

碩士學位論文

호텔서비스의 品質水準과 內部顧客  
滿足要因에 관한 研究

— 濟州地域 觀光호텔을 中心으로 —



指導教授 金 敬 昊

세주대학교중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

11.859

濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營專攻

金 文 重

1998

# 호텔서비스의 品質水準과 內部顧客 滿足要因에 관한 研究

— 濟州地域 觀光호텔을 中心으로 —

指導教授 金 敬 昊

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1999年 6月 日



제주대학교 중앙도서관  
濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營專攻

金 文 重

金文重의 經營學 碩士學位 論文을 認准함.

1999年 6月 日

委員長 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

# 목 차

제1장 서론 .....	1
제1절 문제의 제기 .....	1
제2절 연구의 목적 .....	2
제3절 연구의 방법 .....	4
제2장 호텔서비스와 고객만족에 관한 이론적 고찰 .....	6
제1절 호텔서비스질의 개념과 구성요소 .....	6
1. 호텔 및 호텔서비스의 개념과 특성 .....	6
2. 호텔의 조직 .....	17
3. 호텔서비스질의 구성요소 및 접근모형 .....	20
4. 호텔서비스질의 결정요인에 관한 연구 .....	39
제2절 내부고객의 개념과 QWL .....	41
1. 고객만족의 개념 .....	41
2. 내부고객의 중요성 .....	45
3. 고객만족의 결정요인 .....	45
4. 내부고객의 QWL .....	47
제3절 제주지역 관광호텔업의 현황 .....	50
1. 관광호텔업 현황 .....	50
2. 관광객 및 관광호텔업 이용현황 .....	51
3. 제주지역 관광호텔의 내부고객 현황 .....	53
제4절 호텔의 내부고객에 관한 선행연구 및 사례검토 .....	54
1. 외국의 사례 .....	54
2. 국내의 사례 .....	56
3. 제주지역 관광호텔의 내부고객 관리 현황 .....	59

제5절 연구모형 및 가설의 설정 .....	63
1. 가설 설정의 배경 .....	63
2. 연구모형 및 가설의 설정 .....	64
제3장 관광호텔내부고객의 QWL에 관한 실증분석 .....	66
제1절 조사의 개요 .....	66
1. 표집설계 .....	66
2. 설문지 구성 및 분석방법 .....	66
3. 변수의 조작적 정의 .....	68
제2절 자료의 분석 및 가설의 검정 .....	70
1. 자료의 분석 .....	70
2. 가설의 검정 .....	77
제4장 분석결과의 요약 및 시사점 .....	92
제1절 분석결과의 요약 .....	92
제2절 서비스질의 향상에 대한 주요 시사점 .....	94
제5장 결 론 .....	96
참고문헌 .....	98
1. 국내문헌 .....	98
2. 외국문헌 .....	99
Abstract .....	102
설문지 .....	105



## 표 차 례

<표 2-1> 호텔상품의 구성요소 .....	17
<표 2-2> 서비스질의 결정요인 .....	28
<표 2-3> 다섯가지 서비스질 결정요인 .....	31
<표 2-4> 서비스질의 평가기준 .....	35
<표 2-5> 직무만족 측정의 제방법 .....	37
<표 2-6> 서비스의 가치상태에 따른 고객의 인식 .....	44
<표 2-7> QWL의 구성요인 .....	49
<표 2-8> 제주지역 숙박시설 현황(1998년 1월말 현재) .....	50
<표 2-9> 관광객 및 관광수입 현황 .....	51
<표 2-10> 관광호텔업 이용률 .....	52
<표 2-11> 관광호텔의 등급별 이용률 .....	53
<표 2-12> 제주지역 관광호텔의 등급별 내부고객 현황 .....	54
<표 2-13> 제주지역 관광호텔의 복지·후생 현황(1996) .....	59
<표 2-14> 제주지역 관광호텔의 매출액 대비 인건비 비율 .....	60
<표 2-15> 제주지역 관광호텔의 이직율 현황 .....	61
<표 2-16> 제주지역 관광호텔의 승진연한 .....	62
<표 3-1> 설문지의 구성 .....	68
<표 3-2> 응답표본의 구성비 .....	71
<표 3-3> 호텔서비스질의 차원변수별 신뢰수준 .....	72
<표 3-4> 내부고객 만족도 변수의 신뢰수준 .....	73
<표 3-5> 호텔의 내부고객 만족도 변수의 요인분석결과 .....	74
<표 3-6> 호텔서비스의 변수별 분석결과 .....	75
<표 3-7> 호텔의 내부고객 만족변수별 분석결과 .....	76

<표 3-8> 호텔서비스질 차원의 구성요인이 지휘감독에 미치는 영향 .....	78
<표 3-9> 호텔서비스질 차원의 구성요인이 직무자체에 미치는 영향 .....	79
<표 3-10> 호텔서비스질 차원의 구성요인이 동료관계에 미치는 영향 .....	80
<표 3-11> 호텔서비스질 차원의 구성요인이 보수에 미치는 영향 .....	81
<표 3-12> 성별에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이 .....	82
<표 3-13> 호텔등급에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이 .....	82
<표 3-14> 연령에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이 .....	83
<표 3-15> 학력에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이 .....	84
<표 3-16> 소득에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이 .....	84
<표 3-17> 근속년수에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이 .....	85
<표 3-18> 소속부서에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이 .....	85
<표 3-19> 직위에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이 .....	86
<표 3-20> 성별에 따른 내부고객만족도의 차이 .....	87
<표 3-21> 호텔등급에 따른 내부고객만족도의 차이 .....	88
<표 3-22> 연령에 따른 내부고객만족도의 차이 .....	88
<표 3-23> 학력에 따른 내부고객만족도의 차이 .....	89
<표 3-24> 소득에 따른 내부고객만족도의 차이 .....	89
<표 3-25> 근속년수에 따른 내부고객만족도의 차이 .....	90
<표 3-26> 소속부서에 따른 내부고객만족도의 차이 .....	90
<표 3-27> 직위에 따른 내부고객만족도의 차이 .....	91
<표 4-1> 가설검증 요약 .....	93

## 그림 차례

<그림 2-1> 제주지역 특급호텔의 조직도 사례 .....	19
<그림 2-2> 파라슈라만, 자이타물 및 베리의 서비스질의 평가모델 .....	25
<그림 2-3> SERVQUAL 모델 .....	30
<그림 2-4> Gronroos의 서비스질 모형 .....	32
<그림 2-5> 허즈버그의 위생요인과 동기유발요인 .....	34
<그림 2-6> 연구모형의 도식화 .....	65
<그림 3-1> 호텔내부고객의 기대서비스, 지각서비스 그리고 서비스질 .....	77



# 제1장 서론

## 제1절 문제의 제기

서비스업은 제조업의 시대에서 서비스산업의 시대로 GNP의 축이 변화하여 그대로 반영되어 나타나고 있는데, 선진국에서는 서비스가 GNP의 70%를 차지하고, 미국의 경우 신규직장으로 인한 일자리의 90%는 서비스 관련직으로 구성되어 있다.<sup>1)</sup>

서비스는 세계적인 경쟁력을 갖추므로써 국가간 무역지수의 불균형을 시정하는데도 중심적인 역할을 하며, 국가적인 측면에서 비교우위의 활성화와 새로운 수익원의 확보에 도움이 되고, 기업의 경우에도 서비스 우위는 차별화의 주요 핵심요인이 되어 경쟁우위확보의 한 방법이 되고 있다. 또한 사회적으로도 우수한 서비스가 통용되는 사회는 선진화된 사회이며, 서비스가 우수한 사회에서는 고객들이 만족하고, 경영자와 직원들이 만족하며, 나아가 주주와 지역사회가 만족하게 되어 결국 국가 경쟁적 우위의 기반이 된다.

우리 나라도 예외는 아니어서 산업구조형성에 특징적으로 나타나고 있는 현상 중 하나가 서비스산업의 양적 팽창이다. 그러나 이와 같은 서비스산업의 팽창은 서비스 기업간의 경쟁을 치열하게 하였으며, 서비스의 질적인 측면의 발전은 이루어지고 있지 않은 것이 현실이다. 이러한 현상은 서비스질을 전략적 경쟁수단으로 이용하고자 하는 호텔기업으로서의 경쟁우위를 확보하기 위한 전략으로 호텔 서비스질의 제고를 부각시키는 계기가 되었다. 그러나 호텔서비스 산업도 서비스가 가지는 특성인 무형성, 이질성, 소멸성과 생산과 소비의 비분리성 때문에 서비스질에 대한 소비자의 평가를 측정하기란 쉬운 문제가 아니다. 서비스질의 제고는 우선 정확한 서비스질의 측정을 통해 고객의 요구를 파악하는 것이 기초가 되어야 한다.

그러나 국내 호텔의 특성이나 여건에 적합한 서비스질 측정의 연구가 이루어져

---

1) C. H. Lovelock, *Services Marketing*, 2nd ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1991, p.2.

왔지만, 만족할 만한 성과를 거두지 못하고 있는 실정이다. 또한 기존의 연구가 서비스질 측정을 위하여 주로 서비스를 소비하는 외부고객측면에서 대부분 접근하고 있으나, 서비스질을 결정하는 핵심요소는 서비스를 제공하는 측면에 있다는 사실을 소홀히 하였다. 뿐만 아니라 외부고객에게 서비스를 제공하는 내부고객도 또다른 측면에서 보면 호텔의 고객에 해당되며, 이들의 서비스질 평가에 대한 역할도 중요하다고 할 수 있다.

제주지역은 1960년대 이후 지속적인 관광산업에 대한 투자와 관심 그리고 개발에 따라 1998년 현재는 내국인 300여만명과 외국인 22만 4천여명 등 총 330여만명의 관광객이 내도하고, 이로부터 총 9천 5백여억원의 관광수입을 얻고 있어, 우리나라에서는 가장 관광산업이 발전한 지역중의 하나가 되었다. 특히 관광비용에서 숙박비가 차지하는 비중은 교통비와 더불어 최대 비용요소가 되는데, 이러한 특성으로 지역내의 호텔 등 숙박시설도 크게 발전하였다. 즉, 1998년 1월말 현재 숙박 시설은 총 660개소, 16,818개의 객실을 가지고 있으며, 여기에서 일하는 종사원들의 역할이 매우 크다고 볼 수 있다.

이와같은 제주지역의 관광관련 상황은 지역내의 주요산업을 대상으로 하여 이곳에서 일하는 내부고객들을 통해 서비스질 향상을 위한 방안모색이 필요한 것으로 보아 제주지역을 대상으로 하여 연구를 하였다.

## 제2절 연구의 목적

현대인의 의식구조는 개인의 삶에 대한 가치관의 변화로 인하여 물질적 부의 증대보다는 인간다운 삶을 영위하고자 하는 개인의 자각과 욕구를 일깨우게 되어 서비스 산업의 양적팽창을 가져오게 되었다.

앞으로 2000년대에는 서비스 산업의 전성시대로 전망되고 있으며 이미 선진호텔

경영의 패턴은 대형화, 고급화, 개성화와 시장전략의 특화현상이 일어나고 있다.<sup>2)</sup>

그 동안 제주도의 관광 산업은 사면의 바다로 둘러싸여 있는 해양지역으로 천혜의 청정 자연환경에 힘입어 지역경제와 함께 지속적인 성장을 해왔지만, 90년대 말부터는 장기적인 경기침체와 IMF라는 구제금융한파를 맞이하여 소비심리가 위축되면서 관광객감소로 이어져 최근에는 제주관광산업의 위기론에 대한 인식이 팽배해지고 있는 실정이다.<sup>3)</sup> 뿐만 아니라 해외관광 자유화에 따른 국내 이용자들의 안목증가와 외국관광객들이 까다로운 취향은 서비스기업간의 경쟁을 치열하게 하였으며 제주도 종합개발이 끝나는 2001년에는 객실공급이 과다로 인하여 호텔산업들의 심한 경영난이 예상된다.

이러한 주변환경의 변화에 따른 시장경쟁에 대응하기 위해서는 국제적인 경쟁력을 갖추고 서비스질을 향상시켜 호텔기업들이 갖고 있는 장점들을 최대한 활용할 수 있는 글로벌 마케팅 전략이 필요하다.

아무리 화려한 부대시설과 맛있는 음식이 제공되더라도 이를 담당하는 내부고객의 서비스가 이에 따라주지 못하면, 이 호텔의 서비스질은 떨어지게 마련이며, 이에 따라 경쟁호텔과의 경쟁에서 뒤질 수밖에 없을 것이다.

즉, 서비스질의 향상만이 시장을 지배할 수 있고 서비스질의 향상을 위하여 노력과 자본을 투입함으로써 서비스질이 향상되면 고객의 만족으로 이어져 경영의 목표가 달성되고 결국에는 자연적으로 이익이 발생된다, 아직까지 국내 호텔의 특성이거나 여건에 적합한 서비스질 측정의 연구가 만족할 만한 성과를 거두지 못하고 있는 실정이며, 연구가 이루어지더라도 호텔서비스의 최종이용자인 외부고객을 대상으로 한 연구가 대부분이기 때문에 내부고객의 만족을 위한 여러 방안들이 강구되어야 한다.

호텔의 생명은 양질의 서비스를 제공하는 것이기 때문에 호텔내부고객들의 직무

- 2) 강남국, "호텔서비스상품이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구," 경기대학교 대학원박사학위논문, 1993, p.3.
- 3) 오상훈, "제주 관광과 해외관광의 비교우위분석," 21세기 관광산업과 제주 관광의 미래 심포지엄, 1996, p. 15.

만족을 높임으로써 이용자에게 높은 서비스를 제공할 수 있도록 내부고객의 만족요인을 도출하여 서비스질을 높이고 외부고객만족으로 유도하는 데 의의가 있다.

본 연구는 제주지역 호텔내부고객의 기대와 만족을 중심으로 하는 서비스질을 측정하여 서비스질을 향상시킬 수 있는 운영차원의 내부마케팅 시사점을 제시하는데 그 목적이 있다.

### 제3절 연구의 방법

본 연구는 호텔서비스의 품질수준과 내부고객 만족요인에 관한 연구로서, 서비스질과 내부고객만족요인의 유의적인 관계를 파악하기 위하여 제주지역 관광호텔의 영업책임자와 면담을 통하여 설문지에 대한 충분한 설명을 한 다음 내부고객들을 대상으로 하여 직위, 성별, 부서와 상관없이 조사를 실시하였다.

본 연구의 조사기간은 1999년 4월 19일부터 동년 4월 25일까지 1주일에 걸쳐 이루어졌다.

본 연구를 효과적으로 달성하기 위하여 문헌적 연구 방법과 실증적 연구 방법을 병행하여 실시하였고, 문헌적 연구는 국내·국외, 서적은 물론 논문, 기타, 각종 간행물 및 통계자료를 활용하여 서비스질과 내부고객 만족요인을 연구하였다.

실증적 연구는 제주지역 17개 관광호텔(특급7개 호텔, 1급8개 호텔, 2급1개 호텔, 3급1개 호텔)에 근무하는 내부고객들을 대상으로 설문지를 배포·회수하였고 설문지 조사법을 사용하였다,

수집된 자료의 통계처리는 SPSS/PC+(Statistical Package for the Social Science)를 활용하여 분석하였다. 실증자료는 기술적 통계와 분석도구의 신뢰성을 위한 신뢰도분석, 요인분석, 영향정도 파악을 위한 회귀분석 그리고 차이검증을 위한 t 검증 및 ANOVA검증 등 연구의 세부목적에 부합되는 다양한 분석을 시도하였다.

본 연구의 범위는 제주지역으로 한정하였고 제주관광산업에 있어서 큰 비중을 차지하는 관광호텔 내부고객들을 대상으로 서비스질을 측정하고 만족요인을 도출하여 결과적으로 서비스질 향상에 영향을 미치는 요인을 분석하였다.

이와 같은 연구의 방법과 범위를 가지고 본 논문은 다음과 같이 구성되었다.

제1장은 서론으로서 문제의 제기, 연구의 목적, 연구의 방법을 서술하였다.

제2장은 호텔서비스와 고객만족에 대한 이론적 고찰로, 제1절에는 호텔서비스질의 개념 및 호텔서비스질의 구성요소 등을 살펴보고, 제2절에는 내부고객에 대한 개념과 직장생활(QWL)에 대한 고찰로 고객만족의 개념, 내부고객의 중요성 그리고 고객만족의 결정요인 및 내부고객의 직장생활의 질에 대하여 살펴보고, 제3절에서는 제주지역 관광호텔업의 현황으로써, 관광호텔업의 현황과 이용객현황, 내부고객의 현황 등을 언급하였다. 제4절에서는 내부고객에 관한 선행연구 및 사례검토로써 국내외 연구사례와 제주지역 내부고객의 관리현황을 다루고, 마지막으로 제5절에서는 본 연구에 대한 실증분석을 위하여 연구모형을 제시하고 가설을 설정하였다.

제3장은 이론적 배경을 바탕으로 설정한 연구가설을 검증하기 위하여 설문에 대한 표집설계를 하고, 이용한 설문의 내용 및 분석방법, 조작적 정의 등을 서술한 후 자료를 분석하고 가설을 검정하였다.

제4장은 분석결과의 요약 및 시사점으로 제3장에서 분석한 내용을 바탕으로 호텔서비스질을 향상시키고 내부고객의 직장생활의 질을 향상시키는 데 참고가 되도록 분석결과와 관련하여 그 시사점을 제시하였다.

마지막으로 제5장에서는 결론으로서 본 연구를 정리하고 연구에 대한 한계와 향후 연구의 방향에 대하여 언급하였다.

## 제2장 호텔서비스와 고객만족에 관한 이론적 고찰

### 제1절 호텔서비스질의 개념과 구성요소

#### 1. 호텔 및 호텔서비스의 개념과 특성

##### 1) 호텔의 개념

일반적으로 호텔은 “일정한 지불능력이 있는 사람에게 객실과 식사를 제공할 수 있는 시설을 갖추고 잘 훈련되고 예절이 바른 종사원이 조직적으로 봉사하여 그 대가를 받는 기업”<sup>4)</sup> 이라 할 수 있는데, 고전적 의미의 호텔의 개념은 숙박을 중심으로 부수되는 식사 등을 제공하는 단순한 여행객의 숙식처 기능 정도로 이해되어졌다.

그러나 현대에 들어와 호텔기업의 경쟁은 날로 심화되어 가고 있으며, 호텔은 이 경쟁 속에서 살아남기 위해 고객에게 숙박과 음식을 제공하는 것 외에 고객의 새로운 욕구를 충족시켜줄 수 있는 다양한 서비스를 제공해야 한다. 오늘날 전형적인 호텔경영을 위한 시설로서, 텔레비전, 세탁, 의류, 전화, 이용실, 전보, fax 등은 물론 비교적 대규모 호텔에서는 고객이 호텔 밖으로 외출하지 않고도 모든 생활필수품을 이용할 수 있도록 배려한다. 즉 호텔은 영리조직으로서 300실, 500실 또는 1000실의 거대한 객실과 수백명 이상의 연회객을 수용할 수 있는 호화로운 설비를 갖추고 부대사업을 영위해 나가고 있다.

따라서 현대의 호텔은 숙박 및 식음료시설 이외에 스포츠, 레크레이션·레저 및 회의장, 전시장, 결혼식장, 연회장, 나아가서는 부대시설로서의 백화점 등 다양한 각종의 서비스 제공시설을 갖추고 있다. 그러므로 현대의 호텔은 이미 단순한 개인생활 공간이 아닌 사회생활에 필요한 공중의 휴식처이며 지역사회의 예술적·문화적·커뮤니케이션 공간으로 채워지는 공공빌딩이다<sup>5)</sup>.

4) 김충호, 「호텔 경영학」, 형설출판사, 1992, p.13.

5) 이선희, “한국호텔기업의 서비스 마케팅 전략개발에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사논문, 1986, p.42.

관광진흥법 3조 2항은 호텔의 정의를 관광객의 숙박에 적합한 시설을 갖추어 관광객에게 이용하게 하고 음식을 제공하는 업이라고 정의하고 있는데, 즉 호텔업이란 지불능력이 있는 불특정다수인의 욕구충족을 위해 객실과 식사를 제공할 수 있는 시설을 갖추고 영리를 목적으로 물적, 인적 서비스 상품을 판매하는 업이라고 할 수 있다.

## 2) 호텔기업의 특성

호텔기업의 특성은 여러 각도에서 살펴볼 수 있는데, 먼저 호텔을 구성하는 자산의 측면에서 보면, 호텔 자산의 종류는 크게 외부적 자산과 내부적 자산으로 구분되며, 외부적 자산은 대지, 건물, 조경 등이고, 내부적 자산은 가구, 실내장식, 운영시설, 종사원 등이다.<sup>6)</sup> 호텔기업의 운영은 제일 먼저 고객에 대한 서비스를 강조하게 된다. 호텔의 개념이 일상의 집을 떠난 임시적 가정으로 집약됨으로써 고객에게 마치 가정과 같은 안도감과 유쾌한 시간을 최대한으로 보장해 주어야 할 의무가 있는 것이다. 물론 법률적 강제규정의 의무는 아니라 하더라도 호텔이 환대산업의 주인격인 역할을 감당하는 본래의 특성으로 미루어 볼 때 당연한 것이며, 고객에게 언제나 만족스럽고 예절바르며 정확성이 있고 세련되고 신속하게 서비스한다는 것은 훈련이 잘된 종사원으로서도 어려운 일이어서 호텔종사원의 역할이 매우 크다.

또한 오늘날 고객의 욕구는 매우 다양하기 때문에 웅변성있고 재치있는 서비스는 규격화되고 자동화된 기계설비에 의해서는 제공될 수가 없다.<sup>7)</sup> 따라서 호텔기업에서 서비스의 기계화나 자동화는 경영합리화 측면에서 볼 때 제약을 받게 되며 인적 자원에 대한 의존도가 타기업에 비하여 크다고 볼 수 있다. 때문에 고객과 종사원의 접촉에 대한 만족은 고객의 욕구를 더욱 만족시켜 줄 수 있는 것이다.<sup>8)</sup>

6) Roger Doswell and Paul R.Gamble, Marketing and Planning Hotels and Tourism Projects, Hutchinson, London, 1979, p.79.

7) Christopher H. Lovelock, Service Marketing-Text, Cases, & Readings, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984, p.31.

8) Andrew Vladimir, The complete Travel Marketing Handbook, NTC Business Books, Loncolnwood, Illinois, 1988, p.149.

호텔기업의 운영에 있어서의 특성은 각 부서간의 긴밀한 협동이다. 호텔은 각기 상이한 여러 부문의 기능을 가지고 있기 때문에 상품형성과 판매는 조직적으로 공간적으로 폭넓게 공존해야 한다.<sup>9)</sup> 즉, 현관, 객실, 식음료장, 기타 활동공간에 이르기까지 다양한 하위서비스와 주어진 직무가 있다. 이러한 직무를 수행하는 것은 한 조직의 궁극적 목표, 즉 고객의 욕구충족에 귀착되는 것이다.

호텔은 집을 떠난 고객들의 가정생활 기능을 상품으로 판매하는 곳이므로 하루 24시간, 연중무휴 365일 지속적인 서비스가 제공되고 객실을 이용하는 고객은 특별한 대우와 관심을 받게 된다.<sup>10)</sup> 그러므로 고객의 활동시간에는 그 시한에 따라 고객의 욕구대로 만족하게 서비스를 제공해야 하고 호텔 주변의 위협적인 환경으로부터 고객을 보호하고, 야간의 취침시에도 고객의 생명과 재산을 보호하여야 할 의무가 있는 것이다.<sup>11)</sup>

우리 나라의 경우 일반적으로 도심지나 변화가에 위치한 호텔은 계절적 영향을 적게 받으나 휴양지에 위치한 호텔(resort hotel)은 계절에 따라 수요차의 변화가 크고 성수기와 비수기의 수입격차가 심하고, 주말과 주중의 수요·공급의 조화가 이루어지지 못하고 있기 때문에 도심지 호텔에 비하여 수익면에서 상당히 떨어지고 있어 여러 가지로 영업상의 문제가 되고 있다.

이와 같은 변화에 맞추어 호텔기업에서는 자구책의 일환으로 각종 행사(세미나, 연수, 회의 등)의 적극적 유치, 다양한 부대시설 및 위락시설의 확대, 고객의 다양한 욕구를 동시에 제공할 수 있는 full time service system을 갖추어 고객의 필요에 대비하여 고객유치에 심혈을 기울여야 한다.<sup>12)</sup>

---

9) 최태광, 「관광경영학」, 백산출판사, 1992, p.206.

10) Terrence E. Brown and Michael M. Lefever, "A 50-Year Renaissance: The Hotel Industry From 1939 to 1989", THE CORNELL Hotel and Restaurant Administration QUARTERLY, Vol.31, No.1, May 1990, p.23.

11) Denney G. Rutherford and Jon P. McConnell, "Understanding and Managing, Your Liability for Guest Safety", The Cornell, Hotel and Restaurant Administration, QUARTERLY, FEBRUARY 1987, Vol.27, No.4, p.63.

12) Geoffrey A. Parker and William E. Kent, "Utilizing live entertainment in hotels, restaurants and clubs", International Journal of Hospitality Management, Vol.5, No.1, 1986, p.13.

또한 호텔건물과 시설들은 상품가치를 가지므로 이 상품들이 시시각각 노후화, 되어 타 기업의 시설에 비하여 그 수명이 짧은데, 이는 고객이 이용하든 이용하지 않든 간에 부단히 훼손·마모되어 결과적으로 경제적 가치 내지 상품으로서의 효용가치가 상실하게 된다, 일반적으로 다른 기업의 시설은 시설 자체가 부대적 성격을 갖고 있어 그 효용이 비교적 장기성을 갖는데 반하여, 호텔은 시설 자체가 하나의 하위 상품으로서 고객에게 소구되어야 하기 때문에 결과적으로 노후화가 빠르다. 보통 건물의 내구연한을 보면 목조건물이 30년, 시멘트건물은 60년으로 보고 있는데 비하여 호텔건물은 목조건물이 15년, 시멘트건물은 40년으로 한정되어 있다.

따라서 호텔시설의 빠른 노후화는 호텔기업에게 자본비용, 관리비용 등의 절감에 대한 노하우가 요구되며, 로비 등의 비생산적 공공장소는 원가상승의 원인이 된다.

호텔은 개인전용의 기본시설과 공공의 이용을 전제로 하는 공공장소로 크게 나눌 때, 후자의 레스토랑, 라운지, 커피숍 등은 생산적 요소인데 반하여 로비, 기타 공간 등은 비생산요소로 표현되고 있지만, 호텔상품의 구성요소로서 매우 중요한 기능을 제공하고 있다.<sup>13)</sup>

일반기업은 대개가 상품과 현금의 유동자산으로 구성되어 있지만 호텔기업은 건물과 시설자체가 상품의 기본적 구성요소이기 때문에 고정자산의 점유율이 80-90%로 분석되고 있으며, 이는 상품이 점점 고급화되어가고 건축비가 앙등하는 관계로 고정자산의 투자비율이 높아질 것이며 그에 따른 고가의 내장비, 기계설비, 기구 및 비품비가 포함되기 때문에 앞으로 더욱 고정자산의 비율이 높아질 수밖에 없다.

호텔기업은 고정자산의 투자비율이 높기 때문에 유동자산의 활용이 극히 적어 자본의 회전율이 도매업이나 소매업에 비해 매우 낮고, 다른 기업에 비해 높은 고정경비를 감수해야 하는 성격을 지니고 있다. 즉, 연료비, 전기료, 인건비 등 공공장소와 관련된 변동경비에 비해 시설유지관리비, 감가상각비, 급식비, 보험료, 세금 및 수선비 등의 고정경비의 지출이 매우 높다.

상품측면에서 보면 호텔의 상품은 저장성이 불가능하다. 즉, 호텔상품의 생산과 소비는 동시에 발생하므로 그날 생산된 객실상품은 그날 소비되어야 하며 당일 판매하

13) 김경호, 관광마케팅 강의안, 제주대학교 경영대학원, 1996.

지 못한 상품은 자정이 지나면 소멸되어 버린다. 또한 식음료 상품은 주문생산이며 신선도가 상품의 질을 결정하기 때문에 수요예측이 매우 중요하다. 호텔상품은 일반적인 상품과 판매면에서 비교하여 재고라는 개념이 존재하지 않으므로 초과예약(over booking)이나 분할판매(day use sale), 또는 여행사와 각 기업체를 연계하여 성수기, 비수기, 주말, 주중 등 다양한 package요금을 개발하여 매출극대화를 꾀하여야 한다.

호텔의 주된 상품은 객실과, 식음료, 기타 부대업장 및 서비스로 구분되는데, 객실과 식음료는 유형성이 나타나는 반면, 종사원의 하위서비스는 무형이다. 종사원과 고객의 직접적인 접촉은 증가하고 있으며, 이와 같은 관계는 서비스의 질을 높이는 데 결정적인 역할을 한다.<sup>14)</sup> 일반적으로 다른 제품은 판매원에 의해 견본으로서 고객에게 제시될 수 있으나, 호텔상품은 고객이 스스로 상품을 찾아서 구입하는 특성이 있다. 그러한 이유로 아무리 다른 곳의 장소가 시장성이 크다고 하여도 호텔상품은 이동하면서 판매할 수가 없는 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 호텔기업의 특성을 요약하면, 고정자산 고정비가 높고, 설비가 빠르게 노후화 되며, 서비스 우선의 인적자원이 존재하고, 매출면에서 불안정적이며, 호텔상품의 이동이 불가능하고, 상품 생산량이 일정하여 판매량에 한계가 있다.

### 3) 호텔서비스의 개념

일반적으로 서비스는 눈으로 보고 만질 수 있는 유형의 경제재인 재화와 대비되는 개념으로서, 그 종류가 다양하고 동종의 서비스간에는 이질적인 요소가 내재하기 때문에 개별 서비스 단위로 경영중심체제가 유지된다. 또한 사회개발과 과학기술의 발달과 더불어 새로운 유형의 서비스가 계속 개발되고 있기 때문에 서비스를 정의하는 관점에 따라 다양하게 정의되고 있다.

미국마케팅학회<sup>15)</sup>는 서비스란 판매를 위해 제공되거나 제품판매를 수반하여 제공

14) Peter M. Mudie, "The service industry front-line employee: an unenviable position", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.7, No.1, 1988, p.11.

되는 행위, 편익, 또는 만족으로서 오락, 호텔 서비스, 전기 통신, 운반, 이용 서비스, 수리·정비 서비스, 신용평가업 등을 말한다고 정의하고 있다. 이 정의는 서비스에 대한 예시를-통해 불명확한 정의를 보완하려고 한 점에 기여하였다.

서비스란 본질적으로 무형성을 지니고, 어느 한 쪽이 다른 쪽에게 제공하지만 어느 쪽의 소유로도 귀결되지 않는 행위나 성과를 말하며, 그 생산은 어떤 물리적 제품과 연관될 수도 있고 그렇지 않은 경우도 있다고 코틀러는 정의하고 있는데, 이는 무형성을 전제로 대고객 서비스와 공공적 서비스 정의를 도출하는 기준이 되었다.

스탠튼(W.J.Stanton)<sup>16)</sup>은 서비스란 독립적으로 식별한 수 있고 본질적으로 무형적인 욕구충족행위로서, 제품이나 서비스의 판매가 반드시 결부될 필요가 없고, 서비스 생산을 하기 위해 유형성의 사용이 반드시 요구되지 않으며, 유형재의 사용이 필요할지라도 그 소유권 이전은 수반되지 않는다고 정의하고 있다. 스탠튼의 정의는 독립적으로 확인이 가능한가에 따라 대고객 서비스와 상업적 서비스를 명백히 구분하고 있으며, 복합적인 접근에 의해 정의하고 있는 것이 특징이다.

