



www.akht.or.kr

Journal of Hospitality & Tourism Studies

The Academy of Korea Hospitality & Tourism



호텔기업의 내부마케팅 요소가 종업원 진정성에 미치는 영향: 자기효능감과 시민행동의 조절효과

The impact of internal marketing mix of hotel on employee authenticity: the moderating effects of self-efficacy and civil behavior

정연국* · 우도나바 이나** · 하승범***

Jeong, Yeon-Kook · Udonava, Ina · Ha, Seung-Bum

* 동인과학기술대학교 호텔관광서비스학과 교수, hoteltour@dit.ac.kr, 관심분야: 호텔경영, 호텔관광마케팅

** 동아대학교 국제학과 박사과정, ina.udonava@gmail.com, 관심분야: 호텔마케팅, 서비스관리

*** 부산대학교 경영학과 강사, freeway1978@hanmail.net, 관심분야: 호텔경영, 관광마케팅(교신저자)

요약

본 연구는 내부마케팅요소가 내부고객 만족을 통해 진정성에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 본 연구를 위해 부산지역 호텔 3곳인 라발스, 롯데호텔, 웨스틴 조선 종업원을 표본으로 구성하였다. 자료수집결과 총 245명을 통해 설문을 진행하였으며 결과적으로 불성실한 자료 및 설문 문항에 대한 기록이 누락된 자료 24부를 제외한 221부를 통계분석에 활용하였다. 내부마케팅이 내부고객만족에 미치는 영향을 분석하기 위해 내부마케팅은 5가지 하위 요소로 구성하였다. 그리고 전반적인 분석을 위해 구조방정식을 활용하였으며, 자기효능감과 시민행동의 조절효과 분석을 위해서는 PROCESS를 활용하였다. 내부마케팅이 내부고객만족에 미치는 영향을 분석한 결과 서비스 유연성과, 교육훈련, 보상시스템은 내부고객만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 내부소통은 내부고객만족에는 유의한 영향을 미치지 못하였으나, 종업원 진정성에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그리고 내부고객만족이 진정성에 미치는 영향에 있어 종업원의 개인적 특성인 자기효능감의 조절효과를 검증한 결과 긍정적인 조절효과가 있는 것으로 분석되었다. 본 연구의 중요한 시사점은 내부마케팅의 각 요인이 진정성에 미치는 효과와 내부고객만족에 미치는 효과가 상이하다는 것이다. 내부마케팅요소 중 내부소통은 내부고객만족에는 중요하게 작용하지 않으나, 내부소통을 통해 감정노동의 정도를 낮추고 진정성 있는 서비스를 창출하는데 매우 중요한 역할을 하였다. 그리고 내부마케팅 요소 중 보상시스템은 내부고객만족에는 긍정적인 영향을 나타냈으나, 종업원 진정성에는 유의한 영향을 주지 못하였다.

핵심용어

내부마케팅믹스,
종업원 진정성,
내부고객만족,
자기효능감,
시민행동

ABSTRACT

This research investigates how factors of internal marketing effect authenticity through internal customer satisfaction. For this study, employees of the three hotels in Busan - Lavalse, Lotte Hotel, and Westin Chosun - were sampled. Then the data were collected. All in all, data were collected from 245 participants, and after careful checking 24 invalid responses with partially missing data were removed. Thus, 221 responses were used for statistical analysis. Five components of internal marketing have been used to analyze the effect. Besides, SEM has been used for the overall analysis, and PROCESS has been used to analyze the moderating effects of self-efficacy and civic behavior. The analysis' results show that service flexibility, education and training, and compensation system were found to have a positive effect on internal customer satisfaction. Internal communication showed no significant effect on internal customer satisfaction but turned to have a positive effect on employee authenticity. Additionally, self-efficacy - an employee's personal characteristic - was found to have a positive moderating effect on the relationship between internal customer satisfaction on employee authenticity. The important implication of this study is that the effect each factor of internal marketing has on authenticity and the effect each factor of internal marketing has on internal customer satisfaction differ. Such internal marketing factor as internal communication has no significant effect on internal customer satisfaction, but it plays a very important role in lowering the degree of emotional labor and creation of sincere service. One more internal marketing factor, the reward system, had a positive effect on internal customer satisfaction but had no significant effect on employee authenticity.

KEYWORDS

internal marketing mix,
employee authenticity,
internal customer satisfaction,
self-efficacy,
civil behavior

ACCEPTANCE INFO.

2020.04.08. 원고접수
2020.04.21. 1차 수정본 접수
2020.05.04. 2차 수정본 접수
2020.05.11. 최종수정본 접수
2020.06.12. 최종 게재 확정
3인 익명심사필

I. 서론

고객만족을 넘어서 고객감동을 추구하는 최근의 경영환경에서는 서비스 과정에 대한 전반적인 경험관리의 중요성이 강조되며, 서비스의 기능적 품질보다는 정서적 측면의 요인이 중요한 경쟁우위 요소로 작용한다(라선아 · 이유재, 2015). 고객과 직접 대면하는 종업원은 서비스 과정에서 고객이 경험하는 정서적 측면의 만족에 직접적인 영향을 미치며, 고객에게 어떤 태도와 감정을 표출하느냐에 따라 조직이 제공하는 서비스의 품질은 물론 경영성과에도 중요한 영향을 미친다(Ashkanasy, 2002; Bettencourt & Brown, 2003; Lewig & Dollard, 2003).

특히 인적서비스의 비중이 매우 높은 호텔기업의 종업원들은 조직을 대표하여 고객과 접촉해야 하며, 고객의 만족수준과 구매의도에 매우 중요한 영향을 미친다(김상희, 2009). 그러므로 호텔기업의 중요한 경쟁우위 요소는 고객과 종업원의 상호작용을 통한 긍정적인 경험 창출 및 공유를 위한 효율적인 시스템을 구축하는 것이다(Reichheld & Aspinall, 1993; Vargo & Lusch, 2004).

이를 위해 서비스 조직은 종업원을 내부고객으로 인식하고 내부마케팅 전략을 체계적으로 수립하며, 종업원 만족을 통해 고객만족이 극대화되기를 기대한다. 그러나 서비스 조직이 제공하는 다양한 내부마케팅 수단에도 불구하고 서비스 접점에서 고객에게 전달되는 서비스 퀄리티는 기업이 기대한 성과와 차이를 보이는 경우가 빈번하다(박종찬 · 신혜숙, 2016). 이와 같은 원인의 규명은 내부마케팅 전략에서도 찾을 수 있지만, 고객과의 상호작용 경험에 영향을 미치는 다양한 요인에 대한 다각적 접근이 이루어질 필요가 있다.

서비스는 서비스 접점을 통하여 필연적으로 고객과 서비스 제공자 간의 상호작용이 이루어지며(조원섭, 2015), 고객과 서비스 제공자와의 감정적 · 정서적 교환이 발생한다(권기준, 2012). 이 과정에서 전달되는 접점종업원의 표정과 감정은 고객의 정서적 만족에 매우 중요한 영향을 미친다. 그러므로 호텔기업은 접점종업원의 표정 및 감정에 대한 관리의 필요성을 인식하고 타 서비스 기업보다 높은 수준의 종업원 교육 및 관리 시스템을 구축하고 있다.

그러나 실제 고객이 지각하는 호텔서비스의 정서적 만족감이 타 서비스에 비해 높은 수준이라고 판단할 수 있을까? 이와같은 의문점은 일정한 수준의 서비스를 유지하기 위해 표준화된 호텔서비스 시스템으로부터 고객은 종업원의 서비스 진정성을 낮게 지각할 수 있기 때문에 발생한다(Kemper, 1987).

종업원의 감정노동 정도에 의해 결정되는 진정성은 고객이 지각하는 서비스에 대한 정서적 측면의 만족도와 관련된다. 고객에게 전달되는 고급스럽고 표준화된 서비스와 종업원의 실제 감정 및 정서 상태의 차이가 크다면 종업원의 감정노동의 정도가 높아지고 반대로 진정성은 낮아지게 된다(김상희, 2009).

호텔기업은 고품질의 서비스 품질을 유지하기 위해 표준화된 인적자원 관리 시스템과 내부마케팅 전략을 수행한다. 호텔기업의 상향평준화 된 기능적 서비스 퀄리티 수준은 동종 호텔기업들 간에서는 진정한 경쟁우위 요소로 작용하지 못할 수 있다. 그러므로 접점종업원이 창출하는 서비스 경쟁우위의 핵심은 표면적으로 나타나는 서비스 수준이 아닌 실제 고객이 지각하는 진정성의 정도에 의해 결정될 수 있다.

