creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

碩士學位論文

내부마케팅이 조직지원인식, 혁신행동과 고객지향성에 미치는 영향

濟州大學校 經營大學院

經 營 學 科

金 京 愛

2014 年 8 月

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

내부마케팅이 조직지원인식, 혁신행동과 고객지향성에 미치는 영향

指導敎授 黃 用 哲

金 京 愛

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

20014年 6月

金京愛의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 金炯吉 ㊞

委 員 金貞希 ㊞

委 員 黃用哲 ㊞

濟州大學校 經營大學院

2014年 6月

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

The Effect of Internal Marketing on Perceived Organizational Support, Innovative Behavior and Customer-Orientation

Kyeng-Ae Kim
(Supervised by professor Yong-Cheol Hwang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Business Administration

2014. 6.

This thesis has been examined and approved.

Thesis director, Kyeng-Ae Kim Prof. of Business Administration

June 2014.

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

목 차

Ⅰ. 서 론 ---- 1

1. 문제제기 및 연구 배경 ---- 1
2. 연구 목적 및 방법 ---- 4
3. 논문의 구성 ---- 5

Ⅱ. 이론적 배경 ---- 7

1. 내부마케팅의 개념과 구성요인 ---- 7
   1) 내부마케팅의 개념 ---- 7
   2) 내부마케팅의 목적 ---- 9
   3) 내부마케팅의 선행연구 ---- 12
   4) 내부마케팅의 구성요인 ---- 17
2. 조직지원인식 ---- 25
   1) 조직지원인식의 개념 및 의의 ---- 25
   2) 조직지원인식의 선행연구 ---- 26
   3) 조직지원인식의 구성요인 ---- 29
3. 혁신 행동 ---- 31
   1) 혁신의 정의 ---- 31
   2) 혁신행동의 선행연구 ---- 33
   3) 혁신행동의 개념과 영향 요인 ---- 38
4. 고객지향성 ---- 41
   1) 고객지향성의 의의 ---- 41
   2) 고객지향성의 선행연구 ---- 43
   3) 고객지향성의 구성요인 ---- 47

Ⅲ. 연구 설계 및 방법 ---- 50

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1. 연구모형 ---- 50
2. 연구가설 ---- 51
1) 내부마케팅 구성요인과 조직지원인식, 혁신행동 ---- 51
2) 조직지원인식과 혁신행동 ---- 55
3) 조직지원인식, 혁신행동과 고객지향성 ---- 57
4) 내부마케팅 구성요인과 고객지향성 ---- 58
5) 조직지원인식과 혁신행동의 매개 효과 ---- 59
3. 변수의 조작적 정의 및 측정 ---- 61
1) 내부마케팅 구성요인 ---- 61
2) 조직지원인식 ---- 65
3) 혁신행동 ---- 66
4) 고객지향성 ---- 67
4. 조사 설계 ---- 69
1) 설문구성 및 조사방법 ---- 69
2) 분석 방법 ---- 69

Ⅳ. 실증분석 ---- 70

1. 표본의 일반적 특성 ---- 70
2. 신뢰도와 타당성 분석 ---- 71
1) 측정요인별 타당성 및 신뢰도 검증 ---- 71
(1) 내부마케팅 요인 검증 ---- 71
(2) 조직지원인식, 혁신행동, 고객지향성 요인 검증 ---- 75
3. 변수 간 상관관계 ---- 77
4. 가설 검증 ---- 78
(1) 모형의 적합도 ---- 78
(2) 내부마케팅과 조직지원인식과의 관계 ---- 79
(3) 내부마케팅과 혁신행동과의 관계 ---- 80
(4) 조직지원인식과 혁신행동과의 관계 ---- 81
(5) 조직지원인식, 혁신행동과 고객지향성과의 관계 ---- 81
(6) 내부마케팅과 고객지향성과의 관계 ---- 82

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(7) 조직지원인식, 혁신행동의 매개효과 ---------- 82
(8) 직접효과, 간접효과, 총효과 ---------- 84

Ⅴ. 결 론 ---------- 86

1. 연구결과의 요약 ---------- 86
2. 연구의 시사점 ---------- 88
3. 연구의 한계 및 향후 연구 ---------- 90

* 참고 문헌 ---------- 92
* 설문지 ---------- 105
* ABSTRACT ---------- 110

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

표 목 차

<표 Ⅱ-1> 마케팅 부문별 비교 ---- 11
<표 Ⅱ-2> 내부마케팅 관련 국외 연구 ---- 16
<표 Ⅱ-3> 내부마케팅 관련 국내 연구 ---- 17
<표 Ⅱ-4> 연구자별 내부마케팅 구성요인 ---- 18
<표 Ⅱ-5> 조직지원인식에 관한 선행연구 ---- 29
<표 Ⅱ-6> 혁신행동의 선행요인에 관한 연구 ---- 35
<표 Ⅱ-7> 고객지향성과 유사 개념 비교 ---- 42
<표 Ⅲ-1> 교육훈련에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 62
<표 Ⅲ-2> 경영층지원에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 63
<표 Ⅲ-3> 보상시스템에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 63
<표 Ⅲ-4> 내부의사소통에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 64
<표 Ⅲ-5> 권한위임에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 65
<표 Ⅲ-6> 조직지원인식에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 66
<표 Ⅲ-7> 혁신행동에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 67
<표 Ⅲ-8> 고객지향성에 대한 조작적 정의와 측정항목 ---- 68
<표 Ⅳ-1> 자료의 구성 ---- 70
<표 Ⅳ-2> 내부마케팅 요인의 타당성, 신뢰도 분석(탐색적 요인 분석) ---- 73
<표 Ⅳ-3> 내부마케팅 요인의 확인적 요인분석 결과 ---- 74
<표 Ⅳ-4> 조직지원인식, 혁신행동, 고객지향성의 타당성, 신뢰성 분석 ---- 76
<표 Ⅳ-5> 조직지원인식, 혁신행동, 고객지향성의 확인적 요인 분석 ---- 76
<표 Ⅳ-6> 변수 간 상관관계 행렬 ---- 77
<표 Ⅳ-7> 연구모형의 적합지수 ---- 78
<표 Ⅳ-8> 내부마케팅과 조직지원인식과의 관계 ---- 80
<표 Ⅳ-9> 내부마케팅과 혁신행동과의 관계 ---- 80
<표 Ⅳ-10> 조직지원인식과 혁신행동과의 관계 ---- 81
<표 Ⅳ-11> 조직지원인식, 혁신행동과 고객지향성과의 관계 ---- 82

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 Ⅳ-12> 내부마케팅과 고객지향성과의 관계 ---------- 82
<표 Ⅳ-13> 조직지원인식, 혁신행동의 매개효과 ---------- 83
<표 Ⅳ-14> 직접·간접·총효과 ---------- 85

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그림 목차

<그림 Ⅰ-1> 연구의 흐름도 ---------- 6
<그림 Ⅱ-1> 내부고객만족의 효과 ---------- 12
<그림 Ⅱ-2> Rafiq & Ahmed의 서비스 내부마케팅 모델 ---------- 14
<그림 Ⅱ-3> Scott & Bruce(1994) 연구결과 ---------- 34
<그림 Ⅱ-4> 송병식, 강영순(2001) 연구모형 ---------- 35
<그림 Ⅱ-5> 혁신행동에 영향을 주는 개인적 특성과 환경특성 ---------- 40
<그림 Ⅱ-6> 고객 지향적 전략 확산모델 ---------- 47
<그림 Ⅲ-1> 연구모형 ---------- 51
<그림 Ⅳ-1> 내부마케팅, 조직지원인식, 혁신행동, 고객지향성 간 경로도 ----- 79

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅰ. 서 론

1. 문제제기 및 연구 배경

기업환경이 더욱 경쟁적으로 변하고 있고 소비자들의 욕구도 세분화되고 다양해지고 있는 최근의 상황에서 기업이 경쟁력 우위를 확보하는 확실한 방법 중 하나는 고객 니즈에 맞는 최상의 서비스를 제공하는 것이며, 이러한 결과는 고객만족과 기업성과로 이어지게 된다. 2008년 국제금융위기 이후 더욱 양극화되고 있는 업종 간 격차와 기업 규모에 따른 성과의 차이는 기업으로 하여금 내부마케팅에 대한 관심을 갖도록 하는 계기가 되고 있다. 즉, 기업들은 외부고객에게 고객만족을 제공하는 주체인 종업원에게 고객 지향적 사고를 심어주고 기업목표를 달성하기 위해 종업원을 통합시키는 계획된 노력의 일환으로 내부마케팅에 대한 연구와 적극적인 도입을 추진하고 있다.

이러한 내부마케팅의 중요성에도 불구하고 기업의 마케팅활동에 대한 연구는 외부고객 및 경쟁업체에 관한 행동과 전략에 초점을 둔 연구가 주류를 이루고 있다. 하지만 최근에 이르러 내부마케팅이 기업성공의 매우 중요한 요소라는 사실(Ling, 2002)이 밝혀지면서 점차 확대·발전되어 가고 있다.

기업들이 인간가치경영 및 고객만족경영을 기업의 가치경영으로 선포하고 경영목표를 달성하기 위한 다양한 노력들은 결국 사내의 모든 종업들이 고객을 대상으로 최상의 서비스를 제공해야 한다는 개념과 고객들에게 서비스를 전달하기 전에 그 서비스를 1차 고객인 종업원들로 하여금 직무를 만족하게 하고 그 서비스의 기본목표와 개념을 올바르게 이해하게 되었을 때 외부고객을 만족시킬 수 있다는 것을 함축하는 것이다.

내부마케팅활동 대상은 최고경영자(CEO), 중간관리자, 접점종업원, 지원부서 직원 등 모두가 포함되지만 유형적인 대상물이 거래되지 않는 서비스 상황에서 품질을 좌우할 수 있는 결정요인으로 기업과 고객의 접점인 서비스 인카운터가 중요시 되었다. 서비스는 고객과 접점종업원 사이의 상호작용과 접촉을 통해서 전

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

달되기 때문에 접점종업원의 태도와 행위는 고객의 서비스품질 지각과 만족에 매우 큰 영향을 미치므로 내부마케팅은 절대적으로 필요한 것이다(Bowen & Peterson, 1994).

금융업종 등의 인적자원의존도가 높은 산업은 종업원들의 가치체계와 행동체계가 고객에게 서비스의 형태로 직접 전달될 수 있다. 따라서 조직구조 뿐만 아니라 일관된 행동방향을 제시해 줄 수 있는 전사적 차원의 기업문화의 개발 및 정립이 필요하다고 할 수 있다. 효율적인 조직은 변화와 안정, 유연성과 통제, 혁신성과 효율성 등의 가치를 균형적으로 발전시켜 나가는 조직이며, 조직의 안정성을 중시하여 내부적 통제만을 강조하는 조직이나, 변화와 혁신을 중시하여 외부환경에 대한 유연성만을 강조하는 조직은 조직내부의 다양한 수요와 급변하는 외부환경에 효과적으로 대응하기 어렵기 때문이다(한현정, 2011). 따라서 기업이 내부마케팅 전략을 수립함에 있어 고려해야 할 사안들은 내부 통제의 유연성과 혁신 그리고 외부환경에 대한 발 빠른 적응력이다. 이는 조직의 효율성을 기반으로 하는 종업원들의 조직지원인식 수준의 강화를 의미한다.

