원 관광학과 박사학위논문, p.6.

4) 이선재(2004). 『내부고객만족 결정요인과 측정 개선방안 연구』, 동아대학교 대학원 석사학위논문, p.19.

5) 여용재(2008). 『내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구』, 공주대학교 일반대학원 박사학위논문, p.1.

6) 전창석(2011). 『내부마케팅, 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도와의 관계에 관한 연구』, 대구가톨릭대학교 대학원 석사학위논문, p.1.

관련된 요인들에 대한 연구들이 진행되어져 왔으며 학문적, 실무적 시사점을 제시해오고 있는 실정이다.

이러한 관점에서 그동안 호텔의 내부마케팅과 관련한 다수의 연구에서 직무스트레스 및 조직충성도(이상훈, 2016), 조직몰입 및 고객지향성(육근형, 2014), 이직의도(김영석, 2013), 서비스몰입(홍순덕, 2012), 서비스태도(김다혜, 2010), 서비스품질(김한울, 2013; 배일석, 2010), 고객만족(허엽, 2014) 등의 요인 영향 분석과 관련한 다양한 연구가 있었으며, 아울러 조직 커뮤니케이션의 조절효과를 중심으로 한 연구로는 직무불안정성이 조직문화와 조직시민행동에 미치는 영향(홍서진, 2015), 자기효능감과 조직성과에 미치는 영향(서정현, 2015), 항공사 객실승무원의 개인 직무적합성이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향(김은희, 2015), 리더십이 조직유효성에 미치는 영향(김옥동, 2013) 등 다수 있었다.

이와 같이 호텔 내부마케팅의 요인에 대해 다양한 관점의 연구와 아울러 조직 커뮤니케이션의 조절효과를 중심으로 하는 연구가 많이 이루어졌으며 특히 조직 커뮤니케이션에 대해 내부마케팅의 한 요인으로 보는 연구는 다수 있었음에도 불구하고, 내부마케팅에서 조직 커뮤니케이션의 역할을 강조, 부각시켜 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 조직 커뮤니케이션의 효과를 규명하기 위한 체계적인 실증 연구는 아직 부족한 실정이며, 이에 따른 연구가 더욱 필요하다고 본다. 따라서 본 연구에서는 호텔 기업의 직원을 대상으로 내부마케팅과 직무만족 간에 조직 커뮤니케이션이 어떠한 효과를 보이는가에 대하여 살펴보고자 한다. 이러한 연구는 실무적으로 호텔의 인적자원관리에 있어 전략적 시사점과 함께 호텔기업 경영이념의 실천에 기여를 할 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 목적

오늘날 호텔 기업 간의 치열한 경쟁 환경 속에서 지속가능한 성장과 발전을 위해서는 개별 호텔 기업의 경쟁력 우위를 확보하는 것이 절대적이며, 이를 위해서는 무엇보다도 고객만족의 성패가 결국 기업의 경영성으로 귀결된다고 볼 수

있다. 이를 위해 호텔 기업에서는 생산과 이익 지향적인 관점에서 탈피하여 내부 고객인 직원에 초점을 맞추어 직원을 호텔의 주요한 자산으로 인식하고 호텔의 측면에서 내부마케팅에 대한 제반적인 검토와 제도적 방침이 실행되어야 기업의 경영가치를 실현할 수 있는 과제로 대두 되었다. 이에 본 연구에서는 상기의 문제의식에 입각하여 보다 합리적이고 효율적인 호텔 경영에 있어 내부고객의 중요성을 인식하여 그들의 욕구를 파악하고 만족시켜 고객지향성을 제고하는데 도움이 되는 마케팅의 필요성을 제시하고 이를 위한 구체적인 방안을 마련하는데 있어 실증적인 정보를 제공하고자 한다.<sup>7)</sup>

아울러 내부마케팅과 관련된 선행 연구들을 살펴본 결과 다수의 변수 요인들 중에 오늘날 기업 조직의 팀워크 제고에 절대적인 요인인 조직 커뮤니케이션의 역할이 갈수록 높아지는데 비해 내부마케팅에 대한 인식 변화와 지향점을 받아들이는 일부 선진 경영 호텔기업을 제외한 다수의 호텔 기업문화가 아직도 여전히 보수적인 조직문화로 인해 조직 커뮤니케이션 문화의 개선에 미흡한 현실을 감안해 볼 때, 조직 커뮤니케이션의 효과에 대한 재고는 강조할수록 지나치지 않은 것으로 여겨진다. 이에 따라 본 연구는 제주지역 특급호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 조직 커뮤니케이션의 효과에 대한 실증분석을 하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 조직 커뮤니케이션의 효과에 대한 조사를 위해 제주도 내 특급호텔 직원들을 대상으로 하여 관련 관계를 규명하고 향후 관련 방향과 시사점을 제시하는데 목적을 두었으며 이를 위한 연구의 내용과 목적을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 선행연구를 바탕으로 호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 조직 커뮤니케이션의 효과에 대한 관계를 연구하기 위해 이와 유사한 연구 사례를 통해 기존 연구의 문제점 및 시사점을 살펴보고자 한다.

둘째, 내부마케팅과 조직 커뮤니케이션 및 직무만족 등 변수들에 대한 이론적 고찰을 통해 먼저 내부마케팅의 개념, 목적 및 구성요인을 알아보고 내부마케팅과 직무만족간의 관련 선행연구들을 살펴보고자 한다. 또한 조직 커뮤니케이션의 개념, 유형 및 기능과 내부마케팅과 조직 커뮤니케이션 관련 선행 연구를 살펴보

---

7) 김은정(2004). 『호텔기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객 지향성에 미치는 영향』, 경희대학교 대학원 석사학위논문, p.5.

고자 하며, 그리고 직무만족의 개념, 결정요인과 조직 커뮤니케이션과 직무만족 관련 선행 연구들을 살펴보고 그에 따른 이해를 돕고자 한다.

셋째, 앞서 이론적 배경을 바탕으로 내부마케팅이 직무만족에 있어서 조직 커뮤니케이션이 미치는 효과를 보다 구체적으로 파악하기 위해 연구의 모형과 가설을 설정하고 변수의 조작적 정의를 통해 설문지를 구성하며 배부 조사를 통해 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 조직 커뮤니케이션의 효과를 보다 과학적으로 검증하고자 한다.

넷째, 연구의 가설을 설정하고 측정 항목인 내부마케팅, 조직 커뮤니케이션, 직무만족의 신뢰도 및 타당성을 분석하여 연구가설을 검증하고자 한다.

다섯째, 분석결과를 바탕으로 연구결과를 요약하여 호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 조직 커뮤니케이션의 조절효과를 중심으로 한 분석을 통해 호텔 기업의 경쟁력 우위 확보를 위한 정책의 방향과 경영성과 달성의 핵심이 될 수 있도록 이론적·실무적 시사점과 연구의 한계점 및 제언을 제공하고자 한다.

### 3. 연구의 방법 및 범위

본 연구는 제주지역 특급호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 조직 커뮤니케이션의 효과를 분석하기 위하여 문헌적 고찰과 더불어 현업에 근무하는 직원들을 대상으로 실증적 연구를 병행하여 실시하였다.

제1장은 ‘서론’으로 연구의 배경과 목적, 연구의 방법 및 범위를 기술하였다.

제2장은 ‘이론적 고찰’에서 연구의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 선행연구논문들과 국내외 전문서적 학술지, 각종 연구보고서 등을 참고하여 내부마케팅, 조직 커뮤니케이션, 직무만족에 관한 의의를 호텔 기업의 관점에서 이론을 정립하고 관계성을 검토하였다.

제3장 ‘연구의 설계’에서는 이론적 고찰을 통해 본 연구에 사용될 연구의 모형과 연구의 가설을 설정하였다.

제4장은 ‘분석결과’부분으로 실증연구를 위하여 연구의 모형과 가설을 검증하고자 제주도 소재의 특급 호텔의 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩을 거쳐, 연구의 검증을 위해 사회과학 조사 분석 패키지 SPSS 20.0 통계 프로그램을 활용하여 통계처리를 하였다.

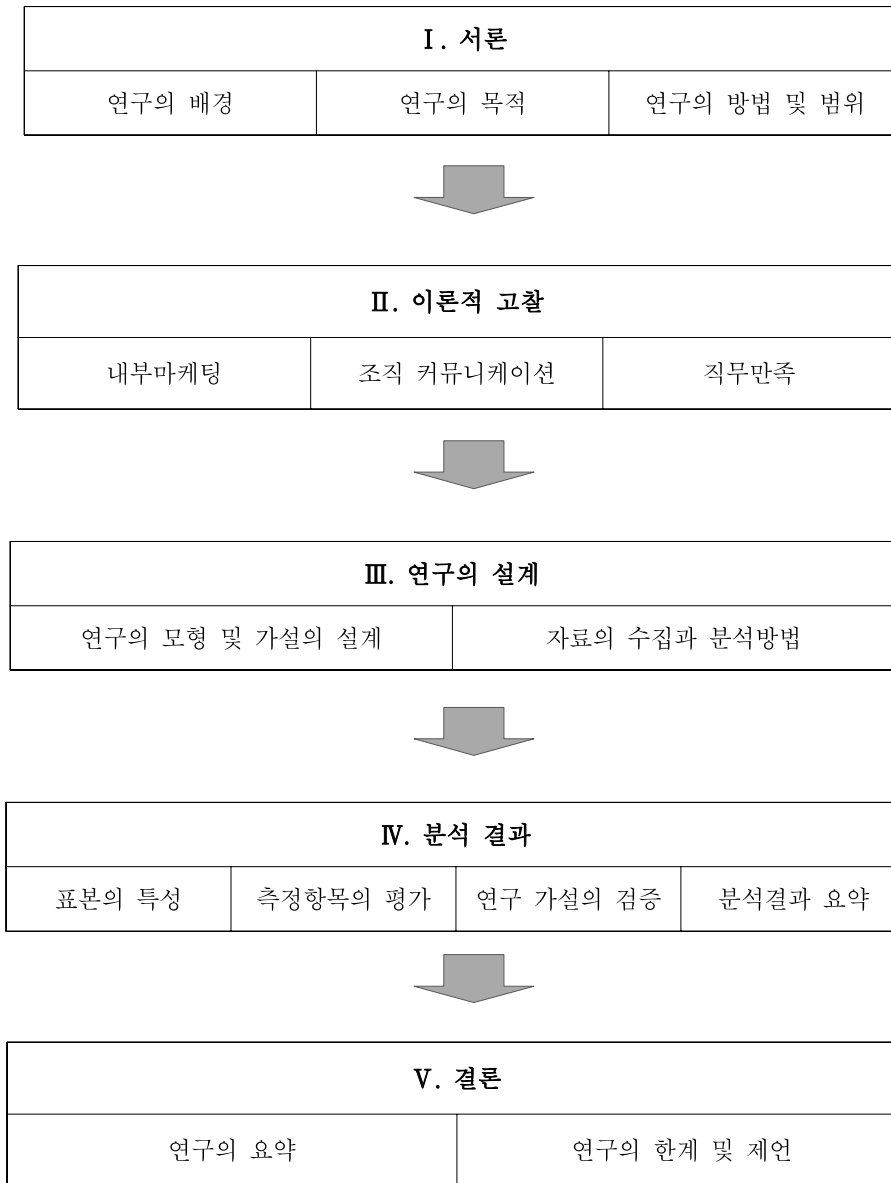
자료의 분석은 조사 자료의 일반적 특성과 기초 분석을 위해 우선 기술적 통계 분석인 빈도분석을 실시하였고, 크론바흐 알파계수에 의한 신뢰도분석을 사용하여 조사항목의 내적 일관성을 검증하였으며, 가설을 검증하기 위해 요인분석과 회귀분석을 시행하였다.

분석결과로 조사 대상의 일반적인 인구통계적 및 근무형태별 특성을 기술한 후, 조사결과의 신뢰도와 타당성을 검증하고, 앞서 연구의 설계에서 설계된 내용을 바탕으로 이루어진 설문의 결과를 바탕으로 실증분석을 통한 자료 분석과 분석결과를 포괄적으로 논의하여 가설을 검증하였다.

마지막으로, 제5장 ‘결론’에서는 본 연구의 결과를 종합적으로 정리하여 요약하였고, 연구의 한계와 향후 연구방향에 대한 시사점을 제공하였다.

이와 같은 연구방법에 의한 본 연구의 전체적인 과정은 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 흐름



## II. 이론적 고찰

### 1. 내부마케팅

#### 1) 내부마케팅의 개념

호텔 기업에서도 가장 중요한 것은 고객이 서비스를 이용함으로써 발생하는 수익·이익 창출이며, 호텔에서는 고객과의 관계를 유지·발전시키기 하여 지속적으로 서비스 제공을 한다. 따라서 고객으로부터의 서비스 제공에 대한 수익을 통하여 기업의 이익을 내는 구조로 이루어진 호텔에서는 고객과의 관계마케팅이 가장 중요하다고 볼 수 있다. 그러나 고객에 대한 고객마케팅을 실행하기 이전에 먼저 이루어져야 하는 것이 있다. 서비스 기업은 고객이 만족할 수 있는 서비스를 제공하는 직원이 만족하지 않을 경우, 고객에게 양질의 서비스 제공이 어려워져 결국 기업경영의 성패에도 큰 영향을 줄 수 있기 때문에 다른 산업들과 구별되는 환경에서 탄생한 서비스 산업의 배경이 직원 만족에 초점을 두는 내부마케팅(internal marketing)을 발생시키게 되었다.<sup>8)</sup>

과거의 마케팅이란 기업의 외부고객 또는 사외의 고객에 대한 활동만을 뜻하는 것으로 간주되었고, 모든 마케팅활동의 초점 역시 외부의 고객을 중심으로 수행되었으나 사내의 고객, 특히 서비스기업의 현장 직원들을 대상으로 하는 내부지향적 마케팅활동도 중요하다는 인식이 점차 확대되고 있는데 직원과 고객과의 관계를 상호작용적 마케팅이라 하면, 기업과 고객과의 관계는 외부마케팅이며 기업과 직원과의 관계는 내부마케팅이 될 것이다. 즉, 내부마케팅은 고객과의 약속을 지키기 위한 기업내부의 노력이라 할 수가 있겠다.<sup>9)</sup> 이에 따라 외부마케팅과 내부마케팅의 차이를 명확하게 하기 위해 다음과 같이 정리하였다.

8) 김영석(2013). 『내부마케팅이 호텔 종사원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향 연구』, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문, p.6.

9) 안영규(2012). 『내부마케팅이 경찰관의 고객지향성에 미치는 영향』, 동국대학교 대학원 박사학위논문, p.13.



<표 2-1> 외부마케팅과 내부마케팅의 차이

구분	외부마케팅	내부마케팅
이념	소비자 지향	내부고객 지향(종사원)
목표	외부 고객의 욕구 충족	직원의 만족, 서비스 마인드
교환	제품 <-> 화폐	직무, 직무환경 <-> 노동시간
제공물	제품	일의 대가, Fringe benefits
경로	도매점 소매점 고객	현장의 종사원
커뮤니케이션	외부 광고	외부광고, 내부 커뮤니케이션
시장전략	세분화 전략	Flexible Time제, 협력시스템과의 의사결정 참가제
조사	시장조사	종사원 만족조사

자료: 최덕철(1995). 『서비스 마케팅』, 학문사, p.326.

김한울(2013). 호텔 내부마케팅이 종사원 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문 p.6. 재인용

내부마케팅은 사내고객의 동기부여에 중점을 두고 있는데, 직원의 욕구를 충족시키는 경영능력에 따라서 최종 외부 고객에게 욕구를 충족시키는 능력이 결정된다는 생각을 기초로 한다. 물론 직원에 대한 동기부여는 인사 및 조직론에서 다루어왔으나 그 배경은 제조업의 생산과정에서의 원가절감 및 효율성 향상에 기초를 두고 있다. 이에 반해 내부마케팅은 고객 지향적 사고에서 직원들은 기업의 일차적 고객이라는 시각에 기초하므로 마케팅과 조직론의 접점이라고 볼 수 있다.<sup>10)</sup>

내부마케팅 이라는 용어는 Berry, Hensel & Burke(1976)<sup>11)</sup>이 최초로 사용했으며, Berry(1995)<sup>12)</sup>는 내부마케팅을 조직구성원을 내부고객으로 보는 관점에서 조직목표의 전달에 있어 내부고객의 욕구와 필요를 충족시킬 수 있는 내부 상품으로써 직무를 취급하는 것이라 주장한 바 있다.<sup>13)</sup> 내부마케팅의 개념과 관련된 국

10) 이유재(2001). 『서비스 마케팅』, 학현사, p. 407.

11) Berry, L. L. Hensel, J. S. & Burke, M. C.(1976), Improving retailer capability for effective consumerism response, *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.

12) Berry, L. L.(1995), Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.

13) 육근형(2014). 『호텔내부마케팅이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 우송대학교 대학원 석사학위논문, p.7.

내외 연구자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

여용재(2008)는 정부출연연구기관의 직원을 대상으로 조사한 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅의 개념에 대해 ‘직원들을 동기 부여하여 만족시키고 고객 지향적 사고를 확립시켜 대내외적으로 연구고객을 만족시키기 위한 일체의 활동’이라고 하였으며,<sup>14)</sup> 강형철(2010)은 카지노의 직원들을 대상으로 조사한 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅의 개념에 대해 ‘외부고객을 지향하는 내부 고객의 역할과 행동을 촉진하기 위한 경영이념으로서, 각종 보상, 교육 및 훈련, 권한 위임, 경영층의 지속적 지원, 조직 내의 원활한 커뮤니케이션 등을 통해 동기부여를 함으로써 대내·외 모든 고객의 만족을 위한 마케팅 활동’이라고 정의하였다.<sup>15)</sup> 이병열(2011)은 국내여행사의 직원들을 대상으로 조사한 내부마케팅이 직무만족과 조직시민행동 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅의 개념에 대해 ‘기업의 내부 환경을 직원들의 가치향상을 위해 조정하고 지원함으로써 동기부여를 하게 하여 상품과 서비스의 품질 및 고객만족을 위한 효율성을 추구하는 활동’으로 정의하였고,<sup>16)</sup> 황석준(2011)은 컨테이너 터미널 운영사 직원들을 대상으로 조사한 내부마케팅이 조직구성원의 태도와 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅의 개념에 대해 ‘조직구성원을 만족시켜 고객지향성을 갖게 하는 활동’으로 간략하게 정의하였으며,<sup>17)</sup> 이정우(2013)는 청소년시설의 청소년 지도사를 대상으로 조사한 내부마케팅 구성요인이 고객지향성에 미치는 영향 관련 연구에서 내부마케팅의 개념에 대해 ‘동기부여로 직원의 직무만족, 조직몰입을 유도하여 내·외적 고객지향 사고를 확립시켜 외부고객을 만족시키기 위한 활동’이라고 개념 정의하였고,<sup>18)</sup> 최현정(2014)은 대학병원 직원들을 대상으로 내부마케팅이 병원종사자의 직무만족, 직무몰입, 조직몰입 및 고

14) 여용재(2008). 진계논문, p.95.

15) 강형철(2010). 『카지노 기업의 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향』, 한양대학교 대학원 박사학위논문, p.114.

16) 이병열(2011). 『한국여행사의 내부마케팅이 직무만족과 조직시민행동 및 고객지향성에 미치는 영향』, 상지대학교 대학원 박사학위논문, p.103.

17) 황석준(2011). 『컨테이너터미널 운영사의 내부마케팅이 조직구성원의 태도와 고객지향성에 미치는 영향』, 한국해양대학교 대학원 박사학위논문, p.147.

18) 이정우(2013). 『청소년시설의 내부마케팅 구성요인이 고객지향성에 미치는 영향』, 명지대학교 대학원 석사학위논문, p.69.

