

# 호텔종사원의 교육훈련프로그램에 대한 중요도와 만족도 분석

박재완\*

<sup>1</sup>남서울대학교 호텔경영학과

## Education-Training Program for Hotel Employees by Importance Performance Analysis

Jae-Wan Park\*

<sup>1</sup>Dept. of Hospitality Management, Namseoul University

**요약** 본 연구는 호텔 교육훈련 프로그램 운영의 기초자료를 제공하기 위하여 호텔종사원을 대상으로 중요도-만족도 분석을 실시하여 그 결과를 바탕으로 교육훈련 프로그램 운영방안을 제시하는 것이다. 연구목적에 달성하기 위하여 실증분석을 실시하였으며 수도권에 특급호텔에 근무하고 있는 종사원을 대상으로 219부를 본 연구에 활용하였다. 본 연구의 주요결과는 다음과 같다 첫째, 호텔종사원 교육훈련 프로그램에 대한 중요도와 만족도 분석결과 중요도 항목에서는 서비스품질교육 요인인 '고객접객교육(4.29, 1위)'과 만족도에서는 자기개발교육 요인인 '자기개발교육(3.65, 1위)'이 가장 높은 순위로 조사되었다. 둘째, 중요도 값이 만족도 값보다 모두 높게 나타나 종사원들은 전반적으로 교육훈련 프로그램에 대한 인식이 만족스럽지 못한 것으로 나타났다. 셋째, IPA(Importance Performance Analysis) 분석결과 향후 집중해야 할 중점개선 부분은 서비스품질요인인 '예절교육', '테이블매너교육', '개인위생교육' 등의 항목과 외국어교육 요인인 '중국어교육' 항목으로 조사되었다.

**Abstract** The purpose of this study was to provide basic knowledge and a proper education-training program for hotel enterprises. The results are as follows. First, an education-training program was focused on five factors. Service quality, Job, Organization culture, Self improvement, and Language. Second, the Importance Performance Analysis Result show that Keep the Good Work variables are the Customer reception, Food hygiene, Hygienic management, Cooking, First aid, Self development, and Communication. Possible excesses include Customer satisfaction, Business vision, Brand, Prevention of sexual harassment, Multiple cultures. Finally, an education training program should focus mainly on 'Manner', 'Table manner', 'Personal hygiene' and 'Chinese'

**Key Words** : Hotel Business, Education Training Program, IPA(Importance Performance Analysis)

### 1. 서론

오늘날 기술의 변화, 노동시장의 변화, 고객의 다양한 욕구변화, 종사원의 근무조건변화 등 인적자원 관리를 둘러싼 환경의 변화는 현재 종사원이 보유하고 있는 기능·지식·태도 등의 변화를 요구하고 있다. 따라서 종사원의 개인적 자질과 개발의 문제는 기업활동이 계속성을 갖고 전개되는 과정에서 항상 요구되고 있다. 특히 효율적인 호텔조직을 운영하기 위해서는 합리적이고 능률적

인 인적자원관리를 통한 요원화(staffing)가 요구되고 있다. 요원화는 교육과 훈련을 통해서 호텔종사원의 능력을 최적상태로 개발시켜 유용성을 극대화시키는 과정을 의미한다.

관광산업 중 중요한 위치를 차지하고 있는 호텔산업은 호텔이용 고객들의 다양한 욕구를 충족 시켜줄 수 있는 다양한 서비스 제공의 중요성을 인식하고 있으며, 서비스부분이 강조되면서 효율적인 인적자원 관리방안이 중요한 과제로 대두되었다. 호텔산업이 경쟁력을 갖기

본 논문은 2014년도 남서울대학교 학술연구비지원에 의해 수행되었음.

\*Corresponding Author : Jae-Wan Park(Namseoul Univ.)

Tel: +82-41-580-2368 email: [kp7428@nsu.ac.kr](mailto:kp7428@nsu.ac.kr)

Received October 15, 2014

Revised October 28, 2014

Accepted November 6, 2014

위해서는 호텔종사원의 역량 강화를 통한 인적서비스의 경쟁우위를 확보하여야 하며, 직원의 경쟁력 확보는 체계적이고 지속적인 서비스 교육훈련을 통해 형성할 수 있다.

특히 호텔산업은 다른 서비스산업과 구별되는 양질의 우수한 인적 서비스 비중이 매우 높고, 고객과의 접촉빈도와 접촉시간이 상대적으로 긴 특성을 갖고 있다[1]. 이러한 의미에서 사내교육훈련은 호텔조직이 필요로 하는 인적 경쟁력을 향상시킬 수 있는 매우 중요한 수단이며, 호텔종사자에게는 노동가치의 향상이란 경제적기능 뿐만 아니라 자기개발 욕구를 만족시키는 사회적 기능을 수행한다는 점에서 매우 중요한 활동이라 할 수 있다[2].

그러나 대부분의 기업은 교육훈련을 평가하는 내용으로 교육훈련을 마치고 설문지를 통하여 교육훈련에 대한 만족도를 파악하고 그 결과를 교육훈련의 성과 및 결과로 간주하고 있는 실정이다[3]. 최근까지의 관광서비스 교육훈련에 관한 선행연구를 살펴보면, 외국인교육프로그램 중요도-수행도 분석연구[4], 외식업체 교육훈련 프로그램 구성요소에 관한 연구[5], 항공사 교육훈련 프로그램 우선순위에 관한 연구[6], 서비스교육훈련에 관한 연구[7], 호텔종사원 교육훈련에 관한 연구[8] 등 다양한 교육훈련 관련 연구가 진행되고 있다. 하지만 대부분의 연구는 현황분석과 교육훈련의 성과분석에 집중되어 있고, 호텔종사원 교육프로그램 내용에 대한 교육참가자의 중요도와 만족도를 체계적으로 분석한 연구는 [9-12]의 연구정도로 아직 미흡한 실정이다.

