

## 외식업체 내부 마케팅 전략이 갈등 원인에 미치는 영향

이진하<sup>¶</sup>

백석문화대학 외식산업학부<sup>¶</sup>

## The Effect of an Internal Marketing Strategy on the Causes of Conflicts in the Foodservice Industry

Jin-Ha Lee<sup>¶</sup>

Division of Foodservice Industry, Baekseok Culture University<sup>¶</sup>

### Abstract

The foodservice industry should be customer-oriented and service-oriented because production and consumption occur simultaneously and sales depend on customers' participation in the foodservice industry. In this respect, it is faced with maintaining minimum human resources with efficient management systems and policies which employees can offer quality services. This study, therefore, aims to find out how internal marketing strategies affect conflict perception. The result of the study is as follows. Communication, service training, employee benefits and a reward system are generally important in the internal marketing. In particular, it is considered that employee benefits and a reward system based on finance are more important to employees than any other factor. Accordingly, companies should consider facilities offered to the employees, vacation and employee benefits. Also, it is shown that communication-obstacles take high proportion in the cause of conflicts and employee benefits in the internal marketing. This study showed the possibility of internal marketing used as a management method of human resources and a solution for resolving conflicts.

**Key words:** internal marketing, conflict perception, communication, service training, employee benefits, reward system, foodservice industry.

### I. 서론

노동집약적인 외식산업의 특징은 개인과 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위해 종사원의 기능과 역할에 따른 업무를 규정하고, 그에 따른 권한과 책임을 배분하여 기업의 생산성 향상을 추구하고 있으나, 구조적 전환기에 접어들면서 대량 실업 사태, 비정규직의 확대, 새로운 형태인 무기계약직 등은 근로 동기를 저해하는 요인이 되고 있으며, 종사원들의 다양한 기능 습득의 필요

성과 업무량 증가에 따른 여유 시간의 감소 등 전방적인 근로 조건의 악화는 외식기업의 생산성을 저해하는 요소가 되고 있다(Oh YS 2008). 외식산업은 서비스산업 중에서 비교적 유형적 요소의 중요성이 큰 산업에 속하는데, 외식기업의 상품은 유형재로 생산되는 메뉴와 무형재로 감지되는 서비스 행위로 구성된다(신재영 2002). 따라서 외식기업의 상품에 대한 가치는 유형적인 음식의 내용과 더불어 내부 고객인 종사원에 의하여 제공되는 서비스의 품질에 의해 결정된다고 볼 수

<sup>¶</sup> : 이진하, 010-4587-5235, psyche@bscu.ac.kr, 충남 동남구 안서 393번지 백석문화대학 외식산업학부

있다(송효분·박석희 2005).

이 서비스 품질을 저하시킬 수 있는 가장 큰 요인은 외식업의 업무 특성상 각 부문 간 의사소통의 부재 및 집단간의 갈등이다. 따라서 외식업체에서는 서비스 품질을 높이기 위하여 인적자원관리방안으로 내부 고객인 종사원의 만족이 선행되어야 하기 때문에 내부 마케팅이라는 개념을 도입 및 실행이 매우 중요하다.

내부 마케팅은 종사원을 동기 부여시켜 고객 만족과 기억의 경쟁우위를 실현하고자 하는 관점에서 중요하게 부각되는 개념이다. 즉, 내부 마케팅은 기업 내의 종사원을 내부 고객으로 보고 그들을 동기 부여시키고 고객 지향적으로 개발하기 위해 실시하는 마케팅 활동이다(Shin HS, 2008). 이는 고객 지향적 사고에서 종사원이 기업의 일차적 고객이라는 시각을 가지고 종사원을 고객 지향적으로 개발하는 관리 전략으로서 동기 부여가 되어 있는 종사원들은 보다 나은 차별화된 서비스를 고객들에게 제공할 수 있도록 만들어 준다.

그러나 최근에는 노동비용의 절감을 위해 기업들이 전체 임금 근로자 중 비정규직 근로자의 비중을 높여가고 있다. 소비자들은 한 기업의 종업원을 정규직과 비정규직으로 구분하여 인식하지 않고, 단지 자신에게 제공되는 제품이나 서비스, 가격 혹은 품질의 수준으로 그 기업의 전체를 평가하므로 비정규직을 채용함에 있어서 기업은 단순히 경비 절감의 목적으로만 활용할 뿐 이들에 대한 관리를 소홀히 할 경우, 그 기업의 이미지와 성과에 치명적인 손실을 입는 것으로 나타났다.

특히 서비스업에서 비정규직 종사원의 비중이 늘면서 서비스 품질의 질적 저하라는 문제점이 두드러지고 있다(안성혁 2005; Kim HS et al 2001). 서비스업의 한 분야인 외식업체 이로 인한 동일한 문제를 가지고 있을 것으로 사료된다. 따라서 외식산업의 종사원에 대한 새로운 인식의 전환과 내부 마케팅을 통한 차별화된 인적자원관리는 외식업체의 서비스를 질적으로 향상시킴으로써 경

쟁력이 있는 외식업체로 자리를 잡을 수 있을 것으로 판단된다.

이러한 관점에서 본 연구는 외식업체 내부 마케팅 전략이 외식업체 종사원들의 갈등요인에 미치는 영향관계를 실증적으로 분석함으로써 외식기업의 경쟁적 우위를 확보하기 위한 핵심적 전제를 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 내부 마케팅의 개념과 영향 요인

일반적으로 마케팅이란 소비자의 욕구 충족을 통한 기업의 이익 달성을 추구하는 소비자 지향적인 관리를 말한다(신두휴 2003). 즉, 마케팅이란 기업의 외부 고객 또는 사내의 고객에 대한 활동만을 뜻하는 것으로 간주되었고, 모든 마케팅 활동의 초점은 외부의 고객을 중심으로 수행되었다. 그러나 서비스산업의 발달과 함께 사내의 고객, 특히 서비스 기업의 현장 종사원을 대상으로 하는 내부지향적 마케팅 활동도 매우 중요하다는 인식이 점차 확대되고 있다.

