

經營學碩士 學位論文

위탁급식업체 내부마케팅이
직무만족, 조직몰입 및
서비스품질에 미치는 영향에 관한
연구

慶州大學校 産業經營大學院

호텔외식경영학과

李 天 龍

2006년 06월

위탁급식업체 내부마케팅이
직무만족, 조직몰입 및
서비스품질에 미치는 영향에 관한
연구

指導教授 李 蓮 正

이 論文을 碩士學位 論文으로 提出함

2006년 06월

慶州大學校 産業經營大學院

호텔외식경영학과

李 天 龍

李天龍의 碩士學位論文을 인준함

심사위원장 _____ (인)

심 사 위 원 _____ (인)

심 사 위 원 _____ (인)

慶州大學校 産業經營大學院

2006년 06월

목 차

I. 서 론

1. 문제제기 및 연구목적	1
2. 연구방법 및 범위	3

II. 이론적 고찰

1. 위탁급식업의 개념	5
1) 위탁급식업의 정의	5
2) 위탁급식업의 특성 및 요인	7
3) 위탁급식업체의 현황	9
2. 내부마케팅의 개념	13
1) 내부마케팅의 정의	13
2) 내부마케팅의 목적과 역할	16
3) 내부마케팅의 구성요소	22
3. 직무만족의 개념	27
1) 직무만족의 정의	27
2) 직무만족에 미치는 영향요인 및 선행연구	32
4. 조직몰입의 개념	44
1) 조직몰입의 정의	44
2) 조직몰입의 다양성과 선행연구	47
5. 서비스품질의 개념	50
1) 서비스품질의 정의	50
2) 서비스품질의 중요특성 및 선행연구	55

III. 연구설계

1. 연구모형	63
2. 연구가설	64
3. 변수의 조작적 정의 및 측정	67
1) 내부마케팅	67
2) 직무만족	67
3) 조직몰입	67
4) 서비스품질	68
4. 자료의 수집과 분석방법	69
1) 자료의 수집방법	69
2) 설문지구성 및 내용	69
3) 자료분석 방법	70

IV. 실증조사 결과 분석

1. 기초자료분석	71
1) 표본의 인구통계적 특성	71
2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성분석	73
1) 신뢰성 검증	73
2) 타당성 검증	74
3. 가설검증	77
1) 내부마케팅이 조직몰입에 미치는 영향	77
2) 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향	78
3) 내부마케팅이 서비스품질에 미치는 영향	79
4) 직무만족이 서비스품질에 미치는 영향	80
5) 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향	81
6) 조직몰입이 서비스품질에 미치는 영향	82

V. 결 론

1. 연구의 요약 및 시사점	84
2. 연구의 한계 및 향후 연구방향	88
 참고문헌	 89
 설 문 지	 100
 ABSTRACT	 105

〈표 목 차〉

<표 2-1>	직영급식과 위탁급식의 비교	8
<표 2-2>	위탁급식의 시장 현황	11
<표 2-3>	직무만족에 대한 학자들의 견해	33
<표 2-4>	직무만족의 영향 요인	34
<표 2-5>	종업원 만족의 유형	35
<표 2-6>	조직몰입의 정의	46
<표 2-7>	Parasuraman 연구팀의 서비스 품질과 구성요소와의 내용	53
<표 2-8>	서비스 품질의 구성요소	55
<표 3-1>	설문지 구성	68
<표 3-2>	자료수집 결과	69
<표 3-3>	설문구성	70
<표 4-1>	표본의 인구통계적 특성	72
<표 4-2>	내부마케팅 항목의 신뢰도 및 타당성 분석 결과	75
<표 4-3>	위탁급식업체의 종사원 직무만족 신뢰성 분석 및 타당성 분석 결과	76
<표 4-4>	위탁급식업체의 종사원 조직몰입 신뢰성 분석 및 타당성 분석 결과	76
<표 4-5>	직원들이 제공하는 서비스 품질 신뢰성 분석 및 타당성 분석 결과	77
<표 4-6>	내부마케팅이 조직몰입에 미치는 영향	78
<표 4-7>	내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향	79
<표 4-8>	내부마케팅이 서비스품질에 미치는 영향	80
<표 4-9>	직무만족이 서비스품질에 미치는 영향	81
<표 4-10>	직무만족이 조직몰입에 미치는 영향	82
<표 4-11>	조직몰입이 서비스품질에 미치는 영향	83
<표 4-12>	가설의 채택여부	83

<그림 목차>

<그림 2-1> 마케팅의 개념	16
<그림 2-2> 성공적인 내부마케팅결과의 순화과정	22
<그림 2-3> 서비스 품질과 가치에 대한 소비자평가의 다단계 모델	58
<그림 3-1> 연구모형	64

I. 서 론

1. 문제제기 및 연구목적

최근 서비스산업의 경쟁이 심화되고 시장을 둘러싼 환경요인의 변화가 가속화됨에 따라 기업내부의 직원(종사원)은 단순한 기업유지나 경영활동의 실행주체 이상의 기능을 갖게 되었고 이러한 기능이 점차 부각되면서 직원(종사원)을 내부 고객으로 간주하고 이들의 중요성을 강조하고 있다.

따라서, 고객의 서비스 제공 과정에 참여하는 서비스 기업이 효과적으로 경영되기 위해서는 고객과 직접적으로 상호 접촉하는 직원(종사원)들의 행동을 이해하고, 훈련과 교육을 통해 그들을 개발하고, 동기부여 하여, 고도의 만족스러운 서비스를 제공하는 직원(종사원)들을 보상함으로써 이룩될 수 있다. 즉, 서비스기업은 외부고객의 욕구를 만족시키기 위해 먼저 내부마케팅 활동을 통해 내부고객인 직원(종사원)을 만족시킴으로써 서비스품질을 향상시키고 나아가 고객을 만족시키고 경영성과 향상에도 기여하게 될 것이다.

내부마케팅(internal marketing)의 개념은 조직 내의 인적자원을 대상으로 한 내부 지향적인 마케팅 활동을 의미한다. 종래의 마케팅은 외부고객에게 초점을 맞추어 마케팅 연구나 계획 등이 실천되어 왔으나, 내부마케팅은 직원(내부고객)을 대상으로 그들을 동기부여 시키고자 실시하는 마케팅활동이라고 할 수 있을 것이다.¹⁾

그리고 위탁급식이란 특정 다수를 대상으로 양질의 식사를 제공하는 업무(메뉴, 인력조직, 물류, 서비스, 경영)의 일부 또는 전부를 계약에 의해 수탁 받아 전문적인 시스템으로 급식업무를 관장하는 기업체나 기관을

1) 조익호(2003). “호텔의 내부마케팅 활동이 직원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구.” 세종대학교 관광대학원 석사학위 논문. p.3

말하며, 과거 산업체 급식의 근본 목적은 단순급식공급 및 부족한 영양 공급에 주목적을 두고 진행되어 왔다. 하지만 급식부분이 각 기업의 경비 중 상당한 부분을 차지하면서 급식부분도 기업 구조조정의 대상이 되고 있는 실정이며 동시에 기존의 급식시스템이 근로자들에게 있어 불만의 요소가 되면서 소비자 만족을 중심으로 한 급식시스템의 도입이 절실히 요구되고 있다.²⁾ 특히 최근 증가추세에 있는 외식산업은 세롭고 다양한 외식문화에 접할 기회가 많아지고 소비자의 선택범위가 증가함에 따라 음식에 대한 소비자의 기대수준이 크게 높아지고 있고, 전반적인 경제수준의 향상과 산업화 및 여성들의 사회진출 증가로 식품 및 급식산업이 빠른 속도로 발전하고 있다. 또한 이러한 생활수준의 향상은 상업성 급식소의 이용 빈도증가 및 친숙화를 가져와 소비자들의 입맛이 점차 다양화, 고급화되면서 직장급식소 내 소비자들은 가격뿐만 아니라 메뉴의 다양화, 음식의 질, 식당의 시설, 급식소 분위기, 위생적인 안정성, 급식소 종업원의 서비스형태, 급식소이용의 편리성 등과 같은 다양한 요인들에 대한 소비자 만족을 요구하고 있다.³⁾ 이처럼 소비자들의 요구가 다양해지는 이 시점에서는 위탁급식업체의 내부마케팅이 중요하며, 궁극적으로 위탁급식사업은 서비스업이므로 고객만족차원에서의 경영이 필수적인 판단 하에 내부마케팅이 서비스품질, 직무만족, 조직몰입에 어떤 영향을 미칠 것인가를 통계적인 분석을 통해 규명하고자 한다.

본 연구에서는 위탁급식업체의 내부마케팅 연구를 통해 위탁급식업체의 경영 극대화 및 경영 합리화를 위한 내부마케팅 전략에 관하여 살펴보고자 하는데, 기존의 위탁급식업체의 내부마케팅에 관한 연구는 극히 미비한 편이다. 박현진⁴⁾이 내부마케팅 활동이 동기부여 및 조직내부 성과에

2) 이동훈(1998). “위탁급식 서비스품질요인에 관한 연구.” 동아대학교 경영대학원 석사학위 논문. p.1

3) 장윤정(1995). “효율적인 대학급식 관리체계를 위한 소비자 태도분석.” 『한국식생활문화학회지』 . 7 pp.327~337,

4) 박현진(2003). “위탁급식전문업체의 내부마케팅 활동이 동기부여 및 조직내부 성과에 미치는 영향.” 연세대학교 생활환경대학원 석사학위논문.

미치는 영향을 통해 내부마케팅이 동기부여를 통해 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것을 나타내었다.

이에 본 연구목적에서는 “위탁급식업체 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”로 위탁급식업체 종사원의 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고 각 경로간의 인과관계를 살펴봄으로써, 위탁급식업체 경영 극대화 및 경영 합리화를 위한 내부마케팅 전략에 관하여 살펴보고자 하는데 연구의 목적을 가진다.

본 논문을 진행하기 위하여 이론적 고찰로 위탁급식업의 개념, 내부마케팅의 개념, 직무만족의 개념, 조직몰입의 개념, 서비스 품질의 개념, 등에 관하여 살펴보고, 이를 통하여 연구모형을 제시하였다.

2. 연구 방법 및 범위

본 연구는 문헌연구로서 국내외 전문서적, 논문, 학술지, 간행물 등을 통해 서비스기업의 접점에 있는 위탁급식업체 직원(종사원)의 내부마케팅이 직무만족, 직무몰입성간 관계를 검증하고, 이것이 고객이 인지하는 서비스품질에 미치는 영향을 살펴봄으로써 기업의 내부성과 외부성간의 연결고리에 관한 연구를 고찰하고, 실증조사로서 대구, 경북, 부산, 경남 지역의 위탁급식전문회사(대기업, 중소기업)에 종사하는 직원(영양사, 조리사, 조리원, 운영팀, 개발팀, 기타)들에게 설문지를 배부하여 분석하여 가설들을 검증하였다.

실증분석에 대한 분석방법은 SPSS for window 13.0통계패키지 프로그램을 이용하여 연구목적에 따라 빈도분석, 요인분석, 독립표본 T-검정(T-test), 일원배치 분산분석(ANOVA), 선형회귀분석등을 이용하였다.

이에 따라 본 연구의 구성은 다음과 같다.

첫째는 서론으로 위탁급식업체 및 내부마케팅의 기본개념과 연구목적을 서술하였다.

둘째는 이론적 고찰로써 본 연구를 위한 기존 국내외 문헌들을 검토하였으며. 1.은 위탁급식업의 개념으로 정의 및 특성 요인, 위탁급식업체의 현황을 검토하였고, 2.는 내부마케팅의 개념으로 정의 및 목적과 역할 그리고 구성요소를 서술하였으며, 3.은 직무만족의 개념으로 정의 및 직무만족에 미치는 영향요인과 선행연구를 검토하였고. 4.는 조직몰입의 개념으로 정의와 조직몰입의 다양성과 선행연구를 검토하였으며. 5.는 서비스 품질의 개념으로 정의 및 중요특성 및 선행연구를 제시하였다.

셋째에서는 연구설계로써 연구모형, 연구가설, 변수의 조작적 정의 및 측정, 자료의 수집과 분석방법으로 구성되어 있다.

넷째에서는 실증조사 결과분석으로 표본의 일반적인 특성과 분석결과를 기술하였다.

다섯에서는 결론으로써 연구의 요약 및 시사점에 대한 논의와 그리고 연구의 한계점을 제시함으로써 향후 연구방향에 대한 논의를 포함하고 있다.

II. 이론적 고찰

1. 위탁급식업의 개념

1) 위탁급식업의 정의

급식관리 위탁경영은 외국의 경우 1970년대 초반부터 시작되었으며 그 배경은 우선 경제적인 이유를 들 수 있는데, 식품비, 인건비의 상승 및 오일쇼크 이후의 에너지비의 상승 등으로 급식 채산이 맞지 않게 되었고, 인사관리측면에서 단체급식소는 노동집약적인 특성으로 노사 간에 제반문제가 발생하게 되어 그 결과 자체 내에서 효과적으로 운영하기 어려워졌다. 또 다른 중요한 배경은 상업적인 급식산업의 급신장에 따른 기술적 및 체계적인 경영기업의 발달로 급식전문회사들이 생겨나게 되었으며 이들에 의한 위탁경영으로 생산성향상 및 경비절감 등의 실적을 올리게 되었다, 이러한 배경으로 우리나라에서도 1987년부터 발생했던 노사분규를 쟁점으로 기업인들이 급식 관리에 위탁경영이란 새로운 형태를 도입하게 되었으며.⁵⁾ 우리나라에서 1986년 아시안게임과 1988년 올림픽 이후에 근로자들의 소득증대와 외식산업 및 식품산업의 발달, 새롭고 다양한 외식문화에 접할 수 있는 기회가 증대되면서 급식전문회사가 메뉴 개발에서부터 인사관리, 위생관리, 물류, 서비스에 이르는 전문화되고 체계적인 운영시스템을 구축하여 활발한 시장 개척을 시작했을 때부터이다.⁶⁾ 현대사회가 점차 산업화되고 사회 전반의 조직이 고도화됨에 따라서 현대인의 생활양식은 매우 다양하게 변화 되었으며 음식을 먹거나 만드는 행위도 점차 바뀌어 감에 따라 가정식 위주였던 식생활은 점차 가

5) 이충수(2002). “위탁급식업체와 고객사간의 장기계약 결정에 미치는 요인.” 경기대학교 대학원 석사학위 논문, p.8

6) 양일선(2001). “우리나라 병원급식 질 보증을 위한 병원급식 관리기준.” 『대한영양사회 학술대회자료집』, pp.158-193,

정의 테두리를 벗어나게 되었다. 특히 식생활은 다양화, 고급화, 간편화, 국제화의 추세로 인하여 급식 산업 또한 여러 영역에서 많은 변화를 겪게 되었다.⁷⁾

위탁경영(management contract)이란 호텔, 레스토랑, 병원, 사업체, 학교, 대학교 등의 단체급식 기관과 이러한 급식시설의 관리를 전문적으로 하는 경영전문회사간의 동의를 의미한다. 즉 급식 전문 업체와 일정한 계약을 체결하고 이에 따라 기관 업무의 일부 또는 전부에 대한 관리를 대행해 주는 것을 의미한다. 이러한 위탁경영은 일반 기업체나 기관의 급식경영위탁에서 청소, 위생, 보수 및 유지, 방법 등의 부분적인업무 위탁에 이르기까지 매우 다양한 형태로 존재하고 있다.⁸⁾ 일반적으로 직영 급식 담당자는 급식 재료비에 대해서는 관심이 높으나 인건비나 그 외의 재 경비에 대해서는 별로 관심을 보이지 않는 경향이 있으나 모든 운영 경비를 구분하고 그 내용과 요인을 명확하게 하고 급식의 질적 향상과 서비스개선을 이뤄야 하며 급식 운영자는 식당 이용자를 만족시키는 만큼 운영자에게 이익이 상승되므로 이를 합리적으로 운영해야 한다.⁹⁾

위탁급식업체(위탁급식 전문 업체)란, 메뉴개발에서부터 인력, 조직, 물류, 서비스, 경영에 이르기까지 전문적인 시스템을 갖추고 급식업무 일체를 계약에 의해 수탁 받아 특정 다수를 대상으로 양질의 식사를 제공하는 업무를 관장하는 기업이나 기관을 말하며, 급식위탁경영(contract food service management)이란 단체급식기관과 이러한 급식시설의 관리를 전문적으로 하는 급식 위탁회사간의 계약에 의해 단체급식 업무의 일부 또는 전부에 대한 관리를 대행하는 것을 의미한다.¹⁰⁾

7) 김정숙(2000). “한국의 위탁급식 산업 발전과 현황에 대한 연구.” 안양과학대학 논문집. 23: pp.565-576,

8) 양일선 · 이진미(2000). “ 위탁급식 전문업에의 현황과 전망.” 『식품산업과 영양』. 2(2): pp.1~13,

9) 보사부(1983). “집단급식소개요-집단급식소.” 『관리지침서』.

10) 양일선 · 차진아(2001). 『급식경영학』. 교문사.

2) 위탁급식업의 특성 및 요인

위탁급식은 주어진 비용 범위 내에서 위탁 의뢰 기관의 복리후생수준에 적합한 메뉴를 안전하고 위생적인 방법으로 생산하여 정해진 시간에 차질 없이 공급하는 것을 원칙으로 하는 것이며, 단체급식이 위탁경영으로 변화하는 데는 다음의 3가지 주요인이 배경이 되었다.¹¹⁾ 첫째 요인으로 사회경제적인 변화가 일어나면서 식생활 수준향상과 외식의 기회가 증대되었다. 또한 주5일 근무가 시작되면서 사람들의 외식의 기회는 이전보다 더욱더 증가추세이다. 따라서 급식의 개선요구가 당연히 증가되면서 업체에서는 메뉴의 다양화, 개성화, 서비스의 수준향상이 일어나고 있다. 둘째 요인으로 기업환경의 변화가 일어나면서 근로자들의 평균임금 상승과 노사문제의 복잡성으로 인하여 경영의 합리화를 추구하게 되었다. 그러므로 업종이 전문화 되고 경쟁력이 높아지게 되었다. 셋째 요인으로 급식산업이 급격히 발달하면서 급식산업이 전문화되고, 선진 기술과 선진외식업체의 도입이 이루어졌다. 이에 따라 급식전문회사가 등장하면서 생산성의 향상과 운영경비의 절감을 이루어 냈다.

위탁급식 전문 업체에서는 회사의 이미지를 높이고 급식품질을 개선하기 위해 고객만족(Customer Satisfaction : CS) 경영, HACCP 제도 도입, ISO 품질 인증 등으로 시장 점유율을 높이기 위한 다양한 방안을 모색하고 있다. 산업체 급식소 이용자들은 급식에 대한 요구가 다양화, 고급화됨에 따라 전문성 있는 메뉴 개발과 다양한 이벤트의 필요성이 강조되고 있다.¹²⁾

급식전문 위탁 경영회사가 등장하고 발전하게 된 배경은 급식경영합리화 추구 및 직원들의 복리 후생 증진 요구 등의 여러 가지 내부 환경 변화 외에도 외적 환경요인인 고임금체제 및 물가상승, 서비스산업의 발전, 산업의 전문화 경향 등의 경제적요인과 고객들의 고품질 식사 요구나 고

11) 이충수(2002). “위탁급식업체와 고객사간의 장기계약 결정에 미치는 요인.” 경기대학교 대학원 석사학위 논문, p.10

12) 정유정(2000). “꾸준한 외형 성장과 내실 경영 강화.” 『월간식당 8월호』

<표 2-1> 직영급식과 위탁급식의 비교

구 분	직영	위탁
운영관리	제한된 메뉴 운영 식당운영전반에 대한 전문성 결여로 메뉴제공 및 운영기술향상의 어려움 비경제적인 운영에 의한 서비스정신 결여	해외선진기술의 도입으로 차원 높은 급식서비스 제공 메뉴개발 전담팀 운영 팀으로 다양한 메뉴제공 급식운영전담팀의 최신운영기술 적용 고객감동의 친절서비스제공
인적자원 관리	장기근무에 따른 노령화, 매 너리증화, 급식관련 전문 인력부족 제한된 승진기회로 인한 근무 의욕 감퇴	전문화된 교육프로그램에 의한 인재양 성 전문 인력체제 확립으로 자기개발 동 기부여 전문가로서의 중장기 개인비전공유 인력관리 관련업무 부담해소
경제성	인건비상승에 따른 인원재배 치 곤란 생산성 대비 상대적 고임금 단일식단운영에 따른 제한적 비용절감 전담팀 및 지원시설 설치 불 가능	인력의 효율적인 재배치로 적정인건비 수준유지 인력의 전문화, 단순화로 생산성의 지 속적 향상의 도모 전문팀 및 각종 지원시설의 활용을 통 한 비용절감
위생 및 건강관리	위생 및 안전관리 체계 미흡 체계적인 영양관리 한계 건강관리 시스템 결여	전문위생사에 의한 완벽한 위생 및 안 전체계 확립 고객을 대상으로 영양교육 및 상담실 시 건강관리 시스템 도입 및 건강생활정 보제공

※자료 : 최상철(1996).을 참고하여 논자재작성

객 요구의 다양성, 건강 지향의 식문화경향 등의 사회, 문화적 요인이 있다.¹³⁾

또한 생활수준이 향상됨에 따라서 국민의 식생활 양식도 변화되어 식

13) 양일선(1997). “위탁급식 전문 업체의 현황과 전망.” 『식품산업과 영양』, 2(2): pp.1-13,

품위생에 관한 중요성과 식품의안전성 및 건전성에 대한 국민의 관심이 높아지고 있으며,¹⁴⁾ 위생적으로 안전한 급식을 제공할 수 있는 효율적이고 위생적인 전문급식 체계의 도입이 절실히 요청되고 있는 분야이며,¹⁵⁾ 특히 급식고객의 요구도 다양화, 고급화로 인하여 전문성 있는 메뉴개발과 다양한 이벤트의 필요성이 더욱 강조되고 있다.¹⁶⁾

2003년 식약청에서는 식중독예방 및 신속대응대책 수립시달. 미생물간이 검사키트를 이용한 현장 지도, 점검 실시. 보건복지부(국립보건원), 식약청(지방 식약청), 시. 도(시. 군. 구) 등 281개 기관에 식중독발생시 신속보고 및 상황전파를 위한 전용전자우편함을 구축하여 운영. 업체별 위생관리 책임자를 지정하여 원료검수, 개인위생, 식품의 취급, 조리과정 등을 매일 점검토록 조치. 식중독발생시 확산방지를 위하여 즉각적인 급식 중단 조치 및 신속한 원인규명을 실시토록 행정지시 강화. 식중독 예방을 위한 대국민 홍보활동을 적극 전개하였고, 2004년에도 식중독 예방을 위한 협조 체계 강화와 식중독 대책반 구성 및 비상근무체계 가동과 미생물간이키트를 활용한 현장지도 및 계몽과 식중독 예방 대국민 홍보강화를 계속적으로 추진하고 있다. 이러한 당국의 규제강화와 식품위생의 중요성과 식품의 안전성 및 건전성에 대한 국민의 관심이 높아지기 시작하면서 위생적으로 안전한 급식을 제공할 수 있는 효율적이고 위생적인 생산단계를 통해 식품의 안전성을 보장할 수 있는 HACCP 시스템의 도입이 절실하다.¹⁷⁾

3) 위탁급식업체의 현황

위탁급식 경영업체(Contracted Food service Management Company)

14) 심재용(2002). “업애선, 이현옥, 서울 지역 사업체 급식의 위생 관리 수행 평가.” 『한국생활과학연구』 제 20집. pp.131-147,

15) 신광순(1999). “단체급식의 HACCP 관리방안.” 『한국 HACCP 연구회』.

16) 김정숙(2000). “한국의 위탁급식 산업 발전과 현황에 대한 연구.” 안양과학대학 논문집 23: pp.565-576,

17) 신광순(1999). “단체급식의 HACCP 관리방안.” 『한국 HACCP 연구회』.

의 전체시장 규모는 2001년 말 기준 전체 급식시장 규모 약 5조원의 33%인 1조 7천억 원으로 파악되었다, 2004년까지는 단체 급식 전체 시장규모가 5조 8천억 수준으로 소폭 확대될 것이며, 이에 위탁율은 지속적으로 증가해 2004년에는 52%까지 확대 될 전망이다. 위탁경영을 운영하는 대기업에서는 위탁 급식시장의 확대를 전망하여 새로운 통합전산시스템의 개발을 통하여 종합 푸드 서비스기업으로 성장하기 위한 인프라 구축 및 신규사업에 진출을 시도하고 있다.¹⁸⁾

우리나라 전체급식시장의 규모는 약 5조 8천억 원 규모로 예상되며, 그 중 위탁급식이 차지하는 비율은 지난 2000년 40%대에서 매년 성장을 거듭해 2004년 현재는 약 52%를 차지. 3조원의 규모가 될 것으로 추산된다. 위탁급식 업체 중 대기업은 주로 식자재 유통의 강점을 가진 기업에서 시작되어 막강한 자금력, 조직력, 브랜드 인지도의 장점과 해외브랜드의 도입, 기술제휴 등으로 선진기술을 도입하거나 자체 기술개발을 전개하고 있다.¹⁹⁾

또한 위탁경영 급식시장의 확대를 전망하며 전처리센터, 물류센터, 중앙공급식 조리시설(Central Kitchen) 등의 대규모 투자를 감행하고 있다, 중소기업의 경우도 차별화된 know-how와 경쟁력으로 중소기업만이 가진 장점을 최대한 살려 시장점유와 사업 확장을 위하여 치열한 경쟁을 하고 있다.²⁰⁾

단체급식 시장이 황금시장으로 내비쳐지면서 너도나도 급식시장에 뛰어들다 보니 특히 뒤늦게 시장에 참여한 대기업 군들은 시장점유율(Market Share) 확대를 위한 무리한 투자를 강행하며 외형 키우기에 주력해왔으며 현재는 대부분의 업체들이 이익경영을 가장 강조하면서 확대

18) 이충수(2002). “위탁급식업체와 고객사간의 장기계약 결정에 미치는 요인.” 경기대학교 대학원 석사학위 논문, p.28

19) 차영숙(2001). “사업체 단체급식소의 운영방식에 따른 이용고객의 급식 서비스 인식도 조사 및 영양사의 업무 영역 평가.” 연세대학교 생활환경대학원 석사학위논문

20) 이해영 · 양일선(1999). “사업체 위탁 급식소에서 제공되는 메뉴에 대한 고객 측면에서의 품질 관리 평가.” 『한국영양학회지』 32(8): pp.967-973,

위주의 무리한 투자나 세 불리기 경쟁도 진정 국면으로 돌아섰다. 따라서 학교급식시장에 대한 투자를 자제하고 과학적인 운영방법 및 효율적인 지원시스템 개발에 대한 관심을 높임으로 기업들이 재무구조 개선의 효과가 나타나고 있는 추세이다.²¹⁾

<표 2-2> 위탁급식 시장의 현황

구분	전체시장규모	위탁시장규모	위탁율
산업체	24,000(41)	15,000(50)	63
초중고	20,000(34)	8,200(27)	41
병원	9,500(16)	3,300(11)	35
대학교	2,900(5)	2,200(7)	76
관공서	1,500(3)	900(3)	60
합계	58,000(100)	30,000(100)	52

※출처: 양일선(2004), “위탁급식 품질평가 인증제도 구축을 위한 급식운영 평가모형 및 등급식 평가제도 개발,” 한국학술 진흥재단 선도연구자 지원 사업 연구보고서.

국내 단체급식의 위탁은 1988년 9월 중소기업인 서울캐터링서비스 주식회사가 최초로 위탁급식경영을 개시했고 1989년 대기업인 LG유통의 FS사업부도 국내의 단체급식 시장에 본격적으로 뛰어들었으며.²²⁾ 1992년 10월 (주)아워홈은 일본 단체급식회사인 그린하우스(Green House)와 기술제휴를 체결하였고, 아라코(주)는 1993년 2월부터 미국 위탁급식업체 중 매출액 1위인 아라마크(ARAMARK)와 기술제휴를 체결, 직원의 교육, 연수 및 기술자문을 도모하고 있다, 1994년에는 제일제당 (현 CJ푸드시스템)이 일본 단체급식 회사인 시탁스(SHIDAX)와 기술도입 계약을 체결하였다. 최근에는 급식업체들의 인수, 합병, 분사, 독립 등으로 국내 위탁 시장은 대형화, 전문화되는 추세이다, (주)ECMD는 CMD사와

21) 김태희(2000). “국내외 급식 산업의 현황과 전망.” 『식품영양연구지』 14: pp.65-85,

22) 양일선(2001). “국내 외 급식산업의 현황과 전망.” 『식품과학과 산업』 32(3): pp.27-45.

