

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 문제의 제기	1
제 2 절 연구의 목적	4
제 3 절 연구의 방법 및 범위	5
제 2 장 직무만족과 인적서비스 질에 관한 이론적 배경	6
제 1 절 호텔경영과 호텔 인적자원 관리	6
1. 호텔상품의 개념	6
2. 호텔 인적자원 관리의 중요성	10
제 2 절 직무만족	2
1. 직무만족의 개념	2
2. 직무만족의 제이론	15
3. 직무만족의 영향요인	23
제 3 절 호텔 서비스질	31
1. 호텔 서비스질의 개념	31
2. 호텔 서비스질의 특성	39
3. 호텔 서비스질의 평가모형	46
제 4 절 선행연구	56
1. 국내연구	56
2. 국외연구	58
제 3 장 연구모형 및 방법	63
제 1 절 연구모형과 가설설정	63
1. 연구모형	63
2. 가설의 설정	64
제 2 절 조사연구설계	65
1. 연구의 대상	65
2. 설문지 구성 및 측정방법	65
3. 변수의 조작적 정의	67
4. 자료분석방법	69

제 4 장 실증분석 및 결과해석	71
제 1 절 조사표본의 기술통계적 특성	71
제 2 절 변수에 대한 신뢰성 검증	73
1. 직무만족요인	73
2. 인적 서비스질	73
제 3 절 변수에 대한 타당성 검증	75
제 4 절 가설의 검증	78
제 5 절 분석결과 및 시사점	83
1. 분석결과	83
2. 분석결과의 시사점	84
제 5 장 결 론	87
Abstract	89
참고문헌	97
실문지	103



<표차례>

<표 2-1>호텔상품의구성요소	8
<표 2-2> 위생요인과 동기요인	18
<표 2-3> 연구자별 인구통계적 요인	28
<표 2-4>직무만족의 제 영향 요인	30
<표 2-5> 기능별 호텔서비스의 구분	37
<표 2-6> PZB의 서비스질의 5개 차원의 정의	52
<표 3-1> 직무만족에 관한 설문지의 구성	66
<표 3-2> 서비스제공수준에 관한 설문지의 구성	66
<표 3-3> 인구통계적 특성에 관한 설문지의 구성	67
<표 3-4> 서비스 제공수준의 결정요인	69
<표 4-1> 조사표본의 분포	72
<표 4-2> 직무만족 요인에 대한 신뢰도 검증	74
<표 4-3> 인적서비스질에 대한 신뢰도 검증	74
<표 4-4> 직무만족요인의 요인 분석 결과	77
<표 4-5> 인적서비스질 요인 분석 결과	78
<표 4-6> 직무만족요인이 절차적 서비스에 미치는 영향	79
<표 4-7> 직무만족요인이 대고객 서비스에 미치는 영향	80
<표 4-8> 인구통계적 특성이 절차적 서비스에 미치는 영향의 차이	81
<표 4-9> 인구통계적 특성에 따른 직무만족 요인별 차이	83

<그림차례>

<그림 2-1> 직무만족의 형성과정 모형	24
<그림 2-2> 제품-서비스의 연속선상	41
<그림 2-3> 서비스질의 차이모형	44
<그림 2-4> Gronroos의 서비스질 결정차원	46
<그림 2-5> 서비스질의 개념적 모형	49
<그림 2-6> PZB의 서비스질 구성차원	51
<그림 2-7> 마틴의 서비스질 평가의 관리순환모델	53
<그림 3-1> 연구모형	59



제 1 장 서론

제 1 절 문제의 제기

관광산업은 미래를 향한 서비스산업 가운데 가장 유망한 산업이다. 이는 석유산업, 자동차 산업과 더불어 단일품목으로는 세계 3대 산업 중의 하나이며, 21세기에 가서는 국제간 자본 흐름의 우선 순위에서 관광달러가 제1순위가 되고 석유달러가 제2순위가 되리라고 전망되고 있다¹⁾. 관광산업은 우리 나라에서도 연간 35억 달러이상의 외화를 획득하는 산업으로서, 1990년도 수출산업 중 자동차산업 21.6억 달러, 선박 28억 달러보다도 더욱 비중이 큰 외화획득 산업이라는 엄연한 사실이 이를 잘 말해 주고 있다²⁾. 우리 나라의 경우 부존자원이 절대적으로 부족한 상황에서 관광산업에의 투자는 공산품 수출의 경우보다 실질적으로 외화획득 면에서 유리한 위치에 놓여 있다고 할 수 있다.

그러나 우리의 관광산업은 1960~1970년대만 해도 외화획득산업으로 국가적 관심을 받아왔으며 1988년 올림픽을 기점으로 국내관광의 활성화를 가져왔으나 이후 성장의 한계를 겪어왔다. 과소비문제와 관련해 소비성 서비스산업으로 인식되면서 최근에는 IMF 구제금융과 같은 경제환경과 국제환경의 급격한 변화는 관광산업으로 하여금 심한 격동과 혼란의 시대를 겪게 하고 있다. 이러한 환경변화 아래서 정부에서는 지난해부터 관광산업을 새롭게 규정하고 국가전략산업으로 육성하려 하고 있으며, “관광비전 21”로 대표되는 관광진흥 5개년 발전계획을 수립하여 2003년에는 해외여행국민 400만 명, 외래관광객 700만 명의 세계적 국제여행시장으로 성장할 수 있도록 총력을 기울이겠다고 관광정책 의지를 표명했다.

이와 같이 그 역할과 중요성이 새롭게 인식되어야 할 시점에서 특히 관광산업의 근간이 되고 있는 호텔산업은, 세계인의 축제인 ‘88올림픽게임과 최근의 대형 국제회의 등을 치르면서 많은 시설투자가 이루어졌으며, 아울러 2000년 APEC(관광장관회의), ASEM(아세아유럽정상회의), 제14차 WTO총회와 2001년 “한국방문의 해”, 2002년 “월드컵경기대회”등을 맞이하여 이제는 상당한 규모의 외형적 발전을 추구하고 있다.

그만큼 관광산업의 한 축으로서 호텔산업의 역할과 기능에 대한 중요성 그리고 사회적 비중이 더 요구되어 진다. 특히 서비스를 주요상품으로 하는 호텔산업에서의 서비스의 중요성은 다른 어떤 산업에서보다도 강조된다고 할 수 있다. 특히 개별기업에 있어서 서비스 시장

1) International hotel Association, *Hotels*, 1990, 7, pp. 5.

2) 한국관광협회, 「관협」, 1991, 5, pp. 6

에서의 지속적이고 선도적 경쟁우위를 확보하기 위해서는 호텔기업내의 각 분야에 있어서의 시설투자나 기술혁신도 중요하지만, 서비스를 창출하고 제공하는 주체인 인적자원 즉 종사원에게 직무에 대한 만족도를 부여해 주어야 한다. 즉 호텔기업은 종사원의 직무만족을 통한 대고객서비스 만족을 달성하려는 노력이 필요하다. 결국 호텔기업은 이러한 노력을 통해서 기업이 추구하려는 목표인 고객의 욕구와 필요를 충족시킬 수 있을 것이다.

그동안 호텔산업의 인적자원관리는 주로 생산 지향적인 관점에서 고려되어 왔으며, 가사적인 성격차원에서 호텔기업을 경영하였던 이유로 서비스제공의 주체자인 종사원에 대한 서비스제공수준이나 관리기법에 있어서는 기대 이상의 효과를 달성하지 못하고 있다. 더구나 기존의 호텔종사원들에 대한 관리는 경영의 합리화라는 광의적인 측면에서 기업가와 종사원은 주종관계의 범위를 벗어나지 못하였기 때문에 서비스분야에 대한 연구는 상당히 미진하였고 도외시되었다.

최근에는 인간으로서의 종사원이라는 관점에서의 접근이 요구되며, 이에 따라 성숙된 고차원의 관리기법으로서 호텔산업의 인적자원관리에 대한 인식을 전환시켜야할 때가 되었다.

특히 호텔은 제품을 단순히 생산하고 판매하는 제조업에 비해 보다 많은 다양성과 복잡성이 있다. 그래서 호텔사업은 광범위한 전문지식을 필요로 하며, 인적의존도가 높은 사업이다. 또한 호텔의 인적자원에 대한 인적서비스는 제조업이나 타산업과 달리 생산과 소비가 동시에 이루어지며, 요구되는 상황과 시간에 따라 항상 품질이 다르기 때문에 규격화나 표준화가 어려우며 잘못된 서비스에 대한 수정 또는 제공급이 사실상 불가능하다. 그리고 아무리 훌륭한 시설과 음식이 고객에게 제공되었다고 하더라도 이를 전달하는 종사원이 훌륭한 서비스를 제공하지 못했다면, 물적요소에서는 문제가 없었다고 해도 서비스 절차상의 문제로 인해 고객에게 결코 만족한 서비스를 제공하지 못했다면 이를 훌륭한 서비스가 되었다고 할 수 없다.

따라서 인적자원에 의해 생산되는 서비스의 제공은 종사원의 마음가짐 여부에 따라 결정된다고 볼 수 있다. 이와 같은 진심에서 우러나오는 서비스를 제공하기 위해서는 종사원에게 지속적으로 동기를 부여하여 직무만족도를 높여 주어야 한다. 인적자원에 대한 직무만족에 우수한 상품을 생산하여 기업의 목적을 달성하는 데 가장 중요한 요소가 된다고 판단할 수 있다. 이와 같은 노력의 일환으로 고객만족 즉, 품질우위를 기업전략의 중심개념으로 도입해야 하며³⁾, 전략경영의 일환으로 그 활용의 폭이 그 만큼 중요하게 인식되고 있다⁴⁾.

한편 조직생활을 할 때 조직의 입장에서는 종사원들에게 그들 자신의 능력, 경력, 성격, 태

3) 표성수, “전략적 관광품질 계획에 관한 연구“, 호텔경영연구논총 제2호, 경기대학교 호텔경영연구소, 1993, pp. 23.

4) 이학중, 「전략경영론」 -이론, 기법, 사례연구- (서울 : 박영사, 1993), pp. 176

도, 동기 등을 조직에 기여해 줄 것을 기대하고 있는 반면에 종사원의 입장에서는 자기성장, 배치, 분위기, 승진, 보수 등의 제요인을 조직에 기대하고 있는데 이 양자의 관계에 있어 조화와 형평을 얼마만큼 유지하느냐에 따라 기대 이상의 효과를 달성할 수 있다.

결과적으로 그렇지 못할 경우 개인을 채용한 호텔기업의 입장에서도 손실이 크지만, 본인의 능력을 충분히 발휘하지 못함으로써 조직에서의 일한 보람을 느끼지 못하는 호텔종사원의 입장에서도 손실을 초래하는 것이다.

특히 서비스상품을 주 요소로 하고 있는 호텔기업에서는 종사원에 의한 서비스제공행위가 차지하는 비중이 크다고 할 수 있으며, 이에 대해 종래의 인적자원관리에 대한 인식전환이 절실하게 필요하다고 말할 수 있다. 왜냐하면 종사원은 근무의욕 상실 및 이직률의 증가는 종사원의 직무만족도를 저하시키고, 자격을 갖추지 못한 종사원의 채용으로 인하여 서비스제공수준의 저하를 초래하게 됨과 동시에 호텔기업의 경영성과에도 커다란 영향을 미친다고 보기 때문이다. 한편 종사원들은 직장에서 자기의 성장과 보람을 찾으려하고 있으며, 일하는 보람과 자기성장의 기회를 제공해 주는 기업을 선호하고 있음을 기존의 연구에서 이미 연구가 되어져 왔다. 따라서 종사원이 자기능력을 충분히 발휘할 수 있는 장소와 기회를 제공해 줄 수 있는 동기유발이나 사기의 대책이 수립, 실시되지 않으면 인적자원(human resources)은 자산이 아닌 부채로 전락하게 되며, 조직의 성과 또한 낮은 수준에 머물게 된다는 사실은 불을 보듯 뻔한 것이다⁵⁾.

그러나 오늘날 우리나라 대부분의 호텔들이 외형적인 측면에만 노력을 기울인 결과 호텔의 객실시설 및 식당 등에서는 상당한 발전을 가져왔으나, 가사적인 성격차원에서 호텔기업을 경영하였던 이유로 서비스제공의 주체자인 종사원에 대한 서비스의 제공수준이나 관리기법에 있어서는 기대 이상의 효과를 달성하지 못하고 있다. 더구나 기존의 호텔종사원들에 대한 관리는 경영의 합리화라는 광의적인 측면에서 기업가와 종사원은 주종관계의 범위를 벗어나지 못하였기 때문에 서비스분야에 대한 연구는 상당히 미진하였다.

이러한 맥락에서 볼 때 “좋은 기업이란 최고로 만족된 종사원으로 구성된 조직이다⁶⁾”라는 표현에서 알 수 있듯이 생산성 즉 서비스제공수준의 향상은 호텔기업에서 가장 중요한 현안 문제이며, 그 중에서도 종사원에 대한 직무만족은 기본적인 문제로서 종사원의 직무와 관련된 모든 행동에 직·간접적으로 강한 영향을 미치기 때문에, 이에 대처하기 위한 여러 방법들을 모색하려는 연구는 대단히 그 의의가 크다고 생각한다.

특히 인적자원에 대한 의존도가 높은 호텔기업에서는 종사원이 제공하는 서비스의 제공수준이 곧 하나의 상품으로써 호텔기업의 경영성과에 지대한 영향을 미치고 있는 점을 감안해

5) 원용희, 전계논문, pp. 3.

6) H. C. Smith, *Psychology of Industrial Behavior*, (McGraw-Hill, 1955), pp. 114.

볼 때 호텔종사원의 동기부여와 직무만족 및 인적 서비스질 인식에 대한 관심은 더욱 증대될 것이며 문제점도 더욱 많이 노출될 것이다. 따라서 예상되는 문제점은 사전에 예방하고, 그에 따른 직무만족의 향상을 기하고 서비스 제공수준을 높이기 위한 연구가 실증적인 측면에서 분석, 연구되어야 할 필요성이 강하게 대두되고 있다.

제 2 절 연구의 목적

호텔산업은 타산업에 비해 노동집약적 산업(Labor Intensive Industry)으로서 인적자원에 대한 의존도가 매우 높다. 그리고 호텔상품은 시설 및 식음료(물적자원)와 종사원의 서비스(인적자원)가 고객에게 동시에 제공되어야 만이 비로소 상품으로서의 가치를 지닐 수 있다⁷⁾. 날로 다변화되어 가는 국제사회의 환경 속에서 호텔기업은 기술혁신을 통한 생산성향상과 서비스의 주체인 종사원의 직무만족을 통하여 직무와 관련된 새로운 지식을 습득하고 근무의욕과 사기를 진작시켜 궁극적으로 서비스의 품질향상을 가져올 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 서비스제공의 주체자인 종사원의 직무만족요인들을 면밀히 파악하고 직무만족도를 분석함으로써 서비스제공수준의 관리에 관한 중요도를 인식시킴과 동시에 이에 관한 이론적 체계를 수립하려고 한다. 그리고 본 논문은 앞에서 제기된 문제인식에 따라서, 호텔종사원에 대한 직무만족과 인적자원인 호텔종사원들의 서비스질과의 관계를 실증적 조사분석을 바탕으로 호텔종사원에 대한 직무만족요인과 서비스제공수준(인적서비스질)과는 어떤 관계가 있는지를 파악해 보는데 그 목적이 있다. 이를 위하여 제주지역의 호텔에 적용하여 실증적 조사분석을 실시함으로써 서비스의 질적 향상과 개선에 본 연구의 목적을 두었다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구의 구체적인 목표는 다음과 같다.

첫째, 호텔 종사원의 서비스질 향상은 직무만족도를 통하여 이루어 질 수 있다고 보아 서비스질의 기여도는 종사원의 직무만족 정도에 따라 차이가 있을 것이라고 설정하였다.

둘째, 호텔종사원의 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 요인을 밝혀 봄으로서 직무만족 향상에 도움을 주고,

셋째, 이러한 요인들에 대해서 제주지역 특1급 호텔 종사원들은 어떤 태도를 보이고 있는가를 실증적 조사를 통해서 분석함으로써 이에 따른 문제점을 도출해 내고 그 개선방향을 제시

7) 박충희, “관광호텔 인적서비스 질의 관리에 관한 실증분석“. 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1988, pp. 3.

하는데 그 목적을 두고 있다.

제 3 절 연구의 방법 및 범위

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 채택한 연구방법은 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하였다. 문헌연구는 국내외 문헌을 통해서 호텔종사원의 직무만족 이론 및 서비스질 이론을 파악하여 그 개념적 틀을 마련하였다.

그리고 실증조사분석을 위한 모집단은 제주 지역 특급 호텔 중 6개 호텔을 선정하여, 이 호텔에 종사하는 영업직 종사원을 표본대상으로 하였다.

수집된 자료의 통계처리는 PC-SAS패키지를 활용하여 빈도분석 요인분석과 회귀분석을 실시하였다.



제 2 장 직무만족과 서비스제공수준에 관한 이론적 배경

제 1 절 호텔경영과 인적자원관리

1. 호텔상품의 개념

호텔의 어원은 라틴어의 Hospitale에서 유래하여 Hospital, Hostel, Inn 등으로 바뀌고 다시 오늘날의 숙박시설을 갖춘 호텔로 발전하였다. Hospital은 현대어의 병원이며, 이는 두 가지 성격으로 설명된다. 그 하나는 여행자의 숙소 또는 휴식의 장소이며, 다른 하나는 병자나 부상자를 치료하고 간호하는 시설이다. 전자의 성격이 발전하여 Hostel, Inn 또는 현대의 Hotel이 되었고, 후자의 성격이 지금의 병원이 된 것으로 생각된다⁸⁾. 호텔을 일반적으로 정의하면 “일정한 지불능력이 있는 사람에게 객실과 식음료를 제공할 수 있는 시설을 갖추고 예의가 바른 종사원이 조직적으로 서비스(service)용역을 제공하여 그 요금을 받는 사업체이다⁹⁾.

그리고 “Webster Dictionary”에 의하면 “호텔은 일반대중을 위하여 다양한 인적 서비스, 숙박, 음식을 제공하는 공공시설”¹⁰⁾이다.

그러나 현대적인 호텔은 여행자에게 숙박과 음식만을 제공하는 단순한 기능만을 호텔사업으로 하지 않고 있다. 각종시설과 서비스를 갖추고, 고객들이 마치 집을 떠난 집(a home away from home)처럼 즐거움과 안락함을 느낄 수 있도록 다양한 형태의 서비스를 제공하고 있다.

따라서 호텔이란 지불능력이 있는 불특정다수인의 욕구충족을 위해 각종 형태의 물적자원과 인적자원을 고객에게 판매하는 기업이라고 정의할 수 있다. 물적자원이라 함은 객실, 식음료를 비롯한 다양한 제반시설을 의미하고 인적자원은 종사원에 의한 각종 서비스를 말한다¹¹⁾.

오늘날의 호텔기업은 고객욕구의 다양화에 따라 그 역할과 기능이 매우 다양화되고 있다. 따라서 “집을 떠난 집”의 역할로써 부족함이 없는 시설(facilities)과 공간(space) 및 서비스가

8) 鈴木博, 「近代호텔經營論」, (東京: 柴田書店, 1969), pp. 22 : 김재민·신현주, 「현대호텔경영론」, (서울: 대왕사, 1988), pp. 47에서 재인용.

9) 김재민, 신현주, 전게서, pp. 48.

10) Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, U.S.A. merriam Webster, 1985, pp. 583. (Webster's defines a Hotel as "an establishment that provides lodging, and usual meals, entertainment, and various personal service for the public.)

11) 박충희, 전게논문, pp. 7.

필요하게 되었으며 문화의 척도로써도 중요한 의미를 갖는 것이다¹²⁾.

사회적, 문화적인 측면에서 그 기능을 구체적으로 살펴보면 1) 숙박기능, 2) 음식기능, 3) 집회기능, 4) 문화서비스기능, 5) 스포츠-레저기능, 6) 상업서비스기능, 7) 건강관리서비스기능, 8) 비즈니스서비스기능으로 나누어 볼 수 있으며¹³⁾, 그 기능을 보다 더 용이하게 파악하기 위하여 호텔의 주요시설을 중심으로 그 기능을 분석하여 보면 다음과 같다¹⁴⁾.

- 1) 객실(guestrooms) : 숙박과 휴식 서비스
- 2) 각종 식음료 업장(restaurants) : 고객의 취향에 맞게 먹고 마시는 서비스 제공
- 3) 룸 서비스(room service) : 투숙객을 위해 객실로 제공되는 음식 및 음료 서비스
- 4) 미니 바(mini bar) : 객실 냉장고에 준비된 음료서비스로써 “개인 바”라고 할 수 있다.
- 5) 스낵 바(snack bar) : 각종 간이 음식 및 음료 서비스.
- 6) 스카이 라운지(sky lounge) : 각종 간이 음식 및 음료 서비스.
- 7) 제과점(delicatessen) : 각종 제과 판매 서비스.
- 8) 연회 및 케이터링(banquet & catering) : 각종 사회적, 문화적 행사(전시회, 발표회, 세미나, 국제회의, 회갑연 등 각종 가족모임)
- 9) 세탁서비스(laundry service) : 세탁물 서비스(물세탁, 드라이클리닝, 다림질)
- 10) 전화통신서비스(telephone service) : 장거리 및 해외 전화이용 서비스
- 10) 비즈니스 센터(business center) : 텔렉스, 팩시밀리, 타자, 복사, 번역, 문서작성, 비서, 관광안내 및 각종 사무 업무서비스.
- 11) 쇼핑 아케이드(shopping acade) : 각종 신변 잡화품 판매 (토산품, 각종 의약품).
- 12) 휘트니스 센터(fitness center) : 레저, 스포츠 및 건강관리 서비스(수영장, 테니스, 스퀘시, 볼링, 자전거 타기, 사우나, 헬스크럽)
- 13) 나이트 클럽(night club) : 여흥, 위락놀이 서비스.
- 15) 카지노, 오락실(casino, slot machine) : 도박 및 게임 서비스
- 16) 이·미용실(barbershop, beauty saloon) : 이·미용서비스

위와 같은 호텔 시설들은 어디까지나 건물요소에 해당하는 것으로 이것만이 손님에게 제공되거나 단일품목으로 상품화되는 것은 결코 아니다. 물적요소가 상품화되기 위해서는 복잡한 기능의 요소들이 상호복합적으로 결합되었을 때 비로소 상품적 가치를 지니게 되는 것이다. 호텔업의 상품은 무형의 서비스를 전제로 하기 때문에 호텔서비스라고 부른다. 즉 호텔상품

12) 김충호, 「호텔경영학」, (서울 : 형설출판사, 1983), pp. 17.

13) 作占貞義, 호텔운영관리론, 월간호텔여관, 1985, 6호, pp. 133-134.

14) 박충희, 전개논문, pp. 11.

은 물적자원에 의한 생산제품(객실, 식음료)과 시설제품(호텔 제반시설인 수영장, 볼리장 등 기타 부대시설)인 유형재와 인적자원으로서의 서비스 제품인 호텔종사원의 인적 서비스를 제품화한 무형재로 구분된다.¹⁵⁾ 물론 식음료와 같은 유형재를 상품화하여 소비자에게 판매하는 경우도 있으나, 호텔의 물적 서비스의 대부분은 호텔종사원의 인적 서비스에 의하여 비로소 고객의 여망에 부응하는 최종제품이 되는 것이다.

메드릭(Medrik)¹⁶⁾은 호텔 사용자의 입장에서 볼 때, 상업적 환대시설(commercial hospitality)로서 시설과 서비스를 주요 제품으로 하는 서비스업이라고 하였다. 그는 호텔이 제공하는 서비스는 무형의 서비스와 유형의 서비스로 구분할 수 있으며, 호텔의 가지적으로 나타나는 제반시설과 식음료, 장비, 소모품 등을 포함하는 원천적인 물리적 서비스(facilities), 종사원과 고객의 대인 관계적인 인적 서비스(service), 접근성과 편리성 등의 위치(location), 호텔에 대한 고객의 이미지(image)와 가격(price) 등 5가지의 속성으로 구성된다고 하였다< 표 2-1 >.

<표 2-1> 호텔상품의 구성요소

상 품	내 용
위치 (location)	① 지리적인 위치(상업적 도심지, 도시, 시골, 해안 등) ② 위치에 따른 접근성, 편리성, 주변 경관의 매력성, 소음 및 방해성
시설 (facilities)	객실, 업장, 기타 부대시설 및 오락시설(테니스장, 수영장, 사우나, 오락실 등)로서 고객이 이용할 수 있는 제반 물적 시설
인적 서비스 (service)	물적 서비스를 수반한 각종 서비스 즉, 고객의 관심도 및 서비스의 신속성 및 효용성
이미지 (image)	고객이 호텔에 머물고 있는 동안 위치, 시설, 서비스 분위기 등에 관해서 인식하는 정도
가격 (price)	위치, 시설, 인적 서비스, 이미지 등 호텔이 제공하는 제반 요소에 대한 경제적인 평가

자료 : S. Medrik, *The Business of Hotels*, (London : Heineman, 1980), pp. 13-14.

15) 정경훈, 박호래, 「호텔경영론」, (서울 : 형설출판사, 1994), pp. 322

16) S. Medrik, *The Business of Hotel*, (London : Heineman, 1990), pp. 13-14.

한편 도스웰과 겐블(Doswell and Gamble)¹⁷⁾은 호텔 서비스 마케팅 측면에서 호텔상품의 구성요소(appealing products)로 다음과 같이 구분하고 있다.

① 물리적 제품(physical products) : 구매가치가 있고 구매가능한 유형품목으로서 볼 수도 만질 수도 있는 것 들-호텔음식, 주류, 담배, 기념품 등.

② 서비스(service) : 무형제품으로써 깨끗한 객실, 종사원의 수하물 운반 서비스, 웨이터, 웨이츄리스의 기능적인 식당안내 등.

③ 이미지(image) : 이미지란 제품이나 대상에 대하여 개인에게 지각되고 학습된 일련의 연상들으로써, 추상적이긴 하지만 때로는 가장 중요한 제품역할을 하기도 한다. 제품이미지는 개인이 연상하는 일련의 느낌과 신념의 집합체인데 그것은 직접 경험이나 상상적 경험을 기초로 하여 시간의 경과에 따라 형성되는데, 옳을 수도 그렇지 않을 수도 있다.

그리고 호텔의 서비스 기능은 물적기능, 인적기능, 시스템적 기능으로 열거되고 이와 같은 제반기능이 상품적 요소가 된다. 즉 호텔상품의 구성요소에는 물적, 인적 시스템적 요소가 있고 일반적인 호텔상품은 물적, 인적서비스를 광의로 해석하는 견해가 지배적이다¹⁸⁾.

따라서 본 연구에서도 호텔상품의 구성요소로 우선 경영자원의 투입요소(inputs)인 물적자원과 인적자원으로 대별하고 물적자원에 의한 산출(outputs)을 생산제품(production goods)과 시설제품(facilities goods)으로 나누었다. 여기서의 생산제품이란 객실과 식음료를 말한다.

그리고 생산제품은 시간적, 장소적, 양적으로 제한을 받는 특성을 갖고 있기 때문에 제조업에서 생산하는 제품과 비교할 때 상당히 비탄력적이다. 시설제품은 호텔건물을 비롯하여 고객이 요구하는 각종 시설물(주차장, 안내 표지판, 의자, 탁자, 화장시설, 온도 및 통풍시설, 음향효과 등)을 통칭한다.

그러나 이와 같은 물적자원에 의한 생산제품과 시설제품은 유형재로서 고객에게 기본적인 상품이다. 반면에 인적자원으로서의 서비스 제품이란 호텔종사원의 인적 서비스를 제품화한 것이다. 호텔상품이 유형재로서 객실 및 식음료를 판매하는 곳이지만 보다 근본적인 영업의 성공여부는 호텔서비스를 제공하는 종사원의 서비스에 달려 있다.

그렇다고 단순히 유형재와 무형재의 상호결합에 의한 상품형태가 호텔의 상품적 가치를 발휘하는 것은 아니다. 호텔의 상품적 가치는 물적자원인 생산제품, 시설제품 그리고 인적서비

17) Roger. Doswell & Paul. R. Gamble, *Marketing and Planning Hotels & Tourism Projects*, (London: Hutchinson, 1981), pp. 4.

18) *Ibid*, pp. 27.

스제품의 단순한 구성만으로 생겨나는 것이 아니며 고객에게 전달될 수 있는 종합시스템적 서비스(total systematic service)가 첨부되어야만 완전한 호텔상품으로서 판매될 수 있다. 종합시스템적 서비스에는 물적, 인적자원의 상품적 가치를 강화하거나 전달하는 서비스로서 손님이 호텔에 머물고 있는 동안에 인식하는 각종 서비스를 포함한 호텔분위기(hotel ambience)도 포함된다¹⁹⁾.

2. 호텔 인적자원 관리의 중요성

호텔 서비스는 고객의 욕구충족을 위한 다양한 형태의 물적, 인적, 종합시스템적 서비스에 의해 완성되고 고객에게 판매하는 일체의 영업적 활동으로 정의할 수 있다²⁰⁾.

무형의 서비스를 전제로 하는 호텔 서비스는 시설제품(수영장, 휘트니스센터, 골프장 등), 생산제품(객실, 식음료)과 같은 유형재를 상품화하여 단순히 고객에게 판매하는 경우도 있으나, 이러한 경우에도 대부분은 유형재인 물적 서비스와 무형재인 서비스제공자(호텔종사원)의 인적 서비스가 서비스전달 과정에 참여하는 고객과의 상호작용에 의하여 창출된다. 생산된 서비스 상품은 서비스를 제공받기 전의 고객의 욕구 및 기대와 실제의 경험을 비교한 결과에 따라 만족 또는 불만족으로 나타나며, 그 경험이 기대와 일치할 때 비로소 만족스러운 것으로 지각된다. 호텔 서비스는 고객, 종사원, 호텔의 상호관계에 의존하는 상품이므로 이들 3자의 상호관계에 의하여 서비스제공자가 서비스를 제공하는 상황과 고객이 서비스 전달 과정에 참여하는 상황이 함수 관계를 갖게 되는 것이다²¹⁾.

호텔의 인적 서비스는 형태가 없기 때문에 서비스질을 평가 내지 측정한다는 것은 불가능한 일이다. 그러나 종사원들은 고객들과 상호접촉하기 때문에 종사원들의 행동은 서비스 상품으로 규정된다. 대고객서비스질은 호텔경영의 성패를 좌우하는 매우 중요한 요인으로 간주되며, 특히 호텔간의 경쟁이 심화되고 있는 현실에서는 더욱 더 결정적인 영향을 미친다.

호텔서비스 상품의 제구성 요소 중에서 인적 서비스가 차지하는 비중은 제일 크다고 할 수 있으며, 아무리 객실의 시설이 좋고 식당의 음식이 좋고 그리고 부대시설이 아무리 훌륭하다고 해도 서비스과정에 참여한 고객에게 그것을 제공하는 서비스제공자의 품질수준이 결여되어 있다면 이미 제공된 서비스상품의 기대가격과 상품적 가치가 소멸되는 것은 물론 고객들

19) *Ibid.*, pp. 28-29.

20) *Ibid.*, 전개논문, pp. 32.

21) 김태현, “관광 호텔 식음료 서비스 개선을 위한 고찰,” 「경기대 관광논집」, 제2집, 1985, pp. 68.

로부터의 외면을 면하기 어려울 것이다.

호텔서비스를 구성하는 가장 대표적 구성요소라고 할 수 있는 이유는 고객과의 상호작용에 의해 주문생산되는 정도가 대단히 높고 고객접촉빈도가 높아 서비스 제공자가 제공하는 서비스의 내용에 따라 서비스의 품질수준이 평가되기 때문이다. 여러 학자들의 주장에서도 인적 서비스의 중요성을 알 수 있다.