한편 서비스란 가치있는 편익이나 만족을 제공하는 판매를 위해 제공된 모든 행위로서, 소비자가 스스로 수행할 수 없거나 스스로 수행하지 않기로 선택한 행위라고 베숨은 소비자 입장에서 서비스를 정의하였다. 또한 서비스를 고객의 편익이나 욕구를 충족할 목적으로 그의 명시적 요청에 의해 제공되는 독립적으로 식별가능한 행위나 성과로서 기본적으로 무형적이며 어느 쪽의 소유로도 귀결되지 않는 것으로 정의하는 경우도 있다. 이 정의는 제공자와 고객과의 관점에서 서비스를 정의하고 있으며 서비스의 본질은 상대방의 입장에서 그가 요구하는 것을 충족시키고자 하는 것이라는 입장을 취하고 있다. 위와 같은 서비스의 정의는 서비스가 가지는 여러 가지 속성의 일부 측면만을 고찰한 것이기 때문에 서비스의 개념을 포괄적으로 수용하지 못한다.

서비스는 소비자가 필요로 하는 효용, 편익, 만족을 제공하는 것을 뜻하며, 서비스는 과정의 행위로서 그 결과로 나타나는 재화와는 구별된다. 즉, 서비스는 수행이라는 개념으로부터 서비스의 특성들인 무형성, 비분리성, 소멸성, 이질성 등이 파생

15) AMA, *Marketing Definition*, N.J., Prentice Hall, 1982, p.477.

16) W.J.Stanton, *Fundamentals of Marketing*, 6th ed., McGraw-hill, 1981, p.55.

하게 되는 특성을 가지고 있다. 즉, 서비스는 서비스 제공자와 소비자, 설비의 이용과 소비자, 혹은 소비자와 소비자와의 상호작용에 의해서 창출된다. 그리고 소비자는 소유에 의해 효용을 얻기보다는 서비스의 행위나 수행에 의해 얻기 때문에 소유권의 변동을 발생시키지 않고 그 이용권을 가지는 특성을 갖게 된다.

오늘날 서비스 산업 중에서도 가장 그 성장률이 높은 관광산업은 정부차원의 전략적 산업으로 육성되고 있으며, 관광산업에 있어서 호텔산업은 그 규모의 대형화와 다양화, 경영의 다각화 그리고 노동장비율의 현대화를 추구하며 관광산업의 중요한 역할을 수행하고 있다. 따라서 호텔서비스도 날로 복잡화, 대형화되는 호텔기업의 변화에 따라 그리고 고객의 욕구충족을 위하여 다각적인 변화가 나타나고 있다, 즉 호텔기업이 숙박과 식음료의 전통적인 기능에서 탈피하여 오늘날에는 시민생활의 사교, 휴식, 오락, 복리후생 시설과 관련한 서비스를 제공하고 있는 실정이기 때문에 숙박위주의 서비스에서 숙박 그리고 부대시설을 다양하게 활용할 수 있는 서비스를 제공함으로써 서비스의 다양화를 추진하고 있다. 사회·문화적인 기능별 관점에서 호텔서비스는 공공장소적 서비스와 판매기능적 서비스로 분류가 가능하다. 공공장소적 서비스는 시장기능, 레크레이션 기능, 문화적 기능, 지역주민의 모임을 위한 공간 서비스를 말하며, 판매기능적 서비스는 숙박, 음식, 휴식과 같은 전통적 기능서비스와 집회, 교육, 정보교환, 문화와 같은 현대적 기능서비스를 말한다.

위와 같이 다양한 서비스를 제공하고 있는 호텔서비스는 현대인의 욕구에 부응하는 사회적, 문화적인 역할체로서 공익적인 서비스 공간을 제공하고 있는 사업체라고 할 수 있다. 따라서 호텔은 하나의 기업으로서 단순하게 숙박과 식음료 및 휴식과 관련된 서비스를 제공하는 시설로만 이해해서는 안된다. 기업으로서의 호텔은 기업 이익을 목적으로 한 시설인 동시에 사회공공에 기여할 수 있는 시설이며 특정 고객만이 아닌 불특정 다수를 대상으로 하는 공공사업의 성격도 띠고 있는 것이다.

#### 4) 호텔서비스의 구성요소

호텔은 입지산업이며 장치산업으로서의 특성과, 공중을 위한 공간을 확보한다는 특징을 가지고 있으므로 항상 질적인 서비스와 가치를 유지하여야 한다. 뿐만 아니

라 호텔의 조직구조와 상품형태도 하나의 시스템내에서 여러 이질적인 부문으로 구성되어 있고, 각 부문의 상품속성 또한 독자적인 다양한 상품과 하위서비스로 구성되어 있는 특성을 가지고 있다. 따라서 호텔서비스의 구성요소는 매우 다양한 성격을 가지고 있다는 점이 큰 특성이다. 그러나 이를 기능별로 대별해 보면 객실부문, 식음료부문, 부대시설부문으로 나눌 수 있다. 이들은 각기 제공해야 할 서비스의 판매가 서로 다른 형태와 방식을 가지게 되나 현실적인 조건상 조직적, 협동적으로 상호 보완적인 활동을 하여야 한다. 특히 호텔이 점차 다양한 기능의 복합적인 특성을 가지게 됨에 따라 호텔서비스의 속성도 다원성을 가지면서 고객과 관리의 양자적인 면에서 특징이 있다고 할 수 있다. 그러므로 업장별, 서비스특성별 전략은 물론, 실제적 서비스 제공보다 특성화, 개별화, 표준화, 차별화 하는 계획 등이 필수적으로 전제되어야 한다. 그러나 서비스는 적절한 수준을 유지해야 한다. 서비스가 적정수준을 유지하지 못하여 과잉서비스가 되거나 질적 저하를 가져오면, 진정한 의미의 서비스라 말할 수 없다.<sup>17)</sup>

호텔에서 고객에게 제공되어야 하는 기본적인 서비스 요소의 자원은 우선 인적인 기능과 노동으로서 정신과 육체, 지식과 능력이 함축된 종사원의 대인관계적인 숙련성과 같은 효용가치로서 인적서비스이다. 인적서비스는 호텔고객과 호텔간의 관계활동에 있어서 호텔종사원에 의해 제공되는 서비스 활동을 말한다. 호텔서비스는 기계화나 자동화가 경영에 제약을 받기 때문에 각 부문별로 전문가에 의한 노동집약적이고 인적 서비스의 의존성이 강한 요소를 가지고 있다. 따라서 인적서비스에 의해 호텔상품의 질수준이 결정되는 것이다.

호텔은 유형의 형태로서 나타나는 제반시설과 식음료, 기계와 도구, 소모품 등의 자원효용가치로서 물적 서비스를 제공한다. 물적 서비스는 호텔서비스의 가치를 제고시키는 유형적인 단서이다. 물적 서비스는 기본적으로 호텔의 객실, 레스토랑, 부대시설과 주위경관을 포함한 호텔내외의 분위기 및 청결상태, 차량서비스 등이 포함된다.

호텔서비스는 체계화된 업무조정과 조직의 협동인 인적제공과 물적인 제공에 있어서 시간, 거리, 비용, 수고, 용이성과 같은 효용가치로서의 시스템적 서비스이다. 시

17) 이항구, 「관광학서설」, 백산출판사, 1995, p.263.

시스템적 서비스는 제도적인 서비스로 예약시스템과 같이 고객의 편의를 위해서 제공되는 서비스이다. 따라서 시스템적 서비스는 고객에게 접근성과 편의성 그리고 경제적 효율성을 높혀줄 수 있다.<sup>18)</sup>

## 5) 호텔서비스의 특성

호텔서비스의 경우 유형제품들과 다른 시각에서 봐야 하는 것은 이 서비스가 갖는 다른 고유한 특성을 가지기 때문이다. 일반적으로 정의되고 있는 서비스의 특성을 살펴보면 무형성, 생산과 소비의 비분리성, 이질성, 소멸성 등의 네 가지로 나타난다.<sup>19)</sup>

### (1) 무형성

서비스의 기본적인 특성은 형태가 없다는 것이다. 객관적으로 누구에게나 보이는 형태로 제시할 수 없으며 물체처럼 만지거나 볼 수 없다. 따라서 그 가치를 파악하거나 평가하는 것이 어렵다. 바테슨(Bateson; 1979)에 따르면 무형성은 재화와 서비스를 구분하는 모든 차이점 가운데 가장 결정적인 요소라고 지적하였다. 서비스가 많은 유형적 행위나 설비를 포함하고 있지만 서비스의 수행은 본질적으로 무형적이다.

이러한 서비스의 무형적 특성이 있는 반면, 서비스를 이용하는 소비자들은 이러한 불확실성을 줄이기 위해 서비스 품질을 나타내는 표식이나 증거를 찾으려고 하지만 단지 사람, 설비, 의사소통, 가격 등을 통해 서비스 질을 추측할 수 있을 뿐이다.<sup>20)</sup> 따라서 서비스기업은 추상적인 성격을 가진 서비스를 가시화된 형태로 제시할 필요가 있으며, 소비자들에게 신뢰수준이나 상표인지를 높여 구매자들에게 자사의 서비스의 품질이 우수하다는 인상을 심어줄 필요가 있다.<sup>21)</sup>

18) 박중환, "호텔서비스 평가에 관한 연구", 동아대학교 대학원 박사학위논문, 1995, p.20.

19) V.A.Zeithaml, A. Parasuraman and L.L.Berry, "Problems and Strategies in Services Marketings", *Journal of Marketing*, Vol. 49, 1985, pp.33-46

20) 윤중현·이수동, 「현대마케팅론」, 범한서적주식회사, 1990, pp.610~611.

21) 박영봉, 「마케팅원론」, 박영사, 1996, p.463.

즉, 이와 관련된 문제를 극복하기 위해 기업은 서비스의 결과를 눈에 보이는 형태로 만들어 주고, 서비스 내용보다는 서비스를 받음으로써 얻게 되는 구체적인 편익을 강조하면서, 서비스가 제공되는 장소, 서비스를 제공하는 사람의 복장, 서비스 제공시 사용되는 장비, 커뮤니케이션에 사용되는 재료나 내용 등 눈에 보이는 요소를 잘 조종하여 고객들에게 서비스질이 좋다는 인상을 주는 등의 전략을 펼치는 것이다.

## (2) 비분리성

서비스는 제공자에 의해 제공되는 것과 동시에 고객에 의해 소비되는 성격을 가진다. 제품의 경우, 먼저 생산된 다음 판매, 소비되지만 서비스의 경우 먼저 판매(예약)되고 생산과 소비가 동시에 이루어진다.<sup>22)</sup> 서비스를 수행하는 것은 물리적 설비와 정신적, 물리적 노동을 결합한 결과의 제공을 의미하는데 이러한 비분리성으로 인하여 고객이 생산과정에 개입하며 생산자의 측면에서는 서비스의 한 부분으로 인적 요소의 중요성이 부각되게 된다.

## (3) 이질성

서비스의 생산 및 인도 과정에는 여러 가변적 요소가 많기 때문에 한 고객에 대한 서비스가 다음 고객에 대한 서비스와 다를 가능성이 있다. 즉, 서비스의 성과가 생산자, 소비자 등에 따라 달라지며 시간에 따라 달라질 수 있다는 것이다. 이와 같은 서비스 결과의 이질성은 서비스가 노동집약적인 성격을 가지고있어 서비스 제공자들 간에는 물론 같은 제공자로부터의 성과 또한 시간에 따라 일관성을 상실할 수 있다. 더구나 서비스의 제공과정에 다른 고객이 개입하므로 이에 대한 통제가 어렵고 이러한 이질성에서 질의 관리 및 평가가 어렵게 된다.<sup>23)</sup>

22) Regan, Williams J., "The Service Revolution", *Journal of Marketing*, 47, 1963, pp.57~62.

23) Lovelock, Christopher H., *Services Marketing*, 2nd ed., Prentice-Hall International Editions, 1991, p.55.

#### (4) 소멸성

서비스는 제품과 같은 유형의 물품이 아니므로 재고와 저장이 불가능하다. 또 일단 구매된 서비스라 하더라도 1회로서 소멸하며 그와 동시에 서비스의 편익도 사라진다. 따라서 서비스는 수요와 공급이 일치하지 않을 경우 수급조절에 있어 많은 문제점이 나타난다. 즉, 이러한 서비스의 1회적 특성으로 과잉생산과 과소생산으로 인한 이익기회의 상실이라는 문제가 발생한다. 따라서 이를 해결하기 위해서는 수요와 공급간의 조화를 이루는 전략이 필요하다.

이와 같은 기본적인 특성 이외에 서비스가 가진 중요한 특징들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 서비스는 소유권의 이전을 수반하지 않으며, 이전이 불가능하다.

둘째, 서비스는 물건이 아니라 일련의 과정 또는 행위이다.

셋째, 서비스의 평가는 주로 고객에 의해 주관적으로 이루어지며 평가가 즉시 이루어진다. 즉, 고객의 효용 및 만족을 얼마나 충족시켰는가를 고객 스스로가 평가하고 그 가치를 가격으로 계산하여 지급하게 되는 것이 서비스의 한 특징이라 할 수 있다.<sup>24)</sup>

넷째, 서비스의 유통경로는 생산자로부터 소비자(이용자)에게 유통되는 직판의 형태만을 갖는다.

이상에서 서비스가 갖는 특징들을 살펴보았다. 이와 같은 특징들로 인해 서비스는 소비자의 욕구에 따라 다양한 형태와 내용을 가지게 되므로 개별성의 정도가 높고, 표준화가 곤란하며, 서비스 구성내용이 탄력적이다. 그러나 점차 서비스도 다양한 설비와 기술의 도입으로 서비스의 생산성향상과 품질의 일관성을 도모하고자 하는 시도<sup>25)</sup>가 이루어지고 있다.

버틀(Francis Buttle)<sup>26)</sup>은 이러한 서비스를 호텔상품의 구성요소로 5가지를 들고 있다. 즉, 위치(location), 시설(facilities), 서비스(service), 이미지(image), 가격(price)

24) 임종원, 「현대 마케팅 관리론」, 무역경영사, 1991, p.904.

25) Levitt, Theodore, "The Industrialization of Service", *Harvard Business Review*, September-October, 1976, pp.63~74.

26) Francis Buttle, *Hotel and Food Service Marketing*, London: Holt, Reinhart and Winston., 1986, p.6.

등으로 제시하였다.

<표 2-1> 호텔상품의 구성요소

위치	지리적인 입지(상업적 도심지, 도시, 시골, 해안 등) 위치에 따른 근접성, 편이성, 주변 경관의 매력성, 잡음 및 방해성
시설	객실, 업장, 테니스장, 수영장 등 고객이 사용할 수 있는 제반시설
서비스	물적 서비스를 수반한 각종 서비스 즉, 고객의 관심성 및 서비스의 신속성 및 효용성
이미지	고객이 호텔에 머물고 있는 동안 위치, 시설, 서비스, 분위기 등에 관해 인식하는 정도
가격	위치, 시설, 서비스, 이미지 등 호텔에 제공한 제반요소에 대한 경제적인 평가

자료: Francis Buttle, *Hotel and Food Service Marketing*, London: Holt, Reinhart and Winston., 1986, p.6.



## 2. 호텔의 조직

호텔의 조직은 호텔의 규모나 호텔의 입지, 종류 등 여러 가지 기준에 따라 달라지며, 어떤 특정의 호텔조직이 비교우위를 갖는다고 할 수는 없다. 일반적으로 호텔의 조직은 크게 수익을 담당하는 영업부문과, 직접적으로 수익을 담당하지 않는 관리부문으로 나누어지는데, 전자에는 객실부문, 식음료부문, 부대사업부문 등이 있고, 후자에는 전기, 영선, 도장 등 건물유지 관리부서와, 인사, 회계, 감사, 등의 영업관리부서가 있다, 그리고 이들은 호텔의 상황이나 호텔의 영업내용에 따라 더욱 전문화된 조직으로 세분화되어 있으며, 직능별로 부문화되어 있다.

객실부문의 조직은 호텔수입의 가장 큰 원천이며, 호텔경영자들이 가장 많은 인적 자원을 투입하는데<sup>27)</sup> 후론트오피스부서, 유니폼서비스부서, 예약부서, 전화교환실부서, 하우스키퍼부서 등으로 나눌 수 있다,

객실부문의 조직<sup>28)</sup>중 후론트분야는 고객과의 접촉빈도가 가장 많고 고객에게 첫

27) 김충호, 「호텔경영학」, 다산출판사, 1982, p.39.

28) 신재영·송성인, 「호텔경영론」, 백산출판사, 1997, pp.73~78.

인상을 주는 부서이므로 호텔의 이미지 관리에 많은 노력이 필요하다, 주요업무는 고객의 입숙과 퇴숙, 객실예약, 객실판매, 객실배정 등 고객의 각종 편의와 서비스를 제공하는 업무를 수행한다,

유니폼서비스부서는 내부고객이 일정한 제복을 입고 고객에게 서비스를 제공하는 것이 특징인데 도어맨, 벨맨, 포터, 엘리베이터안내원, 클락크룸 보조원 등이 있다, 주요 업무로는 고객영접, 차량관리, 고객의 입숙, 퇴숙 절차를 돕고, 고객의 짐을 안전하게 객실까지 운반한다,

교환실부서는 주로 통신부문을 담당하고 있는데 주로 전화교환업무와 텔렉스업무 및 fax업무 등이다. 직접 고객과 접촉하지 않고 목소리로 서비스를 하기 때문에 고객에게 불쾌감을 주지 않도록 많은 주의가 필요하다, 주요업무는 각종 전보접수, 모닝콜접수처리, 업무와 관련된 보고서 작성 등이 있다,

하우스키퍼부서는 고객들이 쾌적하고 안전하게 이용 할 수 있도록 객실의 정비, 보수, 청결상태의 유지를 통해 객실 상품을 생산 관리하는 곳이다.

호텔의 식음료부서는 식당, 라운지, 커피숍, 연회장 등 식음료 판매의 주기능과 조달의 역할을 수행한다, 전체 수입 측면에서 보면 객실부문 못지 않게 높은 비율을 차지하고 있는데, 호텔 식음료부문의 경영상 충분한 이익을 창출해 주어야 할 하나의 독립된 부서로서의 조직을 갖추어야 하므로 보다 숙련된 내부고객의 질적 서비스가 필요하다, 이러한 조직은 호텔의 규모나 운영방법 또는 대상선정에 따라 다를 수가 있다,

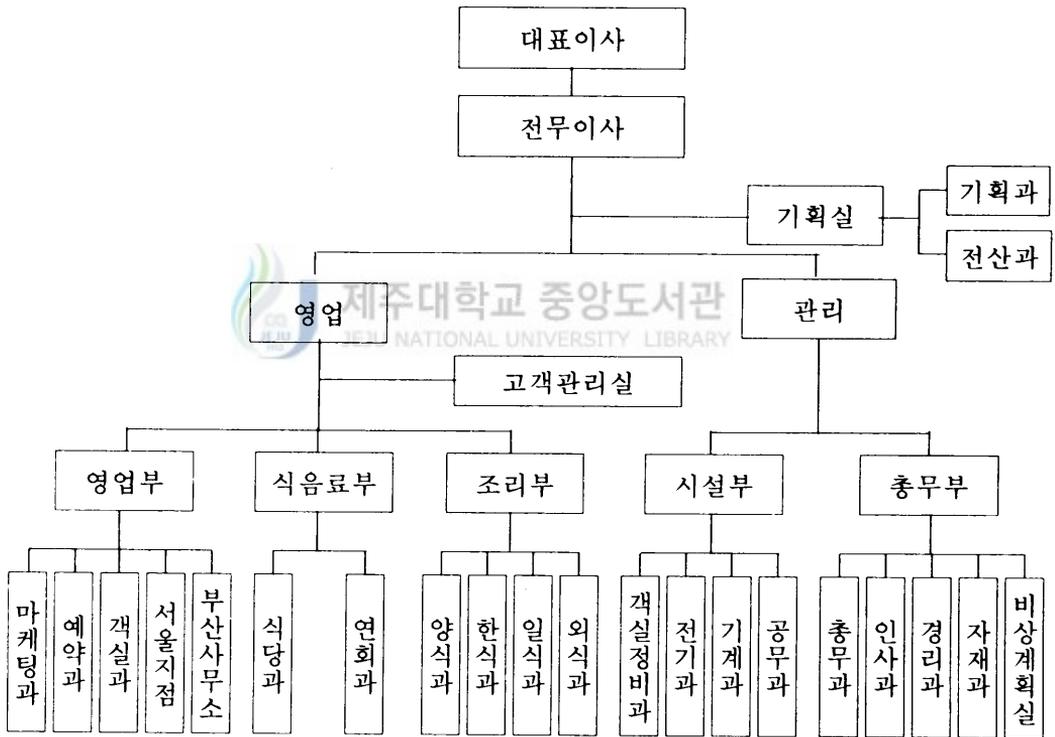
호텔음식의 조리부문은 환경위생, 식품위생, 개인위생을 철저히 하여 각종 음식의 조리기술과 맛, 향취를 효과적으로 생산하기 위한 많은 훈련이 필요하며, 취급하는 음식종류에 따라 조직과 각 업무내용을 분담할 내부 종사자가 배치된다.

관리부서의 직무는 호텔의 물질적 상품과 호텔의 인적자원의 서비스를 통합해 그 가치를 증가시키고, 영업부서의 원활하게 운영할 수 있도록 지원과 관리를 직무로 하는 곳이다. 즉, 호텔의 경영을 기획하고 운영에 필요한 재무관리, 생산관리, 정보관리, 마케팅, 조직관리, 회계 등 여러 업무를 총괄하여 호텔내의 각종 조직을 효과적으로 관리하기 위한 경영방침과 지원업무를 위주로 한다.

호텔조직의 원활한 업무를 위해서는 각 부문의 내부고객들이 본인의 업무를 명확

히 인지함은 물론 각 부서간의 유기적인 협조가 반드시 필요하다, 왜냐하면 고객에게 어떤 서비스를 제공하게 될 때 부서간의 긴밀한 협조가 없이는 좋은 서비스가 될 수가 없기 때문이다,

<그림 2-1> 제주지역 특급호텔의 조직도 사례



자료: G호텔, 1997.

### 3. 호텔서비스질의 구성요소 및 접근모형

#### 1) 호텔서비스질의 구성요소

##### (1) 호텔서비스질의 개념

서비스는 유형제품과 달리 무형성, 이질성, 소멸성, 비분리성의 특징을 가짐으로 인해 서비스질의 정의에는 많은 어려움이 따르나 일반적으로 서비스질은 '특정 서비스의 우수성과 관련되어 갖는 개인의 전반적인 판단 혹은 태도'로 정의된다.<sup>29)</sup> 그리고 특정 서비스에 대한 지각된 기대수준과 지각된 실제성과의 차이(SERVQUAL)로 측정되며 이는 "기대-성과 불일치 모형"에 이론적 기반을 둔 것이다. 이 개념적 정의는 이후의 학자들이 보편적으로 사용해 오고 있다.

서비스질을 평가하는 객관적 측정치가 존재하지 않는 상황에서 서비스질을 측정하는 적절한 접근은 질에 대한 고객의 지각을 측정하는 것이다. 서비스 활동은 그 자체가 고객지향적인 활동으로 고객에 의한 평가가 가장 중요하기 때문에 이러한 접근은 당연하다.

서비스질은 서비스에 대한 전반적인 우월성과 우수성을 나타내는 개념으로 만족과 다른 개념이지만 태도와 유사한 개념으로 구체적인 속성이라기보다는 추상적이고 다차원적인 개념이다. 태도와 유사한 개념이므로 서비스질은 만족이라는 개념보다는 지속적이고 장기적인 상태로 대상에 대한 전반적인 판단이며 시간이 지남에 따라 동적으로 변화하는 누적적 구성개념이다.<sup>30)</sup>

서비스질은 단지 서비스의 결과 뿐만 아니라 서비스가 제공되는 과정까지도 고려되는 개념이다. 파라슈라만(Parasuraman)<sup>31)</sup> 등은 서비스질은 기대와 수행의 비교이며 서비스질의 평가는 결과뿐만 아니라 서비스 제공과정의 평가에서 이루어지며 특

29) Parasuraman, A., Zeithmal, V.A. and Berry, L.L. "Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol. 52, 1988, pp.12~40.

30) Boulding, William, Ajay Kalra, Richard Staelin and Valarie A. Zeithaml, "A Dynamic Process Model of Service Quality : From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research*, Vol.30, Feb. 1993, pp.7~27.

31) Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol. 49, 1985, p.55.

히 서비스 제공자와 고객간의 상호작용이 품질 평가에 있어서 중요시되어야 한다고 했다.

그론루스(Gronroos)<sup>32)</sup>에 의하면 서비스질은 '기술적 품질(technical quality)'과 과정적 품질(Functional quality)'의 합이며 서비스 제공활동에 있어서는 후자가 특히 중요하다고 한다. 여기서 '기술적 품질'이란 소비자가 무엇을 얻을 것인가에 관한 것으로서 편익을 제공하는 활동 그 자체를 소비자가 서비스로 파악하는 것이며 그 활동의 유무에 따라 편리한가 불편한가 하는 평가를 내린다. '과정적 품질'은 소비자가 어떻게 그것을 얻을 것인가에 관한 것으로 편익의 제공이라는 활동 그 자체가 아니라 제공의 방법을 소비자가 서비스로 파악하는 경우이다. 이를 고려하면 서비스질의 평가는 단지 결과 뿐만 아니라 제공과정도 고려해야 한다는 사실을 알 수 있다.

서비스는 그 특성 때문에 서비스에 대한 선택적인 탐색이 어렵고, 평가는 서비스 제공 시점의 상호작용과 구매후 평가로서 이루어지는 인지적 품질이라 할 수 있다.

고객들은 서비스질을 기대와 수행의 비교를 통해 인식한다는 데에는 대부분의 학자들에 의해 동의가 이루어져 왔다. 즉, 기대된 서비스와 인지된 서비스를 비교한 결과 서비스질이 인식되는데, 이것은 고객의 기대와 인지사이에 있는 불일치의 정도와 방향이라고 볼 수 있다. 여기서 인지란 제공받은 서비스 혹은 경험한 서비스에 대한 고객의 믿음으로 정의된다. 그리고 기대란 소비자들의 바람이나 욕구, 즉 고객이 서비스 기업이 제공할 것이 아니라 제공해야만 한다고 느끼는 것으로 정의된다. 이때 서비스질 연구에서 사용하는 '기대'와 고객만족 연구에서 사용되는 '기대'의 개념은 서로 차이점을 가지고 있다. 만족의 연구에서는 '기대'가 거래를 할 때 일어날 것 같은 고객의 예측(prediction)을 의미한다. 즉 "기대는 고객이 어떤 행동을 할 때 발생하는 사건에 대해 고객이 정한 확률"을 의미한다. 이와는 대조적으로 서비스질 연구에서는 기대를 '고객의 바람이나 욕망' 즉 서비스 생산자가 제공해야 하는 것을 의미하고 있다.

---

32) C. Gronroos, "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, No. 4. 1984, p.55.

이상의 서비스질 개념의 내용을 요약하면 다음과 같다.

- ① 서비스질은 고객의 지각과 관련된 개념이다.
- ② 서비스질은 태도와 유사한 개념이다.
- ③ 서비스질은 서비스의 소비결과 뿐만 아니라 과정에 대한 평가이다.
- ④ 서비스질은 구매전에 미리 평가할 수 있는 탐색적 품질보다는 제품구매나 소비과정에서 평가하는 경험적 품질의 특성이 더욱 강하다.
- ⑤ 서비스질은 기대와 수행의 비교에 의해 결정된다.

## (2) 호텔서비스질의 구성요소

서비스질의 정의에서 언급한 바와 같이 서비스질은 고객의 기대 서비스와 지각된 서비스의 차이에 의해 결정된다. 여기서 기대 서비스와 지각된 서비스에 영향을 주는 요소들은 기업의 관리 및 통제 측면에서 볼 때 두 가지로 분류하여 볼수 있다, 첫째는 기대서비스에 영향을 주는 요소 중 기업의 약속만이 통제가능하며, 둘째는 개인적 욕구, 과거의 경험, 전통과 사상, 구전 및 커뮤니케이션 등은 소비자 각자의 개인적인 차원의 요인이기 때문에 통제 불가능한 요소이다. 반면에 지각된 서비스에 영향을 주는 요소 중 물리적, 본원적 효용자원 및 대 고객 접촉요원, 참여고객은 통제가 가능한 요소들이다.

따라서 서비스 기업은 통제불가능한 요소들의 영향을 받는 소비자들의 기대서비스에 대한 관리보다는 통제가능한 지각된 서비스질을 관리하여 그 수준을 높이는 데 주력해야 할 것이다. 또한 서비스질을 대상으로 하는 대부분의 연구들은 통제가능한 요소인 지각된 서비스 영향요소들을 대상으로 한다.

앞서 언급한 바와 같이 그론티스(Gronroos)<sup>33)</sup>는 고객에 의해 지각되는 서비스질은 기대서비스와 지각된 서비스의 두가지 구성요소에 의해 결정된다고 주장하였고, 또한 파라슈라만(Parasuraman) 등<sup>34)</sup>은 4가지의 상이한 형태의 서비스를 제공 받고

33) C. Gronroos "A Service Quality Model and It's Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, No.4, 1984, p.36.

34) Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L., "SERVQUAL : A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No.1, 1985, pp.41~50.

있는 고객들을 상대로 하여 조사한 결과, 서비스 업종에 관계없이 서비스질을 평가할 때 사용하는 일반적 기준이 있음을 밝혀내고 이러한 기준들을 '서비스질의 결정요인(Service quality determinants)'으로 지칭하였다.

이러한 모형에 의하면 고객은 기대서비스와 지각된 서비스의 비교를 통해 서비스질을 평가하며 서비스질의 결정요인이 기대 서비스와 지각된 서비스에 영향을 미친다는 것을 알 수 있으므로 지각된 서비스질은 기본적으로 기대 서비스와 지각된 서비스에 의해 결정되고 따라서 이 두 기본 요소에 영향을 미치는 구체적인 요소를 분석해야 한다.

### (3) 기대 서비스에 영향을 미치는 요소

레위슨(Lewis)에 의하면, 기대 서비스는 서비스 기업이 제공할 것으로 고객이 기대하는 것으로서<sup>35)</sup>, 그 충족 정도에 따라 서비스질 수준이 결정되므로 기대 서비스는 이용자 중심적 관점에서 볼 때 또 하나의 서비스질 기준이 된다.

일부학자는 이러한 기대 서비스의 영향요소로 개인의 과거경험, 상표, 상징적 요소 등의 제품자체, 상황적 요소, 개인적 특성 등을 들고 있으며, 또다른 학자는 과거 경험, 촉진활동, 타인의 경험 등을 들고 있는데, 파라슈라만(Parasuraman)<sup>36)</sup>은 구전 커뮤니케이션, 개인적 욕구, 과거경험 등을 그 영향요소로 들고 있다. 반면 그론루스(Gronroos)<sup>37)</sup>는 이러한 기대 서비스에 영향을 미치는 요소로 기업측의 약속, 전통과 사상, 과거의 경험, 구전 커뮤니케이션, 개인적 욕구 등을 들고 있다.