기존의 연구에서는 진정성이 고객만족에 미치는 영향에 대해 다각적으로 연구가 진행되었으나, 진정성에 영향을 미치는 종업원의 개인적 특성과 고객의 역할에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 종업원의 진정성이 고객만족에 영향을 미치듯이 고객이 종업원을 대하는 태도 혹은 고객에 의해 지각되는 직무 만족감 등도 종업원 진정성에 영향을 미칠 수 있다(Pugh, 2001).

본 연구의 첫 번째 목적은 기존의 내부마케팅 및 진정성 관련 연구를 발전시켜 고객과의 상호작용 과정을 통해 종업원의 진정성에 영향을 미치는 고객의 역할에 대해 규명하는 것이다. 진정성은 종업원의 감정 상태 혹은 서비스접점에서의 다양한 상황적 변수에 의해 영향을 받을 수 있으며, 직접적인 서비스 전달 당사자인 고객에 의해 영향을 받을 가능성이 매우 높다. 서비스 품질의 결정은 종업원의 역량뿐만 아니라 서비스 경험에 참여하는 다른 고객, 그리고 서비스를 전달받는 고객의 참여로 결정된다. 그러므로 고객은 부분적 종사원으로 참여하게 되며 고객은 신뢰와 만족한 경험을 바탕으로 해당 기업에 긍정적인 참여행동을 할 수 있다. 이를 통해 고객은 기업을 동반자라 인식하고 기업발전을 위한 자발적 행동을 하게 될 때 이를 시민행동이라고 정의한다(Chiu & Bae, 2015). 본 연구는 고객의 긍정적이며 자발적인 참여 행동인 시민행동이 종업원의 진정성에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이를 위해 내부마케팅의 결과가 내부고객만족을 통해 종업원 진정성에 미치는 영향에 있어 고객 시민행동

의 조절효과를 검증하고자 한다.

본 연구의 두 번째 목적은 조직이 지원하는 내부마케팅 요소가 내부고객 만족을 통해 진정성에 영향을 미치는 과정에서 자기효능감의 조절역할에 대해 검증하고자 한다. 다양한 서비스 관련 연구들에서 다루어지고 있듯이 자기효능감은 직무에 대한 성과를 결정할 수 있는 중요한 개인적 특성변수라고 할 수 있다(Bandura, 1997). 진정성은 종업원의 감정노동의 정도에 의해 결정될 수 있으며, 또한 개인이 직무를 대하는 태도에 의해서도 영향을 받을 수 있다. 조직 구성원들 가운데 자기효능감이 높은 사람일수록 자신이 수행하는 직무에 대한 만족이나 조직에 대한 애착 및 몰입이 증가하게 되며(Judge et al., 2001; Karatepe et al., 2007), 이는 서비스 과정에서의 진정성에도 중요한 영향을 미칠 수 있다. 그러므로 본연구의 첫 번째 차별성은 내부마케팅 믹스가 내부고객 만족을 통해 진정성에 영향을 미치는 과정에서 종업원의 개인적 특성인 자기효능감의 조절효과를 검증하는 것이다.

II. 이론적 배경

1. 내부마케팅

내부마케팅은 '내부고객만족을 위해 조직이 제공하는 인적자원관리활동'으로 (Kotler et al., 1996), 서비스기업에서의 내부마케팅에 대한 중요성이 강조되면서 내부마케팅 요소를 결정하는 연구 및 내부마케팅의 효과를 검증하는 연구들이 활발하게 진행되고 있다. 내부마케팅 관련 연구의 주요 쟁점은 서비스 품질과 고객만족에 영향을 미치는 내부마케팅 요소들을 효과적으로 구성하고 전략적으로 활용하기 위한 모델을 개발하는 것이다(배상욱 등, 2010).

내부마케팅과 관련된 대부분의 연구는 내부마케팅의 구성요소들이 발생시키는 결과에 집중한 나머지, 내부마케팅 과정에서 결과에 영향을 미치는 다양한 요인들에 관한(예: 상황적, 직무적, 개인적) 연구가 부족한 실정이다. 즉 내부마케팅에 대한 접근을 내부고객의 개인적 특성을 반영한 복합적인 관점의 연구는 부족하다 할 수 있다(김홍범 등, 2004).

기존의 내부마케팅 관련 연구는 내부마케팅의 3가지 모델을 적용한 연구가 주를 이루며, 기업 내부고객을 세분화하여 이들의 직무를 설계하는 초기모델(유평화 · 권혁중, 1996), 호텔직원이나 판매직원을 대상으로 이들의 만족 요인을 연구하는 서비스모델이 있으며(Kotler et al., 1996; Khu, 2007), 최근에는 전사적 모델인 고객만족 경영으로 진화되고 있다(전인수 · 유재민, 2014).

국내의 대부분 연구는 서비스모델에 근거하여 서비스유연성(혹은 권한위임), 교육훈련, 보상시스템, 상사지원(혹은 리더십), 내부소통(혹은 정보지원) 등을 내부마케팅믹스로 정하고 있다. 이들 다섯 가지 요인이 점점직원만족에 미치는 영향은 호텔직원이나 판매직원을 대상으로 많이 확인되었다(Kotler et al., 1996; Khu, 2007).

전인수 · 유재민(2017)의 연구에서는 내부마케팅 믹스의 다섯 가지 요인 중 자기결정성이론에 기초하여 서비스유연성이 종업원 만족에 미치는 영향력이 가장 높다는 것을 검증하고 있다. 이는 내부마케팅 요소들이 조직적 차원의 표준화된 지원 시스템이라 할지라도 서비스접점 직원들이 지각하는 자기결정성에 따라 만족도가 달라질 수 있음을 의미하며, 이는 진정성에 미치는 영향에서도 적용해볼 수 있다.

2. 내부고객 만족

내부고객만족은 호텔의 내부고객인 종업원을 대상으로 고객만족을 실현하는 일선 지점의 서비스 접점 인들이 느끼는 후선지원조직에 대한 만족으로 정의할 수 있다(Jaworski & Kokli, 1993). 내부고객만족의 하위요인 항목으로는 직무만족과 조직몰입으로 구성할 수 있다(이학식 등, 1996).

직무만족은 종사원이 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 개인별 직무평가에서 얻은 명쾌한 감정적 상태라고 정의하였다. 즉 직무만족은 직무에 대한 태도의 하나로써 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태에서 한 종사원이 일에서 바라보고 있는 것을 직무가 실제로 제공해 준다고 믿는 정도를 반영한 것이다(정희경 등, 2016).

가설 1: 내부마케팅믹스는 내부고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 서비스유연성은 내부고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 교육훈련은 내부고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 보상시스템은 내부고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 내부소통은 내부고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5: 상사지원은 내부고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 진정성

최근의 경쟁 환경은 제품의 기술 및 서비스에 대한 품질이 상향 평준화되었으며, 차별화된 경쟁력을 갖추기 위해서 고객경험의 전반적 과정에서 지각되는 진정성의 중요성이 강조된다(Gilmore & Pine, 2007). 서비스접점에서 종업원이 긍정적 감정을 표현했는지라도 진정성이 지각되지 않으면 고객은 이를 인식할 수 있으며 이를 토대로 서비스를 해석하고 평가하며 행동하게 된다(김상희, 2009).

경험경제(experience economy)로의 전환은 고객경험의 질적 측면의 중요성을 강조하며, 기능적 측면의 서비스 퀄리티 뿐만 아니라 정서적 측면에서 지각되는 진정성이 서비스품질을 결정하는 중요한 요인으로 작용한다(Hennig-Thurau et al., 2006). 특히 고객과의 대인적 관계가 중요한 호텔 서비스의 경우 차별화된 서비스 경험을 창출하기 위해서는 정형화된 서비스 시스템뿐만 아니라 고객이 서비스접점에서 지각하는 진정성의 중요성이 강조된다. 진정성이 담긴 서비스의 제공은 쉽게 모방할 수 없고 서비스를 차별화할 수 있는 핵심적 요소로 작용한다(Gilmore & Pine, 2007).

