



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](#)

경영학석사 학위논문

내부마케팅이 직무만족과
전환비용에 미치는 영향:
호텔 내부고객 세분화 관점



2009년 8월

부경대학교 경영대학원

경영학과

양 영 주

경영학석사 학위논문

내부마케팅이 직무만족과
전환비용에 미치는 영향:
호텔 내부고객 세분화 관점

지도교수 배 상 옥

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함.



2009년 8월

부경대학교 경영대학원

경영학과

양 영 주

양영주의 경영학석사 학위논문을 인준함.

2009년 8월 26일



주심 경영학박사 전 재 균 인

위원 경영학박사 홍 재 범 인

위원 경영학박사 배 상 욱 인

< 목 차 >

목차	i
표 목차	iii
그림 목차	iv
Abstract	v
제 1 장 서론	1
제 1 절 연구배경 및 연구목적	1
제 2 절 연구의 구성	3
제 2 장 이론적 배경 및 연구가설	5
제 1 절 내부마케팅	5
1. 내부마케팅의 개념	5
2. 내부마케팅의 구성요소	10
제 2 절 직무만족	20
1. 직무만족의 개념	20
2. 직무만족의 요인	22
3. 내부마케팅과 직무만족의 관계	25
제 3 절 전환비용	26
제 4 절 연구가설 및 연구모형	29
제 3 장 연구방법	31
제 1 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법	31
1. 변수의 조작적 정의	31
제 2 절 자료의 수집과 분석절차	34

1. 표본의 선정 및 자료수집방법	34
2. 분석절차	34
제 4 장 연구결과	36
제 1 절 표본의 인구통계학적 특성	36
제 2 절 신뢰성과 타당성 분석	38
1. 신뢰성 분석	38
2. 타당성 분석	38
3. 상관관계 분석	41
제 3 절 가설검증결과	42
1. 전체집단에 대한 가설검증결과	42
2. 성별에 따른 차이 검증결과	48
3. 소속부서에 따른 차이 검증결과	51
4. 고용형태에 따른 차이 검증결과	54
제 5 장 결론	57
제 1 절 연구의 요약 및 시사점	57
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	61
참고문헌	63
설문지	69

< 표 목 차 >

<표 1> 내부마케팅의 개념	9
<표 2> 교육훈련의 목적(1)	13
<표 3> 교육훈련의 목적(2)	14
<표 4> 기업의 복지형태	16
<표 5> 복지후생의 결과	16
<표 6> 직무만족의 개념	21
<표 7> Poter and Steers의 직무만족 요인	23
<표 8> 직무만족에 영향을 주는 요인	24
<표 9> 내부마케팅 구성요소들에 대한 설문항목	33
<표 10> 종속변수들에 대한 설문항목	34
<표 11> 인구통계학적 특성	37
<표 12> 독립변수에 대한 탐색적 요인분석	39
<표 13> 종속변수에 대한 탐색적 요인분석	40
<표 14> 변수들 간의 상관관계	41
<표 15> 전체집단의 가설검증 결과: 종업원의 만족	43
<표 16> 전체집단의 가설검증 결과: 전환비용	47
<표 17> 성별에 따른 차이 검증결과: 종업원의 만족	49
<표 18> 성별에 따른 차이 검증결과: 전환비용	50
<표 19> 소속부서에 따른 차이 검증결과: 종업원의 만족	52
<표 20> 소속부서에 따른 차이 검증결과: 전환비용	53
<표 21> 고용형태에 따른 차이 검증결과: 종업원의 만족	55
<표 22> 고용형태에 따른 차이 검증결과: 전환비용	56

<표 23> 종업원의 만족과 관련된 가설검증 결과 요약	58
<표 24> 종업원의 전환비용과 관련된 가설검증 결과 요약	58

< 그림 목 차 >

<그림 1> Berry의 내부마케팅 모델	6
<그림 2> Gronroos의 내부마케팅 모델	6
<그림 3> Rafiq and Ahmed의 내부마케팅 모델	7
<그림 4> 연구모형	30



The Effects of Internal Marketing on the Employees' Job Satisfaction and
Switching Cost in a Hotel Industry
- From the Viewpoint of Employees' Segmentation -

Young Ju Yang

Department of Business Administration, The Graduate School,
Pukyong National University

Abstract

The purpose of this study is to investigate the impacts of various internal marketing factors such as internal communication, education and training, reward system, employee benefit and service programs and empowerment on the employee's job satisfaction and switching cost in a super deluxe hotel industry. We also test the difference of these impacts by such internal customer segmentation variables as sex, employee type and department.

The empirical results show that reward system, employee benefit and service programs and empowerment of the internal marketing factors have significantly positive effect on job satisfaction, and the internal communication, reward system, and empowerment have significantly positive effect on switching cost, in the case of the whole internal customer market.

The empirical results also show that the internal marketing factors differently affect on the job satisfaction and switching cost depending on internal customer segmentation variables and on the types of each segmentation variable.

Finally, we discuss theoretical and managerial implications of findings and suggest implications for future research.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구배경 및 연구목적

과거의 마케팅은 기업의 외부고객에 대한 활동으로만 여겨져 왔으나 최근 고객지향적 사고를 기반으로 종업원들이 기업의 고객이라는 시각이 확산되면서 내부마케팅의 중요성이 부각되고 있다(이유재 2004). 특히 서비스산업에서 종업원들이 ‘그들 자체가 서비스’이고, ‘그들은 고객의 눈에 비치는 조직 그 자체’이고, ‘그들은 마케터’이기 때문에 고객서비스에 있어 결정적인 역할을 수행하기 때문에 내부마케팅의 필요성이 더 크다고 볼 수 있다(이유재 2004). 이러한 사고는 종업원들을 통해 대고객 서비스를 제공하는 대표적인 기업인 호텔에도 매우 중요하다. 즉 호텔기업이 종업원들을 동기부여하고 종업원의 욕구를 충족시키는 경영능력에 따라 외부고객의 욕구를 충족시키는 능력이 결정될 수 있기 때문이다.

따라서 최근 마케팅뿐만 아니라 호텔관련 연구들에서 내부마케팅의 중요성을 인식한 연구들이 활발하게 진행되고 있다. 이들 연구들은 개념적으로 내부마케팅 활동의 영역 즉 구성요소들을 분류하고 이 구성요소들이 종업원, 고객 및 기업에 어떤 영향을 미치는지에 대하여 논하거나 실증적으로 내부마케팅의 구성요소들이 종업원들의 만족, 몰입, 고객지향성, 조직시민 행동 등에 영향을 줄 수 있다는 것을 개념적 또는 실증적으로 증명하고 있다. 이를 통해서 내부마케팅의 중요성을 강조하고 시사점을 제공하고 있다. 그러나 기존 연구들의 이러한 노력에도 불구하고 내부마케팅과 관련된 연

구들은 다음과 같은 한계점들이 있다.

첫째, 앞서 제시한 것과 같이 대부분의 내부마케팅의 관련 연구들은 내부마케팅의 결과로써 종업원의 만족, 몰입, 고객지향성 등에 초점을 두는 경향이 있다. 따라서 내부마케팅을 인하여 발생할 수 있는 다양한 결과들을 도출하는데 미흡한 점이 있다. 예를 들면 주로 외부마케팅 차원의 연구들에서 중요하게 인식되고 있는 전환장벽과 같은 변수들을 내부마케팅에도 적용이 가능하나 이에 대한 접근이 거의 없다.

둘째, 내부마케팅과 관련된 연구들은 대부분 내부마케팅의 구성요소들이 어떤 결과를 발생시킬 때 다양한 요인(예: 상황적, 직무적, 개인적)들에 의해서 차이가 생길 수 있음을 간과하고 있다. 만약 기업이 종업원들을 내부고객으로 인식한다면, 비슷한 욕구를 가진 종업원들로 구성된 세분시장별로 의미가 있는 내부마케팅 전략을 수립하고 실행할 필요가 있다. 그러나 대부분의 연구들에서 내부마케팅을 전체시장 즉 종업원 전체를 대상으로 접근하는 경향이 있어 세분시장별로 적용되는 내부마케팅 구성요소들이 달라질 수 있다는 것을 설명하지 못하고 있다.

이에 본 연구는 호텔기업을 대상으로 아래와 같은 목적을 가진다. 첫째, 내부마케팅의 주요 구성요소인 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상제도, 복리후생제도 및 권한위임제도가 호텔 직원의 직무에 대한 만족과 전환비용에 어떻게 영향을 미치는지에 대하여 실증적으로 분석하고자 한다. 전환비용은 전환장벽의 주요 차원으로써 외부마케팅에서의 논리와 마찬가지로 내부마케팅에서도 만약 내부마케팅 활동이 성공적으로 이루어진다면 종업원이 다른 직장으로 옮기는데 발생하는 전환비용이 증가될 것이라고 예상할 수 있다. 또한 호텔과 같은 높은 서비스 품질이 요구되는 서비스산업의 경우 종업원의 역량이 성과 창출에 매우 중요한 역할을 하므로 우수한 인적자원이 이탈하는 것을 방지하는 전략적 수단이 필요하기 때문에 내부마케팅을 통하여

종업원의 전환비용을 높일 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 기존 내부마케팅에서 다루고 있지 않지만 전환비용을 종업원의 직무만족과 함께 내부마케팅의 주요 결과변수로 사용할 것이다.

둘째, 내부마케팅의 주요 구성요소들과 직무만족 및 전환비용 간의 관계가 성별, 소속부서 및 고용형태에 따라 차이가 있는지를 살펴볼 것이다. 즉 본 연구에서는 성별, 소속부서 및 고용형태가 내부고객을 세분화하는 핵심변수 중 하나라고 인식하고 이들 변수들로 인하여 내부마케팅의 효과가 어떻게 차이가 있는지에 대하여 확인할 것이다.

셋째, 실증분석의 결과를 토대로 호텔기업들에 대한 실무적 시사점과 학문적인 시사점을 함께 제공하고자 한다.

제 2 절 연구의 구성

본 연구의 목적인 호텔기업의 내부마케팅이 호텔종업원들의 직무만족과 전환비용에 미치는 영향과 성별, 소속부서 및 고용형태로 인한 차이를 분석하기 위하여 다음과 같이 논문을 구성하였다.

1장 서론에 이어 2장에서는 우선 내부마케팅에 대한 개념과 구성요소들에 대한 선행연구들을 제시하고, 내부마케팅 구성요소들이 종업원의 직무만족과 전환비용에 어떻게 영향을 미치는지에 대하여 살펴볼 것이다. 이를 통해서 본 연구에서 검증하고자 하는 가설들을 도출할 것이다.

3장에서는 본 연구에서 제시한 가설들을 검증하기 위하여 변수들에 대한 조작적 정의와 측정방법들을 제시하고, 어떻게 자료를 수집하고 분석했는지를 설명할 것이다.

4장에서는 변수들의 신뢰성과 타당성을 검증하고, 이를 확인한 구 가설

들을 통계적인 방법을 사용하여 검증하여 그 결과를 제시하고, 이에 대한 논의를 할 것이다.

마지막으로 본 연구에 대한 학문적, 실무적 시사점들을 도출하고, 아울러 연구의 한계점과 향후과제를 제시할 것이다.



제 2 장 이론적 배경 및 연구가설

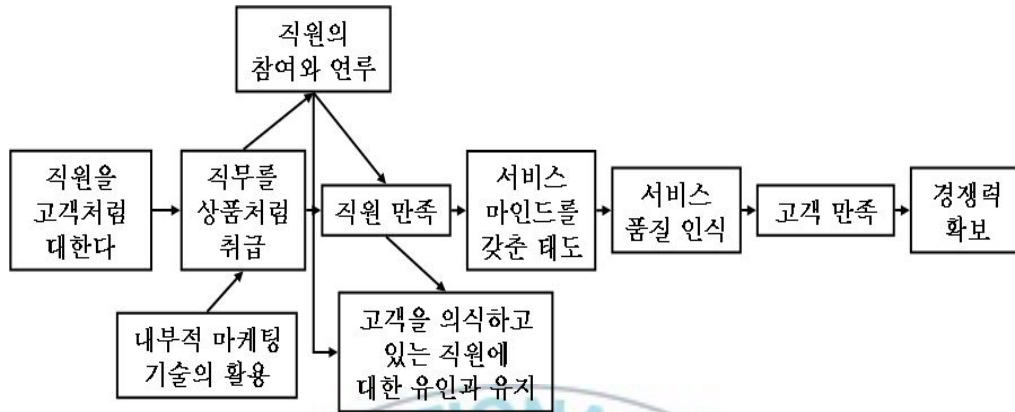
제 1 절 내부마케팅

1. 내부마케팅의 개념

내부마케팅(Internal Marketing)은 기존의 외부고객에 초점을 맞춘 제품, 가격, 촉진, 유통 등 4P의 외부마케팅에서 벗어나 “고객 지향적 사고에서 종업원들을 기업의 일차적 고객 즉, 내부고객(Internal Customer)으로 인식하고 그들의 필요와 욕구를 파악하며, 동기 부여는 물론 상호작용을 통하여 조직목표를 달성하기 위해 계획하고, 실행되어지는 활동”이라고 할 수 있다.

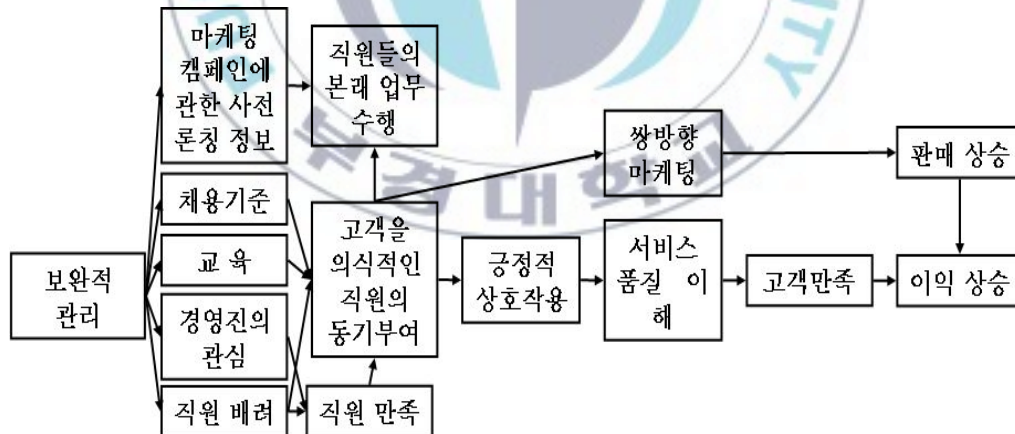
Berry(1981)는 “직원을 내부고객으로 보고, 직무는 내부고객의 요구와 필요를 만족시키는 내부 상품으로 간주하고, 내부 고객에게 조직의 목표를 알려주는 것”이라고 정의하였다. 이에 Berry는 내부마케팅에 대한 모델을 제시하였는데 이를 <그림 1>에 도식화하였다. Berry가 제시하는 모델의 특징은 직원을 고객처럼 대하면 직원들은 서비스 마인드를 갖게 되며 그를 통해 서비스 품질이 향상되고, 경쟁력을 확보할 수 있게 된다는 것이다. 이를 통하여 인적자원 관리에 대한 새로운 접근 방법의 모색은 물론 고객 지향적인 직원을 유인하고 유지시키기 위한 마케팅적 수단으로 활용할 수 있다.

