



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

호텔의 내부마케팅이 직무역량,
직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향
- 제주지역 5성급 호텔 직원 대상으로 -

제주대학교 대학원

관광경영학과

양재성

2019년 2월

호텔의 내부마케팅이 직무역량,
직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향
- 제주지역 5성급 호텔 직원 대상으로 -

지도교수 조 문 수

양 재 성

이 논문을 관광학 석사학위논문 논문으로 제출함

2018년 12월

양재성의 관광학 석사학위 논문을 제출함

심사위원장 _____
위 원 _____
위 원 _____

제주대학교 일반대학원

2018년 12월

The Effects of Hotel Internal Marketing on Job
Competence, Job Performance and Customer Orientation
- Centering on the Five-Star Hotels Employees in the Jeju Region -

Jae-Seong Yang
(Supervised by professor Moon-Soo Cho)

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

April 2018. 12.

This thesis has been examined and approved.

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

December 2018
.....

Department of Tourism Management

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	3
3. 연구의 방법 및 범위	4
II. 이론적 고찰	7
1. 내부마케팅	7
1) 내부마케팅의 개념 및 정의	7
2) 내부마케팅의 목적과 중요성	12
3) 내부마케팅의 구성요인	14
2. 직무역량	20
1) 직무역량의 개념과 특성	20
2) 직무역량의 구성과 측정요인	25
3) 직무역량에 대한 선행연구	28
3. 직무성과 및 고객지향성	30
1) 직무성과와 고객지향성의 개념 및 정의	30
2) 직무성과와 고객지향성의 구성요인	36
3) 직무성과와 고객지향성에 대한 선행연구	41
4. 변수 간의 관계	45
1) 내부마케팅과 직무역량 간의 관계	45
2) 직무역량과 직무성과 간의 관계	47
3) 직무역량과 고객지향성 간의 관계	49
III. 연구 설계	53

1. 연구의 모형 및 가설 설정	53
1) 연구모형	53
2) 가설설정	54
2. 변수의 조작적 정의 및 설문문항	56
1) 내부마케팅	56
2) 직무역량	59
3) 직무성과	59
4) 고객지향성	60
3. 자료수립 및 분석방법	61
1) 설문지 구성과 자료의 측정	61
2) 자료수집 및 분석 방법	62
IV. 분석 결과	65
1. 표본의 특성	65
2. 가설 검정을 위한 기초분석	67
1) 내부마케팅의 신뢰도 및 타당성 분석	68
2) 직무역량의 신뢰도 및 타당성 분석	69
3) 직무성과의 신뢰도 및 타당성 분석	70
4) 고객지향성의 신뢰도 및 타당성 분석	71
5) 변수 간의 기술통계 및 상관관계 분석	71
3. 연구가설의 검정 결과	73
1) 내부마케팅과 직무역량에 대한 가설1 검정	74
2) 직무역량과 직무성과에 대한 가설2 검정	75
3) 직무역량과 고객지향성에 대한 가설3 검정	77
4. 추가 분석 및 조사	78
1) 표본 특성에 따른 차이분석	78
2) 추가 조사	81
5. 분석결과의 요약 및 시사점	83
1) 분석결과의 요약	83

2) 분석결과의 시사점	84
V. 결론	86
1. 연구의 요약	86
2. 연구의 한계 및 제언	88
참고문헌	90
설문지	98
Abstract	102

표 목차

<표 2-1> 내부, 외부, 서비스접점 마케팅 비교	8
<표 2-2> 내부마케팅의 개념	11
<표 2-3> 이유제(1999)의 내부마케팅의 성공 요건	13
<표 2-4> 국내·외 내부마케팅 구성요인	16
<표 2-5> 가장 많이 사용되는 20가지 역량	22
<표 2-6> Spencer & Spencer 역량의 5가지 유형	25
<표 2-7> Sparrow(1996)의 역량 구분	26
<표 2-8> 호텔종사원의 직무역량 평가 항목 현황(사원 기준)	28
<표 2-9> 국내 연구자들의 직무성과 개념	32
<표 2-10> 고객지향성에 대한 개념적 정의	36
<표 2-11> 고객지향성에 대한 구성요소	41
<표 3-1> 교육훈련의 설문항목	57
<표 3-2> 보상시스템의 설문항목	57
<표 3-3> 권한위임의 설문항목	58
<표 3-4> 내부커뮤니케이션의 설문항목	58
<표 3-5> 직무역량의 설문항목	59
<표 3-6> 직무성과의 설문항목	59
<표 3-7> 고객지향성의 설문항목	61
<표 3-8> 설문지의 구성	62
<표 3-9> 자료수집 및 분석방법	63
<표 3-10> 연구의 분석방법	64
<표 4-1> 표본의 특성	66
<표 4-2> 내부마케팅에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	68
<표 4-3> 직무역량에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	69
<표 4-4> 직무성과에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	70
<표 4-5> 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 분석	71

<표 4-6> 기술통계 분석	72
<표 4-7> 요인별 상관관계 분석	73
<표 4-8> 가설1의 검정	74
<표 4-9> 가설2의 검정	76
<표 4-10> 가설3의 검정	77
<표 4-11> 호텔 직위에 따른 차이분석	78
<표 4-12> 호텔 근속연수에 따른 차이분석	80
<표 4-13> 제주 도내 주요 5성급 호텔 전년대비 수익성 지표	82
<표 4-14> 제주도 관광객 내도 현황	82
<표 4-15> 가설 검정의 결과	83

그림 목차

<그림 1-1> 연구의 흐름도	6
<그림 2-1> 호텔마케팅의 구조	7
<그림 2-2> 내부마케팅의 과정	12
<그림 2-3> 내부마케팅의 필요성	14
<그림 3-1> 연구모형	54

I. 서론

1. 연구의 배경

최근 몇 년간 경제가 발전하고 현대인들이 삶의 질과 생활수준의 지속적인 향상으로 라이프스타일은 경제적 수입의 증가, 생활의 여유와 교육 및 워라벨(Work-Life Balance) 의식수준 변화 등으로 인해 관광 및 여행, 여가에 대한 관심이 높아지고 상위층에 전유물로 여겨지던 호텔에 대한 이용에 점점 일반화 되었다. 특히 IT시스템 발전으로 인해 온라인 예약 시스템이 대중화 및 가속화 되었고, 저가항공사(LCC : Low Cost Carrier) 출현과 함께 항공편 확대로 인해 접근성에 개선되고, 호텔 기업들 간 가격 경쟁이 심화됨에 따라 현대인들이 호텔에 대한 이용이 용이해지고 대중화 되어 가고 있으며 이로 인해 호텔 산업은 매년 성장하고 있다.

최근 들어 다양한 유형 및 목적에 맞는 호텔들이 새로이 생기게 되었으며 현재도 많은 호텔들이 신규 오픈을 위해 준비 중에 있다. 또한 2018년 동계올림픽 개최를 통한 우리나라 홍보로 인해 많은 관광객들이 국내 유입을 기대하고 있고, 북한과의 관계 개선과 같은 한반도 평화 분위기 조성 등의 이슈들은 더욱 더 우리나라 관광산업이 발전에 기여 할 것으로 기대된다.

이는 호텔 산업의 지속적인 발전으로 연결될 것으로 기대하고 호텔 고용창출이 증가할 것으로 예상 된다. 이러한 사회 흐름 및 호텔 산업의 트렌드에 따라 호텔 사업 특성상 인적자원에 대한 의존도가 높은 호텔 기업들은 적절한 호텔 인력 확보와 호텔 종사원들이 고객 마인드, 대고객 서비스, 직무능력 등은 호텔 경영에 있어서 매우 중요한 요인으로 작용될 것이다.

특히, 서비스 주요 상품으로 하고 있는 호텔기업에서는 직원에 의한 서비스 제공 행위가 차지하는 비중이 매우 크다고 할 수 있으며, 이에 종래의 인적자원 관리에 대한 새로운 인식전환이 절실하게 필요하게 되었다. 그러나 오늘날 우리나라 대부분의 호텔들이 외형적 측면에만 노력을 기울인 결과 호텔의 신규건설, 시

설 및 식음료 등에서는 상당한 발전을 가져 왔으나, 서비스 제공이 주체자인 직원들의 인적서비스 질에서는 많은 발전을 가져오지 못했다. 그러므로 인적서비스 관리의 새로운 이론과 관련된 기초적 관리행동의 출현이 절실히 필요하게 되었다. 호텔의 인적자원관리는 생산지향적인 관점에서 고려되어 왔으나, 최근에는 인간으로 직원이라는 관점에서의 접근이 중요시 되고 있고, 이에 따라 성숙된 고차원의 관리 기업으로 호텔산업의 인적자원관리의 중요성을 인식할 필요가 있다.¹⁾

내부마케팅(internal marketing)은 심화되어 가는 기업 환경에서 경쟁우위를 확보하기 위한 수단으로 서비스의 중요성에 대한 관심이 고조되어 가면서 Berry (1977)²⁾는 외부고객에게 서비스를 제공하는 직원에게 마케팅 철학과 기법을 적용할 필요성을 강조하면서 기업이 고객들에게 지속적으로 양질의 서비스를 제공하는 문제에 대한 해결책으로 제시되었다.³⁾

기업의 경쟁력 확보를 위한 경쟁우위의 기술력은 제도 자체가 아니라, 그것을 적절하게 활용하는 조직 구성원들의 능력에 의해 좌우되고 조직성과 또한 조직 구성원의 지식과 기술에 의해 결정이 된다. 우수한 조직성과를 창출하는 기업 내 조직 구성원이 필요한 직무 기술, 업무 지식, 동기부여 요인 및 의지, 개인 심리 등에 해당되는 역량이 중요 시 되고 있다. 그 이유는 어떤 기업이라도 조직에 있어 직무에 따라 요구 되어지는 역량은 다르며 직무수행에 있어서 적절한 직무역량을 보유한 인재 선발과 그들을 대상으로 교육훈련을 실시하는 것이 기업 및 조직성과와 지속가능한 경영에 많은 영향을 미칠 것이기 때문이다.⁴⁾

이러하듯 역량은 지속적인 경쟁우위를 확보하는 원동력이 되며, 사업다각화의 방향성 역할을 하고, 기업의 체질 개선과 조직 활성화를 주도하며, 기업의 글로벌화를 촉진하고, 경쟁력을 유지하는 역할을 한다.⁵⁾

앞서 살펴보았듯이 호텔 경영에 있어서 호텔 내부마케팅과 역량 관리가 중요

-
- 1) 이보영(2001), 『호텔 내부마케팅이 종사원 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향』, 경기대학교, 석사학위논문 p.4.
 - 2) L. L. Berry, J. S. Hensel and M. C. Burke (1976), "Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response", Journal of Retailing, Vol.52 No3, Fall, pp.3-14
 - 3) 배일석(2009), 『호텔기업의 내부마케팅 활동이 종사원의 정서노동과 서비스 품질에 미치는 영향』, 초당대학교 석사학위논문, p.7.
 - 4) 이기섭(2014), 『호텔기업의 전략적 인적자원관리와 직무역량, 직무 및 조직성과 간의 관계 분석』, 강릉원주대 대학원, 박사학위논문, p.2.
 - 5) 강진배(2004), 『호텔종사원의 직무역량 평가요인의 중요도에 관한 연구: 서울소재 특1급 호텔종사원의 인식을 중심으로』, 경희대학교 대학원, 석사학위논문, p.2.

함에 따라 호텔내부마케팅에 따른 직무몰입, 직무만족, 조직몰입, 충성도, 이직의도, 유효성, 서비스지향성 관련된 선행연구와 인적자원관리에 따른 직무역량, 직무 및 조직성과, 고객지향성, 임파워먼트 등 선행연구들이 다수 진행 되었다.

그럼에도 불구하고 호텔내부마케팅과 직무역량에 관련된 선행 연구는 부족한 현실이며, 호텔 관련 직무역량에 관한 연구도 미비한 상태 이다.

그러한 이유로 호텔 기업 내 내부적인 관점에서 실질적으로 호텔직원의 직무역량에 대해서 어떤 요인이 가장 유의적으로 유효한지와 그에 따른 호텔 직원의 직무역량이 직무성과와 고객지향성에 미치는 영향에 대한 연구가 필요하다고 사료 된다.

따라서 본 연구는 내부마케팅에서 직무역량의 역할을 강조, 부각시켜 호텔의 내부마케팅이 직무역량, 직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향의 효과를 규명하기 위한 체계적인 실증 연구를 시행하기 위해 제주도내 5성급 호텔 종사원들을 대상으로 내부마케팅과 직무역량이 어떠한 효과를 보이는가에 대하여 살펴보고, 직무역량에 따라 직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향을 분석하여 기업이 효율적이고 지속가능한 경영을 위한 내부마케팅 관리 및 개선을 통한 경영성과의 극대화 방안을 모색하고 전략수립을 위한 유용한 정보와 전략적 시사점을 제공하고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구는 앞서 살펴본 연구의 배경을 바탕으로 호텔 기업 성장과 발전을 위해 경쟁력의 원천이 될 수 있는 호텔직원을 대상으로 하는 전략적인 내부마케팅과 직무역량, 그에 따른 직무성과 및 고객 지향성 수준을 확보하는 것은 호텔 경영에 있어서 매우 중요한 사안으로 작용할 것이며 호텔 기업은 경쟁력 우위 확보에 귀결될 것으로 사료 된다.

이를 위해서는 외부적인 관점이 아닌 내부적인 관점에서 호텔 경쟁 우위 요인들에 대해서 검토 되어야 하며 호텔 직원들에 대한 인식 변화를 통해 직원이 아

닌 하나의 고객으로 인식하여 중요성에 대한 변화가 필요하고, 그들을 대상으로 지속적인 투자와 전략적인 관리 및 운용이 강조 되어야 하고, 호텔 직원에 대한 니즈와 욕구를 파악하고 그에 상응하는 호텔 내부마케팅 전략이 매우 중요할 것으로 연구자는 사료된다.

따라서 본 연구는 기존 미비하였던 호텔내부마케팅과 직무역량에 관한 관계 규명 및 분석을 통해 어떠한 내부마케팅 전략을 선택과 집중 하였을 경우 직접적으로 호텔 종사원들이 업무를 잘 할 수 있는 직무역량에 영향에 대해서 검토 하여 보고 그에 따른 직무성과와 고객지향성을 높일 수 있는 방안을 모색함으로써 호텔 기업에 전략적인 내부마케팅을 위한 유용한 기초자료 및 시사점을 제공 하고자 한다.

이러한 연구목적 달성을 위하여 내용과 목적을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 문헌연구를 통해 호텔 내부마케팅, 직무역량, 직무성과, 고객지향성에 대한 개념과 영역, 정의, 구성요인에 대한 이론적 고찰과 탐구를 통해 변수들의 전 반적인 내용들을 파악한다.

둘째, 기존 선행연구와 이론적 배경에 대한 학습을 통해 변수에 대한 개념을 정립·체계화하고 본 연구에 목적에 맞게 재정의 및 설정한다.

셋째, 기존에 진행되었던 연구들에 대한 리뷰 및 검토를 통하여 각 변수들 간의 어떠한 유의미한 영향 관계가 나타났었는지 파악한다.

넷째, 위 연구 설계를 통해 연구의 가설을 설정하고 설문 조사 및 통계적 분석을 실시하여, 내부마케팅과 직무역량과의 유의 관계에 대해서 규명하며, 직무역량에 따른 직무성과와 고객지향성 효과에 대하여 규명하고 이론적·실무적 시사점, 연구의 한계 및 제언, 향후 연구 방향을 제안한다.

3. 연구의 방법 및 범위

본 연구는 문헌을 통한 이론적 연구와 실증적인 연구를 방법을 병행하여 본 연구의 목적을 달성하려고 한다. 우선적으로 국내·외 서적, 논문, 선행연구, 학술

지, 일간지, 각종 간행물, 공공기관 통계 관련 자료 등을 검토하여 각 이론을 재 정립 하였다. 그 후 실증연구는 선행연구 이론을 바탕으로 연구모형과 가설을 도 출 하였다. 선행연구를 바탕으로 변수 간의 관계와 자료, 설문 내용들을 참고하 여 재 기획 하였다. 공간적 범위는 제주 도내 위치한 국내 5성급 호텔 직원을 대 상으로 실시하였으며 시간적 범위는 2018년 9월18일~10월02일 까지 실시하였다. 가설검정을 위해 실증분석은 SPSS 20.0 통계프로그램을 활용하여 통계분석을 진 행해 연구 가설의 통계적 유의성을 검증하였고, 내부마케팅이 직무역량, 직무역 량이 직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향에 대한 효과를 분석하기 위하여 다 음과 같이 진행 하였다.

제1장 ‘서론’에서는 연구의 배경 및 목적, 연구의 방법 및 범위에 대하여 작성 하였다.

제2장 ‘이론적 고찰’에서는 연구의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 국내·외 호텔 내부마케팅, 직무역량, 직무성과, 고객지향성에 관련된 논문, 저서, 단행본, 연구보고서, 서적 등을 참고하여 본 연구의 실증분석을 위한 선행 연구를 실시하 였다.

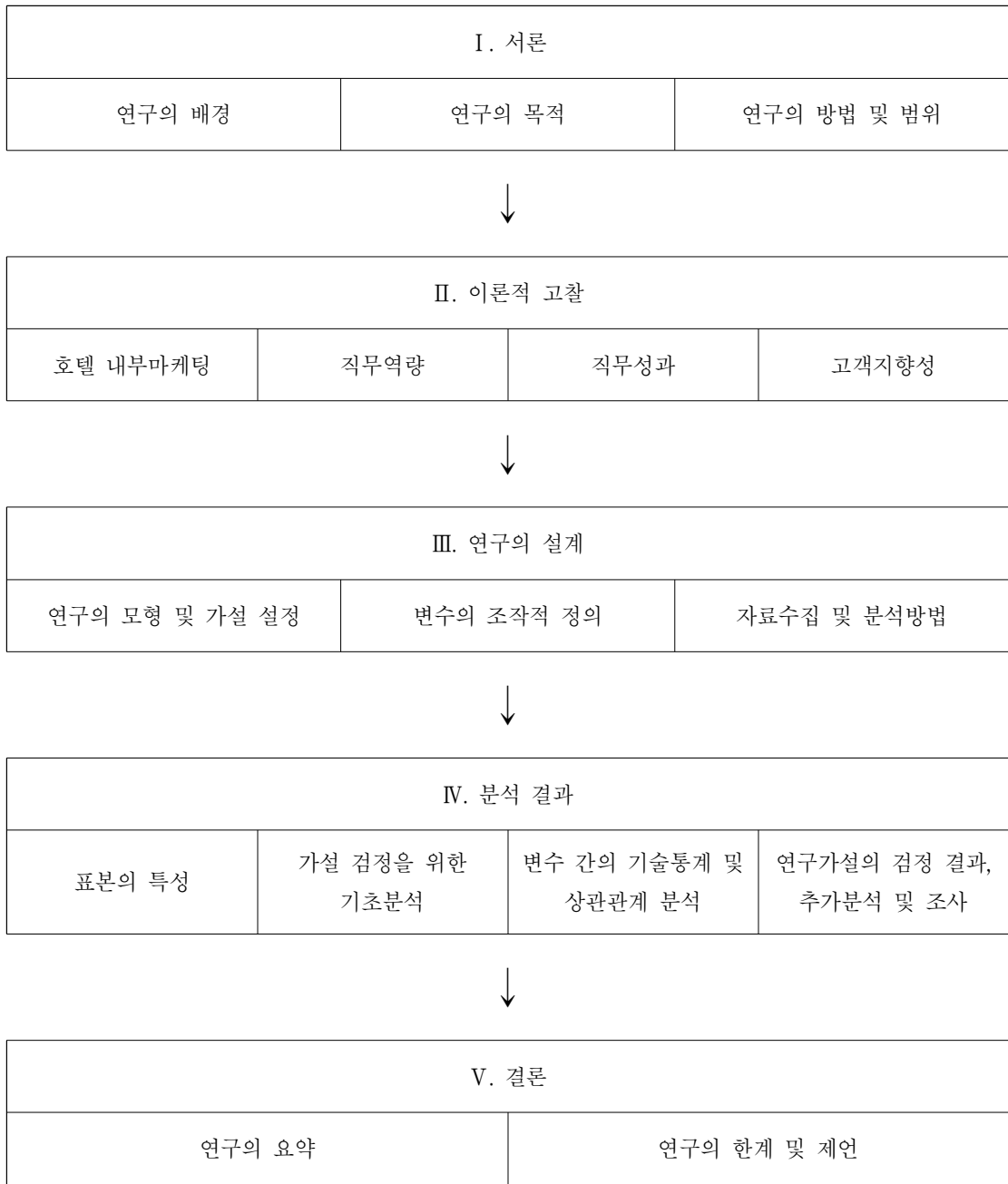
제3장 ‘연구의 설계’에서는 이론적 고찰을 바탕으로 본 연구에 적용될 연구의 모형과 가설을 설정하였다.

제4장 ‘분석결과’에서는 연구 모형 및 가설을 검증하기 위하여 호텔 종사원을 대상으로 설문 조사를 실시하였고, 수집된 자료를 데이터 코딩을 거쳐 사회과학 조사 분석 패키지 SPSS 20.0 통계 프로그램을 활용하여 표본의 일반적인 특성을 위해 빈도분석, 가설검정을 위해 요인 및 신뢰도 분석, 기술 통계분석, 상관관계 분석과 연구모형 가설 검정을 위해 단순회귀분석과 다중회귀분석을 실시하였다.

제5장 ‘결론’에서는 본 연구의 결과를 종합 정리하여 연구를 요약하였고, 향후 연구방향과 시사점에 대해서 제언 하였다.

본 연구의 전체적인 과정과 흐름은 다음 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 흐름도



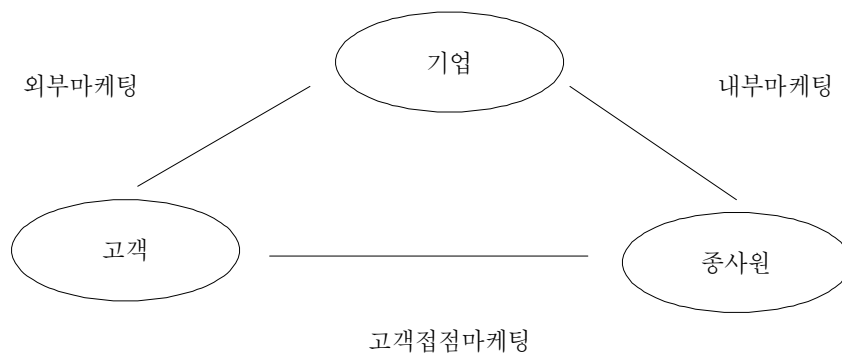
II. 이론적 고찰

1. 내부마케팅

1) 내부마케팅의 개념 및 정의

과거에 마케팅이란 기업의 사외의 고객이나 외부고객에 대한 활동을 뜻하는 것으로 정의 하였고, 모든 마케팅활동의 초점 역시 외부 고객을 중심으로 시행 되었으나 사내의 고객, 특히 서비스기업의 현장 직원들을 대상으로 하는 내부지향적인 마케팅 활동도 중요하다는 인식이 점차 확대되고 있는데 직원과 고객과의 관계를 상호작용적 마케팅이라고 한다면, 기업과 고객과 관계는 외부마케팅이라 할 수 있으며, 기업과 직원과의 관계는 내부마케팅이라 할 수 있다. 즉, 내부마케팅은 고객과의 약속을 지키기 위한 기업의 노력이라 할 수 있다.⁶⁾ 이러한 호텔마케팅의 구조는 다음 <그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1> 호텔마케팅의 구조



출처: 이선희(1988), 『호텔서비스 마케팅론』, 기문사, pp.38~39

민승희(2002), 『호텔의 내부마케팅에 관한 연구』, 경희대학교 석사학위논문, p.7. 재인용

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

내부마케팅 선행연구 고찰에 앞서 내/외부마케팅 및 서비스 접점 마케팅에 대한 개념이 비교는 다음의 <표 2-1>와 같다.

<표 2-1> 내부 / 외부 / 서비스 접점 마케팅 비교

구분	외부마케팅 (External Marketing)	서비스접점 마케팅 (Encounter Marketing)	내부마케팅 (Internal Marketing)
대상	외부고객	외부고객	직원(내부고객)
제공물	제품/서비스	서비스	직무에 대한 보상
가격	제품(서비스)의 대가	서비스의 대가	보상의 대가(노동력)
커뮤니케이션	기업과 고객	종사원과 고객	기업과 직원
목표	소비자 만족	고객만족	고객지향적 사고

출처: 권혁중(1995), 『기업이 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품정책의 결정에 관한 연구』, 성균관대학교 박사학위논문, p.10. 바탕으로 연구자 재작성

내부마케팅은 사내고객의 동기부여에 중점을 두고, 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 두는 반면에 내부마케팅은 고객 지향적 사고에서 직원들은 기업의 일차적 고객이라는 시각에 기초하므로 마케팅과 조직론의 접점이라고 볼 수 있다.⁷⁾

내부 마케팅에 대한 최초의 개념정의를 한 Berry(1985)는 외부고객에 서비스를 제공하는 종업원에게 마케팅 철학과 기법을 적용할 필요성이 있음을 강조하면서 내부마케팅은 내부고객(internal customer)으로써 종업원을 내부 제품(internal product)으로서 직무를 생각하여 조직의 목표를 제공하는 노력을 하는 한편 내부고객의 필요한 욕구를 충족시키는 내부 제품을 제공하는 노력을 하는 것이라 정의 하였다.⁸⁾

국의 주요 선행연구에서 내부마케팅에 대한 개념을 보면 Sasser&Arbeit(1976)

7) 이유재(2001), 『서비스 마케팅』, 학현사, p.407.

8) 이현규(2017), 『호텔 종사원에 대한 내부마케팅이 직무몰입과 조직몰입을 통한 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 석사학위논문, p.8.

은 내부마케팅에 대한 개념을 ‘제품, 서비스를 고객에게 팔기 전에 먼저 종업원에게 파는 행동’이라 하였으며, Gronroos(1981)는 내부마케팅 개념을 ‘고객 지향적 성과를 달성하기 위하여 내부 시장으로서의 종업원을 적극적인 마케팅 지향적 접근방법을 위하여 실현하는 수단의 집합’이라 하였고,⁹⁾ Normann(1984)은 종사원이 고객 응대 시 높은 수준의 서비스 품질을 유지하고 제공할 수 있도록 하는 기업의 노력이라 정의 하였으며, 또한 George(1990)는 내부마케팅을 ‘고객에게 서비스를 안내하고 제공하기 전에 종사원들에게 서비스의 유익함과 편리함을 공유하고 교육시켜 내부 시장의 욕구를 사전에 만족시키는 활동’이라 정의 하였다. Kotler(1996)는 내부마케팅에 대하여 ‘고객에게 양질의 서비스를 제공할 수 있는 능력을 지닌 종사원을 고용하여 체계적인 교육훈련을 통해 궁극적인 동기부여를 제공하는 마케팅 활동’이라 정의 하였다.¹⁰⁾

주요 국내 선행연구에서 내부마케팅에 대한 개념을 살펴보면 기업이 내부고객에게 대한 세분화 전략과 제품정책의 결정에 관한 연구에서 권혁중(1995)은 내부마케팅 개념을 ‘기업내부의 종사원을 대상으로 그들의 고객 지향적 사고를 확립하여 대외적 고객마케팅을 효율적으로 수행하기 위하여 소비자들 대상으로 개발된 마케팅 이론 및 기법을 적용시키는 모든 활동’이라 정의 하였고,¹¹⁾ 호텔 종사원들을 대상으로 조사한 호텔기업의 내부마케팅이 종업원 태도와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 안세원·이희천(1998)은 내부마케팅의 개념을 ‘내부고객인 종사원을 만족시키는 마케팅 활동이자 그 활동수단의 집합’이라고 정의 하였고, 호텔종사원을 대상으로 조사한 내부마케팅을 통한 호텔내부고객만족에 관한 연구에서 박경호(2002)는 내부마케팅의 개념을 ‘종사원을 고객으로, 업무를 상품으로 보고 종사원들의 성과(호텔에 지불하는 비용) 창출을 위해 만족스러운 업무여건(상품)을 만들어 주는 것’이라고 정의 하면서, 내부마케팅을 ‘기업과 고객 사이에서 성공적 외적 교환을 위해 기업과 종사원 간에 내적 교환을 만드는 철학’이라 제언 하였다. 국내 특급호텔 종사원들을 대상으로 조사한 호텔기업의 내부마케팅 활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향에

9) 이보영(2001), 전계논문, p.13.