엑소푸레쉬의 전략적 통합으로 창립되었고 LG유통 FS사업부는 (주)아워홈으로 분리 독립하였으며, 제일제당 그룹 내 식자재 유통 및 급식 사업 부분은 CJ푸드시스템(주)으로 외식사업부분은 (주)푸드빌로 독립하여 전문성을 확보하고자 노력하고 있다.²³⁾

현재 산업체급식에서는 영양사의 의무 고용이 폐지되고 자율고용형태로 바뀜에 따라 산업체 급식소에서 근무하던 영양사들은 스스로 자신의 위상을 정립해 나가야 하는 새로운 도전에 직면하게 되었다. 더욱이 산업체 급식에서 가장 두드러진 최근 동향은 급식업무를 전문 업체에게 위탁하는 비율이 해마다 높아지고 있다는 점이다.²⁴⁾ 88년 당시에는 단체급식 시장의 위탁 율이 4%를 기록했고 전체시장 규모를 1조원으로 예상하였으며 단체급식업계의 경영 합리화, 업종전문화 추세에 따라 직원급식의 전문 위탁 율이 증가하면서 단순히 끼니를 제공한다는 기존의 개념이 직원의 복리후생 측면으로 전환하였고, 중소기업뿐만 아니라 대기업도 단체급식에 참여하면서 국내 전체 급식시장의 규모는 2000년 말을 기준으로 약 5조6천억 원으로 파악되면서 이 중 위탁급식 시장 규모는 1조6천여억원을 차지하고 있다.²⁵⁾

또한, 국내 급식시장은 아직 2조3천억 원 정도의 잠재시장이 존재하는 것으로 분석되고 있으나, 시장규모에 비해 수익성 높은 시장은 많이 소진된 상태이며, 수익확보를 위한 경영환경은 갈수록 악화되고 시장 점유율(Market Share)유지를 위한 기업 간의 경쟁 또한 심화되고 있다.²⁶⁾

그리고 국내 위탁급식업체의 수는 개인 업체까지 포함하면 대략 1000여개 이상일 것으로 추정되며 국내업체는 크게 대기업계열과 중소기업계

23) 양정현(2004). “위탁급식업체 영양사의 직무변화와 그에 따른 교육요구도 분석.” 연세대학교 석사학위 논문. p.13

24) 양일선·차진아(2001). 『급식경영학』, 교문사.

25) 엄영람·류은순(2003). “위탁급식 전문 업체 운영 현황조사 및 현안과제 분석.” 『대한영양사협회학술지』, 9(3): pp.197-208,

26) 엄영람·류은순(2003). “위탁급식 전문업체 운영 현황 조사 및 현안과제 분석.” 『대한영양사협회학술지』, 9(3): pp.197-208,

열로 나눌 수 있다, 대기업 계열의 급식회사들은 주로 식자재 유통을 기반으로 성장하여 막강한 자금력, 우수 인력, 조직력, 브랜드 인지도의 장점을 지니고 있다. 또한 경영 합리화와 벤치마킹의 일환으로 외국 회사와의 기술제휴를 하고 있고, 최근에는 급식 업체들의 인수·합병, 분사·독립 등으로 국내 위탁 시장은 대형화, 전문화 되는 추세이다, 이밖에 위탁급식 시장의 확대를 전망하며, 전처리 센터, 물류 센터, 중앙공급식 조리시설 등의 대규모 투자를 감행하고 있으며, 중소기업의 경우에도 차별화 된 노하우와 경쟁력으로 시장점유와 사업 확장을 위해 치열한 경쟁을 하고 있다.²⁷⁾

2. 내부마케팅의 개념

1) 내부마케팅의 정의

내부 마케팅(Internal marketing)은 종사원을 대상으로 한 내부 지향적인 마케팅 활동이며, 종래의 마케팅은 사외고객에게 초점을 맞추어 연구나 계획 등이 실천되었으나, 현재의 내부 지향적인 인터널 마케팅은 사내고객인 현장 종사원(내부고객)을 대상으로 실시하고 그들에게 동기부여를 하기 위하여 계획하고 실행되어지는 것이다.²⁸⁾ 내부마케팅은 기업 내부의 직원을 대상으로 하고 있으며 기업은 일에 대한 보상물을 직원에게 제공하고 직원은 이에 대한 대가로 자신의 노동력을 제공하는 것이며, 커뮤니케이션의 핵심주체는 기업과 직원이 되고 내부마케팅을 통해 궁극적으로 추구하고자 하는 목적은 고객 지향적 사고의 확립이다.²⁹⁾

27) 양일선·차진아(2001). 『급식경영학』, 교문사.

28) 이삼균(2000). “호텔내부마케팅이 종사원의 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 국제대학원 석사학위 논문. p.6

29) 권혁중(1995). “기업의 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품 정책의 결정에 관한 연구.” 성균관 대학교 대학원, 박사학위 논문.

국내외 학자들의 문헌을 살펴보면 Berry³⁰⁾는 내부 마케팅을 “종사원을 내부고객으로, 직무를 내부제품으로 보고 이러한 내부 고객의 욕구를 만족시키는 내부제품을 제공하기 위한 노력”으로 표현하고 있고, George³¹⁾는 서비스기업의 첫 번째 시장은 종업원이라는 관점에서 고객에게 서비스를 알리고 설득하기 전에 먼저 종업원들에게 서비스가 제공하는 편익을 알리고 설득하며, 교육시켜 내부시장의 욕구를 먼저 충족시키는 활동이라 하였으며, Kotler³²⁾는 내부 마케팅을 업체 종업원을 겨냥한 마케팅활동으로 정의하였으며 이러한 활동을 통하여 진정한 서비스 문화를 구축하고 종사원의 대 고객 서비스에 적절한 능력을 증진시킬 수 있다고 했다. Abbey³³⁾는 내부마케팅이란 종사원들에게 자신의 직무에 대한 가치를 이해시킴으로써 더 좋은 서비스를 제공하게끔 하는 활동으로 부가적인 판매 및 단골고객의 창출을 통해서 수익을 증대시키는 목적을 가지고 있다고 정의하였다. 또 Berry³⁴⁾가 내린 내부 마케팅에 대한 정의는 내부마케팅이란 사내고객인 현장 종사원에게 내부제품을 직무에 맞게 제공하고, 그 내부제품을 사내고객의 욕구에 적절히 합치도록 계획하는 것이라고 하고 있다. 또한 Gronroos³⁵⁾에 의하면 내부마케팅은 광범위한 전략과 전술을 포함하고 있는 일종의 관리 철학으로 정의하고 있는데 그는 내부 마케팅을 “마케팅적 접근과 마케팅활동을 조직 내부에 적용함으로써 조직의 종사원이라는 내부시장이 고객지향성(Customer -

30) L. L. Berry(1980). “service marketing is diferent.” Business Vol 30. pp.24-29.

31) W. R. George(1977). “The Retailing of Service-A Challenging Future”, *Journal of Retailing*, Vol.53 (3): pp.85-98

32) Kotler(1996). “Philip. Marketing for Hospitality and Tourism, New Jersry ”: Prentice Hall, Inc, pp.319-344.

33) J. R. Abbey(1994). “ Mospitality Sales & Advertising, 2nd ed, East Lansing Michigan ”: Educational Institue. pp.297-317.

34) L. L. Berry(1984). op. Cit.

35) C. Gronroos(1985). “Internal Marketing - Theory and Practice in T. M. Bloch, G. D. upah & V. A. Zeithaml (eds)” American Marketing Association Proceedings : service marketing in a changing environment. Boston MA : American Marketing Association.

Consciousness)과 시장지향성 그리고 세일즈 마인드를 가질 수 있도록 영향을 주고 동기화 시키는 활동으로 보고 있다.

Berry & Parasuraman³⁶⁾은 내부마케팅을 “종업원들의 욕구를 만족시키는 직무상품(job-products)을 통하여 자격을 갖춘 종업원을 선발, 개발, 동기부여 시키고 유지하는 과정”이며, 또 ‘소비자를 대상으로 하는 영리기업의 마케팅과 내부마케팅의 가장 큰 차이점은 마케팅의 행위가 기업내부의 직원을 대상으로 한다는 것’이라고 정의하였고, 안광호³⁷⁾등은 내부마케팅을 “고객에게 충분히 봉사할 수 있는 직원을 선발하고 교육, 훈련시키고 동기를 부여하는 활동”이라고 정의하였으며, 권혁중³⁸⁾그의 연구에서 내부마케팅은 기업의 내부고객인 직원을 대상으로 하며, 직원의 만족을 통하여 직원들의 사고를 고객 지향적으로 변화시켜 대외적 고객마케팅을 효율적으로 수행하도록 하는 것을 목표로 하고, 영리 기업에서 소비자를 대상으로 개발된 마케팅이론 및 기법을 직원들에게 적용시키는 모든 활동들이라고 하였다. 그리고 이유재³⁹⁾는 기업 내부의 종업원을 최초의 고객 또는 일차적 시장으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객 지향적 사고를 심어주는 또 다른 형태의 마케팅 활동이라고 정의하였다.

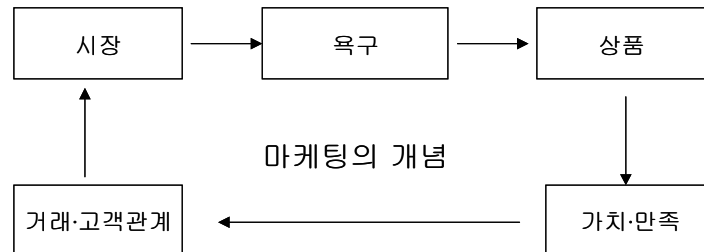
마케팅의 역할을 확인하기 위해 시장의 역할기능을 살펴보면 (그림 2-1)과 같다. 즉 시장의 필요와 욕구에 따라 제품 서비스가 개발되고 거기서 고객이 참된 가치를 발견하고 만족을 느끼게 되면 거래가 이루어지며, 고객과의 관계가 성립되는 것이다. 마케팅 활동은 고객의 필요를 알아내고 욕구를 자극하는 일에서부터 구매가 발생한 다음의 사후관리에 이르기까지의 모든 진행과정에 관여한다.

36) L. L. Berry and A. Parasuraman(1991). “Marketing services : Competing Through Quality,” Macmillan, Inc New York, p.151.

37) 안광호 · 하영원 · 박홍수(1997). 『마케팅원론』, 학현사

38) 권혁중(1995). “기업의 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품 정책의 결정에 관한 연구.” 성균관 대학교 대학원, 박사학위 논문.

39) 이유재(1994). 『서비스마케팅』, 학현사, p.349.



(그림 2-1) 마케팅의 개념

자료 : 이화인(1999), “ 호텔.” 학현사. p.19

최초의 개념정의를 한 Berry⁴⁰⁾는 외부고객에게 서비스를 제공하는 종사원에게 마케팅철학과 기법을 적용할 필요성이 있음을 강조하면서 내부마케팅은 내부고객(internal customer)으로서 종사원을 내부제품(internal product)으로써 직무를 생각하여 조직의 목표를 달성하는 노력을 하는 한편 내부고객의 필요와 욕구를 충족시키는 내부제품을 제공하는 노력을 하는 것이라 정의했다.

즉 내부마케팅(internal marketing)은 내부고객인 종업원들이 기업내부에서 다양한 활동을 하여 적극적인 마케팅 접근 방법들을 통하여 최선의 서비스 마음을 가지며 고객 지향적으로 업무를 수행하도록 동기 부여되고, 외부고객에 대해서 제시된 서비스품질 약속을 실행하기 위해 필요한 조건(고객 지향적인 종업원의 태도와 능력발휘)을 창조하는 역할을 한다.

2) 내부마케팅의 목적과 역할

내부마케팅에서는 경영자와 종사원 사이에 또는 종사원 상호간에 효율적인 커뮤니케이션이 확립되고, 이로 인하여 서비스 기업의 의사전달 과

40) L. L. Berry(1984). "The Employee as Customer," in C. H. Lovelock de, by, Service Marketing, Prentice-Hall, pp. 271-278.

정에서 종사원의 직무참여가 보다 적극적이면서 술선수범하는 형태로 이루어진다. 이와 함께 유능한 종사원을 채용 및 관리하고 그들이 최고의 직무를 수행할 수 있도록 사외고객과 대면접촉을 하는 사내 고객의 동기 부여 활동이 주가 된다는 것을 알 수 있다⁴¹⁾

Gronroos⁴²⁾는 내부마케팅의 전반적인 목적을 두 가지로 분류하였다. 첫째는 고객 지향적인, 동기부여 된 직원의 서비스 정신으로 인해 그들의 의무를 성공적으로 수행하는 직원을 확보하기 위함이며, 둘째는 훌륭한 직원을 유치하고 확보하기 위함이라고 한다. 또 Berry and Parasurama⁴³⁾에 의하면 내부마케팅의 목표는 효과적인 마케팅 활동을 완수하기 위함이라고 하는데, 마케팅의 의지를 조직적으로 구축하고 기업을 위해 진정한 고객을 창조할 수 있어야 함을 강조하고 있다, 이는 서비스 정신이 투철한 직원만이 외부고객을 만족시킬 수 있으며, 또 이것이 결국은 외부 마케팅을 수행하는데 도움을 주어 서비스 기업을 성공적으로 이끌 수 있음을 암시하는 것이다.

내부마케팅의 목적을 요약하면 다음과 같다.⁴⁴⁾

첫째, 직원을 동기부여 시키고 고객 지향적으로 개발하여 그들의 의무를 성공적으로 수행하는 직원을 확보하고 보유하기 위함이다. 둘째, 마케팅의 의지를 조직적으로 구축하고 기업을 위해 진정한 고객을 창조할 수 있는 능력을 개발시켜 효과적인 외부마케팅 활동을 완수시키기 위함이다. 셋째, 기업의 경영성과의 극대화에 대한 잠재성을 실현하기 위함이다. 호텔이 직원지향 및 고객지향을 실천하려면 기업의 내부 활동을 통합적으로 구축하여야 한다.

41) 이삼균(2000). “호텔내부마케팅이 종사원의 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 국제대학원 석사학위 논문. p.10

42) C. Gronroos(1990). "Service Management and Marketing, Lexington Book" D. C Health and Company.

43) L. L. Berry and A. Parasuraman(1991). "Marketing services : Competing Through Quality," Macmillan, Inc New York, p.151.

44) 최덕철(1995). 『서비스 마케팅』, 학문사, pp.328-329

내부마케팅의 목적은 현장의 종업원을 충분하게 동기부여 시키고, 고객지향적인 직원으로 개발하기 위한 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 인사, 영업, 업무등 여러 부분을 적절하게 조정하는 역할을 실시하지 않으면 안 되며, 내부마케팅이 효과적으로 실시되기 위해서는 점점종업원의 고객 지향적 사고가 형성되도록 기업의 내부 환경을 구축하지 않으면 안 된다. 서비스 기업의 경영자는 자신의 이해 및 기업의 마케팅 비전을 최종소비자에게 판매하기 이전에 현장에서 일하는 점객요원에게 판매할 필요성이 있다.⁴⁵⁾ 또한 Gronroos,⁴⁶⁾ 내부마케팅의 목적은 현장의 종사원을 충분하게 동기부여 시키고 고객지향적인 점객요원으로 개발하는데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 인사, 지원, 영업부서등 여러 부문관계를 마케팅부서에서 고객지향적인 기능의 입장에서 가장 효율적으로 조정하는 역할을 실시하여 경영자는 물론 점객요원 상호간에 세일즈 마인드(sales mind)가 형성되도록 기업의 내부 환경을 구축하지 않으면 안 된다. 서비스 기업에서는 다수의 점객요원이 개개의 고객과 대면해서 서비스의 생산 및 판매를 실시하고 있다. 그러므로 서비스 기업의 경영자는 자신의 이해 및 기업의 마케팅 비전을 최종소비자에게 판매하기 이전에 현장에서 일하는 점객요원에게 판매할 필요성이 있다. 한편 Partlow는 “종사원들이 고객지향성, 사명, 영업의 구조에 대한 확고한 이해의 보장과 프로그램이 서비스 지향적인 방법으로 실시되도록 적절한 훈련 프로그램이 마련되어야 하며, 종사원들의 동기부여를 위하여 계획되어야한다.” 라고 내부마케팅의 목적을 설명하고 있다. 내부마케팅은 종사원을 대상으로 한 내부지향적 마케팅활동이다. 종래의 마케팅은 경영자나 마케팅관리자들의 외부시장에 대한 제 활동으로 나타났으며, 마케팅조사를 비롯하여 마케팅믹스에 의한 포지셔닝 전략은 모두 외부고객에 초점을 맞추어왔다. 마케팅의 중심적 개념인 고객지향은 실로 사외고

45) 구본석(1994). “호텔의 인터널마케팅 전략에 관한 실증적 연구.” 석사학위청구논문 : 세종대학교 대학원,

46) C. Gronroos(1983). “Strategic Management and Marketing in the Service Sector,” MSI, p.77

객지향이였다. 이에 비하여 내부지향적 내부마케팅에서 중심적 개념인 고객지향은 외부고객을 중심으로 한 마케팅 조사 및 전략은 기업내부의 고객을 대상으로 하고 있고 그들 내부고객(특히 서비스기업의 현장종사원)을 동기부여하기 위하여 계획 실시되어지며,⁴⁷⁾ 서비스 기업이 종사원 지향 및 고객지향을 실현하려면 여러 기업의 내부 활동이 통합적으로 구축되어야 한다. 이런 관점에서 내부마케팅의 역할은⁴⁸⁾ 조직 내에서 서비스 문화의 창조와 서비스 품질의 향상과 유지 및 조직적 통합이라고 할 수 있다. 그리고 내부고객이 중요한 이유는 다음과 같다.⁴⁹⁾

첫째, 고객만족의 관점에서 내부고객 만족이 고객만족의 출발점이 되므로 내부고객은 가장 먼저 만족시켜야 할 대상이 된다. 특히 고객과의 상호작용이 빈번한 서비스 기업의 경우에는 내부고객의 만족여부가 매우 중요하다. 불만족한 종업원이 최종 고객에게 좋은 서비스를 제공하기 어렵기 때문이다. 둘째, 고객과 접촉이 가능한 최 일선에 위치한 종업원이 고객에 관한 정보를 수집하는 중요한 원천이 되고 있다.

종업원에 의해 수집된 고객에 관한 정보는 다음 2가지 측면에서 의미가 있다. 첫째가 고객과 접촉하는 과정에서 얻어진 정보를 통하여 종업원은 자신의 행동을 시장 상황에 맞게 바꿀 수 있다. 즉 종업원은 고객과 접촉하는 동안 받는 피드백(feedback)으로 순간순간 자신의 잘못된 행동을 수정하게 된다.⁵⁰⁾ 둘째로 고객으로부터 수집된 정보가 기업의 의사결정에 활용된다는 것이다. 이러한 관점에서 Zeithaml, Berry, Parasuraman은 최 일선 종업원과 관리자간에 원활한 의사소통의 중요성을 강조하였다. 이와 같이 정보원천으로서 종업원의 기능은 종업원 자신

47) 이희천(1977). “호텔기업의 내부마케팅이 종업원태도와 서비스품질 및 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구.” 경성대학교 대학원 박사학위논문, p.8

48) 최덕철(1995). 『서비스 마케팅』, 학문사, pp.328-329

49) 박현진(2003). “위탁급식전문업체의 내부마케팅 활동이 동기부여 및 조직내부 성과에 미치는 영향”, 연세대학교 생활환경대학원 석사학위논문.

50) B. Schneider(1980). " The service organization: Climate is crucial", *OrganizationalDynamics*, Vol. 9(Autumn), pp.52-65.

의 행동을 수정하고 기업의 의사결정에 필요한 기초자료를 제공하여 기업에게 효과적인 전략의 수립을 가능하게 된다. 즉 고객만족지향 기업으로서 경쟁력을 갖추려면 내부 고객부터 만족시켜야 하며, 이러한 필요성에서 내부마케팅의 개념이 대두되었으며. Lewis & Chamber⁵¹⁾는 고객시장 세분화와 포지셔닝, 의사소통, 제품개발 그리고 연구 등 일련의 마케팅활동을 내부마케팅의 중요한 측면으로 보고 있다. 또한 Berry & Parasuraman⁵²⁾은 내부 마케팅의 목표는 “효과적인 마케팅 활동을 완수하는 것이며, 마케팅의 의지를 조직적으로 구축하고 업체를 위한 진정한 고객을 창출할 수 있는 능력”이라고 주장하였다. 또 Albrecht⁵³⁾는 “조직 외부에 양질의 서비스를 제공하려면 먼저 조직내부에 양질의 서비스를 제공할 수 있는 체제를 구축해야 한다.”고 말하면서, 서비스업에서 공통적으로 발견되는 종업원 응대 태도 불량을 서비스 칠거지악이라고 명명하였다. 한편 George는 서비스 기업의 첫 번째 시장은 종업원이라는 관점에서 고객에게 서비스를 알리고 설득하기 전에 먼저 종업원들에게 서비스가 제공하는 편익을 알리고 설득하고 교육시켜 내부시장의 욕구를 먼저 충족시키는 활동이라 했다.⁵⁴⁾

성공적인 내부마케팅을 위한 요건은 내부마케팅이 전략적 관리의 주요한 부분으로 인식되어야 하며, 내부마케팅 과정이 조직구조나 경영층 지원의 부족으로 방해받지 않아야 하고, 최고 경영층이 지속적으로 내부마케팅에 대해 적극적인 지원을 해야 한다.⁵⁵⁾

Heskett, Sasser & Schlesinger등은 내부마케팅 요인으로 고객에게 서비스를 제공하는데 필요한 시스템과 도구들, 고객서비스를 빠르게 수행

51) Lewis Chamber(1989). "Marketing Leadership in Hospitality. Van Nostrand Reinhold." NY p.51.

52) Berry, & Parasuraman, (1991). "Marketing Service : Competing through Quality," Macmillan, Inc New York.

53) K. Albrecht(1988). "At America's Service", Homewood II, Dow Jones-Irwin.

54) W, R, George상세서, pp.23-54.

55) 정기한 · 장형유(2003). "내부마케팅과 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구", Vol.9, No.0.

할 수 있도록 도와주는 정책과 절차, 고객에게 양질의 서비스 제공을 목표로 하는 팀워크, 현장종사원의 고객서비스를 지원하는 경영적 지원, 회사의 리더십과 일치하는 현장종사원의 목표, 직무를 상세히 알려주는 유용한 교육, 수평적이고 수직적인 커뮤니케이션, 탁월한 성과에 상응하는 개인적인 보상을 제시하였다.⁵⁶⁾

Wheatley는 서비스제공자의 서비스에 대한 지식, 능력, 시장기회의 파악과 마케팅기술을 높이려면 지속적인 교육이 필요하다고 했다. 독특한 고객가치 창조자로서 기업의 지식을 총 동원 하는 일이 필요한 것이다.⁵⁷⁾

내부마케팅 개념은 제조업체와는 구분되는 서비스산업의 특성으로 인하여 발전되었다. 제공되는 서비스의 품질은 서비스를 전달하는 사람에 의해 결정된다는 점은 자명한 사실이다. 따라서 성공적인 서비스업체는 고객 서비스를 위해 고객 접점에 있는 종업원에게 충분한 자원을 투자해야 할 필요성이 있다.

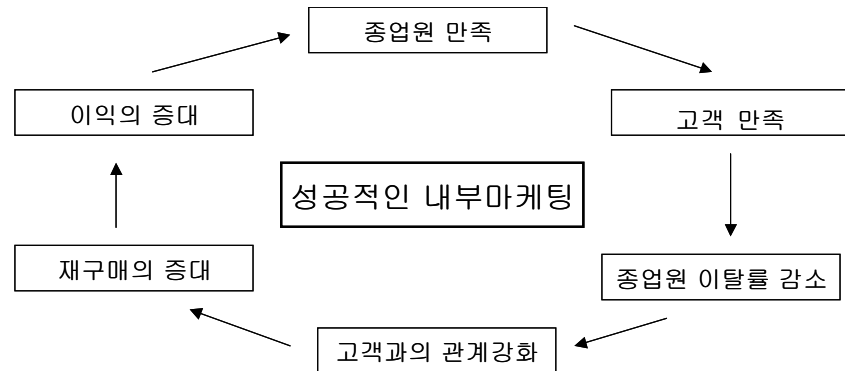
내부마케팅의 기본개념은, 사내의 모든 종업들이 고객을 대상으로 서비스해야 한다는 개념과 고객들에게 서비스를 배달하기 전에 그 서비스를 제1차 고객인 종업원들로 하여금 직무를 만족하게 하고 그 서비스에 기본목표와 개념이 올바르게 이해시키기 위한 동기부여로, 궁극적으로는 외부고객을 만족시킬 수 있다는 것을 의미한다.⁵⁸⁾

내부마케팅의 목적은 현장의 종업원을 충분하게 동기부여 시키고, 고객지향적인 직원으로 개발하기 위한 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 인사, 영업, 업무 등 여러 부분을 적절하게 조정하는 역할을 실시하지 않으면 안 되며, 내부마케팅이 효과적으로 실시되기 위해서는 점점종업원의 고객 지향적 사고가 형성되도록 기업의 내부 환경을 구축하지 않

56) 양정영·이윤섭(2003). “인터넷마케팅요인이 호텔종사원의 조직몰입, 이직의사에 미치는 영향에 관한 연구”, 『문화관광 연구』, Vol.5 No.2

57) 강태훈. 전제서, pp.15-25.

58) 최윤성(2004). “스포츠센터 소비자 만족을 위한 내부마케팅 활성화 방안” 중부대학교 인문산업대학원 석사학위 논문. p.17



(그림2-2) 성공적인 내부 마케팅결과의 순화과정

※자료 : 이상한 · 이재철(1988). 『서비스 마케팅』, 삼양사

으면 안 된다. 서비스 기업의 경영자는 자신의 이해 및 기업의 마케팅 비전을 최종소비자에게 판매하기 이전에 현장에서 일하는接客요원에게 판매할 필요성이 있다.⁵⁹⁾

Congram and Friedman⁶⁰⁾은 성공적인 서비스 기업의 10가지 특성을 제시하였는데 그 중 3가지가 종사자들에 관한 것이다. 즉, 고객에 대한 기업의 서비스 약속을 충족시키는 종사자, 업무영역을 넘어서라도 고객 만족을 위해 고객을 돕고자하는 동기 부여된 종사자, 기업이 추구하는 바를 믿는 종사자들을 보유한 기업이 성공적인 기업이라는 것이다.

3) 내부마케팅의 구성요소

내부마케팅에 관한 주요 선행연구들에서 강조되고 있는 주요 내부마케팅 요인들은 교육훈련, 경영충지원, 내부 커뮤니케이션, 보상시스템, 권한 위임 등이다. 각각의 내부 마케팅 요소들을 구체적으로 살펴보면 다

59) 구본석(1994). “호텔의 인터널마케팅 전략에 관한 실증적 연구.” 석사학위청구논문 : 세종대학교 대학원,

60) C. A. Congram and M. L. Friedman(1991). “The Quality-Leadership Connection in Service Business”, in C. A. Congram(ed) The A M A Handbook of Marketing for the Service Industry, American Management Association, New York, NY, pp.3-19.

음과 같다.⁶¹⁾

첫째, 교육훈련은 종업원들의 조직의 사명과 전략을 이해하고 태도를 호의적으로 갖게 하며, 고객관계 수립과 고객만족에 대한 모든 종업원 각자의 책임에 대한 이해를 증진시키며, 기능적 품질, 관계적 품질, 교환적 품질과 내부 커뮤니케이션 및 고객 서비스 숙련도를 증진 시키는 것이다. 이러한 교육 훈련은 종업원 개개인에게 다른 종업원과 연관된 각자의 역할, 기업 내부의 다양한 기능, 나아가 고객에 대한 이해를 시킴으로서, 이들이 서비스전략에 대한 포괄적인 견해를 가질 수 있도록 도와준다.

둘째, 연구자들은 최고 경영자들의 종업원 지원을 조직의 내부 고객지향성과 외부 고객지향성을 고양하는 필수 조건으로 제시한다. 경영자들은 일상의 조직 활동에서 종업원을 계획에 참여시키고, 이들에게 관심을 가져주며, 종업원의 제안에 적극적인 대응을 해주는 등의 노력을 기울여야 한다.

셋째, 보상시스템은 종업원들의 행동을 형성하는데 좋은 수단이라는 것이 확인되었다. 보상시스템을 통하여 외부 고객지향성과 일치하는 새로운 행동과 태도를 수용하고자 하는 동기를 종업원들에게 유발시킬 수 있다.

넷째, 내부 고객지향성과 외부 고객지향성의 발전을 위해서는 조직 내의 효과적인 커뮤니케이션이 필수적이다. 종업원들이 내, 외부 고객에게 서비스공급자로서 과업을 수행하려면 다양한 정보를 필요로 하는데, 이러한 정보에는 외부고객의 요구에 관한 조사 결과 뿐 아니라 자신들의 요구를 상호 교환하는 것도 포함된다. 관리자와 종업원간의 상호 커뮤니케이션을 통하여 경영지원을 증진시킬 수 있을 뿐만 아니라 종업원들에게 피드백을 제공하여 직무성과를 증진시킬 수 있다.

마지막으로 권한위임이란 직접적으로 서비스를 제공하고 있는 종업원

61) 조장은(2004). “내부마케팅이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 실증적 연구” 고려대학교 경영대학원, 석사학위 논문. p.78재인용

들에게 가능한 최대의 의사결정권을 부여함으로써 종업원이 특별한 문제에 직면했을 때 자신감을 가지고 도전할 수 있게 하는 것이다. 현재의 기업 상황을 고려할 때 권한 위임을 통한 신속한 의사결정은 급변하는 환경에 대처할 수 있는 도구가 될 수 있다.

