



### 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

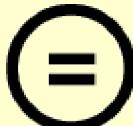
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 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 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)



## 석사학위논문

# 호텔 F&B 직원의 내부마케팅이 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향 - 직무역량의 조절효과 -



한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

김근창

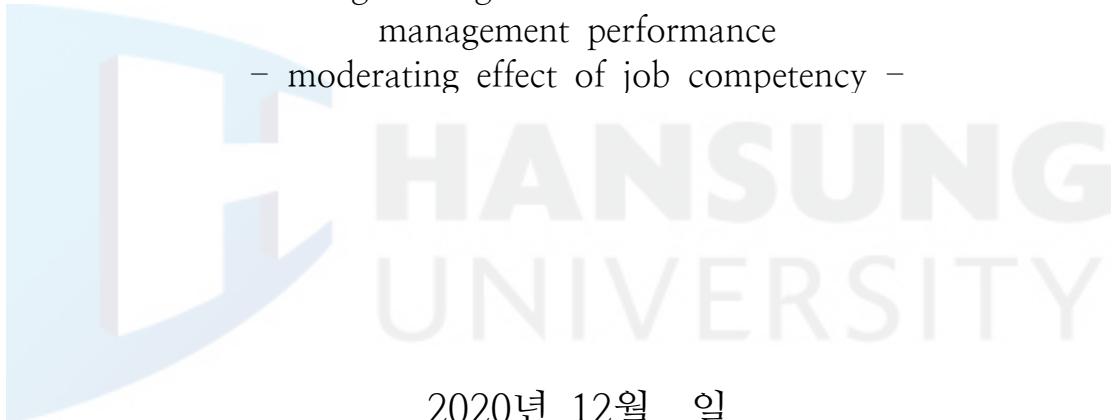


석사학위논문  
지도교수 김경자

호텔 F&B 직원의 내부마케팅이  
조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향

- 직무역량의 조절효과 -

The effect of hotel F & B staff's internal  
marketing on organizational commitment and  
management performance  
- moderating effect of job competency -



2020년 12월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

김근창

석사학위논문  
지도교수 김경자

호텔 F&B 직원의 내부마케팅이  
조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향

- 직무역량의 조절효과 -

The effect of hotel F & B staff's internal  
marketing on organizational commitment and  
management performance  
- moderating effect of job competency -

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2020년 12월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

김근창

김근창의 경영학 석사학위 논문을 인준함

2020년 12월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

# 국 문 초 록

## 호텔 F&B 직원의 내부마케팅이 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향 - 직무역량의 조절효과 -

한 성 대 학 교 경 영 대 학 원

호 텔 관 광 외 식 경 영 학 과

외 식 경 영 전 공

김 근 창

오늘날 기업의 목표 달성 및 경영성과의 극대화를 위해서는 내부자원의 지속적인 경영관리와 효율적인 전략수행이 요구된다. 특히 호텔산업은 인적자원에 대한 의존도가 상당히 높기 때문에 타 동종업체와의 경쟁에서 우위를 차지하기 위해서는 효과적인 인적자원 운영 관리를 통한 생산성 확대 및 경영성과를 향상시키는 것이 무엇보다 중요하다. 호텔산업의 경쟁력을 높이는 방편으로써 종사원에게 행하는 내부마케팅이 주목받고 있는데, 고객과의 접점 서비스를 실시하는 직원들에게 직접적인 영향을 미치는 권한위임이나 복리후생, 교육훈련, 보상시스템 등과 같은 내부마케팅을 행함으로서 이에 만족을 느낀 종사원들은 고객들에게 더 만족스럽고 질 높은 서비스를 제공하여 이는 호텔의 경영성과로도 이어질 수 있다.

본 연구는 호텔 F&B부서의 내부마케팅과 조직몰입, 경영성과의 관계 그리고 내부마케팅과 조직몰입간의 직무역량의 조절효과를 규명하고 변수간의 인과관계를 실증적으로 분석하고자 하였다. 이를 위해 서울, 경기지역을 중심

으로 전국의 4성급 호텔의 F&B부서 종사원들을 대상으로 한 430부의 설문 자료를 통해 SPSS 22.0 통계 프로그램을 활용하였고 실증분석을 진행하였으며 연구의 결과를 요약하자면 다음과 같다.

첫째, 호텔 F&B 부서의 종사원들에 대해 실시하는 내부마케팅의 하위변인인 권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템은 조직몰입에 영향을 미친 것으로 나타났다.

둘째, 호텔 F&B 부서의 조직몰입은 하위변인인 경영성과도 상승하였다.

셋째, 호텔 F&B 부서의 내부마케팅의 하위변인인 권한위임과 복리후생, 교육훈련, 보상시스템이 상승하면 경영성과 또한 동반 상승하였다.

넷째, 호텔 F&B부서의 내부마케팅은 경영성과에 긍정적인 영향을 미쳤다는 결과가 나왔다. 이에 호텔 F&B 종사원들은 직무를 통한 경력의 성장과 더불어 진급 등의 개인적 목표를 호텔 내부조직 내에서 수립 및 관리될 수 있도록 기회를 제공하고 동기를 부여함으로써 그들의 직무수행이 어떠한 가치와 직결되는지에 대한 확인이 중요하게 고려되어야 한다.

다섯째, 직무역량은 호텔 F&B부서의 내부마케팅 요인 중 권한위임과 보상시스템이 종속변수인 조직몰입에 조절효과가 있었다. 본 연구결과를 통해서 호텔 F&B 부서 종사원들을 대상으로 한 내부마케팅이 조직몰입을 거쳐 경영 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 자체적으로 내부마케팅 계획과 전략 수립에 상당한 의미가 있는 시사점을 제공할 수 있을 것으로 전망된다.

또한 본 연구는 호텔 F&B부서의 내부마케팅이 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향과 직무역량의 조절효과를 규명하고 인과관계를 검증하기 위해 가설을 설정하고 이를 토대로 실증적 검증을 한바, 본 연구에서 제시하고자 하는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 선행연구들을 살펴보면 호텔의 내부마케팅이 조직몰입과 경영성과에 관한 연구들이 많고 다양하게 존재하였으나, 본 연구는 호텔 F&B부서의 내부마케팅과 조직몰입 간에 직무역량에 대한 조절효과를 연구하였다는데에 그 의미가 있다.

둘째, 내부마케팅을 호텔 F&B 부서 종사원을 대상으로 한정하여 적용함으로써 조직몰입과 경영성과 역시 연구결과가 기존의 선행연구들보다 신뢰성

이 높다고 볼 수 있겠다.

셋째, 호텔 F&B 부서의 내부마케팅(권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템)은 조직몰입에 긍정적인 영향을 끼쳤다. 다만 교육훈련은 그 중에 제일 낫게 영향을 미쳤다. 조직몰입이 교육훈련을 통해 조직구성원의 조직몰입도를 높이고자 한다면 호텔 내의 효과적인 교육시스템의 선행이 바탕이 되어야 될 것으로 사료된다.

넷째, 호텔 F&B부서의 내부마케팅이 경영성과에 긍정적인 영향을 미쳤다. 이는 호텔 F&B 종사원들에 대한 내부마케팅을 통해 보상, 고용의 안정성, 복지가 좋을수록 안정된 직장에서의 경력 관리와 진급 등의 목표가 가능하도록 기회를 제공받을 수 있다. 이에 경영성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

다섯째, 직무역량은 호텔 F&B부서의 조직몰입 간에 부분적으로 조절효과가 있었다. 호텔 내부마케팅의 권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템은 호텔의 핵심요인이며 경영성과에도 직결 된다. 이를 위해서는 직무역량 중에서도 발전 가능한 스킬과 지식은 지속적인 교육을 통하여 고객지향적인 인재를 만들고 생성 할 필요가 있다는 것이다.

결론적으로 호텔산업은 다른 산업과 달리 노동집약적이므로 역량 있는 종사원의 이직은 호텔기업의 경영에 있어 불리한 영향을 미칠 수 있다. 이에 호텔 F&B부서는 직무에 대한 성취감, 개인의 능력에 따른 임금인상, 종사원 개인의 성장기회 등을 통해 조직에 대한 충성심과 애착심을 형성시켜 종사원의 조직몰입이 가능하도록 호텔기업은 조직 차원의 많은 관심과 경영정책이 필요할 것으로 사료된다.

【주요어】 호텔 F&B, 내부마케팅, 조직몰입, 경영성과, 직무역량

# 목 차

I. 서 론 .....	1
1.1 문제제기 및 목적 .....	1
1.1.1 문제제기 .....	1
1.1.2 연구목적 .....	3
1.2 연구방법 및 구성 .....	4
1.2.1 연구방법 .....	4
1.2.2 연구구성 .....	5
II. 이론적 배경 .....	7
2.1 호텔 F&B 직원의 정의와 역할 .....	7
2.1.1 호텔 F&B 직원의 정의 .....	7
2.1.2 호텔 F&B 직원의 역할 .....	8
2.2 내부마케팅 .....	8
2.2.1 내부마케팅의 개념 .....	8
2.2.2 내부마케팅의 구성요소 .....	13
2.2.2.1 권한위임 .....	16
2.2.2.2 복리후생 .....	17
2.2.2.3 교육훈련 .....	17
2.2.2.4 보상시스템 .....	18
2.2.3 내부마케팅의 선행연구 .....	19
2.3 조직몰입 .....	23
2.3.1 조직몰입의 개념 .....	23
2.3.2 조직몰입의 선행연구 .....	26
2.4 경영성과 .....	29
2.4.1 경영성과의 개념 .....	29
2.4.2 경영성과의 선행연구 .....	32
2.5 직무역량 .....	34
2.5.1 직무역량의 개념 .....	34
2.5.2 직무역량의 선행연구 .....	37

III. 연구 설계 .....	41
3.1 연구모형 및 가설설정 .....	41
3.1.1 연구모형 .....	41
3.1.2 연구가설 .....	42
3.1.2.1 내부마케팅이 조직몰입에 미치는 영향 .....	42
3.1.2.2 내부마케팅과 경영성과 .....	44
3.1.2.3 조직몰입과 경영성과 .....	45
3.1.2.4 내부마케팅과 조직몰입과의 관계에서 직무역량의 조절효과 .....	45
3.2 변수의 조작적정의 및 설문지구성 .....	46
3.2.1 변수의 조작적정의 .....	46
3.2.1.1 내부마케팅 .....	47
3.2.1.2 조직몰입 .....	47
3.2.1.3 경영성과 .....	48
3.2.1.4 직무역량 .....	49
3.2.2 설문지구성 .....	49
3.3 표본설계 및 분석방법 .....	50
3.3.1 표본설계 .....	50
3.3.2 분석방법 .....	51
IV. 실증분석 .....	52
4.1 표본의 특성 .....	52
4.2 탐색적 요인분석 결과 .....	54
4.2.1 내부마케팅의 탐색적 요인분석 결과 .....	54
4.2.2 조직몰입의 탐색적 요인분석 결과 .....	56
4.2.3 경영성과의 탐색적 요인분석 결과 .....	57
4.2.4 직무역량의 탐색적 요인분석 결과 .....	58
4.3 상관관계 분석 .....	59
4.4 가설검증 결과 .....	60
4.4.1 내부마케팅과 조직몰입의 영향관계 .....	60
4.4.2 내부마케팅과 경영성과의 영향관계 .....	61

4.4.3 조직몰입과 경영성과의 영향관계 .....	62
4.4.4 조절효과 검증 .....	63
4.4.4.1 권한위임과 조직몰입간의 직무역량 조절효과 .....	63
4.4.4.2 복리후생과 조직몰입간의 직무역량 조절효과 .....	65
4.4.4.3 교육훈련과 조직몰입간의 직무역량 조절효과 .....	66
4.4.4.4 보상시스템과 조직몰입간의 직무역량 조절효과 .....	67
<b>V. 결 론 .....</b>	<b>70</b>
5.1 연구의 요약 및 결론 .....	70
5.2 연구의 시사점 .....	73
5.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향 .....	75
<b>참 고 문 헌 .....</b>	<b>77</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>93</b>
<b>부 록 .....</b>	<b>97</b>

## 표 목 차

[표 2-1] 내부마케팅의 개념 .....	12
[표 2-2] 내부마케팅의 구성요소 .....	15
[표 2-3] 내부마케팅의 선행연구 .....	21
[표 2-4] 조직몰입의 개념 .....	25
[표 2-5] 조직몰입의 선행연구 .....	27
[표 2-6] 경영성과의 개념 .....	30
[표 2-7] 경영성과의 선행연구 .....	33
[표 2-8] 직무역량의 개념 .....	36
[표 2-9] 직무역량의 선행연구 .....	39
[표 3-1] 설문지 구성 .....	49
[표 3-2] 모집단에 대한 규정과 표본 .....	51
[표 4-1] 인구통계학적 특성 .....	52
[표 4-2] 내부마케팅의 요인분석 결과 .....	54
[표 4-3] 조직몰입의 요인분석 결과 .....	57
[표 4-4] 경영성과의 요인분석 결과 .....	58
[표 4-5] 직무역량의 요인분석 결과 .....	58
[표 4-6] 상관관계분석 결과 .....	59
[표 4-7] 내부마케팅이 조직몰입에 미치는 영향 .....	60
[표 4-8] 내부마케팅이 경영성과에 미치는 영향 .....	61
[표 4-9] 조직몰입과 경영성과의 다중회귀분석 결과 .....	62
[표 4-10] 권한위임이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 직무역량 조절효과	63
[표 4-11] 복리후생과 조직몰입간의 직무역량의 조절효과 .....	64
[표 4-12] 교육훈련과 조직몰입간의 직무역량의 조절효과 .....	66
[표 4-13] 보상시스템과 조직몰입 간의 직무역량 조절효과 .....	68
[표 4-14] 연구 가설 검증 결과 .....	69

## 그 림 목 차

[그림 2-1] 연구의 흐름도 .....	6
[그림 2-2] 내부마케팅 사고의 시초 .....	9
[그림 2-3] 내부마케팅의 구체적 요인 .....	23
[그림 3-1] 연구모형 .....	41



# I. 서 론

## 1.1 문제제기 및 목적

### 1.1.1 문제제기

오늘날 호텔기업은 격동적으로 변화하는 무한경쟁의 환경 속에서 기업의 장기적인 경영목표를 이루고 조직의 성과를 극대화하기 위해서 조직의 핵심 역량을 기반으로 내부자원과 경쟁우위를 창출하고, 효율적인 전략수행과 지속적인 경영관리를 요구 한다(지윤호·변정우, 2014). 호텔산업의 경영환경은 고객의 기대에 부응하기 위한 치열한 경쟁과 다각적인 방법의 시도를 하는 것과 동시에 목표달성과 이윤창출을 더불어 달성해야 하는 강도 있는 압박을 받고 있는 실정이다. 특히 노동 집약적인 호텔산업은 인적서비스의 의존도가 상당히 높기 때문에 대인접촉을 필수로 하는 호텔 서비스 직원의 경우에는 직무활동에서의 행동이나 서비스제공 결과물은 물론 개인의 감정, 의도, 사고, 등도 통제의 대상이 된다(김수영, 2019; 안성빈, 2017).

또한 서비스 품질을 향상시키기 위한 많은 기업들의 고객만족 경영을 보자면 상당수의 기업들은 그들이 원하는 서비스나 제품의 직접적인 구매자인 외부고객에게만 관심을 집중시키고 외부고객의 만족에 매우 중요한 영향력을 끼치는 기업의 내부고객을 외면하는 행위를 범한다. 이에 따라 최근에는 ‘고객’의 의미에 대한 정의가 확장 되었다(임은영, 2020; 이동진, 2018).

그동안 호텔기업의 내부마케팅 활동을 중심으로 한 호텔종사원들에 대한 직무만족의 연구들은 많이 있었지만, 오늘날의 호텔기업의 상황을 살펴본다면 내부마케팅의 연구와 실질적인 모델이 너무 오래되었고 이 또한 부족한 실정이거나 제대로 실행되지도 못하고 있으며 호텔종사원들의 잦은 경력 변경 이력과 규모와 위치 등으로 인한 부분적인 변수들이 작용한다. 그리고 최근에 경제적인 위기의 지속성과 불확실성이 높아진 경영환경 때문에 호텔기업은

그 무엇보다 인적자원을 가장 중요시하게 되었고 서비스 기업들 중에 호텔기업은 생존 및 성장이 더욱 더 가능하도록 많은 노력을 행하고 있는 실정에서 호텔기업들은 고객에게 그 무엇보다 나은 성장과 질 좋은 서비스를 제공하기 위해서 호텔기업 종사원들에게 내부마케팅에 대한 필요성 및 중요성이 무엇보다 절실한 실정이다(심우현, 2020; 고경훈, 2019).

한편, 내부고객의 만족도는 종사원들에게 더욱 더 질 좋은 고객 지향적 서비스를 제공할 수 있게끔 동기부여를 제공한다. 이는 곧 외부 고객마저도 만족을 실현시키고, 더 나아가 궁극적으로는 서비스 기업이 성공할 수 있는 중심의 역할을 한다. 따라서 내부마케팅의 중요성은 더 강조되고 있다(전창석, 2011). 최근 이를 지각한 각 호텔기업에서는 각종 제도의 개선 혹은 신설, 아이디어 창출로 인해 직원들에게 동기부여를 하는 것은 물론 내부 구성원들의 만족도 향상을 위해 보다 다양한 내부 마케팅 활동을 실행하고 있다. 이처럼 내부 고객을 만족하기 위해 지속적 노력을 기울이고 있는 것이다(이현규, 2017; 김경미, 2011).

즉, 기업이 고객의 모든 욕구를 파악하여 이를 조직에서 인식하고 반응하여 서비스와 제품을 고객에게 동시에 제공함으로써 경쟁력을 갖게 되는 것을 의미한다. 이에 따라서 내부 구성원들의 역동적인 활동을 통하여 고객의 욕구를 충족시키려는 기업의 노력은 기업의 경영성과를 극대화 시킬 수 있다(서호석, 2018; 최칠성, 2017).

최근에 호텔기업에서는 좋은 아이디어나 각종 제도로 내부 구성원들의 동기부여와 직원들의 만족도 향상을 위하여 여러 가지 다양한 내부마케팅 활동을 실시하면서 내부고객 만족을 위해 지속적으로 노력하고 있음을 안다. 이와 같이 호텔기업의 최종적 경영목표인 고객만족을 달성하기 위해서 결국은 내부구성원이 만족할 수 있는 내부마케팅 활동을 더욱 더 적극적으로 실행해야 한다(김경미, 2011). 그렇기 때문에 종사원들의 협조를 위해서 동기 부여가 최우선적으로 바탕이 되어야 하며 동기부여를 심어주기 위한 내부마케팅의 요인으로는 보상시스템과 교육훈련, 커뮤니케이션, 권한위임 등이 있다(김경진, 2018; 이상호, 2012).

이는 호텔기업에서 종사원이 주로 형성하는 내부시장은 외부시장보다 먼

저 등장하며 내부시장을 만족시키지 못할 경우에는 고객에 대한 서비스 즉, 외부시장 또한 만족시킬 수 없으므로 내부시장 종사원들의 만족을 이루기 위해서는 내부종사원을 1차 시장으로 인식하고 내부종사원들에게도 외부마케팅과 같은 기법의 마케팅적 접근방식으로 다가가야 한다. 이러한 이유로 많은 호텔기업들은 서비스품질의 수준을 향상하기 위한 전략으로 내부마케팅을 도입 및 적용하고 있다(안성빈, 2017; 이유재, 2009).

이에 따른 시장 환경은 내부고객의 중요성이 기업들 간의 경쟁력 활동에 중요한 역할을 하고 있는 것은 사실이지만 관광기업의 종사원을 대상으로 한 내부마케팅과 관련된 연구들은 현재까지 상당히 부족한 편이다(이현찬, 2020; 신재원, 2019).

이렇듯 호텔기업의 내부마케팅은 고객지향성과 서비스지향성의 향상을 위한 호텔기업의 최종목표인 이윤창출 및 성과와 직접적인 연관성이 있기 때문에 호텔기업 경영자들에게는 매우 중요한 과제임은 사실이다(김경진, 2018).

따라서 호텔기업의 경영성과에 절대적 상호 협업관계에 있는 F&B 부서의 중요성을 인지하여 이번 연구는 호텔 F&B 직원을 대상으로 한 내부마케팅, 조직몰입, 경영성과, 직무역량을 이론적 관계에 고찰해 연구를 진행하고자 한다. 또한 보다 나은 양질의 연구를 위해 전국에 소재한 4성급 이상 호텔의 F&B부서 직원들을 대상으로 한 설문을 통하여 연구를 진행하고자 한다. 이번 연구 결과를 통해 호텔 F&B부서 직원들이 어떠한 차별화된 방법의 마인드를 가지고 있는지 알아보고 이를 통해 호텔기업의 이윤창출과 운영 및 조직 관리에 효율적인 마케팅 기법을 제공하고자 한다.

### 1.1.2 연구목적

본 연구에서는 위와 같이 문제가 제기된 것과 관련하여 선행연구의 문헌 고찰 및 실질적 분석을 통해 호텔기업 F&B 종사자들의 내부마케팅이 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향과 호텔기업의 지속적인 발전 방향에 대한 목적을 제시하였다. 그리고 조사지역을 전국적으로 확대한 연구 결과를 바탕으로

호텔기업의 F&B부서 직원을 대상으로 한 내부마케팅을 진행할 경우 실질적 측면의 도구로 활용하는 것에 그 목표를 두고 있다. 본 연구의 최종적 목적인 호텔기업의 내부마케팅이 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향을 증명하기 위해 아래와 같이 세부적이고 구체적인 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 선행연구의 조사를 기반으로 한 호텔기업의 내부마케팅, 조직몰입, 경영성과, 직무역량의 개념을 세부적으로 정리하여 측정한 변수들을 도출한다.

둘째, 호텔기업의 내부마케팅이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고 규명한다.

셋째, 호텔기업의 내부마케팅이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고 규명한다.

넷째, 호텔 기업의 내부마케팅과의 관계에서 조직몰입이 경영성과에 미치는 영향에 대한 분석을 실시한다.

다섯째, 호텔 F&B 직원의 직무역량이 내부마케팅과 조직몰입간의 조절효과에 대한 분석을 실시한다.

여섯째, 이러한 실증연구를 진행한 후 도출한 분석결과를 기반으로 한 호텔기업의 내부마케팅, 조직몰입, 경영성과에 대한 상호관계 분석을 통해 호텔 F&B부서 직원들을 대상으로 하는 내부마케팅의 지속적인 발전과 개발 및 연구방향을 제시한다.

## 1.2 연구방법 및 구성

### 1.2.1 연구방법

본 연구에서는 연구 목표를 달성하기 위해 선행연구와 실증적 연구를 병행하였고 선행연구의 이론적 고찰을 통해 가설을 설정하였으며, 또한 이를 검증하기 위해 실증분석과 함께 병행 하였습니다. 본 연구의 조사 대상으로는 서울, 경기를 중심으로 한 전국의 4성급 이상 호텔 직원으로 설문조사를 진행

하였으며, 이에 내부마케팅, 조직몰입, 경영성과의 변수를 도출하고 각각의 개념을 정리하였으며 이를 통해 내부마케팅, 조직몰입과 경영성과에 대한 2020년 10월12일부터 10월 25일까지 430명에게 설문조사를 진행하였다.

또한 본 연구의 주제와 매우 밀접한 관계가 있는 호텔기업의 내부마케팅, 조직몰입 및 경영성과에 대한 관계의 다양한 선행연구들에 의해서 그 근거와 이론적 배경을 선별하여 제시하였다. 이렇게 이론적 연구들을 수집한 것을 바탕으로 연구 모형의 설립을 제시하고 체계적인 분석을 통해 측정문항과 척도의 표본을 도출하였으며 온라인과 모바일 폰으로 설문지를 배포하여 설문조사를 진행 및 자료 수집을 실행하였다. 실증분석을 위한 통계처리는 SPSS 22.0 버전 통계분석 프로그램을 사용하여 분석하였다.

### 1.2.2 연구구성

연구방법에 따른 연구구성은 다음과 같이 정리하였다. 본 연구는 총 5 장으로 구성되며 아래와 같이 각 장마다 구성 내용을 구체적으로 살펴보았다.

제 1 장은 서론이며 본 연구를 진행하게 된 배경과 목적, 그리고 문제의 제기를 바탕으로 하여 연구방법 및 연구구성 순으로 제시할 것이다.

제 2 장은 이론적 배경이며 실증적 연구를 진행 전에 선행 연구에 관련된 문헌연구를 먼저 진행하였다. 또한, 문헌 연구에서는 내부마케팅에 관한 개념과 구성요인, 조직몰입에 관한 개념과 선행 연구, 경영성과에 대한 개념과 선행 연구 그리고 마지막으로 직무역량에 대한 개념과 선행 연구의 내용을 정리한다.

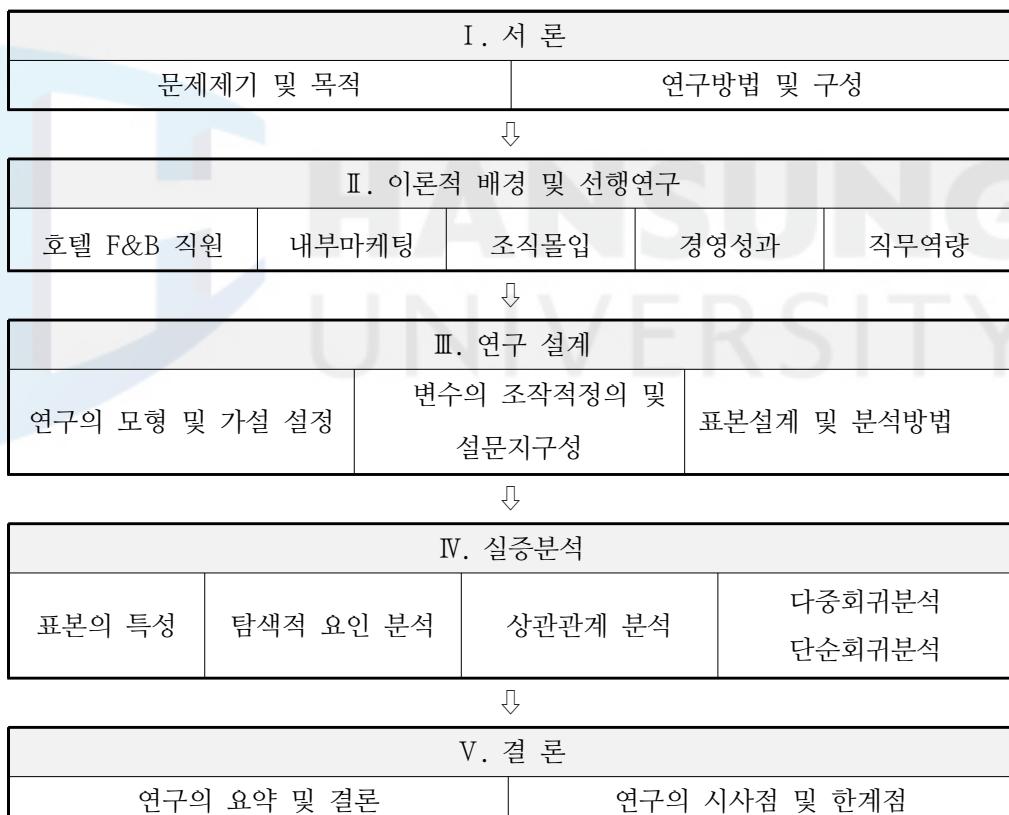
제 3 장에는 연구 설계이며 이론적 배경에서 제시된 선행 연구를 토대로 연구의 모형을 설정하고 연구모형을 통해 가설을 제시하였다. 그리고 가설측정을 위한 각 변수들의 선정방법을 기술한다. 또한, 자료수집 조사 및 설계와 분석방법에 대해서도 상세히 기술한다. 첫째, 자료의 수집을 위해 본 연구의 목표를 종합 분석하여 호텔 근속연수가 1년에서 20년 이상 직원을 대상으로 선정하였다. 둘째, 전국의 4성급 이상의 호텔에 근무하고 있는 직원들에게 설문지를 통해 응답하게 하고 본인이 직접 기입하는 방식의 표본의 조사가 실

질적으로 어렵고 한계점이 있는 것을 고려하여 모바일 폰을 이용한 설문지에 응답하는 방식으로 실증적 조사 및 설계의 분석방법을 실행하였다.