<그림 1> Berry의 내부마케팅 모델



자료 : Berry(1981), "The Employee as Customer," *Journal of Retailing Banking*, Vol. 3, pp. 25-32.

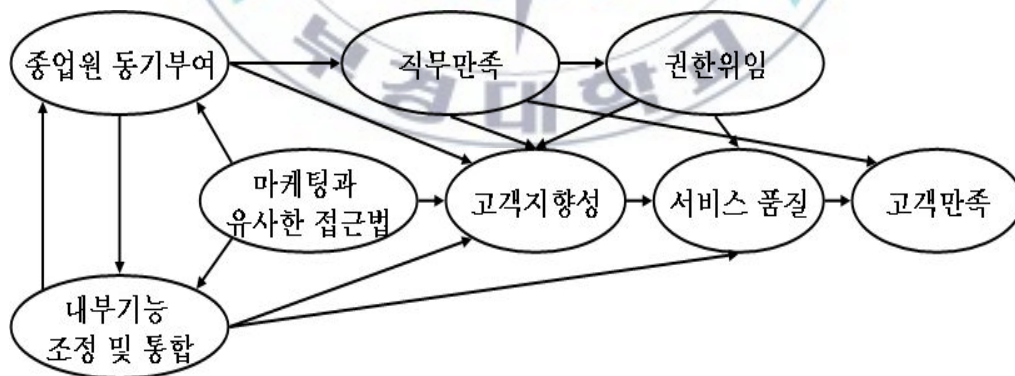
<그림 2> Gronroos의 내부마케팅 모델



자료 : Gronroos(1985), "Internal Marketing Theory and Practice," *American Marketing Association's Services Conference, Proceedings*, Vol. 41 No. 7, p. 42.

Gronroos(1981)는 위의 그림과 같이 자신의 내부마케팅 모델에서 “마케팅적 활동과 마케팅(고객) 지향적 활동의 내부적 적용을 통해 조직이 직원을 유지할 수 있는가가 결정되며, 직원들은 고객을 의식하고 판매에 열의를 보이도록 동기 부여가 된다.”라고 정의하였다.

Berry와 Parasuraman(1991)은 내부마케팅이란 “내부고객인 종업원에 대한 채용, 개발, 동기부여 및 유지를 통한 고객 지향적 전략이며, 직원을 고객으로 대하려는 철학이며, 또한 직무와 상품간의 관계를 인간 욕구에 맞추는 전략”이라고 하였다. Kotler(1996)는 내부마케팅을 “고객에게 봉사할 수 있는 능력이 있는 종업원을 고용하고, 훈련시키며 동기부여 시키는 과정”을 통하여 대고객 처리 능력을 증대시킬 수 있다는 활동이라고 하였다. Rafiq와 Ahmed(2000)는 내부마케팅의 확장과 통합을 통하여 고객만족에 목표를 두고, 단계별로 구분하였다. <그림 3>은 Rafiq와 Ahmed(2000)의 내부마케팅 모델을 도식화 한 것으로써 종업원의 선발 및 교육을 통하여



<그림 3> Rafiq & Ahmed의 내부마케팅 모델

자료 : Rafiq and Ahmed(2000), “Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No. 6, p. 455.

기업전략의 효과적인 수행을 위한 동기부여, 내부갈등의 감소 및 내부커뮤니케이션 등을 강조하였다.

Longbottom 등(2006)의 연구에 따르면 내부마케팅을 “종업원들을 내부고객으로 간주하고, 또한 직무를 내부생산물로 인식함으로써 종업원들의 욕구를 더욱 만족시켜줄 수 있는 헌신적인 노력을 하는 활동”이라고 정의하였다. 국내 선행연구를 보면 먼저 박영률(2007)은 내부 마케팅은 종업원을 고객인 동시에 공급자로 인식하고 이를 위해서 첫째, 직원 동기부여와 만족, 둘째, 고객지향과 고객만족, 셋째 부서간의 협력과 통합, 넷째, 이들을 달성하기 위한 마케팅적 접근이 필요하다고 하였고, 이에 내부마케팅을 기업 또는 부서의 구인 실행을 극대화함으로써 대 고객서비스 질을 높여 고객만족을 유도하려는 마케팅 활동으로 정의하였다.

윤기호(2006)는 “종업원을 동기부여 시키고 이러한 동기부여를 통하여 노력하며, 이러한 노력에 의해 스스로 만족하여 고객지향적인 사고를 개발하여 종업원들이 대고객 서비스 수준을 향상시키고, 고객 만족을 유도하려는 미래 지향적이며, 시너지 효과를 창출할 수 있는 마케팅 활동”이라고 정의하였다.

다음은 내부마케팅이 기업을 관리, 촉진하는데 가장 좋은 선택이 되는가를 정리하였다. 첫째, 내부마케팅은 고객만족에 대한 확고한 초점을 제공한다. 둘째, 내부마케팅은 현재 고객들(내부직원, 외부고객)에게 그들이 원하는 정보와 교육을 제공한다. 셋째, 내부마케팅은 기업의 제품과 서비스를 촉진시키기 위한 윤리적이고 효율적인 방법을 보여 준다. 넷째, 내부마케팅은 광고에 대한 위험 부담 없이 기업이나 기업의 제품을 효과적으로 촉진시킨다. 다섯째, 내부마케팅은 기업을 구축하는데 있어 강제적이지 않으면서 창의력이 풍부한 접근을 제공한다. 여섯째, 내부마케팅은 기업에 가치 있는 피드백을 제공하며 이 피드백 장치는 고객들의 끊임없이 변하는 욕구에 대한 종업원들의 안목을 밝혀 주어 결과적으로 기업을 관리, 촉진 및 조직목표

달성에 실효성을 가질 수 있다.

이상의 선행연구들을 정리해보면, 내부마케팅은 관심을 끌어올리기 위한 단기적인 프로그램이나 캠페인이라기보다는, 동기 유발과 지원 양쪽 모두를 위한 관리 기법으로 간주되어 “기업의 종사원들로 하여금 고객에 대한 기업의 서비스를 끊임없이 향상시켜 조직 목표에 이르는 활동”이라고 할 수 있겠다.

<표 1> 내부마케팅의 개념

연 구 자	개 념 정 의
Berry (1981)	조직 목표달성을 위해 종업원을 내부고객으로 인식하고, 내부고객의 필요와 욕구를 충족시키는 내부 제품을 제공하려는 노력을 하는 것
Gronroos (1981)	모든 부서의 종업원들을 동기부여 함으로써 고객 지향적인 활동을 도모하기 위한 활동
Berry and Parasuraman (1991)	자격을 갖춘 종업원을 선발하고 개발하여 동기부여 시키고, 유지하는 활동
Kotler (1996)	고객에게 봉사할 수 있는 능력 있는 종업원을 성공적으로 고용하고, 훈련시키며 동기부여를 시키는 과정
Rafiq and Ahmed (2000)	고객만족을 목표로 고객 지향적 종업원의 선발, 교육, 훈련을 통해 업무를 효과적으로 수행할 수 있도록 배치하고, 동기부여 하며 상호 협조하는 접근방식
Longbottom 등 (2006)	종업원들을 내부고객으로 간주하고 종업원들의 욕구 충족을 위해 노력하는 활동
박영률(2007)	동기부여, 만족, 협력 그리고 통합과 함께 마케팅적 접근을 통하여 고객만족을 유도하는 마케팅 활동
윤기호(2006)	동기부여를 통한 노력에 의해 고객지향적인 대고객 서비스 수준을 향상시킴으로써 미래지향적이며, 시너지 효과를 창출할 수 있는 마케팅 활동

2. 내부마케팅의 구성요소

내부고객에 대한 기업활동으로서의 내부마케팅의 구성요소들은 규범적 연구, 개념적인 연구 등과 같은 질적 연구들을 통해서 체계적으로 제시되고 있다. Money와 Foreman(1996)은 서비스기업에서 비전, 보상, 개발의 세 차원을 내부마케팅의 구성요소로 제시하였다. Gronroos(1990)는 내부마케팅 활동의 효과성 및 시사점의 평가를 위해서는 내부마케팅과 관련된 개별 활동들을 밝히고 분류해야 된다고 주장하였으며, 이에 Conduit와 Mavondo(2001)은 시장훈련, 교육, 경영층 지원, 내부커뮤니케이션, 종업원 관리, 외부 커뮤니케이션에 대한 몰입 등 다섯 가지 구성요소를 내부마케팅의 구성요소로 보았다. 이들에 따르면 내부고객의 욕구를 충족시키기 위해서는 직무와 관련된 과업과 같은 내적 요인과 조직구조, 직무분위기, 임금, 신분보장, 감독, 역할갈등, 역할모호성과 같은 직무 외적요인을 함께 고려하여야 하며, 외적요인에는 경제적 요인과 비경제적인 요인으로 분류될 수 있다.

안복영(2002)은 인적자원관리, 채용 및 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 재량권부여, 경영자 능력, 관리스타일을 내부마케팅의 구성요소로 구성하여 실증연구를 실시하였다. 김명학과 이정화(2006)는 내부마케팅과 서비스품질에 대한 연구에서 권한위임, 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 고용안정, 보상안정 시스템, 복리후생이 내부마케팅의 구성요소가 될 수 있다고 제시하였다. 정기한(2005)의 내부마케팅과 시장지향성에 관한 연구에서는 내부마케팅의 구성요소로 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 경영층 지원 그리고 교육훈련을 포함시켰다.

앞서 제시한 것과 더불어 대부분의 내부마케팅 연구들에서 공통적으로 많이 다루어지고 있는 구성요소로는 대표적으로 내부커뮤니케이션, 교육훈

련, 보상제도, 복리후생제도, 권한위임제도 등이 중요하게 다루어지고 있다. 따라서 본 연구에서도 이를 기초로 논의를 하면 다음과 같다.

(1) 내부커뮤니케이션

내부커뮤니케이션(Internal Communication)은 종업원의 근무의욕과 서비스 질 향상에 많은 도움이 되며 직무에 대한 책임감과 기업목표 달성에 대해 적극적인 활동을 하게 만듦으로써 결과적으로 고객만족에 큰 영향을 미치는 개념이다.

Scott와 Michell(1976)에 따르면 내부커뮤니케이션이 경영조직 내에서의 주요기능을 다음과 같이 정의하였다. 첫째, 종업원들의 감정을 표현하고, 사회적 욕구를 충족시키는 주요수단이다. 즉 커뮤니케이션을 통해 감정을 표출하고, 다른 사람과 교류를 넓혀나간다고 할 수 있겠다. 둘째, 종업원들의 동기유발을 촉진시킨다. 내부커뮤니케이션을 통하여 종업원에게 지시하고, 직무를 선정하며 교육훈련을 실시하여 성과에 보상하는 일련의 리더십 행동들이 발생할 수 있다. 셋째, 의사결정을 하는데 중요한 정보기능을 담당한다. 넷째, 조직구성원의 행동을 통제하는 기능을 발휘한다. 이처럼 공식적, 비공식적 경로를 통하여 종업원의 행동을 통제할 수 있다.

Souder와 Moenaert(1992)는 내부커뮤니케이션이 “관리자와 종업원간의 상호커뮤니케이션을 통하여 경영지원을 증진시킬 수 있을 뿐만 아니라 종업원들에게 피드백을 제공하여 직무성과를 증진시킬 수 있다.”고 하였다. 종업원들에게는 고객욕구에 관한 정보, 경쟁업자 정보, 시장 환경에 관한 정보, 조직에 관한 정보가 필요하며 또한 자신들 개개인의 기여가 조직과 고객들에게 얼마나 중요한지도 알아야 할 필요가 있다고 하였다.

Pincus(1986)는 의사소통에 대한 만족이 증가할수록 직무만족이 증가하며, 상사와의 관계, 성과에 대한 피드백, 의사소통 분위기에 대한 만족요인

이 내부고객의 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 변수로 보았다. 이와 같이 내부의사소통을 조직건강을 위한 중요한 요소로 보았다.

차길수(1997)는 내부커뮤니케이션을 “종업원들이 정보와 메시지를 전달하고, 수신해서 의미를 공유하며, 나아가서는 서로의 행동에 변화를 유발시키는 모든 과정”을 의미하는 것으로 제시하였다.

백인화(2005)는 그의 연구에서 내부마케팅을 위한 효과적인 조직 활동에 있어서 내부커뮤니케이션은 필수적이며 고객만족에 큰 영향을 주는 요소로서 고객지향성에 영향을 미치는 요인이라고 정의하였다.

이상과 같이 내부고객지향성과 시장지향성의 발전을 위해서는 조직 내의 효과적인 커뮤니케이션이 필수적이다. 따라서 효과적인 커뮤니케이션은 조직 내에서 서로 정보와 메시지를 전달하고 수신하고, 공유하며 그를 통한 종업원의 행동 변화는 직무만족 및 조직몰입을 통해 고객지향성에 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다.

(2) 교육훈련

교육훈련(Education and Training)이란 종업원의 직무 능력 배양을 통한 효과적인 업무 수행으로 조직 목표 달성을 위해 계획된 조직적인 활동이며 태도관리의 일부분이라고 할 수 있다. 교육훈련에 대한 선행연구를 살펴보면, Gronroos(1990)는 교육훈련을 “종업원으로 하여금 회사와 고객사이의 다양한 기능들과 역할들을 이해하는데 도움을 주는 서비스 전략개발 차원”이라고 하였다. Pigors와 Charles(1997)는 교육훈련의 효과를 다음과 같이 정의하고 있다. 첫째, 친밀감과 안정감을 갖게 한다. 둘째, 작업의 질과 양이 표준수준으로 향상되어 임금 증가를 도모할 수 있다. 셋째, 종업원의 기능을 증진시켜 승진에 대비한 능력향상을 도모할 수 있다. 넷째, 재해발생과 기계설비의 소모율을 감소시킬 수 있다. 다섯째, 새로운 기술습득은 물론

신속성과 정확성을 기대할 수 있다. 마지막으로 종업원의 불만과 결근 및 이직을 방지할 수 있다. Hart 등(1990)과 Becker(1999)에 따르면 교육훈련은 “종업원으로 하여금 고객의 변화 욕구 및 예측하지 못한 상황에 대응할 수 있는 능력을 향상시키며, 공식적 교육훈련은 직원의 능력과 몰입을 향상시킴으로서 기업의 성과를 높일 수 있다”고 하였다. 정수영(1995)의 연구에서 종업원 교육이란 “종업원에게 직무수행을 위한 전반적인 지식인 이론, 관행, 교양, 실무인식들을 습득하여 자신의 것으로 만드는 것”이라고 하였으며 종업원 훈련이란 “특정 직무를 수행하는데 필요한 지식과 기술을 습득하는 것으로 태도, 행동, 문제해결의 변화에 초점을 맞춘 단기적인 변화”라고 정의하였다.