이러한 내부 마케팅은 1970년대 후반에 마케팅과 조직행동론의 복합적인 요인으로 개발된 개념으로 조직 내의 내부 교환을 촉진하는 마케팅의 일종으로서 종사원을 대상으로 한 내부지향적 마케팅 활동이다(Frisk G 1986). 내부 마케팅은 원래 서비스 마케팅의 복합요인으로 개발되었으며, 제조업체와는 구분되는 서비스 산업적 특성을 가지고 발전하였다. 일반적으로 내부 마케팅은 외부 마케팅의 개념을 기업 내부에 적용하는 것으로서 내부 마케팅의 관점에서는 종사원들의 욕구와 기대, 만족 수준을 지닌 고객으로 간주하며, 기업의 목표 안에서 종사원의 욕구를 파악함으로써 업체는 내외부적으로 성공을 거두게끔 촉진될 수 있다. 소비자를 대상으로 하는 영리기업의 마케팅과 내부 마케팅의 가장 큰 차이점은 마케팅의 행위가 기업 내부의 종사원을 대상으로 한다는 것이다(Berry & Parasuraman 1991).

Lee JB et al(2009)의 연구에서는 내부 마케팅이 종업원의 이직을 감소시키는 요인이라는 점은 기업성관의 관점에서 종업원을 대상으로 하는 내부 마케팅 프로그램의 중요성을 부각시키는 동시에 이직으로 인한 역기능을 통제할 수 있는 관리적 수단을 강구하는데 활용할 수 있다고 보았다.

Shin HS(2008)의 연구에서는 카지노기업 종사원의 고객지향성에 가장 큰 영향을 미치는 내부 마케팅 요인은 커뮤니케이션이었으며, 그 다음이 휴가제도 및 근무환경, 그리고 보상제도 및 교육 훈련 순으로 분석하였다.

김선호(2004)의 연구에서는 호텔기업을 대상으로 내부 마케팅의 성과를 측정하는 것을 주목적으로 간주하고 호텔기업의 임파워먼트에 의해 종사원이 고객 서비스 태도 변화를 얼마나 인식하는지를 중심으로 연구하였다.

송효분(2004)의 연구에서는 인적의존도가 높은 외식기업의 경쟁적 우위를 확보하기 위한 주요 경영전략인 내부 마케팅의 핵심적인 전제를 경험적으로 검증하기 위해서 내부 고객 만족과 외부 고객의 서비스 품질 지각, 외부 고객 만족간의 인과관계를 밝히고, 인과성을 검증하여 내부 고객 태도를 개선하기 위한 내부 마케팅의 요인을 연구하였다.

Rafiq M & Ahmed PK(2000)는 내부 마케팅의 정확한 개념에 대한 혼란을 지적하고 기존의 연구를 통합·확장하여 새로운 내부 마케팅 개념을 제시하였다. 내부 마케팅의 단계를 종사원 만족 단계, 고객 지향적 단계, 전략 수행과 변화관리 단계의 세 가지 단계로 구분하였다. 먼저 종사원 만족의 단계에서는 충성고객을 확보하기 위해서 만족한 종사원을 확보해야 한다는 것이다.

본 연구에서는 내부 마케팅에 영향 요인들을 선행된 연구를 통하여 다음과 같이 커뮤니케이션, 복지후생제도, 서비스 교육 및 훈련, 보상 시스템, 권한 위임 제도를 내부 마케팅의 요인으로 도출하였다.

첫째, 커뮤니케이션은 경영조직 내에서 의사결

정을 하는 주요한 정보기능을 담당하며, 조직의 유효성을 제고시키고 종사원들의 감정, 사회적 욕구, 동기 유발을 촉진시킴으로써 서비스의 제 공과정에 중심적 역할을 한다고 볼 수 있다.

둘째, 복지후생이란 복리후생이라고도 하며, 이는 기업이 근로자의 복지향상을 위하여 임금 이외에 제공하는 간접적인 급부를 의미한다. 근로자의 복지후생을 위한 시설 및 제도는 노동력의 재생산을 위한 보조적 수단이라 할 수 있지만 경영관리의 내용이 고도로 발전하고 변화된 오늘날의 기업에 있어서는 큰 의의를 가진다고 볼 수 있다(박경문·최승욱 2001).

셋째, 서비스 교육 훈련을 통해 내부 고객은 직무 관련 지식과 능력을 함양하여 자신에게 부과된 업무를 보다 적극적으로고도 효율적으로 수행할 수 있으므로 일에 대한 자신감과 성취감을 갖게 되고, 이는 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치게 되며, 교육 훈련은 직무에 대한 만족도를 높이고, 조직에 대한 지속적인 공헌도를 증대시킬 수 있는 내부 고객의 긍정적 태도를 형성시킬 수 있다(Birdi et al 1977).

넷째, 보상 시스템은 단기이익이나 판매에 대하여 보상하기보다는 종사원의 행위기준의 평가를 통한 종사원들에게 외부 고객 지향적 행위를 받아들이게 하는 유인책으로 활용하는 것이 주목적이라 할 수 있다.

다섯째, 권한위임이란 직접적으로 서비스를 제공하고 있는 종사원들에게 가능한 최대의 의사결정권을 부여함으로써 종사원이 특별한 문제에 직면했을 때 자신감을 가지고 본인의 소임을 다할 수 있도록 하는 것이다(Berry LL 1995).