그러나 내부마케팅 전략이 효율적이라 하여도 이를 인식하고 느끼는 종업원의 태도가 혁신적이지 못하다면 그 성과는 미미할 것이다. 혁신은 시장과 기업의 기존 질서를 파괴하고 새로운 진입장벽과 경쟁방식을 만들 수 있는 경쟁우위의 원천이다. 이를 통하여 조직의 효과성과 생산성을 높이고 지속가능성을 향상시킬 수 있기 때문에 기업들은 혁신을 추구하는 것이다. 조직이 혁신을 달성하기 위해서는 무엇보다 조직구성원(종업원)들의 혁신적 행동 선행되어야 한다. 왜냐하면 혁신의 바탕은 새로운 아이디어이며 또한 이를 개발하고 실행하는 주체가 바로 종업원들이기 때문이다(Scott & Bruce, 1994). 즉, 효율적인 내부마케팅 전략을 잘 이해하고 외부마케팅 성과로 연결시키는 종업원의 혁신적인 마인드와 행동이 있어야 성공할 수 있다는 것이다.

2010년 이후 국내 금융기관들은 경쟁력 확보를 위한 생존 노력에 집중하고 있다. 그동안 성장위주 전략에서 지속가능한 금융기관으로 거듭나기 위한 전략을 수립하고 실행에 옮기고 있는 것이다. 한계에 다다른 이익의 정체와 늘어나는 인건비의 가중은 금융기관의 경쟁력을 빠르게 악화시키고 있기 때문이다. 금융기관들은 조직구성원들의 자발적이고 헌신적인 행동 없이 주어진 역할 수행만으로는

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

조직의 목표달성과 조직의 발전을 기대하기 어려운 시기를 보내고 있다. 또한 금융기관 내부의 문제점을 정리하고 구조조정과 명예퇴직 등 환경변화에 대처하기 위한 자구적인 방안과 실천은 조직구성원들에게는 기업에 대한 충성심, 소속감의 부재로 오히려 조직 효율성을 저하시키는 요인으로 작용할 수도 있다. 이러한 환경적 변화는 내부 효율성 제고를 위한 정책의 변화를 가져오게 하였다. 즉, 종업원의 혁신적 행동과 조직지원인식을 높여 생산성 향상을 꾀하고 경쟁에서 우위를 점하고자하는 내부마케팅 노력이 필요하다고 생각한다.

기업이 역동적으로 변화하는 환경 속에서 경쟁력을 유지하고 생존하기 위해서는 조직을 이끌어 가는 구성원들이 인지하는 상호 간의 신뢰와 조직에 대한 친밀감 제공이 중요하다. 따라서 금융기관 자체의 비효율적인 요소를 정리하고 내부고객인 종업원들의 직무만족과 소속감을 높이기 위한 내부마케팅 전략의 효율화가 선행되어야 할 것이다. 종업원들의 전문성과 자기개발 욕구를 충족시켜주기 위한 교육훈련, 직무 수행에 따른 성과에 대한 형평성 있는 보상시스템 마련, 상사와 부하 간, 동료 간의 원활한 내부의사소통, 목표에 대한 적절한 피드백, 칭찬, 인정 등의 경영층 지원 노력, 일선 지점의 관리자들에 대한 적절한 권한위임 등이 원칙과 합의에 의해 제도마련이 필요하다는 것이다.

따라서 종업원에 대한 내부마케팅은 금융기관 종업원들의 일체감과 노력을 증가시켜 시너지 효과를 발생시킬 수 있으며, 금융 서비스품질 향상에 기여할 것이다. 또한 기업과 고객 간의 지속적인 관계를 유지시킬 수 있는 진정한 고객만족을 유도할 수 있다. 또한 조직지원인식과 혁신행동의 종업원의 노력은 조직에 대해 스스로 몰입하게 되며, 이러한 조직몰입은 종업원만족을 이끌어 내어 외부마케팅 성과에 크게 기여하는 결과를 얻을 수 있다.

내부마케팅에 관한 연구동향을 살펴보면, 내부마케팅과 종업원만족, 고객지향성에 관련된 연구는 어느 정도 진행되고 있었으나 내부마케팅이 종업원의 조직지원인식과 혁신행동에 영향을 미치는 연구는 없었다. 또한 금융기관의 소비자행동에 관한 연구들은 구매행동과 태도, 구매 후 행동 등에 초점을 맞춘 연구가 대부분이었고(이나라 등, 2013; 유지철 등, 2010), 기업 내의 종업원의 행동에 영향을 미치는 조직요인에 대한 연구는 다소 미흡한 편이었다. 따라서 본 연구는 기존 연구와의 차별적 의의가 있다고 본다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

따라서 본 연구에서는 선행연구들을 기반으로 하여 인사·조직론에서 연구되어 온 조직지원인식과 혁신행동의 이론적 배경을 바탕으로 내부마케팅과 고객지향성을 연계하여 연구하고자 한다. 또한 조직지원인식과 혁신행동이 내부마케팅과 고객지향성에 어떠한 매개효과가 있는지를 실증 분석하여 실무적으로 적용 가능한 마케팅적 시사점을 제공하고자 한다.

2. 연구 목적 및 방법

외부마케팅이 외부 지향적인 고객활동인데 비해, 내부마케팅은 현장의 종업원들이 충분히 동기부여 되고 고객 지향적인 접점요원으로 개발하기 위한 내부 지향적인 마케팅활동이다. 이러한 추세에 따라 기업에서도 외부고객 및 내부고객에 대한 효율적인 마케팅 개념을 도입하여 고객 지향성과 서비스품질을 높여 고객만족을 강화함으로써 장기적으로 생존할 수 있는 노력을 기울이고 있다(정기한 , 김대업, 2002).

기존 내부마케팅과 관련한 선행연구들의 문제점은 첫째, 국내 연구자들(박은옥, 정기한, 2010; 이도영, 2008; 최정순, 2003)의 논문에서 보는 바와 같이, 제조기업과 호텔기업을 대상으로 한 연구가 주류를 이루며, 둘째, 기존 내부마케팅에 대한 연구는 일반 종업원을 대상으로 한 내부마케팅 요인에 대한 연구이며, 셋째, 내부마케팅 요인과 고객지향성에 매개효과가 있는 요인들에 대한 연구는 부족한 실정이다.

본 연구에서는 그동안 진행되어 왔던 내부마케팅과 관련한 연구들의 한계를 보완하고 종업원의 동기부여 할 수 있는 심리적·행동적 요인을 채택하여 고객 지향적인 마케팅전략 수립을 위해 기업이 추진해야 할 시사점을 제공하고자 한다.

따라서 조직구성원들은 조직이 자신들에게 가치를 두고 후원할 때 조직에 대해 심리적 애착을 크게 느낀다(Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001)는 조직지원인식과 종업원들은 자신의 과업이나 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 계획적으로 개발, 도입, 적용하는 혁신적인 행동을 도입하여 내부마케팅 요인들과의 연관성을 찾고자 한다.

본 연구는 금융기관(은행, 증권사) 내부의 종업원을 대상으로 그들에게 서비스

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

마인드나 고객 지향적 사고를 심어주는 내부마케팅과 종업원의 자발적인 행위인 조직지원인식과 혁신행동과의 관계를 살펴보고, 내부마케팅이 종업원의 고객지향성에 영향을 미칠 것이라는 전제를 규명하기 위해 다음과 같은 연구목적을 설정하고자 한다.

첫째, 금융기관의 내부마케팅활동이 종업원의 노력을 유도해 내고 종업원들의 조직지원인식과 혁신행동에 영향을 미치는지를 규명함으로써 내부마케팅 구성요인의 효과를 분석하고자 한다. 이는 금융기관 내부마케팅 구성요인에 대한 신뢰성을 검증하는 것으로 어떤 요인들이 실무적으로 효용가치가 있는지를 알아보고 마케팅적 시사점을 제공하고자 한다.

둘째, 금융기관의 내부마케팅 활동으로 활성화된 종업원은 조직지원인식을 갖게 되고 혁신행동으로 이어지는지를 살펴보고자 한다. 이러한 분석을 통해 금융 변혁기인 최근의 상황에서 조직의 효율성을 높이기 위한 금융기관의 전략 방향을 실증적으로 제시하고자 한다.

셋째, 내부마케팅활동과 조직지원인식 그리고 혁신행동으로 만족수준이 향상된 종업원은 고객 지향적 행동을 보이는 지를 분석하고자 한다. 기업의 궁극적인 목표는 지속가능한 성장 기업으로써의 존재이다. 따라서 효율적인 내부마케팅 노력과 종업원의 인식 변화가 기업의 목표인 고객만족을 이끌어 내는지를 분석의 초점을 두고자 한다..

넷째, 조직지원인식과 혁신행동이 내부마케팅 활동과 고객지향성에 어떠한 매개효과를 분석함으로써 조직지원인식과 혁신행동 요인이 조직 활성화와 종업원의 만족도 향상에 기여하는 요인 인지를 연구하여 경영일선에서 필요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

한편, 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하였다. 먼저 문헌적 연구방법을 위해 국내외의 여러 연구자들의 연구를 고찰하여 이론적 근거를 제시하였고, 실증적 연구방법은 문헌연구를 토대로 연구모형과 연구가설을 설정하여 이를 검증하는 과정을 거쳤다. 실증적인 조사를 위해 금융기관(은행, 증권)에 종사하는 직원들을 대상으로 내부마케팅이 종업원의 조직지원인식과 혁신행동에 미치는 영향과 고객지향성에 미치는 영향에 관해 설문지를 작성하여 조사하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. 논문의 구성

본 논문은 전체 5개의 장으로 구성된다. 각 장의 주요내용은 다음과 같다.

제1장은 서론부분으로 연구의 배경, 목적과 연구방법 및 구성을 제시하였다.

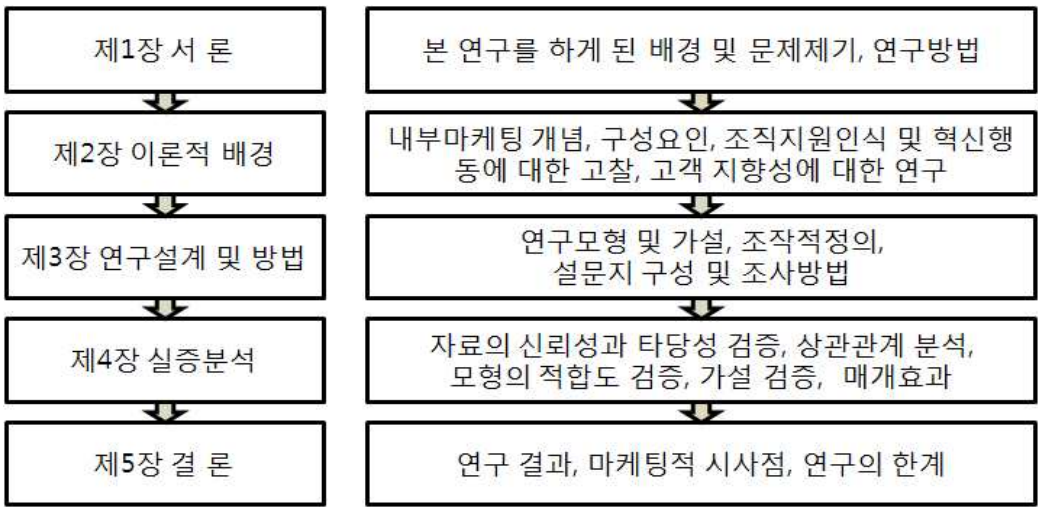
제2장은 이론적 배경으로 내부마케팅에 대한 연구동향을 살펴보고, 내부마케팅의 구성요인에 대한 연구와 매개변수인 조직지원인식과 혁신행동에 관한 개념적 고찰 및 결과변수인 고객지향성에 대해 문헌을 검토하였다.