객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅에 대해, ‘조직구성원들을 대상으로 직무만족 제고 및 고객 지향적 마인드 및 행동의 동기부여가 되도록 조직차원의 계획·실행하는 마케팅 활동이라고 정의하였으며,<sup>19)</sup> 이정환(2005)은 내부마케팅을 ‘직원들을 내부고객으로 보고 그들을 동기부여 하고 고객과의 상호 작용을 더 잘 할 수 있도록 하는 마케팅 활동’이라고 정의하였다.<sup>20)</sup>

Morrison(2002)은 ‘조직만이 갖는 독특한 문화, 포지셔닝과 운영방식에 가장 적합한 직원의 선발, 훈련 및 교육, 동기부여, 보상, 유지 그리고 권한위임의 과정’을 내부마케팅이라 정의하였으며,<sup>21)</sup> Rafiq & Ahmed(2000)는 ‘고객만족에 목표를 두고 마케팅과 유사한 접근방법을 사용하는 계획된 노력으로서 고객 지향적인 조직구성원을 선발, 교육, 훈련을 통하여 기업전략을 효과적으로 수행 할 수 있도록 배치하고 동기 부여하며 기능적으로 상호 협조하는 접근방식’이라고 정의하였다.<sup>22)</sup>

앞서 살펴본 상기 학자들의 견해를 볼 때, 본 연구자는 내부마케팅에 대한 정의를 다음과 같이 요약할 수 있을 것이다. 결국 내부마케팅이란 ‘기업의 조직구성원들을 내부고객으로 인식하여 직원들을 만족시키고 동기부여 시키며 고객 지향적으로 개발함으로써 궁극적으로 고객만족을 유도하는 마케팅 활동’이라고 요약할 수 있다.<sup>23)</sup>

이상의 국내외 연구자의 내부마케팅의 개념을 정리하면 다음의 <표 2-2>와 같다.

- 
- 19) 최현정(2014). 『내부마케팅이 병원 종사자의 직무만족, 직무몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 인제대학교 대학원 석사학위논문, p.110.
  - 20) 이정환(2006). 『내부마케팅이 시장지향성과 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향』, 상지대학교 대학원 박사학위논문, p.11.
  - 21) Morrison, A .M.(2002). Hospitality and Travel Marketing, DELMAR, Thomson Learning, 296.  
박진옥(2005). 『모기업 문화가 호텔조직문화와 호텔내부마케팅에 미치는 영향』, 세종대학교 대학원 석사학위논문, p.22. 재인용.
  - 22) Rafiq, M. & Ahmed, P. K.(2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, Journal of Services Marketing, 14(6), pp.449-462.  
육근형(2014). 전개논문, p.8. 재인용.
  - 23) 이상훈(2016). 『호텔내부마케팅이 직무스트레스, 직무만족 및 조직충성도에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희사이버대학교 관광대학원 석사학위논문, p.12.

<표 2-2> 내부마케팅의 개념

연구자	정의
최현정(2014)	조직구성원들을 대상으로 직무만족 제고 및 고객 지향적 마인드 및 행동의 동기부여가 되게 조직차원의 계획·실행하는 마케팅 활동
이정우(2013)	동기부여로 종사원의 직무만족, 조직몰입을 유도하여 내·외적 고객 지향 사고를 확립시켜 외부고객을 만족시키기 위한 활동
이병열(2011)	기업의 내부 환경을 종사원들의 가치향상을 위해 조정 및 지원함으로써 동기부여를 하게 하여 상품 및 서비스의 가치향상 및 고객 만족 실현을 위한 효율성을 추구하는 활동
황석준(2011)	조직구성원의 태도와 고객지향성에 미치는 영향 관한 연구에서 내부마케팅의 개념에 대해 '조직구성원을 만족시켜 고객지향성을 갖게 하는 활동
강형철(2010)	경영이념으로서, 각종 보상, 교육 및 훈련, 권한 위임, 경영층의 지속적 지원, 조직 내에서의 원활한 커뮤니케이션 등을 통해 동기부여를 함으로써 대·내외 모든 고객의 만족을 위한 마케팅 활동
여용재(2008)	종사원을 동기부여하고 만족시키고 고객 지향적 사고를 확립시켜 대내외적으로 연구고객을 만족시키기 위한 일체의 활동
이정환(2006)	종업원들을 내부고객으로 보고 그들을 동기부여 하고 고객과의 상호작용을 더 잘 할 수 있도록 하는 마케팅 활동
Morrison (2002)	조직만이 갖는 독특한 문화, 포지셔닝과 운영방식에 가장 적합한 직원의 선발, 훈련 및 교육, 동기부여, 보상, 유지 그리고 권한위임의 과정
Rafiq & Ahmed (2000)	고객만족에 목표를 두고 마케팅과 유사한 접근방법을 사용하는 계획된 노력으로서 고객 지향적인 조직구성원을 선발, 교육, 훈련을 통하여 기업전략을 효과적으로 수행할 수 있도록 배치하고 동기부여하며 기능적으로 상호협조하는 접근 방식

자료: 이상훈(2016). 전계논문, p.11.을 바탕으로 연구자 재구성

## 2) 내부마케팅의 목적과 구성요인

### (1) 내부마케팅의 목적

Gronroos(1984)은 내부마케팅이 고객의식적인 직원들을 확보하고 계속 보유하는 데 초점을 맞춰야한다고 보고 내부마케팅의 목적을 전략적 수준의 목적과 전술적 수준의 목적으로 구분하였는데 전략적 수준의 목적은 서비스 직원간의 판매 정신을 뒷받침할 만한 내부적 환경을 창조하기 위한 것으로 이에 는 경영방법, 인사정책, 내부교육정책, 기획과 조정절차 등이 있으며, 전술적 수준의 목적은 종사원들에 대해 서비스를 지원하며 서비스를 판매하기 위한 것이라고 하였다.<sup>24)</sup> 이와 같이 내부마케팅의 전략적 수준과 전술적 수준의 목표를 <표 2-3>와 같이 분류하였다.

<표 2-3> 내부마케팅의 전반적 목표

구분	내부마케팅의 전반적 목표
전반적 목표	동기 부여되고 고객지향적인 직원을 개발하는 것
전략적 수준의 목표	고객 지향적이고 판매지향적인 직원이 지지될 수 있는 내부의 환경을 만드는 것 ① 경영방침 ② 인사정책 ③ 내부교육정책 ④ 기획, 조정 절차
전술적 수준의 목표	직원에게 서비스를 지원하고 판매하는 것

자료: Gudmundon, A & C. Lundberg(2001). Internal Marketing: A Way of Improving Service Quality, ETOUR Ostersund, Sweden(WP 2001: 7), pp. 1-15.

홍순덕(2012). 『서비스기업의 내부마케팅 요인이 직무만족, 서비스 몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 제주대학교 대학원 석사학위논문, p.17. 재인용

Berry & Parsuraman(1991)에 의하면 내부마케팅의 궁극적 목적은 효과적인 마케팅활동을 수행하기 위함이며, 마케팅의 의지를 조직적으로 구축하고 기업을 위해 진정한 고객을 창조할 수 있는 능력이 있어야 한다고 강조하고 있다.<sup>25)</sup>

24) 홍순덕(2012). 『서비스기업의 내부마케팅 요인이 직무만족, 서비스 몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 제주대학교 대학원 석사학위논문, p.17. 재인용.

25) 홍순덕(2012). 상계논문, p. 18.

내부마케팅은 고객만족을 위한 마케팅 활동으로 외부적 요인뿐 아니라 내부적 요인에 대한 중요성을 인식하여, 직원을 내부고객으로 보고 1차적으로 만족시킴으로써 주도적이고 창의적이며 진정한 서비스를 제공하여 외부고객만족을 실현하고자 하는 것을 내부마케팅의 목적으로 볼 수 있다. 즉 직원에 대한 동기부여는 기업의 사명, 전략, 서비스 제품, 광고 등을 직원에게 이해시킴으로써 직원의 참여를 촉진하고 우수한 업무를 수행할 수 있게 하는 것이므로 내부마케팅이 효율적으로 수행될수록 직원들은 그 기업에 대해 보다 큰 매력을 느끼게 될 것이다.<sup>26)</sup>

고객지향성의 서비스를 중시하는 호텔 기업에서는 기업조직 내 조직 간 내부 활동이 시스템적으로 이루어져야 하는데, 이에 내부마케팅의 역할이 중요하며 김경미(2011)는 다음과 같이 주장하였다. 첫째, 내부마케팅은 조직 내 서비스 문화 창조 및 유지 역할을 한다. 서비스 문화를 구축하기 위해 조직 내부 활동들을 내·외부 고객지향으로 통합시키고 직원들이 적극 참여할 수 있게 조직을 유연하게 만들어야 한다. 둘째, 내부마케팅은 서비스 품질의 향상과 유지 역할을 한다. 직원들을 만족시키기 위해 내부 제품(직무 및 직무환경)을 제공하려면 동기부여를 높여야 하는데, 이를 위해서는 직원들이 최상의 서비스를 고객들에게 제공하도록 의식을 개발하고 타 부서에서 이러한 직원들을 지원할 수 있도록 내부 서비스 체제를 갖추어야 한다. 셋째, 내부마케팅은 조직적 통합 역할을 한다. 조직의 목적은 무엇보다도 고객접점의 현장 직원들을 지원하여 그들이 열의를 갖고 일할 수 있게 만드는 것인데, 내부마케팅은 직원들의 욕구를 만족시키는 직무제품을 통해 우수한 인력들을 선발하고 개발하며 동기를 부여하고 유지시키는 것이기 때문에 내부마케팅에서는 직원을 고객으로 대우해야 하는 것이다.<sup>27)</sup> 이러한 내부마케팅의 역할은 이제 서비스 노동기업 뿐만 아니라 모든 산업 분야로 확대 이동해가는 과정으로 볼 수 있으며, 그만큼 내부마케팅의 중요성이 증대되고 있는 것이다.

26) 홍순덕(2012). 상계논문, p. 18.

27) 김경미(2011). 『호텔 F&B 부서장의 내부마케팅 활동이 직무만족 및 조직충성도에 미치는 영향』, 세종대학교 관광대학원 석사학위논문, pp.10-11.

이상훈(2016). 전계논문, p.12.

## (2) 내부마케팅의 구성요인

이병열(2011)은 국내여행사 직원 대상의 연구에서 내부마케팅의 구성요인으로 교육훈련, 권한위임, 경영층 지원, 보상시스템, 내부 커뮤니케이션을 선정하여 직원의 직무만족 및 고객지향성에 유의한 영향을 미치고 있다<sup>28)</sup>는 것을 검증하였으며, 천덕희(2010)는 여행사의 내부마케팅 구성요인을 보상제도, 권한위임, 교육훈련, 경영층지원, 내부 커뮤니케이션으로 도출하였고,<sup>29)</sup> 이정환(2006)은 통신 서비스업사업자 및 이용고객을 대상으로 교육훈련, 경영층 지원, 보상시스템, 내부 커뮤니케이션, 권한위임, 고용안정성을 내부마케팅의 실행요인으로 하여 시장지향성, 서비스품질 및 고객만족과의 관계를 실증 분석하였으며,<sup>30)</sup> 정재교(2009)는 종합병원 직원을 대상으로 교육훈련, 경영층 지원, 보상시스템, 권한위임, 내부 의사소통으로 내부마케팅 요인들을 정해 유의미한 상호 영향관계를 실증적으로 입증하였고,<sup>31)</sup> 최경아(2010)는 패션업체의 판매사원을 대상으로 직무만족, 고객지향성 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영층지원, 내부 커뮤니케이션, 교육 및 훈련, 보상제도, 권한위임 등을 내부마케팅 실행요인으로 정해 입증하였으며,<sup>32)</sup> 신동식(2010)은 여행사 직원들을 대상으로 내부마케팅요인을 경영층 지원, 권한위임, 교육훈련, 보상제도, 커뮤니케이션으로 구성하였으며,<sup>33)</sup> 배일석(2010)<sup>34)</sup>, 류인모(2013)<sup>35)</sup>, 김호성·한진수(2012)<sup>36)</sup>는 각각 교육훈련, 경영층지원, 보상시스템, 권한위임, 내부커뮤니케이션을 공통 내부마케팅 요인으로 연구하였다. 내부마케팅 구성요인 관련 선행연구들을 정리하면 다음의 <표 2-4>와 같다.

28) 이병열(2011). 전계논문, p.103.

29) 천덕희(2010). 『여행사의 내부마케팅이 직무만족과 고객지향성 경성과에 미치는 영향 연구』, 경기대학교 박사학위논문

30) 이정환(2006). 전계논문, p.119.

31) 정재교(2009). 『종합병원에서 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 경희대학교 대학원 석사학위논문, p.68.

32) 최경아(2010). 『패션업체의 내부마케팅 요인이 판매사원의 직무만족, 고객지향성 및 직무성과에 미치는 영향』, 동덕여자대학교 대학원 박사학위논문, p.158.

33) 신동식(2010). 서비스기업에서 내부마케팅요인이 조직신뢰 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광연구』, 25(2), pp.293-316.

34) 배일석(2010). 『호텔기업의 내부마케팅 요인이 정서노동과 서비스품질, 직무만족에 미치는 영향』, 초당대학교 석사학위논문.

35) 류인모(2013). 『기업의 내부마케팅활동과 내부서비스품질이 종업원의 직무만족 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구』, 한국교통대학교 석사학위논문.

36) 김호성·한진수(2012). 호텔의 내부마케팅 요인이 직무만족과 조직몰입 고객지향성에 미치는 영향, 『관광레저연구』, 24(2), pp.79-99.

<표 2-4> 내부마케팅 구성요인

연구자	구성요인
류인모(2013)	경영층 지원, 내부 커뮤니케이션, 교육활동, 보상 및 기회제공, 권한위임
김호성·한진수(2012)	보상시스템, 경영층 지원, 교육훈련, 커뮤니케이션
이병열(2011)	교육훈련, 권한위임, 경영층 지원, 보상시스템, 내부 커뮤니케이션
천덕희(2010)	보상시스템, 권한위임, 교육훈련, 경영층 지원, 내부 커뮤니케이션
최경아(2010)	경영층 지원, 내부 커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템, 권한위임
신동식(2010)	경영층 지원, 권한위임, 교육훈련, 보상시스템, 내부 커뮤니케이션
배일석(2010)	보상시스템과 교육훈련, 경영층지원, 권한위임, 의사소통
정재교(2009)	교육훈련, 경영층 지원, 보상시스템, 권한위임, 내부 의사소통
이정환(2006)	교육훈련, 경영층 지원, 내부 커뮤니케이션, 권한위임, 보상시스템, 고용안정성

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자가 재정리

이처럼 내부마케팅의 구성요인은 선행연구를 통해 살펴본 것처럼 주로 서비스 품질과 고객만족에 영향을 미치는 요인들로 경영층 지원, 교육훈련, 보상시스템, 권한위임 및 내부 커뮤니케이션 등 다섯 가지가 빈번하고 중요하게 연구되고 있으며, 본 연구에서는 내부 커뮤니케이션을 조직 커뮤니케이션으로 명명하여 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 작용하는 효과를 규명하기 위한 조절변수로 연구하고 나머지 네 가지 항목들을 연구자의 내부마케팅의 구성요인으로 채택하였으며, 이에 대한 설문항목 설정은 다음과 같다.

### ① 경영층 지원

경영층 지원(management class support)에 대해 경영자들은 일상의 조직 활동에서 직원을 계획에 참여시키고, 이들에게 관심을 가져주며 직원의 제안에 적극적으로 응해주는 등의 노력을 기울여야 한다.<sup>37)</sup> 호텔의 내부마케팅의 구성요인

37) 김다혜(2010). 『호텔 내부마케팅 활동이 종사원의 직무만족 및 서비스태도에 미치는 영향』, 우송대학교 석사학위논문, p.10.



중 하위요인으로 경영층 지원의 적용 항목에 대해 조사 검토해 본 결과로 우선 기업조직의 의사결정 과정에서 직원들의 의견을 잘 반영하여야 하며 조직만의 차별화된 비전을 보유하고 있어야 하고 조직의 특성을 잘 표현하여야 하며 조직의 비전 실천을 위해 전사적으로 노력해야 한다. 아울러 경영층에 대한 접근성 문제와 분위기가 조성되어야 하며, 경영진은 계획수립과 의사결정에 직원들을 참여시켜야 하고 업무관련 지침을 제공해야 한다. 그리고 개방된 의사소통을 장려하고 경영전반에 걸쳐 쌍방향 정보 흐름이 원활하도록 노력해야한다. 상기와 같이 내부마케팅의 하위요인 중에 경영층의 지원은 외부마케팅을 위한 기본적인 전제조건이 될 것으로 본다.

따라서 본 연구에서는 내부마케팅의 하위요인 중 경영층 지원을 측정하기 위한 설문항목을 아래와 같이 설정하여 연구에 활용하였다.

<표 2-5> 경영층 지원 설문항목

설문항목	선행연구
경영층에 쉽게 접근 할 수 있는 분위기가 조성되어 있다.	이상훈(2016), 요용비(2015), 김영석(2013), 배일석(2010)
경영층이 계획수립과 의사결정 과정에 직원들을 참여시킨다.	
경영층은 업무관련 문제해결 지침을 제공한다.	
경영층이 개방된 의사소통을 장려한다.	
경영층이 경영 전반에 걸쳐 쌍방향 정보흐름이 원활하도록 노력한다.	

## ② 교육훈련

교육훈련(educational training)이란 ‘기업의 목적을 달성하기 위하여 직원의 지식과 기능을 향상 시키고, 기업 환경에 적응하는 태도를 길러 맡은 바 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위하여 계획된 조직적인 활동’이라고 정의할 수 있다. 이러한 교육훈련 시스템은 경영층의 전폭적인 지원 하에 이루어져야 하며 외부고객지향성을 조직전체로 발전시키기 위해서는 직원들이 그 개념을 파

악하고, 시장 지향적 조직 내에서 자신들이 추구해야 할 역할을 이해하는 것은 매우 중요하고 훈련프로그램을 통해서 직원들에게 외부고객 지향성 수행을 위해 요구되는 전문기술이나 소비자 욕구에 대한 감각도 제공할 수 있다.<sup>38)</sup>

따라서 본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 호텔의 내부마케팅의 구성요인 하위요인 중에서 교육훈련을 측정하기 위한 설문항목을 아래와 같이 설정하여 연구에 활용하였다.

<표 2-6> 교육훈련 설문항목

설문항목	선행연구
우리 회사는 직원을 위한 교육 훈련이 충분하게 진행되고 있다.	요용비(2015), 허염(2014), 육근형(2013), 김한울(2013), 김영석(2013), 홍순덕(2011), 배일석(2010),
우리 회사에서 실시하고 있는 교육은 매우 가치가 있다.	
나는 기회가 제공 된다면 교육 훈련에 적극 참여할 것이다.	
우리 회사에서는 직원들에게 교육훈련을 받도록 장려한다.	
우리 호텔은 종사원들이 교육을 받을 수 있도록 충분한 기회를 제공한다.	

### ③ 보상시스템

보상시스템(reward system)은 ‘기업이 조직을 한 바람직한 행동을 강화하고 권장하기 위해 지불실행, 승진 등과 직무배치를 위한 프로그램 일종으로 종업원에 한 동기부여 활동’으로 정의 할 수 있다.<sup>39)</sup> 인적자원관리의 계획과 수행에 있어 보상제도는 조직의 시장지향성을 증진시킬 수 있는 직접적이며 적극적인 방법이 될 수 있다. 또한 조직 내에서 이루어지는 강력한 통제인 동시에 업무의 생산성을 극대화시킬 수 있는 자발적 동기부여의 한 조건으로 되고 있는데, 이에 따른 공정성의 시비 문제는 개별 기업마다 해결해야할 과제인 것이다.<sup>40)</sup> 보상관리의

38) 김한울(2013). 전계논문, p.10.

39) 홍순덕(2012). 전계논문, p.25.

기본목표는 직원을 유인하고 동기를 부여하여 경쟁을 유발시킬 수 있는 효과적인 임금구조를 설계하는데 있다. 물론 이러한 설계는 모든 직원에게 공정한 것으로 인정되고 수용될 수 있어야 하며 공정성의 연구는 고용주와 고용자인 직원 모두가 추구하는 핵심과제이다.<sup>41)</sup>

따라서 본 연구에서는 상기 선행연구들을 바탕으로 호텔의 내부마케팅 구성요인 하위요인 중에서 보상시스템을 측정하기 위한 설문항목을 다음과 같이 설정하여 연구에 활용하였다.

<표 2-7> 보상시스템 설문항목

설문항목	선행연구
우리 호텔은 종사원들이 교육을 받을 수 있도록 충분한 기회를 제공한다.	육근형(2013), 김한울(2013), 김영석(2013), 홍순덕(2011), 배일석(2010), 김다해(2010)
우리 호텔에는 판매성과가 목표액을 초과했을 경우 성과급 제도가 잘 되어 있다.	
우리 회사는 영업 또는 업무성과에 대한 보상 제도를 실시하고 있다.	
우리 회사는 고객의 평가를 직원의 보상에 반영하는 제도가 시행되어 있다.	
우리 회사는 이익이 될 만한 정보를 제공하는 경우 그에 상응하는 보상을 해주고 있다.	