## 2. 갈등의 개념과 갈등 원인

갈등은 일반적으로 대립되는 둘 혹은 둘 이상의 욕구나 충동이 한 개체 안에 존재하고 있는 상태, 즉 힘의 세기가 같으며, 작용하는 방향이 상반되는 상황을 뜻하는 심리학적 용어다.

서윤홍(2004)은 호텔 종사원에 대한 서비스 전

달 행위에 영향을 미치는 변수들로 직무·가족 스트레스, 직무에서의 가족 갈등을 연구하였다. 또한 직무에서 가족 갈등에 영향을 미치는 변수로 근무 시간 조절, 상사의 지원 및 직무 중심, 가족기능을 연구한 결과, 호텔 경영자는 종사원들로 하여금 직무로 인한 가족 갈등을 되도록이면 제거하는 노력을 하도록 도와주어야 하며, 직무로 인한 가족 갈등을 기업에서 파악하여 적극적으로 협조하도록 하며, 가족으로 인한 직무 갈등 해소를 교육 훈련을 통한 다양한 방안이 필요한 것으로 나타났다.

정연홍(2003)은 호텔조직상의 식음료부서와 조리부서와의 내부 갈등 조율을 위해 각 구성원 개인간에서 발생할 수 있는 갈등의 원인을 분석하였으며, 갈등을 지각하는 수준과는 어떠한 상관성이 있는가에 대해서 연구하였다.

Nauta A & Sanders K(2001)의 연구는 본 연구의 논점과 매우 밀접한 관계를 보인다고 할 수 있다. 그들은 제조 기업에서 부서간 지각된 목표의 차이에 대한 원인과 결과라는 그들의 연구에서, 11개의 제조업체의 종사원 120명을 대상으로 생산 부서와 마케팅 부서간의 궁극적 목표인 효율적 생산과 적기 제품 공급 대비 고객 욕구에 유연하게 대응하고, 적시 공급이라는 대립되는 요인들을 근간으로 갈등 관리 방향을 제시하였다. 연구 결과, 부서간 서로 다른 목표를 갖고 있는 것은 갈등의 빈도와 심각성에 중요한 영향을 미친다는 것을 실증 분석을 통해 밝혀냄으로서 서로 다른 목표에 서로 다른 적합한 보상체계를 구축할 것을 제시하였다. 이에 따라 갈등 당사자 간의 서로 다른 목표가 조직 전체에 중대한 영향을 미침을 강조하는 경영방침을 구축할 것을 제안하였다.

Chung BG & Schneider B(2002)는 그들의 연구에서 서비스 조직문화, 일선 부서 종사원과 후선 부서와의 역할 갈등, 보상 시스템간의 연관성을 밝혀내어 직무한계의 명확화, 직무 만족, 보상체계의 정립 등의 역할 관리 방안을 제시하였다.

Hartenian LS(2003)은 팀원들의 지식, 숙련성,

능력, 갈등 관리를 효과적으로 하기 위해 의사소통과 목표설정을 개별주의보다는 집단주의로 이끌어 나가도록 제시하였다.

본 연구에서는 갈등의 개념을 둘 이상의 행동주체 사이에서 목표, 인식, 행동 등의 이해관계에서 일어나는 대립적 과정으로서 심리적이고 행동적인 특성을 갖고 있으며, 공개적이거나 잠재적인 행태라고 정의하였다.

또한 갈등요인은 정연홍(2003) 등의 선행 연구의 설문문항을 참고로 하여 갈등의 원인을 파악하였다.

목표의 차이는 자신이 속한 집단이 타 집단보다는 일체감을 갖고 보다 우월하고 조직 목표상보다 가치 있는 역할을 한다고 생각하는 것을 의미한다.

희소자원 경쟁으로 둘 이상의 조직단위가 자본 예산, 시설, 업무공간, 스태프의 지원, 우수한 인력에 대한 채용, 물적 장비 등 제한된 자원을 공동으로 사용되는 경우를 의미한다.

과업의 상호의존성은 과업을 수행하기 위해서 여러 부서의 활동이 상호 관련되어 있는 정도를 의미한다.

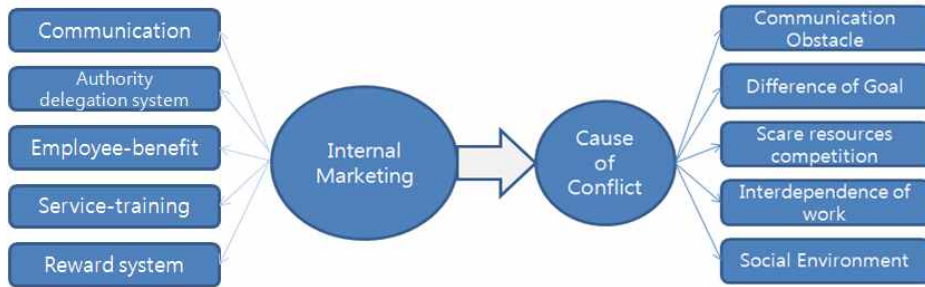
마지막으로 사회적 환경은 경영층과 종사원, 고객간의 관계로서 업무의 추진 정도, 직원들에 대한 스트레스 정도 및 리더십의 형태와 직원의 업무담당 영역 등을 포함하고 있는 것으로 한다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구모형 및 가설

본 연구는 외식업체 종사원의 갈등 원인을 분석하고, 내부 마케팅이 갈등의 원인에 미치는 상관관계를 체계적으로 설명함으로써 그 인과관계를 실증적으로 파악하려는 것이다. 이를 위한 연구의 모형은 내부 마케팅이 외식업체 종사원의 갈등 원인에 관한 관계를 분석하는 것이다.

