

석사학위논문

호텔 내부마케팅이 종사원의
감성지능 및 서비스 지향성에 미치는 영향

2014년

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

박 대 용

석사학위논문
지도교수 박종혁

호텔 내부마케팅이 종사원의
감성지능 및 서비스 지향성에 미치는 영향

Effect of Internal Marketing Activities on Emotional
Intelligence and Service Directivity of
Hotel Employees

2013년 12월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

박 대 용

석사학위논문
지도교수 박종혁

호텔 내부마케팅이 종사원의
감성지능 및 서비스 지향성에 미치는 영향

Effect of Internal Marketing Activities on Emotional
Intelligence and Service Directivity of
Hotel Employees

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

박 대 용

박대용의 경영학 석사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

국 문 초 록

호텔 내부 마케팅이 종사원의 감성지능 및 서비스 지향성에 미치는 영향

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

박 대 용

글로벌 경영환경과 무한 경쟁시대에 직면 하게 된 호텔들은 시장경쟁에서 살아남기 위한 최선의 방법으로 고객의 욕구에 맞는 제품과 서비스를 제공하고자 노력하고 있다. 따라서 호텔의 경쟁력 확보를 위해 고객 지향적인 사고를 지양하는 내부마케팅이야말로 환경 변화에 대응할 수 있는 중요한 과제가 되고 있다.

본 연구는 호텔 종사원의 내부 마케팅 활동 요인은 무엇인가를 선행 연구를 통해서 밝히고 내부 마케팅 요인이 감성지능과 서비스 지향성에 미치는 영향 관계를 파악하고자 하였다.

내부 마케팅의 구성요인으로는 권한위임 · 보상제도 · 교육훈련 · 내부의사소통을 설정하였으며 각 요인들이 감성지능과 서비스 지향성에 미치는 영향을 파악하였다.

본 연구는 서울시에 위치한 특1급 호텔 6곳을 선정하여 호텔 종사원들을 대상으로 조사하였다.

통계분석에 사용하고자 하는 설문지는 총 350부중 최종 연구에는 336부가 활용 되었다.

가설 검증을 위해서는 빈도분석 · 신뢰도 분석 · 확인적 요인분석 · 상관관계 분석 · 다중회귀 분석을 활용하였다.

연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 호텔 내부 마케팅이 종사원의 감성지능에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인 할 수 있었다.

둘째, 호텔 내부 마케팅이 종사원의 서비스 지향성에 미치는 영향에서는 부분 채택되었다.

내부 마케팅 변수 가운데 권한위임 · 보상제도 · 내부의사소통은 서비스 지향성에 유의한 영향을 미쳤으나 교육훈련의 영향관계는 기각되었다.

셋째, 호텔 종사원의 감성지능이 서비스 지향성에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인 할 수 있었다.

이러한 분석 결과를 바탕으로 경영층은 종사원들에게 적절한 교육 훈련과, 공정한 보상제도와 서비스 지향성을 극대화하기 위해 의사결정에 대한 재량권을 최대한 부여함으로써 권한과 책임에 대한 한계를 조화롭게 운영할 필요성이 대두된다.

또한 종사원들이 각자의 의사를 원활하게 표현할 수 있는 조직문화를 조성할 필요가 있음을 전략적 시사점으로 제시 하였다.

호텔은 경영 목표를 달성하기 위하여 합리적이고 체계적인 내부마케팅 전략 수립이 선행되어야 고객만족을 넘어 고객감동과 경쟁우위의 제공 및 기업의 성장과 이윤창출에 필수 요건이라고 생각한다.

【주요어】 내부마케팅, 권한위임, 감성지능, 서비스지향성, 종사원

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기 및 연구의 목적	
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	4
제 2 절 연구의 방법 및 연구의 범위	
1. 연구의 방법	5
2. 연구의 범위	6
제 2 장 연구의 이론적 고찰	8
제 1 절 내부마케팅에 관한 이론적 고찰	
1. 내부마케팅의 개념과 정의	8
2. 호텔 내부마케팅의 중요성	13
3. 내부마케팅의 구성요소	15
제 2 절 감성지능에 관한 이론적 고찰	
1. 감성지능의 개념	27
2. 감성지능의 구성요인	30
3. 감성지능의 개인 및 조직성과에 관한 연구	35
제 3 절 서비스 지향성에 관한 이론적 고찰	
1. 서비스 지향성의 개념	37
2. 서비스 지향성의 구성요소	39
3. 서비스 지향성의 선행 연구	44

제 3 장 연구 모형과 조사 설계	46
제 1 절 연구 모형 설계 및 가설의 설정	
1. 연구 모형의 설계	46
2. 가설의 설정	47
제 2 절 연구 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성	
1. 연구 변수의 조작적 정의 및 측정	50
2. 설문지 구성	53
제 3 절 조사 설계 및 연구 방법	
1. 표본조사 설계	54
2. 자료 분석 방법	55
제 4 장 실증분석	56
제 1 절 조사 대상자의 인구 통계학적 특성	
1. 조사 대상자의 인구 통계학적 사항	56
제 2 절 변수의 타당성 및 신뢰성 검증	
1. 내부 마케팅 변수의 타당성 및 신뢰성 검증	58
2. 감성지능과 서비스 지향성 변수의 타당성 및 신뢰성 검증	60
제 3 절 변수의 기술통계량 및 상관관계 분석	61
제 4 절 가설의 검증	
1. 가설 1의 검증	63
2. 가설 2의 검증	64
3. 가설 3의 검증	66
4. 가설의 검증 결과	67
제 5 장 결 론	68
제 1 절 연구의 요약 및 시사점	68
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구과제	70

참고문헌	71
부 록	81
ABSTRACT	86

표 목 차

〈표 1〉 내부마케팅의 정의	12
〈표 2〉 내부마케팅의 구성요소	17
〈표 3〉 Salovey & Mayer의 감성지능 수정된 해석	29
〈표 4〉 Gardner(1983)의 다중지능	30
〈표 5〉 Goleman의 감성지능의 5가지 요소와 내용	32
〈표 6〉 Goleman의 감성역량군	32
〈표 7〉 Concept of Service-orientation	38
〈표 8〉 서비스 지향성의 구성요소	39
〈표 9〉 설문지 구성 및 측정	53
〈표 10〉 모집단의 규정 및 조사표본	54
〈표 11〉 표본의 인구 통계적 요인에 대한 분석	56
〈표 12〉 내부마케팅의 타당성 및 신뢰성 분석	59
〈표 13〉 감성지능의 요인분석	60
〈표 14〉 서비스 지향성의 요인분석	60
〈표 15〉 측정도구의 평균과 표준편차	61
〈표 16〉 측정변수에 대한 상관관계 분석	61
〈표 17〉 내부마케팅이 감성지능에 미치는 영향에 대한 분석	63
〈표 18〉 내부마케팅이 서비스지향성에 미치는 영향에 대한 분석	64
〈표 19〉 감성지능이 서비스지향성에 미치는 영향에 대한 분석	66
〈표 20〉 가설의 검증 결과	67

그림 목 차

〈그림 1〉 연구의 흐름도	7
〈그림 2〉 서비스 내부마케팅 모델	11
〈그림 3〉 연구모형	46

제 1 장 서 론

제 1 절 문제 제기 및 연구 목적

1. 문제 제기

급변하는 경영 환경에서 호텔 기업들이 생존하고 성장 하려면, 반드시 환경 변화에 신속하게 적응 또는 대처 할 수 있어야 한다. 무한 경쟁 시대에서 호텔들은 자기 혁신을 통해 경쟁 우위를 확보해야 하는 과제를 안고 있으며, 정보화 시대의 급속한 발전으로 고객들의 지식이 증가하고, 고객의 욕구 또한 다양화 되어가고 있다.

대표적인 서비스 산업인 호텔 산업은 여러 무형적 상품이 혼재되어 있는 관계로 생산과 소비의 과정 속에 고객이 직접 참여하기 때문에 고객과 접점에 있는 종사원은 중요한 역할을 담당하고 있다고 할 수 있다. 이러한 이유로 서비스 업체의 종사원 관리는 기업의 성패를 좌우하게 되는 중요한 요소로 작용하게 된다. 따라서 호텔 기업은 고객 만족 이전에 종사원 만족을 먼저 해결해야만 한다.¹⁾ 잘 훈련된 서비스 지향적인 종업원은 고객이 받는 서비스 품질에 결정적인 역할을 담당하며 소비자들에게 양질의 서비스를 제공하여 기업존속의 핵심인 경쟁우위에 일익을 담당하게 된다. 이는 고객만족을 통한 목표실현이라는 기업의 경영철학을 달성하고 고객 지향적인 경영의 초석이 된다고 할 수 있다.

호텔 고객은 서비스 상품을 제공하는 제공자의 이미지나 인상 때문에 호텔을 선택하는 경우도 많은데, 이러한 서비스 상품 제공자로서 종사원과 고객과의 관계가 바로 고객의 만족, 불만족을 결정하기 때문이다. 호텔에서의 인적 자원의 중요성은 “고객에게 서비스를 팔기 전에 먼저 종업원에게 직무를 팔지 않으면 안 된다.”²⁾ 라는 사세르(Sasser)(1976)와 알바이트(Arbeit)의 말은

1) 서동구(2001) 관광호텔의 인터널 마케팅 요인이 종사원 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구. 대구대학교 석사학위 논문. p1

2) W. E. Sasser and S. P. Arbeit(1976), "Selling Jobs in the Service Sector", Business Horizons, June, P61.

서비스 기업에서 가장 중요한 생산 자원은 바로 노동력이며 직무를 제일의 상품으로 보아 종사원을 기업에서 가장 중요한 고객으로 봐야 한다는 것을 시사하고 있다. 따라서 서비스기업들은 고객만족을 위해 서비스 접점에서 일하는 내부고객인 종업원을 위한 내부마케팅을 도입하고 있다. 이는 기업의 종사원을 내부고객으로 보고 그들을 대상으로 마케팅을 도입함으로써 최종 소비자인 외부고객을 만족시키는 것을 목표로 하는 것이다.

기업은 마케팅개념에 따라 고객의 충족되지 않은 욕구를 파악하여 선정된 표적시장 내 고객에게 경쟁사보다 우수한 가치를 창출하고 이를 효과적으로 커뮤니케이션하려는 고객 지향적 사고를 통하여 자사의 목표를 달성하고자 한다.³⁾

서비스 제공기업의 종업원과 서비스를 이용하는 고객과의 상호작용으로 서비스 거래의 효용이 창출되므로 고객의 만족을 위해서는 종업원이 수준 높은 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 이러한 질 높은 서비스는 고객만족을 달성하여 기업의 생존에 중요한 영향을 미치기 때문에 서비스 기업은 전사적 차원에서 고객 만족 경영을 추구한다.

C. Grönroos(1990)⁴⁾는 내부마케팅(Internal marketing)이 종사원을 고객 지향적으로 개발하는 관리전략이라고 하였으며, 상품과 서비스뿐만 아니라 특정한 외부마케팅 캠페인은 외부적으로 판매되기 전에 종사원에게 판매 되어야 한다고 하였다. 또한, P. Kotler(1996)⁵⁾는 고객에게 훌륭히 봉사할 수 있는 능력 있는 종사원을 성공적으로 고용하고 훈련시키며 동기부여를 하기 위해 종사원을 겨냥한 마케팅 활동으로 내부마케팅을 정의하고 이러한 활동을 통해 강력한 서비스 문화를 구축하여 종사원을 대상으로 그들을 동기부여 시키고자 하는 마케팅 활동이라고 할 수 있다.

그러므로 호텔의 현장 종업원을 대상으로 실시하는 내부지향적 마케팅 정책은 호텔의 서비스 수준과 성과를 향상시키기 위해 필수적인 요소이며, 종업원 관리에 대한 경영자의 인식전환으로서 그들의 동기유발과 만족을 통해 기

3) 안광호·김동훈·유창조(2008), *촉진관리(제2판): 통합적 마케팅커뮤니케이션 접근*, 서울:학현사, pp.54~55.

4) C. Grönroos(1990), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, MSI.

5) P. Kotler(1996), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice-Hall.

업의 목표를 달성할 수 있는 것이다.

이는 외부고객을 위한 대외적인 활동을 전개하기 이전에 내부마케팅을 통해 종업원들을 사내고객(Internal customers)으로 간주하고 그들의 근무 태도와 실적이 영업성공에 결정적인 역할을 담당하므로 우선 종업원들의 욕구를 충족시켜주는 일이 무엇보다 중요하다는 것을 의미한다고 할 수 있다

호텔은 고객 요구에 부응하는 서비스를 제공함으로써 우월한 가치를 창출할 수 있는데 이를 뒷받침하는 것이 바로 서비스 제공자의 서비스 지향이다.⁶⁾ 또한 서비스 지향성이 높은 기업일수록 경쟁자에 비하여 자신들의 고객들에게 우월한 가치를 제공하는 것을 의미한다.⁷⁾

서비스 지향성에는 타인의 감정을 이해하고 조화로운 관계를 구축하는 감성지능이 영향을 미치고 있다는 사실이 주목 받기 시작하였다.

Cooper와 Sawaf(1997)는 감성지능이 개인의 경력개발과 조직의 성공에 결정적인 역할을 하는데, 그 예로서 의사결정, 리더십, 전략 및 기술적 혁신, 개방된 정직한 의사소통, 신뢰관계 및 팀워크, 고객에 대한 충성심, 창의성 및 혁신과 같은 영역의 예를 들고 있다.⁸⁾ 이에 본 연구는 호텔 기업의 내부마케팅과 감성지능과의 관계를 규명함과 동시에 서비스 지향성의 중요성과 시사점을 제공하고자 한다.

6) 서현옥(2005), 직원의 서비스 지향성과 고객인지 서비스 품질의 관련성에 관한 연구, 경기대학교 서비스 경영전문대학원 박사학위논문, p.1.

7) Leonard L. Berry, Parasurman A. & Zeithml Valarie A. (1994), Improving service quality America : lessons learned, Academy of Management Executive, 8(2), pp.32-52.

8) Cooper, R. K. , & Sawaf, A.(1997) op. cit.

2. 연구의 목적

서비스기업이 경쟁적 우위를 확보하고 서비스 질을 높이기 위해서는 마케팅에서 효율적인 종업원 관리가 필요하다. 이러한 기업들은 단순히 인적자원으로서의 종업원이 아니라 종업원을 내부고객으로 인식하고, 종업원이 고객지향적인 사고와 태도를 고양할 수 있도록 교육할 필요가 있다.

종사원에게 서비스지향성 사고를 심어주고, 기업전략 달성을 위해 종업원을 통합시키는 계획된 노력의 일환인 내부마케팅에 대한 관심은 높아지고 있다.⁹⁾

이러한 관점에서 최근 서비스기업들은 서비스 품질관리의 일환으로 내부마케팅을 도입해야할 필요성을 인식하고, 서비스를 제공하는데 있어서 종업원이 고객을 접촉하고 서비스를 제공하는 접점이 중요시되고 있다. 서비스기업에서 내부마케팅은 결과적으로 내부고객인 종사원의 욕구충족은 외부고객인 소비자의 만족을 주며, 나아가 서비스기업의 목표달성이라는 과정에 있어 전제이자 출발점이 되는 것이다.

본 연구는 호텔 기업의 내부마케팅이 서비스 지향성과 감성지능에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고, 연구 결과를 호텔 기업 내부마케팅 중요성에 대한 근거로 제시하는 데에 그 목적이 있다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위한 연구의 구체적인 목표는 다음과 같다.

- 첫째, 호텔기업 내부마케팅이 감성지능과 서비스 지향성의 개념을 파악하고자 한다.
- 둘째, 호텔기업 내부마케팅이 감성지능 및 서비스 지향성에 미치는 영향을 파악하고자 한다.
- 셋째, 감성지능이 서비스 지향성에 미치는 영향을 파악하고자 한다.
- 넷째, 이러한 연구 결과를 바탕으로 호텔 종사원에 대한 내부마케팅의 중요성을 파악하고 서비스 지향성과 감성지능을 높이기 위하여 내부마케팅이 필요하다는 실무적인 시사점을 제시하고 호텔기업의 경쟁력을 확보하는데 그 목적이 있다

9) 정기한 · 장형유(2003), “내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 『마케팅과학연구』, 11, pp.1-29.

제 2 절 연구의 방법 및 범위

1. 연구의 방법

본 연구는 호텔 종사원의 서비스지향성에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 이들 종사원들이 자신들이 몸담고 있는 조직에 대해 어느 정도 만족하고 있는지를 평가하는 내부마케팅 요인을 선행변수로 설정하였다. 그리고 내부 마케팅 하위요인은 기존의 연구들에서 연구자가 중요하다고 판단되는 권한위임, 보상제도, 교육훈련, 내부의사소통으로 구성하였다.

본 연구는 문헌적 연구방법(literature study)과 실증적 연구방법(empirical study) 두 가지 방법을 병행하였다. 이론적 연구는 내부마케팅과 감성지능, 서비스지향성의 관련한 연구 성과물들을 국회도서관과 한국 한술진흥정보 데이터베이스를 이용하여 관련 자료를 입수하여, 각 개념의 정의, 중요성, 이론적 틀과 개념들 간의 관계 등에 관한 이론적인 틀을 제시하였다.

실증적 연구는 호텔에 근무하는 종사원들을 대상으로 조직에 대한 감성지능과 서비스지향성을 척도로 구성된 자기기입식 설문지 조사법을 이용하였으며, SPSS 18.0 통계프로그램을 통해 검증하는 실증분석방법을 사용하여 가설을 검증하고자 하였다.

Cronbach's α 계수를 이용하여 내적 일관성에 의한 신뢰성 검증과 신뢰성 검증 이후 탐색적 요인분석을 실시하였다. 이후 회귀분석을 통해 가설검증을 연구하였다.

2. 연구의 범위

본 연구는 다음과 같이 전체 5장으로 구성되었다.

제 1 장은 서론으로서 문제 제기, 연구의 목적, 연구의 방법, 연구의 범위, 연구의 흐름도로 구성되었다.

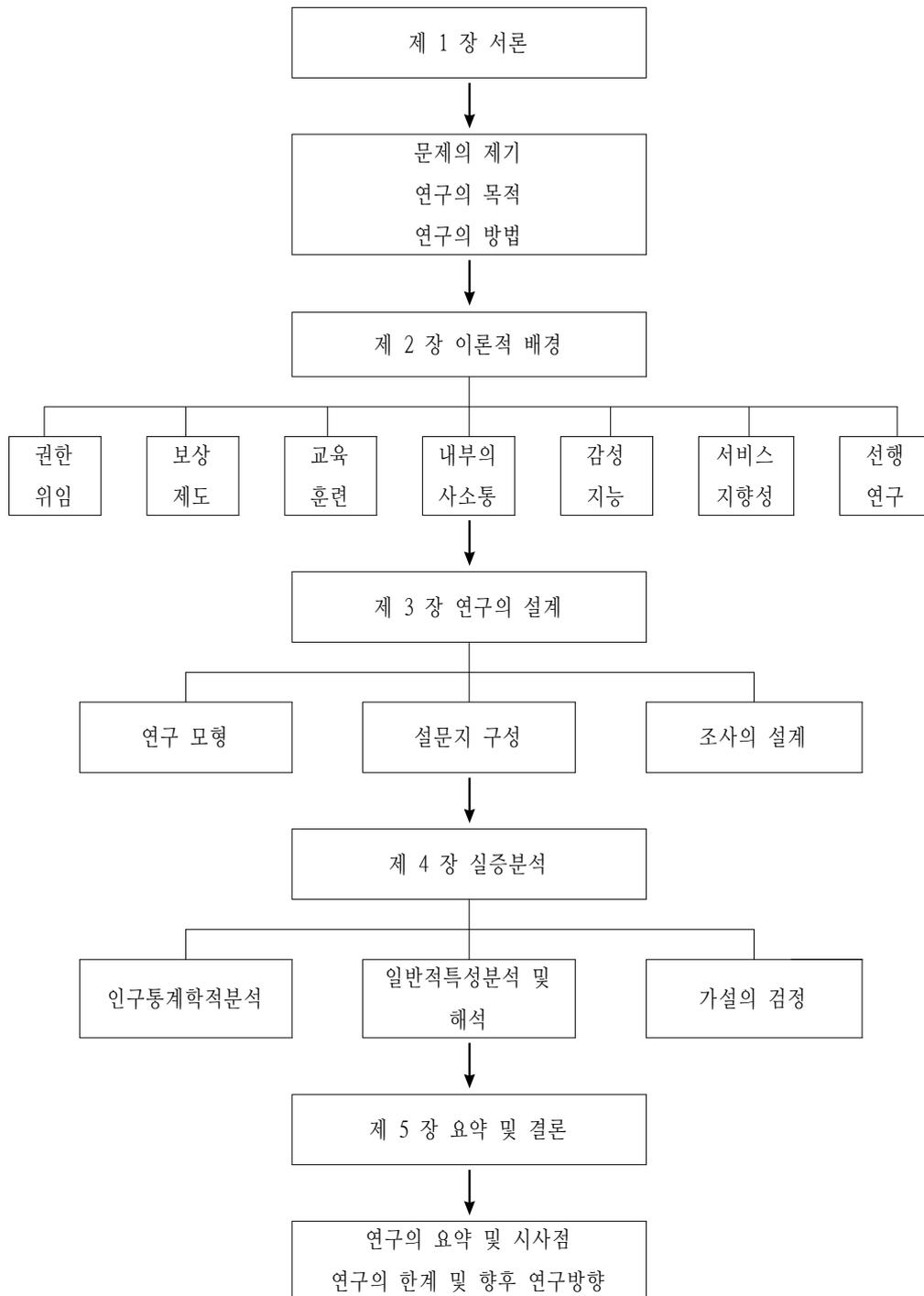
제 2 장은 연구목적 달성을 위한 이론적 배경으로 권한위임, 보상제도, 교육훈련, 내부의사소통, 서비스지향성을 다루고자 하였다. 본 연구는 내부커뮤니케이션을 하위요인인 권한위임, 보상제도, 교육훈련, 내부의사소통으로 세분하여 살펴보고 감성지능과 서비스지향성 간의 관계에 관한 선행연구들을 통해 실증분석을 위한 개념적인 틀을 마련하고자 하였다.