#### ④ 권한위임

권한위임(empowerment)에 대해 오늘날 호텔 기업에서는 각종 위임전결 규정 등 호텔 내의 다양하고 복잡한 의사결정의 효율적인 집행과 처리를 위해 권한대행을 전결규정으로 일부 실행하고 있기도 하는데, 이는 업무 중에 발생하는 의사결정에 대한 담당직원의 권한은 매우 중요하다 할 수 있으며, 이에 따른 책임소재와 업무재량에 대한 기준이 명확한 것이 중요하다고 볼 수 있다.<sup>42)</sup> 권한위임

40) 윤정근·이영구(2012). 내부마케팅 요인과 직무만족, 조직몰입의 관계가 고객지향성에 미치는 영향, 『경영컨설팅리뷰』, 3(1), pp.91-108.

41) 배일석(2010). 전계논문, p.13.

의 주요목적은 직원의 동기부여를 통해 생산성을 증진시키고 고객에 대한 서비스를 개선시키는 것으로 내부고객 지향성에 있어 필수적이며 영향을 줄 수 있다는 점에서 중요한 선행요인으로 고려할 수 있다.<sup>43)</sup> 그래서 권한위임이란 직접적으로 서비스를 제공하고 있는 직원들에게 가능한 최대 의사결정권을 부여함으로써 직원이 특별한 문제에 직면했을 때 자신감을 가지고 대처 할 수 있도록 하는 것이다.

따라서 본 연구에서는 상기 선행연구들을 바탕으로 호텔의 내부마케팅 구성요인의 하위요인 중에서 권한위임을 측정하기 위한 설문항목을 아래와 같이 설정하여 연구에 활용하였다.

<표 2-8> 권한위임 설문항목

설문항목	선행연구
우리 회사 분위기는 자율적, 능동적인 편이다.	요용비(2015), 육근형(2013), 김영석(2013), 배일석(2010)
우리 호텔은 직원들에게 업무와 관련하여 의사 결정의 자율성을 허용하고 있다.	
우리 호텔은 직원들이 문제를 해결하는데 있어 본인의 판단 하에 행동하는 것을 허용하고 있다.	
우리 호텔은 직원들에게 독창력을 준다.	
우리 호텔은 직원들에게 주도권을 많이 허용한다.	

### 3) 내부마케팅과 직무만족 관련 선행연구

내부마케팅과 직무만족 관련 영향 관계는 여러 선행연구를 통하여 실증으로 검증되었다. 이상훈(2016)은 호텔내부마케팅이 직무스트레스, 직무만족 및 조직충성도에 미치는 영향에 관한 연구에서 호텔의 내부마케팅이 직무스트레스에 미치는 영향은 보상시스템과 임파워먼트로 부분적으로 채택된 것으로 나타났으며<sup>44)</sup>,

42) 윤정근·이영구(2012). 전계논문, 3(1), pp.91-108.

43) 김한울(2013). 전계논문, pp.11-12.

44) 이상훈(2016). 전계논문, p.75.

김한울(2013)은 호텔내부마케팅이 직원 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부 커뮤니케이션과 보상제도는 직무만족에 유의한 영향을 미치는 반면 교육훈련은 직무만족에 영향을 주지 않았으며, 원활한 커뮤니케이션이 되기 위해 기업의 구체적인 정책이 필요하다는 의견을 피력하였고<sup>45)</sup>, 육근형(2014)은 호텔내부마케팅이 직원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅 요인과 직무만족 간에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 내부마케팅 요인이 직무만족에 미치는 영향 관계를 설정한 가설은 부분적으로 채택되어 검증하였으며<sup>46)</sup>, 김영석(2013)은 내부마케팅이 호텔 종사원의 직무 만족과 이직의도에 미치는 영향을 로컬호텔과 체인호텔을 비교하는 연구에서 먼저 로컬호텔에서의 내부마케팅 요인에서는 내부커뮤니케이션 요인과 보상제도의 요인이 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 나타냈으나, 교육훈련과 경영층의 지원의 요인에서는 유의한 영향 관계가 나타나지 않았다. 반면에 체인호텔에서의 내부마케팅 요인에서는 교육·훈련과 경영층의 지원, 그리고 보상제도의 요인이 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 나타냈으나, 내부 커뮤니케이션의 요인에서는 유의한 영향 관계가 나타나지 않았다.<sup>47)</sup> 배일석(2010)은 호텔기업의 내부마케팅 요인이 정서노동과 서비스품질 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서, 내부마케팅 요인과 직무만족에 대한 회귀분석 결과를 보면 통계적으로 유의성이 있다고 검증한 바 있다.<sup>48)</sup> 특히 호텔기업이 직원 만족을 통해 외부마케팅을 성공적으로 수행하기 위해서는 기업이 먼저 조직내부에 양질의 서비스를 제공할 수 있는 체제를 구축해야 한다.<sup>49)</sup>

따라서 기업이 내부고객인 직원을 대상으로 성공적인 내부마케팅을 이끌어낸다는 것은 직원이 회사 업무에 대해 만족하게 되며 이는 본인의 업무에 관한 몰입과 태도를 고양하는 촉진제가 되어 개인과 조직문화에 긍정적인 영향을 불러일으키게 된다.

45) 김한울(2013). 전계논문, p.55.

46) 육근형(2014). 전계논문, p.68.

47) 김영석(2013). 전계논문, p.57.

48) 배일석(2010), 전계논문, p.60.

49) 김선미(2005). 『호텔 내부마케팅이 종사원의 직무만족과 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구』, 경기대학교 석사학위논문.

## 2. 조직 커뮤니케이션

### 1) 조직 커뮤니케이션의 개념

커뮤니케이션(communication)은 인간만이 소유하는 창조적 상징 능력으로서 사회생활의 양식을 바꾸며 사회구성원의 요구를 이해시키고 조정하며, 분열 없이 사회가 합의에 도달하게 하는데 반드시 필요한 것으로 여겨져 왔다.<sup>50)</sup> 또한 커뮤니케이션은 기본적으로 '조직의 공통적인 목적을 달성하기 위하여 두 명 이상이 모인 집합체로서 내외부의 환경과 상호작용을 통하여 일정 기간 존속하는 존재'라 정의 할 수 있다.<sup>51)</sup>

커뮤니케이션은 목표달성 과정의 갈등 해결과 조직의 발전을 돕는 역할을 하고 모든 조직의 중심활동이며 조직의 생존을 위한 존재이며,<sup>52)</sup> 오늘날 조직의 공동 목표를 이해시켜 구성원 간에 통합을 강화하고 구성원의 목적을 협동적으로 높일 수 있는 수단으로서 목표 달성에 결정적인 영향을 미친다.<sup>53)</sup> 이처럼 조직의 유지와 발전을 위해 조직에서 커뮤니케이션의 역할이 갈수록 증가하고 있으며, 이에 따른 조직 커뮤니케이션의 개념에 대한 이해가 우선 필요하다고 본다.

조직 내에서 행해지던 커뮤니케이션을 단순 시 했던 조직 커뮤니케이션관이 격변하는 조직 환경 변화에 대응하기 위한 조직의 설계 및 구조변화에 따라 그 정의도 다음의 <표 2-9>에서와 같이 매우 다르게 나타난다.

---

50) 박세중(1997). 『조직내 커뮤니케이션과 직무만족에 관한 실증적 연구』, 한남대학교 대학원 석사학위 논문, p.5.

51) 장하용(2002). 조직 커뮤니케이션의 연구 동향과 과제, 『인론과 정보』, 8, pp.33-63.

52) 황명호(2003). 호텔 종사자의 커뮤니케이션 만족이 조직몰입에 미치는 영향, 『문화관광연구』, 5(1), pp.185-205.

53) 백종철(2008). 『대인인계 스트레스가 직무태도와 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』, 위덕대학교 대학원 박사학위논문, p.51.

<표 2-9> 조직과 개념에 따른 조직 커뮤니케이션의 정의

조직의 개념화	조직 커뮤니케이션의 정의
사람들이 모여 목표를 달성하기 위해 공동노력을 기울이는 역동체계	협동적이고 목표지향적인 의도적인 행동으로 환경내의 제 관계를 창조하고 정보를 보유해 나가는 진화적이고 문화 중추 적인 과정
특정목적 달성을 위해 제반 대인관계의 유형과 과정을 확립해 나가는 사회적 단위	상호작용 관계의 네트워크 속에서 일어나는 메시지의 흐름과 그 영향에 관한 탐구
서로 위계적인 관계를 각종 환경 내에서 기능하는 커뮤니케이션의 단위체	특정조직의 부분요소의 커뮤니케이션 단위체들 간에 이루어지는 메시지의 표현과 해석
이벤트를 창안하여 구현해 가는 의미에 커뮤니케이션의 초점을 맞춤	모든 조직 활동에 영향을 미치는 조직 및 조직성원 개개인들의 상징적 활동

자료: 이종화(1996). 커뮤니케이션과 조직, 성균관대학교 출판부, pp.27-29.

김좌명((2000). 『호텔기업의 조직내 커뮤니케이션과 직무만족의 관계에 관한 연구』, 세종대학교 경영대학원 석사학위논문, p.7. 재인용

이봉행(2003)은 조직 커뮤니케이션이란 ‘조직이라는 특정 상황 속에서 조직의 목표나 조직 구성원들의 목적을 협동적으로 달성하기 위하여 규칙을 바탕으로 하여 이루어지는 조직의 대인 커뮤니케이션과 집단 커뮤니케이션, 그리고 조직과 환경간의 정보대사(information metabolism)를 의미하는 포괄적인 개념’이라고 정의하였으며, 오미영(2006)은 ‘조직 구성원간의 상호 협력을 통해 목표를 달성하는 사회적 존재로서 조직의 운영은 커뮤니케이션에 의해 이루어지며, 조직운영에서 핵심적인 역할을 차지하는 것’이라고 하였다.<sup>54)</sup> 이와 같이 커뮤니케이션에 대한 논의는 아주 광범위해서 명확하게 규정된 개념으로 정의하기 어렵지만 각각의 정의들이 내포하고 있는 공통점을 찾아내어 제 정의를 다음과 같이 요약하였다.

첫째, 커뮤니케이션은 기본적으로 개인 간에 적용되는 의미과정이다. 커뮤니케

54) 박진희(2016). 『외식업의 커뮤니케이션 유형이 조직후원인식과 신뢰도와 조직시민행동에 미치는 영향』, 광주대학교 대학원 박사학위논문, p.9.

이션이 개인과 개인, 개인과 조직, 조직과 조직사이에 이루어지더라도 궁극적으로 커뮤니케이션은 결국 개인에 의해서 이루어진다. 둘째, 조직 내의 커뮤니케이션은 궁극적으로 조직목표와 관련되는데 조직 내에 소속된 개인이 커뮤니케이션을 한다는 것은 조직의 목표달성과 관련된 커뮤니케이션이라는 것이다. 셋째, 커뮤니케이션을 기본적 단위를 형성하는 핵심적 요소는 발신자와 수신자, 정보 전달체, 정보전달 경로임을 알 수 있다. 넷째, 조직 내의 모든 상호작용은 근본적으로 커뮤니케이션을 내포하기 때문에 조직 내의 의사전달은 매우 복잡하다. 그리고 다섯째, 의사전달이 없으면 조직은 붕괴하기 때문에 커뮤니케이션은 조직의 생명선이다. 즉, 커뮤니케이션은 인간이 수행하는 매우 복잡한 상호작용으로서 조직 내의 공통 목표가 중심이 되며, 따라서 조직에 있어서 가장 중요한 과정이라고 할 수 있다.<sup>55)</sup> 커뮤니케이션의 다양한 관점을 통해서 조직 커뮤니케이션을 단정 하기는 어려우나, 조직 커뮤니케이션의 개념을 조직 내의 구성원간의 커뮤니케이션으로 한정하여 조직 내에서 이루어지는 모든 형태의 메시지를 주고받는 것이라고 하였다.<sup>56)</sup> 이와 같이 커뮤니케이션에 관한 다양하고 광범위한 관점에서 개념 정의가 연구되어 왔으며, 이는 오늘날 모든 기업조직에서 소통의 중요성이 이슈로 부각되고 있는 실정에서 호텔 기업의 내부마케팅에서 조직 커뮤니케이션의 비중과 역할의 중요성에 따른 대응 전략이 중요하다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 내부마케팅의 주요 구성요인인 조직 커뮤니케이션을 내부마케팅과 직무만족과 관련한 주요한 영향의 변수로 간주하면서 내부마케팅과 직무만족간의 영향 관계에서 조직 커뮤니케이션의 조절효과에 대해 살펴보고자 한다.

조직 커뮤니케이션의 개념에 관한 선행연구들을 정리하면 다음의 <표 2-10>과 같다.

55) 정선태(2003). 『호텔기업의 조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 세종대학교 관광대학원 국내석사학위논문, pp.8-9.

56) 이지현(2015). 『호텔조직 내 커뮤니케이션 만족이 지식경영 및 직무만족에 미치는 영향』, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문, p.7.



<표 2-10> 조직 커뮤니케이션의 개념

연구자	정의
백종철(2008)	조직의 공동 목표를 이해시켜 구성원 간에 통합을 강화하고 조직 또는 구성원의 목적을 협동적으로 높일 수 있는 수단
오미영(2006)	조직 구성원간의 상호 협력을 통해 목표를 달성하는 사회적 존재로서 조직의 운영이 이루어지고 핵심적인 역할을 차지하는 것
이정실(2004)	조직 커뮤니케이션은 조직 내의 구성원간의 커뮤니케이션으로 한정하여 조직 내에서 이루어지는 모든 형태의 메시지를 주고받는 것
이봉행(2003)	조직이라는 특정상황 속에서 조직의 목표나 조직 구성원들의 목적을 협동적으로 달성하기 위하여 규칙을 바탕으로 하여 이루어지는 조직의 대인과 집단 커뮤니케이션, 그리고 조직과 환경간의 정보 대사
황명호(2003)	목표달성 과정에서 발생하는 갈등을 해결하고 조직의 발전을 돕는 역할을 하고 모든 조직의 중심활동
장하용(2002)	조직의 공동 목적을 달성하기 위하여 두 명 이상이 모인 집합체로서 내외부의 환경과 상호작용을 통하여 일정 기간 존속하는 존재

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자가 재정리

## 2) 조직 커뮤니케이션의 유형과 기능

조직 커뮤니케이션(organizational communication)의 유형은 조직 내 구성원사이에서 메시지가 전달되는 과정을 의미하며 조직의 여러가지 기능은 이러한 메시지의 흐름의 결과로 나타나는데, 조직 커뮤니케이션 구조가 잘 되어 있으면 메시지의 흐름이 원활히 되어 조직은 그 기능을 효율적으로 수행하게 되지만, 역으로 커뮤니케이션 구조가 제대로 되어있지 않으면 상호간 협조가 잘 이루어지지 않아 조직의 효율성은 떨어지게 된다.<sup>57)</sup>

57) 이지현(2015). 전계논문, p.9.

공식적 커뮤니케이션은 조직구성원의 공식적 관계를 전제로 한 커뮤니케이션이다. 따라서 규칙에 의해 부여받는 위치와 권한에 따라 그 구조가 결정되며 그 구조는 조직의 통제와 협동에 있어 기본적인 수단이 된다. 이는 조직구성원과 구성원 사이의 커뮤니케이션 이라기보다는 조직의 업무를 수행하기 위한 직위와 직위사이에 이루어지는 커뮤니케이션이라 할 수 있다.<sup>58)</sup> 공식적 커뮤니케이션의 체계에는 한계가 있으며 이 체계는 조직의 커뮤니케이션 필요성을 완전히 충족시키지 못하므로, 이러한 결함을 보충하기 위하여 비공식적 커뮤니케이션이 필요하게 된 것이다.<sup>59)</sup>

비공식적 커뮤니케이션은 조직의 규정이나 위치에 관계없이 개인적 친분이나 부서 내의 사회적 친분으로 인해 이루어지므로 어떤 일을 하기 위해서라기보다는 조직구성원에게 일체감이나 만족감을 주고, 조직 내의 갈등을 해소시켜주는 역할을 한다.<sup>60)</sup> 즉 조직의 생산성 보다는 조직의 유지에 보다 크게 기여하게 되는 것이다. 반면에 다음과 같은 역기능을 수행하는데 조직의 권위관계를 방해하고 그 조정을 한층 곤란하게 하며 사기를 저하시키는 경향이 있다는 것이며 공식적 통제를 받지 않는 관계로 왜곡되고 날조된 정보를 제공하는 경우가 있어 모략, 중상, 무고의 요소가 되어 조직을 와해시킬 염려가 있다.<sup>61)</sup>

조직 커뮤니케이션은 방향에 따라 하향적·상향적·수평적으로의 의사소통 구조로 구분 할 수 있으며, 전달자와 수신자간의 의사 전달 패턴 그리고 조직 커뮤니케이션의 기능에 대해 살펴보고자 한다.<sup>62)</sup>

#### (1) 조직 커뮤니케이션의 방향에 따른 구분

조직 커뮤니케이션은 방향에 따라 하향적 커뮤니케이션, 상향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션, 대각적 커뮤니케이션으로 구분하는데 이와 같이 조직 커뮤니

58) 이용규(1992). 『한국 여행업의 조직 내 커뮤니케이션 향상 방안에 관한 연구』, 한양대학교 대학원 석사학위논문.

59) 유종해(1985). 『현대행정학』, 박영사, p.531.

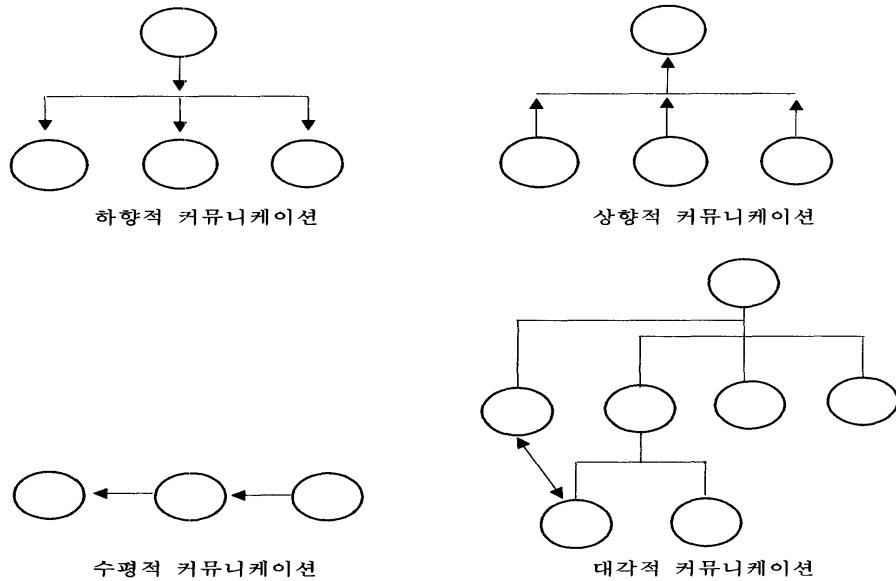
60) 서재실(2004). 『호텔 주방의 직무만족과 조직커뮤니케이션 개선방안에 관한 연구』, 순천향대학교 산업정보대학원 석사학위논문.

61) 박진희(2016). 전계논문, p.18.

62) 정선태(2003). 전계논문, p.11.

니케이션에서 커뮤니케이션의 방향을 조직 구조상에서 도식화하면<sup>63)</sup> 다음 <그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1> 조직 내 커뮤니케이션의 방향



자료: T. Haiman, W. G. Scott, and E. Connor, *Managing the Modern Organization*, 3rd ed.(Boston Houghton Mifflin, 1978), p.525.

정선태(2003) 전계논문 p.12. 재인용

① 하향적 커뮤니케이션

하향적 커뮤니케이션(top-down communication)은 서비스 조직 직원의 지위와 역할에 따라 상급자가 커뮤니케이터가 되고 하급자가 수용자가 되는 경우를 말하는데, 때로 상향 혹은 수평 커뮤니케이션을 감소시키거나 방해하기도 하며 그 조직은 권위적 분위기를 띠고 경직화되기 쉽다.<sup>64)</sup> 또한 상위자로부터 하위자에게 명령을 내리는 것으로서, 이를 ‘관리적 커뮤니케이션’ 또는 ‘상의 하향적 커뮤니케이션’이라고도 한다.

63) 정선태(2003). 전계논문, p.11.

64) 김대권·김복동(2007). 『호텔·관광인적자원관리』, 백산출판사, p.317.