10) 홍선미(2016), 『호텔 기업의 내부마케팅이 호텔 종사원의 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 직무만족과 고용형태의 조절효과를 중심으로, 경희대학교 석사학위논문, p.7.

11) 이보영(2001), 상계논문, p.12.

관한 연구에서 한진수·김은정(2005)은 내부마케팅의 개념에 대해 ‘조직구성원을 내부고객으로 간주하여 종사원들의 서비스마인드 및 고객지향성을 극대화시키기 위한 마케팅 활동’이라 하면서, 내부마케팅의 최종 목적은 ‘종사원의 고객지향성을 통해 고객만족을 실현시키는 것’이라고 정의 하였다.¹²⁾

이정환(2005)은 내부마케팅 개념을 ‘직원들을 내부고객으로 보고 그들을 동기 부여하고 고객과의 상호작용을 더욱 더 효율적으로 할 수 있도록 하는 마케팅 활동’이라 정의 하였으며, 정부출연연구기관의 직원을 대상으로 조사한 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 여용재(2008)는 내부마케팅 개념을 ‘직원들에게 동기 부여를 제공하여 직원을 만족시키고 고객 지향적 사고를 정립시켜 대내외적으로 연구고객을 만족시키기 위한 일련의 활동’이라 하였으며, 카지노의 직원들을 대상으로 조사한 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 강형철(2010)은 내부마케팅의 개념을 ‘외부고객을 지향하는 내부고객의 역할과 행동을 촉진하기 위한 경영이념으로, 각종 보상, 교육 및 훈련, 권한 위임, 경영층의 지속적인 지원, 조직 내의 커뮤니케이션 활성화 등을 통해 동기부여를 함으로써 대내·외 모든 고객의 만족을 위한 마케팅 활동’이라 제언 하였으며, 국내여행사의 직원들을 대상으로 조사한 내부마케팅이 직무만족과 조직시민행동 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 이병일(2011)은 내부마케팅 개념을 ‘기업의 내부 환경을 직원들의 가치향상을 위해 조정하고 지원함으로써 동기부여를 하게 하여 상품과 서비스의 품질 및 고객만족을 위한 효율성을 추구하는 활동’이라 하였으며, 컨테이너 터미널 운영사 직원들을 대상으로 조사한 내부마케팅이 조직구성원의 태도와 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 황석준(2011)은 내부마케팅의 개념을 ‘조직구성원을 만족시켜 고객지향성을 갖게 하는 활동’이라 정의 하였고, 청소년시설의 청소년 지도자를 대상으로 조사한 내부마케팅 구성요인이 고객지향성에 미치는 영향 관련 연구에서 이정우(2013)는 내부마케팅의 개념에 대해 ‘동기부여로 직원의 직무만족, 조직몰입을 유도하여 내·외적 고객지향 사고를 확립시켜 외부고객을 만족하기 위한 활동’이라 정의 하였다.¹³⁾

12) 이상훈(2016), 『호텔 내부마케팅이 직무스트레스, 직무만족 및 조직충성도에 미치는 영향에 관한 연구: 서울지역 특급 P호텔을 중심으로』, 경희사이버대학교 석사학위논문, p.8~9

지금까지 살펴본 국내·외 주요 선행 연구에서의 내부마케팅의 개념을 정리하면 다음 <표 2-2>과 같다.

<표 2-2> 내부마케팅의 개념

연구자	정의	
국내	권혁중 (1995)	기업내부의 종사원을 대상으로 그들의 고객 지향적 사고를 확립하여 대외적 고객마케팅을 효율적으로 수행하기 위하여 소비자들 대상으로 개발된 마케팅 이론 및 기법을 적용시키는 모든 활동
	박경호 (2002)	종사원을 고객으로, 업무를 상품으로 보고 종사원들의 성과(호텔에 지불하는 비용) 창출을 위해 만족스러운 업무여건(상품)을 만들어 주는 것
	한진수·김은정(2005)	조직구성원을 내부고객으로 간주하여 종사원들의 서비스마인드 및 고객지향성을 극대화시키기 위한 마케팅 활동
	이정환 (2005)	직원들을 내부고객으로 보고 그들을 동기부여하고 고객과의 상호작용을 더욱 더 효율적으로 할 수 있도록 하는 마케팅 활동
	여용재 (2008)	직원들에게 동기 부여를 제공하여 직원을 만족시키고 고객 지향적 사고를 정립시켜 대내외적으로 연구고객을 만족시키기 위한 일련의 활동
국외	Sasser&Arbeit(1976)	제품, 서비스를 고객에게 팔기 전에 먼저 종업원에게 파는 행동
	Gronroos (1981)	고객 지향적 성과를 달성하기 위하여 내부 시장으로서의 종업원을 적극적인 마케팅 지향적 접근방법을 위하여 실현하는 수단의 집합
	Normann (1984)	종사원이 고객 응대 시 높은 수준의 서비스 품질을 유지하고 제공할 수 있도록 하는 기업의 노력
	George (1990)	고객에게 서비스를 안내하고 제공하기 전에 종사원들에게 서비스의 유의함과 편리함을 공유하고 교육시켜 내부 시장의 욕구를 사전에 만족시키는 활동
	Kotler (1996)	고객에게 양질의 서비스를 제공할 수 있는 능력을 지닌 종사원을 고용하여 체계적인 교육훈련을 통해 궁극적인 동기부여를 제공하는 마케팅 활동

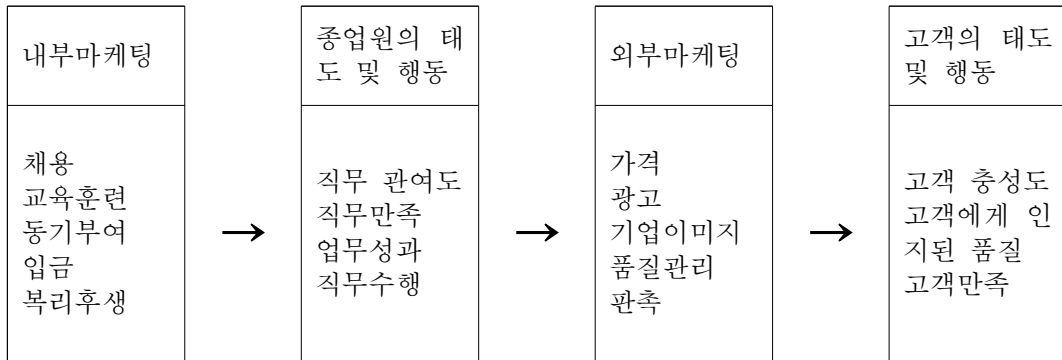
자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

앞서 살펴본 내부마케팅이 개념을 정리하며 내부마케팅을 통한 종업원의 태도 및 행동의 변화와 이를 기초로 한 외부마케팅 실시와 결과로서의 고객의 태도와

13) 김재경(2017), 『제주지역 특급호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향: 조직 커뮤니케이션의 조절효과를 중심으로』, 제주대학교 석사학위논문, p.10~11.

행동 변화의 일련의 과정을 도식화 하면 다음 <그림 2-2>과 같다.

<그림 2-2> 내부마케팅의 과정



출처: 이진옥(1996), 『종사원의 만족을 위한 내부마케팅』, 기평정보 141, p.3. 재인용

2) 내부마케팅의 목적과 중요성

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 관계마케팅을 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.¹⁴⁾

호텔은 대표적인 서비스 산업으로 고객 만족을 실현하기 위해서는 고객 만족에 앞서 직원의 만족도 제고가 선행 되어야 할 것이다. 따라서 호텔 기업의 성공은 정서몰입과도 깊은 연관이 있으며 호텔의 서비스 수준은 호텔 직원의 제공하는 서비스 그 자체이다. 대부분 호텔의 활동이 인적 서비스를 통해 이루어지는

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

과정이기 때문에 인적 자원은 여러 가지 자원 중에서 영업의 성패를 좌우하는 가장 중요한 자원이라고 할 수 있다. 이러한 관점에서 봤을 때 호텔 기업이 외부 마케팅을 성공적으로 시행하기 위해서는 내부마케팅을 선행하여 실시하는 것이며, 그런 이유로 내부 고객의 인적 서비스를 활용해 외부 고객을 신규로 유치하는가 하면, 재방문 및 지속적인 고객 관리를 위해 직원의 가치를 상향평준화해야 한다. 또한 직원이 서비스를 제공하고, 이를 통해 기업의 일부가 된다. Fisk, Brown & Bitner(1993)는 서비스 산업은 내부 마케팅의 가장 기본적인 요인들을 갖추어야 하며, 직원의 직원 만족도는 외부 고객을 만족시킬 수 있는 가장 중요한 요인 중 하나라고 제안 하였다.¹⁵⁾

내부마케팅은 서비스의 출발점이 되며, 구체적으로는 동기부여, 교육훈련, 채용 등과 같은 비 금전적 보상과 임금, 복리후생과 같은 금전적 보상 등으로 구성된다. 이러한 내부마케팅을 위한 활동은 직원에게 직무적인 영향을 미치며, 구체적으로는 직원의 업무수행 결과로 나타나게 된다. 이러한 직원의 업무수행을 바탕으로, 일반적인 마케팅의 활동으로 생각되는 외부마케팅이 실행되며, 이는 고객 만족으로 이어지게 되며 최종적으로는 기업의 성과에 영향을 미치게 된다.¹⁶⁾

따라서 이유재(1999)는 내부마케팅이 제대로 수행하기 위해 고객 지향적 서비스 마인드가 잘 갖추어진 직원을 보유하고 있는 기업일수록 고객 지향적 기업이 될 수 있으며 내부마케팅의 성공 요건을 다음 <표 2-3>과 같이 제시하였다.¹⁷⁾

<표 2-3> 이유재(1999)의 내부마케팅의 성공 요건

구분	내용
전략적 관리	내부마케팅이 전략적 관리가 중요한 부분으로 인식
협조 지원	내부마케팅 과정이 조직구조나 경영층 지원의 부족으로 하지 않아야 한다는 점
최고경영층 지원	최고 경영층이 지속적인 내부마케팅에 대한 적극적 지원

출처: 허엽(2014), 『호텔의 내부마케팅, 종사원의 직무만족, 그리고 고객만족 간의 관계』, 우송대학교 석사학위논문, p.13 바탕으로 연구자 제작성

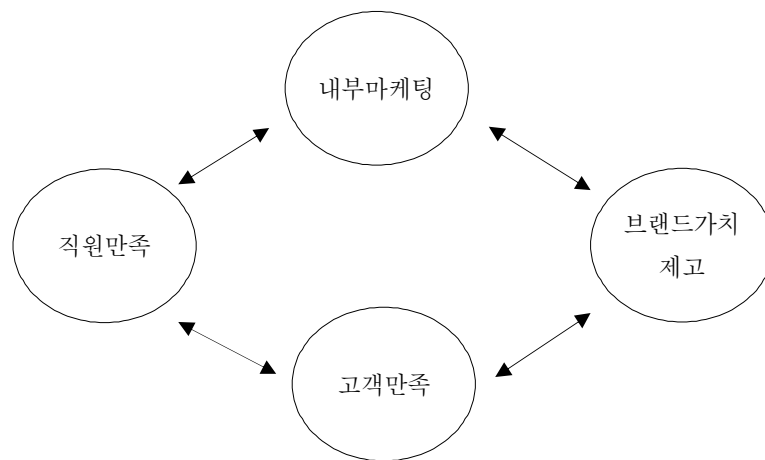
15) 이현규(2017), 전계논문, p.11.

16) 이보영(2001), 전계논문, p.15.

17) 허엽(2014), 『호텔의 내부마케팅, 종사원의 직무만족, 그리고 고객만족 간의 관계』, 우송대학교 석사학위논문, p.13.

위와 같은 내부마케팅에 대한 목적과 중요성에 대해서 종합하여 보면 호텔 기업의 목표를 달성하기 위해서는 고객의 욕구를 만족시켜야 하며, 고객 니즈와 욕구 만족은 호텔 기업의 브랜드 가치를 제고시키며 경쟁우위를 확보할 수 있게 된다. 고객 만족시키기 위해서는 호텔 직원의 실질적인 직무 및 업무수행의 영향을 주는 전략적인 내부마케팅이 선행 되어야 할 것이며, 이와 같은 내부마케팅 필요성을 정리하면 다음 <그림 2-3>과 같다.

<그림 2-3> 내부마케팅의 필요성



출처: 선행연구 학습을 바탕으로 연구자 작성

3) 내부마케팅의 구성 요인

기존 내부마케팅 관련 선행연구들을 보면 내부마케팅에 대한 구성 요인을 폭 넓고 다양하게 제시하고 있다는 것을 알 수 있다. Foreman & Lewis(1995)는 내부마케팅 구성 요인을 개발(Development), 보상시스템(Reward), 조직 비전(Organization Vision)을 제언 하였으며, Heskett(1997)는 내부마케팅 구성 요인을 서비스 시스템과 도구, 정책과 과정, 경영층의 지원, 고객 접점 종사원들의 교육, 커뮤니케이션, 보상 등으로 제시 하였고¹⁸⁾, George & Gronroos(1990)는 경영층 지원, 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 종업원 관리, 대외활동이라 정의 하였고,

18) 이현규(2017), 전계논문, p.11.

Berry & Parasuraman(1991)은 유능한 직원의 채용, 비전 제시, 교육, 팀워크, 권한위임, 평가의 공정성과 보상, 종업원 조사라고 제안 하였으며, Foreman & Money(1995)는 구성원 개발을 위한 교육훈련, 보상제도, 조직비전이라고 명시 하였다.¹⁹⁾

국내 주요 선행연구를 살펴보면 2000년대 이후부터 최근 연구들을 분석한 결과 연구대상, 목적, 환경 등에 따라 조정이 되는 요인들이 여러 가지 나타나고 있지만, 일반적으로 권한위임, 교육훈련, 경영층 지원, 내부 커뮤니케이션을 강조 하였다.²⁰⁾ 통신 서비스사업자 및 이용고객을 대상으로 한 연구에서 이정환(2006)은 내부마케팅 구성요인을 교육훈련, 경영층 지원, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 권한위임, 고용안정성으로 분석 하였고, 종합병원 직원을 대상으로 한 연구에서 정제교(2009)는 교육훈련, 경영층 지원, 보상시스템, 권한위임, 내부의사소통으로 구성요인을 구분 하였고, 여행사 직원을 대상으로 시행된 주요 연구에서는 천덕희(2010)는 내부마케팅 구성요인을 보상제도, 권한위임, 교육훈련, 경영층 지원, 내부 커뮤니케이션으로 구분 하였다. 신동식(2010)은 경영층 지원, 권한위임, 교육훈련, 보상제도, 커뮤니케이션으로 구성 하였고, 이병열(2011)은 교육훈련, 권한위임, 경영층 지원, 보상시스템, 내부 커뮤니케이션으로 선정하여 분석 하였다. 호텔기업을 대상으로 시행된 주요 연구에서는 배일석(2010)과 김호성·한진수(2012)는 내부마케팅의 구성요인을 교육훈련, 경영층지원, 보상시스템, 권한위임, 내부 커뮤니케이션을 공통 요인으로 설정하여 연구를 실시하였다.²¹⁾

앞서 살펴본 국내·외 내부마케팅 구성요인은 다음 <표 2-4>과 같다.

19) 부러연(2014), 『관광호텔 종사원의 내부마케팅 조직몰입과 서비스품질에 미치는 영향』, 세종대학교 석사학위논문, p.13.

20) 박대용(2014), 『호텔 내부마케팅이 종사원의 감성지능 및 서비스 지향성에 미치는 영향』, 한성대학교 석사학위논문, p.17.

21) 김재경(2017), 전계논문, p.15.

<표 2-4> 국내·외 내부마케팅 구성요인

구분	연구자	구성요인
국외	Foreman & Lewis(1995)	개발, 보상시스템, 조직 비전
	Heskett(1997)	서비스 시스템과 도구, 정책과 과정, 경영층의 지원, 고객 접점 종사원들의 교육, 커뮤니케이션, 보상
	George & Gronroos(1990)	경영층 지원, 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 종업원 관리, 대외활동
	Berry & Parasuraman(1991)	유능한 직원의 채용, 비전 제시, 교육, 팀워크, 권한위임, 평가의 공정성과 보상, 종업원 조사
국내	이정환(2006)	교육훈련, 경영층 지원, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 권한위임, 고용안정성
	정제교(2009)	교육훈련, 경영층 지원, 보상시스템, 권한위임, 내부의사소통
	천덕희(2010)	보상제도, 권한위임, 교육훈련, 경영층 지원, 내부 커뮤니케이션
	신동식(2010)	경영층 지원, 권한위임, 교육훈련, 보상제도, 커뮤니케이션
	이병열(2011)	교육훈련, 권한위임, 경영층 지원, 보상시스템, 내부 커뮤니케이션
	배일석(2010)	교육훈련, 경영층지원, 보상시스템, 권한위임, 내부 커뮤니케이션
	김호성·한진수(2012)	교육훈련, 경영층지원, 보상시스템, 권한위임, 내부 커뮤니케이션

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

이처럼 내부마케팅의 구성요인을 선행연구를 통해 검토하였던 것처럼 2000년 이후 내부마케팅의 구성요인은 경영층지원, 교육훈련, 보상시스템, 권한위임, 커뮤니케이션을 공통적으로 사용되며 중요하게 연구 되고 있다. 본 연구에서는 경영층지원 중에 직원들에게 비전 제시 및 의사소통 등이 행위들을 내부커뮤니케이션으로 통일하고, 연구자가 본 연구에 채택한 내부마케팅 4가지 구성요인들은 다음과 같다.

(1) 교육훈련

Gronroos(1990)는 교육훈련을 ‘종업원에게 회사와 고객사이의 다양한 기능과 역할을 이해하는데 도움을 주는 서비스 전략개발 차원’이라 하였고, Pigors & Myears(1997)는 교육훈련의 효과를 ① 친밀감과 안정을 준다. ② 작업의 질과 양의 표준수준으로 향상되어 임금 증가를 도모 할 수 있다. ③ 종사원의 기능을 증진시켜 승진에 대비하여 능력 향상을 기대할 수 있다. ④ 재해발생과 기계설비의 소모율을 감소시킬 수 있다. ⑤ 새로운 기술습득은 물론 신속성과 정확성을 기대할 수 있다. ⑥ 종업원의 불만과 결근 및 이직률을 예방할 수 있다. 라고 6가지로 명시 하였다.²²⁾ 특히 호텔 기업에 있어서 교육훈련은 업무 지식의 향상뿐만 아니라 고객 응대 시 발생할 수 있는 다양한 상황에 따른 대처 방법, 블랙 컨슈머(Black Consumer)에 대한 응대 방법, 고객 감동을 주기 위한 다양한 사례의 연구들이 포함되어 있다. 또한 Bechker & Huselid(1999)는 이를 통하여 종사원의 능력과 직무 몰입을 향상시키고, 기업의 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 제안 하였다.²³⁾ 위에 제시한 것처럼 호텔 기업 내에서 교육훈련은 매우 중요한 요소임으로 본 연구에서 교육훈련을 내부마케팅 구성 요인으로 진행 하였다.

(2) 보상시스템

Gronroos(1985)는 종업원 관리는 기업이 올바른 종업원을 소유하고 유지하는데 필수적인 도구이며 보상시스템을 종업원 관리, 직무설계, 채용절차, 경력개발 등과 같이 종업원 관리 프로그램의 일종이라 인식하고, 내부마케팅을 추구하는 조직에서는 반드시 시행되어야 하는 관리 도구라고 제안 하였다.²⁴⁾ 보상시스템의 정의는 ‘기업이 조직을 한 바람직한 행동을 강화하고 권장하기 위해 지불실행, 승진 등과 직무배치를 위한 프로그램 일종으로 종업원에 대한 동기부여 활동’라고 할 수 있다.²⁵⁾

22) 부려연(2014), 전계논문, p.14.

23) 이현규(2017), 전계논문, p.12.

24) 박대용(2014), 전계논문, p.21.

25) 홍순덕(2012), 『서비스기업의 내부마케팅 요인이 직무만족, 서비스 몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 제주대학교 석사학위논문, p.25.

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 해결해야 할 과제인 것이다.²⁶⁾

위와 같은 중요성을 감안하여 본 연구에서 보상시스템을 내부마케팅 구성요인으로 선정 하였다.

(3) 권한위임

권한위임에 대해 오늘날 호텔 기업에서는 각종 위임 전결 규정 등 호텔 내 다양하고 복잡한 의사결정의 효율적인 집행과 처리를 위해 권한대행을 전결규정으로 일부 실행하고 있기도 하는데, 이는 업무 중에 발생하는 의사결정에 대한 담당직원의 권한은 매우 중요하다 볼 수 있으며, 이에 책임소재와 업무재량에 대한 기준이 명확히 하는 것이 중요하다.²⁷⁾ 권한위임의 주요목적은 직원의 동기부여를 통해 생산성 증진 및 고객 서비스 개선을 함으로써 내부고객 지향성에 있어서 필수적이며 영향을 주는 것이다.²⁸⁾

권한위임은 두 가지 측면이 있는데 첫째로는 자유와 존경 둘째로는 기대와 책무가 존재한다. 지혜가 충만한 조직은 양 측면 사이에 균형을 맞추려고 노력한다.²⁹⁾ 권한위임은 종업원으로 문제가 발생 되었을 경우 비난을 받을 수 있다는 두려움 보다는 문제를 해결하기 위한 태도의 중요성에 의미를 두고 있다. 즉, 고객에게 서비스를 제공하는 종업원에게 가능한 최대의사결정을 부여함으로써 종업원이 특별한 문제에 직면했을 때 자신감을 갖고 도전 할 수 있도록 하는 것이다. 현재의 기업 상황을 고려할 때 권한위임은 신속한 의사결정을 통해 급변하는 환경과 상황에 대처할 수 있는 도구가 될 수 있다.³⁰⁾

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

27) 윤정근·이영구(2012), 상계서, 3(1), pp.91-108

28) 김한울(2013), 『호텔 내부마케팅이 종사원 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 석사학위논문, pp.11-12.

29) 최낙한(1997), 『판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할』, 한국마케팅학회연구보고서 제12권 제2호, pp.43-46.

30) 박대용(2014), 전계논문, p.19.

김현지·권재일(2011)은 종사원이 자신의 업무에 동기부여를 해 고객 서비스를 개선하고, 결국 기업의 성과를 올리는 것이 권한 위임의 주된 목적이라 할 수 있으며, 특히 대표적인 서비스 산업인 호텔 시장에서 고객과의 접점에 있는 종사원들에게 있어 권한위임은 서비스의 효율성 제고 및 고객의 신뢰를 바탕으로 한 긍정적 관계를 지속시킬 수 있다는 점에서 더욱 중요하다고 제시 하였다.³¹⁾

위와 같은 중요성을 감안하여 본 연구에서도 권한위임을 내부마케팅 구성요인으로 선정 하였다.

(4) 내부커뮤니케이션

호텔에 근무하는 종사원들의 가장 중요한 부분 중 하나는 고객과의 접객이다. 고객과 함께하는 시간동안 종사원들의 역할은 각각 다르게 고객과 의사소통을 하게 된다. 그러나 먼저 실행되어야 하는 것이 종사원과 관리자나 경영자간의 의사소통의 확립이라고 할 수 있다. 종사원은 고객에게 정보를 알리기 전에 그 서비스 상품에 대해 먼저 인식하고 이해하여야 한다. 이를 위해서 경영자와 관리자는 충분히 의견을 교환하여 종사원을 서비스할 수 있는 최상의 상태로 만드는 것이 중요하다.³²⁾

내부커뮤니케이션이 호텔 기업의 경영조직 내에서 발휘하는 주요기능은 다음과 같다.

첫째, 구성원들의 감정은 표현하고 사회적 욕구를 충족시키는 주요수단이며 관리자 또는 동료들과 고충 또는 만족감을 표현한다. 즉, 커뮤니케이션을 통해 구성원들 간 교류를 넓혀가는 것을 정의한다.

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

셋째, 의사결정을 하는데 기술적으로 주요한 정보 기능을 담당한다. 정보처리 활동과 커뮤니케이션 채널이 개인, 집단, 그리고 조직의 의사결정에 필요한 정보

31) 이현규(2017), 전제논문, pp.12-13.

32) 구필모(2002), 『호텔기업의 내부마케팅이 종사원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 제주대학교 대학원 석사학위논문, p.18

를 정확히 공유 되어야 한다.

넷째, 통제 기능을 갖고 있으며, 조직은 공식적인 커뮤니케이션 경로를 조직도로 하여 구성원들의 행동을 통제한다. 한편, 구성원들은 자신이 속한 비공식 집단내의 커뮤니케이션에 의한 집단의 규범으로 행동이 통제되기도 한다.³³⁾

감정 표현을 통한 교류와 사회적 욕구 충족, 동기유발과 직무 설정 및 교육훈련, 의사결정에 따른 주요한 정보 기능 및 조직 통제 기능을 도모하는 내부마케팅 중 중요한 요소라고 할 수 있겠다.

위와 같은 중요성을 감안하여 본 연구에서 내부커뮤니케이션을 내부마케팅 구성요인으로 선정 하였다.

2. 직무역량

1) 직무역량의 개념과 특성

역량에 대한 사전적 의미로 역량(Competency, Competence)은 ‘fitness 또는 ability’로 어떤 일을 해 낼 수 있는 힘 또는 힘의 정도를 의미한다. 이와 비슷한 개념으로 ‘Capability’, ‘Capacity’, ‘Skill’ 등이 있다.³⁴⁾

역량(Competency)의 개념은 David McClelland(1973)에 처음 제시되었는데 그는 ‘지능검사에 대한 역량 검사의 우위성’이란 논문에서 전통적 의미의 지능검사보다 개인수준이 직무에서 실제 성과로 나타나는 역량평가가 더 의미 있다는 입장을 밝히고 있다.³⁵⁾

Boyatzis(1982)는 역량을 직무수행에 필요한 동기, 기술, 자아상, 사회적 역할의 한 부분 또는 지식체계로 보았고, 직무에서 효율적이거나, 탁월한 성과를 보이는

33) 박대용(2014), 전계논문, p.25.

34) 이흥민·김종인(2003), 『핵심역량과 핵심인재: 인적자원 핵심역량 모델의 개발과 역량평가』, 한국능률협회

35) 김득재(2007), 『부하의 직무역량이 LMX 질과 임과워워먼트에 미치는 영향』, 제주대학교 대학원 석사학위논문, p.5.