제 3 장은 본 연구의 내부마케팅, 감성지능과 서비스지향성에 실증조사를 위한 연구의 설계 부분을 기술하였다. 연구모형과 가설을 설정하고, 실증조사를 위한 변수의 조직적 정의, 설문지의 설계 및 구성, 자료 분석 방법 및 절차를 기술함으로써 본 연구의 실증조사를 위한 틀을 마련하였다.

제 4 장은 이론적 선행연구에서 추출된 연구변수를 토대로 실증분석을 실시하여 나온 결과를 통해 종합적 논의와 연구결과에 대한 시사점을 제시하였다.

제 5 장은 결론으로 연구결과의 요약, 연구의 시사점, 연구의 한계 및 향후 연구를 위한 제언을 기술하였다.

마지막으로 본 연구에서는 내부마케팅의 실행요인이 감성지능에 영향을 미치고, 또한 감성지능이 높은 종사원들은 서비스지향성을 가지기 때문에 고객만족에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 전제를 가지고 연구를 시행 하였다.



〈그림 1〉 연구의 흐름도

제 2 장 연구의 이론적 고찰

제 1 절 내부마케팅에 관한 이론적 고찰

1. 내부마케팅의 개념과 정의

1970년대 후반 마케팅 및 서비스경영학 분야에서 기업의 내부관리 및 운영에 있어 내부마케팅의 활용에 대한 구체적인 논의가 시작되었다. 이 개념은 20세기 초반부터 논의되기 시작한 기업의 마케팅 시스템에 그 기원을 두고 있다. Grönroos(1994)¹⁰⁾는 Frederick Taylor가 이미 내부마케팅의 태도관리 부문에 대한 명확한 유사성을 함유하고 있는 내적 집중(internal focus)을 강조 하였다고 주장하면서 기업의 목표에 대한 종사자들의 헌신적인 태도를 유발하려는 내부마케팅 프로그램들이 산업화 이후의 현상이 아니라고 주장하였다.

서비스 마케팅의 일반적인 견해는 고객과 경쟁자들에 대한 활동만을 의미하는 것으로 이해되어왔으나, Booms와 Bitner(1981)¹¹⁾는 사람(people)요소를 추가변수로 제안하면서 고객과 경쟁자뿐만 아니라 내부 조직구성원에게 관심을 기울여야할 필요성을 제기하였다.

이에 많은 학자들이 서비스 시장의 경쟁우위 확보는 조직구성원들의 필요와 욕구를 충족시키는데 초점을 맞춤으로서 가능하며, 조직구성원의 필요와 욕구충족은 서비스 제공의 전제조건이라고 주장하였다.(Sasser and Arbeit, 1976; Berry and Parasuraman, 1991)¹²⁾. 내부마케팅의 개념은 학자들마다 다양하게 정의되고 있다.

¹⁰⁾ C. Grönroos(1994), "From Scientific Management to Service Management: a Management Perspective for the Age of Service Competition," International

¹¹⁾ Booms, B. H. and M. J. Bitner(1981), "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms," In: D. James and G. William, Editors, Marketing of Services, Chicago, American Marketing Association, 47-51

¹²⁾ Sasser, W. E. and S. P. Arbeit(1976), "Selling Jobs in the Service Sector," Business Horizons, 19(3), 61-64

내부마케팅이란 용어는 Berry, Hensel & Burke(1976)¹³⁾이 최초로 사용했으며, Berry(1981)¹⁴⁾는 내부마케팅을 “조직구성원을 내부고객으로 보는 관점에서 조직목표의 전달에 있어 내부고객의 욕구와 필요를 충족시킬 수 있는 내부 상품으로써 직무를 취급하는 것” 이라고 언급하였다. 이후 Berry 와 Parasuraman(1991)¹⁵⁾은 내부마케팅이란 “조직구성원의 욕구를 만족시켜줄 수 있는 직무상품을 통해 조직구성원을 채용, 개발, 동기부여 및 보유하는 것으로서 조직구성원을 고객으로 취급하는 철학이며, 직무상품을 형성시키는 전략” 이라고 언급하였다.

Grönroos(1990)¹⁶⁾는 내부마케팅 개념을 “내부시장인 조직구성원들이 기업 내부에서 다양한 활동을 내부 조정하여 사용되어지는 적극적인 마케팅접근방법들을 통하여 최선의 서비스 마음을 가지며, 고객 지향적으로 업무를 수행하도록 동기부여 되는 것”이라고 했다. 내부마케팅에서 성공하면, 조직구성원이 만족하게 되고 조직구성원이 만족하게 되면, 자기의 직업을 잘 판매하여 고객들이 만족하게 되고, 고객이 만족하면 조직구성원의 이직률이 적어지고, 이직률이 적어지면 그만큼 조직구성원들과의 관계가 강화되고, 고객과의 관계가 강화되면, 재 구매가 늘어나서 궁극적으로 이익의 증대를 가져온다는 것이 내부마케팅의 기본 전제인 것이다.

내부마케팅은 호텔 기업 내 내부고객의 동기부여에 중점을 두고 있는데, 종사원의 욕구를 충족시키는 경영능력에 따라 최종 외부고객의 욕구를 충족시키는 능력이 결정된다는 생각을 기초로 한다. 물론 종사원에 대한 동기부여는 인사 및 조직론에서 다루어왔으나 그 배경은 제조업의 생산과정에서의 원가절감 및 효율성 향상에 기초를 두고 있다. 이에 반해 내부마케팅은 고객 지향적 사고에서 종사원들은 기업의 일차적 고객이라는 시각에 기초하므로 마케팅과 조직론의 접점이라고 볼 수 있다¹⁷⁾.

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

14) Berry, L. L.(1981), "The Employee as Customer," Journal of Retailing Banking, 3(1), pp.25-32

15) Berry, L. L. AND a. Parasuraman(1991), Marketing Service: Competing through Quality, New York: Free Press.

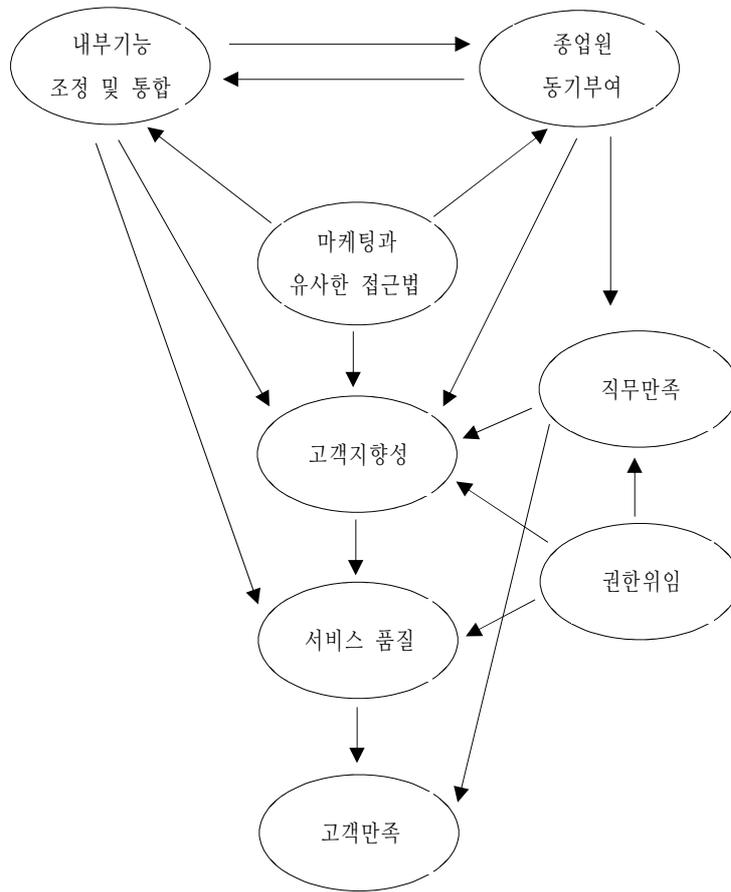
16) Grönroos, C.(1990), Services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington, M. A.: Lexington Books.

국내 학자들은 내부마케팅의 정의를 보면 권혁중(1995)은 내부마케팅은 기업의 내부고객인 직원을 대상으로 하며, 직원의 만족을 통하여 직원들의 사고를 고객 지향적으로 변화시켜 대외적 고객마케팅을 효율적으로 수행하도록 하는 것을 목표로, 영리 기업에서 소비자를 대상으로 개발된 마케팅이론 및 기법을 직원들에게 적용시키는 활동이라 강조 하였다¹⁸⁾. 허유진(2005)은 내부마케팅을 기업과 고객 간의 성공적인, 외적인 교환을 수월하게 성취하기 위하여 조직과 구성원간의 내적 교환을 조성하는 철학으로서, 고객서비스 질을 높여 고객만족을 유도하는 마케팅 활동 이라고 정의 하였다¹⁹⁾. 한편, 윤기호(2006)는 종업원을 동기 부여시키고 이러한 동기부여에 의해 스스로 노력하며, 이에 대한 스스로 만족하여 고객지향적인 사고를 개발하여 종업원들이 대 고객 서비스 수준을 향상시키고 고객만족을 유도하려는 미래지향적이며 시너지 효과를 창출할 수 있는 마케팅활동으로 강조 하였다²⁰⁾.

이유재(2008)는 기업 내부의 종업원을 최초의 고객 또는 일차적 시장으로 보고 그들에게 서비스 마음이나, 고객 지향적 사고를 심어주는 또 다른 형태의 마케팅 활동이라고 하였고²¹⁾, 천덕희(2009)는 종업원을 내부고객으로 보고 그들을 만족시켜 고객 지향적으로 변화시키는 것으로 이해하고 종업원도 고객으로 인정하고 그들을 만족시켜 외부고객을 만족시키고자 하는 총체적 노력으로 정의 하였다²²⁾.

17) 백명철(2008), “호텔의 서비스교육이 내부고객만족과 내부마케팅에 미치는 영향”, 경희대학교 관광대학원 호텔관광학과 석사학위논문, p.29.
 18) 양혜란(2010), 항공사 내부마케팅이 객실승무원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 세종대학교 대학원 석사학위논문, p.11.
 19) 윤경아(2011), 내부마케팅과 조직몰입의 관계에서 팔로워십의 매개효과 연구, 고려대학교 대학원 석사학위논문, p.9.
 20) 윤기호(2006), 금융기관 내부마케팅과 조직시민행동이 종업원노력, 종업원만족, 고객지향성에 미치는 영향, 동아대학교 대학원 박사학위논문, p.10.
 21) 윤인옥(2009), 내부마케팅 활동이 조직몰입과 성과에 미치는 영향, 건국대학교 대학원 석사학위논문, p.7.
 22) 이병렬(2010), 한국 여행사의 내부마케팅이 직무만족과 조직시민행동 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한연구, 상지대학교 대학원 박사학위논문, p.12.

〈그림 2〉 서비스 내부마케팅 모델



출처 : M. Rafiq and P. K. Ahmed(2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. Journal of Service Marketing, 14(16), pp.449-462.

Rafiq와 Ahmed(2000)²³⁾는 기존연구를 통합. 확정하여 내부마케팅의 단계를 직원만족 단계, 고객 지향적 단계, 전략적수행과 변화관리 단계로 구분하고 서비스의 내부마케팅 모델에서 고객지향성을 위한 내부마케팅 요인으로 직원 동기부여와 권한위임, 마케팅과 유사한 접근 등의 요소가 직무만족에 영향을 미치고 직무만족은 고객지향성에 영향을 미치는 모델을 제시하고 있다.

²³⁾ M. Rafiq & P. K. Ahmed(2000). op. cit.

지금까지 선행연구 되어 진 내부마케팅의 개념을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 내부마케팅의 정의

연구자	년도	개 념 정 의
Sasser and Arbeit	1976	제품 및 서비스를 고객에게 팔기 전에 종사자들에게 파는 활동
Berry	1984	종사자들을 내부고객으로, 직무를 내부제품으로 보고 내부고객의 필요와 욕구를 충족시킴으로서 조직의 목표 달성
Grönroos	1984	고객지향적 성과를 달성하기 위하여 내부시장에 외부마케팅 같은 접근 방식을 적용
Johnson et al	1986	기업의 모든 구성원들에게 기업의 미션과 목표를 명확히 이해시키고 교육훈련, 동기부여, 평가를 통해 목표 달성하는 것
Norman	1990	서비스 품질 유지, 생산성 향상을 통한 비용절감, 동기 부여된 종사자들을 통하여 고객들에게 기업 이미지 어필
George	1991	고객들에게 서비스를 알리고 설득하기 이전에 내부시장의 욕구를 먼저 충족시키는 활동
Kotler and Amstrong	1991	교육훈련과 동기부여를 통해 고객과 대면하는 종사자 및 그들의 업무를 지원하는 종사자들이 팀으로 협력하는 가운데 이들 간의 고객지향성을 개발하는 것
Bekkers and van Hasstrecht	1993	외부마케팅의 성과를 확고히 하기 위해 요구되는 종사자들의 내부 활동에 초점을 맞추는 조직 내의 마케팅 형태
Wasmer and Brunner	1994	서비스품질에 대한 종사자들의 긍정적인 태도를 촉진하고 서비스 가치에 대한 종사자들의 의식 제고
Rafiq and Ahmed	1995	효과적인 마케팅 프로그램 실행을 달성하는 것을 돕기 위해 고객 지향적인 종사자들의 직무몰입을 창출하기 위한 시도의 과정을 통해 계획된 마케팅 적인 기법을 기업내부에 적용하는 철학
Cahill	1995	비교적 큰 서비스 기업 내 직원들이 서로에 대한 고객으로서의 대우를 주고받을 수 있게 하는 경영철학
Rust, et al	1996	교육훈련, 경영자의 지속적인 유대, 내부 의사소통, 마케팅 조사 및 인적자원 관리 활동
Kotler et al	1996	조직문화의 확립, 인적자원관리에 있어 마케팅적 접근 방식 개발, 종사자들에게 마케팅 정보의 전달 및 보상과 표상에 대한 실행과정
bak, et al	1996	외부시장에서의 목표달성을 위해 조직과 종사자사이의 내부거래가 효과적으로 이루어지도록 하는 활동

출처 : 강종환(2004) “호텔 내부마케팅 전략에 관한 실증연구”. 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위 논문, p.14,

2. 호텔 내부마케팅의 중요성

내부마케팅은 사내고객의 동기부여에 중점을 두고 있는데, 종사원의 욕구를 충족시키는 경영능력에 따라서 최종고객의 욕구를 충족시키는 능력이 결정된다는 생각을 기초로 한다. 그리고 내부마케팅은 고객 지향적 사고에서 종사원들은 기업의 일차적 고객이라는 시각에 기초를 두고 있다.

그리고 내부고객과 외부고객에 대해 좋은 서비스를 제공하는 것이 당연하고 중요한 것으로 여겨지는 기업서비스 문화를 개발하는 것이다. 이러한 궁극적인 목표를 위해서나 서비스품질에 대한 고객의 인식 및 만족을 향상시키기 위해 호텔기업은 서비스 제공자로서의 직원들의 개별적인 필요사항을 파악하고 충족시키고, 고객지향의식을 고취시켜 만족한 직원과 외부고객의 상호작용을 통해 외부고객만족을 실현하는 것에 있다. 서비스문화가 확립되면 적극적으로 이를 유지해야만 한다. 또한 고객과의 접점에 있는 종사원에게 새로운 서비스 마케팅 활동에 대한 범위와 전략 등을 올바르게 서비스 활동을 할 수 있도록 충분히 이해시키는 교육의 과정이다. 호텔 기업에서는 다수의 접객 종사원이 외부에서 찾아오는 개개인의 고객과 대면해서 호텔 서비스의 생산 및 판매를 실시하고 있다. 그러므로 호텔 기업의 경영자는 최종 외부고객에게 판매하기 이전에 현장에서 일하는 호텔 내부종사원에게 판매할 필요성이 있다²⁴⁾.

Albrecht는 내부고객의 입장에서 본 직장 생활의 질이 간과 될 수 없다고 제시하고 이는 기업의 문화와 상품을 이해하기 편리한 척도로 사용될 수 있다고 하면서 이러한 질 높은 직장생활의 요인으로 ①보람 있는 업무 ②충분한 급료와 복지 ③안정된 노동조건 ④직무안정 ⑤우수한 감독 ⑥업적의 신속한 피드백 ⑦성장의 기회 ⑧성공의 가능성 ⑨긍정적인 분위기 ⑩공정성과 페어플레이 등의 10가지를 제안하였다²⁵⁾.

24) 김희동(2008), “호텔내부마케팅 활동이 종사원의 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향, 배재대학교 관광경영대학원 석사논문, p.9.

25) Albrecht, K.(1983), "Organization Development". NJ: Prentice-Hal, pp.76-78.

내부마케팅은 최근 들어 많이 언급되고는 있지만 아직 발전 태동기로서 그 의미와 적용되는 분야에 대한 모호성으로 그 명확한 개념의 정립과 성공요인 및 장애요인에 관한 연구가 지속적으로 필요한 연구 분야이다. 다른 어떤 산업보다도 서비스업에서는 고객과의 접점 종사원이 기업을 대표하는 이미지로 남기 때문에 고객과의 접점에서 근무하는 종사원의 중요성을 고려해야 한다. 내부마케팅은 기업과 고객과의 강력한 관계 구축의 기반이 되고 고객 관점에서 고려하는 것이 중요하다.

내부고객이란, 호텔을 위해 일을 하는 조직 내의 모든 구성원으로서 내부고객이 만족하지 못한다면 외부고객이 만족하지 못 할 가능성이 있다. 그러므로 호텔은 내부고객의 욕구를 충족시킬 수 있도록 내부의 직무를 설계함으로써 능력 있는 내부고객을 끌어들이고, 동기를 부여하고 유지하기 위해 내부마케팅을 이용 한다²⁶⁾.

내부마케팅은 종사원의 욕구를 충족시키기 위해 설계된다. 종사원들은 고객의 욕구와 문제점을 이해할 수 있으며, 종사원들은 보다 가치 있는 새로운 기술을 획득하며, 또한 그들의 일상적인 직무에 대한 열정을 높일 수 있다. 이에 추가하여 상당수 호텔은 종사원이 당 호텔의 사명, 목표 및 마케팅 전략을 이해할 수 있도록 내부 경로의 도구로서 계획수립, 화합, 워크숍, 서신, 공식적인 보고서 및 개인적인 대화를 이용한다. 이렇게 함으로서 종사원들은 더욱 만족하게 되고, 또한 고객과의 관련성이 더욱 향상 된다²⁷⁾.

이러한 내부마케팅 요인이 정서노동과 서비스품질 및 직무만족에 성공적인 영향을 미치기 위해서는 내부마케팅 요인이 호텔 기업의 전략적 관리에 있어 주요한 부분으로 인식 되어야 하고, 내부마케팅 과정이 조직구조나 경영층 지원의 부족으로 방해받지 말아야 할 것이며, 호텔 기업의 경영진들은 지속적으로 내부마케팅에 대해 적극적으로 지원을 해야 할 것이다.

26) 김원태(2007), “호텔 서비스품질 향상을 위한 내부마케팅전략연구”, 안양대학교 경영행정대학원 석사논문, p.7.

27) Pride, W. M. and O. C. Ferrell(1997), "Marketing : Concepts and Strategies", 10th ed, Boston: Houghton Mifflin Company, pp.549-550.