또 제 학자들의 만족도 연구를 토대로 하여 현장 종사원의 개성 및 욕구만족이나 직무 수행상의 동기유발의 실행요소는 다음과 같이 정리된다.⁶²⁾

첫째로 종사원 채용 시 기업이 꼭 필요한 유형의 종업원을 채용하고 유지하는 것은 매우 중요하다. Marriott사의 Roger Dow는 우리는 어떤 임무도 할 수 있는 인력을 훈련할 수 있다 .하지만 친절한 태도를 가진 사람을 확보하는 것은 채용과 선발로부터 시작된다고 하였다. 서비스 기업의 경우는 고객과 직접적인 접촉, 혹은 상호작용이 중요하기 때문에 개인의 기술적 능력이나 전문성과 함께 대인관계 개발, 유지능력이 고려되어야 한다.

둘째, 보상은 서비스 기업에서의 특히 칭찬은 종업원으로 하여금 계속적으로 좋은 서비스를 제공하게 만드는 역할을 수행한다. 잘못을 책망하고 벌을 주는 것이 마이너스 강화라면 칭찬과 보상은 플러스 강화이다. 플러스 강화가 훨씬 더 인간을 동기 부여한다. 종업원을 인정하고 보상할 때는 객관적인 포상기준, 진심에서 우러나오는 인정, 적절한 보상, 작은 것에 대한 칭찬 금전적인 보상과 함께 상징적인 보상을 함께 해야 한다는 것을 고려해야 한다.

셋째, 종사원들이 직장에 목적과 의미를 부여하고, 동기 유발시킬 수 있도록 장기적 및 단기적 비전을 제시해야한다.

넷째, 교육과 훈련은 종사원들이 최선을 다해 서비스역할을 훌륭하게 수행하는데 필요한 기술과 실력을 갖추도록 교육한다. 교육을 실시하고, 조사를 통하여 교육방법을 개선하고, 다양한 방법으로 교육하여야 하며,

62) 최윤성(2004). “스포츠센터 소비자 만족을 위한 내부마케팅 활성화 방안” 중부대학교 인문산업대학원 석사학위 논문. pp.21~24재인용

업계의 성공 사례를 초빙하여 본보기로서 교육을 실시해야 한다는 것이다. 또한 교육은 학습조직을 정착시키기 위하여 지속적인 지원 등이 이루어져야 하며, 교육 후에는 종사원들의 변화된 태도를 조사하여 정책에 반영하여야 한다는 것이다.

다섯째, 팀워크를 위해서 노력해야 한다는 것이다. 즉, 팀워크를 위해서는 종사원들 자신이 팀원으로 느껴야 하며, 내부 프로그램의 지속적인 효과를 거두기 위해서는 최고 경영층, 중간관리 층, 그리고 일반 관리자들의 역할이 중요하다. 종업원 스스로가 아이디어를 실천에 옮겨보려고 하지만 상부의 적극적인 지원이 없어 그 계획이 무시되어 버리는 경우가 많다. 경영자나 중간 관리자들은 종업원들이 새로운 아이디어를 실천 할 수 있도록 적극적으로 격려해주고, 그들의 특정한 직업 환경에 어떻게 적용될 수 있는가를 깨닫도록 도와주어야 한다.

여섯째, 커뮤니케이션과 정보지원은 광고 등에서 고객에게 제시한 약속에 대해 사전에 정보를 지원 받아 알고 있는 종업원은 그렇지 않은 종업원보다 그 약속을 지키는데 더 성실하고 호의적인 태도를 보인다. 판매자와 구매자 상호관계에서 효과적인 결과를 이루어 낼 수 있는 새로운 마케팅 방법에 대해 알리고, 일선 종사자가 새로운 전략, 과업, 사고방식들을 받아들이고 이해하도록 만들어야 한다.

일곱째, 인사관리는 평가는 공정해야 하며, 그에 따른 보상이 있어야 한다는 것이다. 즉 인사고가 시스템의 공정성, 인사고가 시스템의 지속적인 개선, 회사의 전략과 일치된 성과에 대한 보상, 능력급(직위에 대한 보상)과 성과급(목표달성에 대한 보상)의 구분, 다양한 방법의 보상, 보상의 기회균등 등이 이루어져야 한다는 것이다. 종업원의 욕구는 그 성숙도에 따라 다양하기 때문에 종업원의 취향에 맞는 관리가 필요하다. 단순히 생활안정 차원의 욕구를 가진 종업원에 대해서는 직무수행의 지침서 제시, 일상 업무의 엄격한 체크 등이 필요하나 직무를 통한 자기능력을 발휘하고자 하는 종업원에게는 업무 만족도를 높이는 표창제도 등 각종 인센티브를 줌으로써 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 해주는

것이 필요하다. 내부마케팅이 성공적으로 수행되기 위해서는 종업원에게 동기를 부여하는 제도를 활용하는 것이 필수적이다. 실제로 어떤 기업의 종업원들은 기업에 대한 자부심과 만족감을 느끼면서 일하지만, 대부분의 기업의 종업원들은 회사에 대한 불만을 가지고 권태감, 무관심 등의 태도로 마지못해 일하는 경우가 많다. 기업의 종업원들이 기업에 대한 애사심을 가지고 만족감을 느끼며 일하게 하기 위해서는 기업은 종업원에게 직무만족도, 직무 안전성, 승진기회를 높여주고 종업원들을 관리하는 감독자의 자질을 향상시켜 종업원을 공정하게 대함으로 노동의 질을 향상시키며, 종업원들의 사기증진 프로그램뿐만 아니라 종업원의 건강상태, 경제적, 심리적 안정도까지도 고려하는 종업원 복지차원 프로그램도 개발함으로 종업원들이 일에 대한 보람을 느끼고 강한 의욕과 긍지를 가지고 일할 수 있도록 해야 할 것이다.

여덟번째, 종사원에 대한 세분화는 외부 마케팅에서 소비자를 상대로 시장조사하고 시장 세분화를 하듯이 내부 고객에 대해서도 종사원들의 개인적 욕구나 라이프스타일 등에 따라서 시장 세분화전략을 활용할 수 있다. 내부 시장에서의 유용한 세분화 전략으로 연동근무 시간제, 카페테리아식 후생제도 등을 들 수 있다. 이와 같은 제도는 기업과 종업원 모두에게 이익을 준다. 기업의 입장에서는 종업원의 만족도 및 생산성 증가, 직무 시간대, 개인적 용무의 감소, 상습적 결근과 전직의 감소, 단위당 노동비의 절약 등이다. 종업원의 입장에서는 개인적 욕구에 효율성 충족, 업무에 대한 만족도 증가, 우선순위에 따른 후생제도 선택 등이다. 결국 종업원을 동질적인 욕구를 갖는 집단으로 보는 것이 아니라 다양한 욕구를 지닌 이질적 집단으로 보며 세분화를 통해 대응한다는 것이다.

그리고 이준혁 과 윤대균은 내부 마케팅의 관련 속성을 요인분석 한 결과 종사원 교육 및 복지제도, 종사원 보상제도, 채용정책 및 교육다양성, 공정한 인사고가 및 최고경영자의 역량, 팀웍 및 비전의 제시, 고객지향성, 제품정보 및 팀웍인 지도, 위임제도 실시 여부와 같이 8가지 요인을 도출하였다.⁶³⁾

3. 직무만족의 개념

1) 직무만족의 정의

우리가 사회에 대해 여러 가지의 다양한 태도를 지니고 있듯이 조직구성원들도 조직에 대해 다양한 태도를 가지고 있다. 이 가운데 가장 주요하게 다루어지고 있는 것 중 하나가 직무만족이다.⁶⁴⁾ 1930년대 까지만 해도 직무만족에 대한 연구 분야는 존재하지 않았지만 1940년대 중반 이후부터 직무만족을 다룬 연구들이 급증하여 1972년대까지 무려 3,000여 연구들이 발표되었다.⁶⁵⁾ 그리고 조직행동의 이론가들은 사람들의 직무만족이 어떻게 형성되고 어떻게 측정할 수 있으며, 그 원인과 결과는 무엇인가에 지속적인 관심을 가져왔다.⁶⁶⁾

직무만족(job satisfaction)이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태라고 정의할 수 있다. 이는 한 종업원이 자신이 일에서 바라고 있는 것을 실제로제공해 준다고 믿는 정도를 반영하는 것이다.⁶⁷⁾

초기 연구자 Hoppock 는 직무만족이란 조직구성원이 자기의 직무로부터 진심으로 만족을 느끼게 되는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합이라고 정의하였으며, McComick은 직무 태도의 하나로서 한 개인이 직무에서 얻게 되거나 경함하는 욕구만족의 정도에 대한 함수이며 그 본질은 직무에서 얻어진 자기실현의 감정, 가치 있는 성취감이라고 정의하여 욕구, 가치등과 관련하여 설명하고 있다.⁶⁸⁾

63) 이준혁·윤대균, 전제논문, p.16.

64) 이상수·이상갑(2001). 『조직행동의 이해』. 양지.

65) E. A. Locke(1976). "Handbook of Industrial and Organizational Psychology : The nature and causes of job satisfaction(3rd .ed.)." Skokie : Rand McNally.

66) 김선봉·정문영·정해선·진종건(2001). 『조직 행동론』. 민영사

67) 신유근(1985). 『조직행위론』, 다산출판사, pp.197-198

68) 조동규(2000). "공무원의 직무만족과 직무몰입에 관한연구." 동아대학교 석사학위논문, p.5

또한 개인적 차원에서 직무만족이란 자신이 하고 있는 일에 대해 느끼는 호의적 감정의 정도를 의미하며, 전체적인 일에 대한 만족과 직무를 다시 선택할 기회가 부여될 경우 지금 하고 있는 일을 다시 선택할지 여부에 대한 의사의 정도, 자신의 일을 처리하기에 충분한 정보가 획득될 수 있는지를 나타내는 정도, 자신의 자질을 개발할 기회가 부여되는지의 여부를 나타내는 정도 및 업무 처리에서 필요로 되는 충분한 권한이 부여되는 지를 나타내는 정도를 말하며.⁶⁹⁾ 직업과 관련된 태도를 측정하는데 사용되는 유용한 요소 가운데 하나이다. 직무 만족이란 개념은 일반적으로 직무와 연관되어 있는 유쾌한 정서 상태를 의미 한다⁷⁰⁾. 이 외에도 황규대 등⁷¹⁾은 직무만족은 작업 그 자체 및 작업수행과 관련된 다양한 단면에 대한 작업자의 긍정적인 느낌의 정도를 의미한다고 했다. 어떤 사람이 자신의 직업과 작업환경의 여러 단면에 대해 긍정적인 느낌을 많이 가질수록 직무에 대해 만족하며 이에 반해 부정적인 느낌을 많이 가질수록 직무에 대해 불만족하다고 할 수 있다.

직무만족도는 구성원에게 적극적인 만족을 줄 수 있는 요인을 발견하여 이를 충족하여 줌으로써 구성원의 작업능률을 향상시켜야 한다는 비물질적인 요소가 강조된 개념으로 조직 효과를 나타내는 요소 중의 하나이며,⁷²⁾ 여러 학자들의 정의를 살펴보면, Smith의 정의를 보면 “직무만족과 불만족은 각 개인이 자기의 직무와 관련하여 경험하게 되는 모든 감정의 총화, 또는 이와 같은 감정의 균형 상태에서 기인되는 태도”라고 정의하여 감정과 태도와의 관련성을 나타내고 있다.⁷³⁾ 그리고 Tiffin과

69) 김교근, 인사고과의 상황적 요인이 고가특성과 조직몰입간 관계에 미치는 영향, 상명대학교 박사학위논문, p.27

70) D. A. Williamson(1996). “Job satisfaction in social services,” N. Y.: Garland Publishing, p.15,

71) 황규대 · 김형식 · 박상진 · 송교석 · 양진환 · 양훈모 · 이광희 · 이철기(2001). 『조직행동의 이해』. 박영사.

72) G. F. Koeske, S. A. Kirk, R. D. Koeske, & M. B. Rauktis(1994). “Measuring the Monday Blues : Validation of a job satisfaction scale for the human service,” Social Work Research, 18(1): p.27,

McCormick은 직무만족이란 그 직무에서 얻어지거나 경험하는 욕구충족 정도의 함수이며, 이는 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태를 나타낸다고 하였으며. Locke⁷⁴⁾는 직무만족은 조직구성원이 자신의 직무에 대한 평가에서 비롯되는 유쾌한 혹은 긍정적인 감정상태(Pleasurable or Positive emotional state)라고 정의하였다. 또 McCormick⁷⁵⁾은 직무만족을 태도의 한 범주로 보고 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 하나의 태도라고 하였고. Locke⁷⁶⁾는 직무만족이란 자신의 직무 또는 직무경험을 평가한 결과에서 나오는 즐겁고 정서적인 상태라고 정의하였다.

Gilmer⁷⁷⁾는 직무의 만족 또는 불만족은 자기직무에 대하여 관계요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과라고 정의하였으며. Porter와 Lawler⁷⁸⁾는 직무만족은 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 정보의 수준을 초과한 정도라고 정의하였다. 그리고 Beatty⁷⁹⁾는 직무만족은 종사원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 명쾌한 감정적 상태라고 정의하였고. Leavitt⁸⁰⁾는 인간의 행위는 자극에 의하여 유발되며, 행위는 모티브(motivate)되며, 행위는 목표 지향적이라고 정의하고 있다. 그리고 Lock

73) H. C. Smith, H. M. Kendall and C. L. Hahn(1969). "The Measurement of Satisfaction in Work Retirement," Chicago, Rand McNally, p.6

74) E. A. Locke(1976). "Handbook of Industrial and Organizational Psychology : The nature and causes of job satisfaction(3rd .ed.)." Skokie : Rand McNally.

75) E. S. McCormick & D. Hagen(1980). "Industrial psychology," 7th ed.(New Jersey Prentice-Hall), p.303

76) E. A. Locke(1976). "The Nature and Causes of Job satisfaction in M. D. Dunnette(ed) Handbook of Industrial and Organization Psychology," Chicago : Rand McNally, p. 130

77) B. H. Gilmer(1966). "Industrial Psychology," 2nd ed. (Tokyo) McGraw-Hill Kogakusha 1966), p.255

78) L. W. Porter, & E. E. Lawler(1968). "Managerial Attitudes and Performance," (Homewood, Ill : Richard D. Irwin, p.31

79) R. Beatty(1981). "Personnel Administration : A Experimental Skill-Bundling Approach," 2nd ed. (Addison-Wesley Publishing Co. p.392

80) H. J. Leavitt(1958). "Managerial Psychology," Chicago, p.90

e⁸¹⁾은 직무만족이란 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 기분 좋은 정서 상태라고 정의하고 있다.

Campbell⁸²⁾은 직무만족이란 개인요구의 충족수준, 목표달성 여부, 또는 개인의 가치 등이 직무환경에 의해 제공되는 보상 등과 관련되어 개인적 차원에서 결정되어지는 것이라고 하였다. 그 외의 여러 학자들의 직무만족에 대한 정의를 살펴보면 다음과 같다.

〈표 2-3〉 직무 만족에 대한 학자들의 견해

학 자	정 의
Porter & Steers(1962)	실제로 얻은 보상이 노력에 비해 정당하다고 인지되는 수준, 조직 구성원들이 자기가 맡은 직무에 대하여 만족하는 정도
Katzell(1964)	실제의 양과 어떤 바라던 결과의 양의 차이
Porter & Lawler(1968)	실제로 얻는 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는 것
Smith(1969)	개인이 직무와 관련하여 갖는 好, 惡感의 총화 또는 이런 好, 惡感의 평균에서 기인되는 하나의 태도
Constance (1973)	감정적 반응(emotional response)이기 때문에 직원이 자신의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 또는 긍정적인 감정상태
Quinn & Margine(1973)	어떤 특별한 직무내용 즉 보상, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 수량화된 개선의 정도
McComick (1974)	직무에서 얻어지는 또는 경험되는 욕구만족(needsatisfaction)정도의 함수
Locke (1976)	한 개인이 자신의 직무나 이를 통해서 얻게 되는 경험을 평가해서 나타나는 유쾌함이나 긍정적인 정서 상태, 조직구성원이 직무를 추구하고 성취하는 과정에서 자신의

81) E. A. Locke(1976). "The Nature and Cause of Job Satisfaction", Handbook of Industrial and Organizational Psychology, pp.1297-1350.

82) J. P. Campbell, and V. Scaroello(1983). "Job satisfaction and the fit between industrial needs and organizational rewards." *Journal of Occupational Psychology*, 56: pp.315-328,

	직무 평가를 통해 얻는 바람직하고 유쾌한 감정상태
Quinn (1979)	직무에 대한 애정적인 반응이다
신유근 (1985)	한 개인이 직무에 대하여 갖는 태도로서 다른 태도들과 마찬가지로 이지, 정서, 그리고 행위들의 복합체
Price (1988)	사회체제내의 구성원들이 체제내의 조직참여자로서 가지는 긍정적 지향
Smith (1995)	각 개인인 자기 직무와 관련되어 경험되는 모든 호악감의 총화, 또는 이러한 호악감의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 정의하여 감정과 태도와의 관련성
Beatty	종업원의 직무가치 달성을 촉진하는 것으로서 그 사람의 질적 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적 상태
Vroom	현재 종사하고 있는 일의 역할에 대한 개인측면 에서의 감정적인 지향을 의미
Alderfer	인간의 중요한 욕구인 건강, 전망, 우호관계, 자부심 등과 같은 요인들이 직무와 관련, 도는 직무상 결과로서 충만 되는 정도
조동규 (2000)	한 개인이 직무에서 얻게 되거나 경험하는 욕구만족의 정도에 대한함수이며 그 본질은 직무에서 얻어진 자기실현의 감정, 가치 있는 성취감
박완영 (2002)	한 개인이 자신의 업무에서 바라고 있는 것을 실제로 제공하고 있다고 믿는 정도를 반영하는 것

※ 자료 : 논자 재작성

직무만족은 종업원이 직무에 대한 긍정적인 지향의 정도로서 직무만족은 전반적인 만족에 대한 총체적인 개념 및 작업의 여러 가지 측면에 대한 특정적인 개념으로서 사용이 되어왔으며.⁸³⁾ 또한 직무만족은 인간이 조직생활을 함에 있어서 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해 만족하는지의 여부에 대한 것이다. 여러 학자들이 다양한 방면에서 직무만족에 대한 개념설정 및 측정을 시도하고 있다. 일반적으로 직무만족은 개인의 욕구와 필요를 충족시켰을 때 느끼는 정도를 의미하는 것으로 Hoppock

83) J. P. Curry, D. S. Wakefield, J. L. Price, & C. W. Muller(1986). "on the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment," *Academy of management journal*, Vol.29, pp.847-855

는 “나는 내 직무에 만족한다.”라고 솔직히 말하게 하는 심리적, 환경적인 상황의 모든 결합이라고 정의하고 있다.⁸⁴⁾

2) 직무만족에 미치는 영향요인 및 선행연구

Vroom은 감독, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간, 작업 집단 등을 요인이라 하였고, Locke등⁸⁵⁾은 업무 임금, 감독, 사람, 승진 등을 Smith 등은 감독, 동료, 승진 기회, 임금, 업무 등을 들었으며, Ronan 등⁸⁶⁾, Glimer는 직무내용, 직접적인 감독, 조직과 관리, 승진 기회, 보수와 기타 재정적 편익, 동료, 작업환경 등이라 하였다.

Locke⁸⁷⁾는 직무만족의 결정요인들을 다음과 같은 9개 요인으로 정리하였다.

직무 그 자체(work itself : 직무의 성격, 흥미유발 정도, 책무의 난이도와 양). 임금(pay : 임금액, 임금지불방법, 공평성). 승진 및 발전기회(promotion and future opportunities : 조직 내 그리고 사회적 지위의 획득기회). 인정(recognition : 업적에 대한 신뢰, 인정, 칭찬). 복지후생(fringe benefits : 의료혜택, 연금 및 유급휴가). 작업조건 (working condition : 작업조건, 시설, 위치, 안전도, 휴식시간). 감독방법(supervision : 감독유형 및 영향력, 상사와의 관계, 상사의 관리기술). 동료(co-workers : 동료 간의 협조, 친밀성, 인간관계). 회사 방침(company and management : 회사정책, 이미지, 안정성, 종업원에 대한 관심)이며

84) N. C. L. Holt(1984). “The Relation Between Individual Need and Work Environment Reinforcers in Sample of Food Service Works(in Satisfaction),” University of Minnesota, Dissertation, pp.11~12

85) E. A. Locke, L. M. Lendall, C. C. Hulin, and , A. Miller(1964). “Convergent and discriminate validity for area and method rating for job satisfaction.” *Journal of Applied Psychology*, 54: p.315,

86) W. W. Ronan(1970). “Industrial and situational variables relating to job satisfaction.” *Journal of Applied Psychology*, 54(1): pp.2-3,

87) E. A. Locke(1976). “The Nature and Causes of Job satisfaction,” in Marvin D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-McNally Publishing Co. p.1300

한 연구에서는 호텔과 같은 환대산업에 취직하려는 사람들이 중요하게 고려하는 요인들이 무엇인지를 조사하였다. 이 조사에서 주요 결정요인 10가지를 중요도 순으로 정리해본 결과 다음과 같이 첫째 승진 및 자기 성장의 기회, 둘째 직무의 성격과 흥미로움, 셋째 자신의 책무 및 권한(자유재량의 폭), 넷째 업무환경, 다섯째 소속감, 여섯째 업무성과에 대한 인정, 일곱째 작업의 안전성, 여덟째 훌륭한 교육훈련 프로그램, 아홉째 직원에 대한 회사의 관심 및 존중, 열째 급여로 나타났다.⁸⁸⁾

종업원의 만족도를 높이기 위해서는 우선 그들이 다양한 욕구와 생활양식을 가진 집단임을 이해해야 한다. 따라서 종업원들을 세분화하여 각 시장별로 그들의 필요와 욕구를 충족하기 위한 여러 가지 내부마케팅 상품을 개발할 필요가 있다. 그 예로서 연동근무시간제(flexible work hours)와 카페식후생제(cafeteria benefit)가 있다.⁸⁹⁾

이 외에도 많은 연구자들이 직무만족의 영향요인에 대해서 연구하였는데, 이를 간략히 요약하면 <표 2-4>과 같다.

내용을 종합하여 보면, 직무만족은 조직 구성원의 주관적 가치로서 직무와 직무수행의 결과로 발생하는 긍정적인 감정 상태라고 할 수 있다.

이유재⁹⁰⁾는 종업원 만족의 유형을 <표 2-5>과 같이 분류하였다.

또한 직무만족과 조직풍토는 높은 상관관계를 가지고 있다. 특히 조직원들이 상의하고자 할 때 잘 상담해 주었다면 개방적이고, 구성원 중심적인 풍토에서는 직무에 대한 태도가 좋았다.⁹¹⁾

직무만족은 단일 개념을 측정한 것이 아니라, 다양한 직무환경을 다차원적으로 측정한 것이다. Locke⁹²⁾는 직무만족의 차원을 직무자체, 임금,

88) K. W. McCleary, and P. A. Wwaver(1988). "The job Offer, What Today's Graduates Want," Connell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 29, 4(February), p.31

89) L. L. Berry(1991). "The Employee as Customer," *Journal of Retail Banking*, 3(1), pp.33-40

90) 이유재(2004). 『서비스마케팅 제 3판』, 학현사

91) B. Schneider, & R. A. Snyder(1975). "Some relationships between job satisfaction and organization and climate," *Journal of applide psychology*, 60(3) pp.318-328

92) E. A Locke(1976). "The Nature and Cause of Job Satisfaction", Handbook of Industrial and Organizational Psychology, pp.1297-1350.

승진, 인정, 복리후생, 작업조건, 감독, 동료, 회사 경영 방침의 9가지로 보았다. Wright & Cropanzano⁹³⁾는 일(work), 동료(co - worker), 감

<표 2- 4 > 직무만족의 영향요인

학 자	영 향 요 인	
Porter & Steers (1974)	조직 전체 요인	급료, 승진기회, 회사정책과 질차
	환경작업 요인	관리자의 스타일, 참여적 의사결정, 동료와의 관계, 작업조건
	개인적 요인	연령과 근속, 이력
	직무내용 요인	역할 모호성, 역할 갈등, 잠재능력
Locke (1976)	과업, 임금, 승진, 인정, 부가급부, 동료, 복지후생, 작업조건, 감독자, 회사경영방침	
Steers (1977)	작업 그 자체, 급여, 승진 기회, 관리자, 동료	
김종재 (1991)	생산성, 작업조건	
원용희 (1991)	능력활동, 성취도, 활동성, 승진, 창조성, 독자성, 도덕성, 책임감, 직무 수행능력, 사회적 지위, 자율성	

※자료 : 이대홍(1996). 을 기초로 논자재작성

독(supervision), 급료(total-pay), 승진기회(promotion opportunity)의 5가지를 직무만족 결정요인으로 보았다.

조직의 한 구성원으로서 생활하면서 가장 중요하게 생각하는 것은 직무에 대한 만족 여부이다. 직무에 대한 만족 수준이 높은 사람은 자신의 직무 환경에 긍정적인 태도를 가지는 반면 직무에 대한 만족 수준이 낮은 사람은 직무 환경에 대해 부정적인 태도를 갖게 된다. 그러므로 조직에서는 조직구성원들로 하여금 자기의 능력을 발휘할 수 있는 기회를 제공하여 능력발휘의 가능성을 보다 높이고 직무만족을 얻을 수 있도록 하여야 한다.⁹⁴⁾

93) T. A. Wright, and Cropanzano(1998). "Emotional exhaustion as a Predictor of job performance and voluntary turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp.486-93.

<표 2-5 > 종업원 만족의 유형

일에 대한 만족도	- 지금 하는 일이 자신을 성장시켜 주는 가 - 자유재량의 폭이 넓은가 - 고객이나 타부서 사람에게 공헌하고 있나
직장에 대한 만족도	- 상사와의 커뮤니케이션은 잘 이루어지나 - 동료들과의 커뮤니케이션은 잘 되는가 - 결정된 일은 모두 수행하려는 결속력이 있나
인사에 대한 만족도	- 인사평가와 처우는 공정하다고 생각하나 - 실패를 비난하지 않고 재도전하게 해주는 가 - 개인의 성장을 지원해주는가
근로조건에 대한 만족도	- 복리후생은 충실하게 되어 있는 가 - 소득수준은 일에 비해 합당한 가 - 근무조건은 납득할 만한 가
회사에 대한 만족도	- 경영 자세에 공감할 수 있는가 - 이 회사에 다니는데 자부심을 갖고 있는 가 - 지역사회에 공헌 등 좋은 이미지를 갖고 있는 가

※자료 : 이유재(2004). 서비스마케팅 제3판, 학현사

(1) 조직 구성원의 입장에서 중요성은 신유근,⁹⁵⁾ 이상수 등⁹⁶⁾은 조직구성원의 입자에서의 직무만족도의 중요성을 다음과 같이 요약하였다.

첫째, 가치판단의 입장에서 볼 때 중요하다. 사람들은 대부분의 생활을 직장에서 보내는데, 이 가운데에 만족을 느낄 수 없다면 삶에 대한 기쁨이 없을 것이다. 둘째, 정신건강에서 중요하다. 생활의 한 부분이 불만족스러우면 전이효과(spill-over effect)를 가져와 다른 생활에도 영향을 미치게 된다. 결국 직장 생활에서 불만족을 느끼는 사람은 가정이나 다른 여가 생활까지 불만을 가질 수 있기 때문이다. 셋째, 신체건강에서의 중요성이다. 직무에 대한 불만은 스트레스를 축적시켜 인체에 나쁜

94) L. Cummings(1982). "Organizational Behavior," Annual Review of Psychology, 33: p.37,

95) 신유근(1983). 『조직행동론』, 다산출판사.

96) 이상수·이상갑(2001). 『조직행동의 이해』, 양지.

영향을 미치기 때문이다. 스트레스나 권태와 같은 조직 불만족 요인이 육체적 건강을 해친다는 의학적 견해도 있고, 자기의 직무가 만족스럽다고 느끼는 사람의 수명이 불만을 느끼는 사람보다 길다는 연구도 있다.

(2) 조직의 입장에서 중요성은 Sayle등⁹⁷⁾은 조직의 입장에서 직무만족도의 중요성을 다음과 같이 요약하였다. 첫째, 직무에 긍정적인 사람은 자신이 속한 조직에 호의적이며 이로 인해 구성원은 조직에 대해 호감을 갖게 되며, 이로 인한 구전효과로 신입사원의 충원이 원활해지고 조직생활의 합법성과 목적이 고양되어 조직은 조직의 목표를 달성할 수 있게 된다. 둘째, 자신의 직무를 좋아하면 조직의 외부, 내부에서 원만한 인간관계를 유지해 간다. 셋째, 직무만족이 높아지면 이직율과 결근율이 크게 감소하게 되므로 이에 따른 비용 절감으로 인해 조직은 생산성이 향상되는 효과를 얻을 수 있다. 넷째, 직무만족의 결핍과 직무로서의 소외는 낮은 사기, 낮은 생산성과 건강하지 못한 사회를 초래하게 된다.