이러한 이론적 근거를 토대로 <Fig. 1>과 같이 이론적 연구모형 및 가설을 설정하였으며, 본 연



<Fig. 1> Research model.

구모형을 검증하기 위한 가설은 “내부 마케팅은 갈등 원인에 유의한 영향을 미칠 것이다.”이다.

2. 조사방법

실증연구를 위한 설문지 구성은 선행 연구를 바탕으로 구성하였으며, 설계된 설문지는 예비 설문조사를 통해 수정 보완한 뒤에 본 조사를 실시하였다.

예비조사는 서울과 수도권에 종사하는 외식업체 중 2008년 식품유통연감을 토대로 상위 매출 5위안에 선정된 패밀리 레스토랑에서 근무하는 종사원을 대상으로 2009년 6월 1일부터 6월 20일까지 실시하였으며, 배포된 설문지 500부 중에서 449부를 실증분석에 사용하였다. 회수된 설문지의 기초분석 결과, 설문문항의 적합성 및 설문모형은 연구목적에 적합한 것으로 나타났다.

3. 설문지의 구성 및 변수의 조작적 정의

1) 설문지의 구성

본 조사에서 사용된 설문지의 구체적인 설문내용은 선행 연구의 이론적 배경을 바탕으로 추출된 연구변수들을 활용하였다.

정연홍(2003) 등의 선행 연구의 설문문항을 참고로 하여 갈등의 원인을 의사소통 장애, 목표의 차이, 희소자원 경쟁, 과업의 상호의존성, 사회적 환경의 5가지 요인으로 파악하여 이 항목들은 본 연구의 목적에 부합하도록 일부 수정하여 총 13개의 항목으로 리커트 5점 척도로 측정하였다. 또한 내부 마케팅에 관련한 변수는 Greene WE et al (1994), Wilson A(1995), Rafiq M & Ahmed PK (2000), 최정순(2003)의 선행 연구에서 제시한 설문문항을 참고하여 커뮤니케이션, 복리후생제도,

<Table 1> Structure of the questionnaire

Structure		Questions	Scale type
Structural concept	Structural factor		
Causes of a conflict	Communication-obstacle(3)	13	5-point Likert scales
	Difference of a goal(1)		
	Scare resources competition(4)		
	Interdependence of work(1)		
	Social environment(4)		
Internal marketing factor	Employee benefits(6)	24	5-point Likert scales
	Communication(6)		
	Service training(5)		
	Authority delegation system(4)		
	Reward system(3)		
Demographic factor	Sex, age, occupation, income level	11	Nominal scale

서비스 교육 및 훈련, 보상 시스템, 권한 위임 제도 등을 내부 마케팅의 요인으로 구성하였다. 설문지의 구성은 <Table 1>과 같다.

## 2) 자료의 분석 방법

본 연구에서 회수된 질문지 중 무성의한 반응을 보인 9부를 제외하고 449부를 데이터 코딩과 정을 거쳐 다음과 같이 통계처리 하였다. 본 연구

의 분석을 위하여 사용된 통계 프로그램은 SPSS 11.0을 사용하였으며, 구성개념들 간의 관련성을 살펴보고자 A-mos 5.0을 사용하였다.

본 연구의 연구문제에 사용된 통계분석은 다음과 같다. 본 연구의 척도의 지표에 대한 확인적 요인분석을 통하여 요인간 구성타당성을 검증하였으며, 문항간 신뢰도분석을 통하여 내적타당성을 검증하여 사용된 항목들이 해당 연구 영역에

<Table 2> Demographic characteristics of the respondents

	Classification	Frequency	Percent
Gender	Male	204	45.4
	Female	245	54.6
Age	Below 20 yrs old	27	6.0
	21~25 yrs old	233	52.0
	36~30 yrs old	102	22.8
	Over 31 yrs old	86	19.2
Marital status	Married	358	79.7
	Unmarried	91	20.3
Educational level	Below high school graduate	68	15.4
	College graduate	261	59.2
	University graduate	112	25.4
Average monthly income	Under 1 million won	149	33.9
	1~1.5 million won	207	47.0
	1.5~2 million won	57	13.0
	Over 2 million won	27	6.1
Major	Major	268	60.9
	Non-major	172	39.1
Working period	Under 1 yr	154	34.7
	1~3 yrs	178	40.1
	3~5 yrs	57	12.8
	Over 5 yrs	55	12.4
Position	Part time	129	29.3
	Staff	245	55.7
	Manager~deputy section chief	46	10.4
	Over deputy head	20	4.6
Department of duty	Dept of food & beverage	168	38.4
	Dept of cooking	270	61.6
Employment condition	Regular	302	68.6
	Irregular	138	31.4
	Total	222	100.0

대한 대표성을 갖는지를 분석하였다.

위와 같이 개발된 척도 지표인 갈등 원인, 내부 마케팅이 일반적 특성에 따라 유의한 차이가 있는지를 살펴보고자 *t*-test를 실시하였다.

마지막으로 본 연구의 가설인 갈등 원인, 내부 마케팅의 인과관계를 규명하고자 구조방정식모형 (Structural Equation Model)을 실시하였다. 이는 구성개념들 간의 구조적 관계를 일련의 선형방정식들(Simultaneous Linear Model)의 항목으로 정식화하여 종합적인 영향력을 파악하는 것으로서 본 연구에서는 구성개념들 간의 인과관계를 규정하며, 모형을 통해 설명되어지지 않는 오차변이를 묘사하는 부분이 포함된 구조모형을 설명하였다. <Table 2>는 조사 대상 표본의 일반적 특성에 관한 것이다.