이에 본 연구에서는 호텔종사원을 대상으로 실시하는 사내교육훈련에 참가하는 호텔 종사원을 대상으로 교육훈련 프로그램 진행시 IPA분석을 (Importance-Performance Analysis) 통하여 두 결과의 차이를 분석해 실제 호텔종사원의 의견을 반영한 합리적이고 효과적인 교육훈련 프로그램의 운영방안과 시사점을 제시하는데 연구목적이 있다. 또한 본 연구의 결과를 바탕으로 호텔종사원의 효과적인 사내교육훈련 프로그램을 개발하기 위한 기초자료를 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 호텔 사내교육훈련

사내교육훈련은 동기유발, 고용, 보상 등과 함께 4대

인적자원관리의 주요 대상이며, 치열하게 급변하는 경영 환경에 적응하기 위한 지식, 기술, 태도를 종사원들에게 전달해 줄 수 있는 수단이 될 수 있기 때문에 조직에서의 사내교육훈련은 직원 개발 및 내부 마케팅에 있어 중요한 요소[13]라 할 수 있으며, 직원의 역할은 전체적인 서비스기업의 서비스 품질을 좌우할 수 있기 때문에 종사원들의 서비스 수준은 기업의 질을 결정짓는 중요한 요소라 할 수 있다[14].

이와 같은 의미에서 대부분의 호텔조직은 직원들의 우수한 서비스 제공에 대한 의존도가 높고, 그러한 직원들이 바로 경쟁우위의 중요한 요소가 된다. 서비스 기업의 질을 결정짓는 중요한 기준이 되는 교육훈련은 고객이 받아야 할 서비스의 내용을 정확하게 직원들에게 교육훈련시켜 고객이 원하는 서비스 수준에 맞추는 것으로 직무수행에 직접적으로 도움을 주는 것을 말한다[15].

호텔 및 관광산업분야에서는 무형의 서비스를 제공하는 특성으로 무형적인 상품에 대하여 생산과 소비가 동시에 발생하기 때문에 사전에 제공할 수 없다. 이는 서비스의 품질수준을 평가하는데 있어 객관성을 갖기 어려운 특성이 있기 때문에[16], 호텔사내교육은 호텔기업의 조직원들이 고객과 접촉할 때 발생할 수 있는 다양한 제반 문제들을 해결함에 있어 필요한 지식이나 기술을 습득하게 하고, 호텔종사원이 업무에 임할 때 자신의 직업의식과 필요한 기술에 대한 프로의식으로 고객중심적인 생각과 동기를 가질 있도록 일반적이고 객관적인 다양한 학습경험을 제공하여 호텔종사원의 잠재적인 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 촉진하는 과정이라 할 수 있다[17].

Y. K. Park, Y. J. Yoo(2014)에 따르면 교육훈련은 종사원들의 태도나 행동을 직접적으로 변화시킬 수 있는 과정이기 때문에 체계적인 서비스 교육훈련은 조직의 경쟁우위를 유지하고 서비스의 질적 향상을 도모할 수 있다고 강조하고 있다. 따라서 연계성 있고 능동적인 교육훈련의 필요성을 제기하였다. 또한 이들은 외식업체를 대상으로 한 서비스 교육훈련과 서비스지향성에 관한 연구에서 종사원들이 수행하는 서비스가 고객에게는 외식업체 전반을 평가할 수 있는 단서가 될 수 있다는 점에서 서비스 교육훈련의 중요성을 강조하였다[18]. 이와 관련하여 Kirkpatrick(1998)은 교육훈련의 평가내용으로 교육훈련 목표의 제시 및 달성정도, 교육훈련 목표와 교육내용의 부합성, 교육훈련 내용에 대한 만족도, 자아실현에 대한 기여도, 적용가능성, 적절성 및 배당시간을 주요

항목으로 구성하여 제시하고 있다. 이러한 서비스 교육 훈련은 직원들로 하여금 전문적인 능력향상 이외에 태도 변화를 통한 직원들의 성취동기를 향상시켜 근로의욕을 증진시키며 조직의 활성화를 촉구시키는 요소가 된다고 주장하였다[19].

본 연구에서는 교육훈련의 필요성과 선행연구를 바탕으로 직무교육에 일치시키기 위해 필요한 기술과 지식, 태도 등을 개인이 습득하고 업무수행능력을 지속적으로 향상시키고자 지속적으로 발전의식을 고취시키는 과정을 사내교육훈련이라 정의하고자 한다.

## 2.2 사내교육훈련 프로그램 선행연구

많은 서비스 기업들이 기업의 이윤 및 지속적인 성장을 위한 방안으로 인적자원개발의 중요성을 강조하고 있으며, 인재육성을 위하여 다양한 교육훈련을 실시하고 있다[20]. 이러한 교육훈련은 교육(education)과 훈련(training)이 합쳐진 내용으로, 교육이란 주체적이고 자기 개발적인 인간행동을 내적으로 촉진시키는 것으로 잠재적이고 정신적인 의미가 강한 반면에 훈련은 육체적, 기술적인 것을 연습에 의하여 몸으로 익히거나 지식을 습득하여 특정 직무를 수행할 수 있는 기능을 발달시키는 과정이라 할 수 있다[21].