### (4) 지각된 서비스에 영향을 미치는 요소

지각된 서비스란 서비스 기업이 수행한 서비스에 대하여 고객이 인식한 결과이다. 스완과 콤(Swan & Comb)은 제품과 관련하여 지각된 성과를 도구적 성과와 표현적 성과로 구분하였다.<sup>38)</sup> 제품의 도구적 성과는 제품의 본원적 효용을 말하는데

35) Lewison, D. M., *Essentials of Retailing*, Merrill Publishing Company, Columbus, Ohio, 1989, p.344.

36) Parasuraman, A., *op. cit.*, 1985, pp.41~50.

37) C. Gronroos, "An Applied Service Marketing Theory," *European Journal of Marketing*, Vol.16. No.17, 1982, p.36.

38) J.E.Swan and L.J.Combs, "Product Performance and Consumer Satisfaction : A New Concept," *Journal of Marketing*, Vol.40, 1976, pp.25~33.

이것을 서비스에 적용시켜 보면 서비스 생산과정이 끝났을 때 고객에게 남는 본원적 효용 결과를 뜻하게 된다. 표현적 성과는 심리적인 면과 관계있는 것으로 이것을 서비스에 적용시키면 서비스의 생산과정에서 고객과 기업의 여러 자원, 활동과의 상호 작용과 관련되는 것이다. 따라서 기업이 고객에게 제공한 서비스에 대한 지각은 고객에게 제공된 산출의 결과일 뿐만 아니라 서비스가 제공되는 방법에도 영향을 미치는 요소로 기업의 물질적·본원적 효용자원, 대고객 접촉요원, 참여고객의 세가지를 들수 있는데.<sup>39)</sup> 그것을 운용하는 지식이나 기술이라 할 수 있다. 또한 대고객 접촉요원의 행동이나 태도에 따라서, 그리고 참여고객의 특성에 따라서도 고객은 제공받는 서비스를 다르게 지각할 것이다.

## 2) 호텔서비스질의 접근모형

### (1) SERVQUAL 모형

파라슈라만(Parasuraman) 등은 서비스 품질의 평가절차를 세부적으로 파악하기 위해 서비스를 제공하고 있는 소비자 측면과 서비스 사업에 종사하는 관리자측면에서 서비스 품질 모델을 제시하였다

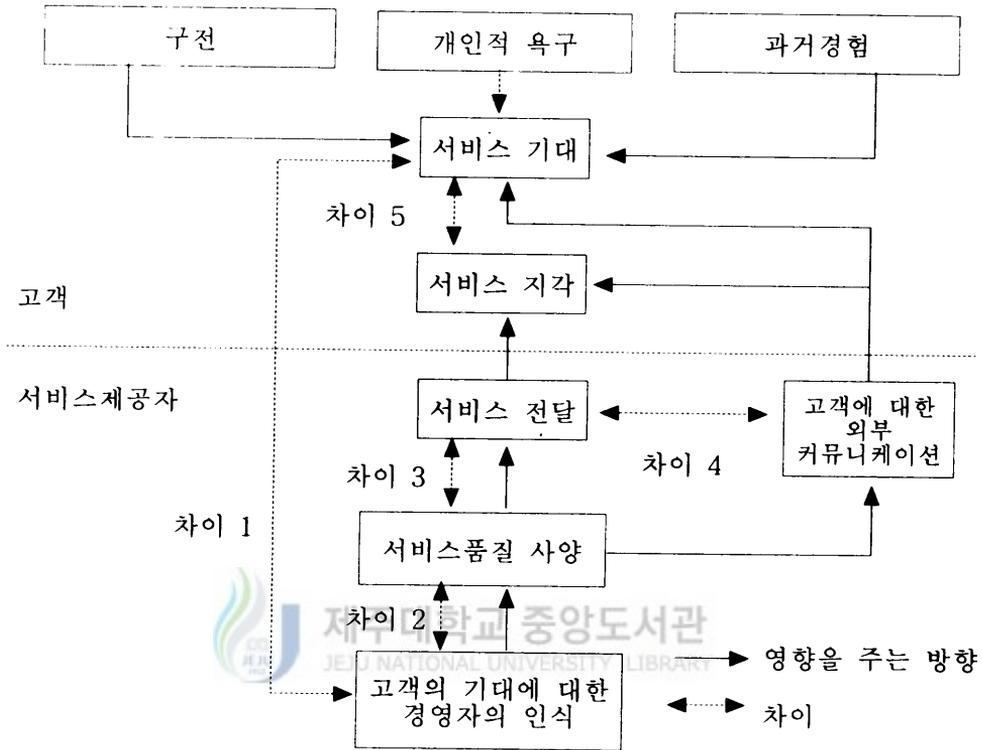
이 모델은 소비자에 의해 평가되는 서비스 품질을 기대된 서비스와 지각된 서비스의 차이로 본다는 점에서 그론루스(Gronroos)의 모델과 일치하고 있으나, 이 모델의 가장 뚜렷한 특징은 서비스질을 평가하는 데 있어 소비자 측면과 관리자 측면 모두를 통합적으로 고려하고 있다는 점이다.

<그림 2-2>는 서비스질이라는 개념과 그것에 영향을 미치는 요소들에 대하여 중요한 문제들을 제시하고 있다.

---

39) C. Gronroos, *op. cit.*, 1982, p.38.

<그림 2-2> 파라슈라만, 자이타믈 및 베리의 서비스질의 평가모델



자료: A. Parasurman, V.A. Zeithaml & Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, fall, 1985, p.44.

첫째의 차이는 경영자 인지 차이이다. 경영자가 고객의 품질기대를 부정확하게 인지했다는 의미로서 시장조사와 수요분석에서 부정확한 정보제공, 기대에 대해 부정확하게 해석한 정보, 존재하지도 않는 수요에 대한 분석, 고객과 경영층 사이의 연결부에서 제공되는 부정확하거나 존재하지도 않는 상황정보, 그리고 고객접촉에 관여하는 직원에게서 수집되는 정보가 복잡한 조직체계로 인해 단절되거나 변질되는 경우이다.

이와 같은 차이를 해소하기 위해서는 고객이 기대하는 것을 알고 배워야 한다. 즉 다음과 같은 사항을 이해해야 한다.

- 조사와 불평분석, 고객패널 등을 통해서 고객의 기대를 잘 이해한다.

- 고객에 대한 이해를 높이기 위해 고객과 경영자가 직접 접촉하는 것을 늘린다.
- 接客원으로부터 경영자제로의 상향적 의사소통을 늘리고 양자간의 계층수를 줄인다.
- 정보수집을 통해 혹은 통찰된 고객에 대한 것들은 곧 행동으로 옮긴다.

두 번째 차이는 서비스 품질명세가 경영자가 인지하는 고객기대와 불일치할 때 발생한다. 이 차이는 경영자의 관심부족으로 품질이 우선순위가 낮을 때 발생하며 계획과정 자체에 문제가 있는 경우에도 생기게 되는 것이다.

이를 해소하기 위해 우선 고객기대를 정확하게 품질명세화할 수 있는 계획과정의 확립이 전제되어야 한다. 그 다음 명세화에 전 조직이 지원해야 한다. 특히 최고경영층의 품질에 대한 관심과 몰입은 이 단계에서 엄청난 성과 차이로 이어질 수 있다.

세 번째 차이는 서비스 제공 차이로 품질명세가 서비스 창출 및 제공 과정에서 충족되지 못하는 경우이다. 이유는 너무 복잡하거나 경직된 서비스 명세, 직원이 명세에 합의나 일치 어려움, 명세가 기존 기업문화와 부조화, 서비스 운영관리의 미비, 내부 마케팅의 부족, 그리고 기술과 시스템이 명세에 따라 지원하지 못하는 것이다.

세 번째의 차이를 해소하기 위해서는 당연히 품질목표와 명세는 경영자와 직원이 합의하는 것이 바람직하다. 너무 경직된 명세는 서비스 직원이 유연하게 상황에 대처하지 못하게 하고 품질에 악영향을 준다. 그리고 경영자와 직원이 품질에 헌신해야 한다. 우선 직원의 역할 모호성을 제거하기 위해 교육·훈련을 실시하고 감독방법의 변경 등 직원의 설득을 주 내용으로 하는 조직 내부 마케팅이 필요하다. 이 차이는 직원의 태도와 기술문제로도 야기될 수 있으므로 채용선발 단계에서도 신중해야 한다.

네 번째 차이는 시장 커뮤니케이션 차이인데, 시장 커뮤니케이션 활동에 의해 약속된 서비스가 막상 제공된 서비스와 불일치할 때 발생하며, 시장 커뮤니케이션 계획이 서비스 운영과 통합이 되지 않고 마케팅과 운영부문간의 조정이 부족하거나 부재, 시장 커뮤니케이션의 약속을 조직이 실행에 실패, 또 본래 과장했거나 과다 약속 성향이 있는 경우가 그 이유이다.

이를 해소하기 위해서는 시장 커뮤니케이션이 서비스 창출 및 제공의 계획·실행

과 공조하는 시스템을 만들어야 한다. 자연스럽게 약속과 서비스 제공이 일치하게 되면 더욱 약속에 대한 이행의지가 커진다. 약속이 과장되는 측면은 커뮤니케이션 계획을 개선함으로써 보완하여야 한다.

마지막으로 다섯 번째 차이는 경험한 서비스 차이인데, 경험한 서비스가 기대한 서비스와 일치하지 않는 경우에 발생한다. 이 차이는 다음의 문제들을 야기 시킨다. 즉 부정적 품질, 악의적 구전, 부정적 이미지, 사업기회 상실 등이 그것이다.

이 차이가 없으면 호의적으로 확인된 품질이거나 혹은 과다품질로 볼 수 있다. 반대로 차이가 나타나면 앞서 언급된 이유 중 하나이거나 그들 사이의 결합으로 생긴 것이다.

이와같이 지금까지 살펴본 PZB의 서비스 평가모델을 종합해 보면 기대된 서비스는 구전의사소통, 개인적 욕구, 과거의 경험, 소비자와 기업간의 의사소통 등에 의해 형성된다. 먼저 소비자의 기대와 그 기대에 대한 관리자의 지각차이(차이1)는 관리자가 고객이 요구하는 것을 명확히 이해하지 못한 결과로 발생한다.

소비자의 기대에 대한 관리자의 지각과 서비스를 구체화하기 위한 실제 명세간에 서도 차이(차이2)가 발생하는데 이는 자원시장여건, 관리자의 관심부족 등에 의해 발생한다.

그러나 아무리 서비스를 잘 수행하고 소비자를 올바르게 대하려는 지침이 수립되었다고 하더라도 서비스요원이 소비자에게 지각되는 서비스질에 큰 영향을 미치고 또한 그들의 수행이 반드시 표준화되어 있지 않으므로 서비스질의 명세와 서비스의 제공간에는 차이(차이3)가 발생하기 마련이다.

그리고 기업에 의해 실제로 제공된 서비스와 기업 외부의 의사소통, 즉 기업의 광고나 홍보, 타인에 의한 구전 의사소통 등은 소비자의 태도나 행동에 영향을 주어 차이(차이4)가 발생한다. 이러한 서비스질의 판단은 결국 서비스에 대한 소비자의 기대에 대해 실제 서비스의 성과가 어떻게 지각했는가의 차이(차이5)의 크기와 방향에 달려있다.

한편, 서비스질의 다양한 측면에 대한 고객만족을 측정하기 위해 자이타믈(Zeithaml)과 그 동료들은 SERVQUAL이라는 모델을 개발했는데, 이 모델은 설문지를 통해 응답자들이 특정 기업의 어떠한 서비스 특성에 관한 그들의 기대를 몇개의

차원을 통해 완성하게 한다. 응답자들은 또한 그 기업의 동일한 특성에 대한 성과를 기록하게 된다. 이러한 측정을 통해 기대와 성과에 대한 차이를 비교하게 되며 여기서 인지된 성과가 기대수준보다 낮다면 이것은 서비스질이 낮다는 것이고, 그 반대는 좋은 서비스질을 나타낸다. 이들의 연구는 서비스를 구성하는 요소 및 이의 측정에 대한 통찰을 제공하고 있다.

서비스질에 관한 대부분의 연구는 사용자 중심적인데, 자이타물(Zeithaml), 베리(Berry), 파라슈라만(Parasuraman) 등은 포커스그룹인터뷰를 통해 <표 2-2>에 나타난 바와 같이 고객이 서비스질을 평가하는 10가지기준을 초기연구에서 설정하였다.

<표 2-2> 서비스질의 결정요인

요 인	의 미	요 약
신뢰성 (Reliability)	서비스 수행과 고객 믿음과의 일관성 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 청구서의 정확성</li> <li>· 장부기록의 정확성</li> <li>· 서비스 수행시간의 일관성</li> </ul>	서비스의 정확성
반응성 (Responsiveness)	서비스 제공자의 신속한 대응능력/서비스 시기의 적절성 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 거래상 실수에 대한 빠른 통지</li> <li>· 신속한 서비스 제공</li> </ul>	서비스의 신속성
능력 (Competence)	서비스를 수행할 수 있는 기술과 지식의 보유 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객접촉 요원의 지식, 기술</li> <li>· 사무요원의 지식, 기술,</li> <li>· 조직의 조사능력</li> </ul>	서비스 제공능력
접근성 (access)	접근 가능성과 접촉의 용이성 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 전화에 의한 접근 용이성</li> <li>· 서비스를 받기 위한 대기시간</li> <li>· 편리한 시간에의 이용</li> <li>· 서비스 제공 점포의 편리한 위치 입지</li> </ul>	서비스 이용의 용이성

(표 계속)

요 인	의 미	요 약
예의 (Courtesy)	고객접촉요원의接客태도 · 소비자에 대한 고려 · 고객접촉 요원의 깔끔한 용모, 복장	서비스 제공자의 태도
의사소통 (Communication)	고객의 이해를 높일 수 있는 의사소통 능력 · 서비스 자체에 대한 설명 · 서비스 비용에 대한 설명 · 비용을 고려한 서비스 가치에 대한 설명	고객과의 의사소통기술
신빙성 (Credibility)	고객이 인식하는 신뢰도 · 기업명칭 · 기업에 대한 평판 · 고객접촉 사원의 개인적 특성에 대한 인지	고객이 인식하는 신뢰도
안전성 (Security)	위험, 의심의 제거 · 물리적 안전성 · 재정적 안전성 · 기밀성	서비스의 안전성
이해가능성 (Understanding Knowing the customer)	소비자의 욕구를 이해하고자 하는 노력 · 고객의 특정 욕구 파악 · 고객에 대한 개별적 주의 · 고정 고객의 인지	소비자 욕구의 이해노력
유형성 (tangibles)	서비스의 물리적 증거 · 물리적 이용시설 · 서비스 시설내의 다른 고객들 · 서비스를 제공하기 위한 설비, 도구 · 서비스의 유형화(신용카드 등)	서비스의 유형성

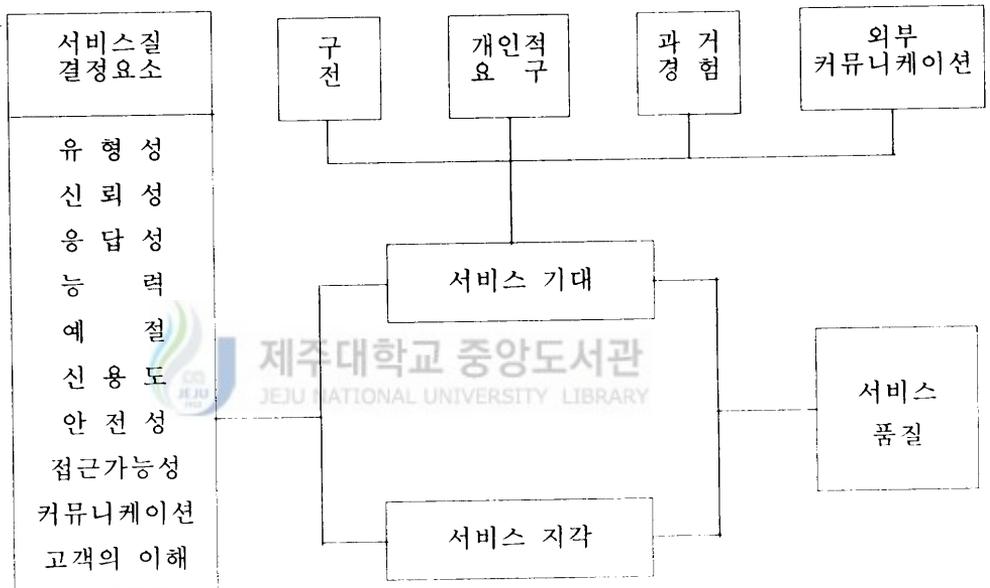
자료: Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. "Communication and Control Processes in the Delivery of Service quality," *Journal of Marketing*, Vol. 52, 1988, pp.12~40.

이상의 10개 항목은 신용도나 안정성이 약간 중복되는 항목인 것처럼 반드시 각 항목들이 독립된 것은 아니다. 왜냐하면 포커스 그룹 인터뷰는 탐색적, 정성적인 조사이기 때문이다. 이러한 중복되는 측정수단은 정량적인 방법을 통해 다시 추려내야 한다.

이상의 SERVQUAL 모형을 요약하면 서비스질은 고객의 기대와 성과에 대한 지

각 사이의 차이로 정의된다. 그리고 고객의 기대에 영향을 주는 중요변수로는 구전 커뮤니케이션, 개인적 욕구, 과거의 경험, 외적 커뮤니케이션을 들 수 있다. 또한 서비스질을 평가하는 일반적인 평가기준 10가지를 확인하였다. 이러한 연구를 통해 나타난 서비스질 모형은 다음의 <그림 2-3>으로 나타낼 수 있다.

<그림 2-3> SERVQUAL 모델



이후의 연구에서 이들은 이러한 변수들간에 상관관계가 있음을 발견하고 이들을 다음과 같은 5개의 광범위한 차원으로 통합하였다.

- . 유형성 - 물적 요소의 외형
- . 신뢰성 - 믿을 수 있고, 정확한 임무수행
- . 반응성 - 즉각적이고 도움이 됨
- . 확신성 - 경쟁력, 공손함, 믿음직함, 그리고 안정성
- . 공감성 - 쉽게 접근할 수 있고, 의사소통이 잘되며, 고객을 잘 이해함

<표 2-3> 다섯가지 서비스질 결정요인

요 인	의 미	설 명
유형성	물적요소의 외형	물적시설, 설비, 종업원의 태도
신뢰성	의존할 수 있는 엄밀한 성과	믿을 수 있고 정확하게 약속한 서비스를 수행할 능력
반응성	신속성과 도움	고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하려는 의지
확신성	능력, 예의성, 명성도, 안정성	종업원의 지식과 예의, 그리고 진실과 신뢰를 불어 넣기 위한 능력
공감성	접근성, 의사소통, 고객 이해성	기업이 서비스를 제공하는 고객에 대한 보호와 개인적인 주의

자료 : Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol. 52(1988), p. 47.



그 후 서비스 품질 차원에 대한 연구가 여러 업종, 여러 학자들에 의해 이루어졌으나 조사결과 나타나는 서비스 품질 차원은 파라슈라만, 자이서플 및 베리(PZB)가 제기한 차원을 크게 벗어나지 않는 것으로 나타났다.<sup>40)</sup>

즉, 브랜싱거(Brensinger)와 람버트(Lambert)는 PZB의 SERVQUAL을 전화 및 우편조사를 통하여 산업서비스에 대한 실증연구를 실시하였다. 조사결과 SERVQUAL 차원들은 전반적으로 지각된 품질에 대한 설명력이 부족한 것으로 나타났다. 따라서 SERVQUAL 변수를 추가할 것과 각 차원에 대한 중요성을 고려할 것을 제시 하였다. 또한 마틴(W.B.Martin)은 서비스 업체가 제공하는 서비스 유형과는 관계없이 서비스 품질을 절차적 서비스와 인격적 서비스로 구분하였다. 절차적 서비스는 서비스의 진행과정과 서비스의 적시성, 고객의 욕구 충족을 위한 편의 시설 등을 고객에게 제공하기까지에 관련된 서비스이며, 인격적 서비스는 대고객 서비스 과정에서 훌륭한 태도와 대화를 통한 즐거움을 제공하고, 고객과 인간적인 관계

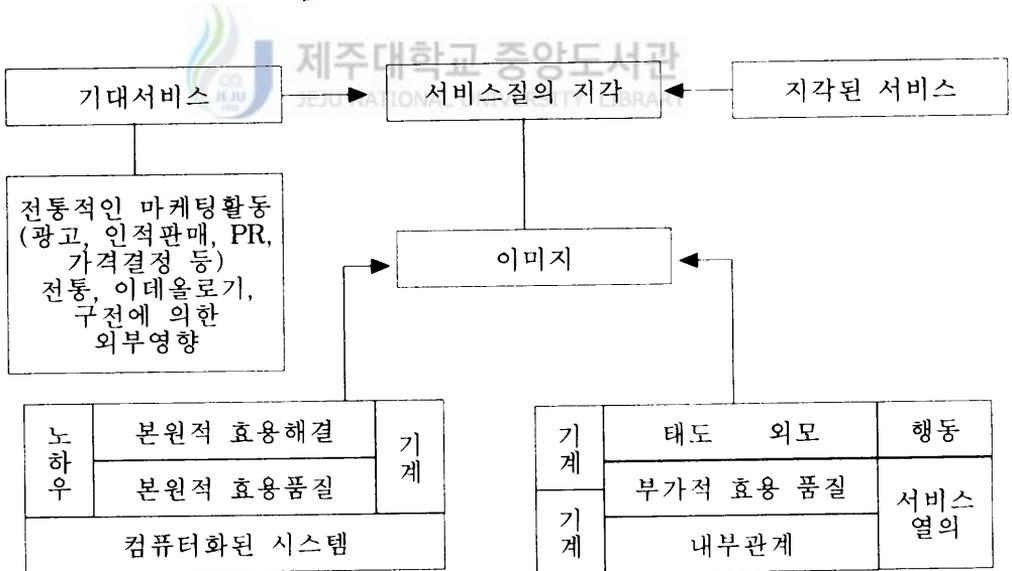
40) J.M.Carman, "Customer Perceptions of Service Quality ; An Assessment of the SERVQUAL Dimensions", *Journal of Retailing*, Vol.66, No.1, Spring 1990, p.37.

를 형성하는 기법으로 종사원의 인격과 밀접한 관계를 갖고 있는 서비스이다.

## (2) Gronroos의 서비스질모형

그론루스(Gronroos)는 서비스질에 대한 지각은 기대서비스와 실제 실행된 서비스의 결과의 차이인데, 기대는 전통적인 마케팅 활동, 전통, 이데올로기, 구전, 과거의 경험에 영향을 받으며, 실제 실행된 서비스는 본원적 효용 품질, 부가적 효용 품질, 이미지의 함수가 된다<sup>41)</sup>고 하였다. 여기서 이미지는 기업이 제공하는 서비스 종류와 서비스 제공방법에 의해 가장 큰 영향을 받게 되고 또한 고객이 지니는 개인적 관습, 욕구, 구전 커뮤니케이션 그리고 광고나 홍보와 같은 마케팅활동에 의해서도 영향을 받게 되며, 다른 기업에 대한 고객의 이미지에 의해서도 영향을 받게 된다.<sup>42)</sup>

<그림 2-4> Gronroos의 서비스질 모형



자료: Gronroos, C., "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, (Vol. 18, No.4, 1984), p.40.

41) Gronroos, C., *op.cit.*1984, pp.36~44.

42) Cardozo, R. N., "How Images Vary by Product Class," *Journal of Retailing*, Vol. 50, 1975, pp.85~98.

### 3) 직무만족이 서비스질에 미치는 영향

다른 기업의 상품은 주로 유형적인 상품으로 우선 상품의 제조과정에서 고도의 기술과 정확한 재료를 구성하여 만들어지지만, 호텔상품은 무형적인 서비스와 유형적인 서비스가 복합되어 판매되는 것으로서 환대산업의 독특한 성질을 지니고 있다. 시설이 훌륭하고 음식맛이 아무리 좋아도 이에 종사하는 종사원의 정성어린 서비스가 함께 동반하지 않으면 고객은 다시 호텔상품을 이용하지 않을 것이다.

호텔산업은 노동집약적 산업으로 인적서비스를 제공하는 내부고객들이 차지하는 비중이 높아 고객과의 접객과정에서 서비스질수준이 평가되므로 내부고객의 직무만족은 서비스제공수준을 결정하는 매우 중요한 요소가 된다,

내부고객의 정성어린 서비스가 되어지기까지는 자기의 직무에 만족을 느끼느냐 못느끼느냐에 따라서 좌우된다고 볼 수 있으며 내부고객의 직무만족에 영향을 미치는 요인들은 무수히 많을 것이다.

일반적으로 직무에 대한 만족의 정도와 만족에 영향을 주는 요인은 주로 인간의 욕구와 동기요인에 두고 있다. 다시 말하면 허즈버그(Herzberg)는 <그림 2-5>에서 위생요인은 만족으로 작용하지 않으며 일 자체, 성취감, 도전감, 안정감 등의 동기요인들은 만족으로 작용하여 성과에 영향을 미치고 있는 것으로 파악하였다.<sup>43)</sup> 그후 많은 연구자들은 허즈버그(Herzberg)의 二要因理論에 대한 검증없이 성과의 원인으로서는 만족에 관한 이론을 제시하고 있다.

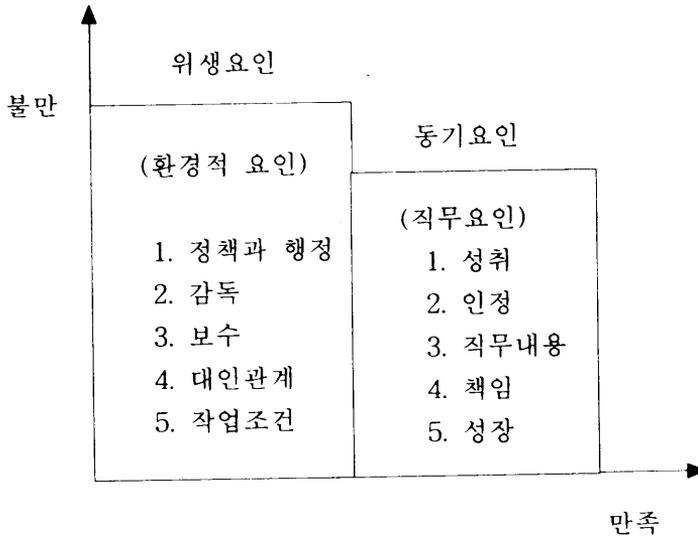
또한 직무만족은 조직행동 측면에서 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 직무와 관련시켜 갖게 되는 감정적 태도<sup>44)</sup>로, 동기부여와 기타 행위변수들과 마찬가지로 성과의 선행요인으로 볼 수 있는 측면이 있고, 엄연한 행위적 성과의 한 구성요소로 볼 수 있다고 하였다.<sup>45)</sup> 아무튼 내부고객의 직무만족이 서비스에 미치는 영향은 기업경영의 성패를 좌우하는 문제라고 해도 과언이 아닐 것이다.

43) F.Herzberg, B Musier and B. Snyderman, *The motivation to Work*, New York : Wiley, 1959, pp.59~83.

44) 유기현, 「조직행위론」 서울 무역경영사, 1983, p.200.

45) 신유근, 「조직행위론」 서울 다산출판사, 1982, p.341.

<그림 2-5> 허즈버그의 위생요인과 동기유발요인



자료: F.Herzberg, B. Musier and B. Snyderman, *The Motivation to Work*, New York : Wiley, 1959, pp.59~83.

#### 4) 서비스질의 평가와 측정

서비스제공자의 입장에서 서비스질을 평가하는 대표적인 학자로는 마틴(W.B.Martin)으로 서비스질은 절차적서비스기준과 종사원의 태도인 개인적서비스기준이 결합되어 있다고 하였다.<sup>46)</sup> 절차적 서비스 기준이란 상품과 서비스를 고객에게 제공할 때까지의 기술적인 체제를 평가하는 것으로서 <표 2-4>와 같이 7개 항목으로 되어 있으며 개인적 서비스 기준이란 대고객 관계에서 인간미와 우정으로 대접하고 그들과 친밀한 관계를 형성하여 인간적 욕구에 동조할 수 있는 내부고객의 능력을 평가하는 것으로서 9개 항목으로 되어 있다.

시미즈(清水滋)<sup>47)</sup>교수는 이러한 측정을 위하여 서비스의 구분을 4가지로 설명하

46) W. B. Martin, "A New Approach to Understanding and Teaching of Service Behavior", *Hospitality Education and Research Journal* Vol.11. No.2, 1987, pp.256~257.

47) 김진탁, "NRK식 태도조사법에 의한 직무만족요인분석과 그 영향에 관한 연구", 효성여자대학교 박사 학위논문, 1994. p.55~56. 정리

고 있다.

첫째, 정신적 서비스로 이것은 육체적 노역, 전문적 기술의 제공, 지식 및 지혜의 활용을 뜻하나 그 배후에는 타인에게 유용함을 뜻하는 공헌의식이 깔려있다.

둘째, 태도적 서비스는 고객과 접하는 과정에서 인간의 표현, 표정, 동작, 복장, 옷맵시 등을 의미한다.

셋째, 업무적 서비스는 현실적인 일 및 업무를 말하며 더욱 정확히는 무형재의 제공을 의미한다. 업무적 서비스와 비교하여 태도적 서비스는 그 자체만으로는 하나의 비즈니스로 성립하지는 못한다. 이와 같은 의미는 한마디로 서비스라고 부르면서도 업무적 서비스는 타 서비스계통과 비교할 때 보다 기본적이고 기능적이라고 할 수 있다

넷째, 희생적 서비스로서 특징의 유형재 또는 무형재의 저가격 또는 무료의 제공을 내용으로 한 타입의 희생행위로서의 서비스를 의미한다.

이상과 같이 시미즈 교수가 제시한 첫 번째 정신적 서비스와 네 번째 희생적 서비스는 대 고객 서비스를 담당하고 있는 내부고객에게는 기본적인 의식이나 행위로서 간주할 수 있다. 그 반면에 두 번째의 태도적 서비스와 세 번째의 업무적 서비스야말로 서비스업 내부고객의 대고객 서비스에서 없어서는 안 될 필수적인 업무라고 할 수 있다.

<표 2-4> 서비스질의 평가기준

절차적서비스기준	개인적서비스기준
(1) 수용(accommodation)	(1) 접객태도(attitude)
(2) 예견(anticipation)	(2) 주의력(attentiveness)
(3) 적시(timeliness)	(3) 어조(tone of voice)
(4) 업무절차(organized flow)	(4) 대화(body language)
(5) 의사전달(communication)	(5) 재치(tack)
(6) 고객 피이드백(customer feed back)	(6) 호명(naming names)
(7) 감독(supervision)	(7) 안내(guidance)
	(8) 제안판매(suggestiveselling)
	(9) 문제해결(problem solving)

자료: William B, Martin, "Defining What quality Service is for you", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol.26, No.4, 1986. p.36.

## 5) 직무만족도의 측정

직무만족도는 오래전부터 조직유효성의 중요한 지표로 생각되어 왔고 내부고객의 직무만족수준을 높이기 위해서 이들의 자기 직무에 대한 감정을 계속적으로 측정할 수 있는 도구의 개발이 우선되어야 할 것이다.