#### IV. 연구방법

##### 1. 조사 대상자의 일반적 특성

인구통계학적 변인을 살펴보면, 성별에서 남성이 204명(45.4%), 여성이 245명(54.6%), 결혼 여부에서는 미혼이 358명(79.7%), 기혼이 91명(20.3%)으로 나타나고 있다. 연령에서는 21~25세 이하가 233명(52.0%)으로 가장 많았으며, 다음으로 26~30세 이하 102명(22.8%), 31세 이상 86명(19.2%) 순으로 나타났으며, 최종 학력에서는 전문대 졸업이 261명(59.2%), 월소득에서는 101~150만 원 이하가 207명(47.0%)이 가장 많은 것으로 나타났다. 전공 여부에서는 전공자가 268명(60.9%)으로 비전공자 172명(39.1%)보다 많았으며, 근무년수는 1~3년 미만이 178명(40.1%), 1년 미만이 154명(34.7%)의 순으로 나타났다.

직위는 일반사원이 245명(55.7%)으로 가장 많았으며, 다음으로 파트타임어 129명(29.3%)의 순으로 나타났다. 담당업무로는 조리부서가 270명(61.6%)으로 식음료부서 168명(38.4%)보다 많았으며, 근로형태로는 정규직이 302명(68.6%)으로 비정규직 138명(31.4%)보다 많은 것으로 나타났다.

##### 2. 척도개발

###### 1) 요인별 타당성 검증

단일 차원성을 저해하는 항목을 제거하기 위하여 구성개념(요인)별로 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 각 요인별 구성개념의 최적 상태의 적합도를 검증하기 위하여, GFI(Goodness-of-fit: 0.9 이상 바람직), AGFI (Adjusted Goodness-of-fit: 0.9 이상 바람직), RMR (Root Mean Square Residual: 0.05 이하 바람직), NFI (Normed Fit Index: 0.9 이상 바람직),  $\chi^2$ 에 대한 *P*값(0.05 이상이 바람직) 등을 이용하였다(김계수 2004).

또한, 각 요인별 구성개념의 적합도를 향상시키기 위해서 본 분석에서는 수정지수(MI: Modification Index)를 사용하였다. 수정모형은 최초 오차항을 통제하지 않은 기초모형(full model)을 기준으로 AMOS 통계패키지에서 제공하는 모형의 수정지수를 활용하여 수정모형을 개발하였다. AMOS 분석에서 제시되는 수정지표인 Par Change, 즉 수정했을 때 양의 값을 가진 오차항 중에서 공변량의 정도가 높은 오차항들을 연결시킴으로써 각 잠재변인에 대한 수정모형들을 도출하였다.

먼저, 갈등 원인의 최초 설정된 기초모형에 대해 분석된 수정지표를 통해 공변량 정도가 높게 나타난 오차항 중 갈등 원인에서 논리적으로 상관이 높다고 판단되는 갈등 원인 설문문항 7~8번, 12~13번, 10~11번, 10~12번의 오차항을 순차적으로 연결하였으며, 오차항간에 공분산이 존재하는 것으로 나타났다.

내부 마케팅의 최초 설정된 기초모형에 대해 분석된 수정지표를 통해 공변량 정도가 높게 나타난 오차항 중 내부 마케팅에서 논리적으로 상관이 높다고 판단되는 요인 중에서 순차적으로 18~19번, 11~12번, 9~10번, 23~24번, 1~2번, 2~3번, 22~23번, 20~21번, 17~20번, 15~16번, 13~14번, 7~8번, 5~6번, 1~3번, 4~5번의 오차항을 연결하였으며, 오차항간에 공분산이 존재하는 것으

로 나타났다.

수정된 모형의 적합치를 살펴보면 전반적으로 기준치에 근접하고 있으므로 본 연구 모형 적합도는 타당한 것으로 판단되어진다. 다만  $\chi^2$ 의  $p$  값이 0.000으로 기준치에 미달되고 있음을 알 수 있으나,  $\chi^2$  값은 변수와 관측치에 의해 영향을 많이 받는 통계량으로서 큰 비중을 차지하는 검증 지표라 하기 힘들 것이다.

〈Table 3〉과 〈Table 4〉는 모형 적합도에 따른 갈등 원인의 최대우도모수 추정값과 측정모델의 적합도 지수에 대한 것이다.

〈Table 5〉와 〈Table 6〉은 모형 적합도에 따른 내부 마케팅의 최대우도모수 추정값과 측정모델의 적합도 지수에 대한 것이다.

2) 신뢰성과 타당성 분석

확인적 요인분석을 바탕으로 제거된 항목을 제외한 내적일관성이 있다고 판단된 나머지 항목들을 이용하여 신뢰성 분석을 실시하였다.

〈Table 7〉의 모든 요인들의 크롬바하 알파는 기준 0.60보다 상당히 높은 수치를 보이고 있어, 측정상에서 신뢰성이 있다고 판단되었다(Wolf M 1992).