3. 내부 마케팅의 구성요소

Grönroos(1990)²⁸⁾는 내부마케팅이 고객의식적인 종사자들을 확보하고 계속 보유하는데 초점을 맞춰야한다고 보고 내부마케팅의 목적을 전략적 수준의 목적과 전술적 수준의 목적으로 구분하였다.

전략적 수준의 목적은 서비스 직원간의 판매정신을 뒷받침할 만한 내부적 환경을 창조하기 위한 것으로 경영방법, 인사정책, 내부교육정책, 계획과 조정 절차 등이 있으며, 전술적 수준의 목적은 조직구성원들에 대해 서비스를 지원하며, 서비스를 판매하기 위한 것이라고 하였다. 즉, 내부마케팅의 궁극적인 목표는 서비스 품질에 대한 고객의 인식과 만족을 향상시키기 위해 서비스 제공자로서의 종사자들의 개별적인 필요를 파악, 충족시켜 고객지향적인 의식을 고취하여 만족한 조직구성원과 외부고객과의 상호작용을 통한 외부고객만족의 실현에 있다고 할 수 있다.

내부마케팅의 구성요인에 관한 대표적인 실증연구로는 Money & Foreman(1996), Caruana & Calleya(1998)²⁹⁾등이 있다. 내부마케팅은 마케팅부서 뿐만 아니라 전 부서가 각기 서로 다른 기능을 고객지향에 중점을 두고 행하여야 한다고 본 것이다.

또한, 이와 달리 내부마케팅을 전략적 수단과 변화관리로 인식하는 흐름도 있다. 이는 내부마케팅을 전략적 실행의 도구로써 보는 것에서 시작된다.

Neude et al(2002)는 “내부마케팅 지향성 결정요소 정립”이라는 연구에서 내부마케팅에 영향을 미치는 요인을 도출하였다. 조직사회화, 몰입, 조직만족, 커뮤니케이션, 상관, 동료 등의 요인이 내부마케팅 지향성에 영향을 미친다고 주장하였다. 이와 비슷한 맥락으로 Harrell과 Fors(1995)³⁰⁾는 내부고객 만족을 위한 마케팅서비스의 사례연구를 통해 관리자들과 서비스투자 결정에

28) Grönroos, C.(1990), *services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, M. A.: Lexington Books.

29) Caruana, A. and P. Calleya(1998), "The Effect of Internal Marketing on Organization Commitment among Retail Bank Managers," *International Journal of Marketing*, 16(3), pp.108-116.

30) Harrell, G. M. and M. F. Fors(1995), "Marketing Services to Satisfy Internal Customer," *Logistics Informating Management*, 8(4),pp. 22-27.

영향을 주는 다섯 가지 주요 요인을 확인하였다. 내부마케팅 요인인 조직구성원의 안전, 교육훈련, 평가, 건강에 대한 요인들이 비용통제, 제품품질, 계획요인 등에 비해 상대적으로 중요성이 낮은 것을 지적하고 내부 마케팅의 중요성을 강조했다.

Bansal et al.(2001)³¹⁾은 내부마케팅 활동과 외부마케팅 성과에 대한 연구에서 고용안정성, 폭넓은 교육, 관대한 보상, 정보공유, 권한위임, 직급 간의 차별축소의 여섯 가지 내부마케팅 활동이 내부고객 충성도, 직무만족, 경영진 신뢰에 영향을 주며, 내부고객의 이러한 활동은 외부고객을 위한 역할 외 행동으로 이어져 외부서비스의 질이 향상되고 외부고객만족과 외부고객충성도로 이어지는 모형을 제시하였다.

송효분 · 박석희(2005)³²⁾는 외식기업의 내부고객 만족과 내부고객 태도를 개선하는데 필요한 단서를 얻기 위하여 내부고객 태도에 영향을 미치는 내부마케팅요인에 관한 연구에서 내부마케팅 요인을 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상제도로 설정하고, 내부고객 태도변수인 내부직원만족, 직무만족, 고객지향성 간의 영향관계를 검증하였다.

Verey & Lewis(1991)³³⁾는 외부고객이 만족을 느끼는 핵심적인 요소를 시장가치로 보고, 이를 조직 내에 반영하는 것으로 주장하였다. 이는 내부마케팅 활동이 내부고객을 대상으로 하는 것과 시장지향적인 측면들이 밀접한 관련을 가진다고 생각하여 구성요소를 시장교육과 훈련, 경영층의 지원, 커뮤니케이션, 인적자원 관리, 권한 위임 등으로 분류하였고, 이와 같은 요소들을 포함하는 내부마케팅이 조직 내에서 시장 지향적으로 발전할 수 있는 조직으로 거듭난다고 보았다. 국내 연구자로서는 신혜숙(2000)³⁴⁾은 구성원 만족도 조사, 연동근무(Flexible time)방식, 경력계획, 커뮤니케이션제도, 보상관련제도, 교육훈련, 휴가제도, 근무환경을 내부마케팅의 구성요인으로 발표하였다.

31) H. S. Bansal, M. B. Mendelson & B. Sharma(2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, pp.61-76.

32) 송효분 · 박석희(2005). 외식기업의 내부마케팅이 내부고객 태도에 미치는 영향: 호텔레스토랑과 패밀리레스토랑을 대상으로. 『관광학 연구』, 29(3), pp.357-379.

33) Verey R. J. & R. Lewis(1991), " A Broadened Conception of Internal Marketing" 『*Journal of Marketing*』, 33(9/10), pp.926-944.

34) 신혜숙(2000), "호텔 종사원의 조직 동일시에 영향을 미치는 내부마케팅 요인", 『*관광학 연구*』, 24(1), pp.149-164.

2000년대 이후부터 최근까지 연구들을 분석한 결과 연구대상, 목적, 환경 등에 따라 조점이 되는 요인들이 다양하게 나타나고 있지만, 공통적으로 권한 위임, 교육훈련, 경영층 지원, 보상시스템, 내부커뮤니케이션으로 강조 하였다³⁵⁾. 또한, 김명학 · 이정환(2006)³⁶⁾는 내부마케팅을 조직 내 인적자원을 대상으로 한 기업전략과 변화관리 활동으로 규정하고, 기존의 외부고객을 대상으로 하는 마케팅 활동과 차별적 시각에서 연구했고, 이와 더불어 내부마케팅의 세부적 요소를 교육훈련, 보상시스템, 복리후생제도, 내부커뮤니케이션, 권한위임, 고용안정성 등의 여섯 가지를 도출하였으며, 이러한 실행요인들이 서비스 품질과 고객만족에 미치는 영향을 구체적으로 비교 분석 하였다.

〈표 2〉 내부마케팅의 구성요소

연구자	년도	내부마케팅의 구성요인
George & Gronroos	1990	경영층 지원, 내부의사소통, 종업원 관리, 대외활동.
Hartline & Ferrell	1996	교육훈련, 의사소통, 권한위임, 경영층 몰입, 보상정책.
신혜숙	2000	구성원 만족도 조사, 연동근무방식, 경력계획, 커뮤니케이션제도, 보상관련제도, 교육훈련, 휴가제도, 근무환경.
Conduit & Mavondo	2001	교육훈련, 내부의사소통, 보상시스템, 경영층 지원, 외부커뮤니케이션.
김인섭	2002	변역적 리서십, 권한위임, 교육훈련, 물리적 환경.
최정순	2003	복리후생제도, 커뮤니케이션, 서비스교육훈련, 권한위임.
정연희	2006	커뮤니케이션, 복리후생, 서비스 교육훈련, 보상시스템, 권한위임.
정기환, 황인화, 신재익	2007	교육훈련, 권한위임, 경영층 지원, 보상시스템, 내부의사소통.
조인성	2009	교육훈련, 복리후생, 보상시스템, 내부의사소통.
신동식	2010	권한위임, 교육훈련, 경영층지원, 보상시스템, 내부의사소통.

출처 : 윤경아(2011), 내부마케팅과 조직몰입의 관계에서 팔로어십의 매개효과 연구, 고려대학교 교육대학원, 석사학위논문: 논자 재구성

35) 여용재 · 최호규(2008), “내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향: 공공 연구기관에 대한 탐색적 접근”, 『상업교육 연구』, 21, pp.365-392.

36) 김명학 · 이정환(2006), “내부마케팅이 서비스품질과 고객만족에 미치는 효과에 관한 실증적 연구”, 『국제지역 연구』, 10(1), pp.388-408.

〈표 2〉 표에서 보듯이 선행 연구들에서 도출된 다양한 요인들은 권한위임, 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 보상제도, 경영자 지원 등이라는 5가지로 범주화할 수 있었다. 본 연구에서는 내부마케팅의 구성요소에 관한 선행연구의 고찰을 바탕으로 하며, 측정 항목은 권한위임, 보상제도, 교육훈련, 내부의사소통을 내부마케팅의 구성요소로 활용하고자 한다.

1) 권한 위임

권한위임이란 직접적으로 서비스를 제공하고 있는 종사원들에게 가능한 최대의 의사결정권을 부여함으로써, 종사원이 특별한 문제에 직면했을 때 자신감을 가지고 본인의 소임을 다할 수 있도록 하는 것이다³⁷⁾.

권한위임은 종업원의 태도와 행동 그리고, 외부고객에게 제공되는 서비스 수준에 지대한 영향을 미치고 있다.

권한위임은 두 가지 측면이 있는데 한 면으로는 자유와 존경이 다른 한 면으로는 기대와 책무가 존재한다. 지혜가 충만한 조직은 양 측면 사이에 균형을 이루려고 애쓴다.³⁸⁾ 권한위임은 종업원으로 하여금 일이 잘못되었을 경우 비난 받을 수 있는 두려움 보다 문제를 해결하려는 태도의 중요성에 의미를 두고 있다. 즉, 고객에게 서비스를 제공하는 종업원에게 가능한 최대의사결정을 부여함으로써 종업원이 특별한 문제에 직면했을 때 자신감을 가지고 도전 할 수 있도록 하는 것이다. 현재의 기업 상황을 고려할 때 권한위임을 통한 신속한 의사결정은 급변하는 환경에 대처할 수 있는 도구가 될 수 있다.

권한위임(Empowerment)은 고객에게 신속하고 효율적으로 연구서비스를 제공하기 위한 목적을 달성하기 위해 수행되는 업무과정에서 조직구성원들이 허용되는 재량을 가지고 고객지향적인 의사결정을 하는 것이라 할 수 있고, 권한위임은 조직구성원의 태도와 행동 그리고 외부고객에게 제공되는 서비스 수준에 지대한 영향을 미치고 있다(Goodale, Koerner & Roney, 1997³⁹⁾; Morrison, 1996⁴⁰⁾).

권한위임의 주요 목적은 조직구성원의 동기부여를 통해 생산성을 증진시키고, 고객에 대한 서비스를 개선시키며, 시장 지향적 활동을 보다 효과적으로

³⁷⁾ Berry, L. L.(1995), Relationship Marketing of Services : Growing Interest, Emerging Perspective, Journal of the Academy of Marketing Science, 23,4., pp.236-245.

³⁸⁾ 최낙한(1997), "판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할", 한국마케팅학회연구보고서 제12권 제2호, pp.43-46.

³⁹⁾ Goodale, J. C. Koerner, M. & Roney, J.(1997), "Analyzing the impact of service provider empowerment on perceptions of service quality inside an organization," Journal of Quality Management. 2(2), pp.191-210.

⁴⁰⁾ Morrison, Elizabeth W.(1996), "Organization Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality," Human Resource Management, John Wiley and Sons. 35, pp.493-512.

수행하는 것이다. 일선 조직구성원에 대한 권한위임은 조직구성원의 태도와 행위변화를 유도하며, 직무만족을 증대시키고 역할부담과 역할 모호성을 감소시킬 수 있다. 또한 과업자주성과 의사결정 영향요인 및 의사결정의 재량권이 직무 만족, 역할부담과 관련 있는 것으로 제시되었다(Singh, 1993)⁴¹⁾.

권한위임에는 조직성과에 관한 정보, 조직성과를 기초로 한 보상, 조직구성원으로 하여금 조직성과를 이해하고 공헌하게 하는 지식, 조직의 방향과 성과에 영향을 미치는 의사결정 권한이 포함되어야 한다(Bowen & Lawler, 1992)⁴²⁾. 특히, 서비스조직에 있어서, 문제발생시 즉각적인 해결책을 강구할 수 있는 방안을 마련해 준다는 점에서 일선 서비스 제공자에 대한 권한위임은 그 중요성이 크다고 할 수 있다.

Scott & Bruce는 권한위임을 통하여 종사원이 자기효율을 증진시키고 종사원의 재량권을 통하여 주어진 과업을 최상의 방식으로 수행하는 것이 가능하며, 상황적응성과 업무수행의 자주성이 의사결정 영향에 상호관계가 있음을 실증분석을 통하여 밝혔다. 위임을 받은 종사원들은 기업성과에 기여할 수 있는 그들의 능력에 대해 보다 확신을 가지고 창조적 사고발현이 가능하며, 문제해결을 용이하게 한다는 것을 확인하였다⁴³⁾.

따라서 권한위임은 고객을 접대함에 있어서 고객의 요구 및 문제에 대한 신속한 대응을 통하여 고객에 대해서 유연하게 관리함으로써 충성고객을 창출할 수 있는 방안이 될 수 있을 것이다.

41) Singh, J.(1993), "Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impact," Journal of Marketing, 57(April), pp.11-31.

42) Bowen, D. E. & Lawler III, E. E.(1992), The empowerment of service workers: what, why, how and when, Sloan Management Review, 33(Spring), pp.31-39.

43) S. G. Scott & R. A. Bruce(1994), Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Work place, Academy of Management Journal, 37., pp.580-607.

2) 보상제도

Gronroos(1985)는 종업원관리는 기업이 올바른 종업원을 소유하고 유지하는데 필수적인 도구라고 하였다. 또한, 보상시스템을 종업원 관리, 직무설계, 채용절차, 경력개발 등과 같이 종업원 관리프로그램의 일종이라 보면서, 내부마케팅을 추구하는 조직에서는 반드시 고려되어야 하는 관리 도구라고 하였다. 보상시스템이 종업원의 행동을 형성하는데 중요한 도구가 될 수 있다는 많은 연구가 수행되어져 왔다⁴⁴⁾.

보상시스템은 종업원들이 시장 지향성과 일치하는 새로운 행동과 태도를 채택하게 하는 동기를 유발하게 한다.

따라서, 내부고객에게 가치를 부여하기 위해 최선의 품질을 제공하는 내부고객에게 노력에 따른 보상이 주어져야만 한다⁴⁵⁾.

보상시스템은(Reward System)은 금전적 지불실행, 승진, 이득, 보너스, 비금전적 보상과 직무배치를 포함한 조직을 위한 바람직한 행동을 강화하고 권장하는 공식적인 절차와 구조로 정의 될 수 있다(Lawler, 1990)⁴⁶⁾.

보상은 기업과 내부고객 간의 교환과정에서 내부고객이 기업에게 자신의 노동력을 제공하고 대가로 받게 되는 임금, 상여금, 복리후생 등을 포함한 포괄적인 개념으로 보상을 할당, 배분, 전달하는 것도 포함된다(Jansen and Van Glinow, 1985)⁴⁷⁾.

내부고객에 대한 시장 지향적 가치를 제고해야 하는 상황에서 외부고객에 최상의 품질을 제공하려는 조직은 내부고객의 노력에 대하여 포상하는 유인책이 있어야 한다.

보상제도는 단기이익이나 판매에 대하여 보상하기보다는 종사원의 행위기준의 평가를 통한 종사원들에게 외부고객 지향적 행위를 받아들이게 하는 유인책으로 활용하는 것이 주목적이라 할 수 있다.

⁴⁴⁾ C. Gronroos, op. cit., (1985), pp.227-229.

⁴⁵⁾ 김영한, 전계서(1997), pp.25-26.

⁴⁶⁾ Lawler, E. E.(1990), Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems, San Francisco: Jossey Bass. pp.30-31.

⁴⁷⁾ Jansen, E. & M. A. Van Glinow(1985), "Ethnical Ambivalence and Organizational Reward System," Academy of Management Review, 10(4), pp.814-822.

외부고객을 중시하는 종사원은 회사의 자산이기 때문에 효과적인 인적자원 관리를 수행하기 위하여 이러한 종사원을 지속적으로 관리하는 것이 중요하다.

유능한 종사원의 채용 및 훈련과 그들을 효과적으로 활용측면에서 적절한 보상수준, 공정한 보상구조, 동기 유발적 보상지급 및 균형 있는 보상제도가 체계적으로 선행되어야 한다.⁴⁸⁾

효과적인 채용과 선발의 시행 또한 조직 내 외부고객지향성의 수준과 깊은 관련성을 가지고 있는 것으로 밝혀졌으며, 외부고객지향성에 대하여 이미 사전 지식을 가지고 있는 인력이나 조직의 외부고객지향성에 이바지를 할 수 있는 기술을 가지고 있는 직원을 채용하는 것이 이러한 성향을 가지도록 종사원을 교육훈련 시키는 것 보다 훨씬 더 효율적이다⁴⁹⁾.

⁴⁸⁾ B. J. Jaworski and A. K. Kohli(1993), "Market Orientation Antecedents and Consequences", 『Journal of Marketing』, 57(July), pp.53-70.

⁴⁹⁾ 강은혜(2008), "내부마케팅이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향", 경성대 경영대학원 석사논문, p.18.

3) 교육훈련

교육훈련이란 기업목적 달성을 위하여 종업원의 지식과 기능을 향상시키고, 기업 환경에 적응하는 태도를 길러 맡은바 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 하기 위하여 계획된 조직적인 활동이라고 정리할 수 있다⁵⁰⁾.

교육훈련은 기업의 경영목적 달성과 성장을 위해 요구되는 내부고객의 지식과 기능을 향상시킬 수 있는 요인이 되며, 교육훈련을 통하여 내부고객의 사기가 제고되고 불평불만이 해소되며, 상호 커뮤니케이션이 개선됨에 따라 결근과 이직률의 저하 등의 효과를 지니고 있다⁵¹⁾.

교육훈련은 서비스 산업의 지속적인 경쟁우위를 달성하기 위해 조직의 사명 및 전략에 대한 이해를 돕고, 내부고객의 지식과 능력을 향상시키며, 마케팅에 대한 내부고객의 태도를 변환시키는 역할을 하기 때문에 내부마케팅을 실행시키기 위한 중요한 구성요소가 된다⁵²⁾.

따라서, 교육훈련에 대한 투자는 곧 높은 수준의 서비스품질, 외부고객만족, 충성도를 예측할 수 있는 긍정적인 태도와 기술이라는 무형의 혜택을 창출한다⁵³⁾.

또한, 교육훈련은 조직이 내부고객의 경력개발을 위해 지대한 공헌을 하고 있음을 인지시키는 역할을 하며, 이러한 경력개발 욕구의 충족은 내부고객만족에 매우 중요한 영향을 미치는 변수로 작용한다. 경력개발을 통하여 내부고객은 자신의 성장욕구를 충족시킬 수 있고 직무에 대한 안정감을 갖게 된다. 또한, 내부고객인 종사원들에게 의미 있는 미래를 설계할 수 있도록 할 뿐만 아니라, 전문능력을 획득할 수 있는 기회를 부여함으로써 노동시장에서 자신의 경쟁력을 높일 수 있는 사회적 효율성을 갖게 한다. 기업의 입장에서는 이 같은 긍정적 결과를 토대로 미래의 효율적인 인력을 확보할 수 있으며,

50) 허갑수(2005), “병원조직의 직무특성과 조직몰입에 관한 실증적 연구”, 인적자원관리연구보고서, pp.21-45.

51) 이유재(2004), 서비스마케팅, 학현사.

52) Pfeffer, J. & J. F. Veiga(1999), Putting People Firstfor Organizational Success, Academy of Management Executive, 13., pp.37-48.

53) McCaule, D. P. & K. W. Kuhnert(1992), A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management, Public Administration Quarterly, 16(2)., pp.265-285.

조직의 노하우를 체계적으로 축적하여 경쟁력을 높일 수 있고, 내부고객으로 하여금 기업조직에 대한 일체감을 갖게 하여 기업 내의 협동시스템을 자연스럽게 구축할 수 있다⁵⁴⁾.

Pigors & Myers(1997)는 교육훈련의 효과를 다음과 같이 들고 있다⁵⁵⁾.

- ① 친밀감과 안전감을 갖게 한다.
- ② 작업의 결과 양이 표준수준으로 향상되어 임금증가를 도모할 수 있다.
- ③ 종업원의 기능을 증진시켜 승진에 대비한 능력향상을 도모할 수 있다.
- ④ 재해발생과 기계설비의 소모율을 감소시킬 수 있다.
- ⑤ 새로운 기술습득은 물론이고 신속성과 정확성을 기대할 수 있다.
- ⑥ 종업원의 불만과 결근 및 이직을 방지 할 수 있다.