제3장에서는 연구 설계 부분으로 연구모형과 가설을 설정하고, 이를 검증하기 위해 각 변수의 조작적 정의, 설문구성 및 조사방법에 대해 설명하였다.

제4장은 조사 자료의 실증분석으로 기초분석, 측정도구의 신뢰성과 타당성 분석, 그리고 확인적 요인분석을 통해 변수측정의 적합도와 측정모델의 검증을 실시하였고, 이를 통해 얻어진 결과를 토대로 가설에 설정된 구성개념 간 상관관계 및 영향관계에 대하여 분석하였다. 또한 매개변수인 조직지원인식과 혁신행동이 내부마케팅 구성요인과 고객지향성 간의 매개효과를 분석하였다.

제5장에서는 연구결과의 요약과 이론적 배경에 의한 실증분석 결과에 따른 시사점을 도출하고, 본 연구가 지니고 있는 한계점과 향후 연구방향을 제시하였다 <그림 Ⅰ-1> 참고.

<그림 Ⅰ-1> 연구의 흐름도



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅱ. 이론적 배경

1. 내부마케팅의 개념과 구성요인

1) 내부마케팅의 개념

서비스마케팅은 총체적으로 외부마케팅과 상호작용 마케팅 그리고 내부마케팅으로 구성된다(Kotler, 1991). 외부고객, 조직, 내부고객과 같은 세 가지 요소로 구성되는 서비스마케팅의 특징은 인적 상호작용관계의 형성과 유지를 통하여 활성화를 추구하는 것이다. 따라서 상호작용 마케팅과 내부마케팅은 서비스 조직에서 특별히 주목할 만한 가치가 있다. 상호작용 마케팅은 서비스마케팅의 핵심요소 중의 하나로써, 기업이 외부마케팅에서 제시한 약속을 이행할 목적으로 외부고객과 내부고객과의 상호작용 관계를 중요한 대상으로 삼는 마케팅활동이다.

이에 반해 내부마케팅은 내부고객에게 동기를 부여하는 것에 중점을 두고 있는데 종업원의 욕구를 충족시키는 경영능력에 따라서 외부고객의 욕구를 충족시키는 결과로 이어진다는 생각을 기초로 한다.

내부마케팅(Internal Marketing)은 1970년대 후반 마케팅과 조직행동론의 복합적인 요인으로 개발되어 외부고객만족과 외부고객충성도를 제고시키는 서비스마케팅의 궁극적인 목적과 깊은 연관성을 갖는다(Varey & Lewis, 1999).

기업의 경영전략이나 전술이 최고경영자나 연구기관 등에 의해 나왔다 하더라도 그것의 실천은 결국 고객과 접촉하는 종업원의 태도에 달려 있게 된다. 특히, 서비스업의 경우 서비스의 특징인 '무형성' 등으로 인해 종업원의 역할이 매우 중요한 결과를 낳게 한다. 따라서 종업원의 만족을 통한 서비스품질 확보와 외부고객만족 그리고 고객충성도를 증진한다는 목적으로 내부마케팅이 등장하게 된 것이다.

내부마케팅에 대한 최초의 개념 정의를 한 Berry(1981)는 외부고객에게 서비스를 제공하는 종업원에게 마케팅철학과 기법을 적용할 필요성이 있음을 강조하면

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

서 '내부마케팅은 종업원을 내부고객으로, 직무를 내부제품으로 생각하며 조직의 목표를 달성하는 노력을 하는 한편 내부고객의 필요와 욕구를 충족시키는 내부제품을 제공하는 노력을 하는 것' 이라고 정의하였다.

내부마케팅이라는 용어를 직접 사용하지는 않았지만 이 분야의 초기 연구자들(Sasser & Arbeit, 1976)은 서비스 기업이 외부고객에게 제품 및 서비스를 제공하기에 앞서 종업원인 내부고객들에게 그들의 직무를 판매할 수 있어야 한다는 점을 강조하였다.

그러나 Grönroos(1981)는 전통적인 마케팅활동은 내부마케팅을 적용하는데 있어 협의의 개념이기 때문에 내부마케팅의 범위확대를 주장하였으며 효율적인 내부마케팅을 위해서는 고객 지향적 세일즈마인드를 가진 종업원이 필요하다고 강조하였다.

George(1990)는 마케팅 유사기법(marketing-like technique)을 통해 서비스 지향적이고 고객 지향적인 행동을 부여할 수 있는 최고의 방법으로 내부마케팅을 제시하고 있다. 따라서 이러한 내부마케팅활동을 통해 보다 서비스 지향적이고 고객 지향적인 종업원을 확보하게 되며 이를 통해 고객만족을 달성할 수 있게 된다는 것이다.

또한 Berry & Parasuraman(1991)은 내부마케팅이란 '종업원들의 욕구에 부합하는 직무관련 제품을 통해 자격을 갖춘 종업원을 선발하고, 개발 확보하는 과정' 이라고 정의하였다.

Rafiq & Ahmed(2000)는 종업원들을 직접적으로 동기부여 시키고, 고객지향을 향한 조직의 전략들을 실행, 통합하기 위한 마케팅 유사 접근법을 사용하는 계획된 노력으로 내부마케팅을 정의하였다.

Kotler & Keller(2009)는 내부마케팅이란 종업원을 최초의 고객으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객 지향적 사고를 심어주며 더 좋은 성과를 낼 수 있도록 동기를 부여하는 활동이라고 정의하였고, 이유재(2008)는 종사원(종업원)을 최초의 고객으로 보고, 그들에게 서비스 마인드나 고객 지향적 사고를 심어주며 더 좋은 성과를 낼 수 있게 동기부여 하는 활동이라고 정의하였다.

이렇게 내부마케팅은 인적자원의 중요성과 관련하여 기업 내부의 종업원을 내부고객으로 보고 그들을 대상으로 실시하는 내부지향적 마케팅 활동이라고 할

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

수 있다(이보영, 2006).

상기의 견해를 종합하여 볼 때, 내부마케팅의 정의는 다음과 같다(이도영, 2008)

첫째, 내부마케팅은 종업원을 최초의 고객으로 보고 그들에게 서비스마인드나 고객 지향적 사고를 심어 주며 동기부여 하는 활동이라 할 수 있다. 즉, 종업원으로 하여금 높은 서비스품질을 지속적으로 전달하기 위해 그들의 욕구에 맞는 직무를 제공하고 계획하고 실행하는 마케팅활동이다.

둘째, 기업차원에서 고객과 상호작용하는 통합적 마케팅활동이라고 할 수 있다. 즉, 고객 지향적이고 판매 지향적인 종업원들로 하여금 고객의 욕구에 적절히 반응하게 하기 위해 기업내부의 다양한 기능을 고객 지향적으로 통합시키며 시너지 효과를 창출하는 마케팅활동이라 할 수 있다.

셋째, 최종소비자를 대상으로 하는 외부마케팅의 전략요소를 종업원들에게 적용함으로써 종업원 만족과 동기부여를 촉진하는 마케팅활동이라 할 수 있다.

2) 내부마케팅의 목적

내부마케팅의 목적은 효율적인 기업정책을 통해 고객 지향적이고 서비스 지향적인 종업원을 선발하고 교육훈련을 시켜 외부고객의 만족을 증진하는 것이라고 할 수 있다.

Grönroos(1983)는 내부마케팅 목적을 전략적 수준과 전술적 수준으로 구분하여 설명하였다. 전략적 수준의 목적은 종업원에 대한 작업동기부여와 판매마인드 및 고객 지향성을 지원하기 위한 조직분위기의 강화이고, 이를 실행하기 위해 경영방침, 종업원 정책, 내부 교육정책 및 기획과 통제 절차 등이 활용되어진다고 하였다. 전술적 수준의 목적은 서비스를 판매하기 위해 경쟁우위의 서비스나 캠페인을 활용하고 종업원의 마케팅 노력을 적극 지지하는 것이다. 또한 종업원이 서비스기업의 최초시장이기에 서비스가 시행되기 전에 완전히 개발되어진 것이어야 하며 반드시 종업원에게 수용되어져야 한다고 하였다. 즉, 내부마케팅의 궁극적인 목표는 서비스품질에 대한 고객의 인식과 만족을 향상시키기 위해 서비스 제공자로서의 종업원들의 개별적 필요를 파악, 충족시켜 고객 지향적인 의식을 고취하여 만족한 종업원과 외부고객과의 상호작용을 통한 외부고객만족의 실현

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

에 있다고 볼 수 있다.

또한 Grönroos(1994)는 '마케팅믹스에서 관계마케팅으로' 라는 논문에서 외부마케팅의 전제조건으로써 내부마케팅의 필요성을 강조하고 있다. 특히, 내부마케팅이 전사적으로 기능이 통합되는 과정을 관계마케팅이라고 보았고 성공적인 관계마케팅 수행을 위해서는 외부마케팅수행이 필요하며 외부마케팅이 이루어지기 위해서는 내부마케팅이 선행되어야 한다는 점을 강조하였다. 결국 외부마케팅과 관계마케팅에 선행하는 내부마케팅의 중요성을 강조한 것이다.

Berry & Parasuraman(1991)에 의하면, 내부마케팅의 목적은 '효과적인 마케팅 활동을 수행하기 위함이고 마케팅의 의지를 조직적으로 구축하고 기업을 위해 진정한 고객을 창조할 수 있는 능력이 있어야 한다'고 강조하고 있다. 이는 종업원의 탁월한 서비스정신은 외부고객을 만족하게 하여 기업의 성과로 연결될 수 있다고 본 것이다.

Lings & Brooks(1998)는 내부마케팅의 효과성 측정에서 시장지향성에 내부마케팅이 필수적 부분임에도 불구하고 간과되고 있다고 주장하면서 내부마케팅 프로그램의 필수적인 구성요소에 초점을 두어 내부마케팅의 새로운 모델을 제시하였다. 이 모델을 응용하여 서비스품질에 대한 효과를 제시하였으며, 영국 서비스기업에 적용하였을 때, 내·외부 서비스품질이 개선되는 것으로 확인되었다.

또한 서비스조직의 마케팅을 내부마케팅과 연계하여 보면 다음과 같다.

서비스조직이 수행하는 마케팅활동에는 실현가능한 약속을 의미 하는 외부마케팅, 약속을 지키는 상호작용마케팅, 종업원과 서비스시스템이 고객에게 약속한 것을 전달할 수 있도록 하는 내부마케팅으로 구분할 수 있다. 이 중 상호작용마케팅과 내부마케팅은 서비스조직에서 주목할 가치가 있다(Lewis & Chamber, 1989).