이러한 진정성은 자신의 내면 상태와 행동이 일치하는 것을 의미하며, 자기인식과 자기조절이라는 두 가지 요소가 포함된다(Harter et al., 2002). 자기인식(self-awareness)은 자신의 현재 상태를 파악하는 것으로 목표, 믿음, 감정, 가치관 등을 인식하는 것과 관련되며(Gardner et al., 2005), 자기조절(self-regulation)은 실제 이루어야 할 결과와 현재 상태를 비교하고 만약 불일치할 경우 이러한 불일치를 해소하기 위해 특정한 노력을 하는 것을 의미한다(Stajkovic & Luthans, 1998). 그러므로 진정성은 현재의 감정 상태와 표현 해야 하는 행동의 차이에 의해 결정될 뿐만 아니라, 개인이 진정성 있는 서비스를 제공하고자 하는 노력에 의해서도 영향을 받을 수 있다. 고품질의 서비스 퀄리티를 요구하는 서비스 조직일수록 종업원의 내면적 감정 상태와 상관없이 긍정적 감정표현을 요구하며, 이는 종업원 관점에서는 감정노동의 원인으로 작용할 수 있다. 그러나 서비스조직의 내부마케팅 요소 등에 의해 진정성 있는 서비스를 제공하기 위한 충분한 동기가 부여된다면 자기조절의 측면에서 진정성은 강화될 수 있다.

Shamir & Eilam(2005)은 진정성은 자아에 대한 확신으로 동기 부여된다고 하였으며, 이는 서비스조직이 제공하는 내부마케팅 요소뿐만 아니라 개인의 특성인 자기효능감에 의해서도 영향을 받을 수 있다. 결과적으로 진정성은 종업원의 감정 상태와 표현해야 하는 행동의 차이에서 발생하는 감정노동의 정도와 이와 같은 상태를 극복하고자 하는 개인의 의지로 결정된다고 할 수 있다(강재호 · 김민주, 2008).

본 연구에서는 진정성에 대한 종업원의 의지는 서비스조직이 제공하는 내부마케팅믹스 요소와 개인의 특성 중 자기효능감에 의해 영향을 받을 것으로 가정하고 진정성의 형성과정에 대해 검증하고자 한다(가설3).

고객이 지각하는 진정성은 고객과 종업원의 상호작용적 과정에서 발생하며, 서비스의 특성상, 이 과정에서의 고객참여 정도는 진정성에 중요한 변수로 작용할 수 있다(Barger & Grandey, 2006). 즉 진정성은 서비스조직에 의한 영향 및 개인적 특성뿐만 아니라 서비스상황에서의 고객참여 및 장기적 관점의 고객과의 관계에서도 영향을 받을 수 있다(윤만희 등, 2010). 그러므로 기존연구에서 다루어졌던 단일 서비스접점 상황에서의 진정성뿐만 아니라 고객과의 지속적 관계의 측면에서 진정성에 영향을 미치는 고객의 행동에 관한 연구가 진행될 필요가 있다. 본 연구에서는 진정성에 영향을 미치는 고객의 행동으로 고객의 시민행동으로 보고 연구를 진행하고자 한다(가설 4).

가설 2: 내부고객 만족은 고객이 지각하는 종업원 진정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 자기효능감

사회학습이론에서 연구된 이론인 자기효능감(Self-Efficacy)은 각 개인의 행동에 지속해서 영향을 미치는 심리적 요인이며, 일의 성과와 학습의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 심리적 변수이다(Bandura, 1986). 그리고 자기효능감은 내재하여 있는 잠재력을 성장시킬 수 있는 중요한 내적 요인이며(장차룡 등, 2018), 어떠한 과업과 자신의 노력에 대해 성공적으로 이루어 낼 수 있다는 자신에 대한 신념의 정도로 정의할 수 있다(Shamir et al., 1993).

그러므로 자기효능감은 기능적·기술적 측면의 개인 역량 이기 보다는 과업을 대하는 자세와 성취에 대한 동기부여가 중요하게 작용하는 심리적 작용 능력이라 할 수 있다. 그리고 자기효능감은 불분명한 자신에 대한 확신이 아닌 행동과 과업에 대해 자기 스스로 평가하는 구체적인 신념으로부터 비롯되며, 성공 경험과 이를 바탕으로 한 자신에 대한 신뢰로부터 강화된다고 할 수 있다(손형찬 등, 2016).

자기효능감이 높은 사람들의 특징은 어려운 상황에 직면하였을 때 자신에 대한 긍정적인 신념을 바탕으로 과업을 수행하며, 난관을 극복할 수 있다는 동기부여 및 성취에 대한 확신의 정도가 일반적으로 높다.

이와 같은 자기효능감에 관한 연구는 일의 성과를 조절하는 개인의 심리적 변수로써 자주 논의되고 있으며, 학습의 성과, 종업원의 역량 및 일의 성과에 중요하게 작용하는 것으로 나타났다(Bandura, 1986; Shamir et al., 1993; 손형찬 등, 2016; 정차룡 등, 2018). 즉 자기효능감은 주어진 상황에서 달성할 수 있다는 것에 대한 개인적인 믿음이며, 행동선택 및 행동에 대한 태도에 영향을 미치게 된다. 자기효능감이 높을수록 자신의 능력에 대한 긍정적인 지각을 향상하며, 자신이 수행하는 직무에 대한 만족이나 조직에 대한 애착 및 몰입이 증가하게 된다(Bandura, 1986, 1997). 그러므로 동일하게 내부마케팅 믹스가 지원된다 고 할지라도 자기효능감이 높은 사람들은 조직에 대한 몰입도 및 업무에 대한 애착이 높아질 수 있으며 서비스에 대한 진정성이 높아질 수 있다. 본 연구에서는 내부마케팅 믹스가 내부고객만족을 통해 진정성에 미치는 영향에서 자기효능감의 조절효과를 검증하기 위해 가설 3을 설정하였다.

가설 3: 내부고객 만족이 진정성에 미치는 영향은 종업원의 자기효능감에 의해 조절될 것이다.

5. 시민행동

시민행동은 조직에 대한 구성원들의 역할 외 행동으로 조직에 긍정적인 영향을 주는 전반적인 행동의 개념으로 시작하였으며, 브랜드 시민행동 및 소비자 시민행동 등의 개념으로 발전되고 있다(Burmann & Zeplin, 2005). 소비자 시민행동은 소비자에 의한 행동으로 가장 중요한 점은 자발적인 차원에서 특정 조직과 제품 및 서비스에 대해 건설적인 행동을 하며 조직과 함께 발전해 나가는 방향으로 참여한다는 것이다(Gruen, 1995). 이러한 행동은 소비자가 의무적으로 해야 하는 기본적인 역할 외 행동으로, 조직과 다른 고객들에게 긍정적인 효과를 창출하며, 특히 서비스 조직의 경우 소비자의 시민행동은 서비스의 품질을 높이는데 매우 중요한 요인으로 작용할 수 있다.

본 연구에서는 조직의 구성원이 하는 시민행동이 아닌 서비스 참여자 즉 소비자의 시민행동에 관해 연구하고자 하며 소비자 시민행동은 크게 해당 조직과 기업의 제품 및 서비스의 품질향상을 위해 적극적인 참여와 의견을 제시하는 행동뿐만 아니라 다른 고객을 위한 참여와 행동을 포괄적으로 나타내는 행동이라 할 수 있다(박보람·이준혁, 2015). 종업원의 진정성은 종업원의 감정노동 정도에 의해 결정되는 개념이며, 이 과정에서 매우 중요한 참여자는 서비스 고객이 될 수밖에 없으며, 진정성 있는 서비스는 감정노동을 최소화할 수 있는 서비스 커뮤니케이션 상황에서 발생할 수 있다.

진정성과 시민행동의 관계에 관한 연구들은 대부분 조직의 리더가 제공하는 진정성 리더십과 조직 구성원의 시민행동에 초점을 맞추어 진행되고 있다(Bateman & Organ, 1983; Gist & Mitchell, 1992; Bandura, 1997; 박봉규, 2010; 정차룡 등, 2018). 이와 같은 연구들의 핵심은 조직 리더의 리더십에서 조직구성원들이 진정성을 지각하는가에 따라 조직을 위한 시민행동의 정도가 결정된다는 것이다. 시민행동은 특성상 꼭 해야 하는 필요 행동이 아닌 자발적 차원에서 우러나오는 긍정적 행동이다. 그러므로 시민행동은 이성적 측면보다는 감성적 측면의 공감에서 유발되는 행동이며, 상대방의 진정성의 정도에 의해 매우 중요한 영향을 받게 된다.