이와 같이 교육훈련은 업무의 질을 향상시켜 조직에 대한 적응도를 높여주고 커뮤니케이션 활동을 촉진시켜 종업원의 사기를 양양 시킨다. 이를 통해 적극적으로 동기 부여되고 고객지향적이며, 판매지향적인 종업원 양성에 기여하게 되어 서비스품질 등 기업의 경영성과에 일조하게 된다고 할 수 있다. 또한 교육훈련시스템은 기업의 인적자원 강화에 핵심적인 역할을 수행하기에 경영자의 전폭적인 지원 하에 이루어져야 한다. 결국 종업원은 교육훈련을 통해 그들의 직무를 개발하고 발전시키며, 조직 내에서 자신이 맡은 역할의 중요성을 이해하게 된다.

54) 박경규(1998), *신인사관리론*, 학현사.

55) 김재일 · 이유재 · 김주영(1996), “서비스산업의 현황과 서비스품질”, 한국소비자학회, pp.1-57.

4) 내부의사소통

내부의사소통(Internal Communication)은 조직구성원이 효과적으로 고객에 대응하기 위해 고객에 대한 정보, 조직에 대한 정보 등을 조직과 그 내부고객 집단 간에 효과적이며, 지속적인 정보교환 활동을 의미한다.

Roseblatt(1982)는 커뮤니케이션을 유기체 사이에 공통되는 경험을 매개수단으로 하여 어떤 정보나 내용을 상호 교환하여 공통된 이미지를 갖고 서로의 지각, 사고, 감정 등에 변화를 가져오는 과정으로 정의하고 있다⁵⁶⁾.

이러한 커뮤니케이션이 경영조직 내에서 발휘하는 주요 기능은 다음과 같다⁵⁷⁾.

첫째, 구성원들의 감정을 표현하고, 사회적 욕구를 충족시키는 주요 수단이며 구성원들은 자신의 집단 내에서 커뮤니케이션을 통하여 관리자 또는 동료들과 고충이나 만족감을 표현하기도 한다. 즉, 커뮤니케이션을 통하여 자신의 감정을 표출하고 다른 사람들과 교류를 넓혀가는 것을 의미한다.

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

셋째, 의사결정을 하는데 주요한 정보기능을 담당하며, 이러한 경우 커뮤니케이션은 기술적 수단을 이용한다. 정보처리활동과 커뮤니케이션 채널이 개인, 집단, 그리고 조직의 의사결정에 필요한 정보를 정확히 전달하기 위한 개선방안들이 실천되고 있다.

넷째, 조직구성원의 행동을 통제하는 기능을 가지고 있으며, 조직은 공식적인 커뮤니케이션 경로를 조직도로 하여 이를 통해 구성원들의 행동을 통제한다. 한편, 구성원들은 자신이 속한 비공식 집단내의 커뮤니케이션에 의한 집단의 규범으로 행동이 통제되기도 한다.

즉, 커뮤니케이션은 경영조직 내에서 의사결정을 하는 주요한 정보기능을

⁵⁶⁾ Roseblatt, S. B. & Cheatham, T. R. & Watt, J. T.(1982), Communication in Business, Prentice-Hall, p.7.

⁵⁷⁾ Scott, W. G. & Michell, T. R.(1976), Organizational Theory: A Structural and Behavior Analysis, Irwin, p.547.

담당하며 조직의 유효성을 제고시키고 종사원들의 감정, 사회적 욕구, 동기유발을 촉진시킴으로써 서비스의 제공과정에 중심적 역할을 한다고 볼 수 있다. Fletcher(1999)는 의사소통 형태가 내부고객 지향적일수록 상사와 직무에 대한 내부고객만족이 증가하며, 부서 간 이해 제고와 정보 공유를 통해 부서 간 의사소통과 지원활동이 유기적 활동의 조화라고 했다.⁵⁸⁾

⁵⁸⁾ Fletcher, M.(1999), "The Effects of Internal Communication, Leadership and Team Performance on Successful Service Quality Implementation," 『Team Performance Management』, 5(5), pp.150-163.

제 2 절 감성지능에 관한 이론적 고찰

1. 감성지능의 개념

감성의 사전적 의미는 ‘감각을 매개로하여 받아들이는 능력’으로 정의되며, 감성은 특정 느낌이나 감정을 느낄 수 있는 능력, 즉 ‘감정의 능력’으로 통증이나 쾌감, 공포감 같은 특정 감정을 느낄 수 있는 마음의 능력을 뜻한다.

국내에서 Emotional Intelligence는 정서지능 또는 감성지능으로 번역되어 혼용되고 있다. 그러나 Emotional Intelligence가 마음속에서 발생한 어떤 사건의 직접적인 결과라기보다는 마음속에서 생각한 바가 밖으로 표출되는 것이라 간주됨으로 정서지능이라 번역하는 것 보다 감성지능이라 번역하는 것이 타당하다 하겠다⁵⁹⁾.

감성(Emotion)은 그동안 기업 및 조직 내에서 중요하게 인식되지 않았다. 기존의 많은 조직이론이나 경영학 체계에서 합리적이고 이성적인 요소에 관심이 집중되었지만, 조직구성원 개인의 느낌(feeling), 기분(mood), 정서(affect)등과 같은 감성적 요인은 거의 고려치 않은 것이 사실이다.

하지만, 점차 인간의 삶의 질이 중요한 가치로 등장하게 되고, 조직에서 개인의 성과를 극대화시키기 위해서는 구성원 개개인이 조직에 강하게 몰입하고 헌신하는 것이 필수적이라는 인식이 높아지면서, 학자들뿐만 아니라 실제 기업 활동에 몸담고 있는 관리자들도 구성원 개인의 정서나 감성을 중요한 문제로 인식하기 시작하였다. 이에 따라, 개인이 직장 생활 중에 경험하게 되는 감성이 조직의 성과에 미치는 영향에 대한 연구들이 많은 관심을 끌게 되었다. 이러한 연구들은 개인의 감성이 업무 수행에 대한 동기유발, 구성원들에 대한 리더십 발휘, 집단 구성원간의 집단역동과정, 직무에 대한 구성원들의 헌신과 몰입 등과 같은 다양한 작업장에서의 활동에 중요한 영향을 미치고, 이는 결코 간과해서는 안 되는 중요한 요인이라는 사실을 말하고 있다⁶⁰⁾.

⁵⁹⁾ 이경민(2002), “유아의 지능, 감성지능, 창의성의 관계 및 관련변인 연구”, 성균관대학교 석사학위논문, pp.20-21.

⁶⁰⁾ Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H.(1993), " Emotional labor in service roles: The influence of identity", Academy of Management Review, 18(1), pp.88-115.

감성지능 또는 감성지수라는 개념을 최초로 사용한 사람은 미국의 심리학자 Mayer와 Salovey이다. 태도발달, 동기, 적성 등 정의적 영역에 관심을 둔 Salovey와 인지지능에 관심이 있는 Mayer는 감성이 지능이 될 수 있는 근거로 모든 지적인 문제해결은 감성적 정보가 수반되어야 한다고 했다. Salovey와 Mayer는 감성지능 영역을 초기에는 감성의 평가와 표현, 감성의 조절, 감성의 활용으로 분류하고, 감성지능을 자신과 타인의 감정과 정서를 평가하고, 그것들을 변별하며, 이러한 정보를 활용하여 자신의 사고와 행동을 이끌 수 있는 능력이라고 정의 했다⁶¹⁾.

그리고 Goleman이 1995년에 Salovey & Mayer(1990)의 이론을 바탕으로 한 "Emotional Intelligence" 가 The times에 소개되면서 부터 감성지능이 세계적으로 주목 받는 연구 분야가 되었고, 본격적으로 연구되기 시작하였다⁶²⁾.

감성지능을 나타내는 다양한 용어들이 감성지능이라는 용어로 통일되기 시작한 것도 Salovey & Mayer(1990)가 "Emotional Intelligence"라는 용어를 사용한 이후라고 할 수 있다.

Salovey & Mayer(1990)는 그들의 연구에서 감성지능을 자신과 타인의 감성을 평가(Monitor)하고, 그것을 변별(discriminate)하여 효과적으로 표현(express)할 수 있는 능력, 그리고 효과적으로 감성을 조절(regulate)할 수 있는 능력(ability)라고 정의하고 있다. 이후에 Wong & Law(2002)도 이러한 개념을 정리하여 감성지능을 자신과 타인의 감성을 이해하고, 조절하고, 또 활용하는 능력으로 정의하고 있다⁶³⁾. 또한 Cooper & Sawaf(1997)는 감성지능은 인간의 에너지, 정보, 연결 및 영향력의 근원으로 보고 감성의 힘과 날카로운 통찰력을 감지하고, 이해하고, 응용할 수 있는 능력이라고 정의하였다⁶⁴⁾.

61) P. Salovey & D. J. Mayer(1990), Emotional Intelligence, Imagination, Cognition, and Personality, 9, pp.185-211.

62) Goleman, D.(1995), Emotional Intelligence, New York: Bantam Books.

63) Wong, C. & Law, K. S.(2002), "The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", Leadership Quarterly, 13(3). pp.243-274.

64) Cooper, R. L. & Sawaf, A.(1997), "Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership & Organizations, New York: Grosset/Putnam.

〈표 3〉 Salovey & Mayer의 감성지능 수정된 해석

구 분		내 용	
평 가 와 표 현	자 아	언어적	정서는 언어에 의해 평가되고 표현된다. 이 영역에서는 자신의 정서에 대해서는 자신의 정서를 언어적으로 정확하게 평가하고 표현하는 것을 말한다.
		비언어적	정서적 의사소통이 많은 부분은 비언어적 경로를 통해서 일어난다. 비언어적인 신호(표정, 몸짓)를 명확하게 인식하는 능력으로써 개인차를 알 수 있다. 자신의 감성에 보다 정확하고 빠르게 인식하는 사람이 타인의 감성도 잘 알아차린다.
	타 인	비언어적	타인의 불쾌한 감성을 감지하는 능력뿐만 아니라 타인의 모든 감성을 인식하는 것을 말한다. 이 능력은 안면표정을 통해서 나타난 정서를 해석하는 것으로 개인차를 알 수 있다.
		감정이입	타인의 감성을 이해하고, 자신의 내부에서 재 경험해 보는 것이다. 그래서 타인의 느낌이나 기분을 마치 자신이 느낀 것처럼 인식하는 것이다.
조 절	자아	자신의 긍정적인 기분을 유지하고 지속시키려 하면서 좋지 않은 기분은 줄이려고 하는 것이다.	
	타인	타인의 감성을 조절하고 바꾸려는 능력으로 자신에 대해서 타인이 갖게 되는 인상을 조절하고 통제하기 위해서 타인에게 보여주는 행동방식으로 대인관계를 원활히 증진시키기 위해 타인과의 부정적인 대화는 억제하는 능력이다.	
활 용	융통성 있는 계획 세우기	기본전환을 통해 좌절상태에 있는 사람들이 미래에 대해 생각하는 것을 도와줄 수 있으며, 가능한 다양한 결과에 대해 고려해 볼 수 있도록 한다.	
	창위적 사고	감성은 기억 속의 정보를 조직하고 활용하는데 영향을 줌으로써 문제 해결을 도와줄 수 있다. 정보를 체계화함으로써 창조적인 문제 해결에 도움이 된다.	
	주의집중	부정적인 강한 감성이 생겼을 때 새로운 문제에 대해 관심을 갖게 되는 것이다. 사람들이 자신의 정서에 대해 의미를 두게 될 때 현재 진행 중인 문제로부터 벗어나 새롭고 더 중요한 문제에 더 관심을 갖게 된다.	
	동기화	정서는 도덕적인 과제를 지속할 수 있는 동기를 제공해 준다. 또한 사람들은 좋은 기분을 이용해서 자신의 능력에 대한 자신감을 증가시켜서, 어려운 장애나 고통스러운 경험을 극복하고 활동을 조속시키도록 한다.	

출처: 최금창(2005), "호텔종사원 감성지능의 선행 및 결과변수에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위논문. p.10.

2. 감성지능의 구성요인

인간의 정신 능력은 크게 두 가지로 나누어진다. 하나는 이성능력이고, 다른 하나는 감성능력이다. 이성능력은 합리적인 사고 능력으로써 기억력, 이해력, 추리력, 계산력, 창의력 등 이른바 똑똑하고 영리한 사람일수록 그 수치가 늘어난다. 한편 감성 능력이란 감정을 다스릴 줄 아는 통제력을 말하는데 인내심, 지구력, 충동 억제력, 만족 지연 능력, 용기, 절제 등 이른바 신념과 용기가 있는 사람, 자지 절제를 잘 하는 사람에게서 높게 나타난다⁶⁵⁾.

하버드대학의 심리학과 교수인 Howard Gardner(1983)는 그의 저서 '마음의 구조(Frame of mind)'에서 인간의 직적 능력이 언어, 공간이해, 논리수학, 음악, 운동, 개인 내 능력, 개인 간 능력 등 총 7가지 요인으로 구성되어 있다는 다중지능이론<표 4>를 제시하였다.

<표 4> Gardner(1983)의 다중지능

지능구분	내용
언어 능력 (linguistic intelligence)	언어를 이해하고 논증하고 해명하며, 본래 주어진 이야기를 설명할 수 있는 능력
음악 능력 (musical intelligence)	음악을 기억하고 연주하며 작곡하는 능력
논리수학 능력 (logical-mathematical intelligence)	이성적 사고와 수학적 응용 능력
공간이해 능력 (spatial intelligence)	퍼즐이나 지도상의 방향성을 인지하는 능력
운동 능력 (bodily-kinesthetic intelligence)	무용, 스포츠, 움직임, 숙련된 공구 사용 능력
개인 내 능력 (intrapersonal)	자신의 감성과 기분, 그리고 비이상적인 정신적 산물과 느낌을 파악하는 능력
개인 간 능력 (interpersonal)	타인의 기분, 동기, 의도 등을 공감하고 타인과 좋은 관계를 유지하는 능력

출처 : Gardner, H.(1983), "Frame of mind: The Theory of Multiple Intelligences", New York: Basic Books.

65) 이화용 · 장영철(2004), "변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구", 인사관리 연구, Vol.28(4),pp.215-247.

이 중 언어능력과 논리수학능력은 IQ를 대변하고 있으며, 감성지능은 개인 내 지능(Intrapersonal)과 개인 간 지능(Interpersonal)과 주로 관계가 있다고 볼 수 있는데, 이 두 가지 능력을 합쳐 인격지능(personal intelligence)라 명명하였다.

개인 내 지능이란, 자기 자신의 감정 상태나 동기와 같은 내면적인 부분을 살필 수 있는 능력을 뜻하는데, 이 능력이 높은 사람은 자신을 보다 정확하게, 솔직하게 파악할 수 있는 능력을 가진 사람으로 감성적으로 성숙한 사람이며, 자신의 감성을 잘 살피고 관리하며, 이를 통해 인간관계에서 긍정적인 효과를 누리는 사람이다.

개인 간 지능이란, 남을 이끄는 지도력, 또한 친구들과 우정을 나누고 유지하는 인간관계 능력, 갈등이나 분쟁을 해결하는 능력을 포함하고 있다. 따라서 이 능력이 높으면 일을 진행함에 있어 목적을 분명하게 이해하고 또한 협동을 이끌어내어 능률을 높일 수 있을지에 대해 잘 아는 사람이라고 할 수 있다.

Goleman⁶⁶⁾과 Salovey, Mayer, Caruso⁶⁷⁾은 감성지능 자체만으로는 직무성과를 충분히 예측하기 못한다고 주장하였다. 이와 관련하여 Goleman은 감성지능(emotional intelligence)과 감성역량(emotional competence)을 구분하였다. 감성역량은 ‘더 나은 직무성과를 달성하는 데 필요한 개인적, 사회적 기술을 뜻하는 것이며, 감성지능에 기반을 둔 것’ 이라고 정의 하였다.

Goleman은 또한, 'Working with Emotional Intelligence'⁶⁸⁾에서 감성지능과 관련하여 새로운 틀을 제시하였는데, 여기서는 기업조직의 맥락을 고려한 감성역량을 밝히고 있다. 즉, 감성역량을 감성지능에 기반을 두고 학습될 수 있는 능력이며 뛰어난 성과로 이어질 수 있는 것으로 <표 5>와 같이 정의하고 5개의 감성지능 요소를 25개의 하위 역량들로 분류하여 제시하였다.

그것은 아래의 <표 6>와 같다.

⁶⁶⁾ Goleman, D.(1998), Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam.

⁶⁷⁾ J. D. Mayer, P. Salovey and D. R. Caruso(1997), The Emotional IQ Test, Needham, MA: Virtual Knowledge.

⁶⁸⁾ D. Goleman, Ibid.

〈표 5〉 Goleman의 감성지능의 5가지 요소와 내용

구성 요소	내 용
자기 인식	자신의 느낌은 감정을 재빨리 인식하고 알아차리는 능력으로 감성지능의 초석이 된다.
자기 조절	자기조절은 인식된 자신의 감정을 적절하게 처리하고, 변화시킬 수 있는 능력이다.
자기 동기화	어려움을 참아 내어 자신의 성취를 위해 노력할 수 있는 능력이다. 만족 지연과 낙관성 등을 말한다.
공 감	타인이 느끼는 감정을 자신의 것처럼 느끼고, 타인의 감정을 일어내는 능력이다.
사회적 기술	인식한 타인의 감정에 적절하게 대처할 수 있는 능력을 말하며, 적절한 감성표현력을 말한다.

출처 : 이신철(2004), 감성지능과 성과의 관계 연구, 고려대학교 경영대학원 석사학위 논문, pp21.

〈표 6〉 Goleman의 감성역량군

감성지능	정 의	25개 역량군
자기 인식	자신의 기분, 감정, 충동 및 이의 타인에 대한 영향까지 인식, 이해하는 능력	감정인식, 자기 확신, 정확한 자기 평가
자기 조절	혼란스러운, 기분을 통제하고, 새 방향으로 바꿀 수 있는 능력과 행동하기 전의 생각하고 판단을 보류하는 능력	자기통제, 신뢰감, 성실성, 적응성, 혁신성
동기 부여	금전, 직위 상승을 위한 업무에의 열정과 정력과 끈기로 목표를 달성하는 능력	성취를 향한 추진력, 조직몰입, 주동성, 낙관주의
공 감	타인의 감정구조를 이해하는 능력과 타인의 감정반응에 따라 그들을 다루는 기술	타인의 이해, 타인의 개발, 서비스 지향, 다양성의 균형조절, 정치적인 인식
사회적 기술	인간관계 및 인적 네트워크 관리측면의 공통의 관심사를 발견하고 조화로운 관계를 구축하는 능력	영향력, 의사소통, 갈등관리, 리더십, 변화의 촉매역할, 연대감 구축, 협조와 협력, 팀 능력

출처 : 이신철(2004), 감성지능과 성과의 관계 연구, 고려대학교 경영대학원 석사학위 논문, pp22.

그 밖의 감성지능에 대한 주요 연구자들을 살펴보면, Bar-On(1997)은 감성지능을 ‘개인의 심리적 안녕으로 이끌어 주는 효과적인 감성 및 사회적 기능화’로 정의하고, 그 이후 1999년에 ‘감성과 사회적 지식의 배열, 그리고 환경적 요구에 효과적으로 대처할 수 있는 전반적인 능력’으로 다시 정의하였

다. 그는 감성지능은 지능의 인지적 차원이 아닌 개인적, 감성적, 사회적 차원에 초점을 둔 역량이라고 주장하였다. 구성요소로 개인내, 개인간, 적응력, 스트레스 관리, 일반적인 기분의 5가지를 제시하였다⁶⁹⁾.

또한 이와는 조금 다른 관점으로 Cooper & Sawaf(1997)는 감성지능의 구성요인을 감성적인 정적과 감성적 피드백인 감성교양(Emotional Literacy), 진정한 모습과 신뢰감을 나타내는 감성건강(Emotional Fitness), 독특한 잠재력과 몰입에 관한 감성심도(Emotional Depth), 그리고 직관적인 기회의 포착과 미래의 창조에 기여하는 감성비법(Emotional Alchemy)등 네 가지로 제시하고 있다⁷⁰⁾.

또한 Dulewicz & Higgs(2000)는 기존의 연구를 비교 분석하여 감성지능을 7가지 차원으로 나누어 설명하였다.

① 자기인식(self-awareness)은 자신의 느낌을 인식하고 관리하는 것을 말한다.

② 감성적 탄력성(Emotional resilience)은 억압이나 강요에 직면했을 때 감성을 적절히 유지하는 것을 말한다.

③ 동기부여(Motivation)은 목표나 직업의 완수를 위해 에너지를 발휘하고 이끌어 나가는 것을 의미 한다.

④ 개인 간 민감성(Interpersonal sensitivity)은 타인에게 동정심이나 이타성을 표현하는 능력을 말한다.

⑤ 영향력(Influence)은 자신의 관점이나 제안을 상대방에게 납득시키기 위해 감성적으로 설득하고 영향을 주는 것을 말한다.