외부마케팅은 외부고객을 대상으로 그들의 욕구를 충족시킬 수 있는 서비스를 제공하고 그 대가로 소비자들로부터 화폐적 가치를 받으며, 기업과 고객 사이에서 커뮤니케이션이 이루어지며 외부마케팅이 추구하는 마케팅목표는 소비자를 만족시키는 것이다(여용재, 2008).

고객접점마케팅은 외부고객을 대상으로 서비스를 제공하고 이에 대한 대가를 받는다. 서비스 제공의 접점을 이루는 종업원과 고객 간에 이루어지는 커뮤니케

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이션 형태로 고객에게 양질의 서비스를 제공하여 고객을 만족시키는 것이 목표가 된다.

이에 비해 내부마케팅은 내부고객인 종업원을 대상으로 직무에 대한 보상을 종업원에게 제공하고 종업원은 이에 대한 대가로 자신의 노동력을 제공한다. 커뮤니케이션은 기업과 종업원 사이에서 이루어지며 종업원의 고객 지향적 사고를 통한 고객만족을 목표로 한다.

이상의 마케팅 부문별 세 가지 형태의 차이를 요약하면 <표 Ⅱ-1>과 같다.

<표 Ⅱ-1> 마케팅 부문별 비교

구 분	내부마케팅	외부마케팅	고객접점마케팅
대상(초점)	종업원(내부고객)의 욕구	소비자(외부고객)의 욕구	소비자(외부고객)과 종업원의 접점
수 단	종업원의 욕구충족	소비자의 욕구충족	소비자의 결정적 순간들의 만족
제공물	직무에 대한 보상	제품(서비스)	서비스
가 격	보상의대가 (노동력)	제품(서비스)의 대가	서비스의 대가
커뮤니케이션	기업과 종업원	기업과 소비자	종업원과 소비자
목 표	종업원의 고객 지향적 사고를 통한 고객만족	고객만족을 통한 이윤획득	고객만족을 통한 조직성과 향상

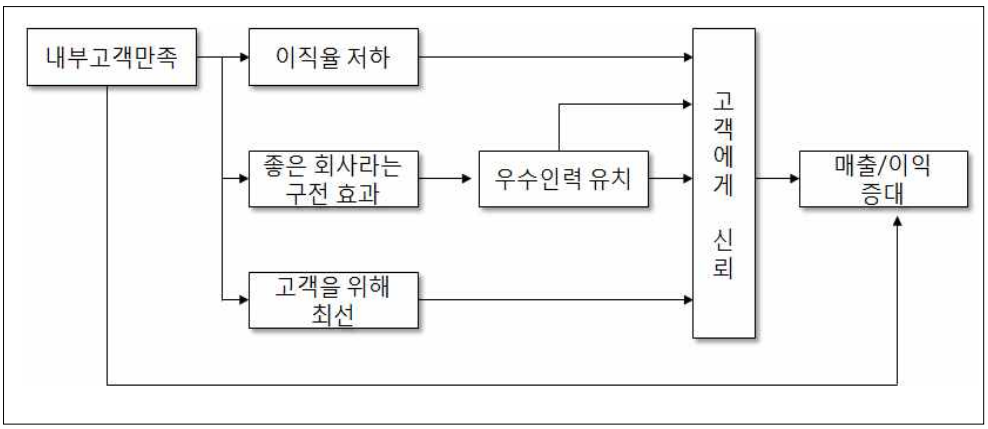
자료; 권혁종(1995), “기업의 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품정책의 결정에 관한 연구,” 성균관대학교 대학원 박사학위논문, p.10. 여용재(2008)에서 재인용.

종업원에 대한 동기부여는 기업의 비전, 전략, 서비스, 제품, 광고 등을 종업원들에게 이해시킴으로써 종업원의 참가를 촉진하고, 우수한 업무를 수행할 수 있게 하는 것이므로 내부마케팅이 효율적으로 수행될수록 종업원들은 자신의 기업에 더 많은 매력을 느끼게 될 것이다(노영, 이규혜, 박재옥, 2005).

또한 내부고객만족은 이직률의 저하, 좋은 회사라는 구전효과, 고객을 위해 최선을 다하는 효과를 나타내고, 이는 고객에게 신뢰를 주어 조직의 이익을 극대화하는 원동력이 된다. 이를 그림으로 나타내면 <그림 Ⅱ-1>과 같다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<그림 Ⅱ-1> 내부고객만족의 효과



자료; 한국능률협회컨설팅, 1997, p. 62

따라서 내부마케팅 목적은 다음의 세 가지로 분류할 수 있다(이도영, 2008).

첫째, 종업원을 동기부여 시켜 고객 지향적인 태도와 판매 서비스중심의 마인드를 갖게 하여 자신들의 직무를 성공적으로 수행할 수 있도록 하는 것이다. 둘째, 인적자원을 제대로 관리하고 내부행동 프로그램을 시행함으로써 종업원들이 본인의 소속 부서와 관계없이 마케팅요원으로서 행동을 하게끔 동기부여 하여 경영성과를 극대화하는 것이다. 셋째, 기업이 제공하는 제품, 서비스 가치 나아가 기업의 경영전략 등을 종업원에게 이해, 수용시켜 외부시장에 대한 기업내부의 시너지를 극대화하는 것이다.

3) 내부마케팅의 선행연구

본 논문은 내부마케팅의 구성요인에 관한 고찰을 위해 먼저 선행연구를 통해 어떤 요인들이 내부마케팅에서 중요하게 다루어졌는지를 살펴보고자 한다.

Grŏnroos(1990)는 '서비스경영과 마케팅' 이라는 저서에서 내부마케팅의 개념과 목적 그리고 내부마케팅을 구성하는 주요 변수를 실행요소라 하였고, 훈련 및 교육, 경영층 지원, 종업원관리(보상시스템), 내부 커뮤니케이션, 외부 커뮤니케이션 활동에 종업원 관여 등을 내부마케팅 주요 요인으로 설정하였으며 이들 변수로 인해 서비스품질 및 고객만족에 영향을 줄 수 있다고 하였다. 이러한 주장은 많은 학자들에 의해 보다 체계적으로 연구되어져 왔으며 내부마케팅의 영향요인

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(실행요소) 또한 정도의 차이는 있지만 학자들마다 유사한 변수들을 통해 검증하고 있다.

Varey(1995)는 내부마케팅과 서비스품질의 관련성, 마케팅지향성과 마케팅전략으로써 내부마케팅, 내부마케팅과 조직개발, 내부마케팅과 내부서비스 생산성, 내부마케팅과 혁신성, 내부마케팅과 기업이미지에 대한 검토를 통해 내부마케팅이 내부통합자로서 종업원들에게 제품 및 서비스를 판매하는 종합모델을 제시하고 있다.

Levesque & McDougall(1996)은 은행점포를 대상으로 고객만족과 고객유지의 중요성을 지적하고 고객만족과 미래 구매의도에 대한 주요 결정요인을 분석하였다. 주요결정요인은 서비스 품질차원, 서비스 제공물, 고객 불평처리, 서비스 문제, 서비스 회복과 제품사용인데 특히, 점포의 서비스 회복능력과 서비스 문제가 고객만족과 고객이탈의도에 중요한 요인으로 분석되었다. 고객서비스 제공시 발생하는 문제에 대한 처리와 효과적인 고객관계 회복을 통해 고객 지향성의 중요성을 강조하고 내부고객에 대한 내부마케팅 활용의 필요성을 제시하고 있다.

Rafiq & Ahmed(2000)는 기존 연구를 통합·확장하여 내부마케팅의 단계를 종업원 만족단계, 고객 지향적 단계, 전략수행과 변화관리 단계로 구분하였다.

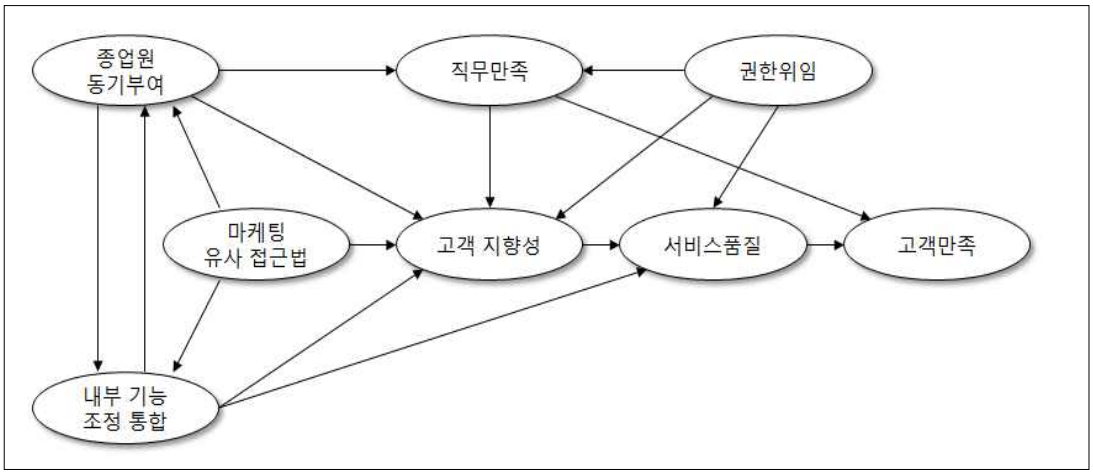
종업원 만족단계는 충성고객을 확보하기 위해 만족한 종업원을 확보해야 하는 것이다. 고객 지향적 단계는 고객과 직접 대면하는 종업원에게 동기부여 함으로써 고객과 기업 간의 좋은 협조관계를 유지하는 역할을 수행하여 고객의 서비스 구매결정에 중요한 역할을 해야 하는 것이다.

전략수행과 변화관리 단계는 기업의 전략달성에 있어 내부마케팅의 역할이 강조되며, 내부마케팅 전략이 보다 효과적으로 수행될수록 조직 내부갈등은 감소되고 내부의사소통이 증대되어 내적역량이 강화되므로 이러한 전략은 서비스조직뿐만 아니라 모든 조직유형에도 적용되어야 한다고 하였다.

또한, 그들은 <그림 Ⅱ-2>와 같이 서비스의 내부마케팅 모델에서 고객 지향성을 위한 내부마케팅 요인으로 권한위임, 내부 기능 조정과 통제, 마케팅과 유사한 접근, 종업원의 동기부여와 직무만족 등을 제시하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<그림 Ⅱ-2> Rafiq & Ahmed의 서비스 내부마케팅 모델



자료; Rafiq, M & P. K. Ahmed(2000), 'Advances in Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension,' *Journal of Services Marketing,* 14(6), p. 455.

Harris & Ogbonna(2001)는 시장 전략적 인적자원관리·외부고객지향성·조직성과에 대한 상호관련성을 실증적으로 분석하였다. 이들은 외부고객 지향성과 조직성과 간에는 직접적인 영향관계가 있고, 시장 전략적 인적자원관리와 조직성과 간의 상호관련성은 외부고객지향성에 의해서 조절되며, 전략적 인적자원관리는 외부고객 지향성의 선행변수라고 주장하였다.