케이션'이라고 하는데 이는 명확성, 정확성, 일관성 및 직시성이 요구되며, 그 경로 내지 수단으로는 명령계통, 포스터나 게시판, 사보, 직원편람 내지 팜플렛, 사내방송, 노동조합 등이 있다.<sup>65)</sup>

하향적 커뮤니케이션은 상위자가 하급자에게 전달하는 명령이나 직무에 관련된 정보내용으로서 다음과 같이 다섯 가지로 분류되는데, 첫째는 조직의 해당 부서의 목적과 전략 및 구체적인 목표이다. 즉 특정 업무의 지시로서 하향적 커뮤니케이션의 주종을 이룬다. 지시나 명령은 그 내용이 비교적 구체적이고 대부분 아랫사람에게 전달된다.<sup>66)</sup> 둘째는 업무지시와 업무의 근본적 성격 설명이다. 즉 특정 업무에 대한 설명으로 부하에게 업무의 성격을 폭넓게 설명해 줌으로써 그 일을 해야 하는 이유라든가 다른 일과의 관계에 대한 이해를 돕기 위한 것이다.<sup>67)</sup> 셋째는 조직의 방침, 업무처리 절차, 관행 및 규정이다. 이것은 조직의 절차나 규칙에 대한 설명으로 자기가 속한 조직구조나 성격을 이해하는데 도움을 주기 위한 것이다.<sup>68)</sup> 그리고 넷째는 직무성과에 대한 평가 및 피드백이다. 이는 부하 직원의 업무수행에 대한 평가로 소홀히 다루어지는 경향이 있다.<sup>69)</sup>

## ② 상향적 커뮤니케이션

상향적 커뮤니케이션(bottom-up communication)은 조직 내 메시지의 흐름 경로가 공식적으로 하위 직원으로부터 관리자나 경영자에게 전달되는 경우로 관리자나 경영자는 하위직으로부터 정보를 받아 조직의 상황과 실태를 파악 후 이를 기초로 새로운 결정과 지시를 내리게 된다. 정확하고 자세한 상향적 커뮤니케이션을 전제하지 않고서는 조직 책임자의 판단과 결정에 오류가 발생할 수 밖에 없고 이러한 의미에서 상향적 커뮤니케이션의 중요성이 강조된다. 이에는 업무보고, 제안, 운영 상태에 대한 평가 등이 포함된다.<sup>70)</sup> 또한 하위자로부터 상위자에

65) 추현(1994). 전계서.

정선태(2003). 전계논문, p.13.

66) 정선태(2003). 상계논문, p.13.

67) 서재실(2004). 전계논문.

68) 서재실(2004). 상계논문.

69) 정선태(2003). 상계논문, p.13.

70) 김대권·김복동(2007). 전계서, p.319.

게 전달되는 것으로서 하위자의 인간적 욕구를 충족시키며, 그들의 자발적인 참여의식을 고취시키기 위한 것이다. 이러한 정보 전달을 위한 수단으로는 자유로운 의사표현을 계진 할 수 있도록 항상 개방하여야 하며, 명령계통에 대응하는 제안제도, 보고계층, 즉 관리적 보고, 불만 및 민원처리 절차, 인사상담제도, 근로만족도 조사, 노동조합 등이 필요하다.<sup>71)</sup>

홍기선(1986)은 상위자에게 전달되는 상향적 커뮤니케이션의 내용에 다음의 네 가지가 있다고 하였는데 첫째, 조직구성원의 자신의 임무나 문제에 대한 보고이다. 둘째, 동료나 부하 직원의 업무현황에 대한 보고이다. 셋째, 상사나 조직에 대한 조처해 줄 것을 바라는 사항에 대한 건의이다. 그리고 넷째, 조직의 현황이나 정책에 대한 질문 그리고 자신의 생각을 상사에게 피력하는 것이라고 하였다.<sup>72)</sup>

조직 구성원은 상향적 커뮤니케이션을 통해 상사에게 자신의 문제나 업적을 전달 할 뿐만 아니라 동료나 다른 부서에 대한 자신의 생각과 평가를 전하기 위하여 하기도 한다. 그런데 상향적 커뮤니케이션은 하향적 커뮤니케이션보다 어려운 분야로 제기되어 있고, 그 이유는 대부분의 조직이 관료체제로 되어 있어서윗사람은 아랫사람의 이야기를 듣기보다는 아랫사람에게 이야기하는데 익숙해 있기 때문이다.<sup>73)</sup> 이러한 경우 상향적 커뮤니케이션은 조직이나 환경에 대한 새로운 정보를 전하는 것이 아니라 위에서 바라는 것을 확인해 주는 악순환에 빠지게 된다.<sup>74)</sup>

즉 중앙집권적이고 조직의 부하에 대한 상부의 간섭이 심할수록 상향적 커뮤니케이션은 제대로 이루어지지 않고, 개방적이고 자율적인 조직일수록 상향적 커뮤니케이션은 원활히 이루어진다는 것이다.<sup>75)</sup>

---

71) 추현(1994). 전계서.

72) 홍기선(1986). 『커뮤니케이션론』, 나남출판사, pp.316-317.

73) 김좌명(2000). 전계논문, p.13-14.

74) 정선태(2003). 전계논문, p.15.

75) 박진희(2016). 전계논문, p.21.

### ③ 수평적 커뮤니케이션

일반적으로 조직 내에서 메시지가 동료 간, 인접부서 간에 흐를 때, 이를 수평적 커뮤니케이션(lateral communication)이라고 한다. 적절한 수평적 커뮤니케이션은 동료 간의 업무협조를 증진시킬 뿐만 아니라 관리자와 직원간의 수직적 커뮤니케이션도 원활하게 해준다. 수평적 커뮤니케이션이란 조직계층으로 보아 수평적인 동료와의 관계를 갖고 있는 직원간의 성과증대를 위해 교환하는 행위라고 할 수 있다.<sup>76)</sup> 반면에 지나치게 수평적 커뮤니케이션이 강조되면 비공식 집단이나 압력단체를 형성하여 다른 부서와의 원활한 협조체제를 저해하기도 하고 조직의 위계질서가 파괴 될 수도 있다. 따라서 서비스조직에 있어서 커뮤니케이션은 수직과 수평적 커뮤니케이션을 적절히 배합하여 조직의 생산 및 유지기능을 균형 있게 조화시키는 것이다.<sup>77)</sup>

Luthan(1985)은 다음의 네 가지로 수평적 의사소통의 역할을 규정하였는데, 첫째, 조직의 목표를 달성하는데 대한 업무협조이다. 둘째, 당면한 문제들에 대한 처리와 문제해결이다. 셋째, 새로운 정보와 자료를 조직 내 구성원들끼리 분담하고자 하는 정보 공유이다. 그리고 넷째, 부문 간에서 발생하는 갈등들을 해결하기 위한 갈등해소이다.<sup>78)</sup>

### ④ 대각적 커뮤니케이션

대각적 커뮤니케이션(crosswise communication)이란 조직 내의 여러 가지 기능과 계층을 가로질러 이루어지는 의사소통을 말한다. 구성원들이 자신의 기능적 권한 이외의 각 계층의 구성원들과 의사소통하는 것을 말하는데, 이는 조직구성원이 하향적·상향적·수평적 커뮤니케이션 경로 중 어떠한 것도 이용하는 것이 용이하지 않거나 그러한 경로들을 이용하면 커뮤니케이션의 유효성이 떨어질 경

76) 신기현(1995). 『조직내 커뮤니케이션의 효율성 향상에 관한 연구』, 군산대학교 대학원 석사학위논문 p.18.

정선태(2003). 전계논문, p.15.

77) 김대권·김복동(2007). 전계서, p.319.

김좌명(2000). 전계논문.

78) 박진희(2016). 전계논문, p.21

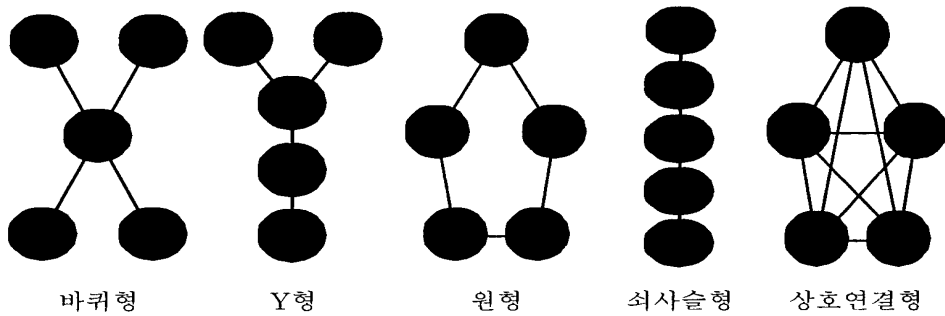
우에 사용된다.<sup>79)</sup> 또한 대기업에서는 구성원 간에 대각적 접촉이 상당히 많이 이루어지므로, 경영자는 가장 경제적이면서도 정확한 커뮤니케이션 방법을 모색할 때 대각적 커뮤니케이션도 고려해야 할 것이다.<sup>80)</sup>

(2) 조직 커뮤니케이션 네트워크

커뮤니케이션에 관여하는 사람이 셋 이상이 되면 전달자와 수신자간에 일정한 의사전달 망이 형성된다. 이것을 커뮤니케이션 네트워크 또는 의사 전달망이라고 부른다.<sup>81)</sup> 이러한 커뮤니케이션 네트워크를 Dubin & Ireland는 ‘정보를 주고받기 위해 사람과 집단을 연결하는 과정’으로 정의하고 있으며, ‘개인과 조직사이의 중간크기에서 양자를 매개하는 묶음’이라고 말한다.<sup>82)</sup>

조직 내 공식적 커뮤니케이션의 네트워크를 도식화하면 다섯 가지로 다음의 <그림 2-2>와 같다.

<그림 2-2> 커뮤니케이션 네트워크의 형태



자료: 정선태(2003). 전계논문, p.18.  
 김좌명(2000). 전계논문, p.16. 재인용

79) 이웅규(1992). 전계논문 p.15.  
 80) 신철우(1998). 『조직 행동론』, 문영사, pp.472-473.  
 81) 민진(1996). 『조직관리론』, 대영문화사, p.384.  
 82) 이준일(1988). 『커뮤니케이션』, 나남출판사, pp.221-268.

### ① 바퀴형

바퀴형(wheel)은 집단 구성원들 간에 중심인물이 존재하고 있는 경우에 흔히 나타나는 커뮤니케이션 유형으로서, 구성원들의 정보전달이 모두 어느 중심인물에 집중되고 있는 패턴이다. 이 유형은 정보수집이 신속히 이루어 질 수 있고, 중심인물이 정보를 모두 합하는 입장에 있으므로 문제해결에 있어서 상황의 정확한 파악과 실제 문제해결도 비교적 신속히 이루어질 수 있는 장점을 지니고 있지만 문제가 복잡한 경우에는 그 유효성이 발휘되지 않는 단점이 있다.<sup>83)</sup>

### ② Y형

Y형은 바퀴형과 같이 확고한 중심인물은 존재하지 않아도 대다수의 구성원들을 대표하는 리더가 존재하는 경우에 나타나는 커뮤니케이션 패턴으로서, 라인과 스태프의 혼합집단에서 자주 볼 수 있다. 주로 세력집단이 리더가 커뮤니케이션의 중심 역할을 맡고, 비세력 또는 하위집단에도 전체적인 커뮤니케이션 망을 형성하게 된다.<sup>84)</sup>

### ③ 원형

원형(circle)은 집단 구성원간에 사회적 서열이나 신분관계가 뚜렷하게 형성되지 않은 경우에 볼 수 있는 커뮤니케이션 유형으로서, 중심인물이 없는 상태에서 커뮤니케이션의 목적과 방향이 없어 구성원들 사이에 정보가 전달되고 있다. 지역적으로 분리되어 있거나 자유방임적인 상태에서 같이 일하는 구성원들 사이에 이러한 커뮤니케이션을 흔히 볼 수 있다. 정보전달과 수집, 상황의 종합적인 파악, 문제해결이 가장 느린 것이 단점이지만, 그 반면에 커뮤니케이션 목적이 명백한 경우에는 구성원들이 만족감이 비교적 높은 장점을 지니고 있다.<sup>85)</sup>

83) 이학중(1998). 『조직행동론: 이론과 사례연구』, 세경사, p.261.

84) 이학중(1998). 상계서, p.261.

정선태(2003). 전개논문, p.18.

85) 이학중(1998). 전개서, p.261.



#### ④ 쇠사슬형

쇠사슬형(chain)은 구성원들 간의 커뮤니케이션이 연결되지 않은 패턴으로서, 다음의 두 가지의 경우를 볼 수 있다. 첫째는 정보가 단계적으로 최종 중심인물에 집결되는 경우로 수직적인 계층구조이며, 둘째는 수평적인 커뮤니케이션 유형으로서 정보의 전달방향에 따라 중간에 위치한 구성원이 중심적인 역할을 하게 된다. 쇠사슬형은 일반적으로 수직적이든 수평적이든 상호간의 피드백이 복잡하고 어려우므로 커뮤니케이션 효과가 전반적으로 낮다고 할 수 있다.<sup>86)</sup>

#### ⑤ 상호연결형

상호연결형(all channel)은 가장 바람직한 커뮤니케이션 유형으로서 구성원들 사이의 정보교환이 완전히 이루어지는 패턴이다. 구성원들 모두가 서로 정보를 교환하기 때문에 바퀴형에 비하여 상황의 종합적인 파악과 실제 문제해결에 소요되는 시간이 더 많이 걸린다. 그러나 상황판단의 정확성은 더욱 높고, 특히 복잡하고 어려운 문제 그리고 구성원들의 창의성을 요구하는 문제에서는 가장 효과적인 장점을 지니고 있다. 그뿐 아니라 구성원들의 만족감도 가장 높게 나타난다. 컴퓨터와 통신기술을 사용한 경영정보망 시스템은 구성원들 간의 상호연결형 커뮤니케이션을 용이하게 만들어 준다.<sup>87)</sup>

### (3) 조직 커뮤니케이션의 기능

조직 내 커뮤니케이션의 기능으로는 무엇보다 조직 간 상호작용을 위해 활력소의 원천이 되는 것이다. 조직의 규모 확대는 조직을 수평적 혹은 수직적으로 분화시켜 조직 내의 개인이나 집단에서 보다 정확한 정보를 제공하거나, 그 반대로 정보의 전달을 보다 곤란하게 만들기도 한다.<sup>88)</sup> 그러므로 조직의 능률성을 유

86) 이학중(1998). 상계서, pp.261-262.

87) 이학중(1998). 상계서, p.263.

88) 정선태(2003). 전개논문, p.21.

지 향상시키기 위해서 조직 커뮤니케이션을 통하여 구성원의 사기를 높이려는 노력이 보다 향상되었는데 이에 따라 조직 커뮤니케이션의 중요성은 경영의 능률 향상, 종업원 사기의 향상 이라는 중요목적을 달성하기 위한 수단이다.<sup>89)</sup>

일반적으로 조직 내에서 커뮤니케이션의 주요 기능을 요약하면 다음의 <표 2-11>과 같다.

<표 2-11> 조직 내 커뮤니케이션의 기능

기능	지향	목표	이론 및 연구 초점
1. 감정전달	감정	조직역할의 수용증대	만족: 갈등의 해소 긴장완화: 역할정의
2. 동기유발	영향력	조직목표에 헌신	권력, 권한복중: 강화와 기대이론 행위수정: 학습
3. 정보전달	기술적	의사결정에 필요한 자료제공	의사결정: 정보처리 의사결정이론
4. 통제수단	구조	의무, 권한, 책임의 명확화	조직설계

자료: Willam G. Scott and Terence R. Mitchell. An Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis(Homewood, I II.: Irwin, © 1976.)  
정선태(2003). 전계논문, P.22. 재인용

#### (가) 감정전달의 기능

커뮤니케이션 네트워크는 상호의사를 전달하는 과정에 있어서 감정적인 내용을 포함한 요인들을 내포하고 있다. 직원의 동기유발에 관한 요인으로는 기본적으로 다른 사람과 상호작용을 하려는 욕구를 포함하고 있으며, 이는 우선적으로 상호 감정을 전달하여 공감대를 형성하려는 공유의식에 기인하는 것이다.<sup>90)</sup>

89) 김좌명(2000). 전계논문, pp.19-20.

90) 김좌명(2000). 상계논문, p.21.

#### (나) 동기유발의 기능

커뮤니케이션의 두 번째 주요기능은 동기를 유발시키고, 지휘하고, 통제하고 그리고 조직 구성원들의 성과를 평가하는 것이다. 커뮤니케이션은 리더들에게 통제 가능한 주요 전달 수단이며, 직원의 동기유발, 성과평가, 교육, 훈련과 같은 리더십 활동 등 모두가 커뮤니케이션에 관계된다. 특히 동기유발은 모든 활동의 의욕에 대한 전제요건으로 강조된다.<sup>91)</sup>

#### (다) 정보전달 기능

감정전달의 가능과 동기유발의 기능 이외에도 커뮤니케이션은 의사결정을 위한 절대 필요한 정보전달의 기능이 있다. 이 경우에 커뮤니케이션 경로가 개인, 집단, 그리고 조직의 의사결정을 할 수 있도록 정보전달의 정확성을 개선하기 위한 정보처리 활동과 방법에 초점을 모으고 있다.<sup>92)</sup>

#### (라) 통제수단 기능

커뮤니케이션과 조직설계는 밀접한 관계가 있으며 실제로 조직은 공식적 커뮤니케이션 경로의 설계와 이용을 통하여 개인들의 활동을 통제하려고 시도하고 있다. 일상적인 의사결정과 활동이 공식적 커뮤니케이션을 통하여 제안되고 성과와 공식적 경로를 통하여 보고 되도록 요구하고 있다. 여기서 공식적 커뮤니케이션 경로는 조직 내부에서 통제의 구조적 수단을 대표한다. 이상에서와 같이 조직의 유효성을 제고하기 위해 커뮤니케이션의 기능이 매우 필요한 것으로 인식되고 있는데 커뮤니케이션의 역기능으로 정신과 행동을 마취상태로 몰아넣는 마취작용, 대중문화의 조장, 사회적 갈등 조성 등의 발생 여부도 간과해서는 아니 될 것이다.<sup>93)</sup>

91) 김좌명(2000). 전계논문, pp.21-22.

92) 김좌명(2000). 전계논문, p.22.

93) 정선태(2003). 전계논문, p.24.

따라서 본 연구에서는 상기 선행연구들을 바탕으로 조직 커뮤니케이션의 구성요인을 측정하기 위한 설문항목을 다음과 같이 설정하여 연구에 활용하였다.

<표 2-12> 조직 커뮤니케이션 설문항목

설문항목	선행연구
우리 회사 직원들간에 업무와 관련된 정보 및 의사 교환이 잘 이루어진다.	요용비(2015), 육근형(2013), 김영석(2013), 긴한울(2013), 홍순덕(2011), 배일석(2010),
우리 회사는 직원들간에 업무외적인 사안에 관하여 의사 교환이 이루어진다.	
나의 업무 성과에 관하여 상사로부터 정기적인 피드백을 받고 있다.	
우리 회사는 관련 부서 간에 업무적 관련된 협조체제가 잘 이루어진다.	
우리 회사는 자유로운 분위기 속에서 각자의 의사를 활발하게 표현을 할 수 있다.	
우리 호텔은 직원들에게 업무수행에 대한 각종 지침과 정보를 제공한다.	

### 3) 내부마케팅과 조직 커뮤니케이션 관련 선행연구

내부마케팅과 조직 커뮤니케이션 관련 선행연구를 살펴보면 대부분 조직 커뮤니케이션이 내부마케팅의 주요한 구성요인으로 설정되어 실증으로 검증되었다.

김한울(2013)은 호텔 내부마케팅이 종사원 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구에서 직원과 경영진, 부서 동료 간의 원활한 커뮤니케이션이 되기 위해 기업의 구체적인 정책이 필요하다고 하였으며,<sup>94)</sup> 육근형(2014)은 호텔내부마케팅이 직원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부적인 의사소통이 원활하게 이루어진다고 직원들이 인식할수록 직무만족이 높아지는 것을 확인하였고,<sup>95)</sup> 홍순덕(2012)은 서비스기업의 내부마케팅요인이 직무만족, 서비스몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 서비스기업의 커뮤니케이션이 잘 될수록 서비스몰입도가 높은 반면, 교육훈련이나 보상

94) 김한울(2013). 전계논문, p.55

95) 육근형(2014). 전계논문, p.69.