〈Table 3〉 Result of maximum likelihood parameter estimation

Before modification			Regression weights	After modification		
Estimate	S.E.	C.R.		Estimate	S.E.	C.R.
1.000			Communication obstacles	1.000		
0.369	0.074	4.975***	Difference of a goal	0.369	0.068	5.390***
0.359	0.071	5.045***	Scare resource competition	0.246	0.066	3.734***
-0.207	0.064	-3.226**	Interdependence of work	0.245	0.060	4.120***
0.739	0.078	9.480***	Social environment	0.531	0.074	7.160***
0.939	0.079	11.871***	a1	0.988	0.071	13.893***
0.952	0.078	12.271***	a2	1.000		
1.000			a3	0.957	0.070	13.620***
1.000			a4	1.000		
0.358	0.211	1.700	a5			
0.466	0.220	2.112*	a6			
0.751	0.233	3.217**	a7	0.674	0.192	3.503***
1.000			a8	1.000		
1.000			a9	1.000		
0.905	0.125	7.263***	a10	0.819	0.167	4.915***
0.954	0.122	7.788***	a11	0.954	0.174	5.485***
1.000			a12	0.957	0.139	6.875***
0.972	0.130	7.502***	a13	1.000		

〈Table 4〉 GFI of causes of conflict

	$\chi^2$	RMR	GFI	AGFI	NFI
Before modification	777.285	0.094	0.763	0.669	0.481
After modification	207.202	0.067	0.922	0.871	0.844



<Table 5> Maximum likelihood parameter of internal marketing

Before modification			Regression weights	After modification		
Estimate	S.E.	C.R.		Estimate	S.E.	C.R.
0.486	0.047	10.383***	Communication	0.508	0.050	10.126***
0.642	0.053	12.169***	Authority delegation system	0.673	0.057	11.827***
1.000			Employee benefits	1.000		
0.805	0.055	14.582***	Service training	0.816	0.060	13.660***
0.660	0.057	11.516***	Reward system	0.686	0.056	12.210***
0.740	0.115	6.465***	b1	0.727	0.115	6.344***
0.816	0.112	7.268***	b2	0.806	0.116	6.945***
0.840	0.116	7.226***	b3	0.834	0.117	7.156***
1.000			b4	1.000		
0.816	0.122	6.666***	b5	0.784	0.099	7.947***
0.802	0.120	6.705***	b6	0.810	0.120	6.725***
0.613	0.082	7.480***	b7	0.613	0.082	7.483***
0.763	0.087	8.719***	b8	0.770	0.088	8.793***
0.879	0.068	12.987***	b9	0.888	0.068	13.041***
1.000			b10	1.000		
0.710	0.065	10.842***	b17	0.723	0.059	12.168***
0.781	0.071	10.977***	b18	0.809	0.075	10.839***
0.713	0.069	10.339***	b19	0.735	0.072	10.184***
1.000			b20	1.000		
0.929	0.073	12.786***	b21	0.936	0.059	15.758***
0.997	0.102	9.792***	b22	1.000		
1.000			b23	0.996	0.079	12.581***
0.960	0.072	13.250***	b24	0.985	0.099	9.903***

<Table 6> GFI of internal marketing

	$\chi^2$	RMR	GFI	AGFI	NFI
Before modification	1600.506	0.073	0.723	0.662	0.719
After modification	1024.760	0.063	0.830	0.784	0.820

<Table 7> Result of the reliability analysis

Latent variable	Factor	Questions	Reliability	Latent variable	Factor	Questions	Reliability
Causes of a conflict	Communication obstacle	3	0.795	Internal marketing	Communication	6	0.823
	Difference of a goal	1	-		Authority delegation system	4	0.819
	Scare resource competition	2	0.798		Employee benefits	6	0.901
	Interdependence of work	1	-		Service training	5	0.858
	Social environment	4	0.748		Reward system	3	0.831

따라서 본 연구에서 사용된 항목들은 해당 연구영역에 대한 대표성을 갖는다고 할 수 있다.

3. 연구모형의 분석과 가설의 검증

1) 측정모형과 수렴 타당성 검증

본 연구 모형의 단일 차원성을 저해하는 항목을 제거하기 위하여 구성개념(요인)별로 확인적 요인 분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 측정모형(Measurement Model)의 검증 결과를 살펴보면 모든 항목들의 C.R 값이 1.96보다 크므로 본 연구의 측정모형은 타당한 것으로 나타났다.

〈Table 8〉을 자세히 살펴보면, 갈등 원인에서는 의사소통장애가 가장 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났으며, 내부 마케팅에서는 복리후생제도가 반응성이 가장 큰 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 요인들 간의 관계와 일치하는 것으로 나타났다.

2) 판별타당성 검증

판별타당성(Discriminant Validity) 검증 결과, 잠재변수간의 상관관계가 유의한 것으로 나타났으며, 또한 갈등 원인과 내부 마케팅은 음의 방향을 보이고 있는 것으로 나타났다. 연구모형의 모수 추정치(Parameter Estimate)가 S.E 값의 2배보

〈Table 9〉 Correlation analysis of each variable

	Cause of a conflict	Internal marketing
Causes of a conflict	1.000	
Internal marketing	-0.207***	1.000

다 큰 값을 가지므로 본 연구의 측정모형에서 수렴타당성을 만족하는 것으로 나타났다.

〈Table 9〉는 연구모형에 사용된 갈등 원인과 내부 마케팅 변수간의 상관분석 결과이다.

3) 연구모형과 연구가설 검증

(1) 연구모형의 검증

각 요인별 구성개념의 최적 상태의 적합도를 검증하기 위하여, GFI(Goodness-of-fit: 0.9 이상 바람직), AGFI(Adjusted Goodness-of-fit: 0.9 이상 바람직), RMR(Root Mean Square Residual: 0.05 이하 바람직), NFI(Normed Fit Index: 0.9 이상 바람직),  $\chi^2$ 에 대한 P값(0.05 이상이 바람직) 등을 이용하였다(김계수 2004).