본 연구에서는 진정성이 시민행동에 미치는 영향을 검증하는 것이 아닌 긍정적 감정으로 참여하는 소비자의 시민 행동은 종업원의 진정성에 중요한 영향을 미칠 것으로 보고 연구를 진행하고 있다. 최근의 서비스 관련 연구들에서는 서비스 전반적인 과정에 있어 고객의 역할의 중요성에 대해 언급하고 있다.

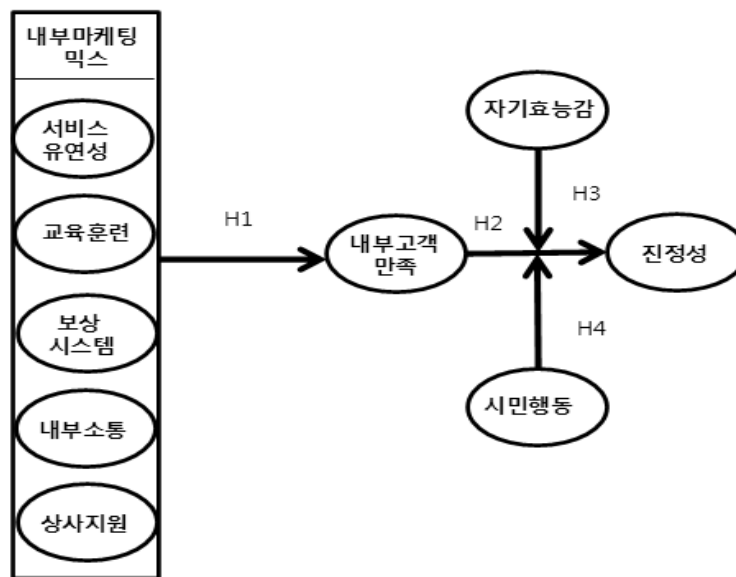
다양한 사회적 이슈를 만들어 내는 고객의 갑질 논란은 고객의 역할의 중요성을 강조하며, 결과적으로 서비스 종업원의 감정노동을 유발하여 서비스의 진정성은 낮아질 수밖에 없다. 기업의 노력으로 영향을 받는 내부마케팅의 요인이 결과적으로 종업원 만족과 진정성 있는 서비스를 제공하기 위해서는 긍정적 감정으로 참여하는 소비자의 시민행동이 무엇보다 중요하며 결과적으로 중요한 조절적 역할을 할 것으로 예측할 수 있다.

가설 4: 내부고객 만족이 진정성에 미치는 영향은 고객의 시민행동에 의해 조절될 것이다.

III. 연구 설계

1. 연구모형

본 연구를 위해 내부마케팅의 하위 요소 다섯 요인과 내부마케팅이 내부고객만족에 미치는 영향 및 결과적으로 내부고객의 서비스 진정성에 미치는 영향을 검증하고자 <그림 1>의 연구모형을 설정하였으며, 내부고객만족이 진정성에 미치는 영향에 있어 자기효능감과 시민행동의 조절효과를 추가로 분석하고자 하다.



<그림 1> 연구모형

2. 변수의 조작적 정의

1) 내부마케팅믹스

본 연구에서 내부마케팅믹스(internal marketing mix)는 내부마케팅 활동에 있어 '통제 가능한 마케팅변수' 혹은 '마케팅의 구체적인 활동'으로 정의된다. 내부마케팅믹스의 하위 요소로는 선행 연구에서 검증된 교육훈련, 보상시스템, 서비스유연성, 내부소통, 상사지원으로 구성하였다(Ghu 2007; Kotler et al., 1996; Shin 2008). 각각의 하위 요소에 대한 조작적 정의와 측정항목은 다음과 같다. 그리고 인구통계학적 특성을 제외한 측정에 활용한 모든 척도는 리커트 7점 척도로 측정하였다.

첫째, 서비스유연성(service flexibility)은 서비스 접점에서 고객 만족을 위해 부여된 종업원의 자율성 및 권한의 정도로 정의하였으며, '접점직원들에게 허용하는 자율성 정도', '서비스 문제 해결에 종업원들에게 부여된 의사결정 권한 정도', '접점직원들에게 창의적 서비스 허용 여부', '상황에 맞추어 서비스할 수 있도록 허용'. 4가지 항목으로 구성하였다(Hartline et al., 2000).

둘째, 교육훈련은 감정노동을 감소시키는 지식이나 역량을 학습하는 교육 프로그램을 효과적으로 운영하는지로 정의한다. 교육훈련의 측정항목은 '나의 직무 관련 교육훈련의 횟수는 적절하다.', '회사는 현재 진행되고 있는 교육훈련을 받을 수 있도록 나에게 충분한 기회를 준다.', '회사에서 현재 진행하고 있는 교육프로그램은 잘 짜여 있다.', '내가 받는 교육훈련 프로그램의 내용은 업무수행에 도움이 된다.'라는 4가지 항목으로 구성하였다(Hartline & Ferrell, 1996).

셋째, 보상시스템(control and reward system)은 접점직원의 성과에 대한 평가와 이에 따른 적절한 보상의 정도로 정의한다

(Jaworski & Kohli, 1993). 보상시스템의 측정항목은 '보상은 나의 업무성과를 잘 반영하고 있다.', '업무 프로세스에 대한 수행능력이 보상에 잘 반영되어 있다.', '업무 개선에 도움이 되는 의견 및 정보를 제공한 직원에게 보상이 잘되고 있다.', '조직의 직원보상시스템은 적절하다.'라는 총 4가지 문항으로 구성하였다.

넷째, 내부소통(internal communication)은 외부고객에게 적절한 서비스를 제공하는데 필요한 정보가 효과적이고 지속해서 종업원과 경영자 간 소통되는지 정도로 정의한다(Clampitt & Downs, 1993). 내부소통은 '조직은 우리 업무와 관련된 정보를 잘 전해준다.', '조직은 우리의 불만이나 건의사항을 잘 소통한다.', '조직 관리자는 우리의 의견을 듣기 위한 지리가 충분하다.', '우리는 조직에 우리들의 의견을 자유롭게 얘기한다.'의 4가지 문항으로 구성하였다.

다섯째, 상사지원은 중간관리자의 정서적 배려와 멘토(mentor)의 역할에 대한 종업원의 평가로 정의한다. 상사지원의 측정항목은 '나의 상사는 내가 하는 일이 쉽도록 도와준다.', '나는 나의 상사와 쉽게 대화를 나눌 수 있다.', '나의 상사는 나의 개인적인 문제에 대해 기꺼이 경청해준다.', '나의 상사는 나를 존중해 준다.'라는 4가지 항목으로 구성하였다(Wieseke et al., 2009)

2) 내부고객만족

내부고객만족은 서비스 접점의 종업원들이 느끼는 후선 지원조직에 대한 만족 정의하며(Jaworski and Kokli, 1993), '나는 조직의 지원에 만족한다.', '나는 내가 하는 일에 만족한다.' '나는 우리 조직에서 일하는 것이 즐겁다.', '나는 내가 속한 조직에 긍정적인 감정이 있다.'라는 4가지 항목으로 구성하였다.

3) 진정성

진정성은 고객의 관점에서 지각하는 서비스의 상태로 측정하는 연구들이 대부분이다. 그러나 진정성 있는 서비스에 대한 지각은 서비스를 제공하는 종업원이 가장 진실하게 알 수 있으며, 진정성의 결과가 선행 연구들이 제시하는 감정노동의 정도와 밀접하게 연관성이 있으므로(Van Gelderren et al., 2011; Wood et al., 2008; Price et al., 1995; 김상희, 2009), 본 연구에서는 서비스 제공 시점에서 종업원이 지각하는 진정성에 대해 측정하고자 하며, 조작적 정의와 측정 문항은 다음과 같다. 진정성은 서비스 제공자가 진심을 가지고 서비스를 제공하며, 감정노동의 정도가 최소화된 상태로 정의하고, 측정항목은 '나는 서비스를 제공할 때 고객에게 진심으로 표현했다.', '나는 서비스를 제공할 때 감정에 충실한 서비스를 제공한다.', '나는 다른 직원과 비교하여 서비스 접점에서 감정노동의 정도가 낮다.', '내가 서비스를 제공하면 고객은 진정성을 느끼는 것 같다.'라는 4가지 항목으로 구성하였다.