제 4장에서는 실증 분석 및 가설을 설정한 검증의 단계이며 설문에 참여한 응답자들에게 수집된 종합적인 자료들을 바탕으로 한 분석기법으로 가설을 설정하고 이에 관련하여 검증결과를 실시하였다.

제 5장은 본 연구의 결과를 마지막으로 최종 요약하는 부분이며 연구의 결과와 시사점 및 연구의 한계점을 제시하였다.

본 연구의 전체적 흐름도를 작성해 본다면 아래의 [그림 2-1]과 같다.



[그림 2-1] 연구의 흐름도

## Ⅱ. 이론적 배경

### 2.1 호텔 F&B 직원의 정의와 역할

#### 2.1.1 호텔 F&B 직원의 정의

호텔의 F&B 직원에 대한 정의는 각각의 국가별로 약간의 차이는 있지만 일반적으로 소비능력이 일정하게 있는 고객에게 식음료를 공급할 수 있게 시설 등을 갖추고 예절바른 종사원이 조직적으로 서비스영역을 공급하며 그 이득을 챙겨 경영이익을 추구하는 기업체로 정의하고 있다(문희철, 2017; 레저산업진흥연구소, 2008).

그리고 호텔의 근본자산으로 여겨질 만큼 호텔의 인적자원인 식음료부서의 종사원은 수익의 주도적인 센터로써의 역할을 담당하고 있다. 하지만 고용환경, 직무 불안정성, 서비스업의 특성 등의 다양한 이유 등으로 높은 이직률도 보이고 있기에 호텔에서는 종사원들의 개개인의 전문지식을 축적하는 것에 다소 어려움을 느끼고 있다. 이에 각 호텔에서는 종사원들의 다양한 지식 경영활동을 중요한 전략으로 추진하고 있으며 지식공유를 위한 종사원이 가진 암묵적 지식과 다양한 형식으로 만드는 것에 대한 필요성을 지속적으로 제기해 왔다(송민경, 2013).

또한 F&B(식음료)라는 단어는 Food(음식)과 Beverage(음료)의 합성어로 이는 고객의 식욕을 충족시켜주는 물재이다. 이는 호텔에서 인적서비스를 받아야만 구매가 가능하며 이를 위해서 식음료업장이라는 물리적 환경이 필요하다. 호텔 식음료서비스 사업부문은 크게 식음료 부대영업과 연회서비스 사업으로 나눌 수 있는데 식음료 부대영업 사업에는 뷔페업장, 일식당, 한식당, 중식당, 양식당 등의 업장이 포함되고 연회 서비스 사업은 호텔이 보유중인 연회장을 중심으로 한 회의, 축하연 등 다양한 행사진행이 포함된다. 본 연구의 호텔 식음료서비스는 위의 두 가지 영역의 사업부문이 해당된다(문희철,

2017).

### 2.1.2 호텔 F&B 직원의 역할

일반적으로 호텔 식음료 직원의 판매활동은 몇 가지의 중요한 역할을 수행한다. 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 호텔에서 고객이 필요로 하는 욕구에 알맞은 식사와 음료 등의 서비스를 제공한다.

둘째, 식음료 생산과 판매활동을 통해 호텔기업의 이윤을 창출한다.

셋째, 단골고객을 확보하고 호텔기업의 이미지를 더욱 부각시킨다.

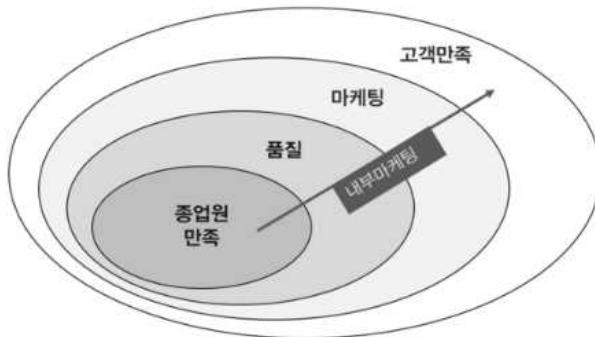
넷째, 지역사회의 생활을 보다 원활하고 윤택하게 해준다.

이러한 역할의 수행결과는 고객의 객실이용까지도 증가시키는 데에도 크게 기여하게 된다. 또한 식음료업장과 연회장은 단순히 식사와 음료를 제공하는 기능 외에 비즈니스, 휴식, 친교 등의 목적으로 방문하는 고객에게 인적 및 물적 서비스를 제공하는 아주 중요한 기능을 갖는다(문희철, 2017).

## 2.2 내부마케팅

### 2.2.1 내부마케팅의 개념

내부마케팅이란 서비스 마케팅의 한 분야이며 기존의 마케팅은 외부고객에 대한 마케팅활동 즉 4P(제품, 가격, 촉진, 유통)에 의한 마케팅믹스 과정과 이를 통하여 포지셔닝 전략을 구현하는 외부마케팅에만 초점을 두고 있는 반면, 내부마케팅은 조직 내의 구성원을 대상으로 하는 마케팅활동을 뜻하며(권명희·전영상, 2013) 경영능력에 따라 종사원의 욕구를 충족시키고 최종적으로는 외부 고객에까지 그 욕구를 충족시키는 능력이 결정된다는 이념을 기본 바탕으로 하고 있다(김수영, 2020; 김길선, 2012).



[그림 2-2] 내부마케팅 사고의 시초

자료 : 정기한·오재신(2010) 인용

또한 고객접점에 있는 직원들을 지원해 주고 직원들이 한 팀으로 활동할 수 있도록 동기부여 하고 훈련시켜서 직원들에게 고객 지향적인 사고방식을 심어주는 것으로 정의하고 있다(김수영, 2020; Kotler, 2009).

그리고 내부마케팅을 외부마케팅과 비교하면서 내부고객의 대상인 종사원들에게 강한 의지를 심어줌으로써 동기를 부여하고 기업에 대한 애사심은 물론 고객만족까지 실현 할 수 있는 고품질의 서비스와 성과 및 가치창출을 위한 일련의 활동을 의미한다고 주장하였다(김정근, 2015; Leigh et al, 2015).

과거의 마케팅은 기업외의 고객이나 외부고객에 대한 대외적인 활동을 뜻하는 것으로 정의하였으며, 모든 마케팅활동의 목표 역시 외부고객을 중심으로 실행되었으나 기업 내의 내부고객, 특히 서비스기업의 현장을 지키는 직원을 대상으로 하는 내부 지향적인 마케팅 활동 또한 매우 중요하다는 인식이 점차적으로 확대되고 있는데 고객과 직원과의 관계를 상호보완적 마케팅 활동이라고 한다면, 기업과 고객과의 관계는 외부마케팅 활동이라 할 수 있으며, 기업과 기업 내의 직원과의 관계는 내부마케팅 활동이라 할 수 있다(심우현, 2020; 안영규, 2012).

내부마케팅 활동은 종사원들의 동기부여나 직무태도 등과 관련된 것으로 과거에는 인사 관련 측면에서 주로 다루어져 왔지만, 결과적으로는 종사원들이 기업의 원초적 고객이라는 사실을 인지하고 있는 내부마케팅은 마케팅과 조직 간의 최종 접점이라고 볼 수 있다(심우현, 2020; 이학만·오영호, 2018).

이러한 측면에서 볼 때, 서비스기업은 고객의 만족을 시키기 전에 종사원에 대한 만족 또한 이루어내지 못하면 안 될 뿐더러 서비스기업의 성공요인은 고객지향성 서비스 정신이 투철한 내부종사원에게 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 이런 배경에서 등장한 개념이 바로 내부고객인 종사원지향의 내부마케팅이다(안성빈, 2017; 전창석·유영진, 2012).

특히 서비스 산업의 기업 내부마케팅의 효과는 선행연구자들에 의한 이론적 고찰을 통해 이미 많이 연구되었다. 서비스 기업은 고객에게 양질의 서비스를 제공하기 위하여 종업원들을 교육 및 훈련시키고 동기를 부여하여 일에 집중하도록 만드는 것이라고 보았고(Kotler, 2009), 서비스 기업의 내부직원을 최초의 고객으로 보았으며 그들의 서비스 마인드와 고객 지향적인 사고방식을 인지시키고 더욱 더 좋은 성과를 도래할 수 있도록 동기부여 하는 일련의 활동이라고 정의하였다(배준석, 2017; 이유재, 2009).

도시철도 종사원들을 대상으로 한 연구에서 보면 내부마케팅의 구성요인을 권한위임, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 복리후생 및 교육훈련 등으로 분류하였다. 권한위임은 서비스의 제공을 위한 업무 중에서 조직 구성원들의 혜용되는 재량을 갖고 의사결정을 고객 지향적으로 할 수 있도록 하는 것이고, 내부커뮤니케이션은 조직 구성원들이 고객에 대한 대응을 보다 효과적으로 하기 위해 각종 유용한 정보를 조직 내부에서 효율적이고 지속적으로 교환하는 활동이며, 보상시스템은 승진 및 금전적 지불, 직무배치 등을 포함하며 조직을 위한 올바른 행동을 강화하며 권장하는 공식적인 절차 및 구조이고, 교육훈련은 조직구성원의 지식과 능력을 향상시켜 직무를 보다 효과적인 수행을 위한 계획된 활동이다. 그리고 복리후생은 조직의 구성원뿐만 아니라 그 가족의 생활수준까지도 증진시키기 위하여 기업에서 제공하는 임금 외의 급여를 총칭하는 의미로 간접보상에 속하는 것이라고 정의하였다(서호석, 2018; 이학만, 2015).

내부 마케팅은 기업 내 내부종사원을 고객으로 간주한다. 또한 AMA(미국 마케팅학회)가 정의하고 있듯이, 상품 또는 서비스를 제공받으며 이용하는 외부 고객에게만 집중하는 외부 마케팅이나 관계적 마케팅이라는 전통적인 방식의 개념과는 분명히 차이가 있다. 내부마케팅은 마케팅과 인적자원 관리를

합성한 전략적 활동으로써, 서비스 산업 종사원이 고객과의 접점 할 시 고품질의 서비스를 제공하기 위한 방법이고(Gummesson, 2000), 구성원 개개인의 역할과 행동을 고객 지향적인 방향으로 촉진하기 위한 경영 이념으로 내부 마케팅의 역할을 강조했다. 또한 내부 마케팅은 체계적 교육 훈련, 각종 보상, 권한 위임, 경영층의 계속적인 지원, 커뮤니케이션의 원활함으로 모든 구성원에게 동기를 부여한다. 그렇기 때문에 내부 마케팅을 대내외적으로 모든 고객을 충족시키기 위한 하나의 동일체의 마케팅이라고 정의한다(강형철, 2010).

한편, 선행 연구자들의 연구를 전체적으로 검토해 봤을 때 호텔이란 기업에서 실행하는 내부마케팅은 호텔 종사원을 내부고객으로 간주하는 것에서 시작한다. 그러므로 그들을 마케팅 대상의 내부고객으로 삼으며, 그들의 욕구에 따라 업무환경을 개선하고 제공한다. 이러한 내부 마케팅으로 인해 종사원들은 조직에 대한 애사심과 더불어 긍정적인 정서몰입을 할 수 있다. 결과적으로 외부 고객에게 제공되는 질적 서비스 수준이 향상되어 외부 고객들까지도 만족도가 향상 될 수 있는 마케팅 활동이다(이현규, 2017).

더불어 호텔기업에서 종사원들을 조직 내의 내부고객으로 인식하고 그들을 먼저 만족시켜 외부고객 또한 만족으로 연결되기 위해서는 고객접점에서 일을 하는 종사원들에게 보다 효율적인 교육훈련과 동기부여를 제공해야 한다(이상훈, 2016: 정연희, 2010).

따라서 본 연구는 윤정근·이영구(2012)의 연구를 바탕으로 내부마케팅이란 주로 내부 고객들을 대상으로 하는 서비스를 극대화하여 외부 성과창출을 목표로 운영되는 것을 뜻하며 다양한 직무만족, 서비스마인드 향상 및 생산성 향상 등의 지원적 측면의 성과에 중요 포인트가 맞추어져 있는데, 이는 내부 마케팅을 통한 종업원 스스로에게 보다 새롭게 동기부여를 할 수 있고 능률을 상승 시킬 수 있는 기회를 제공 하는 것으로 정의 할 수 있다(김수영, 2019; 윤정근·이영구, 2012).

이렇듯 내부 마케팅은 여러 학자들에 의하여 이미 다양하게 정의되고 있다. 정리하자면 [표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 내부마케팅의 개념

연구자	내부마케팅의 개념
이학만·오영호 (2018)	종사원들이 기업의 원초적 고객이라는 사실을 인지하고 있는 내부마케팅은 마케팅과 조직 간의 최종 접점이라고 볼 수 있음.
이현규(2017)	내부 마케팅으로 종사원들은 조직에 대한 애사심과 더불어 긍정적인 정서몰입을 할 수 있고, 외부 고객에게 제공되는 질적 서비스 수준이 향상.
문정남(2016)	조직의 구성원을 내부의 고객으로 인식하고, 서비스 마인드나 고객지향적인 사고와 동기부여를 목적으로 하는 인적 자원 관리를 하는 전략적 도구.
이학만(2015)	내부마케팅의 구성요인을 내부커뮤니케이션, 권한위임, 보상시스템, 교육훈련, 복리후생 등으로 구분.
김영석(2013)	외부 고객에 앞서 내부고객으로서 종사원들의 역할에 대한 중요성을 인식하고, 내부직원에게 우선적으로 동기부여 및 고객지향적사고와 태도를 유도하여 궁극적으로 고객만족에 이르게 하는 경영이념을 실천.
권명희·전영상 (2013)	서비스 마케팅의 한 분야이며 기존의 마케팅이 외부고객에 대한 마케팅 활동 즉, 4P(제품, 가격, 촉진, 유통)에 의한 마케팅믹스 과정과 이를 통하여 포지셔닝 전략을 구현하는 외부마케팅에 초점을 두고 있는 것.
전창석·유영진 (2012)	서비스기업은 고객의 만족을 시키기 전에 종사원에 대한 만족을 시켜야하며 서비스기업의 성공요인은 고객지향성 서비스 정신이 투철한 내부종사원에게 달려 있음.
김길선(2012)	종사원의 욕구를 충족시키는 경영능력에 따라 최종적인 외부 고객의 욕구를 충족시키는 능력이 결정.
안영규(2012)	고객과 직원의 관계를 상호 작용적 마케팅이라고 한다면, 기업과 고객과의 관계는 외부마케팅이라 할 수 있고, 기업과 직원의 관계는 내부마케팅이라고 정의함.

윤정근·이영구 (2012)	내부고객들을 대상으로 한 서비스를 극대화하여 외부성과 창출을 목표로 운영되는 것을 뜻하며 다양한 직무만족, 생산성 향상, 서비스마인드 향상 등의 지원적측면의 성과에 초점이 맞추어져 있음.
강형철(2010)	고객만족은 물론 종사자의 동기부여와 행동 및 역할 촉진을 위한 기업의 마케팅 활동과 경영지원을 의미함.
정연희(2010)	종사원들이 기업의 원초적 고객이라는 사실을 인지하고 있는 내부마케팅은 마케팅과 조직 간의 최종 접점.
Leigh(2015)	내부 고객인 종사원들이 기업에 대한 애사심, 강한 열정과 의지를 유발하도록 하는 일련의 경영 활동.

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

### 2.2.2 내부마케팅의 구성요소

호텔 F&B 파트는 인적 의존도가 상당히 높은 부서로서 서비스 제공 수준의 차이에 따라 서비스품질 수준이 결정되며 고객 만족은 물론 경영성과에도 많은 영향을 미치기 때문에 F&B 직원들의 사기와 동기부여를 상승시켜 호텔 기업이 최종적으로 원하는 경영목표 달성을 위한 내부마케팅의 활동이 선행되어야 한다(김경미, 2012).

이와 같이 내부마케팅의 목표는 결국 고객만족이며 종사원의 인력채용에서부터 직무개발 및 동기부여를 목적으로 하여 인력보유는 물론 직무상품 형성 전략으로까지 제시되고 있고 조직 구성원내의 만족을 위한 경영관리의 도구이며 종업원의 태도 변화와 서비스품질 향상, 생산성 향상 및 기업가치 창출의 관계 등을 중점적으로 체계적 운영방안이 개발되어 오고 있다(김수영, 2020; 지윤호·변정우, 2014).

또한 서비스 접점에서의 종사원들이 최상의 서비스품질을 고객에게 제공할 수 있도록 하기 위해 종사원을 내부고객으로 보았으며 내부고객인 종사원의 욕구를 만족시키기 위한 서비스 기업의 전략적 활동이라 하였으며(양관식, 2017), 기업의 내부구성원인 종사원을 고객으로 인식하도록 하고, 외부 고객

과의 원활하고 상호적인 작용과 고객만족도의 향상을 위한 고객 지향적인 정신을 담고 업무수행 시 동기부여 및 만족도의 상승을 통해 서비스의 품질을 확보함은 물론 기업의 성공에 목표를 위한 인적자원을 대상으로 한 마케팅 활동이라 하였다(김희정, 2016). 또한 조직을 구성하고 있는 내부종사원을 최초의 고객 또는 일차원적인 내부시장으로 보면서 조직의 내부종사원에게 동기를 부여하여 직무 만족도를 향상하고 고객 지향적인 사고를 심어주는 마케팅 활동이라 하였다(고경훈, 2019; 김지환, 2018).

그리고 조직의 내부마케팅, 만족, 성과, 신뢰 간의 관계 연구에서는 내부마케팅 요인으로 권한위임, 내부의사소통, 교육훈련, 복리후생, 보상 제도를 채택하여 분석을 실시하였으며(정기한, 2011), 호텔 외식기업의 식음료 파트에서 근무하는 종사원들을 대상으로 한 내부마케팅이 고객지향성과 감정노동 그리고 서비스 제공 수준에 미치는 영향에 대한 연구를 통하여 내부마케팅의 요소를 권한위임, 경영층 지원, 보상시스템, 교육훈련, 내부커뮤니케이션으로 나누었다(심우현, 2020; 차상희, 2013).

한편, 강형철(2010)은 카지노기업의 종사원을 대상으로 한 내부마케팅 관련 연구에서 권한위임, 경영층지원, 교육훈련, 내부 의사소통, 보상제도로 내부마케팅 요인들을 구성하여 연구하였으며 구성원들이 내부마케팅 요인에 의해 고객만족과 고객지향성의 향상을 극대화하고 이를 실현시킬 수 있는 동기 부여하는 효과가 있음을 실증적 입증을 하였다.

또한 이병열(2011)은 국내여행사 종사원을 대상으로 한 내부마케팅 관련 연구에서 내부마케팅 구성요인으로 경영층지원, 내부커뮤니케이션, 권한위임, 교육훈련, 보상시스템을 채택하여 종사원의 고객지향성 및 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있음을 것을 증명하였다.

이렇듯 내부마케팅으로 분류되는 내부제품, 내부가격, 내부촉진활동, 내부 유통 등이 고객만족과 기업성과 및 서비스품질에 영향을 미친다고 설명하였다(김정근, 2018; Leigh et al, 2015).

따라서 본 연구는 심우현(2020)와 신혜숙(2015)의 연구를 바탕으로 내부 마케팅이란 기업의 종사원을 내부고객으로 보고 조직의 목표는 물론 내부고객의 욕구까지 충족시키는 활동으로 정의를 내렸고 내부마케팅의 구성요인을

권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템으로 구성하였다. 내부마케팅의 구성요인은 여러 선행 연구자들에 의해서 다양하게 연구되어 왔으며 정리하자면 다음 [표 2-2]와 같다.

[표 2-2] 내부마케팅의 구성요소

연구자	내부마케팅의 구성요소
김지환(2018)	조직을 구성하고 있는 내부종사원을 최초의 내부고객 또는 일차원적인 내부시장으로 인식하면서 조직의 내부 종사원에게 동기부여 하여 직무만족도를 향상하고 고객 지향적 사고를 심어주는 마케팅 활동으로 정의.
양관식(2017)	종사원들의 서비스 접점에서 최고의 서비스품질을 제공 할 수 있도록 하기 위해 종사원 자체를 내부고객으로 보며 내부고객인 내부종사원의 욕구를 충족시키기 위해 서비스 기업의 전략적 활동의 개념.
김희정(2016)	업무수행 시 동기부여 및 만족도 상승을 통해 서비스 품질을 충분히 확보함은 물론 기업의 성공을 위한 목표를 인적자원을 대상으로 한 마케팅 활동.
신혜숙(2015)	기업의 종사원을 내부고객으로 보고 조직의 목표는 물론 내부고객의 욕구까지 충족시키는 활동.
지윤호·변정우 (2014)	조직구성원의 만족을 위한 경영관리 도구로서 종업원의 생산성향상과 태도변화, 기업가치 창출 및 서비스품질의 관계 등을 중심으로 한 체계적 운영방안이 개발.
차상희(2013)	내부마케팅의 요소를 경영층 지원, 권한위임, 보상시스템, 교육훈련, 내부커뮤니케이션으로 나누었음.
김경미(2012)	고객 만족은 물론 경영성과에도 영향을 미치기 때문에 서비스직원들의 사기와 동기부여를 높여 호텔기업이 원하는 경영목표를 달성하기 위한 내부마케팅 활동이 선행되어야 한다.

정기한(2011)	조직의 내부마케팅, 만족, 신뢰, 성과 간의 관계 연구에서는 내부마케팅 요소로 내부의사소통, 보상제도, 권한 위임, 교육훈련, 복리후생제도를 채택하여 분석을 실시.
이병열(2011)	내부마케팅 구성요인으로 보상시스템, 권한위임, 교육훈련, 경영총 지원, 내부커뮤니케이션을 채택하여 종사원의 직무만족과 고객지향성에 유의한 영향을 미치고 있음을 것을 규명.
Leigh et al (2015)	내부마케팅으로 분류되는 내부제품, 내부유통, 내부촉진, 내부가격 활동 등이 고객만족 기업성과와 서비스 품질에 영향을 미친다고 설명.
Wieseke et al(2009)	내부마케팅을 종사원의 인사 관리적인 측면을 강조하면서 고객지향성 및 시장지향성이라고 구분하여 시장지향성의 구성요인에 대하여 경영총지원, 교육연수, 직무설계, 내부시장 분리, 가치교환, 보상제도로 분류.

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

### 2.2.2.1 권한위임

권한 위임이라고 의미하는 것은 소비자에게 보다 빠르고 효과적인 서비스 제공을 위한 행동이라고 말할 수 있으며 직무수행의 과정을 통해 직원들에게 허용되고 있는 권한 및 권리를 이용하여 의사결정을 내리는 것으로 인식한다고 주장했다. 그리고 권한 위임은 조직 내의 중요한 직무와 책임감을 부하직원들에게 적절하고 공평하게 배분함은 물론 직무수행에 따른 권한 및 책임을 부여하여 업무능력의 자율성과 책임감을 향상시키는 인적관리의 수단 중 하나이다(고경훈, 2019; 김길선·안관영·정문영, 2012).

이렇듯 권한위임이란 기업 내에서 종사하는 종업원으로 하여금 고객지향

적인 사고방식과 시장지향적인 행동으로 연결되기 때문에 고객의 다양한 요구에 즉시 대응하여 직무의 효율성을 증폭시킨다. 또한 권한위임은 내부마케팅의 필수적 요인으로는 고객지향성과 시장지향성에 많은 영향을 미치고 있다는 것에서 내부마케팅의 구성 요소로써의 역할로 충분히 고려할 수 있다고 하였다(김정근, 2015; 김광호, 2013).

#### 2.2.2.2 복리후생

복리후생이란 조직의 성과를 극대화하기 위한 방책으로 조직구성원에 대한 일반적으로 보상적 측면을 적용하는 요소이지만 호텔 기업에 근무하는 종사원들에게는 직무를 통한 생활안정과 고용유지 또한 직간접적인 연관성이 있다는 것을 알 수 있으나 후생복지와 유사한 개념의 복리후생을 설명하며 해당 기업의 소속종사원 및 그 가족을 대상으로 한 기업이 안정성과 건강관리 및 생활수준 향상 등을 목적으로 제공하는 임금을 제외한 집단적 보상지급 또는 부가적 제반 급부로 정의하였다(김수영, 2019; 장성봉, 2018).

또한 복리후생제도란 “종업원의 노동력제공과 직접적인 관계없이 종업원의 생활의 질과 경제적 안정을 향상시키기 위하여 지급되는 간접보상”으로 정의 할 수 있다. 따라서 복리후생제도는 법정 복리후생제도와 법정외 복리후생제도로 구분될 수 있다. 법정의 복리후생 제도는 연금보험, 의료보험, 산재보험, 고용보험(김성용, 2012)이 포함되며, 법정 외 복리후생제도는 “복리후생을 위해 국가에서 정한 제도 외에 기업에서 자율적인 도입을 하고있는 제도이다(두산백과).

#### 2.2.2.3 교육훈련

교육이란 종사원 개개인과 연관된 각자의 역할이나 기업내부의 다양한 기능과 더불어 외부고객을 이해시킴으로써 종사원들이 서비스 전략에 필요한 포괄적인 견해를 함양하고 기업의 목적에 맞는 종사원을 부합하여 인재를 만들어 기업 경영에 꼭 필요한 기술을 축적하는 것은 물론 기업협동을 강화해

내겠다는데 그 목적이 있다(김수영, 2019; 정연우, 2015).