그 외 교육훈련의 목적에 대한 연구는 연구자의 연구목적에 따라 달라지나 궁극적인 교육훈련의 목적은 위의 표와 같이 조직과 개인에 대한 목적의 통합을 통한 효율성 증가로 조직의 목표 또는 고객지향적인 고객 서비스의 향상이라고 할 수 있겠다.

이와 같이 고객지향적 사고에 대한 지식을 전달하고, 배양하는 교육훈련은 종업원 업무 질의 향상 및 동기부여는 물론 직무 개발 및 발전을 통하여 조직목표 달성과 조직의 효율성 증대의 역할을 하게 된다.

<표 2> 교육훈련의 목적(1)

구분	특정목적		전반목적
경영자 측 입장	인재육성	기술축척	조직의 효율성 증 가
종사원 측 입장	커뮤니케이션	조직협력	
	자기개발의 욕구	동기유발	

자료 : 김선미(2005), “호텔 내부마케팅이 조사원의 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 석사학위논문, p. 21.

<표 3> 교육훈련의 목적(2)

직접목적(일차적 목적)	직접목적(이차적 목적)	간접 목적(궁극적 효과)
지식 향상 기능 향상 태도 개선	능률 향상 인재 육성 인간 완성 생활 양식	기업의 유지 발전 조직과 개인의 목적 통합
일차적 효과	이차적 효과	궁극적 효과

자료 : 이기섭(2007), “호텔 직원에 대한 직무교육훈련 참여정도가 업무 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 세종대학교 대학원 석사학위논문, p. 9.

(3) 보상제도

보상제도(Reward System)는 종업원의 노동에 대한 대가로 받게 되는 재정적 보상과 부수적인 배상 등을 포함하는 포괄적인 개념으로 개인적 욕구와 구체적인 보상형태를 절충을 통하여 종업원의 직무와 조직에 대한 충성도를 높임으로써 서비스 품질을 높일 수 있는 요인이라고 할 수 있다.

Gronroos(1990)는 보상시스템을 “종업원 관리, 직무설계, 채용절차, 경력 개발 등과 같이 종업원관리 프로그램의 일종이라 보면서 내부마케팅을 추구하는 조직에서는 반드시 고려되어야하는 관리 도구”라고 하였다. Kotler(1996)는 종업원을 고객 지향적으로 개발하려 한다면 그들의 성과를 파악하여 노력에 대한 적절한 보상이 필요함을 언급하였다.

권혁중(1995)에 의하면 기업이 종업원에게 제공하는 보상은 내재적 보상(Intrinsic Reward)과 외재적 보상(Extrinsic Reward)이라는 두 가지 유형으로 분류할 수 있다. 내재적 보상은 스스로 부여하는 보상으로 인정과 평가가 이에 포함되며, 외재적보상은 업무를 둘러싼 환경에 연유하는 것으로 재정적 보상과 부수적인 혜택, 이익분배, 경력승진, 배상 등이 포함된다. 이러한 내재적 보상과 외재적 보상의 상호작용은 종업원의 성과에 영향을 미

치게 된다. 따라서 보상시스템은 개인적 욕구와 기업이 제공하는 보상형태를 결합함으로써 종업원의 직무와 조직에 대한 몰입 및 만족은 물론 그를 통하여 고객지향적인 사고에 영향을 미친다고 할 수 있다.

이상과 같이 종업원의 직무에 대한 적절한 보상시스템은 적합한 보상형태와 그에 따른 적절한 통제 그리고 개인의 특성에 따라 구체화하는 등의 효율적인 절차를 통하여 고객에 대한 서비스 품질에 영향을 미치는 중요한 요인들 중 하나이다.

(4) 복지후생제도

복지후생(Employee Benefit and Service Programs)이란 종업원의 생활수준 및 그를 통한 업무향상을 위하여 시행하는 임금 이외의 간접적인 급부로서 기본적인 노동조건을 보완할 수 있는 근로조건으로 종업원 및 그 가족의 생활안정, 문화의 향상, 건강의 증진을 목적으로 기업이 적극적으로 개입하는 활동을 말한다.

김정배(1993)는 복지후생을 “기업이 종업원의 생활안정과 생활수준의 향상 및 건강유지 등을 제공하는 임금 이외의 부가적인 것”이라고 정의하였다.

김선미(2005)에 의하면 복지후생은 “기업이 종사원의 생활안정과 생활수준의 향상 및 건강유지 등을 명목으로 제공하는 임금 이외의 부가적인 제반 급부”라고 정의하였다.

최종태(1989)는 임금 이외의 생산성 향상을 도모하고, 조직을 변형토록 함과 동시에 종사원의 경제적, 문화적 생활향상을 도모하는 목적을 가지고 있다. 즉 간접적인 보수형태를 띄고 있는 복지후생은 조직 구성원 모두가 혜택을 받을 수 있게 함으로써 경영조직체를 하나의 협동 공동체로 만드는 기능을 담당한다고 하였다.

현재 일반적으로 기업조직에서 실시하고 있는 복지 후생의 구체적인 형

태는 <표 4>와 같다.

다음으로 복지후생의 결과에는 종업원 측면, 기업의 측면 두 가지가 있다. 복지후생의 증진에 의한 노사쌍방의 이득에 있어서는 전(前)장과 같으며 이와 같은

<표 4> 기업의 복지형태

법정복지후생	의료보험, 연금보험, 재해보험, 실업보험	
법정 외 복지후생	생활시설	사택, 기숙사, 전셋집 알선, 식당, 생활 상담소 등
	경제시설	소비조합, 생필품 할부 및 할인판매, 주택대금, 경·조사금, 자녀육성대금, 불행구제대금, 경조관계 급부금, 재해위로금, 예·저금제도, 통근시설 등
보건위생시설	의무실, 병원, 해변휴양소, 목욕탕, 이/미용실 등	
문화·체육·오락시설	도서관, 강연회, 체육관, 운동장, 기타 체육시설, 각종 취미활동 지원, 야유회 등	

<표 5> 복지후생의 결과

종업원 입장	① 사기 증만 ② 복지에 대한 인식 증대 ③ 불만 감소 ④ 경영자와의 관계 개선 ⑤ 고용 안정과 생활수준 향상 ⑥ 건설적으로 참가하는 기회 증가 ⑦ 기업의 방침 및 목적에 대한 이해
기업의 입장	① 생산성의 향상과 원가절감 ② 팀워크 발현 ③ 결근, 지각, 사고, 불만 및 노동이동률 감소 ④ 인간관계 개선 ⑤ 채용 및 훈련비용 절감 ⑥ 종업원과 건설적으로 일할 기회 증대 ⑦ 기업의 방침과 목적을 과시할 기회 증가 ⑧ 지역사회와의 지도자와의 협력, 지방봉사단체의 강화, 회사의 목적, 활동에 대한 선정을 통하여 회사의 PR 계기 증대

복지후생을 통해 종업원, 기업 모두에게 긍정적인 태도를 가지고 올 수 있다.

이와 같이 복지후생은 노사협력의 기반을 구축하는 기능을 하며 종업원들이 직무 및 조직에 대해 긍정적이고 호의적인 태도를 형성시키는데 기여함으로 직무만족, 조직몰입과 같은 태도형성은 물론 그를 통한 고객지향성에도 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다.

(5) 권한위임제도

권한위임에 관한 연구는 다양하게 이루어져 왔는데 대부분의 연구가 파워의 공유와 권한 위임의 수단으로서 목표관리, 품질관리, 종업원 참여에 의한 목표설정과 같은 참여적 관리기법으로 다루어져 왔다(서인덕, 배오식 2000). 이러한 전통적인 관계관점에서 권한위임의 개념은 종업원 참여가 바로 권한위임과 동일시되는 구조적 측면의 한계를 초래함에 따라(Conger and Kanungo 1988) 최근에는 동기부여적 측면의 주관적인 현상으로 자기효능감 향상을 통한 과업수행의 자신감 등으로 접근한 심리적 차원의 권한위임에 대한 관심이 높아지고 있다.

Conger와 Kanungo(1988)에 의해 처음으로 주장된 심리적 권한위임은 조직구성원들의 자기효능감과 자율성을 향상시키는 동기부여 관점에서 접근하고, 이후 Thomas와 Velthouse(1990)가 개인의 내재적 직무동기 향상 등의 권한위임되는 상태를 영향력, 역량, 의미감과 결정력 등의 네 가지 인지적 구성요소를 통한 에너지화(energize)의 관점으로 설명하여 확장시킨 논리이다. 이를 바탕으로 Spreitzer(1995)는 Thomas와 Velthouse(1990)의 논리를 중심으로 심리적 권한위임을 영향력(impact), 의미감(meaning), 자기결정감(self-determination), 역량(competence) 등의 자신의 역할에 대한 4가지 내재적 동기부여를 바탕으로 권한위임에 대한 인지상태를 설명하였으며, 이러한 4가지 인지상태는 이후 심리적 권한위임을 설명하는 핵심적

인 구성요소로 인정되어 이를 토대로 다양한 연구가 이루어져 왔다 (Conger and Kanungo 1988; Spreitzer 1995; Fulford and Enz 1995; Hancer and George 2003; Chow et al. 2006; 서인덕, 배오식 2000; 박재산 2002; 황윤용, 정진철 2005; 나기현 2005; 이정란, 이경국 2006; 장재윤, 최한별 2007).

Spreitzer(1995)가 제안한 심리적 임파워먼트의 4가지 구성요소에 대한 개념을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(채신석 2007). 첫째, 의미감(meaning)이란 개인이 조직에서 담당하고 있는 역할이나 직위와 관련하여 수행되는 과업활동의 목적 또는 목표의 가치가 되며, 이것은 개인적인 이상, 가치체계, 신념, 태도와 관련되므로 자신에게 맡겨진 일에 자부심을 느끼며, 과업활동에 개인의 가치를 반영하여 연결시키는 정도이다. 둘째, 역량(competence)은 특정과업에 대하여 자신이 보유한 능력을 통해 과업을 수행하는 직무관련업무의 수행능력 보유에 대한 신념으로, 개인이 업무를 수행하는데 필요한 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 믿음을 의미하며 특정 직무 역할에서의 자기효능감(self-efficacy) 측면을 다룬다. 셋째, 자기결정감(self-determination)이란 자신의 업무가 자기 자신의 행동에 의해 스스로 선택하고 주도하는 직무과정의 자율성 정도로서, 자신의 업무가 자기 자신의 선택에 의해 자유롭게 결정되어짐으로 인하여 진취적이고 능동적인 활동을 할 수 있다는 것을 의미한다. 넷째, 영향력(impact)은 자신의 능력과 업무에 관한 지식 등을 바탕으로 자기자신이 조직에서의 전략적 의사결정에 대한 참여와 과업환경에 영향을 미칠 수 있는 확신의 정도이다.

이러한 심리적 권한위임의 4가지 구성요소를 통해 진행된 서비스 기업에 관한 연구로서는 종업원의 직무만족에 관한 영향연구(박재산 2002; 황윤용, 정진철 2005; 이정란, 이경국 2006; Lee 등 2006), 조직몰입(박재산 2002; 나기현 2005; 정재윤, 최한별 2007), 친사회적 행동(이정란, 이경국 2006), 성과 및 행위결과에 대한 매개적인 역할(Fulford and Enz 1995; Chow 등

2006; 서인덕, 배오식 2000; 윤만희, 박정준 2005), 서비스 접점종업들에 대한 심리적 권한위임의 관계역할 연구(Hancer and George, 2003), 고객지향성(Chow 등 2006) 등의 연구들이 진행되었으며, 특히 Fulford와 Enz(1995), Hancer와 George(2003) 그리고 Chow 등(2006)은 Spreitzer(1995)의 4가지 구성개념을 의미성과 역량 그리고 영향력 등의 3가지 연구 개념으로 도출하고 이에 대한 실증분석을 통하여 서비스 기업의 고객접점 종업원들에 대한 새로운 측정개념을 제시하였다.

이러한 권한위임은 종업원의 태도와 행동, 외부고객에게 제공되는 서비스 수준에 큰 영향을 미친다(Goodale 등 1997; Morrison 1996). 권한위임은 종업원으로 하여금 일이 잘못되었을 경우 비난을 받을 수 있다는 두려움보다는 문제를 해결하려는 태도의 중요성에 의미를 둔다. 고객에게 서비스를 제공하는 종업원에게 최대의 의사결정권을 부여함으로써 종업원이 자신감을 가지고 직무에 도전할 수 있도록 하는 것이다. 또한 현재의 기업 상황을 고려할 때 권한위임을 통한 신속한 의사결정은 급변하는 환경에 대처할 수 있는 도구가 될 수 있다(Berry 1995).

권한위임을 받은 종업원은 그렇지 않은 종업원보다 적극적으로 직무를 수행할 뿐만 아니라 금전적인 보상보다는 다른 보상으로 그들의 일을 평가하는 경향이 있다(Thorkalson and Murra 1996). 또한 권한위임을 받은 종업원은 고객지향적인 행위를 할 가능성이 높기 때문에 변화하는 고객의 다양한 요구에 보다 유연하게 대응하여 서비스품질과 고객만족에 지대한 영향을 줄 수 있다.

제 2 절 직무만족

1. 직무만족의 개념

직무만족(Job Satisfaction)은 직무 수행을 비롯하여 직무환경에 대하여 느끼는 개인의 만족정도로써 직무수행을 통한 결과로 나타나는 정서적 상태라고 할 수 있겠다. 즉 직무에 대한 정서적 반응으로써 주관적인 만족의 정도를 나타내는 것이다.

한 사회에서의 구성원인 종업원으로 생활하는 가운데 직무에 대한 만족 등은 조직의 목표달성에 중요한 영향을 미치고 있기에 많은 연구에서 중요한 요인이 되고 있으며, 개인의 욕구와 조직의 목적을 통합하는 연구에서도 중요한 역할을 한다고 할 수 있겠다.

직무만족을 정서적 감정으로 간주한 Locke(1976)는 직무만족을 “직무에 대한 태도의 하나로 자신의 직무 또는 직무 경험의 평가로부터 나오는 명쾌하거나 긍정적인 감정 상태”라고 정의하였다.

Beatty와 Scheider(1981)는 직무만족은 “종업원이 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로써 종업원 개인별로 직무평가에 대한 명쾌한 감정적 상태”라고 정의하였다. 즉, 직무에 대한 태도 중의 한 요인으로 직무에 대한 평가에 있어서 종업원의 욕구를 직무가 제공해줄 것이라고 생각하는 정도라고 할 수 있겠다. Robbins(1996)은 “종업원이 직무에 대하여 높은 수준의 긍정적인 태도와 함께 일반적인 태도를 나타내는 것”을 직무만족이라고 정의하다.

이상희(2005)는 “종업원이 조직 내에서 자신의 직무를 수행하면서 얻게 되는 긍정적 심리상태와 현재 직무에서 누릴 수 있는 보상, 승진기회, 개인

적 성취도, 동료, 상사, 회사의 방침 등과 같은 제 근무조건에 대해 얼마나 만족하는가 하는 감정적 표현”이라고 정의하였다. 김성민(2008)은 직무만족은 “직무에 대한 종사원들의 주관적인 정서적 반응으로 각 개인의 직무에 대한 태도 및 욕구와 밀접하게 관련되어 있다.” 라고 정의하였다.