우선 직무만족을 측정하는 데 있어서의 기본 방향을 우리가 직무만족을 어떻게 인식하느냐에 따라 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 하나는 직무만족에 대하여 직무를 구성하는 여러 측면의 만족의 복합지표(composite index)로 보는 관점이다.<sup>48)</sup> 예를 들면 작업조건은 만족치 않으나 임금은 마음에 들 수가 있다. 따라서 한 가지 요인에 불만족하고 있어도 다른 요인들은 만족한다는 주장이다. Steers는 연구결과 직무 자체, 급여, 승진기회, 감독, 동료작업자 등의 5가지 요인에 대한 복합적 측정을 제시하였다. 다만 이러한 복합적 구성요인이 무엇인가에 대해서는 아직도 학자들간에 의견의 일치를 보지 못하고 있다.

다른 하나는 직무만족을 전체만족(overall satisfaction), 즉 여러 직무의 세 측면을 총괄하는 요약지표로 파악한다는 것이다. 그 이유는 직무만족의 모든 구성 요인을 측정할 수가 없으므로 전체적인 만족도를 묻는다는 것이다. 예를 들면 “보수가 마음에 들지 않지만 전체적으로 직무에 만족하는 편이다”라는 식의 평가이다. 그러나 이러한 두가지 방법 중 어떤 것이 더 좋은가에 대해서도 일치된 견해가 나오지 않고 있다.

지금까지 직무만족을 측정하는 방법으로 널리 알려진 와노우스와 라우러(Wanous and Lawler)에 의해 연구된 내용이 <표 2-5>이다.<sup>49)</sup>

---

48) G Johns, *Organizational Behavior, Understanding Life at Works*, Glenvie W. Scott, Foresman and Co., 1983, p.106.

49) J.P. Wanous and E.E. Lawler, "Measurement and Meaning of job Satisfaction" *Journal of Applied Psychology*, Vol.56, No.2, 1972, pp.95~105

<표 2-5> 직무만족 측정의 제방법

방 법	내 용
1, $JS = \sum(JFS)$	직무만족은 직무의 모든 측면에 대한 만족의 합계이다
2, $JS = \sum(Importance \times JFS)$	직무만족은 직무의 모든 측면에 대한 만족에 각 측면에 대한 가중치를 곱한 합계이다. .
3, $JS = \sum(Is\ Now)$	직무만족은 직무의 모든 측면에 대한 “지금 얼마나 많이 성취하였는가”라는 항목에 대한 반응의 합이다.
4, $JS = \sum(Importance \times Is\ Now)$	직무만족은 3항의 각 측면에 대해 가중치를 곱한 합계이다.
5, $JS = \sum(Should\ Be - Is\ Now)$	직무만족은 “얼마나 성취해야 할 것인가”에 대한 반응과 “현재 얼마나 성취하였는가”에 대한 반응의 차이를 합한 것이다.
6, $JS = \sum[Importance \times (Should\ Be - Is\ Now)]$	직무만족은 5항의 각 측면에 대해 가중치를 곱한 합계이다.
7, $JS = \sum(Would\ Like - Is\ Now)$	직무만족은 성취에 대한 이상과 현실 사이의 차이에 대한 합계이다.
8, $JS = \sum[Importance \times (Would\ Like - Is\ Now)]$	직무만족은 7항의 각 측면에 대해 가중치를 곱한 합계이다.
9, $JS = \sum(Importance - Is\ Now)$	직무만족이란 직무의 각 측면에 대한 가중치와 성취에 대한 인식 사이의 차이에 대한 합계이다.

자료: J.P. Wanous and E.E. Lawler, "Measurement and Meaning of job Satisfaction" Journal of Applied Psychology, Vol.56, No.2, 1972, pp.95~105.

직무만족의 구체적 측정기법에는 점수법, 주요사건법, 면접법, 외현행위법, 행동경향법 등이 있다.<sup>50)</sup>

50) 유기현, 「조직행동론」, 무역경영사, 1982, p.201.

### (1) 점수법(rating scales)

직무만족의 측정기법 중 가장 널리 사용되는 방법은 점수법이다. 여기에는 다시 직무기술지표(JDI)와 미네소타 만족설문(MSQ)이 대표적이다.

직무기술지표란 일단의 산업심리학자들이 수년에 걸쳐 개발한 척도인데 이 척도는 노동자의 만족이나 불만족을 감독, 보수, 승진, 동료 및 직무자체 등의 다섯가지 직무측면과 관련하여 측정하는 것이다. 응답자들은 직무의 다섯가지 측면 각각에 대하여 자신의 직무를 그대로 표현하고 있는지의 여부를 Y(예), N(아니오) 또는 '분명치 않음' 등으로 표시한다.

이 척도는 매우 단순하고 관리가 용이하며 신뢰도가 높아서 직무만족과 불만족을 측정하는 데 매우 광범위하게 사용되고 있다.<sup>51)</sup> Minnesota만족설문(MSQ)은 미네소타대학에서 산업관계센터가 개발한 의견조사서로서 모두 165개 문항(short form 31 문항, long form 131문항 자유기술식 3 문항)으로 되어있는데 각 항의 설문은 R. Likert형의 5단계척도, 즉 ① Strong ② Agree ③ Undecided ④ Disagree ⑤ Strong disagree에 의해서 측정된다,

이들 점수에 의한 기법들은 비교적 간단하고 대규모의 사람들을 일시에 측정할 수 있으며 조직간의 직무만족도의 비교가 가능하다는 장점이 있으나. 반면에 응답자들이 자신의 감정을 정확하게 기술할 수 있고 그럴 의사가 있다고 가정하기 때문에 실제로는 응답을 왜곡시킬 가능성이 많으며 또한 설문의 문항에 대한 응답자들의 의미 파악이 똑같지 않을 수도 있다는 단점이 있다.

이러한 단점들이 있지만 점수법은 직무만족도를 측정하는 데 있어 가장 널리 사용되고 있는 방법이다.

### (2) 중요사건법 (critical incident techique)

중요사건법이란 허즈버그(Herzberg)가 이용해서 널리 알려진 방법으로 응답자에게 자기직무에서 특히 만족스러웠거나 불만족스러웠던 사건을 설명하게 한 다음 그 응답자료를 근거로 해서 직무만족을 분석하는 방법이다.

51) 김종재, 「조직행동론」, 박영사, 1991, p.375.

### (3) 면접법( interview)

면접법은 개인적 면접을 통해서 한 개인의 직무만족에 대한 심층적 조사를 하는 기법이다. 이는 한 개인의 직무만족을 정확하게 측정할 수 있다는 장점이 있으나 응답자의 왜곡 가능성, 면접자에 따른 측정의 차이, 시간이 걸린다는 단점이 있다.

### (4) 외현행위법(overt behavior)

외현행위법이란 불만족의 척도로서 드러난 내부고객의 행위, 즉 성과하락, 결근률, 이직률 등을 관찰하는 기법이다.

### (5) 행동경향법(action tendency scales)

행동경향법이란 직무 또는 직무요소와 관련되어 경험하게 되는 개인의 행동의도를 측정하는 것으로 응답자에게 자기 직무와 관련해서 어떻게 행동하고 싶은가를 묻는 방법이다.

## 4. 호텔서비스질의 결정요인에 관한 연구

서비스질에 관한 연구는 주로 소비자가 어떻게 서비스질을 인식하는지에 관한 것이 주류를 이루어왔는데, 품질관리적인 측면에서 고찰된 몇몇 선행연구결과를 살펴보면 다음과 같다.

데미нг(Deming)<sup>52)</sup>은 종업원의 참여와 팀워크에서 장애물을 제거하려는 노력이 있어야 한다는 것을 강조하였고, 감독자와 종업원간의 효과적인 커뮤니케이션, 종업원을 위한 수치적 목표와 할당액의 제거, 품질에 관한 조직전체의 훈련과 교육을 강조하였다. 주란(Juran)<sup>53)</sup>은 품질관리에서 기술적 측면을 강조하였는데, 즉, 목표에 일치

52) W.E.Deming, *Elementary Principles of Statistical Control: A Series of Lectures*, Tokyo: Nippon Kagoto Gijutso, 1990, p.55.

53) J.M. Juran, "Japanese and Western Quality: A Contrast in Methods and Results", *Management of Review*, No.67, 1978, pp.27~45.

시키는 품질관리, 특정 프로그램을 통한 품질향상 노력, 그리고 품질향상을 위한 계획이나 정책의 수립 및 설계, 품질검사 등을 통한 시스템적 기법을 강조하고 있다. 이시카와(Ishikawa)<sup>54)</sup>는 품질향상을 위한 감독자와 종업원 훈련을 강조하였으며, 품질문제를 진단하기 위한 원인-효과 다이어그램의 사용을 제시하고 종업원의 참여와 품질서클을 강조하였다. 크로스비(Crosby)<sup>55)</sup>는 제품의 품질을 “욕구에의 일치”라고 하고, 품질관리에 인간지향적인 점에 초점을 두었고, 가빈(Garbin)은 내부적 결함과 외부적 결함의 빈도를 계산함으로써 제품의 품질을 측정하였다.<sup>56)</sup>

앞서 살펴본 그론루스도 서비스질을 2가지 차원으로 나누었는데, 즉, 서비스생산 과정의 기술적 산출을 의미하는 기술적 질과, 이러한 기술적 질이 전달되는 방식인 기능적 질이 그것이다.<sup>57)</sup>

서비스질을 결정하는 근본적인 질 결정요인에 대해 구체적으로 확인된 연구는 1985년 파라슈라만(Parasuraman) 등이 처음으로 그 요인들을 제안하였다. 즉, 앞절의 3항의 SERVQUAL이라는 모델에서 고찰한 바와 같이 그들은 소비자들이 서비스질을 평가할 때 서비스 유형에 상관없이 기본적으로 유사한 기준을 이용하고 있음을 밝혀내고 이들을 10가지 범주로 묶어 “서비스질 결정요인”으로 규정하였다.

또한 서비스질과 종사원의 직무만족과의 관계를 연구한 선행자료들을 살펴보면 다음과 같다.

직무만족의 기존연구경향은 직무만족에 대한 연구와 자본의 속성에 따른 조직의 성과를 극대화하려는 노동통제의 수단으로 활용되는 조직이론으로서의 연구 그리고 직무종사자의 건강, 사회적 사기의 측면, 개인의 심리와 반응에 관한 개인의 성과와 관련된 연구 등 크게 3가지 부류로 나누어진다.

불만족의 부정적인 영향보다 만족의 긍정적인 영향이 더 크다는 점에서 만족의 경험은 성과를 이끌어낸다고 허즈버그(Herzberg)<sup>58)</sup>는 주장하였다. 직무만족이 성과

54) K. Ishikawa, "Guide to Quality Control", Tokyo, *Asian Productivity Organization*, 1976, p.55.

55) P.B.Crosby, "Quality is Free", New York, New American Library, 1979, p.55.

56) Garbin, D.A., "Quality on the Line", *Harvard Business Review*, Vol.61(Sep.-Oct.), 1983, pp.65~73.

57) Gronroos, C., "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, Vol.18, No.4, 1984, pp.38~39.

58) F.Herzberg, *The Motivation to work*, N.Y., Wiley & Sons, 1959, pp.52~89.

를 좌우한다는 것은 인간관계론에서의 종사자의 욕구를 만족시킴으로써 생산성의 향상을 가져온다는 사상을 토대로 하고 있다. 그러나 성과와 만족은 종업원과 직무사이에서 발생하는 분리된 결과이며, 단지 특정한 상황에서만 인간관계를 가진다고 볼 수 있다. 만족과 성과와의 관계는 각각의 요소들이 더 개별적으로 연구될 필요가 있을 것이다.

결근과 직무만족의 관련성에 대해서는 많은 연구가 이루어졌는데, 대부분 결근은 직무만족과 부적인 상관관계가 있다. 그러나 그러한 상관관계의 정도는 높지 않으며, 종종 상관정도를 무시할 정도가 있기도 한다. 전직과 직무만족관계에 대하여 직무만족의 증가가 전직의 감소를 초래한다는 연구결과가 있었는데, 포터와 스티어스 (Porter & Steers)<sup>59)</sup>는 전직의 원인을 조직 차원적 요인, 작업 환경적 요인, 직무 내용적 요인, 개인적 요인 등 4가지로 분류하여 만족과 전직과의 관계를 분석한 결과, 만족과 전직간에는 부적인 상관관계가 있음을 밝혀냈다.

서비스질에 관한 연구는 1980년대 이후의 비교적 새로운 학문적 연구분야인데, 오늘날 서비스 경영자들이 당면하는 가장 중요한 문제중의 하나가 되었다. 반면 서비스질의 파악은 쉽지 않을 뿐만 아니라 그것을 정의하고 측정하기 어려운 추상적인 개념이다.<sup>60)</sup> 따라서 서비스질에 관한 지금까지의 연구는 서비스질의 개념을 정의하고 측정 모델화 하는데 주로 초점이 모아져 왔고, 아직도 학자간의 공통된 의견이 도출되지 못하고 있는 것이 현실이다.

## 제2절 내부고객의 개념과 QWL

### 1. 고객만족의 개념

#### 1) 고객의 정의

고객은 일반적으로 제품을 구입하거나 서비스를 사용하는 구매자, 소비자, 사용자

59) L.W.Porter and R.M.Steers, "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, Vol.80, 1973, pp.151~176.

60) J.J.Croin & S.A.Taylor, "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol.56, 1992, p.55.

를 일컫는다고 할 수 있으나, 이에 대한 정의는 다양하며, 현대적인 의미로서의 고객은 또다른 의미를 지닐 수 있다. 김영한<sup>61)</sup>은 이러한 현대적인 고객을 “기업의 가치 제고에 기여하며, 기업이 생산할 상품을 결정하는 사람”이라고 하였다.

일반적으로 고객은 특정업체의 제품이나 서비스를 최종적으로 구입하여 사용하는 사람을 말하지만, 최근에는 최종사용자뿐만 아니라 최종이용자에게 제품이나 서비스를 생산하는 내부종업원과 이를 전달하는 역할을 맡은 대리점 등 유통업체 및 기업에 원재료를 제공하는 원료공급원 또는 기업활동을 돕는 협력회사 등의 중간고객도 역시 고객의 범주에 넣어 그 범위가 넓어지고 있다. 즉, 광의의 개념에서 고객을 구분하면, 가치를 생산하는 고객인 내부고객, 가치생산을 촉진해 주는 고객 그리고 그 가치를 소비하는 최종 소비자로 분류할 수 있다.

본 연구에서는 내부고객을 중심으로 연구하고 있으므로 고객의 개념에서 내부고객을 핵심으로 하여 그 개념을 살펴보면 다음과 같다.

필(Peel)<sup>62)</sup>은 고객은 소비자에서부터 한 개인 및 조직에 이르기까지 적용할 수 있다고 제시하고, 제품이나 서비스를 구매하는 모든 사람은 고객이며, 어떤 경우에도 공급자-고객관계를 가지는 것으로 파악하고 있다. 즉, 고객은 자기자신 이외의 모든 사람이라고 할 수 있으며, 자신이 수행한 일의 결과를 이용하는 사람이 곧 고객이라고 할 수 있다. 따라서 사내에서 상사, 동료, 부하 등이 모두 내부고객이며, 자신의 일과 관련있는 공정, 라인 등의 부서까지도 사내고객의 범주로 넣을 수 있다. 따라서 본 연구에서의 내부고객은 기업의 활동과 관련된 사원 및 집단이라고 할 수 있다.

## 2) 고객만족의 개념

고객만족의 정의에 대해서는 두가지 접근방법이 제시되고 있는데, 첫째는 고객만족을 소비경험으로부터 얻어진 결과로 정의할 수도 있고, 또 하나는 평가 과정에 초점을 맞추어 개념을 정의할 수도 있다.

61) 김영한, 「한국기업이 깨어나고 있다-고객만족혁명」, 도서출판 성림, 1992, p.29.

62) M.Peel, *Customer Service: How to Achieve Total Customer Satisfaction*, Kogan Page Limited., 1987, p.22.

고객만족을 소비경험의 결과로 간주하는 입장에서는 “소비자가 경험한 희생에 대해 적절하게 혹은 부적절하게 보상받았다고 느끼는 인지적 상태”<sup>63)</sup>나, “시장전체 뿐만 아니라 구매한 특정 제품이나 서비스, 소매상, 혹은 쇼핑 및 구매행동과 같은 개별적 행위에서 유도된 정서적 반응”<sup>64)</sup>, 혹은 “기대에 대해 불일치를 경험하는 경우의 감정과 소비경험에 대해 사전적으로 소비자가 갖는 감정이 복합적으로 야기시키는 전체적인 심리적인 상태”<sup>65)</sup>등으로 정의를 내리고 있다.

이와 대조적으로 고객만족은 평가과정에 초점을 맞추어 정의될 수 있는데 이 입장에 기초한 정의들로는 다음과 같은 것들이 있다. “소비경험이 최소한 기대한 것 이상이라는 평가”<sup>66)</sup>, “선택된 대안이 사전에 갖고 있던 신념과 일관성을 가진다는 평가”<sup>67)</sup>, “사전적 기대와 사용후 느낀 제품의 실제성과 사이의 지각된 불일치평가에 대한 소비자의 반응”<sup>68)</sup> 등이다.

이상에서 살펴본 두가지 접근에 대해 검토해 보면, 평가과정에 기초한 고객만족의 정의가 다음 두가지 면에서 이점을 갖고 있다는 것을 확인할 수 있다. 첫번째 이점은 평가과정에 기초한 접근은 그것이 소비경험의 전 과정을 대상으로 하고 있어 각 단계에서 독자적으로 존재하는 고객만족의 요인을 검토할 수 있도록 해준다는 것이다. 두번째 이점은 평가과정에 기초한 접근이 고객만족의 형성을 위해 결합되는 지각적, 평가적, 심리적 과정들에 대한 시야를 제시한다는 것이다.

고객만족에 대한 정의는 위와는 관점을 달리해, 대상에 따라 달리 내려질 수도 있다. 즉, 만족의 대상을 제품, 소비경험, 구매경험, 판매원, 점포 등으로 규정하는 경우 각각의 경우에서 만족에 대한 정의는 달라지게 된다. 또, 속성별로 만족을 측정하

63) Howard, John A. and J.N.Sheth, *The Theory of Buyer Behaviour*, New York: Hohn Wiley & Sons, 1969, p.55.

64) Westbrook, Robert A. and Michael D. Reilly, "Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction," *Advances in Consumer Research*, 1983, pp.256~261.

65) Oliver, Richard L., "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting," *Journal of Retailing*, 57, Fall, 1981, pp.25~48.

66) Hunt, H. Keith, "CS/D--Overview and Future Research Direction", *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, 1977, p.55..

67) Engel, James F. and Roger D. Blackwell, *Consumer Behavior*, New York, 1982, p.55.

68) Tse, David K. and Peter C. Wilton, "Models of Consumer Satisfaction : An Extention", *Journal of Marketing Research*, 25(May), 1988, pp.204~212.

느냐 혹은 대상의 전체적인 면에 대한 만족을 측정하느냐에 따라 만족의 정의는 다양화 된다고 볼 수 있다.

고객이 어떠한 과정을 거쳐 제공된 서비스에 대해 만족 혹은 불만족을 가지는지 다음과 같은 식<sup>69)</sup>으로 설명할 수 있다.

$$\text{지각된 가치} = \text{사용가치} - \text{기대가치}$$

즉, 고객이 서비스를 이용하기 전에는 일정한 수준의 기대가치를 가지고 있는데, 이러한 기대가치는 과거에 사용해 본 경험, 광고, 소비자단체의 자료, 이미 사용해 본 경험 등이 있는 제3자의 조언 등에 의해 형성된다. 고객이 서비스를 이용한 가치를 사용가치라 하고, 지각된 가치는 바로 이용하기 전에 형성된 가치와 사용가치의 차이에 의해서 결정된다. 즉, <표 2-6>에 나타난 바와 같이 이 두 개념의 크기에 따라 고객의 인식상태는 4가지 유형으로 나타나게 된다.

<표 2-6> 서비스의 가치상태에 따른 고객의 인식

고객의 인식유형	가치의 크기
고객불만족	기대가치 > 사용가치
고객만족	기대가치 = 사용가치
고객기쁨, 고객감동	기대가치 < 사용가치

자료: 이상문, 「총체적 품질경영과 리더쉽」, 형설출판사, 1998, p.176.

고객만족은 고객의 서비스의 기대가치에 대해 실제 사용가치가 얼마나 부응하느냐에 달려있다고 볼 수 있다. 고객이 가지고 있는 기대가치가 서비스의 사용가치보다 클 때 고객불만족이 발생하게 되고, 두가치가 일치하면 고객만족이 발생하고, 고객이 가진 기대가치보다 사용가치가 크면 고객은 기쁨을 가지거나 감동하게 된다.

69) 이상문, 「총체적 품질경영과 리더쉽」, 형설출판사, 1998, p.176

## 2. 내부고객의 중요성

내부고객이 중요한 이유는 내부고객의 재화나 서비스 생산활동이 결국 외부고객에게 만족도의 형태로 전달되어 결국 특정의 싸이클이 형성되기 때문이다. 알브레흐트(Albrecht)<sup>70)</sup>는 “자신이 외부고객에게 직접 서비스를 하고 있지 않다면 고객과 접하는 종업원, 즉 내부고객 뒤에서 적극적으로 준비, 지원해야 한다”고 강조하고 있다. 이는 내부고객인 종업원의 의식을 이해하지 않고 서비스질 향상계획을 추진하는 것은 의미가 없다는 것으로 볼 수 있다.

내부고객의 중요성은 조직행동의 여러 이론, 즉 동기부여, QWL, 인간관계, 노사관계, 리더쉽 등의 인적자원관리 등에서 언급되고 있으며, 조직환경론에서도 내부환경의 중요한 요인의 하나로 내부고객을 다루고 있어, 여러 분야에서 그 중요성을 실증하고 있다.

## 3. 고객만족의 결정요인

우리 나라의 기업조직들은 외부고객만족의 필요성은 잘 이해하면서도 정작 내부고객인 종업원의 만족에 대해서는 무관심한 경향이 적지 않다. 종업원인 내부고객과 최종 소비자인 외부고객의 만족은 별개의 개념처럼 보일지 모르나 양자는 서로 밀접한 관계를 맺고 있어 별개로 다루는 것은 어느 하나에 편중하는 결과를 초래할 것이다.

고객만족은 어떤 결정요인들을 통해 가능한가에 대한 초기의 연구에서는 고객만족의 결정요인들을 소비자의 인구통계학적 내지는 사회심리적 특성들로 간주하였다. 예를 들어, 피클과 브루스(Pickle & Bruce)<sup>71)</sup>는 나이와 교육정도를, 웨스트브룩과 뉴만(Westbrook & Newman)<sup>72)</sup>은 개인의 유능함을, 또, 마슨과 히메스(Mason &

70) K.Albrecht, *Organization Development*, Prentice-Hall, 1983, pp.76~68.

71) Pickle, Hal B. and Robert Bruce, "Consumerism, Product Satisfaction/Dissatisfaction : An Empirical Investigation", *Southern of Business*, 7(Sep), 1972, pp.87~100.

72) Westbrook, Robert A. and Joseph W. Newman, "An Analysis of Shopper Dissatisfaction for Major Household Appliances", *Journal of Marketing Research*, 15(Aug), 1978, pp.456~466.

Himes)<sup>73)</sup>는 가족 전체의 소득수준을 이용해 고객만족과 해당 변수와의 관계를 검토하였다. 이외에도, 인종과 결혼상태가 고객만족과 관련이 있다는 연구도 제시되었다<sup>74)</sup>. 그러나, 고객만족과 이 인구통계적 변수 혹은 사회심리적 특성의 관계는 약한 것으로 밝혀졌다<sup>75)</sup>.

다른 연구들<sup>76)</sup>에서는 기대에 대한 일치, 불일치와 같은 인지적 과정과 연계해서 제품성과의 구매후 평가에 초점을 맞추기도 하였다. 이런 연구들에서 기대와 일치, 불일치는 일관되게 제품성과의 평가에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

일반적으로 기대의 증가는 제품성과에 대한 평가를 호의적으로 만든다는 것이 밝혀졌으나, 고객만족에 대한 기대의 영향은 이렇게 단순하지만은 않다. 즉, 기대는 제품성과에 대한 지각을 상승시킬 뿐만 아니라 불일치의 상승확률도 높인다. 그러므로, 기대의 효과는 고객만족에 대해 직접효과와 불일치를 통한 간접효과 모두를 함께 고려해야 한다.

제품성과는 지각된 제품성과와 객관적인 제품성과로 구분될 수 있다. 객관적인 제품성과는 모든 소비자에 대해 일정하다고 가정되는 제품성과의 현실적 수준을 의미한다. 결국, 한 제품에 대해서 하나의 객관적인 수준만이 존재하는 것이다. 그러나, 제품성과에 대한 지각은 소비자에 따라 자신이 가지고 있던 기대와 관련해 각기 달라지며 결국 한 제품에 대해 복수의 제품성 수준이 제시된다. 이런 논리로 두가지 유형의 불일치가 제시된다. 즉, 객관적 제품성과와 기대와의 차이인 “객관적 불일치”와 자신의 지각한 제품성과와 기대와의 차이인 “주관적 불일치”가 존재하는 것이다.

여러 연구에서 고객만족의 결정변수를 찾기 위해 고객만족의 본질을 규명하기 위한 접근을 하였다. 여기에서 고객만족에 영향을 미치는 주요한 변수로 기대, 불일치, 지각된 제품성, 사전적 태도 등이 제시되었다.

73) Mason, Joseph B. and S. H. Himes, Jr., "An Exploratory Behavioral and Socioeconomic Profile of Consumer Action about Dissatisfaction with Selected Household Appliance", *Journal of Consumer Affairs*, 7(Winter), 1973, pp.121~127.

74) Pfaff, Anita B., "An Index of Consumer Satisfaction", *Proceedings*, Iowa city, 1972, pp.713~737.

75) Westbrook and Newman, *op. cit.*, 1978, pp.456~466.

76) Hoch, Stephen J. and Young-Won Ha, "Consumer Learning: Advertising and the Ambiguity of Product Experience", *Journal of Consumer Research*, 13(Sep), 1986, pp.221~233.

#### 4. 내부고객의 QWL

직장생활의 질(QWL)은 근로자의 소외감을 해결하기 위한 방안으로 개발된 개념인데, 직무만족의 수준향상과 더불어 노동환경의 민주화에 그 의의를 두고 있다.

내부고객의 만족과 관련해서는 직장생활의 질과 매우 밀접한 관계를 가지고 있다. 장(Chang)<sup>77)</sup>은 경영자의 사회적 책임영역의 중요한 하나가 생활의 질이라고 보고, 이는 인간이 물리적 환경속에서 편안히 살고 그와 함께 균형있게 생존하도록 용납하는 일련의 사회적 요소에 의해 결정되는 것으로 삶의 가치기준, 건강, 안전 등을 포함하는 개념으로 인식하고 있다.

알브레트(Albrecht)<sup>78)</sup>는 내부고객이 중요한 만큼, 내부고객의 입장에서 본 QWL이 간과될 수 없음을 강조하고, 이는 기업문화와 사품을 이해하기 편리한 척도로 사용될 수 있다고 하였다. 그는 이러한 질 높은 직장생활의 요인으로 보람있는 업무, 안정된 노동조건, 충분한 급여와 복지, 직무안정, 우수한 감독, 업적의 신속한 피드백, 성장의 기회, 성공의 가능성, 긍정적인 분위기, 공정성과 페어플레이 등 10가지를 제시하고 있다.

데지어(Dessier)<sup>79)</sup>는 QWL을 작업환경의 구성원들이 그 조직에 있어서의 과거경험을 통하여 중요한 개인적 욕구들을 충족시킬 수 있는 정도라고 정의하고, 조직유효성을 나타내는 중요한 기준으로 간주하고 있다.

미국교육개발협회(ASTD)에서는 QWL을 조직의 환경, 조직의 방법, 조직의 성과를 실현하는데 모든 계층의 구성원들을 능동적으로 참여시키는 작업조직과정으로 이해하며, 이러한 가치에 기반을 둔 조직과정은 조직의 유효성을 높이고 종업원을 위한 QWL을 향상시키기 위한 목적으로 가지고 있다<sup>80)</sup>고 하였다.

직장생활의 질은 직무만족의 수준향상과 근로환경의 민주화를 통한 근로생활에 있어서의 인간성 회복운동이라고 할 수 있는데, 이는 현대산업사회에서 발생해온 지나친 기술진보, 공업생산성 및 경제성장에만 지나친 집착, 환경적 가치와 인간적 가

77) Y.N.Chang & F.Campo Flores, *Business Policy and Strategy*, Goodyear, 1980, p.122.

78) K.Albrecht, *Organization Development*, Prentice-Hall, 1983, pp.76~68.

79) Gray Dessier, *Organization Theory-Integrating Structure and Behavior*, Practice Hall Inc., 1981, p.399.

80) D.J.Skrovan, *Quality of Working Life - Perspectives for Business and the Public Sector*, Addison Wesley Publishing Co., 1983, p.115.

치의 무시에 따른 병리현상을 제거하고 조직속의 구성원 각자가 근로생활의 보람을 느끼도록 뒷받침하려는 전략이라고 할 수 있는데,<sup>81)</sup> 굤대일(Goodale)<sup>82)</sup>은 이에 대해 첫째, 인간적 가능성으로 자기통제성, 자기존경, 자기동일시, 둘째, 활동적 특성으로 작업활동의 만족, 사회적 활동의 보람, 성장을 위한 자기 계발활동, 셋째, 객관적 결과로 과업에서의 성공가능성, 건강보장, 육체적, 경제적 안정 그리고 넷째로 지각된 결과로서 과업에의 자기만족, 사회적 만족감, 성장가능성 등을 제시하고 있다.

QWL은 결국 조직구성원에게는 직무만족, 성장, 스트레스 감소를 제공하며, 조직에는 생산성 향상, 적응성 제고, 구성원 몰입의 제고, 결근 및 이직의 감소를 가져다 주며, 사회적으로는 경제발전, 인적자원의 가치증대, 일상생활의 만족증가 등을 제공해주는 것으로 인식할 수 있다. 즉, 문화의 차원에 따라 구체적인 내용이 다르고 동일한 문화권내에서도 조직에 따라 다르며, 동일한 조직내에서도 관리자에 따라 다르나 QWL은 관리의 개념이고, 철학의 개념이며, 그 철학은 광범위하고 여러 가지 측면을 가지고, 내부고객인 종업원의 욕구만족 및 발전을 도모함과 동시에 조직의 목표달성도 추구한다는 점이다.

QWL은 <표 2-7>에 나타난 바와 같이 학자마다 그 구성요인을 약간씩 다르게 인식하고 있어 일관성에 차이가 있다. 예를 들어 서병인 등<sup>83)</sup>은 QWL의 구성요인 규명에서 변수내용의 공통성에 따라, 작업, 보상, 작업조건, 인간관계, 조직요소, 기타 여가, 사회적 정당성, 연금권 등으로 분류하고 있고, 몇몇 실증연구에서도 QWL의 개입은 의사소통, 동기부여, 개인능력 등의 증대로 생산성의 향상을 가져오며, QWL은 직·간접적으로 높은 생산성을 창출한다고 하여 이를 실증해주고 있지만<sup>84)</sup> 우리 나라의 기업조직들의 현실적인 도입 및 적용은 아직 초보적인 상태이다.

81) 최중태, 「현대 인사관리론」, 박영사, 1988, p.463.

82) R.V.Osborn, J.G.Hunt and C.R.Jancy, *Organization Theory: an Integration Approach*, John Willey & Sons, 1980, pp.90~91.

83) 서병인, 백유성, "한국기업의 QWL구성요인에 관한 연구", 「경영학연구」, 제23권 제3호, 1993, p.270.