한편, 교육훈련은 종업원으로부터 고객의 예측하지 못한 돌발 상황 및 변화 욕구에 대응할 수 있는 능력을 발전시키며 또한 종업원들의 직무몰입을 증가시킴으로써 기업의 성과를 더 향상 시킬 수 있고 종업원에게 있어서도 그들의 직무를 발전시키며 올바르게 이해하고 조직 내에서도 자신이 맡은 역할의 중요성을 무엇보다 이해하고 또한 외부고객의 만족은 물론 본인 스스로에게도 동기부여를 제공하는 매우 중요한 실행요인이라고 할 수 있다(김수영, 2019; 최윤정, 2017).

이렇듯 교육훈련은 인적자원의 중요한 개발 수단이면서 조직과 그 구성원에 있어서도 상당히 필요한 활동이며 체계적이고 지속적으로 실시되어야 한다고 하였다(조세형, 2010). 중소기업에서 고객지향성과 시장지향성을 병행하며 발전하기 위해서는 무엇보다 종업원에 대한 교육훈련이 충분히 선행되어야 한다고 하였다(김광호, 2013). 또 교육훈련은 구성원 및 종사원들이 기업 환경에 적응하는 태도 등의 업무에 대한 적응력을 상승시켜 주어진 직무를 최대한 효율적으로 수행할 수 있도록 업무지원을 하기위한 일련의 교육 프로그램이라고 하였다(김정근, 2015; 홍성복, 2013).

#### 2.2.2.4 보상시스템

보상이란 기업조직과 기업조직 내 구성원인 종사원의 관계에서 종사원이 기업조직에게 자신의 노동력을 제공하고 그 대가로 기업조직으로부터 제공받게 되는 상여금, 임금, 복리후생 등을 모두 일컬어 포함하는 포괄적인 개념(김정환, 2015; 박수진, 2016)이며 유능한 인적자원을 채용하고 배치 및 평가하는데 있어서 보상시스템이 단 일회성에 끝나지 않도록 장기적 그리고 객관적으로 잘 관리되어야 하며 내부마케팅의 구성요소인 보상제도는 중요함의 비중이 크다고 볼 수 있다(고경훈, 2019; 이영천, 2017).

또한 보상제도는 인적자원관리의 계획수립과 실행에 있어 조직의 시장지향성을 향상 시킬 수 있는 적극적 및 직접적인 방법이 될 수 있다. 그리고 조직 내에서 행해지는 강력한 통제이며 동시에 업무의 생산성을 최대한 극대화

시킬 수 있는 종사원의 자발적인 동기부여의 한 조건으로 인식되고 있는데, 이에 따른 문제로 야기되는 공정성의 시비는 각 개별 기업마다 해결해야 할 숙제인 것이다(양재성, 2019; 윤정근·이영구, 2012).

내부마케팅이 성공적으로 이루어지고 수행되기 위해서는 조직구성원에게 동기 부여를 하는 보상시스템과 같은 제도를 활용하는 것이 필수요건이고, 조직구성원 중에는 성취감과 만족감을 느끼면서 일하는 구성원도 있지만 대부분의 조직구성원들은 무관심과 불만 등의 태도로 근무에 임하는 경우가 많기 때문에 기업에 대한 애사심을 갖게 만들고 만족감도 보다 많이 느낄 수 있게 사기를 증진시킬 수 있는 프로그램 등을 자체 개발하여 조직구성원들 의욕과 긍정적인 에너지를 가지고 근무할 수 있도록 노력해야 한다고 주장하였다(김화정, 2018; 최경아, 2010).

이렇듯 보상시스템은 조직 구성원을 보다 효율적인 동기 부여와 노력을 할 수 있게 유도하기 위해서는 노력을 기울인 대가의 보상이 적절히 지급되어야 한다고 하였다(신성우, 2009). 마찬가지로 호텔 기업에서도 종사원들의 동기 부여와 우수한 인재를 유지 및 지속성을 위해서는 기본적으로 보상시스템이 동반되어야 하며, 이러한 측면에서의 이번 연구에서도 내부마케팅의 구성 요인으로 중요하게 고려하고자 한다(이현규, 2017).

### 2.2.3 내부마케팅의 선행연구

내부마케팅의 특성상 초점을 고객관점에 맞추고 조직의 구성원들이 외부 고객에 대한 긍정적인 마인드를 가질 수 있도록 경영진은 직원들에게 적절한 보상제도, 훈련, 고용정책 등의 동기를 부여 및 제공해야 한다고 주장하였다 (Weber, 2015).

그리고 내부마케팅과 외부마케팅을 비교하면서 내부고객인 종사원들에게 강력한 의지를 심어줄 수 있는 동기를 부여함으로써 기업에 대한 애사심과 더불어 고객만족을 실현할 수 있도록 고품질의 서비스와 가치 및 성과의 창출을 위한 일련의 활동을 의미한다고 주장하였다(Leigh et al, 2015). 또한 경영충지원, 내부 커뮤니케이션, 교육훈련, 고용안정성, 보상시스템의 5가지의

내부마케팅 구성요인이 중소건설기업 조직구성원들의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향의 연구에서, 내부마케팅 요인 중 보상시스템과 고용안정성, 교육훈련이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석됐으며, 특히 고용안정성이 가장 높게 영향이 미치는 것으로 분석되어 종업원들이 인식하는 고용관계에서의 지속성은 고객에 대한 지향성을 높이기 위하여 적극적인 자세를 유인하여야 한다고 하였다(고경훈, 2019; 허상호, 2011).

또한, 내부마케팅 하위요인을 커뮤니케이션, 해외연수 및 성과휴가, 포상제도 등으로 구분하였고 직무만족과 함께 영향관계를 규명하였다. 그 결과, 내부마케팅의 모든 하위요인이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 규명되었다. 이런 결과를 볼 때 경영진의 사사로운 감정으로 인한 진급에 영향을 미치는 경우는 없어야 하며 종사원들 모두에게 충분히 기회를 공평하게 제공하여 승진체계의 투명성과 공정성이 성과에 대한 불합리적이지 않는 평가를 통하여 최상의 직무환경에서 장기 근속할 수 있는 근무여건 및 처우개선과 종사원들의 사기를 향상시킬 수 있는 양질의 프로그램을 개발하여 동기부여 될 수 있게 하여야 한다고 주장하였다(안성빈, 2017; 양리나·김시중, 2010).

서비스 기업들은 내부마케팅을 통한 만족 및 동기부여 된 종사원을 구성하는 것이 기업성공의 열쇠로 판단하고 있다(김현지, 2014). 이는 서비스 기업이 시장에서의 성공을 위해서는 종사원들의 만족여부에 따라 고객에게 제공하는 서비스의 질적 수준이 달라지기 때문에 그 무엇보다 내부마케팅의 중요성을 계속 강조하고 있는 것이다(박수진, 2016).

한편, 휴가제도, 교육제도, 승진 및 의사결정 기회, 보상제도를 토대로 패밀리 레스토랑과 동기부여의 상관관계를 증명하였으며(최웅·이준혁, 2000), 교육훈련, 경영층 지원, 내부커뮤니케이션, 보상제도로 구성하여 여행사의 내부마케팅을 연구하였다(천덕희·김경희, 2010). 여행사 내부마케팅 요인으로는 교육훈련, 경영층 지원, 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템을 이용하여 직무만족과의 고객지향성 및 조직시민행동과의 영향관계를 실증적으로 분석하였다(이병열, 2011).

또 웨딩홀 내부마케팅을 교육훈련, 외부커뮤니케이션, 내부커뮤니케이션,

리더십, 권한위임으로 구성하여 연구하였으며 내부고객 만족 및 외부고객 만족의 관계를 검증한 결과 교육훈련, 리더십, 외부커뮤니케이션, 내부커뮤니케이션 등이 내부고객만족에 유의한 영향을 미쳤으며 반면에 권한위임 요소만 영향을 미치지 않는 것으로 규명되었다(김경진, 2018; 김솔·정기한, 2014).

이상의 내부마케팅 구성요인에 대한 선행연구 (이병열·허상호; 2011, 양리나·김시중, 2010)의 검증 결과를 토대로 본 연구에서는 호텔 내부마케팅의 권한위임, 교육훈련, 복리후생, 보상시스템 등의 4개 구성요인으로 구성하고자 한다. 정리하자면 다음 [표 2-3]와 같다.

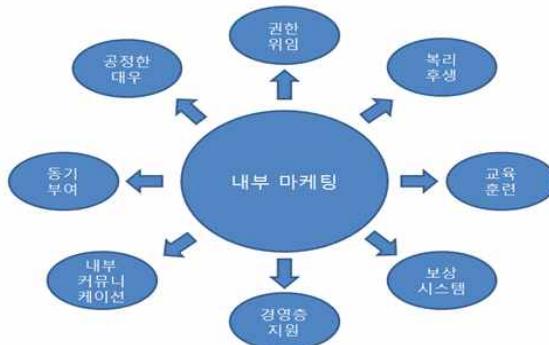
[표 2-3] 내부마케팅의 선행연구

연구자	내부마케팅의 선행연구
박수진(2016)	고객에게 제공하는 서비스의 질적 수준이 달라지기 때문에 그 무엇보다 내부마케팅의 중요성을 강조하고 있는 것.
김현지(2014)	서비스 기업들은 내부마케팅을 통해 만족하며 동기부여된 종사원을 형성하는 것이 기업성공의 열쇠로 판단.
김솔·정기한 (2014)	내부커뮤니케이션, 외부커뮤니케이션, 리더십, 교육훈련 등이 내부고객만족에 긍정적 영향을 미친 반면 권한위임만 영향을 미치지 않는 것으로 나타났음.
허상호(2011)	내부마케팅 요인 중 보상시스템과 교육훈련, 고용안정성이 직무만족에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났고, 특히나 고용안정성이 그 중에서 가장 높은 영향력이 미치는 것으로 나타남.
이병열(2011)	권한위임, 교육훈련, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 경영층 지원을 이용하여 직무만족과 고객지향성과 및 조직시민행동의 영향관계를 실증분석.
양리나·김시중 (2010)	내부마케팅 하위요인을 해외연수 및 성과휴가, 커뮤니케이션, 포상제도 등으로 구분하였고 직무만족과 함께 영향관계를 규명.

천덕희·김경희 (2010)	내부커뮤니케이션, 보상제도, 교육훈련, 경영충지원으로 구성하여 여행사의 내부마케팅을 연구.
Weber(2015)	조직구성원들이 외부고객에 대한 긍정적인 마인드를 가질수 있도록 경영진은 직원들에게 적절한 보상제도, 훈련, 고용정책 등의 동기부여를 제공해야 한다고 주장.
Leigh et al(2015)	내부고객인 종사원들에게 강력한 의지를 심어줄 수 있는 동기를 부여함으로써 기업에 대한 애사심과 더불어 고객만족을 실현할 수 있도록 고품질의 서비스와 가치 및 성과창출을 위한 일련의 활동을 의미.

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

위 여러 학자들의 선행연구 자료를 바탕으로 내부마케팅이란 호텔에 근무하는 종사원들에게 권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상 시스템 등을 통해 호텔기업의 경영성과는 극대화 될 수 있음을 물론 외부고객의 만족을 통하여 호텔기업의 이미지 및 목적달성을 기여하며 인적자원 또한 효율적인 관리가 될 것이다. 이러한 내부마케팅의 욕구를 실현하기 위해서 여러 학자들의 선행 연구를 바탕으로 [그림 2-3]의 구체적 요인들을 인용하였다.



[그림 2-3] 내부마케팅의 구체적 요인

자료 : 안성빈(2017) 인용

## 2.3 조직몰입

### 2.3.1 조직몰입의 개념

조직몰입이란 구성원이 조직구성원 개인마다 가치를 내재화하여 동일화하는 과정으로 구성원들 각자가 소속된 조직에 대해 집중하고자 하여 노력의 기울기 정도를 말할 수 있는데(정종남, 2016), 이는 조직의 목표와 가치에 대한 열망과 강한 믿음으로 비롯되어 조직몰입의 집중도가 높은 종사원일 경우에는 조직의 최종 목표 달성을 위해서 끊임없이 노력하며, 자신을 조직 구성원의 일부로서 지속하려는 의지를 보인다(심우현, 2020; 정태연, 2016).

조직몰입은 개인 스스로 조직에 대한 목표 및 가치를 반영하여 지속적이고 안정적이며 종사원 스스로의 통제가 가능하고 외부상황에 잘 변화하지 않으며 다양한 연구가 활발하게 진행되고 있고 강한 동기부여가 가능함에도 불구하고 조직몰입에 대한 정의는 각각의 학자들마다 다양하게 정의되고 있다(정해광, 2020; 이인숙·윤혜연, 2010).

개인 조직의 가치 및 목표가 조화가 이루어 질 때 조직몰입은 강화된다고 했으며(양혜련, 2010), 구성원과 조직 간의 가치와 목적이 결합되어 개인이 조직을 위해 자발적으로 무엇인가를 하려는 것이 조직몰입이라고 주장했다(이현규, 2017; 박은옥, 정기한, 신재익, 2010).

또한 내부마케팅이 조직몰입, 직무만족, 업무성과 간의 관계에 관한 연구에서 조직몰입을 자신이 소속된 조직에 대하여 애사심과 일체감 등으로 조직이 추구하는 목표 및 가치에 대한 강한 신념으로 정의하였고, 또 조직의 목표를 달성하기 위한 강한애착 및 신뢰와 의지를 가짐으로써 조직 구성원들이 조직의 하나의 일원으로 소속감유지를 위한 집념의 정도라고 설명하였다(김정근, 2015; Sheau Hwa and Chenipo-yu Liu, 2012).

그리고 조직 자체에 대한 열성적인 정의적 애착이라고 정의하고, 조직몰입은 세 가지 요소 충성심, 동일시, 관여로 구성되었다고 말하였다(박은영, 2016). 동일시는 개인이 조직의 가치관 및 목표를 자신의 모든 것으로 수용하는 것을 뜻하며, 관여는 개인이 조직체의 작업 및 역할에 심리적으로 몰두

하거나 몰입하는 것이며, 충성심은 조직체에 대한 집착과 애정적 느낌을 말한다(김정태, 2020; 박은영, 2016).

이렇듯 조직몰입에 대한 개념을 종합해 볼 때 조직구성원이 그들이 가치와 목표를 조직과 동일시하고 또한 조직구성원으로서 계속적으로 존재 하려는 상대적인 정도로서 파악할 수 있으며, 조직몰입은 조직의 성과 측면에서 보다 좋은 예측변인이 된다(심우현, 2020; 정용락, 2014).

그러므로 조직몰입은 종사원들이 조직에 대한 충성도와 밀접한 관계라고 정의하며, 오늘날 급변하는 기업 환경에 매우 중요한 부분이라 주장하였다. 특히 종업원들이 조직의 일원으로서 계속적이고 효과적이며 강제적으로 감정을 자제하며 조직에 대한 내면화 된 압박과 의무감을 통제하는 것이라고 설명하였다(김정근, 2015; Rasha et al, 2015).

결론적으로 본 연구는 (안성빈; 2017, 정태연 · 정종남 · 박은영, 2016)의 연구를 바탕으로 조직몰입이란 조직에 소속되어 근무할 의향을 갖고 그 조직이 많은 노력을 투자하고 맡은 직무를 성실하게 수행하게 된다는 의미이며, 이러한 수행을 통해 맡은 업무의 관여도 상승 및 동기부여도 될 것이다. 또한 개인의 조직몰입으로 인한 다양한 역량을 스스로 발휘함으로써 한 조직의 성공을 위한 밑거름이 될 것이다. 정리하자면 다음 [표 2-4]와 같다.

[표 2-4] 조직몰입의 개념

연구자	조직몰입의 개념
안성빈(2017)	조직에 소속되어 근무할 의향을 갖고 그 조직이 많은 노력을 투자하고 맡은 직무를 성실하게 수행하게 된다는 의미이며, 이러한 수행을 통해 맡은 업무의 관여도 상승 및 동기부여도 될 것.
정태연(2016)	조직몰입이 높은 종사원의 경우에는 조직의 목표 달성을 위해 끊임없는 노력을 하며, 자신을 조직의 구성원으로서 지속하려는 의지를 보임.
정종남(2016)	구성원이 조직구성원 개인과 가치를 동일화하여 내재화하는 과정으로 구성원들이 소속된 조직에 대해 열중하고자 하여 기울이는 노력의 정도.

박은영(2016)	조직 자체에 대한 강하고 열렬한 정의적 애착심이라고 정의하고, 조직몰입은 3가지 요소인 관여도, 동일시, 충성심으로 구성.
정용락(2014)	조직의 성과 측면에서 보다 좋은 예측변인이 됨.
이인숙·윤혜연 (2010)	개인스스로가 조직에 대한 목표 및 가치를 반영하여 보다 지속적이고 안정적이며 외부상황에 잘 변화하지 않으며 종사원 스스로의 통제와 강한 동기부여가 가능.
양혜련(2010)	개인과 조직의 가치와 목표가 서로 조화를 이룰 때 몰입이 더욱 더 강화됨.
박은옥·정기한 신재익(2010)	조직과 구성원 간의 그 목적과 가치가 결합되어 개인이 조직을 위하여 무엇인가를 스스로 또는 자발적으로 노력하려는 것이 조직 몰입이라고 주장.
Rasha et al (2015)	종사원들이 조직의 일원으로서 효과적이고 지속적이며 강제적인 감정을 자제하고 조직에 대한 의무감 및 내면의 압박을 통제하는 것이라고 설명.
Sheau Hwa & Chenipo-yu Liu (2012)	조직몰입을 자신이 속한 조직에 대해 애사심 및 일체감 등으로 조직이 추구하는 가치와 목표에 대한 강한 신념으로 정의하였고 조직의 목표달성을 위한 강한애착 및 신뢰와 의지를 가짐으로써 조직 구성원들이 조직의 하나의 일원으로 소속감을 유지하기 위한 집념의 정도라고 설명.

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

### 2.3.2 조직몰입의 선행연구

조직몰입에 대한 많은 연구자들은 조직구성원의 직무태도 못지않게 조직에 대해 가지는 태도에 많은 관심을 보이고 있으며 조직에 대해 구성원이 가지는 애착심, 헌신, 노력하는 정도를 대변하여 조직에 대한 애착도를 나타내주는 지표의 역할을 하기에 인적자원관리 측면에서도 중요한 부분이 되고 있

다(김수영, 2019; 김부열, 2017).

국내기업의 조직문화의 특징은 집단으로 채용되며 보상과 승진도 집단차원에서 행하여지고 개인별 과업 또는 직무성과의 차이는 고위직으로 승진하기 이전에는 별로 뚜렷하게 나타나지 않고 신분서열위주의 조직문화로 장기 근속자를 우대하고 장기근속에 대한 가치를 높게 평가하고 있으며 대부분의 한국 기업 조직에서는 연공서열 위주의 위계질서를 가지고 있고 상당부분의 보수와 후생복지 혜택이 고위직에 편중되어 있다고 주장하였다(김정태, 2020; 전상철, 2013).

외식기업체 직원 221명을 대상으로 한 책임역량과 핵심역량이 조직몰입에 미치는 영향을 실증분석 한 연구결과, 외식기업체의 핵심역량, 개인효과성역량, 인지역량, 대인서비스 역량, 영향력여량이 조직 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석 되었다(고경훈, 2019; 이병열, 2011).

유지적 몰입은 조직을 조직구성원이 떠나면서 수반되는 비용을 알게 되는 것이다. 조직구성원이 조직과 개인과의 관계에서 발생하는 손실과 이익을 생각하게 되며 조직을 떠나면서 자신으로 인해 발생하게 되는 비용부분이 크면 조직에 보다 더 많이 몰입하게 되는 것이다. 지속적으로 유지적 몰입을 하게 되는 조직구성원들은 그들 자신도 그렇게 해야 된다는 필연성이 있기 때문에 조직에 남아 있으려고 한다(김대환, 2019; 김성혁 · 황수영 · 양현교, 2009).

정서적 몰입은 종사원들이 조직에 대해 감성적으로 애착을 갖고 있으며 자신과 조직의 일체감을 형성시키는 것을 의미한다. 정서적으로 몰입을 하게 될 때 개인이 조직과 동일시 인식하게 되어 일에 더 집중을 하고 강한 신뢰감 및 유대감을 갖게 된다(김대환, 2019; 김정일, 2011).

규범적 몰입은 도덕적인 의무감으로 표현 할 수 있는데, 회사를 성심을 다 하여 성의껏 수행해야 하며 성실하고 충직하게 의무를 다해야 한다는 내제적 가치관이며, 회사 및 자신이 속해있는 조직의 이익이나 목적을 달성하기 위한 방향으로 행동하고 실천한다는 내적인 규범체계를 의미한다(김대환, 2019; 최정수, 2012).

또한 호텔직원 334명을 대상으로 자기효능감이 직무만족, 긍정자산, 조직몰입과 조직 시민행동에 미치는 영향에 대한 실증 분석한 결과, 호텔식음료

종사원의 긍정자산 중 회복력과 희망은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤지만, 조직몰입에 낙천성은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(고경훈, 2019; 이종학, 2014).

이러한 연구결과는, 행동 몰입에 영향을 미치는 3대 선행변인 구조적 변인 집단인 환경적변인 그리고 심리적 변인으로 구분되는 총18개 선행변인에 대한 실증적 검증 및 분석을 통하여 한국의 조직문화 특성이 서구사회의 조직문화 연구에서 얻은 결과의 차이와 존재여부를 탐구했으나 행동적 몰입에 미치는 조직문화는 차이가 없었다고 주장하였다(김정태, 2020; 전상철, 2013). 정리하자면 다음 [표 2-5]와 같다.

[표 2-5] 조직몰입의 선행연구

연구자	조직몰입의 선행연구
김부열(2017)	조직에 대해 구성원이 가지는 애착심, 헌신, 노력하는 정도를 대변하여 조직에 대한 애착도를 나타내주는 지표의 역할을 하기에 인적자원관리 측면에서도 중요한 부분.
이종학(2014)	자기효능감이 직무만족, 긍정자산, 조직몰입과 조직 시민행동에 미치는 영향에 대한 실증분석 연구결과, 호텔 식음료 종사원의 긍정자산 중에 희망과 회복력이 조직 몰입에 긍정적 영향을 미침.
전상철(2013)	장기적 근속에 대한 가치를 높게 평가하고 있으며 대부분의 한국기업 조직에서는 연공서열 위주의 위계질서가 상당부분 차지하고 있고 대부분의 보수와 복리후생 혜택이 고위직 쪽에 편중되어 있다고 주장.
최정수(2012)	규범적 몰입은 도덕적 의무감으로 표현 할 수 있는데, 회사를 성심을 다하여 성의껏 수행해야 하며 성실하게 의무를 다해야 한다는 내제적가치관이며, 회사 및 자신이 속해있는 조직의 이익이나 목적을 달성하기 위한 방향으로 행동하고 실천한다는 내적인 규범체계를 의미.

이병열(2011)	외식기업체의 핵심역량, 개인효과성 역량, 인지역량, 영향력 역량, 대인서비스 역량이 조직 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석.
김정일(2011)	정서적 몰입은 종사원들이 조직에 대한 애착심이 감성적으로 가지고 있으며 조직과 자신과의 일체감을 확립시키는 것을 의미.
김성혁·황수영 양현교(2009)	유지적 몰입은 조직을 조직구성원이 떠나면서 수반되는 비용을 인식하게 되는 것이며, 조직구성원이 개인과 조직과의 관계에서 발생하는 손실과 이익을 생각하게 되며 조직을 떠나면서 자신으로 인해 발생하게 되는 비용 부분이 크면 조직에 보다 더 많이 몰입하게 되는 것.

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

## 2.4 경영성과

### 2.4.1 경영성과의 개념

성과(performance)의 의미는 작업, 활동 등이 이루어짐으로서 발생한 행위, 결말의 상태 혹은 영향이나 변화를 의미하며, 목적, 특정 기대, 혹은 목표의 달성정도를 의미하는 것이라 볼 수 있다(이기섭, 2013). 경영성과를 평가하는 의의는 질적 및 양적 목표를 어느 정도 달성했는가에 대한 성과 확인뿐만 아니라 계획에 의한 실행과정에서 성과에 어떠한 점이 영향을 미쳤는지에 대한 최종적인 피드백을 받을 수 있다는 점에 있다(Tanriverdi, 2005). 경영성과란 기업이 설정한 목표 대비 실제 달성한 성취정도이며, 일반적으로 평가 기간을 기준으로 목표대비 실적의 이행정도로 표현된다(김광호, 2019; 이근화, 2015).

보편적으로 성과란 생산성, 질, 대응성, 효과성, 적시성 등을 포함하는 개

념으로 이해되며, 또한 성과는 수행, 성과, 업적, 실행 등의 의미가 있다. 이러한 성과는 경영기능분야에 따라 다양하게 강조되며 경영활동의 결과이다(곽천자, 2013; 최주원, 2011).

또한 기업은 일정기간 내 달성해야 할 기업의 목표 의식이 있으며 기업의 목표 달성의 여부는 그러한 성과를 통하여 나타날 수 있다(조성길·김해룡·조춘봉, 2010). 다시 말해 성과는 기업경영에 있어서 경영활동에 대한 결과이며(한동협, 2013), 기능분야에 따라서 경영을 강조하는 바가 다르게 된다(이종덕·이윤보·배윤성, 2014).

그러므로 최고의 경영성과를 달성하기 위해서는 마케팅 능력의 혁신적인 면을 강조하였다. 특히 경영성과를 긍정적으로 끌어올리기 위해서는 경영진의 긍정적인 사고와 확고한 능력, 차별화 전략 등을 제시하였다(Setiowati et al, 2015). 이러한 경영성과는 그들의 주주를 위해 기업이 필요하다는 당위성을 주장하였으며 기업의 우수한 경영성과를 달성하기 위해서는 객관적인 수단을 강구하고 주관적인 경영전략을 정당한 성과물로 창출해야 한다고 설명하였다(김정근, 2015; Sandeep and Rayees, 2015).

이러한 호텔의 경영성과는 인적 및 물적 차원의 효율적인 관리를 통해 얻어지는 결과이며 호텔의 수익성과 장기적 성장 및 생존을 매우 중요하게 고려해야하는 경영성과 중의 하나이다. 따라서 호텔 경영성과란 호텔을 구성하는 각각의 사업부문의 기능 업무집단 및 개인의 호텔의 목표를 실현하기 위해 달성한 결과 즉, 책임 단위의 모든 성과를 합한 것으로 볼 수 있다(장현빈, 2016; 이생노, 2010).

호텔기업의 경영성과는 기업의 물적, 인적자원의 효율적인 관리를 통하여 평가 및 측정함으로써 목표의 달성 정도와 전략을 나타내는 것으로 종사원에게는 기여도와 노력에 따라 보상 등을 제공받을 수 있는 기준이 되고 기업에게는 경영목표를 달성할 수 있도록 동기부여 하여 경영성과를 창출하도록 하는 기업의 수익성 및 생존과 장기적인 성장에 아주 중요한 영향을 미치는 개념이라고 하였다(곽천자, 2013; 최종학, 2011).