윌리엄 조오지(William George)가 “종사원들은 상품으로 간주되며 서비스 제품을 대표하는 물적상품이 되는 것이다 - 성공적인 서비스회사가 되기 위해서는 고객에게 서비스를 판매하기 이전에 먼저 종사원들에게 업무(job)를 판매해야 한다²²⁾“고 한 것 처럼 호텔기업의 종사원은 고객에 대하여 상품이라는 것을 잘 인식해야 한다. 한편, 키니실리(G. Kinisely)도 대고객을 접하는 시점에 있어서 종사원은 결과적인 상품의 일부로 보았으며 캐롤킹(Carol A. King)도 종사원들이 고객과 직접 상호접촉하기 때문에 종사원들의 행동을 상품의 품질적인 특성으로 파악했다²³⁾. 즉, 서비스 종사원들은 고객들과의 상호접촉의 빈도가 많고 다양하지만 잠깐동안 접촉했을 경우에도 고객의 시선에는 크게 영향을 준다. 휘거슨과 버거(Dennis H. Ferguson and Florence Berger)도 “자산으로서의 종사원”이라는 논문에서 경영자는 종사원을 비용 또는 일반 총경비에서 교육비라고 생각하지 말고 회사에서 가장 값비싸고 귀중한 자산으로 보아야 한다고 했다²⁴⁾. 그리고 밀(R.C. Mill)은 “고객과의 접촉시점에서부터 서비스 제공자는 사실상 회사를 대표하는 제품의 일부가 되고 있다²⁵⁾”라고 하여 서비스제공자를 제품의 일부로 인식함으로써 대고객 서비스과정에서 인적서비스의 중요성을 강조하였다.

호텔기업의 생명이라고 할 수 있는 서비스의 중요성은 재론의 여지가 없으며, 호텔에서의 대고객서비스가 그만큼 중요하기 때문에 호텔을 운영하는 과정에서 가장 문제점이 많이 발생하고, 또 개선되어야 할 사항들이 호텔종사원에 의한 인적서비스이다. 호텔기업과 같은 서비스 조직에서는 인적자원이 가장 중요한 자원으로써 호텔종사원의 자질은 곧 호텔서비스의 질과 직결되며 이는 다시 호텔영업의 성과를 좌우하는 중요한 요인이 되므로 책임자를 선발

22) William R. George, "The Retailing of service A Challenging Future," *Journal of Retailing*, No. 53 (Fall, 1977), pp. 90. ; 박충희, 전계논문, pp. 32에서 재인용.

23) Carol A. King, "Service-Oriented Quality Control," *The Cornell H. R. A., Quarterly* (New York : Vol.25, No.3, Nov. 1983), pp. 95.

24) Dennis H. Ferguson and Florence Berger, "Employees as Assets : A Fresh Approach to Human-Resources Accounting," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (New York : vol. 25, No. 4, Dec. 1985), pp. 26-29.

25) Robert C. Mill, "Managing the Service Encounter," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (New York : vol. 26, No. 4, 1986), pp. 40.

하여 적재적소에 배치하고 교육, 훈련을 통한 종업원의 자질향상 및 동기부여, 이직관리 등의 일련의 활동은 성공적 호텔경영을 위한 호텔경영자의 중요한 과제라 할 수 있다. 따라서 호텔 경영자는 종사원들이 자기 일에 최선을 다할 수 있는 조직 분위기를 만들어 주며, 또 분명한 자기의 직업관을 갖고 자신있게 그리고 자랑스럽게 일할 수 있도록 종사원에 대한 동기 부여를 할 필요가 있다.

호텔기업과 같은 서비스 조직에서는 인적자원이 가장 중요한 자원으로써 그 조직의 목표달성은 인적자원을 통해서 가능하고 역으로 인적자원의 모집과 훈련 및 동기부여는 관리의 과정을 통해서 이루어져야 한다.

훌륭한 인적서비스가 되기 위해서는 먼저 종사원은 5S 즉 1) 명랑한 얼굴(smile) 2) 신속한 자세(speed) 3) 진실한 성의(sincerity) 4) 단정한 자세(smart) 5) 연구하는 자세(study)와 같은 기본적인 봉사정신을 갖고 있어야 하며²⁶⁾, 경영자는 종사원의 자기 일에 최선을 다할 수 있는 분위기를 만들어 주며, 또 자랑스럽게 봉사할 수 있다는 직업관을 가질 수 있도록 동기부여해야 한다²⁷⁾.

즉, 호텔종사원의 자질은 곧 호텔서비스의 질과 직결되며 이는 다시 호텔영업의 성패를 좌우하는 중요한 요인이 되므로 책임자를 선발하여 적재적소에 배치하고 교육, 훈련을 통한 종업원의 자질향상 및 동기부여, 이직관리 등의 일련의 활동은 성공적 호텔경영을 위한 호텔경영자의 중요한 과제라 할 수 있다.



제 2 절 직무만족

1. 직무만족의 개념

1) 직무만족의 정의

직무만족(job satisfaction)이란 일반적으로 한 개인의 직무에 대한 욕구와 필요를 충족시켰을 때 느끼는 정도를 의미하는 것으로 여러 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

로크(Locke)는 직무만족을 “자기자신의 직무를 자신이 평가하거나 직무 그 자체를 통해서 얻어지는 유쾌하고 긍정적인 정서상태(pleasurable or positive emotional state)라고 하였다²⁸⁾. 메긴슨과 정(K. H. Chung & L. C. Megginson)은 “직무만족이란 조직에 있어 종업원

26) 이항구, 「국제관광학」, (서울 : 탐구당, 1987), pp. 80.

27) 이항구, 「국제관광학개론」, (서울 : 탐구당, 1988), pp. 214.

28) E. A. Locke., " The Mature and Causes of Job Satisfaction", In M. D.

이 그들의 욕구에 충족하는 정도로서 만약 그들이 욕구를 합당히 잘 충족할 수 있으면, 그들은 만족되었다고 할 수 있다²⁹⁾.” 고 했으며, 호포크(Hoppock)는 “나는 내 직무에 만족한다”라고 솔직히 말하게 하는 심리적, 환경적인 상황의 모든 결합이라고 정의했으며³⁰⁾, 스미스(Smith)는 “직무만족·불만족은 각 개인이 자기직무와 관련하여 경험하게 되는 모든 호감과 악감의 총화, 또는 이런 호감과 악감의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도이다³¹⁾.”라고 정의하여 감정과 태도와의 관련성을 나타내고 있으며, 콘스탄스(Constance)는 “직무만족이란 감정적 반응이기 때문에 종사원이 자신의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 또는 긍정적인 감정 상태³²⁾”라고 정의하였다. 베티(R. W. Beatty)는 로크의 정의를 인용하여 “직무만족이란 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로 개인별로 직무평가에서 얻는 유쾌한 감정적 상태(pleasuable emotional state)” 라고 했다³³⁾. 이는 행동과 활동의 개념이라기보다는 감정적 개념으로 이해되어야 한다. 한편 포터와 로울러(Porter and Lawler)는 “실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는 것”으로 보고 이러한 수준에 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다고 정의하였다³⁴⁾. 맥코믹과 일겐(E. J. McCormik & D. Ilgen)은 “직무만족이란 그 직무에서 얻어지거나 또는 경험하게되는 욕구만족 차원의 함수”라고 정의하고 있다³⁵⁾.

이상과 같은 정의를 종합하면 조직행동 측면에서의 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구와 같이 수준이나 차원에 따라 종사원이 직무와 관련시켜서 갖게되는

Dunnette, (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chi Rand McNally, 1976, pp. 130.

29) K. H. Chung & L. C. Megginson, *Organizational Behavior : Developing Skills*, (N.Y. : Harper & Row Publishers, 1981), : 안덕상, “動機賦與가 職務成果에 미치는 影響에 대한 研究” 석사학위논문, 단국대학교 경영대학원, 1994, pp. 26.에서 재인용.

30) 원용희, 전개논문, pp. 11.

31) H. C. Smith, *Psychology of Industrial Behavior*, McGraw-Hill Inc., 1955, pp. 114-115.

32) N. A. Constance and M. J. Becker, "Job Satisfaction and Performance, An Empirical Test of Some Theoretical Propositions", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 9, No. 2, 1973, April, pp. 268. ; 원용희, 전개논문, pp. 12에서 재인용.

33) R. W. Beatty & C. E. Schneier, *Personnel Administrative Experiential Building Approach*, 2nd ed., (Addison-Wesley Publishing Company 1981), pp. 392.

34) L. W. Porter and E. E. Lawler III, *Managerial Attitude and Performances*, (Homewood: Richard D. Irwin, 1968) pp. 31.

35) E. J. McCormik and D. Ilgen, *Industrial Psychology*, 7th ed. (Prentice-Hill, 1968), pp. 298-299.

감정적/정서적 태도라 할 수 있고 다시 말해서 사람이 자신의 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 성취 등과 같은 여러 가지 직무조건에 대하여 얼마나 만족하는가 하는 감정적 표현이라고 할 수 있다. 그리고 직무만족은 원하는 것과 실제간의 격차로서 비교의 개념으로 파악된다. 따라서 직무만족은 다분히 주관적인 개념이다. 그리고 사기(morale)의 개념과도 구분된다. 비틀즈(M. S. viteles)는 “사기란 만족의 태도이며, 그것을 지속하려는 욕망이며, 특정집단이나 조직의 목표를 위해 노력하려는 의지이다”라고 정의를 내리고 있다³⁶⁾. 만족의 개념을 강조하는 차이점은 첫째, 만족은 보다 현재적이면서 과거적인 반면, 사기는 보다 미래지향적이다. 둘째, 만족은 그 사람의 작업환경 속에서 그 개인 한사람에 의해 평가되는 전형적 방법에 의존한 반면 사기는 일반적 목표와 집단의 목표가 달성되어야 하는 신념 또는 조직목표와 개인목표의 조화 등에 기초를 둔 집단적 지시대상물이라는 두 가지 분명한 차이를 갖는다. 한편으로 사기와 만족 양자는 종업원이 경험하는 적극적 정서상태에 의존하고 있다.

직무만족은 직무몰입(job involvement)과는 구별되어야 한다³⁷⁾. 몰입(invovement)이란 일에 흠뻑 빠져있거나 중사한다는 것을 의미한다. 직무에 열중하는 사람은 자신의 직무를 진지하게 수행하고 있는 사람이며, 기분과 감정이 직무경험에 의해 영향을 받거나 정신적으로 자기직무에 진력하는 사람이다. 자신의 직무에 열중하는 사람은 그 직무에 대해 지극히 만족하거나 지극히 불만족하는 경향이 매우 심하게 된다. 이러한 요인들은 생산성과 깊은 관계가 있다는 전제아래 추진되었으나 최근에는 조직 내에서 일하고 있다는 것 자체가 인간에게 미치는 효과가 지대하며, 사회전반에도 많은 영향을 미친다.

첫째로, 직무만족은 조직구성원의 측면에서 살펴보면 인간의 가치판단에 중요하기 때문이다. 사람들은 수면을 제외하고는 대부분 일을 하기 때문에 여기서 만족을 얻는다는 것은 곧 삶의 만족을 뜻하므로 조직은 구성원 모두가 직무현장에서 만족을 느끼도록 배려해 주어야 할 사회적 책임도 지니고 있다고 할 수 있다. 사람이 어떠한 일에 불만족일 때에는 이전효과(spill-over effect)를 일으켜 다른 분야의 생활에도 불만족하게 되며 직무에서 느끼는 불만족을 다른 생활에서 찾으려는 일종의 보상효과(compensation)가 있기도 하지만, 대부분의 경우 직무에 불만족인 사람은 다른 데서도 불만족하다. 그리고 직무만족은 신체적인 여건과 스트레스와도 관련되어 있기 때문에 중요하다³⁸⁾.

36) M. S. Viteles., *Motivation and Morale in Industry*, (New York : W. W. Norton, 1953), pp. 284

37) T.M. Lodahl and M. Kejner, "The definition and measurement of job involvement", *Journal of Applied Psychology*, 1965, 49, pp.24-33. ; 이기돈, 전계논문, pp. 49.에서 재인용.

38) 안덕상, 전계논문, pp. 27.

둘째로, 조직의 입장에서 보면 직무만족이 직무성과를 유발하며 직무에 긍정적인 반응을 가진 사람은 조직을 호의적으로 대하게 되어 일종의 홍보효과를 가져올 수도 있다. 그리고 직무만족은 조직내부의 보다 원만한 인간관계를 형성하며, 이직률과 결근율 등의 감소를 가져와 결과적으로 생산성을 향상시키는 요인으로 작용하는 등 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 가진다.

2) 직무만족의 중요성

20세기초부터 산업심리학자들에 의해 직무만족에 대한 연구가 활발히 전개되면서 이는 기업의 원활한 운영과 경영에 중요한 평가기준이 되어왔다.

이러한 관점에서 직무만족을 직무에 대한 개인의 감정적 태도 또는 지향성이라고 정의하고 직무에 대한 종사원들의 태도, 감정, 지각 등을 강조하였다.

또한 만족이 생산성에 영향을 미친다는 전제하에서 성과의 개인적 환경 등과의 관계를 중심으로 연구하였다. 그러나 최근의 산업심리학자들은 직무만족을 그 자체로서 중요하게 보고 그 결정요소 및 결과에 대한 연구가 대두되면서부터 물질적 풍요와 경제적 성장보다도 생활의 질을 강조하게 되었다. 이는 조직에서 일하고 있다는 자체가 인간에게 미치는 효과와 인간의 심리적 경험에 대해 인본주의적 관심이 증대됨에 따라 사회 전체적인 면에까지 중요한 요소라는 인식이 높아지게 되었기 때문이다. 기업의 대내외적인 여러 요소와 인간 요소사이 에 발생하는 작용과 영향은 반드시 인간의 요구(needs)와 동기(motivation)에 관련되고 조직 행동을 결정하는 가장 중요한 요소가 된다.

즉, 인간의 행동은 욕구의 충족을 위해서 존재하는 것으로서 욕구는 개인의 행동을 유발시켜 조직목표를 달성하게 한다.

이러한 측면에서의 직무만족은 동기부여와 기타 행위변수들과 마찬가지로 성과의 선행요인으로 볼 수 있는 측면이 있는가 하면, 또 엄연한 행위적 성과의 한 구성요소로도 볼 수 있다³⁹⁾.

2. 직무만족의 제이론

조직에서 인간의 행위를 이해하는 데 기본적인 것은 인간의 욕구가 특정한 시점에서 어떠한 행위를 일으키게 하느냐 하는 것이다.

39) 신유근, 「組織行爲論」, (서울 : 茶山出版社, 1991), pp. 341

레비트(Leavitt)는 인간의 행위는 자극에 의하여 유발되며, 행위는 모티베이트(motivate)되며, 행위는 목표지향적(goal-directed)이라고 가정하고 있다⁴⁰⁾. 이러한 행위과정이 모든 사람에게 똑같이 적용될 수 있다는 점에서 인간의 행위는 공통적이고 비슷한 측면을 지니고 있으나, 실제로 이러한 행위가 나타날 때에는 여러 가지 요소로부터 영향을 받기 때문에 개인행위에 있어서 차이점이 있는 것이다. 즉, 개인을 둘러싸고 있는 여러 가지의 환경적 요인에 의해서 개인의 학습행위, 지각, 동기, 인식, 가치체계 등이 다르게 나타난다는 것이다.

조직에서는 이러한 개인행위로부터 조직이 요구하는 행위를 획득할 수 있도록 개인의 욕구 만족을 위하여 노력하게 되는데 이때 개인으로 하여금 자발적 내지 적극적인 행위를 하도록 유도함으로써 개인의 목표와 조직의 목표가 합치되는 상황을 조정하는 과정이 동기부여이다.

이러한 개인의 동기부여는 첫째로 개인 행위의 방향이나 대체 가능한 몇 개의 행위들 중에서 어떤 것을 선택하느냐, 둘째 일단 선택이 이루어지고 난 후에 반응, 또는 노력의 범위나 강도, 셋째 그 행위의 지속성과 관련을 다분히 지니고 있다. 또한 동기부여는 개인이 가지고 있는 열망수준과 기대감에 의해 그 정도가 결정된다고도 볼 수 있다. 그러나 오늘날 동기부여에 관한 이론을 크게 두 영역으로 구분할 수 있는데 하나는 동기화된 행위를 중심으로 하는 기법 또는 과정이론과 인간을 동기화시키는 실체에 보다 관심을 표명하고 있는 실질적 내지 내용이론으로 구분 설명하고 있다.

이와 같은 취지를 밑바탕으로 캠프벨(Campbell), 브로피(Brophy), 로울러(Lawler), 맥코믹(McCormick)등과 같은 연구자에 의해 여러 가지의 이론이 제시되고 있다.

즉, 1950년대 이래 지금까지 직무만족과 성과에 관한 이론들은 개인과 기업을 바탕으로 한 가운데 다소의 접근방법과 내용에서 차이가 있다.

그러나 제이론의 궁극적인 목표는 종사원과 기업 모두가 성취욕구나 추구하는 목표에 어떻게 하면 보다 더 쉽고, 빠르고, 많이 달성할 수 있겠는가에 대한 연구였음에는 변함이 없다. 이 중에서 오늘날까지 논쟁의 소지를 안고 연구되고 있거나 실제로 많이 적용되어 왔던 대표적인 이론을 중심으로 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

1) 허즈버그(F. Herzberg)의 2요인이론(Dual Factor Theory)

허즈버그(Frederick Herzberg)는 직무만족과 직무불만족은 전혀 다른 원인에 의해 나타난다고 주장하였다⁴¹⁾. 즉, 만족요인(satisfiers)은 작업에 관계된 차원(work-related dimension)

40) H. J. Leavitt, *Managerial Psychology*, Chicago, 1958, pp. 90.

41) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, Cleveland : Ohioi World Publishing Co., 1966

이며, 인정(recognition), 자율(autonomy), 책임(responsibility), 작업 그 자체(work itself) 등이 해당되며 이 만족인자는 직무만족에만 영향을 미치고 직무불만족에는 영향을 미치지 않는다는 것이다. 반면에 불만요인(dissatisfiers)에 의해 영향을 받는 직무불만족은 임금(pay), 작업 조건(working conditions), 감독자나 동료의 인간관계행동(human relations behaviors of supervisors or co-workers)이 해당한다는 것이다. 다시 말해서 인간의 동기를 자극하는 요인으로 위생요인(hygiene factors or dissatisfaction)과 동기요인(motivators or satisfiers)으로 구분한 가운데 지금까지의 만족-불만족의 단일선적 연속(unidimensional continuum) 개념을 부정하고 만족과 불만족의 독립적 연속개념을 제시함으로써 동기부여 요인들의 작용 영역과 한계를 분명히 하였다.

허즈버그는 인간성과 욕구에 대한 지식이 조직과 개인에게 매우 중요하다고 여겼다. 즉 인간에게는 상호 독립된 두 종류의 서로 다른 욕구범주가 있는데 이들은 인간의 행동에 각각 다른 방법으로 영향을 미친다는 것이다. 그리고 사람들이 자기가 하는 일에 불만을 느끼면 환경에 대하여 관심을 갖게 되며, 일에 만족하는 경우에는 환경보다는 직무 그 자체에 관심을 갖는다는 것이다.⁴²⁾ 그의 주장에 의하면 첫 번째 범주의 욕구가 환경에 관한 것으로서 직무불만족을 예방하는 기본적인 기능을 담당하고 있기 때문에 이를 가리켜 위생요인(hygiene factors or dissatisfaction)이라고 부른다.

그리고 두 번째 범주의 욕구는 사람으로 하여금 직무를 보다 더 훌륭하게 수행하도록 동기를 부여하는데 유효하기 때문에 이를 가리켜 동기요인 또는 동기유발요인(motivators or satisfiers)이라고 부른다.

허즈버그의 2요인이론을 경영관리적인 측면에서 살펴보면 위생요인의 존재는 종업원들로 하여금 동기부여를 시키지 못한다는 것이다. 그러나 위생요인은 반드시 존재해야지 그렇지 못하면 불만족이 발생하게 된다. 즉 위생요인이 존재하지 않는다면 동기부여는 효과적으로 이루어질 수 없다는 것이다. 한편 위생요인은 구조적으로 동기요인보다 만족도가 낮다는 것이다. 따라서 허즈버그는 매슬로우가 제시한 낮은 계층의 욕구내용도 적절하게 충족시켜야한다고 주장하고 있다.

이상의 2요인이론을 종합하면 조직 내에서 종업원을 동기부여를 시키기 위해서는 일단 어느 정도 위생요인을 충족시켜준 후에는 동기부여에 주의를 기울이는 것이 효과적일 것이다.

끝으로 2요인이론에 대한 평가를 한다면 직무동기에 관한 이론이나 연구에 지대한 영향을 끼쳤다고 할 수 있다. 특히 직무태도를 중심으로 직무동기를 다룬 최초의 현장연구라는 점에서 직무동기연구를 생활화시키는데 중요한 계기가 되었기 때문에 그 공헌도를 과소평가할

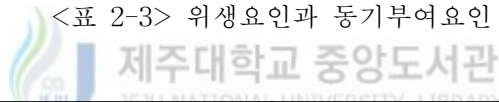
42) 박내회, 「조직행동론」, (서울 : 박영사, 1989), pp. 159.

수 없을 것이다⁴³⁾.

그러나 이 이론은 행동과학자들로부터 많은 비판과 논쟁을 불러일으켰다. 즉 연구대상에 대한 적용상의 의문제기와 연구자료 수집의 한계성 등 편견이 내포될 가능성을 지적하였고, 동기요인이 과대평가 되고 있다는 비판을 받고 있다. 뿐만 아니라 직무요소와 동기 및 성과 간의 관계가 충분히 분석되지 않았다는 비판과 개인의 만족-불만족은 어느 정도 직무내용(job content)과 직무상황(job context)자체에 내포되어 있고, 성취, 책임, 인정 등의 직무요소는 작업조건이나 경영방침 등의 위생요인에 비하여 만족-불만족에 더 큰 중요성을 지니고 있다는 점도 지적되므로서, 만족-불만족과 동기와의 관계가 너무 간단히 다루어졌다는 비판을 받고 있다.

특히 허즈버그의 이론은 우리나라 조직에 얼마나 적용이 가능할지는 많은 의문을 제기한다. 우리나라 사람들의 일반적인 욕구수준과 문화적 특징을 고려할 때 우리나라 조직체에서는 이들 요인이 동기요소의 성격을 지니고 있을 가능성이 많을 것으로 추측된다.⁴⁴⁾ 이와 같이 2요인이론은 연구방법과 이론자체에 있어서 학문적 비판을 받고 있지만 조직행동연구와 경영행동연구에 실질적인 공헌을 하고 있는 것은 부인할 수 없는 사실이다<표 2-3>.

<표 2-3> 위생요인과 동기부여요인



위 생 요 인 (환경)	동 기 부 여 요 인 (직무 그 자체)
정책 및 관리 감독 작업조건 대인관계 돈, 지위, 안정	성취 성취에 대한 인정 도전적이고 보람있는 일 책임의 증대 성장 및 발전 승진

자료 : 김남현, 「조직행동론」, (서울 : 경문사, 1987), pp. 94.

43) 원용희, 전계논문, pp. 33.

44) 이학중, 「조직행동」, (서울 : 세경사, 1987), pp. 122.

(1) Herzberg이론에 대한 평가와 비판

첫째, 직무동기를 다룬 최초의 현장연구이며, 그 이후의 직무동기 및 태도연구를 활성화시키는데 크게 공헌했다는 점이다.

둘째, 직무동기를 다루기 위한 이론적인 체계를 마련했다는 점이다. 특히 F-A-E complex 개념을 통해 직무동기 요인, 직무에 대한 태도, 그리고 직무에 의한 효과를 서로 연관지어 체계 있게 연구할 수 있는 바탕을 마련해 주었다⁴⁵⁾.

셋째, 욕구를 외적 보상과 내적 보상에 따라 충족될 수 있는 두 종류의 욕구위계를 설정했다는 점에서 매슬로우의 이론과 유사하지만 매슬로우는 개인을 통합된 전체로 보고 보편적인 인간 행위에 초점을 맞춘 반면, 허즈버그는 작업 모티베이션에 보다 치중하여 개발했다는 특징을 가지고 있다.

넷째, 내적 보상의 중요성을 강조하고 상위위계의 욕구를 중요하게 다루면서 이 욕구와 관련된 요인들을 세분했으며 이를 통해 작업자의 내적 보상을 중심으로 하는 동기부여 전략을 보다 실제화 시켰다는 점이다.

다섯째, Herzberg의 또 다른 업적으로는 경영관리자가 직접 자신의 경영에 적용할 수 있는 실천적 요소가 많다는 점이며, 산업조직에서 특징적으로 나타나고 있는 지나친 업무의 단순화에 따른 권태로움이나 흥미, 관심의 상실을 해결키 위한 직무충실화에 대한 작업계획 기술이다. 이는 작업상의 책임의식을 높이고 능력발휘의 여지를 마련하고 도전적이고 보람있는 일을 하게 하여 종업원의 동기를 유발하는데 그 뜻이 있다. 직무충실화 등 동기부여 요인을 실제로 적용할 수 있는 방안을 제시함으로써 보다 구체적이고 현실적인 동기부여 전략을 가능케 했다.

Herzberg의 2요인이론은 조직내의 인적자원관리체계와 작업동기부여에 대한 사고에 일대 전환점을 가져왔다는 점에서 높이 평가되고 있다. 종래의 경영관리자는 종업원의 사기저하에 대한 문제에 직면했을 때 전형적인 해결방법은 임금을 올려주거나 더 많은 부가급부를 주거나 작업조건을 향상시켜 주면 되었다. 즉 위생요인만 신경을 쓰면 되었다. 그러나 위생요인에 관심을 갖고 개선하면 불만은 방지할 수 있지만, 종업원의 동기유발이나 만족을 이끌지는 못했다. 이와 같은 딜레마는 경영관리자가 위생요인만 중점을 두어서는 종업원의 동기유발을 기대할 수 없다는 결론을 얻고 성취와 인정, 책임과 성장의 기회가 주어진 이른바 동기유발

45) 양창삼, 전게서, pp. 134-135.

요인에 관심을 갖는 전환점을 Herzberg이론에서 제시했다는데 그 의의가 있다고 할 수 있다⁴⁶⁾.

2) 비교과정이론(comparison process theory)

이 이론은 직무만족에 대한 이론 중에서 가장 널리 인정되고 있는 것으로서 직무만족이란 개인의 표준(individual's standard)과 그 표준이 어느 정도까지 일치하느냐에 대한 개인의 지각(individual's perception) 사이의 비교에서 얻은 경험된 결과의 정도라고 가정하고 있다. 따라서 직무만족의 양은 개인의 표준과 그가 그의 직무로부터 얻을 수 있다고 믿는 것 사이에서 발생하는 불일치의 크기의 함수이다. 브룸(Vroom)은 이것을 직무만족의 공제이론(subtractive theory)⁴⁷⁾이라고 표현하고 있다. 여기에서는 개인의 표준을 어디에다 둘 것인가가 문제가 되는데 그 표준에 대한 견해로는 개인의 욕구(individuals needs)가 되어야 한다는 견해(Morse, Porter)와 개인의 가치(value)가 표준이 되어야 한다는 견해(Locke) 그리고 개인의 준거틀(frame of reference)의 인지상태를 표준으로 보아야 한다는 견해 등이 있으나 맥코믹(McCormick)은 개인의 표준으로서 욕구 보다는 가치나 준거체계가 표준으로써 더 적합하다는 견해를 밝히고 있다⁴⁸⁾.

3) 수단성이론(instrumentality theory)

수단성이론은 직무만족도의 측정에 수단을 이용하는 것으로 동기부여의 기대이론, 유의성이론이라고도 불리우는 것으로서 인간행위의 본능이론을 거부하고 개인은 사고와 이성을 지닌 존재로서 현재와 미래의 행위에 대하여 의식적인 선택을 한다고 가정하였다. 그 절차는 먼저 개인의 임금, 승진 및 작업조건 등과 같은 특정결과를 얼마나 중요하게 생각하느냐에 대해 일련의 판단을 하게 되며, 다음에는 자신이 맡고 있는 현직무가 이러한 각각의 결과를 어느 정도 가져다 줄 수 있는가를 평가하게 된다. 그리고 마지막으로 상기한 각각의 결과의

46) 노승구, “동기부여이론에 관한 연구“, 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 1998, pp. 41.

47) V. H. Vroom, *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, Inc., 1964.

48) E. J. McCormick & D. Ilgen, op. cit., 7th ed., pp. 306.

지각된 가치와 혹은 매력에 비중을 두고 개인의 판단준거에서 모든 결과를 고려함으로써 비로소 그 개인은 그가 그의 직무에서 나올 것이라고 느끼는 만족의 평가에 도달하게 된다. 즉 이 이론은 그 직무가 어느 정도까지 가치 있는 결과를 가져올 수 있는지의 정도를 고려함으로써 만족정도를 계산하려는 것이며, 이 이론의 명칭을 수단성이론이라고 붙인 이유는 한 개인의 직무가 어느 정도까지 만족을 생산해 내는 수단이라는데 강조를 두고 있기 때문이다⁴⁹⁾. 그러나 현실적으로 실무에 많은 도움을 주고 있다는 점에서 동기부여이론으로서 부동의 위치를 차지하고 있으나 직무만족이론으로서는 다음과 같은 몇 가지의 한계성을 갖고 있다.

첫째, 직무만족이 현재 및 과거지향적인데 비해 수단성이론은 미래지향적인 측면에 중점을 두고 있다.

둘째 수단성에 의해서 개인결과에 비중을 두기 위해서는 매우 복잡한 인지적 과정을 거치게 되며,

셋째 유의성이 개인에 의해 어떻게 형성되는가에 대한 의문이 남아있다.

따라서 수단성이론은 미래지향적이고 복잡성 그리고 유인가에 대한 설명의 난해함으로 인해 직무만족의 견해로는 널리 인정받지 못하고 있다.

4) 사회적 영향이론(Social influence theory)

사회적 영향이론은 셀란시스크(Salancik) 등에 의하여 직무만족의 비교이론에 대해서 의문을 갖고 사회적인 영향을 중요시하는 과정에서 전개된 이론이다. 이 이론에 의하면 인간은 그들의 직무에 대하여 얼마나 만족하느냐 하는 것을 직무에 관련된 모든 정보에 의해서 결정하는 것이 아니라 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰하거나 다른 사람의 만족을 추정함으로써 결정한다는 것이다.

이와 유사한 주장으로는 웨이스(Weiss)와 쇼우(Shaw)의 연구에서도 찾아 볼 수 있는데 그들에 의하면 개인은 단순히 다른 사람들을 관찰함으로써 그 자신의 만족수준을 추정해야 한다는 내용으로서 사회적 영향이론의 유용성을 증명하고 있다⁵⁰⁾. 즉 개인은 그 직무가 자신에게 얼마나 만족을 줄 것인지도 모르고 새로운 직무에 들어가서 주위를 둘러보고 그 직무에 대해 만족하는 그들 자신과 유사한 다른 사람들을 보게되며, 이러한 관찰이 그 개인이 그의 직무에 얼마나 만족하는가에 영향을 미치게 된다는 것이다. 화이트(White)와 미첼(Mitchell)의

49) 신유근, 「조직행위론」, (서울 : 다산출판사, 1992), pp. 232-233.

50) H. M. Weiss & J. B. Shaw, "Social Influences on Judgements about Tasks", Organizational Behavior and Human Performance, in Press.; 원용희, 전개논문, pp. 29.에서 재인용.

연구도 개인은 다른 사람들의 만족에 대한 그들의 지각에 의해 영향을 받고 있다는 것을 증명하고 있다.

따라서 직무만족의 사회적 영향이론은 작업의 사회적 속성(social nature)을 인식하고 있을 뿐만 아니라 과거에는 오랫동안 무시되었던 사회적 속성을 충분히 고려하여 직무만족의 결정 방법으로 제시하였다는 점에서 관심을 받을만하며, 이러한 사회적 요소들이 만족에 영향을 미치고 있음은 명백한 사실이다. 앞으로는 이 이론에 대한 관심과 연구가 증대될 것으로 기대되어진다⁵¹⁾.