4) 자기효능감

자기효능감은 과업과 자신의 노력에 대해 성공적으로 이루어 낼 수 있다는 자신에 대한 신념의 정도이며, 기능적·기술적 측면의 개인 역량이기 보다는 과업을 대하는 자세와 성취에 대한 동기부여가 중요하게 작용하는 심리적 작용 능력이라 할 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 선행 연구들을 바탕으로 자기효능감은 과업에 대한 긍정적인 자세와 자신에 대한 믿음의 정도로 정의하였으며(Bandura, 1986), '나는 평소 일을 할 때 긍정적인 사고를 하는 편이다.', '나는 내가 맡은 일에 대한 성취 욕구가 강하다.', '나는 내가 일을 통해 성공할 수 있다는 믿음이 강하다.', '나는 다른 사람보다 일을 즐기는 편이다.'의 4가지 항목으로 구성하였다(손형찬 등, 2016; 정차룡 등, 2018).

5) 시민행동

소비자의 시민행동은 자발적인 차원에서 특정 조직과 제품 및 서비스에 대해 건설적인 행동을 하며 조직과 함께 발전해 나가는 방향으로 참여하는 것을 의미한다. 소비자가 의무적으로 해야 하는 기본적인 역할 이외의 조직과 다른 고객들에게 긍정적인 효과를 창출하는 행동이므로 선행연구를 바탕으로 시민행동은 고객이 자발적으로 참여하여 서비스 품질을 높이고 다른 고객에게 긍정적인 영향을 미치는 행동 여부로 정의하였으며(Burmann & Zeplin, 2005), 진정성에서와 마찬가지로 종업원의 관점에서 판단하는 고객의 시민행동에 대해 측정하고자 하며, '고객이 스스로 참여하여 서비스품질 향상에 이바지한다.', '고객은 다른 고객에게 도움이 되는 행동을 한다.', '고객이 하는 행동이 서비스품질을 높인다.', '고객이 하는 행동으로 인하여 긍정적인 구전효과가 발생한다.'라는 4가지 항목으로 구성하였다.

IV. 분석결과

1. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구를 위해 부산지역 호텔 3곳인 라발스, 롯데호텔, 웨스틴 조선 종업원을 표본으로 구성하였다. 본 연구를 위해 각 호텔에 연구의 목적을 설명하는 정식 공문을 통해 협조를 요청하였으며, 설문조사 과정에서 참가자들에게 연구의 목적과 설문에 관한 내용을 충분히 숙지시킨 후 자료를 수집하였다. 자료수집결과 총 245명을 통해 설문을 진행하였으며 결과적으로 불성실한 자료 및 설문 문항에 대한 기록이 누락 된 자료 24부를 제외한 221부를 통계분석에 활용하였다. 표본의 인구통계학적 특성은 <표 1>에 제시하고 있다.

<표 1> 표본의 인구통계적 특징(N=211)

항목	특징	명	%
성별	남	102	46.2
	여	119	53.8
나이	20대	183	82.8
	30대	20	9.0
	40대	12	5.4
	50대 이상	4	1.8
근무부서	객실부서	87	39.4
	예약부서	46	20.8
	접객부서	60	27.1
	마케팅 부서	19	8.6
	기타	9	4.1
직급	사원	163	73.8
	주임급	42	19.0
	대리급	10	4.5
	과장급	3	1.4
	기타	3	1.4
근무지	라발스 호텔	87	39.4
	롯데호텔	88	39.8
	웨스틴 조선	46	20.8
합계	N=221		100

2. 신뢰성 타당성 분석

1) 탐색적 요인분석

본 연구는 측정항목에 대한 내적 일관성과 개념 타당성을 검토를 통해 타당성과 신뢰성을 검증하였다. 본 연구에서는 전체변수에 대한 탐색적 요인분석으로 측정변수들의 타당성을 살펴보고, 확인된 요인 구조별로 측정변수들에 대한 Cronbach's α 계수를 사용하여 신뢰성을 확인하였다. 요인추출 방법으로는 주요인 분석을 사용하였으며, 각 문항 내에서의 요인 수 결정은 사회과학 분야에서 일반적으로 인정되고 있는 기준인 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 요인만 추출하였다. 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석결과는 <표 2>에 제시되어 있다.

<표 2> 신뢰성 및 타당성 분석(N=211)

측정항목	요인								
	서비스 유연성	보상 시스템	내부고객 만족	진정성	시민행동	교육훈련	내부소통	상사지원	자기 효능감
서비스 유연성3	.844	.167	.172	.118	.123	.123	.111	.213	.312
서비스 유연성1	.774	.135	.240	.050	.013	.213	.021	.058	.098
서비스 유연성2	.761	.229	.216	.341	.098	.112	.012	.011	.022
보상시스템2	.266	.847	.178	.469	.342	.312	.090	.098	.123
보상시스템1	.169	.799	.225	.266	.099	.311	.032	.213	.222
보상시스템3	.299	.764	.261	.147	.321	.297	.121	.099	.213
내부고객만족1	.200	.260	.788	.206	.318	.002	.123	.123	.012
내부고객만족2	.307	.158	.779	-.007	.217	.012	.021	.098	.127
내부고객만족3	.335	.222	.655	.133	.098	.099	.312	.100	.021
진정성1	.288	.153	.203	.838	.123	.012	.213	.098	.211
진정성2	.259	.184	.204	.822	.213	.012	.123	.009	.098
시민행동1	.123	.312	.333	.091	.789	.033	.312	.123	.111
시민행동3	.221	.451	.325	.127	.753	.134	.134	.112	.411
시민행동2	.318	.321	.132	.213	.733	.111	.281	.333	.002
교육훈련1	.189	.322	.095	.098	.091	.829	.098	.242	.098
교육훈련2	.291	.125	.083	.099	.128	.820	.121	.211	.110
내부소통1	.187	.098	.129	.045	.212	.124	.809	.200	.098
내부소통2	.222	.311	.221	.361	.324	.211	.799	.201	.094
내부소통3	.109	.127	.092	.271	.098	.222	.698	.209	.091
상사지원1	.281	.033	.248	.074	.067	.314	.098	.791	.088
상사지원3	.009	.128	.431	.048	.045	.023	.297	.779	.122
자기효능감2	.162	.111	.098	.091	.321	.213	.091	.078	.791
자기효능감3	.187	.091	.099	.086	.068	.222	.213	.081	.725
자기효능감1	.056	.046	.041	.127	.312	.315	.331	.009	.701
eigen value	12.987	11.875	9.872	8.746	6.471	3.451	3.125	2.011	1.908
분산 %	29.76	19.46	14.12	8.23	7.68	5.27	5.01	4.90	4.28
Cronbach's α	0.91	0.879	0.904	0.887	0.780	0.913	0.889	0.798	0.809

KMO: 0.812, Bartlett: 1253.802(p -value: 0.000)

2) 확인적 요인분석

본 연구에서는 구조모형 분석을 위한 확인적 요인분석을 시행하였다. 분석결과 수정지수와 잔차를 고려하여 유의한 수준을 벗어나는 요인들을 제거함으로써 총 23항목이 적합도 수치의 기준치를 전반적으로 만족시키는 수준으로 나타났다. 그리고 모든 요인에서 개념 신뢰도(0.7 이상), 분산추출 지수(AVE 0.5 이상)가 임계치 이상으로 나타났으므로 신뢰성과 수렴 타당성은 확보되었다고 할 수 있다(Fornell and Larcker, 1981). 개념 신뢰도와 수렴 타당성을 확보하기 위한 AVE 값은 <표 3>에 제시되어 있다. 그리고 판별 타당성 검증을 위해 수렴 타당성의 분산추출지수와 각 요인의 상관계수 제곱(결정계수)을 비교하였다. <표 4>에 제시되어 있듯이 각 변수의 AVE값이 변수 간 결정계수보다 상대적으로 크다는 것을 알 수 있다. 본 연구의 연구모형을 검증하기 위해 AMOS 18.0을 이용하여 분석한 결과, 전반적으로 적합도 권장지수에 근접하기 때문에, 연구 개념들의 인과관계를 설명하기에 무리가 없다고 판단하였다.