개인의 잠재적인 특성으로 정의하였다.³⁶⁾

Spencer & Spencer(1993)에 의하면 역량은 개인의 내적특성으로서 다양한 상황에서도 비교적 장기간 지속되는 행동 및 사고방식을 의미한다. 그들은 대표적인 내적특성으로 5가지를 제시하고 있는데, 첫째, 동기(Motivation)이다. 동기는 어떤 행동을 하도록 하는 가장 근본적인 요인이며, 목표를 향해 방향을 제시하도록 유인한다. 둘째, 특성(Traits)이다. 이는 신체적인 특성, 상황 또는 정보에 대해 일관성 있는 반응을 하도록 한다. 셋째, 자아개념(Self-Concept)이다. 이는 태도나 가치관을 의미한다. 넷째, 지식(Knowledge)이다. 지식은 특정분야에 대해 가지고 있는 정보를 의미한다. 다섯째, 기술(Skill)이다. 이는 특정한 과제를 수행하는 능력을 의미한다. 이러한 5가지 특성 중 지식과 스킬은 비교적 가시적이며 표면적인 특징을 가지는 반면, 자기개념, 특징, 동기는 인간의 내면에 위치하여 파악하기 어려운 부분이라고 한다. 즉, 기술과 지식은 교육훈련을 통해 어느 정도 개발, 육성이 가능하나 동기와 특성은 인간 내면의 밑바닥에 자리 잡고 있기 때문에 쉽게 바꾸기가 어렵다.³⁷⁾

Zingheim, Ledford & Schuster(1996)는 역량중심의 인적자원관리가 각 개별 기업이 중시하는 핵심적 역량들이 강조되고 있다는 점을 고려할 때, 기업들이 활용하는 핵심적 역량들이 기업마다 다를 것으로 생각 될 수 있으나 실질적으로 대부분의 기업들이 선택하는 역량들은 의외로 유사하다고 주장하고 있다. 그러나 기업들이 유사한 역량들을 활용하고 있고 해도 실제로 그러한 역량이 정의되고 행위지표로 개발되는 내용과 방식이 다르고 실제로 활용하는 인적자원관리의 영역에서는 매우 큰 차이가 존재한다. Zingheim et al.(1996)이 정리한 미국 기업들에서 가장 많이 사용되고 있는 20개 역량들은 다음 <표 2-5>과 같다.³⁸⁾

36) 이기섭(2014), 전제논문, p.26.

37) 이흥민·김종인(2003), 『핵심역량과 핵심인재: 인적자원 핵심역량 모델의 개발과 역량평가』, 한국능률협회

38) 이상경(2005), 『호텔기업의 인적자원관리가 조직성공에 미치는 영향에 관한 연구』, 세종대학교 박사학위논문, p.31.

<표 2-5> 가장 많이 사용되는 20가지 역량

-
- | | |
|---|-------------------------------|
| - 성취지향(achievement orientation) | - 종업원개발(developing others) |
| - 품질지향(concern for quality) | - 팀리더십(team leadership) |
| - 주도성(initiative) | - 기술적 능력(technical expertise) |
| - 대인이해(interpersonal understanding) | - 정보추구(information seeking) |
| - 고객-서비스 지향(customer-service orientation) | - 분석적 사고(analytical thinking) |
| - 영향(influence and impact) | - 개념적 사고(conceptual thinking) |
| - 조직인식(organizational awareness) | - 자기통제(self-control) |
| - 네트워킹(networking) | - 자기신뢰(self-confidence) |
| - 지시(directiveness) | - 사업지향(business orientation) |
| - 팀워크와 협력(teamwork and cooperation) | - 유연성(flexibility) |
-

출처: Zingheim, Ledford, & Schuster(1996), Competencies and Competency models, Raising the Bar : Using Competencies to Enhance Employee Performance, American Compensation Association
박우성(2002), 『역량중심의 인적자원관리』, 워킹페이퍼, p.24. 바탕으로 연구자 재작성

Schippmann(1999)은 역량을 측정 가능하고, 업무와 관련되며, 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력이라고 하였고³⁹⁾, 삼성경제연구소(1999)는 직무역량은 직무수행능력과는 구분되는 개념으로 설정하고, 이 두 가지 개념 모두 지식, 기술, 태도의 복합요인이라는 공통점과 또 각 개별직무별로 접근해야 하는 직무 특유요인이라는 점에서 유사점이 있으나, 직무수행능력은 특정행동을 유발하는 외형적 행동에 초점을 두고 있는 개념이라고 하였다.⁴⁰⁾

또한 김현수(1999)의 연구에 의하면 직무역량이란 직업세계에서 일정한 지위의 개인에게 부여된 역할을 수행하기 위하여 구체적인 작업형태로 제시된 직무에 필요한 능력이라고 할 수 있다. 그러므로 직무역량은 직무행동으로 나타나는 내적 역량들로서 개인의 역할 수행을 촉진하는 지식, 기술, 혹은 문제해결, 전략적 사고, 리더십 등과 같은 고도의 직무수행과 관련된 특성이라고 제시하였다.⁴¹⁾

김진모(2001)의 연구에 의하면 직무역량이란 조직의 전략 및 미션을 달성하며, 바람직한 기업문화 창출에 필요하고, 조직 내 개인이 자신의 업무를 성공적으로

39) 이기섭(2014), 전계논문, p.26

40) 삼성경제연구소(1999), 『Competency 평가형 능력고과』

41) 김현수(1999), 『인적자원 개발담당자의 직무능력과 역할수행에 관한 연구』, 서울대학교 대학원 박사학위논문, pp.35-36.

수행하기 위해 필요로 하는 지식, 태도, 기술의 총체로 정의 하였다.

오현석(2007)의 연구에서 일반적으로 역량에 대한 개념은 ‘직업에서 주어진 과업과 역할을 수행하기 위하여 요구되는 능력’이라 정의 하였으며, 진미석(2011)은 역량이란 단순히 정해진 고정적인 업무에 국한된 전문지식과 기술만을 의미하지 않고 직무의 다양한 환경에서 부여된 문제를 적응하고 해결해 나갈 수 있는 종합적 수행능력을 포괄하는 개념이라 정의 하였다.⁴²⁾

장미(2011)의 연구에 의하면 역량에 대해서는 미국의 경우 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 개인의 특성으로 역량을 보는 입장이라면 영국은 다른 접근을 취하고 있다. 행동역량모형으로 대변되는 미국식 접근은 역량을 행동에 영향을 미치는 독립변수로 간주하고 있고, 직무성과 모형으로 불리는 영국식 접근은 역량을 종속변수로 간주하여 성과와 동일시하고 있다. 미국은 역량을 우수한 수행자의 특성을 지식, 기술, 태도 등의 요소로 구분하여 나타낸 것으로 수행자의 특성에 중점을 두어 표현된 능력의 개념이라면, 영국에서 사용되는 역량은 수행자의 특성이 아닌 직무의 특성을 분석하여 해당 직무를 수행하는데 필요한 역량을 최소한 달성해야 할 표준의 형태로 보고 있다. 이 두 가지 접근의 차이는 근본적으로 개인의 능력, 행동, 행동의 결과로서의 성과의 관계를 어떻게 이해하느냐에 기인한다. 개인의 보유한 능력들이 성과를 낼 수 있는 일부의 능력이 역량이라고 할 수 있지만 최근에는 이 두 개념을 모두 포괄하여 역량 모형을 보고 있고⁴³⁾, 홍진기·문중범(2011)은 직무역량이란 직무행동으로 나타나는 내적 역량들을 의미하는 직무능력과 조직의 목적을 달성하기 위해서 다른 구성원들과 협력적, 상호의존적 일할 수 있는 대인관계 능력으로 구분해 볼 수 있다. 직무능력은 개인의 역할수행을 촉진하는 지식, 기술, 능력 혹은 문제해결, 체계적 사고, 리더십 등과 같은 고도의 직무수행과 관련된 특징이라고 할 수 있다. 일반적으로 직무능력은 개인이 어떠한 과업을 달성하기 위하여 자신의 자격, 노하우 및 지식 등을 이용할 수 있는 주관적인 능력을 의미한다고 제시하였다.⁴⁴⁾

42) 광봉화(2016), 『항공사 객실승무원의 직무역량이 고객지향성에 미치는 영향』, 세종대학교 대학원 박사학위논문, p.11.

43) 장미(2011). 『청소년지도자의 직무역량 척도 개발에 관한 연구』, 명지대학교대학원 박사학위논문, p.10

44) 홍진기·문중범(2011). 가상공간 활용을 통한 직무역량이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『e-비즈니스연구』, 12(3), 293-323.

또한 이흥민·김종인(2003)은 직무역량의 특성을 6가지로 제시하고 있다.

첫째, 업무수행과정에서 나타나는 구체적 행동이다. 능력은 일반적으로 지식, 기술, 지능, 성격 특성 등으로 생각하지만, 역량은 직무수행에서 나타나는 개인의 행동 특성을 중심으로 파악한다. 고성과를 얻기 위한 행동을 뒷받침하고 있는 것이 전문지식과 기술이며, 역량은 그 사람의 의욕과 근본적인 사고방식이 가미되어 발휘된 구체적인 행동을 의미한다.

둘째, 조직의 변화를 지원한다. 역량은 경영 환경의 변화에 따라 조직에서 최근 또는 미래에 필요한 역량을 규명하고, 중요성이 감소되고 있는 능력을 규명하여 배제시킨다.

셋째, 상황에 대응적이다. 개인의 역량은 2가지 요인, 즉 조직이 제시하는 업적 기준과 직무수행 환경에 따라 달라진다. 업적 기준 즉 BSC(Balanced Score Card)와 KPI(Key Performance Indicator)에 의해 고성과자가 규명될 수 있고, 상사와의 관계, 권한위양의 정도, 팀 구성원의 팀워크와 정보 공유 정도 등 직무수행환경에 따라 개인행동은 달라진다. 따라서 같은 조직에서도 역량 규명의 토대가 되는 행동은 당연히 다르게 인식되며, 동일한 역량이라 할지라도 직무마다 다르게 정의되고 발휘된다.

넷째, 성과에 초점을 맞춘다. 직무분석이 일의 절차나 단계, 구성 요소를 분석하는데 초점을 맞추는 반면, 직무역량은 비즈니스 성과 증대에 초점을 맞춘다.

높은 성과 창출의 근거가 되는 행동 특성으로서 고성과자로부터 일관되게 관찰되는 성과 예측 요소이다. 따라서 직무마다 그 개수는 10개 이내의 소수로 인식된다. 그 개수가 20-30개로 많아진다면 이미 그것은 성과 예측 요소로서의 기능을 상실하기 때문에 핵심 직무역량이라고 할 수 없다.

다섯째, 개발이 가능하다. 교육훈련, 코칭, 도전적 직무부여, 높은 목표설정, 유익한 피드백 등에 의해 역량은 개발과 학습이 가능한 것이다. 다만 개발 방법이 교육 훈련에만 국한되는 것은 아니다. 역량은 개발이 쉬운 것과 어려운 것이 있으나, 양자를 모두 개발하는 균형을 이루는 것이 중요하다.

여섯째, 관찰과 측정이 가능하다. 핵심직무역량은 행위 중심으로 기술되기 때문에 관찰이 가능하다. 그러므로 타인들이 쉽게 평가하여 피드백을 제공하게 되며, 수행 목표를 구체화하고 시간에 따른 변화를 객관적으로 측정하는 데 도움을

준다. 때문에 이를 토대로 행동에 대한 반성과 수정이 쉬워진다. 직무역량은 지속적으로 급격한 환경변화에 대응하여 개발되고 육성되기 때문에 기업의 전략적 경영 목표를 달성하는데 필수적으로 요구되는 것이다.⁴⁵⁾

2) 직무역량의 구성과 측정요인

Leslie, Holzhalb & Holland(1998)는 일반적으로 역량을 측정하는 구성요소로 직무 환경에 대한 조정 및 통제권, 직원들과의 상호작용과정에서 획득한 직무성과와 조직에서 자신에 대한 가치평가, 일과 관련된 자기 효능감, 공유된 권한 정도에 대한 인지 등을 포함시켰다.

Spencer & Spencer(2008)는 역량을 개발 가능성의 정도에 따라 동기, 특질, 자기개념, 지식, 기술의 다섯 가지 유형으로 구분하고 있으며, 역량의 5가지 구성요인은 다음 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> Spencer & Spencer 역량의 5가지 유형

구분	내용
동기(motive)	개인이 일관되게 마음에 품고 있거나 원하는 어떤 것으로 행동의 원인으로서는 특정한 행위나 목표를 향해 행동을 촉발시키고 방향을 지시하며 선택하도록 작용
특질(traits)	신체적인 특성, 상황 또는 정보에 대한 일관적 반응성을 의미하는 것으로서 동기와 특질은 어느 정도 타고난 요소로서, 능동적이고 자발적인 "마스터 특질"이며 개인의 장기적 직무행동을 예측할 수 있는 역량유형
자기개념(self-concept)	태도, 가치관, 또는 자화상(self-image)을 의미
지식(knowledge)	특정분야에 대해 가지고 있는 정보
기술(skill)	여기서 제시한 역량의 수준이나 유형들은 인력계획과 밀접한 관계를 가지고 있으며, 특정한 신체적 또는 정신적 과제를 수행할 수 있는 능력

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자 작성

45) 이흥민·김종인(2003), 『핵심역량과 핵심인재: 인적자원 핵심역량 모델의 개발과 역량평가』, 한국능률협회

Sparrow(1996)는 역량을 조직역량, 관리역량, 개인역량으로 구분하고 이러한 역량들이 서로 관련되어 있다고 하였다. 조직역량은 조직의 전반적 자원과 능력에 관련된 개념으로 모든 구성원들이 공유해야 할 능력이며, 조직의 다양한 지식과 기술 등이 학습되어 축적된 형태를 의미한다. 관리역량(Management Competency)은 관리자들이 갖추어야 할 역량으로 조직의 유형이나 직업, 업종 등에 관계없이 적용될 수 있는 개인역량으로서 관리역량은 선발 또는 직업능력 인증의 도구로 활용될 수 있다. 개인역량(Personal Competency)은 인적자원관리와 관련해서 직접적으로 활용할 수 있는 역량으로 특정 조직에서 개인이 담당하고 있는 개인의 과업과 역할에 관련된 역량을 말하며, 개인의 직무수행과 관련된 역량으로 이를 직무역량(Job Competency)이라고도 한다.⁴⁶⁾

Sparrow의 3가지 유형을 정리하면 다음 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> Sparrow(1996)의 역량 구분

역량 (Competence)	정의 (Definition)	응용 (Application)	보상 (Reward)
조직역량/핵심역량	조직원 전반적 자원과 능력	기업의 비즈니스 프로세스 및 전략	지속적인 고용 및 안전
관리역량	작업과 관련된 기술, 지식, 태도	일반적 직업교육 및 훈련	외부적으로 활용 가능한 업적 및 가치
개인역량/직무역량	직무수행과 관련된 행동 목록	인적관리 전반적 영역에서 사용	내부적으로 보상 가능한 업적 및 인정

자료: Sparrow, P. R.(1994), The Psychology of Strategy Management, in C. Cooper et I. Robertson(Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, 9, Woley
이상경(2005), 『호텔기업의 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 세종대학교
박사학위논문, p.31. 바탕으로 연구자 재작성

서울소재 특1급 호텔 대상으로 호텔종사원의 직무역량평가요인의 중요도에 관한 연구에서 강진배(2004)는 역량 평가 활성화 및 효과적인 활용을 위해서는 역량도출 단계에서 신중한 접근이 필요하고, 호텔 기업이 역량 도출을 쉽게 생각하

46) 이기섭(2014), 전계논문, p.28.

여 타 호텔 역량 목록들을 당 호텔기업의 특성에 맞게 일부 조정 및 선정하는 경우가 있는데, 그러나 ‘어떤 역량 목록이 도출 되는가’보다는 ‘어떤 방법으로 역량을 도출 하는가’가 직무역량 도출에 있어서 핵심과제라고 제언 하였다. 왜냐하면 직무역량 도출과정에서 호텔 종사원들과 전사적으로 중요한 조직직무 역량이 어떤 것이며, 이를 구현 및 실현하기 위해서는 개인 수준에서는 어떤 행동 특성 및 목표를 가져야 한다는 것을 체감 및 인식하는 것이 중요하며, 전사적인 의사소통 노력 하에 도출된 직무역량 목록을 도출하여야 효과적으로 활용 가능하며 직무역량 평가 결과를 신뢰하고 공감대를 확보하여 조직 운영이 가능하기 때문이다. 또한 해당 연구를 진행하며 조사하였던 2004년 서울소재 특1급 호텔 대상으로 시행하고 있는 사원 지급 기준 직무역량 평가항목 현황은 다음 <표 2-8>와 같다.

<표 2-8> 호텔종사원의 직무역량 평가 항목 현황(사원 기준)

구분 항목	서울지역 주요 특1급 호텔						
	CS호텔	LT호텔	JM호텔	SR호텔	GI호텔	RC호텔	SW호텔
인간미	●		●				
도덕성	●						●
서비스마인드		●		●		●	
진취정신	●	●				●	●
독창성			●		●	●	
책임감(신뢰성)	●		●	●	●		●
개선의욕	●		●				●
이해판단력	●	●		●	●	●	
업무지식	●	●	●	●	●	●	●
업무추진력	●			●	●	●	
정보수집력	●			●			
매출효용(판매수완)	●		●				●
업무의 질			●	●			
업무의 양			●	●			
근무실적	●		●		●		
정보공유	●			●			
협조성(팀워크)		●	●	●	●		●
대인관계(동료)			●				●
대인관계(고객)			●			●	
고과자의 평가	●						
외국어 구사능력				●			
경비절감	●	●					
안전과 예방		●		●		●	
자기개발	●	●				●	
시간관리							●
건강관리							●

자료: 강진배(2004), 『호텔종사원의 직무역량 평가요인의 중요도에 관한 연구: 서울소재 특1급 호텔종사원의 인식을 중심으로』, 경희대학교 석사학위논문, p.40. 바탕으로 연구자 재작성

3) 직무역량에 대한 선행연구

국내에서 진행되었던 직무역량에 대한 주요 선행연구를 살펴보면 인적자원개발에서 직무역량의 활용에 관한 연구를 통해 LG Caltex 정유를 대상으로 사례연구

구를 실시하였던 장하수(1999)는 사계기업의 인적자원개발에서 직무역량 도입의 현상과악 및 분석 하였으며, 사계기업의 직무역량 모델링은 이론과 비교할 때 역량분석의 기본단위의 차이, 우수 업무수행자와 비우수 업무수행자의 차이를 나타내는 차이역량 파악 못 함, 직무역량 파악이 내적 특성보다는 결과물 중심의 파악이 이루어짐, 직무역량모델에 대한 타당성 검증 미비, 고유의 핵심지식 상존 등 5가지 차이점을 발견 하였고, 김선준(2000)은 글로벌 시대에 경쟁을 위한 핵심역량 확보를 위해 지속적으로 개발하는 것이 중요하다는 인식하에 인적자원개발(HRD : Human Resources Development) 업무도 역량 개발을 목표로 교육훈련도 그 초점에 맞게 향상 시켜야 할 것이라 제시 하였고 역량중심의 첫 단계 교육인 Spencer & Spencer의 영업직무 핵심역량 모델을 바탕으로 국내 영업사원의 교육요구를 분석 하였다.⁴⁷⁾

인적자원관리와 직무역량 관련 선행연구를 살펴보면 호텔기업의 전략적 인적자원관리와 직무역량, 직무 및 조직성과 간의 분석 연구에서 이기섭(2014)은 전략적 인적자원관리는 직무역량(개인역량, 관계역량)에 정(+)⁴⁸⁾의 유의한 영향을 미치는 것으로 분석 하였고, 이기섭·김경숙(2015)의 연구에서는 인적자원관리는 개인역량에 부분적으로 정(+)⁴⁹⁾의 영향을 미치며, 관계역량에는 정(+)⁴⁹⁾의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

직무역량이 독립변수로 선정하여 진행되었던 주요 선행연구를 보면 항공사 객실 승무원 관련 연구에서 광봉화(2016)는 직무역량은 자발적, 업무적 고객지향성으로 구분 하였으며, 직무역량이 자발적 고객지향성에 대해 정(+)⁴⁸⁾의 유의한 영향을 미치고, 업무적 고객지향성에 대해서는 부분적으로 정(+)⁴⁸⁾의 영향을 미친다고 분석 하였고⁴⁸⁾, 직무역량이 직무효능감과 과업수행에 미치는 영향: 제주지역 호텔을 중심으로 연구에서 신형철·신재원(2018)은 직무역량은 직무효능감에 정(+)⁴⁹⁾의 유의한 영향을 미치는 것으로 입증 하였고, 특급 호텔 종사원의 직무역량이 서비스 몰입과 고객지향성에 미치는 영향 연구에서는 직무역량은 서비스몰입(서비스가치, 직무몰입)에 부분적으로 정(+)⁴⁹⁾의 영향을 미치는 것으로 입증 하였다.⁴⁹⁾

47) 강진배(2004), 전계논문, p.35-36

48) 광봉화(2016), 전계논문, p.79.

49) 신형철·신재원(2018), 특급호텔 종사원의 직무역량이 서비스 몰입과 고객지향성에 미치는 영향, 『관광경영연구』, 22(3), p.16.

인적자원관리와 직무역량에 대한 연구를 실시하였던 이기섭(2014)은 인적자원관리와 직무역량 요인 중 개인역량(채용관리, 평가관리, 직무관리 신분/지위관리)는 채택, 교육훈련, 보상관리는 기각)은 부분 채택 되었고 관계역량(평가관리, 직무관리, 교육훈련, 신분/지위관리, 보상관리는 채택, 채용관리는 기각)은 부분 채택 되었다.⁵⁰⁾

3. 직무성과 및 고객지향성

1) 직무성과와 고객지향성의 개념 및 정의

(1) 직무성과의 개념 및 정의

직무성과에 대한 개념은 다양한 개념으로 정의 되고 있는데, Price(1977)는 조직구성원의 활동을 평가하는데 있어서 조직의 효과성 내지 목표 달성여부에 의해 직무성과를 정의하였으며⁵¹⁾, Campbell & Pritchard(1976)⁵²⁾는 직무성과는 동기과 능력 측면에서 유도되며 산업심리학에서의 성과는 업무나 목표 달성에 지향되는 모든 활동들로 구성되며, 이러한 직무성과의 개념은 Pincus(1986)가 직무성과를 조직구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지의 여부를 결정하며 산업심리학적으로 생산성의 일반적인 개념과 동일하다는 주장이다.⁵³⁾

Cooley & Bichel(1986)⁵⁴⁾는 사회조직의 추구하고자 하며 목적과도 같은 성과에 대해 조직이 갖는 질적지표, 효율성지표, 공정성지표에 대한 구체적인 교육업무를 통해 확보되는 것이라 주장 하였으며, Tett & Meyer(1993)⁵⁵⁾는 직무성과를

50) 이기섭(2014), 전제논문, p.65-67.

51) 한덕수(2017), 『호텔 직원의 LMX가 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향: 성격 유형의 조절효과를 중심으로』, 세종대학교 대학원 석사학위논문, p.24.

52) Campbell, D.J., & Pritchard, R.(1976), Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, pp. 63-130, Chicago: Rand McNally

53) 조상수(2015), 『호텔종사원의 직무만족도가 직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 특 1급호텔 중심으로』, 세종대학교 석사학위논문, p.16.

54) Cooley, W. & Bichel, W.(1986), Decision-oriented Educational Research. Boston: KAP

조직구성원들이 실현해야 하는 본인의 목표를 달성 할 수 있는 상태 또는 본인이 일에 대한 바람직한 상태 수준 정도로 정의 하였고⁵⁶⁾, Millar(1990)⁵⁷⁾는 직무 성과를 조직 구성원들의 조직 과업이나 목표 달성을 위해 투입된 모든 노력의 결과라 직무성과의 개념에 대해 제시하였다.⁵⁸⁾

Spencer & Spencer(1993)⁵⁹⁾는 직무성과를 외부능력 즉, 지식과 기술은 내면능력(자아개념, 속성, 동기)과 상호작용에 결정된다고 제안하였으며 내적능력이 외적능력의 습득을 도와주고, 학습된 능력이 직무성과에 영향을 미치게 됨으로 직무성과는 조직원의 승진, 교육, 보상과 전체적 조직 효과성과 성공에 영향을 준다는 것을 연구 하였다.⁶⁰⁾

직무성과는 포괄적인 개념으로 하나의 정의로 구체화 하기는 어렵지만, 직무를 얼마나 효율적이고 성공적으로 수행하고 달성하는 것이라고 볼 수 있으며, 이는 개인 또는 조직의 능력을 평가하여 실무자들의 직무 수준을 판단하고 평가하여 승진 인사제도 반영을 위해 사용되는 개념이며⁶¹⁾, 이런 직무성과는 일반적으로 인간의 능력과 동기부여의 상승작용을 통해 발휘되는 것으로 알려져 있으나, 능력이란 주어진 목표 또는 과업을 수행함에 있어 현재 개인이 보유하고 발휘되는 능력을 말하고, 동기부여는 능력을 갖추고 과업을 수행하기 위해 진행되는 역동적인 모든 과정이라 할 수 있다.⁶²⁾

특히, 인적자원관리와 직무성과에 관한 선행연구들을 통해 개인의 직무성과가 조직 생산성에 중요한 요인으로 작용한다는 주장되었고, 구성원의 경쟁 기업들이 모방하기 어려운 경쟁적 우위 원천을 제공해야 한다고 주장 하였다. 이때, Packard(1989)⁶³⁾는 직무성과는 직무수행 또는 업무실적으로 나타날 수 있으며,

55) Tett, R. P., & Meyer, J. P.(1993). Job satisfaction, organizational commitment turnover intention and turnover: Path analysis based on meta-analytic finding. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-290.

56) 한덕수(2017), 상계논문, p.24.

57) Millar, K. I.(1990), "Performance appraisal of professional social workers", *Administration in Social Work*, 14(1), pp. 65~85

58) 홍성남(2015), 『호텔직원의 불완전취업과 직무스트레스가 직무만족과 직무성과에 미치는 영향: 서울 지역 특1급 호텔 중심으로』, 경희대학교 박사학위논문, p.61.

59) Spencer, L.M. & Spencer, S.M.(1993). *Competency at work*. New York: John Wiley and Sons

60) 홍성남(2015), 상계논문, p.62.

61) 박근한·박창영(2008). 멘토역할이 조리사의 직무만족 및 직무 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 『*Tourism Research*』, 27, 22-44.

62) 장용운(2007), 『호텔종사자의 교육훈련이 직무성과와 고객지향성에 미치는 영향: 서울시내 특급호텔을 중심으로』, 경기대학교 석사학위논문, p.16.

63) Packard, T.(1989). Participation on Decision Making, Performance and Job Satisfaction in Social

개인, 집단, 조직효과성을 판단하는 기준이 되고, 관리자가 달성하고자 하는 결과적 목표로 기업 또는 기관의 목적에 대한 효과성 또는 효율성 차원들을 포함하는 개념으로 나타난다고 제안하였다.⁶⁴⁾

국내 주요 선행연구를 통해 정의된 직무성과의 개념은 다음 <표 2-9>와 같이 정리 할 수 있다.

<표 2-9> 국내 연구자들의 직무성과 개념

연구자	개념
우석봉(2001)	조직구성원이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태나 스스로의 목표를 달성할 수 있는 정도
박미선(2011)	자신의 직무와 관련된 모든 직무를 조직구성원이 구체적으로 성취하는 것
김성영(2012)	기업의 운영과 관련하여 조직구성원 본인이 많은 직무를 어떻게, 얼마나 성공적으로 수행하였느냐 하는 것으로 실무자의 행동을 나타내는 역동적이고 다면적인 개념
강미옥(2015)	소속된 조직이 측정하고 영향력을 미치기를 바라는 조직구성원들의 역할에 대한 행동
지귀정(2012)	조직원이 조직에 대하여 가지고 있는 몰입에 대한 정도나 본인이 담당하고 있는 직무에 대하여 만족하는 정도 고객들에게 최상의 질 높은 서비스를 제공하기 위한 노력
조수연(2013)	조직구성원들의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지의 여부를 가리키는 개념으로 스스로 지각하는 성과 및 업무의 수행도
옥정화(2013)	개인이 맡은 직무를 어떻게, 얼마나 성공적으로 수행하였는지 하는 것으로 개인의 능력이나 집단의 능력을 평가하여 실무자들의 직무를 판단하고 승진에 반영하기 위해 사용되는 개념

자료: 선행연구를 바탕으로 저자가 재정리 함.

직무성과(job performance)는 현대와 같이 경쟁이 치열한 사회에서 인적자원관 리나 조직 내 행동을 예측하는데 자주 사용되어져 온 개념이다. 직무성과에 대한 정의는 학자들마다 다르다. 예를 들어 Blumberg와 Pringle은 직무성과를 조직구 성원의 속성, 조직 구성원의 작업 노력, 조직으로부터의 지원 결과로 얻어지는

Work Bureaucracy. Administration in Social Work: New York.