5) 공정성이론(equity theory)

공정성이론은 아담스(Adams)⁵²⁾에 의해 전개된 작업동기이론으로써 개인의 투입(inputs)과 결과(outcomes)를 다른 사람의 그것과 비교하는 사회적 요소를 포함하고 있다. 즉 작업자는 자기가 일에다 투자하는 투입과 그로부터 얻어내는 결과를 다른 개인이나 집단의 그것들과 비교함으로써, 만일 자신의 투입 대 결과의 비율이 타인의 그것과 동일하면 공평하다고 느끼며 조직과 공평한 교환관계가 이루어졌다고 생각하게 된다. 이러한 공평성에 대한 지각은 만족을 유발하지만⁵³⁾ 그 대신 일반적으로 개인이 불공정한 관계에 놓이게 되면 심리적인 갈등과 고통을 느끼게 된다는 것을 가정하고 있다. 즉, 인간의 행위가 타인들과의 관계에서 공정성을 유지하는 쪽으로 동기부여가 된다는 것이다. 이 이론은 기본적으로 다음과 같은 내용을 전제로 하고 있다. 첫째, 모든 사람은 자신의 투입가치에 대한 산출가치가 동등할 때 공정성을 지각하게 된다. 둘째, 경제적, 사회적, 법률적, 정치적, 심리적 그리고 개인과 비교하는 가운데 공정성을 지각한다. 셋째, 불공정한 경우 이를 해소하기 위해 행동함으로써 불공정성을 느끼면 심리적으로 긴장감과 불안감에서 개인의 동기와 행동이 이루어지게 된다는 것이다.

공정성이론은 인간행위에 관한 기본적인 가정으로써 자신의 사회적인 관계를 평가하게 되는데 이때 타인과의 비교 속에서 이루어진다는 전제를 지니고 출발한다. 이 이론이 개인을 상대로 한 동기부여이론으로서 포괄적인 이론이라고 단언할 수는 없지만 경영자들에게는 중요한 시사점을 내포하고 있다.

첫째, 경영자는 종업원들이 공정한 대우를 받는다는 느낌을 갖도록 조직에서의 사회적 비교

51) 원용희, 전계논문, pp. 30.

52) J. S. Adams, "toward on understanding of Inequity", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 67. 1963, pp. 422-436.

53) 신유근, 전계서, pp. 247.

과정에 주의를 기울여야 한다.

둘째, 공정성 또는 불공정성에 관한 결정은 개인적 차원에서만 이루어지는 것이 아니고, 조직내외의 다른 종사원의 상황과 비교가 포함된다는 점이다.

셋째, 경영자는 종사원에 대한 동기부여에 있어 지각의 중요성을 인식해야 한다. 왜냐하면 어떤 종사원은 실질적으로 자신이 노력한 것과 비교했을 때 현재 자신이 과다보상이 되고 있음에도 자신이 과소보상 되고 있다고 지각하게 되면 이에 준하여 행동하기 때문에 경영자는 자신의 지각세계가 종업원의 그것과 다를 수 있다는 사실을 잊어서는 안된다는 것이다.

지금까지 직무만족의 이론적 생성과정에서 여러 연구자가 제시한 내용을 살펴보았다. 직무만족의 이론적 생성과정에서 논의된 이론 중 실제로 이용 가능한 것은 비교이론과 허즈버그의 이론이라 할 수 있다. 왜냐하면 첫째 종사원이 현재의 직무를 수행하는 과정에서 얼마나 만족하고 있는가에 대한 여부는 지기 자신이 스스로 인정한 표준에 따라 만족도를 나타내거나 타인과의 상대적인 비교 속에서 만족도를 나타내기 때문이다. 둘째 직무를 중심으로 만족을 나타내는데 있어서 종사원은 동기요인(내재적 요인)과 위생요인(외재적 요인)이냐에 따라 만족도의 차이가 존재하기 때문이다⁵⁴⁾.

3. 직무만족의 영향요인

직무만족에 영향을 주는 요인을 알아봄으로써 조직구성원들의 직무만족수준과 경영자들에게는 현실적인 지침을 제공할 수 있다. 이러한 요인들은 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인 등으로 대별 할 수 있는데 이 요인들은 직무만족 자체에 관하여 연구로서 그것에 영향을 주는 여러 인구통계적 속성과 직무만족 차이에 따른 여러 결과와의 관계를 연구하는 두 가지 형태로 나누어 볼 수 있다⁵⁵⁾.

1) 직무만족의 형성과정

직무만족에 있어서 직무 그 자체가 단일의 태도연구 대상으로서 제시되는 일은 거의 없으며, 많은 직무구성요인의 선호순위가 회사별, 상하별, 감독직과 종사원간의 현저한 차이가 있다. 그러므로 종사원들이 중요하게 여기는 요인의 파악이 중요하며, 직무만족에 관련된 요인들이 무엇인가를 이해할 필요가 있다.

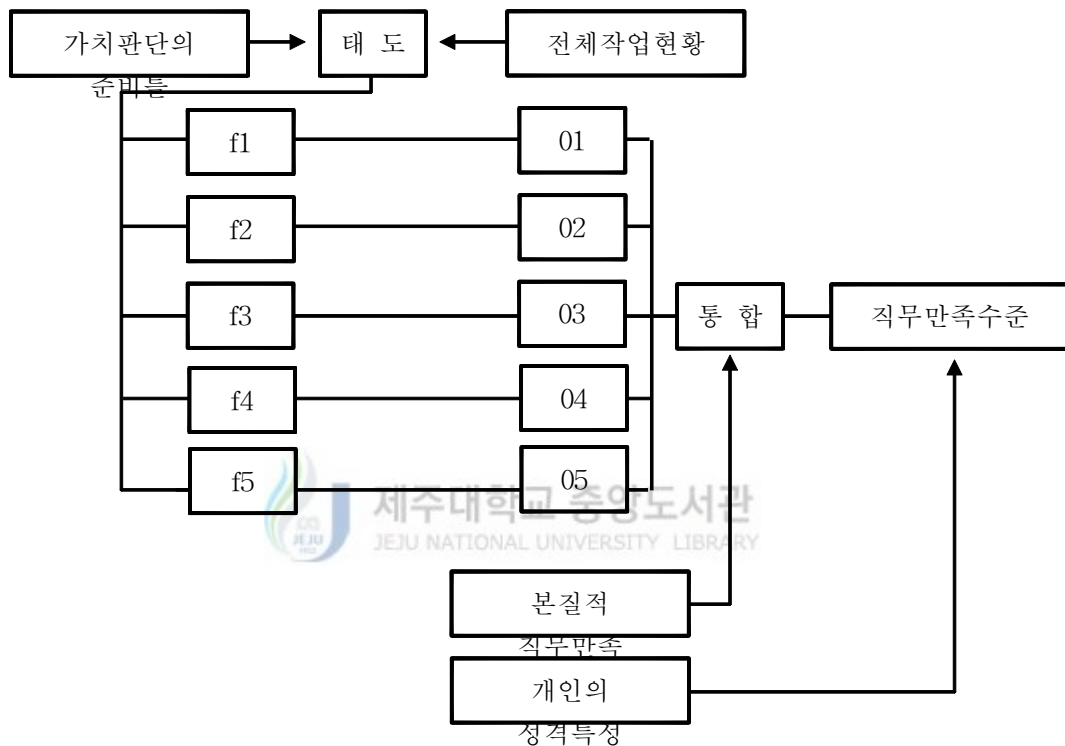
직무만족은 하나의 실체(an entity)가 아니고 여러 가지 요인의 복합체로서, 그것은 과업

54) 이기돈, 전계논문, pp. 33.

55) 신유근, 조직행위론, (서울 : 다산출판사, 1992), pp. 197.

(task), 역할(roles), 책임(responsibilities), 상호작용(interactions), 유인(incentives), 보상(rewards), 등의 복잡한 상호관계로 구성되어 있다⁵⁶⁾. 즉 직무 그 자체가 단일의 태도대상(unitary attitude object)으로서 제시되는 일은 거의 없으며 많은 직무구성 요인(직무차원)에

<그림 2-1> 직무만족 형성과정 모형



f : 직무만족의 영향요인(factors)

0 : 의견(opinions)

자료 : Dale Yoder, *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, (NY : McGraw-Hill, 1985), pp. 148.

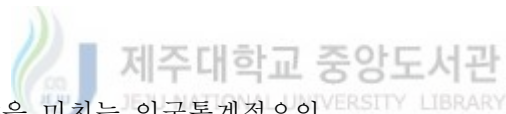
56) E. A. Locks, "Job Satisfaction and Job Performance, A Theoretical Analysis", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1970, pp.1301./E. A. Locks, "Satisfier and Dissatisfiers Among White Color and Blue Color Employee", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58, 1978, pp. 67-75. ; 박충희, 전계논문, pp. 48-49.에서 재인용.

대한 만족도로서 나타나는 것이 보통이다. 이와 같은 논리를 전제로 요더(Yoder)는 직무만족이 형성되는 과정을 다음의 <그림 2-1>과 같이 나타내고 있다⁵⁷⁾.

<그림 2-1>에서 보는 바와 같이 직무만족은 가치판단의 준비틀과 전체 작업상황에 따라 태도가 형성되며 본질적인 만족요인에 의해 통합된 뒤에는 개인의 성격특성여하에 따라 직무만족 수준이 결정된다. 그러므로 직무만족은 직무자체에 관련된 고유한 만족요인, 즉 일의 가치와 같은 직접관계요인과 근무환경, 책임, 직무의 장래성 등에 대한 의견이 통합되어 형성된다. 이렇게 각 요인에 의해 형성된 의견들은 직무자체에 관계된 고유한 직무만족과 더불어 하나로 통합되어져 기업내적 요인에 의한 직무만족도가 형성된다는 것이다.

이와 같은 형성과정을 거쳐 직무만족도가 결정되면 이것이 종사원이 회사로부터 얻어지는 생산의 질적향상, 열의와 노력, 협동심의 향상 등과 같은 정상적인 행동이 나타나고 그렇지 못하면 왜곡행동인 결근, 지각, 사고 등을 초래하게 된다.

따라서 직무만족은 여러 가지의 영향요인들에 의하여 형성되기 때문에 이 영향요인을 무엇으로 할 것인가가 직무만족결정에 중요한 문제가 되며, 개인 및 환경 또한 연구방향과 목적에 따라 조금씩 차이가 나게되므로 일반적으로 정형화된 요인이 제시되지 못하고 있으며 학자들에 따라 관점을 달리하고 있는 것이다⁵⁸⁾.



2) 직무만족에 영향을 미치는 인구통계적요인

직무만족에 영향을 미치는 인구통계적 요인에 대한 여러 학자들의 실증적인 선행연구 중에서 대표적인 요인에 대해 살펴보면 다음과 같다.

브라우너(Blauner)는 대부분의 종사원들은 만족과는 거리가 먼 현조건 하에서라도 그들의 직무를 좋아하려는 경향이 있다고 결론지었다. 즉 종사원들은 자신의 직무에 대하여 실제 만족의 정도보다 이를 과장해서 표현하려는 경향이 있다는 것이다. 따라서 종사원들은 현재 자신이 맡고 있는 직무에 애착을 나타내며, 불만보다는 만족의 측면으로 생각하려는 기본 경향을 암시하고 있다. 또한 직무자체에 대한 만족의 실증적 연구결과를 살펴보면 직무만족의 정도는 직무수준, 조직규모, 직위 등과 관계가 있다고 지적하고 있다.

즉 암스트롱(Armstrong)은 직무수준이 높은 집단이 낮은 집단 보다 만족도가 높은 경향이 있고 직무내재적 요인이 만족요인으로 보다 더 작용한다고 주장하고 있다.

57) Dale Yoder, *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, (NY : McGraw-Hill, 1985), pp. 148.

58) 박충희, 전계논문, pp. 49.

호포크(Hoppock)는 직업수준에 따라 직무만족지수의 차이가 나타나는데 미숙련공 보다는 숙련공이 직무만족도가 높고, 전문가 집단이 가장 높은 직무만족도를 나타낸다고 연구결과 밝혔다⁵⁹⁾. 직위에 대해서도 포터와 미첼(Porter & Mitchell)은 공군장교 집단과 기업체의 관리자 집단을 비교한 결과 공군장교는 기업체 관리자보다 직무에 만족하지 못하나 계급이 높을수록 만족도가 높다는 것을 증명하였다. 호포크 역시 직위와 직무만족 사이에는 명백한 상관관계가 있음을 발견하였으며 톤다이크(Thorndike)와 오르브록크(Ohrbrok)도 같은 결과를 얻고 있다.

워더(Werther)등은 연령, 직무수준, 조직규모 등은 직무만족과 분명한 상관관계를 가지고 있다고 지적하고 있다. 먼저 연령과 직무만족과의 관계에 있어서는 연령이 높을수록 직무만족이 높다고 했는데 그 이유는 연령이 높아지면 기대가 낮아져서 직무상황에 보다 쉽게 적응한다는 것이다⁶⁰⁾. 이러한 현상은 남성, 여성, 관리자, 작업자 모두에게 공통적이고 번버그(Bernberg) 역시 연령과 직무만족은 정적인 관계가 있음을 증명하고 있다⁶¹⁾.

허즈버그(Herzberg)등은 통계적 분석은 아니지만 이론적인 자료들을 조사한 결과 종사원의 연령과 근속년수가 만족에 대해 U자 모양의 관계를 갖는다고 하였다. 즉 일을 처음 시작할 때는 직무만족이 높으나, 입사초기의 높은 기대가 충족되지 않아 직무만족이 20대 후반이나 30대 초반까지 하락하게 된다. 그러나 종사원이 성숙해지고 작업경험이 증가함에 따라 그의 야망과 기대를 현실적인 수준으로 조절하게 됨으로서 직무만족은 다시 증가하게 된다⁶²⁾.

조직규모와 직무만족은 부(負)적인 관계가 있다. 즉 조직의 규모가 클수록 직무만족은 낮아진다는 것이다. 단, 여기에서 조직의 규모는 전체회사의 규모를 말한다는 것보다는 작업단위 집단의 규모를 의미한다. 그러나 휴린(Hulin & Blood)⁶³⁾등은 그들의 연구에서 조직규모와 직무수준은 일반적으로 직무만족과 정(正)적 상관이 있다는 가정을 지지할 수 없다고 단정했다. 그는 조직규모와 직무만족 사이의 정적 관계는 일반적으로 가정할 수는 없으며, 직무만족은 오히려 종사원의 배경과 관계가 크다고 단정하고 있다. 그러나 그 정도가 어느 정도인가는 아직까지 문제점으로 남아 있다.

허만과 휴린(Herman & Hulin)은 그의 연구에서 직무만족과 조직계층의 수준 사이의 관계

59) R. Hoppock, *Job Satisfaction*, (New York : Harper & Row, 1935)

60) W. B. Werther, Jr. & Keith Davis, *Personnel Management and Human Resources*, (McGraw-Hill, 1981), pp. 271-272.

61) R. E. Bernberg, "Socio-Psychological Factors in Industrial Morale III, Relation of Age to Morale", *Personnel Psychology*, Vol. 37, 1984, pp. 384-399.

62) F. Herzberg at al., "Job Attitudes, Review of Research and Opinion", Psychological Service of pittsburgh, 1957, pp. 5-13.

63) C. L. Hulin & M. R. Blood, "Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses", *Psychological Bulletin*, 1968, pp. 41-55.

를 조사하기 위하여 포터의 욕구만족설문서(Porter's Need Satisfaction Questionnaire)를 사용해 본 결과 직무만족의 평균수준이 조직계층의 수준과 연관이 있다는 가정은 지지를 받을 수 없었으며, 반면 직무설명지수(JDI: Job Descriptive Index, Smith, Kendall Hulin, 1969)를 사용한 경우는 지지를 받을 수 있었다고 말하고 있다⁶⁴⁾.

웨버(Weaver)는 미국 전역 노동자를 대상으로 학력에 따른 직무만족수준을 측정한 결과 정(正)적 관계와 부(負)적 관계를 나타내고 있음을 알 수 있었다⁶⁵⁾. 그것은 교육수준이 높아질수록 보다 많은 봉급과 승진기회를 갖게 되나, 상대적으로 교육수준이 낮은 사람보다 기대감이 커져서 이를 충족시키지 못할 경우 더 불만을 갖게 되는 것으로 그 원인을 찾을 수 있겠다. 퀴(Quinn)등은 인구통계적 요인에 대한 연구결과를 다음과 같이 요약하고 있다⁶⁶⁾.

첫째, 젊은 종사원일수록 나이가 많은 종사원보다 만족도가 낮게 나타나고 있다.

둘째, 대체적으로 여성과 남성간에는 직무와 관련시켰을 때 만족도에는 차이가 없다.

셋째, 교육수준과 직무만족의 관계는 연구결과에 따라 정적 또는 부적 관계가 상황에 따라 다르게 나타남을 알 수 있었다. 그 이유는 교육수준이 높을수록 많은 봉급과 승진기회를 갖게 되지만 반대로 기대감이 크기 때문에 이를 충족시키지 못할 경우 불만을 느낄 수 있기 때문이라는 것이다.

넷째, 직무수준과 직무만족의 관계에서 전문직 종사원이 일반직 종사원들 보다 만족수준이 높게 나타난다는 것이다.

와일드(Wild)가 여성근로자를 대상으로 결혼여부별로 근무만족수준을 측정한 결과에 의하면 미혼자가 기혼자보다 오히려 직무만족이 낮은 것으로 나타나고 있는 것과 같이 오늘날 여성근로자의 경우 결혼은 이중역할을 수행하는데 있어서 역할갈등을 야기하며 직무만족에 부(負)적 영향을 미친다는 전통적인 가정은 무너져 가고 있다⁶⁷⁾.

한편 홀트(Holt)는 호텔종사원을 상대로 연구한 직무만족도에 관한 연구에서 다음과 같은 주요가설을 설정하여 규명하고 있다⁶⁸⁾.

64) J. B. Herman and C. L. Hulin, "Managerial Satisfactions and Organizational Roles : An Investigation of Porter's Need Deficiency Scales," *Journal of Applied Psychology*, (Vol. 57, No. 2, 1973), pp. 118-124.

65) C. N. Weaver, "Job Satisfaction in the U. S. A. in the 1970s", *Journal of Applied Psychology*, (Vol. 65, 1980), pp. 364-366.

66) R. P. Quinn and G. L. Staines and M. R. McCullough, "Job Satisfaction, Is there a Trend?" *Manpower Research Monograph*, No. 30, 1974, pp. 1-3. ; 원용희, 전계논문, pp. 39.에서 재인용.

67) R. Wild, "Job needs, Job Satisfaction and Job Behavior of Women Manual workers," *Journal of Applied Psychology*, (vol. 54, 1979), pp. 157-162.

68) N. C. Holt, "The Relation Between Individual Vocational Needs and Work

첫째, 직무만족에서 연령이 많을수록 만족도는 높게 나타날 것이다.

둘째, 학력수준이 낮을수록 직무만족도는 낮게 나타날 것이다.

셋째, 재직기간과 직무만족도와는 절대적인 관계가 있을 것이다.

넷째, 성별에 있어서는 별다른 차이가 없을 것이다.

다섯째, 호텔레스토랑의 위치와 직무만족과는 아무런 관계가 없을 것이다.

직무만족에 영향을 주는 요인으로 인구통계적 요인에 대하여 유의적인 차이가 있다는 것을 전제로 가설이 설정된 가운데 연구가 시행되어 왔다.

지금까지 논의된 내용을 종합해 보면 <표 2-3>와 같이 인구통계적 요인 즉, 개인적 특성으로 거론되었던 직무수준, 조직규모, 직위, 연령, 성별, 학력수준, 재직기간 등과 유의적인 관계가 있고 이에 따라 직무만족의 차이가 있다는 것을 알 수 있었다.

<표 2-3> 연구자별 인구통계적 요인⁶⁹⁾

	직무 수준	직위	연령	조직 규모	학력	성별	결혼 여부	재직 기간	위치
압스토클롱	○								
포터와 미첼 등		○							
허즈버그(1957)			○					○	
웨더 등(1981)	○	○	○	○					
번버그(1984)			○						
웨버(1980)					○				
와일드(1979)	○								
퀸 등(1974)			○		○	○	○		
허만과 휴린(1973)									
홀트(1984)			○		○	○	○	○	○

3) 직무만족의 제영향요인

직무만족의 측정에 앞서 직무만족의 결정요인에 대하여 어떤 요인들이 크게 영향을 주는가를 알 수 있다면 조직의 입장에서는 실질적인 지침을 직접 제공할 수 있기 때문에 많은 연

Environment Reinforcers in Sample of Food Service Workers," University of Minnesota, 박사학위논문, 1984, pp. 55-61. ; 원용희, 전계논문, pp. 40.에서 재인용.

69) 원용희, 전계논문, pp. 41.

구자들이 직무만족의 영향요인을 연구의 대상으로 삼았던 것이다.

따라서 직무만족의 영향요인으로 작용하는 직무의 차원(job dimension)을 알아내기 위하여 많은 시간과 노력을 투입한 결과 직무만족을 측정 가능한 수량으로 기술하기에 충분한 공통적인 일련의 차원을 정할 수 있다는데까지 연구가 진행되었다⁷⁰⁾. 그 결과 직무만족에 영향을 미치는 요인은 조사자의 주관, 시기, 대상 등에 따라 여러 가지로 분류되고 있다<표 2-4>.



70) E. J. McComick & D. Ilgen, *op. cit.*, pp. 43.

<표2-4> 직무만족의 영향요인⁷¹⁾

연 도	학 자	영 향 요 인	
1950년대	Ginzberg	경제적 보상과 명성, 특별한 활동과 목표달성에서 얻는 기쁨과 본질적 만족, 사회적·환경적 부수적 만족	
	March & Simon	자신의 이미지에 대한 직무의 적합도, 직무관계의 예측능력, 직무와 다른 역할과의 조화	
	Herzberg	동 기 요 인	성취감, 인정, 작업 그 자체, 책임, 성장
위 생 요 인		회사정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 지위, 직무안정	
1960년대	Friedlander	사회적·기술적 환경, 본질적 작업측면, 발전을 통한 인정	
	Myers	성취감, 책임, 성과, 승진, 작업의 즐거움, 인정감	
	Vroom	감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간	
	Wernimont	내재적요인	인정, 성취, 작업 그 자체, 발전, 책임
		외재적요인	임금, 회사정책, 기술적 적합성, 대인관계, 작업여건
	Fournet	조직과 관리, 직근 상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 단조로움, 임금	
	Alderfer	임금, 부가급부, 직근상사에 의한 감독, 동료에 의한 존중, 성취감	
Hackman	기술의 다양성, 작업의 주체성, 과업의 존중성, 피드백, 자율성		
1970년대	Porter & Steers	조직전체 요인	급료, 승진기회, 회사정책과 절차
		작업환경 요인	감독의 스타일, 참여적 의사결정, 동료와의 관계, 작업조건
		직무내용 요인	역할보호성, 역할갈등, 잠재능력
	Wexley & Yukl	당연한 조건의 지각	욕구, 가치, 개성특성, 현재 사회비교, 관계집단의 영향, 과거 직무경험
		실제 작업 조건의 지각	보상, 감독, 업무자체, 동료, 안정, 승진
		Seals	동료, 직장의 일, 보수와 직장의 안전, 근무조건, 직장에서 활용할 수 있는 설비와 감독
	미네소타 대학 부설연구소	능력활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임감, 회사정책, 사회적 지위, 상사와 부하와의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성	
	Locke	사상(작업, 보상, 환경)	작업, 임금, 승진, 인정, 부가급부, 작업조건
		행위자(자신, 타인)	감독, 동료, 회사와 관리
	Jurgenson	발전, 부가급부, 사회에 대한 만족, 동료, 작업시간, 임금, 안정도, 작업유형, 작업조건	
Steers	작업 그 자체, 급여, 승진기회, 감독, 동료		

71) Ibid., pp. 45.을 원용하여 논자 재구성.

지금까지의 여러 학자들의 견해를 검토해 보면, 이미 제시된 요인들 사이에는 직무의 특성이나 환경 그리고 연구의 목적에 따라 차이가 있어 정형화된 요인을 한마디로 표현하기 어렵고 또한 동일한 요인이 서로 다른 용어로 중복 사용되는 경우도 있다. 왜냐하면 연구자와 경영자의 관점이 다르고 여러 가지 “상황이 다른 요인”등이 존재하기 때문이다⁷²⁾.

지금까지의 공통적인 특징들을 종합한다면 허즈버그(Herzberg)⁷³⁾의 2요인이론과 포터와 스티어(Porter & Steers)⁷⁴⁾가 제시한 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인으로 분류할 수 있고, 포네트(Fournet)⁷⁵⁾의 주장과 같이 개인의 특성과 직무의 특성으로 나눌 수 있으며, 직무의 특성은 로크(Locke)⁷⁶⁾의 분류와 같이 사상과 행위자로 구분하여 생각할 수 있다⁷⁷⁾.

허즈버그의 이론을 토대로 직무만족을 시스템(system)적 관점에서 매개변수로 간주하여 직무만족모형을 발전시킨 워니먼트(Wernimont)는 회사정책, 작업조건, 임금 등 외재적 요인은 전반적인 불만족의 원인이 되지만 만족의 원인이 되지 않는다고 보고 외재적 요인이 만족될 때에 한해 내재적 요인이 직무만족의 원인이 된다고 보아 만족과 불만족은 동일한 직무차원(job dimension)⁷⁸⁾에 있는 것이 아니며 상이한 직무요소들이 각기 만족과 불만족에 영향을 미친다는 사실을 이론적으로 주장하고 있다.

또한 직무만족과 생산성 등의 몇몇 결과와의 상관관계는 명확치 않다는 사실도 주장하고 있다⁷⁹⁾. 웨슬레이와 유클(Wexley and Yukl)은 직무만족 또는 불만족을 결정하는 평가수단으로서 지각(perceptions)을 두 가지 측면(당연히 존재해야 하는 조건의 지각과 실제작업조건의 지각)으로 나누어 직무만족의 영향요인을 설명하는 상호작용에 관한 모형이론을 제시하였다⁸⁰⁾.

72) 원용희, 전계논문, P. 46.

73) F. Herzberg, B. Mausner & B.B. Synderman, *The Motivation to work*, (NY: John Wiley & Sons, 1959), pp. 52-89.

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

75) G.P. Fournet & M.K. Distefana, Jr & Margaret W. Pryer, "Job Satisfaction : Issues and Problems", Vol. 19, 1986, pp. 165-183. ; 박충희, 전계논문, pp. 51.에서 재인용.

76) E.A. Locke, op. cit., pp. 67-76.

77) 이교종, "여행업종사원의 직무만족과 이직의 관계에 대한 연구", 경기대학교 석사학위논문, 1993, p. 34.

78) 직무차원(job dimension)이란 상호관련된 직무요소의 조합, 집단, 모음, 다발을 지칭한다.

79) Paul F. Wernimont, "A System View of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol.56, No.2, 1972, pp.174-175.

제 3 절 호텔 서비스 질(質)

1. 호텔 서비스 질(質)의 개념

1) 호텔의 개념

서비스(service)⁸¹⁾는 일반 유형재와는 달리 활용범위가 매우 다양하고 광범위할 뿐만 아니라 그 특성이 다양하고 그러한 서비스 고유의 다양한 특성으로 인해 서비스의 개념을 명확하게 정의하기란 그렇게 쉬운 일이 아니며, 학자 및 실무자들 사이에서도 명확한 개념의 일치가 형성되지 못하고 있다.

일반적으로 서비스라고 불리는 포괄적 의미의 용어에는 상호 이질적인 다양한 서비스가 내재되어 있고, 사회의 발전과 함께 새로운 서비스가 계속 개발되고 있기 때문에 서비스에 대한 일률적인 정의를 내리는 것이 쉽지 않다⁸²⁾.

따라서 서비스의 개념에 대한 명확한 정의와 여기서 비롯되는 서비스의 고유한 특성을 기술하고 이를 바탕으로 서비스산업을 분류하는 작업은 서비스를 거래의 본질로 하는 기업에 관한 마케팅 연구에 있어서 중요한 기초가 된다

거래 본질로서의 서비스는 우선 접근법에 따라 이를 보는 관점이 다양하다⁸³⁾.

그 첫 번째는 서비스를 제품과 동질적으로 파악하여 원칙적으로 제품마케팅의 일부분으로 취급하고자 하는 입장과 둘째는 서비스가 제품과는 이질적인 독특한 특성을 지니고 있다고 보고 독자적으로 서비스마케팅의 영역을 확보하고자하는 입장과 셋째는 이 두가지 접근방법을 제품과 서비스의 보완적인 측면에서 통합하고자 하는 통합적 접근입장으로 분류할 수 있다.⁸⁴⁾ 마케팅활동의 대상으로서 서비스는 기존의 정의에서나 새로운 정의에서 그 인식이 명

80) Kenneth N. Wexley and Gray A. Yukl, "Organization Behavior and Personnel Psychology". (Homewood Irinois : Richard D. Irwin, Inc., 1977), pp. 109.; 박충희, 전계논문, pp. 51에서 재인용.

81) 서비스라는 말의 語源은 라틴어 "sorvenor(奴隸)"에서 비롯되었으며 "servant"로 變遷되어 다시 지금의 service(奉仕)로 발전되었다는 것이 일반적인 통설이다.

82) AMA , Marketing Definition (NJ : Prentice-Hall, 1982), pp.477. 李宙炯, "觀光호텔 서비스質 評價模型에 관한 研究", 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1994. pp. 7.에서 재인용

83) 이상호, "서비스quality 評價와 關係概念과의 關係性檢討," 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1944, p.5.

확하게 이루어지고 있다. 그러나 아직까지 서비스가 마케팅활동의 독자적인 고유성을 가지기 위해 연구, 발전되지는 못하고 있으며 제품에 부수되어 이루어지고 있다.

서비스가 마케팅전략의 전개와 마케팅활동의 관리 및 성과평가에 있어서 기존의 제품중심의 마케팅전략과는 다른 독특한 전략을 필요로 하고 이로 인해 서비스기업에 대한 서비스질의 평가는 그 필요성이 요구되는 것이다. 즉 기존의 제품중심적 품질평가는 서비스기업에서 제품과는 다른 차이점으로 인해 실제적인 응용이 불가능하고, 보다 서비스기업에 적합한 평가방법이 개발되어야 하겠다는 것이다. 이러한 접근시도에 있어서 서비스에 대한 개념규정이 필요하게 되는데 이에 는 두 가지 접근법이 있다⁸⁵⁾.

첫째는 제품에 관한 정의를 유도한 후 이것과 상이한 특성을 중심으로 서비스를 정의하는 접근방법으로 이 접근방법은 기존의 발달된 제품마케팅적 이론을 서비스전략에 접목시키는 데 유용한 것이다. 이러한 정의는 서비스기업의 마케팅활동이 제품마케팅이론의 하위영역으로 치우칠 우려가 크다.

둘째는 제품과는 별개의 차원에서 무형성, 비분리성, 이질성, 소멸성 및 수요의 변동성 등 서비스고유의 특성을 추론하여 직접적으로 서비스를 정의하는 접근방법으로서 이는 서비스마케팅 본래의 문제해결 영역을 확보할 수 있다는데서 중요한 의의를 찾을 수 있다. 그러나 이러한 접근방법은 기존의 제품마케팅연구와 중복에 의한 노력의 낭비를 초래하기 쉬운 단점이 있다. 따라서 실제 서비스기업에 있어서 마케팅전략은 상기의 두 가지 접근방법을 종합하여 상호보완적으로 정의함이 합당하리라 생각한다⁸⁶⁾.

재제품은 물리적 속성, 비용, 품질, 성능특성으로 정의할 수 있으나 서비스는 무형적인 속성이 총제품에 있어 중요 부분이 되고⁸⁷⁾ 서비스의 배달을 용이하게 해주는 재화들은 보조적일 뿐이어서 확실한 개념 정의는 쉽지가 않지만 서비스에 대한 정의는 많은 학자들에 의해 이루어졌다.