호텔 기업이 성과를 어떻게 창출하는 것에 대한 과정과 원인을 증명하는 것은 호텔기업에서 어떤 관점으로 관심을 갖는가에 따라 다른 결과가 나타난

다고 하였으며(박해욱·조성의, 2015), 호텔기업의 조직몰입에 의한 시장점유율이 상당히 높게 나타나 호텔기업의 목적이 달성되었을 때 받게 될 손익이나 보상 등에 대하여 잘 이해 시켜 주어야 한다고 하였다(김동규, 2017; 이상호, 2015).

따라서 본 연구는 (김동규; 2017, 박해욱·조성의; 2015, 이기섭, 2013)의 연구를 바탕으로 경영성과란 기업이 추구하는 목표를 달성하기 위해 기업이 보유하고 있는 역량과 자원을 동원하여 얻어진 결과물의 집합체를 정의하고 있으며, 기업의 경영성과는 기업과 학계에서도 매우 중요하게 인식되고 있지만 보다 정확한 용어의 개념과 측정방법에 대한 협의가 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 정리하자면 다음 [표 2-6]와 같다.

[표 2-6] 경영성과의 개념

연구자	경영성과의 개념
김동규(2017)	기업과 학계에서도 매우 중요하게 인식되고 있지만 보다 정확한 용어의 개념과 측정방법에 대한 협의가 이루어지지 못하고 있는 실정.
이상호(2015)	호텔 기업의 조직몰입에 의한 시장점유율이 높게 나타나 호텔 기업의 목표가 달성되었을 때 받게 될 손익이나 보상 등에 대하여 잘 이해 시켜주어야 함.
이근화(2015)	경영성과란 기업이 최초에 설정한 목표 대비 실제로 달성한 성취정도이며, 보편적으로 평가기간 설정을 기준으로 목표대비 실적의 이행정도로 표현.
박해욱·조성의(2015)	호텔기업이 어떻게 성과를 창출하는 것에 대한 원인 및 과정을 규명하는 데는 호텔기업에서 어떤 관점으로 관심을 가짐에 따라 다르게 나타남.
이종덕·이윤보·배윤성(2014)	경영의 기능적 분야에 따라 강조하는 바가 다르게 되는 것.
한동협(2013)	기업경영에 있어서 성과는 경영활동에 대한 결과.

이기섭(2013)	작업, 활동 등이 이루어짐으로서 생긴 행위, 영향이나 변화를 의미 또는 결말의 상태이며, 목적, 특정기대, 혹은 목표달성을 의미.
최종학(2011)	종사원에게는 기여도와 노력에 따라 보상을 제공받을 수 있는 기준이 되며 기업에게는 동기를 부여하여 경영 목표를 달성 및 경영성과를 창출하도록 하는 기업의 생존은 물론 수익성과 장기적 성장에 중요한 영향을 미치는 개념.
이생노(2010)	호텔을 구성하는 각각의 사업부문의 기능 업무집단 및 개인의 호텔의 목표를 실현하기 위해 달성한 결과 즉, 책임 단위의 모든 성과를 합한 것.
조성길·김해룡 조춘봉(2010)	기업은 일정기간 내 달성해야 할 기업의 목표를 갖고 있으며, 기업의 목표달성을 여부는 그 성과를 통해 나타날 수 있음.
Setiowati et al (2015)	긍정적인 경영성과를 위해 경영진의 확고한 능력과 긍정적인 사고, 차별화 전략 등을 제시.
Sandeep & Rayees(2015)	우수한 경영성과를 이루기 위해서는 객관적인 수단을 강구하고 주관적인 경영전략을 구상하여 정당한 성과물을 창출해야 한다고 설명.

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

#### 2.4.2 경영성과의 선행연구

호텔·외식과 같은 서비스 산업에서는 재무적성과만 고려하기보단 비재무적 성과도 함께 고려해야 한다(강지호, 2016). 호텔기업의 변혁적 리더십 유형의 조직몰입이 시장점유율과 매출 및 수익성 향상을 증가시키는데 무엇보다 크게 작용 하였다(이상호, 2016). 호텔기업 자원지향성이 경영성과와 혁신활동의 영향관계에서 자원지향성이 혁신활동에 유의한 영향을 미쳤으며 하위 요인으로는 역동성의 요인, 독특성과 시너지효과가 경영성과에 유의한 영향을

미친것을 검증하였다(김동규, 2017; 이현소, 2017)

내부마케팅의 구성요인 중 하나인 호텔 조직간 커뮤니케이션 효과가 비재무적 성과에 미치는 영향을 연구하였으며(Kim David, 2015), 여행사 내부마케팅 교육훈련 요인이 인적자원개발과 비재무적 경영성과에 미치는 영향연구를 통해 원활한 회사 분위기 및 성장 등을 위하여 지속적인 인적자원개발의 중요성을 인지하고 종사원들에게 직무관련 교육훈련을 지속적으로 제공하여야 한다고 주장하였다(김재현, 2014). 호텔종사원에 대한 내부마케팅이 직무몰입, 조직몰입을 통해 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 기업의 비재무적 성과의 달성을 위해서는 접객 종사원의 역할이 상당히 중요하여 종사원을 대상으로 하는 내부마케팅의 중요성을 강조한 바 있다(심우현, 2020; 이현규, 2017).

중소기업체의 내부마케팅과 시장지향성, 고객지향성, 경영성과와의 영향관계에 관한 연구를 통해 권한위임과 교육훈련은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치며 보상시스템은 고객지향성과 시장지향성을 향상시킴으로써 경영성과도 제고할 수 있는 핵심역량임을 검증 하였다(김수영, 2019; 김광호 · 박현숙, 2014).

인적자원관리와 경영자특성이 성과에 미치는 효과의 규명에서 경영자 특성요소 중 경영자 리더십이 인적자원관리 및 각각의 개별 활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(곽천자, 2013; 전순영, 2012)

금융기관의 내부마케팅이 은행종사원의 직무만족, 조직몰입 및 경영성과와의 영향관계 연구에서 내부마케팅의 하위요소인 교육연수 및 의사소통, 권한위임이 경영성과에 유의한 영향관계에 있음을 밝혔으나 보상제도와 경영충지원은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인하였다(김정근, 2015). 상업 피트니스 센터의 내부마케팅, 경영성과, 시장지향성 간의 구조관계 연구를 통해 내부마케팅이 경영성과에 유의한 영향을 미친다고 밝혔고 내부마케팅이 적절하게 실시되면 직원들이 만족함으로써 고객들에게 제공되는 서비스의 질이 높아져 고객만족은 물론 동시에 매출 및 순이익 등의 재무적 성과와 신규고객증가율, 기존고객의 유지율, 시장점유율 등의 비재무적 성과도 동시에 상승된다고 주장하였다(김수영, 2019; 조정환, 2016).

전사적 품질관리 시장지향성 그리고 성과와의 관계에서 외부 환경요인의 조절효과를 연구하였다. 특히 시장지향성은 전사적 품질관리와 호텔경영 성과 간의 매개역할을 하며 외부의 환경은 조절역할을 하는 것으로 입증하였다(이경일, 2013; Wang Chen & Chen, 2012).

즉, 내부마케팅 활동이 재무성과에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 내부 마케팅은 고객접점서비스를 수행하는 종업원의 직무만족을 향상시킬 뿐만 아니라 서비스 품질 및 고객관계 개선 등의 모든 경영활동에 긍정적으로 작용될 수 있다는 장점을 지니고 있어 궁극적으로 재무성과에 영향을 미친다고 보았다(김수영, 2019; 박일순·송균석, 2013). 정리하자면 다음 [표 2-7]와 같다.

[표 2-7] 경영성과의 선행연구

연구자	경영성과의 선행연구
이현규(2017)	호텔기업의 성과의 달성을 위해서는 접객 종사원의 역할이 매우 중요.
이현소(2017)	호텔기업의 자원지향이 혁신활동과 경영성과의 영향관계의 연구에서 자원지향성이 혁신활동에 영향을 미쳤으며 하위요인으로는 시너지효과, 독특성과 역동성의 요인이 경영성과에 영향을 미친것을 검증.
이상호(2016)	호텔 기업의 변혁적 리더십유형의 조직몰입이 시장 점유율과 매출 및 수익성 향상을 증가시키는데 작용.
강지호(2016)	호텔기업 및 외식기업과 같은 서비스 산업에서는 재무적 성과만 고려하기보다는 비재무적 성과도 함께 고려.
조정환(2016)	내부마케팅이 경영성과에 유의한 영향을 미친다고 밝혔고 내부마케팅이 적절하게 실시가 되면 직원들이 만족함으로써 고객들에게 제공되는 서비스의 질이 높아져 고객만족과 동시에 매출과 순이익 높아짐.

김정근(2015)	내부마케팅의 하위요소인 교육연수 및 의사소통, 권한 위임이 경영성과에 유의한 영향관계에 있음을 밝혔으나 보상제도와 경영충지원은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인.
박일순·송균석 (2013)	서비스 품질 및 고객관계 개선 등의 모든 경영활동에 긍정적으로 작용될 수 있다는 장점을 지니고 있어 궁극적으로 재무성과에 영향을 미침.
전순영(2012)	인적자원관리와 경영자특성 성과에 미치는 효과에서 경영자 특성요소 중 경영자 리더십이 인적자원관리 개인별 활동에 유의하고 긍정적인 영향을 미침.
Kim David(2015)	내부마케팅의 구성요인 중 하나인 호텔 조직간 커뮤니케이션 효과가 비재무적 성과에 미치는 영향을 연구.
Wang Chen & Chen(2012)	시장지향성은 전사적 품질관리와 호텔경영 성과간의 매개역할을 하며 외부의 환경은 조절역할을 하는 것으로 입증

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

## 2.5 직무역량

### 2.5.1 직무역량의 개념

역량(Competency)이라는 개념을 가장 먼저 제기한 McClelland(1973)은 역량을 특정한 직무를 수행하는 데 있어 성과가 우수한 자가 나타내는 차별적인 기술, 행동 특성, 지식 등의 집합이라고 정의 하였다(최광원, 2019; 고재승 · 박주희, 2015).

직무역량(Job Competency)이란 개인이 유능한 직무를 수행할 수 있도록 행동하는 차원으로써, 개인이 가지고 있는 기본적인 특성의 역량이라고 할 수

있다(신형철 · 신재원, 2018). 직무역량은 직무수행에 있어 성공적 성과를 창출하는 방향으로 행동하려는 능력과 의지를 포함한 태도 및 기술 행동을 모두 단일화 한 개념을 직무역량이라 한다(최광원, 2019; 유정선, 2016).

또한 역량을 조직의 전략 및 미션을 달성하고, 바람직한 기업문화를 창출하는데 요구되는 지식, 기술, 태도의 총체로 정의 하였으며, 역량의 개념을 미시적 관점과 거시적 관점으로 크게 두 가지로 나눠 볼 수 있는데, 거시적 역량의 개념은 조직 전체를 유기체로 인식하고 조직의 전략관점에서 경쟁력 확보가 중심인 개념으로 경영전략 및 조직이론에 바탕을 두고 있고, 미시적 역량의 개념은 우수한 성과를 낼 수 있도록 개인적인 관점에서 개인의 특성을 분석 대상으로 하며, 조직과 산업 심리학에 그 바탕을 두고 있다(강호, 2019; 김진모, 2001).

그리고 역량은 각각의 조직이 설정한 명확한 연관성과 목표가 있어야 하고, 이러한 역량의 수준과 목표는 디테일한 부분까지 깊은 연관성이 있다고 언급했다(박소정, 2018; 김기영 · 심재익 · 김재곤, 2016).

직무역량을 “개인이 기업조직에서 직무수행을 성공하기 위해 추구하는 전략으로서 주어진 역할을 완수하는데 필수적인 지식 기술 및 태도 등의 총체”로 정의하고 있다(2018, 강신욱; 신숙희, 2011).

한편, 호텔종사원의 역량에 대한 연구에서 직무역량과 성과의 연관성을 중요하게 인식했으며, 성과(performance)와 역량이 무관하다고 보기에는 어렵고, 이 때문에 직무수행 시 성공적인 결과, 또는 우수한 성과를 창출하는 요소인 직무역량을 다양한 영향의 요인과 성과의 수준을 포괄하는 개념으로 정의하였다(박소정, 2018; 장윤선, 2012).

이렇게 역량에 대해서 미국 같은 경우에는 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 개개인의 특성으로 역량을 본다고 한다면, 영국은 이와 다른 접근을 취하고 있다. 행동역량 모형으로 대변화되는 미국식 접근방식은 역량을 행동에 영향을 미치는 독립변수로 간주했고, 직무성과의 모형으로 불러지는 영국식 접근방식은 역량을 종속변수로 인식하여 성과와 동일시하고 있다(양재성, 2019; 장미, 2011).

결국 직무역량이란 직무 행동으로 나타나는 내적역량들을 의미하는 직무

를 수행하는 능력과 조직의 목적달성을 위한 다른 구성원들과 상호 의존적, 협력적으로 일할 수 있는 대인 관계적 능력으로 구분할 수 있다. 직무능력은 개인의 역할수행을 촉진하는 능력, 기술, 지식 또는 체계적 사고, 문제해결, 리더십 등과 같은 고도의 직무수행과 밀접한 특징이라고 할 수 있다. 보편적으로 직무능력은 개인의 과업을 달성하기 위한 자신의 자격, 능력, 노하우 및 지식 등을 사용할 수 있는 주관적 능력을 의미한다고 주장하였다(양재성, 2019; 홍전기 · 문종범, 2011).

따라서 본 연구는 (유정선, 2016; 이기섭, 2014; 신숙희, 2011)의 연구를 바탕으로 직무역량이란 호텔직원들이 직무수행에 필요한 자질과 내재적인 개인적 능력뿐만 아니라 조직원들과의 관계에서 유발되는 관계역량에 대한 주관적인 능력으로 정의하였다. 정리하자면 다음 [표 2-8]와 같다.

[표 2-8] 직무역량의 개념

연구자	직무역량의 개념
신형철·신재원 (2018)	개인이 가지고 있는 기본적인 특성의 역량이며 개개인이 유능한 직무수행 할 수 있도록 행동하는 차원.
유정선(2016)	직무에 있어서 성공적인 성과를 창출하는 방향으로 행동하려는 능력과 의지를 포함한 태도 및 기술행동을 모두 단일화한 개념.
김기영·심재익 김재곤(2016)	역량은 각각의 조직이 설정한 목표와 정확하고 명확한 연관성이 있어야 하고, 이러한 목표와 역량의 수준은 아주 세세한 부분까지 깊은 연관성이 있음.
고재승·박주희 (2015)	특정적인 직무를 수행하는 데 있어 성과가 우수한 자가 나타내는 차별적인 기술, 행동특성, 지식 등의 집합.
이기섭(2014)	호텔직원들이 직무수행에 필요한 자질과 내재적인 개인적 능력뿐만 아니라 조직원들과의 관계에서 유발되는 관계역량에 대한 주관적인 능력.

장윤선(2012)	역량과 성과가 무관하다 보기에는 어렵기 때문에 업무 수행 시 우수한 성과 또는 성공적인 결과를 창출해내는 요소인 직무역량을 다양한 성과의 수준과 영향요인을 포함하는 개념.
신숙희(2011)	기업이나 조직에서 개인이 성공적 직무수행을 하기 위해 추구하는 미션 또는 전략수행 등의 역할과 조직 내 맡은 역할을 수행하는데 있어서 필요한 지식, 기술 또는 태도 등의 총체.
장미(2011)	행동역량 모형으로 대변화되는 미국식 접근방식은 역량을 행동에 영향을 미치는 독립변수로 간주했고, 직무성과의 모형으로 불러지는 영국식 접근방식은 역량을 종속변수로 인식하여 성과와 동일시.
홍전기·문종범 (2011)	직무행동으로 나타나는 내적 역량들을 의미하는 조직의 목적달성 및 직무능력을 다른 구성원들과 협력적 및 상호 의존적으로 일할 수 있는 대인관계의 능력으로 구분.
McClelland (1973)	역량이라는 개념을 최초로 제기.

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

### 2.5.2 직무역량의 선행연구

호텔분야에서 종사원의 역량에 대한 선행연구는 Tas(1988)의해서 최초 시도 되었다. 이 연구에서는 호텔 총지배인 75명에게 설문을 통해 예비매니저에게 필요한 6개 요인의 역량을 도출하였고, 호텔매니저의 역량을 고객 문제 해결능력, 도덕적인 느낌을 선사하는 전문가적인 외모, 능력, 의사소통의 기술, 직원들과의 업무관계 및 고객과의 관계 기술로 구분하였다(양재성, 2019; 이기섭, 2015).

또한 인적자원관리와 직무역량에 대한 선행연구를 살펴보면, 호텔기업의 전략적 인적자원관리와 직무 및 조직성과, 직무역량 간의 분석 연구에서 보면 전략적 인적자원관리는 직무역량(관계역량, 개인역량)에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석하였고(이기섭, 2014), 인적자원관리는 개인역량에 부분적으로 유의한 영향이 나타났으며, 관계역량에서는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(양재성, 2019; 이기섭 · 김경숙, 2015).

역량 연구방법으로 첫째, 수집한 자료를 전문가 패널을 이용하는 단축형 연구순서는 전문가 패널소집과 역량모델개발 및 면접 데이터분석 그리고 모델의 타당성 검증순서로 이뤄진다. 둘째, 준거집단을 활용한 고전적 연구는 고비용이 소비되는데 수행효과성에 대한 준거 정의하고 준거집단을 선정하며 자료를 수집하고 자료 분석 및 역량모델을 개발하며 역량모델의 타당성을 검증하고 검증된 모델의 적용준비 등 여섯 단계로 진행된다. 셋째, 미래형 직무 및 1인 직무에 대한 연구는 역량구명이 어려워 유사직무활용 및 직무요소와 역량의 상관관계를 추정하는 등 특수한 연구적 기법이 적용된다(강신우, 2018; Spencer & Spencer, 2008).

한편, 탁월한 업무성과를 달성하는 선진 기업에서는 필요한 기술 및 핵심 지식 개개인이 가진 보유역량을 파악하고 그 결과를 인적 자원관리에 활용하는데 그 자원을 집중하고 있다. 이를 보다 성공적으로 실현하기 위해서는 보유역량보다는 발휘할 수 있는 역량을 중요시해야 하고, 성과기준의 달성을 위하여 그 역량이 무엇인가를 규명해야 하는데, 그러기 위한 기술, 지식, 방법론, 수단 등이 필요하다. 급격한 기술적인 영향과 경영환경의 변화로 새롭고 다양한 조직유형과 업무방식이 등장함에 있어 역량의 중요성이 더욱 더 커지게 되었다(최은진, 2018; 신숙희, 2011).

그리고 직무역량이 독립변수로 선정되어 진행했던 주요 선행연구들을 보면, 항공사 객실승무원 관련 연구에서 직무역량은 업무적 고객지향성 및 자발적 고객지향성으로 구분 하였으며, 직무역량이 자발적 고객지향성에 대해서는 유의한 영향을 미치고, 업무적 고객지향성에 대해 부분적 유의한 영향을 미친다고 분석 하였고(곽봉화, 2016), 직무역량이 과업수행과 직무효능감에 미치는 영향 : 제주지역 호텔을 중심으로의 연구에서는 직무역량이 직무효능

감에 유의한 영향을 미치는 것으로 규명 하였고, 특급호텔 종사원의 직무역량이 서비스몰입과 고객지향성에 미치는 영향 연구에서는 직무역량은 서비스몰입(직무몰입, 서비스가치)에 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 규명하였다(양재성, 2019; 신형철 · 신재원, 2018).

이렇게 직무역량과 관련된 연구는 보다 다양한 산업 군에서 연구가 이루어져 왔다. 특히, 고객을 상대하는 종사원의 중요한 인적요소가 항공서비스 산업에서 상당히 높은 경쟁력을 구축하고 있고, 효과적인 항공사 경영과 적절한 서비스제공을 통한 고객만족을 창출하기 위하여 역량 기반의 인적자원관리가 요구된다(권도희, 2010). 팀 역량과 개인역량이 BSC 및 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 항공사 객실승무원의 팀과 개인차원에서의 역량을 정의하였다. 직무몰입과 팀 역량과의 관계에서는 팀 역량의 하위요인인 팀 스킬, 태도, 지식이 모두 직무 몰입에 정(+)의 영향을 미쳤다. 직무몰입과 개인역량과의 관계에서 개인역량의 하위요소인 자기 확신과 유연성은 직무몰입에 정(+)의 영향을 주었고, 대인관계와 상황인지능력은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 규명되었다(박소정, 2018; 조선이, 2015). 정리하자면 다음 [표 2-9]와 같다.

[표 2-9] 직무역량의 선행연구

연구자	직무역량의 선행연구
신형철·신재원 (2018)	직무역량이 직무효능감에 유의한 영향을 미치는 것으로 입증 하였고, 특급호텔 종사원의 직무역량이 서비스 몰입 및 고객지향성에 미치는 영향 연구에서는 직무역량은 서비스몰입(직무몰입, 서비스가치)에 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 입증.
곽봉화(2016)	직무역량이 업무적 고객지향성, 자발적으로 구분 하였으며, 직무역량이 업무적 고객지향성에 대해서는 부분적으로 유의한 영향을 미친다고 분석하였고, 자발적 고객지향성에 대해 유의한 영향을 미친다고 분석.

조선이(2015)	팀 역량과 개인 역량이 BSC 및 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 항공사 객실 승무원의 팀과 개인 차원에서의 역량을 정의
이기섭·김경숙 (2015)	인적 자원관리는 개인역량에 부분적으로 유의한 영향을 미치며, 관계역량에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났음.
이기섭(2014)	전략적 인적자원관리는 직무역량(관계역량, 개인역량)에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석.
신숙희(2011)	선진 기업에서는 필요한 기술 및 핵심지식 개개인이 가진 보유역량을 파악하고 그 결과를 인적 자원관리에 활용하는데 그 자원을 집중하고 있음.
권도희(2010)	고객을 상대하는 종사원의 인적요소가 적절한 서비스 제공을 통해 고객만족과 효과적인 항공사 경영을 창출하기 위해 역량 기반의 인적자원관리가 요구되며 중요한 항공서비스 산업에서 상당히 높은 경쟁력을 구축.
Spencer & Spencer(2008)	수집한 자료를 전문가 패널을 이용, 준거집단을 선정하며 자료를 수집하고 자료 분석 및 역량모델을 개발.

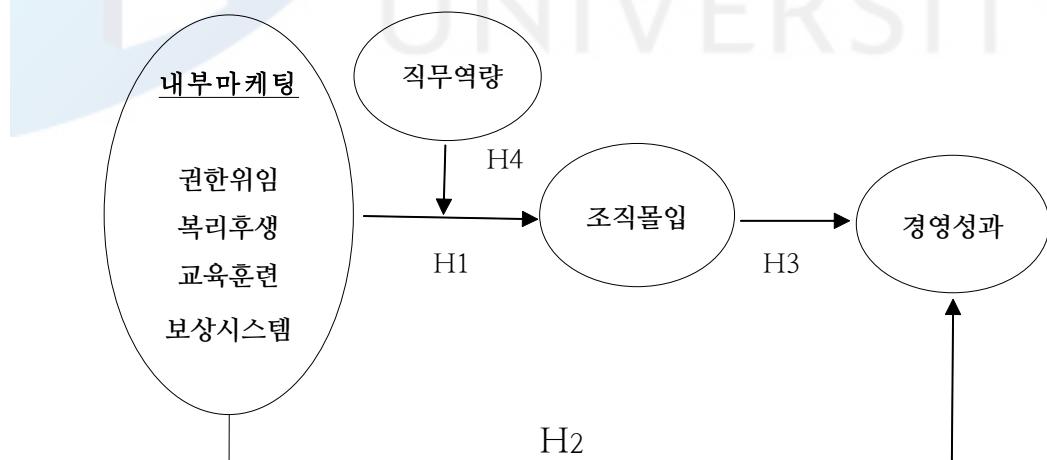
자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

### III. 연구 설계

#### 3.1 연구모형 및 가설설정

##### 3.1.1 연구모형

앞서 논의된 선행연구를 토대로 한 본 연구는 내부마케팅과 조직몰입, 경영성과의 관계에서 직무역량의 조절효과를 실증적으로 규명하고 변수간의 인과관계도 분석 및 파악을 하려고 한다. 본 연구에서의 독립변수인 호텔F&B 부서 직원의 내부마케팅은 권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템으로 구성하였고, 종속변수인 조직몰입과 경영성과는 단일로 구성하였다. 또한 내부마케팅과 조직몰입의 조절변수인 직무역량으로 설정하였다. 앞에서 설명한 이론적 근거들을 바탕으로 아래의 [그림 3-1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 3-1] 연구모형

### 3.1.2 연구가설

일반적으로 연구가설(hypothesis)은 각각의 변수간의 관계를 문장형식으로 나타내는 것이며 가설은 변수들로 이루어져 그들 간의 관계를 진술하고 있어야 한다. 또한 변수와 변수간의 관계가 검증될 가능성이 있어야 한다. 즉 실제 현상을 관찰하여 얻은 자료를 이용하여 검증할 수 있어야 한다(김수영 2019; 채서일 · 김주영, 2016)

본 연구에서는 위와 같이 논의 된 선행연구의 이론적 고찰을 근간으로 하여 연구모형을 배경으로 4개의 가설을 다음과 같이 설정하였다.

#### 3.1.2.1 내부마케팅이 조직몰입에 미치는 영향

이성호(2012)는 내부마케팅 활동이 조직몰입에 미치는 영향에 대해서 연구하였고 내부마케팅 구성요인을 커뮤니케이션, 복리후생, 교육훈련, 보상제도로 나누었다. 이 중에서 커뮤니케이션 요인이 조직몰입에 상대적 영향력이 큰 것으로 나타났으며 기업의 목표달성 및 외부고객의 만족을 높이기 위해서는 우선 조직 내 내부고객 즉, 내부종사원에게 양질의 서비스 제공이 가능한 체계구축이 마련되어야 한다고 주장하였다. 그리고 내부마케팅의 구성요인인 내부 커뮤니케이션, 복리후생, 보상제도, 교육훈련이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였으며 내부마케팅의 활성화를 통하여 호텔 베이커리 종사자들의 조직에 대한 몰입을 유도하고 이직의도를 감소시킬 수 있음을 제시하였다(심우현, 2020; 양영주, 2016).

또한 여행사 종사원의 내부마케팅과 자기 효능감, 조직몰입과의 영향관계 연구를 통해 내부마케팅의 하위요인인 커뮤니케이션, 경영방침, 공정한 평가보상, 임파워먼트 순으로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였고 여행사 내에서의 원활한 커뮤니케이션과 경영방침, 임파워먼트, 공정한 평가보상이 이루어질수록 조직몰입이 높아지는 것을 알 수 있다고 밝혔다(한성환 · 이병철, 2016). 그리고 외식업의 자영업자에게 내부마케팅의 모델을 제시하여 이를 통해 경영성과에 미치는 영향관계를 검증한 연구에서는 내부마케팅

의 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 보상제도 요인이 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다(김수영, 2019; 송홍규, 2017).