직무만족의 중요성⁹⁸⁾을 살펴보면 1940년대 이래 지금까지 종업원의 직무만족 정도는 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되어 오고 있다. 직무만족이 중요한 관심 대상이 되는 이유를 개인적인 측면과 조직의 측면으로 구분해 살펴보면 다음과 같다.

개인적인 측면에서 직무만족의 중요성을 살펴보면

첫째, 가치관단적인 면에서 중요하다. 사람들은 때어 있는 시간의 대부분을 직장에서 보낸다. 따라서 최소한의 인도주의적인 입장에서 보면 우리의 삶이 보다 유쾌하고 충족되기를 누구나 바라고 있다. 둘째, 직무만족은 정신건강적인 측면에서 중요하다. 사람들은 자기 생활의 한 부분이 불만족스러우면 그것이 전이효과(Spill-over Effect)를 가져와 그와 관련 없는 다른 부분의 생활도 불만족스럽게 보는 경향이 있다. 직장생활에 불만족을 느끼는 사람은 가정생활이나 여가활동, 심지어는 삶 자체에

97) L. K. Sayles, and G. Strauss(1960). "Human Behavior in Organization," Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

98) 신유근. 전제서, pp.198-200

불만을 느낄 수가 있다. 셋째, 직무만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 일에 만족을 느끼는 사람의 수명이 길다는 연구도 나와 있는데, 직무에 대한 불만이 스트레스를 쌓이게 하여 그것이 사람의 신체에 영향을 미치는 것이다. 고혈압이나 동맥경화증, 소화불량이 스트레스에서 기인한다는 것은 널리 알려진 사실이다.

조직의 입장에서 직무만족은 다음과 같은 이유에서 중요하다.

첫째, 이론적으로는 완전히 타당성이 입증되지 않았지만 일부 경영자들은 직무만족이 업무성과에 직접적인 영향을 준다고 생각한다. 그들은 행복한 작업자가 그렇지 못한 사람들보다는 효율적이며 혁신적이고 사려깊을 것이라고 생각하고 있다. 둘째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부 사회에 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이는 좋은 의미에서 공중관계(P. R: Public Relations) 기능을 표현한 것이다. 이렇게 된다면 신입사원의 충원이 원활하게 되고 일반대중이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되며 조직 활동의 합법성과 목적은 고양된다. 셋째, 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직외부에서 뿐만 아니라 조직 내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다. 넷째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면 이직율과 결근율이 감소되고 이에 따른 생산적 증가의 효과도 얻을 수 있다. 또한 즐거운 분위기에서 일한다는 것은 경영자나 종업원 모두에게 바람직한 일이다.

인간이 직무를 수행함으로써 그의 요구를 충족시켜 얻는 직무만족은 다음과 같은 이유로 인해서 그 중요성을 더하고 있다.⁹⁹⁾ 인간은 자아실현을 원하고, 직무만족을 얻지 못한 인간은 결코 심리적으로 성숙하지 못한다고 하며, 직무만족을 얻는데 실패한 인간은 욕구불만상태에 이르게 되며, 직무수행은 인간생활의 중심이고, 할 일이 없는 인간은 불행하다. 따라서 일을 하지 않아도 되는 경우에도 인간은 일하려 하고, 일의 부족은 정서적인 불 건강을 유발한다. 그리고 노동과 여가는 서로 관련

99) L. R. Sayles, and G. Strauss(1960). "Human behavior in organizations," Englewood Cliff, Prentice-Hall Inc, p.27

을 갖고 있다. 비창조적인 직무를 수행하고 있는 인간은 오락에서도 즐거움을 느끼지 못하며, 직무만족의 결손과 일로부터의 소외는 낮은 사기, 낮은 생산성과 불건강한 조직을 초래 할 뿐이다.

또 추헌은 다음과 같이 직무만족의 중요성을 개인적 측면과 조직적 측면으로 나누어서 설명하고 있다.¹⁰⁰⁾

(1)개인적 측면으로서는 삶의 가치판단적 측면에서 중요하며, 직무만족은 정신건강적 측면에서도 중요하고, 직무만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다.

(2)조직적 측면으로서는 이론적으로 완전히 타당성이 입증되고 있지는 않지만 경영자들 중에는 직무만족이 근로자의 성취감에 직접적인 영향을 미친다고 생각하는 사람들이 적지 않다. 그리고 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 사람들은 외부사회에 대하여 자기가 속해있는 조직을 호의적으로 이야기하게 되며, 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직 외부에서만 아니라 조직 내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다고 한다. 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면 이직율과 결근율이 감소되고 이에 따른 생산성 증가의 효과도 얻을 수가 있다.

호텔 서비스의 품질은 고객만족뿐만 아니라, 호텔 기업 내 종사원의 직무만족에는 중요한 영향을 미친다. 호텔이 서비스 품질경영을 성공적으로 도입하여 실시하기 위해서는 기업의 서비스 문화를 정착시키려는 최고경영자의 의지와 추진력, 조직관리 체계 등이 필요하다. 그리고 이러한 고객 지향 마인드 및 기업이념은 종사원의 직무동기 및 성과와 정의 관계를 작게 나타낸다.¹⁰¹⁾ 직무만족 및 성과가 높은 종사원들에게는 이직률도 낮게 나타난다. 결론적으로 호텔의 적극적인 품질경영혁신 운동은 종사원의 직무만족을 향상시키며, 호텔 종사원의 직무만족은 높은 품질의 서비스 제공 및 고객만족으로 이어지는 선순환을 가져오는 것이

100) 추헌(1987). 『조직행동론』, 형설출판사, pp.610-611

101) 박정화·김홍범(1977). “호텔의 서비스 품질관리가 종사원 직무만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구.” 『관광학 연구』, 제20권, 제2호, pp.134-153

다.¹⁰²⁾ 한 개인이 자신의 업무에서 바라고 있는 것을 실제로 제공받고 있다고 믿는 정도를 반영하는 것이다. 직무만족은 통상 개인의 태도로 여겨지지만 때로는 집단 내 태도의 일반적인 수준으로도 사용이 된다. 또한 직무만족은 전반적인 만족의 개념으로도 사용이 되고 개인 직무의 한 부분에 적용되기도 한다.¹⁰³⁾ 또한 직무만족은 조직원의 개인적 특성과 관계를 가지고 있다. 우선 연령이 높을수록 직무만족이 높은 관계를 가지고 있다고 본다.¹⁰⁴⁾ 그러나 이 이론은 다음과 같은 한계성을 지니고 있다. 첫째 직무만족이 현재 및 과거 지향적인데 비해 이 이론은 미래지향적인 측면에 중점을 두고 있고, 둘째 수단에 의해 개인결과에 비중을 두기 위해서는 매우 복잡한 인지적 과정을 거치게 되며, 셋째 유의성이 개인별로는 어떻게 형성되는지의 의문점이 해결되지 않고 있기 때문에 직무만족을 측정하는 이론으로는 그 타당성이 인정되지 못하고 있다.¹⁰⁵⁾

다음은 많은 학자들의 선행연구 사례를 살펴보면

조직에서의 구성원의 직무만족도는 그들 행동의 중요한 결정요인으로 직무수행 및 조직성과에 중요한 영향을 미친다고.¹⁰⁶⁾ 하였으며 특히 노동집약성이 강한 급식 산업에서 중요하게 관심을 두는 것은 직무에 대한 조직 구성원들의 만족이 크면 클수록 효율적인 직무를 수행할 수 있고 생활의 질적 향상을 가져올 수 있기 때문이다. 또한 직무만족이 이직에 영향을 미치는 요인 중 하나이므로¹⁰⁷⁾ 직무자체에 대한 개인적인 만족도

102) 김왕상(1975). “호텔종사원의 직무만족과 서비스품질 제공간의 관계에 관한 연구,” 『관광품질시스템 연구』, 제1권 제2/3/4호, pp.17-40

103) 박완영(2002). “직무만족이 직무몰입과 조직몰입에 미치는 경로에 관한연구”, 경희대학교 석사학위논문, p.5

104) C. E. Jurgenson(1978), "Job preference : What make a job good or bad?", Journal of applied psychology, 63(3), pp.267-268

105) 조주은(1995). “우리나라 항공사의 국제경쟁력 강화를 위한 연구.” 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위논문, pp.13-15

106) 권영린 · 최정환(2000). “호텔 종사원의 직무만족에 관한 연구.” 『호텔관광연구』, pp.181-209

107) 김준곤(1988). “직무만족의 측정과 관련 변인들의 영향.” 『한국심리학회지』, 1(1): pp.55-78,

수준을 나타내는 직무만족은 급식산업의 효율적인 인적자원 관리를 위한 중요한 지표라 할 수 있다.¹⁰⁸⁾

과거 30년 동안 직무만족과 이직과의 관계에 대한 많은 연구들이 수행되어 왔다 이러한 연구들에 의하면 직무만족과 이직 사이에는 상당히 일관성 있게 음(-)의 관계가 있는 것으로 나타났으며,¹⁰⁹⁾ 이직율에는 직무만족 외의 다른 여러 변인들이 영향을 주긴 하지만 직무 만족도 이직에 영향을 미치는 요인 중의 하나라고 볼 수 있다고.¹¹⁰⁾ 하며 Hulin¹¹¹⁾의 연구에서도 이직한 사무직원들을 대상으로 하여 이들의 이직 이전의 직무만족도와 이직하지 않은 사무직원집단의 직무만족도를 비교했을 때, 이직율과 직무만족이 분명한 음(-)의 상관관계를 나타내었다고 보고하고 있다. 직무만족과 결근과의 관계는 대체적으로 음의 상관관계를 보이지만, 그 관계의 정도가 그리 높지 않다. 또한 때로는 관련이 없다고 보고되어지기도 하였다.¹¹²⁾

Igen과 Hollenbank¹¹³⁾의 연구에 의하면 결근과 직무만족이 강하게 연관되지 않는 이유는 불만족 이외의 다른 요인에 의해 영향을 받기 때문이라고도 하며, 일반적으로 직무에 만족하는 조직 구성원들이 직무를 더 잘 수행할 것이라고 생각되어진다. 그러나 직무수행은 직무만족 외의 다른 요인들과의 상호작용 효과를 가지고 또는 제한된 상황에서 직무만족이 직무수행에 대한 영향을 미친다고 연구 보고되고,¹¹⁴⁾ 있으며 장기적

108) 신은경 · 이연경(2003). “대구·경북지역 단체급식소 유형별 영양사의 개인특성과 직무특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향.” 『한국식생활학회지』, 18(2): pp.75-88,

109) W. H. Mobley, R. W. Griffeth, H. H. Hand and B. M. Meglino(1979). “Review and conceptual analysis of the employee turnover process,” *Psychological bulletin*,

110) 김준곤(1988). “직무만족의 측정과 관련 변인들의 영향.” 『한국심리학회지』, 1(1): pp.55-78,

111) C. L. Hulin(1968). “Effect of changes in job satisfaction level of employee turnover.” *Journal of Applied Psychology*, 52: pp.122-126,

112) 황규대 · 김형식 · 박상진 · 송교석 · 양진환 · 양훈모 · 이광희 · 이철기(2001). 『조직행동의 이해』, 박영사.

113) D. R. Igen, and J. H. Hollenbank(1977). “The role of job satisfaction in absence behavior.” *Organizational Behavior and Human Performance*, 19: pp.148-161,

114) D. W. Organ(1978). “A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-

으로 직무만족이 직무수행을 결정짓기도 하지만, 반면에 직무수행이 직무만족의 중요한 요인이 된다는 보고들도 있다. 이러한 대표적인 연구로는 Porter 와 Lawler¹¹⁵⁾에 의한 연구가 있는데, 이들 연구에 의하면 직무만족은 직무수행과 내적 및 외적 보상, 보상의 형평수준에 대한 지각(recognition)의 세 요인에 의해 결정된다고 하였다.

Anderson과 Haag¹¹⁶⁾는 병원 모든 부서의 773명의 종업원들을 대상으로 병원 측에 대한 직원들의 태도와 이들 직원들의 병원에 대한 태도에 영향을 미치는 요인을 조사하였다. 종속 변수는 직무만족도, 작업조건, 감독, 작업장 분위기, 개인의 목표이었는데, 연구 분석결과에 의하면 자신을 평가하는데 있어서 여성 종업원들이 남성 종업원들보다 더 보수적이었음을 알 수 있었다.

병원 급식소의 45명의 상위자와 172명의 종업원을 대상으로 직무 특성과 직무만족도의 관계를 조사한 연구가 Sneed Herman(1990)에 의해서 수행되었는데 모든 종업원들에게서 직무 특성과 직무만족 점수사이에 양의 관계가 있음을 보여주었다. 또한 상위자들이 일반 종업원들보다 다양성, 자율성, 피드백, 다른 사람들과의 관계, 친교의 기회, 직무만족의 점수가 높음을 알 수 있었다고 보고하였고. 김정희¹¹⁷⁾는 한국병원 영양사의 직무만족에 관한 연구에서 Herzberg의 2요인의 내용인 만족요인과 불만요인을 분석하였는데 담당업무의 가치, 역할, 자아발전, 직원과의 관계, 감독자와의 관계, 인정, 정책 및 관리, 감독의 타당성, 근로 조건, 급여, 승진의 순으로 만족하였다. 진국병원영양사를 대상으로 한 이현숙¹¹⁸⁾

performance hypothesis.” Academy of Management Review, 2: pp.46-53,

115) L. W. Porter, and E. E. Lawer(1967). “The effect of performance or job satisfaction,” Industrial Relation, 7: pp.20-28,

116) W. Anderson, and G. A. Haag(1963). “Study of hospital employee attitudes.” Hospital Management, 96: pp.38-41,

117) 김정희(1984). “한국병원 영양사의 직무만족에 관한 연구.” 서울대학교 보건대학원 석사학위논문.

118) 이현숙(1995). “병원 영양사의 직무만족요인에 관한 연구 조사.” 원광대학교 행정대학원 석사학위논문.

은 대인관계에 가장 만족하였고, 직무자체, 감독, 성취, 급여, 후생복지, 업무의 전문성, 근무조건 순으로 만족도가 높다고 하였다. 또한 한상희¹¹⁹⁾의 연구결과에 의하면 조직풍토 요인과 직무만족도 간에는 관련성이 높은 것으로 나타났으며, 조사대상 병원의 일반적 특성과 조직풍토, 직무만족도의 관계를 살펴보면, 조직의 크기가 커질수록 초연성과 생산강조성, 자아실현에 대한 만족도는 높아지고 배려성은 떨어지며 영양사 1인당 환자수가 많아질수록 자아실현에 대한 만족도는 떨어지는 것으로 나타났다. 그리고 박정순¹²⁰⁾은 병원급식 식기세정 작업원의 직무만족도에 영향을 미치는 요인을 연구하였는데, 동료들에 대한 만족도, 직무자체, 급여, 승진에 대한 순으로 만족도가 높았으며, 관리직비율과 세정작업원의 직무만족도가 양의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. Hopkins 등¹²¹⁾은 학교 급식소의 비 관리계층 여성 노동자들을 대상으로 하여 직무의 성과와 직무만족도와의 관계를 조사하였다. 이들의 직무만족도 점수를 병원 급식소의 여성 종업원과 비교해 본 결과, 직무 자체, 감독, 동료들뿐만 아니라 전체적인 만족도에서도 학교 급식 종사자들이 병원 급식 종사자들보다 만족하는 정도가 높음을 알 수 있었다. 또한 직무 성과가 높을수록 직무의 모든 면에 대해서 만족하는 것으로 나타났다.

Duke 등¹²²⁾들은 대학급식소에서의 관리계층과 비 관리계층의 종업원을 대상으로 조사한 결과 두 집단 모두에서 직무특성과 직무만족도 간에 양(+)의 상관관계가 있었다고 보고하였고. 함선옥¹²³⁾은 서울 경기지역의 학

119) 한상희(1999). “병원영양사의 직무만족도에 영향을 미치는 제 요인.” 동덕여자대학교 산업대학원 석사학위논문.

120) 박정순(1997). “병원급식 식기세정 작업원의 직무만족도에 영향을 미치는 요인.” 『한국조리과학회지』, 13(4): pp.402-409,

121) D. E. Hopkins, A. G Vaden, and R. E. Vaden(1978). “Some determinants of work performance in food service systems,” *Journal of the American Dietetic Association*, 75(6): pp.640-646.

122) K. M. Duke, and J. A. Sneed(1989.). “Research model for relating job characteristics to job satisfaction of Univ.” Food service employees. *Journal of the American Dietetic Association*, 89(8): pp.1087-1091,

123) 함선옥(1992). “학교급식 영양사의 직무만족도와 그에 영향을 미치는 직무특성 요인 분석.”

교 급식 영양사의 직무만족도와 그에 영향을 미치는 요인을 분석하였는데 직무만족의 요소별 만족도는 직무자체에 대한 만족도가 가장 높았으며 그 다음으로 상위자의 감독, 동료들, 급여, 승진의 순으로 나타났다. 직무만족도에 영향을 미치는 직무특성 요인에는 친교가 가장 큰 요인이었고 다음으로는 직무의 자율성, 직무상 다른 사람들과의 관계로, 이는 음(-)의 상관관계를 나타냈다. 개인을 둘러싸고 있는 여러 가지의 환경적 요인에 의해서 개인의 학습행위, 지견, 동기, 인식, 가치체계 등이 다르게 나타난다는 것이다.¹²⁴⁾

한편 교육수준에 대해서는 논란이 많은데 Quinn등의 연구에서는 최소한 대졸이상의 높은 교육수준을 가진 집단에서 직무만족이 상당히 높다는 결과를 밝혔다.¹²⁵⁾

직무만족의 측정은 신뢰도와 타당도가 높다고 인정된 Smith¹²⁶⁾등이 개발한 JDI(job Description Inventory)를 수정, 보완하여 도구로 사용하였으며, McCormick¹²⁷⁾등은 직무만족을 어떤 직무에서 얻어지는 혹은 경험되는 욕구 충족의 정도이며, 이는 개인적인 것이므로 각 개인의 가치 체계에 따라 다르게 나타났다. 매리어트 사(Marriott Corporation)는 고도로 훈련된 인사팀을 정기적으로 각 산하호텔로 보내 종업원들과 심층토의 모임을 갖고 직무와 관계된 만족 불만족 요인, 태도, 행동 등을 파악하기 위해서 설문조사를 하고 있다.¹²⁸⁾

연세대학원 석사학위논문.

124) F. F. Kast, and J. E. Rodenzweig(1974). "Organization and Management, A System Approach," New York, McGraw Hill, pp.251-252

125) M. J. Gannon(1979). "Organizational behavior : A managerial and organizational perspective," Boston : Little brown & Co. pp.187-188

126) P. C. Smith, L. M. Kendall, C. L. Hulin(1969). "The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes." Rand McNally, Chicago,

127) E. J. McCormick & J. Tiffin(1974). " Industrial psychology(6th ed.)." Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc.

128) G. M. Hostage(1975). "Quality Control in Service Business." Harvard Business Review, July-August, p.104

4. 조직몰입의 개념

1) 조직몰입의 정의

Buchanan은 수단적 가치(instrumental worth)와는 상관없이 조직의 목표와 가치, 이와 관련한 자기의 역할, 그리고 조직 그 자체만을 위하여 가지는 정서적 애착심(affective attachment)이 조직몰입이며, 조직몰입의 경우에는 아직까지도 학자들 간의 합의가 이루어지지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 ‘조직구성원이 조직에 대해 충성심과 애착심을 가지고 조직의 목표와 가치에 자신의 목표와 가치를 동일시함으로써, 조직 내에서의 역할을 충실히 수행하고 조직의 구성원으로 남아 있으려는 의지’라고 정의하였다.¹²⁹⁾

Herbiniak 와 Alutto는 Becker의 얹어 걸기 이론을 바탕으로 “몰입이란 개인과 조직 간의 거래(transaction)와 시간의 경과에 따른 부수적 투자 및 투자의 결과로 발생하는 구조적 현상”이라고 정의하였는데, 포터(Porter)는 조직몰입을 조직을 위해 높은 정도의 노력을 경주하려는 구성원의 의사, 조직에 남아 있고자하는 강렬한 욕망, 조직의 중요한 목적 및 가치관의 수용이라고 정의 하였다.¹³⁰⁾ Kanter는 “조직에 대해서 충성심과 일체감을 느끼게 하는 사회적 행위자들(Social Actors)의 의지(willings)”라고 정의 하였으며, Sheldon은 개인의 정체성(identity)을 특정조직에 연결시키거나 애착을 갖도록 하는 조직에 대한 태도 또는 지향(orientation)이라고 정의하였다.¹³¹⁾

Milkovich와 Boudreau은 조직몰입이란 “조직의 목표와 가치에 대한

129) 김민철(2000). “조직구조 지각, 조직몰입, 서비스제공 수준간의 관계” 경기대학교 대학원, 석사학위 논문. p.5

130) L. W. Porter, W. J. Crampon, and F. J. Smith(1976). "Organizational Commitment and Managerial turnover," A Longitudinal study, Organizational Behavior and Human performance, Vol. 15 pp.87-89

131) 이정현(1999). “관광호텔의 조직풍토가 조직유효성에 미치는 영향”, 계명대학교대학원 석사학위 청구논문.

강한 신념과 조직을 위해 상당한 노력을 하고자하는 의지와 조직의 구성원으로 남기를 바라는 강한 욕구”로 정의했다. 이상에서 조직몰입에 대한 제 정의를 종합해 보면, 자신의 작업 활동에 심리적으로 열중하며 조직의 구성원으로 남아 있으려는 욕구 또는 의지라고 할 수 있다.

일반적으로 몰입(commitment)이란 개인의 태도와 행동의지의 결합으로서 개인이 가지는 특정한 대상에 대한 가치관의 일치를 통하여 심리적인 애착이나 소속의 욕구를 유발시켜 특정한 대상에 대한 정체성(identity)을 소유하거나 특정한 대상에 공헌하는 것을 의미 한다.¹³²⁾

조직의 목표와 가치에 자신의 목표를 적용시키는 동일시(identification), 자신의 작업 활동에 대한 심리적 열중(immersion) 혹은 전념(absorption)으로서의 몰두(involvement), 조직에 대한 충성심(loyalty)으로 구성되어 있다고 하였고.¹³³⁾ 김종서,¹³⁴⁾는 조직몰입이란 조직을 떠날 경우 포기해야하는 기득권이 크기에 비례한다는 의미이다. 즉, 행동이 비연속적일 경우 잃게 되는 부수적인이익 때문에 개인은 계속적인 행동을 하게 되면, 이것이 몰입이라는 것이다.

Jaworsky and Kohil¹³⁵⁾에 의하면 조직 몰입은 호텔과 자신의 미래, 호텔의 이익을 위한 헌신정도, 그리고 직원들 간의 결속력과 자부심, 사명감 등이라고 하였고 Moch는 「개인이 조직과 동일시되어 가는 정도」를 조직몰입이라 하고 있다.¹³⁶⁾

132) C. O'Reillt III and J. Chatman(1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, p.492.

133) 김규환(1997). "조직몰입의 결정요인에 관한 연구", 고려대학교 대학원 석사학위청구논문.

134) 김종서(1998). "조직몰입에 관한 실증적 연구-지적직 공무원과 대한지적공사직원을 중심으로", 고려대학교 대학원 박사학위청구논문

135) B. j. Jaworsky, and A. K. Kohli(1993). "Market Orientation : Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3, pp.53-70

136) M. K. Moch(1980). "Job involvement internal motivation & employees integration into network of work relationship," *Organization behavior & human performance*, Vol. 25, p.17

<표 2-6 > 조직몰입의 정의

연구자	정의
Becker(1960)	기왕의 투자 때문에 지대한 관심을 가지고 어떤 행위를 지속하려는 현상
Kanter(1968)	조직을 위해 노력을 기울이고 충성하려는 의사
Porter & Smith (1970)	조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직구성원으로 남아 있으려는 의사
Sheldon(1971)	개인의 정체성을 조직과 연관시키거나 애착을 갖도록 하는 조직에 대한 긍정적인 평가와 조직목표달성을 위해 일하려는 태도와 의향
Hrebiniak & Alutto(1972)	다른 조직에 가면 보수, 지위, 직업적인 자유가 증가하고 연재보다 우호적인 조직풍토가 있다고 해도 현재의 조직을 떠날 의사가 없는 것
Buchanan II(1974)	조직목표와 가치에 대한 정서적 애착이고 목표와 가치에 관련된 자신의 역할에 대한 애착이며, 단순한 수단적 가치 또는 다른 조직에 대한 애착
Steers(1977)	특정 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 강도
Salancik & Pfeffer(1978)	개인의 자신의 행위에 구속되어가고 그런 행위를 통하여 자신의 활동과 몰입을 유지하는 신념에 결속된 상태
DeCotiis & Summers(1987)	조직원이 조직의 목표와 가치를 내면화하고 조직의 목표와 가치에 기여한다는 측면에서 자신의 역할을 보는 정도
Vandenberg & M. Self(1993)	조직에 대한 일반적인 호감정도
McCaul 등(1995)	조직원이 조직에 대해 가지는 포괄적인 태도
Milkovich & Boudreau(1997)	조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 조직을 위해 상당한 노력을 하고자 하는 의지와 조직의 구성원으로 남기를 바라는 강한 욕구
Mayer & Schoorman(1998)	조직에 대한 긍정적, 애착적 입장을 반영하는 정서적 몰입과 유사한 개념으로, 가치몰입 및 계산적·경제적 거래를 강조하는 거래적 몰입으로 구별하기도 한다.

※자료 : 김중서(1998), “조직몰입에 관한 실증적 연구.” 고려대학교 대학원, 박사학위 청구논문, 논자재작성

즉, 조직몰입이란 조직 구성원이 조직에 대해 정서적 애착심과 충성심을 가지고 조직의 목표와 가치에 자신의 목표와 가치를 동일시함으로써, 자신이 업무활동에 심리적으로 열중하며 조직의 구성원으로 남아 있으려는 욕구 또는 의지라고 할 수 있다.¹³⁷⁾

2) 조직몰입의 다양성과 선행연구

Knater는 조직몰입의 유형은 조직이 구성원에게 부과하는 행위의 요구사항이 다르기 때문에 생긴다고 하였는데, 그는 조직몰입을 근속몰입(continuance commitment), 응집몰입(cohesion commitment), 통제몰입(control commitment)으로 구분하였고,¹³⁸⁾ Etzioni는 조직이 개인에게 행사하는 권력이나 권위가 몰입의 본질이라고 밝히면서 조직몰입을 도덕적 몰입(moral involvement), 타산적몰입(calculative involvement), 소외적 몰입(alternative involvement)의 세가지 유형으로 나누었으며.¹³⁹⁾ Staw와 Salancik은 조직행위론적 관점에서의 몰입인 태도적 몰입(attitudinal commitment)과 사회심리학적 관점에서의 몰입인 행위적 몰입(behavioral commitment)으로 구분하였고 Angle와 Perry는 조직몰입을 가치몰입(value commitment), 근속몰입(commitment to stay)으로 분류하였으며.¹⁴⁰⁾ Steers는 적극적 몰입(active commitment)과 소극적 몰입(passive commitment)으로 조직몰입을 분류하였고 Allen 과 Meyer는 감정적 몰입(affective commitment), 계속적 몰입(continuance commitment) 그리고 규범적 몰입(normative commitment)으로 나누고 그 중에서도, 계속적 몰입과 규범적 몰입을 강조하였고¹⁴¹⁾. Bateman은

137) 조장은(2004). “내부마케팅이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 실증적 연구” 고려대학교 경영대학원, 석사학위 논문. p.15

138) 김종서(1998). “조직몰입에 관한 실증적 연구-지적직 공무원과 대한지적공사직원을 중심으로”, 고려대학교 대학원 박사학위청구논문

139) 이강란(1999). “조직구조특성이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 서강대학교 경영대학원 석사학위청구논문.

140) 이정현(1999). “관광호텔의 조직풍토가 조직유효성에 미치는 영향”, 계명대학교대학원 석사학위청구논문.

조직몰입을 조직과 관련된 구성원의 태도와 관련된 심리적 특성으로 규정될 수 있다고 주장하면서, 조직에 대한 충성심(loyalty). 조직을 위해 노력을 다하려는 마음(willingness). 조직에 대한 구성원의 자기 동일시(identification). 조직에 남아 있으려는 강한욕구 혹은 집착성(attachment)등. 네 가지로 세분하여 설명하고 있다.

Potter와 Steers & Boulian¹⁴²⁾의 연구에서는 조직몰입을 개인이 특별한 조직에서 일체감과 관여도를 느끼는 상대적인 정도로 정의하였으며, 이러한 정도를 결정짓는 요인으로 첫째는 조직의 목표에 대한 신뢰의 수용도, 둘째는 조직을 위해 상당한 노력을 기울이려는 정도, 셋째는 조직의 일원으로 남아있고, 조직의 목표를 달성하려는 정도를 언급했다. Kelly와 Pettijohn and Taylor¹⁴³⁾의 연구에서는 조직몰입을 고객지형성(CO : Customer Orientation)의 선행조건이라고 보았고, Mowday, Steers & Porter¹⁴⁴⁾는 연구결과를 바탕으로 조직몰입을 측정하는 도구인 OCQ (Organization Commitment Questionnaire)를 개발하였다.