서비스는 제공형태에 따라서 ① 서비스가 거래의 주요 대상이며 목적인 경우에 있어 거래형태와 ② 다른 유형재나 서비스의 판매를 촉진할 목적으로 부가되는 서비스제공의 두 가지 형태로 파악할 수 있다.

이와 관련하여 미국 마케팅학회(AMA)⁸⁸⁾의 1960년 용어정의위원회는 다음과 같이 정의를

84) 김기찬, “서비스 마케팅의 戰略的 展開.” 마케팅연구, 제 2 권, 제 1 호, 韓國마케팅학회, 1987년 2월. 이상호, “서비스 quality 評價와 關係概念과의 關係性檢討,” 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1944, p. 5에서 재인용.

85) 이상호, 전개논문, pp. 6.

86) *Ibid.*, pp. 6.

87) Sasser, W. E., “Match Supply and Demand in Service Industries,” *Harvard Business Review* (Nov. - Dec. 1976), pp. 109-118 : 上掲論文, pp. 6.에서 재인용.

88) AMA, Marketing Definition, (NJ : Prentice-Hall, 1982), PP. 477.

내렸다. “서비스란 판매를 위해 제공되거나 혹은 제품판매를 수반하여 제공되는 행위, 편익, 그리고 만족이다. 예로서는 오락, 호텔 서비스, 전기, 통신, 수송, 이·미용서비스, 수선 및 정비서비스, 신용평가업 등이다. 이 리스트는 단지 예시적이며 그것을 완전하게 하려는 시도는 없었다. 이 용어는 판매원이 고객편의를 위해 제공하는 신용연장, 판매원의 충고와 도움, 배달 등과 같은 다양한 행위도 적용된다.” 여기에서는 판매를 위해 제공되는 것과 판매에 수반하는 행위나 효익을 포함하여 광범위한 정의가 시도되었다.

Judd(1964)⁸⁹⁾는 시장거래의 대상이 유형재의 소유권 이전 이외의 것으로 기업이나 기업가에 의한 시장거래를 서비스라고 하여 부정적인 접근을 시도하지만 서비스자체의 특징에 대해서는 알 수 없는 정의이며 대고객서비스의 포함 여부가 모호하였다.

Berry(1981)는 서비스를 “활동, 행동이나 수행(performance)이지만 상대적으로 무형이고, 생산과 소비가 동시에 일어나며, 재화보다 덜 표준화되어 있는 것”이라고 정의하였다. 그는 서비스를 활동의 개념으로 정의하면서 유형활동과 무형활동으로 구분하고 서비스를 받아들이는 주체와의 관련성을 통해 서비스를 구분하였다⁹⁰⁾.

Stanton(1986)은 “서비스란 욕구-만족을 제공하며 독립적으로 확인 가능한 무형적 행위로서 제품이나 다른 서비스의 판매와 반드시 결부되지도 유형재의 사용이 반드시 요구되지도 않으며 그러한 사용이 요구될 때라도 이들 유형재의 소유권 이전은 없다고 했다. Stanton에 있어 주목할 만한 것은 서비스를 거래의 주대상이 되는 것과 제품제공에 부가되는 서비스로 나누고 거래의 본질이 되는 주대상에 초점을 맞추었고 이익창출을 동기로 한 기업이나 전문 집단에 의한 상업적 서비스를 대상으로 하여, 비영리기업이나 정부에 의해 제공되는 사회간접자본은 분석대상에서 제외하였다. 또한 Kotler에서와 마찬가지로 서비스의 정의를 제품-서비스의 연속선상에서 파악하고자 하였다⁹¹⁾.

Kotler(1984)는 “서비스란 어떤 활동이나 편익으로서 어느 한 곳에서 다른 곳으로 제공되며, 본질적으로 무형성을 가지고 어떤 소유권 이동도 발생하지 않는 활동이나 편익”이라고 정의하였다⁹²⁾. 그러나 이러한 정의에는 제품이나 서비스의 판매와 관련된 서비스는 배제되어 있

89) Robert C. Judd, "The case for Redefining Services," *Journal of Marketing*, Vol. 28, January 1964, pp. 58-59.

90) BERRY, L. L. "Perspectives on the Retailing of Services," in R.W. Stampfl and E. C. Hirschma eds., *Theory of Retailing : Traditional and Nontraditional Sources*, AMA, Chicago, 1981, pp. 9-10. : 고금희, “관광호텔 종사원의 자발적 조직행동과 서비스질의 상관변수들에 관한 연구.” 박사학위 논문, 국민대학교 대학원, 1996, PP.12에서 재인용.

91) Stanton, Williams J., Michael J. Etzel, and Bruce J. Walker, *Fundamentals of Marketing*, 9th ed., (Toronto : McGraw-Hill, Inc., 1991) ; 이상호, 전계논문. pp. 8에서 재인용.

다. Crane(1988)은 “제품교환을 수행하기도 하고, 하지 않기도 하는 수행되거나 제공되는 작업이나 활동”으로 정의함으로써 Kotler의 입장을 지지하고 있다. 또한 Kotler(1991)도 역시 그의 개념과 정의를 수정 보완하면서, “서비스의 생산은 유형적 제품과 관련될 수도 관련되지 않을 수도 있다”고 하였다⁹²⁾.

한편 Lovelock(1981)은 서비스를 고객과의 접촉관계를 기준으로 분류하였는데, 그는 서비스란 “생산과 소비의 동시성 때문에 접촉요원(C. P. :contact personal)과 고객이 직접 생산과정에 참여하게 되며, 서비스를 제공하는 사람 역시 서비스의 고객화 정도에 따라 제공되는 서비스 수준이 달리 나타난다”라고 설명하고 있다⁹⁴⁾.

국내학자로서 김중호는 서비스는 봉사라는 뜻으로서 ① 윗사람에게 사용되는 말, ② 헌신적으로 국가나 사회를 위해 공헌하는 말, ③ 타인을 위해 자기 스스로 애쓰고 수고하는 말이라고 정의하고 있다.⁹⁵⁾ 이선희는 서비스란 고객의 명시적 요청에 의해 제공되는 욕구만족의 핵심적 주체로서 독립적으로 확인가능하고 소유에 의해 소비자 효용이 일어나기보다는 행위와 성과에 의해 효용이 나타나는 본질적으로 무형의 행위에 의해 발생하는 가치 및 용역을 총칭한다고 주장하였다⁹⁶⁾. 김성혁은 서비스가 원래 인간을 빼어 놓고는 생각할 수 없다는 점에서 결국 “서비스란 어느 개인이 타인에게 제공하는 인간적 행위”라고 정의하고 있다⁹⁷⁾.

한편 제품과는 상이한 서비스의 독특한 특성들을 강조하는 더욱 포괄적인 정의가 Uhl & Upah에 의해 내려졌는데, 그들에 따르면 “서비스는 교환거래로부터 발생하는 소유의 목적이 아닌 다른 사람의 이용을 위한 특정 설비, 제품 혹은 활동의 준비이거나 다른 사람을 위해 수행하는 특정 성과이며 그것은 운송되거나 저장될 수 없고 무형적이며 제품의 판매에 수반될 수도 있다⁹⁸⁾고 정의하였다.

지금까지 일반적인 서비스의 개념을 살펴보았는데 호텔서비스의 개념에 대해 고찰해보면 다음과 같다. 국제호텔경영주연합은 호텔의 개념을 다음과 같이 정의하고 국가적 차원의 관

92) Kotler, Philip, *Marketing Management : Analysis, Planning and Control*, 5th ed., (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall. Inc., 1984), pp.487.

93) Kotler, Philip, *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th ed., (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1991)

94) Lovelock, C. H., *Service Marketing*, (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1981), pp. 55-56

95) 金忠鎬, 「現代서서비스論」, (서울 : 형설출판사, 1994), pp. 15

96) 이선희, 「관광 마케팅론」, (서울 : 대왕사, 1992), pp. 103-108.

97) 김성혁, 「서비스경영론」, (서울 : 대왕사, 1994), pp.36.

98) Kenneth P. Uhl & Gregory D. Upah, "The Marketing of Services : Why & How Is It Different?" *Research in Marketing*, Vol. 6, 1963, pp. 236. : 이주형, 관광호텔 서비스질 평가모형에 관한 연구“, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1994, pp.9.에서 재인용.

리내용을 포함시킬 것을 주장하였다.

첫째, 호텔기업은 그 운영에 있어서 도덕적으로 비난의 여지가 없는 숙박과 식사시설을 제공하여야 한다.

둘째, 고객과 기업주와의 숙박계약은 단기적이어야 한다.

셋째, 호텔기업에서의 명백한 기업분류와 식사업을 제시하여야 한다.

넷째, 호텔의 부가사업은 숙박업인 호텔의 특성을 침해해서는 안된다.

다섯째, 건축물 등의 시설은 일반적인 요구조건과 일치되어야 하는데 특히 화재안전성, 보건위생, 기술적 측면에서 일치해야 한다.

여섯째, 다음과 같은 기준으로 시설을 갖추어야 한다.

- ① 최소한의 객실수 ② 최소한의 고객공간 및 회의공간
- ③ 화장실 ④ 객실의 침대 및 거실의 시설물.

그리고 호텔상품의 구성요소와 관련하여 호텔서비스의 기능을 찾아보면, 그것은 호텔상품과 같은 구성요소를 지니고 있으면서 다만 서비스기능만이 강조된 것으로 요약해 볼 수 있다. 따라서 호텔서비스의 기능도 “고객의 욕구충족을 위한 다양한 형태의 물적, 인적 그리고 종합시스템적 서비스에 의해 완성되고 고객에게 판매하는 일체의 영업적 활동”⁹⁹⁾이라고 정의할 수 있다.

그러나 최근의 호텔은 날로 복잡화되고 대형화되면서 제공되는 서비스의 형태도 고객의 선택과정에 적합하도록 다각적으로 영업을 펼치고 있다.

호텔이 숙박과 식사의 제공에서 탈피하여 근래에는 시민생활의 사교, 휴식, 오락, 복리후생 시설과 관련한 서비스를 제공하고 있는 실정이다. 호텔기업의 측면에서는 숙박위주보다도 다양하게 즐길 수 있는 장소를 제공하면서 오히려 숙박이외의 부대시설을 다양하게 활용할 수 있는 서비스를 제공함으로써 수익의 극대화를 도모하고 있다. 사회 문화적 기능별로 호텔서비스를 구분하면 <표 2 -5> 와 같이 공공장소로서의 기능과 서비스판매기능으로 나눌 수 있다.

99) 박충희, 전계논문, pp. 32.

<표 2-5> 기능별 호텔서비스의 구분

공공장소 기능	① 시장(거래/교환)기능으로서의 공간
	② 레크리에이션 기능으로서의 공간
	③ 문화적 기능으로서의 공간
	④ 지역주민의 모임을 위한 공간
서비스판매 기능	① 전통적 기능 : 숙박, 식음료, 휴식
	② 현대적 기능 : 만남, 집회, 문화-교육행사, 레저, 레크리에이션활동, 건강-의료관리, 쇼핑-관람, 축하연, 사업-정보교환

자료 : 강남국, “현대서비스의 실체탐구와 호텔서비스의 요소에 관한 고찰“, 호텔 경영연구논총(창간호), 1992, pp. 162.

위와 같은 매우 다양한 서비스를 제공하고 있는 호텔은 현대인의 요구에 부응하는 사회적, 문화적인 역할체로서 공익적인 서비스공간을 제공하는 사업체라고 할 수 있다¹⁰⁰.

따라서 오늘날의 호텔은 하나의 기업으로서 단순히 숙박과 음식과 관련한 서비스를 제공하는 시설로만 이해해서는 안된다. 기업의 사회적마케팅 차원으로서의 호텔은 기업이익을 목적으로 한 시설인 동시에 사회공공에 기여할 수 있는 시설로서, 특정 고객만이 아닌 불특정 다수의 일반대중을 대상으로 하는 공익사업의 성격마저도 띠고 있는 것이다¹⁰¹.

2) 호텔 서비스의 특성

호텔의 가장 큰 특성은 인적서비스 산업이라는 것이다. 서비스는 본래 인간과 인간의 관계에서 발생하는 것으로 유형체와 인간사이의 관계는 아니다. 즉 서비스는 인간관계(Human Relation) 그 자체이며, 그 본질은 인간적 커뮤니케이션(Communication)이고 이것은 서비스 마케팅에 있어서 중심적인 위치를 차지하고 있다¹⁰². 환대산업(Hospitality Industry)으로서 호텔에 있어서의 인적 서비스의 중요성은 매우 높으며, 특히 대고객 서비스의 만족도를 높이기 위해서는 다양한 분야의 전문인력이 요구되는 노동집약적 산업이다. 호텔의 상품은 비

100) 강남국, “현대서비스의 실체탐구와 호텔서비스의 요소에 관한 고찰“, 호텔경영연구논총(창간호), 1992, pp. 162.

101) 이주형, 전계논문, pp. 12.

102) P. G Klaus, "Quality Epiphenomenon : The Conceptual Understanding of Quality in Face to Face Service Encounter", 1985, pp.117.

록 그것이 유형적이고 물적인 것이라 할 지라도 호텔종사원의 서비스와 함께 동반되지 않으면 그 상품적 가치는 크게 떨어진다. 물론 이러한 서비스 특성은 제조업이나 유통업 등 다른 업종에서도 중요시되고 있으나 호텔산업에서는 이러한 인적서비스 자체가 호텔 상품이 되기 때문이다. 서비스마케팅에 있어 서비스 고유의 전략전개를 필요로 하는 이유는 서비스의 고유한 특성으로 인해 제품마케팅에 있어서의 전략을 그대로 적용할 수 없기 때문이다. 이러한 서비스의 고유한 특성은 유형제품과 서비스 사이의 근원적인 차이점에서 기인하는 것으로 정의할 수 있다. 한편 호텔서비스도 서비스 자체의 본질적인 특성을 갖고 있으며 무형성(Intangibility), 비분리성(Inseparability), 이질성(Heterogeneity), 소멸성과 수요의 변동성(Perishability and Fluctuating Demand) 등을 주요 특성으로 가진다¹⁰³⁾.

① 무형성(Intangibility)

무형성은 서비스를 유형재와 구분하는 가장 기본적인 특성으로써 무형재가 본질적으로 형태가 없기 때문에 소비자가 그것을 구입하기 전에는 맛을 보거나, 느끼거나, 만져보고, 냄새를 맡을 수 있는 것이 아니다. 따라서 무형재의 마케팅 촉진에 있어서는 무형재 그 자체보다는 무형재로부터 얻을 수 있는 효익을 강조하는 것이다.

이러한 서비스의 무형적 특성으로 인해 고객은 그것을 구입하여 경험하기 전에는 서비스를 평가하고 판단하기 어렵게 된다. 따라서 이와 관련된 문제를 극복하기 위해 기업은 서비스의 결과를 눈에 보이는 형태로 만들어 주고, 서비스 내용보다는 서비스를 받음으로써 얻게 되는 구체적인 편익을 강조하면서, 서비스가 제공되는 장소, 서비스를 제공하는 사람의 복장, 서비스 제공시 사용되는 장비, 커뮤니케이션에 사용되는 재료나 내용 등 눈에 보이는 요소를 잘 조종하여 고객들에게 서비스 질(quality)이 좋다는 인상을 주는 등의 전략을 펼치는 것이다.

② 비분리성(Inseparability)

서비스는 보통 생산과 소비가 동시에 행해진다. 그리고 무형재(서비스)는 판매자와 분리되어 판매되지 않는다. 생산과 소비가 동시에 행해진다는 것은 많은 경우 서비스를 생산하는 사람과 소비하는 사람이 같은 장소에 있다는 것을 의미한다. 이렇게 서비스를 제공하는 사람과 고객이 직접 접촉하게 되므로 서비스마케팅에서는 서비스를 제공하는 사람이 고객을 어떻게 대하는냐가 아주 중요시된다.

103) William J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, 4th ed., McGraw-Hill, 1978, pp. 484-485

③ 이질성(Heterogeneity)

서비스의 질은 누가, 언제, 어디서 서비스를 제공하느냐에 따라 차이가 많이 난다. 어떤 요리사가 요리를 하느냐에 따라 요리의 질이 다른 것은 물론이고, 똑같은 요리사가 요리를 해도 그 사람이 어떤 기분으로 요리를 하느냐에 따라 요리의 질이 많이 달라진다. 고객들은 이와 같이 서비스의 질이 다양하다는 것을 알기 때문에 그들은 서비스를 구입하기 전에 어디로, 누구한테로 가야 할 지 다른 사람들에게 물어보는 경우가 많다. 그래서 호텔 같은 서비스 업체들은 자사가 제공하는 서비스의 질을 일정수준으로 유지하기 위하여 종사원들을 신중하게 뽑고 또 일단 뽑은 다음에는 그들을 훈련시키는 데 많은 돈을 투자해야 한다. 그리고 대부분의 특등급 호텔들은 고객불편신고서를 통하여 고객들의 자사에 대한 태도, 그들의 불만사항, 그들이 제시하는 서비스개선방향 등을 조사하여 고객들의 자사에 대한 만족도를 파악하기도 한다.

④ 소멸성과 수요의 변동성(Perishability and Fluctuating Demand)

서비스는 저장할 수 없다. 서비스는 어떤 특정시간에 소비되지 않으면 그것의 가치를 영원히 잃고 만다. 호텔의 객실상품인 경우 당일 판매할 수 있는 객실수는 고정되어 있고 객실공급이 양적으로 제한되어 있을 뿐만 아니라 당일 판매하지 못하면 재고로 두었다가 다음날 판매할 수도 없는 것이다. 서비스를 저장할 수 없다고 하더라도, 서비스에 대한 수요가 일정하다면 그다지 큰 문제가 안 된다. 수요에 맞게 서비스를 공급할 수 있도록 사람을 배치하면 되기 때문이다. 그러나 수요의 변동이 심할 때는 서비스업체가 어려움을 겪게 된다. 유명한 레스토랑의 경우 식사시간에는 손님들이 몰려 일부는 그냥 돌아가야 하지만 나머지 시간에는 손님들이 거의 없어 자리가 텅텅 비게 된다. 서비스가 수행이라는 측면에서 파생되는 특성으로 수요와 공급이 일치하지 않을 경우 수급조절에 있어 많은 지속적인 노력이 필요하다.

2. 호텔 서비스질(質)의 특성

(1) 질의 일반적 정의

품질이라는 용어에 대한 정의는 학자나 실무자들 사이에서 일치된 합의를 얻지 못한 채 다양한 의미로 사용되고 있으며 각 학문영역에 따라 품질에 대한 관점의 차이가 나타나고 있다. 국제표준기구(International Standard Organization)는 품질을 “표현되었거나 내재되어

있는 요구를 만족시키기 위한 제품 혹은 서비스의 능력과 관련된 제품 혹은 서비스의 특성과 특징의 총체이다.”라고 정의하고 있다. 한편 Garvin(1984)은 품질의 개념에 대하여 다음과 같이 다섯 가지 관점을 제시하고 있다¹⁰⁴⁾.

* 선형적 접근방법(transcendent approach) : 본래부터 갖추고 있는 타고난 우월성으로 인식되는데, 단순히 경험을 통해서만 알 수 있을 뿐 명확하게 분석될 수 없는 막연한 특성임을 뜻하고 있다. * 사용자중심적 접근방법(user-based approach) : 소비자는 각기 다른 욕구와 필요를 가지고 있으며, 이러한 소비자들의 필요와 욕구를 잘 만족시키는 제품이 소비자들에게 가장 좋은 품질을 가진 제품으로 간주된다고 가정한다. 품질은 개인에 따라 다른 주관적 개념이라고 제시하고 있으며 마케팅 측면에서 이 접근법은 특정 소비자에게 최대의 만족을 제공하는 제품특성의 최적 결합인 이상점(ideal point)의 개념을 도출할 수 있다.

* 제품중심적 접근방법(product-based approach) : 선형적 접근방법과는 달리 품질을 분명하고 측정가능한 변수로 본다. 즉 품질의 차이는 제품의 내용물의 차이나 속성의 차이 때문이라고 본다. 이러한 견해에 의하면 제품은 그것이 지닌 특성의 총합에 의해 평가되어질 수 있기 때문에 품질에 대한 수직적 혹은 계층적인 측면의 정의라고 할 수 있다.

* 제조 중심적 접근방법(manufacturing-based approach) : 공급자 지향적이고, 주로 공학적인 방법과 제조방법에 관심을 가지며 품질을 “요구에 대한 합치(conformance to requirement)”로 정의한다.

* 가치 중심적 접근방법(value-based approach) : 품질을 가치와 가격으로 정의한다. 이에 따르면 양질의 제품은 만족스러운 가격에서 적합성을 제공하는 제품이라 할 수 있다.

한편, 서비스와 제품간의 평가과정에서 나타나는 차이점을 구별해 주는 하나의 틀이 바로 Nelson과 Darby & Karni가 제시한 재화의 품질을 분류하는 틀인데 Nelson은 소비재의 품질을 2개의 범주로 구분하였다. 이들 품질은 제품의 구매이전에 소비자가 판단할 수 있는 속성으로서의 탐색적 품질과 구매 후나 소비과정에서 판단할 수 있는 경험적 품질이다. 탐색적 품질은 색상, 스타일, 가격, 느낌, 견고함, 냄새 등의 속성을 포함하며 경험적 품질은 기호나 내구성, 구매 후 만족 등을 포함하게 된다. 어떤 재화는 구매 전에 재화의 속성을 평가하거나 결정할 수 있기 때문에 탐색적 품질이 매우 높을 수가 있고 또 어떤 재화는 그 속성이 구매되고 소비되기 전에는 잘 알 수 없기 때문에 경험적 품질에 대한 의존성이 높다.

Darby & Karni는 Nelson의 2원적 분류체계에 추가하여 신념적 품질이라는 세번째 제품품질의 범주를 제시하였다. 신념적 품질은 구매나 소비 후에 평가하기가 불가능한 속성으로 수리업이나 의료서비스 등의 전문서비스업의 경우를 들 수 있는데 이 때 소비자가 특정분야에

104) D. A. Garvin, "What Does Quality Mean?" (Sloan Management Review, vol. 26, No.1, Fall, 1984) pp.25-28 .; 이주형, 전계논문, pp. 25.에서 재인용.

전문지식이 결여될 경우 제품의 구매 후에도 그 평가가 어렵다. <그림 2-2>은 연속선상에서 평가가 쉬운 것에서 어려운 것까지의 제품이나 서비스를 나열하였는데 연속선상의 좌측 극단은 주로 탐색적 품질의 평가가 좌측 극단보다 어렵다. 우측 극단은 신념적 품질이 높은 경우로 소비자가 기업이 제공한 제공물이 소비 후에 그들의 욕구나 요구를 충족시켜 주었는가를 평가하는데 필요한 지식이 부족하거나 이를 모르기 때문에 평가가 가장 어렵다. 이러한 연속선상에서 대부분의 재화는 좌측에 위치하고 반면 대부분의 서비스는 우측에 위치한다. 서비스의 평가가 더욱 어려운 것은 서비스의 무형성, 비표준화, 생산/소비의 비분리성에 기인하는 것으로 고객이 서비스를 평가함에 있어 다른 단서나 제공과정에 많이 의지할 수밖에 없음을 나타낸다.

<그림 2-2> 제품-서비스 연속선상



(2) 지각된 질¹⁰⁵⁾

품질은 우월성이나 우수성으로 넓게 정의될 수 있으며 이를 좀더 확장하여 지각된 서비스는 제품에 대한 전반적인 우수성이나 우월성에 대한 고객의 판단으로 정의될 수 있다. 지각된 질은 ① 객관적이거나 실질적인 품질과는 다르며 ② 구체적인 제품의 속성이라기 보다는 오히려 높은 추상성을 의미하고 ③ 태도와 유사한 개념이라는 것에서 보면 전반적인 평가이며 ④ 대개 고객의 환기 수준내에 위치하는 판단이다.

Zeithaml의 이러한 정의를 네 가지 차원에서 구체적으로 살펴보면 다음과 같다¹⁰⁶⁾.

105) 이상호, 전개논문, pp. 43.

106) Zeithaml, Valerie A., "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value : A Means End Model and Synthesis of Evidence," *journal of Marketing*, vol.

① 객관적인 질과 지각된 질

Holbrook와 Corfman은 양자(1985)를 기계적인 품질과 인간적인 품질의 예를 들어 비교하였다. 기계적인 품질은 어떤 사물이나 사건에 대한 객관적인 특성을 포함하는 반면, 인간적인 품질은 어떤 대상에 대한 사람의 주관적인 반응 및 판단을 포함하므로 이러한 판단들간에 많은 이질적인 특성을 갖는 상대적인 현상이라고 하였다. 객관적인 품질은 이상적인 품질기준이나 표준에 의해 측정가능하며 등급을 매길 수 있다. 그러나 이러한 측정기준이나 조작적인 방법에 있어 여러 학자간에 이견이 많고 객관적인 품질을 구성하는 속성과 그의 가중방법에 대한 동의가 이루어지지 않고 있기 때문에 어떤 학자들은 객관적 품질을 인정하지 않고 모든 질(quality)의 평가는 주관적이라고 주장한다¹⁰⁷⁾.

객관적 품질은 동일한 개념은 아니지만 제품의 기술적 우월성에 대한 평가로 사용되는 개념과 매우 밀접한 관계를 가진다. 그 예로 Garvin(1983)의 경우 제품의 품질을 다섯 가지로 나누었는데 제품중심의 품질과 제조중심의 품질에 대한 내용을 살펴보면 제품중심의 품질의 경우 제품의 개별 속성이나 성분의 합으로 보고 제조중심의 품질은 제조명세나 제조표준에 합치하는 정도를 포함한다고 하였다. 이러한 개념들은 지각에 기초한다는 점에서 객관적인 품질과 동일한 것은 아니다. 구체적인 명세에 의한 측정수단을 가진다고 하지만 측정을 위한 표준 자체가 관리자가 중요하다고 지각한 것에 기초하여 작성되기 때문이다. 관리자의 관점은 사용자나 소비자의 그것과 다를 수 있다. 실제로 관리자가 중요하게 여기는 제품속성과 소비자 조사에 의해 드러난 결과 사이에는 많은 차이점을 발견할 수 있다. 여기서는 지각된 품질을 소비자의 판단으로 정의하기 때문에 제품중심이나 제조중심의 정의보다는 Garvin의 분류 중, 사용자중심의 접근법이 더욱 유용하다. 지각된 품질은 객관적인 품질과는 다른 개념이며 모든 품질은 주체가 소비자이건 서비스제공자이건 연구자이건 누군가에 의해 지각되는 것이기 때문에 객관적인 품질은 존재하지 않을 수 있다.

(3) 서비스질의 개념

서비스질이란 객관적 또는 확일적으로 규명될 수 있는 성질이 아니라 고객에 의해서 인식되고 판단되는 주관적인 평가이며 그 평가과정은 결과되어 지는 것이 아니고 서비스를 제공

52 (July 1981), pp. 2-22.
107) Maynes, E. Scott, "The Concept and Measurement of Product Quality," (Household Production and Consumption, 40 (5)), 529-59. ; 이상호, 전제 논문, pp. 44.에서 재인용.

받는 전과정에서 이루어진다. 따라서 사용자의 입장을 부각시킨 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

Lewis & Booms(1983)는 서비스질이란 인도된 서비스의 수준이 고객의 기대와 얼마나 일치되는가의 척도라고 정의하였고, Gronroos는 서비스질은 소비자의 지각된 서비스와 기대된 서비스의 비교평가의 결과이며 기술적 품질, 기능적 품질, 이미지와 같은 제변수와 함수관계에 있다고 하였다¹⁰⁸⁾. J. J Cronin & S. A. Taylor는 지각된 서비스질이란 특정서비스에 대한 장기적이며 전체적인 평가를 의미하는 태도로서 개념화되고 측정되어야 한다고 지적하면서 서비스질이 소비자 만족의 선행요인이라고 하였다¹⁰⁹⁾.

A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L. L. Berry (PZB)등은 지각된 서비스질이란 소비자의 기대와 지각간의 불일치의 방향과 정도라고 하였다. 그들은 서비스에 대한 소비자의 경험은 그 서비스의 질에 대한 소비 후 평가, 즉 지각된 서비스질에 영향을 미친다고 보았다. 따라서 고객이 지각하는 특정서비스의 질은 평가과정의 결과로서 고객은 서비스에 대한 자신의 “기대된 서비스(expected service)”와 제공받은 서비스에 대한 “지각된 서비스(perceived service)”를 비교하여 이러한 과정의 결과가 바로 “지각된 서비스질”이라는 것이다¹¹⁰⁾.

A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L. L. Berry 는 서비스질의 제공과 관련된 커뮤니케이션과 통제과정에 관한 연구를 통해 이러한 차이의 원인을 밝히고 서비스질에 관한 개념적인 틀을 마련해 주었는데 이는 <그림 2-3>과 같다¹¹¹⁾.

이 모형의 가장 뚜렷한 특징은 서비스질을 평가하는데 있어서 소비자와 기업관리자의 양측면을 복합적으로 고려하고 있다는 점이다. 소비자들은 서비스질을 기대된 서비스와 지각된 서비스의 차이인 gap⁵⁾의 크기와 방향에 따라 평가하게 된다. 그런데 관리자의 측면에서 보면

108) Gronroos, C., "A Service-oriented Approach to Marketing of service," European Journal of Marketing, vol 12, No. 8, 1978, pp. 99-601.

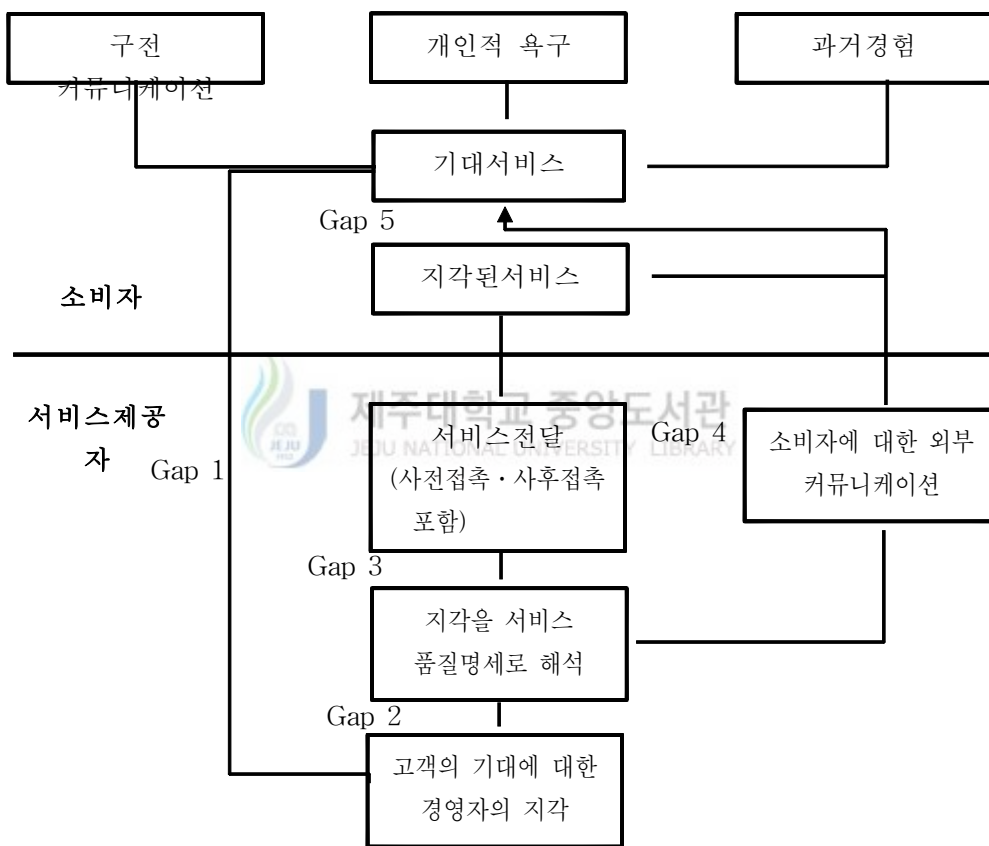
109) J.J. Cronin & S.A. Taylor, "Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension," Journal of Marketing, 1991. 6, pp. 55-68. ; 최휴종, "서비스제공자의 질에 대한 고객의 評價要因 및 效果," 경희대학교 대학원 博士學位論文, 1994. pp. 35에서 재인용.