내부마케팅과 고객지향성 간 위계적 회귀분석을 실시한 결과 교육훈련, 권한위임 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(이병호 · 김정술, 2016). 또 금융기관 내부마케팅 정책을 경영충지원, 교육훈련, 내부소통, 보상시스템, 권한위임으로 구분하였고 내부마케팅 요인이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 증명하였다(김경진2018; 김경애 · 황용철 · 송용식, 2014).

한편, 국내항공사 직원의 내부마케팅 4가지 요인 중 내부커뮤니케이션, 경영충지원, 보상제도가 조직신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 종사원간의 의사소통과 경영충의 적극적 지원, 합리적이고 적절한 보상제도가 종사자들의 조직신뢰에 직접적인 영향을 미친다고 하였다(안성빈2017; 이은희 · 이영훈 · 신종호, 2014).

그리고 내부마케팅의 요인으로 꼽히는 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 권한위임, 보상시스템이 모두 조직몰입에 있어 통상적으로 유의한 영향을 미친다는 사실을 알 수 있다. 따라서 내부 마케팅 요인들은 몰입에 영향을 미치고 있다는 것을 검증했다. 더욱이 여러 내부 마케팅의 요인에 있어 그 정도가 높을수록 해당 조직의 구성원(내부 고객인 종사원)의 몰입은 더 증가할 것이라는 사실을 유추할 수 있다(이현규, 2017; 김호성 · 한진수, 2012).

이렇듯 (심우현2020; 고경훈, 2019)의 연구를 바탕으로 호텔종사원들의 내부마케팅이 자기효능감 및 조직몰입에 미치는 영향관계에 대한 연구를 실시하면서 내부마케팅의 영향요인을 경영충지원, 보상시스템, 권한위임, 교육훈련으로 명명하였으며 권한위임과 교육훈련이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

---

H1 : 호텔 F&B 직원의 내부마케팅은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

---

H1-1 : 호텔 F&B직원의 권한위임은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미

칠 것이다.

H1-2 : 호텔 F&B직원의 복리후생은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3 : 호텔 F&B직원의 교육훈련은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4 : 호텔 F&B직원의 보상시스템은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.2.2 내부마케팅과 경영성과

골프브랜드의 내부마케팅, 시장지향성, 경영성과간의 구조적 관계에 대해 규명한 연구를 통해 골프브랜드의 내부마케팅 중 지원, 권한위임, 보상 및 복지는 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 각각의 선행연구마다 결과가 다르게 나타나는 것은 기업이나 조직의 환경이 각기 다르기 때문에 기업의 문화에 따라 크게 달라지는 것으로 볼 수 있다고 하였다(김나래 · 김재원, 2018). 그리고 카지노 내부마케팅이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 카지노 종사원들에 대해 내부마케팅 활동이 효율적으로 이루어지면 질수록 내부마케팅은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치게 됨으로 카지노의 경영성과를 위해 종사원들을 위한 권한 위임, 경영층 지원, 교육 훈련 등의 내부마케팅 활동을 지속적으로 실시하는 것이 필요하다고 보았다(김수영, 2019; 양혜선, 2014). 이 같은 선행연구에 따라 내부마케팅과 경영성과 간에 유의한 관계성이 있다고 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

---

H2 : 호텔 F&B 직원의 내부마케팅은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

---

H2-1 : 호텔 F&B직원의 권한위임은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2 : 호텔 F&B직원의 복리후생은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미

칠 것이다.

H2-3 : 호텔 F&B직원의 교육훈련은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-4 : 호텔 F&B직원의 보상시스템은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.2.3 조직몰입과 경영성과

사회복지기관의 인적자원관리, 조직몰입, 경영성과와의 구조관계 분석을 통해 인적자원관리가 조직몰입이라는 개인태도를 통해 경영성과에 영향을 미친다는 것이 부분적으로 지지되었음을 규명하였고 이러한 결과는 경영성과 측면에서 종사자의 조직몰입을 향상시키기 위한 효율적인 인적자원관리방식을 제시함으로써 실천적 함의를 제고했다는 점에서 의의가 있다(천지은 · 박지선, 2017). 그리고 일식 조리종사자의 셀프리더십 유형이 조직몰입과 비재무적경영성과에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 조직몰입의 하위요소인 지속적 몰입은 비재무적 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 가설은 성립되지 않았으며 정서적 몰입이 비재무적 경영성과에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이라는 가설은 채택되었다고 분석한바 있다(김수영, 2019; 김동규 · 주성민, 2017). 이 같은 선행연구에 따라 조직몰입과 경영성과 간에 유의한 관계성이 있다고 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

---

H3 : 호텔 F&B 직원의 조직몰입은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

---

### 3.1.2.4 내부마케팅과 조직몰입과의 관계에서 직무역량의 조절효과

내부마케팅과 핵심역량 관련 연구에서도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석 하였다. 또한 가설의 설정에 앞서 언급 하였듯이 직무역량도 직무만족과 직무몰입, 핵심역량 등에 선형적인 관계를 갖는다고 추론하고 이러한 선행연구들을 기초로 내부마케팅은 직무역량에 유의한 영향을 미칠 것으로 사료하여 본 연구에서 다음과 같이 가설을 설정 하였다(2019양재성; 하재홍, 2012).

한편, 책임자의 직무특성은 조직원의 직무태도 뿐만 아니라 창의성과 혁신 행동 및 조직 시민행동을 이끄는 중요한 요소(심덕섭 · 하성욱, 2013)로서 지식과 기술 자율성과 다양성 그리고 필요 책임감과 상호작용 등으로 세분되어 직무수행자의 동기부여 균태상황 및 근무만족에 유의한 영향을 미친다(강신욱, 2018; 박영해, 2016). 이 같은 선행연구에 따라 직무역량이 내부마케팅과 조직몰입 간에 유의한 관계성이 있다고 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

---

H4 : 직무역량은 내부마케팅과 조직몰입 간에 조절효과가 있을 것이다.

---

H4-1 : 직무역량은 호텔 F&B직원의 권한위임과 조직몰입 간에 조절효과가 있을 것이다.

H4-2 : 직무역량은 호텔 F&B직원의 복리후생과 조직몰입 간에 조절효과가 있을 것이다.

H4-3 : 직무역량은 호텔 F&B직원의 교육훈련과 조직몰입 간에 조절효과가 있을 것이다.

H4-4 : 직무역량은 호텔 F&B직원의 보상시스템과 조직몰입 간에 조절효과가 있을 것이다.

### 3.2 변수의 조작적정의 및 설문지구성

### 3.2.1 변수의 조작적 정의

본 연구의 연구모형과 가설검증을 위해서는 변수의 개념에 대한 조작적 정의가 이루어져야 하고 연구변수 간의 관계를 정리할 필요가 있다. 독립변수에는 내부마케팅이 있고 종속변수에는 경영성과, 매개변수에는 조직몰입 그리고 조절변수에는 직무역량에 관한 측정지표를 사용하여 측정을 하였다. 본 연구의 모형에서 사용된 각각의 변수들의 조작적 정의를 정리하면 아래와 같다.

#### 3.2.1.1 내부마케팅

내부마케팅의 하위요인은 본 연구에서 호텔 F&B부서의 내부마케팅에 맞게 기존의 연구를 재해석해 권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템 이상 4가지 하위변인으로 나누어 본 연구를 진행했다. 본 연구에서 활용한 조작적 정의와 선행연구는 다음과 같다.

정기한(2011)은 조직의 내부마케팅, 만족, 성과, 신뢰 간의 관계 연구에서는 내부마케팅 요인으로 권한위임, 내부의사소통, 교육훈련, 복리후생, 보상제도를 채택하여 분석을 실시하였으며, 차상희 (2013)는 호텔 외식기업의 식음료 파트에서 근무하는 종사원들을 대상으로 한 내부마케팅이 고객지향성과 감정노동 그리고 서비스 제공 수준에 미치는 영향에 대한 연구를 통하여 내부마케팅의 요소를 권한위임, 경영총 지원, 보상시스템, 교육훈련, 내부 커뮤니케이션으로 나누었고, 신혜숙(2015)은 내부마케팅을 기업의 종사원을 내부 고객으로 보고 조직의 목표는 물론 내부고객의 욕구까지 충족시키는 활동으로 정의를 내렸고 내부마케팅의 구성요인을 권한위임, 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 복리후생 제도, 보상제도로 구성하였다. 이에 본 연구에서는 (신혜숙, 2015; 차상희, 2013; 정기한, 2011)의 연구를 바탕으로 각각의 하위 요인별로 6개의 설문문항을 작성하여 ‘전혀 그렇지않다’ 1점에서 ‘매우 그렇다’를 5점까지 Liket 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.2.1.2 조직몰입

조직몰입의 하위요인은 본 연구에서 호텔 F&B부서의 조직몰입에 맞게 기존의 연구를 재해석해 본 연구를 진행했다. 이번 연구에서 활용한 조작적 정의와 선행 연구는 다음과 같다.

이인숙 · 윤혜연(2010)은 조직몰입이란 개인 스스로가 조직에 대한 목표와 가치를 반영함은 물론 안정적이고 지속적이며 외부상황에도 잘 변화하지 않으며 종사원 스스로의 통제 및 강한 동기부여가 가능하여 보다 다양한 연구가 활발하게 이루어지고 있음에도 불구하고 조직몰입에 대한 개념은 학자들마다 다양하게 정의되고 있다. 또한 정용락(2014)은 조직구성원이 그들이 가치와 목표를 조직과 동일시하고 또한 조직구성원으로서 계속적으로 존재 하려는 상대적인 정도로서 파악할 수 있으며, 조직몰입은 조직의 성과 측면에서 보다 좋은 예측변인이 된다. 이에 본 연구에서는 (정용락, 2014; 이인숙 · 윤혜연, 2010)의 연구를 근거로 하여 8개의 항목의 설문문항을 작성하였으며, ‘전혀 그렇지 않다’ 1점으로, ‘매우 그렇다’를 5점으로 하는 Liket 5점척도로 측정하였다.

### 3.2.1.3 경영성과

경영성과의 하위요인은 본 연구에서 호텔 F&B부서의 경영성과에 맞게 기존의 연구를 재해석해 본 연구를 진행했다. 본 연구에서 활용한 조작적 정의와 선행연구는 다음과 같다. 김동규(2017)는 경영성과란 기업이 추구하는 목표달성을 위하여 기업이 보유하고 있는 자원과 역량을 동원하여 얻어진 결과물의 집합을 말하고 있으며, 또한 기업의 경영성과는 기업은 물론 학계에 있어서도 매우 중요하게 인식되고 있지만 정확한 용어의 정의와 측정방법에 대한 합의가 이루어지지 못하고 있는 실정이라고 하였고, 최종학(2011)은 호텔 기업의 경영성과는 기업의 인적자원과 물적 자원의 효율적인 관리를 통하여 평가와 측정을 함으로써 전략과 목표달성 정도를 나타내는 것으로서 종사원에게는 기여도와 노력에 따라 보상 등을 제공받을 수 있는 기준이 되며 기업에게는 경영목표를 달성하도록 동기부여 하여 경영성과를 창출하도록 하는

기업의 수익성 및 생존과 장기적인 성장에 중요한 영향을 미치는 것이라고 정의 하였다. 이에 본 연구에서는 (김동규, 2017; 최종학, 2011)의 연구를 근거로 8개 항목의 설문문항을 작성하였으며, ‘전혀 그렇지 않다’ 1점으로, ‘매우 그렇다’를 5점으로 하는, Liket 5점 척도로 측정하였다.

### 3.2.1.4 직무역량

본 연구에서는 신형철·신재원(2018)의 직무역량(Job Competency)이란 개개인이 유능하고 탁월한 직무를 수행할 수 있게 행동하는 차원으로써, 개개인이 가지고 있는 기본적인 특징의 역량이라고 하였으며, 유정선(2016)은 직무역량이란 성공적인 직무에 있어 성과를 창출하는 방향으로 행동하려는 능력과 의지를 포함한 기술적 행동 및 태도를 모두 단일화 한 개념이라고 정의 하였다. 또한 이기섭(2014)은 직무역량을 호텔직원들이 직무수행에 필요한 자질과 내재적인 개인적 능력뿐만 아니라 조직원들과의 관계에서 유발되는 관계역량에 대한 주관적인 능력으로 정의하였다. 이에 본 연구에서는 (신형철·신재원, 2018; 유정선, 2016; 이기섭, 2014)의 연구를 근거로 직무역량의 설문내용은 총 8문항을 제시 한 후 설문문항을 작성한바, ‘전혀 그렇지 않다’를 1점으로, ‘매우 그렇다’를 5점으로 구성하는, Liket 5점 척도로 측정하였다.

### 3.2.2 설문지 구성

설문지 구성은 내부마케팅(권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템)과 관련된 19개 문항, 조직몰입 6개 문항, 경영성과 4개 문항, 조절변수인 직무역량 8개 문항, 인구통계학적 특성 8개 문항으로 총 45개 문항으로 구성하였고, 연구단위의 37개 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’를 1점으로, ‘매우 그렇다’를 5점으로 구성하는, Liket 5점 척도로 측정하였다. 또한 인구통계학적 특성의 8개 문항은 명목척도와 서열척도로 구성하였다. 정리하자면 다음 [표 3-1]와 같다.

[표 3-1] 설문지 구성

변수	측정항목	설문문항	참고문헌	척도
내부마케팅	권한위임	6	장성봉(2018), 이현규(2017)	Likert 5점 척도
	복리후생	4	최윤정(2017), 신성욱(2017)	
	교육훈련	4	정연우(2015), 김광호(2013)	
	보상시스템	5	홍성복(2013)	
조직몰입		6	안성빈(2017), 정태연(2016) 정용락(2014)	Likert 5점 척도
경영성과		4	김동규(2017), 이상호(2015) 이기섭(2013)	
직무역량		8	신형철·신재원(2018), 유정선(2016), 장윤선(2012)	
인구 통계학적 특성		8	명목척도 서열척도	

### 3.3 표본설계 및 분석방법

#### 3.3.1 표본설계

본 연구에서는 가설검증을 위해 네이버 모바일 설문조사 방법을 활용 하였다. 설문은 서울, 경기지역을 중심으로 전국 4성급 이상 호텔의 F&B부서 종사원들의 대상으로 한정하였으며, 설문조사에 대한 신뢰성을 더 정확하게 하기 위하여 설문문항을 재검토하여 문제의 소지가 있는 문항은 수정 및 보완 하였다. 설문기간은 2020년 10월 12일부터 10월 25일까지 조사 하였으며, 설문 문항과 관련하여 연구단위 37문항과 아울러 인구통계학적 특성 8개 문

향으로 하여 총 45문항이었으며, 본 연구와 관련된 설문지는 본 연구자가 조사 대상자에게 직접 모바일로 430부를 배포한 후 응답 완료된 설문지를 회수하였다. 조사기간 동안 총 400부를 회수하였으나 불성실한 27명의 응답을 제외하여 최종 유효표본 373명의 설문응답을 통계분석에 활용하였다. 정리하자면 다음 [표 3-2]와 같다.

[표 3-2] 모집단에 대한 규정과 표본

모집단	호텔 직원
표본단위	서울, 경기 4성급 이상 호텔직원
조사기간	2020년 10월12일 ~ 10월 25일
자료수집 방법	네이버 모바일 직접 기입 방식의 편의 표본추출
표본의 크기	430부(100%)
회수표본	400부(93.02%)
유효표본	373부(86.74%)

### 3.3.2 분석방법

본 연구는 통계적 가설검정을 위하여 SPSS 버전 22.0을 활용하여 자료를 분석하였다. 각각의 통계분석 유의성 검증은  $p < .05$  수준을 기준으로 하였다. 전체 응답자의 인구통계학적 특성을 확인하기 위하여 빈도분석을 포함한 기술통계분석을 하였다. 측정항목의 타당성과 내적일관성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석을 하였다. 연구모형에서 제시한 H1은 독립변수 내부마케팅(권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템)과 매개변수 조직몰입 간의 인과관계 검증인데 이 관계 검증을 위하여 SPSS 버전 22.0을 활용하여 다중회귀분석을 실시하였다. H2인 독립변수와 종속변수인 경영성과 간의 인과관계 검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. H3은 매개변수 조직몰입이 종속변수 경영성과에 미치는 영향관계를 검증하기 위하여 단일회귀분석을

실시하였다. 그리고 제시한 H4는 조절변수 직무역량이 호텔 F&B직원의 내부 마케팅 변수들(권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템)과 조직몰입 간에 조절효과가 있는지에 대한 검증이다. 이 관계의 검증을 위해 SPSS 버전 22.0 을 이용하여 조절효과분석을 하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1 표본의 특성

표본의 인구통계학적 특성은 [표 4-1]과 같다. 응답자들의 성별 분포는 남성이 215명(57.6%), 여성이 158명(42.4%)으로 남성의 비율이 높게 나타났다. 응답자의 연령은 30대가 185명(49.6%)으로 가장 많았고, 40대 87명 (23.3%), 20대 80명(21.4%)으로 비슷하게 나타났으며, 50대 20명(5.4%), 60 대 1명(0.3%)으로 조사되었다. 교육수준은 전문대를 포함한 대졸 이상 졸업 자가 367명(98.4%)으로 대부분의 조사대상자 학력 수준이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 근무부서는 식음료부 229명(61.4%), 조리부 105명(28.2%) 으로 대부분 식음료 관련 부서에 근무하는 것으로 나타났다. 직급은 주임(계 장) 130명(34.9%), 사원 101명(27.1%), 과장급 65명(17.4%), 대리급 61명 (16.4%)으로 비교적 다양하게 구성되어 있다. 근무 경력은 3년 이상의 경력 자가 전체의 83.1%인 310명을 차지하고 있으며, 월평균 소득은 200만원 이 상 400만원 미만이 전체의 67%인 250명이며, 200만원 미만이 72명(19.3%) 으로 나타났다. 정리하자면 다음 [표 4-1]와 같다.

[표 4-1] 인구통계학적 특성 (n=373)

항목	구분	빈도	구성비
성별	남성	215	57.6
	여성	158	42.4

연령	20대	80	21.4
	30대	185	49.6
	40대	87	23.3
	50대	20	5.4
	60대	1	0.3
결혼여부	미혼	181	48.5
	기혼	186	49.9
	기타	6	1.6
교육수준	고등학교졸업	6	1.6
	전문대학졸업	82	22.0
	대학교졸업	235	63.0
	대학원이상	50	13.4
근무부서	조리부	105	28.2
	식음료부	229	61.4
	객실부	9	2.4
	판촉부	7	1.9
	기타부서	23	6.2
직급	인턴(계약직)	16	4.3
	사원	101	27.1
	주임(과장)	130	34.9
	대리급	61	16.4
	과장급이상	65	17.4

근무연수	2년미만	32	8.6
	2년이상~3년미만	31	8.3
	3년이상~6년미만	81	21.7
	6년이상~10년미만	88	23.6
	10년이상~15년미만	87	23.3
	15년이상~20년미만	26	7.0
	20년이상	28	7.5
월평균소득	200만원미만	72	19.3
	200만~300만원미만	162	43.4
	300만~400만원미만	88	23.6
	400만~500만원미만	26	7.0
	500만원	25	6.7

#### 4.2 탐색적 요인분석 결과

##### 4.2.1 내부마케팅의 탐색적 요인분석 결과

본 연구는 주요 변인의 측정 문항에 대하여 탐색적 요인분석을 실시하였는데 직교회전(varimax)방식을 활용하였다. 독립변수들에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 요인분석의 적합성을 나타내는 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)값은 .943로 적합한 수준으로 나타났다. Bartlett의 구형성 검증 결과도  $\chi^2 = 5222.829$ (df=171, P<.001)으로 적합한 결과가 나타났다. 연구의 주요 독립 변인은 총 4개의 요인으로 도출되었다. 각 요인을 구성하는 문항들의 정의와 개념을 고려했을 때, 내부마케팅의 각 요인에는 권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템으로 명명하는 것이 타당하다고 보았다. 신뢰도 분석 결과, 각 요인별 측정문항들의 내적 일관성은 Cronbach's  $\alpha$  값이 모두 0.7 이상이므로 적합한 것으로 나타났다. 독립 변수들에 대한 탐색적 요인분석의 결과는 다음 [표 4-2]와 같다.

[표 4-2] 내부마케팅의 요인분석 결과

요인	항목	요인 적재치	고유값(분 산설명력)	Cronba ch's $\alpha$
권한위임	우리 회사는 직원들에게 업무관련 의 사결정의 자율성을 보장해 준다.	.833	9.582 (24.632)	.942
	우리 회사는 직무수행 시 직원들에게 주도권의 범위를 크게 허용한다.	.820		
	우리 회사는 직원들이 권한을 행사 할 수 있도록 한다.	.806		
	우리 회사는 직원들의 직무추진과 관 련된 모든 판단을 믿고 따른다.	.802		
	우리 회사는 직원들의 문제해결 발생 시 본인 스스로 판단할 수 있도록 허 용한다.	.789		
	우리 회사는 직원들의 창의력을 증진 시켜준다.	.783		
복리후생	우리 회사는 급여를 제외한 경조사비 를 지원하고 있다.	.812	1.831 (14.657)	.878
	우리 회사는 연차 신청 및 근무시간을 조절 할 수 있다.	.759		
	우리 회사는 문화, 동호회, 어학비 지 원 등이 만족스럽다.	.749		
	우리 회사는 직원들이 쉴 수 있는 휴 게시설 공간이 잘 마련되어 있다.	.714		
교육훈련	우리 회사의 교육훈련은 매 분기마다 적극적으로 진행한다.	.806	1.568 (15.836)	.811
	우리 회사의 교육훈련은 모든 직원이 공평하게 참여 할 수 있다.	.805		
	우리 회사의 모든 교육훈련 내용의 가 치는 업무에 유용하다.	.718		
	우리 회사는 다양하고 좋은 교육프로그램들이 충분히 진행되고 있다.	.697		
보상시스 템	우리 회사는 업무에 관련된 획기적인 아이디어를 제공한 직원에게 적절한 보상을 한다.	.780	1.014 (18.528)	.915
	우리 회사는 개인 업무성과에 따라 인 센티브 제도를 공평하게 실시한다.	.760		
	우리 회사는 다양한 포상제도를 통해 직원들의 사기를 북돋아 준다.	.755		
	우리 회사는 공정한 평가를 통해 진급 에 대한 기회를 제공한다.	.740		
	우리 회사는 모범사원을 선정하여 적 절한 포상을 한다.	.644		

$$KMO=.943, \chi^2=5222.829(P<.001), df=171$$

독립변수들의 탐색적 요인분석 결과, 첫 번째 요인, 권한위임은 항목들 중에 “우리 회사는 직원들에게 업무관련 의사결정의 자율성을 보장해 준다”의 공통성 값(.814)과 요인적재치 값(.833)이 가장 높게 나타났으며, “우리 회사는 직원들의 문제해결 발생 시 본인 스스로 판단할 수 있도록 허용한다”의 항목의 공통성 값(.731)이 가장 낮게 나타났다. 또 항목 중에 “우리 회사는 직원들의 창의력을 증진시켜준다”의 요인적재량 값(.783)이 가장 낮게 나타났다. 권한위임의 고유값은 9.582, 분산설명력은 24.632이며 신뢰도분석 결과인 cronbach's  $\alpha$ 값은 .942로 나타났다. 두 번째 요인으로 복리후생의 항목들 중에 “우리 회사는 급여를 제외한 경조사비를 지원하고 있다”의 공통성 값 (.688)과 요인적재치 값(.812)이 가장 높게 나타났으며, “우리 회사는 직원들이 쉴 수 있는 휴게시설 공간이 잘 마련되어 있다”의 공통성 값(.601)과 요인적재치 값(.714)이 가장 낮게 나타났다. 복리후생의 고유값은 1.831, 분산설명력은 14.657이며 신뢰도분석 결과인 cronbach's  $\alpha$ 값은 .878으로 나타났다. 세 번째 요인으로 교육훈련의 항목들 중에 “우리 회사의 교육훈련은 매 분기 마다 적극적으로 진행한다.”의 공통성 값(.777)과 요인적재치 값(.806)이 가장 높게 나타났으며, “우리 회사는 다양하고 좋은 교육프로그램들이 충분히 진행되고 있다”의 공통성 값(.698)과 요인적재치 값(.697)이 가장 낮게 나타났다. 교육훈련의 고유값은 1.568, 분산설명력은 15.836, 신뢰도분석 결과인 cronbach's  $\alpha$ 값은 .811로 나타났다. 네 번째 요인으로 보상시스템 항목들 중에 “우리 회사는 다양한 포상 제도를 통해 직원들의 사기를 북돋아 준다”의 공통성 값(.824)과 “우리 회사는 업무에 관련된 획기적인 아이디어를 제공한 직원에게 적절한 보상을 한다.”의 요인적재치 값(.780)이 가장 높게 나타났으며, “우리 회사는 모범사원을 선정하여 적절한 포상을 한다.”의 공통성 값 (.645)과 요인적재치 값(.644)이 가장 낮은 것으로 나타났다. 보상시스템의 고유값은 1.014, 분산설명력은 18.528, 신뢰도분석 결과인 cronbach's  $\alpha$ 값은 .915로 나타났다. 그러므로 독립변수들의 탐색적 요인분석의 결과는 타당성과 신뢰성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

#### 4.2.2 조직몰입의 탐색적 요인분석 결과

다음은 종속변수인 조직몰입에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 종속변수를 구성하는 항목들 중에 “나는 지금의 회사에 소속되어 있는 것에 강한 자긍심을 느낀다.”의 공통성 값(.849)과 요인적재치 값(.922)이 가장 높았고, “나는 다른 회사가 스카웃 제의를 해도 우리 회사를 떠나지 않을 것이다”의 공통성 값(.682)과 요인적재치 값(.826)이 가장 낮은 것으로 나타났다. 이에 대한 탐색적 요인분석의 결과는 다음 [표 4-3]과 같다.

[표 4-3] 조직몰입의 요인분석 결과

요인	항목	요인 적재치	고유값 (분산설명력)	Cronba ch's $\alpha$
조직몰입	나는 지금의 회사에 소속되어 있는 것에 강한 자긍심을 느낀다.	.922	4.79 (79.919)	.947
	나는 우리 회사에 일원이 된 것을 자랑스럽게 생각한다.	.912		
	나는 우리 회사에 애사심을 느낀다.	.906		
	나는 우리 회사에 대한 충성도가 매우 높다.	.905		
	나는 우리 회사의 가치관과 상당부분 일치한다.	.890		
	나는 다른 회사가 스카웃 제의를 해도 우리 회사를 떠나지 않을 것이다.	.826		

KMO=.934,  $\chi^2$ 검정=2130.254(P<.001), df=15

종속변수에 대한 탐색적 요인분석을 실행한 결과, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)값은 .934로 적합한 수준으로 나타났다. Bartlett의 구형성 검증 결과도  $\chi^2= 2130.254(df=15, P<.001)$ 로 적합한 결과가 나타났다. 신뢰도 분석 결과, 요인의 내적 일관성은 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.7 이상으로 적합한 것으로 나타났으며 이들의 고유값은 4.79, 분산설명력은 79.919로 나타났다.