Caruana A. and P. Calleya¹⁴⁵⁾는 종업원의 만족이 조직몰입과 같은 매개변수에 의해서 성과에 간접적으로 영향을 미친다고 보았고, Singh¹⁴⁶⁾은 조직에 대한 개인의 동일시 및 관여의 상대적 정도를 조직몰입으로

141) 이강란(1999). "조직구조특성이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구." 서강대학교 경영대학원 석사학위청구논문.

142) L. W. Porter, P. M. Sreers, & P. Boulian(1974). "Organizational commitment, Job satisfaction, and Turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp.603-609.

143) C. E. Pettijohn, L. S. Pettijohn, and A. J. Taylor(2002). "The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer Orientation Selling", pp.743-57

144) R. T. Mowday, R. M. Steers, & L. W. Porter(1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14. pp.224-47.

145) A. Caruana, and P. Calleya(1998). "The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank manager", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16. No. 3, pp.108-16.

146) J. Shigh(2000). "Performance Productivity and Quality of frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No.2. April, pp.15-34.

보았으며, 그 정도에 따라서 결근율 및 이직율의 정도가 다르게 나타난다고 하였다. 종합하면, 조직몰입은 직무성과, 근무연수, 결근율, 지체율, 이직율에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 특히 성과와 관련해서 조직몰입도가 높을수록 성과가 높을 가능성이 커진다고 보았고.¹⁴⁷⁾ 최근의 Donovan¹⁴⁸⁾의 연구에서도 직무만족이 조직몰입의 선행변수라고 보고 있다.

직무특성과 관련된 조직몰입의 연구내용을 보면 직무의 역할, 책임감, 자율성, 다양성, 정체성은 정서적 몰입과 관련성을 가지게 되며 그 결과 나타나는 목표달성에 대한 신념이 바로 정서적 몰입에 해당한다. 특히 조직구성원이 조직 내에서 다른 구성원과 친교(親交)하는 과정, 직무에 대한 동일감을 느끼는 것은 정서적 몰입과 관련을 가지는데, 조직특성에는 조직분위기가 즉 상사와의 관계, 집권화, 고용에 대한 보장성 등이 포함되어 있다.¹⁴⁹⁾ 근무연수가 길어질수록 조직에 대한 투자는 증가하게 되고 이직에 따른 비용발생으로 이직 가능성이 감소하므로 몰입수준이 높아진다고 볼 수 있다.¹⁵⁰⁾ Steers¹⁵¹⁾는 조직몰입에 영향을 미치는 변수에 관한 기존의 연구를 검토한 후 조직몰입의 선행변수를 개인특성, 직무관련능력, 작업환경의 세 범주(category)로 나누었으며, Steeven¹⁵²⁾ 등은 개인특성, 역할관련 특성, 조직특성변수로 분류하였고, Reichers¹⁵³⁾는

147) N. J. Allen, and J. P. Meyer(1997). "Commintment in workplace: theory, research, and application", Sage Publications, Inc.

148) D. T. Donovan, and T. J. Brown(2004). "Internal Benefits of Service-worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors.", *Journal of Marketing*, Vol.68, No. 1, pp.128-146.

149) 우석봉. "호텔종사원의 조직시민행동과 선행요인 및 직무성과간의 관계에 관한 연구", 경성대학교 박사학위논문, pp.34-35.

150) M. E. Sheldon(1971). "Investments & Involvement as mechanisms producing commitments to the organization," *Administrative science quarterly*, Vol. 16, pp. 145-146.

151) R. M. Streers(1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment," *Asministrative science quarterly*, Vol. 2, p.47.

152) J. M. Steeven, J. M. Beyer, & H. M. Trice(1978). "Assessing Personal. Role & organizational predictors of managerial commitment," *Academy of management journal*, Vol. 21, No. 3, p.382.

종업원의 태도적 감정적 인지적 구조에는 직무만족 직무몰입, 직무긴장 등과 직무역할에 관한 특성에는 가치와 책임, 직무다양성, 과업의 규정, 역할갈등, 역할보호성 등이 있으며, 개인특성에는 연령, 성별, 성취욕, 직무 근속 등이 있음을 밝혀내었다. 그리고 Glisson¹⁵⁴⁾은 직무특성, 조직의 특성, 작업자의 태도가 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다.

5. 서비스품질의 개념

1) 서비스품질의 정의

서비스에 관한 연구는 1960년대 초, 제품과 서비스를 비교하는 형태로 시작되었으며, 1970년대에는 서비스의 본질적인 특성에 관심이 집중되었고, 1980대, 1990년대에 이론적 체계를 확립하고 전략적 문제를 다루게 되었다. 이 후, 서비스개념에 대해 매우 많은 학자들 간에 이견이 있었으나 그 중 가장 대표적인 것으로는 미국 마케팅학회(AMS : American Marketing Association)의 정의를 들 수 있는데, “서비스란, 판매목적으로 제공되거나 또는 상품판매와 연계해서 제공되는 제 활동, 편의, 만족이다”라고 한다.¹⁵⁵⁾

그리고 서비스 품질에 대해 가장 광범위하게 연구를 한 Parasuraan, Zeithaml 및 Berry는 “서비스 품질을 고객이 서비스기업이 제공해야한다고 느끼는 서비스와 고객이 서비스기업의 서비스 공정 및 결과에 대해 지각한 성과의 차이”로 정의 하였다. 이들은 “객관적 품질”과 “인지적 품질”간의 차이를 강조하였는데, 기계적 품질/ 객관적 품질은 물건, 사건의 객관적인 양상을 포함하는 것으로 제품-지향 또는 생산-지향적인 개념

153) A. E. Reichers(1985). “A review & reconceptualization of organization commitment,” *academy of management journal*, Vol. 10, No. 3, p.102.

154) C. R. Glisson, & M. Durick(1988). “Predicts of job satisfaction & organizational commitment in human service organizations.” *Administration quarterly*, Vol. 33, p.61

155) Report of the Definition Committee A M A (1960). *Journal of Marketing*, p.215

이라고 하였다. 인간적 품질/인지적 품질은 객체에 대한 사람의 주관적인 반응을 포함하는 것으로 판단자에 따라 달라질 수 있는 상대적인 개념을 말하며, 이는 서비스제공 과정의 기능적 측면에 중점을 두고 있다고 하였다.¹⁵⁶⁾

또한 Randall과 Senior는 서비스 품질을 마케팅개념에서는 “고객의 필요를 이해하고 이 필요에 맞거나 초과하도록 확인하는 방법”이라고 하였으며, 경영 관리자 입자에서는 “경영관리기준에 대한 일치”라고 구분하여 정의하였다. 그러나 서비스품질은 다양한 속성들로 구성되어 있으므로, 고객이 요구하는 것보다 훨씬 많은 품질요인들이 존재하기 때문에 고객필요 관점은 잘못된 개념을 지적되고 있다.

그리고 Murdick¹⁵⁷⁾등은 서비스품을 고객의요구와 기대에 대한 사용자의 지각에 의해 결정된다고 하였다.

그리고 Kotler와 Armstorng¹⁵⁸⁾은 “서비스란 한 당사자에서 소유권의 변동 없이 제공할 수 있는 본질적으로 무형인 어떠한 활동 또는 편익으로서, 그 생산은 물적 제품이 부가된 것일 수도 있고 독립된 것일 수도 있다”라고 정의한다. 한편 Johnson¹⁵⁹⁾등은 “상이한 개인 또는 기업에 대하여 수행되는 활동으로서, 얻어진 총 50%이상이 그 성질에 있어서 무형의 구매로서 표현 된다”라고 정의를 내리고 있다. 또 서비스품질(service quality)은 서비스의 무형성(Intangibility), 이질성(heterogeneity), 생산과 소비의 비분리성(inseparability), 소멸성(Perishability) 등 서비스가 갖는 고유의 특성으로 인해 그 정의와 평가가 어려우며 어떠한 관점에서 보느냐에 따라 여러 가지 접근 방법으로

156) A. Parasuraman, A. Valarie Zeithaml and Leonard L. Berry(1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp.41-50.

157) G. Robert, Murdick, Barry Render and S. Roberta(1990). Russell, Service Operations Management Allyn and Bacon, p.419.

158) P. Kotler, and G. Armstrong(1994). "principle or Marketing," 6th ed, Prentice Hall, p.640

159) E. M. Johnson, E. E. Sheuing, & K. A. Gaida(1991). "Profitable Service Marketing" 9th ed McHraw Hill, p.486

그 개념을 설정할 수 있다.¹⁶⁰⁾

소비자의 만족·불만족은 미리 기대한 것과 실제 겪은 것과의 차이에
서 발생하는 것으로 정의되며, 그 결과 상품 및 서비스의 재 구입 여부
가 결정되게 된다. 즉, 소비자의 만족의 핵심은 고객의 사전 기대치 혹은
요구수준을 파악하는 것에서부터 출발하는 것이다.¹⁶¹⁾

품질이란 단어는 오늘날 상품속성의 한 가지 요소로서 뿐만 아니라 기
업의 경쟁력을 높일 수 있는 전략요인으로 간주되고 있다. 품질의 정의
하고 측정하는 노력은 재화 부문에서 주로 시도되었다. Crosby¹⁶²⁾는 품질
이란 요구에 일치시키는 것이라 하였고 Garvin¹⁶³⁾은 품질에 대한 5가지
관점을 제시 하였다.

(1)선험적 견해 : 품질은 타고난 우월성을 의미하는 것으로 고객은 경
험을 통해서만 품질을 인지할 수 있다.

(2)상품 중심적 견해 : 품질의 차이는 상품 내용물의 차이나 속성의
차이로 정확하게 측정가능 하다고 본다. 그러나 이는 완전히 객관적이기
때문에 고객의 개인적인 취향, 욕구, 선호를 잘 설명하지 못한다.

(3)사용자 중심적 견해 : 품질은 고객의 관점에 달려 있다고 보고, 품
질과 고객만족을 동일시한다. 이는 주관적이고 수요지향적인 정의로 고
객들의 다양한 욕구를 반영한다.

(4)제조 중심적 견해 : 품질은 공급 지향적이며 엔지니어링과 제보관
행에 달려있다고 본다. 따라서 조직내부에서 정해진 생산성과 원가 절감
목표에 맞추어 일치시키는 것에 초점을 맞춘다.

(5)가치 중심적 견해 : 품질을 가치와 가격으로 정의하고, 양질의 상품
은 만족스러운 가격에서 적합성을 제고하는 상품이라고 할 수 있다.

160) 조장은(2004). “내부마케팅이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 실증적 연구” 고
려대학교 경영대학원, 석사학위 논문. p.15

161) 이우용· 정구현· 이문규, 전제서, pp.567-577.

162) 양윤섭, 전제서, p.309.

163) G. A. Garvin(1984). "What Does 'Product Quality' Really Mean?," Sloan Management
Review, Fall

품질의 개념에 대해서는 학자들은 학문영역에 따라 다양한 관점에서 정의되고 있다. 본래 철학에서 말하는 질(quality)은 양(quantity)과 대비되는 개념으로서 “어떤 사물을 다른 사물과 구분하게 해주는 그 사물의

<표 2-7> Parasuraman 연구팀의 서비스 품질 구성요소와 그 내용

서비스품질의 구성요소	내 용
Reliability(신뢰성)	서비스 업무 수행의 일관성과 정확성 (기업이 제시한 약속의 이행, 계산 및 기록의 정확성)
Responsiveness (반응성)	서비스를 제공하는 종업원이 자발성과 준비성 서비스를 적시 제공, 고객에 대한 신속한 응답)
Competence (대처능력)	서비스를 제공하는데 필요한 기술이나 지식의 소유(대고객 접촉요원이나 서비스기업이 지니고 있어야 할 풍부한 기술 및 지식)
Access(접근성)	서비스 기업에의 접근 가능성과 종업원에의 접촉 용이성(서비스 시설의 편리한 위치, 편리한 영업 시간, 대기시간, 혼잡여부 등)
Courtesy(정중성)	대고객 접촉요원의 친절감, 공경, 배려, 호의 서비스요원의 말씨, 제반 예절, 행동, 도덕심)
Comunication (의사소통)	고객들이 인지할 수 있는 방법으로 서비스 정보를 전달하며 고객들에게 귀를 기울이는 것 서비스의 제공방법, 서비스에 드는 비용·문제점의 처리 방법 등에 대한 설명)
Credibility(진실성)	대상서비스 기업의 신용 및 정직, 기업의 평판이나 명성
Security(안정성)	위험이나 의심으로부터의 자유, 육체적, 정신적, 정치적 안전(물리적 안전, 재무적 안전, 기밀보장)
Understanding the Customer(고객이해)	고객의 요구를 이해하려는 노력(고객의 특별한 욕구의 이해, 개별적 관심, 단골 고객의 인식 등)
Tangible(유형성)	서비스나 제공과정에 투입되는 유형적 증거(시설, 장비, 도구나 서류, 직원의 복장, 분위기)

※자료원 : Berry, L. L. zeithaml, V. A. and Paeasuramam, A.(1985). "Quality Counts in Service Tool Business Horizons, May~June, pp.45-46.

내적인 특성”¹⁶⁴⁾을 뜻한다.

그런데 서비스품질을 평가하는 평가요인에 대하여 Parasuraman 등¹⁶⁵⁾은 Gronroos의 연구를 기초로 서비스품질의 구성요소를 10가지 주요 범주를 제시하였다. 이들은 미국 내의 4개 주요 서비스산업(은행, 신용카드 회사, 보증중개인 및 제품수리 정비업체)을 표적 집단으로 하여 심층적인 분석을 한 결과, 서비스 품질을 평가하는데 있어 고객들이 서비스 유형에 관계없이 제공된 서비스의 기대와 지각을 형성하는데 가장 중요하게 사용하는 범주를 다음 <표 2-7>와 같이 10가지로 제안하였다.

<표 2-8 > 서비스 품질의 구성요소

구 성 요 소	내 용
유형성(Tangible)	물적 시설, 장비, 인원, 커뮤니케이션
신뢰성(Reliability)	믿을 수 있고, 정확하게 서비스를 수행할 수 있는 능력
반응성 (Responsiveness)	자진해서 고객을 돕고, 신속한 서비스를 제공하려는 자세
보증(Assurance)	소비자들에게 믿음과 신뢰를 줄 수 있는 종업원의 지식, 예의바름
감정이입(Empathy)	기업이 고객들에게 주의 깊은 보살핌을 제공하는 것

※자료원 : Parasuraman, A. Zeithaml, V. A. Berry, L. L.(1988), "SERVQUAL : A Multiple - Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol 64, pp.12-40.

이들은 또한 반복연구를 통한 연구결과에서는 요인분석(factor analysis)을 통해 10개의 품질차원을 최종 5가지 차원으로 압축하였다.

164) 원석희(1998). 『서비스품질경영』, 형설출판사, p.55

165) A. Parasuraman, A. Valarie Zeithaml and Leonard L. Berry(1985). "Problems and Strategies in Service Marketings," *Journal of Marketing*, Vol, 49, Spring pp.41-50.

고객들이 기업이 서비스 품질을 평가하는데 근거가 되는 다섯 가지 서비스 품질의 구성요소는 <표 2-8>과 같다.

2) 서비스품질의 중요특성 및 선행연구

서비스의 특성에 관해서도 여러 학자들에 의해 여러 가지의 주장들을 하고 있으며, 이들의 논점들 역시 거의 공통적인 부분들을 포함하고 있다.

PZB¹⁶⁶⁾의 연구내용을 보면, 무형성(Intangibility), 일치성(Inseparability), 가변성(Variability), 소멸성(Perishability)을 들고 있다. 이외에도 부수적 다양한 특성을 가지고 있다고 주장한다. 국제표준협회(ISO : International Organization for Standardization)에서는¹⁶⁷⁾ “품질이란 제품이나 서비스의 양상과 특징의 총체이다”라고 정의한 총체적 개념과 “품질이란 명시적으로 묵시적인 요구를 만족시키는 능력이다”라고 정의한 고객 지향적인 개념으로 구분하고 있고, 유럽품질협회(EOQC : European Organization for Quality Control)에서는¹⁶⁸⁾ 품질을 이원화시켜 정의하고 있는데, 그 하나는 고객, 종업원, 리더십, 기업문화등과 관계되는 인간적 접근법과 또 하나는 운영, 통계, 측정법 등과 관계되는 기술적인 접근법이다. 즉 서비스품질의 경우에는 인간적 접근법에 의한 정의에, 제조품질의 경우에는 기술적 접근법에 의한 정의에 비중을 두었던 것이다.

서비스 전반에 대한 품질결정요인 이외에 급식 서비스의 품질을 측정하기 위한 구체적인 측정요소인 들로는 여러 가지가 제시될 수 있는데,

166) A. Parasuraman, V. A. Zeithmal, and L. Berry, *Ibid*, pp.41-45

167) ISO(1990a), Quality Management and quality Systems Elements, Parts2.

Guidelines of Service, Heneva, Switzerland(draft version) ISO(1990b),

Quality Management and Quality Assurance Standards Parts3 : Guideline for Application of ISO 9001 the Development, Supply and maintenance of Software, Genebva, Switzerland(draft version).

168) EOQC(1987). Proceeding from the 31st Annual Conference (Part 1-2), Frankfurt, Germany.

기존에 수행된 여러 연구자들의 실증분석결과를 통해 급식 서비스의 품질을 측정하기 위한 측정요인으로서는 음식, 메뉴, 가격, 분위기, 위생, 종업원의 태도, 식당시설, 편리성 등 8가지 요인들이 중요한 요인인 것으로 보고되고 있다. 이들 8가지 요인에 대한 이론적 배경과 내용을 정리하면 다음과 같다

가. 음식은 급식소에서 음식의 품질은 양과 질(맛, 온도, 색, 질감)에 의해 평가되고 식사나 품질은 음식을 조합시켰을 때의 양, 맛, 색의 균형 및 식판(Tray)에 놓인 식기나 식당 등 식사환경도 함께 평가된다. 식사란 매우 감정적인 활동으로 식품의 섭취는 사람들에게 기쁨, 만족, 고통, 건강을 제공하며 식품 섭취는 음식의 외관에 의해 영향을 받는다. 서울지역 대학생의 외식실태 및 기호도 조사연구에서는 외식 시 음식을 선정하는 기준은 남녀 모두 음식의 맛, 가격의 순인 것으로 나타났다.¹⁶⁹⁾

나. 메뉴는 급식소가 모든 소비자들을 만족시키기는 매우 어려운 일이지만 메뉴의 다양성은 만족도를 증가시키기 위해 반드시 필요한 요소이며 메뉴 작성 시 소비자의 의견을 고려해야한다.

다. 가격은 소비자가 구매를 결정하는데 정보원(information source)으로서의 역할을 하는 것으로, Cormin과 Norkus의 연구에 의하면 다양한 가격의 메뉴를 개발하여 이를 소비자에게 제공하였더니 판매가 지속적으로 유지되어 이윤창출에 도움이 되었다고 주장하였다.¹⁷⁰⁾

라. 분위기에 대한 실증연구로는 Lambert와 Watson, Spear와 Morcos의 연구가 있는데, 두 연구 모두 실내 디자인과 분위기를 향상시킴으로써 서비스가 좋다는 반응을 얻어내거나 급식소 이용률이 높아졌다는 긍정적인 결론을 얻었다.

마. 위생은 음식점을 선택할 때 대부분의 사람들이 중요하다고 인지하는 것 중의 하나가 바로 위생 상태이다. 이를 반영하는 대표적인 예로

169) 노정미·유영상(1987). “서울지역 대학생의 외식실태 및 기호도 조사연구”, 『대한가정학회지』, p.27,

170) 이영은, 전제논문, p.10

LG유통의 경우 ‘위생 팀’을 운영하여 안전위생, 조리, 식재검수 등의 전 분야에 적용되는 위생관리 매뉴얼을 제작하여 위생관리를 하고 있다는 것은 대부분의 위탁급식업체들이 도입하고 있는 식품위해요소 중점관리 기준(hazard analysis & critical point : HACCP)을 들 수 있겠다. 171) Denise¹⁷²⁾는 소비자의 만족도가 급식소 종업원의 복장 의 청결 및 식기의 청결성 등 위생에 의해 영향을 받는다고 하였다.

바. 종업원 서비스품질의 제고는 급식소의 성공적인 운영을 위한 필수 요소로서 서비스품질(service quality)은 서비스 진행과정 및 종업원 능력의 효과적인 결합에 의해 향상될 수 있다. 여기서 서비스 진행과정이란 서비스와 관련된 기술체계를 의미하는 것이므로 서비스의 흐름, 서비스의 적시성(timeliness), 소비자와 급식소간의 의사소통 및 소비자의 피드백 등의 요소가 포함되며 종업원의 능력은 종업원은 태도, 목소리, 재치, 친절성 및 문제해결 능력 등의 요소로 구성된다.

사. 식당시설은 남순란¹⁷³⁾은 급식소 내에서 효율적인 기기를 사용하여 음식운반에 소요되는 시간을 최소화하여야 하며, 운반과정 중 적온유지를 위한 기기를 이용하면 음식의 질뿐만 아니라, 소비자 만족도를 증가시킬 수 있다고 주장하였다.

아. 편리성은 출서는 시간이나 식사 후 휴식 공간, 식당운영시간, 위치, 휴일판매, 아침메뉴제공 등 소비자들에게 편리함을 제공하느냐는 측면에서도 평가될 수 있겠다.

그리고 다음의 (그림 2-3)와 같이 고객의 서비스 품질과 서비스 가치에 관한 다단계 모델을 제시하였다. 이모형은 소비자의 만족/불만족과 지각된 서비스 품질은 기대와 성과 지각의 불일치에 의해 영향을 받는다

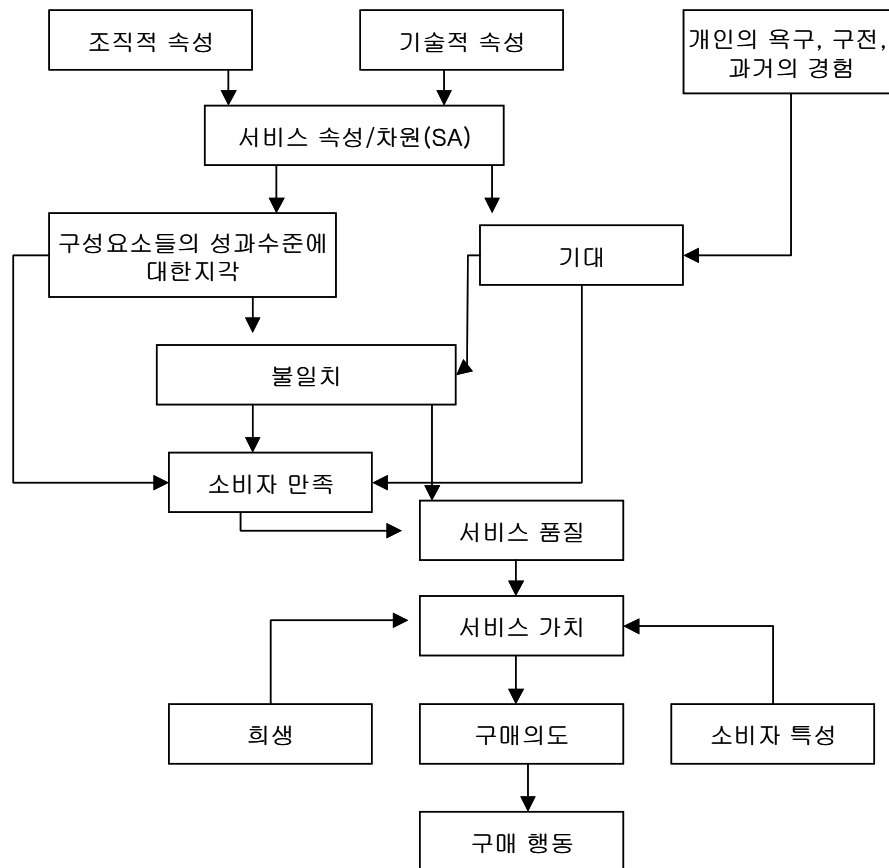
171) URL : <http://www.lgmart.co.kr/shocked/info/htm/bu4li1.htm>
<http://www.lgmart.co.kr/shocked/news/our.htm>.

172) P. Denise(1993). "Model for selection quality standards for a salad bar through identifying elements of customer satisfaction", *Journal of American Diet Association* 93, pp.1296-1299,

173) 남순란(1987). “병원급식의 적온관리를 위한 연구.” 연세대학교 대학원, 석사학위논문,

고 전제하고, 소비자의 서비스에 대한 전체적 평가를 상하 관련이 있는 일련의 3가지 단계 <성과의 평가, 서비스 품질, 서비스 가치> 로 구분하여 연결 짓고 있다.

이모형에서는 소비자가 서비스 가치를 평가할 때 서비스 품질의 구성요소인 기대, 성과불일치 각각의 요소에 서로 다른 가중치를 부여할 수 있다는 것을 제시하고 있다.¹⁷⁴⁾



(그림2-3) 서비스 품질과 가치에 대한 소비자 평가의 다단계 모델

※자료 : Ruth N. Bolton & James H. Derw, (1991), "A Multistage of Customers, Asseassments of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Reserch*, Val. 17, March, pp.375-384.

174) N. Ruth, Bolton & H. James Drew(1991). "A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes", *Journal of Marketing*, Vol. 55, pp.1-9.

Dube¹⁷⁵⁾는 급식소에서 제공되는 서비스 품질을 음식의 질, 음식의 온도, 대기시간, 음식을 제공하는 종업원의 태도, 메뉴를 제시하는 종업원의 태도, 종업원의 공손함, 서비스의 신뢰도 등의 7가지로 구분하여 소비자의 만족도를 조사하였다. 그 결과 음식의 질이 소비자 만족도에 가장 큰 영향을 끼쳤으며, 종업원의 공손함 및 대기시간이 그 다음으로 소비자 만족도에 영향을 끼쳤다고 주장하였고. Gronroos¹⁷⁶⁾는 서비스품질을 고객이 주관적으로 인식하는 '지각품질'(perceive quality)이라 주장하고, 기술적(technical)차원과 기능적(functional)차원으로 분류하고는 있으나, 지각품질은 경험된 기술적, 기능적 품질수준에 의해서 결정되는 것이 아니라, 고객의 서비스에 대한 기대감과 실제 경험 간의 갭(gap)에 의해 결정된다고 본다.

Shostack 와 Lynn¹⁷⁷⁾은 특히 무형적 요소가 대부분인 서비스업에서의 품질이란, 고객중심 견해에 입각하여 관리되어야 한다고 강조하고 있다. 서비스란 동일 수준에서 제공된다 해도 고객의 특성에 따라 지각품질 수준이 상이하기 때문에 더욱 고객중심 견해에 위한 정의가 적절한 것이다.

Leonard 와 Sasser¹⁷⁸⁾는 품질과 생산성간에는 강한 정의 상관관계가 존재한다고 하였다, 즉, 종래에 관점은, 품질과 생산성의 상충되는 것으로 인식하고 있었으나, 우수한 품질은 시장 확대와 시장점유율증가로 이어지는 반면, 품질투자 비용은 규모의 이익으로 상쇄되기 때문이다. 다시 말하면, 품질개선으로 차별화가 가능해지면 수입은 증가하고, 무결점 품질일 경우엔 원가가 절감됨으로 품질개선은 이중효과를 가져다준다. 산

175) L. Dube, E. Trudeau and M. C. Belanger(1994). "Determining the complexity of patient satisfaction with food service," *Journal of American Diet Association* 94, pp. 393-401,

176) C. Gronroos(1990). "Service Management and Managing the Moments of Truth in Service Competition," Lexington Books.

177) G. Shostack, & Lynn(1977). "Breaking Free From Product Marketing," *Journal of Marketing*, p.78.

178) F. Leonard, & W. Sasser(1982). "The Incline of Quality," *Harvard Business Review*, September-October.

업별로 GDP 대비 부가가치 비중을 살펴보면 서비스의 비중이 1980년 53%에서 1990년 50.3%, 1998년 50.9%, 2000년 50.9%를 차지하고, 산업별 취업자 수 비중은 1992년 58.4%, 1997년 67.3%, 1999년 68.6%, 2000년 68.9%로 늘어나고 있다.¹⁷⁹⁾ 미국에서는 서비스 분야에 종사하는 인원이 전체 고용인구의 77%이고, 이 분야의 총 생산이 GDP의 70%를 넘고 있다 또한 서비스 분야는 앞으로 10년 동안 미국에서 새로 생길 모든 일자리의 90%를 공급할 것이라고 한다.¹⁸⁰⁾

Parasuraman¹⁸¹⁾은 서비스 품질에 대한 기대도와 수행 도를 통해 서비스 품질을 측정할 수 있는 도구인 SERVQUAL을 개발하였으며, 외식 산업에서도 이를 실증적으로 적용해 보려는 시도가 있었다.

Bojanic and Rosen¹⁸²⁾은 체인레스토랑을 대상으로 신뢰성(서비스 수행능력), 확인성(신뢰와 확인을 전달하는 능력), 책임감(고객을 돕기 위한 의지 및 신속한 서비스의 대응), 명확성(시설, 설비 및 고객접대 기술), 고객의 이해, 접대성 등 6개 차원에서의 서비스 품질을 측정한 결과 신뢰성 영역의 점수가 가장 높았고, 고객의 이해 영역에서 점수가 가장 낮았다고 하였다. 또 Rust와 Oliver¹⁸³⁾는 경영적인 측면에서 서비스 품질은 서비스 제품(service product), 서비스 환경(service environment) 및 서비스 전달 (service delivery)의 3가지의 주요한 요소로 구성되어 있다고 정의하였다.