시스템의 영향에 대한 증거는 나타나지 않았으며 호텔 서비스는 커뮤니케이션의 영향이 유의적이며, 커뮤니케이션의 증가가 서비스몰입에 긍정적 영향을 미친다는 것을 검증하였으며,<sup>96)</sup> 배일석(2010)은 호텔 기업의 내부마케팅 요인이 정서노동과 서비스품질 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅 요인과 정서노동에 대한 회귀분석 결과로 변수들 중 교육훈련이 가장 설명력이 높은 변수임을 나타내고 있으며 보상시스템, 의사소통 등의 순서로 정서노동에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석하였다.<sup>97)</sup> 허염(2014)은 호텔의 내부마케팅, 직원의 직무만족, 그리고 고객만족 간의 관계 연구에서 내부마케팅 실행요인 중 커뮤니케이션은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있는데, 이는 상사에 대한 자유로운 의사표현의 장벽이 열려 있지 못하고, 제안 채널 또한 직원들이 직무만족을 느끼기에는 부족한 것으로 보았을 때, 향후 이 부분에 대한 보완책 마련이 시급한 것으로 판단된다고 하였으며,<sup>98)</sup> 요용비(2015)는 호텔 직원의 내부마케팅이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 교육훈련, 경영층 지원, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 권한위임 모두에서 유의한 영향력이 나타났고,<sup>99)</sup> 김다해(2010)는 호텔 내부마케팅 활동이 직원의 직무만족 및 서비스태도에 미치는 영향에 관한 연구에서 휴가 및 포상제도, 내부 커뮤니케이션, 해외연수 및 성과 순으로 주요한 영향을 미치는 변수로 검증하였으며,<sup>100)</sup> 김영석(2013)은 내부마케팅이 호텔 직원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅 요인이 직무 만족에 공통적으로 영향을 미치는 것으로 내부 커뮤니케이션의 자율성과 효율성에 따라 직무만족으로 이어질 수 있는 중요한 점을 시사한다고 하였다.<sup>101)</sup> 이와 같이 내부마케팅과 조직 커뮤니케이션에 관한 선행연구를 살펴보면 조직 커뮤니케이션이 주로 내부마케팅의 구성요인으로서 연구되어 왔으며 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 조직 커뮤니케이션의 효과를 규명하는 연구는 부족한 실정이라고 할 수 있다.

96) 홍순덕(2012). 전계논문, p.87.

97) 배일석(2010), 전계논문, p.59.

98) 허염(2014). 전계논문, p.45.

99) 요용비(2015). 『호텔 종사원의 내부마케팅이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향』, 동국대학교 석사학위논문, p.47.

100) 김다해(2010). 전계논문, p.37.

101) 김영석(2013). 전계논문, pp.58-59.

### 3. 직무만족

#### 1) 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)에 대한 개념 및 관점은 학자에 따라 다르게 해석하고 있어 직무만족의 개념을 명확하게 정의한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 직무만족에 대한 개념정의는 직무로부터 유래되는 욕구만족 정도의 함수로써 직무만족을 태도의 한 범주로 인식하고, 직무만족은 조직구성원들에 의해 유지되는 태도의 특정한 부분의 집합이다. 즉 직무에 대해서 가지는 특정 태도이자 감정적인 반응이라고 하였다.<sup>102)</sup>

직무만족에 대한 국내 학자들의 정의를 살펴보면 김종재(1988)는 직무만족이란 일반적으로 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 오는 유쾌한 감정적, 정서적 만족상태이고, 이는 직무수행을 하는데 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였으며,<sup>103)</sup> 직무만족을 개인이 직무에 대하여 갖는 정서적 태도나 적응의 측면을 말할 때 사용하는 개념이라고 하였고, ‘자신의 직무와 연관되어 경험하는 유쾌하고, 긍정적인 감정으로 일관성의 정도가 변화될 수 있을 뿐만 아니라 개인에 대하여 여러 가지 기능을 수행하는 것’이라고 하였다.<sup>104)</sup>

일반적으로 직무만족이라 함은 ‘개인이 직무나 직무환경에 평가의 결과로 얻게 되는 긍정적인 감정 상태’로 정의한다.<sup>105)</sup> 대부분의 조직 구성원들은 일상생활의 상당시간을 직무로 보내고 있는 만큼 직무가 생활에서 차지하는 비율이 높고 중요하며 조직 구성원이 어떠한 직무 형태요인으로든지 자기직무에 충분한 만족을 가졌다면 자기가 근무하는 직장에 보람을 갖고 근무하게 되며, 그 결과 직무만족이 고객지향성 제고를 통한 경영성으로 이어져 바람직한 조직의 효과성을 기대

102) 김성곤(2014). 전계논문, p.15.

103) 김성곤(2014). 상계논문, p.15.

104) 우성근·김현주·류용현(2007). 『호텔 종사원의 고용형태에 따른 직무만족과 조직몰입에 관한 연구』, 경성대학교 대학원 박사학위논문.

105) 이덕로·김찬중(2006). 『직무만족과 이직의도 관계에 관한 연구: 고용형태의 조절효과를 중심으로』, 인적자원관리연구, 13(1): pp.123-144.

할 수 있을 것이다.<sup>106)</sup>

여러 가지 이론을 통하여 직무만족의 개념들을 종합하면 직무만족은 ‘조직 구성원이 자신의 직무와 관련된 직무환경에 대하여 얼마나 만족하는지에 대한 주관적 태도의 정서적, 감정적 만족상태’라고 개념을 규정할 수 있다.<sup>107)</sup>

직무만족의 개념에 관한 선행연구들을 정리하면 다음의 <표 2-13>과 같다.

<표 2-13> 직무만족의 개념

연구자	정의
김성곤(2014)	사람들이 그의 직무에 대해서 가지는 특정 태도이고, 다시 말하면 조직구성원의 직무에 대한 감정적인 반응
우성근 김현주 류용현 (2007)	개인이 직무에 대해서 가지고 있는 태도로 자신의 직무와 연관되어 경험하는 유쾌하고, 긍정적인 감정으로 강도와 일관성의 정도가 변화될 수 있을 뿐만 아니라 개인에 대하여 여러 가지 기능을 수행하는 것
박상현(2005)	조직 구성원이 자신의 직무와 관련된 직무자체, 임금, 승진기회, 감독자, 동료, 작업조건등과 같은 직무환경에 대하여 얼마나 만족하는지에 대한 주관적 태도의 정서적, 감정적 만족상태
신유근(1991)	자기 직무에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태
강성희(1990)	개인이 직무 경험을 통하여 느끼는 즐겁고 긍정적인 정서 상태
박종선(1990)	개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무 자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적, 정서적인 만족 상태
김종재(1988)	개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 오는 유쾌한 감정적, 정서적 만족상태

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자가 재정리

106) 장인환(2015). 『호텔 종사원의 대인 커뮤니케이션 능력이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향』, 경기대학교 일반대학원 석사학위논문, p.27.

107) 박상현(2005). 『커뮤니케이션 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구』, 연세대학교 정경대학원 석사학위논문.

직무만족의 개념과 아울러 그 중요성을 조직원의 입장과 조직의 입장으로 분류하여 다음과 같이 정리하였다.

<표 2-14> 직무만족의 중요성

조직원의 입장	조직의 입장
1. 가치판단적인 면에서 중요함 2. 정신건강적인 면에서 중요함 3. 신체적 건강에도 영향을 미침	1. 작업자의 성과에 직접적인 영향을 줌 2. 외부사회에 자신의 조직을 옹호함 3. 원만한 인간관계를 유지함 4. 이직률과 결근율의 감소, 생산성 향상

자료: 박종현(2003). 리더십유형이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 서강대학교 대학원 석사학위논문, pp. 22-23.

조직원의 입장에서 직무만족의 중요성에 대하여 기술하면 다음과 같다.

첫째, 직무만족은 개인의 가치판단 면에서 중요한 요인이 된다. 많은 시간과 노력이 소요되는 조직 내에서 만족의 기회를 얻지 못하게 된다면 그것은 개인이나 조직을 위해서 불행한 일이라 할 수 있다. 둘째, 정신건강의 측면에서 중요하다. 인간의 불만족은 그 자체로 끝나기도 하지만 대체로 전이효과(transition effect)를 유발시켜 관련 없는 다른 부분의 생활까지도 불만족스럽게 만드는 경향이 있다. 따라서 조직생활에서 불만족한 사람은 가정 및 여가생활과 같이 그와 관련 없는 다른 부분의 생활에도 불만족을 느낄 것이다. 셋째, 직무만족은 신체적 건강에도 주요 영향을 미친다. 스트레스나 권태는 불만족요인으로 육체적 건강을 해친다는 의학적 견해가 있다.<sup>108)</sup>

아울러 직무만족의 중요성을 조직의 입장에서 기술하면 다음과 같다. 첫째, 많은 경영자들이 직원의 직무만족이 조직의 성과에 직접 영향을 준다는 것을 인지하고 있다. 둘째, 자신의 직무 생활에 대해 긍정적으로 생각하는 사람은 외부 사회에 대해서 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 표현한다. 이렇게 되면 일반

108) 이재원(2015). 『사회적 지지가 카지노 종사원의 고객지향성에 미치는 영향』, 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문. p.25,



사람들이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되며 조직 활동의 합법성과 목적이 고취되는 것이다. 셋째, 자신의 직무에 만족하는 사람은 조직 외부에서 뿐만 아니라 조직 내부에도 원만한 인간관계를 유지한다. 그리고 넷째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면 이직율과 결근율이 감소되고 이에 따른 생산성 증가의 효과도 얻을 수 있으며, 즐거운 조직 분위기 속에서 일한다는 것은 경영자나 직원 모두에게 바람직한 것이다.<sup>109)</sup> 이러한 관점에서 바라보면, 직무만족의 달성이 매우 중요하며, 이를 위해서는 구성원들이 각각 개별 직무를 통해 만족을 얻거나 욕구가 충족되어야 하고, 감정이 균형 상태를 유지하고 있어야 직무만족이 달성될 수 있다. 실제로 얻은 보상이 적절한 수준에서 결정되어야 함은 물론 자기가 맡은 직무를 자발적으로 수행하고자 하는 태도가 유발되어야 하며, 직무스트레스를 느끼지 않는 상태가 지속되었을 때 직무만족이 달성될 수 있다.<sup>110)</sup>

이와 같이 직무만족이 조직의 생산성이나 성과와의 관계에 있어서 결정적 원인이 된다는 증명은 아직 없으나 여러 연구들에서 개인의 삶의 만족을 향상시키고 조직의 목표를 이루고 성과를 향상시키는 등 여러 측면에서 상당한 상관관계를 가지고 중요한 역할을 한다는 것이 증명되었다.<sup>111)</sup>

## 2) 직무만족의 결정요인

직무만족은 가치판단의 기준과 근무환경에 따라 태도가 형성되고, 본질적인 직무자체의 만족 및 조직 내·외적요인에 의해서 영향을 받는다. 즉 직무만족의 영향요인을 무엇으로 결정하는가가 중요한 관건이 될 수 있고, 여러 가지 요인 중 어떤 요인들이 직무만족에 크게 영향을 미치는지를 알 수 있다면 조직운영에 있어 경영자들에게 지침을 제공하는 역할을 할 수 있을 것이다.<sup>112)</sup>

109) 이재원(2015). 전계논문. p.25.

110) 구자중(2008). 『고용형태에 따른 종사원의 직무스트레스가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향』, 경기대학교 석사학위논문.

최은숙(2014). 전계논문.

111) 정수정(2011). 『보건교사의 학교 보건업무 실태와 직무만족도의 관한 연구』, 군산대학교 석사학위논문.

장인환(2015). 전계논문, p.31.

112) 김성곤(2015). 전계논문. p.19.

직무만족에 영향을 미치는 요인에 대하여 다양한 관점의 연구가 많이 이루어졌으나 직무 자체가 과업, 책임, 상호작용, 인센티브, 보상 등 복잡하게 서로 관련 되어 있어 직무만족 요인을 독립적으로 규명하는 일이 쉽지 않다.<sup>113)</sup> 경영자는 구성원들과 연구내용과 특성을 이해하고 직무 불만족 요인을 제거함으로써 유쾌하고 명량한 직장생활을 유도하는 것이 무엇보다 중요하다. 또한 구성원이 수행하는 직무의 성격과 개인특성과의 적합성이 높을수록 직무만족의 정도는 높아진다고 말할 수 있다.<sup>114)</sup> 정선태(2003)는 직무만족의 가장 주요 요인은 구성원 간의 신뢰와 조화로, 구성원 간에 신뢰가 깊고 조화가 이루어지면서 조직체에 대한 일체감이 커져 결과적으로 조직에 몰입할 수 있을 것으로 본다고 하였다.<sup>115)</sup> 주요 학자들의 직무만족의 결정요인에 대한 주장을 정리하면 다음과 같다.

<표 2-15> 직무만족의 결정요인

학자	직무만족의 결정요인
Locke(1983)	직무 자체, 임금, 승진, 인정, 복지후생, 작업환경, 감독, 동료, 회사의 경영 방침
Jourgenson(1978)	승진 기회, 부가 급부(휴가, 연금 등), 회사에 대한 만족, 동료 작업 시간, 임금, 작업의 안정도
Herzberg(1966)	동기요인(직무만족요인), 위생요인(직무 불만족 요인)
Wernimont & Roman(1966)	본질 요인과 비본질 요인, 직무 내용, 통제, 조직관리, 승진기회, 보수, 동료, 작업 환경 등
Vroom(1964)	감독, 작업 집단, 직무 내용, 승진, 임금, 작업 시간

자료: 오영미(2004). 비서의 조직커뮤니케이션 만족이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 이회여자대학교 대학원 석사학위논문, p.24. 재인용.

이와 같이 직무만족의 의의와 결정요인에 대한 선행연구를 살펴보았으며, 이에

113) 박상현(2005). 전계논문.

114) 이명옥(1999). 『지식경영의 성공요인과 조직유효성에 관한 실증적 연구』, 숭실대학교 석사학위논문.

115) 정선태(2003). 상계논문, p.29.

따른 연구자의 직무만족의 구성요인에 대한 설문항목 설정은 다음과 같다.

<표 2-16> 직무만족의 설문항목

설문항목	선행연구
나는 현재의 승직 제도에 만족한다.	요용비(2015), 육근형(2013), 김영석(2013), 육근형(2013), 김한울(2013), 홍순덕(2011), 배일석(2010)
나는 나의 동료에 대해 만족한다.	
나는 나의 상사에 대해 만족한다.	
나는 나의 업무에 대하여 만족한다.	
나는 나의 업무에 대하여 성취감을 느낀다.	
나는 나의 능력과 기술을 발휘할 수 있는 기회가 있어 만족한다.	

### 3) 조직 커뮤니케이션과 직무만족 관련 선행연구

조직 커뮤니케이션과 직무만족 사이에는 정의 상관관계가 있으며, 이와 관련된 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

정범식(2016)은 호텔 조직의 커뮤니케이션 만족이 역할 명확성 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 호텔 조직의 커뮤니케이션 만족도가 높을수록 직원의 직무만족도는 향상될 수 있으며 커뮤니케이션의 다양한 상황을 이해하고 호텔 직원의 직무에 만족할 수 있는 인적자원관리 방안이 필요하다고 하였으며,<sup>116)</sup> 이지현(2015)은 호텔조직 내 커뮤니케이션 만족이 지식경영 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 호텔조직 내 수평적 커뮤니케이션 만족이 직무만족도에 비례한다는 것으로 나타났으며, 조직의 임원과 상사는 사원들과 수평적 커뮤니케이션 구조를 고려, 이를 바탕으로 직원만족도 조사를 실시하고 있다<sup>117)</sup> 고 하였다. 장인환(2015)은 호텔 직원의 대인 커뮤니케이션 능력이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 대인 커뮤니케이션 능력이 뛰어날수

116) 정범식(2016). 전계논문, pp.64-65.

117) 이지현(2015). 전계논문, p.55.

록 직무만족도가 높은 것으로 나타났다는 것을 검증하였다.<sup>118)</sup> 김성곤(2014)은 특급호텔 직원의 커뮤니케이션 만족과 직무만족, 조직몰입, 직무성과와의 구조적 관계 연구에서 커뮤니케이션 만족은 커뮤니케이션 분위기와 조직통합전망 요인으로 나뉘며 이 두 가지 요인 중 커뮤니케이션 분위기는 직무만족의 하위요인 중 내재적 요인에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직통합전망은 직무만족의 하위요인인 내재적 요인과 외재적 요인 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 커뮤니케이션 만족의 하위요인인 커뮤니케이션 분위기와 조직통합전망은 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다는 연구결과를 도출하였으며,<sup>119)</sup> 조경혜(2010)는 팀 내 커뮤니케이션 만족이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 팀 내 커뮤니케이션 만족이 높을수록 직무만족이 높아짐을 알 수 있다는 것을 검증하였고,<sup>120)</sup> 정선태(2003)는 호텔기업의 조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 특1급 호텔에서의 전체 직무 및 직장생활만족도에 영향을 미치는 조직 내 커뮤니케이션 요인으로는 조직 내 커뮤니케이션 개방성, 개인성과에 대한 피드백, 근무부서 내·부서 간 정보교환 등의 요인들인 것으로 분석하였으며,<sup>121)</sup> 이연주(2002)는 호텔기업 직원 직무만족과 조직 커뮤니케이션 관계에 관한 연구에서 조직 내 커뮤니케이션과 조직 구성원의 직무만족도는 상호 영향을 주는 것으로 분석되었다고 검증하였으며,<sup>122)</sup> 김좌명(2000)은 호텔 기업의 조직 내 커뮤니케이션과 직무만족의 관계에 관한 연구에서 조직 내 커뮤니케이션 요인들이 직무만족의 동기요인에 영향을 미칠 것이라는 내용으로 직무만족의 동기요인에 영향을 미치는 조직 내 커뮤니케이션 요인으로는 개인성과에 대한 피드백, 근무부서 내, 부서 간 정보교환, 최고경영자의 커뮤니케이션, 상급자의 커뮤니케이션, 비공식적 커뮤니케이션 등의 요인들인 것으로 분석되었다고 검증하였다.<sup>123)</sup>

118) 장인환(2015). 전계논문, p.65.

119) 김성곤(2014). 전계논문, p.76.

120) 조경혜(2010). 『팀내 커뮤니케이션 만족이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향』, 한양대학교 교육대학원 석사학위논문, p.44.

121) 정선태(2003). 전계논문, p.74.

122) 이연주(2002). 『호텔기업 직원 직무만족과 조직 커뮤니케이션 관계에 관한 연구』, 동아대학교 경영대학원 석사학위논문, p.57.

123) 김좌명(2000). 전계논문, p.79.

### Ⅲ. 연구의 설계

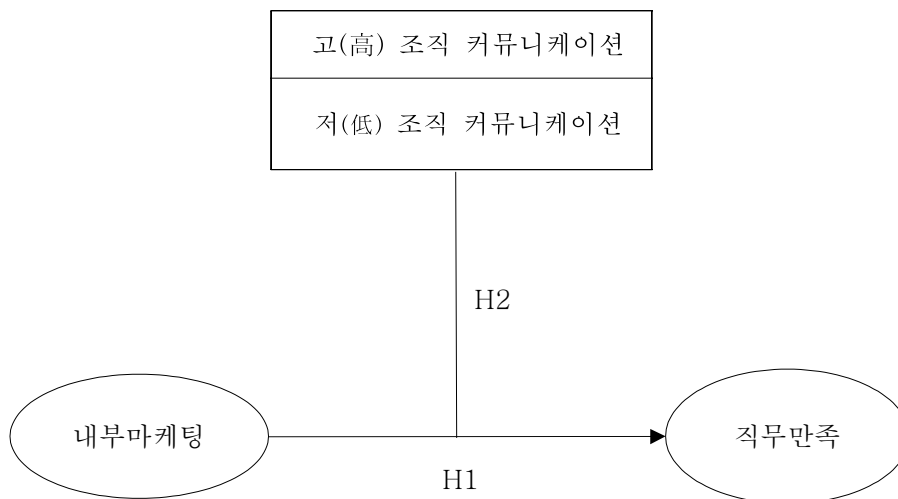
#### 1. 연구의 모형 및 가설의 설정

##### 1) 연구모형

호텔 경영에 있어서 인적자원의 의존도가 상대적으로 높기 때문에 서비스가치의 생산자인 직원들의 내부 관계망이 원활한 조직문화가 무엇보다 중요한데 이는 서비스 경쟁력 강화를 통한 호텔 기업의 경영성으로 귀결되기 때문이다.

본 연구에서는 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 조직 커뮤니케이션의 효과를 검증하여 이를 호텔 기업에 전략적인 인적자원관리 방안으로 제시하고 호텔 기업의 고객지향성의 방향성을 제언하고자 한다. 이에 따른 연구의 모형은 다음의 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2) 연구가설

본 연구의 가설은 연구모형에 따라 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 조직 커뮤니케이션의 효과를 파악하기 위해 선행연구에서의 논의된 내용을 바탕으로 다음과 같이 연구 가설을 설정하였다.