#### 4.2.3 경영성과의 탐색적 요인분석 결과

다음은 종속변수인 경영성과에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 종속변수를 구성하는 항목들 중에 “우리 호텔의 인지도와 고객 유치율은 증가하고 있다”의 공통성 값(.819)과 요인적재치 값(.905)이 가장 높게 나타났고, “우리 호텔의 시장 잠재력은 증가하고 있다”의 공통성 값(.743)과 요인적재치 값(.862)이 가장 낮게 나타났다. 이에 대한 탐색적 요인분석의 결과는 다음 [표 4-5]과 같다.

[표 4-5] 경영성과의 요인분석 결과

요인	항목	요인 적재치	고유값 (분산설명력)	Cronba ch's $\alpha$
경영성과	우리 호텔의 인지도와 고객 유치율은 증가하고 있다.	.905	3.157 (78.915)	.910
	우리 호텔의 수익률은 매년 상승세다.	.897		
	우리 호텔의 재무적 성장률은 안정적이다.	.889		
	우리 호텔의 시장 잠재력은 증가하고 있다.	.862		
KMO=.838, $\chi^2$ 검정=1009.634( $p<.001$ ), df=6				

종속변수에 대한 탐색적 요인분석 결과, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)값은 .838로 적합한 수준으로 나타났다. Bartlett의 구형성 검증 결과도  $\chi^2=1009.634(df=6, P<.001)$ 로 적합한 결과가 나타났다. 신뢰도 분석 결과, 요인의 내적 일관성은 Cronbach's  $\alpha$  값이 .910으로 모형은 적합한 것으로 나타났으며 이들의 고유값은 3.157, 분산설명력은 78.915로 나타났다.

#### 4.2.4 직무역량의 탐색적 요인분석 결과

다음은 조절변수 직무역량에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 조절변수를 구성하는 항목들 중에 “나는 타인보다 직무수준이 높다”의 공통성 값

(.763)과 요인적재치 값(.874)이 가장 높았고, “나는 동료와 상사간의 관계를 매우 중요시 한다”의 공통성 값(.679)과 요인적재치 값(.824)이 가장 낮은 것으로 나타났다. 이에 대한 탐색적 요인분석의 결과는 다음 [표 4-4]과 같다.

[표 4-4] 직무역량의 요인분석 결과

요인	항목	요인 적재치	고유값 (분산설명력)	Cronba ch's $\alpha$
직무역량	나는 타인보다 직무수준이 높다.	.874	3.607 (71.543)	.945
	나는 어떠한 상황에서도 직무에 대한 자신감이 있다.	.862		
	나는 나의 전문지식을 후배들에게 전파한다.	.848		
	나는 높은 목표를 세우고 바로 실행에 옮긴다.	.845		
	나는 직무에 대한 몰입도가 높고 책임감이 강하다.	.839		
	나는 팀원들과 서로 존중하고 공감한다.	.838		
	나는 리더십과 포용력으로 팀원들과 교감하고 대화한다.	.837		
	나는 동료와 상사간의 관계를 매우 중요시 한다.	.824		

KMO=.935,  $\chi^2$  검정=2419.069( $p<.001$ ), df=28

조절변수에 대한 탐색적 요인분석 결과, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)값은 .935로 적합한 수준으로 나타났다. Bartlett의 구형성 검증 결과도  $\chi^2=2419.069$ (df=28,  $P<.001$ )로 적합한 결과가 나타났다. 신뢰도 분석 결과, 요인의 내적 일관성은 Cronbach's  $\alpha$  값이 .945이므로 모형은 적합한 것으로 나타났으며 이들의 고유값은 3.607, 분산설명력은 71.543로 나타났다.

#### 4.3 상관관계분석

본 연구에서는 주요 변인들 간의 상관관계를 확인하기 위하여 Pearson상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석은 가설검증에 앞서 중요한 변수들 간의 관계 정도를 확인하여 변수들 간의 관계를 파악할 수 있는 분석이다. 각 변인들 간의 상관관계는  $p < .01$  유의수준에서 .300 ~ .764 사이 값으로 유의한 상관관계가 나타났다. 그 결과는 다음 [표 4-6]에 제시하였다.

[표 4-6] 상관관계분석 결과

요인	권한위임	복리후생	교육훈련	보상시스템	조직몰입	직무역량	경영성과
권한위임	1						
복리후생	.592**	1					
교육훈련	.432**	.492**	1				
보상시스템	.671**	.714**	.510**	1			
조직몰입	.702**	.659**	.490**	.764**	1		
직무역량	.553**	.600**	.311**	.638**	.654**	1	
경영성과	.578**	.591**	.300**	.732**	.690**	.652**	1

\*\*. 상관이 0.01 수준에서 유의합니다(양쪽).

#### 4.4 가설 검증 결과

본 연구는 호텔 F&B 직원의 내부마케팅이 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 H1부터 H4까지의 다중회귀분석, 단순회귀분석 및 조절효과분석을 실시하였다.

##### 4.4.1 내부마케팅과 조직몰입의 영향관계

H1의 독립변수들이 종속변수인 조직몰입에 미치는 영향관계를 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 결과는 다음 [표 4-7]과 같다.

[표 4-7] 내부마케팅이 조직몰입에 미치는 영향(H1)

모형	비표준화 계수		표준화 계수 $\beta$	t값	p	공선성 통계	
	B	SE				TOL	VIF
(상수)	.200	.164					
권한위임	.302	.041	.305	7.310***	.000	.522	1.917
복리후생	.158	.051	.139	3.084**	.002	.449	2.229
교육훈련	.105	.043	.086	2.426*	.016	.719	1.391
보상시스템	.389	.045	.418	8.576***	.000	.381	2.626

R=.816, R<sup>2</sup> =.666, Adj.R<sup>2</sup> =.663, F(P)=183.798(p<.001), DW=1.903

종속변수 : 조직몰입, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

호텔 F&B 직원의 내부마케팅은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과, 권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템 등 4개의 변수가 조직몰입에 미치는 영향관계는 모두 p<.05에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그리고 조직몰입에 미치는 영향의 크기는 보상시스템, 권한위임, 복리후생, 교육훈련의 순으로 나타났다.

H1의 다중회귀분석 결과, 회귀식의 설명력은 R<sup>2</sup> =.666, 조정된 R<sup>2</sup> =.663로 나타났으며, F값=183.798 (p<.001)으로 모델은 적합한 것으로 나타났으며 공차한계값이 .10보다 훨씬 크며 VIF 또한 모두 10보다 훨씬 작으므로 공선성 문제는 없다고 할 수 있다. Dubin-Watson 통계량은 1.903로 Dubin-Watson이 2에 가까우므로 자기상관이 없는 것으로 나타났다.

따라서 호텔 F&B 직원의 내부마케팅(권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템)은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라는 H1은 모두 채택되었다.

#### 4.4.2 내부마케팅과 경영성과의 영향관계

H2의 독립변수들이 종속변수인 경영성과에 미치는 영향관계를 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 결과는 다음 [표 4-8]과 같다.

[표 4-8] 내부마케팅이 경영성과에 미치는 영향(H2)

모형	비표준화 계수		표준화 계수 $\beta$	t값	p	공선성 통계	
	B	SE				TOL	VIF
(상수)	.969	.180					
권한위임	.132	.045	.139	2.897 <sup>**</sup>	.004	.522	1.917
복리후생	.133	.056	.122	2.357 <sup>*</sup>	.019	.449	2.229
교육훈련	.067	.048	.057	1.400	.162	.719	1.391
보상시스템	.515	.050	.580	10.330 <sup>***</sup>	.000	.381	2.626

$$R = .747, R^2 = .558, \text{Adj.R}^2 = .553, F(p)=116.037(p<.001), DW=1.869$$

종속변수 : 경영성과, <sup>\*</sup>p<.05, <sup>\*\*</sup>p<.01, <sup>\*\*\*</sup>p<.001

호텔 F&B 직원의 내부마케팅은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과, 권한위임, 복리후생, 보상시스템 등 3개의 변수가 모두  $p<.05$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 경영성과에 미치는 영향은 보상시스템이 가장 크게 나타났으며, 그 다음으로 권한위임, 복리후생의 순으로 크게 나타났다. 그러나 교육훈련 변수는 경영성과에 미치는 영향관계는  $t$  값=1.400( $p=.162$ )로 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다. 그러므로 H2-1, H2-2, H2-4는 채택되었으나, H2-3은 기각되었다.

H2의 다중회귀분석 결과, 회귀식 설명력은  $R^2 = .558$ , 조정된  $R^2 = .553$ 로 나타났으며,  $F=116.037(p<.001)$ 로 모델은 적합한 것으로 나타났으며 공차한계값이 .10보다 훨씬 크며 VIF 또한 모두 10보다 훨씬 작으므로 공선성 문제는 없다고 할 수 있다. Dubin-Watson 통계량은 1.869로 Dubin-Watson이 2에 가까우므로 자기상관이 없는 것으로 나타났다.

따라서 호텔 F&B 직원의 내부마케팅(권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상 시스템)은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 H2는 부분 채택되었다.

#### 4.4.3 조직몰입과 경영성과의 영향관계

H3의 매개변수 조직몰입이 종속변수인 경영성과에 미치는 영향관계를 확인하기 위하여 단순회귀분석을 실시하였다. 결과는 다음 [표 4-9]과 같다.

[표 4-9] 조직몰입과 경영성과의 다중회귀분석 결과(H3)

모형	비표준화 계수		표준화 계수 $\beta$	t값	p	공선성 통계	
	B	SE				TOL	VIF
(상수)	1.086	.134					
조직몰입	.659	.036	.690	18.382***	.000	-	-

$R=.690$ ,  $R^2 = .477$ ,  $Adj.R^2 = .475$ ,  $F(P)=337.896(p<.001)$ ,  $DW=1.659$

종속변수 : 경영성과, \*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

호텔 F&B 직원의 조직몰입은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과,  $p<.001$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

H3의 회귀분석 결과, 회귀식 설명력은  $R^2 = .477$ , 조정된  $R^2 = .475$ 로 나타났으며,  $F=337.896(p<.001)$ 으로 모델은 적합한 것으로 나타났다. Dubin-Watson 통계량은 1.659로 나타났다.

따라서 호텔 F&B 직원의 조직몰입은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 H3은 채택되었다.

#### 4.4.4 조절효과 검증

##### 4.4.4.1 권한위임과 조직몰입간의 직무역량 조절효과

권한위임과 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용은 조직몰입에 미치는 영향이 통계적으로 유의한지 확인하기 위하여 조절효과분석을 실행하였고 그 결과는 다음 [표 4-10]에 제시하였다.

[표 4-10] 권한위임이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 직무역량 조절효과

단계	변수	비표준화계수		표준화 계수 $\beta$	t	p	공선성 통계	
		B	SE				TOL	VIF
1	(상수)	.000	.046					
1	권한위임	.473	.046	.473	10.354***	.000	1.000	1.000
$R=.473, R^2=.224, \text{Adj. } R^2=.222, F(P)=107.209^{***} (p<.001)$								
2	(상수)	.000	.037					
2	권한위임	.275	.039	.275	7.023***	.000	.876	1.141
2	직무역량	.562	.039	.562	14.339***	.000	.876	1.141
$R=.708, R^2=.501, \text{Adj. } R^2=.499, F(P)=205.595^{***} (p<.001)$								
3	(상수)	-.012	.038					
3	권한위임	.272	.039	.272	6.899***	.000	.869	1.151
3	직무역량	.581	.043	.581	13.480***	.000	.724	1.381
3	권한위임 × 직무역량	.033	.031	.043	1.061	.289	.823	1.215
$R=.709, R^2=.503, \text{Adj. } R^2=.499, F(P)=1.125 (p>0.05)$								

종속변수: 조직몰입, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

독립변수 권한위임이 조직몰입에 영향에 미칠 때 직무역량이 조절효과가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 세 단계의 회귀분석을 시행하였다. 1단계에서 독립변수인 권한위임이 조직몰입에 영향을 미치는지 확인하고 2단계에서 독립변수 권한위임과 조절변수 직무역량이 조직몰입에 영향을 미치는지 보았다. 3단계에서는 2단계에 추가하여 독립변수인 권한위임과 조절변수인 직무역량의 상호작용 변수를 추가하여 조직몰입에 미치는 영향관계를 확인하였다.

분석 결과, 단계의 설명력인  $R^2$ 은 1단계에서는  $R^2=.224$ , 2단계에서는  $R^2=.501$ , 3단계에서는  $R^2=.503$ 으로 나타났다. 1단계에서 권한위임은 ( $\beta=.473, p<.001$ ) 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 2단계에서 권한위임과 직무역량이 조직몰입에 미치는 영향관계 또한 통계적으로 유의하게 나타났다. 3단계에서 권한위임과 직무역량에 대한조절효과 상호작용은 조직몰입에 미치는 영향에서  $t$ 값=1.061 ( $p=.289$ )이므로 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다. 그러므로 독립변수 권한위임과 조절변수 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 H4-1은 기각되

었다.

#### 4.4.4.2 복리후생과 조직몰입간의 직무역량 조절효과

다음은 복리후생과 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용은 조직몰입에 미치는 영향이 통계적으로 유의한지 확인하기 위하여 조절효과분석을 실행한 결과, 다음 [표 4-11]의 결과를 얻었다.

[표 4-11] 복리후생과 조직몰입간의 직무역량의 조절효과

단계	변수	비표준화계수		표준화계수 $\beta$	t	p	공선성 통계	
		B	SE				TOL	VIF
1	(상수)	.000	.049					
	복리후생	.339	.049	.339	6.950***	.000	1.000	1.000
	$R=.339, R^2=.115, \text{Adj. } R^2=.113, F(P)=48.300*** (p<.001)$							
2	(상수)	.000	.039					
	복리후생	.072	.043	.072	1.673	.095	.819	1.221
	직무역량	.629	.043	.629	14.616***	.000	.819	1.221
	$R=.663, R^2=.439, \text{Adj. } R^2=.436, F(P)=213.624*** (p<.001)$							
3	(상수)	.018	.040					
	복리후생	.062	.043	.062	1.435	.152	.803	1.245
	직무역량	.603	.046	.603	13.480***	.000	.720	1.388
	복리후생 × 직무역량	-.042	.026	-.070	-1.604	.110	.803	1.246
	$R=.666, R^2=.443, \text{Adj. } R^2=.438, F(P)=2.573 (p>.05)$							

종속변수: 조직몰입, \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

독립변수 복리후생이 조직몰입에 영향에 미칠 때 직무역량이 조절효과가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 세 단계의 회귀분석을 시행하였다. 1단계에서 독립변수인 복리후생이 조직몰입에 영향을 미치는지 확인하고 2단계에서 독립변수 복리후생과 조절변수 직무역량이 조직몰입에 영향을 미치는지 보았다. 3단계에서는 2단계에 추가하여 독립변수인 복리후생과 조절변수인 직무역량의 상호작용 변수를 추가하여 조직몰입에 미치는 영향관계를 확인하였다.

분석 결과, 단계의 설명력인  $R^2$ 은 1단계에서는  $R^2=.115$ , 2단계에서는  $R^2=.439$ , 3단계에서는  $R^2=.443$ 으로 나타났다. 1단계에서 복리후생은 ( $\beta=.339$ ,  $p<.001$ ) 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 2단계에서 복리후생은 조직몰입에 미치는 영향관계에서 유의하게 나타나지 않았으나 직무역량이 조직몰입에 미치는 영향관계는 통계적으로 유의하게 나타났다. 그리고 3단계에서 복리후생과 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용은 조직몰입에 미치는 영향이 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다. 그러므로 독립변수 복리후생과 조절변수 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 H4-2는 기각되었다.

#### 4.4.4.3 교육훈련과 조직몰입간의 직무역량 조절효과

다음은 교육훈련과 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용은 조직몰입에 미치는 영향이 통계적으로 유의한지 확인하기 위하여 조절효과분석을 실행한 결과, 다음 [표 4-12]의 결과를 얻었다.

[표 4-12] 교육훈련과 조직몰입간의 직무역량의 조절효과

단계	변수	비표준화계수		표준화계수 $\beta$	t	p	공선성 통계	
		B	SE				TOL	VIF
1	(상수)	.000	.050		.000			
	교육훈련	.256	.050	.256	5.111***	.000	1.000	1.000
		$R=.256$ , $R^2=.066$ , Adj. $R^2=.063$ , $F(P)=26.122^{***}$ ( $p<.001$ )						
2	(상수)	.000	.037		.000			
	교육훈련	.215	.038	.215	5.736***	.000	.996	1.004
	직무역량	.646	.038	.646	17.204***	.000	.996	1.004
3		$R=.694$ , $R^2=.481$ , Adj. $R^2=.478$ , $F(P)=295.979^{***}$ ( $p<.001$ )						
	(상수)	-.003	.037		-.076	.939		
	교육훈련	.228	.038	.228	5.954***	.000	.949	1.053
	직무역량	.630	.039	.630	16.303***	.000	.934	1.070
	교육훈련 × 직무역량	.045	.028	.028	1.582	.115	.902	1.108
$R=.696$ , $R^2=.484$ , Adj. $R^2=.480$ , $F(P)=2.502$ ( $p>.05$ )								

종속변수: 조직몰입, \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

독립변수 교육훈련이 조직몰입에 영향에 미칠 때 직무역량이 조절효과가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 세 단계의 회귀분석을 시행하였다. 1단계에서 독립변수인 교육훈련이 조직몰입에 영향을 미치는지 확인하고 2단계에서 독립변수 교육훈련과 조절변수 직무역량이 조직몰입에 영향을 미치는지 보았다. 3단계에서는 2단계에 추가하여 독립변수인 교육훈련과 조절변수인 직무역량의 상호작용 변수를 추가하여 조직몰입에 미치는 영향관계를 확인하였다.

분석 결과, 단계의 설명력인  $R^2$ 은 1단계에서는  $R^2=.066$ , 2단계에서는  $R^2=.481$ , 3단계에서는  $R^2=.484$ 으로 나타났다. 1단계에서 교육훈련은 ( $\beta=.256$ ,  $p<.001$ ) 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 2단계에서 교육훈련은 조직몰입에 미치는 영향관계에서 유의하게 나타났으며 직무역량이 조직몰입에 미치는 영향관계도 통계적으로 유의하게 나타났다. 그러나 3단계에서 교육훈련과 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용은 조직몰입에 미치는 영향이 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다. 그러므로 독립변수 교육훈련과 조절변수 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 H4-3은 기각되었다.

#### 4.4.4.2 보상시스템과 조직몰입간의 직무역량 조절효과

다음은 보상시스템과 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용은 조직몰입에 미치는 영향이 통계적으로 유의한지 확인하기 위하여 조절효과분석을 실행한 결과, 다음 [표 4-13]의 결과를 얻었다. 독립변수 보상시스템이 조직몰입에 영향에 미칠 때 직무역량이 조절효과가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 세 단계의 회귀분석을 시행하였다. 1단계에서 독립변수인 보상시스템이 조직몰입에 영향을 미치는지 확인하고 2단계에서 독립변수 보상시스템과 조절변수 직무역량이 조직몰입에 영향을 미치는지 보았다. 3단계에서는 2단계에 추가하여 독립변수인 보상시스템과 조절변수인 직무역량의 상호작용 변수를 추가하여 조직몰입에 미치는 영향관계를 확인하였다.

분석 결과, 단계의 설명력인  $R^2$ 은 1단계에서는  $R^2=.258$ , 2단계에서는  $R^2=.495$ , 3단계에서는  $R^2=.503$ 으로 나타났다. 1단계에서 보상시스템은 ( $\beta$

=.508,  $p<.001$ ) 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 2단계에서 보상시스템은 조직몰입에 미치는 영향관계에서 유의하게 나타났으며 직무역량이 조직몰입에 미치는 영향관계도 통계적으로 유의하게 나타났다. 그리고 3단계에서 보상시스템과 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용도 조직몰입에 미치는 영향이  $t=2.466$  ( $p=.14$ )로 통계적으로 유의하게 나타났다. 그러므로 독립변수 중에서 유일하게 보상시스템과 조절변수 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 H4-4는 채택되었다.

[표 4-13] 보상시스템과 조직몰입 간의 직무역량 조절효과

단계	변수	비표준화계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계	
		B	SE				TOL	VIF
1	(상수)	.000	.045					
	보상시스템	.508	.045	.508	11.366***	.000	1.000	1.000
$R=.508, R^2=.258, \text{Adj. } R^2=.256, F(P)=129.180^{***} (p<.001)$								
2	(상수)	.000	.037					
	보상시스템	.273	.041	.273	6.639***	.000	.810	1.235
	직무역량	.541	.041	.541	13.169***	.000	.810	1.235
$R=.704, R^2=.495, \text{Adj. } R^2=.492, F(P)=173.430^{***} (p<.001)$								
3	(상수)	-.037	.040					
	보상시스템	.274	.041	.276	6.761***	.000	.809	1.236
	직무역량	.605	.049	.605	12.481***	.000	.572	1.748
	보상시스템 × 직무역량	.084	.034	.112	2.466*	.014	.651	1.536
	$R=.709, R^2=.503, \text{Adj. } R^2=.499, F(P)=6.080^* (p<.05)$							

종속변수: 조직몰입, \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

따라서 호텔 F&B 직원의 직무역량이 내부마케팅(권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템)과 조직몰입 간에 조절효과가 있을 것이라는 H4는 부분기각되었다. 이에 전체 가설의 연구 검증 결과는 다음 [표 4-14]와 같다.

[표 4-14] 연구 가설 검증 결과

구분	가 설	채택 여부
H1	내부마케팅은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-1	권한위임은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-2	복리후생은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-3	교육훈련은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-4	보상시스템은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	내부마케팅은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
H2-1	권한위임은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-2	복리후생은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-3	교육훈련은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H2-4	보상시스템은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3	조직몰입은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H4	직무역량은 내부마케팅과 조직몰입 간에 조절효과가 있을 것이다.	부분 채택
H4-1	직무역량은 권한위임과 조직몰입 간에 조절효과가 있을 것이다.	기각
H4-2	직무역량은 복리후생과 조직몰입 간에 조절효과가 있을 것이다.	기각
H4-3	직무역량은 교육훈련과 조직몰입 간에 조절효과가 있을 것이다.	기각
H4-4	직무역량은 보상시스템과 조직몰입 간에 조절효과가 있을 것이다.	채택

## V. 결 론

### 5.1 연구의 요약 및 결론

본 연구는 호텔 F&B부서의 내부마케팅과 조직몰입, 경영성과의 관계 그리고 직무역량의 조절효과를 규명하고 변수간의 인과관계를 실증적으로 파악하였다. 이를 위해 내부마케팅은 권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템으로 구성하였고, 조직몰입, 경영성과, 직무역량은 단일변수로 구성하여 연구를 진행하였으며 서울, 경기 지역을 중심으로 전국 4성급 이상 호텔의 F&B부서 종사원들을 대상으로 한 실증분석의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 호텔 F&B 부서의 내부마케팅의 하위변인인 권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면 H1의 다중회귀분석 결과, 회귀식의 설명력은  $R^2 = .666$ , 조정된  $R^2 = .663$ 로 나타났으며,  $F$ 값 = 183.798 ( $p < .001$ )으로 모델은 적합한 것으로 나타났다. 내부마케팅 변수는 모두  $p < .05$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그리고 조직몰입에 미치는 영향의 크기는 보상시스템, 권한위임, 복리후생, 교육훈련의 순으로 나타났다. 즉, 호텔 F&B 부서의 내부마케팅 중 보상시스템, 권한위임, 복리후생, 교육훈련이 상승하면 조직몰입도 상승하였다.

둘째, 호텔 F&B 부서의 내부마케팅의 하위변인인 권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템이 경영성과에 미치는 영향을 살펴보면 권한위임, 복리후생, 보상시스템 등 3개의 변수가 모두  $p < .05$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 경영성과에 미치는 영향은 보상시스템이 가장 크게 나타났으며, 그 다음으로 권한위임, 복리후생의 순으로 크게 나타났다. 그러나 교육훈련 변수는 경영성과에 미치는 영향관계는  $t$ 값 = 1.400( $p = .162$ )로 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다. 그러므로 H2의 H2-1, H2-2, H2-4는 채택되었으나, H2의 H2-3은 기각되었다. H2의 다중회귀분석 결과, 회귀식 설명력은  $R^2 = .558$ , 조정된  $R^2 = .553$ 로 나타났으며,  $F$ 값 = 116.037( $p < .001$ )로 모델은 적합한 것으로 나타났다. 그러므로 호텔 F&B 직원의 내부마케팅(권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템)이 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는

분석 결과는 교육훈련을 제외하고 부분채택 되었다.

셋째, 호텔 F&B부서의 조직몰입이 경영성과에 미치는 영향을 살펴보면  $p<.001$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. H3의 다중회귀분석 결과, 회귀식 설명력은  $R^2 = .477$ , 조정된  $R^2 = .475$ 로 나타났으며, F값 = 337.896( $p<.001$ )으로 모델은 적합한 것으로 나타났다. 즉, 호텔 F&B부서의 조직몰입이 상승하면 경영성과도 상승하였다.

넷째, 본 연구는 호텔 F&B 직원의 내부마케팅이 조직몰입을 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 내부마케팅과 조직몰입 사이의 관계를 직무역량이 조절하는 매개된 조절효과를 검증하고자 하는 연구모형과 가설을 세웠다.

독립변수 권한위임이 조직몰입에 영향에 미칠 때 직무역량이 조절효과가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 세 단계의 회귀분석을 시행하였다. 1단계에서 독립변수인 권한위임이 조직몰입에 영향을 미치는지 확인하고 2단계에서 독립변수 권한위임과 조절변수 직무역량이 조직몰입에 영향을 미치는지 보았다. 3단계에서는 2단계에 추가하여 독립변수인 권한위임과 조절변수인 직무역량의 상호작용 변수를 추가하여 조직몰입에 미치는 영향관계를 확인하였다. 분석 결과, 모형의 설명력인  $R^2$ 은 모형1에서는  $R^2 = .224$ , 2단계에서는  $R^2 = .501$ , 3단계에서는  $R^2 = .503$ 으로 나타났다. 1단계에서 권한위임은 ( $\beta = .473$ ,  $p < .001$ ) 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 2단계에서 권한위임과 직무역량이 조직몰입에 미치는 영향관계 또한 통계적으로 유의하게 나타났다. 3단계에서 권한위임과 직무역량에 대한 조절효과 상호작용은 조직몰입에 미치는 영향에서  $t$ 값 = 1.061 ( $p = .289$ )이므로 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다. 즉, 독립변수 권한위임과 조절변수 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 H4의 H4-1은 기각되었다.