Oetjen & Rotarius(2002)는 내부마케팅과 외부마케팅활동, 기업의 전반적인 성과와의 관계에 대해 분석하였고, Hwang & Chi(2005)은 내부마케팅이 종업원 직무만족과 조직성과에 미치는 영향과 종업원 직무만족이 조직성과에 미치는 영향을 연구하면서 내부마케팅 요소로 시장조사, 시장차별화, 제품포트폴리오, 운송비, 촉진, 의사소통을 들었고, 연구 결과 내부마케팅은 종업원 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고, 종업원 직무만족과 내부마케팅은 모두 조직성과에 긍정적인 영향을 준다고 실증하였다.

Keller et al.(2006)의 연구에서는 내부마케팅 믹스와 내부고객만족, 각 부서 간 고객 지향성, 내부고객 성과 간의 관계를 연구하였다. 연구 결과, 내부마케팅 믹스는 내부고객 만족에 정(+)의 영향을 주고 있는데, 이로써 판매직원들을 외부고객과 같은 관점으로 보고 기업 내의 전통적 마케팅 도구를 적용함으로써 접점직원들의 만족을 이끌어 낼 수 있다고 하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Vincent et al.(2009)은 내부시장 지향성과 조직성과 간의 영향관계에 관한 연구결과, 내부마케팅의 요인들이 고객접촉직원의 만족이라는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Goerge & Prokopis(2009)는 소매업에서의 내부마케팅이 기업성과에 미치는 영향에 대해 연구하여 내부마케팅의 5가지 차원인 공식적 상호작용, 보상시스템, 피드백, 내부절차·정책, 내부고객지향성이 재무적, 비재무적 기업성과 모두에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 얻었다.

국내의 연구에서도 강종환(2005)은 기업의 내부시장 지향성 및 내부고객 지향성 모두 내부마케팅의 목표인 종업원 만족과 종업원들의 대외서비스 품질에도 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 검증하였다.

이도영(2008)은 커뮤니케이션, 권한위임, 경영층지원은 직무만족에 유의한 영향을 미치나, 교육훈련과 보상시스템은 영향을 미치지 않는 것으로 수송 업무를 담당하는 정유사 접점 종업원을 대상으로 한 연구에서 주장하였다.

이춘수 등(2009)는 선사와 터미널 하역업체 및 운송업체 종업원을 대상으로 연구하면서 내부마케팅 요소들 중 내부커뮤니케이션과 복리후생은 직무만족에 유의한 영향을 미치고, 교육훈련과 고용불안정은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

최영로(2009)는 국제물류기업 종업원을 대상으로 한 연구에서 보상제도, 내부커뮤니케이션, 교육훈련은 직무만족에 영향을 미치나 권한위임은 영향을 미치지 않는다고 하였고, 여행사 직원을 대상으로 내부마케팅과 조직신뢰 간의 관계를 연구한 신동식(2010)에서는 내부커뮤니케이션, 경영층지원, 권한위임, 교육훈련은 조직신뢰에 유의한 영향을 미치나 보상제도는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

또한 특급호텔 종업원을 대상으로 내부마케팅과 직무만족 간의 관계를 연구한 배상욱 등(2010)의 연구에서는 보상제도, 복리후생제도, 권한위임은 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있었으나 내부커뮤니케이션과 교육훈련은 관계가 없음을 보여 주었다.

이와 같이 유사한 내부마케팅 요소라 하더라도 연구대상에 따라 직무만족과 조직신뢰 등의 종업원의 동기부여는 다르게 나타나고 있음을 알 수가 있다. 그러나 내부마케팅은 종업원의 조직몰입과 고객 지향성에 긍정적인 영향을 미치고 있음

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

은 선행연구를 통해 검증되고 있다.

선행연구의 결과들을 살펴보면 내부마케팅은 다섯 가지 주요 요소들을 포함하고 있다. 첫째, 종업원의 동기부여와 만족, 둘째, 고객 지향성과 고객만족, 셋째, 기능 간 상호협조와 통합, 넷째, 보다 이상적인 마케팅 유사 접근법, 다섯째, 명확한 경영전략 또는 기능전략의 실행이다.

선행연구들에서 주장되고 있는 주요 내부마케팅의 구성요소는 내부의사소통, 교육훈련, 경영층지원, 보상시스템, 권한위임 등이며, <표 Ⅱ-2><표 Ⅱ-3>과 같다.

<표 Ⅱ-2> 내부마케팅 관련 국외 연구

연구자	연구내용	주요변수	영향요인 등
Geoge & Prokopis (2009)	내부마케팅이 기업성과에 미치는 영향	공적 의사소통, 보상제도, 내부 절차, 피드백	재무적, 비재무적 성과에 영향
Lings(2004)	내부시장 지향성 변수와 영향요인	내부 시장조사, 커뮤니케이션, 반응성	종업원 만족, 유지, 몰입
Naude et al. (2003)	내부마케팅 지향성의 결정요소	커뮤니케이션, 직무만족, 동료평가, 상사평가 등	지위와 사람
Amelt et al. (2002)	내부마케팅도구로서 직무만족과 자긍심	역할 명확화, 보상, 작업환경, 경영층 평가, 조직성과	직무만족, 회사에 대한 긍지
Oetjen et al. (2002)	내부마케팅-의료서비스의 성공 열쇠	경영지원, 커뮤니케이션, 종업원 관리 교육훈련	
Bansal et al. (2001)	내부마케팅 활동이 외부마케팅 성과에 미치는 영향	고용안정성, 훈련, 보상, 정보공유, 권한위임	내부고객 충성도, 직무만족, 경영에 대한 신뢰
Rafiq & Ahmed (2000)	내부마케팅 개념 정립 -정의, 통합, 확장	부서 간 통합, 종업원 동기부여, 직무만족, 권한 위임	고객 지향성, 서비스품질
Morrison(1996)	인적자원관리와 서비스품질 간의 매개요인으로서의 조직행위	기업의 철학, 평가보상, 규칙(규정), 직무설계	사회교환관계, 조직목표 동일시, 권한위임
Hartlin & Ferrell (1996)	고객접점, 서비스종업원 관리	권한위임, 서비스품질에 대한 관리자 몰입, 행동중심평가	역할갈등, 직무만족, 적응력, 자기효능감

자료; 연구자가 선행연구를 토대로 재작성함

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 Ⅱ-3> 내부마케팅 관련 국내 연구

연구자	연구내용	주요변수	영향요인 등
신동식(2010)	내부마케팅이 조직성과에 미치는 영향	내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템, 권한위임,	조직신뢰, 조직성과
박은옥, 정기한(2010)	내부마케팅, 조직신뢰, 직무만족, 조직성과에 관한 연구	내부의사소통, 권한위임, 복리후생, 성과보상, 교육훈련	조직신뢰, 직무만족, 조직성과
남석훈, 김민석(2009)	장애인 복지시설 종사자 중심 내부마케팅 요인	권한위임, 교육훈련, 내부의사소통, 보상시스템	직무만족, 고객만족
이도영(2008)	내부마케팅요인과 내부고객만족이 외부마케팅 성과에 미치는 영향	커뮤니케이션, 권한위임, 경영층 지원, 교육훈련, 보상시스템	서비스품질, 고객만족, 고객충성도
최정순(2003)	호텔기업의 내부마케팅이 종업원의 감정노동과 서비스 제공수준에 미치는 영향	복리후생, 커뮤니케이션, 서비스교육 및 훈련, 권한위임, 보상	
박경호(2002)	내부마케팅을 통한 호텔내부 고객만족에 관한 연구	경영정책, 업무지원, 커뮤니케이션	종업원 직무만족
안복영(2002)	서비스조직에서 내부마케팅의 영향요인에 관한 연구	인적자원관리, 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 재량권 부여	종업원의 조직 몰입과 만족, 내부고객관계
박광현(2000)	조직내부요인이 서비스 품질 및 성과에 미치는 영향 연구	표준관리 지침, 직무인지 및 교육, 복지제도, 마케팅노력	종업원 태도, 만족
안운석, 강도원(2000)	내부마케팅에 관한 실증적 연구	업무수행, 영업의 중요도, 시설 및 서비스 제공능력, 직무만족	

자료; 연구자가 선행연구를 토대로 재작성함

4) 내부마케팅 구성요인

내부마케팅의 구성요인에 관한 대표적인 실증연구로는 Money & Foreman(1996), Conduit & Mavondo(2001)등이 있다. Money & Foreman(1996)은 서비스기업의 관리자들로 구성된 표적 집단 면접과 내부마케팅에 관한 체크리스트를 통해 세 가지의 내부마케팅 구성요인을 비전(vision), 보상(reward), 개발(development)로 설정하고 15개의 측정항목을 개발하였다. Conduit &

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Mavondo(2001)는 Grönroos & Christian(1990)의 연구결과를 토대로 내부마케팅의 구성요인을 다섯 가지의 활동 즉, 시장훈련과 교육, 경영층지원, 내부커뮤니케이션, 종업원관리, 외부커뮤니케이션에 있어서의 종업원 몰입으로 규정하고 이를 실증적으로 조사하였다. 국내연구에서는 강종환(2005), 이도영(2008), 최영로(2009), 신동식(2010), 배상욱 등(2010), 박은옥, 정기한(2010) 등이 교육훈련, 경영층지원, 보상시스템, 권한위임, 내부의사소통을 구성요인으로 하여 내부마케팅을 연구하였다.

본 연구에서는 Money & Foreman(1996), Conduit & Mavondo(2001)의 연구결과와 이도영(2008), 최영로(2009), 신동식(2010), 배상욱 등(2010), 박은옥, 정기한(2010)등이 채택하여 연구한 결과를 기초로 하여 내부마케팅 구성요인을 교육훈련, 경영층지원, 보상시스템, 권한위임, 내부의사소통으로 설정하였다. <표 Ⅱ-4>는 내부마케팅의 주요 구성요인에 대한 선행연구를 정리한 것이다.

<표 Ⅱ-4> 연구자별 내부마케팅 구성요인

연구자	내부마케팅 구성요인					
	교육훈련	경영층지원	보상시스템	내부의사소통	권한위임	기 타
Bansal et al.(2001)	0		0	0	0	직무안정성
Conduit & Mavondo(2001)	0	0		0		종업원 관리
Rafiq & Ahmed(2000)	0	0				부서 간 결속
Hartline et al.(2000)					0	조직학습, 몰입
Varey & Lewis(1999)				0	0	동기부여 등
Foreman & Money(1995)	0		0			
신동식(2010), 이도영(2008)	0	0	0	0	0	
김은희(2009)	0	0		0	0	고용안정
정기한, 김대업(2002) 여용재, 최호규(2008)	0	0	0	0	0	
송효분, 박석희(2005)	0		0	0		

자료; 선행연구를 토대로 연구자가 작성

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(1) 교육훈련(education and training)

교육훈련은 인적자원개발의 개념으로 사용되고 있다. 인적자원개발은 조직의 목적을 달성하기 위하여 실시하는 다양한 직원능력 개발활동이라고 할 수 있다. 실제로 인적자원개발을 실시하는 궁극적인 목적은 기업측면에서는 조직의 성과향상을 위하여 기업구성원의 업무능력을 향상시키고 양질의 인재를 육성하는 것이며, 기업구성원의 측면에서는 개인적 성장과 이에 따른 처우의 향상이라고 할 수 있다(차선경 등, 2000). 따라서 교육을 통하여 기업에서는 기업구성원의 조직의 사명과 전략을 이해하고 태도를 호의적으로 갖도록 하며, 고객관계 수립과 고객만족에 대한 모든 기업구성원 각자의 책임에 대한 이해를 증진시키고, 품질향상과 내부커뮤니케이션 및 고객서비스 숙련도를 증진시키기 위한 다양한 프로그램을 운영하고 있다.