64) 한덕수(2017), 전개논문, p.25.

것으로 설명 하였다. Borman과 Motowildo는 직무성과를 조직에서 필수적으로 기능을 자체적으로 이루기 위해 직접적으로 해당 업무를 실행하여 조직의 효과성을 증가 시킬 수 있는 활동이라고 보았다. 이들은 조직의 효과성을 향상시키기 위해서는 핵심적 기능에 필요한 재료나 서비스를 제공함으로써 가능하다고 하였다. 결국 직무성과는 서비스 종사원이 과연 생산성을 어느 정도 효율적으로 올렸는지 보여주는 지표로서, 조직의 종사자나 구성원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 조직 구성원이 자신의 목표를 달성할 수 있을 것이라고 믿는 정도를 의미한다고 할 수 있다.⁶⁵⁾

이러한 직무성과는 조직의 효율적인 관리 면에서 중요한 지표로 사용 되어져 왔으며, 조직의 성공에 영향을 미치고 있기 때문에 조직 관리자와 조직에 있어서 매우 중요하며 마케팅과 인사조직 분야에서 널리 이용되고 있는 주제이다.⁶⁶⁾

또한 직무성과는 기업경영의 중요한 요소로서 보상, 훈련 등의 관리상의 결정 뿐만 아니라 성과를 향상시키거나 종료시킬 것인지에 대한 정보를 제공한다.⁶⁷⁾

선행연구들을 통해 직무성과에 대한 개념적 정의를 정리 및 재정의 하면 직무성과란 개인 또는 조직구성원이 할당받은 과업 또는 목표를 효율적이고 성공적으로 달성 또는 성취하는 모든 역동적이고 다면적인 모든 포괄적인 과정이며, 이는 개인 또는 조직구성원의 능력 평가 Tool 및 판단 지표로 사용되는 개념이며 조직 또는 기업 성공 달성 여부와 연결 될 수 있다고 볼 수 있겠다.

(2) 고객지향성의 개념 및 정의

고객지향성과 관련된 연구는 1950년대부터 마케팅 개념에서 처음으로 시작되었고, 그 이후 1980년대 마케팅지향성, 1990년 시장지향성과 고객지향성으로 분리되어 연구 되었고⁶⁸⁾, 최근에는 서비스 공급자의 역할을 강조한 고객지향성 개념으로 관심이 변하고 있다.⁶⁹⁾

65) 백정민(2011), 『호텔 직원의 환경인식이 친환경 수용태도와 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 제주대학교 석사학위논문, p.45.

66) 안창배(2016), 『호텔조리사의 성격특성이 조직유효성 및 직무성과에 미치는 영향』, 한성대학교 석사학위논문, p.34.

67) 이기섭(2014), 전계논문, p.43.

68) 전용태(2017), 『호텔기업 직원의 효능감 지각이 직무열의와 고객지향성에 미치는 영향 : 직업소명의식 조절효과를 중심으로』, 세종대학교 대학원 박사학위논문, p.30.

69) 서창적·권영훈(2005). 서비스 메카니즘에 따른 고객지향성의 고객성과에 대한 영향. 『품질경영학회

Ruekert(1992)⁷⁰⁾는 고객지향성을 조직이 고객들로부터 정보를 획득 및 사용하여 고객 욕구를 충족시키기 위한 전략을 설계 및 개발하고 고객의 요구와 필요에 응답하는 전략을 수행하는 것이라고 하였고,⁷¹⁾ 또한 Narver & Slater(1990)⁷²⁾는 고객지향성을 기업의 수익성 측면에서 매우 큰 영향을 미치는 요인으로 인식하고, 고객의 욕구와 필요를 파악하여 경쟁자보다 우월한 활동을 통해 경쟁우위를 확보 및 창출하고자 하는 경영철학으로 보았다.⁷³⁾

2000년대 이후 고객지향성에 대한 개념은 고객 욕구를 그들의 이해에 가장 부합되는 방향으로 고객 욕구를 충족시키고자 노력하는 서비스 제공자의 고객에 대한 행동과 태도로 정의하고, 기업의 생존을 결정하는 주요한 전략적 역량으로 인식하였고, 특히 기업의 목표달성을 위해 시장의 욕구와 기대를 충족시키기 위한 마케팅의 실천 활동적 개념으로 인식하기 시작 하였으며⁷⁴⁾, Brown 등(2002)⁷⁵⁾은 고객지향성을 기업의 장기적인 목표 달성을 위해 고객의 욕구를 고객의 입장에서 이해하고 가장 적합한 방향으로 충족시키려는 직원의 고객에 대한 접근 자세와 마인드 및 경향이라 주장 하였다.⁷⁶⁾

인적판매의 성공 요인 중에 직원들에게 고객 지향성의 개념이 판매성과를 나타내는데 가장 중요한 요인으로 밝혀졌다.⁷⁷⁾

이러한 추세와 변화의 사유들도 서비스 기업들은 생존의 관점에서 고객에 대한 욕구탐색 및 서비스 질적 수준을 높이며, 조직의 역량을 고객지향성에 초점을 맞추고 강화하는 활동과 노력을 전개해 왔으며, 최근 기업들은 내부고객의 관점에서 구성원들의 만족스러운 조직 및 직무환경과 조건을 제공하며, 구성원들의

지』, 33(3), 31-40.

70) Ruekert, W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.

71) 윤소정(2017), 『고객불량행동에 따른 호텔종사원의 고객지향성에 관한 연구: 긍정심리자본의 조절효과분석』, 경기대학교 석사학위논문, p.37.

72) Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

73) 황미연(2016), 『호텔 직원이 인식한 서비스 교육훈련이 자기개발 및 고객지향성에 미치는 영향』, 제주대학교 석사학위논문, p.33.

74) 윤소정(2017), 상계논문, p.38.

75) Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T. & Licata J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, 110 - 119.

76) 김주환(2016), 『호텔 직원의 여가활동 참여가 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 제주대학교 석사학위논문, p.36.

77) 황미연(2016), 상계논문, p.31.

행동과 태도 변화를 통해 직무만족과 조직몰입을 향상시키고자 노력하고 있으며, 이러한 노력은 결국 그들의 보유하고 있는 능력과 역량을 최대한 발휘하도록 동기부여를 제공하여 궁극적으로는 고객지향성 서비스 행동과 태도를 바탕으로 하여 시장에서 고객이 요구하는 제품과 서비스제공을 통해 기업이 추구하는 성과를 달성하는데 있다고 할 수 있다.⁷⁸⁾

이는 기업에 종사하는 구성원과 고객 간의 지속적인 관계를 유지하고 발전시키기 위해 앞서 주장한 고객지향성 관점에서 중요시 인식하고 있는 요소들이 모두 조화로운 이행이 전제 되어야 하며, 특히 고객에게 직접 서비스를 제공하는 기업과 조직에서는 구성원들의 고객지향성 개념이 마케팅 활동 측면뿐만 아니라, 기업의 장기적인 경영성과에 중요한 역할을 한다는 점을 강조하고 있다고 있다.⁷⁹⁾

고객지향성에 대한 연구는 활발히 연구되어 지고 있는데 학자들에 의해 정의를 하면 <표 2-10>와 같다.

78) 윤소정(2017), 전제논문, p.36.

79) 정기환·황인호·신재익(2007), “공기업에서의 내부마케팅과 고객지향성이 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 『고객만족경영연구』, 9(1),103-122.

<표 2-10> 고객지향성에 대한 개념적 정의

연구자	고객지향성에 대한 개념적 정의
Narver & Slater(1990)	고객이 기대하는 구매의사결정을 돕고, 고객의 모든 편익과 이익을 위해 행하는 모든 행위와 태도
Levitt(1983)	목표고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 것
Kotler(2003)	조직의 목표를 달성하기 위한 핵심적인 전략요소이며, 목표시장에서 경쟁자보다 효율적으로 고객의 기대를 만족시키는 마케팅관점의 중요한 구성개념
Deshpande, Farley & Webster(1993)	기업이 장기간의 수익을 창출하고, 사업을 발전시키기 위해 고객의 이해관계를 우선시 하는 기업의 전략적 행위의 개념으로 이해하고, 기업내부의 모든 이해관계자들이 고객의 필요와 욕구, 관심을 최우선으로 하는 신념들의 집합
Zeithaml, Berry & Parasuraman (1996)	서비스를 제공하는 구성원이 직접 고객과 접촉하고 고객의 욕구를 파악하여 보다 나은 서비스를 제공함으로써 고객의 기대를 충족시키는 모든 활동
이영석(2002)	기업이 고객만족문화를 형성하는 구성원들의 인식, 태도, 행위의 집합체로 이해하고 고객에게 보다 나은 가치와 욕구를 충족시키는 노력과 활동
김순희(2009)	조직구성원들이 고객관점에서 사고하고 고객우선의 태도와 행동
배채수(2013)	고객이 원하는 욕구를 충족시키기 위해 고객의 관점에서 최우선으로 고객의 이익을 실천하는 신뢰의 행위와 인식의 집합
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

2) 직무성과와 고객지향성의 구성요인

(1) 직무성과의 구성요인

성과(performance)는 다양한 용어로 사용되고 있으며, 그 측정방법도 다양하게 제시되고 있어 학자들 간의 일치된 견해는 없으나, 일반적으로 생산성(productivity),

품질(quality), 적시성(timing), 대응성(responsiveness), 효과성(effectiveness) 등을 포함하는 총체적 개념이라 할 수 있다.⁸⁰⁾

조직과 기업은 추구하고자 하는 목표 달성을 위해 다양한 방법과 형태로 결과에 대해서 측정하고 평가하게 된다. 그러나 직무 성과의 구성요소는 그 개념과 같이 포괄적이며 세분화되어 할당된 목표 및 과업 또는 그 연구의 변수와 방향에 맞게 측정된다. 그러한 이유로 조직과 기업은 그 유형에 따라 기능과 목표가 상이하고 조직 내 목표와 본질에 대한 이해관계가 다양하게 성립되어 직무 성과에 따라 성과나 이론을 달성하기 위해 다양한 방법으로 접근 된다. 따라서 직무 성과를 측정할 수 있는 기준은 초기에는 재무적 지표에서 최근에는 구성원들의 심리적, 사회적 지표까지 포함하는 추세이다.⁸¹⁾

Szilagy와 Wallace(1984)는 $P = f(E, A)$ (P: 직무성과, E: 노력, A: 능력)이라는 공식을 제시하여 직무성과는 노력과 능력의 함수라고 주장 하였으며, Lawler(1986)는 $P = f(E, A, R)$ (P: 직무성과, E: 노력, A: 능력, R: 역할지각)이라고 공식을 제시하여 직무성과가 노력, 능력 및 역할지각에 의해 결정 된다고 하였고, 또한 Cambell과 Prichard(1986)는 $P = f(A, M)$ (P: 직무성과, A: 능력, M: 동기)이라고 하여 산업 심리학에서는 기본적인 전제로 성과는 업무 및 목표달성에 지향되는 모든 활동으로 구성한다고 주장하였다 ⁸²⁾

Szilagyi와 Wallace(1990)는 직무성과를 구성원 반응과 과업성취도 두 가지를 기준에서 설명했는데, 과업 성취도는 능률성, 효율성, 생산성을 포함하며 구성원들의 반응은 이직률, 결근율, 직무만족 등이 포함된다고 하였고⁸³⁾, 강용관(2006)의 BSC(Balance Score Card)를 활용한 호텔 경영성과평가와 전략체계도에 관한 연구에 의하면 일반적으로 두 가지 개념으로 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분 할 수 있는데 재무적 성과는 생산성, 성장성, 수익성, 총 매출액 등의 다차원적인 개념이며, 비재무적 성과는 조직 구성원의 조직몰입, 직무 만족도 등의 계

80) 최철수(2002), 『여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과에 관한 연구』, 경기대학원 박사학위논문, p.63-64.

81) 김성혁·신형섭·오재경(2002), 호텔 조직구성원이 인식하는 노사안정성이 조직성과에 미치는 영향, 『관광레저연구』, 14(2), pp.215-229.

82) 배성화(2008), 『항공사 지상직원이 지각하는 멘토링이 직무성과에 미치는 영향』, 대구대학교 대학원 석사학위논문, p.31.

83) 김봉철(2012), 『서비스 종사원이 혼잡지각에 따른 직무 스트레스가 감정소진과 직무성과에 미치는 영향』, 경기대학교 일반대학원 박사학위논문, p.40.

수적 분석이 불가능한 행위적·심리적 성과차원 개념이라 주장 하였다.⁸⁴⁾

유명희(2007)는 직무성과란 능력과 동기화 구성요인들로 예측되는 것으로, 직원이 과업요구를 성취하는 정도 또는 할당받은 과업에 대한 직원의 성취도라고 하였고⁸⁵⁾, 이성호(2007)는 직무성과란 생산된 단위 변수를 의미하는 생산량 또는 실책건수, 정확도 등과 같은 질적 측면으로 다루어 볼 수 있으며, 일반적으로 측정이나 판단이 곤란한 인간적 오류를 의미하는 양적 측면으로 다루어 볼 수 있다. 실질적인 측면으로 볼 경우 훌륭한 성과는 오류가 거의 없다고 볼 수 있지만 인간적 오류는 작업장의 불량한 작업 능력에서 그 의미를 찾을 수 있다. 인간적 오류의 정의는 미리 수립되고 기대되는 인간성과의 표준에서 이탈하려는 상태를 말하는 것으로 이로 인해 시간의 연장, 문제제기, 사고, 역기능 및 실패 등 바람직하지 못한 결과를 유발시키는 요인이라고 할 수 있다.⁸⁶⁾

위 선행연구를 재정리하면 직무성과를 구성하는 핵심요소는 능력, 동기부여, 노력, 역할지각이라 의미 할 수 있다. 능력이란 할당된 과업 또는 목표를 달성하기 위해 수행과 관련되어 현재 발휘하고 있는 능력이라 할 수 있고, 동기부여는 능력들을 갖고 과업 또는 목표를 수행하고자 하는 역동적이나 다면적인 모든 포괄적인 과정과 힘을 의미 할 수 있다. 노력은 해당 목표 또는 목적을 이루기 위하여 몸과 마음을 다하여 하는 행위가 총체적 개념이며, 역할지각이란 목표 또는 목적을 이루기 위해 개인 또는 조직에게 주어진 R&R(Role & Responsibility)에 관련된 인지 수준 및 분별하고 습득된 지식이라 할 수 있겠다.

(2) 고객지향성의 구성요인

고객지향성은 직원이 고객의 관점에서 고객의 욕구와 기대수준을 이해하고 경쟁자보다 효과적인 방법으로 직원들의 욕구 충족을 통해 차별화된 경쟁우위를 창출하는 것이 중요하며, 최근에는 서비스 제공자의 태도와 행동의 관점에서 고객지향성을 정의하고 개념적인 접근을 이루고 있으며, 결국에는 고객의 욕구 충

84) 한덕수(2017), 전계논문, p.25.

85) 유명희(2007). 기업의 인센티브여행 제시가 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향 연구. 『관광학연구』, 31(5), 419-436.

86) 이성호(2007). 호텔조직의 서비스지향성과 집단응집력 및 직무성과와의 관계에 관한 연구. 『마케팅관리연구』, 12(2), 105-124.

족을 위한 서비스 전달과정에서 구성원들의 개인적인 특성과 성향에 따라 고객 지향성이 영향을 받을 수 있으므로 고객지향성의 구성요소를 다차원 관점에서 이해하고자 하는 인식이 강조 되고 있다. 이를 위해서는 고객지향성을 향상하기 위한 핵심 구성요인에 대한 이해가 필수적이며, 최근 이와 관련된 연구가 다양하게 시도 되었다.⁸⁷⁾

Saxe와 Weitz(1982)⁸⁸⁾는 종사원의 고객 지향적 태도와 행위에 대해서 포괄적으로 목록을 만들어 고객의 만족스러운 구매 결정을 도우려는 의욕, 고객의 욕구 평가지원, 고객의 욕구를 충족시키는 상품의 제공, 정확한 상품설명, 기만적 전술 사용금지, 강압적 수단 지양 등의 여섯 가지를 제시하였다.⁸⁹⁾

Williams and Anderson(1992)은 고객이 필요와 욕구를 평가하여 도움을 제공하고 제품에 대한 정확한 설명 필요하고 기만적 판매전술을 회피하면서 고객의 입장에서 만족스러운 구매결정을 도우려는 의지 갖고 고객지향성과 사후 관리활동을 하고 있는 기업의 대표성을 보유하고 있어야 한다고 제시하였다.⁹⁰⁾

Donavan & Brown et al.(2002)은 고객지향성의 욕구차원과 즐거움의 차원을 보완하여 고객 욕구 인지 차원, 고객 욕구 충족 차원, 서비스 제공 욕구 차원, 고객과의 개인적 관계 욕구 차원으로 분류 하였다.⁹¹⁾

국내에서도 고객지향성에 대한 실증연구에서 고객지향성의 구성요인과 개념을 연구에 목적에 따라 명확히 제시 되었다. 안준수(2004)의 연구에서는 고객지향성은 Donovan et al.(2004)의 연구를 기반으로 고객응대차원, 고객욕구충족차원, 고객서비스제공차원, 고객관계유지 차원 등 4개 차원을 연구목적에 맞게 구성 하여 제시 되어 있고⁹²⁾, 정기한·황인호·신재익(2007)은 공기업에서도 교육훈련, 내부 커뮤니케이션, 경영충지원, 권한위임, 보상시스템 등의 내부마케팅 요인이 고객지향성에 유의한 영향을 미친다고 하였다.⁹³⁾

87) 윤소정(2017), 전계논문, p.40-41.

88) Saxe, R. & Weitz, B. A.(1982), The SOCO Scale: A Measure of Customer Orientation of Scale People, Journal of Marketing Research, 19(3), pp.82-113.

89) 고유민(2017) 『호텔 조직문화가 직원역량 및 고객지향성에 미치는 영향. 조절변수: 호텔 경영형태, 세종대학교 박사학위논문, p.44.

90) 홍순덕(2017), 『서비스제공자의 문화적 공감에 따른 회복탄력성과 심리적 소진이 고객지향성에 미치는 영향: 감성지능의 조절효과를 중심으로』, 제주대학교 박사학위논문, p.36.

91) 김희경(2018), 『호텔 기업의 내부 브랜딩 활동이 조직 몰입과 고객 지향성 의도에 미치는 영향』, 경희대학교, 석사학위논문, p.47.

92) 윤소정(2017), 상계논문, p.41-42.

또한 고재윤·조현준(2009)의 연구에서는 Saxe & Weitz(1982)의 SOCO(Selling Orientation Customer Orientation)모델에 근거하여 고객욕구에 대한 평가, 고객욕구의 충족, 고객과의 기업의 상생추구 등 3가지 개념으로 구성을 재정의 하였⁹⁴⁾, 어윤선·이형룡(2009)의 연구에서는 Williams(1992)와 Saxe & Weitz(1982)의 연구에서 제시된 구성요인을 서비스 마인드, 서비스 역량으로 2가지 차원으로 구분하여 제시 하였다.⁹⁵⁾

김희진(2010)은 불확실한 호텔 경영환경에서 대두되고 있는 인적자원에 대한 교육훈련의 중요성을 살펴보기 위한 연구에서 교육훈련을 통한 교육만족이 부분적으로 직무만족에 영향을 미치고 있으며, 이는 고객지향성에도 관계가 있는 것으로 연구되었다. 특히 고객지향성 요인들 가운데 고객욕구 충족, 고객관계, 서비스 제공의 측면에서 유의한 영향이 나타나는 것으로 확인 되었다.⁹⁶⁾

호텔 직원의 서비스 교육이 고객지향성에 미치는 영향에 대한 연구에서 백정민·조문수(2014)는 고객지향성의 요인을 응대의 즐거움, 적극적 응대, 고객만족으로 구분해서 연구한 결과 고객지향성을 고객에 대한 세심한 관심을 통하여 고객의 욕구를 파악하고, 고객이 원하는 것을 충족시키려는 성향이라 정의하고 서비스 교육이 고객지향성에 영향을 미치는 사실을 확인 하였다.⁹⁷⁾

고객지향성의 구성요소에 관한 학자들의 주요 연구들을 살펴보면 다음 <표 2-11>과 같다.

93) 정기한·황인호·신재익(2007). 공기업에서의 내부마케팅과 고객지향성이 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구, 『고객만족경영연구』, 9, pp.103-122.
 94) 고재윤·조현준(2009), 호텔 F&B 종사원의 성격과 조직몰입과 고객지향성의 관계. 『외식경영연구』, 12권 5호, 22, pp. 271~292
 95) 어윤선·이형룡(2009), “외식업체 직원의 공감적 요소가 감정 부조화와 고객지향성에 미치는 영향”, 『외식경영연구』, 12(1), 81-109.
 96) 김희진(2010). 『호텔종사원의 교육훈련이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향』, 제주대학교 대학원 석사학위논문, pp.88-89.
 97) 백정민·조문수(2014). 호텔 직원의 서비스 교육이 고객지향성에 미치는 영향: 감정노동과 조직몰입의 매개효과 중심으로, 『관광레저연구』, 26(1), pp.267-273.

<표 2-11> 고객지향성에 대한 구성요소

연구자	구성요소
Saxe & Weitz(1982)	① 고객의 만족스런 구매결정을 도우려는 의지 ② 판매원이 고객의 필요와 욕구를 평가하도록 도움 제공
Brown et al.(1992)	① 욕구 차원 ② 즐거움 차원
유필화·박대현·곽영식 (1996)	① 시간적 차원 ② 인간적 차원 ③ 비용적 차원 ④ 판매실무적 차원
Donavan et al.(2004)	① 강한 친절 욕구 ② 고객 니즈(needs)이해 욕구 ③ 전달의 욕구 ④ 인간관계 욕구
김순희(2009)	① 자발적 고객지향성 ② 업무적 고객지향성
이채은·이진영(2010)	① 고객욕구 충족 ② 고객응대 서비스
주정희(2011)	① 친절성 ② 시정성 ③ 서비스 제공성 ④ 대응성 ⑤ 정보제공성 ⑥ 지식습득 ⑦ 신속성
박지홍(2012)	① 전문적 기술 ② 사회적 기술 ③ 동기부여 ④ 의사결정권한
주승우(2013)	① 사무적 기술 ② 사회적 기술 ③ 동기부여 ④ 의사결정

자료: 선행연구를 토대로 연구자 재작성

3) 직무성과와 고객지향성에 대한 선행연구

(1) 직무성과에 대한 선행연구

일반적으로 직무성과를 측정하는 방법은 양적인 측면과 질적인 측면 2가지로 구성되고 조직에서 직무성과를 측정하고자 할 때에는 통상적으로 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 측정할 수 있는데, 재무적 성과는 수익성, 생산성, 매출액, 성장 등의 계량적인 분석이 가능하다는 점에서 신뢰성이 높다. 반면, 비재무적 성과는 재무적 지표를 획득하기 어려운 경우에는 제한적으로 사용되고 있으며, 경영자의 편견이나 왜곡이 개입될 여지가 비교적 적기 때문에 연구의 활용에 있어서 바람직하다.⁹⁸⁾

국의 직무성과 측정에 대한 선행연구를 살펴보면 직무성과의 측정단위로 McComick & Ilgen(1980)은 생산성, 과실발생률, 불만율, 정확도 등으로 연구 하였고, Campbell(1977)은 심리적 단위, 경제적 단위, 관리적 단위로 구분 하였다. Porter & Lawler(1988)는 업무의 질, 업무의 양, 업무에 대한 지각, 의존성, 전체적인 성과를 측정항목으로 이용 하였고⁹⁹⁾, Martin Price & Mueller(1981)는 직무 성과에 대한 측정을 목표달성도, 문제해결능력, 직무에 대한 전문적 지식, 부하·동료 간의 업무 연계, 업무의 양적인 처리 능력이라 하였고 Jex(1998)는 직무 성과를 효과성, 생산성, 효용과 구별되는 개념이라고 하면서 조직 구성원의 행동적인 차원에 정의하였다. 즉, 과업 요구를 성취하는 정도 또는 할당받은 과업에 대한 성취도라고 정의하여 측정 하였고, Carroll & Schneider(1985)는 성과를 산출이나 결과와 깊은 관련이 있는 것으로 수익성, 비용, 판매량, 이직률, 고객서비스, 임금과 같은 내용에 대한 산출결과라고 정의하여 측정 하였다.¹⁰⁰⁾

국내 직무성과에 대한 선행연구를 살펴보면 이재만(2004)은 수익과 목표로 직무성과를 측정하여 연구 하였고 이형주(2005)는 직무성과를 측정하는데 있어 자아직무성과평가 방법을 활용하면서, 직무성과를 동료들에 비해 자신의 성과가 상대적으로 어느 정도 수준인지에 중점을 두고 평가하는 것이라고 하였으며, 다른 사람들의 업무 성과를 본인의 성과와 비교하는 것은 성과평가에 중요한 기준을 제공한다고 하였다. 유명희(2007)는 개인성과와 단체성과로 구분하여 직무성과를 자기평가방법으로 측정하였는데, 개인성과는 업무지식, 업무수행의 주도성, 업무 관련 의사소통, 업무수행의 신뢰성으로 구분하였으며, 단체성과는 조직평가 측정 도구에 포함되어 있는 작업집단성과를 척도로 사용하여 측정 하였다.¹⁰¹⁾

기존 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 직무성과 측정 정도는 비재무적 성과 지표를 기준으로 측정 하였고 호텔 직원의 업무 및 근무 상황에 있어서 직무에 대한 책임감, 업무 추진력, 업무 관련 지식과 능력, 직무몰입의 지표를 자아 직무성과평가 방식으로 진행 하였다.

98) 박미선(2011), 『성격유형에 따른 감성지능, 심리적 웰빙, 직무성과 간의 인과관계 연구: 서울지역 특급호텔 종사원을 대상으로』, 경희대학교 석사학위논문, p.43.

99) 임용준(2016), 『호텔종사원의 감정노동이 직무스트레스와 직무성과에 미치는 영향: 고객대면시간중심으로』, 경기대학교 석사학위논문, p.37.

100) 박미선(2011), 전계논문, p.44.

101) 임용준(2016), 전계논문, p.37.

(2) 고객지향성에 대한 선행연구

고객지향성은 마케팅 관점에서 1950년대 처음으로 연구되기 시작되었고 Gouillart & Sturdivant(1994)는 시장과 기업이 글로벌화 되면서 고객 니즈와 욕구에 대해 경영자가 취합하는 정보는 이차 정보(Secondhand Information)가 되고 있으며, 기업의 고객지향성에 대한 제한적인 접근은 서비스 품질과 실행 전략에 있어 미숙한 결정으로 귀결되는 결과를 가져올 수 있다고 제언 하였다. 그러므로 마케팅 부서에서 지속적으로 고객의 니즈와 욕구에 대한 정보를 수집하고, 분석하며, 전달하고 실행을 통해 이러한 부분들에 대해서 미연에 방지해야 한다. 시장지향성에 관한 연구는 최근 들어 고객지향성에 대한 연구로 확대되면서 서비스 전달자 역할의 중요성을 강조하고 있으며, Kotler(1991)는 마케팅의 개념은 기업이 추구하는 목표를 달성하기 위하여 고객의 니즈와 욕구를 파악하고 시장에서 경쟁자보다 더 효율적이고 효과적인 방법으로 고객 만족을 시키는 것을 의미하며, 이 원인 중의 하나가 고객지향성이다.¹⁰²⁾

고객지향성의 측정에는 학자마다 사용하는 척도가 일정하지 않으나, 일반적으로 판매원의 고객지향성을 측정하는 대표적인 척도로는 Saxe & Weitz(1982)의 SOCO(Selling Orientation Customer Orientation)의 척도와 Parasuraman(1988)의 SERVQUAL(Service+Quality: 서비스 품질측정)이 사용되고 있다. SOCO는 판매 상황이 고객지향성을 대표하고 있지만 고객과 판매원 간의 관계와 그에 따르는 고객의 입장을 고려하고 있기 때문에 고객지향적 척도로 가장 일반적으로 사용되며, SERVQUAL은 고객지향성을 고객평가를 전제로 할 때 고려되며 일반적으로 서비스 품질을 측정할 때 사용되고 있다.¹⁰³⁾

Kohli & Jaworski(1990)은 고객지향성이 고객의 정보가 기업단위를 위하여 수집되며 사용되는 수준을 나타내고, 또한 조직의 목표를 달성하기 위해 필요한 주요 요소로서 목표시장의 필요 및 욕구를 결정하고 경쟁자에게 효율적으로 만족을 제공하는 것으로서의 마케팅 구성요소 개념 중 하나라고 정의 내렸고, Rukert(1992)는 고객지향성에 대해서 조직이 고객들로부터 정보를 수집하고 사용하며, 고객의 요구를 만족시키는 마케팅 전략을 개발하며 고객의 필요 및 요구에

102) 홍순덕(2017), 전계논문, p.38.