호텔의 교육훈련에 관한 선행연구에서 K. Y. Kim, M. A. Ko(2013)는 호텔종사원의 교육훈련과 조직몰입, 직무성과 간의 관계분석에서 호텔종사원의 교육훈련을 교육훈련 내용과 강사의 자질로 구분하였고, 교육훈련 요인이 직무성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 교육훈련 내용과 강사의 자질 요인 모두 직무성과에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 또한 교육훈련 내용이 직무성과에 더 많은 영향을 주는 요인으로 나타남으로써 교육훈련의 중요성은 더욱 강조되어야 하고 교육내용이 현장운영에 유익해야 하며, 교육내용이 실제업무에 도움을 줄 수 있도록 교육프로그램이 구성되어야 함을 강조하였다.

이같은 연구를 뒷받침하는 연구로 K. S. Lee, K. S. Kim(2011)은 호텔 서비스 교육훈련을 내부서비스 교육과 외부서비스 교육으로 분류하고 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 호텔직원의 서비스교육훈련과 조직성과 간의 영향 관계를 회귀분석을 통해 확인한 결과 서비스교육훈련, 외부교육의 순으로 유의한 영향관계를 미치고 있다고 주장하였다.

호텔종사원을 대상으로 한 교육프로그램에 관한 선행 연구에서 M. K. Rho, Y. H. Won(2008)는 호텔서비스교육 프로그램을 호텔직무 이해교육, 업무능력 향상교육, 서비스 태도교육으로 분류하였고, 실증분석 결과 중요도가 가장 높은 교육프로그램 항목은 서비스 매너교육이었고, 실행도가 가장 높은 것으로 측정된 항목은 고객만족 항목이었음을 확인하였다. 다음으로 중요도와 실행도 모두가 높은 항목은 커뮤니케이션 교육으로 이 세 가지 항목을 호텔서비스산업의 대표교육 프로그램이라 강조하였다.

K. Y. Park, J. A. Beak, W. S. Seo(2010)의 연구는 호텔 종사원의 교육프로그램 만족도 평가 연구에서 호텔 교육프로그램을 간접 서비스교육, 직접 서비스교육, 안적 교육, 외부교육으로 분류하였고, 분석 결과 서비스 사례 교육 항목에 대한 지속적인 유지가 필요함을 지적하였다. 또한 호텔상품 체험교육 항목의 개선이 필요함을 확인하였고, 산업안전교육, 응급처치교육, 각종 경진대회 등의 항목이 유의미한 항목으로 도출되었음을 확인하였다.

H. W. Park(2011)은 호텔 직원들이 지각한 교육훈련 내용 불일치에 관한 연구에서 교육훈련 내용을 서비스태도교육, 서비스품질교육, 기업관련교육, 보안안전교육, 업무교육으로 분류하고, 모든 교육훈련이 음(-)으로 나타나 지각하는 실행도 수준이 기대하는 중요도 수준보다 낮게 나타남으로써 교육훈련에 대한 불만족이 큼을 지적하였다. 또한 교육훈련 내용에 대해 중요도보다 실행도가 낮게 평가되는 항목은 인사정책 및 복리후생, 성희롱 예방교육임을 확인하였다.

M. J. Choi, J. H. Yoon(2013)은 외식업체의 직무특별 교육훈련전이에 관한 연구에서 교육훈련 프로그램의 종류를 입문(입사)교육, 직무교육(서비스, 조리, 안전/위생), 승진교육(Level-up), 손익관련 교육(P&L), 조직문화 교육(대인관계, 경영이념)으로 구분하고, 교육훈련 특성의 경우 서비스부서만에서 교육훈련 내용이 유의한 결과가 나타났고, 이는 외식업체의 교육훈련이 서비스부서 중심으로 교육훈련이 이루어지고 있기 때문이며 조리부서의 특성을 반영한 교육훈련 프로그램이 부족하기 때문임을 지적하였다.

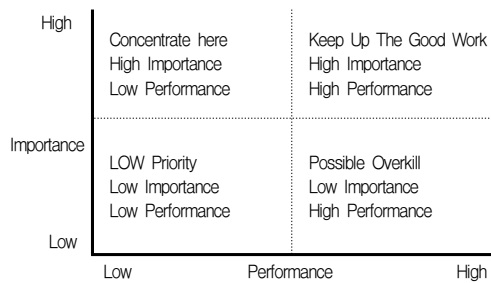
S. B. Kim, S. J. Park, S. B. Lee(2012)의 연구는 항공사 교육훈련프로그램 우선순위에 관한 연구에서 교육훈련프로그램을 기본자세 및 태도, 인성교육, 항공사 절차 교육, 외국어교육, 안전훈련, 서비스실습, 서비스이론으

로 구분하고, 연구결과에서 외국어교육과 인성교육이 높은 중요도를 나타내는 교육프로그램임을 강조하였다.

이와 같은 관광산업관련 선행연구들은 서비스품질 교육이 교육훈련 성과인 만족도와 평가에 영향을 미치고 있음을 확인한 결과이며, 호텔종사원 교육훈련은 서비스 태도 교육과 서비스품질 교육이 전체 만족도와 평가에 영향을 미치고 있음을 시사하고 있다.

### 2.3 사내교육훈련의 중요도-만족도 분석(IPA)

중요도-만족도 분석은 Matilla and James(1977)에 의해 처음 제안된 분석기법으로 제품에 대해 갖는 소비자의 기대감과 제품속성의 활동도에 대한 판단에 따라 만족도가 결정된다는 관점에서 소비자 의견조사를 위한 경영진단기법이다[22].



[Fig. 1] Importance-Performance Matrix  
\*Source : Martilla, J., & James, J. "Importance-Performance Analysis.", Journal Of Marketing, 41(1):77-79, 1977.