110) A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, & L.L. Berry, "SERVQUAL : A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", (Journal of Retailing, vol.64, No. 1 Spring , 1988), pp. 17. ; 최휴종, "서비스제공자의 질에 대한 고객의 평가요인 및 효과", 박사학위논문, 경희대학교 대학원, 1994, pp. 35에서 재인용.

111) Parasuraman, A., Zeithmal, Vslsrie A. and Berry, Leonard L., "Communication and control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, vol.52 (April 1988), pp. 35-48. ; 이상호, 前揭論文, pp. 61-62.에서 再引用.

gap5는 네 가지 gap의 크기와 방향에 의해 결정됨으로 결국 gap5는 gap1, gap2, gap3, gap4의 함수로 나타낼 수 있다. gap분석이 많은 연구자들에게 있어 선호되어 왔던 것은 다양한 서비스형태에 적용될 수 있으며 연구실행상에 있어서의 용이성이 존재하며 결과를 명확하게 살펴볼 수 있다는 점 때문이다.

<그림 2-3> 서비스질의 차이 모형



자료 : Parasuraman, A., Zeithmal, Vlsrie A. and Berry, Leonard L., "Communication and control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, vol. 52, (April 1988), pp. 35-48.

한편 V. A. Zeithaml은 지각된 서비스질의 개념을 '서비스의 전체적 우월성 또는 우수성에

대한 소비자의 평가'라고 정의하면서, 지각된 서비스질의 성격을 다음과 같이 규정하고 있다¹¹²⁾.

- ① 서비스질은 소비자의 지각을 측정하는 고객지향적인 개념이다.
- ② 서비스질은 제품구매와 관련하여 구매전에 미리 평가할 수 있는 탐색적 품질보다는 제품구매
나 소비과정에서 평가하는 경험적 품질, 신념적 품질의 특성이 강하다.
- ③ 서비스질은 태도와 유사한 개념이다.
- ④ 서비스질은 서비스의 결과뿐만 아니라 과정에 대한 평가이다.

(4) 호텔 서비스 질

호텔서비스는 일반적인 서비스 개념이 무형적인 것과는 달리 유형과 무형의 복합적 기능을 가진 것으로, 물리적 서비스, 시스템적 서비스, 인적 서비스 등의 종합적 서비스이다.

즉 호텔은 물체로서 나타나는 제반시설과 식음료, 도구, 소모품 등의 재원이 효용가치로서 물리적인 것과 그리고 체계화된 업무조정과 조직적 협동인 인적 참여와 물적인 제공에 있어 시간, 거리, 비용, 수고, 용이 등인 효용가치로서 인적인 수고와 노동으로서 정신과 육체, 지식과 능력이 함축된 종업원의 대인관계적인 숙련성과 같은 효용가치로서 인적인 요소의 결합체이다¹¹³⁾.

과거에는 호텔의 서비스 품질을 우수한 종사원으로부터 제공되는 서비스로 생각되었으나, 이제는 호텔서비스의 품질을 “고객이 직접 서비스과정에 참여하여 기대하고 느낀 모든 서비스의 결과”라고 정의할 수 있다. 위의 정의에서 지각된 서비스에 영향을 미치는 요소는 물리적, 시스템적, 인적 서비스 이외에 참여고객의 개인적 특성이 추가되어진다. 한편 기대된 서비스는 개인적 요구, 호텔의 전통적 마케팅 활동에 의한 약속, 과거의 경험, 전통과 사상, 구전 의사소통 등에 의해 영향을 받게 된다.

한편 표성수는 호텔의 품질관리 시스템과 품질관리 프로그램의 운영모형을 각각 제시하면서 호텔서비스질 경영은 물리적 환경, 서비스 그리고 물품을 포함하고 있으므로 각각의 특성에 맞는 서비스질 관리기법이 고안되어 다양한 측면에서 서비스질을 다루어야 한다고 주장하였다. 즉 호텔건축, 객실정돈, 주방의 조리 등은 제조업 품질관리기법을 원용할 수 있고, 고객에 대한 서비스는 서비스질 관리기법을 활용하며, 서비스질 속성 중에서 가장 중요하다

112) 이상호, 전겐논문, pp. 47.

113) 강남국, “현대호텔상품의 본질과 마케팅과제“, 경희호텔경영전문대학 논문집, 1992, 제7집, pp. 85

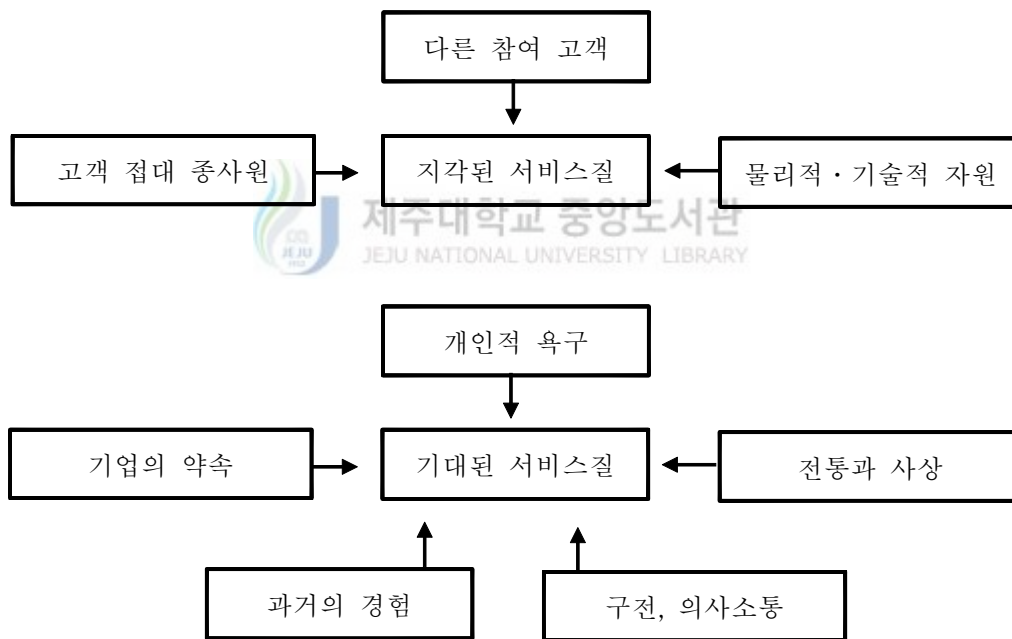
고 할 수 있는 종사원 행동에 대하여는 행동적 품질관리 시스템을 적용할 수 있다고 주장하였다¹¹⁴⁾.

3. 호텔 서비스질의 평가모형

1) Gronroos의 서비스질 평가의 개념적 모형

전통적인 마케팅활동은 목표고객에게 기업의 서비스에 대한 약속을 소비자에게 제시하기 위한 전략적 과정이다. 그러한 전통적인 마케팅활동을 통한 약속은 고객의 기대에 영향을 준다. 한편, 전통과 이념, 구전커뮤니케이션, 과거의 경험 또한 고객의 기대에 영향을 준다.

<그림 2-4> Gronroos의 서비스질 결정차원



자료 : Gronroos, Christian, " A Service Quality Model and its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, vol. 18, No. 4, 1984, pp.36-38. ; 이주형, 전제논문,

114) 표성수, 장혜숙, 「最新觀光計劃開發論」, (서울 : 형설출판사, 1994), pp. 57-72.

pp. 53,& 58.을 원용하여 재구성.

반면 지각된 서비스는 고객의 서비스 자체에 대한 지각의 결과이다. Swan and Comb은 제품의 지각된 성과를 수단적 성과와 표현적 성과의 두 가지의 하위과정으로 나누었는데 이러한 개념의 경험적 검증과 이들의 고객만족에 대한 영향력에 관하여 연구하였다¹¹⁵⁾.

이러한 결과는 비록 소비재를 대상으로 검증이 되었지만 서비스에 있어서도 주목할 만하다. 수단적 성과는 제품의 기술적 측면이며, 서비스의 측면에서 볼 때, 서비스 생산 과정의 기술적 결과를 의미한다. 즉 생산과정이 완료된 후 고객에게 남겨진 것으로 정의할 수 있다. 한편, 표현적 성과는 성과의 심리적 차원과 관련되는 것으로 수단적 성과, 즉 서비스생산과정에서 창조되는 기술적인 측면이 구매자와 판매자간의 상호작용과정에서 고객이 기업의 다양한 자원 및 활동과 접촉을 통해 나타난다. Swan and Comb의 연구결과는 수단적 성과가 만족의 선행조건이 되지만 이것으로 충분한 것은 아닌 것으로 나타났다. 만약 표현적 성과가 만족스럽지 못하면 수단적인 성과로부터 획득된 만족의 정도에 관계없이 여전히 불만족한 상태를 유지하게 된다는 것이다. 위의 연구결과를 토대로 Gronroos는 여러 가지 종류의 제품 성과가 질(quality)모형으로 통합되는 서비스질 모형을 제시하였다¹¹⁶⁾.

(1) 기술적 품질(quality)과 과정적 품질(quality)

서비스질(quality)은 기본적으로 무형적이며 생산과 소비가 동시에 발생하며 생산과 교환의 상호작용과정에서의 활동으로 특징지워질 수 있다. 판매자와 구매자와의 상호작용에서 서비스가 소비자에게 제공되며 이 상호작용 과정에서 생기는 일들이 지각된 서비스에 영향을 준다.

소비자가 호텔에 숙박하거나 식당에서 음식을 먹고, 기차를 타고 다른 장소로 이동하는 등의 서비스를 이용하는 것은 서비스생산과정에서 나타나는 기술적 결과로서 이는 수단적 성과와 대응된다. 이러한 과정의 기술적 결과, 즉 고객이 서비스기업과 상호작용의 결과로서 얻게 되는 것은 서비스질(quality)의 평가에서 매우 중요하게 작용한다. 이러한 기술적 결과를 기술적질(quality)의 차원이라 할 수 있는데 이러한 차원은 서비스의 기술적 차원이므로 약간은 객관적인 방법으로 측정될 수 있다.

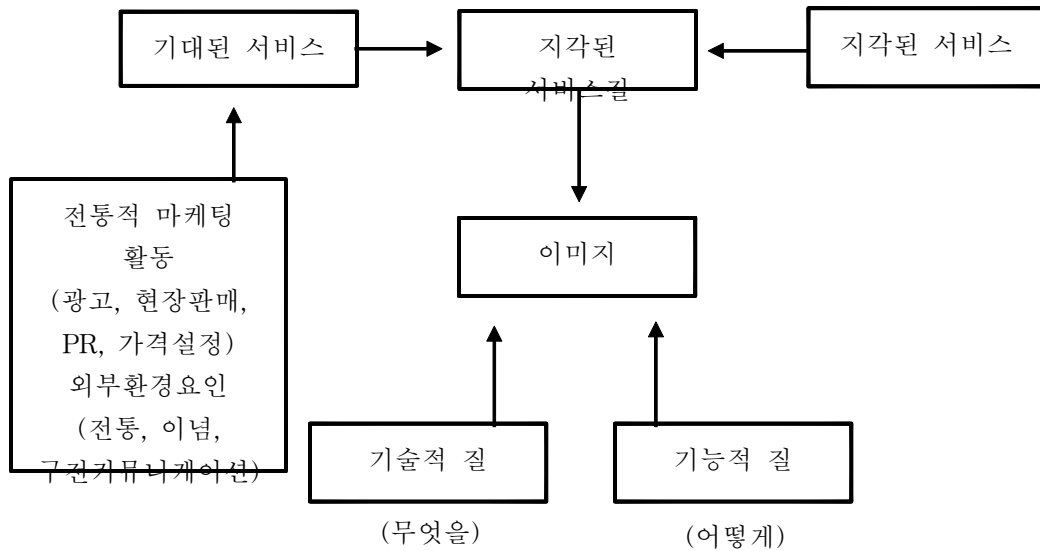
115) Swan, J. E. and L. J. Combs, " Product Performance and Consumer Satisfaction : A New Concept," *Journal of Marketing*, April, 1976. pp. 26. ; 이상호, 전계논문, pp. 50.에서 재인용.

116) Gronroos, Christian, " A Service Quality Model and its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, vol. 18, No. 4, 1982

그러나 고객과의 상호작용에서 생산되는 서비스에 있어 이러한 기술적 품질의 차원으로 고객이 지각하는 총 서비스질(quality)을 모두 설명할 수는 없다. 기술적 품질이 기능적으로 이전되는 과정에서 고객의 총 서비스질(quality)은 영향을 받는다. 은행, 식당, 호텔 등의 접근 가능성, 은행창구직원의 용모, 식당 종업원의 친절성 등 서비스 기업의 종업원의 행위, 용모, 태도 등은 서비스에 대한 고객의 관점에 영향을 준다. 또한 서비스제공 과정에서 다른 고객의 영향력도 있다. 이들은 매장의 분위기나 순서, 방해 등의 행동을 함으로써 지각된 서비스에 호의적 혹은 비호의적으로 영향을 미친다. 고객은 생산과정의 결과로서의 기술적 질(quality)과 과정 자체에서 얻는 기능적 결과를 통해 서비스를 지각한다. 이러한 과정에서 지각하는 질(quality)을 기능적 질이라고 할 수 있다. 기능적 질은 표현적 성과에 대응하는 개념이다. 고객이 지각하는 서비스의 차원은 위와 같이 2가지의 차원으로 나눌 수 있는데 기술적 질은 고객이 서비스생산과정에서 얻는 것(what)을 나타내며 반면 기능적 질은 서비스제공과정에서 고객이 서비스를 얻는 방법(how)을 의미하는데 기능적 차원의 질은 고객이 그것을 지각하는 과정이 매우 주관적이어서 기술적 차원에 비해 평가가 덜 객관적이라 할 수 있다.

지각된 서비스는 기술적 차원과 기능적 차원 등의 두 가지 차원의 총합에 대한 고객의 관점이라 할 수 있다. 지각된 서비스가 기대와 비교될 때, 지각된 서비스질을 얻을 수 있다. 즉 Gronroos(1982)의 서비스질 모형에서 서비스품질에 대한 인식은 기대된 서비스와 실제 수행된 서비스의 결과이다. 이때 기대는 이전의 경험, 구전커뮤니케이션, 개인적 요구와 기업의 전통적 마케팅활동의 함수가 되며, 실제 실행된 서비스는 기술적 품질, 기능적 품질, 이미지의 함수가 된다. 여기서 이미지는 여과기능을 수행하는 것으로 보여진다. 즉 서비스제공과정에서의 다소간의 단점은 이미지에 의해 보상되기도 한다. 그러나 서비스제공과정에서의 계속되는 문제발생은 결국은 이미지를 하락시키는 결과를 가져온다. 이러한 계층적인 모형을 그림으로 나타내면 <그림 2-5>와 같다.

<그림 2-5> 서비스질의 개념적 모형



자료 : Gronroos, Christian, "A Service-Oriented Approach to Marketing of Service," *European Journal of Marketing*, Vol. 12, No. 8, 1978, pp. 588-601.을 원용
 논자 재구성.



(2) 품질의 차원으로서의 이미지

호텔기업은 대개 브랜드(brand)의 이름이나 관광유통업자 뒤에 숨을 수가 없다. 대부분의 경우, 소비자와 서비스제공자와의 상호작용기간동안 소비자는 호텔기업과 호텔기업의 자원을 볼 수가 있다. 이러한 상호과정에서 관계의 지속성을 추구하는 것이 하나의 기업목표인 현실에서 호텔기업의 이미지는 중요한 역할을 하는데 고객의 기대는 기업관이나 호텔기업의 이미지에 의해 영향을 받기 때문이다. 이러한 관점에서 호텔기업의 이미지는 품질의 차원으로 인식되어야 한다. 호텔기업의 이미지는 소비자의 관점에서 고객이 기업을 어떻게 지각하는가에 대한 결과이다. 고객이 보고 지각하는 호텔기업의 가장 중요한 부분은 바로 서비스이다.

그러므로 호텔기업의 이미지는 주로 기술적 질과 기능적 질에 의해 영향을 받을 것이다. 이 밖에 기업이미지에 영향을 주는 다른 요소는 전통, 이념, 및 구전과 같은 외적요인이나, 광고,

PR과 같은 전통적 마케팅활동에 의해서도 영향을 받는다. 호텔기업의 이미지관리 면에서 전략적 목표는 기업이미지의 개선과 향상에 있기는 하나 이는 기업정체이상의 이미지를 창출하는 것이 아니며 기업실체에 대응하는 정확한 기업이미지를 형성하려는 것이다.

왜냐하면 호텔기업의 능력이상의 광고나 구전 등의 전통적 마케팅활동을 수행하는 것은 고객의 기대를 높여주는 결과를 가져와서 호텔기업이 제공하는 서비스의 기술적, 기능적 질(Quality)이 이를 충족할 수 없을 경우 기업의 서비스질과 이미지의 손상을 가져오기 때문이다.

2) PZB의 서비스질 결정요인

서비스질의 측정은 제품의 품질과는 달리 불량률이나 내구성과 같은 객관적인 척도에 의한 측정이 어렵기 때문에 고객의 지각을 측정하여 서비스질을 측정하고 있는데 이러한 지각의 평가를 위한 다항목의 측정도구가 A. Parasuraman, V.A. Zeithaml & L. L. Berry(1985,1988 & 1991)등에 의해 개발되었다¹¹⁷⁾. 그들은 적절한 측정항목의 구성을 위해 다음과 같은 절차를 거쳐 서비스질을 구성하는 요소로 10가지의 차원을 제시하였다. 그들은 먼저 12개의 소비자집단을 대상으로 한 표적집단면접(focus group interview)을 통해서 다음과 같은 질문에 대한 해답을 구하였다.

소비자들은 서비스질을 구체적으로 어떻게 평가하는가? 소비자들은 서비스에 대한 총체적인 평가를 곧바로 내리는가 아니면 서비스의 구체적인 측면들을 평가해서 전체적인 평가에 도달하는가? 서비스를 평가하는데 사용하는 여러 측면 또는 차원은 무엇인가? 소비자의 기대가 서비스질의 평가에 중심적인 역할을 한다면, 어떠한 요인들이 이들의 기대를 형성하고 영향을 주는가?

훌륭한 서비스질(quality)은 고객이 서비스기업으로부터 기대하는 것을 충족하느냐 혹은 초과하는가의 “기대와 성과의 비교”라는 개념을 확인하고 서비스질을 고객의 기대나 희망과 서비스 수행에 대한 성과의 지각과의 사이의 불일치로 정의하였다.

고객의 기대형성에 영향을 주는 핵심적인 요인은 구전커뮤니케이션, 개인적인 요구, 과거의 경험, 기업이 고객에게 제공하는 서비스에 담겨있는 직접 혹은 간접적인 다양한 메시지를 포함하는 외적 커뮤니케이션 등의 4가지 요인으로 나누었다.

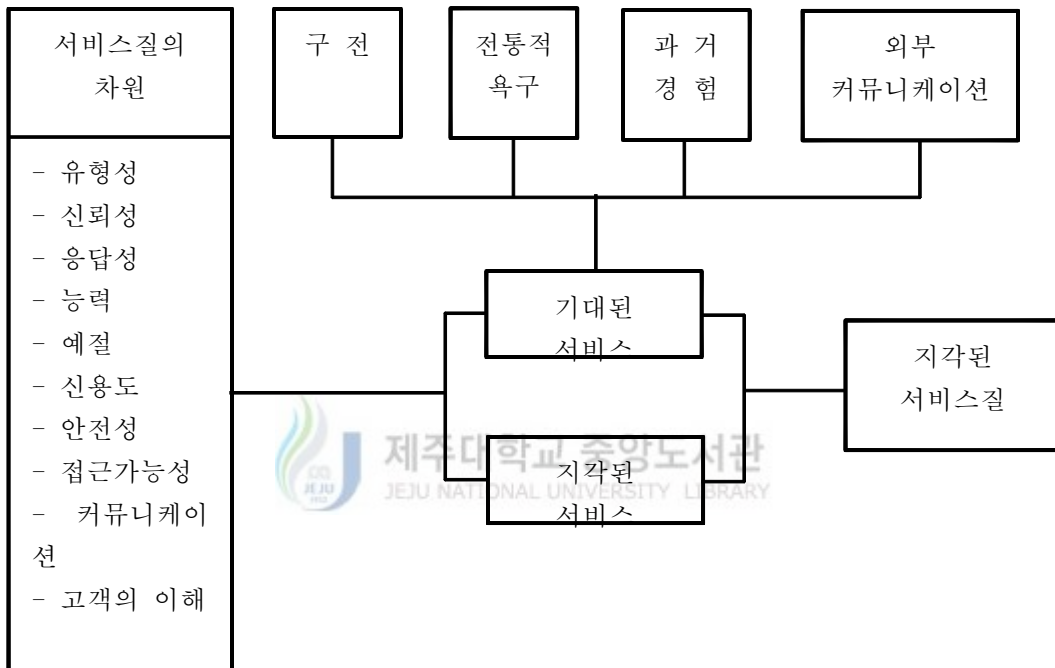
이상을 요약하면 서비스질은 고객의 기대와 성과에 대한 지각사이에 차이로 정의되며, 고

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

객의 기대에 영향을 주는 주요 변수로 구전커뮤니케이션, 개인적 요구, 과거의 경험, 외적커뮤니케이션을 들 수 있으며 서비스질을 평가하는데 있어 일반적인 평가기준 10가지를 확인하였다.

이러한 연구를 통해 서비스질 구성차원모형을 <그림 2-6>로 나타낼 수 있다.

<그림 2-6> PZB의 서비스질 구성차원



자료 : PZB, "A Conceptual Model of Service Quality & Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* Vol. 49, Fall 1985, pp. 44.

PZB의 포커스그룹인터뷰와 탐색조사로부터 얻은 10개의 평가기준들은 상호간에 다소의 중복되는 내용을 지니고 있어서 명확하게 식별되기가 어려운 면이 있고 또한 소비자들의 개인적인 욕구나 서비스업종에 따라서 평가기준들간의 상대적 중요성이 다를 수 있다. 따라서 이러한 10가지의 범주는 계속되는 연구에서 PZB는 신뢰도계수, 상관계수, 요인분석 등을 이용한 실증연구를 토대로 다음 <표 2-6>와 같이 5가지 요인으로 축소하여 서비스질 결정변수를 추출하였다.

<표 2-6> PZB의 서비스질의 5개 차원의 정의(1988년)

결정요인	내용
유형성	물리적 시설, 장비·접객요원의 용모, 의사소통 수단인 양태
신뢰성	약속된 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행할 수 있는 능력
응답성	신속한 서비스의 제공과 고객의 요청에 즉각적인 도움을 주려는 태도
확신성	직원의 지식과 예절 및 신뢰와 자신감을 줄 수 있는 능력
공감성	고객의 개별적인 관심과 애정을 표시하는 능력

3) W. B. Martin의 서비스질 평가모형

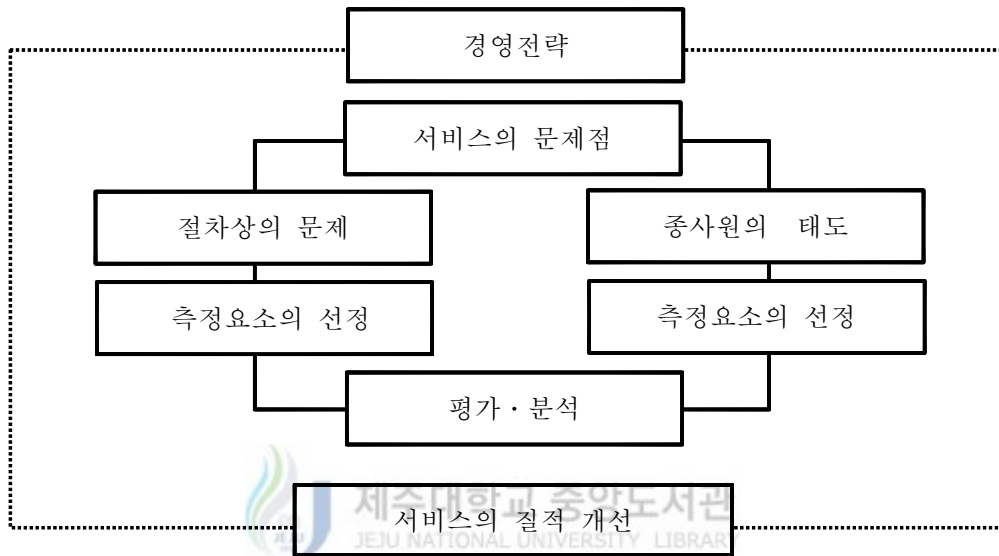
윌리엄 마틴(Willim B. Martin)(1986)은 서비스 제공자의 입장에서 서비스질을 평가하고자 하였다. 그는 연구결과에서, 호텔/레스토랑에서 제공하는 서비스의 질은 서비스의 절차(Service procedure)와 종사원의 인격, 즐거움(conviviality)을 주는 것 등의 결합에 의해 제공된다고 하였다.

즉 종사원은 고객에게 바람직한 서비스를 적시에 제공하고 효용만족을 통한 즐거움을 제공할 수 있어야 한다고 하였다¹¹⁸⁾. 또한 고객과의 상호 커뮤니케이션은 서비스의 질적 수준을 결정하는데 중요한 역할을 한다는 점을 강조하고 있다.

Martin은 이러한 두 가지 관점에서 접객서비스상의 문제점을 발견하고 종사원이 어느 정도 훌륭한 서비스를 제공하고 있는가를 측정해 봄으로써 결과적으로 서비스의 질적 향상을 가져올 수 있다고 보면서 <그림 2-7>과 같은 서비스제공과 질적 평가에 관한 관리순환모형을 제시하였다.

118) W. B. Martin, "Defining what Quality Service is for You", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, vol. 26. No. 4, 1986, 2, pp. 33. ; 원용희, 전제논문, pp. 57.에서 재인용.

<그림 2-7> 마틴의 서비스질 평가의 관리순환모델
(접객서비스 관리 사이클)



자료 : W. B. Martin, "How To Guarantee Quality Service", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, vol. 26. No. 4, 1986, 2, pp. 34.

그리고 윌리엄 마틴은 서비스질의 측정요소를 ① 서비스 절차에 관한 측정과 ② 서비스 수준에 관한 측정으로 크게 두 가지로 분류하여 서비스 제공상의 기술적 요소를 평가하는 내용(7가지)과接客종사원의 인간적인 능력을 평가하는 내용(9가지)을 구성하였다. 절차적 서비스(Procedural skill service)는 주문을 받고 상품을 고객에게 서비스하기까지의 절차상의 기법이고,接客종사원의 인간적/인격적 능력이나 태도를 평가하는 명랑적서비스(Convivial skill service)는 대고객 관계에서 즐거움을 주고 인간미와 우정으로 접대하고 그들과 친밀한 관계를 형성하여 인간적인 욕구에 동조할 수 있는 인간적인 관계나 능력으로서 종사원의 인

격과 인품에 밀접한 관계를 갖고 있는 서비스이다. 마틴은 그가 제시한 평가내용을 측정하기 위해 16개의 요소를 평가기준으로 제시하였다¹¹⁹⁾.

(1) 서비스 절차측정 : 서비스 제공상의 기술적 요소를 평가

① 서비스의 진행과정(flow of service)

서비스 절차가 적절하게 진행되도록 하기 위해서는 진행과정에서 어떤 불특정한 서비스의 단계에서 다음 단계로 옮겨가는 것도 일정한 절차에 의해서 규칙적으로 진행되어야 한다.

② 적시서비스(timeliness)

고객으로부터 주문을 받은 후 제품의 서비스가 고객에게 전달되는데 걸리는 시간을 잘 지키는 것은 신속 이상의 좋은 결과를 가져온다.

③ 수용(accommodations)

서비스의 체제와 절차는 업소의 편의에 맞추어 고안한 것이 아니라 고객의 필요와 욕구를 충족시킬 수 있도록 고안 결정되어야 한다.

④ 예견(anticipation)

효율적인 제품과 서비스의 판매를 고객이 요구하기 전에 한 걸음 앞서 제공해야 한다.

⑤ 의사전달(communication)

고객, 종사원 상호간 그리고 종사원과 감독자와의 관계에서 간결하고 분명한 의사전달이 이루어지지 않았을 경우 질적으로 높은 수준의 서비스란 존재하지 않는다. 그러므로 상호간에 어떤 의사를 표현하거나 메시지(message)를 전달하고자 할 때에는 철저하고 정확하게 그리고 시간에 늦지 않도록 유의하여 전달하여야 한다.

⑥ 고객의 피이드백(customer feed-back)

제공하는 서비스와 제품이 고객들의 욕구와 기대를 충족시켜 주었는지의 여부를 항상 지속적으로 인식해야 한다. 그렇지 않다면 제공되고 있는 서비스가 고객의 욕구충족에 과연 접근하고 있는가를 알 수 없으며, 서비스 과정에서 노출되는 문제점을 개선할 수 없다.

119) William B. Martin, op, cit., pp. 32-38. ; 박충희, 前揭論文, pp. 67-74.

⑦ 감독(supervision)

설정된 서비스 체계가 정상적으로 잘 운영되도록 하기 위해서는 상기 6가지 요소를 효율적으로 감독하고 조정해야 할 필요가 있다.

(2) 서비스 수준측정 : 종사원의 인간적인 능력을 평가하는 인격적 서비스

① 태도(attitude)

어떤 사람을 막론하고 그 사람의 태도는 곧바로 다른 사람에게 전달되고 반영되는데 양질의 서비스를 제공하기 위해서는 적극적인 태도를 유지해야 한다.

② 몸짓 대화(body language)

전형적인 대화에서 몸짓대화는 의사전달의 2/3의 역할을 차지한다. 얼굴표정, 눈빛, 미소(미소), 손의 자세, 동작 등을 통해 고객들은 종사원들의 태도와 자세를 읽을 수 있다.

③ 목소리 어조(tone of voice) 

고객에게 한 말의 특정내용도 중요하지만 어조에 따라 진정한 의미가 달라진다. 지나치게 짤막하고 갑작스럽고 냉담하고 비꼬는 것 같은 말씨는 부정적인 태도를 의미하는 것으로 양질의 서비스에서는 금물이다. 그러므로 양질의 서비스를 위해서는 개방적이고 우호적이며 안락한 분위기에서 고객과 즐거운 대화를 나누도록 한다.

④ 재치(tact)

상황이 달라진 여건에서 고객에게 무슨 말을 해야 되는지를 알아차리는 재치도 성공적인 서비스인이 되기 위한 것이며, 고객들의 기분을 상하게 하는 말은 무슨 일이 있어도 삼가고 회피해야 한다. 결국 이는 고객으로 하여금 만족감을 더욱 느끼게 한다.

⑤ 이름을 불러 줄 것(naming names)

고객의 이름을 부르는 것은 인간적으로 친해지고 싶어하는 의사 즉 특별한 배려와 성의, 존경심을 갖고 있음을 보여 줌으로써 만족감을 불러 일으킨다.

⑥ 주의집중(attentioness)

개인적인 친밀감을 얻기 위한 서비스에 필요한 것으로 고객들의 인간적 욕구에 기반을 맞추며 예의바르고, 친절히 존대하는 서비스를 제공한다면 영업은 저절로 번창한다.

⑦ 안내(guidance)

고객이 뭔가 결정을 하지 못하고 혼돈하고 있는 경우 고객을 위해 관심을 보이고 보살피 주고 노력하는 성의를 보여 주어야 하며, 제공하는 제품과 서비스에 대하여 깊고 철저한 지식을 갖고 있어야 한다.

⑧ 제안에 의한 판매추진(suggestive selling)

고객이 원하지 않는 서비스 또는 상품을 무리하게 받아 줄 것을 요구하는 일은 절대적으로 피하고, 준비되어 있는 서비스나 제품을 고객들에게 알려주는 일에 노력을 집중한다.