Grönroos(1990)는 교육훈련을 종업원으로 하여금 회사와 고객사이의 다양한 기능들과 역할들을 이해하는 데 도움을 주는 서비스 전략개발 차원이라고 하였다.

Piercy(1995)는 훈련프로그램은 시장 지향성 개발에 있어 종업원의 부정적인 태도를 불식시키는 중요한 근간이 될 수 있다고 하였고, Rueket(1992) 또한 교육훈련은 외부고객 지향성 수행을 위해 요구되는 전문기술이나 소비자욕구에 대한 감각도 제공할 수 있다고 하였다.

Pigor & Myers(1997)는 교육훈련의 효과를 다음과 같이 들고 있다.

① 종업원으로 하여금 조직에 대한 친밀감과 안전감을 갖게 한다.

② 작업에 대한 숙련도와 방법을 배워서 자신의 업무능력 향상과 임금향상을 도모할 수 있다.

③ 재해발생과 기계설비의 소모율을 감소시킬 수 있다.

④ 새로운 기술습득은 물론이고 신속성과 정확성을 기대할 수 있다.

⑤ 종업원의 불만과 결근 및 이직을 방지할 수 있다.

이와 같이 교육훈련은 업무의 질을 향상시켜 조직에 대한 적응도를 높여주고 커뮤니케이션 활동을 촉진시켜 종업원의 사기를 앙양시킨다. 이를 통해 적극적으로 동기부여 되고 고객 지향적이며, 판매 지향적 종업원 양성에 기여하게 되어

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

서비스품질 등이 향상되고 기업의 경영성과가 좋아지는 선순환 구조를 만들 수 있다. 또한 교육훈련 시스템은 기업의 인적자원 강화에 핵심적인 역할을 수행하기에 경영자의 전폭적인 지원 하에 이루어져야 한다.

(2) 경영층 지원(management class support)

경영자는 서비스 지향적이고 고객 지향적인 논제들이 어디에서 발생되는지를 알기 위해 열린 조직 분위기를 창출할 필요성이 있다(Conduit & Mavondo, 2001). 내부마케팅에서 자주 등장하는 요소 중에 하나가 경영층 지원이다. 경영층은 기업에 가장 강한 영향을 미칠 수 있는 조직구성원이다. 최고경영자들의 기업구성원 지원은 조직의 내부고객 지향성과 외부고객 지향성을 고양하는 필수적인 조건으로 설명되고 있다(조장은, 2004). 이는 일상 업무에서 나타난 경영자의 관리스타일이 직무환경과 내부 분위기에 영향을 끼치게 되기 때문이다. 또한 기획단계와 의사결정과정에서 종업원을 참여시킴으로서 더 나은 추진력과 업무에 대한 몰입을 추구할 수 있으며, 정보와 피드백의 필요성에 대해 핵심적인 역할을 구할 수 있다.

교육훈련 프로그램만으로 내부마케팅 프로그램을 충족시키기는 어렵다. 앞에서 언급하였지만 훈련 프로그램이 지속적으로 이루어지기 위해서는 최고경영층, 중간관리자, 감독자의 역할이 필수적이다.

Grŏnroos(1990)는 경영층 지원의 형태를 다음과 같이 언급하였다.

① 매일 관리를 통해 공식적인 훈련 프로그램의 지속여부 확인

② 매일 경영의 일부로써 부하들에게 사기앙양 활동

③ 의사결정과 기획에 부하들의 참여

④ 부하들과 공식적, 비공식적 상호작용을 통해 양방향 커뮤니케이션을 실행하며, 정보의 공유와 피드백을 추진

⑤ 내부 분위기 강화와 열린 조직 지향 등이다.

경영자는 종업원이 새로운 아이디어를 실천하고 그들의 조직 환경에 적응하는 방법을 깨우치도록 도와주어야 한다. 또한 일상의 조직 활동에서 종업원을 계획

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

수립에 참여시키고(Grǒnroos, 1990), 이들에게 관심을 가져주며(Lukas & Maignam, 1996), 종업원의 제안에 적극적인 대응을 해주는 것(Jaworski & Kohli, 1993) 등의 노력을 기울여야 한다.

조직의 리더는 종업원의 역할모델이므로 그들의 위치에서 나름대로 내부고객과 외부고객에 대한 헌신을 보여 주어야 하며(Jaworski & Kohli, 1990; Lukas & Maignam, 1996), 내부마케팅의 과정이 조직구조나 경영층에 의해 지속적으로 지원되어져야 한다.

(3) 보상시스템(reward system)

보상시스템은 채용절차, 종업원 관리, 직무설계, 경력개발 등과 같이 종업원 관리프로그램의 일종이고, 내부마케팅을 추구하는 조직에서는 반드시 고려되어져야 할 관리 수단이다(Grǒnroos, 1990). 이는 금전적 지불, 승진, 보너스 뿐 아니라 비금전적 보상과 직무배치를 포함하여 조직을 위한 바람직한 행동을 강화하고 권장하는 공식적 절차와 구조로 정의할 수 있다(Lawler, 1990). 효과적인 채용과 선발과정이 조직의 시장 지향성 수준과 밀접한 관계를 가지고 있듯이, 보상시스템은 종업원들이 시장 지향성과 일치하는 새로운 행동과 태도를 채택하게 하는 동기를 유발하게 한다(Mohr-Jackson, 1991).

직무동기와 관련된 연구들은 동기를 외재적 동기와 내재적 동기로 구분한다. 외부에서 동기부여가 되었다는 것은 금전(임금, 성과급)과 같은 유형의 보상 또는 승진, 칭찬과 같은 비금전적 보상 등을 기대하거나 그것을 제공받음으로서 동기유발이 된 경우를 의미한다. 반면에 내재적 동기부여는 창의성, 자기발전, 높은 성과, 행복과 같은 심적 요인들에 의해서 동기부여가 된 상태를 의미한다(임승옥, 2007).

그리고 이런 구분은 외재적 동기부여에 비해 내재적 동기부여가 더 궁극적인 것으로 보고 있다(Deci & Ryan, 1992). 그러나 외재적 동기부여는 내재적 동기부여만큼이나 조직구성원에게 기대되는 행동을 유발시키고 있으며, 순기능적인 역할을 하고 있다.

따라서 내부고객인 종업원의 동기 또는 유인을 위해서는 다양한 형태의 보상물

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이 제공되어야 한다. 즉, 임금, 성과급 등의 보상이 이루어져야 하고 이런 보상은 기업구성원의 행동과 결과를 일정한 기준에 의해서 평가하여 부여되는 것이어야 한다. 그 평가 기준은 기업구성원이 고객 지향성 또는 시장 지향성과 같은 인식이나 이를 반영한 행동으로 구성되어야 한다(오제영, 2009).

외부고객을 중시하는 기업구성원은 기업의 중요한 자원이며 자산이다. 따라서 적절한 보상시스템을 통해 직무동기를 부여하고 기업에 더 오래있도록 동기부여를 할 필요가 있다. 효과적인 채용과 선발의 시행은 기업구성원의 고객 지향성과 시장 지향성의 수준에 깊은 관계를 가지고 있는 것으로 밝혀졌다. 즉 고객 지향성이나 시장 지향성에 대하여 이미 사전 지식을 가지고 있는 인력이나 조직의 고객 지향성이나 시장 지향성에 이바지할 수 있는 기능이나 마인드를 가지고 있는 직원을 채용하는 것이 이러한 성향을 가지도록 종업원을 교육시키는 것보다 훨씬 더 효율적이라는 것이다(Grǒnroos, 1990). 그만큼 채용이나 승진과 같이 새로운 우수한 인력을 확보하고 또 내부적으로 승진제도를 통하여 동기부여를 하는 등의 방법도 내부마케팅의 중요한 영역이 되고 있다.

이렇듯 보상시스템은 기업이 올바른 종업원을 보유하고 유지하는데 필수적인 도구이며, 이들을 내부고객으로 인식하고 외부고객에게 가치를 부여하기 위해 최선의 품질을 제공하려는 조직 내 다양한 노력에 대하여 합리적인 기준에 의한 보상이 주어져야 한다(Hauser et al., 1996).

(4) 내부의사소통(internal communication)

내부의사소통은 조직 내 정보교환이라는 관점에서 정보처리 과정에도 영향을 줄 수 있으며, 효과적인 내부커뮤니케이션을 통하여 불확실성 감소, 조직분위기 개선, 조직몰입, 기능 간 협조와 같은 효과가 있다(Storey & Easingwood, 1993).

Edvardsson et al.(1995)은 종업원간 상호의존성이나 정보교환이 부서 간 직무 이해를 향상시킬 수 있으며 조직혁신에 기여한다는 것을 확인하였으며, Fletcher(1999)는 의사소통 형태가 내부고객 지향적일수록 상사와 직무에 대한 내부고객만족이 증가하며, 부서 간 이해 제고와 정보공유를 통해 부서 간 의사소통과 지원활동이 원활하게 된다고 하였다. 또한 Grǒnroos(1990)는 조직 내에서의

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

효과적인 커뮤니케이션은 내부고객 지향성과 시장 지향성의 발전을 위해서 필수적이라고 전제하고, 내·외부고객에게 서비스 공급자로서 그들이 과업을 수행하려면 많은 정보가 필요한데, 이들 정보는 외부고객의 요구에 대한 결과물뿐만 아니라(시장 지향성) 그들 자신 요구(내부고객 지향성)의 상호 교환에서도 필요하다고 하였다.

내부의사소통을 통해 경영자와 종업원간의 상호소통으로 경영을 효율적으로 수행할 수 있을 뿐만 아니라 종업원들에게 피드백을 제공하여 직무성과를 증진시킬 수 있다. 종업원들에게는 고객요구에 관한 정보, 경쟁자 정보, 시장 환경 변화에 관한 정보, 조직에 관한 정보가 필요하며 또한 자신들 개개인의 기여가 조직과 고객들에게 얼마나 중요한지도 알아야 할 필요가 있다.

커뮤니케이션은 조직 구조적 측면에서 보면 상향적 커뮤니케이션, 하향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션으로 구분할 수 있다(차선경 등, 2001)

상향적 커뮤니케이션은 조직의 하급자가 상급자에게 커뮤니케이션이 이루어지는 bottom-up 커뮤니케이션이다. 일반적으로 제안 제도, 상향적 보고, 여론 조사, 인사 상담 등이 이에 포함될 수 있다.

하향식 커뮤니케이션은 상급자의 의견이나 전달 사항이 하급자에게 전달되는 top-down 커뮤니케이션이다. 보다 구체적으로는 과업의 구체적인 지도, 직무의 이론적 이해, 조직적 절차와 실무에 대한 정보, 개별 과업에 관한 종업원의 반복행위, 과실에 대한 지도, 정보 등이 하향식 커뮤니케이션에 포함될 수 있다.