이와 같이 직무만족은 직무에 대해서 또는 직무와 관련된 개인의 욕구와 가치에 의해 느낄 수 있는 감정으로써 이는 결국 대 고객서비스에 영향을 미친다고 할 수 있다.

<표 6> 직무만족의 개념

연구자	개념정의
Locke (1976)	자신의 직무 또는 직무의 경험의 평가로부터 나오는 명쾌하거나 긍정적인 감정 상태
Beatty and Scheider (1981)	직무만족은 종업원이 직무가치를 달성하고 촉진시키는 감정으로써 종업원 개인별로 직무평가에 대한 명쾌한 감정적 상태
Robbins(1996)	종업원이 직무에 대하여 높은 수준의 긍정적인 태도와 함께 일반적인 태도
이상희 (2005)	종업원이 조직 내에서 자신의 직무를 수행하면서 얻게 되는 긍정적 심리상태와 현재 직무에서 누릴 수 있는 보상, 승진 기회, 개인적 성취도, 동료, 상사, 회사의 방침 등과 같은 제 근무조건에 대해 얼마나 만족하는가 하는 감정적 표현
김성민(2008)	각 개인의 직무에 대한 태도 및 욕구와 밀접하게 관련되어있는 종사원들의 주관적인 정서적 반응

2. 직무만족의 요인

직무만족의 요인은 주관적인 관점에서 연구되어 왔고, 직무의 특성, 환경, 연구의 목적 때문에 개인의 직무만족에 영향을 주는 요인에 대하여 일반화된 결론을 얻지 못하고 있다. 또한 요인이 하나의 개체가 아닌 복합적인 속성 등으로 구성된다는 점도 역시 중요하다.

먼저 Porter와 Steers(1973)는 직무만족 요인을 직무전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인적 요인 등 네 가지 요인으로 구분하였고, 윤성화(1998)는 직무만족의 영향요인에 대한 연구를 크게 두 가지 형태로 나누어 연구하였다. 첫째, 직무만족 자체에 관한 연구로서 그것에 영향을 주는 여러 인구 통계적 속성, 그 예로서 연령이 증가함에 따라 작업환경에 대한 영향을 미치고, 시간이 지남에 따라 특정작업환경에서의 경험이 증가되어 직무에 대한 기대가 변한다는 것이다. 둘째, 직무만족의 차이에 따른 여러 결과와의 관계를 보는 것으로서 직무내용에서 영향요인에 대한 연구로 요약 할 수 있다.

아래 <표 8>은 여러 학자들이 제시한 직무만족에 영향을 미치는 요인들을 정리한 것이다.

직무만족이란 개인의 직무와 그 직무의 상황요인들에 대한 구체적 그리고 총체적인 태도와 느낌으로 개념화할 수 있다(우석봉 1995).

Moos(1994)는 직무환경을 동태적으로 보고 4 가지의 주요 영역으로 구분하고 개념화하였다. 즉 물리적 환경, 조직구조와 정책, 인적 및 직무요인, 조직의 사회적 환경 등이 포함된다. Waryszak(1997)은 조직구성원의 사기, 동기부여, 성과, 복지 등은 직무환경 내에서 조직의 사회적 환경에 의해서 영향을 받는다고 주장하였다. 이는 종업원의 만족은 조직의 환경에 따라 영향을 받는다는 것을 시사해주고 있다.

<표 7> Porter와 Steers의 직무만족요인

요인	내용	
직무전체 요인	급여 & 승진기회	급여의 절대액과 상대적 공정성, 심리적 성장에 대한 욕구, 높은 소득에 대한 욕구, 사회적 지위에 대한 욕구, 승진 기회와 승진근거
	조직정책 & 절차	급여와 복리후생에 대한 정책, 종업원 대한 관심, 조직 정책에 대한 모호성이 있을 때 불만족
	조직구조	규모와 지위
작업환경 요인	감독 스타일	감독방법과 영향력, 기술적 및 인간적인 관계, 참가적 리더십, 지원적 감독 활동
	참여적 의사결정	실질적 의사결정과 사안이 종업원의 직무에 필요할 경우
	작업집단 규모	작업집단의 규모가 클수록 전문화·분업화에 의한 의사소통 불충분, 인간소외현상 등 집단모호성의 하락으로 인한 직무 만족에 부(-)의 결과
	동료작업자	직무에 대한 능력 동료 간 협조, 친밀감
	작업집단	작업시간, 휴식시간, 작업 장치, 온도, 통풍, 습도
직무내용 요인	직무범위	직무특성요인으로 직무가 가지는 기술의 다양성, 완결성, 중요성
	역할모호성 & 역할갈등	역할 모호성은 개인의 역할과 관련된 충분한 정보를 갖고 있지 못할 때 발생, 역할 갈등은 양립될 수 없는 두 가지 기회가 개인에게 동시에 주어질 때 발생
개인적 요인	연령 & 근속년수	나이가 적은 종업원은 고용당시 직무의 새로움 때문에 직무만족이 높지만 불확실성과 안정성의 결여로 불만족을 빨리 지각
	퍼스낼리티	결단력, 성숙성 등은 직무만족과 상관관계가 높음

자료 : Poter and Steers(1973), "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", Psychological Bulletin, Vol. 80, pp. 151-176.

<표 8> 직무만족 영향을 주는 요인

연 구 자	개 념 정 의
March and Simon (1958)	자신의 이미지에 대한 직무와의 적합성 직무관계의 예측능력 직무와 다른 직무와의 관계
Herzberg(1959)	성취감, 책임, 작업, 성과, 안정감, 동기부여, 회사의 정책과 관리
Vroom(1964)	감독, 작업진단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간
Alderfer (1972)	임금, 상여금, 상사 및 동료 간의 의사소통, 성장
Locke(1976)	직무자체, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 근무조건, 감독
Jurgenson(1978)	승진의 기회, 수당 휴가, 자부심, 작업 조건, 책임, 보험

자료 : McCormick and Hegen(1980), 「*Industrial Psychology*」, 7th ed., Prentice-Hall.

이에 Holt(1984)는 4개의 호텔 레스토랑에 근무하는 종업원들의 직무만족을 평가하고 직무강화요인을 분석하고 다음과 같은 결론을 제시하였다. 첫째, 직무만족에서 연령이 많을수록 만족도는 높게 나타날 것이다. 둘째, 학력수준이 낮을수록 직무만족도는 낮게 나타날 것이다. 셋째, 재직기간과 직무만족은 매우 높은 관계가 있을 것이다. 넷째, 성별에 있어서는 별다른 차이가 없을 것이다. 다섯째, 호텔 레스토랑의 위치와 만족과는 아무런 관계가 없을 것이다.

구필모 등(2007)의 연구에서는 호텔 종업원들은 직위, 근무년수 등 같은 개인적 특성에 따라 내부마케팅 구성요소에 대한 인식에 차이가 있으며, 지각되는 만족에도 차이를 있는 것으로 나타났다.

이와 같이 사용된 변수에 따라 차이가 있으나 대체적으로 개인적 특성이나 직무특성 등이 종업원의 만족에 영향을 줄 수 있다는 것을 알 수 있다.

또한 구체적으로 표현되어 있지는 않지만 이러한 변수들은 종업원의 만족에 직접적인 영향을 줄 수도 있지만 대체적으로 내부마케팅 구성요소와 종업원의 만족에 조절적 역할을 할 가능성이 높다.

3. 내부마케팅과 직무만족간의 관계

기업이 고객에 대한 양질의 서비스를 제공하기 위해서는 우선 조직 내부에 있는 구성원 즉 종업원들에 대하여 양질의 서비스를 제공하여야 한다. 직무만족은 그러한 마음가짐을 가질 수 있도록 이끌어내어 행동으로 나타나게 하기에 종업원의 직무만족은 고객지향성 서비스에 앞서 중요한 요인이다.

Pincus(1986)는 의사소통은 직무만족과 유의적인 관계가 있으며 의사소통의 만족이 증가할수록 직무만족이 증가한다고 하였으며, Heskett 등(1994)은 직무만족을 높이기 위해서 종업원에 대한 권한위임, 교육훈련, 각종 지원시스템, 보상 등을 제시하였다. Chang(2007)은 그의 연구에서 내부마케팅은 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이관표와 정승조(2003)는 교육훈련 및 근무환경, 보상제도 및 어학교육, 커뮤니케이션은 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 정의하였다. 김용호(2006)의 연구에서는 고용환경요인 중 고용안정성, 기업복지, 근로 조건이 양호할수록 직무환경 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같이 커뮤니케이션, 교육훈련, 복지후생, 보상제도, 고용안정 등과 같은 내부마케팅은 종업원의 직무에 대한 만족을 도모하기 위해서 필요한 활동임을 시사하고 있다.

제 3 절 전환비용

‘만족하지 않은 고객도 왜 특정 여행사와의 관계를 단절하지 못하고 반복거래행동을 하면서 애호도를 보이는가?’라는 질문에 대해 Ganesan(1994)은 거래선의 전환 시에 지각하는 전환비용(switching cost)에 그 이유가 있다고 설명하고 있다. 그는 고객들은 다른 거래선으로 전환하고자 할 때 요구되는 거래비용, 새로운 점포에 대해 익숙하게 될 때까지의 심리적 비용, 추가 노력의 투입에 따른 시간적 비용들을 전환비용이라 하고 이를 고객들이 장애요인으로 인식하기 때문에 계속해서 충성도를 보인다는 것이다.

서비스 측면에서 전환비용은 기존의 서비스 제공자를 새로운 서비스 제공자로 전환하는 것에 수반되는 비용으로 정의할 수 있다(김상현, 오상현 2002). 전환비용은 고객이 실질적으로 느끼는 화폐적, 비 화폐적인 모든 비용을 포함한다. 이에 Porter(1980)는 진입장벽이 전환비용으로 인해 발생되며, 이러한 전환비용은 기존의 공급자에서 신규 공급자로 전환함으로써 발생하는 일시적 비용(one-time costs)이라고 주장하였다.

전환비용의 관련이론으로서 Bendapudi와 Berry(1997)는 자원의존 이론(resource dependence theory)을 들고 있다. 그들은 자원의존 이론의 핵심 개념인 의존성(dependency)에 근거해 볼 때 전환비용은 고객을 특정 점포에 의존시키는 작용을 통해 지속적인 관계를 유지함으로써 다른 점포로의 전환을 어렵게 하는 장벽으로서의 역할을 한다는 것이다. 의존성에 따른 거래선 전환의 어려움에 대한 이유로써 Jackson(1985)도 기존 거래선과의 관계를 단절하고 대체거래선으로 전환할 때에 필요한 화폐적, 심리적, 시간적 추가비용으로 정의되는 전환비용을 들고 있다. 그는 교환관계에서 의존성으로 인해 거래당사자는 전환하고자 할 때 전환비용을 지각하게 되며,

이에 따라 거래선의 전환을 어렵게 한다는 것이다.

의존성은 거래상대방이 한정된 중요자원을 거래당사자에게 제공하는 정도로 정의할 수 있으며, 중요자원을 많이 제공하는 거래 상대방은 교체하기가 어려운 반면, 적게 공급하는 거래상대방은 쉽게 교체할 수 있다. 의존성은 거래상대방의 성과가 하락하는 경우 거래 상대방이 감수해야 할 상대적 손실을 그대로 반영하는 것이기에, 특정한 거래상대방에 대한 의존성이 높을수록 성과감소가 거래상대자에게 미치는 영향은 더욱 커지게 된다.

Weiss와 Anderson(1992)도 거래선의 전환 시에 나타날 수 있는 화폐적 비용, 시간적 비용은 기존 거래선에 대한 의존성을 증가시킴으로써 전환에 대한 장벽역할을 한다는 점을 강조하였다. 특히 전인수(1992)는 전환비용과 전환장벽 간의 관계에 대해 전환장벽은 거래선의 대체를 고려할 때 기존 거래선에 대한 의존성에 의해 전환비용을 지각함으로써 나타난다고 하면서, 전환장벽은 전환비용을 초과하게 하는 것으로서 구매자가 기존의 구매자와의 관계를 단절하고 다른 판매자로 전환하는데 따른 어려움으로 정의하고 있다.

Porter(1980)는 전환비용을 소비자가 어떤 여행사에서 다른 여행사로 거래선을 전환하고자 할 때 직면하는 비용으로 개념화 하였으며, 산업재 시장에서 충성도를 높이기 위한 수단으로 전환비용을 증대시키는 방안이 많이 사용된다고 하였다. Heide와 Weiss(1995)도 첨단기술 시장에서 나타나는 구매자에 대한 판매자의 전환행위에 관한 연구에서, 의존성에 따른 구매자의 높은 전환비용에 대한 예측은 관계 단절시의 전환비용을 방지하기 위하여 기존 거래선과의 관계유지에 더 많은 관심을 가지게 한다는 주장을 하였다.

Wernerfelt(1991)와 Dick과 Basu(1994)는 전환비용이 산업재 시장뿐만 아니라 소비재시장에서도 나타난다는 점을 강조하였다. 특히 Dick과

Basu(1994)는 전환비용의 소비재시장에 대한 예로써, 전체적인 시스템이 작동하기 위해서는 기초구매가 필요한 점, 연속적인 구매를 위해서 상대적으로 초기에 많은 비용이 투입되는 점, 계속적인 구매에 대해 보상이 주어지는 점, 제품 전환시에 필요한 소비자의 추가학습 노력 등을 들었다. 이처럼 산업재 시장뿐만 아니라 소비재 시장에서도 전환비용이 작용하고 있으며 전환비용의 지각은 거래선을 전환하고자 할 때 전환장벽으로 작용함으로써 고객충성도에 영향을 미치게 된다.

이러한 점들을 고려하여 내부마케팅에서도 전환비용의 접근이 가능할 것이다. 내부고객인 종업원들은 그들이 현재 근무 중인 기업에 입사절차, 근무환경, 학습, 보상, 혜택 등으로 인하여 쉽게 다른 직장으로 옮겨가기 힘들 것이기 때문에 심리적, 사회적, 경제적으로 전환비용을 가지게 된다. 즉 내부마케팅의 구성요소들이 종업원들의 전환비용을 증가시킬 수 있다는 것을 개념적으로 접근할 수 있다.