독립변수 복리후생이 조직몰입에 영향에 미칠 때 직무역량이 조절효과가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 세 단계의 회귀분석을 시행하였다. 1단계에서 독립변수인 복리후생이 조직몰입에 영향을 미치는지 확인하고 2단계에서 독립변수 복리후생과 조절변수 직무역량이 조직몰입에 영향을 미치는지 보았

다. 3단계에서는 2단계에 추가하여 독립변수인 복리후생과 조절변수인 직무역량의 상호작용 변수를 추가하여 조직몰입에 미치는 영향관계를 확인하였다.

분석 결과, 모형의 설명력인  $R^2$ 은 1단계에서는  $R^2=.115$ , 2단계에서는  $R^2=.439$ , 3단계에서는  $R^2=.443$ 으로 나타났다. 1단계에서 복리후생은 ( $\beta=.339$ ,  $p<.001$ ) 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 2단계에서 복리후생은 조직몰입에 미치는 영향관계에서 유의하게 나타나지 않았으나 직무역량이 조직몰입에 미치는 영향관계는 통계적으로 유의하게 나타났다. 그리고 3단계에서 복리후생과 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용은 조직몰입에 미치는 영향이 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다. 즉, 독립변수 복리후생과 조절변수 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 H4의 H4-2는 기각되었다.

독립변수 교육훈련이 조직몰입에 영향에 미칠 때 직무역량이 조절효과가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 세 단계의 회귀분석을 시행하였다. 1단계에서 독립변수인 교육훈련이 조직몰입에 영향을 미치는지 확인하고 2단계에서 독립변수 교육훈련과 조절변수 직무역량이 조직몰입에 영향을 미치는지 보았다. 3단계에서는 2단계에 추가하여 독립변수인 교육훈련과 조절변수인 직무역량의 상호작용 변수를 추가하여 조직몰입에 미치는 영향관계를 확인하였다.

분석 결과, 단계의 설명력인  $R^2$ 은 1단계에서는  $R^2=.066$ , 2단계에서는  $R^2=.481$ , 3단계에서는  $R^2=.484$ 으로 나타났다. 1단계에서 교육훈련은 ( $\beta=.256$ ,  $p<.001$ ) 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 2단계에서 교육훈련은 조직몰입에 미치는 영향관계에서 유의하게 나타났으며 직무역량이 조직몰입에 미치는 영향관계도 통계적으로 유의하게 나타났다. 그러나 3단계에서 교육훈련과 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용은 조직몰입에 미치는 영향이 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다. 즉, 독립변수 교육훈련과 조절변수 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 H4의 H4-3는 기각되었다.

독립변수 보상시스템이 조직몰입에 영향에 미칠 때 직무역량이 조절효과가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 세 단계의 회귀분석을 시행하였다. 1단계에서 독립변수인 보상시스템이 조직몰입에 영향을 미치는지 확인하고 2단

계에서 독립변수 보상시스템과 조절변수 직무역량이 조직몰입에 영향을 미치는지 보았다. 3단계에서는 2단계에 추가하여 독립변수인 보상시스템과 조절변수인 직무역량의 상호작용 변수를 추가하여 조직몰입에 미치는 영향관계를 확인하였다. 분석 결과, 모형의 설명력인  $R^2$ 은 1단계에서는  $R^2=.258$ , 2단계에서는  $R^2=.495$ , 3단계에서는  $R^2=.503$ 으로 나타났다. 1단계에서 보상시스템은 ( $\beta=.508$ ,  $p<.001$ ) 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 2단계에서 보상시스템은 조직몰입에 미치는 영향관계에서 유의하게 나타났으며 직무역량이 조직몰입에 미치는 영향관계도 통계적으로 유의하게 나타났다. 그리고 3단계에서 보상시스템과 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용도 조직몰입에 미치는 영향이  $t=2.466$  ( $p=.14$ )로 통계적으로 유의하게 나타났다. 즉, 독립변수 중에서 유일하게 보상시스템과 조절변수 직무역량에 대한 조절효과의 상호작용이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 H4의 H4-4는 채택되었다.

## 5.2 연구의 시사점

본 연구는 호텔 F&B부서의 내부마케팅이 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향과 직무역량의 조절효과를 규명하고 인과관계를 검증하기 위해 가설을 설정하고 이를 토대로 실증적 검증을 한바, 호텔 기업이 참고할 수 있는 몇 가지 점을 제공할 수 있다는 의의를 가진다. 그러므로 본 연구에서 제시하고자 하는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 선행연구들을 살펴보면 호텔의 내부마케팅이 조직몰입과 경영성과에 관한 연구들이 많고 다양하게 존재하였으나, 호텔 F&B 부서 중심의 내부마케팅이 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구는 많이 없었다. 뿐만 아니라 본 연구는 호텔 F&B부서의 내부마케팅과 조직몰입 간에 직무역량에 대한 조절효과를 연구하였다는 데에 그 의미가 있다.

둘째, 내부마케팅을 호텔 F&B 부서 종사원을 대상으로 한정하여 적용함으로써 보다 실무에 맞게 분류한바, 연구의 목적이 더욱 구체화 되었고, 조직몰입과 경영성과 역시 접점고객 서비스가 주 업무인 조직구성원을 대상으로

한바, 그것에 따른 연구 결과가 기존의 선행연구들보다 신뢰성이 높다고 볼 수 있겠다.

셋째, 호텔 F&B 부서의 내부마케팅(권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템)은 조직몰입에 긍정적인 영향을 끼쳤다. 다만 교육훈련은 그 중에 제일 낫게 영향을 미쳤다. 이러한 교육훈련이 조직몰입에 영향을 많이 미치지 못한다는 점은 조직몰입 자체가 외부적 강한 요인 즉, 후생복지, 보상 등의 사항과 관련된 경영정책요소나 권한위임 같은 것에는 영향을 받으나 조직 구성원 입장에서 다소 소극적인 내부마케팅 요소, 즉 교육훈련에는 영향을 많이 받지 않는다고 볼 수 있다. 따라서 조직몰입이 교육훈련을 통해 조직구성원의 조직몰입도를 높이고자 한다면 호텔 내의 효과적인 교육 시스템의 선행이 바탕이 되어야 될 것으로 사료된다.

넷째, 호텔 F&B부서의 내부마케팅이 경영성과에 긍정적인 영향을 미쳤다. 이는 호텔 F&B 종사원들에 대한 내부마케팅을 통해 보상이나 고용의 안정성, 복지가 좋을수록 직장의 안정을 바라며, 안정된 직장에서의 경력 관리와 진급 등의 목표를 호텔 조직 차원에서 수립이 가능하도록 기회를 제공받을 수 있음으로 소속된 조직의 성과에 민감하게 여기고 좋은 성과를 기대할 것이 자명함으로 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 하지만 교육훈련은 경영성과에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난바, 교육훈련의 요인으로는 프로그램의 단발성 교육과 체계적이지 못한 교육으로 종사원들의 동기부여가 결여된 것으로 파악된다. 그러므로 김수영(2019)의 연구를 바탕으로 그들의 직무수행과 관련하여 어떠한 가치를 추구와 연계되어 있는지를 파악하는 것이 중요하게 고려되어야 한다. 이와 관련하여 다른 연구에서도 이점을 강조하고 있는바, 호텔 F&B부서 종사원들은 업무를 수행하는데 있어서 권한위임, 복리후생, 의사결정권 등을 주고 또한 목표달성을 대한 적절한 보상시스템 제도는 종사원들의 업무에 대한 몰입을 향상시키고 동기 부여를 위한 가장 직접적인 수단이며 종사원의 긍정적인 행동을 유발시키는데 요인이 되므로 이를 통해 호텔 종사원들은 자신이 소속한 호텔 기업에 대한 심리적 유대감과 정서적 애착을 형성하고 몰입하게 하여 호텔기업에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 사료된다.

다섯째, 직무역량은 호텔 F&B부서의 조직몰입 간에 부분적으로 조절효과가 있었다. 호텔 내부마케팅의 권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템은 호텔의 핵심요인이며 경영성과에도 직결 된다. 이를 위해서는 조직에 대한 직무역량을 보다 강화시켜 줄 필요가 있다. 따라서 최광원(2019)의 연구를 토대로 직무역량의 강화 및 개발과 평가 등을 통하여 직무역량이 우수한 인재를 확보할 필요가 있다. 예를 들어, 채용이 이루어지는 절차에서는 직무역량 평가 등의 과정 및 단계를 추가할 필요가 있다. 또한, 직무역량 중에서도 발전 가능한 스킬과 지식은 지속적인 교육을 통하여 고객지향적인 인재를 만들고 생성 할 필요가 있다는 것이다. 고객지향적인 인재는 결국 호텔기업의 성과 및 경쟁력을 향상시키는 원동력이 될 뿐만 아니라 그러한 인재는 결국 지식 및 스킬 교육을 통해서 직무능력 또한 향상 시킬 수 있다는 것이다.

결론적으로 호텔산업은 다른 산업과 달리 노동집약적이므로 역량 있는 종사원의 이직은 호텔기업의 경영에 있어 불리한 영향을 미칠 수 있다. 이에 호텔 F&B부서는 직무에 대한 성취감, 개인의 능력에 따른 임금인상, 종사원 개인의 성장기회, 작업조건 개선 등을 통해 직무 만족도를 높여주고, 조직에 대한 충성심과 애착심을 형성시켜 조직에 남아 있으려는 의지가 강해질 수 있음으로 종사원의 조직몰입이 가능하도록 조직 차원의 지대한 관심과 경영정책이 필요할 것으로 사료되며, 최초 선발과정에서 조직에 대한 애착심과 개인 역량 및 서비스의식이 강한 종사원을 선발하여 적재적소에 배치하여 효과적인 내부마케팅을 지속한다면 그 효과는 배가 될 것으로 사료되는바, 호텔기업은 이러한 점에 차안하여 경영정책을 강구할 필요가 있다고 본다.

### 5.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구의 결론을 바탕으로 하여 다음과 같이 후속연구를 위한 한계점 및 향후 방향을 제안하고자 한다.

첫째, 본 연구는 조사대상은 서울, 경기 지역을 중심으로 한 호텔 식음료부서의 호텔종사원을 대상으로 이루어졌기에 호텔기업 전체를 대상으로 적용하는 것과 관련된 일반화에는 다소 한계가 있을 수가 있기 때문에 후속연구

가 필요하다고 할 수 있다. 이를 개선하기 위해 전국의 다양한 단위의 영역으로 확대하여 연구 또는 서울, 경기 지역의 호텔만이 가지는 특별한 조직문화 요인을 도출하여 지역적 특수성을 아울러 같이 연구해 볼 필요가 있다고 사료된다.

둘째, 본 연구는 호텔 산업 특성상 근무시간이 다양한 근무자들의 시간대, 요일 등에 따라 설문자들의 응답이 다소 정확하게 이루어지지 않았을 가능성을 전혀 배제할 수가 없다고 본다. 따라서 앞으로 후속 연구에서는 연구자가 객관적으로 대상을 선정하고, 또한 다양한 방법을 통해 연구의 정확성과 신뢰성을 높일 수 있도록 하는 조사가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 본 연구조사와 관련된 설문에서 월평균 소득 200만원 이상 400만원 미만이 전체의 67%인 250명이며, 200만원 미만이 72명(19.3%)으로 나타났는데, 월평균 소득이 200만원 미만의 이들은 조직몰입과 경영성과에 대한 이해도가 부족하고 소속감도 약할 것으로 간주되어 우려되지만 앞으로 최저임금, 기본급여가 인상되는 등 사회적 분위기가 점차 노동자들에게 좋은 방향으로 전환됨으로 인한 상황임을 고려하여 이들에 대한 보다 다양하고 세심한 연구가 필요하다고 사료된다.

넷째, 호텔 내부마케팅은 사실상 단기적인 것이 아니라, 장기적으로 지속되어야 하는 것이 효과가 있을 것으로 본다. 또한 호텔기업의 집결성과 조직문화 형성에 까지 연결되는 내부마케팅은 단발성 연구가 아닌 오랜 기간의 투자를 하고 내부마케팅과 관련된 중요요소의 영향관계를 면밀히 살펴봐야 될 필요가 있다는 점에서 향후 지속적, 체계적 연구가 이루어져야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

장신욱. (2018). “호텔기업의 외국인 조리책임자의 리더십과 직무역량이 조리사의 흡수역량과 직무열의, 직무성과에 미치는 영향”. 극동대학교 대학원 박사학위 논문.

장지호. (2016). “기업의 지속가능 경영노력이 기업신뢰, 비재무적 경영성과 및 사회적 가치 지각에 미치는 영향 : 기업규모에 따른 비교분석”. 동아대학교 대학원 박사학위 논문.

장형철. (2010). “카지노 기업의 내부마케팅이 顧客指向性에 미치는 영향 : 組織同一視의 수준제고를 중심으로”. 한양대학교 대학원 박사학위 논문.

강호. (2018). “Hotel의 지적자본이 직무역량과 조직성과에 미치는 영향 : 학습지향성의 매개를 중심으로”. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.

고경훈. (2019). “호텔종사원의 내부마케팅이 자기효능감 및 조직몰입에 미치는 실증적 연구”. 광운대학교 경영대학원 석사학위 논문.

고재승·박주희. (2015). “고객이 지각하는 호텔종사원의 핵심역량이 신뢰와 지각된 위험에 미치는 영향 : 신뢰의 전이효과를 중심으로”. 호남대학교 대학원 박사학위 논문.

곽봉화. (2016). “항공사 객실승무원의 직무역량이 고객지향성에 미치는 영향 : 개인적 경력관리 관여도 조절효과를 중심으로”. 세종대학교 대학원 박사학위 논문.

곽천자. (2013). “호텔 경영자의 리더십특성에 따른 인적자원관리가 경영성과에 미치는 영향 : 중국 산동성 특급호텔을 중심으로”. 경희대학교 대학원 석사학위 논문.

권도희. (2010). “IPA분석기법을 이용한 외국항공사 한국인 객실승무원의 역량에 관한 연구”. 『한국항공경영학회』, 8(1), 29-45.

권명희. (2012). “항공사 여행사의 내부마케팅이 시장지향성, 직무만족 및 경

영성과에 미치는 영향 연구”. 우송대학교대학원 석사학위 논문.

권오성. (2009). “내부마케팅이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 중소제조기업 종사자를 중심으로”. 숭실대학교 중소기업대학원 석사학위 논문.

김경미. (2011). “호텔 F&B부서장의 내부마케팅활동이 직무만족 및 조직충성도에 미치는 영향 : 자기 효능감을 조절변수로”. 세종대학교 관광대학원 석사학위 논문.

김경애·황용철·송용식. (2014). “금융기관 내부마케팅정책이 종업원의 고객 지향적 행동에 미치는 영향 : 조직지원인식의 매개효과”. 『한국전략마케팅학회』, 22(2), 1-22.

김경진. (2018). “비즈니스호텔 내부마케팅이 구성원의 고객지향성과 서비스 지향성, 조직충성도에 미치는 영향”. 동명대학교대학원 석사학위 논문.

김광호. (2019). “호텔기업 브랜드 증거가 브랜드 시민행동, 브랜드 충성도와 비재무적 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 안양대학교 대학원 박사학위 논문.

김광호·박현숙. (2014). “중소제조기업의 내부마케팅요인이 고객지향성과 시장지향성 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 서울벤처대학교 대학원 박사학위 논문.

김기영·심재익·김재곤. (2016). “외식기업의 조직문화가 조직역량과 조직효과에 미치는 영향”. 『한국관광연구학회』, 30(2), 223-238.

김길선. (2012). “내부마케팅이 직무만족과 서비스품질에 미치는 효과 : 외식산업을 중심으로”. 상지대학교 대학원 석사학위 논문.

김나래·김재원. (2018). “골프브랜드의 내부마케팅, 시장지향성, 경영성과의 구조적 관계”. 『한국체육과학회』, 27(3), 479-490.

김다해. (2010). “호텔 내부마케팅 활동이 종사원의 직무만족 및 서비스태도에 미치는 영향”. 우송대학교 경영대학원 석사학위 논문.

김대환. (2019). “호텔 조리종사원의 직무환경이 혁신행동, 조직몰입 및 조직성과에 미치는 영향”. 동의대학교대학원 석사학위 논문.

김동규. (2017). “특급호텔 종사원의 조직공정성이 임파워먼트를 통하여 조직

몰입과 경영성과에 미치는 영향 연구”. 경주대학교 대학원 박사학위 논문.

김부열. (2017). “직무특성과 조직공정성이 조직몰입과 조직시민행동, 노사관계행동지향성에 미치는 영향에 관한 연구”. 위덕대학교 일반대학원 석사학위 논문.

김성용. (2012). 호텔관광인적자원관리, 서울, 백산출판사.

김성혁·황수영·양현교. (2009). “호텔기업의 리더십유형이 LMX(리더-멤버 교환관계)와 조직몰입에 미치는 영향 : 특1급 식음료직원을 대상으로”. 『한국외식경영학회』, 12(1), 179-198.

김솔·정기한. (2014). “디지털정보사회에서 웨딩홀 서비스품질, 이미지, 만족, 고객충성도의 관계”. 『한국인터넷전자상거래학회』, 14(6), 219-231.

김수영. (2019). “관광호텔의 내부마케팅이 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향 : 조직신뢰의 조절효과를 중심으로”. 영산대학교 일반대학원 박사학위 논문.

김영석. (2013). “내부마케팅이 호텔 종사원의 직무 만족과 이직의도에 미치는 영향 연구 : 로컬호텔과 체인호텔을 비교 연구”. 경희대학교 관광대학원 석사학위 논문.

김영석. (2013). “내부마케팅이 호텔 종사원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향 연구 : 로컬호텔과 체인호텔을 비교 연구”. 경희대학교 관광대학원 석사학위 논문.

김은정. (2004). “호텔기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향”. 경희대학교 대학원 석사학위 논문.

김재현. (2014). “여행사 내부마케팅 요인이 인적자원관리와 서비스지향성에 미치는 영향”. 慶州大學校 대학원 박사학위 논문.

김정근. (2015). “금융기관 내부마케팅 전략이 은행원의 직무만족, 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 호서대학교 벤처대학원 박사학위 논문.

김정일. (2011). “컨설팅 수진 중소기업 종사자의 근무환경요인이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”. 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

### 석사학위 논문.

김정태. (2020). “호텔 중식조리사의 직업소명의식이 직무열의, 조직몰입, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향”. 가톨릭관동대학교 일반대학원 박사학위 논문.

김지환. (2018). “컨벤션기획업의 내부마케팅이 종사원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향”. 경희대학교 관광대학원 석사학위 논문.

김진모. (2001). “인적자원 개발을 위한 직무역량 규명 : 학습지 기업을 대상으로”. 『한국농촌지도학회』, 8(2), 159-177.

김한울. (2013). “호텔 내부마케팅이 종사원직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구 : 자기효능감을 조절변수로”. 경희대학교 관광대학원 석사학위 논문.

김현지. (2014). “항공사의 내부마케팅이 소진, 브랜드애착, 직무몰입에 미치는 영향 : 브랜드 자아일치감의 조절효과”. 세종대학교 대학원 박사학위 논문.

김형민. (2019). “호텔 F&B 판매촉진이 비재무적 경영성과에 미치는 영향 : 주요성공요인(CSF)을 조절변수로”. 세종대학교 대학원 박사학위 논문.

김호성·한진수. (2012). “호텔의 내부마케팅 요인이 직무만족과 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향 : 서울 시내 특 1급 호텔 종사원을 중심으로”. 『한국관광레저학회』, 24(2), 79-99.

김화정. (2018). “저비용항공사의 내부마케팅이 직무만족과 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향 연구”. 경희사이버대학교 호텔관광대학원 석사학위 논문.

김희경. (2018). “호텔 기업의 내부 브랜딩 활동이 조직몰입과 고객 지향성의도에 미치는 영향”. 경희대학교 관광대학원 석사학위 논문.

김희정. (2016). “내부마케팅과 감성지능이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 목포대학교 대학원 박사학위 논문.

레저산업진흥연구소. (2008). “호텔용어사전” 서울 : 자산출판사.

문윤규. (2020). “5성급 호텔 종사원의 조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 고객지향성과 감정노동 강도의 조절효과를 중심으로”.

경희대학교 대학원 석사학위 논문.

문정남. (2016). “리조트기업의 내부마케팅, 조직시민행동, 고객지향성과 직무성과 연구”. 경기대학교 일반대학원 박사학위 논문.

문희철. (2017). “호텔 식음료 서비스 파트타이머의 근무 선택속성 만족도가 지속근무 의도에 미치는 영향”. 세종대학교 관광대학원 석사학위 논문.

박대용. (2014). “호텔 내부마케팅이 종사원의 감성지능 및 서비스 지향성에 미치는 영향”. 한성대학교 경영대학원 석사학위 논문.

박두영. (2017). “호텔종사원 리더의 거래적 리더십이 직무태도와 조직몰입에 미치는 영향 : 동기부여를 조절효과로”. 한성대학교 대학원 석사학위 논문.

박소정. (2018). “저비용항공사 객실승무원의 직무역량이 직무몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 한서대학교 일반대학원 석사학위 논문.

박수진. (2016). “항공사 객실 승무원에 대한 내부마케팅이 심리적 자본, 감정노동, 직무만족에 미치는 영향”. 경희대학교 대학원 박사학위 논문.

박슬기·권봉현. (2016). “호텔 직원의 복리후생에 대한 만족이 서비스지향성에 미치는 영향”. 『호텔경영학연구』, 25(2), 199-215.

박영해·이홍배. (2016). “직무특성과 혁신행위 간 역할모호성과 흡수능력의 매개효과 분석”. 『한국경영학회』, 2016(8), 607-629.

박은영. (2016). “취학전 자녀를 둔 기혼간호사의 양육 스트레스가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향”. 순천향대학교 건강과학대학원 석사학위 논문.

박일순·송균석. (2013). “내부마케팅 활동이 재무성과에 미치는 영향 : 호텔등급 및 호텔지역의 조절효과를 중심으로”. 『글로벌경영학회』, 10(1), 217-240.

박지은. (2017). “금융기관의 내부마케팅이 직원의 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구”. 국립목포대학교 대학원 박사학위 논문.

박해욱·조성의. (2015). “사회적 기업에서 기업가 특성 및 역량의 경영성과에 대한 영향 연구”. 『한국창업학회』, 10(2), 96-116.

배일석. (2010). “호텔 기업의 내부마케팅 요인이 정서노동과 서비스품질 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 초당대학교 대학원 석사학위 논문.

배준석. (2017). “호텔기업의 내부마케팅이 내부커뮤니케이션, 정서적 몰입, 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 대구/경북지역 4, 5성급 호텔을 중심으로”. 김천대학교 상담·신학·경영대학원 석사학위 논문.

부려연. (2014). “관광호텔 종사원의 내부마케팅이 조직몰입과 서비스품질에 미치는 영향”. 세종대학교 대학원 석사학위 논문.

서호석. (2018). “항공사 내부마케팅이 지상직 직원의 조직몰입과 고객지향성에 미치는 영향 연구”. 경희사이버대학교 호텔관광대학원 석사학위 논문.

서호석. (2018). “항공사 내부마케팅이 지상직 직원의 조직몰입과 고객지향성에 미치는 영향연구”. 경희사이버대학교 호텔관광대학원 석사학위 논문.

송민경. (2013). “특급호텔 식음료부서의 사회적 자본이 경영성과에 미치는 영향 : 지식공유 활동의 매개적 역할”. 경희대학교 대학원 박사학위 논문.

송홍규. (2017). “자영업자의 내부마케팅이 직무만족과 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향”. 『한국관광레저학회』, 29(8), 271-289.

신성욱. (2009). “보상시스템의 질이 종업원 보상시스템 만족도와 노력투입에 미치는 영향”. 『한국콘텐츠학회』, 9(9), 313-324.

신숙희. (2011). “서번트 리더십이 부하직원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구 : 리더의 감성지능과 직무역량의 조절효과를 중심으로” 경희대학교 대학원 박사학위 논문.

신재원. (2019). “내부마케팅이 여행사종사원의 조직신뢰와 고객지향성에 미치는 영향”. 『관광경영학회』, 88(-), 83-99.

신형철·신재원. (2018). “특급 호텔 종사원의 직무역량이 서비스 몰입과 고객지향성에 미치는 영향”. 『관광경영학회』, 82(-), 561-582.

심덕섭·하성욱. (2013). “고몰입형 인적자원관리와 경영성과 간의 관계에 관한 연구 : 활용과 탐험의 매개효과를 중심으로”. 『한국인적자원관리학회』, 133-156.

심우현. (2019). “호텔기업의 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 비재무적 성과에 미치는 영향”. 단국대학교 경영대학원 석사학위 논문.

안관영·정문영. (2012). “외식업체 종사자의 내부마케팅이 직무만족에 미치는 효과”. 『한국벤처창업학회』, 7(3), 27-37.

안기복. (2018). “호텔 종사원의 네트워킹행동, 직무만족, 적합성 및 조직몰입의 구조관계에 대한 연구”. 청운대학교 대학원 석사학위 논문.

안성빈. (2017). “호텔기업 조리종사원의 내부마케팅이 조직신뢰, 자기효능감, 고객지향성과의 구조적관계 : 조직몰입의 조절효과 중심으로”. 경성대학교 대학원 박사학위 논문.

안영규. (2012). “내부마케팅이 경찰관의 고객지향성에 미치는 영향”. 동국대학교대학원 박사학위 논문.

안영규. (2012). “내부마케팅이 경찰관의 고객지향성에 미치는 영향”. 동국대학교대학원 박사학위 논문.

안전기·문종범. (2011). “공공서비스의 고객만족도와 서비스품질 향상 방안에 관한 연구”. 『한국경영컨설팅학회』, 11(1), 39-65.

안정훈. (2016). “호텔 조리사의 역량이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향 연구 : 고용형태의 조절효과 분석을 중심으로”. 세종대학교 관광대학원 석사학위 논문.

양관식. (2017). “컨벤션센터의 내부마케팅이 직원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 서비스품질 평가의 조절효과를 중심으로”. 제주대학교 경영대학원 석사학위 논문.

양리나·김시중. (2010). “호텔 내부마케팅 활동이 종사원의 서비스 태도 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 『한국서비스경영학회』, 11(5), 25-45.

양영주. (2016). “호텔 베이커리 종사자들의 내부마케팅 조직 몰입과 이직의도에 미치는 영향”. 경기대학교 일반대학원 석사학위 논문.

양재성. (2019). “호텔의 내부마케팅이 직무역량, 직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향 : 제주지역 5성급 호텔 직원 대상으로”. 제주대학교 대학원 석사학위 논문.

양혜련. (2010). “항공사 내부마케팅이 객실승무원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”. 세종대학교 관광대학원 석사학위 논문.

양혜선. (2014). “카지노 내부마케팅이 경영성과에 미치는 영향 : 고객지향성 매개로”. 『한국마이스관광학회』, 14(-), 283-304.

오딜호자. (2014). “호텔기업의 내부마케팅 활동이 경영성과에 미치는 영향 : 시장지향성을 매개변수로”. 경희대학교 관광대학원 석사학위 논문.