분석의 절차는 먼저 측정하려는 속성을 규명하고, 각 속성의 중요도와 수행도를 분리하여 조사한 후 각 속성들의 중요도를 X축으로, 수행도를 Y축으로 하는 2차원의 좌표로 표현한 다음 각각의 측정치 평균값을 기준으로 4개의 분면으로 구분하여 각 속성들의 위치에 따라 분석을 실행한다[23,24].

## 3. 연구설계

### 3.1 연구모형

사내교육훈련의 중요도-만족도 분석을 위한 본 연구의 호텔 사내교육에 대한 교육훈련 내용은 선행연구와 각 호텔의 교육훈련 현황을 바탕으로 총 25개의 항목을

본 연구에 맞도록 재구성하였다.

선행연구에서 추출된 25개의 항목을 5개의 요인 즉, 서비스품질교육, 직무교육, 조직문화교육, 자기개발교육, 외국어교육 등으로 구분하여 교육에 참여한 호텔 종사원의 중요도와 만족도 분석을 통해 그 차이를 분석한 결과로 호텔 사내교육훈련 프로그램의 운영방안과 시사점을 제시하고자 연구모형을 Fig. 2와 같이 설계하였다.



[Fig. 2] Research Model

### 3.2 조사대상과 분석방법

본 연구는 수도권에 위치한 호텔중 교육프로그램의 운영이 상대적으로 우수한 6개의 특급호텔에 근무하고 있는 호텔종사원을 대상으로 하였으며, 조사 시기는 2013년 11월 1일부터 12월 15일까지 45일 동안 실시하였고, 자료수집 방법은 설문지법을 활용하였다. 응답자의 설문 응답 방식은 응답자가 직접 기입하는 자기 기입형 설문지를 활용하였다. 총 250부의 설문지를 배포하여 이 중 불성실하게 응답한 31부를 제외한 219부를 본 연구에 활용하였다.

자료분석 방법으로 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩과 데이터 크리닝과정을 거쳐, SPSS 20.0 통계 패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 밝히고자 기술적 통계로서 빈도분석을 실시하였다. 또한 측정도구의 신뢰도와 타당도를 측정하기 위해 신뢰도 분석과 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였고, 연구문제 해결을 위해서 중요도와 만족도 분석기법인 IPA (Importance-Performance Analysis)분석을 실시하였다.

## 4. 실증분석

### 4.1 표본의 일반적 특성

응답자의 일반적 특성은 Table 1와 같다. 응답자의 성별 분포는 남성이 53.4%, 여성이 46.6%로 남성이 여성보다 높게 나타났다. 연령은 30대가 46.1%, 20대가 40.2%,

40대가 12.3%의 순으로 조사되었다. 학력은 대졸이 46.1%로 가장 많았으며, 다음으로 전문대졸이 43.8%, 대학원 이상이 8.2%의 순으로 나타났다.

[Table 1] Characteristics of Sample

	Spec.	Respondents	Percentage
Gender	Male	117	53.4
	Female	102	46.6
Age	20's	88	40.2
	30's	101	46.1
	40's	27	12.3
	50's	3	1.4
Education levels	High School dip	4	1.8
	College dip	96	43.8
	University dip	101	46.1
	graduate school dip	18	8.2
Work department	Room dep	24	11.0
	F&B dep	154	70.3
	Cook dep	33	15.1
	Management dep	6	2.7
	Etc		0.9
Marital status	Married	161	73.5
	Unmarried	58	26.5
Work position	Temporary Contract	29	13.2
	Annual Contract	59	26.9
	Regular Worker	81	37.0
	Captain	37	16.9
	Manager	9	4.1
	Section Chief above	4	1.8
Work period	1 year below	35	16.0
	1-3 years	47	21.5
	4-6 years	31	14.2
	7-9 years	32	14.6
	10-12 years	22	10.0
	13-15 years	43	19.6
	15 years above	9	19.6
	All	219	100.0

근무부서는 식음료부서가 70.3%로 가장 많았으며, 조리부서 15.1%, 객실부서 11.0%의 순으로 조사되었다. 결혼여부에서는 기혼인 응답자가 73.5%, 미혼인 응답자가 26.5%로 조사되었다. 직급은 정규직사원 37.0%, 연봉계약직사원 26.9%, 주임 16.9%의 순으로 조사되었다.

4.2 측정변수의 신뢰성과 타당성 분석

요인분석 적용가능성의 검정결과 표준형성 적절성의 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 표본적합도는 0.803, Bartlett의 단위행렬 검정치는 1303.367, 유의수준 .000으로 요인분석에 적합한 것으로 나타났으며, 총분산 설명력은 69.581%로 조사되었다. 교육훈련에 대한 요인분석 결과 5개의 요인이 도출되었으며, 각각 '서비스교육', '직

무교육', '조직문화교육', '자기개발교육', '외국어교육'으로 명명하였다.

신뢰도분석은 크론바하 알파(Cronbach α)로 측정하였다. 한편, 내적 일관성 추정치는 단일차원 개념에 대한 측정 도구의 개념 타당성이나 하나의 다차원 개념에 대한 측정도구의 개념 타당성을 부여한다는 차원에서 타당성 분석을 겸한다. 일반적인 연구나 탐색적 연구에서는 0.6 이상의 신뢰도면 무난한 수준으로, 본 연구는 0.727로 신뢰도가 높은 것으로 나타났다.