<표 3> 확인적 요인분석(N=211)

구성개념	측정항목		Estimate		t-value		CR	AVE
서비스유연성	서비스유연성3		0.886		Fix		0.789	0.561
	서비스유연성1		0.823		14.994			
	서비스유연성2		0.871		11.098			
보상시스템	보상시스템2		0.767		Fix		0.790	0.582
	보상시스템1		0.729		7.980			
	보상시스템3		0.721		9.235			
내부고객만족	내부고객만족1		0.860		Fix		0.812	0.631
	내부고객만족2		0.801		9.779			
진정성	진정성1		0.798		Fix		0.767	0.612
	진정성2		0.711		11.160			
시민행동	시민행동1		0.717		Fix		0.713	0.521
	시민행동3		0.823		27.151			
	시민행동2		0.721		10.098			
교육훈련	교육훈련1		0.809		Fix		0.794	0.581
	교육훈련2		0.822		8.907			
내부소통	내부소통1		0.828		Fix		0.767	0.572
	내부소통2		0.909		10.098			
	내부소통3		0.798		6.124			
상사지원	상사지원1		0.797		Fix		0.831	0.591
	상사지원3		0.722		16.003			
자기효능감	자기효능감2		0.923		Fix		0.785	0.506
	자기효능감3		0.882		11.096			
	자기효능감1		0.777		9.078			
모형적합도	CMIN	P	CMIN/DF	GFI	AGFI	RMR	NFI	RMSEA
	890.7	0	3.241	0.91	0.893	0.049	0.91	0.052

〈표 4〉 판별타당성(N=211)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
서비스유연성	0.561*								
보상시스템	0.297	0.582*							
내부고객만족	0.323	0.384	0.631*						
진정성	0.210	0.392	0.224	0.612*					
시민행동	0.118	0.297	0.199	0.382	0.521*				
교육훈련	0.298	0.309	0.276	0.309	0.223	0.581*			
내부소통	0.110	0.229	0.254	0.23	0.126	0.315	0.572*		
상사지원	0.234	0.450	0.441	0.179	0.231	0.219	0.331	0.591*	
자기효능감	0.431	0.317	0.321	0.410	0.371	0.310	0.112	0.190	0.506*

주: *잠재변수의 분산추출지수(AVE)를 나타냄

3. 가설검증

본 연구의 가설검증을 위해 연구모형에 대한 구조방정식을 시행하였으며 분석 도구로는 Amos 18.0을 활용하여 다중 회귀분석 결과를 도출하였으며, 시민행동과 자기효능감의 조절효과는 PROCESS를 활용하여 분석하였다.

구조모형의 적합도는 CMIN = 498.323($p < 0.001$), CMIN/df = 1.679, RMSEA = 0.50, GFI = 0.92, AGFI = 0.90, NFI = 0.89, RMR = 0.49로 나타났으며 이는 구조모형분석을 위한 전반적인 기준치를 만족시키고 있다(Hair et al., 2010)

1) 내부마케팅믹스가 내부고객만족에 미치는 영향

가설 1 내부마케팅믹스가 내부고객만족에 미치는 영향을 분석한 결과 내부마케팅믹스의 하위 요소인 서비스 유연성($\beta = 0.432$, $p < 0.001$)과 교육훈련($\beta = 0.329$, $p < 0.001$) 및 보상시스템($\beta = 0.332$, $p < 0.001$)은 내부고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 그러나 내부소통($\beta = 0.008$, $p = 0.24$)과 상사지원($\beta = 0.034$, $p = 0.18$)은 내부고객만족에 미치는 영향에 대한 통계적 유의성이 검증되지 않아 가설은 기각되었다. 가설 1에 대한 결과는 〈표 5〉에 제시하고 있다.

〈표 5〉 가설 1 검증

가설				Estimate	C.R.	p	가설검증
H1-1	서비스유연성	→	내부고객만족	0.432	13.391	***	채택
H1-2	교육훈련	→		0.329	9.891	***	채택
H1-3	보상시스템	→		0.332	8.017	***	채택
H1-4	내부소통	→		0.008	0.142	.24	기각
H1-5	상사지원	→		0.034	0.335	.18	기각

*** $p < 0.001$

2) 내부고객만족이 진정성에 미치는 영향

가설 2 내부고객 만족이 종업원 진정성에 미치는 영향을 분석한 결과 내부고객만족은 종업원 진정성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다($\beta=0.430$, $p<0.001$).

〈표 6〉 가설 2 검증

가설				Estimate	C.R.	p	가설검증
H2	내부고객만족	→	진정성	0.430	16.222	***	채택

*** $p<0.001$

3) 자기효능감의 조절효과 분석

가설 3 내부고객 만족이 종업원 진정성에 미치는 영향에 있어 자기효능감의 조절효과 분석을 위해 Process Model 1을 활용해 독립변수와 조절변수의 상호작용 항을 설정하여 조절효과를 검증하였다. Bootstrapping은 계수 추정 및 가설검증에 사용되는 resampling 방법의 하나로 표본분포에 대한 가정이 필요하지 않으며, 경로계수의 하한값과 상한값인 CI 하한값과 CI 상한값을 제시해 준다. 그리고 CI 하한값과 CI 상한값 사이에 0을 포함하지 않으면 간접효과가 있는 것으로 판단할 수 있다(Hayes 2012).

자기효능감의 조절효과 검증결과 분석모형의 적합성은($R-sq=0.3483$, $F=111.21$, $p<0.001$) 으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그리고 내부고객만족 × 자기효능감의 상호작용항의 조절계수는 $\beta=0.309$, 통계적 유의성은 $t=11.381$, $p<0.001$ 으로 조절효과가 있는 것으로 나타났으며 조절변수에 대한 Bootstrap test 결과 confidence interval [CI] = .1983, .2451로 조절효과가 검증됨을 알 수 있다.

〈표 7〉 가설 3 검증

Model					
R		R-sq		F	p
0.5902		0.3483		111.21	***
내부고객만족 × 자기효능감	Estimate	t	p	LLCI	ULCI
	0.309	11.381	***	0.1983	0.2451

*** $p<0.001$

4) 시민행동의 조절효과 분석

가설 4 내부고객 만족이 종업원 진정성에 미치는 영향에 있어 시민행동의 조절효과 분석을 위해 Process Model 1을 활용해 독립변수와 조절변수의 상호작용 항을 설정하여 조절효과를 검증하였다. 시민행동의 조절효과 검증결과 분석모형의 적합성은($R-sq=0.3751$, $F=99.84$, $p<0.001$) 으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그리고 내부고객만족 × 시민행동의 상호작용항의 조절계수는 $\beta=0.290$, 통계적 유의성은 $t=9.381$, $p=0.001$ 로 조절효과가 있는 것으로 나타났으며 조절변수에 대한 Bootstrap test 결과 confidence interval [CI] = 0.1524, 0.1876으로 조절효과가 검증됨을 알 수 있다.

〈표 8〉 가설 4 검증

Model					
R	R-sq			F	p
0.6125	0.3751			99.84	***
내부고객만족 × 시민행동	Estimate	t	p	LLCI	ULCI
	0.290	9.381	.001	0.1524	0.1876

*** $p < 0.001$

5) 추가분석

본 연구의 목적은 호텔 서비스에서 진정성의 중요성을 강조하는 것이며, 이 과정에서 내부마케팅 요소의 역할과 종업원 개인적 특성인 자기효능감, 그리고 고객의 역할과 관련되는 시민행동의 조절 효과를 검증하는 것이다. 그러나 분석결과 자기효능감과 시민행동의 조절역할에 대해서는 가설이 검증되어 진정성 있는 서비스를 창출하기 위한 시사점을 제시할 수 있으나, 내부마케팅 요소가 진정성에 미치는 세부적인 역할에 대한 시사점을 제시하는 것에 한계점이 있다. 그리고 내부마케팅 요소가 내부고객만족에 미치는 영향에 있어 상사지원과 내부소통의 통계적 유의성이 검증되지 않았다. 그러므로 진정성 있는 서비스를 창출하기 위해 내부마케팅 요소의 역할을 명확히 규명하기 위해 내부마케팅 각 요소가 진정성에 미치는 직접적인 효과를 추가로 분석하였다.

분석결과 내부마케팅 요소 중 내부고객만족에는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향이 검증된 보상시스템이 진정성에 미치는 효과에는 통계적 유의성이 검증되지 않았다. 반면 내부소통은 내부고객만족에는 통계적 유의성이 검증되지 않았으나, 진정성에 미치는 영향에는 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를 나타내었다.