오재신·정기한. (2010). “CRM 구현을 위한 경영지원요인이 고객지향성 및 성과에 미치는 영향 : 은행을 중심으로”. 『(사)디지털산업정보학회』, 6(1), 181-195.

요용비. (2015). “호텔 종사원의 내부마케팅이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향”. 동국대학교 대학원 석사학위 논문.

유정선. (2016). “항공사 객실승무원의 역량이 조직유효성과 고객지향성에 미치는 영향 연구”. 경기대학교 관광전문대학원 박사학위 논문.

유정선. (2016). “항공사 객실승무원의 역량이 조직유효성과 고객지향성에 미치는 영향 연구”. 경기대학교 관광전문대학원 박사학위 논문.

윤정근·이영구(2012). “내부마케팅 요인과 직무만족, 조직몰입의 관계가 고객지향성에 미치는 영향”. 『공주대학교 KNU 기업경영연구소』, 3(-), 91-108.

이근화. (2015). “창조경영이 혁신과 경영성과에 미치는 영향”. 서경대학교 대학원 박사학위 논문.

이기섭. (2014). “호텔企業의 戰略的 人的資源管理와 職務力量, 職務 및 組織成果 간의 關係分析”. 강릉 원주대학교대학원 박사학위 논문.

이동진. (2018). “내부마케팅 지원활동이 종업원의 고객지향성과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한양대학교 융합산업대학원 석사학위 논문.

이병열. (2011). “한국 여행사의 내부마케팅이 직무만족과 조직시민행동 및

고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구”. 상지대학교 대학원 박사학위 논문.

이병호·김정술. (2016). “내부마케팅이 치과위생사의 고객지향성에 미치는 영향”. 『한국치위생과학회』, 16(1), 37-44.

이상호. (2012). “특급호텔 내부마케팅이 종사원의 조직유효성 및 이직의도에 미치는 영향 연구 : 부산지역 특급호텔 중심으로”. 동명대학교대학원 석사학위 논문.

이상호. (2015). “호텔조직의 리더십 유형이 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향”. 동명대학교대학원 박사학위 논문.

이상훈. (2016). “호텔 내부마케팅이 직무스트레스, 직무만족 및 조직충성도에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울지역 특급 P호텔을 중심으로”. 경희사이버대학교 호텔관광대학원 석사학위 논문.

이생노. (2010). “호텔종사원의 서비스 지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 安養大學校대학원 박사학위 논문.

이성호. (2012). “프랜차이즈 커피전문점의 선택속성이 고객만족과 애호도 및 재이용 의도에 관한 연구”. 『한국관광·레저학회』, 24(7), 219-236.

이성호. (2013). “호텔 내부마케팅이 조리 종사원의 조직몰입 및 서비스지향성에 미치는 영향”. 경기대학교 관광전문대학원 석사학위 논문.

이영천. (2017). “주얼리산업 종사자의 내부마케팅이 직무만족과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향”. 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위 논문.

이유재. (2009). “서비스 수익 체인 실현을 위한 내부마케팅 전략 : 현대해상화재보험”. 『한국마케팅학회』, 11(3), 3225-249.

이윤희. (2016). “호텔기업의 조직문화, 인적자원관리가 서비스품질, 내부·외부 고객만족 및 경영성과에 미치는 영향 : 부산지역 특급호텔 직원 및 고객인식을 중심으로”. 영산대학교 대학원 박사학위 논문.

이은희·이영훈·신종호. (2014). “국내항공사의 내부마케팅과 직무만족, 조직신뢰 및 고객지향성의 구조관계 분석”. 『공주대학교 KNU 기업경영연구소』, 5(2), 1-32.

이인숙·윤혜연. (2010). “외식종사원의 직무특성지각이 조직몰입에 미치는 영향 연구 : 조직후원인식 조절효과 검증”. 『한국외식경영학회』, 13(3), 43-62.

이인숙·윤혜연. (2010). “외식종사원의 직무특성지각이 조직몰입에 미치는 영향 연구 : 조직후원인식 조절효과 검증”. 『한국외식경영학회』, 13(3), 43-62.

이종덕·이윤보·배윤성. (2014). “중소기업의 핵심역량과 경쟁전략이 기업의 경영성과에 미치는 영향”. 『한국창업학회』, 9(3), 154-183.

이학만·오영호. (2018). “내부마케팅요인이 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 고객지향성에 미치는 영향”. 『대한경영학회』, 31(-), 149-74.

이현규. (2017). “호텔종사원에 대한 내부마케팅이 직무몰입과 조직몰입을 통한 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 대학원 석사학위 논문.

이현소. (2017). “호텔기업의 자원지향성이 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향에 있어 여유자원의 조절효과 : 균형성과표(BSC)를 활용한 경영성과 측정” 호남대학교대학원 박사학위 논문.

이현찬. (2020). “관광기업의 내부마케팅이 종사원 만족을 매개로 이직 의도에 미치는 영향 : 도급사와 수급사를 중심으로”. 부경대학교 대학원 박사학위 논문.

임은영. (2020). “특1급 호텔직원이 지각한 내부마케팅이 서비스지향성에 미치는 영향 : 직무열의의 매개효과”. 세종대학교 관광대학원 석사학위 논문.

장미. (2011). “청소년지도자의 직무역량 척도 개발에 관한 연구”. 명지대학교 대학원 박사학위 논문.

장성봉. (2018). “템플스테이 조직의 내부마케팅과 종교성향이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구”. 목포대학교 대학원 박사학위 논문.

장윤선. (2012). “호텔종사원의 역량과 경력개발이 조직유효성에 미치

는 영향관계 연구 : 고객지향성의 조절효과를 중심으로”. 세종대학교 대학원 박사학위 논문.

장형빈. (2016). “호텔이벤트종사원의 조직사회화 전략이 조직사회화 및 조직 유효성, 경영성과에 미치는 영향 연구”. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.

장혜준. (2018). “호텔 식음부서 서비스접점 직원이 지각한 조직역량이 조직 몰입 및 고객지향성에 미치는 영향 : 자아존중감을 조절변수로”. 세종대학교 대학원 박사학위 논문.

전상철. (2013). “다양성 인적자원관리와 조직몰입, 맥락성과 및 혁신행동의 관계 : 비유사성 인식의 조절효과”. 조선대학교 대학원 박사학위 논문.

이종학. (2014). “자기 효능감이 긍정적 자산, 직무만족, 조직몰입, 조직시민 행동에 미치는 영향 : 서울시내 특1급 호텔 식음료 종사원을 대상으로”. 경희대학교 일반대학원 박사학위 논문.

전순영. (2012). “외부지원과 내부환경요소가 신생기업 경영성과에 미치는 영향 연구설계”. 『한국교통대학교 논문집』, 47(-), 303-307.

전영상. (2012). “여행사의 시장지향성이 종사원의 고객지향성과 경영성과에 미치는 영향 연구”. 경주대학교 대학원 박사학위 논문.

전예진. (2020). “내부마케팅과 직장생활의 질 및 삶의 질 관계에 관한 연구 : 체인호텔 종사자를 대상으로”. 부경대학교 대학원 석사학위 논문.

전창석. (2011). “내부마케팅, 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도와의 관계에 관한 연구 : 대구지역 특급호텔 조리·식음료부서 종사원을 중심으로”. 대구가톨릭대학교 대학원 석사학위 논문.

전창석·유영진. (2012). “호텔 종사원의 내부마케팅, 직무스트레스, 이직의도와의 관계”. 『한국관광연구학회』, 26(3), 267-286.

정기한. (2002). “내부고객지향성과 시장지향성의 관계에 관한 연구”. 부산대학교 대학원 박사학위 논문.

정연우. (2015). “광주·전남지역 호텔기업의 내부마케팅과 조직유효성이 서비스지향성에 미치는 영향”. 호남대학교 대학원 박사학위 논문.

정연희. (2010). “호텔 내부고객만족이 서비스성과에 미치는 영향에 관한 연

구 : 인천소재 특급 호텔 종사원을 중심으로”. 안양대학교 경영행정대학원 석사학위 논문.

정용락. (2014). “호텔기업의 변혁적 리더십과 사회적 책임이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향”. 순천향대학교 일반대학원 박사학위 논문.

박은옥·정기한·신재익. (2010). “내부마케팅, 내부고객만족, 조직몰입, 조직성과간의 관계 연구”. 『한국생산성학회』, 24(2), 199–232.

정종남. (2016). “조직문화와 전략지향성에 따른 고용브랜드가 조직의 효과성 및 경영성과에 미치는 영향 연구”. 『한국전문경영인학회』, 19(4), 75–95.

정태연. (2016). “항공사 승무원의 직무착근도가 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향 연구”. 『관광경영학회』, 70(-), 223–246.

정한경. (2020). “호텔의 교육서비스 품질이 종사원의 지각된 가치와 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향”. 경희대학교 대학원 석사학위 논문.

정해광. (2020). “베이커리의 종사자의 직무환경이 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향”. 한성대학교 경영대학원 석사학위 논문.

조선이. (2015). “항공사 객실승무원의 역량이 조직유효성 및 BSC에 미치는 영향”. 경기대학교 박사학위 논문.

조성길·김해룡·조춘봉. (2010). “리조트호텔의 물리적 환경이 고객만족과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 『한국호텔리조트학회』, 9(1), 43–58.

조세형. (2010). “기업의 인적자원개발 투자가 조직성과에 미치는 영향 : 전략적 인적자원개발의 조절효과”. 『한국인력개발학회』, 12(-), 21–18.

조정환. (2016). “상업 피트니스 센터의 내부마케팅, 시장지향성, 경영성과 간의 구조관계”. 『한국스포츠산업경영학회』, 21(4), 143–159.

주호진. (2018). “호텔 레스토랑 해외프로모션 메뉴가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”. 경기대학교 대학원 석사학위 논문.

지윤호·변정우. (2014). “로컬 및 체인호텔의 내부마케팅이 조직헌신에 미치는 영향에 관한 비교 연구”. 『한국관광레저학회』, 26(4), 169–187.

차상희. (2013). “부산지역 호텔·외식기업 식음료 종사원의 내부마케팅이 감정 노동, 고객지향성 및 서비스 제공 수준에 미치는 영향 연구”. 동명대학교 대학원 석사학위 논문.

채서일·김주영. (2016). 『사회과학조사방법론』, 서울: 비엔엠북스.

천덕희·김경희. (2010). “여행사의 내부마케팅이 고객성과에 미치는 영향 연구”. 『한국고객만족경영학회』, 12(1), 237-253.

천지은·박지선. (2017). “사회복지기관의 인적자원관리, 조직몰입, 경영성과 간의 구조관계 분석”. 『사단법인 아시아문화학술원』, 8(3), 755-776.

김동규·주성민. (2017). “일식 조리종사자의 셀프리더십 유형이 조직몰입과, 비재무적 경영성과에 미치는 영향”. 『한국관광레저학회』, 29(8), 309-326.

최경아. (2010). “패션업체의 내부마케팅 요인이 판매사원의 직무만족, 고객지향성 및 직무성과에 미치는 영향”. 동덕여자대학교 대학원 박사학위 논문.

최광원. (2019). “호텔종사원의 직무역량이 직무열의와 고객지향성에 미치는 영향에 대한 연구”. 경기대학교 대학원 석사학위 논문.

최웅·이준혁. (2000). “국내 진출 외국브랜드 패밀리레스토랑의 인터널마케팅이 종업원 동기유발에 관한 연구”. 『한국호텔관광학회』, 2(2), 57-80.

최윤정. (2017). “뷰티산업의 내부마케팅, 직무스트레스가 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향”. 동양대학교대학원 박사학위 논문.

최은진. (2018). “인적자원관리 및 학습지원 인식이 직무열의에 미치는 영향 : 직무역량의 매개효과를 중심으로”. 경희대학교 경영대학원 석사학위 논문.

최정수. (2012). “외식조리종사원의 조직풍토지각이 조직몰입과 조직시민행동과의 관계연구 : 신뢰의 조절효과를 중심으로”. 경기대학교 일반대학원 박사학위 논문.

최종학. (2011). “호텔 종사원 가치의제(Employee Value Proposition) 가 고객지향성 및 재무성과에 미치는 영향”. 경기대학교 일반대

학원 박사학위 논문.

최종학. (2011). “호텔 종사원 가치의제(Employee Value Proposition)가 고객 지향성 및 재무성과에 미치는 영향”. 경기대학교 일반대학원 박사학위 논문.

최칠성. (2017). “내부마케팅이 사회적기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 시장지향성의 매개변수를 중심으로”. 숭실대학교대학원 박사학위 논문.

하재홍. (2012). “외식기업의 내부마케팅 활동이 영업사원의 핵심역량과 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 경영대학원 석사학위 논문.

한동협. (2013). “품질경영시스템의 요구사항과 비재무적성과에 관한 연구”. 『국제e-비즈니스학회』, 14(5), 287-304.

한선희. (2017). “면세점의 내부마케팅이 판매직원의 서비스몰입과 고객지향 성에 미치는 영향”. 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위 논문.

한성환·이병철. (2016). “여행사의 내부마케팅 요인이 종사원의 자기효능감과 조직몰입에 미치는 영향 연구”. 『한국관광학회』, 80(-), 617-624.

허상호. (2011). “내부마케팅이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구 : 중소건설기업의 구성원을 중심으로”. 동국대학교대학원 석사학위 논문.

허염. (2014). “호텔의 내부마케팅, 종사원의 직무만족, 그리고 고객만족 간의 관계”. 우송대학교 일반대학원 석사학위 논문.

홍선미. (2016). “호텔 기업의 내부마케팅이 호텔종사원의 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 직무만족과 고용형태의 조절효과를 중심으로”. 경희대학교 대학원 석사학위 논문.

홍성복. (2013). “내부마케팅 요인이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 공기업을 대상으로”. 강원대학교대학원 석사학위 논문.

Kim David. (2015). “호텔 조직간 커뮤니케이션 효과가 비재무적 성과에 미치는 영향”. 세종대학교 일반대학원 석사학위 논문.

## 2. 국외문헌

Aguinis, H., Edwards, J., & Bradley, K. (2017). Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational Research Methods*, 20(4), 665–685.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115–134.

Gelman, A., & Stern, H. (2006). The difference between significant and not significant is not itself statistically significant. *The American Statistician*, 60(4), 328–331.

Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis : A regression–based approach. New York : The Guilford Press.

Hayes, A. F., & Preacher, K. (2012). SPSS MEDIATE macro syntax reference.

Kotler, P., Dirección de marketing, Pearson educación, 2009.

Leigh, D. B., R. L. Mornay., & M. Christine de. (2015). The Traditional Internal Marketing Mix and Perceived Influence on Graduate Employee Satisfaction in an Emerging Economy, *Journal of Global Business and Technology*, 11 (1), 24–38.

Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 31(4), 437–448.

Rasha, A. S., A. R. Wafaa., & T. K. Rawan. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment, *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 7–27.

Sandeep, V. and F. Rayees. (2015). The Relationship Between Learning Orientation and Business Performance : Do Smaller Firms Gain More from Learning Orientation, *The IUP Journal of Knowledge Management*, 13 (4), 7–28.

Setiowati, R., H. K. Daryanto., & B. Arifin. (2015). The effects of ICT adoption on marketing capabilities and business performance of Indonesian SMEs in the fashion industry, *Journal of Business and Retail Management Research*, 10 (1), 100–115.

Sheau Hwa & Chenipo-yu Lin. (2012). Effect of internal marketing, organizational commitment, job involvement and job satisfaction on work performance, A study of the elderly care institutions in Taiwan. *Marketing review xing eiao ping lun*, 9(3), 277–301.

Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). Competence at Work models for superior performance, John Wiley & Sons.

Tanriverdi, Huseyin., Information Technology Relatednes, Knowledge Management Capabilty, and Performance of Multi–busines Firms, *MIS Quarterly*, 29(2), 205.

Weber, J. M. (2015). The Development of A scale for the measuement of internal marketing in service firms, *Academy of marketing studies Journal*. 19 (2), 145–156.

Wieseke, J., M. Ahearne, S. K. Lam and R. van Dick. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing, *Journal of Marketing*, 73(2), 123–145.

# 설 문 지

□ - □□□

## 호텔 F&B 직원의 내부마케팅이 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향

### -직무역량의 조절효과-

안녕하십니까?

많이 바쁘신 데도 불구하고 소중한 시간을 내어 저의 설문에 참여하여 주신 점을 진심으로 감사드립니다.

본 조사는 “호텔 F&B 직원의 내부마케팅이 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향 - 직무역량의 조절효과”에 대하여 한성대학교 경영대학원 석사논문 학위를 위한 작성과 조사를 진행하고 있습니다.

귀하께서 응답하여 주시는 소중한 결과가 저의 본 연구에 귀중한 자료가 될 것으로 사료 되며 연구 및 통계작성 이외의 다른 목적으로는 절대 사용하지 않을 것을 약속드리며 바쁘시겠지만 조사에 성실히 응답하여 제가 추구하는 연구의 목적을 달성 할 수 있도록 간곡히 부탁드립니다.

#### ※참고사항

1. 다음의 각 설문 문항에는 정답이 있는 것은 아니며 각각의 문항에 대해서 너무 깊게 생각하지 마시고, 다 읽으시고 난 후의 생각 또는 느낌에 대하여 솔직하고 사실대로 응답하여 주시기를 부탁드립니다.
2. 사회적으로 옳다고 생각하는 것에 체크하지 마시고, 귀하께서 실제로 느끼는 것을 사실대로 체크해 주시기 바랍니다.
3. 서로 비슷하다고 생각되는 문항이 있어도 되도록 빠뜨리지 마시고 성의껏 응답하여 주시면 감사하겠습니다.

감사합니다.

2020년 10월 12일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

지도교수 : 김경자

연 구 자 : 김근창

이 메 일 : kimgc78@daum.net

A. 다음의 항목은 호텔 F&B직원의 내부마케팅에 관한 질문입니다.  
귀하께서 생각하시는 항목의 해당 숫자에 (V)표 하여 주십시오.

요인	문    항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
권한위임	1 우리 회사는 직원들에게 업무관련 의사결정의 자율성을 보장해 준다.	①	②	③	④	⑤
	2 우리 회사는 직원들의 문제해결 발생 시 본인 스스로 판단할 수 있도록 허용한다.	①	②	③	④	⑤
	3 우리 회사는 직원들의 창의력을 증진시켜준다.	①	②	③	④	⑤
	4 우리 회사는 직원들의 직무추진과 관련된 모든 판단을 믿고 따른다.	①	②	③	④	⑤
	5 우리 회사는 직무수행 시 직원들에게 주도권의 범위를 크게 허용한다.	①	②	③	④	⑤
	6 우리 회사는 직원들이 권한을 행사 할 수 있도록 한다.	①	②	③	④	⑤
복리후생	7 우리 회사는 직원들이 쉴 수 있는 휴게시설 공간이 잘 마련되어 있다.	①	②	③	④	⑤
	8 우리 회사는 급여를 제외한 경조사비를 지원하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	9 우리 회사는 연차 신청 및 근무시간을 조절 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	10 우리 회사는 문화, 동호회, 어학비 지원 등이 만족 스럽다.	①	②	③	④	⑤
교육훈련	11 우리 회사의 교육훈련은 매 분기마다 적극적으로 진행한다.	①	②	③	④	⑤
	12 우리 회사의 교육훈련은 모든 직원이 공평하게 참여 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	13 우리 회사의 모든 교육훈련 내용의 가치는 업무에 유용하다.	①	②	③	④	⑤
	14 우리 회사는 다양하고 좋은 교육프로그램들이 충분히 진행되고 있다.	①	②	③	④	⑤

보상시스템	15	우리 회사는 개인 업무성과에 따라 인센티브 제도를 공평하게 실시한다.	①	②	③	④	⑤
	16	우리 회사는 업무에 관련된 획기적인 아이디어를 제공한 직원에게 적절한 보상을 한다.	①	②	③	④	⑤
	17	우리 회사는 공정한 평가를 통해 진급에 대한 기회를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
	18	우리 회사는 다양한 포상제도를 통해 직원들의 사기를 북돋아 준다.	①	②	③	④	⑤
	19	우리 회사는 모범사원을 선정하여 적절한 포상을 한다.	①	②	③	④	⑤

B. 다음은 귀하가 생각하는 조직몰입에 대한 질문입니다. 해당항목에 대하여 고려되는 정도를 (V)표기 바랍니다.

측정항목		전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	나는 우리 회사에 대한 충성도가 매우 높다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 우리 회사에 일원이 된 것을 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 우리 회사의 가치관과 상당부분 일치한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 우리 회사에 애사심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 다른 회사가 스카웃 제의를 해도 우리 회사를 떠나지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 지금의 회사에 소속되어 있는 것에 강한 자긍심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤

C. 다음은 귀하가 생각하는 경영성과에 대한 질문입니다. 해당항목에 대하여 고려되는 정도를 (V)표기 바랍니다.

측정항목		전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1	우리 호텔의 수익률은 매년 상승세다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 호텔의 인지도와 고객 유치율은 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 호텔의 시장 잠재력은 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 호텔의 재무적 성장률은 안정적이다.	①	②	③	④	⑤

D. 다음은 귀하가 생각하는 직무역량에 대한 질문입니다. 해당항목에 대하여 고려되는 정도를 (V)표기 바랍니다.

측정항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 어떠한 상황에서도 직무에 대한 자신감이 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 타인보다 직무수준이 높다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 높은 목표를 세우고 바로 실행에 옮긴다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 팀원들과 서로 존중하고 공감한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 직무에 대한 몰입도가 높고 책임감이 강하다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 리더십과 포용력으로 팀원들과 교감하고 대화한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 나의 전문지식을 후배들에게 전파한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 동료와 상사간의 관계를 매우 중요시 한다.	①	②	③	④	⑤

다음은 인구통계학적 사항입니다. 귀하의 의견과 일치하는 곳에 (✓)표해주세요.

1. 귀하의 성별은?

①남성 ②여성

2. 귀하의 결혼여부는?

①미혼 ②기혼 ③기타

3. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?

①20대 ②30대 ③40대 ④50대 ⑤60대이상

4. 귀하의 학력수준은 어떻게 되십니까?

①고등학교졸업 ②전문대학졸업 ③대학교졸업 ④대학원졸업이상

5. 귀하의 소속은?

①조리부 ②식음료부 ③객실부 ④판촉부 ⑤기타부서

6. 귀하의 직급은 어떻게 되십니까?

①인턴(계약직) ②사원급 ③주임(과장)급 ④대리급 ⑤과장급이상

7. 귀하의 근속년수는?

①2년미만 ②2년이상~3년미만 ③3년이상~6년미만 ④6년이상~10년미만

⑤10년이상~15년미만 ⑥15년이상~20년미만 ⑦20년이상

8. 귀하의 월평균 소득은?

①200만원미만 ②200만~300만원미만 ③300만~400만원미만

④400만~500만미만 ⑤500만원이상

본 설문에 끝까지 응답하여 주셔서 너무나 감사합니다.

응답하여 주신 설문지는 연구의 귀중한 자료로 활용하겠습니다.



## ABSTRACT

The effect of hotel F & B staff's internal marketing on organizational commitment and management performance  
– moderating effect of job competency –

Kim, Keun-Chang

Major in Food Service Management

Department of Hotel, Tourism and  
Restaurant management

Graduate School of business Administration

Hansung University

Today, continuous management of internal resources and efficient implementation of strategies are required to achieve corporate goals and maximize management performance. In particular, since the hotel industry relies heavily on human resources, it is important to expand productivity and improve management performance through effective management of human resource operations in order to gain an upper hand in competition with other peers. As a way to enhance the competitiveness of the hotel industry, internal marketing to employees is drawing keen attention, and employees who are satisfied with the commissioning of authority, benefits, education and training, and compensation systems that directly affect employees who provide contact services with customers can

provide more satisfying and high-quality services to customers, which can also lead to the hotel's management performance.

The purpose of this study was to establish the internal marketing and organizational immersion of hotel F&B department, the relationship between management performance, and the control effect of job competency between internal marketing and organizational immersion, and to empirically analyze the causal relationship between variables. To this end, the SPSS 22.0 statistical program was utilized and empirical analysis was conducted through 430 surveys of F&B employees of four-star hotels nationwide, focusing on Seoul and Gyeonggi Province, and the results of the study were summarized as follows.

First, authority delegation, benefits, education and training, and compensation system, which are sub-variates of internal marketing conducted on employees of hotel F&B department, were found to have affected organizational immersion.

Second, the organizational immersion of the hotel F&B department also increased the management performance, which is a lower variable.

Third, the management performance also increased as the authority delegation, benefits, education and training, and compensation system, which are sub-variates of the hotel F&B department's internal marketing.

Fourth, internal marketing of hotel F&B department had a positive effect on management performance. Therefore, hotel F&B personnel should consider the growth of their career through their duties, as well as the confirmation of how their performance is directly related to the value of providing opportunities and motivations to establish and manage personal goals, such as promotions, within the hotel's internal organization.

Fifth, job competency had an adjustment effect on organizational immersion, in which authority delegation and compensation system were

subordinate variables among internal marketing factors of hotel F&B department. The results of this study are expected to provide significant implications for internal marketing plans and strategies on its own so that internal marketing for hotel F&B department employees can have a positive impact on management performance through organizational immersion.

Furthermore, this study established hypotheses and established empirical verification to determine the effect of internal marketing in the hotel F&B department on organizational immersion and management performance and to verify the causal relationship.

First, if you look at the preceding studies, there were many and various studies on organizational and management performance of hotels, but this study is meaningful in that it studied the effect of adjusting job competency between internal marketing and organizational immersion of hotel F&B departments.

Second, organizational immersion and management performance are also more reliable than previous prior studies by applying internal marketing to employees of the hotel's F&B department.

Third, internal marketing (authorization, benefits, education and training, and compensation systems) in the hotel F&B department had a positive impact on organizational immersion. However, education and training had the lowest impact. If organizational immersion wants to increase the level of organizational immersion of organizational members through education and training, it is believed that the good practice of an effective education system in the hotel should be based on.

Fourth, the internal marketing of the hotel F&B department had a positive impact on management performance. This can be provided with opportunities through internal marketing of hotel F&B employees to enable goals such as compensation, job security, and better welfare,

career management and promotion in a stable workplace. This shows that it has a positive impact on management performance.

Fifth, there was a partial adjustment between the organizational immersion of the hotel's F&B department. The authority of hotel internal marketing, benefits, education and training, and compensation systems are key factors of the hotel and are directly related to management performance. To this end, it is necessary to create and create customer-oriented talent through continuous education, as well as developable skills and knowledge among job competencies.

In conclusion, the hotel industry, unlike other industries, is labor intensive, so the transfer of competent employees may have an adverse effect on the management of hotel companies. As a result, hotel F&B departments are expected to need a lot of organizational attention and management policies to create loyalty and attachment to the organization through job fulfillment, wage hikes based on individual abilities, and opportunities for individual employees to grow.

**【Keyword】** Hotel F&B, internal marketing, organizational immersion, management performance, job competency.