제 4 절 연구가설 및 연구모형

앞서 제시한 선행연구들을 토대로 본 연구는 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

가설 1 : 호텔 내부마케팅 구성요소는 종업원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 내부커뮤니케이션은 종업원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 교육훈련은 종업원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 보상제도는 종업원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4 : 복리후생제도는 종업원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5 : 권한위임제도는 종업원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 호텔 내부마케팅 구성요소는 종업원의 전환비용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 내부커뮤니케이션은 종업원의 전환비용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 교육훈련은 종업원의 전환비용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 : 보상제도는 종업원의 전환비용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4 : 복리후생제도는 종업원의 전환비용에 정(+)의 영향을

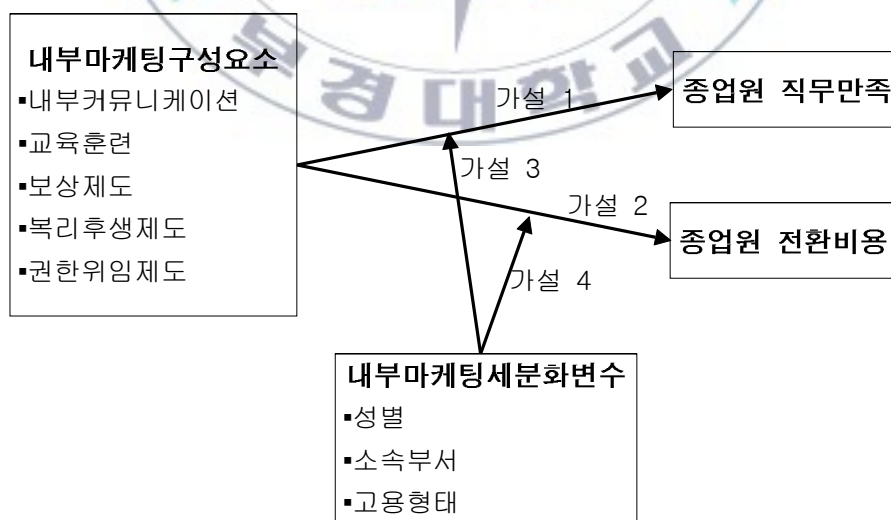
미칠 것이다.

가설 2-5 : 권한위임제도는 종업원의 전환비용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 호텔 내부마케팅 구성요소와 종업원의 직무만족간의 관계가 내부마케팅 세분화변수(성별, 소속부서, 고용형태)에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 4 : 호텔 내부마케팅 구성요소와 종업원의 전환비용간의 관계가 내부마케팅 세분화변수(성별, 소속부서, 고용형태)에 따라 차이가 있을 것이다.

제시된 가설들을 도식화하여 나타내면 아래 <그림 4>과 같다.



제 3 장 연구방법

제 1 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법

1. 변수의 조작적 정의

(1) 내부마케팅

내부마케팅 구성요소들은 기존 연구들에서 사용된 변수를 본 연구에 맞게 수정하여 5가지 요인으로 측정하였다. 측정에 앞서 본 연구에서는 내부마케팅을 ‘종업원을 내부고객으로 인식하고 그들의 필요와 욕구파악을 통한 동기부여는 물론 상호작용을 통하여 고객지향적 사고를 확립시킴으로써 고객을 만족시키기 위한 활동’으로 정의하였다.

내부마케팅 요인들의 측정은 정기한(2003), 송효분(2005), Jaworski와 Kohli(1993), Lux 등(1996) 등의 연구들을 토대로 내부커뮤니케이션은 6개 항목, 보상제도는 4개 항목, 교육훈련은 5개 항목, 복리후생제도는 5개 항목, 권한위임제도는 4개 항목으로 구성하였으며, 각 항목은 Likert 7점 척도로 측정하였다.

(2) 직무만족

본 연구에서 직무만족은 “직무환경에 대하여 느끼는 개인의 만족정도로써 직무수행을 통한 결과로 나타나는 정서적 상태”라고 정의하였다. 측정 변수는 이유재(2001)의 연구를 바탕으로 총 3개의 측정항목으로 구성하여 Likert 7점 척도로 측정하였다.

(3) 전환비용

전환비용은 “종업원 자신이 현재 근무하고 호텔에서서 다른 직장으로 옮기
고자 할 때 발생하는 전환비용에 대한 지각정도”라고 정의하였다. 측정은
Gremier(1995), Jones(1998), 김상현과 오상현(2002) 등이 제시한 금전적 및
비금전적 전환비용을 의미하는 항목들을 수정하여 5개 설문항목으로
Likert 7점 척도를 사용하여 측정하였다.

<표 9>는 앞서 제시한 내부마케팅, 직무만족 및 전환비용의 설문항목들
을 제시한 것이다.



<표 9> 내부마케팅 구성요소들에 대한 설문항목

변수명		설문항목
내부 커뮤니케이션	X1	나의 직장에서는 동료 간의 활발한 의견 교환이 이루어지고 있다.
	X2	나의 직장에서는 의사표현에 관한 자유로운 분위기가 형성되어 있다.
	X3	나의 직장에서는 상사에게 자유로운 의사표현이 가능하다.
	X4	나의 직장에서는 부서간의 원활한 정보교환이 이루어진다.
	X5	나의 직장에서는 업무수행 결과에 대한 정보전달이 잘 이루어진다.
	X6	나의 직장에서는 공식적·비공식적 의사전달 경로가 정착되어져 있다.
교육 훈련	X7	나의 직장에서는 교육훈련에 대한 기회를 제공하고 있다.
	X8	나의 직장에서 실시하는 교육훈련 프로그램은 다양하다.
	X9	나의 직장에서 실시하는 교육훈련 내용은 유용하다.
	X10	나의 직장에서의 공식적인 교육훈련을 매우 가치 있다고 생각하고 있다.
보상 제도	X11	나의 직장은 경쟁업체의 정보를 제공하는 것에 대하여 공식적인 보상을 해주고 있다.
	X12	나의 직장에서 직원들은 긴밀한 고객관계를 구축하는 것에 대하여 보상받고 있다.
	X13	나의 직장은 시장에 관한 유용한 정보를 제공하는 직원들에게 보상을 하고 있다.
	X14	나의 직장은 고객만족조사결과를 활용하여 직원들을 보상하고 있다.
	X15	나의 직장은 업무개선에 도움이 되는 아이디어를 제공한 직원들에게 보상을 하고 있다.
복리후생 제도	X16	나의 직장의 재정제도(임금, 연금, 보험, 퇴직금 등)는 만족스럽다.
	X17	나의 직장의 휴가제도는 만족스럽다.
	X18	나의 직장의 보건위생시설 지원은 만족스럽다.
	X19	나의 직장의 문화, 체육, 오락시설 지원정도는 만족스럽다.
	X20	나의 직장의 생활경제시설(경조사, 통근시설, 자녀양육자금) 지원정도는 만족스럽다.
권한 위임 제도	X21	나의 직장은 직원들에게 업무와 관련하여 의사결정의 자율성을 허용하고 있다.
	X22	나의 직장은 직원들의 문제를 해결하는데 있어 본인의 판단을 존중한다.
	X23	나의 직장은 직원들에게 독창력을 북돋워준다.
	X24	나의 직장은 직원들에게 업무의 권한을 많이 허용한다.

<표 10> 종속변수들에 대한 설문항목

변수명		설문항목
직무 만족	X25	나는 직장에 매우 만족한다.
	X26	내가 속한 직장은 타 직장에 비해 더 많은 만족감을 준다.
	X27	나는 종업원을 위한 기업내부의 노력에 전반적으로 만족한다.
전환 비용	X28	나의 새 직장을 찾기 위해서는 시간, 노력, 비용이 많이 소요될 것이다.
	X29	내가 새 직장으로 옮길 경우 현재 직장에서 제공받는 특별한 혜택을 제공받지 못할 것이다.
	X30	나는 새 직장의 근로조건에 대해 확신하지 못할 것이다.
	X31	나는 새 직장의 전체적인 시스템이 어떤가를 살펴보고 익혀야 할 것이다.
	X32	내가 새 직장으로 옮길 경우 현 직장에 투자했던 많은 것을 잃을 것이다.

제 2 절 자료의 수집과 분석절차

1. 표본의 선정과 자료수집방법

본 연구의 연구대상은 현재 부산지역의 특 1급 호텔에 재직 중인 종업원들이다. 이들을 대상으로 2008년 6월 동안 설문조사를 실시하였다. 배포한 설문지는 총 203부였으며, 이 중 불성실하게 응답을 한 22부를 제거한 후 총 181부를 본 연구의 가설검증에 사용하였다.

2. 분석절차

본 연구는 가설 검증을 위해 다음과 같은 절차로 실시하였다. 첫째, 표본

의 특성을 파악하기 위해서 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 수집된 자료들을 토대로 측정항목들의 신뢰성과 타당성을 확인하였다. 신뢰성 검증을 위해서 Cronbach's α 를 사용하였으며, 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 셋째, 각 변수들 간의 관련성 정도를 점검하기 하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 넷째, 앞서 제시한 연구가설들을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

이러한 분석절차를 위해서 통계프로그램인 SPSS 15.0을 사용하여 분석하였다.



제 4 장 연구결과

제 1 절 표본의 인구통계학적 특성

표본의 인구통계학적인 특성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 전체 응답자 145명의 성별 분포를 살펴보면 남성 64(35.4%), 여성 117명(64.6%)으로 여성의 비중이 높게 나타났다. 둘째, 연령별 분포는 25세 이하가 63명(34.8%)로 가장 높게 나타났으며, 26세에서 30세 이하가 52명(28.7%), 31세에서 35세 이하가 34명(18.8%)으로 비중이 높은 것으로나 대부분의 응답자들이 젊은 계층에 속한다. 셋째, 근무년수별 분포를 살펴보면 1년에서 3년 미만 근무한 종업원들(30.4%)과 5년에서 10년 미만 근무한 종업원(21.5%)들이 비교적 높은 비중을 차지하고 있다.

넷째, 직위별 분포는 사원이 121명(66.7%)으로 가장 높은 비중을 차지하고 있으며, 대리급이 22명(12.2%), 계장급이 17명(9.4%), 과장급이 12명(6.6%) 순이다. 다섯째, 소속부서를 살펴보면 주방을 포함한 식음료부서에서 근무하는 경우가 87명(48.1%)로 가장 많았으며, 그 다음으로 객실부서가 54명(29.8%)로 많았다. 관리부서는 19명(10.5%)로 상대적으로 낮은 비중을 차지하고 있어 응답자들의 대부분이 고객서비스 접점에서 근무를 하고 있다. 다섯째, 고용형태별 분포에서는 정규직이 119(65.7%)로 비정규직(62명, 34.3%)보다 더 많다.

앞서 제시한 표본의 인구통계학적 특성을 정리하면 <표 11>과 같다.

<표 11> 인구통계학적 특성

구분		빈도	비율 (%)
성별	남	64	35.4
	여	117	64.6
	계	181	100
연령	26세 미만	63	34.8
	26-30세	52	28.7
	30-35세	34	18.8
	35-40세	14	7.7
	40-45세	10	5.5
	45세 이상	7	3.9
	무응답	1	0.6
	계	181	100
근무년수	1년 미만	32	17.7
	1-3년	55	30.4
	3-5년	25	13.8
	5-10년	39	21.5
	10년 이상	24	13.3
	무응답	19	10.5
	계	181	100
직급	사원	121	66.9
	계장	17	9.4
	대리	22	12.2
	과장	12	6.6
	부장급 이상	8	4.4
	무응답	1	0.6
	계	181	100
근무부서	식음료부서	87	48.1
	객실부서	54	29.8
	관리부서	19	10.5
	기타부서	21	11.6
	계	181	100
고용형태	정규직	119	65.7
	비정규직	62	34.3
	계	181	100

제 2 절 신뢰성과 타당성 분석

1. 신뢰성 분석

본 연구에서 사용된 변수들은 설문을 통한 응답자들의 주관적인 평가에 의해 측정되었기 때문에 측정항목에 대한 신뢰성 분석을 필요로 한다. 신뢰성 분석이란 반복 측정하였을 때 나타나는 일관성을 판단하기 위한 개념으로써 신뢰성을 검증하는 방법은 Cronbach's α 계수를 이용한 내적일관성을 측정하는 방법이 가장 많이 사용되고 있다. Cronbach's α 계수의 값의 기준에 대하여 Nunnally(1978)는 일반적으로 0.7 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단할 수 있다고 하였다. 이에 본 연구는 Cronbach's α 를 통한 신뢰성 검증을 한 결과 모든 요인들에서 Cronbach's α 가 0.7이상으로 나타나 신뢰성이 확보된 것으로 판단하였다.

2. 타당성 분석

다음으로 측정도구가 특정개념을 반영하는가를 알아보기 위해서 탐색적 요인 분석(EFA : Exploratory Factor Analysis)을 통하여 타당성 측정을 하였다. 먼저 복수항목으로 측정된 변수들의 구성타당성(Construct Validity)을 검증하기 위해 Varimax방법을 사용하여 요인분석을 실시하였으며, 요인적재값 기준 0.4와 아이겐값(eigen value) 1을 기준으로 타당성을 판단하였다. 그 결과 독립변수 중에서 내부커뮤니케이션의 한 항목(X3)이 이를 충족하지 못하여 제거되었다(<표 12> 참조). 따라서 내부커뮤니케이션에서 5항목, 교육훈련에서 4개 항목, 보상제도 5개 항목, 복리후생제도에서 5개 항목, 권한위임제도에서 4개 문항이 포함되었다.

<표 12> 독립변수에 대한 탐색적 요인분석

설문항목	보상제도	복리후생제도	내부커뮤니케이션	권한위임제도	교육제도	Cronbach's α
X11	<u>0.821</u>	0.112	0.017	0.096	0.121	0.875
X12	<u>0.827</u>	0.168	0.130	0.010	0.207	
X13	<u>0.815</u>	0.228	0.126	0.141	0.110	
X14	<u>0.661</u>	0.246	0.094	0.271	0.198	
X15	<u>0.606</u>	0.249	0.149	0.214	0.232	
X16	0.381	<u>0.642</u>	0.127	0.217	0.269	0.885
X17	0.257	<u>0.658</u>	0.224	0.336	0.049	
X18	0.227	<u>0.791</u>	0.068	0.146	0.062	
X19	0.127	<u>0.803</u>	0.018	0.222	0.108	
X20	0.178	<u>0.778</u>	0.110	0.292	0.034	
X1	0.213	0.044	<u>0.750</u>	0.118	0.190	0.841
X2	0.152	0.022	<u>0.778</u>	0.193	0.196	
X4	0.136	0.003	<u>0.733</u>	0.245	0.151	
X5	-0.005	0.091	<u>0.754</u>	0.089	0.307	
X6	-0.021	0.308	<u>0.673</u>	0.047	0.005	
X21	0.094	0.257	0.221	<u>0.770</u>	0.149	0.876
X22	0.179	0.209	0.197	<u>0.808</u>	0.136	
X23	0.181	0.298	0.159	<u>0.711</u>	0.172	
X24	0.158	0.320	0.126	<u>0.729</u>	0.162	
X7	0.208	0.093	0.166	0.086	<u>0.794</u>	0.868
X8	0.225	0.124	0.140	0.065	<u>0.810</u>	
X9	0.197	0.039	0.217	0.231	<u>0.796</u>	
X10	0.117	0.110	0.315	0.225	<u>0.707</u>	
아이겐값	8.932	2.589	2.039	1.359	1.073	
누적된 분산설명력 (%)	38.8	50.1	59.0	64.9	69.5	

<표 13> 종속변수에 대한 탐색적 요인분석

설문항목	전환비용	직무만족	Cronbach's α
X28	<u>0.723</u>	0.041	0.792
X29	<u>0.764</u>	0.274	
X30	<u>0.842</u>	0.124	
X32	<u>0.738</u>	0.257	
X25	0.185	<u>0.853</u>	0.871
X26	0.175	<u>0.916</u>	
X27	0.165	<u>0.849</u>	
아이겐값	3.439	1.457	
누적된 분산설명력(%)	49.1	69.9	

종속변수들에 대한 타당성 검증 또한 독립변수에서의 기준을 적용하여 판단한 결과 <표 13>과 같이 나타났다. 직무만족은 3개 항목 모두 양호하게 묶이는 것으로 타났으나 전환비용의 한 항목(X31)이 기준을 충족시키지 못하여 제거되어 4개 항목으로 구성되었다.