⑥ 직관력(Intuitiveness)은 의사결정을 함에 있어 자신의 영감이나 직관을 상황에 따라 적절하게 이용하는 능력을 의미한다.

⑦ 성실성과 무결성(Conscientiousness and Integrity)은 스스로의 말과 행동에 일치성을 가지고 윤리적인 기준에서 행동함을 뜻 한다⁷¹⁾.

69) Bar-On, R.(1997), "Bar-On EQ-I technical manual", Toronto, Canada: Psychological Assessment Resources.

70) Cooper, R. L. & Sawaf, A.(1997), "Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership & Organizations, New York: Grosset/Putnam.

71) Dulewicz, v. & Higgs, M.(2000), "EIQ-Managerial User Guide", EIQ, Windsor.

또한 Jordan, Ashkanasy, & Hartel(2002)은 감성지능의 조절효과에 대한 연구에서 자신의 감성을 이해하고, 표현하고, 다른 사람들의 감성적 요구를 인식하는 감성인식(emotional perception), 그리고 서로 다르게 느끼는 감성을 구별하고 받아들이는 감성동화(emotional assimilation), 결정하기 어려운 딜레마와 같은 복잡한 감성을 잘 이해하는 능력인 감성이해(emotional understanding), 주어진 상황에 감성을 적절하게 사용할 수 있는 감성관리(emotional management)등의 구성요인으로 감성지능을 설명하고 있다⁷²⁾.

이상의 감성지능에 대한 연구자들의 연구를 살펴보면 감성지능의 구성요인으로 자신과 타인의 감성에 대한 평가와 표현, 감성을 처리하는 과정을 중요시 하는 감성의 조절, 그리고 문제 해결에 감성을 활용하는 감성의 활용을 공통적으로 포함하고 있다.

⁷²⁾ Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M. & Hartel, C. J.(2002), "Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity", Academy of Management Review, Vol.27(3), pp.361-372.

3. 감성지능의 개인 및 조직성과에 관한 연구

감성지능이 개인의 성과나 조직의 결과 변수에 영향을 미칠 수 있다는 학자들의 이론적 주장과 함께 실증적 연구가 이루어지면서 감성지능이 개인이나 조직의 유효성에 중요한 영향을 미치고 있다는 사실이 주목 받기 시작하였다.

Cooper & Sawaf(1997)는 감성지능이 개인의 경력개발과 조직목표의 달성에 결정적인 역할을 하며, 그 예로 의사결정, 리더십, 전략, 혁신, 의사소통, 신뢰관계 및 팀워크, 고객의 충성심, 창의성 및 혁신에 영향을 미친다고 이야기하고 있다.⁷³⁾

1998년 Dulwicz 와 Higgs의 조직에서의 승진과 이성, 감성, 관리 능력의 관계에 관한 추적연구 조사결과에 의하면, EQ가 36%, IQ가 27%, MC(Managing Competence)가 16%로 나타내어 EQ가 IQ에 비해 승진에 조금 더 기여하는 것으로 밝혀졌다.⁷⁴⁾

Cherniss와 Adler(2000)는 감성지능은 현실적인 자신감, 개인적인 정직성, 개인의 감정과 약점에 대한 지식, 변화나 어려운 시기에 있어서의 탄성력, 자신의 사지진작, 인내심 및 다른 사람들과 잘 지내는 요령 등과 같은 개인적인 능력의 기본이 된다고 주장하였으며, 조직유효성 측면에서도 감성지능이 다양한 영역에 걸쳐서 조직의 유효성에 영향을 미치는데 종업원의 채용과 유지, 인재개발, 팀워크, 종업원의 몰입과 사기진작 및 건강, 혁신, 생산성, 효율성, 매출, 이익률, 서비스의 품질, 고객의 충성심 및 고객의 이익 창출 등의 영역이 이에 해당된다고 주장하였다.⁷⁵⁾

73) Cooper, R. L. & Sawaf, A.(1997), "Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership & Organizations, New York: Grosset/Putnam.

74) Dulewicz, V. & Higgs, M.(1998), "Emotional Intelligence: Can it be Measured reliably validly using competency data?", *Cometency*, vol.6(1), pp.1-15.

75) Cherniss, C. & Adler, M.(2000), "Promoting emotional intelligence in organization", Alexandria, VA: American Society fo Training & Development.

Ashkanasy 와 Jordan(1997)은 감성지능이 단기 고용계약에서 오는 작업스트레스의 지각효과를 조절한다고 밝혔고,⁷⁶⁾ 이후 1998년 연구에서는 감성지능이 작업장에서의 사건들이 작업태도와 행동적 결과물에 미치는 영향을 조절한다고 밝혔다.

또한 Stephane과 Christorer, 그리고 Miners(2006)의 연구에서는 감성지능과 인지지능(Cognitive intelligence)과의 비교연구를 실시하였는데, 연구결과 감성지능과 인지지능 모두 직무성과(Job performance)와 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 특히, 감성지능과 인지지능이 성과에 미치는 영향을 비교분석한 결과, 인지지능보다 감성지능이 직무성과와 조직시민행동에 미치는 영향이 더 큼을 밝혀내었다.⁷⁷⁾

⁷⁶⁾ Ashkanasy, N. M. & Jordan, P. J.(1997), "Emotional Intelligence: Is this the key to understanding the job insecurity behavior link in organizational restructuring?", Academy of Management Best Paper Proceedings: 710, Pleasantville, NY: Academy of Management.

⁷⁷⁾ Stephane Côté, Christoper, T.H. & Miners(2006), "Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance", Administrative Science Quarterly, Vol.51, pp.1-28.

제 3 절 서비스 지향성에 관한 이론적 고찰

1. 서비스 지향성의 개념

종업원의 서비스 지향성(Service orientation)은 고객 서비스의 범주 내에서 마케팅 콘셉트를 실천하는 방법인 시장 정보에 대한 전략적 반응이라 할 수 있다.⁷⁸⁾

Parkington과 Schneider(1979)⁷⁹⁾는 서비스 지향성을 “경영진의 정책, 업무 처리절차 및 경영목적에 내포된 철학” 이라고 정의하면서, 조직의 에너지를 고객에게 서비스를 제공하는 개인적인 문제보다는 규칙, 절차와 시스템관리를 강조하는 조직 중심적 서비스 지향성(Bureaucratic orientation)과, 조직이 고객에게 서비스를 제공하는데 있어 고객들과 유연하고도 개방적인 형태의 관계를 유지하려는 고객 중심적 서비스 지향성(Enthusiastic orientation)의 두 가지로 구분하여 제시하였으며, Schneider 등(1980)⁸⁰⁾은 서비스 지향성을 “조직의 종사원과 고객 간의 상호작용에 영향을 미치는 일련의 태도와 행위” 라고 정의하였다.

Hogan과 Busch(1994)⁸¹⁾는 서비스지향성 지수(Service Orientation Index : SOI)라 불리는 서비스 지향성 평가기준을 개발하면서 서비스 지향성은 “조직의 목표달성을 위하여 조직구성원 상호 간에 도움을 주고, 협조적이 되고자 하는 개인들의 태도” 라고 정의 하였다.

이와 같은 분위기의 정의를 바탕으로 조직의 서비스 분위기에 대한 정의를 시도한다면, 탁월한 서비스를 촉진하는데 적합한 조직의 관행 및 절차나, 탁월한 서비스에 대한 보상 및 지원, 기대를 하는 경영 활동에 대한 종업원들의 지각이라고 정의 될 수 있다(Schneider 와 Bowen, 1993)⁸²⁾.

78) 조익준(2005), 호텔 종사원의 성격 특성과 서비스 지향성과의 관계. 계명대 경영대학원 석사 학위 논문. p.23.

79) J. J. Parkington and B. Schneider(1979), "Some Correlates of Experienced Job Stress : A Boundary Role Study", Academy of Management Journal, Vol.22, No.2, pp.270-281.

80) B. Schneider, J. J. Parkington and V. M. Buxton(1980), "Employee and customer perceptions of Service in Bank", Administrative Science Quarterly, Vol.25, No.2, PP.252-267.

81) Hogan, J. and Busch, R.(1994), "How to Measure Service Orientation", Journal of Applied Psychology, Vol.69, No.1, pp.167-173.

따라서 조직의 서비스 지향성이란 조직 전반적인 분위기의 한차원이며, 조직의 지향성, 느낌 등을 창출하는 모든 정책, 관행, 절차 등에 의해 형성되는 것이며, 이는 종사원들의 시각에 의해 가장 잘 이해되고 평가될 수 있다고 할 수 있을 것이다.

서비스 지향성에 대한 여러 학자들이 내놓은 개념을 <표 7>로 정리해 보았다.

<표 7> Concept of Service-orientation

연 구 자	개 념
Paddington and Schneider(1979)	경영진의 정책, 업무 처리 절차 및 경영 목적이 내포된 철학(조직 중심 서비스 지향성, 고객 중심 서비스 지향성)
Martin and Siehl(1983)	절차적 차원(기술적 시스템), 명량적 차원(서비스 직원 태도, 행동, 언어구사 능력)
Hogan and Busch(1984)	조직 목표 달성을 위한 조직 구성원 상호간에 도움을 주고자 하는 개인들의 태도
박대환(1997)	시장 정보에 대한 전략적 반응
Lytle(1998)	탁월한 서비스의 창출과 전달을 확립하는 것(서비스 리더십, 인적 자원 관리, 서비스 접점, 서비스 시스템)
이영석(2002)	서비스 접점에서 직원의 역할을 강화 시킬 수 있는 요인

출처 : 김재구(2009)⁸³, 안명숙(2007)⁸⁴. 논자 재구성.

서비스 지향성의 개념을 살펴본 결과 <표 7>을 바탕으로 본 연구자는 서비스 지향성을 “서비스 지향성이란 조직의 목표달성을 위한 조직 구성원들의 시각 된 서비스 행동이다”라고 생각한다.

82) Schneider. and Bowen, D. F.(1993), "The Service Organization : Human Resources Management is Crucial", *Organizational Dynamics*, 21(4), pp.39-52.

83) 김재구(2009), 휘트니스센터 경영관리 차의 서비스 지향성이 종사자의 고객 지향성과 경영성과에 미치는 영향. 건국대 대학원 석사학위 논문. p.19.

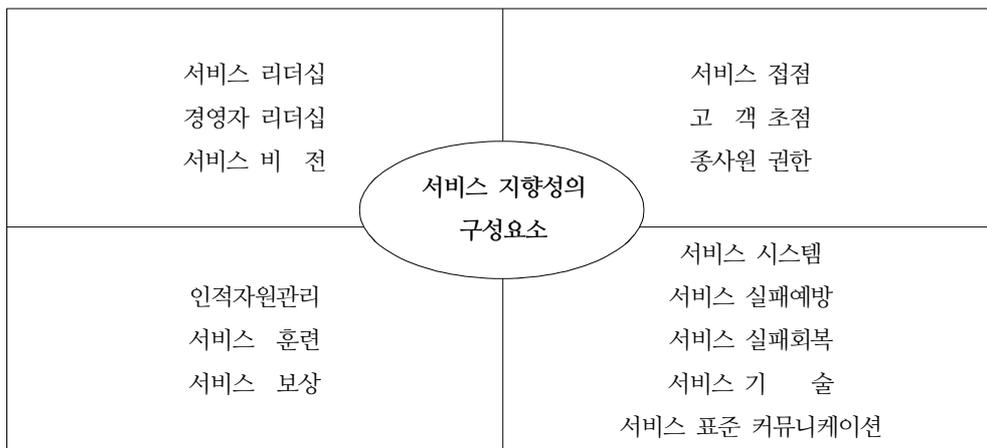
84) 안명숙(2007), 항공사의 서비스 지향성이 객실 승무원의 서비스 지향성과 고객 충성도에 미치는 영향. 경기대 서비스경영 전문대학원 박사 학위 논문. p.12.

2. 서비스 지향성의 구성요소

서비스 지향성이 고객에게 우수한 서비스를 창출하고 제공하기 위한 조직의 정책과 실행, 절차 등을 포함하는 개념으로 조직이 우수한 서비스를 제공하기 위해 얼마나 적극적인가를 나타내는 적도가 된다. 그러므로 서비스 지향적 조직은 고객의 욕구를 충족시키기 위한 서비스 제공을 전략적으로 최우선시하며, 서비스를 가치 창출과 경쟁 위위 제공, 기업의 성장과 수익성에 영향을 미치는 매우 중요한 요인으로 지적하고 있다.⁸⁵⁾

Lytle등(1998)은 서비스 지향성의 구성요소를 서비스 리더십, 서비스 접점, 서비스 시스템, 인적자원관리의 4가지 차원으로 분류하고 있으며, 이것은 다시 경영자 리더십, 서비스 비전, 고객 초점, 종사원 권한, 서비스 실패예방, 서비스 실패회복, 서비스 기술, 서비스 표준 커뮤니케이션, 서비스 훈련, 서비스 보상 등 10가지의 구성요소로 세분하여 제시하고 있다. 이를 도표로 나타내면 <표 8>과 같다.

<표 8> 서비스 지향성의 구성요소



자료 : R. S. Lytle, P. W. Hom and M. P. Mokwa(1998), "SERVQUAL : A Managerial Measure of Organizational Service-Oriented", Journal of Retailing, Vol.74, No.4, p.464.

⁸⁵⁾ R. S. Lytle, P. W. Hom and M. P. Mokwa(1998), "SERVQUAL : A Managerial Measure of Organizational Service-Oriented", Journal of Retailing, Vol.74, No.4, pp.464-475.

1) 서비스 리더십

서비스 리더십은 효과적이고 능동적인 서비스 지향성을 창출하고 유지하는데 필요한 요소로서, 없어서는 안 될 가장 중요한 관행이라고 할 수 있다 (Heskett등, 1997).⁸⁶⁾

또한, 종사원들도 관리자로부터 정당한 대우를 받을수록 고객들에게 우수한 서비스를 제공하는데, Babin 과 Boles(1996)도 상사의 지원은 상사가 부하 직원에게 심적 지원과 신뢰감, 친절, 도움 등의 우호적인 지원을 하는 것을 뜻하며, 상사의 지원은 부하직원의 동지부여, 직무만족, 성과 등에 영향을 미치게 되는 것으로 리더십의 중요성을 강조하고 있다.⁸⁷⁾ 따라서 조직의 최고경영자가 어떠한 경영철학을 가지고 있는가는 조직의 구성원들 전체의 행동에 영향을 미치게 되므로 최고경영자의 서비스 리더십은 효과적인 서비스지향성을 창출하는데 있어서 매우 중요한 요소가 되고 있다. 즉, 조직의 서비스지향성은 경영자의 태도와 행동으로부터 직접적으로 영향을 받게 되며, 경영자가 서비스에 대해 어떠한 생각과 태도를 가지고 어떻게 행동하느냐에 따라 조직의 서비스 풍토가 결정되기 때문이다.⁸⁸⁾

2) 서비스 접점

서비스 접점이란 종사원과 고객 간의 상호작용을 말 하는데, 일반적으로 조직이 고객의 마음에 자신들을 인식시키는 기회인 '진실의 순간(Moment of Truth : MOT)'으로 설명되고 있다.⁸⁹⁾ 서비스 지향성에 있어 서비스 접점

⁸⁶⁾ Heskett, Sasser. E. and Schlesinger, L.(1997), The Service Profit Chain : How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value, New York : The Free Press, pp.234-235.

⁸⁷⁾ B. J. Babin and J. S. Boles, "The Effect of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction", Journal of Retailing, Vol.72(January), pp.57-75.

⁸⁸⁾ J. Kotter and J. L. Heskett(1992), Corporate Culture and Performance, New York : Free press.

⁸⁹⁾ R. Norman(1984), Service Management, John Wiley & Sons, p.84.

(Service encounter)은 매우 중요한 요소라고 할 수 있는데, 이는 고객과의 단순한 접점이 고객서비스품질 평가의 중요한 기반을 형성할 수 있기 때문이다.⁹⁰⁾

3) 서비스 시스템

Lytle(1998) 등의 연구에서는 서비스 실패예방과 서비스 실패회복, 서비스 기술, 서비스 표준 커뮤니케이션 등의 개념들을 서비스 시스템의 구성요인으로 제시하였다. 서비스 실패예방은 서비스 실패가 일어나지 않도록 하기 위해 미리 적극적인 노력을 하는 것을 의미한다. 서비스 실패회복은 서비스 실패가 발생하였을 경우 신속하게 대처하여 고객의 불만을 감소시키는 활동을 의미한다.⁹¹⁾

Zeithaml and Bitner(1997)⁹²⁾는 서비스 지원시스템을 구축하기 위해서는 서비스 지향적인 내부 프로세스, 기술과 장비의 이용, 내부 서비스품질의 측정이 필요하다고 하였다. 즉, 고객이 만족할 수 있는 서비스 품질을 제공하기 위해서는 서비스를 제공하는데 거쳐야 하는 프로세스를 고객 중심으로 설계해야 하며, 여기에는 기술과 장비의 이용이 필수적이다. 여기서 내부 서비스품질이란 조직의 내부 서비스에 대한 종사원들의 만족을 의미하며, 내부 서비스품질이 높을수록 종사원의 만족도가 높아지고, 그들이 제공하는 서비스 품질도 향상된다는 것을 의미하고 있다.⁹³⁾

⁹⁰⁾ V. A. Zeithaml, L. L. Berry, and A. Parasuraman(1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol.60(April), pp.31-46.

⁹¹⁾ R. S. Lytle, P. W. Hom, M. P. Mokwa(1998), op. cit., pp.455-489.

⁹²⁾ V. A. Zeithaml and M. J. Bitner(1997), op. cit., The MacGraw Hill Book Co.

⁹³⁾ R. L. Hollowell, L. A. Schlesinger and Zornisky(1996), "Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction : Linkages and Implication for Management", *Human Resource Planning*, Vol.19(February), pp.36-44.

4) 인적자원 관리

Zeithaml and Bitner(1997)는 조직의 서비스지향적인 인력관리를 위해서는 책임자의 채용, 우수 직원의 확보와 인력개발이 필요하다고 하였다. 즉, 종사원의 채용과정에서부터 서비스 역량과 성향이 적합한 자를 채용하여야 우수한 품질의 서비스를 제공할 수 있고, 우수 종사원의 확보를 위해서는 우수 종사원들을 보상하고, 조사원을 고객처럼 대하며, 인력개발을 위해서는 전문기술 및 상호작용기술을 교육·훈련시키고, 종사원들에게 권한을 위임하는 등의 작업이 필요하다고 하였다.⁹⁴⁾

조직은 인적자원에 대한 효율적이고 지속적인 관리를 통해 이익을 창출할 수 있다. 기존연구에서 나타나고 있는 인적자원관리 관행으로는 Pfeffer(1998)의 연구에서 주장한 고용안정, 신입직원의 선별적 고용, 자율관리팀과 분권화, 보상, 훈련, 차별화 축소, 정보공유 등의 요인이나, Jayaram(1999)⁹⁵⁾ 등이 제시한 것처럼 최고경영자의 몰입, 목표에 대한 의사교환, 훈련, 다기능 팀 등의 요인이 있으며, 이러한 관행을 실천함으로써 조직은 장기적 성장을 이룰 수 있게 된다.

따라서 조직은 고객에서 탁월한 서비스품질과 지각가치를 전달하도록 하기 위해 종사원들에게 적절한 훈련을 실시하는 것이 무엇보다 중요하며, 조직은 이와 같은 서비스 지향적인 인적자원관리를 위해 종사원에게 문제해결 훈련이나 대인관계 훈련 등을 실시함으로써, 종사원의 고객에 대한 서비스능력을 개선할 수 있다.

Benoy(1996)는 서비스와 관련된 종사원의 행동은 특정한 보상 활동이나 프로그램에 의해서 결정된다고 하였다.⁹⁶⁾ 이처럼 조직은 서비스훈련이나 보상 등을 통해 기업의 경쟁우위 확보를 하기 위해서는 인적자원에 대한 전략적 관리를 해야 할 뿐만 아니라, 종사원들의 우발적 상황에 대해 대처 능력을 향

⁹⁴⁾ V. A. Zeithaml and M. J. Bitner(1997), op. cit., The MacGraw Hill Book Co.

⁹⁵⁾ Jayaram, J. Droge, C. and Vickery, S. K.(1999), "The Impact of Human Resource Management Practices on Manufacturing Performance", Journal of Operation Management, 18(2), pp.1-20.

⁹⁶⁾ J. W. Benoy(1996), "Internal Marketing Builds Service Quality", Journal of Health Care Marketing, Vol.16(January), pp.54-59.

상시킬 수 있도록 한다. 또한 인적자원에 대한 과학적 관리가 요구되며, 고객 만족을 위한 시스템과의 조화가 필수적일 것이다.⁹⁷⁾

⁹⁷⁾ B. Schneider and D. Bowen(1993), "The Service Organization : Human Resources Management is Crucial", *Organizational Dynamic*, Vol.21(April), pp.39-52.