[Table 2] Reliability and factor analyses

Factor	Measurement items	Factor loadings	Cronbach's α	Eigen value
Factor 1. Service Quality	Manners	0.724	0.725	5.167 (22.670)
	Table manner	0.718		
	Customer reception	0.712		
	Customer satisfaction	0.711		
	Food hygiene	0.709		
	Personal hygiene	0.656		
	Hygienic management	0.655		
Factor 2. Job	Beverage	0.715	0.703	3.530 (16.078)
	Wine	0.712		
	Coffee	0.710		
	Cooking	0.704		
	Fire fighting	0.693		
	Safety	0.649		
	First aid	0.643		
Factor 3. Organization culture	Business of vision	0.721	0.711	3.461 (12.843)
	Brand	0.717		
	Prevention of sexual harassment	0.706		
	Multiple cultures	0.648		
Factor 4. Self improvement	Self development	0.731	0.735	2.408 (10.632)
	Communication	0.713		
	Intra IT system	0.710		
	OA	0.635		
Factor 5. Language	English	0.720	0.721	2.340 (7.358)
	Japanese	0.718		
	Chinese	0.639		

KMO: 0.803, Bartlett Chi-square: 1303.367(p<.001)  
Total cumulative: 69.581%

4.3 IPA(Importance-Performance Analysis)

분석 결과

4.3.1 교육훈련 프로그램의 중요도와 만족도 분석

본 연구에서는 호텔종사원의 교육훈련 프로그램에 대한 중요도와 만족도를 파악하기 위하여 25개의 교육훈련 프로그램 속성을 제시하고 5점 리커트척도 측정을 통해 3점을 기준으로 결과를 분석하였으며, 교육훈련 프로그램의 중요도와 만족도간 차이를 분석하기 위하여 대응표본 T-test와 두 항목차이에 대한 평균을 기준으로 살펴

본 결과는 Table 3와 같다.

요인별로 측정된 결과의 평균을 살펴보면 서비스품질 교육요인이 중요도와 만족도에서 4.125와 3.417로 가장 높게 측정되었다. 가장 낮은 요인의 평균값은 중요도는 조직문화교육 요인, 만족도는 외국어교육 요인으로 나타났다. 중요도와 만족도간 차이에서는 외국어교육 요인의 평균이 0.95로 가장 높게 나타나 이에 대한 개선방안이 필요한 것으로 판단된다. 각 측정항목별 자세한 내용을 살펴보면 다음과 같다.

중요도 분석결과를 살펴보면, 모든 항목에서 3점 이상으로 나타나 전반적으로 모든 측정항목에서 중요하다고 인식하고 있으며, 특히 고객접객교육(4.29, 1위), 위생관리교육(4.23, 2위)과 조리교육(4.23, 2위), 예절교육(4.22, 4위), 개인위생교육(4.18, 5위), 중국어교육(4.16, 6위) 등의 항목에서 상대적으로 높은 중요도로 인식하고 있음을 보여주고 있다.

만족도 분석결과에서는 자기개발교육(3.65, 1위), 성희롱예방교육(3.58, 2위), 고객접객교육(3.57, 3위)과 응급처치교육(3.57, 3위), 고객만족교육(3.53, 5위)의 순으로 만족도가 높은 순위로 조사되었다. 대다수의 항목에서 3점 이상으로 나타나 전반적으로 대부분의 측정항목에서 만족하는 것으로 나타났으나, 3점 이하의 항목으로 나타난 내용은 외국어 요인에서 영어교육으로 만족도가 낮은 것으로 측정되었다.

이러한 결과는 호텔종사원들이 서비스품질과 관련하여 중요성을 인식하고 있으며, 또한 급격히 증가하는 중국인 관광객들의 수요증가로 인하여 중국어교육에 대한 중요성을 크게 고려하고 있는 것으로 이해할 수 있다.

각 항목들의 중요도와 만족도가 통계적으로 유의한 차이가 있는지 알아보기 위한 대응표본 T-Test결과, 유의수준  $p < 0.01$ 에서 호텔종사원들의 교육훈련 프로그램에 대한 중요도와 만족도 간에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 그리고 중요도 값에서 만족도 값을 뺀 평가의 차이는 모두 양의 값으로 나타나 중요도 값이 만족도 값보다 높아 호텔종사원들은 전반적으로 교육훈련프로그램에 대한 인식이 만족스럽지 못한 것으로 나타났으며, 평균값은 0.645로 측정되었다.

평균값을 기준으로 결과를 살펴보면, 조직문화교육 요인을 제외한 모든 요인에서 한 개 이상이 평균값 이상의 차이를 보이고 있다. 서비스품질교육 요인에서는 ‘예절교육’, ‘테이블매너교육’, ‘고객접객교육’, ‘식품위생교육’, ‘개

인위생교육’, ‘위생관리교육’의 항목에서 평균값인 0.645 이상 값의 차이를 보였다. 직무교육 요인에서는 ‘와인교육’, ‘커피교육’, ‘조리교육’ 항목에서 평균값 이상의 차이를 나타내고 있다. 자기개발교육 요인에서는 ‘커뮤니케이션교육’, ‘사내시스템교육’ 항목이, 마지막으로 외국어교육 요인에서는 ‘영어교육’, ‘일본어교육’, ‘중국어교육’의 모든 항목에서 중요도와 만족도의 차이가 평균 이상으로 높게 측정되었다.