서비스 품질은 서비스 기업이 생존하는 기반이 되고 장기적인 경쟁요소가 되며, 고객에게 보다 향상된 서비스를 제공하기 위하여 서비스 품질에 관한 논의들이 지속되고 있다.¹⁸⁴⁾ 서비스 품질(Service Quality)을

179) 황인성(2001). “서비스업의 동향과 향후 전망”, Issue Paper, 『삼성경제연구소』, pp. 6-7.

180) 박동경(2002). “내부마케팅이 고객지향성과 서비스품질에 미치는 영향.” 경상대학교 경영대학원, 석사학위 논문. p23 재인용

181) A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, & L. L. Berry(1985). “A conceptual model of service quality and implications for future research,” *Journal of Marketing* 14(Fall), pp.41-50.

182) D. C. Bojanic, & L. D. Rosen(1994). “Measuring service quality in restaurants : An application of the SERVQUAL instrument,” *Hospitality Research Journal* 18(1), pp.13-14.

183) R. Rust, & R. Oliver(1994). “Service quality,” SAGE publications. CA. USA.

기술적 품질(technical quality), 기능적 품질(functional quality)의 두 가지 영역으로 나눌 수 있다고 하였으며, 이 두 가지 영역이 모여 서비스에 관한 하나의 이미지를 형성한다고 하며. 서비스를 제공하는 시점, 제공자의 역량, 제공 받는 고객에 따라 변할 수 있으므로 일정하게 서비스의 질을 유지하는 것은 어려운 문제가 된다고 하였다.¹⁸⁵⁾

외식산업은 유형의 상품(식사, 음료)과 무형의 상품(인적서비스, 분위기)을 동시에 고객에게 판매하고 전달하므로, 전달 과정에서 전반에 관한 상호관계모색이 중요하다. 외식산업에서 고객은 제품 이외에 외식업체의 직원과 만나는 서비스 인카운터(service encounter)에서의 여러 활동, 즉 물리적인 시설, 설비 및 서비스를 제공하는 종업원에 따라 이용자가 인식하는 서비스는 달라진다. 또한 고객은 서비스 제공자가 원래 제공하고자 하는 서비스 품질 수준과는 다르게 서비스를 인식할 수 있으며, 그 결과 이들의 만족과 재 구매의 양상은 달라질 수 있다.¹⁸⁶⁾

Gronroos는 이 두 가지 구성차원이 기업이미지를 형성하며 기업이미지가 결국 지각된 서비스 품질을 결정하게 된다고 주장하였다. 또한 기업이미지는 서비스의 기술적 품질과 기능적 품질에 의해 결정되지만 광고나 공중관계(PR)등의 전통적인 마케팅 활동이나 전통, 이념, 구전 등의 외적 요인에 의해서도 영향을 받을 수 있다.

장윤정¹⁸⁷⁾은 ‘효율적인 대학급식 관리체계를 위한 소비자 태도분석’에서 대학 급식소가 제공하는 음식, 메뉴, 가격, 분위기, 위생, 종업원의 태도, 식당시설 및 편리성 등 8가지 서비스 품질 영역 중 음식과 위생이

184) C. Gronroos(1984). "Strategic Management & Marketing in the Service Sector," Chartwell-Bratt, UK. Gronroos, CA.(1984), Service quality model and its foodservice marketing implications, *European Journal of Marketing* 18, pp.36-44.

185) D. A. Garvin(1987). "Competing in the eight dimensions of quality," *Harvard Business Review* 22(nov-dec), pp.101-109

186) Lockwood & Jones(1989). "Creating positive service encounters," *The Cornell H.R.A. Quarterly* 29(49), pp.44-50.

187) 장윤정(1995). "효율적인 대학급식 관리체계를 위한 소비자 태도분석", 『한국식생활문화학회지 10』, pp.327-337,

만족도에 유의적인 영향을 미친다고 하였다.

따라서 서비스 품질은 주문접수에서, 주문처리, 판매 후 고객관리, 서비스에 이르기까지 기업의 모든 부분을 망라하여 그 중요성이 커질 수밖에 없다. 또한, 바로 이점이 서비스기업이 품질경영에 중점을 두도록 만드는 가장 큰 영향요인이 되는 것이다. 이를 비롯해 서비스 품질을 향상시켜야 하는 중요한 이유를 들면 다음과 같다.¹⁸⁸⁾ 첫째, 과거보다 더 나은 서비스 또는 경쟁사보다 더 나은 서비스를 제공함으로써 시장점유율을 증가시킬 수 있다. 둘째, 서비스 실패율을 감소시키거나 또는 재작업을 감소시킴으로써 이익이 증가한다. 셋째, 정확한 서비스, 적시 서비스를 통해 더 만족하고 행복해진 고객들의 충성도가 높아지면 재 구매뿐만 아니라 신규 고객의 유치가 훨씬 쉬워진다. 넷째, 서비스 전달과정 전 부문에 걸친 품질향상을 요구하는 장·단기적인 경쟁 압력이 점차 커지고 있다.

188) 이유재(1999). 『서비스 마케팅(2판)』, 학현사, pp.503-504.

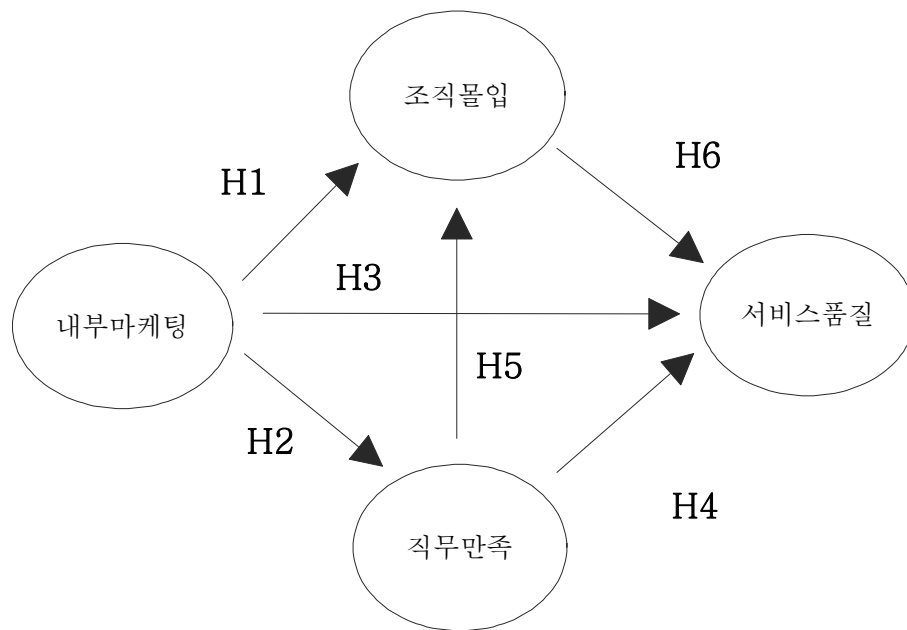
Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 “위탁급식업체 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구”로 위탁급식업체 종사원의 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는 가를 살펴보고 각 경로간의 인과관계를 살펴봄으로써, 위탁급식업체 경영 극대화 및 경영 합리화를 위한 내부마케팅 전략에 관하여 살펴보는 연구로 본 연구의 연구모형은 다음 <그림 3-1>과 같다.

내부마케팅을 측정하기 위한 변수로는 Jaworski & Kohli(1993), Lux et al. (1996), Heskett, Sasser & Schlesinger(1997), Caruana A. and P. Calleya(1998), Paraskevas(2001), 박경호(2002), Piercy(1995), Lukas & Maignan(1996), Hauser et al.(1996), Singh(2000), Hartline et al.(2000) 등의 연구를 토대로 교육훈련, 경영충지원, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 권한위임을 설정하여 총 5개의 요인으로 제시하였고, 직무만족이란 종업원이 자신의 직무에 대해 가지고 있는 일종의 태도를 의미하며, 직무를 통해 자신의 욕구를 충족되고 있다고 자각하는 호의적 감정의 정도를 정의할 수 있다. 직무만족을 측정하기 위한 변수는 이유재(2004)의 종업원 만족의 5가지 유형(일에 대한 만족, 직장에 대한 만족, 인사에 대한 만족, 근로조건에 대한 만족, 기업에 대한 만족)을 설정하였으며, 조직몰입의 변수는 Allen and Meyer(1990), 긍정적 구전, 가치의 유사성, 자부심, 능력발휘도, 라는 4개의 요인으로 설정하였다. 그리고 종업원이 인식한 서비스품질이란, 자신이 제공한 서비스에 대한 종업원 스스로의 평가라고 할 수 있다. 이렇게 지각된 서비스 품질을 측정하기 위해, Zeithaml, Berry and Parasuraman(1998)이 제시한 SERVQUAL 측정

도구를 기초로 하여 5가지 품질차원, 즉 유형성, 신뢰성, 응답성, 확신성, 공감성 이라는 5개 항목으로 구성하였다.



(그림 3-1) 연구모형

2. 연구가설

본 연구의 연구모형에 따른 연구가설은 다음과 같다

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

김소인 · 차선경 · 임지영¹⁸⁹⁾는 내부마케팅 요인이 조직몰입에 유

¹⁸⁹⁾ 김소인 · 차선경 · 임지영(2001). “병원간호조직의 내부마케팅요인과 간호사의 직무만족, 조직몰입과의 관계연구,” 『한국보건간호학회지』, 15(1), pp.42-55.

의한 상관관계가 나타났고, 조익호¹⁹⁰⁾에도 내부마케팅 요인이 직원의 조직몰입에 유의적인 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또 한진수 · 김은정¹⁹¹⁾도 내부마케팅이 상황변수를 통해 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

H2: 내부마케팅은 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

김소인 · 차선경 · 임지영¹⁹²⁾에서는 내부마케팅 요인이 직무만족에 유의한 상관관계가 나타났고, 이육환¹⁹³⁾도 호텔 내부마케팅은 종사원 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이광옥¹⁹⁴⁾도 호텔기업의 내부마케팅 요인이 종사원 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 또한 한진수 · 김은정¹⁹⁵⁾이도 내부마케팅이 상황변수를 통해 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 송효분 · 박석희¹⁹⁶⁾도 내부마케팅 요인은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

H3: 내부마케팅은 서비스품질에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

이육환¹⁹⁷⁾은 호텔 내부마케팅은 종사원 서비스품질에 유의한 영향을

190) 조익호(2003). “호텔의 내부마케팅 활동이 직원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 세종대학교 관광대학원 석사학위논문.

191) 한진수 · 김은정(2005). “호텔 기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향,” 『호텔경영학연구』, 14(3), pp.191-213.

192) 김소인 · 차선경 · 임지영(2001). “병원간호조직의 내부마케팅요인과 간호사의 직무만족, 조직몰입과의 관계연구,” 『한국보건간호학회지』, 15(1), pp.42-55.

193) 이육환(2005). “호텔 내부마케팅이 종사원 서비스품질 및 직무만족에 미치는 영향 연구.” 영산대학교 석사학위논문.

194) 이광옥(2003). “관광호텔기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족에 미치는 영향,” 호남대학교 대학원 석사학위논문.

195) 한진수 · 김은정(2005). “호텔 기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향,” 『호텔경영학연구』, 14(3), pp.191-213.

196) 송효분 · 박석희(2005). “외식기업의 내부마케팅이 내부고객 태도에 미치는 영향.” 호텔레스토랑과 패밀리레스토랑을 대상으로, 『관광학연구』, 29(3), pp.357-379.

197) 이육환(2005). “호텔 내부마케팅이 종사원 서비스품질 및 직무만족에 미치는 영향 연구.” 영

미치는 것으로 나타났으며, 성현모¹⁹⁸⁾도 호텔기업의 내부마케팅 성과는 서비스품질에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또 박동경¹⁹⁹⁾도 내부마케팅은 서비스품질에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

H4: 직무만족은 서비스품질에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

이육환²⁰⁰⁾은 종사원 직무만족은 종사원 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 강종현²⁰¹⁾도 직무만족이 서비스품질에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

H5: 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

윤정윤²⁰²⁾는 직무만족이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이상득²⁰³⁾은 직무만족이 조직몰입에 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 또 박완영²⁰⁴⁾이도 직무만족이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

H6: 조직몰입은 서비스품질에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

조장은²⁰⁵⁾는 조직몰입이 서비스품질(유형성, 신뢰성, 응답성, 혁신성,

산대학교 석사학위논문.

198) 성현모(2005). “관광호텔연회내부마케팅이 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구,” 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문.

199) 박동경(2002). “내부마케팅이 고객지향성과 서비스품질에 미치는 영향,” 경상대학교 경영대학원 석사학위논문.

200) 이육환(2005). “호텔 내부마케팅이 종사원 서비스품질 및 직무만족에 미치는 영향 연구,” 영산대학교 석사학위논문.

201) 강종현(2003). “호텔 식음료부서에서 조직지원, 조직몰입, 직무만족과 서비스품질의 인과관계 평가,” 『한국조리과학회지』, 19(2), pp.155-164.

202) 윤정윤(2005). “패스트푸드 비정규직 종사원의 직무만족이 조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문.

203) 이상득(2004). “직무만족이 조직몰입에 미친 영향에 관한 연구,” 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.

204) 박완영(2002). “직무만족이 직무몰입과 조직몰입에 미치는 경로에 관한 연구,” 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.

공감성)에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 강중헌²⁰⁶⁾도 조직몰입이 서비스품질에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

1) 내부마케팅

내부마케팅을 측정하기 위한 변수로는 Jaworski & Kohli(1993), Lux et al. (1996), Heskett, Sasser & Schlesinger(1997), Caruana A. and P. Calleya(1998), Paraskevas(2001), 박경호(2002), Piercy(1995), Lukas & Maignan(1996), Hauser et al.(1996), Singh(2000), Hartline et al.(2000) 등의 연구를 토대로 교육훈련, 경영충지원, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 권한위임을 설정하여 총 5개의 요인으로 제시하였다.

2) 직무만족

직무만족이란 종업원이 자신의 직무에 대해 가지고 있는 일종의 태도를 의미하며, 직무를 통해 자신의 욕구를 충족되고 있다고 자각하는 호의적 감정의 정도를 정의할 수 있다. 직무만족을 측정하기 위한 변수는 이유재(2004)의 종업원 만족의 5가지 유형(일에 대한 만족, 직장에 대한 만족, 인사에 대한 만족, 근로조건에 대한 만족, 기업에 대한 만족)을 설정하였다.

3) 조직몰입

조직몰입의 변수는 Allen and Meyer(1990), 긍정적 구전, 가치의 유사

205) 조장은(2004). “내부마케팅이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 실증적 연구.” 고려대학교 경영대학원, 석사학위 논문. p18

206) 강중헌(2003). “호텔 식음료부서에서 조직지원, 조직몰입, 직무만족과 서비스품질의 인과관계 평가,” 『한국조리과학회지』, 19(2), pp.155-164.

성, 자부심, 능력발휘도, 라는 4개의 요인으로 설정하였다.

4) 서비스품질

종업원이 인식한 서비스품질이란, 자신이 제공한 서비스에 대한 종업원 스스로의 평가라고 할 수 있다. 이렇게 지각된 서비스 품질을 측정하기 위해, Zeithaml, Berry and Parasuraman(1998)이 제시한 SERVQUAL 측정도구를 기초로 하여 5가지 품질차원, 즉 유형성, 신뢰성, 응답성, 확신성, 공감성 이라는 5개 항목으로 구성하였다.

<표3-1> 설문지 구성

변 수	측 정 변 수	출 처
내부마케팅	교육훈련 (3항목)	Lux et al.,1996
	경영충지원 (3항목)	Jaworski&Kohli,1993
	복리후생, 보상시스템 (4항목)	Jaworski&Kohli,1993
	내부커뮤니케이션 (5항목)	Caruana & Calleya(1998)
	권한위임 (3항목)	Hartline,2000
직무만족	일에 대한 만족 (1항목)	이유재, 2004
	직장에 대한 만족 (3항목)	
	인사에 대한 만족 (3항목)	
	근로조건에 대한 만족 (3항목)	
	회사에 대한 만족 (3항목)	
조직몰입	긍정적 구전 (1항목)	Allen and Meyer(1990)
	가치의 유사성 (1항목)	
	자부심 (1항목)	
	능력발휘도 (1항목)	
서비스품질	유형성 (4항목)	Parasuraman et al, 1994
	신뢰성 (4항목)	
	대응성 (4항목)	
	확신성 (4항목)	
	공감성 (3항목)	

4. 자료의 수집과 분석방법

1) 자료수집 방법

본 연구의 가설을 검증하기 위한 실증조사로서 대구, 경북, 부산, 경남 지역의 위탁급식전문회사(대기업, 중소기업)에 종사하는 직원(영양사, 조리사, 조리원, 운영팀, 개발팀, 경영지원팀, 업장관리자)을 대상으로 2006년 4월 01일부터 30일까지 실시하였다. 설문지는 총 400부를 배포하였으나 318부가 회수되었고, 그 중 불성실한 답변의 설문지 27부는 제외시키고 총 291부의 설문이 본 조사의 분석에 활용되었다. 자료수집의 결과를 정리하면 다음과 같다.

<표3-2> 자료수집결과

조 사 대 상	배포된 설문지	회수된 설문지	분석 대상 설문지
내부직원	400부	318부(80%)	291부(73%)

2) 설문구성 및 내용

본 연구의 분석에 사용된 자료의 형태는 <표3-3>와 같이 5점 등간척도와 명목척도로 구성되었다. 설문지는 크게 내부마케팅, 직무만족, 조직몰입, 서비스품질, 인구통계학적 변수의 5등분으로 구성하였다. 응답자에 대한 일반적 사항을 제외한 나머지 문항은 “전혀 아니다 (1)”에서 “매우 그렇다(5)”으로 이루어졌다.

<표 3-3> 설문구성

설 문 대 상	설 문 문 항	문 항 수	사 용 척 도
내 부 직 원	내부마케팅	18문항	5점 등간척도
	직무만족	13문항	5점 등간척도
	조직몰입	4문항	5점 등간척도
	서비스품질	19문항	5점 등간척도
	인구통계학적 변수	7문항	명목척도

3) 자료 분석 방법

<표3-3>에서 보는 바와 같이, 인구통계학적 요소를 제외하고는 모두 5점등간척도를 이용하였다. 가설 검증에 앞서 이들 요인에 대한 신뢰성, 타당성을 검정하기 위하여 실증분석에 대한 분석방법은 SPSS for window 13.0통계패키지 프로그램을 이용하여 연구목적에 따라, 빈도분석, 요인분석, 독립표본 T-검정(T-test), 일원배치 분산분석(ANOVA), 선형회귀분석등을 이용하였다.

IV. 실증조사 결과분석

1. 기초자료 분석

1) 표본의 인구 통계적 특성

표본의 일반적인 특성을 분석하기 위하여 성별, 연령, 학력, 월평균소득, 근무연수, 종사원 직무, 직위 등에 대한 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였으며, 구체적인 표본의 인구 통계적 특성은 <표 4-1>과 같다.

응답자의 성비에서 남성 51명(17.5%) 여성 240명(82.5%)으로 여성이 월등히 많았으며, 연령층은 20-29세 68명(23.4%), 30-39세 71명(24.4%), 40-49세 104명(35.7%), 50-59세 47명(16.2%), 60세 이상 1명(0.3%)으로 40-49세 연령대가 35.7%로 가장 많았고 다음으로 30-39세 연령대로 24.4%이며, 20-29세 연령대가 23.4%로 40대, 30대, 20대순이었다. 그리고 직원의 학력은 고졸이하 128명(44.0%), 전문대학졸업이하 99명(34.0%), 대학교졸업이하 64명(22.0%)의 순이었으며, 월평균소득은 100-200만원 181명(62.2%), 100만원미만 91명(31.3%), 200-300만원 19명(6.5%)이었다. 그리고 근무연수로 1년 미만 73명(25.1%), 1-2년 79명(27.1%), 2-3년 61명(21.0%), 3-4년 26명(8.9%), 4-5년 22명(7.6%), 5년이상 30명(10.3%)이며, 종사원의 직무로 영양사 67명(23.0%), 조리사 45명(15.5%), 조리원 156명(53.6%), 운영팀 17명(5.8%), 개발팀 3명(1.0%), 기타 3명(1.0%)이었으며, 종사원의 직위는 사원 240명(82.5%), 주임급 37명(12.7%), 대리급 8명(2.7%), 과장급 6명(2.1%)이었다.

본 연구의 인구 통계적 특성에서 남성보다 여성의 비율이 많이 높았으며, 연령대도 30-40대가 주축을 이루었으며, 학력은 고졸이하, 월평균소

<표 4 - 1> 표본의 인구 통계적 특성

	항목	빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	51	17.5
	여성	240	82.5
연령	20-29	68	23.4
	30-39	71	24.4
	40-49	104	35.7
	50-59	47	16.2
	60세 이상	1	.3
학력	고졸이하	128	44.0
	전문대학졸업이하	99	34.0
	대학교 졸업이하	64	22.0
월평균소득	100만원미만	91	31.3
	100-200만원 미만	181	62.2
	200-300만원 미만	19	6.5
근무연한	1년미만	73	25.1
	1-2년 미만	79	27.1
	2-3년 미만	61	21.0
	3-4년 미만	26	8.9
	4-5년 미만	22	7.6
	5년 이상	30	10.3
직무	영양사	67	23.0
	조리사	45	15.5
	조리원	156	53.6
	운영팀	17	5.8
	개발팀	3	1.0
	기타	3	1.0
직위	사원	240	82.5
	주임급	37	12.7
	대리급	8	2.7
	과장급	6	2.1
전체		291	100.0

득은 100-200만원이 가장 많았으며, 종사원의 직무는 조리원이 직책은 사원이 많았다.

이 결과로 볼 때 위탁급식업체의 종사원의 분포도가 조리원의 비중이 크며 그 다음으로 영양사, 조리사, 관리직으로 이루어져 있다는 것을 알 수 있다.

2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

측정항목의 신뢰성과 타당성을 평가하기 위해서 이론변수의 다측정항목 간의 내적일관성을 Cronbach's Alpha 계수에 의해 분석하였고, 탐색적 요인분석을 통해 구성개념들의 측정타당성을 검토하였다.

1) 신뢰성 검증

다항목으로 측정된 이론변수들의 신뢰성 검증에는 일반적으로 변수들의 내적 일관성을 널리 이용하고 있는데, 사회과학분야에서 Cronbach's Alpha 값이 0.6이상이면 비교적 신뢰성(내적 일관성)이 높은 것으로 인정된다.²⁰⁷⁾

신뢰성 분석결과 내부마케팅의 측정변수로 18개 항목 중에서 3가지(복리후생, 내부커뮤니케이션, 교육훈련/환경)의 높은 상관관계를 가져 비슷한 특성을 나타내는 변수들의 특성을 묶어서 변수를 축소하는 요인분석을 실시하였다. 요인분석결과 제 1요인 복리후생으로 측정변수는 8개 항목으로 구성하였으며 신뢰도 계수가 (Cronbach's Alpha) 0.933으로 아주 높게 나왔으며, 제 2요인 내부커뮤니케이션으로 측정변수는 5개 항목으로 구성되었고 신뢰도 계수가(Cronbach's Alpha) 0.836 이고, 제 3요인 교육훈련/환경으로 측정변수는 5개 항목으로 구성되었으며 신뢰도 계수는 0.796으로 나타났다<표4-2>. 그리고 직무만족 측정변수로 13개 항목이 직무만족이란 한가지의 높은 상관관계를 가져 비슷한 특성을 나타내

207) 강변서·조철호(2005). 『연구조사방법론 - SPSS와 AMOS 활용』, 무역경영사, p.337

는 변수로 묶어 신뢰도 계수 (Cronbach's Alpha) 0.935로 나타났고<표 4-3> 또, 조직몰입의 측정 변수로 4개 항목이 조직몰입이라는 한 가지 높은 상관관계를 가져 신뢰도 계수(Cronbach's Alpha) 0.898로 나타났으며<표 4-4>, 그리고 서비스 품질이 측정변수로 12개 항목이 서비스품질이란 한가지의 높은 상관관계를 가져 서비스만족으로 측정 신뢰도 계수 (Cronbach's Alpha) 0.938로 나타났다.<표 4-5>

신뢰성 분석결과 전 항목에 걸쳐 신뢰성 계수(Cronbach's Alpha)는 모두 0.6 이상을 보이고 있으므로 측정항목간의 내적일관성을 높은 것으로 판단된다.

2) 타당성 검증

본 연구에서 사용된 변수들의 단일차원성을 확보하기 위해 구성단위별로 중성분석(principal component analysis)을 실시한 후, 요인적재량을 단순화시키기 위해 직각회전방식(orthogonal rotation)중에서 베리맥스회전(Varimax rotation) 방식을 적용해 요인분석을 실시하였다. 이 때 평가기준으로서 요인 적재 값 0.4 이상을 설정하였다. 분석결과 이들 5개 요인 적재량이 0.6 이상을 상회하고 있고, 고유치(Eigen value)도 일반적인 기준인 1을 상회하는 것으로 <표 4-2>, <표 4-3>, <표 4-4>, <표 4-5> 나타났다.

분석결과 모든 구성개념이 하나의 단일차원성을 나타냈으며 서비스 품질의 한 개 요인으로 추출되었고 전체변량의 60.246%를 설명하였다. 서비스 품질의 선행변수들인 복리후생, 내부커뮤니케이션, 교육훈련/환경 등도 각각의 한 개 요인으로 추출되었고 또, 독립변수로서 직무만족, 조직몰입 등도 각각 한 개 요인으로 추출되었으며, 전체 변량의 49.521%, 58.736%, 66.019% 56.345%, 76.734%를 설명하였으므로 본 연구에서 사용된 측정변수들의 신뢰성 및 타당성은 인정할 수 있다.

<표 4 -2 > 내부 마케팅 항목의 신뢰도 및 타당성 분석결과

요인	변수	Cronbach's α	항목제거시 Cronbach's α	요인 적재량	고유 값	분산 (%)	누적 분산 (%)
요인1 복리후생	다양한 휴가제도	0.933	0.922	0.862	8.914	49.521	49.521
	충분한 수당 지급		0.923	0.854			
	종사원들의 보상제도		0.918	0.845			
	회사의 복리후생		0.921	0.761			
	독창성과 창의성		0.924	0.649			
	건의사항 불편사항		0.927	0.630			
	권한위임		0.987	0.589			
	종사원의 의견반영		0.933	0.471			
요인 2 내부커뮤니케이션	동료들 간의 의사소통	0.836	0.793	0.810	1.659	9.215	58.736
	동료들 간의 정보교환		0.796	0.782			
	문제해결 종사원판단		0.801	0.623			
	직원간의 내부커뮤니케이션		0.791	0.571			
	회사운영계획정보		0.833	0.568			
요인3 교육훈련 및 환경	정기적, 체계적인 교육	0.796	0.722	0.844	1.311	7.283	66.019
	교육프로그램		0.774	0.740			
	공식적인 교육프로그램		0.758	0.730			
	가치		0.767	0.523			
	근무시설 청결		0.762	0.489			

※요인 적재치는 0.4이상임

<표 4 - 3> 위탁급식업체의 종사원 직무만족 신뢰성 분석 및 타당성 분석결과

요인	변수명	Cronbach's α	항목제거시 Cronbach's α	요인 적재량	고유 값	분산(%)	누적분 산 (%)
직 무 만 족	업무/직무		0.932	0.700			
	상사와 커뮤니케이션		0.931	0.729			
	동료들과 커뮤니케이션		0.932	0.672			
	일을 수행하려는 결속력		0.934	0.619			
	인사평가 공정성		0.931	0.719			
	실패와 재도전		0.929	0.791			
	개인 성장지원	0.935	0.928	0.802	7.325	56.345	56.345
	복리후생지원		0.928	0.796			
	소득수준		0.929	0.774			
	근무조건		0.928	0.790			
	경영자세 공감		0.929	0.778			
	회사에 대한 자부심		0.928	0.792			
	지역사회 공헌도		0.929	0.781			

※ 요인 적재치는 0.4이상임

<표 4 - 4> 위탁급식업체 종사원 조직몰입 신뢰성 및 타당성분석결과

요인	변 수 명	Cronbach's α	항목제거시 Cronbach's α	요인 적재량	고유 값	분산 (%)	누적분 산 (%)
조 직 몰 입	조직에 대한 자부심		0.870	0.873			
	나와 회사의 가치의 유사성		0.858	0.895			
	회사조직의 일원임에 대한 자부심	0.898	0.855	0.899	3.069	76.734	76.734
	업무수행방식에 있어서 능력위임		0.889	0.836			

※ 요인 적재치는 0.4이상임

<표 4 - 5> 직원들이 제공하는 서비스품질 신뢰성 및 타당성분석결과

요인	변 수 명	Cronbach's α	항목제거시 Cronbach's α	요인 적재량	고유값	분산 (%)	누적 분산(%)
서비스 품질	약속한 시간에 서비스 제공		0.934	0.747			
	서비스 제공시 정확한 의사전달		0.935	0.727			
	즉각적인 서비스 제공		0.934	0.761			
	기꺼이 고객을 도움		0.935	0.722			
	고객의 요구에 대한 응대		0.937	0.669			
	고객에 대한 나의 신뢰감		0.931	0.820			
	고객에 대한 나의 편안함	0.938	0.931	0.834	7.230	60.246	60.246
	고객에 대한 나의 친절함		0.932	0.810			
	고객의 질문에 답할수있는 지식		0.932	0.806			
	고객 개개인에 대한 관심		0.930	0.843			
	고객의 이득에 대한 관심		0.932	0.791			
	고객의 특별한 요구에 대한 이해		0.934	0.764			

※ 요인 적재치는 0.4이상임

3. 가설검증

1) 내부마케팅이 조직몰입에 미치는 영향(가설 H1 검증)

내부마케팅이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석을 한 결과 <표4-6>에서 보는 바와 같다. 내부마케팅과 조직몰입의 영향관계에서 종속변수인 조직몰입에 대한 전체 설명력(수정R²)은 47.0%

로 나타났고 회귀성에 대한 통계적 유의성을 나타내는 F통계량 값은 86.779이고 유의도가 $p < 0.000$ 이다. 따라서 이 회귀성은 통계적으로 유의성이 있는 것으로 볼 수 있다. 각 독립변수의 유의성을 판단하기 위한 t값의 유의도에 의해 조직몰입에 영향을 미치는 변수로는 내부커뮤니케이션, 교육훈련/환경, 복리후생의 순으로 나타났으며, 이 중 β 계수 값이 0.471로 크게 나타난 내부커뮤니케이션이 가장 영향력이 큰 항목이고, 그 다음이 교육훈련/환경(0.213), 복리후생(0.093)임을 알 수 있었다. 본 연구 결과 종사원들의 조직몰입에는 내부커뮤니케이션과 교육훈련/환경이 큰 역할을 한다는 사실을 알았다. 따라서 회귀식의 선형성 여부에 있어 99%의 신뢰수준에서 F값은 86.779, F유의도 0.000으로 유의한 것으로 나타났고, 회귀식의 설명력은 0.470로 47.0%의 설명력을 보였다<표4-6>. 그러므로 내부마케팅은 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다. 라는 가설 1은 채택되었다.