103) 김주환(2016), 전계논문, p.42.

응답하는 전략을 수행하는 수준이라 정의 내렸다.¹⁰⁴⁾

시장지향성은 고객뿐만 아니라 경쟁자에 대한 개념까지 다루고 있으나 고객지향성은 그와 달리 최종소비자 초점에 맞추는 차이점이 있으며, 즉, Saxe & Weitz(1982)는 기업수준에서의 마케팅 컨셉의 실천은 시장지향성이고, 개인수준은 고객지향성이라 하였다. 따라서 고객지향성은 외부고객의 욕구를 만족 시키는 것이며, 고객의 요구나 욕구에 따라 수행하는 것이라고 볼 수 있는데, 마케팅 관점에서는 고객의 욕구와 니즈를 충족시켜 주고, 고객의 문제를 해결해 주고, 고객을 만족시키며, 고객과의 장기적 관계를 구축하는 것을 의미한다.¹⁰⁵⁾

일반적인 관점에서 본다면 고객지향성은 기업과 그 구성원이 고객의 입장에서 고객을 생각하고 행동하는 것을 말하며, 직원이 직무상황에서 고객 욕구를 충족시키고자 하는 노력이며, 고객에 대한 관심, 고객을 위한 가치창조, 고객만족의 정기적 조사에 의한 고객욕구의 이해 및 의견의 반영, 양질의 가치를 제공하기 위한 표적시장의 이해 등과 관계 될 수 있다.¹⁰⁶⁾

호텔 기업 조직은 서비스를 제공하는 직원에 대한 의존도가 매우 큰 서비스 기업으로서 조직 구성원들의 서비스 제공과 영향이 바로 기업성과에 직접적인 효과를 미친다. 이는 호텔 기업에서 고객지향성의 갖는 의미가 매우 중요함을 말하는 것이다. 즉, 호텔 기업에 있어서 직원은 고객지향성의 진정한 주체이며, 조직성과를 높이기 위해서는 고객지향성에 직접적 영향을 제공하는 직원들을 잘 관리해야 한다. 매우 다양하게 기능적으로 세분화되어 있는 호텔 조직은 고객지향성을 높이기 위해서는 좋은 직원이치명제를 제공하고 그들로 하여금 충성도와 고객지향성을 스스로 동기부여 및 실천할 수 있도록 적극적인 지원이 필요하다. 이러한 맥락에서, 고객지향성에 영향을 주는 요인은 고객만족을 위한 노력, 고객만족의 중요성 인식, 고객의 즐거움에 대한 만족, 까다로운 고객에게도 훌륭한 서비스 제공, 담당 고객의 재방문, 충성 고객과 단골 고객의 소유 여부 등으로 구분하여 고객 지향성을 측정하고 있다.¹⁰⁷⁾

104) 김희경(2018), 전계논문, p.52.

105) 전용태(2017), 전계논문, p.33.

106) 전용태(2017), 전계논문, p.34.

107) 장정훈(2014), 『호텔 직원이 지각하는 직원이치명제, 조직유효성, 고객지향성 간의 관계』, 제주대학교 박사학위논문, p.37~38.

위 선행연구에서 살펴보았듯이 고객지향성 확보는 호텔 기업이 경쟁우위 확보하고 서비스 상품의 가치를 향상시키기 위한 방법과 수단으로 오늘날 매우 중요한 요소임을 알 수 있으며, 특히 인적 의존도가 높은 호텔 기업은 전략적인 인적 자원 선행관리는 타 호텔 대비 경쟁력 확보와 기업성가로 귀결 될 것으로 사료된다. 본 연구에서는 고객지향성 측정 정도는 조직 안에서 파악 하였고 호텔 직원의 고객중심 마인드, 적극성, 서비스마인드, 신속성, 공감성의 지표를 자기평가 방식으로 진행하였다.

5. 변수 간의 관계

1) 내부마케팅과 직무역량 간의 관계

내부마케팅과 직무역량 간의 관계에 대한 선행연구는 미흡한 실정이다. 따라서 정서몰입과 관련된 개념으로 직무만족과 직무몰입은 호텔 직원의 업무수행과 성과 달성과 내부마케팅에 밀접한 영향 관계를 갖고 있으며 직무역량과 직무만족, 직무몰입은 개념적 차이는 있지만 이론적 고찰과 선행연구를 통해 서로 유의한 개념으로 판단하여 선행연구의 변수 간의 관계를 검토 하였다.

내부마케팅과 직무몰입 관련 선행연구를 살펴보면 이현규(2017)는 내부마케팅 요인 중 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 권한위임, 보상시스템 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 분석 하였고¹⁰⁸⁾, 조봉기(2015)는 내부마케팅 요인 중 권한위임, 교육훈련, 보상제도는 직무몰입에 유의한 영향을 미치고 의사소통은 유의하지 않는 것으로 분석 하였고¹⁰⁹⁾, 공공연구기관을 대상으로 내부마케팅이 직무몰입, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향의 연구에서는 여용재·최호규(2008)는 경영층 지원, 권한위임, 내부커뮤니케이션이 직무몰입에 유의한 정(+)¹⁰⁹⁾의 영향 나타나는

108) 이현규(2017), 전계논문, p.76.

109) 조봉기(2015), 『특급호텔 종사원의 내부마케팅이 직무만족, 직무몰입 및 고객지향성에 미치는 영향: 부산지역 호텔 중심으로』, 동명대학교 석사학위논문, p.56.

것으로 확인 하였고, 교육훈련과 보상시스템은 직무몰입에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 분석 하였다. 그 외 카지노 기업 대상으로 연구를 실시하였던 신혜숙(2008)과 여행사 직원을 대상으로 연구를 실시하였던 신동식(2010)은 내부마케팅이 조직신뢰에 유의한 영향을 미치고, 조직신뢰가 직무몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 의료기간 대상으로 연구를 실시하였던 최성미(2011)는 내부마케팅이 직무몰입에 유의한 정(+)의 영향이 나타났으며 이 중 보상제도가 가장 영향력이 나타나는 것으로 분석 하였다.¹¹⁰⁾

호텔종사원을 대상으로 실시하였던 내부마케팅과 직무만족 관련 선행연구를 살펴보면 김한울(2013)은 내부마케팅 중 내부커뮤니케이션과 보상제도는 유의한 영향을 미치고 교육훈련은 영향을 주지 않는 것으로 분석 하였고, 육근형(2014)도 내부마케팅 요인 중 보상시스템과 권한위임은 직무만족에 유의한 영향을 미치고 교육훈련은 유의하지 않은 것으로 분석 하였고, 김영석(2013)은 로컬호텔과 체인호텔을 비교하는 연구를 실시하였는데 로컬호텔은 내부커뮤니케이션과 보상제도가 통계적으로 유의한 영향을 주고 체인호텔은 내부마케팅의 교육훈련, 경영층지원, 보상제도 모든 요인이 통계적으로 유의한 영향이 나타나는 것으로 분석 하였고¹¹¹⁾, 요용비(2015)는 내부마케팅 중 경영층지원, 교육훈련, 보상시스템, 권한위임, 내부커뮤니케이션 모두 직무만족에 유의한 영향을 주는 것으로 분석 하였으며¹¹²⁾, 이보영(2001)은 내부마케팅 중 복지정책과 교육훈련은 직무만족에 유의한 영향을 미치며, 커뮤니케이션과 인사고과는 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 분석 하였다.¹¹³⁾ 조봉기(2015)는 내부마케팅 중 권한위임, 교육훈련, 보상제도는 직무만족에 유의한 영향을 미치며 의사소통은 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 분석 하였고¹¹⁴⁾, 허엽(2014)은 내부마케팅 중 후생복지, 교육훈련, 보상제도는 직무만족에 유의한 영향을 미치며 커뮤니케이션은 유의하지 않는 것으로 분석 하였다.¹¹⁵⁾

110) 이현규(2017), 전계논문, p.40.

111) 김재경(2017), 전계논문, p.21.

112) 요용비(2015), 『호텔 종사원의 내부마케팅이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향』, 동국대학교 석사학위논문, p.45-46.

113) 이보영(2001), 전계논문, p.89.

114) 조봉기(2015), 전계논문, p.56.

115) 허엽(2014), 전계논문, p.44.

외식기업의 내부마케팅 활동이 영업사원의 핵심역량과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 하재홍(2012)의 핵심역량은 영업기술, 태도 및 관계형성, 전문성으로 선정하여 연구 실시하였고 전문성을 제외한 영업기술과 태도 및 관계형성에는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석 하였다.¹¹⁶⁾

직무역량을 독립변수로 내부마케팅을 종속변수로 선정하였던 호텔식음료종사원의 직무역량이 내부마케팅, 관계마케팅 및 시장지향성 전략에 미치는 영향: 부산지역 특급호텔을 중심으로 연구에서 이준혁((2012)은 직무역량은 인적자원관리역량, 식음료서비스역량, 운영지식역량, 마케팅역량으로 선정하였고 식음료서비스역량을 제외한 인적자원관리역량, 운영지식역량, 마케팅역량은 내부마케팅과 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석 하였다.¹¹⁷⁾

위와 같이 이러한 내부마케팅과 직무역량간의 관계에 대한 선행연구들을 종합적으로 고려하여 분석해보면 내부마케팅은 직무역량에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 추론할 수 있다.

2) 직무역량과 직무성과 간의 관계

직무역량과 직무성과에 대한 선행연구는 미흡한 편이다. 따라서 관련된 선행연구를 참고하여 변수 간의 관계를 검토 하였다.

McLagan(1996)은 효율적인 직무성과를 위한 중요한 80%의 행동은 20%의 역량에 의해 결정 된다는 8:2의 법칙이 적용 된다고 하였다. 직무역량과 직무성과 관련 국내 선행 연구를 살펴보면 민병모 등(1998)은 동기, 특성, 자기개념, 지식 등의 개인적 특성은 직무수행과 관련된 의도이고 기술 등의 행동으로 이어져 직무수행 결과로 나타난다고 하였다. 김희진·현성엽·김인신(2013)은 서비스접점에서 근무하는 호텔의 능력을 갖춘 종사자는 업무 능력이 완성도와 고객만족을 이끌어 내어 궁극적으로 조직의 업무성과를 증대시키는 중요한 변수가 될 수 있다고 하였다.¹¹⁸⁾

116) 하재홍(2012), 『외식기업의 내부마케팅 활동이 영업사원의 핵심역량과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 한성대학교 석사학위논문, p.62.

117) 이준혁(2012), 『호텔식음료종사원의 직무역량이 내부마케팅, 관계마케팅 및 시장지향성 전략에 미치는 영향: 부산지역 특급호텔을 중심으로』, 호텔경영학연구, 21(6), pp.105-124

직무열의와 직무성과 관련 연구를 살펴보면 권형섭(2006)은 일반적으로 직무열의가 강한 종사원들은 직무성과가 높고 근속 년수가 길며, 근무태만, 이직율, 결근율의 정도가 낮을 것으로 나타났고, 성과조직인 회사에서 종사원들의 직무열의가 높으면 효과적인 인력관리와 경제측면에서 중요한 의미를 가질 수 있다고 주장 하였고, 김기영·고미애(2013)는 조직 내에 열의를 보이는 종사원들은 직무성과가 상승하므로 호텔은 종사원들의 직무열의를 상승 시킬 전략이 필요하다고 주장 하였다.¹¹⁹⁾

조직몰입과 직무성과 관련 연구를 살펴보면 김영규·조우제(2011)는 구성원의 조직몰입은 직무성과, 근속년수, 결근율, 이직률 등과 같은 조직성과에 영향을 미치며, 직무성과는 동기 유발의 정도, 역할 명료성, 능력 등에 의해 영향을 받게 되고, 근속년수도 조직몰입에 긍정적인 상관관계가 있다고 하였고, Weiner & Vardi(1980), Steers(1997), 조덕찬(1994), 조홍래(1989) 등의 선행연구들을 살펴보면 조직몰입의 결과변수로 직무성과를 제시하고 있으며, 조직몰입이 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 제시 하였다.¹²⁰⁾

직무만족과 직무성과 관련 연구를 살펴보면 변혁적 리더십이 호텔종사원의 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 연구에서 구본호(2006)는 호텔종사원의 직무만족과 직무성과는 정(+)의 유의한 관계를 갖는다고 제시 하였으며 호텔종사원의 커뮤니케이션만족과 직무만족, 조직몰입, 직무성과와의 관계에 관한 연구에서 김성곤(2014)은 직무만족의 내재적 요인이 직무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것으로 분석 하였고¹²¹⁾, 조상수(2015)도 연구에서도 직무만족이 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹²²⁾

직무역량과 직무성과 관련 연구에서 이현규(2017)는 직무몰입이 경영성과에 유의한 영향일 미치는 것으로 분석 하였고¹²³⁾, 장용운(2007)은 교육훈련이 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것으로 분석 하였다.¹²⁴⁾

118) 이기섭(2014), 전계논문, p.41

119) 김병천(2018), 『호텔종사원의 심리적 주인의식이 직무열의와 직무성과에 미치는 영향』, 경기대학교 석사학위논문, p.27.

120) 한덕수(2017), 전계논문, p.41.

121) 조상수(2015), 전계논문, p.21.

122) 조상수(2015), 상계논문, p.65.

123) 이현규(2017), 전계논문, p.77.

124) 장용운(2007), 전계논문, p.75.

위와 같이 이러한 직무역량과 직무성과간의 관계에 대한 선행연구들을 종합적으로 고려하여 분석해보면 직무역량은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

3) 직무역량과 고객지향성 간의 관계

대부분의 연구자들은 고객지향성을 서비스 조직의 핵심 성공요소로 간주하고, 기업과 조직이 전사적 관점에서 고객지향성이 조직에 미치는 영향관계를 규명하는 연구결과들이 제시되고 있다. 기존에 고객지향성에 관련된 선행연구들은 고객지향성이 고객만족이나, 서비스 품질, 직무몰입, 직무만족 등 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구가 주류를 이루고 있었으며, 최근 들어 고객지향성이 기업성과에 중요한 영향력을 발휘하는 중요한 요인으로 인식하고, 직원 고객지향성에 대한 선행요인을 규명하는 연구가 활발히 전개되고 있다.¹²⁵⁾

고객지향성에 관련된 학자들의 선행연구를 살펴보면, 고객지향성은 고객에게 고객지향적인 계획을 전파시키고 조직성과의 효과를 보는 영향력을 제공하는 서비스직원들의 역할로 정의 하였으며, 조직 내부에서 기본적으로 고객지향성 교육이 선행되어야 서비스직원들이 고개입장에서 생각하고 업무를 실행하는 행동이 일어난다고 보았다. 이러한 고객지향성을 높이기 위해 고객의 필요와 욕구를 잘 파악하는 것이 매우 중요하며, 또한 조직 내부의 직원들 간 상호 네트워크를 통해 소통과 협조가 잘 이루어지는 것도 하나의 방법이다.¹²⁶⁾

Reardon & Eins(1990)¹²⁷⁾는 내부마케팅을 통한 고객지향성 연구에서 외부고객과 연결되는 직원의 태도나 행동이 고객만족을 위해 그들이 일하고 행동방향을 정하기 위한 첫 번째 단계로서 내부마케팅을 제시하였다. 내부마케팅은 기업의 철학이나 정책의 변화를 받아들이기 위해서 직원들에게 용기를 주는 과정이며, 진정한 고객지향성은 기업의 모든 수준과 기능에 존재하고, 그것은 사상과 정책의 변화를 받아들이도록 직원들에게 용기를 불러일으키는 과정에서 내부마케팅

125) 윤소정(2017), 전계논문, p.42-43.

126) 김주한(2016), 전계논문, 41.

127) Reardon & K.K.B.Eins(1990), "Establishing a Company wide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing", Management Communication Quarterly, Vol.3, pp.376-797

을 통해 달성된다고 하였다.¹²⁸⁾

Hartline et al.(2000)¹²⁹⁾은 고객지향성이 있는 기업은 차별적 서비스품질을 전달하고 고객만족을 창출하는 것에 중점을 두지만 기업차원에서 조직구성원에게 어떻게 고객지향성을 전파해야 하는가에 대한 연구가 부족하다고 보고 고객지향성의 전략으로 공식화, 권한위임, 행위기준, 직원평가, 집단사회화 요인들이 기업 내 직원들의 조직몰입과 고객지향성에 대한 공유가치를 향상시킨다고 주장 하였다.¹³⁰⁾

내부마케팅 활동이 고객지향성에 미치는 실증적 연구에서 김두태(2003)는 내부마케팅 요소인 동기부여, 커뮤니케이션, 권한을 강화시키고, 직무환경에 대한 주기적인 조사를 통해 정책에 반영하고, 직원들에게 재량권을 부여함으로써 신속한 판단과 결정을 내리게 하고, 특히 다양한 채널을 통한 내부커뮤니케이션을 활성화 시켜서 정보의 공유를 함께하는 것이 고객지향성으로 가는 방향이라 제시 하였다.¹³¹⁾

Donavan(2004)¹³²⁾은 서비스 제공자의 고객지향성이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 고객지향성이 직무만족, 직무몰입과 이타주의 활동에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 높은 수준의 고객지향성을 가진 서비스 제공자는 고객과의 상호작용 속에서도 성공적인 업무수행 능력이 나타난다고 주장하였다.¹³³⁾

레스토랑 직원의 서비스교육훈련과 조직공정성이 조직유효성 및 고객지향성에 미치는 연구에서 김성혁·황수영(2007)은 교육훈련의 요인을 교육담당자의 교수능력, 교육훈련의 내용, 교육훈련환경으로 하고 실증 분석한 결과 교육훈련이 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 제시 하였다.¹³⁴⁾

128) 유승호(2011), 『호텔의 조직문화와 직원의 임파워먼트 인식이 고객지향성에 미치는 영향: 제주도 내 특1급 호텔을 중심으로』, 제주대학교 석사학위논문, p.34.

129) Hartline, M. D. J. G. Maxham, and D. O. Mckee, 'Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees', *Journal of Marketing*, Vol.64, No.2, (2013), pp.35-55.

130) 김주한(2016), 전계논문, p.43.

131) 김두태(2003). 『호텔의 동기부여 권한강화 커뮤니케이션이 고객지향성에 미치는 실증적 연구 :서울 지역 특1급 체인호텔 식음료부서 중심으로』, 세종대학교 관광대학원 석사학위논문,pp.79-81.

132) Donovan, T. D., Brown, T. J. & Mowen, J. C.(2004), Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Marketing*,

133) 윤소정(2017), 전계논문, p.43.

134) 김성혁·황수영(2007). 레스토랑 직원의 서비스교육훈련과 조직공정성이 조직유효성 및 고객지향성에 미치는 영향, 『한국관광·레저학회』, 19(3), pp.136-142

불확실한 호텔경영환경에서 대두되고 있는 인적자원에 대한 교육훈련의 중요성을 살펴보기 위한 연구에서 김희진(2010)은 교육훈련을 통한 교육만족이 부분적으로 직무만족에 영향을 미치고 있으며, 이는 고객지향성에도 관계가 있는 것으로 주장 하였다. 특히 고객지향성의 요인들 가운데 고객욕구충족, 고객관계, 서비스제공의 측면에서 유의한 정(+)의 관계를 나타나는 것으로 제시하였다.¹³⁵⁾

고객지향성 관련 연구에서는 임지은(2012)은 능력에 대한 인정, 상사와 동료간의 인간관계, 평가, 안정성 등과 관련해서 자신의 업무에 만족하는 직원이 고객지향적인 태도를 갖게 된다고 제시하였다.¹³⁶⁾

내부마케팅의 요인을 ‘교육훈련, 보상시스템, 권한위임, 내부커뮤니케이션, 경영충지원’으로 보고 고객지향성에 미치는 영향을 분석한 김호성·한진수(2012)는 교육훈련이 고객지향성에 가장 많은 영향을 주는 요인으로 분석 되었다.¹³⁷⁾

내부마케팅요인을 ‘경영충지원, 권한위임, 보상제도, 교육훈련, 내부의사소통’으로 보고 조직 동일시와 고객지향성에 미치는 영향을 연구하였던 강형철·곽대영(2013)은 교육훈련이 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며¹³⁸⁾, 신형철·신재원(2018)은 직무역량의 하위요인 중 인격역량, 전문역량, 관계역량 순으로 고객지향성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹³⁹⁾

다양하게 이루어진 선행 연구들의 결과를 종합해보면 고객에게 서비스를 제공하는 과정에서 내부 고객의 태도와 행동은 매우 중요하게 강조되고 있으며, 직원이 고객의 욕구를 신속하게 파악하여 고객입장에서 생각하고 대 고객서비스를 제공하여 고객을 만족시키려는 활동을 높아지면 높아질수록 고객의 고객 지향성이 높다고 할 수 있으며 서비스 품질 향상에 기여하고 있다고 할 수 있고 기업성과에도 중요한 영향을 준다고 할 수 있다.

또한 고객지향성을 향상하기 위해서 내부마케팅들이 주요한 요인들로 작용하고 불확실한 호텔경영환경에서 호텔 직원에 대한 내부마케팅을 통해 직무역량을

135) 김희진(2010). 전계논문, pp.88-89.

136) 임지은(2011). 조직지원이 종사원만족과 고객지향성에 미치는 영향: 제주지역을 중심으로. 『호텔경영학연구』, 20(4), 57-74.

137) 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.

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

139) 신형철·신재원(2018), 상계서, 『관광경영연구』, 22(3), p.16.

향상 시키고, 고객지향성 능력 제고는 매우 중요한 과제라고 볼 수 있겠다.

위와 같이 이러한 직무역량과 고객지향성간의 관계에 대한 선행연구들을 종합적으로 고려하여 분석해보면 직무역량은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구의 모형 및 가설 설정

1) 연구모형

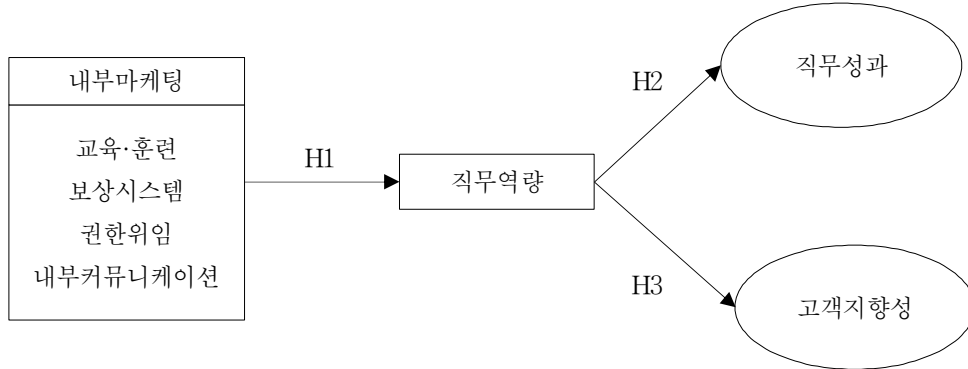
본 연구는 “호텔의 내부 마케팅이 직무역량, 직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향”에 관한 연구이다.

호텔 경영에 있어서 호텔 기업 특성상 인적자원 의존도가 타 기업 대비 상대적으로 높기 때문에 호텔 직원 대상으로 하는 호텔 기업의 내부마케팅 요인들과 전략은 무엇보다 중요할 것이며, 내부마케팅 개선과 강화를 통해 내부적인 호텔 인적 자원에 대한 직무의 역량 강화와 그것을 통한 호텔 직원들에 대한 직무성과 및 고객지향성 향상은 호텔 내 경쟁력 우위 확보가 유효한 주요 요인으로 추측되며, 또한 호텔 기업의 경영성과와 지속가능한 경영으로 귀결 될 것으로 사료된다.

호텔경영에 있어서 다양한 요인과 중요성들이 내재하고 있겠지만 본 연구자는 앞서 살펴본 선행연구들을 바탕으로 호텔 내에 내부마케팅에 대한 정책과 제도, 운영은 호텔 내부적인 영역에 있어서 성공적인 호텔 기업 문화 및 조직 운영에 있어서 매우 중요할 것이며, 더 크게 나아가서는 고객 만족과 경영성과로 이어질 수 있는 요소라고 사료 되어 이에 대한 연구를 통해 본 연구에 대한 가설 검정을 실시하고 학문적 실무적 유용한 자료 및 방향성에 대해서 제시하고자 한다.

위와 같은 이유로 본 연구는 호텔의 내부 마케팅이 직무역량을 통해 직무성과와 고객지향성 미치는 효과를 검증하여 이를 호텔 기업에서 전략적인 내부마케팅 전략 방안을 제시하고 호텔 기업 내 내부경쟁우위 확보를 위한 이론적·실무적 가이드라인 및 시사점을 제안하고자 한다. 이에 따른 연구의 모형은 다음의 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



2) 가설설정

본 연구 설정에 앞서 언급 하였듯이 내부마케팅과 직무역량 변수 관계에 대한 선행연구는 미흡한 편이다. 그러한 사유로 아래와 같이 선행연구를 바탕으로 연구 가설을 설정 하였다.

서비스 관련 산업 중 호텔 대상으로 내부마케팅과 직무몰입 관련 연구에서 이현규(2017), 조봉기(2015)는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인 되었다. 공공연구기관 대상 연구에서 여용재·최호규(2008)도 내부마케팅과 직무몰입은 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검정 하였고 의료기관 대상으로 최성미(2011)의 연구에서도 유의한 정(+)의 영향이 나타나는 것으로 검정 하였다.

호텔 기업 대상으로 실시하였던 내부마케팅과 직무만족 관련 연구에서 김한울(2013), 육근형(2014), 김영석(2013), 요용비(2015), 이보영(2001), 조봉기(2015), 허염(2014)은 내부마케팅과 직무만족이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석 하였다. 내부마케팅과 핵심역량 관련 연구에서 하재홍(2012)도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석 하였다. 가설의 설정에 앞서 언급 하였듯이 직무역량도 직무만족과 직무몰입, 핵심역량 등에 선형적인 관계를 갖는다고 추론하고 이러한 선행연구들을 기초로 내부마케팅은 직무역량에 유의한 영향을 미칠 것으로 사료 하여 본 연구에서 다음과 같이 가설 H1를 설정 하였다.

H1: 내부마케팅은 직무역량에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

본 연구 설정에 앞서 언급 하였듯이 직무역량과 직무성과 변수 관계에 대한 선행연구는 미흡한 편이다. 그러한 사유로 아래와 같이 선행연구를 바탕으로 연구 가설을 설정 하였다.

직무열의와 직무성과 연구에서 권형섭(2006)은 직무열의가 높은 직원 일수록 효과적 인력관리와 효율성 측면에서 중요한 의미를 갖고 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석 하였으며, 직무만족과 직무성과 연구에서 구본호(2006), 김성곤(2014), 조상수(2015) 등은 직무만족과 직무성과는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검정하였으며, 직무몰입과 경영성과의 연구에서 이현규(2017)는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검정하였다.

이러한 위 선행연구들을 기초로 직무역량은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것으로 사료하여 본 연구에서 다음과 같이 가설을 설정 하였다.