수평적 커뮤니케이션은 기업 내에서 같은 지위에 있는 구성원간의 소통 및 동등 부서간의 커뮤니케이션을 의미한다. 업무간의 사전·사후 협조 제도, 회의 및 위원회 제도 등이 포함된다.

이외에도 기업조직에서는 자발적으로 조직의 제도와 관계없이 기업구성원의 일상적인 관계를 중심으로 형성되어 있는 비공식적 커뮤니케이션이 있으며 이는 개인행동과 비전에 상당한 영향을 미칠 수 있다.

이와 같은 커뮤니케이션은 내부마케팅이 잘 이루어지기 위한 필수적인 요소가 되고 있다. 따라서 효과적인 커뮤니케이션은 종업원의 직무만족과 동기부여를 통해 고객지향성에 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(5) 권한위임(empowerment)

권한위임은 상급자에서 독점하고 있는 권한을 하급자에게 나누어 줌으로써 하급자의 의사결정의 폭을 확대하는 내부마케팅 전략이다. 즉, 권한위임이란 직접적으로 서비스를 제공하고 있는 종업원들에게 가능한 최대의 의사결정권을 부여함으로써 종업원이 특별한 문제에 직면했을 때 자신감을 가지고 도전할 수 있도록 하는 것이다. 현재의 기업 상황을 고려할 때 권한위임을 통한 신속한 의사결정은 급변하는 시장 환경에 대처할 수 있는 도구가 될 수 있다(Berry,1995). 따라서 권한위임에서는 조직성과에 관한 정보, 조직성과를 기초로 한 보상, 종업원으로 하여금 조직성과를 이해하고 공헌하게 하는 지식, 조직의 목표와 성과에 영향을 미치는 의사결정 권한이 포함되어야 한다(Bowen & Lawler, 1992). 특히 서비스조직에 있어서, 문제 발생 시 즉각적인 해결책을 강구할 수 있는 방안을 마련해 준다는 점에서 서비스접점의 종업원에 대한 권한위임은 그 중요성이 더욱 크다고 할 수 있다.

종업원의 직무만족을 강화시키고, 경영에 대해 적극적인 태도를 갖게 함으로써 더욱 높은 성과를 기대할 수 있게 된다. 이처럼 권한위임의 주요 목적은 종업원의 동기부여를 통해 생산성을 증대시키고 고객에 대한 서비스를 개선시킨다는 것이다. 권한 위임된 종업원은 그렇지 않은 종업원보다 그들의 일을 높게 평가한다(Thorkalson & Murray, 1996). 권한위임 수준을 결정하는데 이용할 수 있는 차원은 기업의 기본전략 차원, 고객과의 관계 기술, 기업환경, 종업원의 태도 등이 있으며, 권한위임의 이점은 고객요구와 문제에 신속하게 대응하며 열정적이고 우호적인 분위기에서 고객을 접촉하여 혁신적인 아이디어를 개발하고 충성고객을 창출함으로써(Bowen & Lawler, 1992) 고객 지향적 행위를 유지하기 때문에 변화하는 고객요구에 보다 유연하게 대응할 수 있다는 것이다.

권한위임은 크게 직무와 관련된 위임과 인사와 관련된 위임으로 구분될 수 있는데 전자를 직무권한위임, 후자를 인사권한위임이라고 한다.

직무에서 권한위임을 경험하게 되면 기업구성원은 직무자율성을 느끼게 된다. 이러한 직무자율성은 임무수행방법, 일정계획 수립 등을 결정함에 있어 기업구성원에게 주어진 재량권의 정도를 의미한다(오제영, 2009). 또한 인사권한위임이 활

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

성화되면 기업구성원은 인사자율을 느끼게 된다. 인사자율성은 직무에 대한 자율성과 유사하지만 대상이 기업구성원의 인사와 관련된 자율성이라는 점에서 차이가 존재한다. 특히 작업집단에서 기업구성원의 채용, 훈련 및 교육, 인사고과 등에서의 자율적 결정 정도에 대한 인식정도로 인사자율성을 정의할 수 있다(송보화, 2006).

따라서 권한위임은 내부고객 지향성에 있어서 필수적이며 또한 내부고객 지향성이 고객 지향성에 영향을 줄 수 있다는 점에서 중요한 선행요인으로 고려될 수 있다.

2. 조직지원인식

1) 조직지원인식의 개념 및 의의

조직지원인식(Perceived Organizational Support: POS)은 최근에 연구되기 시작한 새로운 개념으로 지금까지 연구되어 왔던 사회적 교환이론이나 조직몰입과 같은 유사개념과 구분하여 조직몰입이 조직 내 구성원의 조직에 대한 몰입이라면, 조직지원인식은 조직이 조직 내 구성원에게 몰입하는 것이라 할 수 있다.

이는 과거 종업원에게만 조직에 대한 충성과 몰입이 강조된 관점에서 벗어나 조직 또는 종업원들에게 몰입함으로써 진정한 의미의 상호교환 관계가 형성되어야 함을 의미한다. 조직의 종업원에 대한 경제적 또는 비경제적 관심과 배려를 종업원들이 충분히 인지할 때 조직의 성과에 바람직한 종업원의 태도와 행위가 형성될 수 있기 때문이다. 즉, 기업이 효율적인 내부마케팅 정책을 자발적으로 시행함으로써 구성원들이 마케팅성과를 높이기 위한 조직몰입이 강화되고, 달성된 조직성과는 구성원들에게 돌아가는 선순환 조직문화가 형성될 수 있음을 의미한다고 할 수 있다.

Eisenberger et al.(1986)은 사회 교환이론을 기반으로 조직이 종업원에게 몰입

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

하는 정도를 나타내는 조직지원인식이라는 개념을 처음 제시하였다. 그들은 '조직이 종업원의 복지를 위하여 관심을 보이는 정도에 대하여 종업원이 총체적으로 형성하는 믿음'을 조직지원인식이라고 정의하였다. 이러한 조직지원인식은 조직을 의인화하여 조직도 개인에게 몰입할 수 있다는 주장이다. 종업원이 조직으로부터 칭찬, 인정을 받게 되면 인식된 지원의 수준은 높아질 것이고, 이는 개인의 조직몰입의 증가로 이어져 작업태도 및 성과에 긍정적 효과가 나타난다는 것이다.

McMillan(1997)은 조직지원인식을 정서적 지원과 수단적 지원으로 구분하여 설명하면서 정서적 지원(socioemotional support)은 '조직이 구성원들의 공헌을 소중히 여기고 인정하며 존중하고 있다는 것을 느끼도록 도움을 주는 무형의 지원'을 의미하고, 수단적 지원(instrumental support)은 '업무수행에 있어 직접적으로 두움을 주는 지원으로서 직무에서 요구되는 역할을 수행함에 있어 물질적, 비물질적 지원을 이용 가능하도록 해주는 정도'라고 개념화하였다.

그러므로 조직지원인식은 조직이 구성원들의 복지에 관심을 가지고, 조직구성원들의 불평에 귀를 기울이고, 구성원이 난관에 직면했을 때 도와주기위해서 노력하며, 조직구성원을 공정하게 대우하는지에 대한 조직구성원의 인식을 말한다. 즉, 조직지원인식은 종업원들이 조직에 의해 처우를 받는 것을 평가함으로써 개발된다. 따라서 자신들의 노력에 따른 보상을 평가하기 위해서 조직지원인식을 지각한다(정미경, 2013). 또한 조직의 입장에서 조직지원인식은 종업원을 조직의 목표를 달성하려는 직무 관련 행동으로 이끌어 낼 수 있으며, 조직에 보답하려는 종업원과의 관계를 돈독히 하면, 종업원은 조직의 목표를 충실히 이행하려는 의무감을 갖게 될 수 있다(Shore et al., 1993).

2) 조직지원인식의 선행연구

조직지원인식에 대한 많은 연구들은 인사·조직관리 측면에서 다루고 있으며 조직 내에서 형성하게 되는 종업원의 태도 및 행동에 영향을 미친다는 것을 보여주는 연구들이다. 그러나 마케팅 측면에서의 조직지원인식에 대한 연구는 거의 찾아볼 수 없어서 인사·조직 관리에서 연구한 내용을 인용하고자 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Eisenberger et al.(1990)은 조직지원인식이 조직구성원들의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향을 연구하면서, 개개인들이 어떠한 즉각적인 보상도 없이 조직의 이익을 위해 자발적으로 행동하게 되는 혁신행동 및 조직시민행동 등은 조직의 성공과 유효성 확보에 중요한 역할을 수행하기 때문에, 조직지원인식을 파악할 때 매우 중요한 결과 변수라고 주장하고 있으며, 연구결과도 조직지원을 높게 지각하는 구성원들은 조직에 대한 혁신행동과 조직시민행동을 많이 수행하는 것으로 나타났다.

Shore & Shore(1995)는 개개인들이 고용 환경요인들의 영향이 자신들의 고용불안정성에 영향을 미친다고 인식할 때와 조직이 자신에 대해 지원과 지지를 해준다고 인식할 때, 조직구성원 개개인은 그와 같은 고용불안전성을 완화하는데 도움을 준다고 하여 조직지원인식의 조절효과를 주장하였다.

Wayne et al.(1997)은 조직구성원과 조직 간의교환관계인 조직지원인식과 직속상관과의 교환관계인 리더-구성원 교환관계(LMX)에 대한 연구에서 공식적, 비공식적 훈련과 개발경험을 가진 사람은 그렇지 않은 사람보다 조직지원인식에 대한 지각정도가 높고, 지난 5년 동안 승진을 경험한 조직 내 구성원들은 그렇지 않은 구성원들 보다 조직지원인식이 높은 것으로 나타났다. 이는 조직지원인식의 구성요소로 개발, 훈련, 경험, 승진으로 보고, 공식적 혹은 비공식적 훈련과 개발을 종업원들에게 제공되는지, 조직이 구성원들의 성과를 인정하는지에 따라 영향을 미친다고 하였다.

Materson et al.(2000)은 절차공정성과 상호작용공정성이 각기 다른 사회적 교환관계와 조직지원인식을 통해 직무관련 산출변수에 미치는 영향을 알아보는 연구에서 절차공정성을 조직지원인식의 매개역할을 통해 조직시민행동, 성과, 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있고, 상호작용공정성은 LMX의 매개역할을 통해 조직시민행동, 성과, 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것을 실증하였다.

Blau(1987)는 경력몰입, 직무만족, 직무몰입, 조직지원인식, 통제위치, 직업윤리 등의 변수와 직업고착화현상의 하위차원으로 누적비용(새로운 직업을 찾고자 할 때 드는 시간, 비용), 감정적 손실과 제한적 대안 등의 변수와의 관련성에 대해 실증 분석을 하였다. 실증분석결과, 개인특성과 조직지원인식 간에는 유의한 정(+)의 상관관계가 있다는 것을 제시하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

국내의 연구에서도 윤정구(2001)는 자율성, 다양성, 업무과중 등과 같은 직무특성 변수와 의사소통, 분배공정성, 절차공정성 등과 같은 조직 관련 변수가 직무만족과 조직지원인식 등 두 가지변수와 조직몰입 간의 관계에서 매개효과가 있다는 사실을 제시하였다.