84) E.F.Huse and T.G.Cummings, *Organizational Development and Change*, West Public., 1985, pp.202~205.

<표 2-7> QWL의 구성요인

연구자	QWL 구성요인	비고
R.Walton (1975)	①공정한 보상, ②안전한 작업조건, ③능력활용과 개발기회, ④성장기회, ⑤작업조직에서의 사회적 통합, ⑥작업조직의 제도화, ⑦직장생활과 사생활의 조화 ⑧근로생활의 사회적 유익성	실증연구
H.Sheppard (1975)	①고용조건, ②고용안정, ③소득적절성, ④공정성, ⑤자율성, ⑥사회적 상호작용, ⑦자존심, ⑧조직내의 민주주의, ⑨종업원만족	-
M.Boisvert (1977)	①작업통제, ②재량권 ③결정중요성 ④학습기회 ⑤능력활용 ⑥작업적정성 기준의 통제 ⑦성과 피드백 ⑧직무의 도전가치 ⑨작업다양성 ⑩동료와 상호작용 ⑪작업에서의 인정 ⑫작업금지 ⑬조직과 자신작업의 관련성 ⑭근로의 미래 ⑮의사결정 참여	실증연구
D.Lewin (1981)	①임금과 부가급 ②고용조건 ③고용안정 ④작업통제 ⑤자율성 ⑥인정감 ⑦감독자와의 관계 ⑧고충처리절차 ⑨작업수행의 자원활용 ⑩연공 ⑪하도급계약의 제한	-
J.Rosow (1981)	①임금 ②복리후생 ③직무안정 ④교대근무제 ⑤직무스트레스 ⑥의사결정참여 ⑦직장내 민주주의 ⑧이윤배분 ⑨연금권 ⑩주4일근무제	-
M.Levine (1983)	①가정과 직장생활 ②기본적 개인욕구 ③개방범위 ④위원회의 대표제 ⑤업무의 성장가능성 ⑥생산수량확인	텔파이기법
K.Albrecht (1983)	①보람있는 업무 ②안정된 노동조건 ③충분한 급여와 복지 ④직무안정 ⑤우수한 감독 ⑥업적의 신속한 피드백 ⑦성장의 기회 ⑧성공의 가능성 ⑨긍정적인 분위기 ⑩공정성과 페어플레이	-
M.Marks (1986)	①일반적 태도 ②직무측면 ③과업과 직무의 역할 특성 ④작업집단의 기능 ⑤감독 ⑥임금	실증연구
정재훈 (1985)	①직무특성 ②보상관리 ③복리후생 ④작업조건 ⑤조직분위기 ⑥인사공정성 ⑦교육훈련 ⑧여가 ⑨노사관계 ⑩조직관리	실증연구
서병인·백유성 (1993)	①작업 ②보상 ③작업조건 ④인간관계 ⑤조직요소 ⑥기타	실증연구

### 제3절 제주지역 관광호텔업의 현황

#### 1. 관광호텔업 현황

제주지역의 숙박시설은 크게 관광숙박업, 일반호텔, 여관, 여인숙 그리고 민박 등으로 나누어 볼 수 있는데, 민박을 제외한 이상의 숙박시설이 주로 연중 영업활동을 하고 있다. 1998년 1월말 현재 숙박 시설은 <표 2-8>에 나타난 바와 같이 총 660개소, 16,818개의 객실을 가지고 있는데, 규모가 작은 여관의 객실이 전체객실의 37.55%인 6,315실로써 가장 많고, 규모가 비교적 큰 관광숙박업이 전체객실의 30.89%인 총 5,195실로 다음을 차지하고 있다. 특히 관광호텔의 객실수는 전체객실수의 28.11%로 가장 많으며, 관광숙박업분야의 객실 5,195실중 91.01%인 4,728%를 차지하고 있다.

또한 지역별로 보면, 전체객실의 69.81%인 17,740실이 제주시에 집중되어 있고, 서귀포시에는 23.37%인 3,930실, 북제주군에는 3.85%인 648실 그리고 남제주군에는 2.97%인 500실로 대부분 숙박업소가 시 지역에 편중되었음을 알 수 있다.

<표 2-8> 제주지역 숙박시설 현황(1998년 1월말 현재)

구분		관광숙박업					일반호텔		여관		여인숙	합계
		관광호텔	콘도미니엄	한국전통호텔	국민호텔	가족호텔	갑	을	갑	을		
합계	개소	37	2	1	1	1	39	40	69	284	186	660
	객실수	4,728	266	30	113	58	2,064	1,345	1,733	4,582	1,899	16,818
	점유비율	28.11	1.58	0.18	0.67	0.34	12.27	8.0	10.30	27.24	11.29	100.0
제주시	개소	24	-	-	-	1	34	36	30	193	148	466
	객실수	3,042	-	-	-	58	1,847	1,215	761	3,218	1,599	11,740
	점유비율	64.34	0.00	0.00	0.00	100.0	89.49	90.33	43.91	70.23	84.20	69.81
서귀포시	개소	12	1	1	1	-	4	3	23	51	25	121
	객실수	1,585	216	30	113	-	177	94	608	908	199	3,930
	점유비율	33.52	81.20	100.0	100.0	-	8.58	6.99	35.08	19.82	10.48	23.37
북제주군	개소	1	1	-	-	-	-	1	6	24	10	43
	객실수	101	50	-	-	-	-	36	137	247	77	648
	점유비율	2.14	18.80	-	-	-	-	2.68	7.91	5.39	4.05	3.85
남제주군	개소	-	-	-	-	-	1	-	10	16	3	30
	객실수	-	-	-	-	-	40	-	227	209	24	500
	점유비율	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.94	0.00	13.10	4.56	1.26	2.97

자료: 제주도 관광문화국, 「주요행정현황」, 1998, pp.38~39.

## 2. 관광객 및 관광호텔업 이용현황

제주에 관광은 손님들은 대부분 지역내에서 운영되고 있는 특급호텔에서 민박까지 각종 숙박시설을 이용하고 있는데, <표 2-9>에 보는 바와 같이 제주지역의 관광산업은 천혜의 관광자원으로 인하여 꾸준히 성장을 거듭하여 1990년에 내국인 275만 7천여명과 외국인 23만 5천여명을 포함해 모두 299만여명의 관광객이 내방하였고, 1998년에는 내국인 300여만명과 외국인 22만 4천여명 등 총 330여만명의 관광객이 이들 숙박시설을 이용하였다.

관광객의 입장에서 관광비용은 교통비와 숙박비가 대부분을 차지하는데, 이러한 관광객의 증가추세에 따라 1990년에 내국인에 의한 관광수입 3천 3백억원과 외국인 관광수입 천억원등 총 4천 3백억원의 관광수입이 있었고, 8년후인 1998년에는 내국인 관광수입 7천 5백억원과 외국인 관광수입 2000억원 등 총 9천 5백여억원으로 증가하였다. 1998년 관광객 및 관광수입의 감소는 장기적인 경기침체와 IMF의 영향으로 판단된다.



<표 2-9> 관광객 및 관광수입 현황

연도	구분	관광객(천명)			관광수입(억원)		
		내국인	외국인	합계	내국	외국	합계
1990		2,757	235	2,992	3,308	1,011	4,319
1991		2,929	276	3,205	3,838	1,294	5,132
1992		3,179	243	3,422	6,217	1,753	7,970
1993		3,187	277	3,464	6,442	2,074	8,516
1994		3,470	223	3,693	7,153	1,742	8,895
1995		3,755	242	3,997	7,844	1,970	9,814
1996		3,935	209	4,144	8,400	1,779	10,179
1997		4,179	184	4,363	9,143	1,613	10,756
1998		3,067	224	3,291	7,523	2,035	9,558

자료: 제주도 관광문화국, 「주요행정현황」, p.93.

관광호텔의 객실 이용률을 <표 2-10>에서 보면 1994년도에 전국의 객실 이용률은 68.6%인데 반해 제주지역은 이보다 높은 70.3%를 기록했다. 또한 1997년도에는

전국의 객실이용률이 62.7%인데 반해 제주지역은 69.1%로 역시 전국평균보다 높게 나타나고 있다. 그러나 내국인과 외국인의 객실이용 구성비율을 보면, 1994년도 전국이 40.1%인데 반해 제주도는 객실이용자의 17.2%만이 외국인이다. 이러한 추세는 1997년까지도 계속되어 전국이 38.5%인데 반해 제주지역은 1994년도보다 더 낮은 14.7%가 외국인이고, 나머지 85.3%는 내국인이 이용하고 있는데 지금까지 제주도는 국내, 국외에 유명한 관광지역으로 인식은 되어왔지만 외국인이 이용하기에는 교통의 불편과 단조로운 관광패턴, 수용능력의 한계, 홍보부족 등으로 인하여 획기적인 방법을 강구하지 않는 한 대대적으로 외국관광객을 유치하기엔 한계점에 이르렀고, 자연관광이나 보는 관광만으로는 다가오는 2000년대에 국제적 경쟁력이 될 수가 없기 때문에 TOTAL LIFE화 마케팅전략이 절실히 요구된다.

<표 2-10> 관광호텔업 이용률

구 분		1994	1995	1996	1997
전 국	객실 이용률	68.6	67.6	64.7	62.7
	외국인 비율	40.1	36.0	36.7	38.5
	내국인 비율	59.9	64.0	63.3	61.5
제 주	객실 이용률	70.3	71.7	67.1	69.1
	외국인 비율	17.2	19.6	16.9	14.7
	내국인 비율	82.8	84.4	83.1	85.3

자료: 한국관광호텔업협회, 「관광호텔운영실적」, 1998, pp.26~28.

관광호텔의 이용률을 등급에 따라 살펴보면, <표 2-11>에서 보는 바와 같이 1997년에 제주지역의 이용률은 69.07%로, 전국평균 62.7%보다 다소 높는데, 특히 1급 호텔의 경우가 전국의 1급 호텔 평균보다 9.16%로 가장 큰 차이가 난다. 반면 3급 호텔은 전국평균보다 14.61%나 낮게 나타나고 있다. 이는 국민소득 향상과 여가시간이 증가로 인하여 관광객의 숙박시설 이용 형태가 점차적으로 저급 시설을 이용하기보다는 관광호텔과 같은 고급숙박시설을 선호하고 있다.

<표 2-11> 관광호텔의 등급별 이용률

구 분	전국(%)	제주(%)	차이(제주-전국)
전 체	62.70	69.07	6.37
관광호텔	64.06	69.67	5.61
특1급	71.89	74.47	2.58
특2급	71.32	70.34	-0.97
1 급	60.14	69.30	9.16
2 급	56.53	64.45	7.92
3 급	45.63	31.02	-14.61
국민호텔	42.22	47.76	5.54
가족호텔	38.87	-	-
전통호텔	60.86	60.86	60.86

자료: 한국관광호텔업협회, 「관광호텔운영실적」, 1998, p.84, p.106.

### 3. 제주지역 관광호텔의 내부고객 현황

제주지역의 관광호텔업 내부고객 현황을 <표 2-12>에서 보면 1999년 5월 현재, 총 3457명인데 이중 정규직이 3008명으로 전체 종사자의 87%이며 나머지는 임시직으로 고용되어 있다. 이는 IMF라는 한파를 맞아 매출감소로 인하여 상대적으로 인건비지출이 가장 큰 대형호텔들이 인건비가 저렴한 임시직으로 대체하여 경비를 줄이기 위한 것으로 판단된다. 호텔의 객실과 종사자수를 비교하여 보면 특1급호텔이 종사자 1인당 약 1.1개의 객실을 담당하고 있으며, 특2등급은 1.38실, 1등급은 2.95실, 그리고 3등급은 3.27실로 등급이 하향될수록 담당해야할 객실수도 증가하는 추세를 보이고 있다, 이 내용을 통해 알 수 있는 것은 소규모 호텔일수록 대규모 호텔에 비하여 서비스질이 떨어 질 수 있다는 것이다.

<표 2-12> 제주지역 관광호텔의 등급별 내부고객 현황

1999년 5월현재(단위: 명)

구 분	추계호텔수 (개)	객실수	정규직	임시직	합계	객실당 인원수
특1등급	5	1679	1245	261	1506	1.115
특2등급	6	990	595	118	713	1.388
1등급	16	1460	741	53	794	1.839
2등급	6	357	121	0	121	2.950
3등급	3	154	47	0	47	3.277
콘도	4	562	194	17	211	2.664
국민호텔	1	113	45	0	45	2.511
전통호텔	1	30	20	0	20	1.500
가족호텔	1	58	임대중	임대중	-	-
합계	43	5403	3008	449	3457	1.563

자료: 연구자의 호텔별 개별조사(서귀포시 3급 라이온스호텔 휴점, 제외)

## 제4절 호텔의 내부고객에 관한 선행연구 및 사례검토

### 1. 외국의 사례

호텔의 내부고객인 종사원을 대상으로 한 연구는 대부분이 직무만족이나 이직 및 성과와 관련한 연구이며, 내부고객의 직장생활의 질적인 측면에서는 접근하고 있지 못한 실정이다. QWL은 그 범위에 있어 종사원들의 직무만족을 포괄하고 있으므로 내부고객을 대상으로 한 선행연구의 검토에서는 직무만족, 이직 등에 관련된 연구들을 살펴본다.

사운더(Saunders)<sup>85)</sup>는 호텔종사원의 만족을 위한 적절한 직무와 관련된 욕구를 결정하는 대안적인 방법을 조사하기 위해 표본으로 이용한 7개 호텔의 객실부 영업을

85) L, E, Saunders, Exploration of the Usefulness of Important work Related Needs as a Tool for Studies in Job Satisfaction, University of Minnesota, 1981.

직 161명을 대상으로 설문조사를 하였는데, 그 결과 전체적인 만족에 대한 내적인 만족자와 외적인 만족자의 상대적인 기여도를 평가하여 내재적인 만족자가 외재적인 만족자보다 전체적인 만족에 지속적으로 기여하고 있음을 알아냈다.

피잠(Pizam) 등<sup>86)</sup>은 호텔종사원에 대한 직무만족도를 측정학 위해서 코넬대학교의 계간지 독자 중 3%에 해당하는 191명의 유효표본수를 가지고 설문조사한 결과, 연구에 참여했던 종사원들의 직장과 직업 및 일반생활 등에 있어서는 만족하는 편이었으며, 가장 중요한 것은 직장여건 중에서 직무 그 자체를 배우고 익히면 성취할 수 있고, 의사결정에 참여할 수 있다는 생각을 갖고 있으며, 응답자들이 가정과 직장 문제를 가능한 한 분류하려는 성향과 중요도에 있어 동일시 하는 것으로 나타났다.

데이비스(Davis) 등<sup>87)</sup>은 종사원들의 이직은 직무만족과 관련된 다양한 요인들의 결과임을 강조하면서, 미국과 캐나다의 17개 호텔에서 수집한 설문조사를 통해, 최적의 고용유지전략은 그 호텔기업이 지향하고 있는 서비스 제공수준과 수익목표를 달성하기 위하여 잘 훈련된 지배인과 종사원의 적절한 공급과 조합을 유지시키는 것이며, 이러한 전략은 여러 방침과 목표에 대한 종업원들의 이해를 구하기 위해 그들과 대화하고 승진을 위하여 능력있는 개인은 인정하고 발전시키기 위해서 또 모든 부서에서 연간 이직통제기준을 설정하고 효과적으로 감독, 조정함으로써 이직률을 적정수준으로 유지할 것을 요청하고 있다.

치티리스(Chitiris)<sup>88)</sup>는 그리스의 11개 호텔의 영업부서에 근무하는 287명을 선정하여 설문을 통해 조사하였다. 그는 일반기업체를 대상으로 연구한 것을 서비스산업에 접목시켜, 호텔의 생산성을 증대시키려는 동기부여 계획을 세울 경우, 급여, 노동시간, 물리적인 작업조건, 회사정책, 직장의 안정성, 직원간의 관계, 상사의 지식능력 등 위생요인이 생산성 수준향상에 지대한 영향을 미치게 된다고 지적하였다.

86) A.Pizam and V.Chandrasekar, "You Do Like, You Work", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 1983, pp.5~10.

87) S.W.Davis and W.J.Wasmuth, "Managing Employees Leave", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 1983, pp.15~33.

88) L.Chitiris, "Herzberg's Proposals and Their Applicability to the Hotel Industry", *Hospitality Education and Research Journal*, Vol.12, 1988, pp.67~76.

## 2. 국내의 사례

고재건·허향진<sup>89)</sup>은 호텔 서비스의 품질 수준을 측정하기 위해서 제주도내 관광호텔을 이용하는 고객을 대상으로 설문조사를 실시하고 William B. Martin의 고객 서비스 평가 척도를 이용하여 타인의 의한 평가 척도를 채택하여 표본 추출한 결과 네 가지로 요약하고 있는데 다음과 같다.

첫째, 호텔 내부고객의 대고객 서비스질은 호텔 등급간에 유의한 차이가 나타났다.

둘째, 연령별 요인은 서비스질의 변화요인과 관련이 있으나 성별 이용횟수, 직업별 요인은 서비스질과 관련이 없는 것으로 나타났다.

셋째, 서비스질과 변화 요인간의 상관관계분석의 결과는 철차적 서비스질과 인격적 서비스질 사이에는 밀접한 관계가 있는 것으로 나타났다.

넷째, 호텔내부고객들의 서비스 유형은 철차적 서비스질과 인격적 서비스질의 모두 높은 수준인 고객 만족형으로 나타났다.

이와 같은 실증 연구결과 도내 관광호텔의 인적 서비스질을 향상시키기 위한 방안으로 첫째, 내부고객들의 근로조건 개선, 우수한 전문인력 양성과 확보에 투자 확대, 둘째, 서비스 품질관리 시스템을 확립, 셋째, 대고객 서비스의 각 직무에 대한 운영절차를 개발 작성하여 이 절차에 따라 서비스가 제공되어야한다, 고재건·허향진의 연구는 제주지역의 호텔 서비스질 측정에 관한 최초의 연구로 의의가 크다,

고재건·김형길·최병길<sup>90)</sup>의 연구는 서비스질 평가요인과 그에 따른 개선방안을 마련하기 위해 제주지역 호텔관리자와 호텔이용객을 대상으로 호텔서비스질에 대한 실증분석을 실시한 결과, 호텔내부고객이 평가하는 호텔 상품의 서비스질을 결정짓는 요인으로 4개의 속성(서비스과업의 수행, 근무만족, 팀웍, 역할관계)이 추출되었고 이를 바탕으로 서열 점수에 의한 호텔 서비스질을 서열화 하였다,

그 결과 종합 서열에서 두 개의 호텔간에는 분명한 차이를 보이고 있어 이 두 호

89) 고재건·허향진, "호텔 서비스의 품질 수준 측정과 향상 방안," 제주대학교논문집, 제31집, 1990, pp.265~297.

90) 고재건·김형길·최병길, "관광산업에서 서비스질 평가요인과 서비스질의 개선 방안에 관한 연구," 한국생산성학회, 생산성논문집, 제 10권 제 1호, 1995, pp.7~27.

텔의 이용객을 대상으로 만족도를 조사하였다. 소비자의 관점에서 서비스 과업의 수행, 근무만족, 팀웍, 역할관계가 잘 이루어지고 있는 호텔일수록 좋은 서비스를 제공하고 있는 것으로 나타났다,

이 논문에서는 서비스 조직이 가지고 있는 여러 요인들이 복합적으로 작용하여 좋은 서비스를 낳게되며, 특히 내부고객들의 권한 위임이나 감독자와 내부고객간의 좋은 관계가 무엇보다도 중요한 서비스질 결정요인으로 작용한다는 것을 밝혀냈다,

또한 팀웍을 해치는 요인이나 역할 관계가 모호한 경우에는 서비스질을 낮추는 요인으로 작용하기 때문에 이를 개선하려는 노력이 필요하며, 조직내부의 문제 해결은 곧 고객이 평가하는 서비스질을 개선하는 데 긍정적으로 작용하게 됨을 제시하였다.

원용희<sup>91)</sup>의 서비스 직무만족에 관한 이론들을 우리나라의 호텔산업에 접목시키고자 국내 특1급 호텔의 각 부서에 근무하는 접객직 내부고객들에게 설문지를 배포하였다.

그는 연구를 통해 직무만족과 서비스제공수준 및 성과에 관한 정확한 실태를 파악 분석하고자 하였으며, 각각에 대한 개별적 이론들은 토대로 종합모형을 발견하고 나아가 호텔내부고객들과 조직의 공동목표 관리를 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다

①호텔종사원의 직무부서, 직위, 교육수준, 성별, 재직기간, 결혼여부, 연령 그리고 임금은 만족의 정도와 관계가 있을 것이다.

②호텔종사원의 직무부서, 직위, 교육수준, 성별, 재직기간, 결혼여부, 연령 그리고 임금은 서비스의 제공수준과 관계가 있을 것이다.

③동기요인과 위생요인 간에는 유의적인 관계가 있을 것이다,

④호텔내부고객의 직무만족과 서비스제공수준간에는 유의적인 관계가 있을 것이다.

⑤호텔내부고객의 직무만족과 경영분석상의 성과요인간에는 성과상에서 나타난 수치와 관계가 있을 것이다.

91) 원용희, "호텔 종사원의 직무만족과 서비스제공수준 및 성과에 관한 연구", 세종대학교 박사학위논문, 1992.

이상의 가설을 검증하기 위하여 직무만족 관련항목에 있어서는 Holt와 Saunders 등의 연구자가 호텔내부고객을 대상으로 실시했던 설문 문항들을 인용하였으며. 서비스 제공수준과 관련해서는 Martin과 시미즈(清水滋)가 제시한 항목들을 중심으로 설정하였는데, 그의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인구통계적 요소에는 직무만족의 정도에 따라 차이가 있었다,

둘째, 직무만족에 대한 지수와 서비스제공수준에 대한 지수들을 살펴본 결과 만족이 높은 종사원은 서비스제공수준도 높게 나타났다.

셋째, 동기요인과 위생요인에 대한 고찰을 통해, 우리 나라 호텔에서는 2요인이론이 타당하게 받아들여지고 있는 것을 알 수 있었다. 그리고 직무만족 영향을 줄 수 있는 17 개 영향요인을 추출하여 분석한 결과 밀접한 상관관계가 있음을 확인할 수 있었다.

넷째, 직무만족과 서비스제공수준 및 경영 분석상의 성과 요인을 종합해 분석한 결과 개별이론을 토대로 한 통합모형을 이루었다.

김진탁<sup>92)</sup>의 연구는 관광산업의 중추적 위치에 있는 관광호텔 내부고객의 직무만족에 영향을 주는 요인이 무엇인지를 분석하고 아울러 내부고객의 직무만족이 대고객 서비스의 질과 내부고객의 생활만족감에 미치는 영향을 파악하고자 한 것이다.

이 연구는 영남지방 27개 관광호텔의 영업부서 종사원 810명을 대상으로 하였으며 일본에서 개발된 NRK식 태도조사표<sup>93)</sup>를 이용하여 실증조사한 결과, 직무만족이 높을수록 더 높은 서비스질을 제공하고 있다고 확인되었다. 또한 직무만족이 높을수록 자신의 생활만족도가 높고 직무에 불만이 많은 집단일수록 생활만족도가 낮게 나타나 직장생활의 질이 곧 생활의 질에 중요한 요소가 되고 있음을 나타내고 있다.

92) 김진탁, "NRK식 태도조사법에 의한 직무만족요인분석과 그 영향에 관한 연구", 「서비스의 이론과 실제」, 계명대학교 출판부, 1994. p.55.

93) 1979년 사단법인인 일본 노동연구원(NRK)가 내부고객의 근로의욕을 파악하기 위하여 만든 사기조사방법이다. 이 조사의 절차나 방법은 미국의 Science Research Association (SRA)가 개발한 Employee Inventory에 근거를 두고 있으나 NRK가 이를 일본화 한 것이다. NRK식 내부고객태도조사법은 내부고객의 사기를 좌우하는 문제 영역의 거의 전부를 표준적으로 포함하고 있으며 실험결과 측정도구의 신뢰도 계수가 매우 높은 것으로 검증되었다. 반면에 NRK식 태도조사는 설문조사이기 때문에 직장의 분위기를 조사하는 것이 상의 역할을 기대할 수 없으며 특정사업소를 대상으로 해서 그 사업소 특유의 문제나 경제,노동 양면의 특별한 상황을 입체적으로 분석하기 힘들다는 한계점이 있다.

### 3. 제주지역 관광호텔의 내부고객 관리 현황

#### 1) 내부고객에 대한 복지·후생현황

내부고객에 대한 복리·후생은 내부고객의 사기진작을 통해 직장생활의 질을 향상시킴으로써 결과적으로 서비스질의 향상을 꾀하는 임금이외의 보조적 수단이라고 할 수 있는데, 제주지역 호텔들의 복리·후생현황을 보면, <표 2-13>에 나타난 바와 같이 자녀교육, 주택 등 여러측면에서 이루어지고 있으나, 그 지원정도는 커다란 차이를 보이고 있다. 즉, K호텔은 자녀 2명에 대하여 대학자녀학비를 전액 지원해주는 반면, H호텔은 100만원에 머무르고 있으며, 주택자금 지원시에도 H호텔은 주택구입시 500만원을 지원해주는데 불과하지만, S호텔은 이 액수의 4배에 달하는 2000만원을 지원해주고 있다. 뿐만 아니라 호텔의 내부고객들이 서로간의 동일한 관심대상을 중심으로 이루어지는 동우회의 지원에 대해서도 K호텔은 150만원 지원에 머무는 반면, S호텔은 1,400만원을 지원해주고 있어, 유사한 등급의 호텔이더라도 내부고객의 직장생활의 질적 차이가 날 수 있음을 보여준다.

<표 2-13> 제주지역 관광호텔의 복지·후생 현황(1996)

구분	K호텔	G호텔	H호텔	S호텔
자녀학자금	중고등부-실비 대학-전액(2인)	중고등부-실비 대학-50%(2인)	중고등부-실비 대학-100만원	중고등부-실비 대학-연 400만원
주택자금	구입시 600만원	임대료 800만원	구입시 500만원	구입시 2000만원 임대시 1500만원
유니폼	영업직-연2회 관리직-연2회	영업직-연3회 관리직-연2회	영업직-연3회 관리직-연2회	영업직-연3회 관리직-연2회
포상제도	최우수봉사상 모범사원 인센티브상	모범근로자 어학우수자 최우수사원	모범사원 대내외 표창자	서비스맨 서비스경진대회우 수자
교육제도	영·일어강의 학원위탁(3개월)	영·일어강의 학원위탁 해외연수	학원비보조 교육과장배치 해외연수	영·일어강의 교육대학운영 해외연수
기숙사	지원	지원	지원	지원
동우회지원	8개동우회 (150만원 지원)	9개동우회 (700만원 지원)	8개동우회 (900만원 지원)	8개동우회 (1400만원 지원)
건강진단	연1회	연1회	연1회	연1회

자료: 송대화, “휴양지호텔 종사원의 이직요인에 관한 연구-제주지역 관광호텔을 중심으로”, 제주대학교 경영대학원 석사학위논문, 1997, p.23.

## 2) 내부고객의 임금

호텔의 특성상 인건비가 차지하는 비율은 다른 업종에 비해 매우 높는데, 이는 호텔의 경영상 압박요인이 된다. 제주지역 호텔의 임금체계는 대부분 학력, 연령, 근속년수 또는 동급호텔과 비교하여 비슷하게 임금이 결정되고 있으며<sup>94)</sup>, 관광호텔의 특성상 봉사료제도가 있어서 기본급이 매우 낮은 편이다. 일부 특급호텔들의 경우에는 봉사료를 기본급화하여 지급하고 있고, 상여금도 400~600%까지 지급하고 있지만, 1급이하의 대부분 호텔들은 200%이하로 상여금이 지급되며, 경영난을 이유로 전혀 지급하지 않는 호텔도 있어 열악한 임금을 받고 있는 내부고객들이 상당수 있다.

특히 <표 2-14>에 나타난 바와 같이 같은 특급호텔이더라도 매출액대비 인건비의 비율이 최고 25.9%의 격차를 보이고 있고, 인건비도 연간 최고 432만 9천원의 차이를 보여, 1급호텔이나 그 이하의 호텔들은 특급호텔과 비교하여 임금격차가 봉사료, 상여금, 기본급여 등으로 인하여 더욱 심하다는 사실을 추정해 볼 수 있으며, 이는 곧바로 직장생활에 대한 내부고객의 불만족으로 이어져 결국 서비스질에 영향을 미치는 요인이 될 수 있다.

<표 2-14> 제주지역 관광호텔의 매출액 대비 인건비 비율과 1인당 연간 인건비

구분	K호텔	G호텔	H호텔	S호텔
매출액 대비 인건비비율(%)	54.1	33.5	45.9	28.2
연간인건비(일용직포함) (단위: 천원)	28,715 (26,306)	26,392 (20,607)	28,449 (24,718)	30,721 (18,503)

자료: 호텔경영협회, 「1997년도 제주지역 관광호텔 경영분석」, 1998.

## 3) 내부고객의 이직

경제성장과 다국적 기업들의 국내진출 등에 따라 고용기회가 확대되면서, 노동생

94) 김병섭, 「임금체계와 수준이 임금에 대한 태도에 미치는 영향에 관한 연구-제주지역 관광호텔을 중심으로」, 제주대학교 경영대학원 석사학위논문, 1998, p.54.

활의 질을 추구하는 내부고객이 증가함에 따라 이직현상도 증가함으로써 이직의 중요성이 재인식되고 있다.<sup>95)</sup>

일반적으로 바람직한 현상이 못되는 높은 이직율은 서비스질의 저하를 가져올 수 있으며, 이에 따라 여러 가지 비용을 발생시킨다. 따라서 효과적인 이직관리가 곧 내부고객의 QWL에 기여할 수 있으며, 이는 서비스질 향상에 긍정적인 영향을 줄 수 있기 때문에 중요한 것이다.

<표 2-15>는 제주도내 특급호텔의 이직율 현황인데, 이에 따르면, 평균 이직율은 10%내외를 나타내고 있는데, 특히 앞서 살펴본 복지·후생조건이 상대적으로 좋고, 연간 1인당 인건비가 많은 S호텔의 이직율은 타 호텔보다 낮게 나타나고 있어 내부고객의 직장생활의 질이 상대적으로 좋음을 반영해 주고 있다.

<표 2-15> 제주지역 관광호텔의 이직율 현황

구분	G호텔	H호텔	S호텔	O호텔	K호텔
1996	15%	12%	9%	17%	휴점
1997	16%	8%	8%	18%	10%
1998	15%	9%	8%	15%	15%
평균이직율	15.3%	9.6%	8.3%	16.6%	12.5%

자료: 연구자의 개별조사-도내특급호텔 인사담당자와 면담.

#### 4) 승진

기업경영의 궁극적인 목적은 이윤추구에 있지만, 내부고객의 목적은 내부고객을 둘러싼 여러환경이 그들에게 최적이 됨으로써 삶의 질이 향상되기를 바란다고 볼 수 있다. 직장생활에서 내부고객은 자신의 노력에 대한 공정한 평가를 통해 승진함으로써 자아만족과 동시에 업무에 대한 열정도 나타나게 됨으로 승진은 매우 중요한 요소임에 틀림이 없다.

95) 이광호, “호텔종사원의 이직에 영향을 미치는 직무요인에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1991, p.7.