이 모델은 일반적인 평가기준으로 삼는 지표들과 비교할 때  $\chi^2$ 값에 대한 p값은 기준을 충족시키지 않으나, 나머지 지표들이 기준치에 근접하고 있으므로 분석에는 무리가 없을 것으로 판단

〈Table 8〉 Maximum likelihood parameter estimation of the measurement model

Regression weight		Estimate	Standardized coefficients	S.E	C.R
Communication-obstacle		1.000	0.996		
Difference of a goal	Causes of a conflict	0.328	0.275	0.054	6.024***
Scare resource competition		0.165	0.161	0.048	3.439***
Interdependence of work		0.226	0.218	0.048	4.687***
Social environment		0.362	0.386	0.041	8.816***
Communication		0.541	0.564	0.050	10.781***
Authority delegation system	Internal marketing	0.684	0.614	0.058	11.708***
Employee benefits		1.000	0.760		
Service training		0.869	0.748	0.063	13.905***
Reward system		0.876	0.664	0.069	12.613***

<Table 10> GFI of measurement model

$\chi^2$	df	RMR	GFI	AGFI	NFI
218.165	35	0.051	0.911	0.861	0.783

\*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.01$ .

된다. 본 연구의 측정모델 적합성 지수는 <Table 10>과 같다.

전체적인 구조모형을 검증한 결과,  $\chi^2=467.793$ , 자유도(df)=100, RMR=0.047, GFI=0.882, AGFI=0.840, NFI=0.832 등의 적합지수를 얻었다.

(2) 연구가설 검증

전술한 연구가설 1인 갈등의 원인과 내부 마케팅 상호간에 영향을 주고 받을 것이라는 가설을 검증한 결과, 음(-)의 상호 영향을 유의하게 갖는 것으로 나타나 연구가설 1은 지지되었다. 이러한 결과는 갈등 원인과 내부 마케팅은 서로 배타적인 영향관계를 보인다고 할 수 있을 것이다.

이러한 결과는 회사 내부의 커뮤니케이션과 권한 위임이 잘 이루어지고, 복리후생제도와 서비스 교육 및 훈련 그리고 보상 시스템이 우수할수록 부서 간 협력이나 융화가 잘 이루어지는 것을 의미한다.

연구가설의 구성개념들 간의 관계에 대한 검증 결과는 <Table 11>, <Table 12>는 구성개념간의 인과분석결과 내용의 가설 순서에 따라 가설설정 여부에 대한 내용으로 정리하였다.

V. 결 론

외식산업은 서비스산업으로써 인적서비스의 의

존도가 높다(Kwon YW · Yoo YJ 2009). 이러한 관점에서 본 연구는 외식업체 종사원의 직무 환경의 변수인 갈등 원인을 분석하고, 외식업체의 종사원의 동기 부여 및 내부적인 직무 만족을 위하여 실시하고 있는 내부 마케팅에 관련 요인을 토대로 이러한 요인이 갈등 원인에 미치는 영향 정도와 상관성을 토대로 외식업체의 인적자원관리의 시사점을 제시하기 위하여 본 연구를 수행하였다.

본 연구의 실증분석 결과는 다음과 같다. 전체적으로 갈등의 원인이 의사소통장애와 희소자원 경쟁에서 갈등이 많이 생기는 것으로 나타났다.

전체적으로 서비스 교육, 복리후생, 보상 시스템이 내부 마케팅 요인 중 매우 중요한 것으로 나타났다으며, 특히, 재정적인 것과 관련된 복리후생과 보상 시스템은 종사원들이 가장 중요한 것으로 사료된다. 반면, 갈등 원인에서는 의사소통장애가 가장 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다.

따라서 업체는 복리후생과 관련된 재정제도와 휴가 및 각종 직원들에게 제공되는 시설에 대한 부문을 강화시키고, 이에 따른 시스템의 변화를 가장 많이 주는 것이 필요할 것으로 사료되며, 서비스산업의 경우 타 산업에 비해서 종사원에 대한 처우 및 조건이 상대적으로 열악하기 때문에

<Table 11> Regression analysis

Hypothesis	Regression weight	Estimate	Standardized coefficients	S.E	C.R
H1	Internal marketing → Cause of a conflict	-0.247	-0.207	0.063	-3.947***

<Table 12> Verification results of the hypothesis

Hypothesis	Content	Adoption
H1	Internal marketing has a significant effect on the causes of a conflict.	Accepted

종사원에 대한 처우개선을 타 산업과 맞추어질 수 있는 인식의 변화가 필요할 것으로 사료된다.

이는 종사원들에게 내부 마케팅을 시행함에 있어서 즉각적이고 가시적으로 확인할 수 있는 방안이 가장 많은 영향을 주는 것을 시사하고 있다.

내부 마케팅이 갈등 원인에 영향을 줄 것이라는 가설을 검증한 결과, 음(-)의 영향을 유의하게 주는 것으로 나타나, 갈등 원인과 내부 마케팅은 서로 배타적인 영향관계를 보인다고 할 수 있을 것이다.

이러한 결과는 회사 내부의 커뮤니케이션과 권한위임이 잘 이루어지고, 복리후생제도와 서비스 교육 및 훈련 그리고 보상 시스템이 우수할수록 부서간 협력이나 융화가 잘 이루어지는 것을 의미하며, 이는 소비자에게 서비스를 제공함에 있어서 보다 나은 서비스를 제공할 수 있음을 시사하고 있다.

따라서 외식산업의 종사원에 대한 새로운 인식의 전환과 내부 마케팅을 통한 차별화된 인적자원관리는 외식업체의 서비스를 질적으로 향상시킴으로써 경쟁력이 있는 외식업체로 자리를 잡을 수 있을 것으로 판단된다.