H2: 직무역량은 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

직무열의와 고객지향성에 관련 선행연구에서 전용태(2017)는 직무열의가 높을수록 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검정 하였고, 직무만족 및 조직몰입과 고객지향성에 관련 선행연구에서 장정훈(2014)은 직무만족과 조직몰입 모두 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검정 하였고 김진희(2010)의 연구에서도 직무만족이 높을수록 고객지향성은 높다고 분석 하였다. 임파워먼트와 고객지향성 연구에서 유승호(2011)는 임파워먼트 중 직원의 영향력, 의미성, 능력은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 도출 하였다.

이러한 위 선행연구들을 기초로 직무역량은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것으로 사료하여 본 연구에서 다음과 같이 가설을 설정 하였다.

H3: 직무역량은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 설문문항

변수의 조작적 정의는 선행 연구에서 고찰한 개념적 정의를 바탕으로 하여 실제 현상에서 측정·분석 및 관찰 가능한 형태로 재 정의하는 개념이다. 본 연구에서는 각각의 변수에 대하여 정확하고 구체적인 측정을 위해 변수의 조작적 정의를 내렸고, 본 연구의 목적을 수행하기 위해 호텔기업의 내부마케팅을 독립변수로, 호텔 직원의 직무역량을 종속변수로 설정 하였고, 독립변수 직무역량에 따른 직무성과 및 고객지향성을 종속변수로 구성하여 각 변수별로 그 구성 요인을 분석 하였다.

이론적 고찰과 선행 연구를 통해 호텔 기업의 내부마케팅 중 가장 중요하다고 사료되는 호텔 내부마케팅 구성요인을 교육훈련, 보상시스템, 권한위임, 내부커뮤니케이션의 4가지로 하위요인 구성 및 분석 하였고, 각 요인들에 대한 측정은 ‘전혀 아니다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(5점)까지의 Likert 5점 척도를 사용하여 측정 하였다.

1) 내부마케팅

본 연구에서 내부마케팅은 호텔기업의 경영 목표인 고객만족과 지속적인 고객 창출, 내부 경쟁 우위 확보, 지속 가능한 경영을 위해서 호텔 직원을 내부고객으로 인식하고 직원 만족과 직무역량을 향상을 통해 호텔 기업과 동일 목표를 갖고 목표 달성을 위해 노력하고 지원하는 호텔기업의 전략적인 활동을 내부마케팅이라 정의한다.

그리고 내부마케팅의 주요 하위요인을 교육훈련, 보상시스템, 권한위임, 내부커뮤니케이션의 4가지로 선정하여 교육훈련, 보상시스템, 권한위임, 내부커뮤니케이션을 각 4가지 항목으로 총 16가지 항목으로 설문지를 구성하여 측정 하였다.

(1) 교육훈련

본 연구에서 교육훈련은 호텔기업이 호텔 종사원들이 그들의 직무에 요구되는

기술과 지식을 습득하고 호텔과 고객 사이에서의 다양한 기능들과 역할 등을 이해하고 효과적인 직무 수행을 위해 업무와 관련된 지식과 기능의 향상을 돕기 위한 전반적인 OJT(On Job Training)이나 직무 및 교육 훈련프로그램으로 정의한다. 교육훈련 구성요인에 대한 설문문항은 다음 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 교육훈련의 설문항목

설문항목	선행연구
우리 호텔은 직원의 역량 개발을 위해 지속적으로 투자하는 편이다.	이현규(2017)
우리 호텔은 교육의 기회를 공정하게 제공하는 편이다.	안성빈(2017) 홍선미(2016)
우리 호텔에서 실시하고 있는 교육훈련은 매우 가치 있는 편이다.	양영주(2016)
우리 호텔의 교육훈련은 실무를 수행하는데 도움이 되는 편이다.	이상훈(2016)

(2) 보상시스템

본 연구에서 보상시스템은 호텔기업이 호텔 종사원들이 금전적/비금전적인 보상을 통해 종사원들의 만족도를 향상 시키고 조직이 기업에 대한 바람직한 행동을 강화할 수 있도록 동기를 부여하는 성과 측정 및 보상을 하는 제도와 절차로 정의한다. 보상시스템 구성요인에 대한 설문문항은 다음 <표 3-2>과 같다.

<표 3-2> 보상시스템의 설문문항

설문항목	선행연구
우리 호텔은 승진의 기회가 공정하게 이루어진다.	안성빈(2017) 김재경(2017) 임소현(2016)
우리 호텔은 직원의 성과에 맞는 공정한 보상 제도를 시행한다.	
우리 호텔은 목표 달성 시 보상을 지급하고 있다.	
우리 호텔은 고객의 평가를 직원 보상에 반영하는 제도가 실시되고 있다.	

(3) 권한위임

본 연구에서 권한위임은 호텔기업이 호텔 종사원들이 업무 수행 시 문제가 발

생 하였을 때 문제 해결함에 있어 자율성, 의사결정권, 재량권을 부여하고 호텔 종사원의 판단을 신뢰하는 행동 또는 과정으로 정의한다. 권한위임 구성요인에 대한 설문문항은 다음 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 권한위임의 설문문항

설문항목	선행연구
우리 호텔은 업무 수행에 있어 의사결정을 위한 자율권을 부여한다.	이현규(2017)
우리 호텔은 고객과 문제 발생 시 이를 해결하기 위한 재량권을 부여한다.	요용비(2015) 안성빈(2017) 김재경(2017)
우리 호텔은 내부 직원의 판단을 신뢰한다.	홍선미(2016)
우리 호텔은 직원들에게 독창성을 부여한다.	임소현(2016)

(4) 내부커뮤니케이션

본 연구에서 내부커뮤니케이션은 호텔 기업의 조직 내부의 커뮤니케이션을 통해 조직구성원이 의사결정에 참여할 수 있도록 업무와 관련된 정보와 상호간의 의사교환이 자유롭게 이루어지고 부서 간 협조체제 및 업무성과 피드백이 전달 되는 행동 또는 과정으로 정의한다. 내부커뮤니케이션 구성요인에 대한 설문문항은 다음 <표 3-4>과 같다.

<표 3-4> 내부커뮤니케이션의 설문문항

설문항목	선행연구
우리 호텔은 직원들 간에 업무 관련 의견을 자유롭게 교환한다.	이현규(2017) 홍선미(2016) 이상훈(2016)
우리 호텔은 업무성과에 관해 정기적인 피드백 및 업무 지침과 정보를 제공 해주고 있다.	
우리 호텔은 부서 간에 업무 관련된 협조체제가 잘 이루어진다.	
우리 호텔은 직원들에게 비전과 그 달성 방안을 제시 한다.	

2) 직무역량

본 연구에서 직무역량은 높은 성과를 내는데 기여하는 조직구성원들의 필요한 내재적인 개인적 능력을 기준으로 직무에 대한 직무기술, 직무의지, 직무지식을 효과적으로 수행하는 정도로 정의한다. 이에 따른 연구자의 직무역량 구성요인에 대한 설문문항은 다음 <표 3-5>과 같다.

<표 3-5> 직무역량의 설문문항

설문항목	선행연구
나는 내 직무와 관련된 능력이나 판단에 대해 자신감을 가지고 있다.	이기섭(2014) 김득재(2007)
나는 업무관련 지식이나 기술 수준이 높은 편이다.	
나는 타인이 어렵고 위험하다고 여기는 문제에 도전하는 편이다.	
나는 직무에 대해 책임지려는 의지가 강한 편이다.	
나는 직무 수행 시 직무에 몰입하는 편이다.	

3) 직무성과

본 연구에서 직무성과는 호텔기업이나 호텔직원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 혹은 호텔직원이 자신의 목표를 달성하는 정도로 정의한다. 이에 따른 연구자의 직무성과 구성요인에 대한 설문문항은 다음 <표 3-6>과 같다.

<표 3-6> 직무성과의 설문문항

설문항목	선행연구
나는 높은 성과를 내고 있다.	김병천(2018) 홍성남(2015) 박미선(2011)
나는 항상 목표를 달성 한다.	
나는 성과가 높은 직원으로 인식 되고 있다.	
나는 내가 수행한 업무에 높은 점수를 줄 수 있다.	
나의 직무성과 수준은 회사의 요구보다 높은 편이다.	
나의 직무성과는 내 능력에 비추어 최선을 다한 것이다.	

비재무적 성과를 중심으로 하여 직원의 자아직무성과를 통해 측정 하였고 각 호텔에서 정하고 있는 평가 기준을 표준화 하는 것이 어렵기 때문에 본 연구에서는 직원의 직무성과 측정을 위하여 직원 개인이 자신의 직무성과를 평가하게 하는 자기평가 방법을 활용 하였다.

흔히 자기보고식의 직무성과 측정법은 과장된 결과를 초래할 수도 있다는 비판을 받기도 하지만, Churcholl et al.(1985)은 자기보고식의 직무성과 측정법이 항상 시스템적인 편향(bias)으로 귀결되지 않는다고 주장하였으며, Babin & Boles(1996)는 응답자가 서로 다른 회사에 근무하고 있는 경우에는 객관적 자료를 사용하더라도 그 기준(standard)이 각 회사별로 상이할 수 있기 때문에, 오히려 자기보고식의 직무성과 측정법이 더 타당성을 확보할 수 있다고 하였다.

본 연구에서는 호텔 직원의 직무성과를 측정하기 위하여 변수에 대한 조작적 정의는 높은 업무성과, 목표달성, 성과 인지도, 업무 처리능력, 직무 능력, 업무 열의 총 6가지로 구성 하였고, Babin & Boles(1998)가 개발한 자기보고식 직무성과 척도와 Pillai & Williams(2002)가 사용한 직무성과 척도의 선행연구를 참고 하였던 홍성남(2015), 박미선(2011) 등 선행연구를 바탕으로 본 연구 목적에 맞게 재설정 하여 측정 하였다.

4) 고객지향성

본 연구에서는 고객지향성은 고객의 욕구를 이해하고 보다 나은 가치를 제공 하기 위해 고객 중심 마인드를 갖고 고객 만족 및 욕구 충족시키고자 하는 호텔 직원의 고객 지향성인 행위 및 태도와 공감 수준으로 정의 하였다. 이에 따른 연구자의 고객지향성 구성요인에 대한 설문문항은 다음 <표 3-7>과 같다.

<표 3-7> 고객지향성의 설문문항

설문항목	선행연구
나는 나의 고객이 만족할 수 있도록 최선을 다 한다.	김희경(2018) 김준우(2015) 장정훈(2014)
나는 나의 고객이 무엇이 필요한지 고객의 마음을 이해하기 위해 노력한다.	
나는 고객의 요구에 대해서 신속하게 대응한다.	
나는 항상 고객의 입장에서 서비스를 제공하려고 최선을 다 한다.	
나는 나의 고객이 만족할 때 일에 대한 행복을 느낀다.	

3. 자료의 수집과 분석방법

1) 설문지 구성과 자료의 측정

본 연구의 설문 구성은 앞서 검토하였던 문헌조사와 연구논문들에 대한 선행 연구와 조작적 정의를 통하여 본 연구의 방법과 목적에 맞게 수정 및 재작성 하여 39개의 문항을 도출하여 자기기입식 설문지로 구성 하였고, 표본의 특성과 내부마케팅 요인, 직무역량, 직무성과, 고객지향성 총 5항목으로 구성 되었다.

호텔의 내부마케팅 요인은 선행연구를 통해 도출된 요인들 중 신뢰도와 유용성, 활용가치가 높다고 판단되는 교육훈련, 보상시스템, 권한위임, 내부커뮤니케이션의 4가지 요인으로 선택하여 16가지의 문항으로 구성 하였고, 직무역량 측정 요소는 5가지 문항, 직무성과는 6가지 문항, 고객지향성은 5가지 문항으로 총 32 문항과 표본의 특성 7가지 문항을 포함하여 총 39가지 문항으로 구성 하였다. 표본 특성의 문항을 제외한 모든 문항에서 각 변수의 설문항목들의 측정은 Likert 식 5점 척도를 활용하여 1점은 ‘전혀 아니다’, 2점은 ‘아니다’, 3점은 ‘보통이다’, 4점은 ‘그렇다’, 5점은 ‘매우 그렇다’로 응답하도록 구성하였다.

설문지의 구성에 대한 세부적인 내용은 다음의 <표 3-8>과 같다.

<표 3-8> 설문지의 구성

변수명		문항번호	문항	척도	선행연구	
내부마케팅	교육훈련	I. - 1~4	4	Likert 5점 척도	이현규(2017) 홍선미(2016) 김재경(2017) 이상훈(2016) 임소현(2016) 안성빈(2017)	
	보상시스템	I. - 5~8	4			
	권한위임	I. - 9~12	4			
	커뮤니케이션	I. - 13~16	4			
직무역량		II. - 17~21	5		Likert 5점 척도	이기섭(2014) 김득재(2007) 홍성남(2015) 박미선(2011)
직무성과		III. - 22~27	6			
고객지향성		IV. - 28~32	5			
표본의 특성	인구통계적	V. - 33~34	2	명목척도 서열척도	연구자 작성	
	근무형태	V. - 35~38	4			
	분포지역	V. - 39	1			

2) 자료수집 및 분석방법

본 연구의 목적 달성을 위해 조사방법으로 설문지법을 이용하여 제주도내 5성급 호텔 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사 시점은 2018년 9월18일부터 10월 2일(14일간)까지 제주도내 특급 호텔 9곳(HV호텔, SL호텔, RT호텔, JK호텔, KS호텔, HD호텔, RM호텔, SH호텔, BY호텔)을 선정하여 설문지 배포 직접 연구자가 방문하여 배포 하였으며, 원활한 자료 수집 및 확보를 위해 설문지와 Google Survey 병행을 통해 온라인 채널도 활용하여 설문조사를 실시하였다. 설문지는 총 320부 배포하여 미회신 1부 포함하여 오프라인 설문지로 299부, 온라인 설문지 20부 수령하여 총 319(99.7%)를 수령 하였고 이 중 응답이 불성실하거나 신뢰도가 떨어지는 13부를 제거하여 최

중 유효표본 306부(95.6%)를 확정하여 실증분석을 실시하였으며, 자료수집 및 분석방법을 정리하면 다음 <표 3-9>와 같다.

<표 3-9> 자료수집 및 분석방법

구분	내용
표본	제주도 5성급호텔 직원(총 9곳)
조사기간	2018년 9월18일~10월2일(총 14일)
배포 설문지	320부(100%)
회수 설문지	319부(99.7%)
제거 설문지	13부(4.0%)
유효 표본	306부(95.6%)
자료 수집방법	설문지를 통한 자기기입법

본 연구의 설정된 가설을 실증적으로 분석하기 위해 SPSS 20.0 통계프로그램을 사용하였으며, 표본의 일반적인 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 진행 하였다.

가설검정을 위한 기초분석을 위하여 조사 항목별 내적일관성을 검정을 위해 신뢰도분석을 통해 Cronbach's α 계수를 검정 하였고 타당성검정을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 변수들 간의 관계성 검정을 위해 피어슨의 상관관계 분석을 실시하였고 기본적인 변수들의 평균과 표준편차 확인을 위해 기술통계분석을 실시하였다.

연구모형에 대한 가설검정을 위하여 단순회귀분석과 다중회귀분석을 실시하여 연구 하였다. 본 연구 분석 방법의 요약은 다음 <표 3-10>와 같다.

<표 3-10> 연구의 분석방법

구분	분석 방법	통계 처리
표본의 특성	빈도분석	SPSS
가설 검정을 위한 기초분석	탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 기술통계분석 상관관계분석	
연구 모형 가설 검증	단순회귀분석 및 다중회귀분석	

IV. 분석 결과

1. 표본의 특성

본 연구는 호텔의 내부마케팅이 직무역량, 직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향을 파악하기 위해서 제주도내 특급호텔 직원들을 대상으로 설문 조사를 실시하였다.

첫 번째로 표본의 인구통계학적인 특성을 살펴보면 성별은 남성이 164명(56.0%), 여성이 129명(44.0%)의 비율로 나타났으며, 연령은 26~30세가 111명(36.6%), 31~35세와 20~25세가 각 59명(19.5%), 36~40세와 41~50세가 각 35명(11.6%), 51세 이상이 4명(1.3%)의 비율로 나타났다.

두 번째로 표본의 근무형태별 특성을 살펴보면 부서는 객실 137명(44.9%), 식음료 68명(22.3%), 조리 39명(12.8%), 판촉/마케팅 37명(12.1%), 인사/총무/재경 19명(6.2%), 기타 5명(1.6%)의 비율로 나타났고 직위를 살펴보면 사원이 176명(57.7%), 주임급 59명(19.3%), 계장/대리급 33명(10.7%), 과장급 25명(8.2%), 차/부장급 3명(1.0%), 임원 1명(0.3%), 기타 8명(2.6%)의 비율로 나타났다.

근무연수를 살펴보면 2년 미만이 95명(31.3%), 2~4년이 81명(26.6%), 5~7년이 47명(15.5%), 15년 이상이 30명(9.9%), 11~15년이 26명(8.6%), 8~10년이 25명(8.2%) 순으로 나타났고, 고용형태에서는 정규직이 266명(87.2%), 비정규직이 39명(12.8%)의 비율로 나타났다.

표본의 일반적인 특성은 다음 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본의 특성

N = 306

구분	분류	빈도	비율(%)
성별 (n=293)	남자	164	56.0
	여자	129	44.0
연령 (n=303)	20~25세	59	19.5
	26~30세	111	36.6
	31~35세	59	19.5
	36~40세	35	11.6
	41~50세	35	11.6
	51세 이상	4	1.3
부서 (n=305)	객실	137	44.9
	식음료	68	22.3
	조리	39	12.8
	판매/마케팅	37	12.1
	인사/총무/재경	19	6.2
	기타	5	1.6
직위 (n=305)	사원	176	57.7
	주임급	59	19.3
	계장/대리급	33	10.8
	과장급	25	8.2
	차/부장급	3	1.0
	임원	1	0.3
	기타	8	2.6
근무연수 (n=304)	2년 미만	95	31.3
	2~4년	81	26.6
	5~7년	47	15.5
	8~10년	25	8.2
	11~15년	26	8.6
	15년 이상	30	9.9
고용형태 (n=305)	정규직	266	87.2
	비정규직	39	12.8
분포지역 (n=305)	제주시	52	17.0
	서귀포시	253	83.0

2. 가설 검정을 위한 기초분석

연구 모형 가설 검정에 앞서 본 연구의 설문조사 사용된 변수들이 측정하고자 하는 대상이 통계적 분석을 진행하기에 적합 유무 검토를 위해 신뢰성 검정을 실시하였다.

신뢰성(Reliability) 분석이란 연구자가 실시한 설문조사에 대한 측정 도구(설문지 문항)의 동일한 개념에 대하여 반복적으로 측정 하였을 때 나타나는 측정값들의 분석을 의미하는 것으로 그 조사를 다시 반복한다고 가정하여도 그 결과가 얼마나 본 측정치와 일치 할 것인지 즉, 측정된 설문문항의 일관성 여부를 판단하는 것이며 타당성과 함께 매우 중요한 기초분석 과정이라 할 수 있다.

일반적으로 내적 일관성(Internal Consistency Reliability) 개념을 측정하기 위해 여러 가지 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 높이기 위해 항목 간의 상관관계를 계산 후 변형하는 방법인 Cronbach's α 계수를 활용하여 검정한다. Cronbach's α 값은 0에서 1까지의 값을 가지며 1에 가까울수록 신뢰도는 높다는 것을 의미하여, 0.6 이상이면 최저 허용치로 사용하기도 하며 일반적으로 측정도구의 신뢰성을 인정받기 위해서는 0.7에서 0.9 정도의 수준이 되어야 하는데, 사회과학에서는 0.8 이상이면 신뢰도가 매우 높은 것으로 판단하고 있다.

타당성(Validity) 분석이란 개념을 구성하고 있는 요인들이 사전연구와 동일하게 구성되었는지 확인하는 분석 과정이며, 타당성은 내용타당성, 기준타당성, 개념타당성 3가지 평가방법으로 구분 된다.

내용타당성이란 실험 또는 연구 설계에 있어 측정하고자 하는 내용이 조사대상의 주요 국면을 대표할 수 있느냐 하는 판단과 관련된 타당성을 말한다. 기준타당성이란 조사 내용이 다른 실적기준(Criterion of performance)들과 얼마나 부합하느냐 하는 경험적 차원에서 판단되는 타당성을 가리킨다. 개념타당성은 이해타당성, 집중타당성, 판별타당성이 있으며 추상적인 개념을 측정도구가 얼마나 잘 측정하고 있느냐 하는 판단과 관련된 타당성을 말한다.

KMO와 Bartlett의 구형성 검정은 수집된 자료가 요인분석에 적합 여부 판단을 위한 통계적 과정이며, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)는 변수들 간의 상관관계가

다른 변수의 의해 잘 설명이 되었는지 정도를 나타내는 값이며, 이 값이 작으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 않음을 의미한다. 일반적으로 KMO 값이 0.9 이상이면 상당히 높은 수치이고, 0.5보다 크면 요인분석을 계속 진행할 수 있는 것으로 판단한다.

1) 내부마케팅의 신뢰도 및 타당성 분석

<표 4-2> 내부마케팅에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

구분		요인				Cronbach's α
		1	2	3	4	
교육훈련	공정한 교육 기회 제공	.834	.135	.243	.153	.897
	교육 가치	.801	.180	.307	.141	
	교육 투자	.778	.137	.332	.153	
	교육 실용성	.743	.147	.319	.216	
권한위임	재량권 허용	.102	.847	.165	.195	.896
	의사결정 자율권	.090	.810	.258	.249	
	내부결정 권한부여	.235	.759	.184	.334	
	독창성	.266	.690	.169	.412	
보상시스 템	공정한 보상제도	.306	.153	.819	.203	.871
	목표달성 성과급 제공	.431	.221	.746	.084	
	고객평가 직원보상	.286	.258	.692	.104	
	승진 기회	.378	.183	.640	.272	
내부커뮤 니케이션	자율적 의사전달	.110	.397	.068	.770	.838
	부서 간 협조체제	.269	.296	.168	.750	
	업무성과 피드백	.205	.327	.352	.717	
고유값		3.269	3.043	2.794	2.298	X
공통분산(%)		21.793	20.285	18.626	15.321	
누적분산(%)		21.793	42.078	60.704	76.025	

KMO=.933, Bartlett의 카이제곱=3130.545, p=.000

최초 탐색적 요인 분석 결과 내부커뮤니케이션 중 ‘업무 지침 및 비전 제공’ 변수는 요인 값이 .461로 나와서 제거 후에 내부커뮤니케이션은 총 3가지 항목으로 수정 후 요인 분석을 실시하였다.

내부마케팅 측정항목에 대한 타당성 분석을 실시한 결과, 전체적인 설명력을 의미하는 총 분산의 값의 76.0%의 설명력을 보이며 표본의 적합도를 판단하는 KMO는 .933이 나왔음으로 양호하다 판단되고, 요인분석을 위한 측정 항목 간 상관행렬에 대한 단위행렬 여부를 검정하는 Bartlett의 구형성 검정 결과 카이제곱값이 3130.545이며 이에 대한 유의수준은 .000의 값을 나타내어 적절하게 요인 분석이 진행 되었다.

내부마케팅 측정항목에 대한 신뢰성 분석을 실시한 결과, 신뢰도를 검정하는 Cronbach's α 값은 교육훈련 .897, 권한위임 .896, 보상시스템 .871, 내부커뮤니케이션 .838이 나타나 신뢰도에서 이상이 없음을 확인 하였다.

2) 직무역량의 신뢰도 및 타당성 분석

<표 4-3> 직무역량에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

구분		요인적재량	공통성	고유값	분산설명력	Cronbach's α
직무역량	책임감	.814	.593	3.048	60.960	.839
	업무추진력	.782	.600			
	업무지식	.774	.611			
	업무능력	.770	.662			
	몰입	.763	.582			

KMO=.799, Bartlett의 카이제곱=601.300, p=.000

직무역량 측정항목에 대한 타당성 분석을 실시한 결과, 전체적인 설명력을 의미하는 총 분산의 값의 60.9%의 설명력을 보이며 표본의 적합도를 판단하는 KMO는 .799이 나왔음으로 양호하다 판단되고, 요인분석을 위한 측정 항목 간

상관행렬에 대한 단위행렬 여부를 검정하는 Bartlett의 구형성 검정 결과 카이제곱값이 601.300이며 이에 대한 유의수준은 .000의 값을 나타내어 적정하게 요인 분석이 진행 되었다.

직무역량 측정항목에 대한 신뢰성 분석을 실시한 결과, 신뢰도를 검정하는 직무역량의 Cronbach's α 값은 .839로 나타나 신뢰도에서 이상이 없음을 확인 하였다.

3) 직무성과의 신뢰도 및 타당성 분석

<표 4-4> 직무성과에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

구분		요인적재량	공통성	고유값	분산설명력	Cronbach's α
직무성과	과업 처리능력	.826	.597	3.554	59.239	.860
	목표달성율	.803	.645			
	직무 능력 수준	.794	.619			
	성과 인지도	.787	.683			
	높은 업무 성과	.773	.630			
	업무 열의	.618	.382			

KMO=.873, Bartlett의 카이제곱=753.501, p=.000

직무성과 측정항목에 대한 타당성 분석을 실시한 결과, 전체적인 설명력을 의미하는 총 분산의 값의 59.2%의 설명력을 보이며 표본의 적합도를 판단하는 KMO는 .873이 나왔다. 총 누적분산 값이 60% 이상이면 설명력이 높다고 평가 하는데 KMO에 값이 이상이 없으므로 양호한 것으로 판단된다. 요인분석을 위한 측정 항목 간 상관행렬에 대한 단위행렬 여부를 검정하는 Bartlett의 구형성 검정 결과 카이제곱값이 753.501이며 이에 대한 유의수준은 .000의 값을 나타내어 적정하게 요인분석이 진행 되었다.

직무성과 측정항목에 대한 신뢰성 분석을 실시한 결과, 신뢰도를 검정하는 직

무성과의 Cronbach's α 값은 .860로 나타나 신뢰도에서 이상이 없음을 확인 하였다.

4) 고객지향성의 신뢰도 및 타당성 분석

<표 4-5> 고객지향성에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

구분		요인적재량	공통성	고유값	분산설명력	Cronbach's α
고객지향성	고객중심 마인드	.860	.718	3.448	68.966	.885
	적극성	.847	.740			
	서비스마인드	.844	.648			
	신속성	.805	.713			
	공감성	.794	.630			
KMO=.876, Bartlett의 카이제곱=788.666, p=.000						

고객지향성 측정항목에 대한 타당성 분석을 실시한 결과, 전체적인 설명력을 의미하는 총 분산의 값의 68.9%의 설명력을 보이며 표본의 적합도를 판단하는 KMO는 .876이 나왔음으로 양호하다 판단되고, 요인분석을 위한 측정 항목 간 상관행렬에 대한 단위행렬 여부를 검정하는 Bartlett의 구형성 검정 결과 카이제곱값이 788.666이며 이에 대한 유의수준은 .000의 값을 나타내어 적정하게 요인 분석이 진행 되었다.

고객지향성 측정항목에 대한 신뢰성 분석을 실시한 결과, 신뢰도를 검정하는 고객지향성의 Cronbach's α 값은 .885로 나타나 신뢰도에서 이상이 없음을 확인 하였다.

5) 변수 간의 기술통계 및 상관관계 분석

(1) 기술통계 분석

변수들의 기술적 통계값을 알아보기 위하여 기술통계 분석을 실시하였다. 변수들의 기술통계 분석 결과는 다음 <표 4-6>와 같다.

<표 4-6> 기술통계 분석

구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
교육훈련	306	1.00	5.00	3.154	0.847
보상시스템	306	1.00	5.00	2.938	0.910
권한위임	306	1.00	5.00	3.175	0.806
내부커뮤니케이션	306	1.00	5.00	3.145	0.821
직무역량	306	1.60	5.00	3.657	0.586
직무성과	306	1.83	5.00	3.397	0.565
고객지향성	306	2.00	5.00	4.045	0.585

주요 변수의 기술통계를 실시한 결과 주요 변수의 평균을 살펴보면 교육훈련 평균 3.154(SD=0.847), 보상시스템 평균 2.938(SD=0.910), 권한위임 평균 3.175(SD=0.806), 내부커뮤니케이션 평균 3.145(SD=0.821), 직무역량 평균 3.657(SD=0.586), 직무성과 평균 3.397(SD=0.565), 고객지향성 평균 4.045(SD=0.585)으로 집계 되었다.