3. 서비스 지향성의 선행 연구

Lytle 등(1998)⁹⁸⁾은 조직의 서비스지향성요인을 서비스 리더십 관행, 서비스접점 관행, 서비스 시스템관행, 인적자원관리 관행으로 분류하고, 세부적인 요인으로 열가지를 제시하였다. 이는 종사원의 만족을 높이기 위해서는 서비스 리더십, 고객접점의 실행, 인적자원관리와 같은 서비스 지향적 조직풍토를 조직 내에 정착시키는 것이 필요하다는 점을 시사해주고 있다.

Schmit 와 Allscheid(1995)⁹⁹⁾의 연구에서는 조직의 분위기 요인으로 관리자의 지원, 감독자의 지원, 금전적 지원, 서비스 지원 등으로 분류하였으며, 이에 대한 종사원의 지각이 서비스의도에 영향을 미치고, 이는 결국 고객만족에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

조직의 서비스지향성의 중요성을 강조한 대표적인 연구로는 Heskett 등(1994)¹⁰⁰⁾으로서 '서비스-수익 사슬(service-profit chain)'을 제시하여 조직내부의 서비스품질과 기업성과 변수들 사이 증, 매출액 성장이나 수익성 간의 유기적 관계에 인과관계가 있음을 주장하였다. 즉, 조직내부의 서비스품질은 종사원 만족에 영향을 미치고, 종사원 만족은 종사원유지 및 생산성에 영향을 미치게 되며, 이는 고객의 지각가치에 영향을 주게 된다. 그리고 고객의 지각가치는 최종적으로 고객만족 및 충성에 영향을 미치게 되므로 궁극적으로 기업의 매출액이나 수익성을 증대시키는 데 영향을 주게 된다는 것이다.

박대환(1998)¹⁰¹⁾은 서비스지향성이 높을수록 직무만족과 조직몰입이 높아진다는 연구결과를 제시하였다. 즉, 서비스 기술, 종사원 권한, 서비스표준/커뮤니케이션, 서비스 실패/복구, 서비스 비전, 고객 대우 등의 변수가 직무만족에 영향을 미치고, 조직몰입에는 서비스 보상/인센티브, 고객대우, 서비스

⁹⁸⁾ R. S. Lytle, P. W. Hom, M. P. Mokwa(1998), op. cit., pp.455-489.

⁹⁹⁾ M. J. Schmit and S. P. Allscheid(1995), Employee Attitudes and Customer Satisfaction : Making Theoretical and Empirical Connections, Personnel Psychology, Vol.48, No.3, pp.521-536.

¹⁰⁰⁾ J. L. Heskett, T. o. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger(1994), Putting the Service-Profit Chain th Work, Harvard Business Review, Vol.72, No.2, pp.164-174.

¹⁰¹⁾ 박대환(1998), "서비스지향성의 영향요인과 결과의 구조적 관계", 마케팅과학연구, 제1집, pp.109-130.

훈련, 서비스 실패/예방, 서비스 기술 등이 영향을 미치는 것으로 조직 가치와 서비스지향성이 높아질수록 직무만족과 조직몰입은 높아지는 것으로 연구결과를 제시하였다.

그러므로 서비스지향적인 조직은 고객의 욕구를 충족시켜 주고 선제적으로 서비스제공에 전략적으로 최우선 순위를 부여하여 서비스 가치창출과 고객만족, 경쟁우위의 제공 및 기업의 성장과 수익성 등에 영향을 미치게 되는 것이다.¹⁰²⁾

Raypert와 Wren(1998)¹⁰³⁾은 서비스 기업을 대상으로 한 연구에서 서비스 품질몰입도, 품질표준, 고객만족의 초점, 인적자원 및 장비에 대한 투자 등을 비롯한 여덟 가지의 전략적 요인이 기업의 재무성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

102) 박성연(2000), 종사원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종사원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구, 『한국마케팅저널』, 2(1), pp. 99-100

103) M. L. Raypert and B. M. Wren(1998), "Service Quality as a Competitive Opportunity", The Journal of Service Marketing, Vol.12, No.3, pp.223-240.

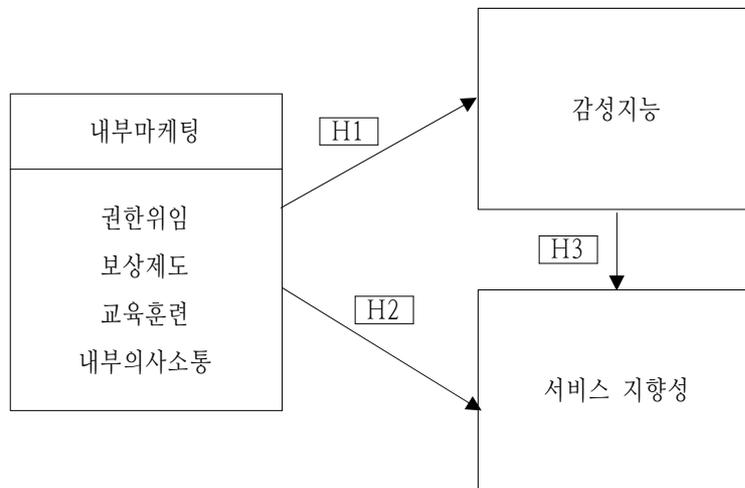
제 3 장 연구모형과 조사 설계

제 1 절 연구모형 설계 및 가설 설정

1. 연구모형의 설계

본 연구에서는 앞에서 살펴 본 선행연구를 바탕으로 호텔기업에 근무하는 종사원들에 대한 내부마케팅이 감성지능 및 서비스지향성에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

연구모형은 박찬원(2007)¹⁰⁴의 모형을 바탕으로 다음 <그림 3>과 같이 도식화 하였다.



<그림 3> 연구모형

¹⁰⁴ 박찬원(2007), 여행사 내부마케팅과 서비스지향성과의 관계연구, 경기대학교 대학원 석사학위 논문.p62.

2. 가설 설정

본 연구에서 목적은 연구모형에서 제시된 선행변수인 내부마케팅이 종속변수인 감성지능, 서비스지향성에 미치는 영향을 파악 하는데 있다. 본 연구에서 도출된 시사점은 호텔 종사원의 내부마케팅에 관련해서 호텔기업의 효율적인 경영을 위한 전략을 수립하는데 있어서 객관적인 정보를 제공하는데 있다.

1) 내부마케팅이 감성지능에 미치는 영향에 관한 가설

각각의 변수 간 관계검증 선행연구들에서 살펴보았듯이 내부마케팅을 통해 성과를 제고시킬 수 있는 영역으로 감성지능을 검증해보고자 한다.

내부마케팅 요인으로 권한위임, 보상제도, 교육훈련, 내부의사소통 4가지 요인을 두고 감성지능에 어떠한 영향을 미치는지 가설을 설정하였다.

감성지능은 크게 사회학 영역, 심리학 영역, 그리고 인적자원개발 영역의 세가지 학문 분야로 구분할 수 있다(정현우,김창호 2007). 주로 심리학 영역에서 연구되어진 감성지능은 최근 인적자원개발 영역에서 개인이나 조직의 성과에 주목하여 실증적인 연구들이 활발히 이루어지고 있다. Cherniss & Adler(2000)에 의하면 감성지능이 자신감, 정직성, 강점과 약점에 대한 지식, 변화와 어려운 시기에 있어서의 탄성력, 사기진작, 인내심 및 다른 사람들과 잘 지내는 요령 등과 같은 개인적인 능력의 기본이 되고 조직유효성 측면에서도 영향을 미친다고 하였다. 이러한 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 I 내부 마케팅은 감성지능에 유의한 영향을 미칠 것이다.

I-1 권한위임은 감성지능에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

I-2 보상제도는 감성지능에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

I-3 교육훈련은 감성지능에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

I-4 내부 의사소통은 감성지능에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 내부마케팅이 서비스 지향성에 미치는 영향에 관한 가설

김선호(2005)¹⁰⁵)는 보상요인에 대한 개인욕구와 기업의 보상형태를 적절히 결합함으로써 종사원의 활용을 극대화하여 서비스지향성적 사고에 영향을 미친다고 보았고, 정기한·황인호·신재익(2005)¹⁰⁶)은 교육훈련, 내부의사소통, 경영충지원, 보상시스템 등의 내부마케팅 요인들이 서비스지향성에 유의한 영향을 미친다고 보았다.

내부마케팅은 조직 구성원인 종사원을 내부 고객으로 보고 그들의 서비스 마인드 및 고객지향성을 극대화시키기 위한 마케팅 활동이다. 즉 각 호텔에 서 실시하고 있는 내부 마케팅의 최종 목적은 종사원의 서비스지향성을 통한 고객 만족을 이끌어 내는 것이다.

가설 II 내부 마케팅은 서비스 지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

II-1 권한위임은 서비스 지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

II-2 보상제도는 서비스 지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

II-3 교육훈련은 서비스 지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

II-4 내부의사소통은 서비스 지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

105) 김선호(2005), 호텔기업 내부마케팅의 Empowerment 효과에 관한 연구, 단국대학교 대학원 박사학위논문.p52.

106) 정기한 · 황인호 · 신재익(2005), “공기업에서의 내부마케팅과 서비스지향성이 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 『고객만족 경영연구』,9(1), pp.103-122.

3) 감성지능이 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 가설

Cooper & Savaf(1997)는 감성지능이 개인의 경력개발과 조직 목표의 달성에 결정적인 역할을 하며, 그 예로 의사결정, 리더십, 전략, 혁신, 의사소통, 신뢰관계 및 팀워크, 고객의 충성심, 창의성 및 혁신에 영향을 미친다고 이야기하고 있다.

Lytle(1994)은 서비스 지향성은 “시장 정보에 대한 전략적 반응으로써 탁월한 서비스 창출과 전달을 확립하기 위한 서비스 기업의 조직적 활동의 집합이다.” 라고 했다. 즉 서비스 지향성은 서비스 기업이 탁월한 서비스를 최우선으로 한다는 믿음과 우월한 가치 창출, 고객만족 그리고 이러한 노력들이 경쟁우위에 중대한 영향을 준다는 의미이다.

이러한 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 Ⅲ 감성지능은 서비스 지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 연구 변수의 조직적 정의 및 설문지 구성

1. 연구 변수의 조작적 정의 및 측정

1) 내부마케팅

내부마케팅 활동은 조직을 외부시장과 차별화된 내부시장으로 보고, 종업원을 내부고객으로 간주하여 이들을 대상으로 만족을 느끼게 하고, 동기를 부여함으로써 결과적으로 기업성과를 창출하는 마케팅 활동이다.

내부마케팅 측정에 대한 선행연구를 살펴보면, Caruana & Calleya(1998)는 교육훈련, 보상제도, 비전을 활용하였고, 김홍범·김현아(1997)는 근무조건, 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 종사원의 대고객 상황처리 능력으로 분류하고 있다. 또한 이보영(2006)은 복지정책, 커뮤니케이션, 인사고과제도, 교육훈련, 보상 및 포상, 상사와의 관계를 활용하였고, 정기한(2002)은 교육훈련, 경영충지원, 보상시스템, 권한위임, 내부의사소통으로 분류하였으며, 이정환(2006)은 권한위임, 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 고용안정, 보상시스템, 복리후생 등으로 측정하였다.

이에 본 연구에서는 Caruana & Calleya(1998), 이보영(2006), 정기한(2002), 이정환(2006)등의 선행연구를 토대로 내부마케팅의 4가지 구성요소들을 선정하였고, 16개의 문항을 통해 증명하고자 하며, 설문지상의 척도는 리커트 5점 척도로 구성하고 있다. 5점은 '매우 그렇다'로 측정하고자 하는 내용이 매우 긍정적인 반응을 의미하며, 1점은 '전혀 그렇지 않다'로 측정하고자 하는 내용이 매우 부정적인 반응을 의미한다.

(1) 권한위임

권한위임의 사전적인 의미는 종사원에 대한 권한부여, 능력개발, 가능성 부여, 허락 등의 의무로 규정되어지고 있음을 알 수 있다.¹⁰⁷⁾ 이러한 정의들은

¹⁰⁷⁾ 이옥근(2002), 권한위임이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향, 경기대 서비스경영전문대학원 석사논문, p.23.

대체적으로 어떠한 목표달성을 할 수 있도록 하는 능력과 방법을 의미하거나 종사원들에게 권력이나 권한을 주는 것을 의미한다.

따라서, 본 연구에서는 권한위임의 변수로서 종사원의 독창성이나 판단을 신뢰함과 업무상 자율성 허용여부 등을 조사하여 성과요인과의 관계를 알아보고자 하였다.

(2) 보상제도

보상제도는 직무배치를 포함한 경제적인 부분인 급여나 상여금을 포함한 것으로 바람직한 조직 문화를 위해 지속적으로 강화하고 권장하는 공식적인 절차와 구조라 정의하였고, 고객 서비스 제공에 관한 동기여부, 직원들을 보상하기 위해 고객평가 활용, 지원들의 아이디어 활용여부, 보상받을 기회 균등여부의 문항을 활용하였다. 도현옥(2007)의 연구에서 사용하였던 문항을 활용하였다.

(3) 교육훈련

교육훈련이란 기업의 전략적 목표를 달성하기 위하여 종업원의 지식과 기능을 향상시키고, 급변하는 기업환경에 적응하도록 하는 태도와 다양한 업무 역량을 함양하여, 맡은바 직무를 효과적으로 수행 할 수 있도록 지원하기 위하여 계획된 조직적인 활동이라고 정리할 수 있다.

본 연구에서는 교육을 통해 종업원이 느끼는 가치를 포함하는 개념으로 이해하고, 조직의 교육훈련을 측정하기 위해 노영 외(2005), 최정순(2004)의 연구에서 사용하였던 문항을 수정하여 적용하였다.

(4) 내부 의사소통

종사원들의 갈등 없이 충분히 서로를 이해하고, 통일된 정체성을 가지고 있다면 종사원들의 업무에 대한 높은 동기와 몰입을 얻어낼 수 있으며, 기업의 성공적인 성과를 기대할 수 있게 된다.

본 연구에서는 내부커뮤니케이션을 부서간의 업무 협의, 구성원간의 의사소통, 상급자와 하급자 간의 상호 커뮤니케이션 및 피드백을 포함하는 개념으로

이해하고, 조직의 내부 커뮤니케이션을 측정하기 위해 노영 외(2005)가 연구에서 사용하였던 문항을 수정하여 적용하였다.

2) 감성 지능

본 논문에서 감성지능은 좌절 상황에서도 개인을 동기화시키고, 자신을 지켜낼 수 있게 하며, 충동의 억제와 지연 만족이 가능하게 하고, 기분상태나 스트레스로 인해 합리적인 사고를 억누르지 않게 하며, 타인에 대해 공감할 수 있는 희망을 버리지 않는 능력(Goleman, 1995)으로 정의하였다. 호텔종사원의 감성지능이 서비스지향성에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위해서 여러 조직의 구성원들에게 적용하기 쉽고 높은 신뢰성과 수렴타당성 및 차별타당성이 검증된 측정도구인 Wong & Law(2002)가 개발한 문항 중 5문항을 중심으로 감성지능을 측정하였다. 각 문항들은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’까지 Likert 5점 척도로 구성되었다. 감성지능의 측정은 자기 감성인식, 타인 감성인식, 감성의 조절, 감성의 활용으로 나누어 측정하였다.

3) 서비스 지향성

직원들의 태도와 행동은 조직과 고객 간의 상호 작용과 정책과 실행, 절차 등을 포함하는 개념으로서 조직의 우수한 서비스를 제공하기 위해 얼마나 적극적인가를 나타내는 척도가 된다. 기존의 연구들을 보면, 서비스지향성 고객을 위한 가치 창출에 있어서 결정적인 요인이 되며, 조직의 이익과 성장, 고객만족, 고객 애호도 등의 성과 변수에 직접적인 영향을 미치는 것으로 구성하였다. Lytle(1998), 이영재 외(2000) 선행연구를 바탕으로 서비스제공에 있어 지식과 기술 습득, 서비스를 보다 창의적으로 개선여부, 고객 감동 등 윤선영(2007)의 연구를 참조하여 재구성한 6개의 문항을 가지고 5점 Likert 척도로 측정하였다.

2. 설문지 구성

본 연구의 설문 항목을 6개의 Category로 구분하였고, 총 27개 항목으로 선행연구에 따라 정리한 설문지 구성은 <표 9>과 같다.

<표 9> 설문지 구성 및 측정

측정변수	구성요소 (문항수)	조작적 정의	출 처
내부마케팅 (Likert 5점 척도)	권한위임(4)	권한부여, 가능성 부여, 주도권 허용	이옥근(2002)
	보상제도(4)	고객평가, 결과활용, 보상 받을 기회 균등제공	도현옥(2007)
	교육훈련(4)	교육훈련 기회제공, 충분한 프로그램 진행	노영 외(2005) 최정순(2004)
	내부의사소통(4)	업무와 관련된 정보 및 회사교환여부, 활발한 의사표현	노영 외(2005)
감성지능 (Likert 5점 척도)	감성지능(5)	자기감성인식, 타인감성인식, 감성의 조절, 감성의 활용	Wong & Law (2002)
서비스지향성 (Likert 5점 척도)	업무 기여도(6)	기술과 서비스기술 습득, 창의적 서비스, 자발적 서비스	Lytle(1998) 윤선영(2007)
인구통계학적 변수 (명목 척도)	성별, 직급, 연령, 학력, 고용형태, 근무형태, 결혼여부(8)		연구자 구성

제 3 절 조사 설계 및 연구방법

1. 표본조사 설계

본 연구의 목적을 달성하기 위한 자료 수집의 범위는 내부 마케팅 활동을 하고 있는 서울에 소재한 서울 지역 특1급 호텔에 근무하는 종사원들을 대상으로 표본 자료를 수집하였으며, 과정이 수료한 뒤에 설문지의 연구 목적을 설명하고, 배포하여 작성 후 회수하는 방법을 사용하였다. 설문조사 기간은 2013년 8월 20일부터 2013년 9월 10일까지 20일 동안에 걸쳐 이루어졌고, 설문지는 총 350부를 배포하였으나 불성실하거나 누락된 응답을 제외한 총 336부를 최종 통계 자료로 이용하였다.

〈표 10〉 모집단의 규정 및 조사표본

조사대상	서울 지역 소재 특1급 호텔 총 6개 호텔기업에 소속된 직원
조사기간	2013년 8월 20일 ~ 2013년 9월 10일 까지
표본추출방법	편의표본 추출방법
실증분석	총 배포 설문지 수 350부 중 그중 누락응답제외 총 336부 실증분석에 활용(96%)

2. 자료 분석 방법

본 연구는 내부마케팅 활동이 조직몰입과 서비스지향성에 미치는 영향을 알아보기 위해 내부마케팅의 4가지 활동들을 독립변수로 하고 감성지능과 서비스지향성을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 수집된 자료를 데이터 코딩과 정화작업을 거쳐 SPSS 18.0 통계패키지 프로그램을 활용하여 자료 분석을 실시하였다. 세부적인 방법은 다음과 같다.

첫째, 조사 대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하여 표본의 특성을 파악하였다.

둘째, 가설검증을 위한 각 측정 항목 간 신뢰도와 타당성을 분석하였다. 타당성 확보를 위하여 각 유형 별 측정항목에 대해 요인분석(factor analysis)을 실시하였고, 각 항목들의 신뢰도를 검증하기 위해 내적 일관성 여부를 판단하는 Cronbach's α 값을 이용하여 확인하였다.

셋째, 각 측정 항목들의 평균과 표준편차의 기술 통계량 분석과 관계파악을 위한 상관관계분석을 실시하였다.

넷째, 상관관계 검증 후 내부마케팅의 4가지 구성요소들을 독립변수로 하고 감성지능과 서비스지향성을 각각 종속변수간의 인과관계를 알아보고자 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 조사대상자의 인구통계학적 특성

1. 조사대상자의 인구통계학적 사항

본 연구에 사용된 표본의 특성은 <표 11>와 같다.