<표 4 - 6> 내부마케팅이 조직몰입에 미치는 영향

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수	t값	유의확률
		B	표준오차	β		
조직몰입	상수	0.915	0.184		1.062	0.289
	복리후생	0.088	0.065	0.093	1.347	0.179
	내부커뮤니케이션	0.506	0.071	0.471	7.079	0.000
	교육훈련/환경	0.256	0.065	0.213	3.927	0.000
수정 $R^2 = 0.470$		F = 86.779		Sig F = 0.000		

2) 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향(가설 H2 검증)

내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석을 한 결과 <표4-7>에서 보는 바와 같다. 내부마케팅과 직무만족의 영향관계에서 종속변수인 직무만족에 대한 전체 설명력(수정 R^2)은 60.5%

로 나타났고 회귀성에 대한 통계적 유의성을 나타내는 F통계량 값은 149.215이고 유의도가 $p < 0.000$ 이다. 따라서 이 회귀성은 통계적으로 유의성이 있는 것으로 볼 수 있다. 각 독립변수의 유의성을 판단하기 위한 t값의 유의도에 의해 직무만족에 영향을 미치는 변수로는 내부커뮤니케이션, 복리후생, 교육훈련/환경 순으로 나타났으며, 이 중 β 계수 값이 0.448로 크게 나타난 내부커뮤니케이션이 가장 영향력이 큰 항목이고, 그 다음이 복리후생(0.341), 교육훈련/환경(0.063)임을 알 수 있었다. 본 연구 결과 종사원들의 직무만족에는 내부커뮤니케이션과 복리후생이 큰 역할을 한다는 사실을 알았다. 따라서 회귀식의 선형성 여부에 있어 99%의 신뢰수준에서 F값은 149.215, F유의도 0.000으로 유의한 것으로 나타났고, 회귀식의 설명력은 0.605로 60.5%의 설명력을 보였다<표4-7>. 그러므로 내부마케팅은 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다. 라는 가설 2는 채택되었다.

<표 4 - 7>내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수	t값	유의확률
		B	표준오차	β		
직무만족	상수	0.556	0.135		4.107	0.000
	복리후생	0.274	0.048	0.341	5.710	0.000
	내부커뮤니케이션	0.411	0.053	0.448	7.813	0.000
	교육훈련/환경	0.065	0.048	0.063	1.353	0.177
수정 $R^2 = 0.605$		F = 149.215		Sig F = 0.000		

3) 내부마케팅이 서비스품질에 미치는 영향(가설H3검증)

내부마케팅이 서비스품질에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀 분석을 한 결과 <표4-8>에서 보는 바와 같다. 내부마케팅과 서비스품질의 영향관계에서 종속변수인 서비스품질에 대한 전체 설명력(수정 R^2)은

26.4%로 나타났고 회귀성에 대한 통계적 유의성을 나타내는 F통계량 값은 35.614이고 유의도가 $p < 0.000$ 이다. 따라서 이 회귀성은 통계적으로 유의성이 있는 것으로 볼 수 있다. 각 독립변수의 유의성을 판단하기 위한 t값의 유의도에 의해 서비스품질에 영향을 미치는 변수로는 내부커뮤니케이션, 교육훈련/환경, 복리후생의 순으로 나타났으며, 이 중 β 계수 값이 0.284로 크게 나타난 내부커뮤니케이션이 가장 영향력이 큰 항목이고, 그 다음이 교육훈련/환경(0.218), 복리후생(0.095)임을 알 수 있었다. 본 연구결과 종사원들의 조직몰입에는 내부커뮤니케이션과 교육훈련/환경이 큰 역할을 한다는 사실을 알았다. 따라서 회귀식의 선형성 여부에 있어 99%의 신뢰수준에서 F값은 35.614, F유의도 0.000으로 유의한 것으로 나타났고, 회귀식의 설명력은 0.264로 26.4%의 설명력을 보였다<표4-8>. 그러므로 내부마케팅은 서비스품질에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다. 라는 가설 3은 채택되었다.

<표 4 - 8>내부마케팅이 서비스 품질에 미치는 영향

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 β	t값	유의확률
		B	표준오차			
서비스 품질	상수	2.124	0.178		11.918	0.000
	복리후생	0.074	0.036	0.095	1.169	0.243
	내부커뮤니케이션	0.251	0.069	0.284	3.628	0.000
	교육훈련/환경	0.216	0.063	0.218	3.408	0.001
수정 $R^2 = 0.264$		F = 35.614		Sig F = 0.000		

4) 직무만족이 서비스품질에 미치는 영향(가설 H4 검증)

직무만족이 서비스품질에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석을 한 결과 <표4-9>에서 보는 바와 같다. 직무만족과 서비스품질의 영향관계에서 종속변수인 서비스품질에 대한 전체 설명력(R^2)은 16.0%로 나타났고 회귀성에 대한 통계적 유의성을 나타내는 F통계량 값은 55.145

이고 유의도가 $p < 0.000$ 이다. 따라서 이 회귀성은 통계적으로 유의성이 있는 것으로 볼 수 있다. 각 독립변수의 유의성을 판단하기 위한 t값의 유의도에 의해 서비스품질에 영향을 미치는 변수로는 직무만족으로 나타났다으며, β 계수 값이 0.400로 크게 나타난 직무만족이 영향력이 큰 항목임을 알 수 있었다. 본 연구결과 종사원들의 서비스품질에는 직무만족이 큰 역할을 한다는 사실을 알았다. 따라서 회귀식의 선형성 여부에 있어 99%의 신뢰수준에서 F값은 55.145, F유의도 0.000으로 유의한 것으로 나타났고, 회귀식의 설명력은 0.160로 16.0%의 설명력을 보였다<표 4-9>. 그러므로 직무만족은 서비스품질에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다. 라는 가설 4는 채택되었다.

<표 4 - 9>직무만족이 서비스품질에 미치는 영향

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수	t값	유의확률
		B	표준오차	β		
서비스 품질	상수	2.729	0.148		18.391	0.000
	직무만족	0.386	0.052	0.400	7.426	0.000
$R^2 = 0.160$		$F = 55.145$		$\text{Sig } F = 0.000$		

5) 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향(가설 H5 검증)

직무만족이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석을 한 결과 <표4-10>에서 보는 바와 같다. 직무만족과 조직몰입의 영향관계에서 종속변수인 조직몰입에 대한 전체 설명력(R^2)은 65.7%로 나타났고 회귀성에 대한 통계적 유의성을 나타내는 F통계량 값은 554.257이고 유의도가 $p < 0.000$ 이다. 따라서 이 회귀성은 통계적으로 유의성이 있는 것으로 볼 수 있다. 각 독립변수의 유의성을 판단하기 위한 t값의 유의도에 의해 조직몰입에 영향을 미치는 변수로는 직무만족으로 나타났으며, β 계수 값이 0.811로 크게 나타난 직무만족은 영향력이 큰 항목임

을 알 수 있었다. 본 연구결과 종사원들의 조직몰입에는 직무만족이 큰 역할을 한다는 사실을 알았다. 따라서 회귀식의 선형성 여부에 있어 99%의 신뢰수준에서 F값은 554.257, F유의도 0.000으로 유의한 것으로 나타났고, 회귀식의 설명력은 0.657로 65.7%의 설명력을 보였다<표 4-10>. 그러므로 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다. 라는 가설 5는 채택되었다.

<표 4 - 10>직무만족이 조직몰입에 미치는 영향

종속변수	독립변수	비표준화계수 B	표준오차	표준화계수 β	t값	유의확률
조직몰입	상수	0.173	0.115		1.498	0.135
	직무만족	0.951	0.040	0.811	23.543	0.000
$R^2 = 0.657$		$F = 554.257$		$\text{Sig } F = 0.000$		

6) 조직몰입이 서비스품질에 미치는 영향(가설 H6 검증)

조직몰입이 서비스품질에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석을 한 결과 <표4-11>에서 보는 바와 같다. 조직몰입과 서비스품질의 영향관계에서 종속변수인 서비스품질에 대한 전체 설명력(R^2)은 14.0%로 나타났고 회귀성에 대한 통계적 유의성을 나타내는 F통계량 값은 47.149 이고 유의도가 $p < 0.000$ 이다. 따라서 이 회귀성은 통계적으로 유의성이 있는 것으로 볼 수 있다. 각 독립변수의 유의성을 판단하기 위한 t값의 유의도에 의해 서비스품질에 영향을 미치는 변수로는 조직몰입으로 나타났다으며, β 계수 값이 0.375로 나타난 조직몰입은 영향력이 큰 항목임을 알 수 있었다. 본 연구결과 종사원들의 서비스품질에는 조직몰입이 큰 역할을 한다는 사실을 알았다.

<표 4 - 11>조직몰입이 서비스품질에 미치는 영향

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 β	t값	유의확률
		B	표준오차			
서비스	상수	2.933	0.131		22.367	0.000
품질	조직몰입	0.308	0.045	0.375	6.866	0.000
$R^2 = 0.140$		$F = 47.149$		$\text{Sig } F = 0.000$		

따라서 회귀식의 선형성 여부에 있어 99%의 신뢰수준에서 F값은 47.149, F유의도 0.000으로 유의한 것으로 나타났고, 회귀식의 설명력은 0.140로 14.0%의 설명력을 보였다<표4-11>. 그러므로 조직몰입은 서비스품질에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다. 라는 가설 6은 채택되었다.

이상에서 검증한 연구가설의 결과요약을 <표4-12>에 제시하였다.

<표 4 - 12> 가설의 채택여부

가 설	내 용	결 과
가설1	내부마케팅은 조직몰입에 정 (+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	내부마케팅은 직무만족에 정 (+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	내부마케팅은 서비스품질에 정 (+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	직무만족은 서비스품질에 정 (+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설5	직무만족은 조직몰입에 정 (+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설6	조직몰입은 서비스품질에 정 (+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택

V. 결 론

1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 위탁급식업체의 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입, 서비스품질에 어떠한 영향이 있으며, 내부고객(종사원)만족이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력과 나아가 서비스품질이 좋아지는 선행변수로 작용하는 것을 알아보기 위해 이루어졌다. 이를 위해 기존문헌에 대한 연구를 한 뒤, 연구목적에 맞게 연구모형과 가설을 설정하고 대구광역시, 부산광역시, 경상북도, 경상남도의 위탁급식업체 종사원을 대상으로 2006년 4월 1일부터 30일까지 30일간 자기기입식 설문지를 통해 자료 수집을 하였다. 수집된 자료에 대해 실증 분석한 결과에 따르면 제안 모형은 매우 만족스러운 모형적합도를 보여주었으며, 본 연구에서 제시한 선행연구와 일치하는 결과와 새롭게 나타난 결과가 도출되었다.

먼저, 표본의 인구 통계적 특성을 알아보기 위한 빈도분석을 실시하였고, 다음으로 측정항목의 신뢰성과 타당성을 평가하기 위해서 이론변수의 다측정항목간의 내적 일관성을 Cronbach's Alpha 계수에 의해 분석하였고, 탐색적 요인분석을 통해 구성개념들의 측정타당성을 검토하였으며, 다음으로 연구가설을 분석하기 위하여 독립표본(T-test), 일원배치 분산분석(ANOVA), 선형회귀분석을 실시하였다,

본 연구의 실증연구 결과에 따른 연구의 요약을 제시하면 다음과 같다.

위탁급식업체의 내부마케팅 요인1은, 종사원들의 다양한 휴가제도, 충분한 수당지급, 보상제도, 복리후생, 독창성과 창의성, 건의사항, 불편사항 순의 요인적재량을 보이고 있어 “복리후생”으로 명명하였다, 요인2는 동료간의 의사소통, 정보교환, 문제해결 종사원의 판단, 직원간의 커뮤니케이션, 회사의 운영계획정보 순의 요인적재량을 보이고 있어 “내부커뮤니케이션”으로 명명하였고, 요인3은 정기적, 체계적인 교육, 교육프로그램,

공식적인 교육프로그램의 가치, 근무시설청결, 근무지환경 순으로 높은 요인적재량을 보이고 있어 “교육훈련/환경”으로 명명 하였다.

그리고 위탁급식업체 종사원의 직무만족은 업무, 직무, 상사와 동료간의 커뮤니케이션, 일을 수행하려는 결속력, 인사평가공정성, 실패와 재도전, 개인 성장지원, 복리후생지원, 소득수준, 근무조건, 경영 자세 공감, 회사에 대한 자부심, 지역사회 공헌도 순으로 높은 요인적재량을 보였으며, 종사원의 조직몰입은 조직에 대한 자부심, 나와 회사의 가치유사성, 회사 조직의 일원임에 대한 자부심, 업무수행방식에 있어서 능력위임 순으로 높은 요인 적재량을 보였고. 종사원이 제공하는 서비스품질은 약속한 시간에 서비스 제공, 서비스제공 시 정확한 의사전달, 즉각적인 서비스 제공, 기꺼이 고객을 도움, 고객의 요구에 대한 응대, 고객에 대한 나의 신뢰감, 고객에 대한 나의 편안함, 고객에 대한 나의 친절함, 고객의 질문에 답 할 수 있는 지식, 고객 개개인에 대한 관심, 고객의 이득에 대한 관심, 고객의 특별한 요구에 대한 이해 순으로 높은 요인적재량을 보였다.

그리고 본 연구의 가설검증을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 내부마케팅 요인은 복리후생, 내부커뮤니케이션, 교육훈련/환경이며, 그 중 내부커뮤니케이션이 가장 영향력이 큰 항목이고. 그다음은 교육훈련/환경, 복리후생 순으로 영향을 주는 것으로 나타났다, 일반적으로 복리후생이 조직몰입에 큰 영향을 미칠 것이라는 기대와는 달리 본연구결과 미미한 것으로 나타났으며, 직원들 간의 의사소통, 정보교환, 운영계획정보와 정기적인 교육훈련 및 교육 프로그램 가치가 조직몰입에 영향력이 큰 것으로 확인되었다. 그러므로 내부마케팅이 종사원들의 조직몰입에 주요한 요인으로 작용한다고 본다.

둘째, 직무만족에 유의한 영향을 미치는 내부마케팅 요인은 복리후생, 내부커뮤니케이션, 교육훈련/환경이며, 그 중 내부커뮤니케이션이 가장 영향력이 큰 항목이고. 그다음은 복리후생, 교육훈련/환경 순으로 영향을 주는 것으로 나타났다, 일반적으로 교육훈련/환경이 직무만족에 영향을

미칠 것이라는 기대와는 달리 본연구결과 미미한 것으로 나타났으며, 직원들 간의 의사소통, 정보교환, 운영계획정보와 정기적인 교육훈련 및 교육프로그램 가치가 직무만족에 영향력이 큰 것으로 확인되었다. 그러므로 내부마케팅이 종사원들의 직무만족에 주요한 요인으로 작용한다고 본다.

셋째, 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 내부마케팅 요인은 복리후생, 내부커뮤니케이션, 교육훈련/환경이며, 그 중 내부커뮤니케이션이 가장 영향력이 큰 항목이고, 그다음은 교육훈련/환경, 복리후생 순으로 영향을 주는 것으로 나타났다, 일반적으로 복리후생이 서비스품질에 영향을 미칠 것이라는 기대와는 달리 본연구결과 미미한 것으로 나타났으며, 직원들 간의 의사소통, 정보교환, 운영계획정보와 정기적인 교육훈련 및 교육프로그램 가치가 서비스품질에 영향력이 큰 것으로 확인되었다. 그러므로 내부마케팅이 종사원들의 서비스품질에 주요한 요인으로 작용한다고 본다.

넷째, 직무만족이 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다, 종속변수인 서비스품질에 영향을 주는 요인 중의 하나인 직무만족이 아주 큰 영향력이 있다고 나타났다, 종속변수를 충족시키기 위해서는 직무만족의 변수인 직원과 상사와의 커뮤니케이션, 인사평가의 공정성, 복리후생지원, 소득수준, 근무조건, 회사에 대한 자부심, 사회공헌도등의 변수가 서비스품질에 중요한 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러므로 직무만족이 서비스품질에 주요한 요인으로 작용한다고 본다.

다섯째, 직무만족이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다, 종속변수인 조직몰입에 영향을 주는 요인 중의 하나인 직무만족이 아주 큰 영향력이 있다고 나타났다, 종속변수를 충족시키기 위해서는 직무만족의 변수인 직원과 상사와의 커뮤니케이션, 인사평가의 공정성, 복리후생지원, 소득수준, 근무조건, 회사에 대한 자부심, 사회공헌도등이 변수가 조직몰입에 중요한 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러므로 직무만족이 조직몰입에 주요한 요인으로 작용한다고 본다.

여섯째, 조직몰입이 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다, 종속변수인 서비스품질에 영향을 주는 요인 중의 하나인 조직몰입이 아주 큰 영향력이 있다고 나타났다, 종속변수를 충족시키기 위해서는 조직몰입의 변수인 조직에 대한 자부심, 나와 회사의 가치유사성, 회사조직의 일원임에 대한 자부심, 업무수행방식에 있어서 능력위임의 변수가 서비스품질에 중요한 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러므로 조직몰입이 서비스품질에 주요한 요인으로 작용한다고 본다.

본 연구는 위탁급식업체 종사원의 조직몰입, 직무만족, 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 내부마케팅 요인 중에 내부커뮤니케이션이 가장 큰 영향을 미친다고 나타났다. 일반적으로 보면 복리후생제도, 보상시스템, 교육훈련이 영향력이 큰 것으로 보나 본 연구결과 위탁급식업체 종사원들은 그 개념을 깨고 내부커뮤니케이션(직원간의 의사소통, 정보교환, 회사운영계획정보, 정기적인훈련)이 가장 큰 영향력을 미친다고 나타났다. 그 이유를 분석해 보면 위탁급식업체의 매출 및 종사원의 규모를 보면 어느 중소기업 보다 크다고 볼 수 있으나 내부적으로 분석해 보면 각 단위업장별로 세분화 되어있고 그 집단자체가 소규모 집단구조로 종사원2명에서부터 많아야 40-50명 정도로 이루어져 있고, 업무특성상 업장별로 즉각적인 문제해결결과 직원간의 상호협조, 존중, 배려가 있어야 하며, 동료애보다도 가족적인 마음가짐이 필요한 것 같다. 따라서 이런 업무특성상 복리후생, 보상시스템, 교육훈련보다 내부커뮤니케이션이 큰 영향력이 미치는 것으로 연구결과 나타났다.

결론적으로 내부마케팅이 종사원의 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치고 직무만족은 조직몰입에 중요한 역할을 하고 있음이 검증되었다. 또한 내부마케팅이 높을수록 직무만족과 조직몰입이 높아지고 결과적으로 종사원이 제공하는 서비스품질도 높은 것으로 검증되었다. 기업이 종사원을 내부고객으로 인식하여 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 복리후생, 보상, 권한위임, 경영충지원 등의 내부마케팅 활동을 지속적이고 효율적으로 수행한다면 종사원의 조직몰입과 직무만족이 높아지고 결과적으로 조직

에 대한 충성심과 자부심을 제고하여 보다 나은 서비스품질을 제공하게 됨을 의미한다. 그러므로 고객에게 제공되는 서비스의 품질은 서비스를 전달하는 사람에 의해 결정된다는 점은 자명한 사실이다. 따라서 성공적인 위탁급식업체는 고객 서비스를 위해 고객 접점에 있는 종사원에게 충분한 자원을 투자해야할 필요성이 있다.

2. 연구의 한계 및 미래 연구방향

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계점을 가지고 있으며, 이에 따라 미래 연구의 방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 일부지역으로 한정하였으며, 대기업과 중소기업의 비율을 맞추지 못하고 무작위로 위탁급식업체 종사원들 대상으로 연구를 실시하여 연구의 일반화에 한계점이 있다. 이를 위하여 향후 연구에서는 전국지역 위탁급식업체의 종사원을 대상으로 대기업과 중소기업의 연구를 실시하여 본 연구의 결과와 비교, 분석할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 결과는 응답자들의 일반적 특성(성별, 직무, 직위)에 따라서 달라질 수 있을 것이다. 예를 들면, 남과여, 영양사, 조리사, 조리원, 운영팀, 개발팀, 그리고 사원과 간부급의 경우 핵심 서비스품질의 관계가 강하게 나타날 수 있을 것으로 예측된다. 따라서 향후 연구에서는 응답자들을 성별, 직무, 직위를 구분하여 각 연구단위 들 간의 관계가 다르게 나타나는 가를 분석할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 내부마케팅이 종사원의 직무만족, 조직몰입 그리고 서비스품질에 됨으로서 이에 따라 결과적인 차원으로 고객의 만족부분을 제외시켜 연구의 완성도에 있어 아쉬움이 남는다, 활발한 내부마케팅 활동으로 동기 부여된 종사원은 직무만족, 조직몰입 및 서비스품질에 있어 상당한 차이를 나타낼 것이 예상된다. 때문에 이후 연구논문에서는 고객이 느끼는 서비스만족 부분까지 다루어져야하며, 나아가 재무성과까지 다루는 좀 더 완성도 높은 연구논문의 필요성이 요구된다.

< 참고문헌 >

1. 국내문헌

- 강병서 · 조철호(2005). “연구조사방법론 - SPSS와 AMOS 활용.” 『무역경영사』, p.337
- 강종현(2003). “호텔 식음료부서에서 조직지원, 조직몰입, 직무만족과 서비스품질의 인과관계 평가,” 『한국조리과학회지』, 19(2), pp.155-164.
- 강태훈(2002). “내부마케팅이 고객만족에 미치는 영향력에 관한 연구,” 경희대학교 대학원 박사학위논문, pp.28-40.
- 고희정(2002). “위탁급식업체 서비스 품질에 대한 구매자의 평가연구.” 중앙대학교 의학식품대학원 석사학위 논문.
- 구본석(1994). “호텔의 인터널마케팅 전략에 관한 실증적 연구,” 석사학위 청구논문 : 세종대학교 대학원,
- 권영란 · 최정환,(2000). “호텔 종사원의 직무만족에 관한 연구.” 『호텔관광연구』, p.181 -209,
- 권혁중(1995). “기업의 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품 정책의 결정에 관한 연구.” 성균관 대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 김교근, 인사고과의 상황적 요인이 고가특성과 조직몰입 간 관계에 미치는 영향, 상명대학교 박사학위논문, p.27
- 김규환(1997). “조직몰입의 결정요인에 관한 연구”,고려대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 김민철. “조직구조 지각, 조직몰입, 서비스제공 수준간의 관계” 경기대학교 대학원, 석사학위 논문. 2000. p.5
- 김왕상(1975). “호텔종사원의 직무만족과 서비스품질 제공간의 관계에 관한 연구,” 『관광품질시스템 연구』, 제1권 제2/3/4호, pp.17-40
- 김선봉 · 정문영 · 정혜선 · 진종건.(2001). 『조직행동론』, 민영사
- 김소인 · 차선경 · 임지영(2001). “병원간호조직의 내부마케팅요인과 간호사의 직무만족, 조직몰입과의 관계연구,” 『한국보건간호학회지』, 15(1), pp.42-55.
- 김정숙(2000). “한국의 위탁급식산업 발전과 현황에 관한 연구.” 한양과대학학 논문집23: pp.565-576,
- 김정희(1984). “한국병원 영양사의 직무만족에 관한 연구.” 서울대학교

- 보건대학원 석사학위논문.
- 김중서(1998). “조직몰입에 관한 실증적 연구-지적직 공무원과 대한지적공사직원을 중심으로”, 고려대학교 대학원 박사학위청구논문
- 김준곤(1988). “직무만족의 측정과 관련 변인들의 영향.” 『한국심리학회지』, 1(1): pp.55-78,
- 김태희(2000). “국내외 급식 산업의 현황과 전망.” 『식품영양연구지』, 14: pp.65-85,
- 김태희(2001). “국내외 위탁급식산업의 현황과 전망.” 『국민영양』, (3): pp.16-35,
- 남순란(1987). “병원급식의 적온관리를 위한 연구,” 연세대학교 대학원, 석사학위논문,
- 노정미 · 유영상(1987). “서울지역 대학생의 외식실태 및 기호도 조사연구”, 『대한가정학회지』, p.27,
- 박동경(2002). “내부마케팅이 고객지향성과 서비스품질에 미치는 영향,” 경상대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 박세영(1993). “형평구성요인, 직무만족 및 전직 의사간의 관계,” 성균관대학교 대학원, 박사학위논문, p.28
- 박연호(2000). 『조직행동론』, 박영사.
- 박완영(2002). “직무만족이 직무몰입과 조직몰입에 미치는 경로에 관한 연구,” 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 박정순(1997). “병원급식 식기세정 작업원의 직무만족도에 영향을 미치는 요인.” 『한국조리과학회지』, 13(4): pp.402-409,
- 박정화 · 김홍범(1977). “호텔의 서비스 품질관리가 종사원 직무만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구.” 『관광학 연구』, 제20권, 제2호, pp.134-15
- 박진영(2003). “위탁급식 계약 개발전략을 위한 업체선정 요인분석.” 연세대학교 생활환경대학원 석사학위논문,
- 박현진(2003). “위탁급식전문업체의 내부마케팅 활동이 동기부여 및 조직 내부 성과에 미치는 영향”, 연세대학교 생활환경대학원 석사학위논문.
- 보건복지부(2002). 『식품위생법시행규칙 중 개정령 안』 (<http://www.mohw.go>).
- 보사부(1983). 『집단급식소개요-집단급식소 관리지침서』,
- 성현모(2005). “관광호텔연회내부마케팅이 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구,” 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문.
- 송효분 · 박석희(2005). “외식기업의 내부마케팅이 내부고객 태도에 미치는 영향: 호텔레스토랑과 패밀리레스토랑을 대상으로,” 『관광학 연구』, 29(3), pp.357-379.
- 신광순(1999). “단체급식의 HACCP 관리방안,” 『한국 HACCP 연구회』