본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통해서 구성된 요인들에 대하여 신뢰성을 재확인하였다. 그 결과는 다음과 같다.

본 연구에서 앞의 <표 12>과 같이 먼저 독립변수인 내부마케팅의 측정 항목들의 Cronbach's α계수는 내부커뮤니케이션이 0.841, 교육훈련이 0.868, 보상제도가 0.875, 복리후생제도가 0.885, 권한위임제도가 0.876로 전반적인 측정 항목들의 Cronbach's α 계수는 0.7이상으로 나타나 독립변수들에 있어서 신뢰성이 확보되고 있는 것으로 판단하였다. 종속변수인 직무만족의 Cronbach's α계수는 0.871이며, 전환비용의 Cronbach's α 계수가 0.792로 나타나 신뢰성이 확보된 것으로 판단하였다(<표 13> 참조).

3. 측정변수 간의 상관관계

가설을 검증하기에 앞서 독립변수인 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상제도, 복리후생제도, 권한위임제도와 종속변수인 직무만족, 전환비용의 상관관계를 살펴보면 <표 14>과 같다. 우선 독립변수인 내부마케팅 구성요소들과 종속변수인 직무만족과 전환비용의 상관관계를 살펴보면, 보상제도, 복지후생제도 및 권한위임제도가 직무만족과 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 또한 보상제도와 권한위임제도가 전환비용과 상관관계가 높게 나타났다.

다음으로 내부마케팅 구성요소들 간의 상관관계를 살펴보면, 권한위임제도는 다른 구성요소들과의 전반적으로 상관관계가 높으며, 내부커뮤니케이션은 교육훈련과 교육훈련은 보상제도와 보상제도는 복지후생제도와 상관관계가 높다.

<표 14> 변수들 간의 상관관계

변수명	평균	표준 오차	1	2	3	4	5	6
1. 내부 커뮤니케이션	4.45	0.98						
2. 교육훈련	4.38	1.10	0.503 [†]					
3. 보상제도	3.82	1.11	0.339 [†]	0.486 [†]				
4. 복지 후생제도	3.61	1.14	0.345 [†]	0.361 [†]	0.564 [†]			
5. 권한위임 제도	4.10	1.01	0.451 [†]	0.448 [†]	0.464 [†]	0.634 [†]		
6. 직무만족	4.13	1.15	0.346 [†]	0.390 [†]	0.546 [†]	0.707 [†]	0.627 [†]	
7. 전환비용	4.27	0.98	0.357 [†]	0.239 [†]	0.400 [†]	0.326 [†]	0.393 [†]	0.409 [†]

<주> † : $p < 0.001$

제 3 절 가설검증결과

내부마케팅의 주요 구성요소인 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상제도, 복리후생제도 및 권한위임제도가 종업원의 직무만족과 전환비용에 미치는 영향과 개인적 특성인 성별, 소속부서, 고용형태에 따른 차이를 검증하기 위해서 다중회귀분석방법을 사용하였다.

이에 분석절차는 우선 연구의 적합도를 평가한 후 적합하다고 평가되면 가설에 설정된 관계들의 5% 유의수준과 방향일치성을 확인하여 가설의 채택여부를 판단하였다.

실증분석결과는 전체시장을 통한 가설검증결과, 성별에 따른 차이검증결과, 소속부서에 따른 차이검증결과, 고용형태에 따른 차이검증결과 등 4개로 분류되어 제시되었으며, 이들 결과에 대하여 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1. 전체시장에 대한 가설검증 결과

(1) 내부마케팅과 종업원의 직무만족에 대한 가설검증 결과

우선 연구모형의 적합도를 살펴보면 F값(47.305)이 유의하게 나와 설정한 연구모형이 통계적으로 적합한 것으로 나타났으며, 56.3% 정도의 설명력을 보여주고 있다. 또한 독립변수들 간의 다중공성선 문제를 확인하기 위해서 VIF를 확인한 결과 일반적인 기준인 10이하인 것으로 나타나 문제가 없음을 확인하였다(<표 15> 참조).

가설 1은 내부마케팅 구성요소가 종업원의 만족에 긍정적인 영향을 미칠

<표 15> 전체시장의 가설 검증 결과 : 종업원의 직무만족

가설	변수	비표준화된 계수	표준화된 계수	표준오차	t값	p값	VIF	채택여부
	상수	0.500		0.306	1.633	0.104		
가설1-1	내부커뮤니케이션	0.009	0.008	0.070	0.132	0.895	1.468	기각
가설1-2	교육훈련	0.037	0.036	0.065	0.566	0.572	1.624	기각
가설1-3	보상제도	0.166	0.161	0.067	2.497	0.013	1.701	채택
가설1-4	복지후생제도	0.445	0.441	0.070	6.354	0.000	1.984	채택
가설1-5	권한위임제도	0.288	0.253	0.078	3.677	0.000	1.944	채택
연구모형의 적합도		$F=47.305$ $df=175$ $p=0.000$ $R^2=0.575$ $adj-R^2=0.563$						

것이라고 예상하고 있다. 그 결과 <표 15>과 나타났으며, 부분적으로 가설을 채택하고 있다. 이에 대하여 구성요소별로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 내부커뮤니케이션과 종업원의 직무만족에 대한 가설 1-1은 5% 유의수준에서 기각되었다. 호텔의 경우 커뮤니케이션이 매일 진행되는 미팅을 통해서 이루어지는 경향이 많은데 이 때 주된 커뮤니케이션 내용은 고객들의 불평사항에 관한 것이 많다. 따라서 호텔 종업원들은 자신 또는 자신이 속한 부서로 인하여 발생한 고객의 불평사항에 대하여 다른 종업원들과 교환하기를 꺼려하는 경향이 있을 수 있으며, 매일 반복적으로 이루어지는 커뮤니케이션에 대하여 부정적으로 생각할 가능성이 높기 때문에 내부 커뮤니케이션이 직무만족에 비유의하게 영향을 미칠 수 있다. 둘째, 교육훈련과 종업원의 직무만족 간의 관계를 설정한 가설 1-2도 5% 유의수준에서 기각되었다. 호텔산업의 실태를 고려하면, 교육훈련이 주로 종업원들의 근무시간에 포함되지 않거나 이에 대한 적절한 보상이 이루어지지 않기 때문에 종업원들의 입장에서 교육훈련을 통하여 업무의 질을 향상시킨다고 생각하기 보다는 호텔의 부적절한 요구로 볼 가능성이 높기 때문에 직무만족에 비유의하게 영향을 줄 가능성이 있다. 셋째, 가설 1-3은 보상제도와 종업원의 만족이 긍정적인 관계일 것이라고 예상하였는데 5% 수준에서 유의하게 나타났으며, 방향성도 일치하여 채택되었다. 즉 호텔 종업원들은 기업이 적절한 보상제도를 제공하면 직장에 대하여 만족한다는 것을 보여주고 있다. 넷째, 복지후생제도와 종업원의 만족 간의 관계를 가정한 가설 1-4는 5% 유의수준과 방향성이 만족되어 채택되었다. 권한위임제도가 종업원의 만족 간의 긍정적인 영향을 줄 것이라고 설정한 가설 1-5는 5% 이하의 유의수준과 긍정적인 방향으로 나타나 채택되었다.

이러한 결과를 토대로 보상제도, 복지후생제도 및 권한위임제도가 종업원을 만족시키는데 중요하게 작용되고 있음을 알 수 있으며, 이들 중 복지

후생제도가 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 변수임이 확인되었다.

(2) 내부마케팅과 전환비용에 대한 가설검증 결과

앞서와 마찬가지로 연구모형의 적합도를 살펴보면 F값이 11.503으로 매우 유의한 수준을 보여 설정한 연구모형이 통계적으로 적합한 것으로 확인되었으며, 22.6% 정도의 설명력이 있는 것으로 나타났다(<표 16> 참조). 또한 독립변수들 간의 다중공선성 문제를 확인하기 위해서 각 독립변수들의 VIF값들이 모두 10미만으로 나타나 변수들 간의 다중공선성 문제도 거의 없다고 판단하였다.

첫째, 내부커뮤니케이션과 전환비용과의 긍정적인 관계를 설정한 가설 2-1은 5% 유의수준과 방향성이 만족되어 채택되었다. 호텔 종업원들이 내부커뮤니케이션이 원활하고 활발하다고 인식할수록 다른 직장으로 옮기는데 발생하는 전환비용이 증가된다는 것을 보여주고 있다.

둘째, 가설 2-2는 교육훈련과 전환비용의 긍정적인 관계를 예상했는데 5% 유의수준에서 기각되었다. 셋째, 보상제도와 전환비용 간의 긍정적인 관계를 제시한 가설 2-3은 5% 수준에서 유의하고 방향성이 일치하여 채택되었다. 이러한 결과는 호텔종업원들이 정보제공, 고객관계 구축 등의 자신의 노력에 대하여 기업이 적절한 보상을 하고 있다고 지각하면 다른 직장으로 옮기는데 전환비용이 발생될 수 있다는 것을 보여주고 있다.

넷째, 복리후생제도와 전환비용과의 긍정적인 관계를 예상한 가설2-4는 5% 유의수준에서 기각되었다. 다섯째, 권한위임제도와 전환비용에 관한 가설2-5는 5% 수준에서 유의하고 긍정적인 관계를 보여 채택되었다. 호텔이 호텔종업원들에게 그들의 업무에 대한 권한을 많이 허용하고, 자율성을

인정한다고 인식할수록 종업원들의 전환비용이 더 커진다는 것을 알 수 있다.

제시된 내부마케팅 구성요소들과 전환비용 간의 관계를 종합적으로 살펴보면 내부커뮤니케이션, 보상제도 및 권한위임제도가 전환비용에 중요한 영향변수이며, 특히 보상제도가 전환비용에 상대적으로 더 중요하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.



<표 16> 전체시장의 가설 검증 결과 : 전환비용

가설	변수	비표준화된 계수	표준화된 계수	표준오차	t값	p값	VIF	채택여부
	상수	1.913		0.348	5.492	0.000		
가설2-1	내부커뮤니케이션	0.218	0.219	0.079	2.752	0.007	1.468	채택
가설2-2	교육훈련	-0.088	-0.099	0.074	-1.187	0.237	1.624	기각
가설2-3	보상제도	0.246	0.278	0.076	3.253	0.001	1.701	채택
가설2-4	복지후생제도	-0.004	-0.005	0.080	-0.055	0.956	1.984	기각
가설2-5	권한위임제도	0.207	0.213	0.089	2.324	0.021	1.944	채택
연구모형의 적합도		$F=11.503$ $df=175$ $p=0.000$ $R^2=0.247$ $adj-R^2=0.226$						

2. 성별에 따른 차이 검증결과

(1) 내부마케팅과 종업원의 직무만족에 대한 가설검증 결과

본 연구에서는 내부마케팅 구성요소들과 종업원 직무만족과의 관계에 있어 성별에 따른 차이가 있는지에 대하여 살펴보았다(<표 17> 참조). 그 결과 5% 유의수준에서 남성의 경우 복리후생제도(0.496)만이 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 여성의 경우 보상제도(0.184), 복리후생제도(0.388) 및 권한위임제도(0.292)가 직무만족과 5% 수준에서 유의한 관계를 보였다. 즉 여성은 남성과 달리 보상제도와 권한위임제도를 포함하여 직무만족 정도를 고려하는 것을 알 수 있다. 여성의 결과를 살펴보면, 복지후생제도가 여성 종업원의 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 그 다음으로 권한위임제도가 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(2) 내부마케팅과 전환비용에 대한 가설검증 결과

내부마케팅 구성요소들과 종업원의 전환비용과의 관계에 있어 성별에 따른 차이를 살펴본 결과 남성의 경우 5% 유의수준에서 전환비용에 유의하게 영향을 미치는 내부마케팅 구성요소들이 존재하지 않은 반면에 여성의 경우 내부커뮤니케이션과 보상제도가 유의하게 나타났다(<표 18> 참조). 즉 여성 종업원의 경우 호텔이 적절한 보상제도와 활발한 내부커뮤니케이션을 제공한다면 다른 직장으로 옮기는데 발생하는 전환비용을 높게 지각한다는 것을 알 수 있다.

<표 17> 성별에 따른 차이 검증결과 : 종업원의 직무만족

가설	변수	남성(N=64)				여성(N=117)			
		표준화된 계수	표준오차	t값	p값	표준화된 계수	표준오차	t값	p값
가설1-1	내부커뮤니케이션	0.012	0.124	0.112	0.911	0.009	0.087	0.126	0.900
가설1-2	교육훈련	0.054	0.108	0.487	0.628	0.015	0.087	0.187	0.852
가설1-3	보상제도	0.133	0.113	1.203	0.234	0.184	0.086	2.238	0.027
가설1-4	복지후생제도	0.496	0.112	4.444	0.000	0.388	0.095	4.141	0.000
가설1-5	권한위임제도	0.216	0.116	1.912	0.061	0.292	0.110	3.222	0.002
연구모형의 적합도		F=16.071 df=58 p=0.000 $R^2=0.581$ $adj-R^2=0.545$				F=30.054 df=111 p=0.000 $R^2=0.575$ $adj-R^2=0.556$			

<표 18> 성별에 따른 차이 검증결과 : 전환비용

가설	변수	남성(N=64)				여성(N=117)			
		표준화된 계수	표준오차	t값	p값	표준화된 계수	표준오차	t값	p값
가설2-1	내부커뮤니케이션	0.046	0.144	0.346	0.730	0.303	0.094	3.014	0.003
가설2-2	교육훈련	0.027	0.125	0.193	0.847	-0.197	0.093	-1.823	0.071
가설2-3	보상제도	0.268	0.131	1.942	0.057	0.328	0.092	2.960	0.004
가설2-4	복지후생제도	0.159	0.130	1.141	0.258	-0.130	0.102	-1.027	0.307
가설2-5	권한위임제도	0.234	0.135	1.653	0.104	0.221	0.119	1.812	0.073
연구모형의 적합도		F=6.073 df=58 p=0.000 $R^2=0.344$ $adj-R^2=0.287$				F=6.584 df=111 p=0.000 $R^2=0.229$ $adj-R^2=0.194$			

3. 소속부서에 따른 차이 검증결과

(1) 내부마케팅과 종업원의 직무만족에 대한 가설검증 결과

본 연구에서는 내부마케팅 구성요소들과 종업원의 직무만족간의 관계에 있어 소속부서에 따른 차이에 대하여 살펴보았다(<표 19> 참조). 그 결과 식음료부서와 객실부서와 같은 고객서비스 접점에 있는 종업원의 경우 보상제도, 복지후생제도 및 권한위임제도가 좋을수록 직무에 만족하는 것으로 나타났으나 관리부서와 같은 고객서비스 비접점에 있는 종업원의 경우에는 복지후생제도만이 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타나 두 집단 간에 직무만족에 영향을 미치는 영향요인이 다르다는 것을 알 수 있다. 서비스접점에 있는 호텔종업원들의 경우 보상제도(0.233), 복지후생제도(0.378), 권한위임제도(0.266) 중에서 복지후생제도가 만족에 가장 큰 영향을 준다고 인식하고 있다.