다만 본 연구의 실증적 연구를 수행함에 있어서 서울 지역의 패밀리 레스토랑의 종사원으로 지역적 한정을 하였기에 표본집단에 대한 대표성이 외식업체 종사원을 전체적으로 나타내기는 어려울 것으로 사료된다. 따라서 향후 연구에서는 공간적 범위의 확대와 업종 및 업태간의 따른 특성에 따라서 다각적인 연구를 수행하는 것이 좋을 것으로 사료된다.

## 한글초록

외식산업은 서비스 산업의 특성상 생산과 소비가 동시에 이루어지고, 고객의 참여가 판매로 이뤄지기 때문에 고객 지향적이고 서비스 지향적이어야 한다. 그러나 외식업체의 효율적인 운영을 위한 인력관리정책으로 최소의 인원을 고용유지

하고 점차적으로 증가되는 비정규직 종사원을 통한 양질의 서비스를 제공할 수 있는 포괄적인 인적자원관리 정책을 수행하는 것은 외식업체들이 직면하고 있는 문제이다. 따라서 종사원에 대한 새로운 인식의 전환과 차별화된 인적자원관리를 통한 질적 서비스 향상으로 경쟁력이 있는 외식업체가 되기 위해서는 종사원의 직무와 관련된 갈등 원인을 분석하고, 이에 따른 내부 마케팅이 갈등의 원인에 미치는 영향관계를 실증적으로 연구함으로써 외식업체의 인적자원 관리할 필요성이 제기된다는 문제 의식 아래 연구를 수행하게 되었다.

## 참고문헌

- 김계수 (2004). AMOS 구조방정식모형분석. SPSS 아카데미, 383-384, 서울.
- 김선호 (2004). 호텔기업 내부 마케팅의 Empowerment 교과에 관한 연구. 단국대학교 대학원 박사학위논문, 122-124, 서울.
- 박경문 · 최승욱 (2001). 신인적자원관리론. 무역경영사, 321-322, 서울.
- 서윤홍 (2004). 호텔 종사원의 직무·가족 갈등이 서비스 전달행위에 미치는 영향. 대구대학교 대학원 박사학위논문, 61-62, 서울.
- 송효분 (2004). 외식기업의 내부 마케팅이 내부 고객과 외부 고객의 만족에 미치는 영향: 호텔 레스토랑과 패밀리 레스토랑을 대상으로. 경기대학교 대학원 박사학위논문, 22-23, 서울.
- 신두휴 (2003). 소비자행동론. 대경출판사, 201-203, 대전.
- 신재영 (2002). 외식사업경영론, 백산출판사, 45-46, 서울.
- 안성혁 (2005). 종업원의 서비스몰입과 고객지향성이 서비스 품질에 미치는 영향. 서강대학교 대학원 석사학위논문, 67-68, 서울.
- 정연홍 (2003). 호텔레스토랑 부서간 갈등수준이 서비스 품질에 미치는 영향. 경기대학교 대학

- 원 박사학위논문, 13-14, 서울
- 최정순 (2003). 호텔기업의 내부 마케팅이 종사원의 감정노동과 서비스제공수준에 미치는 영향. 동아대학교 대학원 박사학위논문, 7-8, 부산.
- Berry LL (1995). Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(4):236-245.
- Berry LL · Parasuraman A (1991). Marketing service: Competing through quality. Macmillan, Inc, 151-172.
- Birdi KC · Allen P Warr (1977), Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. *J Applied Psychology* 82(1):845-857.
- Chung BG · Schneider B (2002). Serving multiple masters: Role conflict experienced by service employee. *J Service Marketing* 16(1):21-22.
- Frisk G (1986): Marketing management technology as a social process, Praeger, New York
- Greene WE · Walls GD · Schrest LJ (1994). Internal marketing- The key to external marketing success. *J Service Marketing* 8(1):4-5.
- Hartenian LS (2003). Team member acquisition of team knowledge, skills, and abilities, team performance management. *An Internl J* 9(12): 89-90.
- Hodgetts RM · Kuratko DF (1991) Management. Harcourt, 3rd, 612-613.
- Kim HS · Song JH (2001). Some proposals on the employment of non-standard workers. *J Social Sci* 8(1):22.
- Kwon YW · Yoo YJ (2009). A study on job satisfaction and turnover intention of cuisine employees in the hotel and food service industry. *Korean J Culinary Res* 15(4):246-247.
- Lee JB et al (2009). Effects of internal marketing on the employees' job satisfaction and turnover in foodservice companies. *J Hotel Foodservice Management* 18(6):287-303.
- Lee KJ (1995). A study on conflict management. *Productivity Res* 9(Special Issue):233-234.
- Nauta A · Sanders K (2001). Causes and consequences of perceived goal differences between department within manufacturing organization. *J Occupational & Organizational Psychology* 74(3):45-46.
- Oh YS (2008). The effects of high-involving work system on self-leadership, job satisfaction and organizational commitment in the foodservice industry. *Korean J Culinary Res* 14(2):194-195.
- Rafiq M · Ahmed PK (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *J Services Marketing* 14(6): 449-462.
- Shin HS (2008). The impact of internal marketing on the job satisfaction, customer orientation. *J Hotel Management Research* 17(3):104-105.
- Song HB · Park SH (2005). The effect of internal marketing on the attitude of internal customers in the foodservice industry. *Journal of Tourism Research* 29(3):358-374.
- Wilson A (1995), Internal marketing of service: The new age surge. *Logistics Information Management* 8(1):4-5.
- Wolf M (1992). Working passer. *Research Technology Management* 35(4):10-12.

---

2010년 1월 29일 접수  
 2010년 2월 16일 1차 논문수정  
 2010년 3월 16일 2차 논문수정  
 2010년 5월 8일 3차 논문수정  
 2010년 6월 14일 게재확정