⑨ 문제해결(problem solving)

고객으로부터 문제점이나 불평이 발생하게 되면 조용하고 부드럽게 그리고 재치있게 처리하여 진실한 태도와 마음을 고객에게 심어주며 참된 성의와 취지를 고객의 마음에 확신시켜 주어야 한다.



제 4 절 선행연구

1. 국내연구

박충희¹²⁰⁾는 현재의 한국관광호텔의 대부분은 물적자원인 객실과 식음료 그리고 제반시설 등에서는 깊은 관심과 투자의 결과로 이 분야에서는 상당한 발전을 이룩했지만, 종사원의 인적서비스 관리에 관해서는 비교적 미흡한 실정이라고 판단하여, 양질의 서비스를 고객에게 제공하기 위한 방법으로 그는 종사원의 욕구만족과 호텔 조직 내에서의 직무만족 등에 관한 충분한 파악이 요구된다고 하였다. 호텔의 특성상 종사원에 의한 인적서비스는 호텔상품의 중요한 구성요소로서 기업의 이윤추구의 직접적인 활용도구일 뿐만 아니라 경영목표 달성의 결정적인 문제로 인식하고, 종사원의 의식구조를 심도있게 파악하고 직무만족도를 분석함으

120) 박충희, “觀光호텔 人的 서어비스 質의 管理에 관한 實證分析,” 博士學位論文, 경기대학교 대학원, 1988.

로써 인적서비스 관리에 관한 중요성을 인식시킴과 동시에, 종사원의 직무만족도와 서비스질과의 상관관계를 실증적 조사분석를 바탕으로 연구분석함으로써 이론적 체계를 수립하였으며 인적서비스의 질적 향상과 개선에 공헌을 하였다.

호텔영업직 종사원들의 직무만족 형태는 성취도와 리더행동에 대해서는 만족도가 비교적 높고 임금과 인간관계, 승진 및 직장생활의 질에 대해서는 중간수준으로 나타났으며 종사원들의 서어비스질의 형태는 기능적 서어비스질과 정서적 서어비스질이 모두 높은 것으로 나타났다. 반면에 6개의 직무만족 배경요인과 직무만족과의 관계를 분석한 결과는 임금, 성취도 그리고 직장생활의 질에 대한 만족도와는 관련이 없는 것으로 나타났다. 한편 종사원들의 서어비스 유형은 기능적 서어비스질과 정서적 서어비스질이 모두 높은 기능-정서만족형으로 나타났다. 이러한 결과는 기능적 측면에서는 통일적이고 효율적이며 적시에 일관성 있게 서비스를 제공하고 있으며, 정서적 측면에서는 우호적이고 개인적이며 고객에게 즐거움을 주는 서어비스를 제공하고 있다는 것이다.

직무만족은 자기실현의 감정과 가치 있는 성취감으로 정의하고 있기 때문에 호텔종사원의 직무에 대한 만족, 불만족요인은 서비스행위와 성과에 지대한 영향을 끼친다. 따라서 그의 연구는 호텔종사원의 상품적인 측면만을 강조하는 것이 아니라 호텔기업의 목표달성과 동시에 종사원의 만족을 충족시키는데 초점을 두고 접근하려 했다. 이러한 측면에서 개인의 목표와 기업의 목표가 합치될 수 있도록 호텔의 기본목표가 설정되어져야 하고 국내외에서 논의되고 있는 이론을 뒷받침하기 위하여 실제상황에 초점을 맞추었다. 또한 호텔의 서비스제공 수준 및 성과와 종사원의 만족이라는 구체적인 상황에 국한시켰다.

그리고 직무만족에 대한 세부적인 항목에서는 특히 허즈버그의 2요인이론에 입각하여, 사운더가 미국 미네소타 대학의 부설연구소(1977)에서 고안한 미네소타 만족설문지(Minnesota Satisfaction Questionare)내용(200개의 요인들 중에서 추출한 20개의 세부항목)을 기초로 하여 예비조사를 하고, 조사·분석한 결과를 토대로 현실에 맞지 않는 사항은 제외시켰는데, 직무만족에 대한 세부적인 항목에서는 특히 독창성, 독자성, 다양성, 권위, 활동성, 승진, 임금 등의 요인들에서 유의적인 것이 많았으며, 동기요인과 위생요인에 대한 고찰에서는 우리나라 호텔에서도 2요인이론이 타당하게 받아 들여 지고 있다는 사실이 확인되었으며, 17개의 영향요인도 모두 상관관계가 있음을 확인할 수가 있었다. 그 중에서도 동기요인으로는 다양성, 활동성이 되겠으며, 위생요인으로는 승진, 회사정책, 인정 등의 요인이 비중이 높게 차지하였다.

그리고 경영분석상 성과요인으로 13개의 요인이 설정되었는데, 영업수입증가율, 연간 투숙률, 1인당 연간 영업수입, 연간 객실수입/객실종사원, 영업비용, 1인당 연간 영업비용, 인건비용, 재료비용, 경비율, 영업이익률, 이직률,종사원수/판매가능 객실수 등이다. 절차적서비스의

평가기준에는 기술적 시스템이 포함되어 7개의 요소로 구성되고, 태도적서비스는 대고객관계에서 형성된 고객의 욕구에 조정할 수 있는 종사원의 능력을 의미하여 16개의 요소로 구성되어 있다. 인구통계별로 서비스제공수준에 대한 분석 결과는 각 요인 모두에 있어서 차이가 있음이 검증되었으며, 서비스제공수준에 관한 측정항목 16개 중에서 유의적으로 나타난 항목들은 감독 및 조정, 재치, 주의집중, 안내, 제안판매가 각각 5개로 나타났다. 인구통계별 세부항목 중에서 결혼여부는 12개의 요인들이 유의적으로 나타나고 있음을 볼 때 우리나라 호텔에서는 제일 크게 의미가 있다고 볼 수 있겠다.

한편 철차적서비스 보다는 대고객서비스 영역에서 유의적인 내용이 많았다는 것은 실질적이고 내적인 서비스에 관심을 보다 더 의식하고 있다는 것을 암시하고 있다.

기존의 연구문헌의 유형은 주로 하나의 영역에 제한하여 연구된 것이 많아서 기업에서 유용한 자료로 활용하기에는 부족한 면이 있는데, 그의 논문에서는 직무만족-서비스제공수준-경영분석상의 성과 요인을 각각 조합하여 실증분석한 것이므로 기업에서 실제 경영관리 측면에 응용하기가 매우 편할 것이다.

전종찬¹²¹⁾은 호텔종사원의 직무만족도를 분석하여 그에 대한 불만요인을 규명하고 제고방안을 제시하는데 그 목적을 두고 있는 이 연구의 결과는 다음과 같다.

가) 효율적인 임금관리를 위해서는 평균가족수의 생계비수준의 임금을 보장해야하고 능력에 따른 임금체계를 확립해야 한다.

나) 공정한 승진을 위한 합리적인 인사고과제도의 확립

다) 후생복지시설에 대한 경영자의 과감한 투자와 지속적인 관심

라) 간담회, 사내 정기간행물의 발행, 게시판, 회식 등을 이용하여 상하간의 의사소통을 원활히 해야 한다고 보았다.

2. 국외연구

사운더(Saunders)¹²²⁾는 호텔 종사원들의 만족을 위한 적절한 직무와 관련된 욕구를 결정하는 대안적인 방법을 조사하기 위하여 미네아폴리스 세인트 폴(Minneapolis St. Paul)지역에 위치한 7개 호텔의 객실부 영업직 161명을 무작위로 추출하여 직무만족에 관하여 설문조사를 실시하였다. 설문조사항목에 인용된 내용으로서는 먼저 인구통계적 변수로서 성별, 결

121) 전종찬, “호텔종업원의 직무만족에 관한 실증적 연구“, 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 1991.

122) L. E. Saunders, Exploration of the Usefulness of “Important” Work Related Needs as a Tool for Studies in Job Satisfaction, University of Minnesota, 1981, 박사학위논문. 원용회, 전개논문, p. 74.에서 재인용.

혼여부, 연령, 교육정도, 재직기간, 직책을 묻고 있었고, 만족요인에 대한 항목으로서는 능력 활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임성, 사회적 지위, 회사정책, 상사와 부하와의 관계. 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성 등과 같은 내용을 설문에 응답토록 하였다.

그는 종사원의 욕구와 직무의 만족도간에 높은 수준의 동의(agreement)가 있을 때 전체적인 만족도가 높다는 것을 가정하고 연구하였다. 그는 만족의 척도로 성공(hits) 실패(miss)라는 개념을 도입하여 만족스런 욕구를 성공으로, 불만족스런 욕구를 실패로 기록하여 성공과 실패에 대한 수의 상관계수를 호포크 스케일(Hoppock Scale)로 측정하였으며, 그 범위는 0.59에서 0.80으로 나타났다.

또한 전체적인 만족에 대한 내적인 만족자(intrinsic satisfiers)와 외적인 만족자(extrinsic satisfiers)의 상대적인 기여도를 평가한 결과 내재적인 만족자가 외재적인 만족자보다 전체적인 만족에 지속적으로 기여하고 있음을 알아냈다. 결과적으로 전체적인 만족이 아주 개인적이며 직무관련욕구가 충족되는 정도에 근거하여 직무만족을 측정하는 것은 가능하다는 것이다.

피잠과 찬드라스카트(Pizam and Chandrasekar)¹²³⁾ 등은 호텔종사원에 대한 직무만족도를 측정하기 위해서 코넬 대학교의 계간지(the quarterly) 독자 중 3%에 해당하는 191명의 유효표본수를 가지고 설문조사를 실시하였다. 설문서는 사회적 인구통계자료로서 성별, 연령, 교육정도, 연봉수준, 근무부서, 재직기간, 결혼여부, 거주지역에 대한 내용과 만족요인에 대한 항목으로서는 능력을 활용할 수 있는 기회, 새로운 것을 독창적으로 할 수 있는 기회, 직무수행시에 책임이 주어지는지의 여부, 동료로부터의 예우나 존경, 승진할 수 있는 기회, 직업의 안전도, 봉급액수, 작업조건, 성취감, 주위사람으로부터의 인정 등을 포함하고 있다.

이들 범주에 대한 분석결과를 보면 소속 직장의 만족도에서 만족지수는 7점척도중 5.0, 불만족 지수는 2.5였으며, 환대산업에 대한 만족도에서의 만족지수는 4.8이었다. 생활에 대한 만족도에서는 만족지수가 5.42이고 직장의 중요성에 대한 만족지수는 4.7이었다.

직장과 가정생활에 있어서는 대부분이 가정은 직장과 똑같이 중요하다고 지적하고 만족지수의 평균치는 측정범위 4~22에서 12.8이었으며 직장생활과 가정생활을 가능한 한 분리하여 유지하고 싶다고 하였다. 현직의 제반여건에 대한 만족에서는 자기발전과 배움의 기회, 성취감, 회사의 정책 즉 의사결정에 참여할 수 있는 기회 등을 가장 높게 평가하였다.

123) A. Pizam and V. Chandrasekar, "You Do Like, You Work", The Cornell H.R.A. Quarterly, 1983, 8, pp. 5-10, 원용회, 전계논문, p. 76에서 재인용.

가장 중요한 것으로는 자신의 업무수행에 필요한 재정적, 인적지원이 있었으며 가장 중요하지 않은 것으로는 대부분이 부대적인 것으로 예를 들면 흥미로운 사람들을 만날 기회, 직장의 모든 영역에 걸쳐 폭넓은 발언권을 가져야한다고 생각하였으며 응답자가 열망하는 권한은 봉급인상에 관한 것으로 평균치는 5.0으로 제일 낮지만 부정편차(만족도<중요도>)는 -1.20으로 제일 높아 불만이 가장 큰 것으로 나타났다. 그 다음이 회사의 정책결정에 관한 영역이었다. 조직 분위기에서는 65%가 자신의 업무수행에 관련되는 정책결정에 참여하는 것이 필요하다고 지적하고 36.5%는 사내에서의 성공은 직무수행 능력보다 오히려 지인관계에 의한 인맥에 더 많이 의존한다고 응답하였다.

데이비스와 와스무스(Davis and Wasmuth)¹²⁴⁾들은 오늘날 종사원들의 이직은 직무만족과 관련된 다양한 요인들의 결과임을 강조하면서 미국, 캐나다 등의 17개 호텔에서 수집한 설문조사에 나타난 부서별 이직요인을 제시하면서 종사원들이 흔히 이직을 하게 되는 이유를 다음과 같이 설명하였다. 봉급과 특별급여에 대한 불만, 보직, 근무시간 등 근무여건에 대한 불만, 감독자의 자질문제, 타직장의 더 나은 대우에의 유혹, 근무상황과 불만에 대한 개인적인 적응력, 성적 괴롭힘, 부적합한 업무, 부적절한 지시나 훈련, 승진기회 상실, 직장의 안정성 결여 등을 들고 있다. 또한 부서별 관리자(지배인)들의 주요 이직원인을 살펴보면 영선부와 경리부에서는 봉급과 특별급여(24%), 타직장의 유혹(24%)이 가장 큰 영향을 미치며 식음료 부서와 하우스키퍼 부서에서는 감독의 자질이 각각 76%, 59% 그리고 프런트에서는 타직장의 유혹(53%)이 큰 영향요인으로 나타났다. 일반적으로 직무와 관련하여 불만족도가 클 때 이직율이 높음을 알 수 있었다. 이직을 관리하는 것은 각 조직체의 전략적인 인력자원 입안 과정의 총체적인 구성요소이다. 그러므로 최적의 고용유지 전략은 그 호텔기업이 지향하고 있는 서비스제공수준과 수익목표를 달성하기 위하여 잘 훈련된 지배인과 종사원의 적절한 공급과 조합을 유지시키는 전략이다. 즉, 노동조건을 개선함으로써 이직을 방지하는 노력의 일환으로 종사원의 만족과 관련한 연구가 심층 다루어졌다는 것이다.

홀트(Holt)¹²⁵⁾는 4개의 서로 다른 레스토랑에 근무하는 웨이터와 웨이추레스의 직무만족을 평가하고 직무강화요인을 설명하기 위해서 72명의 웨이터와 웨이추레스, 34명의 주임(supervisor)을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 홀트의 연구는 직무강화요인의 인식에 관한 인구통계적 특성과 종사원의 만족에 영향을 미치는 요인을 중점적으로 파악하려 하였다.

124) S. W. Davis and Wasmuth, "Managing Employees Leave", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 1983, pp. 15-33. ; 원용희, 前掲論文, pp. 78-80.에서 再引用.

125) N. C. L. Holt, *The relation between Individual Vocational Needs and Work Environment reinforcers in Sample of Food Service Works(in satisfaction)*, University of Minnesota, 學位論文, 1984, ; 원용희, 前掲論文, pp. 81.에서 再引用.

이때 인구통계적인 요인으로는 성별, 연령, 교육수준, 업무내용, 재직기간, 직위에 관한 내용을 묻고 있다. 만족요인으로는 능력활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 권위, 책임성, 사회적 지위, 회사정책, 상사와 부하와의 관계, 안정성, 임금, 작업조건, 승진, 상사의 지식능력, 동료관계, 직무수행능력, 인정, 성취감, 활동성 등에 관한 내용에 관하여 조사를 실시하였다. 그는 직무만족에 관한 연구결과를 다음과 같이 분석 제시하였다.

(1) 직무란 개인의 경제적인 지위, 사회적인 지위, 자기신분, 그리고 전체적인 생활의 만족을 결정하는 데 중요한 요소이다.

(2) 대부분의 구성원들은 직무에 대하여 약 80%가 전체적인 만족을 표시하고 있다. 그러나 반 정도는 그들에게 기회가 주어진다면 직업을 바꿀 의사도 있다고 밝히고 있다. 이것으로 보아 30%의 근로자들만 단지 최저로 만족하고 있는 것이며, 20%정도는 불만족한 상태라고 지적하고 있다.

(3) 직업을 가지고 최적의 직무능력을 가지고있다 해도 만족을 보장받을 수 있는 것은 아니다.

(4) 직무만족은 신체적, 정신적인 건강과 깊은 관계가 있다.

(5) 직무만족의 수준은 생산성과 다른 직무대행 측정과는 큰 관련이 없고 이직, 결근, 지각은 불만족 수준과는 깊은 관련이 있었다. 한편 만족이 성과와는 연결되어 있지않지만 재직기간과 직무헌신과는 관련이 있음을 알 수 있었다.

(6) 인구통계적 특성을 가진 그룹간에 있어서의 만족은 큰 차이가 있다. 인구통계적 요인으로는 연령, 성별, 학력, 직위수준 등을 포함하고 있다. 직무만족에 가장 의미 있었던 것은 단체의 차이보다 개인의 차이를 고려해야 한다는 것이다.

(7) 개인적인 욕구와 작업환경의 강화사이에서 얼마나 일치하느냐에 따라 직무만족을 예측할 수 있다. 또한 종사원의 만족수준인식은 기업에 잔류해있거나 재직기간에 의해 예측할 수 있다.

기타 만족에 따른 욕구-ORP(occupational reinforcer patterns)응답에 있어 중요한 상관관계는 그룹과 감독자 그리고 종사원의 ORP가 일치될 때 나타난다는 것이다. 끝으로 직무상의 강화와 직무만족의 예측을 조작, 측정하는 작업, 적합성의 이론(theory of adjustment)의 타당성과 신뢰성을 확고히 해주었고 ORP는 충분히 종사원의 요구에 응답을 결정할 수 있도록 도와준다는 것이다. 끝으로 홀트의 학위논문을 평가한다면 첫째, 직무만족에 관한 이론에 있어 지금까지의 어떠한 논문보다도 체계적으로 소개되었다는 것이다. 둘째, 직무를 강화시키기 위한 수단으로서 인구통계적인 특성과 종사원의 만족에 대한 영향력을 고려했다는 것이다. 그러나 그의 논문의 단점으로 지적되는 것은 우선 직무자체를 중심으로 하였을 때 직무만족에 영향을 미치는 요인에

대하여 구체적인 설명을 하지 않고 곧 바로 설문조사를 실시하였다. 둘째, 사운더(Saunders)는 허즈버그의 2요인이론을 토대로 하여 호텔종사원을 대상으로 직무만족의 요인을 규명하였으나, 홀트(Holt)는 이러한 시도를 거치지 않고 20개의 직무만족에 대한 분석결과를 나열하고 있어 인적자원관리에 관한 대안을 분명하게 제시하지 못하고 있다. 셋째, 성과측면에 대해서도 이론적으로는 중요성을 강조하고 있으나 실증분석을 토대로 한 서비스제공수준이나 성과와 관련된 연구를 시도하지 못하였다.



제 3 장 연구모형 및 방법

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

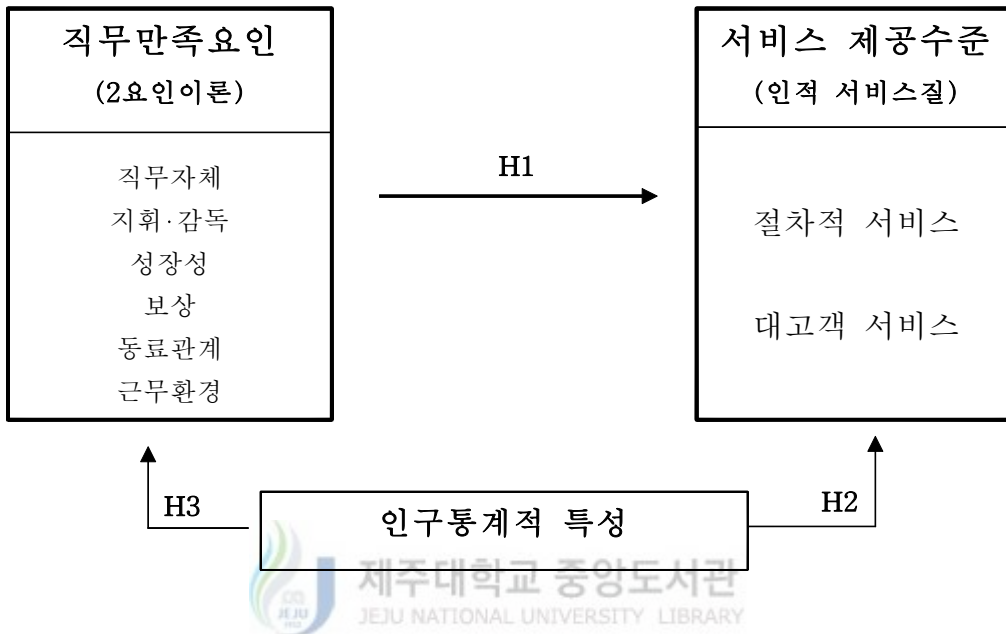
1. 연구모형

본 연구에서 설정한 연구모형은 직무만족이 서비스질에 어떻게 영향을 미치는가에 관한 것이다. 우선 직무만족 요인으로는 허즈버그의 2요인이론을 근거로 호텔종업원의 직무만족을 가져오는 주요속성을 응용하였다. 2요인이론에 의하면 직무만족요인은 일 그 자체, 인정, 성취감, 책임감, 자아발견 등의 동기요인과 감독, 근무환경, 대인관계, 임금, 직업안정감, 사회적지위 등의 위생요인의 두가지 요인이 있고, 이중 동기요인은 인간에게 직접적인 동기부여를 일으키는 직무만족요인이 되며 위생요인은 직접적인 동기부여요인은 아니지만 없으면 불만을 야기하는 요인이 된다.

서비스질에 관한 연구로는 Martin(1986)이 개발한 서비스질 결정요인을 사용하였다. 마틴은 서비스질을 결정하는 요인으로 크게 호텔의 서비스가 고객에게 제공되기까지의 절차상의 기술적 서비스인 절차적 서비스와 고객과 호텔종사원간의 정신적인 유대를 강조하는 태도적 서비스로 나누고, 고객만족을 가져오는 서비스란 이러한 두가지 서비스가 균형있게 조화될 때 달성된다고 했다.

따라서 허즈버그의 2요인이론 가운데 동기요인과 위생요인들이 서비스질로 설명되는 절차적 서비스와 대고객 서비스 요인들에 어떻게 영향을 미치는가에 대해서 알아보고자 하였다<그림 3-1>.

<그림 3-1> 연구 모형



2. 가설의 설정

본 연구의 목적에서 언급한 바와 같이 인적 서비스질을 개선하기 위해서는 호텔종사원들의 직무만족 요인 가운데 어떠한 속성이 서비스 제공수준에 어떻게 영향을 미치는지를 파악하는 것이 중요하다. 따라서 허즈버그 2요인이론의 각 속성항목들이 개인특성에 따라 인적 서비스질인 절차적 서비스와 태도적 서비스에 미치는 영향에는 차이가 있을 것이라는 가정과 또한 이러한 영향은 인구통계적 특성에 따라 차이가 있을 것이라는 가정에서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1 : 호텔종사원의 직무만족수준은 호텔서비스질에 영향을 미칠 것이다.

1-1 : 호텔종사원의 직무만족은 절차적 서비스에 영향을 미칠 것이다.

1-2 : 호텔종사원의 직무만족은 태도적 서비스에 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 호텔종사원의 직무만족이 서비스질에 미치는 영향은 인구통계적 특성에 따라 다를 것이다.

가설 3 : 호텔종사원의 직무만족 수준은 인구통계적 특성에 따라 차이가 있을 것이다.

제 2 절 조사연구설계

1. 연구의 대상

본 조사의 조사기간은 1999년 9월 25일에서 10월 5일 사이에 제주 지역 특1급 6개 호텔의 접객부서(객실영업, 객실관리, 식음료, 주방, 홍보/판촉분야)에 근무하고 있는 종사원들을 대상으로 설문지를 배포하였다.

설문지는 연구자 본인이 조사의 목적과 설문지 개요를 설명한 조사자들에 의해 각 호텔에 50매씩 250매를 배포하여, 213매를 회수하였으나, 이중 응답내용이 불성실한 7부를 제외한 206부(82.4%)를 유효표본으로 분석하였다.


2. 설문지의 구성 및 측정방법



본 연구의 구체적인 설문구성은 직무만족에 관한 구성요인을 6개로 분류하고 각 요인에 이론적으로 타당한 세부항목 26개 문항과 서비스 제공수준 인식에 관한 세부항목 16개 문항 그리고 개인적 사항에 관한 세부항목 8개 문항, 총 50개 문항으로 설문지를 구성하였다. 설문내용과 척도유형은 <표 3-1>, <표 3-2>, <표 3-3>과 같다.

<표 3-1> 직무만족에 관한 설문지의 구성

변수	요인	문항내용	문항번호	척도
독립변수	직무만족 요인	직무자체	1, 3, 4, 6, 12, 14, 16	리커트 5점 척도
		지휘·감독	8, 17, 19, 20, 21	
		성장성	13, 15, 18, 26	
		보상	5, 7, 11, 24	
		동료관계	2, 10, 23	
		근무환경	9, 22, 25	



제주대학교 중앙도서관
 <표 3-2> 서비스 제공수준에 관한 설문지의 구성

변수	요인	문항내용	문항번호	척도
종속변수 (서비스질)	절차적 서비스	서비스의 진행과정(flow)	1	리커트 5점 척도
		서비스의 적시성(timeliness)	2	
		서비스시스템과 편의(수용)시설	3	
		예견(anticipation)	4	
		의사소통(communication)	5	
		고객의 반응	6	
		감독 및 조정	7	
	대고객 서비스	접객태도(attitude)	8	
		몸짓 대화(body language)	9	
		상냥한 목소리(tone of voice)	10	
		재치(tact)	11	
		고객의 이름 호명(naming name)	12	
		주의집중(attention)	13	
		안내(guidance)	14	
		제안판매(suggestive selling)	15	
		문제해결(problem solving)	16	

<표 3-3> 인구통계적 특성에 관한 설문지의 구성

변수	문항내용	문항번호	척도
인구통계적 특성	성별	1	명목척도
	결혼관계	3	
	전공여부	4	
	근무부서	5	
	직위	6	서열척도
	연령	2	명목척도
	임금	7	
	근무연수	8	



3. 변수의 조작적 정의

본 실증연구의 가설에 포함된 변수의 주요 정의는 연구자의 의도에 따라 다양하게 해석될 수 있기 때문에 여기서 이용되는 변수에 대해 명확하게 정의해야 한다. 본 연구에서 사용되는 변수는 직무자체, 지휘·감독, 성장성, 보상, 동료관계, 근무환경, 절차적 서비스, 태도적 서비스로 나눌 수 있고, 이들 각 변수들에 대해 조작적 정의를 하면 다음과 같다.

1) 직무만족요인

호텔종사원의 직무만족 측정은 직무만족요인을 동기요인과 위생요인의 2요인으로 나눈 허즈버그(Herzberg)의 이론에 근거하여 구분하였는데, 본 실증분석에서 이용한 변수들은 직무만족에 관한 26개의 문항을 통해 조사되었고, 직무만족요인으로 드러난 여러 요인들을 요인분석을 통해 몇 개의 요인으로 추출하여 직무만족 결정요인 정도를 측정하기 위한 대리변수로 설정하였다. 이들 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

① 직무자체

허즈버그가 연구한 2요인이론의 동기요인의 자아실현, 성취감, 인정, 일 그 자체, 책임감 등의 허즈버그 2요인이론 중 동기요인에 관한 항목을 요인분석을 통해 하나의 요인으로 추출한 것이다. 이는 제주지역 호텔종사원을 대상으로 한 것으로 설문에서는 7개 문항을 통해 조사되었다.

② 지휘·감독

허즈버그 2요인이론 중 위생요인의 하나로, 설문에서 5개의 문항으로 조사되었다. 이들 변수는 확실한 업무분담과 책임소재, 상하 상호존중과 신뢰, 회사방침이나 정책에 대한 직원들의 공감, 상사의 지원 등을 의미한다.

③ 동료관계

호텔내 직원들의 신뢰와 존중, 직원들간의 허물없는 의견교환 등으로 측정되었다.

④ 보상

업무수행의 결과에 대한 보수의 만족스러움, 동료와 비교해 자신이 받는 보수의 공정성, 승진의 만족스러움 등을 의미한다.

⑤ 성장성

승진의 기회, 직업의 장래 보장성, 직장의 안정성 등의 변수로 등이 실증분석에 이용되었다.

⑥ 근무환경

개인이 직무를 성공적으로 수행하기 위하여 요구되는 직무공간 등은 그 조직에 남아서 계속 참여할 것인가를 결정하는데 중요한 영향을 준다. 여기에는 호텔종사원에 대한 사회적 인식과 평가, 근무장소의 안전상태, 물리적 근무환경 등이 포함된다.

2) 서비스 제공수준 결정요인

서비스 제공수준(인적 서비스질)은 심리적인 요소가 아니라 실제로 직무를 수행하

여서 발생하는 성과를 가리키는 것이다. 따라서 기본적으로 각 개인에게 주어지는 설문지를 통하여 정확하게 설정할 수 있는 성질의 것은 아니다. 하지만 직무만족과의 관계를 연구하고 있는 이 논문에서는 <표 3-4>에서와 같이 윌리엄 마틴(William B. Martin)이 제시한 대고객서비스 평가척도(CSAS: the Customer-Service Assessment Scale)를 대리변수로 사용하여, 호텔종사원 스스로 자기를 평가하게 하는 자기평가척도를 바탕으로 그 호텔전체의 서비스 수준을 분석하고자 했다.

본 실증분석에서 이용한 변수들은 서비스 제공수준에 관한 16개의 문항을 통해 조사되었다.

<표 3-4> 서비스제공수준 결정요인

절차적 서비스	대고객 서비스
절차에 따른 서비스제공	접객태도
적시의 서비스 제공	몸짓대화(체화)
서비스시스템과 편의시설	어조(상냥한 목소리)
고객의 욕구파악(예견)	재치있는 내용
종업원간의 의사전달	고객의 이름파악
고객의 반응조사	고객에 대한 집중
감독 및 조정	정확한 안내
	제안판매
	불평에 대한 문제해결

4. 자료분석방법

본 연구에서 수집된 자료의 실증적 분석은 코딩(coding)과정을 거쳐 SAS(Statistical Analysis System)패키지를 이용하여 분석하였다. 이 과정에서 적용된 통계기법은 다음과 같다.

첫째, 응답자의 인구통계적 기준에 의한 전체적인 일반사항을 분석하기 위해 빈도 분석(Frequency Analysis)을 실시하였다.

둘째, 설문지 구성척도간의 신뢰성, 즉 추출된 주요속성 항목의 신뢰성을 검증하기 위한 신뢰성 분석(reliability analysis)에서는 내적일관성을 나타내는 신뢰성계수(Cronbaxh-alpha 계수)를 이용하였고, 타당성 검증(Validity Test)을 위해서 각 문항

들에 대한 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다.

셋째, 요인분석의 결과 도출된 변수들의 공통점을 요인으로 분류하고 요인점수를 이용하여 독립변수인 여러 요인들이 종속변수에 미치는 영향을 검증하고 인구통계학적 특성별 차이를 검증하기 위해 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였고, 인구통계학적 기준에 따른 서비스 제공수준에 미치는 영향력의 차이를 파악하기 위해서는 더미변수를 이용한 회귀분석을 실시했다. 그리고 직무만족요인과의 차이는 분산분석을 이용하여 분석했다.



제 4 장 실증분석 및 결과해석

제 1 절 조사표본의 기술통계적 특성

본 연구를 위한 변수의 신뢰성과 타당성을 검증하기 앞서 기본적인 조사표본의 기술통계적 특성을 알아볼 필요가 있다. 인구통계학적 기준을 포함한 설문지에 응한 응답자들의 분포는 <표 4-1>과 같다.