제주지역의 호텔에서는 연공서열에 의한 고과, 즉, 근속년수나 학력, 경력, 연령 등에 의해 승진되는 경우가 대부분을 차지하고 있다. <표 2-16>은 제주지역 특급호텔의 승진연한을 나타내고 있는데, 호텔과 직급에 따라 다소 차이는 있으나 서로 대동소이함을 알 수 있다. 다만 S호텔 및 H호텔 등 일부호텔에서 직무급제를 채택하여 능력급을 실시하고 있으나 역시 승진연한은 각 직급별로 3년정도의 기간을 선정하고 있다.

<표 2-16> 제주지역 관광호텔의 승진연한

(단위: 년)

구분	G호텔	H호텔	S호텔	O호텔	K호텔
사원	3	3	3	3	3
주임	3	2	3	3	2
계장	3	3	3	3	3
대리	3	3	3	3	2
과장	3	3	3	3	3
차장	3	3	3	3	2
부장	3	3	3	3	3

자료: 송대화, “휴양지호텔 종사원의 이직요인에 관한 연구-제주지역 관광호텔을 중심으로”, 제주대학교 경영대학원 석사학위논문, 1997, p.79.

### 5) 기타 호텔별 서비스결 관리현황

G호텔은 1992년부터 호텔상품의 경쟁력 제고를 위해 시설개보수 5개년 계획을 실시하고 있으며, 1996년에는 전사적으로 “품질향상추진위원회”를 발족하여 고객의 기대와 욕구를 충족시키고 나아가 기대정도를 능가하는 고품질의 상품·서비스를 제공하는 시스템을 구축하려는 노력을 기울이고 있다.

K호텔은 시설의 노후화 및 조직의 정체성, 경쟁호텔들의 출현에 따라 경쟁력상실 등 경영상의 어려움에 직면하자 호텔시설에 대한 전면적인 개보수를 단행하고, 1993

년 휴업조치후 500억원의 자금을 재투자하여 호텔전체를 증개축하였다. 이에 따라 객실의 고급화, 비즈니스 및 회의시설의 확충, 다양한 레크레이션 시설 보강 등으로 호텔등급을 향상시켰으며, 고객만족을 극대화하기 위해 내부고객의 정신개혁 및 외부고객에 대한 친절교육을 정기적으로 실시하고, 외부고객과의 피드백을 위한 제도적 장치도 마련하고 있다.

S호텔은 국제정상들의 회담장소를 통해 이미지부각을 하여, 1990에 품질관리체계로서 "New HS"운동을 통해 제도의 개혁을 추진하고 최대의 고객만족을 위해 노력하고 있다. 또한 세부적으로 팀제의 도입을 통해 각 팀별 제도개혁, 고객관리, 기강 및 환경, 교육, 직원의 사기진작 등 6개부문 소위원회로 매월 팀회의를 운영하고 있다.

## 제5절 연구모형 및 가설의 설정

### 1. 가설 설정의 배경

오늘날과 같이 급변하는 기업환경에서 살아남을 수 있는 전략은 여러 가지가 있지만 그 중에서도 내부고객들의 외부고객에 대한 서비스질을 향상시키기 위한 전략이 매우 중요하다. 대부분의 호텔기업들은 최고경영자의 무관심과 단기적인 이익만을 추구하여, 그 중요성이나 필요성은 인정하면서도 현실적으로는 미온적인 태도를 취하는 경향이 있다.

파라슈라만 등은 외부고객과 서비스제공자간 그리고 서비스전달과정에서의 각 갭들의 차이를 없애줌으로써 서비스의 질을 향상시키려고 하였다. 여기서 이들은 여러 분야의 사업체에 걸친 연구를 통해 서비스 질의 결정요인을 5개 차원으로 구분하였고, 그론루스는 기대된 서비스와 실행된 서비스간의 차이가 서비스 질이라고 하였고, 이는 전통, 이데올로기, 구전 등 여러 요소가 기대서비스에 영향을 미치고, 실행된 서비스에는 효용품질, 부가적 효용품질 이미지 등에 따라 다르게 나타난다고 하였다. 그러나 이들 연구에 나타난 변수들은 모든 산업에서 동일한 영향을 미치고 있는 것이 아니며, 특히 파라슈라만 등의 서비스 질 차원은 5개이지만 호텔업에 있어서는

다르게 나타날 수 있고, 그론루스가 이용한 변수처럼 호텔업은 서비스의 전형적인 특성 등으로 인해 유형상품이 첨가되어 나타나거나 순수한 서비스만이 상품이 되는 경우에 따라 서로 다를 수 있다. 뿐만 아니라 이러한 연구는 조직의 외부고객을 대상으로한 경우가 대부분을 차지하고 있어, 서비스 질의 향상에 기여할 수 있는 여지도 한계가 있다고 볼 수 있다.

반면, 알브레트, 데지어 등 여러 학자들의 내부고객에 대한 연구는 내부고객의 현 상태 파악과 개선안에 중점을 두고 있다.

즉, 서비스질의 향상을 위한 방안이 호텔의 내외부고객과 관련되어 있으므로 이들 연구가 종합되어질 필요가 있는 것이다. 이러한 배경하에서 본 가설은 제주지역의 호텔내부고객을 대상으로 하였다.

## 2. 연구모형 및 가설의 설정

본 연구는 이러한 배경하에서 연구모형 및 가설을 설정하였는데, 연구모형은 <그림 2-6>에 나타난 바와 같이 파라슈라만의 최종 SERVQUAL모델에 나타나는 서비스 차원변수와 알브레트 등 여러 학자들이 사용한 QWL요인들을 내부고객의 만족도 그리고 호텔내부고객의 특성 등을 통해 연구모형을 재구성하였다.

특히 내부고객의 만족도에 나타난 변수, 즉, 지휘감독에 관한 것은 Lewin, Rosow, Marks 등의 QWL요인과 공통적이며, 직무는 Walton 및 정재훈의 연구에 이용된 변수와 같고 동료관계는 Boisvert의 동료와 상호작용변수와 그리고 보수에 관련된 변수는 Walton, Boisvert, Rosow, Levine, 정재훈, 서병인 및 백유성 등의 연구에 나타난 변수와 공통적인 것들이다.

연구모형에 나타난 바와 같이 서비스차원은 유형성, 신뢰성, 반응성, 보증성 그리고 공감성 등 5개 차원으로 구분하여 조사한 기대치와 만족치의 차이로서 서비스질 수준을 측정하였고, 이러한 측정치가 내부고객만족변수와와의 관계가 어떠한지 파악하기 위해 <가설 1>이 설정되었다. 또한 종사원이 평가한 서비스질 수준이 종사원의 사회통계학적 요인들에 따라 차이가 있는지를 분석하기 위해 <가설 2>가 설정되었으며, <가설 3>은 내부고객만족변수가 사회통계학적인 요인들에 따라 차이를 보이

는지 검증해 보기 위해 설정되었다.

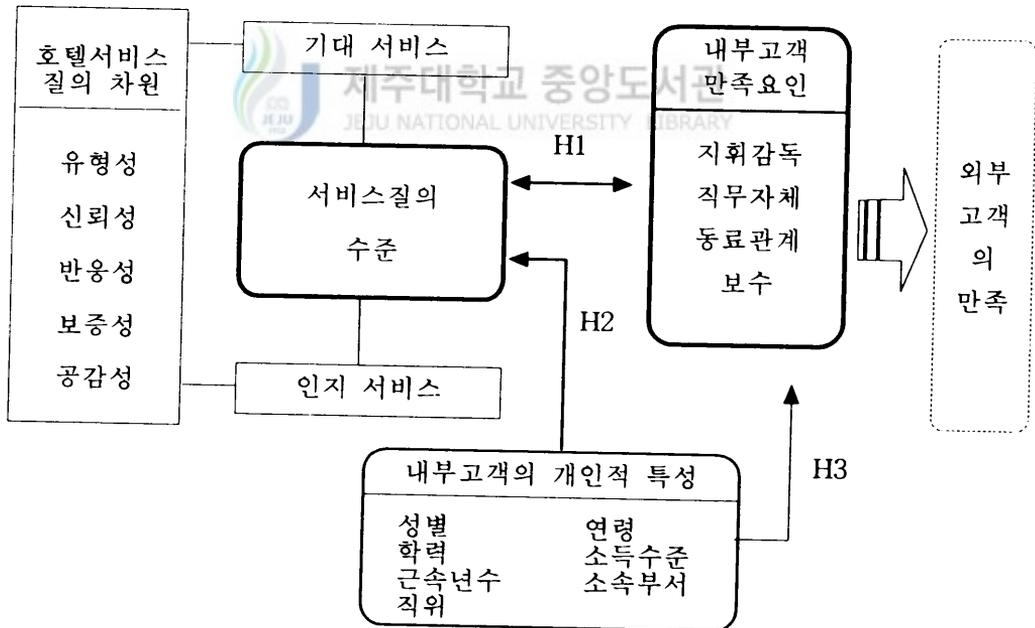
특히 이론적 연구에서 나타난 서비스차원이 제주지역의 호텔업에 적용하였을 때, 선행연구의 모델에서 나타난 바와 같이 5개차원으로 구분되는지 그리고 나타난 차원들이 제주지역의 상황적 특성에 따라 달라질 수 있는지를 분석해보기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1) 호텔서비스질 수준과 내부고객의 만족간에는 상관관계가 있다.

가설2) 호텔서비스질 수준은 내부고객의 특성 및 호텔등급에 따라 차이가 있다.

가설3) 내부고객의 만족도는 내부고객의 특성에 따라 차이가 있다.

<그림 2-6> 연구모형의 도식화



## 제3장 관광호텔내부고객의 QWL에 관한 실증분석

### 제1절 조사의 개요

#### 1. 표집설계

본 연구의 설문은 1999년 4월 19일부터 동년 4월 25일까지 1주일에 걸쳐 조사되었으며, 도내의 관광호텔 총 43개 호텔 중, 특급호텔 G호텔 등 7곳과, 1급호텔 S호텔 등 8곳, 2급호텔 G호텔 1곳, 3급호텔 C호텔 1곳, 등 모두 17개 호텔의 내부고객을 대상으로 설문이 배포되고 회수되었다. 설문은 총 330매를 배포하여 그중 287매를 회수하였고, 회수된 설문중 불성실하게 응답한 22매를 제외하고 265매가 최종적으로 분석에 이용되었다.



#### 2. 설문의 구성 및 분석방법

내부고객만족과 관련한 연구들은 주로 종사원의 직무만족도나 이직률을 연구대상으로 하는 경우가 많으며, 서비스질에 대한 연구는 서비스차원의 발견에 대한 연구가 많은 편이다. 반면, 호텔서비스질을 대상으로 한 연구에는 Saleh와 Ryan이 SERVQUAL을 숙박산업에 적용하여 호텔숙성에 대한 고객과 호텔의 지각간에 존재하는 괴리(차이)개념과 PZB가 규명한 5개 차원을 이용하여 호텔서비스를 측정하여 SERVQUAL의 5개요인과 다른 요인분석결과를 보였고, Oberoi와 Hales는 회의장 호텔을 대상으로 서비스질의 구성차원에 대한 이해와 측정방법을 연구하였다. 분석결과 기능적 속성들이 고객의 전체적인 서비스질 지각에 가장 영향을 많이 미치는 것으로 나타났고, 기술적인 속성들은 크게 영향을 미치지 않았다.

본 연구는 호텔의 서비스질을 향상시키기 위해서는 외부고객뿐만 아니라 호텔의 내부고객도 중요하다고 보고 <표 3-1>에 나타난 바와 같이 크게 3개 부문의 설문으

로 구성하여 실증분석을 하였다. 첫 번째 부분은 호텔내부고객인 종사자의 직장생활의 질을 묻는 문항으로 총 21개 문항으로 구성되었고, 두 번째 부분은 호텔서비스의 차원에 따라 서비스의 질을 묻는 설문으로 기대정도와 실제정도로 구성되었으며, 문항수는 각각 21개 문항으로 구성되었다. 그리고 마지막으로 세 번째 부분은 사회통계학적인 문항으로써 총 7개로 구성되었다. 따라서 설문문항수는 총 70개로 구성되었다. 이외에 설문조사시 파악이 가능한 호텔등급은 분석에 추가변수로 이용하였는데, 코딩시 특급과 1급이하로 구분하여 입력하였다.

이상의 설문들중 평균차이검증을 위해 조사된 서비스차원변수 및 내부고객만족요인 변수 등은 5점 리커트 척도로 조사되었으며, 자료검증을 위해서는 사회과학 통계패키지인 SPSS for Windows(Ver.8.0)를 사용하였다.

즉, 자료의 특성을 살펴보기 위해 빈도분석(Frequency)을 하였으며, 호텔서비스질과 내부고객 만족도 변수의 개념이 독립된 측정방법으로 측정한 경우 결과가 비슷하게 나타나는지를 파악하기 위해 신뢰도분석(Reliability)을 하였고, 호텔의 내부고객만족요소와 호텔서비스의 차원을 결정하기 위하여 요인분석(Factor Analysis)하였다.

또한 (가설1)의 검증시 호텔서비스의 구성차원들이 내부고객만족도에 미치는 영향을 파악하기 위해서는 다중회귀분석(Regression)을 하였고, (가설2)와 (가설3)과 같이 유목간 차이검증을 위해서는 t검증(t-test)과 일원변량분석(Oneway ANOVA)을 하였다.

구체적인 설문내용은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

구분	변수내용(설문번호)	문항수	척도유형
QWL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지휘감독</li> <li>• 직무자체</li> <li>• 동료관계</li> <li>• 보수</li> </ul>	21개	5점 리커드
서비스질	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유형성</li> <li>• 반응성</li> <li>• 공감성 등에 관한 기대정도와 만족정도 설문</li> <li>• 신뢰성</li> <li>• 보증성</li> </ul>	각각 21개	5점 리커드
사회통계 학적 변수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성별</li> <li>• 학력</li> <li>• 근속년수(비율척도)</li> <li>• 직위</li> <li>• 연령</li> <li>• 소득수준</li> <li>• 소속부서</li> </ul>	7개	명목척도 및 비율척도

### 3. 변수의 조작적 정의

본 실증분석에서 이용한 변수들은 요인분석을 통해 몇 개의 요인으로 축소되었는데, 이들 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

첫째, 반응성 및 보증성- 파라슈라만 등이 연구한 서비스의 5개 차원 중 반응성과 보증성 항목이 제주지역의 호텔서비스의 질을 측정하는데 있어서는 하나로 묶였다. 즉 설문에서는 8개 문항을 통해 조사되었는데, 요인분석을 통해 2개 변수가 제외되고 6개의 변수만이 이용되었다. 이들 변수는 자발적인 도움, 호텔직원의 욕구에 신속히 대응, 업무처리시기 고지, 신뢰할 수 있는 정책 및 경영방침, 업무문제에 대한 전문지식, 직원문의에 대한 충분한 지식 등이다.

둘째, 서비스 차원의 하나인 공감성은 3개 변수로 측정되었으며, 여기에 포함된 변수는 직원 개개인에 관심, 편리한 시간에 업무관련 시설을 이용, 직원들의 만족도에 주의를 기울이는 것 등이다.

셋째, 서비스 차원의 하나인 유형성은 원래 6개 문항으로 조사되었으나 중요도가 낮은 2개 문항은 제외되고, 나머지 변수, 즉, 최신장비, 세련된 호텔시설 및 장식, 단정한 옷차림과 용모, 세련된 팜플렛, 메뉴 등이 이용되었다.

넷째, 서비스 차원의 하나인 신뢰성은 4개의 문항을 통해 조사되었는데, 이들 변수는 숙련된 서비스, 문제에 대한 신속하고 성의있는 처리, 약속한 시간내의 서비스 제공, 직원에게 항상 정중하게 하는 가 등으로 조사되었다.

이상과 같은 서비스 차원의 설문은 5점 리커트 스케일로 조사되었으므로 서비스 차원별 변수의 평균은 1점 이상~5점 이하 사이가 나타나게 되는데, 해당문항에 긍정적이거나 만족한 경우는 5점에 가깝게 응답하고 부정적이거나 불만족인 경우에는 1점에 가깝게 평균이 나타난다.

내부고객에 대한 변수는 21문항을 통해 조사되었는데, 다음과 같은 구성문항을 가지며, 역시 서비스차원의 변수와 마찬가지로 방식으로 측정되었다.

첫째, 지휘감독변수는 총 6개의 변수로 측정되었는데, 여기에 포함된 변수는 상하간 상호존중과 신뢰, 관리자들은 현장 중시, 관리자들은 통제보다 코치로 지원, 관리자들은 개방적인 의사소통, 관리자들은 품질경영의 개념을 구성원과 공유, 그리고 관리자들은 품질경영이 곧 고객만족이란 관점 등이다.

둘째, 직무자체는 담당업무는 가치있고 도전적인 일, 내 업무는 매우 중요하며, 책임감 가지고 수행, 정보수집과 창의력의 발휘에 몰두, 현 담당 업무가 만족스러움, 호텔의 장점을 알림, 호텔을 평생직장으로 삼고 싶음 등이다.

셋째, 동료관계변수는 호텔내 직원들간 만족스런 업무위해 노력, 호텔동료들의 개선된 업무서비스 제공노력, 직원들은 상하간 허물없이 의견교환, 직원들은 동료사원간에 허물없이 의견교환 등 4개 변수로 측정되었다.

마지막으로 보수요인은 업무수행능력에 비해 보수는 만족스러움, 동료와 비교해 자신이 받는 보수는 공정, 다른 호텔의 직원에 비해 보수는 공정성 등 3개변수로 측정되어 실증분석에 이용되었다.

## 제2절 자료의 분석 및 가설의 검정

### 1. 자료의 분석

본 연구의 실증분석에 이용된 표본의 특성은 <표 3-2>에 나타난 바와 같이 총 265개의 표본 중 54.3%인 144명이 남성이었고, 여성은 45.7%였다. 조사대상에 포함된 호텔의 등급은 특등급과 1등급이하를 비슷하게 배포한 결과, 실제 회수되어 이용된 표본수도 특등급이 51.7%, 1등급이하가 48.3%로 유사한 비율을 보였다. 연령별로는 50대 이상이 많지 않음에 따라 40대 이상으로 유목을 합한 결과, 크게 3개 집단으로 구분하였는데, 20대 이하의 연령층은 응답자의 44.2%, 30대는 46.4% 그리고 40대 이상은 9.4%를 각각 차지해 20~30대가 주를 이루고 있다. 학력별로는 전문대졸 응답자가 전체의 64.9%를 차지해 가장 높은 비율을 보였고, 대졸 이상의 호텔내부고객도 21.5%에 달했다. 이들의 소득수준은 100만원 이하라고 응답한 비율이 60.8%로 가장 많았고, 현재의 호텔에 근무한 연수는 2~5년인 경우가 53.2%로 절반이상을 차지하고 있다. 또한 소속 부서별로 보면, 식음료 부서와 객실 부서에 집중되어 있어, 호텔업이 인력자원에 크게 의존하고 있음을 보여주고 있으며, 이들의 직위는 사원이 전체 응답자의 68.3%로 가장 많았고, 계장급 이상도 17%가 응답하였다.

일반적으로 특정 차원을 동일하게 설명하고 있는가에 대한 신뢰성을 측정하기 위해 크론바하 알파계수를 이용하는데, 알파계수가 0.6 이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 볼 수 있다.<sup>96)</sup> 본 연구에서는 <표 3-3>에 나타난 바와 같이 호텔서비스질의 차원이 4개로 구분되었는데, 이들 4개요인 모두 0.6 이상으로 나타나고 있다.

즉, 첫 번째 요인인 반응/보증성의 신뢰도는 0.9333으로 매우 높게 나타났고, 두 번째 요인인 공감성 차원의 신뢰도는 0.9181, 세 번째 유형성 차원의 신뢰도는 0.8716 그리고 신뢰성 차원은 0.8939로 각각 나타나 모두 높은 신뢰수준을 나타내고 있다.

96) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 법문사, 1990, pp.250~251.

<표 3-2> 응답표본의 구성비

구 분		빈도	백분율	누적빈도
성 별	남 성	144	54.3	54.3
	여 성	121	45.7	100.0
호텔등급	특등급	137	51.7	51.7
	1급이하	128	48.3	100.0
연 령	20대이하	117	44.2	44.2
	30 대	123	46.4	90.6
	40대이상	25	9.4	100.0
학 력	고졸이하	36	13.6	13.6
	전문대졸	172	64.9	78.5
	대졸이상	57	21.5	100.0
소 득	100만원이하	161	60.8	60.8
	101-150만원	79	29.8	90.6
	151만원이상	25	9.4	100.0
근속년수	1년이하	59	22.3	22.3
	2-5년	141	53.2	75.5
	6년이상	65	24.5	100.0
소속부서	객 실	102	38.5	38.5
	식음료	108	40.8	79.2
	기타관리부서	55	20.8	100.0
직 위	사 원	181	68.3	68.3
	주임급	39	14.7	83.0
	계장급이상	45	17.0	100.0
합 계		265개	100%	100%

또한 내부고객만족도 변수의 신뢰수준을 보면, <표 3-4>에 나타난 바와 같이 지휘감독의 신뢰도는 0.8750, 직무자체는 0.8071, 보수는 0.8715 그리고 동료관계는 0.7996으로 각각 나타나 역시 모든 변수가 높은 신뢰수준을 보이고 있다.

특히 내부고객 만족도 변수의 요인 중 가장 높은 만족도를 보인 요인은 동료관계였으며, 동료관계의 구성변수 중에서도 “호텔동료들의 개선된 업무서비스 제공노력”한다는 항목이 3.3698로 가장 높았으나 반면, “직원 상하간 허물없이 의견교환”한다는 항목은 2.9962로 가장 낮은 만족도 수준을 보여, 상하간의 커뮤니케이션 문제를

암시하고 있다. 또한 요인 중 가장 낮은 만족도를 보인 것은 보수에 관한 것이었는데, 특히 “업무수행능력에 비해 보수는 만족스럽다”는 항목에 대한 만족도가 2.5887로 전체 항목 중에서 가장 낮게 나타나고 있어 호텔내부고객의 불만요인으로 작용할 수 있음을 말해준다.

<표 3-3> 호텔서비스질의 차원변수별 신뢰수준

구 성 변 수		항목평균	전체평균	Alpha	항목수
반응/ 보증성	자발적인 도움	3.2453	3.2491	.9333	6
	호텔직원의 욕구에 신속히 대응	3.2113			
	업무처리시기 고지	3.2792			
	신뢰할 수 있는 정책 및 경영방침	3.1887			
	업무문제에 대한 전문지식	3.2792			
	직원문의에 대한 충분한 지식	3.2906			
공감성	직원 개개인에 관심	3.1547	3.1220	.9181	3
	편리한 시간에 업무관련 시설을 이용	3.1094			
	직원들의 만족도에 주의기울임	3.1019			
유형성	최신장비	3.2604	3.3934	.8716	4
	세련된 호텔시설 및 장식	3.2868			
	단정한 옷차림과 용모	3.5057			
	세련된 팜플렛, 메뉴	3.5208			
신뢰성	숙련된 서비스	3.5962	3.5000	.8939	4
	문제에 대한 신속하고 성의있는 처리	3.4642			
	약속한 시간내의 서비스 제공	3.6302			
	직원에게 항상 정중	3.3094			

<표 3-4> 내부고객 만족도 변수의 신뢰수준

구 성 변 수		항목평균	전체평균	Alpha	항목수
지휘감독	상하간 상호존중과 신뢰	3.2302	2.9818	.8750	6
	관리자들은 현장 중시	2.9509			
	관리자들은 통제보다 코치로 지원	2.8528			
	관리자들은 개방적인 의사소통	2.7547			
	관리자들은 품질경영의 개념을 구성원과 공유	2.9132			
관리자들은 품질경영이 곧 고객만족이란 관점	3.1887				
직무자체	담당업무는 가치있고 도전적인 일	3.2642	3.1918	.8071	6
	내업무는 매우중요하며, 책임감 가지고 수행	3.6906			
	정보수집과 창의력의 발휘에 몰두	3.2642			
	현담당업무가 만족스러움	3.2604			
	호텔의 장점을 알림	3.0038			
호텔을 평생직장으로 삼고 싶음	2.6679				
동료관계	호텔내 직원들간 만족스런 업무위해 노력	3.3623	3.2349	.7996	4
	호텔동료들의 개선된 업무서비스 제공노력	3.3698			
	직원들은 상하간 허물없이 의견교환	2.9962			
	직원들은 동료사원간에 허물없이 의견교환	3.2113			
보수	업무수행능력에 비해 보수는 만족스러움	2.5887	2.6792	.8715	3
	동료와 비교해 자신이 받는 보수는 공정	2.7811			
	다른호텔의 직원에 비해 보수는 공정	2.6679			

내부고객 만족도 변수 및 호텔서비스질의 차원 수를 결정하기 위하여 각각 21개의 설문문항을 통해 아이겐 값과 선행연구의 서비스차원을 고려하여 요인을 선택한 결과, <표 3-5>와 <표 3-6>에 나타난 바와 같이 내부고객 만족도 요인과 호텔서비스질의 차원수가 모두 각각 4개의 요인이 산출되었다.

투입된 변수들에서 요인으로 구분되지 못한 호텔서비스질 차원의 구성변수 4문항을 제외한 설문문항들이 요인으로써 구분되었는데, 투입된 변수들이 특정 요인에 부하량(factor loading)이 높게 나타나도록 하기 위해 베리맥스(varimax)방식을 이용해 회전시켰다. 그 결과, 각 변수들의 요인 적재치가 4개의 요인에 각각 높은 값으로 적재되었고, 내부고객만족도 변수는 <표 3-5>에 나타난 바와 같이 관리자들의 개방적인 의사소통 등 6개의 문항이 하나의 요인으로 묶였으며, 구성문항의 내용상 지휘감독과 관련된 문항들이어서, 이 요인의 이름을 “지휘감독”이라고 명명하였으며, 두 번째 요인은 “직무자체”, 세 번째 요인은 “동료관계” 그리고 네 번째 요인은 “보수” 등으로 각각 명명하였다.

분산을 기준으로 사회과학분야에서는 일반적으로 총분산의 60% 이상의 정도를

설명해 주는 요인까지 선정하는데<sup>97)</sup>, 내부고객 만족도 변수들의 요인들은 총분산의 61.94%를 설명해 주고 있다.

<표 3-5> 호텔의 내부고객 만족도 변수의 요인분석결과

요인명	요 인 구 성 변 수	요 인(Component)			
		1	2	3	4
지휘감독	V4 관리자들은 개방적인 의사소통	<b>.805</b>	.045	.226	.138
	V3 관리자들은 통제보다 코치로 지원	<b>.795</b>	.203	.172	.061
	V2 관리자들은 현장 중시	<b>.780</b>	.098	.170	.050
	V5 관리자들은 품질경영의 개념을 구성원과 공유	<b>.722</b>	.059	.266	.212
	V6 관리자들은 품질경영이 고객만족이라는 관점	<b>.644</b>	.064	.367	.235
	V1 상하간 상호존중과 신뢰	<b>.551</b>	.169	.332	-.119
직무자체	V14 담당업무는 가치있고 도전적인 일	.063	<b>.770</b>	.091	.074
	V15 내업무는 매우중요하며, 책임감 가지고 수행	-.024	<b>.738</b>	.312	-.075
	V19 현담당업무가 만족스럽	.104	<b>.719</b>	.209	.143
	V16 정보수집과 창의력의 발휘에 몰두	.116	<b>.635</b>	.309	-.019
	V21 호텔을 평생직장으로 삼고 싶음	.416	<b>.550</b>	-.127	.362
	V20 호텔의 장점을 알림	.409	<b>.537</b>	-.082	.417
동료관계	V10 직원들은 동료사원간에 허물없이 의견교환	.092	.179	<b>.710</b>	.253
	V8 호텔직원들은 개선된 업무서비스를 제공노력	.322	.119	<b>.685</b>	.136
	V7 호텔내 직원들간 만족스런 업무위해 노력	.310	.201	<b>.671</b>	.126
	V9 직원들은 상하간 허물없이 의견교환	.332	.109	<b>.602</b>	.164
	V18 직원들은 관심가지고 가벼운 대화나눔	.216	.377	<b>.526</b>	-.031
	V17 직원들간 상호 인간적인 관심	.284	.409	<b>.523</b>	-.028
보수	V13 다른호텔의 직원에 비해 보수는 공정	.137	.065	.138	<b>.865</b>
	V11 업무수행능력에 비해 보수는 만족스러움	.101	.016	.147	<b>.852</b>
	V12 동료와 비교해 자신이 받는 보수는 공정	.067	.102	.148	<b>.841</b>
아이겐벨류		7.481	2.218	2.018	1.292
분 산		35.625	10.561	9.608	6.151
누 적 분 산		35.625	46.186	55.794	<b>61.945</b>

또한 <표 3-6>에 나타난 바와 같이 호텔서비스질의 차원은 이론적 연구에서 5개

97) 채서일·김범중·이성근, 「SPSS/PC+를 이용한 통계분석」, 제2판, 학현사, 1992, p.196.

차원으로 구분되었으나, 본 실증연구에서는 제1요인이 반응성과 보증성이 하나로 통합되어 나타났고, 이에 따라 “반응/보증성”이라는 요인명을 붙였고, 제2요인은 유형성, 제3요인은 “공감성” 그리고 제4요인은 “신뢰성” 등으로 명명하였다. 이들 요인은 총분산의 77.679%를 설명해주고 있다.