(2) 내부마케팅과 전환비용에 대한 가설검증 결과

본 연구에서는 내부마케팅 구성요소들과 전환비용 간의 관계에 있어 소속부서에 따른 차이를 살펴보았다. 그러나 <표 20>에서 나타난 것과 같이 서비스비접점의 경우에 F값이 비유의하게 나타나 연구모형이 적합하지 않아 서비스접점과 비교하지 못하였다.

그러나 고객 서비스접점에서 근무하는 호텔종업원들의 경우 보상제도(0.321)와 권한위임제도(0.287)가 좋을수록 전환비용을 높게 인식하는 것으로 나타났으며, 보상제도가 상대적으로 더 중요한 변수인 것으로 나타났다.

<표 19> 소속부서에 따른 차이 검증결과 : 종업원의 직무만족

가설	변수	서비스접점(N=141)				서비스비접점(N=40)			
		표준화된 계수	표준오차	t값	p값	표준화된 계수	표준오차	t값	p값
가설1-1	내부커뮤니케이션	0.004	0.080	0.063	0.950	0.047	0.149	0.351	0.728
가설1-2	교육훈련	0.025	0.081	0.345	0.731	0.052	0.108	0.410	0.684
가설1-3	보상제도	0.233	0.079	3.053	0.003	-0.047	0.139	-0.350	0.728
가설1-4	복지후생제도	0.378	0.082	4.624	0.000	0.551	0.155	3.668	0.001
가설1-5	권한위임제도	0.266	0.089	3.389	0.001	0.264	0.181	1.654	0.107
연구모형의 적합도		F=38.453 df=135 p=0.000 $R^2=0.587$ $adj-R^2=0.572$				F=9.0304 df=34 p=0.000 $R^2=0.570$ $adj-R^2=0.507$			

<표 20> 소속부서에 따른 차이 검증결과 : 전환비용

가설	변수	서비스접점(N=141)				서비스비접점(N=40)			
		표준화된 계수	표준오차	t값	p값	표준화된 계수	표준오차	t값	p값
가설2-1	내부커뮤니케이션	0.166	0.088	1.847	0.067	0.449	0.195	2.461	0.019
가설2-2	교육훈련	-0.116	0.088	-1.194	0.234	-0.100	0.141	-0.571	0.572
가설2-3	보상제도	0.321	0.087	3.204	0.002	0.062	0.182	0.335	0.740
가설2-4	복지후생제도	-0.020	0.090	-0.184	0.854	-0.061	0.204	-0.295	0.770
가설2-5	권한위임제도	0.287	0.098	2.783	0.006	0.047	0.238	0.213	0.832
연구모형의 적합도		F=10.837 df=135 p=0.000 $R^2=0.286$ $adj-R^2=0.260$				F=1.601 df=34 <u>p=0.186</u> $R^2=0.191$ $adj-R^2=0.072$			

4. 고용형태에 따른 차이 검증결과

(1) 내부마케팅과 종업원의 직무만족에 대한 가설검증 결과

본 연구에서는 내부마케팅 구성요소들과 종업원의 직무만족간의 관계에 있어 고용형태에 따른 차이를 살펴보았다(<표 21> 참조).

그 결과 정규직의 경우 보상제도, 복지후생제도 및 권한위임제도가 5% 수준에서 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났으나 비정규직의 경우 복지후생제도와 권한위임제도만이 5% 수준에서 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 고용형태에 관계없이 복지후생제도와 권한위임제도가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치나 보상제도는 정규직의 경우에만 영향을 주는 것을 알 수 있다.

(2) 내부마케팅과 전환비용에 대한 가설검증 결과

본 연구에서는 내부마케팅 구성요소들과 전환비용 간의 관계에 있어 고용형태에 따른 차이를 살펴보았다(<표 22> 참조). 그 결과 정규직의 경우 내부커뮤니케이션(0.195), 보상제도(0.275) 및 권한위임제도(0.234)가 전환비용에 유의한 영향을 미치고 있으며, 보상제도가 상대적으로 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 비정규직의 경우 내부마케팅 구성요소들 중 하나도 유의하게 나타나지 않았다. 이는 비정규직의 경우 고용특성상 전환비용이 의미가 없을 수 있기 때문일 것으로 여겨진다.

<표 21> 고용형태에 따른 차이 검증결과 : 종업원의 만족

가설	변수	정규직(N=119)				비정규직(N=62)			
		표준화된 계수	표준오차	t값	p값	표준화된 계수	표준오차	t값	p값
가설1-1	내부커뮤니케이션	0.073	0.093	0.930	0.354	-0.105	0.108	-1.109	0.272
가설1-2	교육훈련	-0.054	0.086	-0.676	0.501	0.175	0.102	1.724	0.090
가설1-3	보상제도	0.153	0.085	2.016	0.046	0.146	0.118	1.168	0.248
가설1-4	복지후생제도	0.410	0.090	4.842	0.000	0.466	0.121	3.629	0.001
가설1-5	권한위임제도	0.282	0.096	3.263	0.001	0.250	0.147	2.032	0.047
연구모형의 적합도		F=22.526 df=113 p=0.000 $R^2=0.499$ $adj-R^2=0.477$				F=29.0261 df=56 p=0.000 $R^2=0.772$ $adj-R^2=0.697$			

<표 22> 고용형태에 따른 차이 검증결과 : 전환비용

가설	변수	정규직(N=119)				비정규직(N=62)			
		표준화된 계수	표준오차	t값	p값	표준화된 계수	표준오차	t값	p값
가설2-1	내부커뮤니케이션	0.195	0.097	2.012	0.047	0.211	0.147	1.396	0.168
가설2-2	교육훈련	-0.103	0.089	-1.036	0.302	-0.102	0.140	-0.626	0.534
가설2-3	보상제도	0.275	0.088	2.944	0.004	0.277	0.161	1.377	0.174
가설2-4	복지후생제도	0.022	0.093	0.210	0.834	-0.049	0.166	-0.238	0.812
가설2-5	권한위임제도	0.234	0.100	2.198	0.030	0.263	0.201	1.333	0.188
연구모형의 적합도		F=7.076 df=113 p=0.000 $R^2=0.238$ adj- $R^2=0.205$				F=4.434 df=56 p=0.000 $R^2=0.284$ adj- $R^2=0.220$			

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 대상으로 내부마케팅 구성요소인 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상제도, 복리후생제도 및 권한위임제도가 종업원의 직무만족과 전환비용에 미치는 영향과 성별, 소속부서, 고용형태에 따른 집단 간 차이에 대하여 부산지역 호텔들을 대상으로 실증적으로 분석하였다.

그 결과를 <표 23>과 <표 24>를 통해서 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전체시장 수준에서 내부마케팅 구성요소들 중 보상제도, 복리후생제도 및 권한위임제도가 종업원의 직무만족에 유의하게 긍정적인 영향을 미쳤으며, 이들 중 복리후생제도가 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 반면에 종업원의 전환비용에 내부커뮤니케이션, 보상제도 및 권한위임제도가 유의하게 긍정적인 영향을 주었다.

둘째, 성별에 따른 세분시장별 차이를 살펴보면, 남성시장의 경우 복리후생제도만이 종업원의 직무만족에 유의하게 긍정적인 영향을 주는 반면에 여성시장의 경우 보상제도, 복리후생제도 및 권한위임제도가 종업원의 직무만족에 유의하게 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 남성시장의 경우 전환비용에 영향을 주는 내부마케팅 구성요소들이 없는 반면에 여성시장의 경우 내부커뮤니케이션과 보상제도가 긍정적으로 영향을 주는 것으로 나타났다.

<표 23> 종업원의 직무만족과 관련된 가설검증 결과 요약

변수명	전체	성별		소속부서		고용형태	
		남성	여성	서비스 접점	서비스 비접점	정규직	비정규직
내부커뮤니 케이션							
교육훈련							
보상제도	○		○	○		○	
복리후생 제도	○	○	○	○	○	○	○
권한위임 제도	○		○	○		○	○

주) 5% 유의수준과 가설의 방향성을 근거로 요약한 것임

<표 24> 종업원의 전환비용과 관련된 가설검증 결과 요약

변수명	전체	성별		소속부서		고용형태	
		남성	여성	서비스 접점	서비스 비접점	정규직	비정규직
내부커뮤니 케이션	○		○		○		
교육훈련							
보상제도	○		○	○		○	
복리후생 제도							
권한위임 제도	○			○		○	

주) 5% 유의수준과 가설의 방향성을 근거로 요약한 것임

셋째, 소속부서에 따른 시장 간 차이를 살펴보면, 고객서비스 접점에서 근무하는 종업원 시장에서는 보상제도, 복리후생제도 및 권한위임제도가 종업원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객 서비스 비접점에 근무하는 관리부서 종업원 시장의 경우 연구모형이 적합하게 나타나 비교를 하지 못하였다.

서비스 접점의 경우 전환비용에 보상제도와 권한위임제도가 유의하게 긍정적으로 영향을 미친 반면에 관리부서의 경우 내부커뮤니케이션만이 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

마지막으로 고용형태에 따른 시장 간 차이를 살펴보면, 정규직의 경우 보상제도, 복리후생제도 및 권한위임제도가 종업원의 직무만족에 영향을 주었으나 비정규직의 경우에는 종업원의 직무만족이 복리후생제도와 권한위임제도의 영향을 받는 것으로 나타났다.

정규직의 경우 내부커뮤니케이션, 보상제도 및 권한위임제도가 종업원의 전환비용에 영향을 주었으나 비정규직의 경우 제시된 내부마케팅 구성요소들 모두 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과를 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 내부마케팅의 구성요소들이 종업원의 직무만족뿐만 아니라 본 연구에서 탐색적으로 접근한 전환비용에도 부분적으로 영향을 미칠 수 있다는 것을 확인하였다. 즉 모든 내부마케팅의 구성요소들이 호텔종업원의 직무만족에 영향을 미치는 것이 아니라 이들 몇 개의 구성들만이 만족과 관련이 있다는 것을 시사해 준다. 대체적으로 보상제도, 복리후생제도 및 권한위임제도가 종업원의 만족과 관계가 깊은 것으로 나타나 호텔이 종업원의 만족도를 높이기 위해서는 이들 구성요소들에 보다 많은 투자를 할 필요가 있다. 예를 들면 복리후생제도가 상대적으로 가장 중요한 전략변수인 것으로 나타났는데 호텔서비스 수준에 맞는 임금을 주거나 휴가제도, 문화

생활 등 제도적인 지원을 제공해 줌으로써 종업원의 만족을 증가시킬 수 있다.

종업원의 직무만족과 달리 전환비용의 경우에는 내부커뮤니케이션, 보상 제도 및 권한위임제도가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 호텔 내부마케팅의 일부 구성요소들을 전략적으로 활용하여 종업원들이 다른 직장으로 옮기는데 경제적, 심리적 및 사회적 비용을 발생시켜 궁극적으로 우수한 인적 자원의 이탈을 방지하는 장벽을 구축할 수 있다. 예를 들면 호텔이 호텔 내 동료들과의 자유롭고 원활한 커뮤니케이션을 할 수 있는 분위기를 만들어 주거나 고객 및 경쟁호텔에 대한 정보를 제공하는 종업들에게 적절한 보상을 해주거나 종업원들에게 업무와 관련된 권한을 어느 정도 허용해 줄 필요가 있다.

둘째, 외부고객들과 마찬가지로 호텔 종업원들 즉 내부고객들도 세분화하여 차별화된 내부마케팅 전략변수를 선택하여 적용할 필요가 있다는 것을 확인되었다. <표 23>과 <표 24>에서 나타난 것과 같이 전체시장 수준에서 분석한 결과와 내부고객의 세분시장별로 분석한 결과가 의미있는 차이를 보였다. 이러한 결과는 결국 전체시장의 수준에서의 내부마케팅 접근보다는 종업원의 세분시장별로 다른 내부마케팅 전략을 계획하고 실행하는 것이 더 바람직할 수 있다는 것을 보여주고 있다(유필화, 권혁중 1996). 즉 호텔종업원을 동질적인 욕구를 가지고 있는 집단으로 보는 것이 아니라 다양한 욕구를 가진 이질적인 집단으로 보는 시각이 필요하며 세분화를 통해 대응해야 한다는 것이다(이유재 2004).

본 연구의 결과에 따르면 호텔종업원의 만족도를 향상시키기 위해서 남성 종업원의 경우 복리후생제도에만 신경을 쓰면 되지만 여성 종업원의 경우 복리후생제도뿐만 아니라 충분한 보상제도와 권한위임제도를 제공해주어야 한다. 또한 남성 종업원들의 경우에는 전환비용을 높이기 위한 특별

한 내부마케팅 활동을 할 필요가 없으나 여성 종업원의 경우에는 내부커뮤니케이션과 보상제도를 통해 전환비용을 증가시킬 필요가 있다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계점과 향후 과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 내부마케팅의 다양한 구성요소들 중 다섯 가지만 선택함으로써 ‘경영층의 지원’ 등과 같은 다른 구성요소들을 고려하지 못하였다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 내부마케팅 구성요소들을 함께 고려할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 기존 연구들을 근거하여 성별, 소속부서 및 고용형태 등 내부고객 세분화 기준변수로 채택하여 사용하였다. 따라서 이들 변수들이 바람직한 세분화 기준변수가 될 수 있는지에 대하여 체계적으로 접근하고 있지 못한 측면이 있다. 따라서 향후 연구에서는 호텔기업 실무자와 종업원을 대상으로 하는 질적 연구를 통해 의미있는 세분화 기준이 될 수 있는 변수들을 도출하여 실증분석에 활용할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 결과변수로 종업원의 만족과 전환비용만을 사용하여 내부마케팅 활동이 설명할 수 있는 다양한 결과들을 전반적으로 포괄하지 못하고 있다. 따라서 향후 연구에서는 고객지향성, 조직시민행동 등과 같은 다양한 성과변수들을 고려하여야 하며, 또한 전환장벽의 차원들 중 고려하지 않은 인간적 관계나 대안의 매력도도 함께 고려할 필요가 있을 것이다.

넷째, 소속부서에 의한 차이를 살펴본 결과 고객서비스 비접점부서의 경우 연구모형이 부적합하게 나와 고객서비스 접점부서와의 비교를 하지 못하였다. 이는 표본이 충분하지 않기 때문에 발생한 문제로 여겨지므로 향후 연구에서

충분한 표본을 확보하여 연구의 적합도를 검증할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구는 부산지역 특 1급 호텔들을 표본으로 삼아 연구결과를 일반화하기에는 부족함이 있다. 따라서 특 1급 호텔뿐만 아니라 전체 등급의 호텔산업에 대상으로 하거나 다른 지역의 호텔들을 대상으로 자료를 수집하여 본 연구의 결과를 재확인할 필요가 있다.

또한 본 연구에서 다룬 호텔이 아닌 다른 산업들에 대해서도 함께 비교분석하여 산업에 따라 내부마케팅 구성요소들의 효과가 차이가 발생하는지에 대한 연구도 필요할 것이다.