본 연구의 실증분석에 이용된 표본의 특성은 206개의 표본 중 57.8%인 119명이 남성 이었고 여성은 42.2%였다. 조사대상의 연령별 분포는 20-29세가 40.8%, 30-39세가 39.3%, 40세 이상이 19.9%로, 호텔에 종사원의 연령구조는 20대에서 30대의 연령층이 전체의 80.1%를 차지해 주류를 이루고 있음을 알 수 있다. 응답자 중 56.1%는 기혼자 였으며 62.1%가 관광관련학문 전공자로 나타나 호텔이 전문직종임을 보여주었으며, 현재의 근무연수는 5년 미만인 경우가 전체의 50.0%를 차지하고 있다. 또한 소속 부서별로 보면 프론트와 식음료 부서에 상대적으로 집중되어 있어 호텔업이 인력자원에 크게 의존하고 있음을 보여주고 있으며 이들의 직위는 사원이 전체 조사자의 61.7%로 가장 많았고 계장급 이상도 24.8%가 응답하였다. 마지막으로 월평균 소득을 보면 전체의 78.6%가 평균 150만원 미만을 받고 있는데, 이는 직위나 연령에서 20대와 30대가 많고 평균 5년 미만 근무자가 절반을 차지하고 있는데 기인하는 것임을 알 수 있다.

<표 4-1> 조사표본의분포

특 성	구 분	빈도(명)	비율(%)	누적빈도(명)	누적비율(%)
성 별	남 성	119	57.8	119	57.8
	여 성	87	42.2	206	100.0
연 령	20-29 세	84	40.8	84	40.8
	30-39 세	81	39.3	165	80.1
	40세이상	41	19.9	206	100.0
결혼여부	미 혼	90	43.9	90	43.9
	기 혼	115	56.1	205	100.0
관광관련학문 전공여부	전 공	128	62.4	128	62.4
	비전공	77	37.6	205	100.0
근무부서	프론트	47	22.8	47	22.8
	하우스키퍼	34	16.5	81	39.3
	식음료	53	25.7	134	65.0
	주 방	31	15.0	165	80.1
	관 측	31	19.9	206	100.0
근무연수	2년미만	45	21.9	45	21.9
	2-5 년	58	28.2	103	50.1
	5-10 년	57	27.7	160	77.8
	10년이상	103	49.9	206	100.0
직 위	사 원	127	61.7	127	61.7
	주임급	28	13.6	155	75.2
	계장급	24	11.7	179	86.9
	대리급 이상	27	13.1	206	100.0
소 득	100만원 미만	68	33.2	68	33.2
	100-150만원	93	45.4	161	78.6
	150-200만원	35	17.1	196	95.7
	200만원 이상	9	4.3	205	100.0

주) 결측치(missing value)들의 수와 비율은 표에서 제외하고 계산하였음.

제 2 절 변수에 대한 신뢰성 검증

신뢰성이란 둘 이상의 관찰자가 각기 관찰해서 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도로, 즉 비교가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도, 즉 변량에 대한 체계적 정보를 반영하는 정도를 나타낸다. 이러한 신뢰성의 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다.

신뢰성을 측정하는 방법은 동일한 상황에서 동일한 측정도구로 동일한 대상을 시간을 달리하여 2번 측정하여 그 결과를 비교하는 검증-재검증(test-retest method), 최대한 2가지 형태의 측정도구를 동일한 표본에 차례로 적용하여 신뢰도를 측정하는 복수양식법(multiple forms technique), 다수의 측정항목을 두 그룹으로 나누고 두 그룹의 항목별 측정치 사이의 상관관계를 측정하는 반분비교법(half-split method), 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 크론바하 알파계수를 이용하는 내적일관성검증법(internal consistency test method) 등이 있다.

그러나 검증-재검증 방법은 첫 번째 검사에 대한 피검사자의 기억이 두 번째 검사의 응답에 영향을 미쳐 상관관계가 높아질 가능성이 있고, 반분비교법은 분할할 수 있는 조합의 수가 많기 때문에 신뢰성계수가 조합에 따라 달라질 수 있는 한계를 지니고 있으며, 복수양식법은 설문내용은 그대로 두되 설문형식을 바꾸거나 다시 배열하여 분석해야 하는 어려움이 있다. 또한 위의 3가지 방법은 모두 시간, 인력, 비용이 많이 소요되는 단점을 지니고 있다. 따라서 본 연구는 내적일관성에 의한 신뢰도 검증방법을 채택하였다. 일반적으로 사회과학분야에서는 알파계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있다.

1. 직무만족요인

<표 4-2>는 호텔종사원의 인적 서비스질에 영향을 주는 요인에 대한 직무만족요인의 속성을 나타내는 설문들의 신뢰성을 측정한 것이다. 직무만족, 지휘·감독, 성장성, 보상에 대한 변수는 모두 신뢰성 계수(Cronbach's alpha)가 0.6이상으로써 비교적 높은 신뢰성을 유지하고 있다. 반면 동료관계와 근무환경에 대한 변수는 0.4825, 0.5000로 다른 변수들보다 상대적으로 낮은 신뢰성을 보여주고 있다.

<표 4-2> 직무만족요인에 대한 신뢰도 검증

변 수	Alpha계수
직 무 자 체	0.8534
보 상	0.7672
감 독 · 지휘	0.7475
성 장 성	0.7284
근 무 환 경	0.5000
동 료 관 계	0.4824



2. 인적 서비스질

<표 4-3>는 서비스 제공수준, 즉 인적 서비스질 요인의 두 변수에 대한 신뢰성을 측정하는 것이다. 절차적 서비스의 신뢰성은 0.8764, 대고객 서비스의 신뢰성은 0.8274로 기준치 0.6을 훨씬 넘는 높은 신뢰도를 보이고 있다.

<표 4-3> 인적서비스질에 대한 신뢰도 검증

변 수	Alpha계수
절차적 서비스	0.8764
대고객 서비스	0.8274

제 3 절 변수에 대한 타당성 검증

타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해 내는 정도를 나타내는 것으로 그 평가방법에 따라 내용타당성(content validity), 기준에 의한 타당성(criterion-related validity), 개념타당성(construct validity) 등 3가지로 나누어진다. 내용타당성이란 측정 도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 어느 정도나 측정할 수 있는 가를 보여 주는 것으로써 측정하고자 하는 구성개념의 조작적 정의의 적절성 여부를 판단하는 근거자료가 된다. 기준에 의한 타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래 시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측할 수 있는 정도를 의미한다. 개념타당성은 한 개념이 다른 개념과 구별되는 정도를 설명하는 것으로 요인분석을 통해 설문 자체의 타당성을 양적으로 평가할 수 있다.

본 연구는 요인분석을 통해 구성개념의 타당성을 입증하고자 하였다. 즉 직무만족 요인과 인적 서비스질의 관련요인을 구성하는 변수들 각각의 유효성을 고려함으로써 신뢰도를 향상시키고 각 변수들의 설명력을 높일 수 있는 변수를 추출하고자 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서 요인패턴 행렬을 계산하고 공통요인으로 추출된 요인들이 차별적 개념을 나타내는가를 검증하기 위해 각 요인과 변수와의 상관행렬을 계산하였다. 요인분석의 초기 추출방법으로는 주성분분석(principal component)을 사용하였고, 회전방식으로는 직각회전방식 중 Varimax 기법을 채택하여 고유치(eigen value)가 1.0이상인 것을 분석에 이용하였다. 요인의 해석은 일반적인 관례에 따라 0.40이상의 요인부하량(factor loading)을 갖는 변수를 의미 있는 것으로 하여 선정하였다. 이상의 측정도구의 타당성 검증을 위한 요인분석의 결과는 <표 4-4>와 같다.

직무만족요인에 관한 사항은 본 연구의 설문지 문항 중 모두 26개로 구성되어 있다.

<표 4-4>에서 보는 바와 같이 직무만족에 관한 26개 문항은 크게 6개의 요인이 채택되었다. 이때 각 요인이 설명하는 분산이 클수록 그 요인이 전체 요인구성에 차지하는 비중이 크다는 것을 의미하는 총분산 설명력은 이들 6개 요인이 총 분산의 59.8%를 설명해 주고 있는 것으로 나타났다.

채택된 요인 중 요인 1은 '직무자체', 요인 2는 '지휘·감독', 요인 3은 '성장성', 요인 4는 '보상', 요인 5는 '동료관계', 요인 6은 '근무환경'으로 각각 명명하였는데, 요인별

고유치(Eigenvalue)와 각 요인의 분산에 대한 설명정도를 보면 직무자체 요인이 7.5208(0.2893)로 가장 높은 설명력을 가지고 있으며, 그 다음으로 지휘·감독 요인 2.3305(0.0896), 성장성 요인 1.8824(0.0724), 보상요인 1.4136(0.0544), 동료관계 요인 1.2269(0.0472), 근무환경 요인 1.1833(0.0455)으로 나타났다.

인적서비스질에 관한 설문문항은 총 설문문항 중 16개로 구성되어 있다. <표 4-5>에서 나타난 바와 같이 인적 서비스질에 대한 요인은 2개 요인이 유효성의 차원에서 채택되었고, 이들 2개 요인의 각 요인이 설명하는 분산이 클수록 그 요인이 전체 요인구성에 차지하는 비중이 크다는 것을 의미하는 총분산 설명력은 57.3%이다. 원래자료의 처리결과 보여준 요인은 3개였으나 요인 3을 구성하는 변수를 검토해본 결과 인적서비스질보다는 매개변수인 조직특성과 관련된 속성으로 구성되어 있어 부득이 이 요인을 제거시킬 수밖에 없었다.

채택된 요인 중 요인 1은 '절차적 서비스', 요인 2는 '대고객 서비스'로 각각 명명하였으며, 요인별 고유치(Eigen value)와 각 요인의 분산에 대한 설명정도를 보면 절차적 서비스가 6.1866(0.4759), 대고객 서비스가 1.2678(0.0975)로 나타나 대고객 서비스보다는 절차적 서비스가 인적 서비스질에 설명하는 더 중요한 요인임을 알 수 있다.

각 변수와 요인사이의 상관관계 정도를 나타내는 요인부하량(factor loading)은 요인이 해당변수를 설명해 주는 정도를 의미하며, 공통분산(communality)는 총분산 중에서 요인이 설명하는 분산비율을 의미한다.

<표 4-4> 직무만족요인의 요인분석 결과

문항번호	요인 1 직무자체	요인 2 감독·지휘	요인 3 성장성	요인 4 보상	요인 5 동료관계	요인 6 근무환경	Communality
I - 3	<u>0.77717</u>	0.15576	0.10922	0.12437	0.12378	-0.02069	0.6714
4	<u>0.70012</u>	0.14982	-0.03267	-0.02219	0.22077	-0.09209	0.5714
14	<u>0.69592</u>	0.12583	0.27827	0.09375	-0.02199	0.15438	0.6107
6	<u>0.65272</u>	0.08192	0.31761	0.12346	0.14397	-0.03757	0.5710
1	<u>0.64957</u>	0.25370	0.09378	0.10244	0.33555	0.11339	0.6310
16	<u>0.60752</u>	0.20300	0.35709	-0.13810	0.03166	0.13651	0.5765
12	<u>0.54770</u>	0.04225	0.10937	0.06697	0.00474	0.38493	0.4664
I -21	0.17852	<u>0.75313</u>	0.05287	-0.08346	0.06527	0.24859	0.6749
8	0.24809	<u>0.75130</u>	-0.6438	0.24026	0.03899	-0.08635	0.6968
17	0.20102	<u>0.53626</u>	0.26312	-0.11610	0.20824	0.30824	0.5490
19	0.39988	<u>0.46186</u>	0.26458	0.20532	-0.17156	0.00183	0.5148
20	0.11586	<u>0.41630</u>	0.22594	0.35400	0.15652	0.27636	0.4640
I -13	0.26521	-0.07272	<u>0.69734</u>	0.20756	0.03134	0.19020	0.6422
18	0.15581	0.33724	<u>0.64958</u>	0.25533	0.06714	0.06838	0.6343
26	0.21972	0.03156	<u>0.64420</u>	0.33157	-0.10047	-0.10436	0.5951
15	0.14119	0.21132	<u>0.52831</u>	-0.00197	0.51783	-0.00746	0.6119
I -24	0.03935	-0.02835	-0.18549	<u>0.84573</u>	-0.04337	0.05143	0.7565
11	0.05420	-0.05273	0.12983	<u>0.82964</u>	-0.02204	0.09644	0.7206
7	0.14343	-0.43092	0.16763	<u>0.48504</u>	0.19929	0.07522	0.5150
5	0.16176	0.41634	0.33027	<u>0.42601</u>	0.05320	-0.02491	0.4935
I -10	0.19471	-0.06912	-0.02673	0.05300	<u>0.73605</u>	0.12153	0.6027
23	0.10306	0.24780	0.48465	-0.14489	<u>0.52507</u>	0.15170	0.6266
2	0.39479	0.23233	-0.09818	0.17778	<u>0.48928</u>	-0.17311	0.5204
I -22	-0.08035	0.33016	-0.06801	0.08195	0.12662	<u>0.74567</u>	0.6990
25	0.28821	-0.13270	0.32747	0.12751	-0.14587	<u>0.54961</u>	0.5952
9	0.04754	0.22924	-0.02501	0.47638	0.27055	<u>0.48806</u>	0.5938
Eigenvalue	7.5208	2.3305	1.8824	1.4136	1.2269	1.1833	
분산	0.2893	0.0896	0.0724	0.0544	0.0472	0.0455	
누적분산	0.2893	0.3789	0.4513	0.5057	0.5529	0.5984	

<표 4-5> 인적 서비스질 요인 분석결과

문항번호	요인 1 절차적 서비스	요인 2 대고객 서비스	Communality
II-10	<u>0.77036</u>	0.19861	0.6329
9	<u>0.74479</u>	0.26130	0.6230
2	<u>0.71326</u>	0.34380	0.6269
3	<u>0.70658</u>	0.10754	0.5108
11	<u>0.69960</u>	0.36731	0.6244
1	<u>0.68456</u>	0.22102	0.5174
4	<u>0.63095</u>	0.41831	0.5730
II-13	0.30089	<u>0.76461</u>	0.6751
12	0.09988	<u>0.76396</u>	0.5936
15	0.22439	<u>0.68814</u>	0.5239
14	0.32103	<u>0.68033</u>	0.5659
6	0.22844	<u>0.61002</u>	0.4243
16	0.48662	<u>0.57113</u>	0.5630
Eigenvalue	6.1866	1.2678	
공통분산	0.4759	0.0975	
누적분산	0.4759	0.5734	

제 4 절 가설의 검증

본 연구의 가설검증을 위해 요인분석의 결과를 근거로 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 회귀분석은 종속변수와 독립변수와의 함수관계를 도출해서 종속변수의 변화에 영향을 미치는 독립변수들을 이용하여 종속변수의 변화를 예측하는 통계적 절차이다.

호텔종사원의 직무만족 수준은 호텔서비스질에 영향을 미칠 것이라는 가설 1에 대한 결과는 <표 4-6>, <표 4-7>과 같다.

구체적으로 요인분석에서 나타난 독립변수인 직무만족요인의 6개 차원, 즉 직무자체, 지휘·감독, 보상, 성장성, 동료관계, 근무환경 등의 요인은 종속변수인 서비스 제공

수준, 즉 절차적 서비스와 대고객 서비스에 유의적인 관계를 갖는 것으로 나타났다.

우선 직무만족의 6개 요인과 절차적 서비스와의 관계를 보면 회귀분석결과에 의하면 다중회귀 결정계수 R²의 값을 보면 0.3144으로 나타났고, 회귀식에 대한 전체 독립변수들의 집합의 유용성을 알아보기 위한 F검증 결과에 따르면 전체 모델은 0.05의 유의수준에서 회귀식이 유의적으로 나타났다.

각 독립변수들의 회귀계수는 플러스 값으로 직무만족요인의 6개 변수는 각각 독립적으로 절차적 서비스와는 정의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 영향정도는 근무환경(0.3027)이 가장 큰 영향을 미치며 다음으로 보상(0.2717), 동료관계(0.2657)의 순으로 나타났다. 이를 회귀식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{절차적 서비스} = & -0.0243 + (0.1749 \times \text{직무자체}) + (0.1844 \times \text{지휘·감독}) \\ & + (0.1568 \times \text{성장성}) + (0.2717 \times \text{보상}) + (0.2657 \times \text{동료관계}) \\ & + (0.3027 \times \text{근무환경}) \end{aligned}$$

<표 4-6> 직무만족요인이 절차적 서비스에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	t-value	p
절차적 서비스	직무자체	0.1749	0.0622	2.81	0.0055
	지휘·감독	0.1844	0.0618	2.98	0.0032
	성장성	0.1568	0.0618	2.53	0.0121
	보상	0.2717	0.0623	4.36	0.0001
	동료관계	0.2657	0.0623	4.26	0.0001
	근무환경	0.3027	0.0621	4.87	0.0001
상수		-0.0243	R ² 0.3144	F-value	14.06

대고객 서비스에 대하여는 <표 4-7>에 나타난 바와 같이 모형의 적합정도를 나타내는 직무만족 요인의 다중결정계수인 R²의 값이 0.0317이고, 전체 모델이 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 4-7> 직무만족요인이 대고객 서비스에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	t-value	P
태도적 서비스	직무자체	0.1071	0.07298	1.46	0.1458
	지휘·감독	-0.0496	0.07337	-0.68	0.4971
	성장성	-0.0818	0.07287	-1.12	0.2636
	보상	0.0554	0.07294	0.75	0.4525
	동료관계	0.0916	0.07352	1.25	0.2144
	근무환경	0.0049	0.07326	0.07	0.9468
상수		0.0016	R ² 0.0317	F-value	1.00



가설 1을 종합해 볼 때 호텔종사원의 직무만족요인은 서비스 제공수준의 차원 중 절차적 서비스에는 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1은 채택되지만 대고객 서비스와의 관계를 나타내는 가설 1-2는 기각된다.

결론적으로 호텔종업원의 직무만족요인은 호텔의 제품과 서비스를 고객에게 제공하기까지의 기술적인 시스템을 의미하는 절차적 서비스에 긍정적인 영향을 미치며, 그 중에서도 특히 근무환경과 보상, 동료관계가 많은 영향을 미친다. 하지만 대고객 서비스 과정에서 훌륭한 태도와 대화를 통한 즐거움을 제공하고 고객과의 인간적인 관계를 형성하는 기법으로 종사원의 인격과 밀접한 관계를 갖고 있는 서비스 기법이 대고객 서비스와는 관련성이 없는 것으로 보여진다.

호텔종사원의 직무만족이 서비스질에 미치는 영향은 인구통계적으로 차이가 있을 것이라는 가설 2의 검증은 가설 1의 결과에 따라 가설 1-1로 제한된 것이다. 즉 가설 1의 결과 가운데 직무만족 수준을 설명하는 6개의 요인 가운데 서비스질에 영향을 미치는 정도는 절차적 서비스와 대고객 서비스 가운데 절차적 서비스와의 관계만이 설명되는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 호텔 종사원의 직무만족 수준이 서비스질

인 절차적 서비스에 영향을 미치는데 미치는 정도가 인구통계학적으로 차이가 있는가를 알아보려고 하는데 있다.

이에 대한 분석은 가설 1의 다중회귀분석에 dummy 변수를 적용하였다. 더미변수는 회귀분석에서 독립변수의 척도가 명목(nominal)이거나 서열(ordinal)인 것과 같이 질적(정성적)인 척도를 단순히 하나의 변수로 처리하는 것이 아니라 각 값이 하나의 변수를 나타내는 형태로 몇 개의 더미변수(dummy variable)로 표현한다.

이에 대한 분석 결과는 <표 4-8>에 나타나 있는 것처럼 성별이나 결혼여부, 관광 관련전공여부, 소득, 직위, 근무부서와 같은 인구통계적 요인은 차이가 있는 것으로 나타나지 않았으나 연령과 근무년수에서는 유의한 차이가 있는 것으로 보여졌다.

즉 연령과 근무기간에 따른 더미변수의 P값은 0.05보다 작게 나타났다. 이는 직무만족수준과 절차적서비스와의 관계에서는 근무기간에 따른 견해의 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표4-8>인구통계적특성이절차적서비스에미치는영향의차이

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	t-value	P	
절차적 서비스	성별 (d1)	0.0908	0.13168	0.69	0.4946	
	연령 (d1)	-0.3954	0.17724	-2.23	0.0269	
		(d2)	-0.4293	0.17571	-2.44	0.0155
	결혼여부(d1)	-0.2378	0.12655	-1.88	0.0618	
	전공여부(d1)	0.0924	0.12903	0.72	0.4752	
		근무부서(d1)	0.0789	0.20017	-0.39	0.6937
		(d2)	0.2339	0.21810	1.07	0.2851
		(d3)	-0.1242	0.19604	-0.63	0.5272
	(d4)	-0.0757	0.23649	-0.32	0.7493	
	직위 (d1)	-0.2179	0.20122	-1.08	0.2801	
		(d2)	-0.0296	0.24202	-0.12	0.9028
		(d3)	0.1857	0.26182	0.71	0.4792
	소득 (d1)	-0.0604	0.33242	-0.19	0.8560	
		(d2)	0.0307	0.32464	0.09	0.9246
		(d3)	0.2323	0.35192	0.66	0.5100
	근무년수(d1)	-0.5516	0.20197	-2.73	0.0068	
(d2)		-0.4385	0.18543	-2.36	0.0181	
(d3)		-0.3656	0.18102	-2.02	0.1449	

주) d1, d2, d3, d4 : 더미변수

<가설 3>은 호텔종사원의 직무만족요인이 인구통계적 특성에 따라 다른지를 검증해 보는 것으로 <표 4-9>에서 보는 바와 같이 호텔종사원의 성별과 근무부서, 직위 그리고 근무연수에 따라 직무만족에 영향을 주는 지각차이가 나타나고 있으나 연령, 결혼여부, 관광관련 전공여부, 소득에 따라서는 대체로 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

성별의 경우 지휘·감독, 보상, 동료관계에 대한 지각차이는 없으나 남성은 직무자체와 성장성을, 여성은 근무환경을 중요시하고 있는 것으로 나타났다. 연령과 결혼의 경우 대체로 직무만족요인에 대한 지각차이가 없으나 직무자체, 즉 동기요인에 대해서는 차이를 보이고 있다. 직무자체는 연령이 높을수록, 기혼자가 미혼자보다 중요시 여기고 있는 것으로 보여진다.

한편 근무부서의 경우 직무자체, 성장성, 동료관계, 근무환경에 대한 지각차이를 보이고 있고, 직위의 경우 직무자체, 지휘·감독, 동료관계에서 차이를 보이고 있다. 또한 소득과 근무연수의 경우 직무자체와 보상에는 모두 차이를 보이고 있는 반면 동료관계에 있어서는 근무연수의 경우만 지각차이를 나타내고 있다.



<표 4-9> 인구통계적 특성에 따른 직무만족 요인별 차이

구분		호텔종사원의 직무만족요인					
		직무자체	지휘·감독	성장성	보상	동료관계	근무환경
성별	T-value	3.25*	1.30	4.94**	1.81	2.05	4.37
	d.f.	1/193/194	1/193/194	1/193/194	1/193/194	1/193/194	1/193/194
	P > F	0.0731	0.2554	0.0274	0.1797	0.1537	0.0379
연령	F-ratio	4.49**	0.23	0.59	0.62	1.50	0.05
	d.f.	2/192/194	2/192/194	2/192/194	2/192/194	2/192/194	2/192/194
	P > F	0.0125	0.7940	0.5554	0.5380	0.2258	0.9526
결혼여부	T-value	3.91**	1.69	1.87	0.64	0.66	0.10
	d.f.	1/193/194	1/193/194	1/193/194	1/193/194	1/193/194	1/193/194
	P > F	0.0495	0.1950	0.1731	0.4232	0.4177	0.7500
관광관련 전공여부	T-value	1.47	0.56	0.67	0.15	0.01	0.21
	d.f.	1/193/194	1/193/194	1/193/194	1/193/194	1/193/194	1/193/194
	P > F	0.2262	0.4565	0.4131	0.6954	0.9107	0.6463
근무부서	F-ratio	3.44***	1.07	6.53***	1.14	3.46***	1.92*
	d.f.	5/189/194	5/189/194	5/189/194	5/189/194	5/189/194	5/189/194
	P > F	0.0054	0.3790	0.0001	0.3392	0.0051	0.0924
직위	F-ratio	3.79**	3.01**	0.03	0.40	2.41*	0.67
	d.f.	3/191/194	3/191/194	3/191/194	3/191/194	3/191/194	3/191/194
	P > F	0.0114	0.0315	0.9918	0.7547	0.0686	0.5713
소득	F-ratio	2.72**	0.44	1.93	3.63**	1.95	1.81
	d.f.	3/191/194	3/191/194	3/191/194	3/191/194	3/191/194	3/191/194
	P > F	0.0459	0.7215	0.1267	0.0139	0.1237	0.1462
근무연수	F-ratio	3.89***	0.25	0.91	2.52**	3.24***	1.32
	d.f.	5/189/194	5/189/194	5/189/194	5/189/194	5/189/194	8/189/194
	P > F	0.0022	0.9379	0.4785	0.0307	0.0078	0.2560

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

제 5 절 분석결과 및 시사점

1. 분석결과

호텔종사원의 직무만족 요인이 호텔의 서비스 제공수준에 미치는 영향과 인구통계적 특성에 따른 차이를 6개의 제주지역 특급1급 호텔을 대상으로 분석하는 것이 본

연구의 주요 내용이었다. 이러한 연구관점은 관광산업의 중추적 위치에 있는 호텔종사원의 직무만족에 영향을 주는 요인을 분석하고 이와 더불어 이러한 요인이 대고객 서비스질에 미치는 영향을 파악하고자 한 것이다.

먼저 가설을 검증하기 위하여 추출된 요인들의 신뢰성은 신뢰도 분석을 통하여 직무만족요인의 신뢰도를 평가한 결과 허즈버그의 2요인이론의 동기요인의 속성을 집단화한 독립변수인 직무자체와 보상 그리고 지휘·감독요인이 신뢰도가 높은 것으로 나타났다. 또한 요인분석을 통해 나타난 6개의 독립변수 요인의 타당성을 분석한 결과 이들 요인들의 설명력이 총분산의 59.8%를 보여주고 있었다. 아울러 성과변수인 서비스 제공수준의 세부요인 중 서비스질에 대한 설명력이 더 높은 요인은 절차적 서비스로 나타났고, 서비스질을 결정하는 절차 및 대고객 서비스 모두 신뢰도가 매우 높았다.

가설검증 결과를 중심으로 하여 주요 내용을 보면 직무만족 요인은 서비스 제공수준 가운데 대고객 서비스 과정에서 훌륭한 태도와 대화를 통해 고객과 인간적인 관계를 형성하는 종사원의 인격과 밀접한 관계를 갖고 있는 대고객 서비스에는 별다른 영향을 미치지 않았지만, 서비스를 고객에게 제공하기까지의 절차와 관계된 절차적 서비스에는 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉 호텔종사원의 직무만족 요인이 서비스 제공수준에 미치는 영향을 검증한 결과 가설 1-1은 유의한 수준에서 채택되었는데 반해 가설 1-2는 의미있는 결과를 얻지 못하였다.

또한 직무만족 수준과 절차적 서비스와의 관계는 연령과 근무연수 따라 영향정도의 인식은 다르게 나타났으나 직위, 결혼여부, 전공여부, 소득과 근무부서와는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

호텔종사원의 직무만족 수준은 종사원의 성별과 근무부서, 직위 그리고 근무연수에 따라 차이가 있는 것으로 나타났으나 연령, 결혼여부, 관광관련 전공여부, 소득에 따라서는 대체로 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

2. 분석결과의 시사점

본 연구에서는 제주도내 특1급 호텔종사원을 대상으로 직무만족 요인과 서비스 제공수준과의 관계를 실증분석을 실시하였는데, 요인분석을 토대로 기존 연구를 바탕으로 한 설문문항에서 직무만족의 주요요인으로 ‘직무자체’, ‘지휘·감독’, ‘성장성’, ‘보

상', '근무환경', '동료관계'라는 6개의 요인을 추출하였다. 추출된 요인을 토대로 한 분석결과에 대한 시사점은 제시하면 다음과 같다.

첫째, 호텔종사원의 대고객 서비스에 직무만족 요인이 미치는 영향은 윌리엄 마틴(William B. Martin)이 서비스업체가 제공하는 유형과는 상관없이 서비스질을 구분한 두가지 서비스 절차적 서비스와 대고객 서비스 중 절차적 서비스에 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

마틴에 의하면 절차적 서비스란 호텔의 서비스가 고객에게 제공되기까지의 절차상의 기술적인 서비스를 말한다. 즉 서비스의 진행과정, 적시성, 서비스 시스템과 절차가 고객의 필요한 욕구를 충족시킬 수 있도록 고안되어야 한다는 수용, 고객의 요구에 앞서 서비스의 판매가 이루어지게 해야 한다는 예견, 서비스시스템 참여자간의 의사전달, 제공하는 서비스가 고객의 기대와 욕구를 충족시켜 주고 있는지의 여부를 확인하는 고객반응의 확인, 그리고 감독의 7가지 주요 속성으로 평가된다. 이러한 서비스의 속성은 호텔의 고객보다는 상대적으로 호텔종사원 스스로가 평가하기가 쉬운 요소들이다. 하지만 서비스질은 이러한 절차적 서비스와 고객과 호텔종사원간의 정서적인 유대를 통한 대고객 서비스가 조화를 이룰 때 고객은 만족하게 된다. 즉 평가는 고객의 기대와 실제와의 관계에 의해 규정되고 이러한 평가는 고객이 평가함으로써 객관성을 가지게 될 것이다.

따라서 본 연구결과가 의미하는 것은 연구의 대상이 되는 서비스질에 대한 전반적인 호텔종사원의 인식이 절차적 서비스에 기울어져 있다는 것이다. 즉 호텔에서 달성하고자 하는 서비스 제공수준은 절차적 서비스와 대고객 서비스 모두가 균형있게 조화되도록 하는데 있는데 반해 실제 종사원들은 서비스 절차의 기술적인 면을 더 중요하게 생각하고 있다는 사실을 반증해 주고 있음을 시사한다. 이러한 분석은 호텔 서비스질을 측정하기 위해 마틴의 고객서비스 평가척도를 이용하여 분석한 연구결과 중 하나인 서비스질에 절차에 따라 서비스가 영향을 미친다고 보고한 고재건·허향진의 연구결과와도 일면 통하는 결과를 보여주고 있다.

둘째, 직무만족 요인에 영향을 미치는 차원별 영향정도를 본 결과, 성취감, 인정, 책임감, 자아실현을 나타내는 직무자체 요인이 다른 요인들에 비해 큰 영향을 미치고 있음을 보여주었다. 이 같은 연구결과는 인간의 상호이질적인 두 가지 욕구, 즉 일에 불만을 주는 작업환경과 관련된 위생욕구(hygiene factor)와 종사원들이 완전히 만족할 수는 없지만 동기를 부여할 수 있는 동기요인으로 나누고 종사원들에게 장기적으로 일할 의욕을 갖게 하려면 위생요인과 같이 일에 불만을 주는 근무환경, 동료관계, 보상 등의 환경적인 조건을 개선하는 것보다는 동기요인에 충실하는 것이 더 효과적

이라는 허즈버그의 2요인이론의 연구결과와도 일치하고 있다.

다시 말하면 종사원들은 보다 고차원의 욕구인 성취 및 자존의 욕구를 희구하기 때문에, 이들의 욕구를 충족시켜주기 위해서는 동기부여를 한다. 이러한 동기부여의 최선의 방법은 직무에 대한 도전과 성취의 기회를 강화하는 것이고 종사원들이 책임감을 느끼는 경우에만 동기부여의 효과가 지속되고, 그 결과 서비스질과 같은 성과요인에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

셋째, 인구통계적 요인과 절차적 서비스와의 관계를 보면, 호텔종사원의 성별, 연령, 직위, 근무연수, 결혼여부, 전공여부, 소득, 근무부서 항목이 서비스 제공수준의 매개변수로서 직무만족 요인과 함께 영향을 미치는 지에 대한 분석결과에서 인구통계적 요인의 성별이나 직위, 결혼여부, 전공여부, 소득과 근무부서는 절차적 서비스에 영향을 미치지 않은 항목으로 나타났다. 반면 연령과 근무연수는 절차적 서비스에 영향을 미치는 요인으로 나타났는데, 연령이 많거나 호텔에서의 근무연수가 길수록 절차적 서비스질이 높은 것으로 나타났다.