<표 11> 표본의 인구 통계적 요인에 대한 분석

구 분		빈도(명)	비율(%)
성 별	남자	222	66.1
	여자	114	33.9
연 령	20대	116	34.5
	30대	164	48.8
	40대	46	13.7
	50대 이상	10	3.0
결혼여부	미혼	182	54.2
	기혼	154	45.8
학 력	고졸	24	7.1
	전문대졸	198	58.9
	대졸	99	29.5
	대학원졸 이상	15	4.5
고용형태	정규직	319	94.9
	비정규직	17	5.1
근속기간	5년 미만	122	36.3
	5-10년 미만	101	30.1
	10-15년 미만	82	24.4
	15-20년 미만	15	4.5
	20년 이상	16	4.8
월소득	100-150만원 미만	26	7.7
	150-200만원 미만	49	14.6
	200-250만원 미만	121	36.0
	300만원 이상	140	41.7
직 급	사원	247	73.5
	주임	40	11.9
	대리	34	10.1
	과장	10	3.0
	차장	5	1.5
합 계		336	100.0

표본의 인구 통계적 요인에 대해서 분석을 실시한 결과, 성별에서는 남자가 66.1%, 여자가 33.9%로 나타났으며, 연령에서는 30대가 48.8%로 가장 높게 나타났으며, 20대, 40대, 50대 이상의 순으로 나타났다. 결혼여부에서는 미혼이 54.2%, 기혼이 45.8%로 나타났고, 학력에서는 전문대졸이 58.9%로 가장 높게 나타났으며, 대졸, 고졸, 대학원졸 이상의 순으로 나타났다. 고용형태에서는 정규직이 94.9%, 비정규직이 5.1%로 나타났으며, 근속기간은 5년 미만이 36.3%로 가장 높게 나타났으며, 5-10년미만, 10-15년 미만, 20년 이상, 15-20년 미만 순으로 나타났다. 월소득에서는 300만원이상이 41.7%로 가장 높게 나타났으며, 200-250만원 미만, 150-200만원 미만, 100-150만원 미만 순으로 나타났으며, 직급에서는 사원이 73.5%로 가장 높게 나타났고, 주임, 대리, 과장, 차장 순으로 나타났다.

제 2 절 변수의 타당성 및 신뢰성 검증

1. 내부마케팅 변수의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서는 가설검증을 하기에 앞서 설문지를 통한 측정이 개념의 속성을 정확히 반영하는지를 알아보기 위해서, 가설검증에 사용되는 변수의 측정 도구에 대한 타당성(validity)과 신뢰성(reliability)을 검토해 보고자하며, 본 연구에 사용된 측정도구에 대한 타당도 검증을 위한 요인분석을 실시하였다.

우선 내부마케팅을 측정하기 위한 전체 16개 설문 항목에 대해 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 주성분 요인(principal components) 추출방식 및 직각회전방식의 varimax방식으로 이루어졌다.

본 연구에서는 문항의 선택기준은 요인이 설명해 주는 분산의 양인 고유값(eigen value)이 1.0이상, 요인 적재치는 0.50이상을 기준으로 하였다. 내부마케팅은 선행연구와 동일하게 4개의 요인으로 구분되었으며, 선행연구에서 가져온 총 16개 문항의 변수를 요인 분석에 이용하였다.

요인분석을 실시하여 <표 12>에서 보는 바와 같이 4개 요인을 묶어 각각 '권한위임', '보상제도', '교육훈련', '내부의사소통'으로 명명하였다.

본 연구의 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)값은 0.808로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋다고 할 수 있다. KMO값이 높다(0.80이상)는 것은 요인분석을 위한 변수들의 선정이 상당히 좋다는 의미이다. 0.50이상이면 보통 정도로 판단할 수 있으며, 0.50이하이면 받아들일 수 없는 것으로 판정한다.

Bartlett의 구형성 검정은 요인분석의 모형의 적합성 여부를 나타내는 것이다. 그리고 요인분석 모형으로서 적합한지 아닌지는 유의 확률로서 판단한다.

본 연구는 Bartlett의 구형성 검정역시 유의확률 값이 0.000으로 요인분석에 적합하며 공통요인이 존재한다는 결론을 내릴 수 있다.

분석결과 내부 마케팅의 하위요인은 4개의 요인으로 묶이고 있다. 1번째 요인의 고유치와 분산 설명률은 각각 2.866, 17.910로 나타나고 있고, 2번째 요인의 경우 각각 2.653, 16.582으로 나타나고 있으며, 3번째 요인의 경우 각각 2.550, 15.934을 보여준다. 마지막 요인은 요인의 고유치가 2.489, 분산

설명률이 15.556로 나타났으며, 총 누적 분산 설명률은 65.982로 나타났다. 네 요인의 신뢰성 계수인 Cronbach's α 값은 권한위임 요인은 .790, 교육훈련제도 요인은 .768, 내부의사소통 요인은 .825로 나타났으며, 마지막으로 보상제도 요인은 .788로 수용할 만한 수준으로 판단된다.

〈표 12〉 내부마케팅의 타당성 및 신뢰성 분석

구 분	요 인 명				고유값	분산(%)	누적변량	Cronbach's Alpha
	보상제도	의사소통	권한위임	교육훈련				
합리적 평가체계	.856				2.866	17.910	17.910	.788
아이디어 제공자 포상	.792							
공정한 승진제도	.707							
고객평가활용	.566							
지침과 정보전달		.823			2.653	16.582	34.492	.825
직원간 의견 교환		.811						
각자의사표현 자유		.679						
상사의 정기적 지원		.572						
회사의 직원 신임			.793		2.550	15.934	50.426	.790
의사결정 자율성			.737					
창의성, 독창성 인정			.699					
주도권 허용			.693					
교육훈련 횟수				.863	2.489	15.556	65.982	.768
충분한 교육				.657				
교육훈련 기회제공				.573				
교육훈련 가치				.538				

KMO=.808, Bartlett의 구형성 검정치 2705.334

유의확률 0.000, 요인추출방법 : 주성분 분석

2. 감성지능과 서비스지향성 변수의 타당성 및 신뢰성 검증

요인분석은 주성분 요인(principal components)추출방식 및 varimax 회전 방식으로 이루어 졌다.

감성지능에 대한 타당성 검증 결과 1개의 요인으로 추출이 되었으며, 추출된 요인들의 고유값은 2.540이고, 총 누적분산(%)은 50.801로서 요인분석의 설명력이 50.801%인 것으로 나타났다. 요인의 신뢰도 검증 결과 Cronbach's Alpha값이 0.753으로 신뢰도가 높은 것으로 나타나고 있다.

〈표 13〉 감성지능의 요인분석

구 분	요인명	고유값	분산(%)	누적총분산	Cronbachs' Alpha
	감성지능				
자신감 격려	.815	2.540	50.801	50.801	.753
사기 진작	.730				
다른 사람들과	.706				
잘 지내는 요령	.684				
목표를 향한 열정	.613				
타인 감성이해	.613				

KMO=.712, Bartlett의 구형성 검정치 408.727, 유의확률 0.000, 요인추출방법 : 주성분 분석

서비스지향성에 대한 타당성 검증 결과 1개의 요인으로 추출이 되었으며, 추출된 요인들의 고유값은 3.5367이고, 총누적분산(%)은 58.945로서 요인분석의 설명력이 58.945%인 것으로 나타났다. 요인의 신뢰도 검증 결과 Cronbach's Alpha값이 0.860으로 신뢰도가 높은 것으로 나타나고 있다.

〈표 14〉 서비스 지향성의 요인분석

구 분	요인명	고유값	분산(%)	누적총분산	Cronbachs' Alpha
	서비스 지향성				
고객불만 처리서비스	.832	3.537	58.945	58.945	.860
공손한 응대	.813				
고객감동 서비스	.805				
자발적 서비스	.783				
창의적 서비스	.777				
서비스 자부심	.566				

KMO=.808, Bartlett의 구형성 검정치 2705.373, 유의확률 0.000, 요인추출방법 : 주성분 분석

제 3 절 변수의 기술통계량 및 상관관계 분석

본 연구에 사용된 변수의 평균 및 변수간의 전체적인 상관관계는 다음 <표 15>과 <표 16>와 같다

상관계수는 등간척도 이상의 두 변수 중에서 한 변수의 변화가 다른 변수의 변화에 따라 어떤 변화가 일어나는지를 보여주는 지표입니다.

상관관계는 한 변수의 변화에 따른 다른 변수의 변화정도와 방향을 예측하는 분석 기법이며 변수간의 관계의 정도와 방향을 하나의 수치로 요약해 주는 지표입니다.

상관계수는 -1.00에서 +1.00사이의 값을 가집니다. 상관계수의 절대 값이 높을수록 두 변수간의 관계가 높다고 할 수 있습니다.

측정변수에 대한 기술통계분석을 실시한 결과, 내부마케팅에서는 교육훈련이 3.42로 가장 높게 나타났고, 권한위임, 보상제도, 내부의사소통의 순으로 나타났다. 감성지능은 3.69, 서비스지향성은 3.97로 높은 편으로 나타나고 있다.

<표 15> 측정도구의 평균과 표준편차

구 분		N	평균	표준편차
내부 마케팅	권한위임	336	3.40	.58
	보상제도	336	3.29	.61
	교육훈련	336	3.42	.63
	의사소통	336	3.28	.69
감성지능		336	3.69	.56
서비스지향성		336	3.97	.55

〈표 16〉 측정변수에 대한 상관관계 분석

구 분	권한위임	보상제도	교육훈련	의사소통	감성지능	서비스 지향성
권한위임	1					
보상제도	.482**	1				
교육훈련	.444**	.515**	1			
의사소통	.509**	.445**	.564**	1		
감성지능	.421**	.361**	.375**	.388**	1	
서비스지향성	.390**	.344**	.268**	.362**	.499**	1

** : p<.01 수준에서 유의함.

제 4 절 가설의 검증

내부마케팅 변수인 권한위임 요인, 보상제도 요인, 교육훈련 요인, 내부의사소통 요인이 감성지능과 서비스지향성에 미치는 영향관계를 파악하기 위해서 본 연구는 복리후생제도, 교육제도, 내부커뮤니케이션, 보상제도를 독립변수로 설정하고 종사원이 지각하는 감성지능 과 서비스지향성을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다.

본 연구는 변수의 영향력, 유의미성, 모델의 설명력을 분석함으로써, 호텔내부마케팅(권한위임, 보상제도, 교육훈련, 내부의사소통)이 호텔종사원의 감성지능과 서비스지향성에 미치는 영향과 그 영향요인들을 밝히고자 하였다.

1. 가설 I의 검증

가설 I 내부마케팅은 감성지능에 유의한 영향을 미칠 것이다.

〈표 17〉 내부마케팅이 감성지능에 미치는 영향에 대한 분석

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	R Square	F, p	t	p
		B	표준오차	베타				
감성지능	(상수)	1.778	.188		.245	26.882*** .000	9.452	.000
	권한위임	.226	.057	.233			3.935	.000***
	보상제도	.109	.055	.118			1.985	.048*
	교육훈련	.116	.056	.129			2.075	.039*
	의사소통	.118	.051	.144			2.323	.021*

* : p<.05, *** : p<.001

구 분	제곱합	자유도	평균제곱	F	p
선형회귀분석	26.014	4	6.503	26.882	.000***
잔차	80.078	331	.242		
합계	106.091	335			

*** : p<.001

회귀분석을 실시하기 전 분산분석 결과를 보면 F=26.882로서 회귀모형의 유의미한 것으로 나타나고 있었다. 즉 독립변수와 종속변수 간에는 선형의 관계가 존재하고 있다는 것을 알 수가 있다.

가설 I 내부마케팅이 감성지능에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀 분석을 실시한 결과, R Square값이 0.245로서 회귀모형의 설명력이 24.5%로 나타나고 있었으며, F=26.882로서 회귀모형이 유의미한 것으로 나타나고 있었다. 내부마케팅의 영향력을 보면 권한위임(t=3.935, p<0.001), 보상제도(t=1.985, p<0.05), 교육훈련(t=2.075, p<0.05), 의사소통(t=2.323, p<0.05)이 감성지능에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 내부마케팅의 권한 위임, 의사소통, 교육훈련, 보상제도에 대한 인식이 높을수록 감성지능도 높아지는 것으로 나타났으며, 결과적으로는 권한위임이 감성지능에 가장 많은 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

2. 가설 II의 검증

가설 II 내부 마케팅은 서비스 지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

〈표 18〉 내부마케팅이 서비스지향성에 미치는 영향에 대한 분석

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	R Square	F, p	t	p
		B	표준오차	베타				
서비스 지향성	(상수)	2.329	.189		.206	21.501*** .000	12.348	.000
	권한위임	.214	.058	.226			3.719	.000***
	보상제도	.148	.055	.164			2.686	.008**
	교육훈련	-.019	.056	-.022			-.336	.737
	의사소통	.149	.051	.186			2.927	.004**

** : p<.01, *** : p<.001

구 분	제공합	자유도	평균제공	F	p
선형회귀분석	20.917	4	5.229	21.501	.000***
잔차	80.501	331	.243		
합계	101.418	335			

*** : $p < .001$

회귀분석을 실시하기 전 분산분석 결과를 보면 $F=21.501$ 로서 회귀모형의 유의미한 것으로 나타나고 있었다. 즉 독립변수와 종속변수 간에는 선형의 관계가 존재하고 있다는 것을 알 수가 있다.

가설 II 내부마케팅이 서비스지향성에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과, R Square값이 0.206으로서 회귀모형의 설명력이 20.6%로 나타나고 있었으며, $F=21.501$ 로서 회귀모형이 유의미한 것으로 나타나고 있었다. 내부마케팅의 영향력을 보면 권한위임($t=3.719$, $p < 0.001$), 보상제도($t=2.686$, $p < 0.01$), 의사소통($t=2.927$, $p < 0.01$)이 서비스지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 내부마케팅의 권한위임, 보상제도, 의사소통에 대한 인식이 높을수록 서비스지향성도 높아지는 것으로 나타났다. 하지만, 교육훈련은 서비스지향성에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, 결과적으로는 권한위임이 서비스지향성에 가장 많은 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

3. 가설 Ⅲ의 검증

가설 Ⅲ 감성지능은 서비스 지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

〈표 19〉 감성지능이 서비스지향성에 미치는 영향에 대한 분석

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	R Square	F, p	t	p
		B	표준오차	베타				
서비스 지향성	(상수)	2.169	.173		.249	110.831*** .000	12.547	.000
	감성지능	.488	.046	.499			10.528	.000***

*** : $p < .001$

구 분	제공합	자유도	평균제공	F	p
선형회귀분석	25.269	1	25.269	110.831	.000***
잔차	76.149	334	.228		
합계	101.418	335			

*** : $p < .001$

회귀분석을 실시하기 전 분산분석 결과를 보면 $F=110.831$ 로서 회귀모형의 유의미한 것으로 나타나고 있었다. 즉 독립변수와 종속변수 간에는 선형의 관계가 존재하고 있다는 것을 알 수가 있다.

가설 3인 감성지능이 서비스지향성에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과, R Square값이 0.249로서 회귀모형의 설명력이 24.9%로 나타나고 있었으며, $F=110.831$ 로서 회귀모형이 유의미한 것으로 나타나고 있었다. 감성지능의 영향을 보면, $t=10.528$ 로서 서비스지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 감성지능이 높아질수록 서비스지향성도 높아지는 것으로 나타났다.

4. 가설의 검증 결과

1) 가설의 검증 결과

가설의 검증 결과는 다음 <표 20>과 같다.

<표 20> 가설의 검증 결과

가설	독립변수	종속변수	관계	가설검증 결과
H 1	내부마케팅	조직몰입	정(+) ¹ 의 영향	채택
H 1-1	권한위임	감성지능	정(+) ¹ 의 영향	채택
H 1-2	보상제도	감성지능	정(+) ¹ 의 영향	채택
H 1-3	교육훈련	감성지능	정(+) ¹ 의 영향	채택
H 1-4	내부의사소통	감성지능	정(+) ¹ 의 영향	채택
H 2	내부마케팅	서비스지향성	정(+) ¹ 의 영향	부분채택
H 2-1	권한위임	서비스지향성	정(+) ¹ 의 영향	채택
H 2-2	보상제도	서비스지향성	정(+) ¹ 의 영향	채택
H 2-3	교육훈련	서비스지향성	영향 없음	기각
H 2-4	내부의사소통	서비스지향성	정(+) ¹ 의 영향	채택
H 3	감성지능	서비스지향성	정(+) ¹ 의 영향	채택

5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 고객과의 접점에 있는 호텔 종사원들이 고객과 가지는 상호 관계의 질을 높이고 고객만족과 기업이익 창출의 근원을 내부고객 즉, 내부 종사원들에게서 찾아야 된다는 것에 초점을 맞추었다.

호텔의 내부 마케팅요인들이 종사원들의 감성지능에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 이론을 수립하고, 호텔 종사원들을 대상으로 실증 분석을 함으로써 내부 마케팅 과정에서 어떤 방식으로 종사원들에게 만족을 주어 서비스 지향성을 높일 수 있는지에 대해서 연구하고자 하였다. 이를 수행하기 위해 본 연구에서는 첫번째로 내부 마케팅의 실행요인으로서 권한위임 · 보상제도 · 교육훈련 · 내부의사소통을 청하여 이들이 감성지능에 미치는 영향관계를 검증하고, 두번째로 내부 고객만족의 결과변수인 서비스 지향성으로 연구를 진행하였다.

서비스기업은 외부 고객의 서비스 지향적인 마케팅에 있어 내부 고객을 위한 마케팅이 선행되어야 하며, 내부 마케팅 활동을 통해 호텔 종사원의 감성지능과 서비스 지향성을 높이는 노력이 지속 되어야 한다.

본 연구의 실증 분석을 통한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 설문지법을 활용하여 내부 마케팅 활동 (권한위임 · 보상제도 · 교육훈련 · 내부의사소통)이 감성지능에 미치는 영향에 대해서는 유의한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 내부마케팅 변수 가운데 권한위임 요인이 상대적 영향력이 큰 것으로 나타났다.

둘째, 내부마케팅이 서비스 지향성에 미치는 영향은 내부마케팅의 권한위임 · 보상제도 · 내부의사소통에 대한 인식이 높을수록 서비스 지향성도 높아지는 것으로 나타났다. 하지만, 교육훈련은 서비스 지향성에 양향

을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, 권한위임 요인이 상대적 영향력이 큰 것으로 나타났다.

셋째, 감성지능이 서비스 지향성에 미치는 영향은 감성지능이 높아질수록 서비스 지향성도 높아지는 것으로 나타났다.

연구결과에서 밝혀졌듯이 기업은 내부마케팅을 통해 내부 고객인 종사원들을 적절하고, 지속적인 학습을 통해서 동기를 부여하고, 적절한 보상시스템을 개발하고, 다양한 채널을 통한 내부 의사소통 활동을 강화하여, 기업의 정책이나 전략 계획 내용을 충분히 이해하고 대체 할 수 있도록 해야 한다.

분석결과 종사원들에게 권한위임이 감성지능과 서비스지향성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으므로, 기업은 종사원들에게 가능한 최대의사결정권을 부여하고, 각자의 의사를 원활하게 표현할 수 있는 조직문화를 조성할 필요가 있음을 전략적 시사점으로 제시 하였다.

특히, 경영 목표를 달성하기 위하여 종사원들에게 충분한 권한위임 · 보상제도 · 교육훈련 · 내부의사소통은 올바른 직무수행에서 뿐만 아니라, 감성지능과 서비스 지향성을 극대화 시키는 데에도 절대적인 만큼 세밀한 계획과 실천이 요구된다.

호텔은 경영 목표를 달성하기 위하여 합리적이고 체계적인 내부마케팅 전략 수립이 선행되어야 고객만족을 넘어 고객감동과 경쟁우위의 제공 및 기업의 성장과 이윤창출에 필수 요건이라고 본연구자는 생각한다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구는 호텔 조리 종사원의 내부마케팅이 조직몰입과 서비스지향성에 미치는 영향을 파악하기 위해 문헌연구와 실증분석을 통해 수행되었으나 다음과 같은 한계가 있었다.

첫째, 본 연구에서는 내부 마케팅 활동을 권한위임 · 보상제도 · 교육훈련 · 내부의사소통의 4가지로 한계를 지어 연구를 하였다. 그러므로 앞으로는 내부마케팅의 구성요인을 인적자원 관리 · 편 경영 · 즐거운 일터 만들기 · 근무여건 개선 등 다양한 연구 분야와 연계하여 연구가 추가 되었으면 한다.

둘째, 내부마케팅과 감성지능에 관한 선행 연구 자료는 많이 있었지만 내부 마케팅 요인이 감성지능에 미치는 영향에 대한 선행 연구 자료는 부족하여, 이점은 선행연구 비교분석에도 어려움이 있었다.