<표 3-6> 호텔서비스의 변수별 분석결과

요인명	요 인 구 성 변 수	요 인(Component)			
		1	2	3	4
반응/ 보증성	W1_16 업무문제에 대한 전문지식	<b>.767</b>	.357	.279	.229
	W1_15 신뢰할 수 있는 정책 및 경영방침	<b>.678</b>	.340	.338	.233
	W1_13 호텔직원의 욕구에 신속히 대응	<b>.642</b>	.127	.448	.368
	W1_14 업무처리시기 고지	<b>.633</b>	.220	.466	.300
	W1_18 직원문의에 대한 충분한 지식	<b>.624</b>	.345	.389	.239
	W1_12 자발적인 도움	<b>.573</b>	.272	.448	.391
유형성	W1_1 최신장비	.220	<b>.771</b>	.230	.268
	W1_4 세련된 팜플렛, 메뉴	.140	<b>.769</b>	.223	.244
	W1_2 세련된 호텔시설 및 장식	.330	<b>.768</b>	.157	.205
	W1_3 단정한 옷차림과 용모	.264	<b>.661</b>	.200	.322
공감성	W1_20 편리한 시간에 업무관련 시설을 이용	.312	.248	<b>.826</b>	.173
	W1_21 직원들의 만족도에 주의기울임	.384	.249	<b>.790</b>	.201
	W1_19 직원 개개인에 관심	.386	.277	<b>.701</b>	.303
신뢰성	W1_7 숙련된 서비스	.104	.353	.254	<b>.783</b>
	W1_9 약속한 시간내의 서비스 제공	.387	.295	.099	<b>.750</b>
	W1_8 문제에 대한 신속하고 성의있는 처리	.325	.305	.240	<b>.723</b>
	W1_10 직원에게 항상 정중	.399	.279	.433	<b>.583</b>
아이겐벨류		10.502	1.299	.847	.557
분 산		61.779	7.644	4.983	3.274
누 적 분 산		61.779	69.423	74.405	<b>77.679</b>

내부고객들이 호텔의 서비스를 지각하는 수준에서 기대하는 수준의 서비스를 받아 값이 호텔서비스의 질 수준이 되는데, 이는 0에 가까울수록 기대수준과 지각수준의 차이가 없으며, 음(-)의 값이 나타나면, 기대수준이 지각수준보다 큼을 나타내며, 양

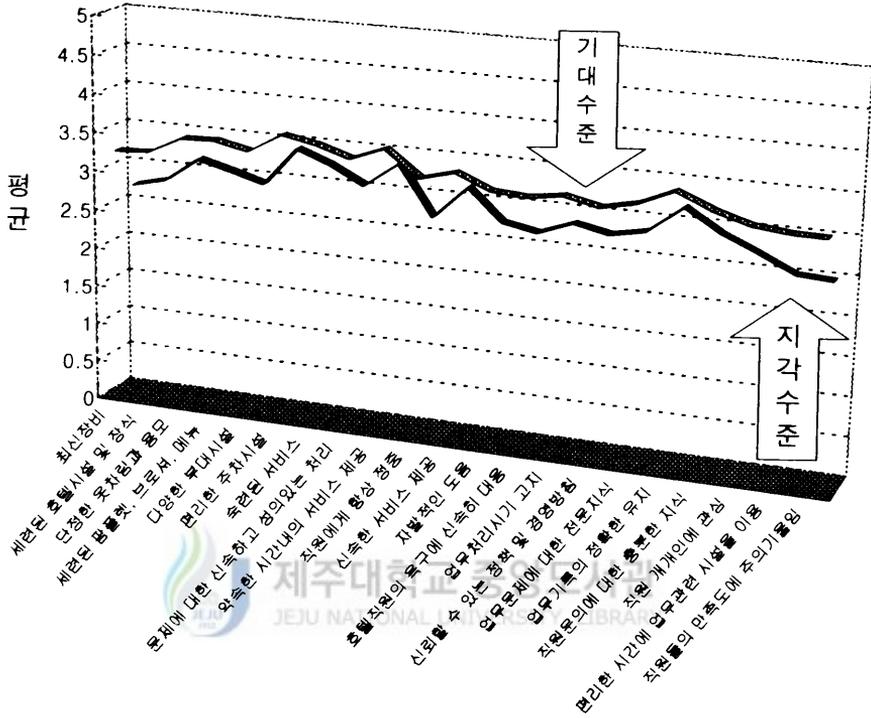
(+)의 값을 나타내면, 반대로 지각수준이 기대수준보다 더 크다는 것을 나타낸다. 따라서 본 실증분석에서 나타난 서비스질의 수준은 <표 3-7>에 나타난 바와 같이 전체적으로 음(-)의 값이 나타나고 있으므로 지각수준보다 기대수준의 값이 크다는 것을 의미하며, 내부고객들이 자사의 호텔서비스 수준이 향상되어야 한다고 생각하고 있음을 보여주고 있다.

특히 만족도의 수준과 기대수준과의 차이가 가장 큰 항목은 "직원들의 만족도에 주의를 기울이는 것"과 "편리한 시간에 업무관련시설을 이용하는 것" 그리고 내부고객인 직원에게 항상 정중하게 대하는 것" 등이다. 또한 기대서비스 정도가 가장 높은 항목은 편리한 주차시설, 숙련된 서비스 그리고 약속한 시간내의 서비스 제공 등의 순이었는데, 기대수준이 큰 만큼 이들 항목의 지각서비스 수준도 높게 나타났다.

<표 3-7> 호텔의 내부고객 만족변수별 분석결과

변수내용	기대서비스 (A)	지각서비스 (B)	서비스질 (B-A)
최신장비	3.2604	2.7208	- .5396
세련된 호텔시설 및 장식	3.2868	2.8264	- .4604
단정한 옷차림과 용모	3.5057	3.1434	- .3623
세련된 팜플렛, 메뉴	3.5208	3.0340	- .4868
다양한 부대시설	3.4302	2.9094	- .5208
편리한 주차시설	3.6792	3.4075	- .2717
숙련된 서비스	3.5962	3.2491	- .3472
문제에 대한 신속하고 성의있는 처리	3.4642	3.0264	- .4377
약속한 시간내의 서비스 제공	3.6302	3.3472	- .2830
직원에게 항상 정중	3.3094	2.7245	- .5849
신속한 서비스 제공	3.4264	3.1434	- .2830
자발적인 도움	3.2453	2.7509	- .4943
호텔직원의 욕구에 신속히 대응	3.2113	2.6679	- .5434
업무처리시기 고지	3.2792	2.8377	- .4415
신뢰할 수 있는 정책 및 경영방침	3.1887	2.7472	- .4415
업무문제에 대한 전문지식	3.2792	2.8302	- .4491
업무기록의 정확한 유지	3.4717	3.1774	- .2943
직원문의에 대한 충분한 지식	3.2906	2.9057	- .3849
직원 개개인에 관심	3.1547	2.7057	- .4491
편리한 시간에 업무관련 시설을 이용	3.1094	2.4981	- .6113
직원들의 만족도에 주의기울임	3.1019	2.4717	- .6302

<그림 3-1> 호텔내부고객의 기대서비스, 지각서비스 그리고 서비스질



## 2. 가설의 검증

### 1) 호텔서비스의 구성차원들이 내부고객 만족에 미치는 영향

(가설1)에 대해서는 호텔서비스의 구성차원들이 내부고객의 만족도에 미치는 영향이 다를 것으로 보고, 상대적 중요도를 파악하기 위해 <표 3-8>~<표 3-11>에 나타난 바와 같이 회귀 분석을 하였다.

분석시에는 요인분석에서 나타난 서비스의 4개 차원, 즉, 반응/보증성, 유형성, 공감성, 신뢰성 등의 요인과 종속변수인 내부고객의 만족도는 알브레트가 사용한 변수를 이용해 지휘감독, 직무자체, 보수, 동료관계 등 4개 변수를 이용하였다.

회귀분석결과 <표 3-8>에 나타난 바와 같이 독립변수인 서비스 차원들은 회귀분석에 동시에 투입하였는데(Enter방식), 내부고객의 만족도 차원중 지휘감독에 대하여

서비스차원의 R<sup>2</sup>값이 0.371로 총분산의 37%를 설명해 주고 있으며, 회귀식에 대한 F 검증 결과는 F비가 38.272로써 0.01의 유의수준에서 회귀식이 유의적이다. 이에 따라 호텔의 내부고객만족요소 중 지휘감독에 영향을 주는 차원별 영향정도를 본 결과, 회귀계수(B)나 베타(B)값을 볼 때, 신뢰성과 반응/보증성의 영향이 큰 것으로 나타났다. 이를 회귀식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\text{지휘감독} = 1.225 + (0.192 \times \text{반응/보증성}) + (0.112 \times \text{공감성}) \\ + (0.0249 \times \text{유형성}) + (0.280 \times \text{신뢰성})$$

<표 3-8> 호텔서비스질 차원의 구성요인이 지휘감독에 미치는 영향

R	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>		추정값의 표준오차		
.609(a)	.371	.361		.5714		
Model		자승합	df	평균자승	F	Sig.
aPredictors:(Constant) 신뢰성, 공감성, 유형성, 반응/보증성	Regression	49.987	4	12.497	38.272	.000
	Residual	84.897	260	.327		
	합계	134.884	264			
구 분	비표준화 계수		표준화계수	t	Sig.	
Model	B	표준오차	Beta			
(Constant)	1.225	.156		7.877	.000	
반응/보증성	.192	.078	.222	2.461	.015	
공감성	.112	.061	.133	1.817	.070	
유형성	2.496E-02	.064	.027	.391	.696	
신뢰성	.280	.070	.306	.019	.000	
a Dependent Variable: SD1 지휘감독						

내부고객의 만족도 차원 중 직무자체에 대하여 <표 3-9>에 나타난 바와 같이 서비스차원의 R<sup>2</sup>값이 0.272로 총분산의 27%를 설명해 주고 있으며, 회귀식에 대한 F 검증 결과는 F비가 24.284로써 0.01의 유의수준에서 회귀식이 유의적이다. 이에 따라 호텔의 내부고객만족요소 중 직무자체에 영향을 주는 서비스 차원별 영향정도는 유

형성이 가장 크고 다음은 신뢰성의 순으로 나타나고 있으며, 이를 회귀식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{직무자체} = & 1.732 + (0.138 \times \text{반응/보증성}) + (0.0196 \times \text{공감성}) \\ & + (0.189 \times \text{유형성}) + (0.185 \times \text{신뢰성}) \end{aligned}$$

<표 3-9> 호텔서비스질 차원의 구성요인이 직무자체에 미치는 영향

R		R <sup>2</sup>		수정된 R <sup>2</sup>		추정값의 표준오차	
.522		.272		.261		.5718	
Model		자승합		df.	평균자승	F	Sig.
aPredictors:(Constant) 신뢰성, 공감성, 유형성, 반응/보증성	Regression	31.762		4	7.941	24.284	.000
	Residual	85.015		260	.327		
	합계	116.777		264			
구 분		비표준화 계수		표준화계수		t	Sig.
Model		B	표준오차	Beta			
(Constant)		1.732	.156			11.128	.000
반응/보증성		.138	.078	.172		1.776	.077
공감성		-1.963E-02	.061	-.025		-.320	.750
유형성		.189	.064	.219		2.949	.003
신뢰성		.185	.070	.218		2.657	.008
a Dependent Variable: 직무자체							

내부고객의 만족도 차원 중 동료관계에 대하여 <표 3-10>에 나타난 바와 같이 서비스차원의 R<sup>2</sup>값이 0.235로 총분산의 23.5%를 설명해 주고 있으며, 회귀식에 대한 F검증 결과는 F비가 19.957로써 0.01의 유의수준에서 회귀식이 유의적이다. 따라서 호텔의 내부고객만족요소 중 동료관계에 영향을 주는 서비스 차원별 영향정도는 신뢰성의 차원이 가장 큰 것으로 나타났다. 또한 이를 회귀식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{동료관계} = & 1.893 + (-0.00179 \times \text{반응/보증성}) + (0.056 \times \text{공감성}) \\ & + (0.08285 \times \text{유형성}) + (0.311 \times \text{신뢰성}) \end{aligned}$$

<표 3-10> 호텔서비스질 차원의 구성요인이 동료관계에 미치는 영향

R	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	추정값의 표준오차			
.485	.235	.223	.5784			
Model		자승합	df	평균자승	F	Sig.
aPredictors: (Constant) 신뢰성, 공감성, 유형성, 반응/보증성	Regression	26.706	4	6.676	19.957	.000
	Residual	86.984	260	.335		
	합계	113.690	264			
구분	비표준화 계수		표준화계수	t	Sig.	
Model	B	표준오차	Beta			
(Constant)	1.893	.157		12.027	.000	
반응/보증성	-1.791E-03	.079	-.002	-.023	.982	
공감성	5.560E-02	.062	.072	.895	.372	
유형성	8.285E-02	.065	.097	1.281	.201	
신뢰성	.311	.070	.371	4.421	.000	
a Dependent Variable: 동료관계						

내부고객의 만족도 차원 중 보수에 대해서는 <표 3-11>에 나타난 바와 같이 서비스차원의 R<sup>2</sup>값이 0.283로 총분산의 28%를 설명해 주고 있으며, 회귀식에 대한 F검증 결과는 F비가 25.599로써 0.01의 유의수준에서 회귀식이 유의적이다. 이에 따라 호텔의 내부고객만족요소 중 보수에 영향을 주는 서비스 차원별 영향정도는 유형성이 가장 컸는데, 이를 회귀식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{보수} = & 0.855 + (0.147 \times \text{반응/보증성}) + (-0.02734 \times \text{공감성}) \\ & + (0.453 \times \text{유형성}) + (0.05082 \times \text{신뢰성}) \end{aligned}$$

<표 3-11> 호텔서비스질 차원의 구성요인이 보수에 미치는 영향

R	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>		추정값의 표준오차		
.532	.283	.272		.7270		
Model		자승합	df.	평균자승	F	Sig.
aPredictors:(Constant) 신뢰성, 공감성, 유형성, 반응/보증성	Regression	54.113	4	13.528	25.599	.000
	Residual	137.400	260	.528		
	합계	191.514	264			
구 분	비표준화 계수		표준화계수	t	Sig.	
Model	B	표준오차	Beta			
(Constant)	.855	.198		4.320	.000	
반응/보증성	.147	.099	.143	1.486	.139	
공감성	-2.734E-02	.078	-.027	-.350	.726	
유형성	.453	.081	.410	5.571	.000	
신뢰성	5.082E-02	.089	.047	.574	.566	
a Dependent Variable: 보수						

## 2) 인구통계적 특성 및 호텔등급에 따른 호텔서비스의 질

(가설2)에 대해서는 호텔서비스의 구성차원들이 서비스질에 미치는 영향이 다를 것으로 보고, 상대적 중요도를 파악하기 위해 <표 3-12>~<표 3-19>에 나타난 바와 같이 t-검증이나 ANOVA검증을 실시하였다. 특히 t-검증시에는 검증할 변수의 유목의 모분산이 동질적일 때는 등분산이 가정된 경우의 결과 값을 보고, 동질적이지 않을 때는 등분산이 가정되지 않은 경우의 결과를 이용한다.<sup>98)</sup> 따라서 성별과 호텔등급의 유목간 평균차이는 모분산의 동질성(F검증)여부에 따라 결과의 해석부분이 달라졌다.

먼저, 인구통계적 특성에 따라 호텔서비스질의 차원에 대한 만족도가 차이가 있는 지 검증한 결과, 호텔서비스질의 반응/보증성에 대해서는 소득(<표 3-16>)과 직위(<표 3-19>)에 따라 만족도의 차이를 보였고, 성별, 호텔등급, 연령, 학력, 근속년

98) 정충영·최이규, 「SPSSWIN을 이용한 통계분석」, 무역경영사, 1998, p.290.

수, 소속부서 등의 유목간에는 만족도의 차이가 통계적으로 없었다. 즉, 소득별로 보면, 월평균 소득이 100만원 이하인 내부고객(2.6822)보다 151만원 이상인 내부고객(3.2733)이 반응/보증성에 대한 만족도가 더 높았고, 그들의 직위에 따라서는 계장급 이상(3.1444)이 사원(2.7265)이나 주임급(2.6752)보다 더 높은 만족도를 보였다.

<표 3-12> 성별에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이

구 분		평균	F	Sig.	t	df.	Sig. (2-tailed)	평균차이
반응/보증성	남성	2.8229	3.734	.054	.707	263	.480	7.223
	여성	2.7507						
공감성	남성	2.6319	.135	.714	1.537	263	.125	.160
	여성	2.4711						
유형성	남성	2.9080	2.214	.138	-.532	263	.595	-.050
	여성	2.9587						
신뢰성	남성	3.1094	.149	.700	.512	263	.609	.049
	여성	3.0599						

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 3-13> 호텔등급에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이

구 분		평균	F	Sig.	t	df.	Sig. (2-tailed)	평균차이
반응/보증성	특등급	2.7968	.428	.514	.140	263	.889	.014
	1급이하	2.7826						
공감성	특등급	2.5231	.052	.821	-7.700	263	.485	-.073
	1급이하	2.5964						
유형성	특등급	3.0073	9.766	.002	1.686*	250.130	.093	.157
	1급이하	2.8496						
신뢰성	특등급	3.1241	1.691	.195	.803	263	.423	.077
	1급이하	3.0469						

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

호텔서비스질의 유형성 차원에 대해서는 학력(<표 3-15>)과 소득(<표 3-16>)에 따라 통계적인 차이를 보였고, 나머지의 인구통계적 특성들에 따라서는 유형성 차원

에 대한 만족도에 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 학력에 따라서 고졸이하의 내부고객(2.6181)보다는 대졸이상의 내부고객(3.1053)이 유형성 차원에 대한 만족도가 더 높은 것으로 나타났고, 소득별로는 월평균 소득이 100만원 이하인 내부고객(2.7547)보다는 월평균 소득이 101만원~150만원인 내부고객(3.1013)이나 151만원 이상인 내부고객(3.5300)이 더 높은 만족도를 보였고, 101만원~150만원인 내부고객보다는 151만원 이상인 내부고객이 더 높은 만족도를 보여, 소득이 높을수록 호텔서비스의 유형성차원에 대한 만족도가 증가하고 있다.

공감성 차원에 대해서는 모든 인구통계적 특성에 따라 차이가 없었으나 호텔내부고객의 직위(<표 3-19>)에 따라서 통계적인 차이를 보이고 있었다. 즉, 내부고객의 직위가 사원인 경우(2.5028)보다는 계장급 이상인 경우(2.8667)가 더 만족하고 있는 것으로 분석되었다.

마지막으로 신뢰성 차원에 대한 만족도는 소득(<표 3-16>)에 따라서만 통계적으로 유의적이었는데, 즉, 월평균 소득이 100만원 이하인 내부고객(2.9891)보다는 월평균 소득이 151만원 이상인 내부고객(3.5200)이 더 높은 만족도를 보였다.

<표 3-14> 연령에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이

구 분		평균	자승합 (BG/WG/T)	df. (BG/WG/T)	평균자승 (BG/WG)	F	Sig.
반응/보증성	20대이하	2.7336	1.557	2	.778	1.137	.322
	30 대	2.7995	179.306	262	.684		
	40대이상	3.0067	180.862	264			
공감성	20대이하	2.5271	3.098	2	1.549	2.158	.118
	30 대	2.5203	188.023	262	.718		
	40대이상	2.8933	191.121	264			
유형성	20대이하	2.9295	.287	2	.143	.240	.787
	30 대	2.9126	156.644	262	.598		
	40대이상	3.0300	156.931	264			
신뢰성	20대이하	3.0769	.039820	2	.0199	.032	.968
	30 대	3.0894	161.464	262	.616		
	40대이상	3.1200	161.504	264			

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 3-15> 학력에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이

구 분		평균	자승합 (BG/WG/T)	df. (BG/WG/T)	평균자승 (BG/WG)	F	Sig.
반응/보증성	고졸이하	2.6759	.563	2	.281	.409	.665
	전문대졸	2.8023	180.299	262	.688		
	대졸이상	2.8246	180.862	264			
공감성	고졸이하	2.5093	.260	2	.130	.178	.837
	전문대졸	2.5814	190.861	262	.728		
	대졸이상	2.5205	191.121	264			
유형성	고졸이하	2.6181	5.267	2	2.634	4.550**	.011
	전문대졸	2.9390	151.663	262	.579		
	대졸이상	3.1053	156.931	264			
신뢰성	고졸이하	2.8819	1.760	2	.880	1.443	.238
	전문대졸	3.1148	159.744	262	.610		
	대졸이상	3.1316	161.504	264			

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01



<표 3-16> 소득에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이

구 분		평균	자승합 (BG/WG/T)	df. (BG/WG/T)	평균자승 (BG/WG)	F	Sig.
반응/ 보증성	100만원이하	2.6822	8.061	2	4.031	6.111***	.003
	101-150만원	2.8565	172.801	262	.660		
	151만원이상	3.2733	180.862	264			
공감성	100만원이하	2.5093	3.195	2	1.597	2.227	.110
	101-150만원	2.5527	187.926	262	.717		
	151만원이상	2.8933	191.121	264			
유형성	100만원이하	2.7547	16.267	2	8.133	15.149***	.000
	101-150만원	3.1013	140.664	262	.537		
	151만원이상	3.5300	156.931	264			
신뢰성	100만원이하	2.9891	6.530	2	3.265	5.520***	.004
	101-150만원	3.1487	154.973	262	.592		
	151만원이상	3.5200	161.504	264			

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 3-17> 근속년수에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이

구 분		평균	자승합 (BG/WG/T)	df. (BG/WG/T)	평균자승 (BG/WG)	F	Sig.
반응/ 보증성	1년이하	2.7797	.332	2		.241	.786
	2-5년	2.7660	180.530	262	.166		
	6년이상	2.8513	180.862	264	.689		
공감성	1년이하	2.6328	.681	2		.468	.627
	2-5년	2.5130	190.440	262	.340		
	6년이상	2.5897	191.121	264	.727		
유형성	1년이하	2.9449	2.484	2		2.107	.124
	2-5년	2.8528	154.446	262	1.242		
	6년이상	3.0885	156.931	264	.589		
신뢰성	1년이하	3.1229	1.459	2		1.195	.304
	2-5년	3.0213	160.044	262	.730		
	6년이상	3.1962	161.504	264	.611		

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01



<표 3-18> 소속부서에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이

구 분		평균	자승합 (BG/WG/T)	df. (BG/WG/T)	평균자승 (BG/WG)	F	Sig.
반응/ 보증성	객 실	2.8889	2.392	2		1.756	.175
	식음료	2.6790	178.470	262	1.196		
	관리부서	2.8242	180.862	264	.681		
공감성	객 실	2.6373	1.396	2		.964	.383
	식음료	2.4753	189.725	262	.698		
	관리부서	2.5758	191.121	264	.724		
유형성	객 실	3.0294	2.882	2		2.451*	.088
	식음료	2.9329	154.049	262	1.441		
	관리부서	2.7455	156.931	264	.588		
신뢰성	객 실	3.1789	1.482	2		1.213	.299
	식음료	3.0139	160.022	262	.741		
	관리부서	3.0591	161.504	264	.611		

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 3-19> 직위에 따른 호텔서비스질의 차원별 평균차이

구 분		평균	자승합 (BG/WG/T)	df (BG/WG/T)	평균자승 (BG/WG)	F	Sig.
반응/ 보증성	사 원	2.7265	6.897	2	3.448 .664	5.193***	.006
	주임급	2.6752	173.965	262			
	계장급이상	3.1444	180.862	264			
공감성	사 원	2.5028	5.202	2	2.601 .710	3.666**	.027
	주임급	2.4615	185.919	262			
	계장급이상	2.8667	191.121	264			
유형성	사 원	2.9936	1.037	2	.519 .595	.871	.420
	주임급	2.9551	155.894	262			
	계장급이상	3.0611	156.931	264			
신뢰성	사 원	3.0456	.987	2	.493 .613	.805	.448
	주임급	3.1603	160.517	262			
	계장급이상	3.1889	161.504	264			

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

### 3) 인구통계적 특성에 따른 내부고객 만족

(가설3)에 대해서는 인구통계적 특성에 따라 호텔내부고객의 만족도가 다를 것으로 보고, 이를 검증하기 위해 <표 3-20>~<표 3-27>에 나타난 바와 같이 t-검증이나 ANOVA검증을 실시하였다. 호텔내부고객의 만족도는 앞서 요인분석에서 나타난 4개 차원, 즉 지휘감독, 직무자체, 동료관계 그리고 보수 등의 변수를 이용하였다.

먼저, 인구통계적 특성에 따라 지휘감독에 대한 만족도에 대해서는 소속부서(<표 3-26>)에 따라 만족도의 차이를 보였고, 기타 성별, 호텔등급 등 인구통계적 특성별 유목간에는 만족도의 차이가 통계적으로 없었다. 즉, 소속부서별로 식음료부서에 있는 내부고객(2,8596)이 객실분야에 소속된 내부고객(3,1242)보다 더 만족스러워하지 못한 것으로 나타났다.

내부고객의 직무자체에 대한 만족도에 대해서는 소득(<표 3-24>)에 따라 통계적인 차이를 보였고, 나머지의 인구통계적 특성들에 따라서는 직무자체에 대한 만족도에 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 월평균 소득이 100

만원 이하인 내부고객(3.0932)보다는 월평균 소득이 101만원~150만원인 내부고객(3.3122)이나 151만원 이상인 내부고객(3.4467)이 더 높은 만족도를 보여, 대체적으로 소득이 높을수록 직무자체에 대한 만족도가 증가하고 있다.

동료관계에 대한 만족도에 대해서는 모든 인구통계적 특성에 따라 차이가 없었으며, 마지막으로 보수에 대한 만족도는 성별(<표 3-20>) 및 호텔등급(<표 3-21>) 그리고 소득(<표 3-24>)에 따라 통계적으로 유의적이었다. 즉, 남성(2.5648)보다는 여성(2.8154)이 보수에 더 만족스러워 했으며, 특등급 호텔에 속한 내부고객(2.8200)이 1등급 이하에 속한 내부고객(2.5286)보다 보수에 대하여 더 만족스러워 하였다. 또한 월평균 소득이 100만원 이하인 내부고객(2.5238)보다는 월평균 소득이 101~150만원인 내부고객(2.7975)이나 151만원 이상인 내부고객(3.3067)이 더 높은 만족도를 보였다. 또한 월평균 소득이 101~150만원인 내부고객과 151만원 이상인 내부고객간에도 보수에 대한 만족도의 차이를 보였는데, 역시 월평균 소득이 많은 내부고객이 더 높은 만족도를 보였다.

<표 3-20> 성별에 따른 내부고객만족도의 차이

구 분		평균	F	Sig.	t	df.	Sig. (2-tailed)	평균차이
지휘감독	남성	2.9919	1.942	.165	.251	263	.802	.0222
	여성	2.9697						
직무자체	남성	3.2523	4.249	.040	1.646	262.970	.101	.1325
	여성	3.1198						
동료관계	남성	3.1719	1.040	.309	-1.712*	263	.088	-.1380
	여성	3.3099						
보 수	남성	2.5648	.240	.625	-2.407**	263	.017	-.2506
	여성	2.8154						

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 3-21> 호텔등급에 따른 내부고객만족도의 차이

구 분		평균	F	Sig.	t	df.	Sig. (2-tailed)	평균차이
지휘감독	특등급	2.9367	.015	.904	-1.061	263	.290	-.0930
	1급이하	3.0299						
직무자체	특등급	3.2068	.010	.921	.379	263	.705	.0310
	1급이하	3.1758						
동료관계	특등급	3.2135	.031	.860	-.549	263	.584	-.0443
	1급이하	3.2578						
보 수	특등급	2.8200	.088	.767	2.819***	263	.005	.2913
	1급이하	2.5286						

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 3-22> 연령에 따른 내부고객만족도의 차이

구 분		평균	자승합 (BG/WG/T)	df. (BG/WG/T)	평균자승 (BG/WG)	F	Sig.
지휘감독	20대이하	2.9687	4.232E-02	2	2.116E-0	.041	.960
	30 대	2.9892	134.842	262	2		
	40대이상	3.0067	134.884	264	.515		
직무자체	20대이하	3.1168	1.535	2	.768	1.745	.177
	30 대	3.2290	115.241	262	.440		
	40대이상	3.3600	116.777	264			
동료관계	20대이하	3.2949	.758	2	.379	.879	.416
	30 대	3.1850	112.932	262	.431		
	40대이상	3.2000	113.690	264			
보 수	20대이하	2.8006	3.886	2	1.943	2.713*	.068
	30 대	2.5501	187.627	262	.716		
	40대이상	2.7467	191.514	264			

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 3-23> 학력에 따른 내부고객만족도의 차이

구 분		평균	자승합 (BG/WG/T)	df. (BG/WG/T)	평균자승 (BG/WG)	F	Sig.
지휘감독	고졸이하	2.9398	8.941E-02	2	4.470E-0	.087	.917
	전문대졸	2.9835	134.795	262	2		
	대졸이상	3.0029	134.884	264	.514		
직무자체	고졸이하	3.1111	1.261	2	.631	1.430	.241
	전문대졸	3.1667	115.516	262	.441		
	대졸이상	3.3187	116.777	264			
동료관계	고졸이하	3.2014	5.132E-02	2	2.566E-0	.059	.943
	전문대졸	3.2427	113.638	262	2		
	대졸이상	3.2325	113.690	264	.434		
보 수	고졸이하	2.4722	2.060	2	1.030	1.424	.243
	전문대졸	2.6919	189.454	262	.723		
	대졸이상	2.7719	191.514	264			

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01



<표 3-24> 소득에 따른 내부고객만족도의 차이

구 분		평균	자승합 (BG/WG/T)	df. (BG/WG/T)	평균자승 (BG/WG)	F	Sig.
지휘감독	100만원이하	2.9928	5.723E-02	2	2.862E-0	.056	.946
	101-150만원	2.9599	134.827	262	2		
	151만원이상	2.9800	134.884	264	.515		
직무자체	100만원이하	3.0932	4.336	2	2.168	5.052***	.007
	101-150만원	3.3122	112.441	262	.429		
	151만원이상	3.4467	116.777	264			
동료관계	100만원이하	3.2593	.696	2	.348	.807	.447
	101-150만원	3.2342	112.994	262	.431		
	151만원이상	3.0800	113.690	264			
보 수	100만원이하	2.5238	14.835	2	7.418	11.000***	.000
	101-150만원	2.7975	176.678	262	.674		
	151만원이상	3.3067	191.514	264			

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 3-25> 근속년수에 따른 내부고객만족도의 차이

구 분		평균	자승합 (BG/WG/T)	df (BG/WG/T)	평균자승 (BG/WG)	F	Sig.
지휘감독	1년이하	3.1610	2.449	2	1.225 .505	2.423*	.091
	2-5년	2.9255	132.435	262			
	6년이상	2.9410	134.884	264			
직무자체	1년이하	3.2458	1.672	2	.836 .439	1.903	.151
	2-5년	3.1194	115.105	262			
	6년이상	3.3000	116.777	264			
동료관계	1년이하	3.3517	1.092	2	.546 .430	1.271	.282
	2-5년	3.2128	112.597	262			
	6년이상	3.1769	113.690	264			
보 수	1년이하	2.6497	.321	2	.161 .730	.220	.803
	2-5년	2.7116	191.193	262			
	6년이상	2.6359	191.514	264			

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01



<표 3-26> 소속부서에 따른 내부고객만족도의 차이

구 분		평균	자승합 (BG/WG/T)	df (BG/WG/T)	평균자승 (BG/WG)	F	Sig.
지휘감독	객 실	3.1242	3.714	2	1.857 .501	3.709**	.026
	식음료	2.8596	131.170	262			
	관리부서	2.9576	134.884	264			
직무자체	객 실	3.2843	1.688	2	.844 .439	1.921	.148
	식음료	3.1049	115.089	262			
	관리부서	3.1909	116.777	264			
동료관계	객 실	3.3186	1.176	2	.588 .429	1.370	.256
	식음료	3.1759	112.513	262			
	관리부서	3.1955	113.690	264			
보 수	객 실	2.6667	3.629	2	1.814 .717	2.530*	.082
	식음료	2.7932	187.885	262			
	관리부서	2.4788	191.514	264			

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 3-27> 직위에 따른 내부고객만족도의 차이

구 분		평균	자승합 (BG/WG/T)	df. (BG/WG/T)	평균자승 (BG/WG)	F	Sig.
지휘감독	사 원	2.9715	.319	2		.310	.734
	주임급	2.9444	134.565	262	.159		
	계장급이상	3.0556	134.884	264	.514		
직무자체	사 원	3.1455	1.771	2		2.017	.135
	주임급	3.2051	115.006	262	.886		
	계장급이상	3.3667	116.777	264	.439		
동료관계	사 원	3.2831	1.663	2		1.945	.145
	주임급	3.1987	112.026	262	.832		
	계장급이상	3.0722	113.690	264	.428		
보 수	사 원	2.7164	2.344	2		1.623	.199
	주임급	2.4530	189.169	262	1.172		
	계장급이상	2.7259	191.514	264	.722		

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01



## 제4장 분석결과의 요약 및 시사점

### 제1절 분석결과의 요약

호텔서비스질의 차원이 4개로 구분되었는데, 반응/보증성의 신뢰도는 0.9333, 공감성 차원의 신뢰도는 0.9181, 유형성 차원의 신뢰도는 0.8716 그리고 신뢰성 차원은 0.8939로 모두 높은 신뢰수준을 나타냈다. 또한 내부고객만족도 변수의 신뢰수준은 지휘감독 0.8750, 직무자체 0.8071, 보수 0.8715 그리고 동료관계 0.7996 등 모든 변수가 높은 신뢰수준을 보였다.