〈표 9〉 추가분석

가설			Estimate	C.R.	p	가설검증
서비스 유연성	→	진정성	0.232	8.291	.001	채택
교육훈련	→		0.229	7.891	.001	채택
보상시스템	→		0.102	1.017	.121	기각
내부소통	→		0.292	8.990	***	채택
소통	→		0.034	0.335	.18	기각

*** $p < 0.001$

4. 결과정리

본 연구는 총 4개의 가설을 설정하고 호텔종업원의 진정성에 영향을 미치는 요소들의 역할을 검증하였다. 가설 1을 통해 내부마케팅 요소가 내부고객만족에 미치는 영향을 검증한 결과 서비스 유연성, 교육훈련, 보상시스템은 내부고객 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 내부소통과 상사지원은 내부고객 만족에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 가설이 기각된 원인을 유추해 보자면 내부고객만족의 개념은 조직과 업무에 대한 만족의 개념이며, 조사에 참여한 대상이 서비스 접점 종사자들이며 대부분 20대 30대이므로 조직의 시스템으로 소통하는 것보다 개인적으로 선호하는 소통시스템(SNS) 등이 소통을 위한 효율적이고 익숙한 시스템으로 지각될 수 있다. 그리고 상사지원이 내부고객만족에 영향을 미치지 못한 원인은 개인주의적 성향이 강한 세대의 특성이 반영된 결과로 보이며, 상대적으로 서비스 유연성이 높은 영향을 미치는 것과 대조하여 판단하면 설득력 있다.

그리고 내부고객만족이 진정성에 미치는 영향에 있어 자기효능감의 조절효과를 검증한 결과 자기효능감이 높을수록 진정성 있는 서비스를 할 가능성이 커짐을 알 수 있다. 고객의 참여 유형인 시민행동은 진정성 있는 서비스를 제공하는 데 있어 고객의

역할 역시 중요함을 알 수 있는 결과이며, 고객의 시민행동 즉 자발적이고 긍정적으로 서비스 과정에 참여한다면 결과적으로 종업원으로부터 진정성 있는 서비스를 통해 고객만족 혹은 고객감동을 끌어낼 수 있을 것이다.

마지막으로 내부마케팅 요소가 진정성에 미치는 직접적인 영향을 추가분석을 통해 검증하였다. 흥미로운 결과는 내부고객만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 보상시스템은 진정성에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, 반대로 내부소통은 내부고객만족에는 영향을 미치지 못하였으나, 진정성에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 진정성은 감정적 요인이 중요하게 작용하며 감정노동의 정도에 의해 결정된다. 그러므로 보상시스템은 이성적 관점에서 만족 요인은 될 수 있으나 업무에서 발생하는 감정적 측면의 만족과 감정노동의 정도를 낮추는 데는 효과적으로 작용하지 않는 것으로 보인다. 오히려 내부직원들과의 효과적인 커뮤니케이션 등이 감정노동의 정도를 줄이고 감정적 차원의 스트레스를 완화하는 데 도움이 되는 것으로 분석할 수 있다.

V. 논의 및 결론

1. 연구의 시사점

본 연구결과를 통해 다음과 같은 학문적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 본 연구의 학문적 시사점의 핵심은 내부마케팅 요소의 효과를 단순히 내부고객 만족으로 측정하는 것보다, 내부고객의 기능적 측면의 만족과 정서적 측면의 만족으로 구분할 필요성을 제시하고 있다는 것이다. 그리고 진정성 있는 서비스를 창출하기 위해서는 기업이 제공하는 내부마케팅 뿐만 아니라 종업원의 개인적 특성을 고려하고 서비스 접점에서 고객의 긍정적인 참여행동을 이끌어내는 것이 무엇보다 중요하다는 것을 밝히고 있다. 각각에 대한 세부적인 시사점은 다음과 같다. 첫째, 내부마케팅 요소는 선행 연구들을 통해 내부고객 만족의 가장 중요한 선행요인으로 연구되고 있다. 본 연구에서는 내부마케팅이 내부고객만족을 통해 종업원 진정성에 미치는 영향을 분석하였으며, 내부마케팅의 5 요인 중 내부고객만족에 영향을 미치지 못하는 요소가 있음을 검증하였다.

본 연구의 핵심은 진정성 있는 종업원 서비스를 창출하기 위한 시사점을 제시하는 것이며, 내부마케팅 요소는 매우 중요한 선행요인으로 작용할 것으로 가정하였다. 그러나 가설검증을 통해 내부마케팅 요소 중 내부고객만족에는 긍정적인 영향을 미치나 진정성에는 직접적인 영향을 미치지 못하는 변수가 있음을 밝혔으며, 반대로 내부고객만족에는 영향을 미치지 못하나, 진정성 있는 서비스 창출에는 중요한 요소가 있음을 검증하였다. 결과적으로 내부소통은 조직과 과업에 대한 만족에는 중요하게 작용하지 않으나, 내부소통을 통해 감정노동의 정도를 낮추고 정서적 측면의 만족도를 높임으로써 진정성 있는 서비스를 창출하는데 매우 중요한 요인임을 확인할 수 있었다. 이와 같은 결과를 바탕으로 한 이론적 시사점은 내부마케팅의 효과가 내부고객만족 혹은 진정성 있는 서비스에 동일하게 작용하는 것이 아니며, 내부마케팅의 구성요인을 심리적 정서적 만족 요인과 기능적 만족 요인 등으로 구분하여 접근한다면 의미 있는 연구결과를 도출할 수 있을 것이다.

둘째, 종업원 진정성에 미치는 영향에 있어 개인적 특성변수인 자기효능감의 조절효과를 검증하고 있다. 기존연구들에서는 자기효능감의 조절효과를 과업에 대한 성과의 측면으로 검증한 경우가 대부분이었다. 그러나 과업과 관련된 기능적 측면의 성과뿐만 아니라 정서적 측면의 성과를 관리하는 것이 무엇보다 중요해 지고 있으며, 이는 진정성 있는 서비스 창출의 핵심적인 요소라고 할 수 있다.

결과적으로 자기효능감이 높은 종업원들은 과업에 대한 성과뿐만 아니라 감정노동을 극복하고 스스로 과업과 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 결과를 창출하며, 진정성 있는 서비스를 통해 결과적으로는 고객만족 달성 및 고객과의 긍정적인 관계를 유지하는 선순환적인 효과를 창출할 것으로 예측할 수 있다.

셋째, 본 연구는 진정성 있는 서비스 창출을 위해서는 종업원뿐만 아니라 고객의 참여와 역할의 중요성을 강조하고 있다. 이를 검증하기 위해 고객의 시민행동이 진정성 있는 서비스 창출에 미치는 역할을 규명하고 있다. 시민행동은 고객의 자발적인 참여와 긍정적인 역할 외 행동으로 조직 및 서비스 성과 창출에 매우 중요하며, 결과적으로 다른 고객과 서비스 조직에 모두 긍정적인 영향을 미친다. 우리 속담에 가는 말이 고와야 오는 말이 곱다는 말이 있다. 서비스 접점에서 역시 서비스 성과의 창출은 종업원의 역할일 수 있으나 진정성 있는 서비스는 종업원의 감정적 측면의 결과이므로 서비스 커뮤니케이션 과정에서 고객의 역할이 매우 중요할 수밖에 없다.

결과적으로 최근의 연구들에서 많이 논의되고 있는 고객참여 행동의 중요성과 이에 대한 관리 방안에 관한 연구들과 맥을 같이하여 진정성 있는 서비스를 통해 고객감동 등의 성과를 창출하기 위해서는 고객의 참여와 역할을 효과적으로 유발하고 가장 이상적인 형태인 시민행동을 끌어낼 수 있는 전략이 필요하다.