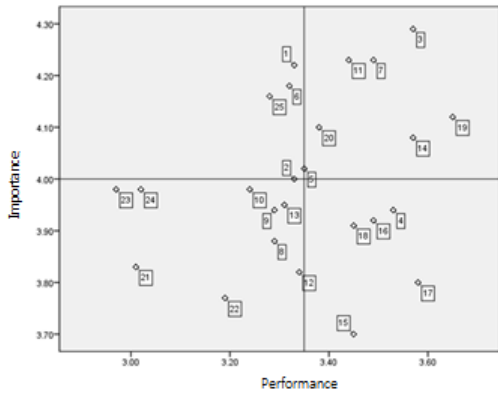
[Table 3] Result of Importance-Performance analysis

variable	Importance		Performance		GAP (P-I)	t	p-value	
	mean	SD	mean	SD				
Service Quality	1.Manners	4.22	.813	3.33	.839	0.89	11.387	.000*
	2.Table manner	4.00	.885	3.33	.832	0.66	7.966	.000*
	3.Customer reception	4.29	.809	3.57	.834	0.72	10.516	.000*
	4.Customer satisfaction	3.94	.838	3.53	.910	0.41	4.989	.000*
	5.Food hygiene	4.02	.882	3.35	.875	0.68	8.333	.000*
	6.Personal hygiene	4.18	.784	3.32	.912	0.86	10.712	.000*
	7.Hygienic management	4.23	.808	3.49	.884	0.73	10.700	.000*
Job	8.Beverage	3.88	.916	3.29	.869	0.59	6.945	.000*
	9.Wine	3.94	.881	3.29	.855	0.65	7.791	.000*
	10.Coffee	3.98	.869	3.24	.828	0.73	9.360	.000*
	11.Cooking	4.23	.768	3.44	.923	0.79	10.346	.000*
	12.Fire fighting	3.82	.838	3.34	.790	0.48	6.575	.000*
	13.Safety	3.95	.794	3.31	.809	0.64	8.500	.000*
	14.First aid	4.08	.810	3.57	.806	0.52	8.152	.000*
Organization culture	15.Business of vision	3.70	.897	3.45	.824	0.24	2.349	.000*
	16.Brand	3.92	.815	3.49	.791	0.42	7.221	.000*
	17.Prevention of sexual harassment	3.80	.901	3.58	.854	0.22	2.708	.007*
Self improvement	18.Multiple cultures	3.91	.896	3.45	.908	0.47	6.415	.000*
	19.Self development	4.12	.796	3.65	.877	0.47	5.779	.000*
	20.Communication	4.10	.768	3.38	.941	0.72	10.155	.000*
	21.Intra IT system	3.83	.851	3.01	.910	0.82	9.425	.000*
Language	22.OA	3.77	.846	3.19	.920	0.57	8.464	.000*
	23.English	3.98	.834	2.97	.913	1.01	11.928	.000*
	24.Japanese	3.98	.893	3.02	.943	0.96	11.069	.000*
	25.Chinese	4.16	.826	3.28	1.051	0.88	10.600	.000*

#### 4.3.2 중요도와 만족도 분석을 통한 개선방향

호텔종사원의 교육훈련 프로그램에 대한 중요도와 만족도의 측정된 각각의 평균값 4.00과 3.35를 기준으로 설정하여 분석한 IPA결과는 [Fig 3]과 같이 나타났다.

1사분면은 중요도와 만족도가 모두 높은 부분으로 서비스품질교육 요인에서 ‘고객접객교육(3)’, ‘식품위생교육(5)’, ‘위생관리교육(7)’으로 조사되었으며, 직무교육 요인에서는 ‘조리교육(11)’과 ‘응급처치교육(14)’으로 분석되었다. 자기개발교육 요인에서는 ‘자기개발교육(19)’, ‘커뮤니케이션교육(20)’의 항목으로 나타났다.



[Fig. 3] Education Training Program IPA Matrix

중요도와 만족도가 모두 높은 성과지속 유지영역이 때문에 호텔사내교육 훈련프로그램이 경쟁력을 가지고 있는 경우를 의미한다. 이 경우에는 교육훈련 프로그램의 상대적 우위를 유지하기 위한 노력이 요구된다. 또한 지속적인 유지와 발전이 이루어져야 하며, 중요도와 만족도에서 높게 인식된 항목들은 서비스품질, 직무교육과 자기개발 등의 특성을 반영하고 있어, 새로운 교육방향으로 가치가 있음을 보여주고 있다.

2사분면은 높은 중요도의 기대에 미치지 못하고 낮은 만족도가 나타난 부분으로 서비스품질교육 요인에서는 ‘예절교육(1)’, ‘테이블매너교육(2)’, ‘개인위생교육(6)’ 항목이 분석되었다. 이는 교육훈련 시에 무엇보다도 직원의 성품을 고려해야 할 필요성을 나타내고 있다. 서비스활동은 정서적 노동이므로 직무와 관련된 지식이나 지능도 중요하지만 그보다는 예절, 개인위생과 같은 태도적 요소가 교육훈련에 반영되어야 함을 보여주고 있다. 외국어교육 요인에서는 ‘중국어교육(25)’이 측정되어 외국어 중에서 상대적으로 일본어보다는 중국어의 필요성을 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있다. 이 부분의 항목은 만족도를 높이기 위한 대비책을 강구하여 집중적인 관리 및 노력이 이루어져야 할 것으로 판단된다.

3사분면은 중요도와 만족도가 모두 낮은 부분으로 직무교육 요인에서는 ‘식음료교육(8)’, ‘와인교육(9)’, ‘커피교육(10)’, ‘소방교육(12)’, ‘안전교육(13)’ 항목으로 나타났다.