- 신유근(1983). 『조직행동론』, 다산출판사.
- 신은경 · 이연경(2003). “대구·경북지역 단체급식소 유형별 영양사의 개인특성과 직무특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향.” 『한국식생활학회지』, 18(2): p.75-88,.
- 심재용 · 엄애선 · 이현옥(2002). “서울 지역 사업체 급식의 위생 관리수행 평가,” 『한국생활과학연구 제 20집』. pp.131-147,
- 안광호 · 하영원 · 박홍수(1997). 『마케팅원론』, 학현사
- 양일선(2001). “국내·외 급식산업의 현황과 전망.” 『식품과학과 산업』, 32(3): pp.27-45.
- 양일선(2001). “우리나라 병원급식 질 보증을 위한 병원급식 관리기준.” 『대한영양사회 학술대회자료집』, pp.158-193,
- 양일선(2001). “국내·외 급식산업의 현황과 전망.” 『식품과학과 산업』, 34권 3호
- 양일선 · 이진미(1997). “위탁급식 전문업에의 현황과 전망,” 『식품산업과 영양』 2(2):1-13,
- 양일선 · 차진아(2001). “급식경영학.” 교문사.
- 양정영 · 이운섭(2003). “인터넷마케팅요인이 호텔종사원의 조직몰입, 이직의사에 미치는 영향에 관한 연구”, 『문화관광연구』, Vol.5 No.2
- 양정현(2004). “위탁급식업체 영양사의 직무변화와 그에 따른 교육요구도 분석.” 연세대학교 석사학위 논문.
- 엄영람 · 류은순(2003). “위탁급식 전문 업체운영 현황 조사 및 현안과제 분석.” 대한영양사협회학술지,9(3): pp.197-208,
- 우석봉. “호텔종사원의 조직시민행동과 선행요인 및 직무성과간의 관계에 관한 연구”, 경성대학교 박사학위논문, pp. 34-35.
- 원석희(1998). 『서비스품질경영』, 형설출판사, p.55
- 윤정윤(2005). “패스트푸드 비정규직 종사원의 직무만족이 조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문.
- 이강란(1999). “조직구조특성이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”,서강대학교 경영대학원 석사학위청구논문.
- 이광옥(2003). “관광호텔기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족에 미치는 영향,” 호남대학교 대학원 석사학위논문.
- 이대홍(1996). “호텔텔레마케팅 종사원의 조직몰입에 미치는 영향요인에 대한 연구.” 세종 대학교경영대학원 석사학위논문,
- 이동훈(1998). “위탁급식 서비스 품질요인에 관한 연구.” 동아대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이삼균(2000). “호텔내부마케팅이 종사원의 서비스품질에 미치는 영향에

- 관한 연구”, 경기대학교 국제대학원 석사학위 논문. p.6
- 이상득(2004). “직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구.” 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이상수 · 이상갑(2001). 『조직행동의 이해』, 양지.
- 이여진(1998). “사회복지사들의 직무특성과 직무전문성 정도가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구.” 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 이육환(2005). “호텔 내부마케팅이 종사원 서비스품질 및 직무만족에 미치는 영향 연구,” 영산대학교 석사학위논문.
- 이유재(1994). 『서비스마케팅』, 학현사, p.349.
- 이유재(1999). 『서비스 마케팅(2판)』, 학현사, pp503-504.
- 이유재(2004). 『서비스마케팅 제3판』, 학현사
- 이정현(1999). “관광호텔의 조직풍토가 조직유효성에 미치는 영향”, 계명대학교대학원 석사학위청구논문.
- 이정화(2003). “위탁급식전문회사 직무관련 요인에 따른 병원영양사의 직무만족 분석.” 연세대학교 생활환경대학원 석사학위 논문.
- 이종범(1995). “근로자의 직무만족에 관한 연구,” 세종대학교 박사학위논문, p.7
- 이충수(2002). “위탁급식 업체와 고객사간의 장기계약 결정에 미치는 요인,” 경기대학교대학원 석사학위논문.
- 이해영 · 양일선(1999). “사업체 위탁 급식소에서 제공되는 메뉴에 대한 고객측면에서의 품질 관리 평가.” 『한국영양학회지』, 32(8): pp.967-973,
- 이현숙(1995). “병원 영양사의 직무만족요인에 관한 연구 조사.” 원광대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 이희천(1977). “호텔기업의 내부마케팅이 종업원태도와 서비스품질 및 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구.” 경성대학교 대학원 박사학위논문, p.8
- 정광호 · 김태일(2003). “공공부문 조직과 민간기업 조직의 직무만족도 비교 분석”, 『한국정책학회보 제 12권 3호』.
- 정유정(2000). “꾸준한 외형 성장과 내실 경영 강화.” 『월간식당 8월호』
- 장윤정(1995). “효율적인 대학급식 관리체계를 위한 소비자 태도분석”, 『한국식생활문화학회지』, 10, pp.327-337,
- 정기한 · 장형유(2003). “내부마케팅과 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, Vol.9, No.0.
- 조동규(2000). “공무원의 직무만족과 직무몰입에 관한연구”, 동아대학교 석사학위논문, p.5
- 조익호(2003). “호텔의 내부마케팅 활동이 직원의 조직몰입에 미치는 영

- 향에 관한 연구” 세종대학교 관광대학원 석사학위 논문, p.3
- 조장은(2004). “내부마케팅이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 실증적 연구” 고려대학교 경영대학원, 석사학위 논문.
- 조주은(1995). “우리나라 항공사의 국제경쟁력 강화를 위한 연구”, 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위논문, pp.13-15
- 차영숙(2001). “사업체 단체급식소의 운영방식에 따른 이용고객의 급식 서비스 인식도 조사 및 영양사의 업무 영역 평가.” 연세대학교 생활환경대학원 석사학위논문.
- 최덕철(1995). 『서비스 마케팅』, 학문사, pp.328-329
- 최윤성(2004). “스포츠센터 소비자 만족을 위한 내부마케팅 활성화 방안” 중부대학교 인문산업대학원 석사학위 논문, p.17
- 추 현(1987). 『조직행동론』, 형설출판사, pp.610-611
- 한상희(1999). “병원영양사의 직무만족도에 영향을 미치는 제 요인”, 동덕여자대학교 산업대학원 석사학위논문.
- 한진수 · 김은정(2005). “호텔 기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향”, 『호텔경영학연구』, 14(3), pp.191-213.
- 함선옥(1992). “학교급식 영양사의 직무만족도와 그에 영향을 미치는 직무특성 요인 분석”, 연세대학원 석사학위논문.
- 황규대 · 김형식 · 박상진 · 송교석 · 양진환 · 양훈모 · 이광희 · 이철기.(2001). 『조직행동의 이해』, 박영사.
- 황인성(2001). “서비스업의 동향과 향후 전망”, Issue Paper, 『삼성경제연구소』, pp.6-7.

2. 외국문헌

- Abbey, J. R. (1994). Hospitality Sales & Advertising, 2nd ed, East Lansing Michigan : Educational Institue. pp.297-317.
- Albrecht, L. (1988). "At America's Service", Homewood II, Dow Jones-Irwin.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1997). "Commintment in workplace; theory, research, and application", Sage Publications, Inc.
- Anderson, W. and Haag, G. A. (1963). "Study of hospital employee attitudes." Hospital Management, 96: pp.38-41, Berry. L. L. (1980). "service marketing is diferent". Business Vol 30. pp.24-29.

- Beatty, R. (1981). "Personnel Administration : A Experimental Skill-Bundling Aproach," 2nd ed. (Addison-Wesley Polishing Co.) p.392
- Berry, L. L. (1984). "The Employee as Customer," in C. H. Lovelock de, by, Service Marketing, Prentice-Hall, pp.271-278.
- Berry, L. L. (1991). "The Employee as Customer," *Journal of Retail Banking*, 3(1), pp.33-40
- Berry L. L. and Parasurman A. (1991). "Marketing Service : Conpeting Through Quality," The Free Press, pp.151-152
- Bojanic, D. C. & Rosen L. D. (1994). "Measuring service quality in restaurants : An application of the SERVQUAL instrument," *Hospitality Research Journal* 18(1), pp.13-14.
- Bolton R. N. & James, Drew, H. (1991). "A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes", *Journal of Marketing*, Vol.55, pp.1-9.
- Campbell, J. P. and Scaroello, V. (1983). "Job satisfaction and the fit between industrial needs and organizational rewards." *Journal of Occupational Psychology*, 56: pp.315-328,
- Caruana, A. and Calleya, P. (1998). "The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank manager", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16. No. 3, pp.108-16.
- Chamber L. (1989). "Marketing Leadership in Hospitality." Van Nostrand Reinhold. NY p.51.
- Congram, C. A. and Friedman, M. L. (1991). "The Quality-Leadership Connection in Service Business", in Congram, C.A (ed) *The A M A Handbook of Marketing for the Service Industry*, American Management Association, New York, NY, pp.3-19.
- Cummings, L. (1982). "Organizational Behavior," *Anneal Review of Psychologr*, 33: p.37,
- Curry, J. P. and Wakefield, D. S. Pricd, J. L. & Muller, C. W. (1986). "on the casual ordering of job satidfaction and organizational commitment," *Academy of managenent Journal*, Vol. 29, pp.847-855.
- Denise, P. (1993). "Model for selection quality standards for a salad barthrough identifying elements of custoner satidfaction", *Journal of American Diet Association* 93, pp.1296-1299,
- Donavan, D. T. and Brown, T. J. (2004). "Internal Benefits of

- Service-worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors." *Journal of Marketing*,
- Duke, K. M. and Sneed, J. A. (1989). "Research model for relating job characteristics to job satisfaction of Univ. Food service employees." *Journal of the American Dietetic Association*, 89(8): pp.1087-1091,
- EOQC(1987). Proceeding from the 31st Annual Conference (Part 1-2), Frankfurt, German
- Garvin, D. A. (1987). "Competing in the eight dimensions of quality," *Harvian Business Review* 22(nov-doc), pp.101-109
- Gannon, M. J. (1979). "Organizational behavior : A managerial and organizational perspective," Boston : Little brown & Co. pp. 187-188
- Garvin, G. A. (1984). "What Does 'Product Quality' Really Mean?," *Sloan Management Review*, Fall
- Gilmer, B. H. (1966). "Industrial Psychology," 2nd de. (Tokyo" Magraw-will Kogakusha), p.255
- George, W. R. (1977). "The Retailing of Service-A Challenging Future", *Journal of Retailing*, Vol.53 (3), Fall pp. 85-98
- Glisson, C. R. & Durick, M. (1988). "Predicts of job satisfaction & organizational commitment in human service organizations." *Adminstration quarterly*, Vol. 33, p.61.
- Gmroos, C. (1984). "Strategic Management & Marketing in the Service Sector," Chartwell-Bratt, UK.
- Gronroos, C. (1984), Service quality model and its foodservice marketing implications, *European Journal of Marketing* 18, pp.36-44.
- Gordon, M. E. and Denisi, A. S. (1995). "A Re-examination of the Relationship between Union Membership and Job Satisfaction", *Industrial and Labor Relations*, Vol.48, No. 2, pp.222-36.
- Gronroos, C. (1983). "Stategic Managemene and Marketing in the Service Sector," MSI, p.77
- Gronroos, C. (1985). "Internal Marketing - Theory and Practice in T. M. Bloch, G. D. upah & V. A. Zeithaml (eds)" *American Marketing Association Proceedings : service marketing in a changing environment*. Boston MA : American Marketing Association.
- Gronroos, C. (1990). "Service Management and Managig the Mrments of Truth in Service Competition," Lexington Books.

- Holt, N. C. L. (1984). "The Relation Between Individual Need and Work Environment Reinforcers in Sample of Food Service Works(in Satisfaction)," University of Minnesota, Dissertation, pp.11-12
- Hopkins, D. E., Vaden, A. G. and Vaden, R. E. (1978). "Some determinants of work performance in foodservice systems," *Journal of the American Dietetic Association*, 75(6): pp.640-646.
- Hostage, G. M. (1975). "Quality Control in Service Business." Harvard Business Review, July-August, p.104
- Hulin, C. L. (1968). "Effect of changes in job satisfaction level of employee turnover." *Journal of Applied Psychology*, 52: pp.122-126,
- Ilgen, D. R. and Hollenbank, J. H. (1977). "The role of job satisfaction in absence behavior." *Organizational Behavior and Human Performance*, 19: pp.148-161,
- ISO(1990). Quality Management and quality Systems Elements, Parts2. Guidelines of Service, Geneva, Switzerland(draft version) ISO(1990b), Quality Management and Quality Assurance Standards Parts3 : Guideline for Application of ISO 9001 the Development, Supply and maintenance of Software, Geneva, Switzerland(draft version).
- Jaworsky, B. J. and Kohli, A. K. (1993). "Market Orientation : Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3, pp.53-70
- Johnson, E. M. Sheuing, E. E. & Gaida, K. A. (1991). "Profitable Service Marketing," 9th ed McHraw Hill, p.486
- Jurgenson, C. E. (1978). "Job preference : What make a job good or bad?", *Journal of applied psychology*, 63(3), pp.267-268
- Kast, F. F. and Rodenzweig, J. E. (1974). *Organization and Management, A System Approach*, New York, Mcgraw Hill, pp.251-252
- Kelly, S. W. (1992). "Developing Customer Orientation Among Service Employees", *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 20. Winter, pp.27-36.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1994). *nciple or Marketing*," 6th ed, Prentice Hall, p.640
- Kotler. P. (1996). *Marketing for Hospitality and Tourism*, New Jersry

- : Prentice Hall, Inc, pp. 319-344.
- Leavitt, H. J. (1958). "Managerial Psychology," Chicago, p.90
- Leonard, F. & Sasser, W. (1982). "The Incline of Quality," *Harvard Business Review*, September-October.
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job satisfaction," in Marvin D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-McNally Publishing Co. p.130
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Cause of Job Satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.1297-1350.
- Locke, E. A. Lendall, L. M. Hulin, C. C. and Miller, A. (1964). "Convergent and discriminate validity for area and method rating for job satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 54: pp.315,
- Locke, E. A. (1976). "Handbook of Industrial and Organizational Psychology : The nature and causes of job satisfaction(3rd ed.). Skokie : Rand McNally.
- Lockwood & Jones (1989). "Creating positive service encounters," *The Cornell H. R. A. Quarterly* 29(49), pp.44-50.
- McCleary, K. W. and Waver P. A. W. (1988). "The job Offer, What Today's Graduates Want," *Connell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29, 4(February), p.31
- McCormick. E. J. & Tiffin, J. (1974). *Industrial psychology*(6th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- McCormick, K. E. S. & Hgen, D. (1980). *Industrial psychology*, 7th ed.(New Jersey Prentice-Hall), p.303-307
- Mobley, W. H. Griffeth, R. W. Hand H. H. and Meglino, B. M. (1979). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process," *Psychological bulletin*,
- Moch, M. K. (1980). "Job involvement internal motivation & employees integration into network of work relationship, Organization behavior & human performance," Vol. 25, p.17
- Mowday, R. T. Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14. pp.224-47.
- Murdick, R. G., Render, B. and Russell, R. S.(1990). "Service Operations Management Allyn and Bacon," p.419.
- O'Reillt III C. and Chatman J. (1986). "Organizational Commitment

- and Psychological Attachment : The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, p.492
- Organ, D. W. (1978). "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes- performance hypothesis." *Academy of Management Review*, 2: pp.46-53,
- Painey, H. G. (1983). "Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals, and Individual Roles", *Administration and Society*, Vol.15, pp.207-242.
- Parasuraman, A. V. A. Zeithaml, & L. L. Berry, (1985). "A conceptual model of service quality and implications for future research," *Journal of Marketing* 14(Fall), pp.41-50.
- Pettijohn, C. E. Pettijohn, L. S. and Taylor, A. J. (2002). " The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer Orientation Selling", pp.743-57
- Porter, L. W. Crampon, W. J. and Smith, F. J. (1976), "Organizational Commitment and Managerial turnover," A Longitudinal study, *Organizational Behavior and Human performance*, Vol. 15 pp.87-89
- Porter, L. W. and Lawler, E. E. (1967). "The effect of performance or job satisfaction," *Industrial Relation*, 7: pp.20-28,
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. III (1968). "Managerial Attitudes and Performance," (Home-wood, III : Richard D. Irwin), p.31
- Porter, L. W. Sreers, P. M. & Boulian, P. (1974). "Organizational commitment, Job satisfaction, and Turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp.603-609.
- Reichers, A. E. (1994). "A review & reconceptualization of organization commitment," *academy of management journal*, 1985, Vol. 10, No. 3, p.102.
- Rust, R. & Oliver, R. Service quality, SAGE publications. CA. USA.
- Ronan, W. W. (1970). "Industrial and situational variables relating to job satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 54(1): pp.2-3,
- Sayles, L. K. and Strauss, G. (1960). "Human Behavior in Organization," Englewood Diffs, N. J. : Prentice-Hall.
- Sayles, L. R. and Strauss, G. (1960). "Human behavior in organizations," Englewood Cliff, Prentice-Hall Inc, p.27
- Schneider, B. (1980). " The service organization: Climate is crucial",

- Report of the Definition Committee A M A (1960), *Journal of Marketing*, p.215
- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). "Some relationships between job satisfaction and organization and climate, *Journal of applied psychology*, 60(3) pp.318-328
- Shigh, J. (2000). "Performance Productivity and Quality of frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No.2. April, pp.15-34.
- Shostack, G. & Lynn (1977). "Breaking Free Form Product Marketing," *Journal of Marketing*, p.78.
- Smith, H. C. Kendall, H. M. and Halhn, C. L. (1969). "The Measurement of Satisfaction in Work Retirement," Chicago, Rand McNally, p.6
- Smith, P. C. Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969). "The Measurement of Satisfaction in work and Retirement : A strategy for the study of attitudes." Chicago : Rand McNally & Co.
- Smith P. C. Kendall L. M. Hulin CL. (1971). " The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes." Rand McNally, Sheldon, M. E. Investments & Involvement as mechanisms producing commitments to the organization, *Administrative science quarterly*, Vol. 16, pp. 145-146.
- Steeven, J. M. Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978). "Assessing Personal. Role & organizational predictors of managerial commitment," *Academy of management journal*, Vol. 21, No. 3, p.382.
- Streers, R. M. (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment," *Administrative science quarterly*, Vol. 2, p.47.
- Trudeau D. L. E. and Belanger, M. C. (1944). "Determining the complexity of patient satisfaction with food service," *Journal of American Diet Association* 94, pp.393-401,
- Williamson, D. A. (1996). "Job satisfaction in social services," N. Y.: Garland Publishing, p.15,
- Wright, T. A. and Cropanzano (1998). "Emotional exhaustion as a Predictor of job performance and voluntary turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp.486-93.
- URL : <http://www.lgmart.co.kr/shocked/info/htm/bu4li1.htm>
<http://www.lgmart.co.kr/shocked/news/our,ht>

설 문 지

--	--	--

안녕하십니까?

저는 경주대학교 대학원에서 호텔외식경영학을 전공하는 석사과정 이천용 입니다.

본 설문조사는 “**위탁급식업체 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구**”로 위탁급식업체 종사원의 내부마케팅이 서비스품질 및 직무만족, 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는 가를 살펴보고 각 경로간의 인과관계를 살펴봄으로써, 위탁급식업체 경영 극대화 및 경영 합리화를 위한 내부마케팅 전략에 관하여 살펴보기 위하여 실시되었습니다.

본 연구에 응답해 주신 설문 내용과 결과는 오직 석사학위논문 연구목적으로만 사용되오니, 솔직하게 답해 주시면 감사하겠습니다. 귀하의 성의 있는 답변은 본 연구의 귀중한 자료로 이용될 것입니다. 본 연구에 대한 의문사항이 있으시면 아래의 연락처로 연락 주시기를 바라며, 설문조사에 응답해 주시어 진심으로 감사드립니다.

2006년 4월

연구자: 이 천 용 (경주대학교 대학원 호텔외식경영학과 석사과정)

TEL) 053-632-8001

H.P.) 011-805-7244

지도교수: 이 연 정 (경주대학교 대학원 호텔외식경영학과 교수)

TEL) 054-770-5372

H.P.) 018-202-0681

I. 다음은 귀하가 근무하는 위탁급식업체의 내부마케팅을 알아보기 위한 질문으로, 각 항목에 대하여 귀하께 해당되는 사항에 √표하여 주시기 바랍니다.

번호	항 목	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다		
1	종사원 교육프로그램이 진행되고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	종사원 교육훈련은 정기적이고 체계적이다.	①	②	③	④	⑤
3	공식적인 교육 훈련프로그램이 매우 가치가 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	근무지의 근무환경이 잘 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
5	근무지의 시설이 깨끗하다.	①	②	③	④	⑤
6	회사 운영에 종사원들의 의견을 반영한다.	①	②	③	④	⑤
7	회사의 복리후생 수준이 잘 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
8	종사원들에 대한 보상(임금, 승진 제도)가 잘 시행되고 있다.	①	②	③	④	⑤
9	다양한 휴가제도가 있다.	①	②	③	④	⑤
10	충분한 수당이 지급되고 있다	①	②	③	④	⑤
11	회사와 종사원 간의 내부커뮤니케이션이 원활하다.	①	②	③	④	⑤
12	회사 계획 및 운영에 관련한 정보를 정기적으로 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
13	종사원들의 건의사항 및 불편사항이 잘 해결된다.	①	②	③	④	⑤
14	동료들 간의 의사소통이 원활하다.	①	②	③	④	⑤
15	동료들 간의 정보가 원활하게 제공된다.	①	②	③	④	⑤
16	문제해결에 대하여 종사원들에게 권한을 많이 주고 있다.	①	②	③	④	⑤
17	종사원들의 독창성과 창의성을 인정한다.	①	②	③	④	⑤
18	종사원들이 문제해결에 자신의 판단을 이용하도록 한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음은 귀하가 근무하는 위탁급식업체의 종사원 직무만족을 알아보기 위한 질문으로, 각 항목에 대하여 귀하께 해당되는 사항에 √표하여 주시기 바랍니다.

번호	항 목	전혀 그렇지 않다 보통 이다 매우 그렇다				
		①	②	③	④	⑤
1	업무(직무)에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2	상사와의 커뮤니케이션은 잘 되는가	①	②	③	④	⑤
3	동료들과의 커뮤니케이션은 잘 되는가	①	②	③	④	⑤
4	결정된 일은 모두 수행하려하는 결속력이 있는 가	①	②	③	④	⑤
5	인사평가와 처우는 공정하다고 생각하는 가	①	②	③	④	⑤
6	실패를 비난하지 않고 재도전하게 해주는 가	①	②	③	④	⑤
7	개인의 성장을 지원해 주는 가	①	②	③	④	⑤
8	복리후생은 충실하게 되어 있는 가	①	②	③	④	⑤
9	소득수준은 일에 비해 합당한 가	①	②	③	④	⑤
10	근무조건은 납득할 만한 가	①	②	③	④	⑤
11	경영 자세에 공감할 수 있는가	①	②	③	④	⑤
12	이 회사에 다니는데 자부심을 갖고 있는 가	①	②	③	④	⑤
13	지역사회의 공헌 등 좋은 이미지를 갖고 있는 가	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하가 근무하는 위탁급식업체의 종사원 조직몰입을 알아보기 위한 질문으로, 각 항목에 대하여 귀하께 해당되는 사항에 √표하여 주시기 바랍니다.

번호	항 목	전혀 그렇지 않다 보통 이다 매우 그렇다				
		①	②	③	④	⑤
1	아는 사람에게 우리 조직을 이야기 할 때 일하기 좋은 조직이라고 칭찬한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 가치와 회사의 가치가 매우 유사하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	다른 이들에게 회사조직의 일원이라고 말하는 것이 자랑스럽다.	①	②	③	④	⑤
4	회사의 업무수행방식에 있어서 나의 최고 능력을 발휘하게 한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 귀하가 근무하는 위탁급식업체의 직원들이 고객에게 제공하는 자신의 서비스 품질을 알아보기 위한 질문으로, 각 항목에 대하여 귀하께 해당되는 사항에 √표하여 주시기 바랍니다.(자신이 직접 또는 간접적으로 고객에게 제공하는 서비스에 대한 질문입니다)

번호	항 목	전혀 그렇지 않다 보통 이다 매우 그렇다				
		①	②	③	④	⑤
1	회사는 현대적 설비를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	회사는 물리적 설비를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 산뜻한 외모로 고객을 맞이한다.	①	②	③	④	⑤
4	회사의 물리적 설비의 외견 (모양) 은 거기서 제공되는 서비스 종류와 어울릴 것이다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 확실한 시간에 무엇을 한다고 약속하면, 실제로 그렇게 한다.	①	②	③	④	⑤
6	고객들에게 문제가 있을 때 나는 문제를 해결하기 위해 진지한 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 처음에 바로 정확한 서비스를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 약속한 시간에 서비스를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
9	서비스가 수행될 때, 정확히 고객에게 이야기한다.	①	②	③	④	⑤
10	즉각적인 서비스를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
11	고객을 기꺼이 돕는다.	①	②	③	④	⑤
12	바빠서 고객의 요구에 반응 못하는 일은 결코 없다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 행동은 고객들에게 신뢰를 준다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 고객에게 편안함을 준다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 고객에게 항상 친절하다.	①	②	③	④	⑤
16	나는 고객의 질문에 대답할 수 있는 지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
17	고객에게 개별적으로 관심을 가져준다.	①	②	③	④	⑤
18	고객의 이득에 대해 관심을 가진다.	①	②	③	④	⑤
19	고객의 특별한 요구를 이해한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음의 항목은 귀하의 **인구 통계적** 특성을 알아보기 위한 질문입니다. 각 항목에 대하여 귀하께 해당되는 사항에 O표하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은 어떻게 됩니까?

- ① 20세 미만 ② 20-29세 ③ 30-39세 ④ 40세-49세 ⑤ 50세-59세
⑥ 60세 이상

3. 귀하의 학력은 어떻게 됩니까?

- ① 고졸이하 ② 전문대학 졸업이하 ③ 대학교 졸업이하 ④ 대학원 재학이상

4. 귀하의 월평균 소득은 어떻게 됩니까?

- ① 100만원 미만 ② 100-200만원 미만 ③ 200-300만원 미만
④ 300-400만원 미만 ⑤ 400-500만원 미만 ⑥ 500만원 이상

5. 귀하는 몇 년 동안 현 직장에서 근무하셨습니다?

- ① 1년 미만 ② 1-2년 미만 ③ 2-3년 미만 ④ 3-4년 미만 ⑤ 4-5년 미만
⑥ 5년 이상

6. 귀하가 종사하는 직무는 무엇입니까?

- ① 영양사 ② 조리사 ③ 조리원 ④ 운영팀 ⑤ 개발팀 ⑥ 기타

7. 귀하의 직위는 무엇입니까?

- ① 사원 ② 주임급 ③ 대리급 ④ 과장급 ⑤ 부장급 이상

***** 설문에 응답해 주신 점 진심으로 감사드립니다. *****

Effectiveness of Internal Marketing on Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Service Quality in Contracted Foodservice Management Company

Lee, Chun-Yong

Department of Hotel and Food Management
The Graduate School
Gyeongju University

(Supervised by Professor Lee, Yeon-Jeong)

(Abstract)

The objective of this study is to investigate how internal marketing of contracted foodservice management company affects on the employees job satisfaction, organizational commitment and service quality.

Studying the existing literature for this objective, we established study model and hypothesis in accordance with study objective and collected data by distributing self-recording questionnaires to the employees of contracted foodservice management companies in Daegu, Busan, Kyungsangbuk-do and Kyungsangnam-do for 30 days from April 1 to April 30, 2006.

Statistical analysis was performed with SPSS for win 13.0 and frequency analysis, t-test, reliability analysis, factor analysis, regression analysis have been performed for the analysis method for this study.

The summary of study is presented as follows: The internal marketing factor 1 of contracted foodservice management company was named as "welfare" as it showed discretion of factor in the order of diverse vacation system for employees, payment of sufficient allowance, compensation system, welfare, originality and creativity, suggestion and inconveniences.

The factor 2 was named as "internal communication" as it showed discretion of factor in the order of communication between colleagues, information exchange, judgment of the employee solving problem, communication between staffs and operation and plan information of the company. The factor 3 was named as "training/work environment" as it showed discretion of factor in the order of regular and systematic training, training program, value of official training program, cleanness of workplace and workplace environment. The job satisfaction of employees of contracted foodservice management company showed discretion of factor in the order of business, job, communication between superiors and colleagues, solidarity to perform job, fairness of personnel evaluation, failure and re-challenge, supporting personal growth, supporting welfare, income level, work conditions, sympathy of managerial posture, pride on the company and contribution to the community. The organizational commitment of employees showed discretion of factor in the order of pride on the organization, similitude of value between employee and the company, pride as a member of the company and delegation of competence in the business performance method. The service quality provided by employees showed discretion of factor in the order of punctual provision of service, exact communication when providing service, providing immediate service, willingness to help customers, response to customer's demand, my trust on the customer, my comfort on the customer, my kindness on the customer, knowledge necessary to answer customers' question, interest in individual customer, interest in the customer's profit and understanding customer's special demand.

This study shows that among the factors of internal marketing significantly affected employees organizational commitment, job satisfaction and service quality of employees in contracted foodservice management company. the internal communication is most influential. It is generally thought that welfare system, compensation system and training are most influential. However, this study breaks such prevalent concept, showing that the employees of contracted foodservice management company are mostly affected by internal communication (e.g. communication between staffs, information exchange, company operation plan information and regular training). Analyzing the reason, the sales and number of employees of contracted foodservice

management company could be larger than that of any small and medium enterprise. However, analyzing internally, it is subdivided by each unit division and the group itself is small-sized and composed of 2 employees up to 40–50 employees at most. Owing to the property of business, it seems that immediate problem solving and mutual cooperation, respect and consideration among staffs and familial mind rather friendship of colleague may be necessary.

Thus, the study shows that internal communication is more influential than welfare system, compensation system and training owing to business property. In conclusion, it was verified that internal marketing affects organizational commitment and job satisfaction of employees played important role in contracted foodservice management company. Moreover, it was also verified that the higher internal marketing is, the higher job satisfaction and organizational commitment are, thereby improving service quality provided by employees. If enterprise regards employees as internal customers and constantly and efficiently performs internal marketing activity like internal communication, training, welfare, compensation, delegation of power, supporting the management, etc, organizational commitment and job satisfaction of employees will be heightened, thereby enhancing loyalty and pride on the organization to provide service with better quality.