### **가설 1. 호텔 내부마케팅은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

세부가설 1-1. 경영층 지원은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

세부가설 1-2. 권한위임은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

세부가설 1-3. 보상시스템은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

세부가설 1-4. 교육훈련은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

**가설 2. 호텔 내부마케팅과 직무만족의 관계에서 조직 커뮤니케이션의 조절 효과가 있을 것이다.**

## 3) 변수의 조작적 정의

변수의 조작적 정의란 가설을 구성하고 있는 주요 개념을 실제 현상에 측정 가능하도록 관찰 가능한 상태로 정의하는 과정으로 추상적인 개념들을 측정을 위해 연구목적에 맞도록 재정립하는 것이다. 이에 본 연구에서 사용된 구성개념들을 기존의 선행연구를 통하여 다음과 같이 조작적으로 정의를 실시하였다.

### (1) 내부마케팅

본 연구에서는 호텔 내부마케팅을 ‘호텔의 직원들을 내부고객으로서의 역할과 그 중요성을 인식하여 이들을 동기부여하고 고객지향으로 개발함으로써 고객서비스 수준을 향상시켜 경영이념을 실천하고자 하는 내부지향적 마케팅 활동’으로 정의하고자 한다.

## (2) 조직 커뮤니케이션

본 연구에서는 호텔의 조직 커뮤니케이션을 ‘호텔 조직 구성원들 간에 이루어지는 원활한 의사소통과 관계성’으로 정의하고자 한다.

## (3) 직무만족

본 연구에서는 호텔 직원의 직무만족을 ‘호텔 구성원들이 직무수행 과정에서 기대심리가 충족되어 직무여건과 환경 등에 대한 긍정적인 욕구충족에 대한 정서 상태’라고 정의하고자 한다.

## 2. 자료의 수집과 분석방법

### 1) 설문지 구성과 자료의 측정

본 연구조사에 이용된 설문지 구성은 설계를 위해 문헌조사와 연구논문들에 대한 선행연구와 조작적 정의를 통하여 본 연구의 목적과 방법에 부합하게 수정, 보완하여 구성하였으며, 설문지 구성은 일반적 사항을 포함하여 총 4개 항목으로 설정하였다. 호텔의 내부마케팅에 대하여 20문항, 조직 커뮤니케이션 6문항, 직무만족 6문항, 인구 통계적 특성 6문항의 총 38문항으로 구성하였다. 인구 통계적 특성은 성별, 연령대의 일반적인 특성 2개 문항이며, 근무형태별 특성은 근속년수, 근무부서, 직위, 고용형태 4개의 문항을 명목척도와 서열척도를 사용하여 구성하였으며, 호텔의 내부마케팅, 조직 커뮤니케이션, 직무만족에 대한 설문 문항은 등간(Likert) 5점 척도를 이용해 ‘전혀 그렇지 않다’를 1점으로, ‘그렇지 않다’를 2점, ‘보통이다’를 3점, ‘그렇다’를 4점, ‘매우 그렇다’를 5점으로 표시하여 측정하였다.

호텔의 내부마케팅에 대한 측정을 위하여 내부마케팅 측정요소인(IMS:

internal marketing scale)인 경영층 지원의 하위요인 5개, 교육훈련의 하위요인 5개, 보상시스템의 하위요인 5개, 권한위임의 하위요인 5개 문항 총 20개 문항 변수로 구성하였으며, 조직 커뮤니케이션에 대한 측정으로 조직 커뮤니케이션의 측정요소(OCS: organizational communication scale)인 하위요인 중 총 6개의 측정 항목을 직무만족을 측정하기 위하여 직무만족 측정요소(JSS: job satisfaction scale)인 하위요인 중 총 6개의 측정 항목을 이상훈(2016), 요용비(2015), 김영석(2013), 배일석(2010), 홍순덕(2011), 허엽(2014), 육근형(2013), 김한울(2013), 김다혜(2010)의 선행연구를 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 사용하였다.

설문지의 구성에 대한 세부적인 내용은 다음의 <표 3-1>와 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

변수명		문항번호	문항	척도	출처
내부마케팅	경영층지원	I. - 1 - 5	20	등간(Likert 5점) 척도	이상훈(2016), 요용비(2015), 허엽(2014), 김영석(2013), 육근형(2013), 김한울(2013), 홍순덕(2011), 배일석(2010), 김다혜(2010)
	교육훈련	I. - 6 - 10			
	보상시스템	I. - 11 - 15			
	권한위임	I. - 16 - 20			
조직 커뮤니케이션		II. - 1 - 6	6	등간(Likert 5점) 척도	
직무만족		III. - 1 - 6	6	등간(Likert 5점) 척도	
일반적 특성	인구통계적		2	명목척도	연구자 작성
	근무형태별		4	서열척도	

## 2) 자료수집 및 분석방법

본 연구의 목적을 달성하기 위한 조사방법으로 설문지법을 이용하였으며, 제주도내 특급 호텔에서 근무하는 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사는 연구자가 직접 호텔을 방문하여 실행하였으며, 설문 응답은 조사 대상자에게 설문 목적을 설명한 후 설문지에 표시된 지시어를 바탕으로 스스로



기입하도록 하는 자기기입법을 사용하였다.

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

첫째, 본 연구에서 모집단은 제주도내 특급 호텔에서 근무하는 직원들을 대상으로 설정하였다.

둘째, 설문조사 시점은 2016년 8월 11일부터 2016년 8월 28일(18일간)까지 제주도내 특급 호텔 10곳(R호텔, K호텔, M호텔, O호텔 2곳, L호텔, G호텔, S호텔, H호텔 2곳)을 선정하여 설문지를 배포하여 설문조사를 실시하였다. 설문지는 총 300부를 배포하여 그 중 응답이 불성실하거나 신뢰도가 떨어지는 12부를 제외한 최종 유효표본 288부(96.0%)를 확정해 실증분석에 사용하였다.

자료수집 및 분석방법은 다음의 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 자료수집 및 분석방법

구분	내용
표본	제주도내 10곳의 특급호텔 직원
조사기간	2016년 8월 11일 ~ 2016년 8월 28까지(18일간)
배포 설문지	300부
회수 설문지	300부(100.0%)
유효 설문지	288부(96.0%)
자료수집방법	설문지를 통한 자기기입법
분석방법	SPSS 20.0

자료의 검증을 위한 실증연구의 통계적 분석방법으로는 SPSS 20.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 자료의 분석은 크게 조사 자료의 일반적 특성 및 기초 분석을 위해 기술적 통계분석인 빈도분석을 실시하였으며, 조사항목의 내적일관성을 검증하기 위해 크론바흐 알파계수에 의한 신뢰도분석을 사용하였고 타당성 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하고, 본 연구의 가설 검증을 위하여 선형 회귀분석과 조절회귀분석을 실시하였다.

회귀분석은 독립변수(원인)와 종속변수(결과) 간의 상호 연관성 정도를 파악하는 방법이다. 즉 한 변수의 변화가 원인이 되어 다른 변수에 어느 정도 영향을 미치는지를 측정하는 방법으로, 두 변수간의 인과관계를 분석할 때 많이 사용된다. 그리고 회귀분석은 등간척도와 비율척도로 측정된 데이터를 분석할 때 이용되며, 명목척도와 서열척도로 측정된 경우는 더미변수를 사용해 척도를 변형하여 분석할 수 있다.

조절효과는 독립변수가 종속변수에 영향을 미칠 때 조절변수가 있을 때와 없을 때 종속변수와 독립변수간의 관계의 양과 질이 달라지는 것으로 독립변수의 직접적인 효과가 아닌 또 다른 영향을 야기하는 현상을 말하며, 조절 회귀분석은 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 모델에서 조절변수의 역할을 확인한다.<sup>124)</sup>

조절회귀분석을 실시하기 위하여 다음의 다섯 단계를 거친 분석이 실시되었다.

첫째, 조직 커뮤니케이션의 유형을 고(高)집단과 저(低)집단으로 구분하기 위하여 군집분석을 실시하였다.

둘째, 독립변수와 조절변수 그리고 상호작용항 간 다중공선성을 피하기 위하여 평균집중화(Mean Centering) 방법을 이용하였다.

셋째, 평균집중화된 변수값을 가지고 독립변수와 종속변수 간의 선형회귀분석을 실시하였다.

넷째, 평균집중화된 변수값을 가지고 조절변수와 종속변수 간의 선형회귀분석을 실시하였다.

다섯째, 평균집중화된 변수값을 가지고 상호작용항과 종속변수 간의 선형회귀분석을 실시하였다.

---

124) 노경섭(2015). 『논문통계분석 SPSS & AMOS 21』, 서울: 한빛아카데미, p159, p.207.

## IV. 분석결과

### 1. 표본의 특성

#### 1) 표본의 인구통계적 특성

<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성

구분		빈도	비율	구분		빈도	비율
성별	남성	169	58.7	고용형태	정규직	208	72.2
	여성	119	41.3		비정규직	80	27.8
연령대	20대	120	41.7	근무경력	3년 미만	96	33.3
	30대	94	32.6		3년-5년 미만	46	16.0
	40대	59	20.5		5년-10년 미만	62	21.5
	50대 이상	15	5.2		10년-15년 미만	41	14.2
업무부서	객실	80	27.8	직위	15년 이상	43	14.9
	식음료	110	38.2		사원	169	58.7
	조리	47	16.3		주임	59	20.5
	세일즈&마케팅	11	3.8		지배인급	29	10.1
	지원부서	35	12.2		과장 이상	31	10.8
	기타	5	1.7				

호텔의 내부마케팅과 조직 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향을 파악하기 위하여 제주지역 호텔 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 표본의 특성을 살펴보면 남성이 169명으로 58.7%, 여성이 119명으로 41.3%의 비율을 나타냈다. 연령대를 살펴보면 20대가 120명으로 41.7%, 30대가 94명으로 32.6%, 40대가 59명으로 20.%, 50대 이상이 15명으로 5.2%의 비율을 나타냈다.

## 2) 표본의 근무형태별 특성

고용형태를 살펴보면 정규직이 208명으로 72.2%, 비정규직이 80명으로 27.8%의 비율을 나타내고, 근무경력에서는 3년 미만이 96명으로 33.3%, 3년-5년 미만이 46명으로 16.0%, 5년-10년 미만이 62명으로 21.5%, 10년-15년 미만이 41명으로 14.2%, 15년 이상이 43명으로 14.9%의 비율을 나타냈다. 직위를 보면 사원이 169명으로 58.7%, 주임이 59명으로 20.5%, 지배인급이 29명으로 10.1%, 과장이 31명으로 10.8%의 비율을 나타냈고, 업무 부서를 살펴보면 식음료가 110명으로 38.2%, 객실이 80명으로 27.8%, 조리가 47명으로 16.3%, 지원부서가 35명으로 12.2%, 세일즈와 마케팅 부서가 11명으로 3.8%의 비율을 나타냈다.

## 2. 측정항목의 신뢰도 및 타당성 분석

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

신뢰성이란 연구자가 어떤 연구문제에 대해 실시한 설문조사에 대하여 그 조사를 다시 반복한다고 가정할 때 그 결과가 얼마나 원래 측정치와 일치할지를 나타내는 척도이다. 즉 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 측정된 자료를 기준으로 보았을 때, 이 조사가 여러 개의 항목으로 측정되었다면 이 측정 항목 간 상관관계를 이용하여 일관성이나 유사점을 찾을 수 있다.<sup>125)</sup>신뢰성 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다. 보통 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 높이기 위해 항목 간의 상관관계를 계산해서 변형하는 방법으로 크론바흐 알파계수를 이용한 내적일관성 검증을 한다. 알파계수를 통한 신뢰도 분석은 하나의 개념에 대하여 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 이용할 경우 해당 문항을 가지고 가능한 모든 반분신뢰도(split-half reliability)를 구하고

125) 노경섭(2015). 전계서, p107.

이들의 평균치를 산출한 크론바흐 알파계수를 통해 신뢰도를 평가하는 것이다. 크론바흐 알파계수는 0~1 사이의 값을 가지며, 0.6 이상이면 신뢰성에는 이상이 없는 것으로 파악하고 있으며 0.8 이상이면 신뢰도가 매우 높은 것으로 판단하고 있다.

타당성이란 연구자가 어떤 문제에 대한 설문조사를 실시했을 때, 그 설문자료가 얼마나 정확하게 측정되었는가를 판단하는 기준이다. 타당성은 평가방법에 따라 내용타당성, 기준타당성, 개념타당성 등 3가지로 구분된다.

내용타당성이란 측정하고자 하는 내용이 조사 대상의 주요 국면을 어느 정도 대표하는 지를 나타내는 것으로 측정하고자 하는 구성개념의 조작적 정의의 적절성 여부를 판단하는 근거자료가 된다. 기준타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래 시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측할 수 있는 정도를 의미하는데, 예측타당성과 동시타당성으로 나뉘고, 개념타당성은 한 개념이 다른 개념과 구별되는 정도를 설명하는 것으로 요인분석을 통해 설문 자체의 타당성을 양적으로 평가할 수 있으며, 집중타당성, 판별타당성 및 법칙타당성으로 나누어진다.<sup>126)</sup>

KMO와 Bartlett의 구형성 검증은 수집된 자료가 요인분석에 적합한지 여부를 판단하기 위한 통계적인 과정이라고 할 수 있다. KMO(Kaiser-Meyer -Olkin)는 .5보다 크면 요인분석을 계속 진행할 수 있다는 것을 나타내 준다.<sup>127)</sup>

본 연구의 가설의 검증을 위한 우선 단계로서 각 측정항목인 내부마케팅, 조직 커뮤니케이션 및 직무만족에 대한 신뢰도 및 타당성 분석에 대한 결과는 다음과 같다.

126) 노경섭(2015). 전계서, p106-107.

127) 김계수(2004). 『AMOS 구조방정식 모형분석』, 서울: 한나래, p.145-224.

1) 내부마케팅의 신뢰도 및 타당성 분석

<표 4-2> 내부마케팅에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

구분	요인				고유값	항목제거시 신뢰도 계수	신뢰도 계수	
	1	2	3	4				
경영층 지원	개방된 의사소통	.800	.257	.293	.205	.834	.904	.929
	쌍방향 정보흐름	.779	.310	.233	.246	.818	.908	
	경영층 접근 용이	.771	.298	.260	.189	.787	.911	
	의사결정 직원 참여	.766	.292	.248	.147	.756	.918	
	문제해결 지침 제공	.742	.157	.275	.263	.721	.924	
권한 위임	본인 문제해결 판단	.216	.771	.139	.235	.716	.906	.916
	직원 의사결정 자율성	.256	.758	.273	.300	.804	.887	
	직원들 주도권 허용	.335	.742	.320	.125	.781	.892	
	직원들 독창력 부여	.308	.692	.411	.137	.761	.896	
	자율적 회사 분위기	.324	.680	.284	.252	.712	.904	
보상 시스템	영업성과 보상제도	.337	.188	.810	.152	.828	.869	.907
	고객평가 직원보상	.245	.266	.790	.142	.775	.880	
	판매성과 성과급제도	.290	.130	.758	.215	.721	.893	
	이익정보 제공 보상	.224	.344	.735	.108	.721	.890	
	모범사원 제도	.160	.449	.638	.224	.684	.897	
교육 훈련	교육훈련 장려	.142	.169	.150	.842	.781	.814	.865
	교육 기회 제공	.127	.283	.102	.787	.725	.825	
	교육 진행 충분	.201	.241	.092	.772	.703	.827	
	회사교육 가치	.272	.303	.097	.753	.742	.817	
	교육 참여 적극	.129	-.062	.229	.610	.445	.893	
고유값	10.345	1.993	1.285	1.191	충분산설명력= 74.076			
분산설명력	51.727	9.967	6.425	5.957				

KMO=.935, Bartlett의 카이제곱=4576.285, df=190, 유의수준=.000

내부마케팅에 대한 신뢰성 및 타당성 분석을 실시한 결과 KMO는 .935, Bartlett의 카이제곱값이 4576.285이며 이에 대한 유의수준은 .000의 값을 나타내어 요인분석이 적절하게 이뤄짐을 확인할 수 있었다. 고유값 1을 기준으로 요인을 추출하였고 총분산설명력은 74.076%를 나타냈는데 요인분석 결과 4개의 요인이 추출되었으며 이에 대한 요인명은 ‘경영층 지원’, ‘권한위임’, ‘보상시스템’, ‘교육훈련’이라 명명하였다. 각 요인에 대한 신뢰도계수를 살펴보면 경영층 지원이 .929, 권한위임 .916, 보상시스템이 .907, 교육훈련이 .865의 값을 나타냈다.

## 2) 조직 커뮤니케이션의 신뢰도 및 타당성 분석

<표 4-3> 조직 커뮤니케이션에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

구분	요인	고유값	항목제거시 신뢰도계수	신뢰도계수
	1			
업무지침, 정보 제공	.856	.733	.883	.906
각자의 의사 표현	.851	.724	.884	
업무정보, 의사 교환	.851	.724	.884	
부서간 협조체제	.836	.699	.887	
업무 외적 의사 교환	.828	.685	.889	
상사의 설과 피드백	.725	.526	.906	
고유값	4.091			
분산설명력	68.178			

KMO=.903, Bartlett의 카이제곱=1023.731, df=15, 유의수준=.000

조직 커뮤니케이션에 대한 신뢰성 및 타당성 분석을 실시한 결과 신뢰도 계수는 .906의 값을 나타냈고 KMO값은 .903, Bartlett의 카이제곱값은 1023.731이며 이에 대한 유의수준은 .000의 값을 나타냈다. 요인분석 결과 1개 요인으로 추출되었으며 요인명은 조직 커뮤니케이션이라 명명하였는데 이에 대한 고유값은 4.091이며 총분산설명력은 68.178%로 나타났다.

### 3) 직무만족의 신뢰도 및 타당성 분석

<표 4-4> 직무만족에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

구분	요인	고유값	항목제거시 신뢰도계수	신뢰도계수
	1			
나의 업무만족	.853	.728	.847	.879
업무 성취감	.830	.688	.851	
상사에 대한 만족	.813	.661	.853	
역량 발휘 만족	.807	.651	.855	
동료에 대한 만족	.738	.545	.868	
승진제도 만족	.706	.498	.876	
고유값	3.772			
분산설명력	62.871			

KMO=.850, Bartlett의 카이제곱=897.460, df=15, 유의수준=.000

직무만족에 대한 신뢰도 및 타당성 검증을 실시한 결과 전체 신뢰도 계수는 .879이며 KMO값은 .850, Bartlett의 카이제곱값은 897.460이며 이에 대한 유의수준은 .000으로 요인분석이 적절하게 이뤄졌다. 고유값은 3.772로 나타났고 총분산 설명력은 62.871%를 나타냈다.

### 3. 연구가설의 검증 결과

#### 1) 가설 1의 검증

‘호텔 내부마케팅은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설1의 검증을 위하여 본 연구에서는 다중선행회귀분석을 실시하였다.



독립변수 간의 독립성을 확인하기 위하여 공선성 분석을 실시한 결과 VIF값이 모두 3 미만의 값을 나타내어 독립변수간의 독립성을 확보하였다.

다중선형회귀분석 결과 직무만족에 경영층지원, 권한위임, 보상시스템, 교육훈련 모두가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 수정된 설명력은 48.3%, F값은 67.761, 유의수준은 .000의 값을 나타냈다.

독립변수별 회귀계수값을 살펴보면 교육훈련이 .276(p<.001)의 가장 높은 회귀계수값을 나타냈고, 경영층지원이 .208(p<.001), 보상시스템이 .129(p<.05), 권한위임이 .129(p<.05)로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

<표 4-5> 가설1의 검증

모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	공선성 통계		
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF	
(상수)	1.005	.145		6.936	.000			
직무 만족	경영층지원	.208	.054	.247	3.829	.000	.434	2.305
	권한위임	.129	.060	.147	2.166	.031	.394	2.539
	보상시스템	.129	.051	.160	2.544	.011	.455	2.197
	교육훈련	.276	.050	.287	5.476	.000	.657	1.522

R<sup>2</sup>=.490,      수정된 R<sup>2</sup>=.483,      F값=67.761,      유의확률=.000

가설 1에서 호텔 내부마케팅의 요인 중 세부가설 1-1 경영층 지원, 세부가설 1-2 권한위임, 세부가설 1-3 보상시스템, 세부가설 1-4 교육훈련이 직무만족에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 관련하여 육근형(2014)·김영석(2013)·배일석(2012)의 연구를 유사한 선행연구로 볼 수 있는데, 먼저 육근형(2014)은 내부마케팅 요인 중 보상시스템과 권한위임은 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 하였으나 교육훈련은 기각되어 내부마케팅의 직무만족에 대한 영향관계는 부분적으로 채택되었으며, 김영석(2013)은 호텔의 경영 형태에 따라서 로컬호텔과 체인호텔을 구분하여 각각 보상시스템과 경영층 지원, 교육훈련, 보상시스템은 채택되었으나, 로컬호텔에서 경영층 지원과 교육훈련의 요인은

기각되었으며, 배일석(2012)은 교육훈련, 보상시스템은 유의한 영향을 미쳤으나 경영층 지원, 권한위임은 기각되어 내부마케팅에 대한 직무만족의 가설은 모두 부분적으로 채택되었다. 그리고 이 같은 결과는 동일한 내부마케팅의 요인이라도 구성원들이 체감하는 환경적 여건이 요인의 변수로 작용한다고 볼 수 있다.