넷째, 인구통계적 요인과 직무만족요인과의 관계를 살펴본 결과, 호텔종사원의 성별과 근무부서, 직위 그리고 근무연수에 따라 직무만족에 영향을 주는 지각차이가 나타나고 있으나 연령, 결혼여부, 관광관련 전공여부, 소득에 따라서는 대체로 유의한 차이를 보이지 않고 있는 것으로 나타났다.



제 5 장 결 론

본 연구의 주된 목적은 제주지역 특1급 호텔의 종사원들의 직무만족 및 인구통계적 요인

들과 서비스 제공수준의 속성별 중요도와의 영향을 파악하고 서비스질 향상을 위한 바람직한 경영방향을 제시하며, 직무만족 요인의 주요속성을 도출하여 속성별 영향력의 차이를 규명해보고자 하는데 있다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 문헌연구와 실증연구를 병행하였으며 모형의 검증은 크게 두 가지 방향으로 이루어졌다. ① 직무만족 요인이 서비스 제공수준에 미치는 영향 검증 ② 매개변수인 인구통계적 요인에 따른 서비스 제공수준에 미치는 영향의 검증 ③ 인구통계적 요인에 따른 직무만족요인과의 차이검증이다. 문헌연구를 통해 직무만족 요인에 대한 이론적 토대를 구축하여 분석의 준거를 삼았고, 실증연구를 위한 모집단은 제주지역 특1급 호텔에 근무하는 종사원을 대상으로 213매 회수된 설문지에서 유효한 206매를 대상으로 분석하였다.

서비스 제공수준에 영향을 미치는 요인을 규명하기 위해서 선행연구를 통한 요인분석으로 6개의 요인을 가설의 독립변수로 추출하여 실증분석하였다. 직무만족 요인을 독립변수로, 즉 직무자체, 보상, 성장성, 근로환경, 동료관계, 지휘·감독의 6개 요인으로 설정하고 종속변수인 서비스 제공수준을 절차적 서비스와 대고객 서비스의 세부인원으로 나누어 분석하였다. 이에 대해 매개변수로서 인구통계학적 요인을 더하였다.

이상의 여러 변수들간의 관계에 대한 실증분석의 결과는 다음과 같다.

첫째로, 호텔종사원의 직무만족 요인은 서비스 제공수준의 절차적 서비스와 대체로 높은 상관관계 속에서 정의(positive) 영향을 갖고 있다. 여기서 실증검증을 통해 나타난 호텔종사원의 절차적 서비스질에 주요하게 영향을 미치는 직무만족 요인은 근무환경과 보상 그리고 대인관계와 같은 요인이고 직무자체와 지휘·감독 그리고 성장성은 상대적으로 미치는 영향이 낮다. 그리고 이러한 직무만족 요인은 대고객 서비스와는 유의한 관계를 갖고 있지 않는 것으로 나타났다.

둘째로, 인구통계적 특성에 따른 차이를 보면, 호텔종사원의 성별, 연령, 직위, 근무년수, 결혼여부, 전공여부, 소득, 근무부서와 서비스 제공수준의 절차적 서비스질과는 유의한 차이를 보이지 않는 반면 연령과 근무년수와는 유의한 차이를 보여주는 것으로 나타났다.

셋째로, 호텔종사원의 성별과 근무부서, 직위 그리고 근무연수에 따라 직무만족에 영향을 주는 지각차이가 나타나고 있으나 연령, 결혼여부, 관광관련 전공여부, 소득에 따라서는 대체로 유의한 차이를 보이지 않고 있는 것으로 나타났다.

이상의 분석결과로 유추해볼 때 제주지역 6개 특1급 호텔의 종사원들은 효율적인 서비스절차에 중점을 두는 기능중심의 서비스에 대한 지각이 높아 보인다. 이러한 절차중심의 서비스는 적시에 효율적인 서비스를 공급하는 측면은 있지만 종사원들의接客태도가 너무 냉담하고 비우호적이며 고객의 개인적인 욕구를 충족시켜 주지 못하는 경우가 많다. 따라서 서비스과정에서 절차상의 능률만을 중시하는 쪽으로 편중되어 있으므로 개선의 여지가 있어 보인다. 즉 호텔종사원들이 서비스에 대한 인식을 전환할 수 있도록 대고객 서비스 측면을 중요성을 깨닫게 하는 내부교육을 강화하여 종사원들이 서비스에 대한 새로운 마인드를 갖추게 함으로써 절차적 서비스와 대고객 서비스 모두가 균형있게 조화되는 고객만족형의 바람직한 서비스유형으로 되어야 할 것이다.

본 연구의 결과는 호텔종사원의 직무만족이 서비스 제공수준을 영향을 끼치고 종업원의 절차적 서비스 뿐만 아니라 대고객 서비스에 대해서도 인식의 전환이 이루어져야 함을 시사하고 있다. 본 연구는 이러한 점에서 의의가 있었고 설문지에 의한 자료수집이 여러 변수에 대한 기본적인 정보를 제시하고 분석결과를 해석하는데 유용성이 있었으나 연구방법론 상의 몇 가지 한계점을 갖고 있다.

우선 제주지역으로 그 범위에 한계를 두어 검토되었기 때문에 지역적인 한계를 벗어나지 못하고 있고 특1급 호텔로 한정되고 관광호텔을 비롯한 2, 3급 호텔은 배제되었다는 점에서, 그리고 시간적, 경제적 한계로 다양하게 설문조사를 실시하지 못하였다는 점에서 한계를 갖고 있다. 또한 관련변수의 정의의 측정척도가 구체적이거나 정교하지 못한 점과 설문항목에 대한 이해정도에 차이가 있을 수 있다.

제주지역 특1급 호텔의 종사원들의 서비스 제공수준에 영향을 미치는 심리적, 환경적 변수의 영향력에 대해 탐색해보고자 한 본 연구는 이러한 한계 때문에 그 결과를 일반화하는데에는 어려움이 있다. 따라서 이와 같은 한계를 보완하기 위한 연구가 행될 경우 더 신뢰성 있는 결과를 얻을 수 있을 것으로 생각된다.

ABSTRACT

A STUDY ON THE EFFECTS OF THE HOTEL EMPLOYEES JOB SATISFACTION UPON EMPLOYEES SERVICE QUALITY

Kwang - Jik Lee

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration

Cheju National University



Supervised by Professor Byung - Gill Choi

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Until now, the human resources administration was usually thought as the product industry perspective, and for those reasons, labor characteristic service has made the service providers not create better quality service. Also, since administrations for previous hotel employees were done for a business rationalization, and could not escape the extent of the relation between the principle and the subordinate, studies in the service field was slow and weak.

Now, the approach of respecting the employees as being a human being is needed, and it is a time for a change in the understanding of administrative measures for human resources in hotel industry by the use of

mature high dimensional management skills.

Unlike production industry, which simply produces and markets, hotel, especially, have more diversity and complexity in it. That is why hotel industry is in need of extensive professional personnel, and is an industry in need of human resources. Also, hotels human service for the human resources is the act of producing and consuming being done at the same time, unlike any other industry such as production, and since the quality of the service is always different from the required situation and time, creating a standard is difficult and corrections for this provided wrong service and re-providing is virtually impossible, Also, even if the best facilities and food are provided to the customers, when the employee who is providing this cannot provided good service, it can be said that the service was poor, even if there was no problems with the material element and It was due to the procedural problems.

Thus, it can be said that the service provided by human resources is determined by the employees satisfaction on the job. It is essential to provided satisfaction to the employees to provide quality service from the heart. It is determined that it is the most important element in accomplishing a business goal by producing high quality commodity from satisfied employees. As an effort to strengthen the customer satisfaction, in other words, high quality service needs to be applied and the use is more stressed than ever.

On the other hand, when in an organization, there are two perspective. The employers and the employees. The employers perspective is expecting contributions to the organization with their abilities, experiences, characteristics, behaviors, and motivations, while the employees

perspective is expecting personal respect such as self-development, positions, environment, promotion, and pay. In order to accomplish a high standards, the harmony between the two relations is needed.

If that would fail, the hotel itself has a great impact, however, the employee would have the same impact as he/she could not display ones full ability, and thus would not feel pride in working for an organization.

Especially, in the hotel industry where service commodity is the main element, the service provided by the employee is an important element. A major change is highly required. The reason is because the loss of work appetite and increase in the number of job changers will down grade the employees satisfaction on their current job and filling the numbers with inexperienced workers will down grade the quality of the service and will effect the hotel industry business strategy. On the other hand, employees are now finding jobs for better development and worth while jobs and a self developing jobs. Thus it is much obvious to say that if the company does not create countermeasures or motivation to provide environment and opportunities for the employees to display their highest abilities, the human assets will transform from being resources to debt and the organization positions itself at a low quality service provider.

However, with current efforts to change the external form of the hotel, the room facility, restaurant and many other facilities has undergone significant developments. But with former strategies to understanding service providing as a labor work, the quality of the service provided by the subject is expected low. In addition, the administration measures for the former hotel employees were set to meet the corporate right standards, and thus the study on the service field were very slow due to the

relationship between the employer and the employee being the principle and the sub-ordinate.

In this sense, as we see in the quote, A good corporation is an organization formed up of highly satisfied employees, the increase in the quality of the product, in other words, the service provided, is the most important problem at this moment and out of those, as the prime question of the basic satisfaction of the employees, will effect the employees job related actions in a direct and indirect way, the study on the ways to provide measures on these matter is very important.

Especially, in a hotel industry, which rely much on human resources, the quality of the service provided by the employee is directed as a product. Thus eliminating the enormous effect on the marketing ability of the hotel corporation, the study on the understanding of motivation of the employees and satisfaction on their job is bound to expand. Also, the problem are much more exposed. Thus, preventing problems in advance, realistic analysis and study on providing higher quality service and creating better satisfaction on the jobs is absolutely necessary.

Hotel industry, unlike other industries, is a labor intensive industry which rely much on human resources. Also, the product is able to be considered a commodity on if satisfactory both materialistic facility and the employees service is provided to the customers at the same time. For hotel industries to acquire increased quality of service in the everyday changing international environment, they need to provide motivations, and new knowledge to increase productivity of the subject of service provider through technical innovation.

Thus, this study analyzes the satisfactory elements of the service

providing employees and through the satisfactory analysis, I will create a theoretical system as well as stress the importance of the management of the provided service quality. Also, with the recognition of the previous questions and statements in the early part of the essay, the purpose of this study is to provide better quality service by analyzing realistic research analysis of the relationship between the hotel employees and the quality of the service in the Cheju province area.

To accomplish the purpose of the study, specific goals area as follows.

One, understanding that service quality to the profit variation is going to have a slight variables in the degree of the satisfaction on the community assuming that the service quality would increase by the satisfaction on the job.

Two, clarify the elements that is able to effect the satisfaction on the jobs of the hotel employees.

Three, analysis through positive researches of the behaviors of 5 star hotel employees stationed in Cheju area, the purpose is to expose related problems, and provide directions for improvement.

The method chosen to complete the purpose of this study is parallel reference study method and positive study method. Through national and international reference study, understanding the theory of the hotel employees job satisfaction was provided, and thus created a conceptual out line.

Also, open groups selected for positive study was six of the finest located in Cheju area (Hyatt Regnecy cheju, Hotel Cheju Shilla, Cheju Grand Hotel, Cheju KAL Hotel, and Crown palace Paradise, and others). Analysis on these hotel employees were done through The purpose of this study is analyzing the effect of the relationship between the Cheju

area five star hotel employees job satisfaction with population statistic elements to the importance of the characteristic quality of the service provided, and providing advisable business strategy for better service, and also,

examining the difference of the characteristic effect through main attributes of job satisfaction elements.

To complete the purpose of the study, reference study and positive study were done side by side, and verification of the model was done in two big methods 1) verification on the effect of the job satisfaction to the quality of the service provided. 2) verification on the effect of the population statistic element parameters to the quality of the service provided. 3) The verification on the difference between the population statistic elements to the quality of the service provided. Through the use of resource study, standard analysis was created by the base theoretical study of job satisfaction elements. Randomly selected groups for the positive study was analyzed by retrieving valid 206 survey reports from the 213 survey reports from Cheju area five star hotel employees.

To examine the elements that effect the provided service quality, a positive analysis was done by abstracting six hypothesis elements to a single variable which was retrieved by element analysis through leading studies. Job satisfaction elements in other words, job itself, pay, growth factor, job environment, co-worker relationship, supervision / direction was created into a single variable, and provided service quality, which is a dependent variable, was detail divided into systematically service and customer service. For this, population element was added as a sample variable.

The results for positive analysis on the relationship between the above variables are as follows.

One, the hotel employees job satisfaction has a positive effect on the mutual relationship between the service provided service quality. At this point, the main element, job satisfaction, which effects the systematical service quality was mainly job environment, pay, and personal relationships. On the other hand, supervision / direction, and growth factor has less effect on the variable. Also, these job satisfaction elements had no significant relationship with customer service.

Two, if we look at the difference between the population statistic characteristics, the relationship between the hotel employees sex, position, martial status, college degree, pay, duty section, and the provided systematical service quality had no significant difference, while age and experience shows significant change.

Three, the employees sex, duty section, position and experience shows the effect on the job satisfaction, however, age, martial status, specific work related degree, and pay shows no significant differences.

From the analogical interpretation of the above conclusions, six of the five star hotel employees show that they understand the functional service that is based in effective systemetic service. Such systemetic service is appropriate when providing effective service, however, attention to the customers are very indifferent, unfriendly, and in most cases, cannot fulfill customers personal needs. Thus, since systemetic efficiency is only stressed during the process of providing the service, there seems to be no improvement. In other words, by strengthening the internal training for the importance of customer service, employees will have a totally new mind

towards service quality. Thus a harmony between the systematic service and customer service to create a customer satisfactory service type needs to be done.

The conclusion of this study is suggesting a change in awareness that needs to be made in systematic service, as well as customer service which affects the provided service, along with the job satisfaction. Collecting information was helpful in a sense that it provided basic information for various variables, and analysis, however, there were limits to the methods in the study.

First of all, since the extent was limited to the areas in Cheju, the extent was within the limits, and was also limited only to the top class hotels. Also, time-wise, and limited funds created limits to the study. There also might be a slight difference in the questioned category and in the related variables measurement.

Such limits to search the effects on psychological, environmental variable which effect the Cheju area five star hotel employees provided service quality, general conclusions could not be made. Thus, studies proceeding to supplement such limits, could bring out confident conclusion.

참고문헌

- 강남국, “현대서비스의 실체탐구와 호텔서비스의 요소에 관한 고찰“, 「호텔경영연구논총」, 창간호, 1993.
- 고금희, “관광호텔 종사원의 자발적 조직행동과 서비스 질의 상관변수들에 관한 연구“, 박사학위논문, 국민대학교 대학원, 1996.
- 고재건, 김형길, 최병길, “관광산업에서 서비스질의 평가 요인과 서비스질의 개선방안에 관한 연구“, 한국생산성학회, 생산성논집, 제10권 제1호, 1995.
- 고재건, 허향진, “호텔종사원의 품질 수준측정과 향상 방안“, 제주대학교논문집, 제31집, 1990
- 김기찬, “서비스 마케팅의 전략적 전개” 마아케팅 연구, 제2권, 제1호, 한국마아케팅 학회, 1987.2
- 김병호, “관광호텔 종사원의 인적서비스질의 향상에 관한 실증적 연구“, 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원, 1992.
- 김남현, 「조직행동론」, (서울 : 경문사, 1987)
- 김성혁, 「서비스경영론」, (서울 : 대왕사, 1995)
- 김성혁, “서비스 기업의 인터널 마케팅 전략과 조직구조에 관한 연구“, 호텔관광연구, 제5집, 세종대학교 한국관광산업연구소, 1989, 12.
- 김식현, 「인사관리론」, (서울 : 무역경영사, 1991)
- 김운호, “종업원 동기유발을 위한 임금의 도구성에 관한 실증적 연구“, 박사학위논문, 경희대학교 대학원, 1992.
- 김재민 · 신현주, 「현대호텔경영론」, (서울 : 대왕사, 1992)
- 김태영, 「현대관광학개론」, (서울 : 서하문화사, 1997)
- 김충호, 「호텔경영학」, (서울 : 형설출판사, 1992)
- 김충호, 「현대서비스론」, (서울 : 형설출판사, 1987)
- 노승구, “동기부여이론에 관한 연구“, 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원, 1998.
- 박내희, 「조직행동론」, (서울 : 박영사, 1994)
- 박충희, “관광호텔 인적서비스질의 관리에 관한 실증분석“,박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1988.
- 신유근, 「조직행위론」, (서울 : 다산출판사, 1992)

- 안덕상, “동기부여가 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구“, 석사학위논문, 단국대학교 경영대학원, 1994.
- 이기돈, “직무기대-경험간 불일치가 직무만족, 직무성과에 미치는 영향도에 관한 연구“, 박사학위논문, 청주대학교 대학원, 1989.
- 이상호, “서비스 quality 평가와 관계개념과의 관계성검토“, 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1994.
- 이선희, 「관광마케팅론」, (서울 : 대왕사, 1992)
- 이선희, “한국호텔기업의 서어비스 마케팅 전략발전에 관한 연구“, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1986.
- 이재민, “관광호텔선택시 호텔속성의 중요도에 관한 연구“. 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원, 1994.
- 이주형, “관광호텔 서비스질 평가모형에 관한 연구“, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1994.
- 이학중, 「인사관리」, (서울 : 세경사, 1985)
- 이항구, 「국제관광학」, (서울 : 탐구당, 1987)
- 이항구, 「국제관광학 개론」, (서울 : 탐구당, 1988)
- 임봉혁, “호텔종사원의 직무만족이 서비스품질제공에 미치는 영향에 관한 연구“, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1994.
- 우기남, “호텔 서비스질의 평가가 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구“, 석사학위논문, 제주대학교 경영대학원, 1997.
- 유기현, 「조직행위론」, (서울 : 무역경영사, 1995)
- 윤대순, 「관광경영학원론」, (서울 : 백산출판사, 1996)
- 조명래, “직무특성과 동기유발 및 조직만족의 관계“, 석사학위논문, 경북대학교 경영대학원, 1993.
- 전중찬, “호텔종업원의 직무만족에 관한 실증적 연구“, 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 1991.
- 정수영, 「신인사관리론」, (서울 : 박영사, 1985)
- 원용희, “호텔종사원의 직무만족과 서비스제공수준 및 성과에 관한 연구“, 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 1992.
- 표성수, “호텔기업의 전사적 품질경영을 위한 모형 설정“, 「호텔경영학연구」, 창간호, 1993.
- 표성수, 장혜숙, 「최신 관광계획 개발론」, (서울 : 형설출판사, 1994)

- 채서일, 「사회과학 조사방법론」, (서울 : 학현사, 1996)
- 최승희. 김수욱, 「심리학개론」, (서울 : 박영사, 1995)
- 최휴종, “서비스제공자의 질에 대한 고객의 평가요인 및 효과“, 박사학위논문, 경희대학교 대학원, 1994.
- 호텔 신라, 호텔신라 10년사, 호텔 신라, 1985.
- AMA, *Marketing Definition*, (NJ : Prentice-Hall,1982)
- Atkinson, J. W., *An Introduction to Motivation*, (N. Y. : Van Nostrand Reinhold, 1964)
- Alderfer, C. P., "Convergent Discriminant Validation of Satisfaction and Desire Measures By Interviews and Questionnaires", *Journal of Applied Psychology*, (Vol. 57, No. 6, 1967)
- Beatty, R. W. and Schnier. C. E., *Personnel Administration*, 2nd ed. (Addison Wesley Publishing Co., 1981)
- Bernberg, R. E., : "Socio-Psychological Factors in Industrial Morales III". Relation of Age to Morale, *Personnel Psychology* Vol. 37, 1984
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., and Weick, K. E., *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, (N. Y. : McGraw-Hill, 1970)
- Cattell Raymond B., "Personality Pinned Down", *Psychology Today*, 1973
- Carol, King A., "Service-Oriented Quality Control", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York : Vol. 25, No. 3, Nov. 1984)
- Doswell, Roser & Gamble Paul. R, *Marketing and Planning Hotels & Tourism Projects* (London : Hutchinson,1981)
- Lattin, Gerald W., *Modern Hotel and Motel Management*, Third edition. (San Francisco : W. H. Freeman and Co., 1977)
- Ferguson, Dennis H. and Berger Florence, "Employees as Assets : A Fresh Approach to Human Resources Accounting", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York : Vol. 25, No. 3, Nov. 1984)
- Fournent, G. P., and M. K. Distefana, and M. W. Pryer, " Job Satisfaction", *Issues and Problems*, (Vol. 19, 1986)
- Garvin, D. A., "What Does Quality Mean?" (*Sloan Management Review*, Vol. 26, No.1, Fall,1984)

- Gray, William S. & Liguori Salvatore C, *Hotel and Motel Management And Operations*, second Edition. (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1980)
- Gronroos, Christian, "An Applied Services Marketing Theory", *European Journal of Marketing*, (Vol. 16, No. 7, 1982)
- Gronroos, Christian, "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, (Vol. 18, 1984)
- Herzberg, F., B., Mausner, B. and Synderman, B., *The Motivation to work*, (New York : John Wiley and Sons, 1959)
- Herzberg, F., "Job Attitudes, Review of Research and Opinion", *Psychological service of Pittisburgh*, 1957.
- Herzberg, F., "One More Time, How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, (Jan - Feb., 1968)
- International Hotel Association, *Hotels*, 1990, 7.
- Hoppock, R., *Job Satisfaction*, (New York : Harper & Row, 1935)
- Hulin, C. L. & Blood, M. R., "Job Enlargement, Individual Differences and Worker Responses", *Psychological Bulletin*, 1968
- Jurrigenson, C. E., "Job Preferences (What makes a Job Good or Bad?)" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 3, 1978
- Kotler, Philip., *Marketing Management : Analysis Planning and Control*, 5th. ed., (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall., 1984)
- Lawler, E. E., "Satisfaction and Behavior in Contemporary Problems in Personnel", Reading for the Seventies Edited by W. Clay Hammer and Frank, Schmidt, St. Chair Press, 1974.
- Lawler, E. E., and L. W. Porter, "The Effects of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relation*, (No. 7, 1967)
- Leavitt, H. J., *Managerial Psychology* (Chicago, 1958)
- Locke, E. A., "Satisfiers and Dissatisfiers Among white Collar and Blue Collar Employees", *Journal of Applied psychology*, (Vol. 58, 1973)
- Locke, E. A., Job Satisfaction and Job Performance, "A Theoretical Analysis" *Organizational Behavior and Human Performance*, (1970, 5)
- Lehtinen, Jarmo R., "Customer Oriented Service System", *Service Management Institute working Paper*, (Helsinki, Finland, 1983)

- March, J. G., & H. A. Simmon, *Organization*, John Wiley and Sons, Inc., 1958
- Martin, William B., "Measuring and Improving Your Service Quality", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York : Vol. 25, No. 3, Nov. 1984)
- Martin, William B., "Defining What Quality Service is for you", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York : Vol. 26, No. 4, Nov. 1986)
- Maslow, A. H., "A theory of Human Motivation", *Psychological Review*, (Vol. 50,1943)
- McCormeck, Ernest. J., and Tiffin. Joseph, *Industrial Psychology*, 5th edition (Prentice-Hill, 1965)
- Medlik,S., *The Business of Hotels* (London : Heineman,1980)
- Miill, Robert C., "Managing the service Encounter", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York : Vol. 26, No. 1, Nov. 1986)
- Miill, Robert C., "Upping the Organization ; Enhancing Employee Performance Through an Improved Work Climate", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York :Vol. 25, No. 3, Nov. 1984)
- Myers, M. S., "Who are Your Motivated workers?", *Harvard Business Review*, (Vol. 42, No. 1, 1964)
- Parasuraman, A., Zeitheml, Valarie A., and Leonard L. Berry, "SERVQUAL : A Multiple - Item Scale for Measuring Consumer", *Journal of Retailing*, (Vol. 64, No. 1, Spring, 1988)
- Pizam, Abraham, and Venkat. Chandraskar, "You Do Like, Your Work", *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (New York : Vol. 24, No. 3, Nov. 1983)
- Porter, L, and R. Steers, "Organization, Work and Personnel Factor in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 1973.
- Quinn, Robert P., and Thomas. W. Mangione, "Evaluating Weighted Models of Measuring Job Satisfaction ; A Cinderella Story", *Organazational Behavior and Human Performance*, Vol. 10, No. 1. 1973.
- Quinn, R. P., Staines, G. L. & McCullough, M. R., " Job Satisfactin, Is there a Trend?" *Manpower Research Monograph*, No. 30,1974
- Siegel, J. P., & D. Bowen, "Satisfaction and Performamce ; Casual Relationship and Moderating Effects", *Journal of Vocational Behavior*, 1971. 1.
- Smith, H. C., *Psychology of Industrial Behavior*, (McGraw-Hill, 1955)

- Saunders, Luther Everett, Exploration of the Usefulness of "Important" work Related Needs as a Tool for Studies in Job Satisfaction, (University of Minnesota, 1981)
- Stanton, William. J., *Fundamental of Marketing*, 4th ed. (N. Y. : McGraw- Hill, 1978)
- Szilagyi, Andrew and Macrc. Wallace, Jr., *Organizational Behavior and Performance*, (Illinois : Scott, Foresman and company, Glenview, 1983)
- Viteles, M. S, *Motivation and Morale in Industry* (New York : W .W. Norton, 1953)
- Vroom, V. H., *Work and Motivation***, (New York : John Wiley & Sons Inc., 1964)
- Wernimount, P. W., "Intrinsic and Extrinsic Factors in Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, (Vol. 50, No. 1, 1966)
- Wexley Kenneth N. and Yukl Grany A., *Organization Behavior and Personnel Psychology*, (Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc., 1977)
- Wycoff, Daryl. D., New Tools for Achieving service Quality, *The Cornell H. R. A. Quarterly*, (Vol. 25, No. 3, 1984)
- Yoder Dale, Handbook of *Personnel Management and Labor Relations*, (N. Y. : McGraw-Hill, 1958)
- Young, P. T., Emotion in man and animal, (Wiley, 1943)
- Zeithaml, V. A., "How Consumer Evaluation Process Differ Between Goods and Services," in J. H. Donnelly & W. R. George, eds., *Marketing Services* (Chicago : AMA, 1981)
- Zeithaml, V. A., "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value : A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, (July, 1988)

설문지

안녕하십니까?

저는 제주대학교 경영대학원 관광경영학과 석사과정에 재학중인 학생입니다. 이번에 저는 호텔종사원의 직무(職務)만족(滿足)이 人的서비스質(service quality)을 향상시켜 顧客의 欲求를 만족시키고, 經營成果 向上에 중요한 要因이 된다고 생각되어 “호텔종사원의 職務滿足이 人的 서비스質에 미치는 影響에 관한 研究“를 주제로 석사학위 논문을 준비하고 있습니다.

업무에 바쁘시더라도 설문에 성의껏 답해주시면 연구에 큰 도움이 되겠습니다. 귀하의 고견은 무기명으로 실시되어 비밀이 보장되며, 본 설문조사에서 얻어진 결과는 학술적 목적으로만 사용될 것입니다.

감사합니다.

1999년 9월 일

제주대학교 경영대학원 관광경영학과

지도교수 : 최 병 길

조 사 자 : 이 광 직

I. 직무만족에 관한 세부적 사항

(귀하의 업무에 활력소가 될 수 있을 만한 요소들에 관한 질문들입니다. 귀하의 평소의 생각에 가까운 것에 “0” 표하여주시기 바랍니다.)

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이 다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 업무를 수행하면서 성취욕구를 느끼고 있습니까?					
2. 자신의 업무능력에 대하여 충분히 인정 받고 있다고 생각하십니까?					
3. 현재의 직무(일)는 매우 흥미롭고 도전할 만한 가치가 있다고 생각하십니까?					
4. 직무에 대해 확실한 소신과 책임감을 가지고 있습니까?					
5. 직무수행능력에 따라 승진이 만족스럽게 이루어진다고 보십니까?					

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이 다	그런 편이다	매우 그렇다
6. 업무를 통하여 자기계발이 되고 있습니까?					
7. 회사의 정책과 그 방침들이 수행되는 방법에 대하여 만족하고 있습니까?					
8. 귀하의 상사는 귀하의 건의나 불만올성의 있게 받아 준다고 생각하십니까?					
9. 현재의 물리적 근무환경(시설,냉난방,조명,환기,쾌적함)에 만족하고 있습니까?					
10. 직무와 관련된 사항을 동료와 자유롭게 상의하십니까?					
11. 귀하가 제공하는 노력에 비해 귀하가 받는 임금이 공정하다고 생각하십니까?					
12. 귀하의 현 직무를 타인이 중요하게 생각한다고 보십니까?					
13. 현재의 직업은 안전한 장래를 보장하리라고 믿습니까?					
14. 일 그 자체가 흥미롭고 도전적이며, 일을 완수하였을 때 많은 성취감을 느끼고 있습니까?					
15. 귀하가 일을 열심히 했을 때 동료들이 인정하고 진심으로 칭찬하여 줍니까?					
16. 현 직무에 대해 긍지(자부심)를 느끼십니까?					
17. 업무분담이 확실하고 책임소재가 분명하다고 생각하십니까?					
18. 승진의 기회는 충분히 있다고 생각하십니까?					

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이 다	그런 편이다	매우 그렇다
19. 조직의 발전이 나의 발전과 함께 한다고 생각합니까?					
20. 회사방침이나 정책에 대해 직원들이 깊 이 공감한다고 생각하십니까?					
21. 귀하의 상사는 업무 수행 중에 발생한 문제의 해결에 적극적으로 도움을 주고 있습니까?					
22. 귀하는 근무 장소의 안전상태에 만족하 십니까?					
23. 귀하는 동료들을 항상 신뢰하고 존중합 니까?					
24. 현재 받고 있는 보수에 대해 만족스럽게 생각하고 있습니까?					
25. 귀하는 호텔종사원에 대한 사회적 인식 과 평가가 좋다고 생각하십니까?					
26. 귀하는 현재 자신의 직장이 평생 직장이 라고 생각하십니까?					

II. 서비스 제공수준에 관한 세부적 사항

(다음 사항은 귀하의 서비스 제공 인식에 대한 질문입니다. 각 항목에
동의하시는 정도에 따라 “0”표하여 주시기 바랍니다.)

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이 다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 서비스를 제공할 때에는 항상 절차(순서)에 따라 제공하고 있습니까?					
2. 고객에게 주문을 받은 후에는 신속하고 適時에 서비스를 제공하고 있습니까?					
3. 고객이 편리하도록 서비스 시스템과 便宜施設이 제공되고 있습니까?					
4. 고객의 욕구를 미리 파악하여 주문에 응하고 있습니까?					



	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
5. 서비스 제공시 종업원 상호간에 의사전달이 잘 되고 있습니까?					
6. 제공된 서비스에 대하여 적어도 중간에 한 번 정도는 고객의 반응을 알아보고 있습니까?					
7. 서비스제공이 잘 수행되도록 감독자는 가능한한 눈에 잘 보이는 곳에 위치하고 있습니까?					
8. 고객 접객시 항상 고객의 태도를 관찰하고 있습니까?					
9. 고객과 마주할 때에는 항상 얼굴과 표정에 상냥함과 미소를 잃지 않고 있습니까?					
10. 항상 다정하고 상냥한 목소리로 고객과 대화를 나누고 있습니까?					
11. 곤란한 상황에서도 고객의 입장을 배려하여 재치있게 대응하고 있습니까?					
12. 개인적인 관심과 존경심을 보여주기 위해 고객의 이름을 불러주고 있습니까?					
13. 개인적인 친밀감을 얻기 위해 (고객의 개별인 욕구에 맞추어) 주의깊게 서비스를 제공하고 있습니까?					
14. 고객에게 도움이 되는 사항은 빠짐없이 정확하게 알려줍니까?					
15. 고객에게 이용 가능한 상품을 구매하도록 적극 권유하고 있습니까?					
16. 고객이 불평하거나 문제점이 발생했을 때 정중하고 호의적인 태도로 처리하고 있습니까?					