(2) 상관관계 분석

본 연구의 주요변수들의 상관관계를 확인하기 위해 피어슨의 상관관계 분석(Pearson's Correlation Analysis)을 실시하였다. 상관관계 분석은 종속변수 및 독립변수가 연속형 데이터인 경우에 주로 사용 되며, 일반적으로 널리 사용되는 피어슨 상관계수는 $-1 \leq r \leq 1$ 의 값을 가진다. 변화의 강도는 절대 값이 1에 가까울수록 높고 0에 가까울수록 상관관계가 낮아진다.

요인들 간의 상관관계 분석에 대한 결과는 다음 <표 4-7>와 같다.

<표 4-7> 요인별 상관관계 분석

변수	1	2	3	4	5	6	7
1. 교육훈련	1						
2. 보상시스템	.740***	1					
3. 권한위임	.477***	.558**	1				
4. 내부커뮤니케이션	.577***	.618***	.769***	1			
5. 직무역량	.262***	.194**	.347***	.239***	1		
6. 직무성과	.298***	.227***	.270***	.177**	.713***	1	
7. 고객지향성	.188**	.208**	.327***	.378***	.496***	.401***	1

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

그 결과 대부분의 변수들이 p<.001 수준의 유의한 상관관계를 보였고, 교육훈련과 고객지향성, 내부커뮤니케이션의 직무성과만 p<.01 수준에서 유의한 상관관계가 나타났다.

모든 변수들이 정(+)의 유의한 상관관계를 보이는 것으로 나타나서 본 연구에서 설정한 가설과의 관계는 대부분 일치하는 것으로 변수 간의 관계에 유의미성을 확인 하였다.

3. 연구가설의 검정 결과

회귀분석은 어떤 하나의 변수 값을 다른 변수 값을 사용하여 예측하거나 제어할 때 사용하는 분석 방법이며, 가설검정을 위해 단순회귀분석과 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 내부마케팅과 직무역량에 대한 가설1 검정

‘내부마케팅은 직무역량에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설1의 검정을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 4-8> 가설1의 검정

종속변수	독립변수	B	S.E	β	t	p	VIF
직무역량	(상수)	2.736	.144		19.018	.000***	
	교육훈련	.165	.056	.238	2.926	.004**	2.332
	보상시스템	-.082	.055	-.127	-1.483	.139	2.581
	권한위임	.295	.061	.406	4.804	.000***	2.519
	내부커뮤니케이션	-.094	.065	-.132	-1.447	.149	2.919

F=12.978, R²=.147, Adj R² =.136, Durbin-Watson=1.791

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

분석 결과 F검정 결과 통계량 12.978, 유의수준은 .000임으로 통계적으로 유의한 회귀모형이라 할 수 있다. R²은 독립변수가 종속변수를 얼마나 설명하는지를 판단하는 수치이며, R²은 .147로 약 14.7%를 설명한다고 볼 수 있으며, Variation Inflation Factor(다중공선성)는 1부터 무한대까지 값이 나타나는데 1 이상부터 10 이하는 다중공선성 문제가 없다고 할 수 있다. VIF가 10이하이므로 다중공선성문제가 없다. Durbin-Watson은 잔차의 독립성 여부를 판단하기 위한 통계량인데 2에 근사할수록 잔차에 독립성이 있다고 할 수 있으며, Durbin-Watson은 1.791로 2에 가까움으로 자기상관이 없으므로 잔차의 독립성조건이 만족된다.

회귀계수의 유의성 검정 결과, 권한위임 B의 값이 .295(p<.001)로 나타났으며, 이는 권한위임이 1단위 증가하게 되면 직무역량은 29.5% 증가하게 된다. 교육훈련은 B의 값이 .165(p<.01)로 나타났으며 교육훈련이 1단위가 증가하게 되면 직

무역량은 16.5% 증가한다고 볼 수 있겠다. 표준화 계수의 크기를 비교하면 권한 위임($\beta=.406$), 교육훈련($\beta=.238$) 순으로 직무역량에 큰 영향을 미치는 것으로 검증하였다.

위와 같이 권한위임과 교육훈련은 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인하였고, 보상시스템과 내부커뮤니케이션은 유의하지 않지 것으로 확인 되었다.

가설 1에 대한 유사한 선행연구와 비교해보면 호텔 내부마케팅과 직무몰입 연구에서 이현규(2017)는 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 권한위임, 보상시스템 모두 유의한 영향을 미치고, 조봉기(2015)는 권한위임, 교육훈련, 보상제도만 유의한 영향을 미치고 의사소통은 기각 되었다. 호텔 내부마케팅과 직무만족에 대한 연구에서 김한울(2013)은 내부커뮤니케이션과 보상제도는 채택되고 교육훈련은 기각 되었으며, 육근형(2014)은 보상시스템과 권한위임은 채택되고 교육훈련은 기각 되었으며, 조봉기(2015)는 권한위임, 교육훈련, 보상제도는 채택되고 의사소통은 기각 되었으며, 허염(2014)은 후생복지, 교육훈련, 보상제도는 채택되고 커뮤니케이션은 기각 되었다. 기존 선행연구와 비교하면 호텔 내부마케팅과 직무역량의 관계는 다소 상이한 점을 알 수 있었다. 호텔 내부마케팅과 직무만족을 보면 ‘교육훈련’과 ‘커뮤니케이션’은 주로 기각 되었으나 본 연구에서는 교육훈련은 직무역량에 유의한 영향을 미치고 호텔 내부마케팅과 직무몰입과 비교하면 보면 ‘권한위임’은 동일하게 유의한 영향을 주는 것으로 확인 하였다.

2) 직무역량과 직무성과에 대한 가설2 검증

‘직무역량은 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설2의 검증을 위하여 단순회귀분석을 실시하였다.

<표 4-9> 가설2의 검정

종속변수	독립변수	B	S.E	β	t	p
직무성과	(상수)	.884	.144		6.157	.000***
	직무역량	.687	.039	.713	17.718	.000***

F=313.923, R²=.508, Adj R²=.506, Durbin-Watson=2.032

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

직무역량이 직무성과에 미치는 영향을 검정 분석 결과 F검정 결과 통계량은 313.923, 유의수준 .000으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 회귀모형 설명력을 나타내는 R²은 .508로 약 50.8% 설명력이 있다고 볼 수 있으며 Durbin-Watson은 2.032로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 확인하였다.

회귀계수의 유의성 검정 결과, 직무역량 B의 값이 .687(p<.001)로 나타났으며, 이는 직무역량이 1단위 증가하게 되면 직무성과는 68.7% 증가하게 된다. 표준화 계수는 .713으로 확인 되었다.

위와 같이 직무역량과 직무성과는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검정하였다.

가설 2에서 진행 되었던 유사 선행연구를 비교해보면 조상수(2015)는 직무만족이 직무성과에 유의한 영향을 미치고 장용운(2007)은 교육훈련이 직무성과에 유의한 영향을 미치고 이현규(2017)는 직무몰입은 재무적 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 앞선 연구와 비교해보면 본 연구도 직무역량과 직무성과는 유의한 영향을 미치는 것으로 확인 되었고 H1~3 가설 중 가장 큰 설명력과 영향력을 보이는 것으로 확인 하였다.

3) 직무역량과 고객지향성에 대한 가설3 검정

‘직무역량은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다’라는 가설3의 검정을 위하여 단순회귀분석을 실시하였다.

<표 4-10> 가설3의 검정

종속변수	독립변수	B	S.E	β	t	p
고객지향성	(상수)	2.234	.184		12.142	.000***
	직무역량	.495	.050	.496	9.964	.000***

F=99.276, R²=.246, Adj R²=.244, Durbin-Watson=1.817

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

직무역량이 고객지향성에 미치는 영향을 검정 분석 결과 F검정 결과 통계량은 99.276, 유의수준 .000으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 회귀모형 설명력을 나타내는 R²은 .246으로 약 24.6% 설명력이 있다고 볼 수 있으며 Durbin-Watson은 1.817로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 확인 하였다.

회귀계수의 유의성 검정 결과, 직무역량 B의 값이 .495(p<.001)로 나타났으며, 이는 직무역량이 1단위 증가하게 되면 고객지향성은 49.5% 증가하게 된다. 표준화계수는 .496으로 확인 되었다.

위와 같이 직무역량과 고객지향성은 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검정 하였다.

가설 3에서 진행 되었던 유사한 선행 연구를 비교해보면 신형철·신재원(2018)은 직무역량은 고객지향성에 부분적으로 유의한 영향을 미치고 강형철·곽대영(2013)과 김호성·한진수(2012)의 내부마케팅과 고객지향성 관계는 유의한 영향을 미치는 것으로 분석 되었다. 직무역량과 직무성과 검정 결과 대비 설명력과 영향

력은 부족하지만 내부마케팅과 직무역량의 관계보다는 더 높은 설명력과 영향력을 보였다.

4. 추가 분석 및 조사

1) 표본 특성에 따른 차이분석

호텔 직원들이 내부마케팅과 직무역량에 대한 인식 조사를 목적으로 표본의 특성 중 내부마케팅과 직무역량에 가장 영향을 줄 수 있다고 판단되는 호텔 직위와 근속연수에 따른 차이 분석을 실시하였다. 호텔 직위 특성(사원, 주임급, 계장/대리급, 과장급, 차/부장급, 임원)과 근속연수(2년 미만, 2~4년, 5~7년, 8~10년, 11~15년, 15년 이상)를 각각의 독립변수로 설정하고, 내부마케팅에서 도출된 4가지 하위요인(교육훈련, 보상시스템, 권한위임, 내부커뮤니케이션)과 직무역량을 종속변수로 하여 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였으며, 분석에 대한 결과는 다음 <표 4-11>, <표 4-12>과 같다.

<표 4-11> 호텔 직위에 따른 차이분석

종속변수	집단	표본수	평균	표준편차	F	p
교육훈련	사원	176	3.13	0.83	1.326	.260
	주임급	59	3.22	0.84		
	계장/대리급	33	2.92	0.98		
	과장급	25	3.33	0.85		
	차/부장급	3	3.75	0.90		
보상시스템	사원	176	2.96 ^a	0.90	4.047 ^{**}	.003
	주임급	59	3.08 ^{ab}	0.85		
	계장/대리급	33	2.41 ^{ab}	1.04		
	과장급	25	3.04 ^{ab}	0.87		
	차/부장급	3	3.83 ^b	0.52		

권한위임	사원	176	3.15	0.83	.911	.458
	주임급	59	3.28	0.79		
	계장/대리급	33	3.09	0.81		
	과장급	25	3.24	0.77		
	차/부장급	3	3.83	0.95		
내부커뮤니케이션	사원	176	3.14	0.83	.673	.611
	주임급	59	3.23	0.80		
	계장/대리급	33	3.01	0.92		
	과장급	25	3.15	0.80		
	차/부장급	3	3.67	0.80		
직무역량	사원	176	3.55 ^a	0.56	9.737 ^{***}	.000
	주임급	59	3.74 ^a	0.54		
	계장/대리급	33	3.68 ^a	0.53		
	과장급	25	4.18 ^{ab}	0.50		
	차/부장급	3	4.53 ^b	0.64		

호텔 직위에 따라 주요 변수의 평균이 유의한 차이를 보이는지 검증하고자 일원배치 분산분석을 실시하였다. 임원의 경우 표본이 1개에 그쳐 일원배치 분산분석에 적합하지 않아 케이스를 제외하고 진행하였다. 그 결과 직위에 따라서 보상시스템($F=4.047$, $p<.01$), 직무역량($F=9.737$, $p<0.001$)에 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 반면에 교육훈련, 권한위임, 내부커뮤니케이션은 직위에 따라 유의한 차이를 보이지 않았다.

유의한 차이를 보이는 변수에 대해서는 세패의 사후분석(Scheffe's post-hoc analysis)을 실시한 결과, 직무역량은 사원, 주임급, 계장/대리급 대비 차/부장급이 높게 나타났고 보상시스템은 사원 대비 차/부장급이 높게 나타났다.

보상시스템에 대한 분석 내용을 보면 사원과 주임급, 계장/대리급, 과장급은 평균의 차이는 있으나 사후분석 결과 유의한 차이는 없다고 판단되었으며, 차/부장급과 평균 차이는 0.87로 확인 되었다. 사원부터 과장급까지 보상시스템에 대한 유의한 인식 차이가 없는 것은 보상시스템에 대한 제도 실행 부재와 직원들의 불만 요인으로 작용 할 수 있으며, 이는 최근 호텔 수익성 악화에 따른 결과와도

상응되는 것으로 생각된다.

직무역량에 대한 분석 내용을 보면 사원, 주임급, 계장/대리급과 차/부장급은 유의한 차이를 보였으며, 과장급과는 사후분석 결과 유의한 차이는 없는 것으로 확인 하였다. 직위별 직무역량에 대한 평균값을 보면 설문조사가 자아평가방식으로 진행 되었음에도 불구하고 직무역량에 대한 평가와 인식은 직위별 높을수록 평균값이 높아지는 것으로 확인 할 수 있었으며, 이는 직급이 상승 될수록 호텔 직무에 대한 경험과 노하우, 책임감, 직무에 대한 의지가 높아지는 것으로 사료 되며, 직무역량과 직무성과에 대한 분석 결과에도 나타났듯이 직무역량을 높이면 직무성과를 상향 시킬 수 있는 만큼 호텔 직원에 대한 적절한 직급 체제 구조화와 조직문화가 필요하다고 사료되며, 이를 위해서는 보상시스템 제반되어야 할 것으로 판단된다.

<표 4-12> 호텔 근속연수에 따른 차이분석

종속변수	집단	표본수	평균	표준편차	F	p
교육훈련	2년 미만	95	3.24	0.83	1.151	.333
	2~4년	81	2.97	0.78		
	5~7년	47	3.14	0.86		
	8~10년	25	3.26	1.02		
	11~15년	26	3.19	0.91		
	15년 이상	30	3.28	0.85		
보상시스템	2년 미만	95	3.10	0.84	1.189	.315
	2~4년	81	2.85	0.83		
	5~7년	47	2.82	0.96		
	8~10년	25	3.07	0.99		
	11~15년	26	2.81	1.03		
	15년 이상	30	2.86	1.01		
권한위임	2년 미만	95	3.26	0.81	.837	.524
	2~4년	81	3.14	0.79		
	5~7년	47	3.14	0.79		
	8~10년	25	3.33	0.86		
	11~15년	26	3.20	0.69		
	15년 이상	30	2.98	0.87		

내부커뮤니케이션	2년 미만	95	3.25	0.81	.509	.769
	2~4년	81	3.07	0.75		
	5~7년	47	3.12	0.88		
	8~10년	25	3.15	0.90		
	11~15년	26	3.08	0.96		
	15년 이상	30	3.14	0.79		
직무역량	2년 미만	95	3.53 ^a	0.50	6.594 ^{***}	.000
	2~4년	81	3.49 ^a	0.62		
	5~7년	47	3.77 ^{ab}	0.53		
	8~10년	25	3.90 ^{ab}	0.61		
	11~15년	26	3.82 ^{ab}	0.50		
	15년 이상	30	4.02 ^b	0.62		

근속연수에 따라 주요 변수의 평균이 유의한 차이를 보이는지 검증하고자 일원배치 분산분석을 실시하였다. 그 결과 직위에 따라서 직무역량($F=6.5964$, $p<0.001$)만 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

유의한 차이를 보이는 변수에 대해서는 세패의 사후분석을 실시한 결과, 직무역량은 2년 미만, 2~4년 대비 15년 이상이 높게 나타났다.

직무역량에 대한 분석 내용을 보면, 근속연수별에 따른 직무역량의 평균값을 보면 근속연수가 높아질수록 직무역량의 값은 높아지는 경향을 보이기는 하나 2년 미만(평균값=3.53)과 2~4년(평균값=3.49)와 8~10년(평균값=3.90)과 11~15년(평균값=3.82)을 비교할 경우 직무역량이 근속연수 대비 큰 차이는 없는 점을 확인하였다. 이는 직무역량 수준을 형성하는데 근속연수는 영향을 주는 요인이겠지만 절대적인 선형관계는 없다고 볼 수 있겠다. 즉, 근속연수가 높다고 하여 직무역량 항상 향상되는 것으로 볼 수 없으며, 앞서 직급과 같은 요인과 그 외 환경과 요인들이 영향을 줄 수 있다고 사료 된다.

2) 추가 조사

본 연구의 중요성에 대해 인식하고 연구 목적에서 언급하였던 제주 도내 호텔이 문제점과 현황을 살펴보고자 연구대상 호텔을 대상으로 다음과 같이 분석 및

조사 하였다.

<표 4-13> 제주 도내 주요 5성급 호텔 전년대비 수익성 지표

구분	1	2	3	4	5	6	7	8
객실판매	-3.8%	-10.4%	4.4%	0.4%	4.4%	0.9%	5.8%	10.0%
객실단가	-1.5%	-4.4%	-4.8%	-6.1%	-6.5%	-2.8%	-0.7%	-5.0%
매출	-5.3%	-14.3%	-0.7%	-5.8%	-2.4%	-2.0%	5.1%	4.5%

출처: 연구자 직접 조사 / 1월~11월 YTD(Year To Date)를 기준으로 산출

총 9곳 중 1곳 호텔의 경우 2017년 호텔 개관의 사유로 조사 대상에서 제외하였고 호텔명에 대해서는 랜덤으로 하여 숫자로 표기하였다. 모든 호텔의 공통점을 본다면 전년대비 객실단가는 모두 하락 하였다. 이 중 1~2번 호텔은 객실판매도 역신장을 보였으며 3~6번 호텔은 판매를 전년대비 신장 하였으나 매출은 역신장을 보였다. 유일하게 7~8번 호텔 판매 향상을 통해 매출 신장을 보였다. 7번 호텔의 경우 객실단가는 다소 하락하였으나 객실판매가 증가하며 수익성이 증가하였다. 주요 원인으로서는 인바운드와 카지노 판매 증가가 수익성 개선을 주요 견인 하였으며, 7번 호텔의 경우 OTA의 바이럴 마케팅 효과로 인한 성장이 주요하였다.

<표 4-14> 제주도 관광객 내도 현황

구분		2018년	2017년	증감율(%)
내국인	개별여행	7,805,922	8,562,927	-8.8
	부분패키지	1,439,296	1,087,391	32.4
	패키지	703,053	500,873	40.4
내국인 소계		9,948,271	10,151,191	-2.0
외국인 소계		857,481	1,040,834	-17.6
합계		10,805,752	11,192,025	-3.5

출처: 제주관광협회, 기준: 단위: 명 / 1~9월 기준

내국인 중 개별여행은 감소한 반면에 부분패키지와 패키지는 상대적으로 증가

하였으나 내국인 합계는 전년대비 202,921명이 감소하였고 외국의 경우 하반기부터 다소 회복되는 추세(1~6월 누적 증감율: -39.2%, 1~9월 누적 증감율: -17.6%)를 보였으나 전년대비 183,353명 감소하였다. 관광객입도현황 확정이 9월까지 조사되어 자료 기준으로 1~9월 기준으로 작성 하였다.

5. 분석결과 요약 및 시사점

1) 분석결과의 요약

본 연구의 목적은 호텔 내부마케팅 요인을 통한 요인들이 종사원의 직무역량에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 그 직무역량은 직무성과와 고객지향성에 어떤 효과가 있는지 살펴보기 위하여 실증분석을 실시하였다.

본 연구는 선행연구를 통해 내부마케팅 하위요인은 교육훈련, 보상시스템, 권한위임, 내부커뮤니케이션으로 구성 하였고, 직무역량, 직무성과, 고객지향성 요인이 각각 추출 되었다. 본 연구의 가설 검정을 위해 총 306부의 표본을 분석에 활용하였고, 빈도분석, 신뢰도 및 타당성 분석, 기술통계 분석, 상관관계 분석, 회귀분석을 연구에 사용 하였다. 본 연구에서 제시한 가설에 대한 분석결과 다음 <표 4-15>과 같이 요약할 수 있다.

<표 4-15> 가설 검정의 결과

가설	내용	채택여부
H1	내부마케팅은 직무역량에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
H2	직무역량은 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3	직무역량은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

2) 분석결과의 시사점

첫째, 본 연구의 가설 검정을 위한 기초분석으로 탐색적 요인 분석과 신뢰도 분석을 실시하였고 변수 간의 기술 통계 및 상관관계 분석을 실시하였다. 기초분석을 통해 연구가설 검정을 위해 단순 회귀분석과 다중 회귀분석을 실시하였다.

둘째, 가설 1과 관련하여 호텔 내부마케팅은 직무역량에 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 1에서 호텔 내부마케팅 요인 중 교육훈련과 권한위임은 직무역량에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고 보상시스템과 내부커뮤니케이션은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 호텔 직원들의 직무역량을 향상시키기 위해서는 호텔 내부마케팅 중 권한위임을 통해 직원들은 고객 응대 시 상황에 따른 판단 및 의사결정, 직원들에 대한 믿음과 신뢰, 재량권 제공과 독창성에 대한 존중은 호텔 운영상 매우 중요할 것으로 판단되며, 또한 호텔 내부마케팅 중 교육훈련을 통한 지속적인 직원에 대한 교육 투자에 투자하고 교육 콘텐츠에 대한 실용성과 향상하여 보다 나은 직무 환경을 조성하며, 이러한 교육들은 직원들에게 모두 공정하게 제공 되는 것을 유지하는 것이 중요할 것으로 입증 되어 진다. 이와 같이 권한위임과 교육훈련은 호텔 직원들의 직책이나 직업상 책임지고 있는 업무에 대해서 생산성 및 효율성을 향상시킬 수 있을 것으로 사료 된다. 또한 추가분석의 결과를 보면 호텔 직위별 보상시스템에 대한 인식과 차이점에 대한 문제를 알 수 있었다. 직무역량을 향상시키기 위해서는 보상시스템에 대한 체질 개선과 직원들에게 대한 동기부여 제공 환경 형성은 매우 중요한 요소로 볼 수 있겠다.

셋째, 가설 2와 관련하여 직무역량은 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 직무성과를 높이기 위해서는 직무역량 향상은 필수적인 사항이며 중요 요인으로 인식 될 수 있으며 호텔 생산성 제고와 경영성과로도 연결 될 수 있을 것으로 사료 된다. 직무성과를 높이기 위해 권한위임에 대한 체계적인 제도적, 정책적 전략과 가이드라인 수립 필요하여 이를 기반으로 호텔 직원을 대상으로 꾸준한 OJT와 Roll Play, Product Knowledge, Hotel Information, CS(Customer Satisfaction) 등의 교육을 유지하고 투자하며, 교육 기회를 제공하는 것이 매우 중요할 것으로 사료 된다.

넷째, 가설 3과 관련하여 직무역량이 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 직무역량이 높은 수준에 미치게 되면 안정감과 마인드 운영 능력이 향상되어 고객중심, 서비스 마인드, 고객과의 공감성이 생성되며 타 직원대비 보다 적극적이며 신속하게 업무를 할 수 있기 때문에 위와 같은 결과가 나타난 것으로 판단된다. 그럼으로 고객지향성은 높이기 위해 직무역량은 중요한 요인으로 볼 수 있겠다.

마지막으로 추가분석에서 보여 지듯이 호텔 직원들의 내부마케팅에 대한 인식 변화를 위해 다양한 시도와 노력이 필요할 것으로 사료 되며, 직무역량을 높이기 위해서는 직급 체계 관리를 통해 권한과 책임과 부여, 승진에 대한 보상 체제 구축과 제도 개선은 호텔 직원들의 직무역량을 좀 더 향상 시킬 수 있는 중요한 요인으로 사료 된다.

V. 결 론

1. 연구의 요약

본 연구는 호텔의 내부마케팅이 직무역량, 직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구로 제주도내 5성급 호텔 직원들을 대상으로 진행 되었고, 전략적인 내부마케팅이 직무역량을 향상 할 수 있는 요인 도출과 그 요인들을 통해 호텔 경영에 있어 호텔 경쟁 우위로 귀결 될 수 있는 직무성과와 고객지향성에 대한 영향 분석을 목적으로 실시되었다.

기존 호텔내부마케팅에 대한 많은 연구가 있지만 주로 호텔내부마케팅과 직무만족 또는 직무몰입, 조직몰입 등에 대한 선행연구가 실시되었고 본 연구자는 직무만족이나 직무몰입과 같은 환경적, 내성적, 감성적인 요인이 작용할 수 있는 변인 보다는 직무역량이 실질적으로 호텔 직원이 책임으로 갖고 있는 업무와 사무에 대한 능력이 호텔 내부마케팅 중 어떠한 요인이 얼마만큼 유의한 영향을 미치는지에 대한 검정하고 직무역량 수준을 통해 직무성과와 고객지향성을 높일 수 있는 관계와 차이점 분석을 통해 호텔 내부마케팅 중요성 인식에 재점화하고 이론적, 실무적 유용한 정보와 방향성을 제공하고자 본 연구를 실시하게 되었다.

본 연구의 대상을 제주도내 5성급 호텔 9곳(HV호텔, SL호텔, RT호텔, JK호텔, KS호텔, HD호텔, RM호텔, SH호텔, BY호텔)의 직원들을 대상으로 실시하였고 연구의 완성도를 높이기 위한 목적으로 Off Line 설문지와 Online 설문지를 활용 하였고 Online 설문지는 Google Survey를 활용 하였다. 2018년 9월18일부터 01월 2일까지 총 14일간 설문조사를 실시하였고 설문지는 총 320부 중 320부를 회수 하였으며 이 중 불성실하거나 신뢰도가 떨어지는 13부와 미회수 1부를 제외 하여 총 306부(93.4%)를 확정하여 실증분석에 활용하였으며, 실증분석은 SPSS 20.0 프로그램을 사용하여 분석 하였다. 자료의 분석은 연구의 완성도를 높이기 위해 우선적으로 분석 전 기초적인 분석이라 볼 수 있는 탐색적 요인 분석과 신

되도 분석을 실시하였고 이후 기술통계와 상관관계 분석을 통해 가설 검정 전 요인들 간의 관계를 분석하였으며 단순 회귀 및 다중 회귀 분석을 통해 연구 모형에 대한 가설을 최종적으로 검정 하였다.

본 연구의 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 가설 1과 관련하여 호텔 내부마케팅이 직무역량에 미치는 영향에 대해서 분석한 결과, 우선 호텔 내부마케팅의 하위 요인 중 권한위임과 교육훈련 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 보상시스템과 내부커뮤니케이션은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

둘째, 가설 2와 관련하여 직무역량에 직무성과에 미치는 영향에 대해서 분석한 결과 직무역량은 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 본 연구를 진행하면서 가장 높은 설명력과 영향력을 주는 요인들로 확인 하였다. 이러한 결과를 통해 직무역량 향상을 통해 호텔 내부 경영상 중요한 요인인 직무성과를 높일 수 있고, 이러한 직무성과를 높이기 위해서는 호텔 내부마케팅 중 권한위임과 교육훈련에 제반되어야 하는 주요한 요인으로 판단된다.

셋째, 가설 3과 관련하여 직무역량이 고객지향성에 미치는 영향에 대해서 분석한 결과 직무역량은 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 호텔 직원들을 대상으로 고객지향성 형성 노력이 필요하다는 커뮤니케이션이나 지침보다는 그 직원이 본인이 임한 직무의 역량수준을 향상시키고 지원하고, 그것을 통해 안정적인 마인드와 자신감은 고객지향성을 향상 시킬 수 있는 요인들로 작용할 것으로 판단된다.