[Table 4] Education Training Program IPA Result

quadrant variable	Keep Up The Good Work	Concentrate here	LOW Priority	Possible Overkill
Service Quality	3. Customer reception 5. Food hygiene 7. Hygienic management	1. Manners 2. Table manner 6. Personal hygiene	-	4. Customer satisfaction
Job	11. Cooking 14. First aid	-	8. Beverage 9. Wine 10. Coffee 12. Fire fighting 13. Safety	-
Organization culture	-	-	-	15. Business of vision 16. Brand 17. Prevention of sexual harassment 18. Multiple cultures
Self improvement	19. Self development 20. Communication	-	21. Intra IT system 22. OA	-
Language	-	25. Chinese	23. English 24. Japanese	-

마지막으로 4사분면은 중요도는 낮지만 만족도가 높은 과잉노력 영역이다. 교육훈련프로그램에서 이러한 속성을 위해 투입된 노력을 다른 분야에 투입한다면 보다 좋은 효과를 가져 올 수 있을 것이다. 서비스품질교육 요인에서는 ‘고객만족교육(4)’ 항목으로 나타났다. 조직문화교육 요인에서는 ‘경영비전교육(15)’, ‘브랜드교육(16)’, ‘성희롱예방교육(17)’, ‘타 문화교육(18)’ 등 모든 항목에서 중요도는 낮지만 만족도는 높은 것으로 조사되었다.

## 5. 결론

서비스는 고객과 접촉직원 간의 상호작용의 결과로 나타난다. 따라서 경영자는 직원에게 지식과 기술을 제공해야 하며, 직원의 정신적 능력과 태도를 고양시켜야 한다. 지속적 개선이란 것도 결국은 지속적인 교육훈련을 전제로 하는 것이다. 직원은 인적자원이므로 지속적으로 교육훈련하지 않으면 능력이 개발되지 않고 조직의 부가가치창출에 한계가 생기게 된다. 그러므로 호텔의 특성을 강화시킬 수 있는 직원의 교육훈련 프로그램 개발 및 효율적인 추진방안, 관리운영 등이 종합적으로 검토되어야 할 필요성이 제기되고 있다. 따라서 본 연구는 호텔종사원의 교육훈련 프로그램에 대한 중요도와 만족도 인식 평가를 중심으로 전략적인 교육훈련 프로그램

개발과 운영에 대한 방안과 시사점을 제시하는데 목적이 있다. 연구의 결과는 다음과 같이 요약된다.

첫째, 호텔종사원 교육훈련 프로그램에 대한 중요도와 만족도 분석결과 중요도에 대한 항목에서는 서비스품질 교육 요인인 ‘고객접객교육(4.29, 1위)’과 ‘위생관리교육(4.23, 2위)’, 직무교육 요인인 ‘조리교육(4.23, 2위)’의 순으로 조사되었다. 만족도에 대한 항목으로는 자기개발교육 요인인 ‘자기개발교육(3.65, 1위)’, 조직문화교육 요인인 ‘성희롱예방교육(3.58, 2위)’, 서비스품질교육 요인인 ‘고객접객요인(3.57, 3위)’, 직무교육 요인인 ‘응급처치교육(3.57, 3위)’의 순으로 조사되었다. 따라서 종사원의 개인적 특성과 자기개발을 위해 필요한 교육훈련과 접객서비스에 필요한 기본교육 등이 지속적으로 실시될 필요성이 있으며, 응급상황 발생시 능동적으로 대처할 수 있도록 관련 내용을 반복숙련하는 교육 프로그램을 개발하는 것이 필요하다.

둘째, 중요도와 만족도는 모든 항목에서 통계적으로 유의한 차이가 있었으며, 전체적인 차이분석을 살펴보면 중요도 값이 만족도 값보다 모두 높게 나타나 종사원들은 전반적으로 교육훈련 프로그램에 대한 인식이 만족스럽지 못한 것으로 나타났다. 특히 외국어교육 요인인 ‘영어교육’과 ‘일본어교육’에서 큰 차이가 나타났다. 현재 국내를 방문하는 외국인시장이 일본에서 중국으로 이동한 것은 다양한 통계자료를 통하여 입증되고 있어 어학교육에 대한 교육은 개인적 학습으로 유도할 필요성이 있으며, 중요성에 대해서는 전반적으로 인식하고 있으나 교육프로그램에 대한 만족도가 낮은 것에 대해서는 교육시간의 탄력적인 운영, 교육기관에 대한 다양성 확보, 개인의 근무시간과 주된 과업에 따라 획일적인 교육프로그램이 아닌 자기주도적인 학습프로그램으로 진화할 수 있도록 지원하는 것이 필요함을 알 수 있다.

셋째, IPA(Importance-Performance Analysis)분석결과 향후 집중해야 할 중점개선 부분인 2사분면의 항목으로는 서비스품질요인인 ‘매너예절교육’, ‘테이블매너교육’, ‘개인위생교육’ 등의 항목과 외국어교육 요인인 ‘중국어교육’항목이 나타나고 있음을 확인할 수 있다. 호텔을 방문하는 고객층의 변화에 적극적으로 대응하고 종사원들의 필요성을 반영한 외국어 교육중 중국어에 대한 지원프로그램과 교육은 지속적으로 확대 개발할 필요성이 있으며, 특히 매너예절교육과 개인위생교육은 지속적이고 체계적인 학습계획을 수립하여 종사원들이 인식하는

중요도를 높일 수 있도록 하여야 할 것이며, 교육프로그램에 대한 만족도를 제고할 수 있도록 다양한 유도정책을 개발하여 적용하는 것도 고려해야 할 것이다.

본 연구는 서울과 수도권의 호텔종사원을 대상으로 교육훈련 프로그램에 대한 중요도와 만족도 인식을 조사하여 교육훈련의 효율적인 운영방안과 시사점을 제시하고자 하였다. 하지만 호텔종사원을 전국적인 표본으로 선정하지 못함에 따라 교육훈련 프로그램에 대한 일반화에는 한계가 있다. 또한 특급호텔을 중심으로 실증조사를 실시함에 따라 호텔 등급간 비교분석에는 무리가 있을 것으로 판단된다. 따라서 호텔등급간, 지역적 특색을 반영한 호텔종사원의 교육훈련에 대한 후속연구가 필요할 것으로 사료된다.