## 2) 가설 2의 검증

‘호텔 내부마케팅과 직무만족과의 관계에서 조직 커뮤니케이션의 조절효과가 있을 것이다’라는 가설2의 검증을 위하여 조절회귀분석을 실시하였다.

조절회귀분석을 위하여 첫 번째로 조직 커뮤니케이션의 군집분석을 실시하였다.

<표 4-6> 조직 커뮤니케이션의 유형 구분을 위한 군집분석

구분	1군집	2군집
초기 군집 중심	1	2
마지막 군집 중심	2.53	3.71
군집명	저(低) 조직 커뮤니케이션	고(高) 조직 커뮤니케이션
군집 표본 수	158명	130명
F값=511.699      유의수준=.000		

조직 커뮤니케이션의 군집분석 결과 2개의 군집으로 구분되었으며 평균이 2.53인 집단(n=158)을 “저(低) 조직 커뮤니케이션”, 평균이 3.71인 집단(n=130)을 “고(高) 조직 커뮤니케이션”이라 명명하였다.

다음으로 다중공선성을 피하기 위하여 종속변수, 독립변수, 조절변수에 대한 평균집중화를 실시하였다. 평균집중화를 위해서 각각의 값에서 평균값을 빼고, 독립변수와 조절변수를 곱하여 상호작용항을 구하였다. 평균집중화를 거친 변수는 변수명 앞에 M을 붙여 표기하고 상호작용항에는 A를 붙여 표기하였다.

<표 4-7> 내부마케팅, 조직 커뮤니케이션, 직무만족의 표기 변경

기존 변수명	평균집중화 변수명	상호작용 변수명
경영충지원	M경영충지원	A경영충지원
권한위임	M권한위임	A권한위임
보상시스템	M보상시스템	A보상시스템
교육훈련	M교육훈련	A교육훈련
조직커뮤니케이션	M조직커뮤니케이션(군집화)	
직무만족	M직무만족	

마지막으로 조절회귀분석을 실시하기 위하여 1) 독립변수->종속변수, 2) 조절변수->종속변수, 3) 상호작용항->종속변수 간의 3단계 선형회귀분석을 실시하여 가설2의 검증은 다음의 <표 4-8>과 같이 나타났다.

<표 4-8> 가설 2의 검증

모형		비표준 계수		표준계수	t	유의 수준	공선성 통계	
		B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
독립변수 -> 종속변수	(상수)	3.237	.031		104.406	.000		
	M경영충지원	.208	.054	.247	3.829	.000	.434	2.305
	M권한위임	.129	.060	.147	2.166	.031	.394	2.539
	M보상시스템	.129	.051	.160	2.544	.011	.455	2.197
	M교육훈련	.276	.050	.287	5.476	.000	.657	1.522
독립변수 & 조절변수 -> 종속변수	(상수)	3.237	.029		109.759	.000		
	M경영충지원	.151	.053	.179	2.859	.005	.417	2.397
	M권한위임	.036	.059	.041	.606	.545	.362	2.763
	M보상시스템	.134	.048	.167	2.794	.006	.455	2.198
	M교육훈련	.215	.049	.224	4.387	.000	.625	1.600
	M커뮤니케이션	.439	.079	.300	5.540	.000	.559	1.789

독립변수 & 조절변수 & 상호작용항 -> 종속변수	(상수)	3.266	.039		83.237	.000			
	<b>M경영충지원</b>	<b>.174</b>	<b>.052</b>	<b>.207</b>	<b>3.316</b>	<b>.001</b>	.407	2.460	
	M권한위임	.068	.059	.077	1.157	.248	.354	2.829	
	<b>M보상시스템</b>	<b>.130</b>	<b>.048</b>	<b>.163</b>	<b>2.733</b>	<b>.007</b>	.446	2.240	
	<b>M교육훈련</b>	<b>.198</b>	<b>.051</b>	<b>.207</b>	<b>3.905</b>	<b>.000</b>	.563	1.776	
	M커뮤집단	.412	.078	.281	5.252	.000	.552	1.813	
	A경영충지원	.066	.105	.033	.627	.531	.566	1.765	
	A권한위임	.220	.119	.101	1.847	.066	.524	1.908	
	<b>A보상시스템</b>	<b>-.292</b>	<b>.096</b>	<b>-.164</b>	<b>-3.027</b>	<b>.003</b>	.538	1.859	
A교육훈련	-.195	.105	-.087	-1.865	.063	.719	1.392		
모형요약	R	R제곱	조정된 R제곱	표준 추정값 오류	통계 변경				
					R제곱 변화량	F값	F 변화량	유의 수준	유의수준 F변화량
1	.700	.490	.483	.52530	.490	67.761	67.761	0.000	.000
2	.735	.540	.532	.49965	.050	66.056	30.694	0.000	.000
3	.750	.562	.548	.49104	.022	39.545	3.485	0.000	.009

모형요약표에서 알 수 있듯이, 조절회귀분석 시 세 단계에 걸쳐 회귀분석이 실시되었는데 조절변수의 효과를 보기 위해서는 둘째 회귀모델과 셋째 회귀모델의 R제곱 변화량의 차이가 통계적으로 유의해야 한다. 모형요약표를 살펴보면 회귀모델의 R제곱은 1모형에서 .483, 2모형에서 .532, 3모형에서 .548로 2모형과 3모형의 R제곱 변화량은  $.016(=.548-.532)$ 이며 F변화량이 3.485로 유의수준  $p<.01$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 조직 커뮤니케이션의 조절효과가 있다고 판단할 수 있으며, 각각의 모형에 대해서 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 내부마케팅의 경영충지원, 권한위임, 보상시스템, 교육훈련 모두가  $p<.05$  수준에서 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

둘째, 모형1에 조절변수인 조직 커뮤니케이션을 추가한 결과 권한위임을 제외한 경영충지원, 보상시스템, 교육훈련이 유의한 수준에서 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

셋째, 모형3의 경우 모형2에서 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 추가한 결과 독립변수와 조절변수 그리고 상호작용항의 VIF(분산팽창계수)값이 모두 3보다 작은 것으로 나타나 변수들 간 공선성의 문제는 없는 것으로 판단되었다.

독립변수들별로 살펴보면 평균집중화된 M경영층지원, M보상시스템, M교육훈련은 M직무만족에 유의한 영향을 미치지만 상호작용항 중에서는 A보상시스템만이 M직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 판단되었다. 따라서 독립변수인 내부마케팅이 종속변수인 직무만족의 관계에서 조절변수인 조직커뮤니케이션의 조절효과가 있다는 연구가설이 채택되었지만 부분채택으로써 보상시스템에서의 조절효과가 있는 것을 판단할 수 있다.

A보상시스템(조절효과를 적용한 상호작용항)의 경우 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었는데 이는 조직커뮤니케이션에 대한 군집분석 결과의 집단 숫자를 저(低) 커뮤니케이션 집단은 “1”, 고(高) 커뮤니케이션 집단은 “2”로 정한 것을 토대로 해석하면 다음과 같다. 내부마케팅 요인 중 보상시스템은 커뮤니케이션이 상대적으로 낮은 집단에서 직무만족에 더 큰 영향을 미친다는 것이다. 이는 조직 커뮤니케이션이 잘 형성된 호텔에서는 물리적 보상시스템이 직무만족에 상대적으로 덜 영향을 미치고, 조직 커뮤니케이션이 잘 형성되지 않은 호텔에서는 물리적 보상시스템이 직무만족에 더 큰 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 이는 물리적 보상시스템이 갖고 있는 한계에 대한 기존 연구들과 유사한 결과를 할 수 있다.

따라서 물리적 보상시스템은 호텔 내 조직 커뮤니케이션이 잘 형성되지 않았을 때는 직무만족에 영향을 주며 지속적인 조직 커뮤니케이션의 향상을 이뤄질 때는 물리적 보상시스템보다는 다른 방향의 보상시스템을 전략적으로 직원들에게 제안할 필요가 있을 것이다.

#### 4. 분석결과 요약 및 시사점

##### 1) 분석결과의 요약

본 연구는 호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 조직 커뮤니케이션의 어떠한 효과가 있는지를 살펴보기 위하여 실증분석을 실시하였다. 분석

결과에 따라 호텔 내부마케팅은 경영층 지원, 교육훈련, 보상시스템, 권한위임의 요인이 추출되었으며, 조직 커뮤니케이션, 직무만족 요인이 각각 추출되었다.

본 연구의 가설검증의 결과를 살펴보면 다음과 같이 <표 4-9>와 같이 요약할 수 있다.

<표 4-9> 가설검증의 결과

구분	내용	채택여부
가설 1	호텔 내부마케팅은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
세부가설 1-1	경영층 지원은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
세부가설 1-2	권한위임은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
세부가설 1-3	보상시스템은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
세부가설 1-4	교육훈련은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	호텔 내부마케팅과 직무만족의 관계에서 조직 커뮤니케이션의 조절 효과가 있을 것이다.	채택

첫째, 본 연구의 가설 검증을 위해 다중선형회귀분석과 조절효과회귀분석을 실시하였으며, 내부마케팅의 하위요인에 경영층 지원, 교육훈련, 보상시스템과 권한 위임 4가지 요인으로 공선성 분석을 실시한 결과 모두 독립변수간의 독립성을 확보하였다.

둘째, 가설 1과 관련하여 호텔 내부마케팅은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 1에서 호텔 내부마케팅 중 세부가설 1-1 경영층 지원, 세부가설 1-2 권한위임, 세부가설 1-3 보상시스템, 세부가설 1-4 교육훈련이 직무만족에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔 직원들은 내부 마케팅 중 경영층 지원을 통하여 경영층에 대한 접근성 문제와 분위기가 조성되어야 하며, 교육훈련을 통하여 직원들에게 외부고객지향성에 대한 중요성과 정보 전파와 외부고객 지향성 실천을 위한 업무 지식과 전문기술 등을 제공할 수 있

게 되며, 보상시스템을 통하여 기업조직이 구성원들에게 조직을 위한 이상적인 행동을 고취시키고 권장하기 위해 양질의 프로그램으로 직원들에게 동기부여 활동이 되도록 하고, 권한위임을 통하여 직접적으로 직원들에게 가능한 최대의사결정권을 부여함으로써 직원이 특정한 문제에 부딪혔을 때 업무역량을 충분히 발휘할 수 있도록 하는 등 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이러한 연구결과는 기존 연구의 이론적 근거를 뒷받침 할 수 있을 것이다.

셋째, 가설 2와 관련하여 호텔 내부마케팅과 직무만족과의 관계에서 조직 커뮤니케이션이 조절효과가 있는지 파악하기 위하여 조절효과회귀분석을 실시하였다. 분석결과 조직 커뮤니케이션이 높은 집단일수록 보상시스템이 직무만족에 미치는 영향이 부정적인 것으로 확인되었다. 이는 조직 커뮤니케이션이 덜 형성된 호텔에서는 물리적 보상시스템이 직무만족에 더 큰 영향을 미칠 수 있고, 조직 커뮤니케이션이 잘 형성된 호텔에서는 물리적 보상시스템이 직무만족에 상대적으로 덜 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 또한 조절효과도 통계적으로 유의한 것으로 파악되어 내부마케팅과 직무만족 간의 관계 연구에서 조직 커뮤니케이션 변수에 대한 조절효과를 고려한 연구가 향후 지속되어야 한다고 판단된다.

## 2) 분석결과의 시사점

이상의 연구의 결과를 바탕으로 본 연구에서 제시한 연구목적과 관련하여 다음과 같은 이론적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

### (1) 이론적 시사점

호텔 내부마케팅과 관련한 기존의 선행연구를 참고로 하여, 본 연구에서는 제주도 소재의 특급호텔 직원들을 대상으로 호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 조직 커뮤니케이션의 조절효과를 검증하였다. 본 연구의 결과를 토대로 다음과 같은 이론적 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 가설 1에서 호텔 내부마케팅은 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 결과

에서 나타났듯이 호텔 내부마케팅의 하위요인 중에서 경영층 지원, 교육훈련, 보상시스템과 권한위임 요인 모두가 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 결과가 나타났다. 이와 관련하여 육근형(2014)·김영석(2013)·배일석(2012)의 연구를 유사한 형태의 선행연구로 볼 수 있는데, 이러한 선행연구의 경우 각각의 직무만족의 가설은 부분적으로 채택되었는데 이는 기업마다 조직 내 내부마케팅의 환경이 상이한 것이 변수로 작용한 것으로 볼 수 있다.

둘째, 가설 2에서 호텔 내부마케팅과 직무만족과의 관계에서 조직 커뮤니케이션의 조절효과가 있다는 결과에서 나타나듯이 독립변수인 내부마케팅과 종속변수인 직무만족 간에 조직 커뮤니케이션이라는 조절변수의 유형에 따라 내부마케팅과 직무만족 간 관계의 양과 질이 상이한 것으로 나타났다. 이는 정범식(2016)·김성곤(2014)·정선태(2003) 등 기존의 선행연구를 지지하는 것으로 볼 수 있으며, 다만 본 연구에서는 조직 커뮤니케이션이 높은 집단일수록 보상시스템이 직무만족에 미치는 영향이 부정적인 것으로 확인되었는데 이는 조직 커뮤니케이션의 집단 유형에 따라 보상시스템의 영향이 비례하지 않는다는 것으로 조직 커뮤니케이션의 효과를 입증해 보이는 결과를 나타낸 것으로 볼 수 있다. 또한 조절효과에는 통계적으로 유의한 것으로 파악되어 향후 호텔 내부마케팅과 직무만족 간의 관계에서 조직 커뮤니케이션 요인과 관련된 연구를 수행함에 있어 좀 더 다양한 각도에서의 심도 있는 연구가 필요한 근거를 제공할 것이다.

아울러 조직 커뮤니케이션이 기존의 연구에서 주로 내부마케팅에 한 요인으로 포함되어 연구되어 왔기 때문에, 내부마케팅이 직무만족의 관계에서 조직 커뮤니케이션의 효과에 대한 연구는 미비하였으나, 본 연구에서는 내부마케팅과 직무만족 관련 조직 커뮤니케이션의 조절 효과를 검증하였다. 따라서 호텔의 경영이념을 실천하기 위해 내부마케팅과 직무만족의 영향 관계에 있어서 조직 커뮤니케이션이 매우 중요한 조절요인으로 작용하고 있다는 이론적 시사점을 도출한 점에서 의미 있는 연구라고 생각한다.

## (2) 실무적 시사점

본 연구의 분석결과와 선행연구를 토대로 살펴본 호텔 내부마케팅이 직무만족



에 미치는 영향에 있어서 조직 커뮤니케이션의 조절효과를 실증 분석한 결과를 바탕으로 몇 가지 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 호텔은 대표적인 서비스 노동 기업으로 다른 업종의 직원들에 비하여 이직률이 높은 관계로 인적자원 관리는 매우 중요한 것으로 이는 직원의 직무만족도의 제고에 있어서 내부마케팅의 요인이 지배적이라는 점이 많은 선행연구를 통해서 알 수가 있다. 또한 기존의 선행연구들과 본 연구의 실증분석에서 살펴보았듯이 호텔 기업에서 효율적인 인적자원관리를 위해서 호텔 내부마케팅의 핵심적인 요인이라 할 수 있는 조직 커뮤니케이션의 유효성 제고에 지속적인 노력을 배가 할 필요성이 있다고 하겠다.

둘째, 본 연구에서 나타난 결과를 보면 호텔 기업 내부마케팅과 직무만족 간 조직 커뮤니케이션의 조절효과 분석을 통해 조직 커뮤니케이션이 높고 낮은 집단 유형에 따라 직무만족에 대한 효과의 차이가 있는 것으로 나타났으며, 이런 결과는 조직 커뮤니케이션의 유형에 따른 물리적 보상시스템의 한계를 인식하고 그에 따른 개별 호텔 기업의 맞춤형 정책과 프로그램 개발에 반영하여 활용할 수 있다.

셋째, 호텔 기업조직 직원들의 직무만족을 위한 내부마케팅의 유효하고 실효성 있는 제도와 프로그램들을 도입하는데 있어서 조직 커뮤니케이션의 긍정적인 효과의 활성화는 무엇보다 중요하다. 이를 위해 호텔 기업마다 경영진을 포함한 전사적 차원의 인식 전향이 선행되어야하며 과감한 예산 투자 등 전폭적인 지원이 수반되어야하고 진행절차와 결과에 대해 객관적인 대내외 모니터링 등 피드백을 실시한다면 호텔의 경쟁력 강화 제고에 명확한 역할을 할 수 있을 것으로 여겨진다.

## V. 결 론

### 1. 연구의 요약

본 연구는 호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 조직 커뮤니케이션의 조절효과를 분석하여 효율적인 인적자원관리를 통해 내부고객만족도 향상으로 이어져 호텔의 경영이념 실천 및 경쟁력 강화의 방향성을 제시하는데 목적을 두고 연구되었다.

본 연구의 대상은 제주도내 10곳(R호텔, K호텔, M호텔, O호텔 2곳, L호텔, G호텔, S호텔, H호텔 2곳)의 특급호텔을 선정하여 특급호텔에 근무하는 직원 총 300명을 대상으로 2016년 8월 11일부터 2016년 8월 28일까지 총 18일간 설문조사를 실시하였다. 설문지는 총 300부 중 300부(100.0%)를 회수하였으며, 그 중 응답이 불성실하거나 신뢰도가 떨어지는 12부를 제외한 최종 유효표본 288부(96.0%)를 확정해 실증분석에 사용하였으며, 실증분석은 SPSS 20.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 자료의 분석은 크게 조사 자료의 일반적 특성 및 기초분석을 위해 기술적 통계분석인 빈도분석을 실시하였으며, 조사항목의 내적일관성 및 신뢰성을 검증하기 위해 크론바흐 알파계수에 의한 신뢰도 분석을 사용하였으며, 탐색적 요인분석을 이용하여 타당성 검증을 진행하였고, 본 연구의 가설을 검증하기 위해 요인분석, 선형회귀분석, 조절효과회귀분석 등을 실행하였다.

본 연구의 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 가설 1과 관련하여 호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 우선 호텔 내부마케팅의 하위요인인 경영층 지원, 교육훈련, 보상시스템 및 권한위임 중 4개 하위요인 전부 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 가설 2와 관련하여 호텔 내부마케팅과 직무만족과의 관계에서 조직 커뮤니케이션의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 특히 조직 커뮤니케이션의 높고 낮은 집단 간의 유형에 따라 보상시스템이 직무만족에 미치는 영향이 차이가 있

는 것으로 확인 되었으며, 이는 내부마케팅의 인적자원 관리 부분에서 물질 보상 시스템보다 질적, 심리적 보상시스템이 더 중요하다는 것으로 설명 할 수 있다. 이와 같이 내부마케팅이 직무만족에 미치는 요인들 중에 조직 커뮤니케이션의 효과를 입증하는데 명백한 근거를 제시해주고 있다.

오늘날 호텔 기업에서도 서비스의 접점에서 고객을 대하는 직원들의 내부마케팅을 위한 조직 커뮤니케이션의 긍정적인 활성화를 위해 기업차원에서 적극적으로 지원하고 정착시켜 직무만족을 제고하는데 최상의 투자를 아끼지 않아야 할 것이다.

본 연구를 통하여 제주지역 특급호텔의 내부마케팅과 직무만족과의 관계에서 조직 커뮤니케이션의 효과를 규명하였기에, 각각의 기업의 환경과 특성에 맞는 조직 커뮤니케이션의 유효성 제고를 위한 다양한 정책과 프로그램을 통해 내부마케팅을 활성화하여 조직 구성원들로 하여금 직무만족도를 극대화한다면 급변하고 치열한 호텔 산업의 경쟁 환경에서 지속가능한 성장과 발전을 도모하기 위한 개별 호텔 기업의 경쟁력 우위 확보에 실효적인 도움이 될 것으로 사료된다.

## 2. 연구의 한계 및 제언

본 연구를 진행함에 있어서 다음과 같은 연구의 한계점을 가지며 향후 연구에서는 이를 보완하여 연구가 지속되었으면 한다.