과거 상위층에 전유물로 여겨지던 호텔은 현대인들의 삶의 질과 생활 수준 향상 라이프스타일과 마인드 변화, 온라인 예약시스템과 저가항공 등장으로 접근성이 용이해지고 지속적으로 호텔 이용은 대중화 및 일반화 되어 가고 있다. 호텔 기업 환경이 바뀌면서 호텔 기업 내 환경은 다양한 변화가 생겼고 최근 호텔 객실 공급 과잉, 경영 및 수익성 악화, 불안전성, 경쟁 심화로 인해 많은 호텔 운영상 어려움을 겪고 있다.

환경 개선과 지속가능한 호텔 경영을 위해 호텔 내부마케팅과 직무역량, 직무성과 및 고객지향성에 대한 효과를 규명 및 제시하였으므로 호텔 기업은 외부마케팅과 고객유치를 위한 투자와 마케팅, 경쟁사 간의 경쟁도 중요하겠지만 그 전

호텔 내부적은 운영 관점에서 더 관찰하여야 할 것이며 호텔 직원들의 처한 업무에 대한 책임과 환경 내에서 보다 더 업무 능력을 향상시키고 그것을 통해 고객마인드 배출과 성과를 높일 수 있을 것이다. 그러기 위해서는 직원을 고객으로 생각하고 인적자원은 호텔의 매우 중요한 자산으로 인식 전환하여 사람의 미래에 중심이라 생각하고 호텔 경영과 발전을 위해 꾸준한 투자와 체질 개선, 변화를 관철시키는 것이 호텔 경영의 주요 이슈일 것으로 사료된다.

2. 연구의 한계 및 제언

본 연구를 진행 하였지만 다음과 같은 연구의 한계점을 갖고 있다고 판단되며 향후 관련 연구에서는 이를 보완하여 더욱 더 완성도 높은 연구와 관련 연구가 지속적으로 하는 바램 이다.

첫째, 본 연구는 제주도내 5성급 호텔 9곳을 대상으로 한정하였기 때문에 지역과 호텔등급적인 편중성이 제반 되었고 호텔 지역 위치상 해당 호텔이 갖고 있는 가치와 방향, 해당 시점에 호텔이 갖고 있는 내/외부적인 이슈에 따라 직원들의 인식이 상이 할 수 있기 때문에 본 연구를 일반화하기에는 부족하여 보이며 향후 관련 연구는 호텔 등급별, 경영특성 및 방향성별, 지역별 표본을 추출하여 연구를 진행 및 비교해 볼 필요가 있겠다. 특히 본 연구를 실시하며 같은 5성급 호텔이지만 해당 호텔이 분포지역과 호텔이 갖고 있는 과거와 현재, 호텔 내부마케팅에 대한 전략과 정책이 상이하고, 호텔이 경영 특성상 처해 있는 상황에 따라 직원들이 느끼고 인식하는 것이 호텔별로 차이를 느낄 수 있었다. 그러한 사유로 연구에 대한 표본을 호텔별로 최대한 호텔 내부마케팅에 대한 공통적인 경영특성과 방향성을 갖고 있는 호텔과 직원들을 대상으로 실시하는 것은 매우 의미가 있을 것으로 판단된다.

둘째, 모집단의 일반적인 특성에는 본 연구자는 호텔 내부마케팅에 대한 조사를 실시하며 설문에 임하는 직원이 실제 내부마케팅에 대한 개념 이해도 충분한 직원을 대상으로 실시해야 한다고 판단하였다. 이에 조상 대상 호텔은 직접 방문

하며 설문에 대한 설명과 경력 직원에 대한 참여를 독려 하였으나 2년 미만 직원이 31.3%를 차지하였고 2년 초과가 68.7% 설문에 임하였다. 이는 2~3년 미만이 호텔 내부마케팅에 대하여 이해가 부족할 경우 가설 검증에 영향을 미칠 수도 있을 것이며, 근무연수와 직위를 비교하게 되면 사원이 57.7%이고 주임급 이상이 42.3%로 설정되어 근무연속 대비 상대적으로 낮은 직위는 해당 연구에 내부마케팅 변인에 영향을 미쳤을 것으로 사료 된다.

셋째, 호텔 내부마케팅과 직무역량에 관계에 대한 변수들의 선행 연구는 다소 부족하여 호텔 내부마케팅은 다양한 요인을 존재할 것이나 4가지 요인으로 한정하여 선정하였고 직무역량과의 영향 관계를 규명 시도를 하였으나 선행연구가 많지 않은 만큼 보다 폭 넓은 관점에서 호텔 내부마케팅을 세밀하게 조사하여 직무역량에 영향을 줄 수 있는 요인에 대한 요인 조사가 필요할 것으로 판단된다.

넷째, 본 연구의 실증검정을 위해 직무역량과 직무성과 수준을 측정함에 있어서 직무역량수준을 본인 스스로 판단, 평가, 측정 및 책정하는 자기평가방식으로 진행되었기 때문에 역량과 성과의 상급자 또는 관리자가 평가가 하는 상대평가 아닌 스스로의 평가와 인식이기 때문에 객관성이 다소 떨어질 수 있는 여지가 있다고 볼 수 있다. 그럼으로 향후 연구에서는 직무역량에 대한 보다 일반화 되고 객관성을 높일 수 있는 설문문항 구성과 방법론 구상을 통해 이를 측정하고 연구의 가치를 높일 수 있을 것으로 사료 된다. 상대적인 평과와 절대적인 평과를 복합적으로 적용하고 KPI(Key Performance Index), BSC(Balance Score Card), MBO(Management By Object), CSF(Critical Success Factor) 등의 방법론을 활용하고 추가연구를 통해 보다 더 일반화 및 평준화된 자아평가방식을 진행하게 되면 분석을 보다 더 일반화 및 객관화하고 오류를 최소화할 수 있을 것으로 제안하여 본다.

마지막으로 위와 같은 한계점을 극복하고 보완하고 보다 세밀한 연구와 연구방법이 제반하여 연구가 진행되고 관련 연구와 비교 및 검토 실시를 통해 좀 더 합리적인 결론과 방향성을 제시하면 연구의 가치를 높일 수 있을 것으로 기대한다.

< 참고 문헌 >

1. 국내문헌

강진배(2004), 『호텔종사원의 직무역량 평가요인의 중요도에 관한 연구: 서울 소재 특1급 호텔종사원의 인식을 중심으로』, 경희대학교 대학원, 석사학위논문, p.2, 35~36, 40

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

고유민(2017) 『호텔 조직문화가 직원역량 및 고객지향성에 미치는 영향. 조절 변수: 호텔 경영형태, 세종대학교 박사학위논문, p.44.

고재윤·조현준(2009), 호텔 F&B 종사원의 성격과 조직몰입과 고객지향성의 관계. 『외식경영연구』, 12권 5호, 22, pp. 271~292

구필모(2002), 『호텔기업의 내부마케팅이 종사원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 제주대학교 대학원 석사학위논문, p.18

곽봉화(2016), 『항공사 객실승무원의 직무역량이 고객지향성에 미치는 영향』, 세종대학교 대학원 박사학위논문, p.11, 79

권혁중(1995), 『기업이 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품정책의 결정에 관한 연구』, 성균관대학교 박사학위논문, p.10.

김두태(2003). 『호텔의 동기부여 권한강화 커뮤니케이션이 고객지향성에 미치는 실증적 연구 :서울 지역 특1급 체인호텔 식음료부서 중심으로』, 세종대학교 관광대학원 석사학위논문, pp.79-81.

김득재(2007), 『부하의 직무역량이 LMX 질과 임파워먼트에 미치는 영향』, 제주대학교 대학원 석사학위논문, p.5.

김병천(2018), 『호텔종사원의 심리적 주인의식이 직무열의와 직무성과에 미치는 영향』, 경기대학교 석사학위논문, p.27.

김봉철(2012), 『서비스 종사원이 혼잡지각에 따른 직무 스트레스가 감정소진과 직무성과에 미치는 영향』, 경기대학교 일반대학원 박사학위논문, p.40.

김성혁·황수영(2007). 레스토랑 직원의 서비스교육훈련과 조직공정성이 조직유효성 및 고객지향성에 미치는 영향, 『한국관광·레저학회』, 19(3), pp.136-142

김성혁·신형섭·오재경(2002), 호텔 조직구성원이 인식하는 노사안정성이 조직성과에 미치는 영향, 『관광레저연구』, 14(2), pp.215-229.

김영석(2013), 『내부마케팅이 호텔 종사원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향 연구』, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문, p6.

김재경(2017), 『제주지역 특급호텔 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향: 조직 커뮤니케이션의 조절효과를 중심으로』, 제주대학교 석사학위논문, p.10~11, 15, 21

김주한(2016), 『호텔 직원의 여가활동 참여가 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 제주대학교 석사학위논문, p.36, 41, 43

김한울(2013), 『호텔 내부마케팅이 종사원 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 석사학위논문, pp.11-12.

김현수(1999), 『인적자원 개발담당자의 직무능력과 역할수행에 관한 연구』, 서울대학교 대학원 박사학위논문, pp.35-36.

김호성·한진수(2012). 호텔의 내부마케팅 요인이 직무만족과 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향: 서울 시내 특1급 호텔 종사원을 중심으로, 『관광·레저연구』, 24(2), p.92.

김희경(2018), 『호텔 기업의 내부 브랜딩 활동이 조직 몰입과 고객 지향성의도에 미치는 영향』, 경희대학교, 석사학위논문, p.47.

김희진(2010). 『호텔종사원의 교육훈련이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향』, 제주대학교 대학원 석사학위논문, pp.88-89.

민승희(2002), 『호텔의 내부마케팅에 관한 연구』, 경희대학교 석사학위논문, p.7.

박근한·박창영(2008). 멘토역할이 조리사의 직무만족 및 직무 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 『Tourism Research』, 27, 22-44.

박대용(2014), 『호텔 내부마케팅이 종사원의 감성지능 및 서비스 지향성에 미

- 치는 영향』, 한성대학교 석사학위논문, p.17, 19, 25
- 박우성(2002), 『역량중심의 인적자원관리』, 워킹페이퍼, p.24.
- 배일석(2009), 『호텔기업의 내부마케팅 활동이 종사원의 정서노동과 서비스 품질에 미치는 영향』, 초당대학교 석사학위논문, p.7.
- 배성화(2008), 『항공사 지상직원이 지각하는 멘토링이 직무성과에 미치는 영향』, 대구대학교 대학원 석사학위논문, p.31.
- 백정민·조문수(2014). 호텔 직원의 서비스 교육이 고객지향성에 미치는 영향: 감정노동과 조직몰입의 매개효과 중심으로, 『관광레저연구』, 26(1), pp.267-273.
- 백정민(2011), 『호텔 직원의 환경인식이 친환경 수용태도와 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 제주대학교 석사학위논문, p.45.
- 부려연(2014), 『관광호텔 종사원의 내부마케팅 조직몰입과 서비스품질에 미치는 영향』, 세종대학교 석사학위논문, p.13~14
- 삼성경제연구소(1999), 『Competency 평가형 능력고과』
- 서창적·권영훈(2005). 서비스 메카니즘에 따른 고객지향성의 고객성과에 대한 영향. 『품질경영학회지』, 33(3), 31-40.
- 신철·황성혜(2010), 호텔 종사원의 사회지능이 사회적 지원 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구, 『대한관광경영학회』. 24(6), pp.437-456
- 신형철·신재원(2018), 특급호텔 종사원의 직무역량이 서비스 몰입과 고객지향성에 미치는 영향, 『관광경영연구』, 22(3), p.16.
- 안영규(2012), 『내부마케팅이 경찰관의 고객지향성에 미치는 영향』, 동국대학교 박사학위논문, p.13.
- 안창배(2016), 『호텔조리사의 성격특성이 조직유효성 및 직무성과에 미치는 영향』, 한성대학교 석사학위논문, p.34.
- 어윤선·이형룡(2009), “외식업체 직원의 공감적 요소가 감정 부조화와 고객지향성에 미치는 영향”, 『외식경영연구』, 12(1), 81-109.
- 요용비(2015), 『호텔 종사원의 내부마케팅이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향』, 동국대학교 석사학위논문, p.45-46.
- 유명희(2007). 기업의 인센티브여행 제시가 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향 연구. 『관광학연구』, 31(5), 419-436.

유승호(2011), 『호텔의 조직문화와 직원의 임파워먼트 인식이 고객지향성에 미치는 영향: 제주도 내 특1급 호텔을 중심으로』, 제주대학교 석사학위논문, p.34.

윤소정(2017), 『고객불량행동에 따른 호텔종사원의 고객지향성에 관한 연구: 긍정심리자본의 조절효과분석』, 경기대학교 석사학위논문, p.36~8, 40~43

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

이보영(2001), 『호텔 내부마케팅이 종사원 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향』, 경기대학교, 석사학위논문 p.4, 12~13, 89

이유재(2001), 『서비스 마케팅』, 학현사, p.407.

이기섭(2014), 『호텔기업의 전략적 인적자원관리와 직무역량, 직무 및 조직성과 간의 관계 분석』, 강릉원주대 대학원, 박사학위논문, p.2, 26, 28, 41, 46, 65~67

이상경(2005), 『호텔기업의 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 세종대학교 박사학위논문, p.31.

이상훈(2016), 『호텔 내부마케팅이 직무스트레스, 직무만족 및 조직충성도에 미치는 영향에 관한 연구: 서울지역 특급 P호텔을 중심으로』, 경희사이버대학교 석사학위논문, p.8~9

이선희(1988), 『호텔서비스 마케팅론』, 기문사, pp.38~39

이성호(2007). 호텔조직의 서비스지향성과 집단응집력 및 직무성과와의 관계에 관한 연구. 『마케팅관리연구』, 12(2), 105-124.

이준혁(2012), 『호텔식음료종사원의 직무역량이 내부마케팅, 관계마케팅 및 시장지향성 전략에 미치는 영향: 부산지역 특급호텔을 중심으로』, 호텔경영학연구, 21(6), pp.105-124

이진욱(1996), 『종사원의 만족을 위한 내부마케팅』, 기평정보 141, p.3.

이현규(2017), 『호텔 종사원에 대한 내부마케팅이 직무몰입과 조직몰입을 통한 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 석사학위논문, p.8, 11~13, 40, 76~77

이흥민·김종인(2003), 『핵심역량과 핵심인재: 인적자원 핵심역량 모델의 개발

과 역량평가』, 한국능률협회

임지은(2011). 조직지원이 종사원만족과 고객지향성에 미치는 영향: 제주지역을 중심으로. □『호텔경영학연구』, 20(4), 57-74.

장미(2011). 『청소년지도자의 직무역량 척도 개발에 관한 연구』, 명지대학교 대학원 박사학위논문, p.10

장용운(2007), 『호텔종사자의 교육훈련이 직무성과와 고객지향성에 미치는 영향: 서울시내 특급호텔을 중심으로』, 경기대학교 석사학위논문, p.16, 75.

전용태(2017), 『호텔기업 직원의 효능감 지각이 직무열의와 고객지향성에 미치는 영향 : 직업소명의식 조절효과를 중심으로』. 세종대학교 대학원 박사학위논문, p.30.

정기한·황인호·신재익(2007), “공기업에서의 내부마케팅과 고객지향성이 서비스 품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 『고객만족경영연구』, 9(1),103-122.

조봉기(2015), 『특급호텔 종사원의 내부마케팅이 직무만족, 직무몰입 및 고객지향성에 미치는 영향: 부산지역 호텔 중심으로』, 동명대학교 석사학위논문, p.56,

조상수(2015), 『호텔종사원의 직무만족도가 직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 특1급호텔 중심으로』, 세종대학교 석사학위논문, p.16 21, 65

최낙한(1997), 『판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할』, 한국마케팅학회연구보고서 제12권 제2호, pp.43-46.

최철수(2002), 『여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과에 관한 연구』, 경기대학교 대학원 박사학위논문, p.63-64.

하재홍(2012), 『외식기업의 내부마케팅 활동이 영업사원의 핵심역량과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 한성대학교 석사학위논문, p.62.

한덕수(2017), 『호텔 직원의 LMX가 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향: 성격 유형의 조절효과를 중심으로』, 세종대학교 대학원 석사학위논문, p.24~25, 41

허염(2014), 『호텔의 내부마케팅, 종사원의 직무만족, 그리고 고객만족 간의 관계』, 우송대학교 석사학위논문, p.44.

홍선미(2016), 『호텔 기업의 내부마케팅이 호텔 종사원의 정서적 몰입에 미치

는 영향에 관한 연구: 직무만족과 고용형태의 조절효과를 중심으로, 경희대학교 석사학위논문, p.7.

홍성남(2015), 『호텔직원의 불완전취업과 직무스트레스가 직무만족과 직무성과에 미치는 영향: 서울지역 특1급 호텔 중심으로』, 경희대학교 박사학위논문, p.61~62

홍순덕(2017), 『서비스제공자의 문화적 공감에 따른 회복탄력성과 심리적 소진이 고객지향성에 미치는 영향: 감성지능의 조절효과를 중심으로』, 제주대학교 박사학위논문, p.36.

홍순덕(2012), 『서비스기업의 내부마케팅 요인이 직무만족, 서비스 몰입 및 고객지향성에 미치는 영향』, 제주대학교 석사학위논문, p.25.

홍전기·문중범(2011). 가상공간 활용을 통한 직무역량이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『e-비즈니스연구』, 12(3), 293-323.

황미연(2016), 『호텔 직원이 인식한 서비스 교육훈련이 자기개발 및 고객지향성에 미치는 영향』, 제주대학교 석사학위논문, p.31, 33.

2. 국외문헌

Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T. & Licata J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, 110 - 119.

Campbell, D.J., & Pritchard, R.(1976), Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 63~130, Chicago: Rand McNally

Cooley, W. & Bichel, W.(1986), *Decision-oriented Educational Research*. Boston: KAP

Donavan, T. D., Brown, T. J. & Mowen, J. C.(2004), Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Marketing*,

Hartline, M. D. J. G. Maxham, and D. O. Mckee, 'Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees', *Journal of Marketing*, Vol.64, No.2, (2013), pp.35-55.

L. L. Berry, J. S. Hensel and M. C. Burke (1976), "Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response", *Journal of Retailing*, Vol.52 No3, Fall, pp.3-14

Millar, K. I.(1990), "Performance appraisal of professional social workers", *Administration in Social Work*, 14(1), pp. 65~85

Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Packard, T.(1989). Participation on Decision Making, Performance and Job Satisfaction in Social Work Bureaucracy. *Administration in Social Work*: New York.

Reardon & K.K.B.Eins(1990), "Establishing a Company wide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing", *Management Communication*

Quarterly, Vol.3, pp.376-797

Ruekert, W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.

Saxe, R. & Weitz, B. A.(1982), The SOCO Scale: A Measure of Customer Orientation of Scale People, *Journal of Marketing Research*, 19(3), pp.82-113.

Spencer,L.M. & Spencer,S.M.(1993).Competency at work. New York; John Wiley and Sons

Sparrow, P. R.(1994), The Psychology of Strategy Management, in C. Cooper et I. Robertson(Eds.), *Interational Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, Woley

Tett, R. P., & Meyer, J. P.(1993). Job satisfaction, organizational commitment turnover intention and turnover: Path analysis based on meta-analytis finding. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-290.

< 설 문 지 >

안녕하십니까?

본 설문지는 “호텔의 내부마케팅이 직무역량, 직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향: 제주지역 5성급 호텔 직원을 대상으로”을 연구하기 위해 작성된 것입니다.

귀하의 고견은 저의 연구에 커다란 도움이 될 것이며, 귀하께서 답변해 주시는 모든 내용은 오로지 통계적인 목적을 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, 귀하께 항상 건강과 행복이 함께하기를 기원하겠습니다. 감사합니다.

2018년 9월

연구자: 양 재 성(제주대학교 일반대학원 관광경영학과 석사과정)

지도교수: 조 문 수(제주대학교 관광경영학과 교수)

1. 다음은 호텔 기업의 내부 마케팅에 관한 질문입니다. 귀하의 호텔에서 실시하는 내부마케팅에 대한 귀하의 생각을 표시(✓)해 주십시오.

내부마케팅에 대한 항목	귀하의 생각 정도				
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1-1. 우리 호텔은 직원의 역량 개발을 위해 지속적으로 투자하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
1-2. 우리 호텔은 교육의 기회를 공정하게 제공하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
1-3. 우리 호텔에서 실시하고 있는 교육훈련은 매우 가치 있는 편이다.	①	②	③	④	⑤
1-4. 우리 호텔의 교육훈련은 실무를 수행하는데 도움이 되는 편이다.	①	②	③	④	⑤
1-5. 우리 호텔은 승진의 기회가 공정하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
1-6. 우리 호텔은 직원의 성과에 맞는 공정한 보상 제도를 시행한다.	①	②	③	④	⑤
1-7. 우리 호텔은 목표 달성 시 보상을 지급하고 있다.	①	②	③	④	⑤

내부마케팅에 대한 항목	귀하의 생각 정도				
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1-8. 우리 호텔은 고객의 평가를 직원 보상에 반영하는 제도가 실시되고 있다.	①	②	③	④	⑤
1-9. 우리 호텔은 업무 수행에 있어 의사결정을 위한 자율권을 부여한다.	①	②	③	④	⑤
1-10. 우리 호텔은 고객과 문제 발생 시 이를 해결하기 위한 재량권을 부여한다.	①	②	③	④	⑤
1-11. 우리 호텔은 내부 직원의 판단을 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
1-12. 우리 호텔은 직원들에게 독창성을 부여한다.	①	②	③	④	⑤
1-13. 우리 호텔은 직원들 간에 업무 관련 의견을 자유롭게 교환한다.	①	②	③	④	⑤
1-14. 우리 호텔은 업무성과에 관해 정기적인 피드백 및 업무 지침과 정보를 제공 해주고 있다.	①	②	③	④	⑤
1-15. 우리 호텔은 부서 간에 업무 관련된 협조체제가 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
1-16. 우리 호텔은 직원들에게 비전과 그 달성 방안을 제시한다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 호텔 기업의 직무역량에 관한 질문입니다. 귀하가 생각하는 직무역량에 대한 귀하의 생각을 표시(✓)해 주십시오.

직무역량에 대한 항목	귀하의 생각 정도				
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
2-1. 나는 내 직무와 관련된 능력이나 판단에 대해 자신감을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2-2. 나는 업무관련 지식이나 기술 수준이 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
2-3. 나는 타인이 어렵고 위험하다고 여기는 문제에 도전하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2-4. 나는 직무에 대해 책임지려는 의지가 강한 편이다.	①	②	③	④	⑤
2-5. 나는 직무 수행 시 직무에 몰입하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 호텔 기업의 직무성과에 관한 질문입니다. 귀하가 생각하는 직무성과에 대한 귀하의 생각을 표시(✓)해 주십시오.

직무성과에 대한 항목	귀하의 생각 정도				
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
3-1. 나는 높은 성과를 내고 있다.	①	②	③	④	⑤
3-2. 나는 항상 목표를 달성 한다.	①	②	③	④	⑤
3-3. 나는 성과가 높은 직원으로 인식 되고 있다.	①	②	③	④	⑤
3-4. 나는 내가 수행한 업무에 높은 점수를 줄 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3-5. 나의 직무성과 수준은 회사의 요구보다 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
3-6. 나의 직무성과는 내 능력에 비추어 최선을 다한 것이다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 호텔 기업의 고객지향성에 관한 질문입니다. 귀하가 생각하는 고객지향성에 대한 귀하의 생각을 표시(✓)해 주십시오.

고객지향성에 대한 항목	귀하의 생각 정도				
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
4-1. 나는 나의 고객이 만족할 수 있도록 최선을 다 한다.	①	②	③	④	⑤
4-2. 나는 나의 고객이 무엇이 필요한지 고객의 마음을 이해하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4-3. 나는 고객의 요구에 대해서 신속하게 대응한다.	①	②	③	④	⑤
4-4. 나는 항상 고객의 입장에서 서비스를 제공하고 최선을 다 한다.	①	②	③	④	⑤
4-5. 나는 나의 고객이 만족할 때 일에 대한 행복을 느낀다.	①	②	③	④	⑤

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

1. 귀하의 성별	① 남 ② 여
2. 귀하의 연령	① 20~25세 ② 26~30세 ③ 31~35세 ④ 36~40세 ⑤ 41~50세 ⑥ 51세 이상
3. 귀하의 근무 부서	① 객실 ② 식음료 ③ 조리 ④ 관측/마케팅 ⑤ 인사/총무/재경 ⑥ 기타()
4. 귀하의 현 직위	① 사원 ② 주임급 ③ 계장/대리급 ④ 과장급 ⑤ 차/부장급 ⑥ 임원 ⑦ 기타
5. 호텔 근무 연수(타호텔 근무 포함)	① 2년 미만 ② 2~4년 ③ 5~7년 ④ 8~10년 ⑤ 11~15년 ⑥ 15년 이상
6. 고용형태	① 정규직 ② 비정규직(계약직, 파견, 인턴, 아르바이트 등)
7. 분포 지역	① 제주도 ② 서귀포시

ABSTRACT

The Effects of Hotel Internal Marketing on Job Competence, Job Performance and Customer Orientation - Centering on the Five-Star Hotels Employees in the Jeju Region -

by Jae-Seong Yang

Department of Tourism Management
GRADUATE SCHOOL
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

In recent years, the economy has developed and the quality of life and living standards of modern people have been continuously improved. As a result, the lifestyle has increased due to the increase of economic income, the leisure of life and the change of the level of education and labor- Travel, and leisure, and became increasingly popular for hotels that were regarded as exclusive properties in the upper floors. In particular, as the IT system developed, the online reservation system became popular and accelerated. As a result of the low cost carriers (LCC: Low Cost Carrier) and the increase of flights, the accessibility improved and the price competition among the hotel companies became more intense. The hotel industry is growing every year.

Due to this social trend and trends in hotel industry, hotel companies that rely on human resources due to their hotel business characteristics will be very important factors in hotel management, such as securing appropriate hotel staff and ensuring that hotel employees have customer minds, customer service and job skills.

This study was conducted for 9 employees of five - star hotels in Jeju Island. The offline questionnaires and the online questionnaires were used for the purpose of improving the completeness of the research. From September 18 to October 2, 2018, a survey was conducted for a total of 14 days. The questionnaire was used for the empirical analysis of 306 (93.4%) out of the total 320 items. The empirical analysis was conducted using the SPSS 20.0 program Respectively. For the analysis of data, exploratory factor analysis and reliability analysis were conducted for basic analysis, and then factors were analyzed through descriptive statistics and correlation analysis. Finally, hypothesis on the research model was finally verified through simple regression and multiple regression analysis.

First, in relation to Hypothesis 1, The researcher analyzed the effect of hotel internal marketing on job competence. As a result, it showed that the subordinate factor of hotel internal marketing had a significant effect in order of authority delegation and education and training. Internal communication was not significant.

Second, in relation to Hypothesis 2, job competence has a significant effect on job performance as a result of analyzing the effect of job competence on job performance. As a result of this study, the highest explanatory power and influence factor .

Third, in relation to Hypothesis 3, we analyzed the effect of job competence on job performance. As a result, job competency had a significant effect on customer orientation.

In order to improve the competence of hotel employees, employees are required to make judgments and decisions based on situations when they respond to customers, trust and confidence in employees, respect for originality and discretion, and so on. In addition, it is important to invest in continuous educational investment in employees through in-house marketing during hotel marketing and to improve practicality by improving practicality

of education contents and improve productivity and efficiency of hotels. do.

Job competence has a significant effect on job performance. In order to improve job performance, it is necessary to improve job competence. It is important to establish systematic institutional and policy strategies to delegate authority to enhance job performance. It is very important to maintain and invest in education such as OJT, Roll Play, Product Knowledge, Hotel Information, and Customer Satisfaction. .

Job competence has a significant effect on customer orientation. This suggests that a high level of job competence will improve the stability of the work and the mind management ability, so that the customer orientation will be smoothly generated and the worker will be able to work more actively and promptly than other employees.

Finally, through this study, it is expected to be utilized as useful information for better hotel management environment and competitiveness, such as change in perception of the importance of hotel manpower and strategy, I hope that the related research will be helpful for academic and practical purposes.