## References

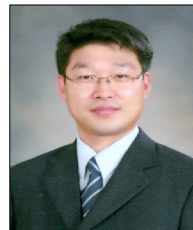
- [1] K. S. Lee, K. S. Kim, "Hotel, Food Service : Effect of the Hotel Service Training on Organizational Performance: Applying the Moderating Role of Organizational Characteristic", *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 13(3), pp. 105-117, 2011.
- [2] M. S. Oh, D. Y. Kwak, "The Factors Affecting Travel Agency Employees' Participation Intention on External Education and Training", *Korea Journal of Tourism & Hospitality Research*, 28(6), pp.167-179, 2014.
- [3] M. J. Choi, J. H. Yoon, "Study on Influential Factors on Training Transfer by Job Characteristics of Restaurant Business", *Journal of Foodservice Management*, 16, pp.119-136, 2013.
- [4] M. H. Kim, Y. J. Choi, "Analysis of Importance and Performance with wine training program", *Tourism Research*, 38(3), pp.19-33, 2013.
- [5] J. J. Park, "A Study on the Effect of Job Satisfaction through Training Program for Employees in Food Service Industry on the Job Performance", *Tourism Research*, 27, pp.83-111, 2008.
- [6] J. H. Yoon, S. B. Cha, Y. J. Huo, "Analysis of Employees' Perceptions on the Factors of Training Programs and Training Transfer in the Family Restaurant", *Journal tourism research*, 20(1), pp.227-236, 2006.
- [7] S. B. Kim, S. J. Park, S. B. Lee, "A Study on the Airlines' Training Programs Order of Priority by Using AHP: Focusing on Airline Directorate Group", *Journal of Hospitality and Management Studies*, 21(1), pp.209-220,



- 2012.
- [8] Y. K. Park, Y. J. Yoo, "Education and Training of the Service Impact on Job Satisfaction and Service Orientation of Food-service Industry Practician", *Journal of Foodservice Management*, 17(4), pp.103-123, 2014.
- [9] K. Y. Kim, M. A. Ko, " Effects of education and training of hotel employees on organizational commitment and job performance", *Journal tourism research*, 27(4), pp.347-359. 2013.
- [10] H. W. Park, " A study on Hotel employees' perceiving gap of a training program", *Journal Research Resort Hotel*, 10(1), pp.141-154, 2011.
- [11] K. Y. Park, J. A. Beak, W. S. Seo, "Employee Satisfaction of Hotel Training Program in Seoul Using IPA", *Journal of Hospitality and Management Studies*, 19(6), pp.1-14, 2010.
- [12] M. K. Rho, Y. H. Won, "A Study of Hotel Service Training Program Using a IPA", *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 10(4), pp.254-267, 2008.
- [13] K. Y. Park, J. A. Beak, W. S. Seo, "Employee Satisfaction of Hotel Training Program in Seoul Using IPA", *Journal of Hospitality and Management Studies*, 19(6), pp.1-14, 2010.
- [14] H. W. Park, " A study on Hotel employees' perceiving gap of a training ", *program* *Journal Research Resort Hotel*, 10(1), pp.141-154, 2011.
- [15] Bienstock, C. V., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K, "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality". *Journal of Business*, 17(4), pp.357-378, 2003.
- [16] K. Y. Kim, M. A. Ko, " Effects of education and training of hotel employees on organizational commitment and job performance", *Journal tourism research*, 27(4), pp.347-359. 2013.
- [17] S. B. Kim, S. J. Park, S. B. Lee, "A Study on the Airlines' Training Programs Order of Priority by Using AHP: Focusing on Airline Directorate Group", *Journal of Hospitality and Management Studies*, 21(1), pp.209-220, 2012.
- [18] M. K. Rho, Y. H. Won, "A Study of Hotel Service Training Program Using a IPA", *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 10(4), pp.254-267, 2008.
- [19] Y. K. Park, Y. J. Yoo, "Education and Training of the Service Impact on Job Satisfaction and Service Orientation of Food-service Industry Practician", *Journal of Food service Management*, 17(4), pp.103-123, 2014.
- [20] W. Choi, H. K. Kim, M. K. Kim, "The Impacts of Education Performance to Attendee Satisfaction and Recommend Purpose by Bakery Job Education Training", *Journal Research Resort Hotel*, 12(3), pp.471-493, 2013.
- [21] K. S. Lee, K. S. Kim, "Hotel, Food Service : Effect of the Hotel Service Training on Organizational Performance: Applying the Moderating Role of Organizational Characteristic", *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 13(3), pp. 105-117, 2011.
- [22] K. Y. Park, J. A. Beak, W. S. Seo, "Employee Satisfaction of Hotel Training Program in Seoul Using IPA", *Journal of Hospitality and Management Studies*, 19(6), pp.1-14, 2010.
- [23] M. H. Kim, Y. J. Choi, "Analysis of Importance and Performance with wine training program", *Tourism Research*, 38(3), pp.19-33, 2013.
- [24] Martilla, J. A. & James. J. C., "Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing*, 41(1), pp.13-17, 1977. Donald L. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs 2ed*, 289, Berrett-Koehler Publishers, 1998.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1250495>

**박 재 완(Jae-Wan Park)**

**[정회원]**



- 1999년 2월 : 경기대학교 대학원 관광경영학과 (경영학석사)
- 2006년 8월 : 경기대학교 대학원 관광경영학과 (관광학박사)
- 2000년 3월 ~ 2008년 8월 : 송호 대학 교수
- 2008년 9월 ~ 현재 : 남서울대학교 호텔경영학과 교수

<관심분야>

호텔경영, 외식경영, 지역축제 및 지역개발, 향토음식