첫째, 본 연구는 제주도내 10곳의 특급호텔 직원만을 대상으로 한정하여 조사하였기에 지역적 편중성과 제한된 연구를 하였다는 점에서 본 연구의 결과를 일반화 하는데 다소 무리가 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 국내의 다양한 지역별 특급 호텔의 표본을 추출하여 연구를 진행할 필요가 있겠다.

둘째, 설문 항목을 연구함에 있어서 기존 선행연구를 바탕으로 작성하였으나 주된 연구대상인 조직 커뮤니케이션의 특성을 충분히 이해하기에는 부족함이 있으며 특히 조직 커뮤니케이션의 효과를 반영하는 변수의 다양성이 부족했던 것

이 한계가 있다고 볼 수 있겠다. 따라서 향후 연구에서는 조직 커뮤니케이션의 효과에 영향을 미치는 변수를 세부적으로 조사하여 다양한 유형의 연구가 필요하다고 판단된다.

셋째, 조사되어진 각각의 호텔 기업들의 내부마케팅 부문의 제도적, 관행적 수준을 사전에 파악하지 못하였다. 향후 연구에서는 호텔 기업 차원의 내부마케팅 활동이 충분한 호텔과 그렇지 못한 호텔을 구분하여 비교 연구가 진행되었으면 한다.

넷째, 모집단에 있어서 응답자의 근속년수가 3년 미만 사원의 비율이 33.3%, 5년 미만이 16.0%로 5년 미만 사원이 총 49.3% 비율로 비중이 높아 내부마케팅과 조직 커뮤니케이션에 대한 이해도가 다소 부족할 수 있으며, 영업부서(객실, 식음, 조리)와 비영업부서(마케팅, 지원팀 등)의 응답 비율이 82.3%와 17.7%로 부서간의 특성과 차이를 충분히 반영하지 못하였으며, 사원과 주임급이 79.2% 비율로 호텔 직원 전체의 특성을 반영하는데 다소 부족함이 있을 수 있다.

부언하여 오늘날 대부분의 호텔 기업들이 이윤추구를 위한 성과주의에 함몰되어 저마다 서비스 매뉴얼을 동원하여 직원들의 감정까지 통제하여 그에 따른 감정노동의 폐해가 적지 않은 작금의 호텔 서비스 노동의 실태를 감안해 볼 때, 직원들을 위한 내부마케팅의 정책적인 지원에 대한 구체적이고 실질적인 방안이 필요하다고 본다. 이와 관련하여 호텔 기업에서 직원들을 대상으로 ‘고객만족 모니터링’을 실시, 평가하여 내부 직원들을 단속하고 외부마케팅에 적극적으로 활용하는 반면에 호텔 기업 내부 구성원들을 위한 ‘직무만족 모니터링’을 실시하여 그에 따른 유효한 피드백을 진행하는 호텔 기업의 사례는 드문 실정이다. 이러한 측면에서 내부 구성원들의 만족도 제고를 위한 선제적 방안으로 내부 직원들을 대상으로 직무만족에 대해 공정하고 투명한 실태조사와 같은 호텔 기업 차원에서 정책적인 지원의 필요성에 대해 절실히 공감하게 되었으며, 이를 조직 커뮤니케이션의 긍정적인 효과 제고를 위한 ‘내부마케팅 컨설팅’의 핵심적 프로세스로 호텔 기업 현장에 접목 할 수 있는 제언으로 볼 수 있다.

향후 연구에서는 앞서 제시한 연구의 한계를 극복하여 호텔 기업 직원들의 직무만족도 제고를 위한 내부마케팅과 관련된 보다 다양하고 의미 있는 연구가 수행되어 이론적, 실무적 측면에서 기여할 수 있기를 기대한다.

## < 참고 문헌 >

### 1. 국내문헌

- 강형철(2010). 『카지노 기업의 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향』, 한양대학교 대학원 박사학위논문, p.114.
- 김경미(2011). 『호텔 F&B 부서장의 내부마케팅활동이 직무만족 및 조직충성도에 미치는 영향』, 세종대학교 관광대학원 석사학위논문, p.8, 72.
- 김다해(2010). 『호텔 내부마케팅 활동이 종사원의 직무만족 및 서비스태도에 미치는 영향』, 우송대학교 석사학위논문, p.10, 37.
- 김대권·김복동(2007). 『호텔·관광인적자원관리』, 백산출판사, p.317, 319.
- 김성곤(2014). 『특급호텔 종사원의 커뮤니케이션 만족과 직무만족, 조직몰입, 직무성과와의 구조적 관계』, 영산대학교 석사학위논문, p.15, 19, 76.
- 김성혁·이재형·김범진(2005). 호텔 연봉제의 공정성 기각과 관계의 질, 『관광학연구』, 제 28권 제4호 통권49호, pp.233-253.
- 김영석(2013). 『내부마케팅이 호텔 종사원의 직무 만족과 이직의도에 미치는 영향 연구』, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문, p.10, 57, 59.
- 김은정(2004). 『호텔기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객 제향성에 미치는 영향』, 경희대학교 대학원 석사학위논문, p.5.
- 김중원(2008). 『조직 내부고객 만족 경영이 구성원의 직무태도와 서비스 품질에 미치는 영향』, 전남대학교 대학원 박사학위논문, p.6.
- 김좌명(2000). 『호텔 기업의 조직 내 커뮤니케이션과 직무만족의 관계에 관한 연구』, 세종대학교 경영대학원 석사학위논문, p.7, 13-14, 16, 19-20, 79.
- 김한울(2013). 『호텔 내부마케팅이 종사원 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향』, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문, p.2, 6, 10, 11, 12, 55.
- 김호성·한진수(2012). 호텔의 내부마케팅 요인이 직무만족과 조직몰입 고객지향성에 미치는 영향, 『관광레저연구』, 24(2), pp.79-99.

- 노경섭(2015). 『논문통계분석 SPSS & AMOS 21』, 서울: 한빛아카데미, p106-107, p.159, p.207.
- 노영·이규혜·박재옥(2005). 의류업체에서 내부마케팅의 영향 요인이 내부 성과와 외부 성과에 미치는 영향, 『복식문화연구』, 13(3), pp.452-468.
- 박진옥(2005). 『모기업 문화가 호텔조직문화와 호텔내부마케팅에 미치는 영향』, 세종대학교 대학원 석사학위논문, p.22. 재인용.
- 박진희(2116). 『외식업의 커뮤니케이션 유형이 조직후원인식과 신뢰도와 조직시민행동에 미치는 영향』, 광주대학교 대학원 박사학위논문, p.9, 18, 21.
- 배일석(2010). 『호텔 기업의 내부마케팅 요인이 정서노동과 서비스품질, 직무만족에 미치는 영향』, 초당대학교 석사학위논문, p.13, 59, 60.
- 신동식(2010). 서비스기업에서 내부마케팅요인이 조직신뢰 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광연구』, 25(2), pp.293-316.
- 서재실(2004). 『호텔 주방의 직무만족과 조직커뮤니케이션 개선방안에 관한 연구』, 순천향대학교 산업정보대학원 석사학위논문.
- 안영규(2012). 『내부마케팅이 경찰관의 고객지향성에 미치는 영향』, 동국대학교 대학원 박사학위논문, p.13
- 여용재(2008). 『내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구』, 공주대학교 대학원 박사학위논문, p.1, 95.
- 이덕로·김찬중(2006). 『직무만족과 이직의도 관계에 관한 연구: 고용형태의 조절효과를 중심으로』, 인적자원관리연구, 13(1) pp.123-144.
- 이병열(2011). 『한국여행사의 내부마케팅이 직무만족과 조직시민행동 및 고객지향성에 미치는 영향』, 상지대학교 대학원 박사학위논문, p.103.
- 이봉행(2003). 『경찰조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 동국대학교 박사학위논문.
- 이상훈(2016). 『호텔내부마케팅이 직무스트레스, 직무만족 및 조직충성도에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희사이버대학교 호텔관광대학원 석사학위논문, p.12, 75.
- 이선재(2004). 『내부고객만족 결정요인과 측정 개선방안 연구』, 동아대학교 대학원 석사학위논문, p.19.

- 이세한(2013). 『직무환경 요인이 사회복지전담공무원의 직무만족과 직무성과에 미치는 영향』, 청주대학교 박사학위논문.
- 안운석·강도원(2000). 내부마케팅에 관한 실증적 연구, 『상품학 연구』, 22, p.59.
- 이유재(2001). 『서비스 마케팅』, 학현사, p.407.
- 이언주(2002). 『호텔기업 직원 직무만족과 조직 커뮤니케이션 관계에 관한 연구』, 동아대학교 경영대학원 석사학위논문, p.57.
- 이정실(2004). 호텔 식음료 종사원의 조직 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입 그리고 직무만족과의 관계, 『관광연구』, Vol 19 No.1.
- 이정환(2006). 『내부마케팅이 시장 지향성과 서비스 품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 상지대학교 대학원 박사학위논문, p.11, 119.
- 이지현(2015). 『호텔조직 내 커뮤니케이션 만족이 지식경영 및 직무만족에 미치는 영향』, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문, p.9, 40.
- 이정우(2013). 『청소년시설의 내부마케팅 구성요인이 고객지향성에 미치는 영향』, 명지대학교 대학원 석사학위논문, p.69.
- 육근형(2014). 『호텔내부마케팅이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 우송대학교 경영대학원 석사학위논문, p.68, 69.
- 윤경아(2011). 『내부마케팅과 조직몰입의 관계에서 팔로워십의 매개효과 연구』, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문, p.1.
- 윤정근·이영구(2012). 내부마케팅 요인과 직무만족, 조직몰입의 관계가 고객지향성에 미치는 영향, 『경영컨설팅리뷰』, 3(1), pp.91-108.
- 요용비(2015). 『호텔 종사원의 내부마케팅이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향』, 동국대학교 석사학위논문, p.47.
- 우성근·김현주·류용현(2007). 『호텔 종사원의 고용형태에 따른 직무만족과 조직몰입에 관한연구』, 경성대학교 대학원 박사학위논문.
- 장인환(2015). 『호텔 종사원의 대인 커뮤니케이션 능력이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향』, 경기대학교 대학원 석사학위논문, p.27, 65.
- 장하용(2002). 조직 커뮤니케이션의 연구 동향과 과제, 『언론과 정보』, 8, pp.33-63.

- 정범식(2016). 『호텔 조직의 커뮤니케이션 만족이 역할 명확성 및 직무만족에 미치는 영향』, 세종대학교 관광대학원 석사학위논문, p.16, 64-65.
- 정선태(2003). 『호텔기업의 조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 세종대학교 관광대학원, 석사학위논문. p.11, 18, 21, 29, 74.
- 정수정(2011). 『보건교사의 학교 보건업무 실태와 직무만족도의 관한연구』, 군산대학교 석사학위논문.
- 정재교(2009). 『종합병원에서 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 경희대학교 대학원 석사학위논문, p.68.
- 전창석(2011). 『내부마케팅, 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도와의 관계에 관한 연구』, 대구가톨릭대학교 대학원 석사학위논문, p.1.
- 조경혜(2010). 『팀내 커뮤니케이션 만족이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향』, 한양대학교 교육대학원 석사학위논문, p.44.
- 천덕희(2010). 『여행사의 내부마이 직무만족과 고객지향성 경성과에 미치는 영향 연구』, 경기학교 박사학위논문.
- 최경아(2010). 『패션업체의 내부마케팅 요인이 판매사원의 직무만족, 고객지향성 및 직무성과에 미치는 영향』, 동덕여자대학교 대학원 박사학위논문, p.158.
- 최덕철(1995). 『서비스 마케팅』, 학문사, p.326.
- 최현정(2014). 『내부마케팅이 병원 종사자의 직무만족, 직무몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 인제대학교 대학원 석사학위논문, p.110.
- 허염(2014). 『호텔의 내부마케팅, 종사원의 직무만족, 그리고 고객만족 간의 관계』, 우송대학교 대학원 석사학위논문, p.45.
- 홍순덕(2012). 『서비스기업의 내부마케팅 요인이 직무만족, 서비스 몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 제주대학교 석사학위논문, p.17, 18, 25, 87.
- 황명호(2003). 호텔 종사자의 커뮤니케이션 만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 『문화관광연구』, 5(1), pp.185-205.
- 황석준(2011). 『컨테이너터미널 운영사의 내부마케팅이 조직구성원의 태도와 고객지향성에 미치는 영향』, 한국해양대학교 대학원 박사학위논문, p.147.



## 2. 국외문헌

- Berry, L. L.(1995). Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A.(1991). *Marketing Service: Competing through Quality*. New York: The Free Press.
- Berry, L. L. Hensel, J. S. & Burke, M. C.(1976), Improving retailer capability for effective consumerism response, *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Gronroos, C.(1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implication, *European Journal of Marketing*, Vol.18, NO.4,40.
- Gudmundon A. & C. Lundberg(2001). Internal Marketing; A Way of Improving Service Quality, ETOUR Ostersund, Sweden(WP 2001: 7), pp. 1-15.
- Luthan F. *Organizational Behavior*, Mac Graw-Hall Inc. p.442.
- Morrison, A .M.(2002). *Hospitality and Travel Marketing*, DELMAR, Thomson Learning, p.296.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K.(2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, 14(6), pp.449-462.
- T. Haiman, W. G. Scott and E. Connor. *Managing the Modern Organization*, 3rd ed.(boston Houghton Mifflin, 1978), p.525.
- Willam G. Scott and Terence R. Mitchell. *An Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis*(Homewood, I II.: Irwin, ©1976.)

## < 설 문 지 >

안녕하십니까?

본 설문지는 석사학위 청구논문 “제주지역 특급호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향: 조직 커뮤니케이션의 조절효과를 중심으로”를 연구하기 위해 작성된 것입니다.

귀하의 고견은 저의 연구에 커다란 도움이 될 것이며, 귀하께서 답변해 주시는 모든 내용은 오로지 **통계적인 목적**을 위하여 활용되며 **비밀 보장**과 무기명으로 처리되므로 귀하의 **느낌과 생각을 솔직하게 기입**하여 주시면 됩니다.

본 설문에 도움을 주시기 위해 귀중한 시간을 허락해 주셔서 다시 한 번 감사드리며, 항상 선생님께 건강과 행복이 함께하기를 기원하겠습니다. 감사합니다.

2016년 8월

연구자: 김 재 경(제주대학교 경영대학원 관광경영학과 석사과정)

지도교수: 조 문 수(제주대학교 관광경영학과 교수)

I. 다음은 호텔 기업의 내부마케팅에 관한 질문입니다. 귀하의 호텔에서 실시하는 내부마케팅에 대한 귀하의 생각을 표시(√)해 주십시오.

<b>내부마케팅에 대한 항목</b>	부정적 ←      긍정적      → 보통				
	←      →				
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 경영층에 쉽게 접근 할 수 있는 분위기가 조성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 경영층이 계획수립과 의사결정 과정에 직원들을 참여시킨다.	①	②	③	④	⑤
3. 경영층은 업무관련 문제해결 지침을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
4. 경영층이 개방된 의사소통을 장려한다.	①	②	③	④	⑤
5. 경영층이 경영 전반에 걸쳐 쌍방향 정보흐름이 원활하도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤

6. 우리 회사는 직원을 위한 교육 훈련이 충분하게 진행되고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 회사에서 실시하고 있는 교육은 매우 가치 가 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 기회가 제공 된다면 교육 훈련에 적극 참 여할 것이다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 회사에서는 직원들에게 교육훈련을 받도록 장려한다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 호텔은 종사원들이 교육을 받을 수 있도 록 충분한 기회를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 호텔에는 판매성과가 목표액을 초과했을 경우 성과급 제도가 잘 되어있다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 회사는 영업 또는 업무성과에 대한 보상 제도를 실시하고 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리 회사는 고객의 평가를 직원의 보상에 반 영하는 제도가 시행되어 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리 회사는 이익이 될 만한 정보를 제공하는 경우 그에 상응하는 보상을 해주고 있다.	①	②	③	④	⑤
15. 모범사원 제도가 많다.	①	②	③	④	⑤
16. 우리 회사 분위기는 자율적, 능동적인 편이다.	①	②	③	④	⑤
17. 우리 호텔은 직원들에게 업무와 관련하여 의사 결정의 자율성을 허용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
18. 우리 호텔은 직원들이 문제를 해결하는데 있어 본인의 판단 하에 행동하는 것을 허용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
19. 우리 호텔은 직원들에게 독창력을 준다.	①	②	③	④	⑤
20. 우리 호텔은 직원들에게 주도권을 많이 허용한 다.	①	②	③	④	⑤



IV. 마지막으로 통계처리를 위한 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문으로  
아래 질문에 대해 표시(√)해 주십시오.

1. 귀하의 **성별**은?            ① 남성    ② 여성
  
2. 귀하의 **연령대**는?        ① 20대    ② 30대    ③ 40대    ④ 50대 이상
  
3. 귀하의 호텔 전체 **근무경력**은?  
① 3년 미만    ② 3년~5년 미만    ③ 5년~10년 미만    ④ 10년~15년 미만    ⑤ 15년 이상
  
4. 귀하의 **업무부서**는?  
① 객실    ② 식음료    ③ 조리    ④ 세일즈&마케팅    ⑤ 지원부서    ⑥ 기타
  
5. 귀하의 **직위**는?  
① 사원    ② 주임(캡틴 포함)    ③ 지배인급(대리)    ④ 과장    ⑤ 팀장급 이상
  
6. 귀하의 현재 **고용 형태**는?    ① 정규직    ② 비정규직(계약직, 기간제 등)

◆ 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

## ABSTRACT

# The Effects of Internal Marketing on Employees' Job Satisfaction at Deluxe Hotels in Jeju

- With a Focus on Organizational Communication -

by Jae-Kyung Kim

Department of Tourism Management  
Graduate School of Business Administration  
Jeju National University

Although there have been many researches on the factors affecting job satisfaction of hotel employees, systematic empirical researches to prove the effect of organizational communication in the effects of internal marketing on the job satisfaction of employees have not yet been conducted, so it seems that more researches in accordance with this matter are needed. Therefore, in this research, I would like to examine what moderating effect will be done by organizational communication on the job satisfaction of employees, which can be regarded as psychological performance of the members as a factor of internal marketing, aimed at the hotel employees.

The purpose of this research is to investigate the relation to the moderating effect of organizational communication in the effect of internal marketing of deluxe hotels in Jeju area on the job satisfaction of employees, and to

implement it, I put purpose to prove what effect is done, aimed at the employees in the deluxe hotels in Jeju province, and to suggest future direction and implications,

This research was conducted by the method of doing survey aimed at 300 people of the deluxe hotel employees by selecting 10 deluxe hotels, during totally 18 days, from Aug. 11, 2016 to Aug. 28, 2016. The questionnaires were collected for 300 sheets(100.0%) out of total 300 sheets, and among them, 288 sheets(96.0%) were fixed as the final valid samples and used for empirical analysis, excluding 12 sheets which were unfaithful in answers or lack of reliability.

SPSS 20.0 program was used and analyzed as the statistical analysis of empirical analysis. In the process of analyzing data, we conducted frequency analysis, a technical statistical analysis, in order to analyze the general characteristics and the basis of the survey data, and we used reliability analysis by Cronbach Alpha Coefficient in order to verify internal consistency and reliability of the survey items. Also, we proceeded with feasibility verification using exploratory factor analysis, and conducted factor analysis, linear regression analysis and moderating-effect regression analysis to verify the hypotheses of this research.

The analyzing results of this research is as follows.

First, as a result of analyzing effect of hotel internal marketing on the job satisfaction in relation to Hypothesis 1, it was shown that all of four sub-factors of hotel internal marketing, i.e., management class support, educational training, reward system and empowerment, effect on the job satisfaction as worthy of attention.

Second, it was shown that there is moderating effect of organizational

communication in the relation between hotel internal marketing and job satisfaction. In particular, it was identified that there exist a difference in the effect of reward system on the job satisfaction according to the type of groups in which organizational communication is high or low, and this suggests clear background for proving the effect of organizational communication among the factors of internal marketing which influences job satisfaction of employees.

I have proved the effect of organizational communication in the relation between the internal marketing of deluxe hotels in Jeju area and job satisfaction of employees through this research. Therefore, it is considered that if hotel enterprises maximizes the degree of job satisfaction of organizational members by vitalizing internal marketing through various policies and programs to enhance the organizational communication suitable to the environment and features of each enterprises, it would be effective assistance to pursue sustainable growth and development in the competitive environment of hotel industry which is rapidly changing and fierce, and to secure competitive advantage of hotel enterprises.