이상의 내용을 바탕으로 한 실무적 시사점은 호텔기업을 운영하는 입장에서 진정성 있는 서비스를 창출하고자 한다면 단순히 내부마케팅을 통한 내부고객만족을 달성하기 위한 1차원적 접근이 아닌 종업원을 선별하는 과정에서 진정성 있는 서비스를 제공할 수 있는 자질, 즉 자기효능감이 높은 종업원을 고용하고, 종업원의 정서적 측면 만족 요인이 무엇인지 연구하여 제공하는 것이 중요하다. 그리고 종업원뿐만 아니라 서비스 과정에 참여하는 고객이 긍정적 참여 행동을 할 수 있도록 하는 마케팅 노력이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구에서는 앞서 언급한 바와 같은 시사점에도 불구하고 몇 가지 한계점이 있으며, 향후 연구를 통해 보완할 방안에 대해 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 호텔종업원의 진정성에 관해 연구하고 있다. 일반적으로 선행 연구에서는 진정성에 대한 측정을 고객 관점에서 지각하는 진정성의 정도를 측정한다. 그러나 본 연구에서는 종업원 관점에서 감정노동의 정도와 서비스 제공 시점에서의 마음가짐 등으로 진정성을 측정하고 있다. 본 연구에서 고객 관점의 진정성을 연구에 적용하기 위해서는 종업원과 접점 상황의 고객에 대한 dyadic 방식의 데이터 수집을 진행해야 한다. 일반적인 서비스기업 차원에서는 사후 조사를 통해 서비스 접점 상황에서의 고객만족도 평가를 통해 고객의 직접적인 평가를 수집할 수 있으나, 본 연구에서는 dyadic 데이터를 수집 하는 것에 대한 현실적인 한계로 인해 종업원 관점의 진정성을 측정하였다. 향후 연구에서는 dyadic 방식을 통해 고객이 지각하는 진정성과 종업원이 지각하는 진정성에서의 차이를 검증함으로써 이와 같은 차이를 발생시키는 원인을 규명하는 연구를 진행한다면 의미 있는 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 진정성에 영향을 미치는 외부요인에 대한 관점에 집중하고 있다. 그러나 결과적으로 호텔서비스에서 진정성의 중요성을 강조하기 위해서는 진정성이 마케팅 성과 혹은 경영성과에 미치는 영향에 대한 검증이 필요하다. 향후 연구에서는 진정성이 관계마케팅의 관점에서 고객과의 관계 창출 및 발전에 미치는 영향을 종단적 관점으로 접근한다면 의미 있는 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 부산지역 호텔종업원들을 대상으로 데이터를 수집 하였다. 그러므로 연구결과가 일반적인 호텔 서비스에 적용되기 위해서는 지역적 특성의 외생변수를 통제할 수 있는 연구 설계가 필요하다. 다른 측면으로 특정 호텔에서 실무적 시사점을 강화하기 위해서는 특징 있는 대표 호텔을 선정하여, 예를 들어 비즈니스호텔 혹은 특급호텔을 선정하여 연구를 진행한다면 실무적 관점에서 적용 가능한 연구결과를 제시할 수도 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 강재호 · 김민주(2008). 고객과의 상호작용에 따른 감정노동의 강도와 감정노동 결과에 대한 차이 분석. *호텔경영학연구*, 17(1), 157-174.
- 구동우 · 이시현 · 김지영(2017). 호텔매니저의 편리더십이 호텔종사원 직무열의, 자기효능감, 혁신행동 및 직무성과에 미치는 영향. *호텔관광연구*, 19(2), 37-56.
- 권기준(2012). 호텔 레스토랑 종사원이 지각하는 직무착근도의 선행변수와 결과변수간의 구조적 관계. *고객만족경영연구*, 14(1), 21-40.
- 김상희(2009). 판매원의 서비스는 꾸며진 것인가? 진정한 것인가? : 판매원의 감정노동에 관한 고객의 지각된 진정성(authenticity)이 서비스품질평가에 미치는 영향. *마케팅연구*, 24(3), 1-33.
- 김홍범 · 문혜영 · 권영욱 · 장호욱(2004). 호텔기업의 구조조정과 직무스트레스 및 직무만족간의 관계에 관한 연구. *호텔경영학연구*, 13(4), 65-80.
- 라선아 · 이유재(2015). 고객만족, 고객충성도, 관계마케팅, 고객관계관리 관련 문헌에 관한 종합적 고찰. *마케팅연구*, 30(1), 53-104.
- 박보람 · 이준혁(2015). 호텔 종사원의 심리적 자본과 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 구조적 관계: 부산지역 특급호텔을 중심으로. *호텔관광연구*, 17(5), 95-119.
- 박봉규(2015). 변혁적 리더십이 조직혁신과 팀성과에 미치는 영향에 관한 융합연구-진정성의 조절효과. *디지털융복합연구*, 13(7),

117-124.

- 박종찬 · 신혜숙(2016). 내부마케팅이 직무스트레스 및 조직몰입에 미치는 영향: 카지노기업을 대상으로. *호텔관광연구*, 18(5), 446-462.
- 배상옥 · 양영주·윤한성(2010). 내부마케팅이 종업원의 직무만족과 전환비용에 미치는 영향. *관광레저연구*, 22(2), 379-397.
- 손형찬 · 임경국 · 정승언(2016). 진성리더십이 자기효능감에 미치는 영향. *창조와 혁신*, 9, 129-169.
- 윤만희 · 김정섭 · 김주현(2010). 서비스 종업원의 감정표현과 진정성이 관계품질에 미치는 영향. *경영학연구*, 39(6), 1391-1423.
- 유피화 · 권혁중(1996). 기업의 내부고객에 대한 세분화전략과 제품정책의 결정에 관한 연구. *경영학연구*, 25(2), 245-279.
- 이학식 · 유동근 · 이용기(1996). 시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계. *마케팅연구*, 11(2), 161-181.
- 이혜영(2018). The effect of ethical climate on person-organization fit, organizational commitment, and ethical behaviors in the casino industry. *호텔관광연구*, 20(2), 110-120.
- 전인수 · 유재민(2014). 감정노동을 수반하는 접점직원의 관리에 관한 연구. *마케팅연구*, 29(5), 77-99.
- 정차룡 · 김찬중 · 윤종필(2018). 진정성 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과와 체면의식의 조절효과 검증. *기업경영리뷰*, 9(1), 243-263.
- 정창윤 · 김인신(2015). 도시 브랜드 풍문을 통한 혁신성 지각이 지역주민의 시민행동에 미치는 영향: "MICE도시 부산"브랜드를 중심으로. *호텔관광연구*, 17(4), 321-336.
- 정희경 · 구본학 · 한희섭(2016). 서비스 종사자의 소진과 직무만족, 직무성과, 조직시민행동의 관계연구: 항공사 승무원과 호텔서비스 종사자의 비교를 중심으로. *호텔경영학연구*, 25(4), 77-94.
- 조원섭(2015). 호텔 서비스보증이 지각된 위험과 행동의도에 미치는 영향. *Tourism Research*, 40(3), 125-140.
- Ashkanasy, N.(2002). Leadership in the Asian century: lessons from GLOBE. *International Journal of Organisational Behaviour*, 5(3), 150-163.
- Bandura, A.(1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373.
- Bandura, A.(1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*, New York: W. H. Freeman & Co.
- Barger, P., & Grandey, A.(2006). Service with a smile and encounter satisfaction: emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1229-1238.
- Bateman, T. S., & Organ, D.(1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bettencourt, L., & Brown, S.(2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
- Burmann, C., & Zeplin, S.(2005). Building brand commitment: a behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Chiu, W., Kwag, M., & Bae, J.(2015). Customers as partial employees: the influences of satisfaction and commitment on customer citizenship behavior in fitness centers. *Journal of Physical Education and Sport*, 15(4), 627-633.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W.(1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gardner, W., Avolio, B., & Walumbwa, F.(2005). Authentic leadership development: emergent trends and future directions. In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (Eds), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects, and Development* (pp. 387-406), Amsterdam: Elsevier /JAI.
- Gilmore, J., & Pine, B.(2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*, Boston: Harvard Business Press.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R.(1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Gruen, T. W.(1995). The outcome set of relationship marketing in consumer markets. *International Business Review*, 4(4), 447-469.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, G. J., & Anderson, R. E.(2010). *Multivariate Data Analysis*(7th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T.(2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement,

- and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G. III, & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: a versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved April 2, 2020, from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. (2006). Are all smiles created equal? how emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Karatepe, O., Arasli, H., & Khan, A. (2007). The impact of self-efficacy on job outcomes of hotel employees: evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(4), 23-46.
- Kemper, T. (1987). How many emotions are there? wedding the social and the autonomic components. *American Journal of Sociology*, 93(2), 263-289.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1996). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Prentice Hall.
- Khu, A. H. (2007). U.S. Patent No. 7,185,330. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Lewig, K., & Dollard, M. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.
- Price, L. L., Arnould, E. J., & Deibler, S. L. (1995). Consumers' emotional responses to service encounters: the influence of the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34-63.
- Pugh, S. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Reichheld, F., & Aspinall, K. (1993). Building high-loyalty business systems. *Journal of Retail Banking*, 15(4), 21-30.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" a life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Van Gelderen, M., Thurik, R., & Patel, P. (2011). Encountered problems and outcome status in nascent entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 71-91.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: a theoretical and empirical conceptualization and the development of the authenticity scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385-399.