<참고문헌>

1. 국내문헌

(1) 참고도서

- 박영률(2007), 「인터널마케팅」, 지식공작소.
- 이유재(2004), 「서비스마케팅」, 학현사.
- 이학식, 임지훈(2007), 「구조방정식 모형분석과 AMOS 6.0」, 법문사.
- 정수영(1995), 「신인사관리론」, 박영사.
- 차길수(1997), 「서비스기업의 인간관계관리」, 대왕사.
- 최종태(1988), 「현대 인사관리론」, 박영사, p. 185.

(2) 참고논문

- 권혁중(1995), “기업의 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품정책의 결정에 관한 연구”, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 김성민(2008), “호텔종사원의 직무착근도와 역할스트레스원이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향”, 동국대학교 대학원 박사 학위논문.
- 김소인·차선경·임지영(2001), “병원간호조직의 내부마케팅요인과 간호사의 직무만족, 조직몰입과의 관계연구”, 「간호학논집」, 제3권.
- 김용호(2006), “비정규직의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구”, 부산대학교 박사학위논문.
- 김정배(1993), “호텔기업 종사원의 직무만족과 그 영향요인에 관한 실증적 연구”, 경남대학교 박사학위논문.
- 백인화(2005), “대학도서관의 고객반응에 영향을 미치는 내재요인 연구”,

성균관대학교 대학원, 박사학위 논문.

윤기호(2006), “금융기관 내부마케팅과 조직시민행동이 종업원 노력, 종업원 만족, 고객지향성에 미치는 영향”, 동아대학교 대학원 박사학위논문.

이관표·정승조(2003), “조직 동일시와 직무만족에 영향을 미치는 호텔의 인터널 마케팅 활동 요인”, 호텔관광연구, 제5권, 제1호.

이애주·김순화(2006), “호텔한식당 직원의 교육훈련에 대한 지각이 직무만족과 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향”, 호텔연구학회 제15권 제5호.

이유진(1999), “절차공정성과 상사의 신뢰가 인식된 조직적 지원, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 박사학위논문.

전재균(2003), “패밀리레스토랑 종업원의 고객지향성에 관한 연구”, 「외식경영연구」, 제6권, 제3호.

정승언(1997), “조직, 직무몰입의 변별 타당도와 인적서비스에 미치는 영향”, 한국호텔·외식경영 학회, 호텔외식경영학 연구, 제5권, 제2호.

정기한·황인호·신재익(2005), “공기업에서의 내부마케팅과 고객지향성이 서비스 품질과 고객 만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 「고객만족경영연구」, 제9권, 제1호.

정기한(2005), “내부마케팅과 조직 동태성이 시장지향성에 미치는 영향” 「기업경영연구」, 제12권, 제1호.

최낙환(1999), “판매원의 고객지향성 요인에 관한 연구”, 대한경영학회지, 제19호.

한진수·김은정(2005), “호텔 기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향”, 한국호텔경영학회, 제14권, 제3호.

2. 국외문헌

(1) 참고도서

- Beatty, E. E. & C. E. Scheider(1981), "Personnel Administration: An Experimental Skill Building Approach", 2nd ed., NY.
- Berry, L. L. & A. Parasuraman.(1991), "Marketing Services: Competing through Quality", Macmillan, NY.
- Gronroos, C.(1981), 「International Marketing」, Marketing of Service, AMA.
- Gronroos, C.(1990), 「Service Management and Marketing」, Lexington Books, MA.
- Kotler, P.(1991), "Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation and Control", 7th Ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P.(1996), 「Marketing for Hospitality and Tourism」, Prentice-Hall, Inc.
- Mowday, R. T. & L. W. Porter & R. M. Steers(1982), "Employee-organization linkage: The psychology of commitment absenteeism, and turnover", New York: Academic Press.
- Mowen, J. C.(2000), "The 3M model of motivation and personality: Theory and Empirical Applications to Consumer Behavior", Norwell MA.
- Pigors P. & C. A. Myers(1997), 「A. Personnel Administration」, 8th ed., Mc Graw-Hill, Inc.
- Robbins, S. P.(1996), 「Organization behavior: Concept, controversies and applications」, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

(2) 참고논문

- Bagozzi, R. P. & Y. Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.16.
- Becker, B. E. & M. A. Huselid(1999), "Strategic Human Resource

- Management in Five Leading Firms", Human Resource Management, Vol.38, No.4.
- Berry, L. L.(1981), "The Employee as Customer", *Journal of Retailing Banking*, Vol.3, No.1.
- Boshoff, C. & M. Tait(1996), "Quality Perceptions in the Financial Services Sector-The Potential Impact of Internal Marketing", *International Journal of Service industry Management*, Vol.7, No.5.
- Caruana, A, & P. Calleya(1998), "The Effect of internal Marketing on Organization Commitment among Retail Bank Managers", *International Journal of Marketing*, Vol.16, No.3.
- Greene, W. E. & G. D. Walls. & L. J. Schrest(1994), "Internal Marketing: The Key to External Marketing Success", *Journal of Services Marketing*, Vol.8, No.4.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z.(1984), "Job Insecurity : Toward Conceptual Clarity", *Academy of Management Review*, Vol.9.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G W. Loveman, W. E. Sasser & L. A. Schneider(1994), "Putting the Service-Profit Chain to work", *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2.
- Hoffman, K. D. & T. N. Ingram(1991), "Creating Customer-Oriented Employee: The Case in Home Health Care", *Journal of Service Marketing*, Vol.11, No.2.
- Kelley, S. W.(1992), "Developing Customer Orientation Among Service Employee", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.20, No.1.
- Klandermans. B. & Van Vuuren, T.(1999), "Job Insecurity : Introduction", *European Journal of Work and Organizational Psychologist*, Vol.4.

- Levitt, T.(1980), "Marketing Success through Differentiation of Anything", Harvard Business Review, Jan-Feb.
- Longbottom, D., A. E. Osseo-Asare, P. Churides & W. D. Murphy (2006), "Real Quality : Does the Future of TQM depend on Internal Marketing?," Total Quality Management & Business Excellence, Vol.17, No.6.
- Meyer J. P. & N. E. Allen & C. A. Smith(1993), "Commitment to organization and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", Journal of Applied Psychology, Vol.78.
- Rafiq. M. & P. K. Ahmed(2000), "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", *Journal of Services Marketing*, Vol.14, No.6.
- O'Hara, B. S. & J. S. Boles. & M. W. Johnston(1991), "The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation", Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.11.
- Pincus J. D(1986), "Communication Satisfaction and Job Performance", Human Communication Research, Vol.12, No.3.
- Poter, L. M., R. M. Steers, R. T. Mowday and P. V. Boulian(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", Journal of applied Psychology, Vol.59.
- Reardon K. K. and B. Enis(1990), "Establishing a Companywide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing", Management Communication Quarterly, Vol.3, No.3.
- Schlesinger, L. A. & J. Zornitsky(1992), "Job Satisfaction, Service Capability and Customer Satisfaction: An Examination of Linkage and Management Implications", Human Resource Planning, Vol.14,

- Siguaw, J. A. & G. Brown. & R. E. Widing II.(1994), “The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes”, Journal of Marketing Research.
- Souder, W. E. & R. K. Moenaert(1992). “Integrating Marketing and R&D Project Personnel Within Innovation Project : An Information Uncertainty Model”, Journal of Marketing Studies Vol.29, No.2.
- William, M. R. & J. T. Attaway(1996), “Exploring Salesperson’s Customer Orientation as a Mediator of Organization Culture’s Influence on Buyer-Seller Relationships”, European Journal of Marketing, Vol.28, No.1.



< 부 록 > 설문지

응답자 ID ()



설문조사를 실시하면서 드리는 글

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신데 대해 깊은 감사를 드립니다.

저는 부경대학교 대학원에서 인사조직을 전공하는 박사과정 학생으로 내부마케팅, 종업원만족과 이직의도에 관한 논문을 준비하고 있습니다.

여러분이 작성하신 설문은 완전히 익명으로 통계처리되며, 통계법에 의해 비밀이 보장됩니다. 또한 수집된 자료는 응답자 개인을 평가하기 위한 것이 아니며, 순전히 연구의 목적으로만 활용됩니다. 따라서 평소에 직장 생활을 하면서 느끼는 바를 솔직하게 응답해 주시기 바랍니다. 귀하의 솔직하고도 성의 있는 응답은 학술연구의 소중한 자료로 이용되므로 다시 한번 성의 있는 응답을 부탁드립니다.

여러분의 협조에 감사드립니다.

2007. 4.

부경대학교 경영대학원 경영학과
석사과정 양 영 주

부경대학교 경영학과
배 상 욱 교수

1. 성별 (1) 남 (2) 여

2. 연령 (1) 25세 이하 (2) 26-30세 (3) 31-35세 (4) 36-40세
(5) 41-45세 (6) 46세 이상

3. 근무년수 만 ()년

4. 직급 (1) 사원 (2) 계장 (3) 대리 (4) 과장 (5) 부장급 이상

5. 소속부서

(1) 식음료부서(주방포함) (2) 객실부서 (3) 관리부서 (4) 기타부서

6. 고용형태 (1) 정규직 (2) 비정규직

1. 다음은 귀하의 직장에 대한 내부마케팅에 관한 질문입니다.

A. 다음은 내부커뮤니케이션과 관련된 문항들입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳에 V표시해 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다			보통 이다		매우 그렇다	
	1	2	3	4	5	6	7
1. 나의 직장에서는 동료 간의 활발한 의견 교환 이 이루어지고 있다.							
2. 나의 직장에서는 의사표현에 관한 자유로운 분위기 가 형성되어 있다.							
3. 나의 직장에서는 상사에게 자유로운 의사표현 이 가능하다.							
4. 나의 직장에서는 부서간의 원활한 정보교환 이 이루어진다.							
5. 나의 직장에서는 업무수행 결과에 대한 정보전달이 잘 이루어진다.							
6. 나의 직장에서는 공식적·비공식적 의사전달 경로 가 정착되어져 있다.							

D. 다음은 **복리후생제도**와 관련된 문항들입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳에 V표시해 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다 보통 매우 이다 그렇다						
	1	2	3	4	5	6	7
1. 나의 직장의 재정제도 (임금, 연금, 보험, 퇴직금 등)는 만족스럽다.							
2. 나의 직장의 휴가제도 는 만족스럽다.							
3. 나의 직장의 보건위생시설 지원 은 만족스럽다.							
4. 나의 직장의 문화, 체육, 오락시설 지원 정도는 만족스럽다.							
5. 나의 직장의 생활경제시설 (경조사, 통근시설, 자녀양육자금) 지원정도는 만족스럽다.							

E. 다음은 **권한위임제도**와 관련된 문항들입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳에 V표시해 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다 보통 매우 이다 그렇다						
	1	2	3	4	5	6	7
1. 나의 직장은 직원들에게 업무와 관련하여 의사결정의 자율성을 허용 하고 있다.							
2. 나의 직장은 직원들의 문제를 해결하는데 있어 본인의 판단을 존중 한다.							
3. 나의 직장은 직원들에게 독창력 을 북돋워준다.							
4. 나의 직장은 직원들에게 업무의 권한 을 많이 허용한다.							

2. 다음은 귀하가 직장에 대해 **전반적으로** 느끼는 **직원만족**과 관련된 문항들입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳에 V표시해 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다 보통 이다 매우 그렇다						
	1	2	3	4	5	6	7
1. 나는 직장에 매우 만족 한다.							
2. 내가 속한 직장은 타 직장에 비해 더 많은 만족감 을 준다.							
3. 나는 종업원을 위한 기업내부의 노력에 전반적으로 만족 한다.							

4. 다음은 귀하가 **직장을 옮기려 할 경우** 발생하는 시간, 노력, 비용 등의 **전환비용**과 관련된 문항들입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳에 V표시해 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다 보통 이다 매우 그렇다						
	1	2	3	4	5	6	7
1. 나의 새 직장을 찾기 위해서는 시간, 노력, 비용이 많이 소요될 것이다.							
2. 내가 새 직장으로 옮길 경우 현재 직장에서 제공받는 특별한 혜택을 제공받지 못할 것이다.							
3. 나는 새 직장의 근로조건에 대해 확신하지 못할 것이다.							
4. 나는 새 직장의 전체적인 시스템이 어떤가를 살펴보고 익혀야 할 것이다.							
5. 내가 새 직장으로 옮길 경우 현 직장에 투자했던 많은 것을 잃을 것이다.							

※ 수고하셨습니다. 성의껏 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. ※

감사의 글

직장과 학업을 병행하면서 시간적으로나 열정적으로도 많이 부족했던 지난 일들이 생각납니다. 항상 부족한 저를 열정과 사랑으로 용기를 갖게 해주시고 논문을 끝까지 마칠 수 있도록 지도 편달을 아끼지 않으신 배상옥 교수님께 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

논문이 완성되기까지 시종일관 책임감 있게 주심으로서 꼼꼼하게 지도해주신 전재균 교수님과 홍재범 교수님의 도움으로 완성도 있는 논문이 탄생하게 된 점 두고두고 잊지 않겠습니다.

특히 저의 논문을 마무리 하는 과정에서 밤을 새워가며 땀을 흘리신 윤한성 선생님과 설문과정에 도움을 주신 한나영 선생님 그리고 절친한 동료이면서 많은 학문적 도움을 준 전창현 팀장님에게도 고맙다는 말씀을 드리고자 합니다.

직장생활에도 크게 부족함 없이 지난 2년을 병행할 수 있었던 것은 NOVOTEL 부산의 Sales and Marketing 전 부서원의 협조와 도움 덕분이었습니다. 항상 맡은 업무에 철저하고 고객에 대한 피드백이 탁월하여 타 직원의 모범이 되는 박복만 과장, 김형준 과장, 정진원 대리, 김창우 지배인, 이해정 지배인과 서울 세일즈의 백상석 소장님과 김동희 지배인, 김지선 지배인과 마케팅부서와 아티스트 사원들의 배려에 깊은사랑과 감사의 말씀을 드립니다. 아울러 뛰어난 업무 처리능력과 빈틈없이 보좌해주고 있는 한가형 씨에게도 감사드립니다.

이 논문이 완성되기까지 설문에 적극적으로 도움 주셨든 부산 지역 특급 호텔 관계자분들께 감사드리며, 항상 시간이 부족하다는 핑계로 많은 시간을 보내지 못해도 아빠의 기대이상으로 훌륭하게 성장한 세상에서 가장 사랑하는 딸 양예진과 부족함이 많은 이를 이해하고 헌신과 사랑으로 사회생

활에 부족함이 없도록 노력해준 사랑하는 아내 김근희와 가까이에서 물심양면 도와주시는 장인, 장모님께도 지면을 빌어 감사드리고자 합니다.

마지막으로 시골에서 당신의 안녕보다도 자식들의 건강을 먼저 챙기시는 어머님과 저 먼 곳에서 아들의 모습을 자랑스러워하며 지켜보고 계실 아버님 그리고 집안의 대소사를 저를 대신해 잘 이끌고 계신 형님들과 형수님 그리고 누님가족에게도 감사드립니다.

2009년 7월 1일 양영주