내부고객만족도는 요인분석결과 나타난 4개요인, 즉, 지휘감독, 업무자체, 동료관계 그리고 보수 등으로 나타났고, 이들 요인들은 총분산의 61.94%를 설명해 주며, 호텔서비스질의 차원은 반응/보증성, 유형성, 공감성 그리고 신뢰성 등으로 구분되었고, 이들 요인은 총분산의 77.679%를 설명해 준다.

호텔서비스질의 수준은 전체적으로 음(-)의 값이 나타나고 있어, 내부고객의 지각수준보다 기대수준의 값이 크다. 따라서 내부고객들이 자사의 호텔서비스 수준이 향상되어야 한다고 생각하고 있다.

가설검증 결과를 중심으로 하여 주요 내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 내부고객의 만족도 차원중 지휘감독, 직무자체, 동료관계 그리고 보수에 대하여 호텔서비스 차원이 미치는 영향의 회귀식은 유의적이었다. 특히 지휘감독에 영향을 주는 차원별 영향정도를 본 결과, 신뢰성과 반응/보증성의 영향이 컸으며, 직무자체에 대해서는 유형성이, 동료관계에 대해서는 신뢰성의 차원이 그리고 보수에 대해서는 유형성이 가장 큰 영향을 미치고 있다.

둘째, 호텔서비스질의 반응/보증성에 대해서는 소득과 직위에 따라 만족도의 차이를 보였고, 호텔서비스질의 유형성 차원에 대해서는 학력과 소득에 따라 통계적인 차이를 보였으며, 공감성 차원에 대해서는 호텔내부고객의 직위가 그리고 신뢰성 차원에 대한 만족도는 소득에 따라서 통계적으로 유의적이었다.

셋째, 지휘감독에 대한 만족도에 대해서는 소속부서에 따라 만족도의 차이를 보였고, 내부고객의 직무자체에 대한 만족도에 대해서는 소득에 따라, 동료관계에 대한

만족도에 대해서는 모든 인구통계적 특성에 따라 차이가 없었으며, 마지막으로 보수에 대한 만족도는 성별 및 호텔등급 그리고 소득에 따라 통계적으로 유의적이었다.

이상의 가설검증 결과를 정리하면 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 가설검증 요약

가설 1	독립변수 종속변수	(Constant)	반응/ 보증성	공감성	유형성	신뢰성
	지휘감독	7.877***	2.461**	1.817*	.391	.019***
직무자책	11.128***	1.776*	-.320	2.949***	2.657***	
동료관계	12.027***	-.023	.895	1.281	4.421***	
보 수	4.320***	1.486	-.350	5.571***	.574	

가설 2	독립변수 종속변수	성별	호텔 등급	연령	학력	소득	근속 년수	소속 부서	직위
		t값	t값	F비	F비	F비	F비	F비	F비
가설 2	반응/보증성	.707	.140	1.137	.409	6.111***	.241	1.756	5.193***
	유형성	-.532	1.686*	.240	.178	15.149***	2.107	2.451*	.871
	공감성	1.537	-.700	2.158	4.55**	2.227	.468	.964	3.666**
	신뢰성	.512	.803	.032	1.443	5.520***	1.195	1.213	.805
가설 3	지휘감독	.251	-1.061	.041	.087	.056	2.423*	3.709**	.310
	직무자책	1.646	.379	1.745	1.430	5.052***	1.903	1.921	2.017
	동료관계	-1.712*	-.549	.879	.059	.087	1.271	1.370	1.945
	보 수	-2.407**	2.819***	2.713*	1.424	11.000***	.220	2.530*	1.623

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

## 제2절 서비스질의 향상에 대한 주요 시사점

실증분석결과 나타난 결과를 토대로 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 호텔서비스질의 수준은 전체적으로 내부고객이 기대하고 있는 서비스질이 실제로 느끼는 서비스 질보다 높게 나타나고 있다. 즉, 내부고객들은 자신들에게 주의 기울일 것으로 기대하는 바가 실질적으로 느끼는 것과 큰 차이가 있다는 사실이 나타났고, 이러한 경향은 편리한 시간에 업무와 관련된 시설을 이용하는 것 그리고 내부고객인 직원에게 항상 정중하게 대하는 것 등에서도 호텔과 호텔의 내부고객간에 차이를 보이고 있다. 따라서 내부고객들이 자사의 호텔서비스 수준이 향상되었다고 느낄 수 있는 서비스질의 향상방안이 강구되어야 하는데, 이러한 방법으로는 외부고객에게 제공하는 서비스수준을 내부고객에게도 적용하고 평가하는 시스템이 마련되고, 내부고객의 참여에 따른 호텔문제의 이해를 넓혀 주어야 할 것이며, 이러한 결과는 곧바로 외부고객으로 연계됨으로써 서비스의 질적 향상으로 나타날 것이다.

둘째, 내부고객의 만족도 차원중 지휘감독에 영향을 주는 차원별 영향정도를 본 결과, 숙련된 서비스, 약속한 시간내의 서비스 제공, 문제에 대한 신속하고 성의있는 처리 그리고 직원에게 항상 정중하는 것 등을 나타내는 신뢰성과 업무문제에 대한 전문지식, 신뢰할 수 있는 정책 및 경영방침, 호텔직원의 욕구에 신속히 대응, 업무 처리시기 고지, 직원문의에 대한 충분한 지식, 자발적인 도움 등의 변수로 구성된 반응/보증성의 영향이 컸으며, 직무자체에 대해서는 호텔의 최신장비, 세련된 팜플렛, 메뉴, 세련된 호텔시설 및 장식, 단정한 옷차림과 용모 등과 같은 호텔의 유형적인 것들의 영향이 컸다.

동료관계에 대해서는 숙련된 서비스, 약속한 시간내의 서비스 제공, 문제에 대한 신속하고 성의 있는 처리 그리고 직원에게 항상 정중하게 대하는 것이 중요하고, 호텔내부고객의 보수에 대해서는 직무자체에 대해 가장 큰 영향력을 가졌던 호텔의 최신장비, 세련된 팜플렛, 브로셔, 메뉴, 세련된 호텔시설 및 장식, 단정한 옷차림과 용모 등과 같은 호텔의 유형적인 것들의 영향이 역시 크게 나타났다.

이와 같은 사실은 호텔의 서비스질 향상에 서비스 질의 구성변수들의 구체적인 내용이 곧바로 서비스질 향상에 연결될 수 있다는 것을 알 수 있다. 즉 서비스질에서 나타나는 이러한 갭을 제거해 나가는 것이 곧 서비스질 향상이기 때문이다.

셋째, 호텔서비스질의 반응/보증성 즉, 업무문제에 대한 전문지식, 신뢰할 수 있는 정책 및 경영방침, 호텔직원의 욕구에 신속히 대응, 업무처리시기 고지, 직원문의에 대한 충분한 지식 그리고 자발적인 도움 등은 호텔내부고객의 소득과 직위에 따라 만족도의 차이를 보였고, 호텔서비스질의 유형성 차원, 최신장비, 세련된 팜플렛, 브로셔, 메뉴, 세련된 호텔시설 및 장식 그리고 단정한 옷차림과 용모 등은 학력과 소득에 따라 통계적인 차이를 보였으며, 공감성 차원인 편리한 시간에 업무관련 시설을 이용, 직원들의 만족도에 주의 깊은 고려, 직원 개개인에 관심을 보인다는 항목에 대해서는 호텔내부고객의 직위에 따라 서로 다른 만족도의 차이가 나타나고 있다. 한편 신뢰성 차원, 즉, 숙련된 서비스, 약속한 시간내의 서비스 제공, 문제에 대한 신속하고 성의 있는 처리 그리고 직원에게 항상 정중 한다는 항목에 대한 만족도는 소득에 따라서 차이를 나타내고 있다.

이는 내부고객인 종사원의 위치에 따라 접하는 호텔서비스의 분야가 다를 수 있으므로 그러한 상황을 고려하여 해당 부서에 적용되는 서비스과정이나 유형의 시설물 등을 서비스 지각정도에 따라 순차적으로 개선해 나가야 함을 의미한다.

넷째, 지휘감독, 직무자체, 동료관계 그리고 보수 등이 소속 부서나 인구 통계적 특성 등에 따라 만족도의 차이를 보이고 있으므로, 서비스질이나 만족도에 차이가 나는 부서나 집단을 대상으로 S호텔이 추진한 고객지향적 시스템구축, 관련부서간 유대강화, 고객만족업무의 지원 등 관련된 교육업무와 같은 프로그램을 개발하고 이를 활성화시킴으로써 내부고객의 만족도 향상의 기회가 주어지고, 나아가 외부고객에 대한 서비스질의 향상에 기여해야 할 것이다. 이와같은 예는 직장내 동우회의 조직을 활성화시켜주고, 지속적으로 지원해줌으로써 동우회간의 공정한 경쟁을 통해 동우회의 발전을 유도해갈 필요가 있다. 특히 직장생활의 질이 업무에 한정되어 평가되는 경향에 비추어 이와같은 직장내 비공식집단의 활성화는 조직을 유기체와 같이 활성화시킴으로써 내부고객의 역할에 대해서도 바람직한 결과를 가져다 줄 것이다.

## 제5장 결 론

우리나라의 호텔산업은 지속적인 경제성장과 각종 국제행사의 유치 등에 힘입어 관광시장의 확대나 수요증가 등의 이유로 끊임없이 발전하고 있는 것이 사실이다.

호텔산업의 양적 팽창으로 경쟁은 더욱 심화되고 있으며 호텔기업들은 그들의 서비스와 상품에 대하여 철저한 차별화를 실시하는 전략은 갈수록 중요성을 띠고 있는데, 무엇보다도 고객의 욕구와 만족을 극대화시키는 서비스질 향상이 시급한데도 우리나라의 호텔경영 체계는 몇몇 특급호텔을 제외하고는 가족경영과 사업주 중심의 경영형태에서 벗어나지 못하고 있는 실정이다.

고객은 호텔측면에서 보면 호텔의 존재기반을 제공해주는 요소이다. 따라서 고객 없는 호텔은 존재할 수 없으며, 고객이 있다고 하더라도 호텔을 유지할 만큼 충분한 고객을 확보하지 못하면 호텔은 경영상의 어려움을 겪을 수밖에 없다.

호텔의 생명은 양질의 서비스를 제공하는 것이기 때문에 호텔의 가장 큰 자산인 내부고객들이 겪고 있는 문제점들을 해결하여 직무의 만족을 높임으로써 이용자에게 좋은 서비스를 제공하면 자연스럽게 이익을 창출해낼 수 있다,

고객은 호텔 밖에도, 호텔 내에도 존재하기 때문에 이들의 역할은 다소 다를지 모르지만 호텔기업에게는 똑같이 중요한 요소가 된다. 이러한 측면에서 기존의 연구들이 호텔내부고객보다 호텔외부고객에 집중된 연구를 한 것은 이제 재고되어야 할 문제이다.

본 연구는 제주도 관광호텔의 특1등급, 특2등급, 1등급, 2등급 그리고 3등급 등 17개 내부고객들을 대상으로 하여 어떤 서비스 차원이 내부고객 만족에 영향을 미치는지 회귀분석을 통해 분석하고, 내부고객들의 특성에 따라 호텔서비스에 대한 지각 정도와 내부고객만족도에 차이가 있는지 t검증이나 ANOVA검증을 통해 가설검정을 하였다. 따라서 본 연구는 이러한 분석을 통해 서비스질을 향상시킬 방안을 모색하고 외부고객 만족으로 유도하기 위해 다음과 같은 연구내용을 다루었다.

제1장에서는 이러한 문제의 제기, 연구목적과 연구의 방법을 제시하였다.

제2장은 호텔서비스와 고객만족에 대한 이론적 고찰로, 호텔서비스질의 개념 및

호텔서비스질의 구성요소, 내부고객에 대한 개념과 직장생활(QWL)에 대한 고찰, 제주지역 관광호텔업의 현황, 내부고객에 관한 선행연구 및 사례검토 그리고 본 연구에 대한 실증분석을 위하여 연구모형을 제시하고 가설을 설정하였다.

제3장은 실증분석의 표집설계, 설문문의 내용 및 분석방법, 조작적 정의 등을 서술한 후 자료를 분석하고 가설을 검정하였다.

제4장은 분석결과의 요약 및 시사점을 제시하였다.

마지막으로 제5장에서는 결론으로서 본 연구를 정리하고 연구에 대한 한계와 향후 연구의 방향에 대하여 언급하였다.

이상의 연구과정은 결론적으로 내부고객의 직장생활의 질을 향상시켜야 한다는 것을 보여주었다. 즉, 내부고객의 직장생활에 대한 질이 향상됨으로써 호텔서비스의 질이 향상될 수 있다는 것에 대하여 제주지역호텔들은 적극적인 태도를 보이지 않고 있는데, 호텔경영을 책임지는 경영자들은 내부고객의 직장생활의 질 향상을 통해 호텔서비스의 질적 향상이 가능하다는 사실을 인식하고, 우수한 전문인력을 확보하고 지속적인 교육훈련을 통한 우수한 내부고객의 양성에 힘을 기울여야 할 것이며, 이러한 방법으로는 내부고객의 능력과 자질을 위한 교육기회의 확대와 복지·후생, 임금, 승진, 이직 등과 관련한 근로조건 개선에 대해 관심과 투자를 지속적으로 해나가야 할 것이다.

본 연구는 제주도 관광호텔에 근무하는 내부고객을 대상으로 하여 연구하였는데, 다음과 같은 몇 가지 제한점이 있다.

첫째, 내부고객에 대한 문헌적 고찰과 연구가 충분히 반영되지 못하였고, 내부고객용으로 개발된 설문문항에 대한 연구가 미진하다.

둘째, 제주지역내의 호텔만을 대상으로 하였기 때문에 이곳에서 종사하는 내부고객이 상당수가 제주지역 인으로 지역적 특성이 나타난다.

셋째, 짧은 기간동안에 설문조사가 이루어짐으로써 상위경영층 의견반영의 제약과 영업부서가 아닌 관리직 및 기타부문에 내부고객의 참여가 미진하였다.

본 연구를 통한 내부고객이 만족과 서비스질 향상에 다소 도움이 됐으면 하는 기대와 함께 이러한 한계점을 고려하여 앞으로 연구가 계속적으로 이루어져야 할 것이다.

# 참고문헌

## 1. 국내문헌

- 김영한, 「한국기업이 깨어나고 있다-고객만족혁명」, 도서출판 성림, 1992.
- 김충호, 「호텔 경영학」, 형설출판사, 1992.
- 김충호, 「호텔경영학」, 1982.
- 박영봉, 「마케팅원론」, 박영사, 1996.
- 신재영·송성인, 「호텔경영론」, 백산출판사, 1997.
- 윤중현·이수동, 「현대마케팅론」, 범한서적주식회사, 1990.
- 이상문, 「총체적 품질경영과 리더쉽」, 형설출판사, 1998.
- 이항구, 「관광학서설」, 백산출판사, 1995.
- 임종원, 「현대 마케팅 관리론」, 무역경영사, 1991.
- 오상훈, 「제주 관광과 해외 관광의 비교 우위분석」, 21세기 관광산업과 제주 관광의 미래  
심포지엄, 1996.
- 우기남, “호텔서비스질의 평가가 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 제주대학교 대학  
원석사논문, 1996.
- 정충영·최이규, 「SPSSWIN을 이용한 통계분석」, 무역경영사, 1998.
- 채서일, 「사회과학조사방법론」, 법문사, 1990.
- 채서일·김범종·이성근, 「SPSS/PC+를 이용한 통계분석」, 제2판, 학현사, 1992.
- 최종태, 「현대 인사관리론」, 박영사, 1988.
- 호텔경영협회, 「1997년도 제주지역 관광호텔 경영분석」, 1998.
- 강남국, “호텔서비스상품이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 경기대학교 대학  
원박사학위논문, 1993.
- 김경호, 관광마케팅 강의안, 제주대학교 경영대학원, 1996.
- 고재건·김형길·최병길, “관광산업에서 서비스질의 평가요인과 서비스질의 개선방안에  
관한 연구”, 「생산성논집」, 제10권 1호, 1995.

- 고재건·허향진, “호텔서비스의 품질수준 측정과 향상방안, ”제주대학교논문집, 제31집, 1990.
- 김진탁, “NRK식 태도조사법에 의한 직무만족요인분석과 그 영향에 관한 연구”, 「서비스의 이론과 실제」, 계명대학교출판부, 1994.
- 박중환, “호텔서비스 평가에 관한 연구”, 동아대학교 대학원 박사학위논문, 1995.
- 서병인, 백유성, “한국기업의 QWL구성요인에 관한 연구”, 「경영학연구」, 제23권 제3호, 1993.
- 안현영, “여행업종사원의 직무스트레스가 서비스질에 미치는 영향”, 계명대학교 대학원 석사학위논문, 1995.
- 원용희, “호텔종사원의 직무만족과 서비스제공수준 및 성과에 관한 연구”, 세종대학교 박사학위논문, 1992.
- 이광호, “호텔종사원의 이직에 영향을 미치는 직무요인에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1991.
- 이선희, “한국호텔기업의 서비스 마케팅 전략개발에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사논문, 1986.
- 전영호, “관광식당종사원의 직무만족과 서비스제공에 관한 연구”, 세종대학교 경영대학원 석사학위논문, 1994.
- 조인환, “항공사 종사원의 직무만족도가 서비스제공수준에 미치는 영향에 관한 연구”, 세종대학교 경영대학원 석사학위논문, 1996.

## 2. 외국문헌

Albrecht, K. *Organization Development*, Prentice-Hall, 1983.

AMA, *Marketing Definition*, N.J., Prentice Hall, 1982.

Chang Y.N. & F.Campo Flores, *Business Policy and Strategy*, Goodyear, 1980.

Deming, W.E. *Elementary Principles of Statistical Control: A Series of Lectures*, Tokyo: Nippon Kagoto Gijutso, 1990.

- Dessier, G. *Organization Theory-Integrating Structure and Behavior*, Practice Hall Inc., 1981.
- Engel, J.F. and Roger D. Blackwell, *Consumer Behavior*, New York, 1982.
- Huse E.F. and T.G.Cummings, *Organizational Development and Change*, West Public., 1985.
- Lewison, D. M., *Essentials of Retailing*, Merril Publishing Company, Columbus, Ohio, 1989.
- Lovelock, C.H, *Services Marketing*, 2nd ed., New Jersey,; Prentice-Hall, 1991.
- Osborn, R.V. J.G.Hunt and C.R.Jancy, *Organization Theory: an Integration Approach*, John Willey & Sons, 1980.
- Peel, M. *Customer Service: How to Achieve Total Customer Satisfaction*, Kogan Page Limited., 1987.
- Skrovan, D.J. *Quality of Working Life - Perspectives for Business and the Public Sector*, Addison Wesley Publishing Co., 1983.
- Carman, J.M. "Customer Perceptions of Service Quality ; An Assessment of the SERVQUAL Dimensions", *Journal of Retailing*, (Vol.66 No.1, Spring 1990).
- Chitiris, L. "Herzberg's Proposals and Their Applicability to the Hotel Industry", *Hospitality Education and Research Journal*, Vol.12, 1988.
- Croin J.J. & S.A.Taylor, "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol.56, 1992.
- David T.K. and Peter C. Wilton, "Models of Consumer Satisfaction : An Extention", *Journal of Marketing Research*, 25(May), 1988.
- Davis S.W. and W.J.Wasmuth, "Managing Employees Leave", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 1983.
- Frank G., "International hotel industry - capitalizing on change", *Tourism Management*, Vol.10, No.3, September 1989.
- Garbin, D.A., "Quality on the Line", *Harvard Business Review*, Vol.61(Sep.~Oct.), 1983.
- Gronroos C. "A Service Quality Model and It's Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, Vol.18, No. 4, 1984.

- \_\_\_\_\_, "An Applied Service Marketing Theory," *European Journal of Marketing*, Vol. 16. No. 17, 1982.
- Parasuraman A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol. 49, 1985.
- \_\_\_\_\_, "SERVQUAL : A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 1985.
- \_\_\_\_\_, "Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol. 52, 1988.
- \_\_\_\_\_, "Problems and Strategies in Services Marketings", *Journal of Marketing*, Vol. 49, 1985.
- Peter M. Mudie, "The service industry front-line employee: an unenviable position", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.7, No.1, 1988.
- Pizam A. and V.Chandrasekar, "You Do Like, You Work", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 1983.
- Richard O.L., "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting," *Journal of Retailing*, 57 (Fall) 1981.
- Stanton, W.J. *Fundamentals of Marketing*, 6th ed., Mcgraw-hill, 1981.
- Stephen H.J. and Young-Won Ha, "Consumer Learning: Advertising and the Ambiguity of Product Experience", *Journal of Consumer Research*, 13 (Sep), 1986.
- Westbrook, Robert A. and Michael D. Reilly, "Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction," *Advances in Consumer Research*, 1983.
- William, B, Ajay Kalra, Richard Staelin and Valarie A. Zeithaml, " A Dynamic Process Model of Service Quality : From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, (Feb. 1993).

# Abstract

## A Study on Service Quality and Satisfaction of Internal Customer for Hotels

*By Moon-Joong Kim*

*Department of Business Administration*

*Graduate School of Business Administration*



*Cheju National University*  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Today, service quality is one of the most important factors for every company including those who produce manufactured goods. Especially hotels which their major tasks are providing services must be interested in improving their quality of service.

Unlike goods quality, which can be measured objectively by such indicators as durability and number of defects, hotels service quality is an abstract and elusive construct because of some features unique to service, such as intangibility, heterogeneity, inseparability of production and consumption.

In previous studies, external customers were the object to study the quality of service while internal customers were separated as an another subject, even though they are very close as shown in the phase that Albrecht mentioned as "the moment of truth".

The purpose of this study is to consider the improvement of hotel service by reviewing previous studies and examining the SERVQUAL model in hotels in Cheju.

To accomplish this purpose, 300 internal customers in high class hotels in Cheju Province were given questionnaires of which 287 were returned of which 265 were used for empirical analysis.

This study consists of 5 chapters:

- (1) Introduction
- (2) Theoretical Backgrounds : Service Quality, Internal Customers and Present conditions of tourist hotels in Cheju
- (3) Empirical Research
- (4) Summary and Improvement for Hotel Service Quality and Quality of Working Life
- (5) Conclusions.

Frequency, Reliability, Regression, T-test, Oneway ANOVA and Cross-tabs (Chi-square: $\chi^2$ ) by a statistical package, SPSS for Windows (Release 8.0) were used to analyze each variable.

The study can be summarized as follows:

- (1) The dimensions of hotel service were extracted in four factors such as Responsiveness/Assurance, Empathy, Tangibility and Reliability while there were 5 factors in SERVQUAL model.
- (2) In hotel service, the degree of influence by the variables of reliability and responsiveness/assurance was bigger than other variables for the variable of management and supervision.

- (3) In hotel service, the degree of influence by the variable of tangibility was bigger than other variables for the variable of task.
- (4) In hotel service, the degree of influence by the variable of reliability was bigger than other variables for the relationship of coworker.
- (5) In hotel service, the degree of influence by the variable of tangibility was bigger than other variables for the pecuniary recompense.
- (6) In hotel service, the degree of influence by responsiveness/assurance was different according to variables such as income and position.
- (7) In hotel service, the degree of satisfaction for management and supervision was different according to department and for task according to income.

Limitation to this study is that samples of data were collected only in the Cheju area, so the results of this study may have the limits of application and the questions used in this study were introduced from other studies so that the questions which will be developed for internal customers should be used and more internal customers who are in high positions should participate in this kind of studies in future.

## 설문지

안녕하십니까?

저는 제주대학교 경영대학원에 재학중인 학생입니다. 이번에 본인은 “호텔 종사자의 직장생활의 질과 호텔서비스에 관한 연구”로 학위논문을 준비중입니다.

호텔서비스 향상을 위해 밤낮으로 바쁘신 줄 알고 있습니다만 직장생활에서 평소 업무와 관련하여 느끼신 것들에 관하여 설문드리고자 하오니 적극 협조해 주시면 많은 도움이 되겠습니다.

귀하께서 답해주신 자료는 이 분야의 연구목적으로만 사용될 것이며, 또한 이분야의 질적 향상을 위한 밑거름이 될 것입니다. 본 설문지에 응답하신 내용은 익명으로 조사되고 익명으로 처리되므로 자신의 상황에 맞게 답해주시면 감사하겠습니다.

1999. 4월

지도교수: 제주대학교 경영대학원

김 경 호 교수

연구자: 제주대학교 경영대학원 석사과정

김 문 중

I. 다음은 호텔직원을 만족시키는 활동에 대한 인식정도를 묻는 내용입니다. 평소 생각해 온 것과 비교해 동의하시는 난의 **해당번호에 ○나 √자물 표시**해 주십시오.

설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그런편이다	매우 그렇다.	
	1	2	3	4	5	
<b>예문)</b> 호텔내 직원들은 상하간 상호존중과 신뢰가 있다.	<	1	2	3	4	>
1. 호텔내 직원들은 상하간 상호존중과 신뢰가 있다.	<	1	2	3	4	>
2. 호텔내 모든 관리자(상사)들은 현장을 중시하고 사실에 근거하여 일선담당자의 소리에 항상 귀기울인다.	<	1	2	3	4	>
3. 호텔내 관리자들은 통제하기 보다 코치로서 적극 지원해 주고 있다.	<	1	2	3	4	>
4. 호텔내 관리자들은 일선담당자들의 고충을 듣고자 항상 개방적인 의사소통을 하고 있다.	<	1	2	3	4	>
5. 호텔내 관리자들은 서비스, 업무, 종사원의 질 등 품질경영의 개념을 구성원들과 명확히 공유하고자 노력한다.	<	1	2	3	4	>
6. 호텔내 관리자들은 품질경영이 곧 고객만족이라는 관점에서 구성원들을 리드한다.	<	1	2	3	4	>
7. 호텔내 직원들은 상하간, 동료간 상호간의 만족스런 업무를 위해 노력한다.	<	1	2	3	4	>
8. 호텔직원들은 상하간, 동료간 상호간의 개선된 업무서비스를 제공하기 위해 노력한다.	<	1	2	3	4	>
9. 직원들은 상하간 상호간의 욕구와 기대를 명확히 알고자 서로의 기대에 대해 허물없이 의견교환을 한다.	<	1	2	3	4	>
10. 직원들은 동료사원간에 허물없이 의견교환을 한다.	<	1	2	3	4	>
11. 자신이 일에 쏟는 노력과 업무수행능력에 비해 자신이 받는 보수는 만족스럽다.	<	1	2	3	4	>
12. 호텔내 동료들과 비교할 때 자신이 받는 보수는 공정하다	<	1	2	3	4	>
13. 다른호텔의 직원들에 비해 자신이 받는 보수는 공정하다	<	1	2	3	4	>
14. 자신이 수행하는 일은 매우 가치가 있는 도전적인 일이다.	<	1	2	3	4	>
15. 자신이 하는 일은 매우중요하며, 항상 책임감을 가지고 수행한다.	<	1	2	3	4	>

설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그런편이다	매우 그렇다.
	1	2	3	4	5
16. 호텔 서비스업무를 더 잘 수행하기 위해 필요한 정보수집과 창의력의 발휘에 몰두한다.	<-1--2---3---4--5->				
17. 호텔내 직원들은 상호 인간적인 관심을 갖는다.	<-1--2---3---4--5->				
18. 직원들은 상호 진지한 관심을 가지고 가벼운 대화를 자주 나눈다.	<-1--2---3---4--5->				
19. 현재의 호텔에 근무하면서, 담당하고 있는 업무가 만족스럽다.	<-1--2---3---4--5->				
20. 이 호텔은 몸담고 일하기에 좋은 곳이라고 주위사람들에게 자랑스럽게 이야기할 수 있다.	<-1--2---3---4--5->				
21. 이 호텔을 평생직장으로 삼아 근무하고 공헌하고 싶다.	<-1--2---3---4--5->				

II. 다음은 귀 호텔의 서비스에 대하여 느끼신 점을 보기와 예문을 참조하여 해당 번호에 각각 표시해 주십시오.

<보기> 기대정도/만족정도 <---1-----2-----3-----4-----5---> 기대정도가 낮다 전혀 동의하지 않는다	기대정도 (예상정도)					만족정도 (실제정도)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
예문) 호텔 직무수행과 관련한 각종 시설들은 최신장비를 갖춘다.	1	2	③	4	5	1	2	3	④	5
<b>1. 유형성</b>										
1) 호텔의 직무수행과 관련한 각종 시설들은 최신장비를 갖춘다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2) 호텔시설 및 장식은 세련되고 멋있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3) 호텔내 직원들의 옷차림과 용모가 단정하다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4) 호텔서비스와 관련한 팜플렛, 메뉴 등은 멋있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5) 호텔내에 다양한 부대시설(수영장,헬스,사우나등)을 갖추고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6) 편리한 주차시설을 갖추고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>2. 신뢰성</b>										
7) 호텔직원들은 서비스를 한번에 제대로 수행한다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8) 직원에 문제가 발생하면, 호텔측은 성의를 다해 신속처리 한다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9) 호텔측은 약속한 시간내에 서비스를 제공한다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10) 호텔측은 호텔직원에게 항상 정중하다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

<b>&lt;보기&gt;</b> <---1-----2-----3-----4-----5---> 기대정도가 낮다 전혀동의하지 않는다                      보통                      기대정도가 높다 전적으로 동의한다	기대정도/만족정도					<b>기대정도</b> <b>(예상정도)</b>	<b>만족정도</b> <b>(실제정도)</b>			
	1	2	3	4	5					
<b>예문)</b> 호텔측은 업무와 관련해 신속한 서비스를 제공한다.	1	2	③	4	5	1	2	3	④	5
<b>3. 반응성</b>										
11) 호텔측은 업무와 관련해 신속한 서비스를 제공한다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12) 호텔측은 호텔내 직원들을 자발적으로 돕는다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13) 호텔측은 바쁠 때에도 호텔직원의 욕구에 신속히 대응한다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14) 호텔측은 언제 업무를 처리해 줄 것인지 말해준다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>4. 보증성</b>										
15) 호텔측의 정책 및 경영방침은 신뢰할 수 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16) 호텔측은 직원들의 업무문제에 대한 전문지식을 가지고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17) 호텔측은 업무기록을 정확하게 유지한다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18) 호텔측은 직원의 문의에 대한 충분한 지식을 가지고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>5. 공감성</b>										
19) 호텔측은 직원 개개인에 관심을 보인다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20) 직원이 편리한 시간에 업무관련 시설을 이용할 수 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21) 직원들이 만족하고 있는지 항상 주의를 가지고 살핀다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

III. 다음은 마지막으로 고객들의 특성과약을 위한 사회통계학적 변수들에 관한 설문입니다. 해당란에 기입해 주십시오.

1. ( ) 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성
2. ( ) 귀하의 연령은? ① 20대이하 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대이상
3. ( ) 귀하의 학력은? ①중졸이하 ②고졸 ③전문대졸 ④대졸 ⑤대학원이상
4. ( ) 귀하의 월평균 소득은 다음중 어디에 속합니까?  
 ① 100만원이하    ② 101-150만원    ③ 151-200만원    ④ 201-250만원  
 ⑤ 251-300만원    ⑥ 301만원 이상
5. 귀하는 현재의 호텔에 몇년째 근무하고 계십니까? (약\_\_\_\_\_년간)
6. ( ) 귀하가 소속된 부서는? ①객실 ②식음료 ③관리부서 ④기타( )
7. ( ) 귀하의 현재 직위는? ①사원 ②주임급 ③계장급(대리포함) ④과장급 이상

- 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. -