셋째, 조사대상인 모집단을 서울지역 특급호텔로 국한되어 있었기에 향후 연구에서는 더 다양한 모집단을 통한 연구가 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강은혜(2008), “내부마케팅이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”, 경성대 경영대학원 석사논문, p18.
- 강종환(2004) “호텔 내부마케팅 전략에 관한 실증연구”. 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위 논문, p14,
- 김명학 · 이정환(2006), “내부마케팅이 서비스품질과 고객만족에 미치는 효과에 관한 실증적 연구”, 『국제지역 연구』, 10(1), pp.388-408.
- 김선호(2005), 호텔기업 내부마케팅의 Empowerment 효과에 관한 연구, 단국대학교 대학원 박사학위논문.p52.
- 김원태(2007), “호텔 서비스품질 향상을 위한 내부마케팅전략연구”, 안양대학교 경영행정대학원 석사논문, p7.
- 김재구(2009), 휘트니스센터 경영관리 자의 서비스 지향성이 종사자의 고객 지향성과 경영성과에 미치는 영향. 건국대 대학원 석사학위 논문. p19.
- 김재일 · 이유재 · 김주영(1996), “서비스산업의 현황과 서비스품질”, 한국소비자학회, pp.1-57.
- 김희동(2008), “호텔내부마케팅 활동이 종사원의 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향, 배재대학교 관광경영대학원 석사논문, p.9.
- 박경규(1998), 신인사관리론, 학현사.
- 박대환(1998), “서비스지향성의 영향요인과 결과의 구조적 관계”, 마케팅과학 연구, 제1집, pp.109-130.
- 박성연(2000), 종사원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종사원의 서비스 지향성에 미치는 영향에 관한 연구, 『한국마케팅저널』, 2(1), pp. 99-100.
- 박찬원(2007), 여행사 내부마케팅과 서비스지향성과의 관계연구, 경기대학교

- 대학원 석사학위 논문.p62.
- 백명철(2008), “호텔의 서비스교육이 내부고객만족과 내부마케팅에 미치는 영향”, 경희대학교 관광대학원 호텔관광학과 석사학위논문, p29.
- 서동구(2001) 관광호텔의 인터널 마케팅 요인이 종사원 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구. 대구대학교 석사학위 논문. p1.
- 서현욱(2005), 직원의 서비스 지향성과 고객인지 서비스 품질의 관련성에 관한 연구, 경기대학교 서비스 경영전문대학원 박사학위논문, p1.
- 송효분 · 박석희(2005). 외식기업의 내부마케팅이 내부고객 태도에 미치는 영향: 호텔레스토랑과 패밀리레스토랑을 대상으로. 『관광학 연구』, 29(3), pp.357-379.
- 신혜숙(2000), “호텔 종사원의 조직 동일시에 영향을 미치는 내부마케팅 요인”, 『광학 연구』, 24(1), pp.149-164.
- 안광호 · 김동훈 · 유창조(2008), 촉진관리(제2판): 통합적 마케팅커뮤니케이션 접근, 서울:학현사, pp.54~55.
- 안명숙(2007), 항공사의 서비스 지향성이 객실 승무원의 서비스 지향성과 고객 충성도에 미치는 영향. 경기대 서비스경영 전문대학원 박사 학위 논문. p.12.
- 양혜란(2010), 항공사 내부마케팅이 객실승무원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 세종대학교 대학원 석사학위논문, p.11.
- 여용재 · 최호규(2008), “내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향: 공공연구기관에 대한 탐색적 접근”, 『상업교육 연구』, 21, pp.365-392.
- 윤경아(2011), 내부마케팅과 조직몰입의 관계에서 팔로워십의 매개효과 연구, 고려대학교 대학원 석사학위논문, p.9.
- 윤기호(2006), 금융기관 내부마케팅과 조직시민행동이 종업원노력, 종업원만족, 고객지향성에 미치는 영향, 동아대학교 대학원 박사학위논문, p.10.
- 윤인옥(2009), 내부마케팅 활동이 조직몰입과 성과에 미치는 영향, 건국대학교 대학원 석사학위 논문, p.7

- 이경민(2002), “유아의 지능, 감성지능, 창의성의 관계 및 관련변인 연구”, 성균관대학교 석사학위논문, pp.20-21.
- 이병렬(2010), 한국 여행사의 내부마케팅이 직무만족과 조직시민행동 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한연구, 상지대학교 대학원 박사학위논문, p.12.
- 이신철(2004), 감성지능과 성과의 관계 연구, 고려대학교 경영대학원 석사학위 논문, pp21-22.
- 이육근(2002), 권한위임이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향, 경기대 서비스경영전문대학원 석사논문, p.23.
- 이유재(2004), 서비스마케팅, 학현사.
- 이화용 · 장영철(2004), “변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 인사관리연구, Vol.28(4),pp.215-247.
- 정기한 · 장형유(2003), “내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 『마케팅과학연구』, 11,pp.1-29.
- 정기한 · 황인호 · 신익재(2005), “공기업에서의 내부마케팅과 서비스지향성이 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 『고객만족 경영연구』, 9(1), pp.103-122.
- 조익준(2005), 호텔 종사원의 성격 특성과 서비스 지향성과의 관계. 계명대 경영대학원 석사 학위 논문. p.23.
- 최금창(2005), "호텔종사원 감성지능의 선행 및 결과변수에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위논문. p.10.
- 최낙한(1997), “판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할”, 한국마케팅학회연구보고서 제12권 제2호, p.43-46.
- 허갑수(2005), “병원조직의 직무특성과 조직몰입에 관한 실증적 연구”, 인적자원관리연구보고서, pp.21-45.

2. 국외문헌

- Albrecht, K.(1983), "Organization Development". NJ: Prentice-Hal, pp.76-78.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H.(1993), " Emotional labor in service roles: The influence of identity", *Academy of Management Review*, 18(1), pp.88-115.
- Ashkanasy, N. M. & Jordan, P. J.(1997), "Emotional Intelligence: Is this the key to understanding the job insecurity behavior link in organizational restructuring?", *Academy of Management Best Paper Proceedings: 710*, Pleasantville, NY: Academy of Management.
- Bar-On, R.(1997), "Bar-On EQ-I technical manual", Toronto, Canada: Psychological Assessment Resources.
- Berry, L. L. J. S. Hensel, and M. C. Burke(1976), "Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response," *Journal of Retailing*, 52(3),pp. 3-14.
- Berry, L. L.(1981), "The Employee as Customer," *Journal of Retailing Banking*, 3(1),pp. 25-32
- Berry, L. L.(1995), Relationship Marketing of Services : Growing Interest, Emerging Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23.4., pp.236-245.
- Berry, L. L. AND a. Parasuraman(1991), *Marketing Service: Competing through Quality*, New York: Free Press.
- B. J. Babin and J. S. Boles, "The Effect of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol.72(January), pp.57-75.
- B. J. Jaworski and A. K. Kohli(1993), " Market Orientation Antecedents and Consequence ", 『*Journal of Marketing*』 , 57(July), pp.53-70.

- Booms, B. H. and M. J. Bitner(1981), "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms," In: D. James and G. William, Editors, Marketing of Services, Chicago, American Marketing Association, pp.47–51
- Bowen, D. E. & Lawler III, E. E.(1992), The empowerment of service workers: what, why, how and when, Sloan Management Review, 33(Spring), pp.31–39.
- B. Schneider and D. Bowen(1993), "The Service Organization : Human Resources Management is Crucial", Organizational Dynamic, Vol.21(April), pp.39–52.
- B. Schneider, J. J. Parkington and V. M. Buxton(1980), "Employee and customer perceptions of Service in Bank", Administrative Science Quarterly, Vol.25, No.2, PP.252–267.
- Caruana. A. and P. Calleua(1998), "The Effect of Internal Marketing on Organization Commitment among Retail Bank Managers," International Journal of Marketing, 16(3), 108–116.
- C. Gronroos, op. cit., (1985), pp.227–229.
- C. Grönroos(1990), Strategic Management and Marketing in the Service Sector, MSI.
- C. Grönroos(1994), "From Scientific Management to Service Management: a Management Perspective for the Age of Service Competition," International
- Cherniss, C. & Adler, M.(2000), "Promoting emotional intelligence in organization", Alexandria, VA: American Society fo Training & Development.
- Cooper, R. L. & Sawaf, A.(1997), "Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership & Organizations, New York: Grosset/Putnam.
- Cooper, R. K. , & Sawaf, A.(1997) op. cit.
- D. Goleman, Ibid.

- Dulewicz, V. & Higgs, M.(1998), "Emotional Intelligence: Can it be Measured reliably validly using competency data?", *Cometency*, vol.6(1), pp.1-15.
- Dulewicz, v. & Higgs, M.(2000), "EIQ-Managerial User Guide", EIQ, Windsor.
- Fletcher, M.(1999), "The Effects of Internal Communication, Leadership and Team Performance on Successful Service Quality Implementation," 『Team Performance Management』, 5(5), pp.150-163
- Gardner, H.(1983), "Frame of mind: The Theory of Multiple Intelligences", New York: Basic Books.
- Grönross, C.(1990), *services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, M. A.: Lexington Books.
- Goleman, D.(1995), *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books.
- Goleman. D.(1998), *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goodale, J. C. Koerner, M. & Roney, J.(1997), "Analyzing the impact of service provider empowerment on perceptions of service quality inside an organization," *Journal of Quality Management*. 2(2), pp.191-210.
- Harrell, G. M. and M. F. Fors(1995), "Marketing Services to Satisfy Internal Customer," *Logistics Informating Management*, 8(4), pp.22-27.
- Heskett, Sasser. E. and Schlesinger, L.(1997), *The Service Profit Chain : How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, New York : The Free Press, pp.234-235.
- Hogan, J. and Busch, R.(1994), "How to Measure Service Orientation", *Journal of Applied Psychology*, Vol,69, No.1, pp.167-173.

- H. S. Bansal, M. B. Mendelson & B. Sharma(2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, pp.61–76.
- Jansen, E. & M. A. Van Glinow(1985), "Ethnical Ambivalence and Organizational Reward System," *Academy of Management Review*, 10(4), pp.814–822.
- Jayaram, J. Droge, C. and Vickery, S. K.(1999), "The Impact of Human Resource Management Practices on Manufacturing Performance", *Journal of Operation Management*, 18(2), pp.1–20.
- J. D. Mayer, P. Salovey and D. R. Caruso(1997), *The Emotional IQ Test*, Needham, MA: Virtual Knowledge.
- J. J. Parkington and B. Schneider(1979), "Some Correlates of Experienced Job Stress : A Boundary Role Study", *Academy of Management Journal*, Vol.22, No.2, pp.270–281.
- J. Kotter and J. L. Heskett(1992), *Corporate Culture and Performance*, New York : Fre press.
- J. L. Heskett, T. o. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger(1994), Putting the Service–Profit Chain th Work, *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2, pp.164–174.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M. & Hartel, C. J.(2002), "Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity", *Academy of Management Review*, Vol.27(3), pp.361–372.
- J. W. Benoy(1996), "Internal Marketing Builds Service Quality", *Journal of Health Care Marketing*, Vol.16(January), pp.54–59.
- Lawler, E. E.(1990), *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, San Francisco: Jossey Bass. pp.30–31.
- Leonard L. Berey, Parasurman A. & Zeithml Valarie A. (1994), *Improving service quality America : lessons learned*, Academy of

- Management Executive, 8(2), pp.32–52.
- McCaulle, D. P. & K. W. Kuhnert(1992), A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management, Public Administration Quarterly, 16(2)., pp.265–285.
- M. J. Schmit and S. P. Allscheid(1995), Employee Attitudes and Customer Satisfaction : Making Theoretical and Empirical Connections, Personnel Psychology, Vol.48, No.3, pp.521–536.
- M. L. Raypert and B. M. Wren(1998), "Service Quality as a Competitive Opportunity", The Journal of Service Marketing, Vol.12, No.3, pp.223–240.
- Morrison, Elizabeth W.(1996), "Organization Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality," Human Resource Management, John Wiley and Sons. 35, pp.493–512.
- M. Rafil & P. K. Ahmed(2000). op. cit.
- M. Rafiq and P. K. Ahmed(2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. Journal of Service Marketing, 14(16), pp.449–462.
- Pffefer, J. & J. F. Veiga(1999), Putting People Firstfor Organizational Success, Academy of Management Executive, 13., pp.37–48.
- P. Kotler(1996), Marketing for Hospitality and Tourism, Prentice–Hall.
- Pride, W. M. and O. C. Ferrell(1997), "Marketing : Concepts and Strategies", 10th ed, Boston: Houghton Mifflin Company, pp.549–550.
- P. Salovey & D. J. Mayer(1990), Emotional Intelligence, Imagination, Cognition, and Personality, 9, pp.185–211
- R. L. Hallowell, L. A. Schlesinger and Zornisky(1996), "Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction : Linkages and Implication for Management", Human Resource Planning,

- Vol.19(February), pp.36-44.
- R. Norman(1984), *Service Management*, John Wiley & Sons, p.84.
- Roseblatt, S. B. & Cheatham, T. R. & Watt, J. T.(1982),
Communication in Business, Prentice-Hall, p.7.
- R. S. Lytle,P. W. Hom, M. P. Mokwa(1998), *op. cit.*, pp.455-489.
- R. S. Lytle, P. W. Hom and M. P. Mokwa(1998), "SERVQUAL : A
 Managerial Measure of Organizational Service-Oriented",
Journal of Retailing, Vol.74, No.4, pp.464-475.
- Sasser, W. E. and S. P. Arbeit(1976), "Selling Jobs in the Service Sector,"
Business Horizons, 19(3), 61-64
- Schneider. and Bowen, D. F.(1993), "The Service Organization : Human
 Resources Management is Crucial", *Organizational Dynamics*,
 21(4), pp.39-52.
- Scott, W. G. & Michell, T. R.(1976), *Organizational Theory: A
 Structural and Behavior Analysis*, Irwin, p.547.
- S. G. Scott & R. A. Bruce(1994), *Determinants of Innovative Behavior: A
 Path Model of Individual Innovation in the Work place*, *Academy
 of Management Journal*, 37., pp.580-607.
- Singh, J.(1993), "Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and
 Impact," *Journal of Marketing*, 57(April), pp.11-31.
- Stephane Côté, Christopher, T.H. & Miners(2006), "Emotional Intelligence,
 Cognitive Intelligence, and Job Performance", *Administrative
 Science Quarterly*, Vol.51, pp.1-28.
- V. A. Zeithaml and M. J. Bitner(1997), *op. cit.*, The MacGraw Hill
 Book Co.
- V. A. Zeithaml, L. L. Berry, and A. Parasuraman(1996), "The Behavioral
 Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*,
 Vol.60(April), pp.31-46.
- Verey R. J. & R. Lewis(1991), " A Broadened Conception of Internal

- Marketing" 『Journal of Marketing』 , 33(9/10), pp.926-944.
- W. E. Sasser and S. P. Albeit(1976), "Selling Jobs in the Service Sector", Business Horizons. June, P61.
- Wong, C. & Law, K. S.(2002), "The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", Leadership Quarterly, 13(3). pp.243-274.

부 록

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문조사에 응해 주신데 대해 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 호텔 내부 마케팅이 호텔 종사원의 감성지능과 서비스 지향성에 미치는 영향에 관한 연구 자료를 얻고자 하는데 그 목적이 있습니다.

본 설문지에 대한 응답 내용은 무기명으로 처리되며 연구목적 이외에 다른 목적으로 사용하지 않겠습니다.

문에는 정답이 없으며, 귀하의 응답 하나 하나가 본 연구의 귀중한 자료로 활용되오니 바쁘시더라도 이 조사에 적극적으로 협조해 주실 것을 부탁드립니다. 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

감사합니다.

2013. . .

지도교수 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과
박 종 혁

연구자 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과
박 대 용

전화번호 : 010-2355-8056

I. 다음의 설문 문항은 본인이 근무하는 회사에 대한 항목으로 귀하의 생각과 가장 일치하는 내용에 체크(V)해 주세요.

권한위임에 관한 항목	전혀 아니다	약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 회사는 직원에게 업무와 관련하여 의사결정의 자율성을 허용하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 회사는 직원이 문제해결에 자신의 판단 하에 행동하는 것을 허용하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 회사는 직원에게 창의성과 독창성을 북돋아 준다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 회사는 직원이 합리적인 판단을 내릴 수 있도록 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

보상제도에 관한 항목	전혀 아니다	약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 회사는 직원을 보상하기 위해 고객평가의 결과를 활용하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 회사는 업무개선에 도움이 되는 아이디어를 제 공한 직원에게 보상을 하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 회사는 직원의 성과에 대한 평가체계가 합리적 이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 회사는 직원의 승진제도가 공정하게 이루어 진다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

교육훈련에 관한 항목	전혀 아니다	약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 회사에서 진행되고 있는 교육훈련을 직원에게 받을 수 있도록 기회를 제공한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 회사에서 제공하는 연간 서비스 직무관련 교육 및 훈련의 횟수가 많은 편이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 회사는 고객의 욕구확인을 위하여 모든 직원이 교육훈련을 받아야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 회사는 직원에게 실제 업무수행에 도움이 되는 충분한 교육프로그램을 실시하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

내부의사소통에 관한 항목	전혀 아니다	약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 회사는 자유로운 분위기 속에서 각자의 의사를 활발하게 표현할 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 회사는 직원들 간에 업무와 업무외적 사항에 대해 활발하게 의견을 교환한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 회사는 업무수행 결과에 대한 각종 지침과 정보가 잘 전달이 된다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 회사는 업무성과에 대해서 상사로부터 정기적인 피드백을 받고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음 문항은 감성지능에 관한 질문입니다. 정답이 있는 것이 아님으로 각 항목에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 내용에 체크(V)해 주세요.

문 항 내 용	전혀 아니다	약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 내 동료들의 말이나 행동을 보고 대체로 그들의 감정 상태를 알 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 항상 스스로 목표를 세우고 그것을 달성하기 위해 최선을 다한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 다른 사람들의 기분과 느낌에 민감한 편이다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 항상 내 자신에게 유능한 사람이라고 말한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 항상 내 자신으로 하여금 최선을 다하도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음 문항은 서비스 지향성에 관한 질문입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 생각과 가장 일치하는 내용에 체크(V)해 주세요.

문 항 내 용	전혀 아니다	약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 서비스 제공에 있어서 필요한 지식과 기술을 습득하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 고객 접점에서 예의바르고 공손하게 응대하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 서비스를 보다 창의적으로 개선하려는 의지를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 고객의 입장에서 자발적인 서비스를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 고객의 불평과 불만을 수용하고 빠른 시간 안에 효과적으로 해결하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 고객에게 기대이상의 서비스로 고객을 감동 시킨다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음 항목들은 귀하의 일반적인 사항에 관한 것입니다. 해당하는 곳에 표시(O)해 주세요.

1. 성 별 : ①남자 ②여자
2. 연 령 : ①20대 ②30대 ③40대 ④50대이상
3. 결혼여부: ①미혼 ②기혼
4. 학 령 : ①고졸 ②전문대졸 ③대졸 ④대학원졸업
5. 고용형태: ①정규직 ②비정규직(계약직)
6. 근속연수: ①5년미만 ②5년이상 ~ 10년미만 ③10년이상 ~ 15년미만
④15년이상 ~ 20년미만 ⑤20년이상
7. 월소득(만원): ①100미만 ②100이상 ~ 150미만 ③150이상 ~ 200미만
④200이상 ~ 250미만 ⑤300이상
8. 직 급 : ①사원 ②주임 ③대리 ④과장 ⑤차장

※ 본 설문지에 끝까지 관심을 가져주신 것에 대해 다시 한번 진심으로 감사드립니다.

ABSTRACT

Effect of Internal Marketing activities on Emotional intelligence and service directivity of hotel employees

Park, Dae-Yung
Major in Food Service Management
Dept. of Hotel, Tourism and Restaurant
Management
Graduate School of Business Administration
Hansung University

Global business environment and to face the era of unlimited competition in the hotel market competition, the best way to survive to meet the needs of customers with products and services and is committed to providing . Therefore, in order to secure the hotel's competitive customer-oriented thinking that internal marketing is avoided words that can respond to environmental changes has become an important task .

This study of the Hotel Employees factors of internal marketing activities through previous research says something internal marketing factors impact on emotional intelligence and service directivity has been carried out to analyze the relationship .

Configuration of internal marketing factors , Compensation delegation , internal communication , training was set up by each factor in the impact of emotional intelligence and service directivity were studied.

This study is located in Seoul, six five-star hotel where selected hotel employees were targeted at .

The survey has been conducted with self administered questionnaires from 350 hotel employee. as a result, 336 effective copies of survey questionnaires were performed a empirical analysis. .

Frequency analysis in order to verify the hypothesis , confirmatory factor analysis , reliability analysis , correlation analysis and multiple regression analysis were used.

The results of this study are as follows .

First, the employees of the Internal Marketing significant impact on emotional intelligence were able to confirm that .

Second, the Hotel Employees' internal marketing impact service orientation has been adopted in part . Delegation of internal marketing variables , Compensation , internal communication had a significant impact on service-directivity education and training , but the effect of the relationship was rejected .

Third, the Hotel Employees' Emotional Intelligence significant impact on service-directivity were able to confirm that .

Based on the results of this analysis, the management fair compensation to employees to help service-directivity decision-making in order to maximize the most of discretion by granting the authority and responsibility to operate in harmony with the limits for a need arises .

Employees have also expressed their intention to facilitate the organization that you need to create a culture of strategic implications are presented. In order to achieve the goal of hotel management and systematic reasonably be preceded by an internal marketing strategy to customer satisfaction beyond the provision of customer satisfaction and competitive advantage and business growth and profitability requirements to think.

【Keyword】 Internal Marketing, Compensation delegation, Emotional intelligence, Service directivity, Employees