김윤성(2003)은 조직지원인식에 영향을 미치는 선행변수로 직무특성(자율성, 피드백)과 상사와의 관계(LMX, 상사에 대한 신뢰)로 보고 조직지원인식이 영향을 미치는 결과변수로 종업원의 태도(조직몰입, 직무만족)와의 관계를 연구하였다,

최항석, 박경규(2005)는 직무 불안정 지각이 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향에 관한 연구를 수행하면서, 그들은 구조조정 이후 조직에 남아있는 구성원들은 조직지원인식이 직무 불안정과 조직몰입, 이타적 행동 및 양심적 행동의 관계를 조절한다고 주장하였다.

이종찬(2005)은 Eisenberger et al.(1986)의 연구에 기초하여 조직지원인식을 '직무만족에 대한 관심, 업적에 대한 가치인정, 능력발휘 지원, 난관에 처해 있을 때의 지원'의 4가지 하위 차원으로 분류하여 조직지원인식에 대한 상황별 특성을 제시하였다.

김윤식(2008)은 McMillan(1997)의 연구를 바탕으로 정서적 공감을 표현하거나 정서 표출을 도와주고 존중과 사랑을 표현해 줌으로써 편안함을 느끼게 하는 정서적 지원과 정보 지원, 책임 있는 도움, 경제적 도움 등을 제공하는 수단적 지원으로 조직지원인식 구성요인을 구분하여 실증적 연구를 하였다.

본 연구에서는 조직지원인식을 내부마케팅 요인에 대한 종업원의 조직에 대한 인식차원으로 보고 고객 지향성과의 매개변수로 연구하고자 한다. 특히 조직지원인식 구성요소들이 내부마케팅에서 제시하고 있는 5가지 구성요인과의 연관성이 높아 실증적 연구에 무리가 없다고 판단한다.

<표 Ⅱ-5>은 조직지원인식에 관한 주요 선행연구를 정리해 놓은 자료이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 Ⅱ-5> 조직지원인식에 관한 선행연구

연구자	독립(선행)	매개(조절)	종속변수	연구대상
Eisenberger et al.(1986)	POS	교환(조절)	결근율	제조회사, 교사
Shore & Wayne(1993)	POS, 직무만족, 직무몰입		조직시민행동	공작기계공장
Hutchison & Garstka(1996)	목표설정 피드백	POS	조직몰입	대학, 에너지회사
Wayne & Shore(1997)	개발경험, 승진, 근속년수, 기대, 관계지속년수	POS	조직몰입, 이직의도, 성과율 조직시민행동	대기업 직원
Eisonberger et al.(2001)	POS	교환(조절)	정감적 몰입 역할 내 성과 노력회피행동	우체국종사자
이재훈, 황성훈 (2004)	통제위치, 역할갈등, 절차공정성, 상호작용공정성 성장기회	POS	조직몰입, 전문직업 몰입	대학강사
박봉규(2008)	감정노동	POS 자기효능감	직무스트레스, 직무만족	호텔종사자

자료; 연구자가 선행연구를 토대로 재작성함

3) 조직지원인식의 구성요인

조직지원인식은 '조직과의 가치일치 관계에 기초하고 있는 정서적 애착심뿐만 아니라 조직이 주는 보상에 기초한 계산적 몰입을 포함하는 포괄적인 개인태도'로 규정하고 있다. 이러한 조직지원인식에 영향을 미치는 구성요인으로는 재정적 유인, 일반적 지원, 가족지원, 개발경험, 승진과 같은 금전적이고 물질적인 보상에 기초를 두고 있는 요소뿐만 아니라, 공정성, 의사소통, 의사결정에의 참여, 피드백 제공과 같은 직무특성변수가 존재한다.

먼저, 금전적이고 물질적인 보상에 기초를 둔 학자로는 Guzzo, Noonam & Elron(1994), Wayne, Shore & Liden(1997), Shore & Shore(1995) 등이 있다.

Guzzo et al.(1994)은 조직지원인식의 구성요인으로 재정적 유인, 일반적 지원, 가족지원으로 나누고, 재정적 유인으로는 세금감면, 주택제공, 아이들 교육비지원, 교통수단제공 등의 경제적 지원을, 일반적 지원에는 언어교육, 안전 확보, 클

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

럽 멤버십, 개인안전, 경력개발, 휴가 등을 언급하였고, 가족지원에는 자녀교육, 가족들의 지역문화 관습훈련 등으로 구분하였다.

Wayne et al.(1997)은 조직지원인식의 구성요소로 개발·훈련·경험과 승진으로 보고, 공식적·비공식적 훈련과 개발을 종업원에게 제공되는지, 조직이 종업원 성과를 인정하는지에 따라 영향을 미친다고 하였다.

Shore & Shore(1995)는 조직지원인식의 구성요소로 첫째, 경영자, 상사, 동료의 신뢰와 지원에 대한 인식, 둘째, 임의적 인적자원 관행으로서 종업원에 대한 투자(교육, 훈련, 경력개발), 셋째, 조직의 인정으로서 조직이 개인을 얼마나 인정하는가(승진률, 임금인상, 성과급 등 금전적 보상)를 제시하였다.

다음으로 비물질적 보상이 기초를 둔 학자들은 Fasolo(1995), Jones, Flynn & Kelloway(1995), Hutchison & Garstka(1996), Andrews & Kacmar(2001) 등이다.

Fasolo(1995)는 종업원의 성과평가 시 조직이 행하는 절차가 공정하다는 종업원의 인식이 조직지원인식에 영향을 미친다고 하였고,

Jones, Flynn & Kelloway(1995)는 갈등과 모호성을 구성요인으로 보고, 직무 스트레스 요인으로서 직무에서의 역할갈등과 직무 스트레스 요인으로서의 모호성을 구분하여 연구하였다.

Hutchison & Garstka(1996)는 목표설정과 피드백으로 구분하고 성과평가 요소에서 목표설정에 종업원의 참여여부와 성과 피드백이 이루어지는 과정이 조직지원인식에 영향을 미친다고 하였다.

조직지원인식의 구성요인에 대한 학자들의 연구를 종합하여 볼 때, 조직지원인식에 있어서 중요한 개념은 자유재량에 의한 보상, 종업원의 몰입과 신뢰이다(Andrews & Kacmar, 2001). 첫째, 조직구성원들은 공식적인 정책에 의한 것 외에 조직으로부터 보상받았을 때, 조직이 자신들을 지원한다고 생각한다. 이러한 자유재량적인 보상이 조직구성원들로 하여금 인정받고 있다는 지각을 만들고 조직지원인식을 높여준다(Shore & Shore, 1995). 둘째, 사회 교환이론을 이용해서 조직지원인식과 관련된 조직구성원들의 믿음을 그들이 몰입을 지각하게 하는 기초라고 한다. 즉, 종업원들이 강한 몰입을 지각할 때 종업원들은 동료들과 상호교류를 많이 하게 되고 조직에 더욱 몰입하게 된다는 것이다(Settoon et al., 1996). 셋째, 신뢰는 사회 교환이론의 중요한 요소이다. 조직이 보상을 제공할 것

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이라는 것을 조직구성원들이 확신하고, 조직도 구성원들이 지속적으로 높은 성과를 낼 것이라는 것을 확신할 때 조직과 조직구성원들 사이에 신뢰가 형성된다(Shore & Wayne, 1993). 그러나 조직이 적절한 보상을 하지 않거나 조직구성원이 업무에 대해 적극적인 노력을 하지 않는다면 신뢰는 깨지고 만다.

본 연구에서는 조직지원인식을 내부마케팅의 효율성과 연계하여 '조직이 종업원의 공헌을 가치 있게 생각하며, 조직이 종업원의 복지를 위하여 관심을 보이는 정도에 대해 종업원이 느끼는 총체적인 믿음' 으로 정의하고자 한다.

3. 혁신 행동

1) 혁신의 정의

기업환경은 조직에게 끊임없는 변화를 요구하고 있다. 또한 조직은 변화하는 환경 속에서 존재하는 동태적인 체계이다. 과거의 단순하고 안정적인 조직 환경에서는 작업의 표준화를 통한 기능효율을 극대화하기 위한 지시와 통제중심의 전통적인 관리가 주로 행하여졌다면, 오늘날의 복잡하고 동태적인 환경에서는 새로운 가치창조를 위한 혁신 중심의 현대적 관리가 필요하다(이미연, 2008).

변화하는 환경에 대하여 조직이 혁신적이지 못하고 조직구성원들의 창의성과 혁신행동이 없을 경우에 그 조직은 새로운 아이디어나 프로세스의 추가적인 도입 없이는 정체하게 되며, 결국은 변화에 적응하지 못하고 소멸하고 말 것이기 때문이다.

혁신(innovation)은 변화하는 국내외 환경에서 기업이 적응력과 경쟁력을 확보하기 위해서 조직 및 구성원이 획기적인 변화를 요구하는 한 유형이라고 할 수 있다. 즉, 조직 및 구성원이 참신한 아이디어를 적용해 새로운 것을 만들어 내거나 이전과는 획기적으로 다른 상태를 이끌어 내려는 변화로 이해할 수 있다. 따라서 혁신은 변화에 속하지만 모든 변화가 전부 혁신으로 분류되지는 않는다(김일천, 2003).

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

혁신이라는 용어를 처음 사용했던 슘페터(J.A .Schumpeter)는 혁신의 내용을 기업인들의 신제품의 도입, 새로운 제조방법의 도입, 새로운 시장의 개척, 원료 및 반제품 공급원의 확보, 새로운 조직의 수행 등으로 구분하였다.

Drucker(1985)는 혁신을 목적 지향적이고 조직화된 변화의 추구라고 정의하고 있다. 또한 혁신은 제도적인 질서 속에서 다른 사람들과 상호작용을 하는 개인들이 새로운 아이디어를 개발하고 실행하는 것이라고도 한다(Van de ven, 1986).

Damanpour & Evan(1984)은 혁신이란 조직구성원들이 새로운 제품이나 서비스 또는 새로운 생산과정의 기술, 새로운 구조나 관리시스템, 새로운 계획이나 프로그램을 가지는 것이라고 하였고, Rogers(1995)는 혁신이란 아이디어나 제품 또는 프로세스의 실행이며, 개인이나 조직이 새로운 것으로 지각하는 아이디어, 실행방법 또는 대상을 채택하고 활용하는 것이라고 정의 하였다.

따라서 혁신은 생산요소의 결합에 의해 상품이나 서비스를 생산하고 이를 시장에 공급하는 과정에서 종래의 방식을 그대로 답습하는 것이 아니라, 적극적으로 탈피하여 새로운 방식으로 생산하고 판매하는 형태로의 전환을 의미한다고 생각한다. 즉, 혁신은 기술적인 혁신뿐만 아니라 제품이나 서비스의 혁신, 공정의 혁신, 혹은 판매의 혁신의 뜻으로 이해할 수 있다.

혁신은 보편적으로 이해하고 채택한 조직의 성과나 효율성에 공헌하기 위한 활동이며, 혁신의 채택이 조직 내외적인 환경변화에 대한 반응이든지, 환경에 주는 전체 활동이든 간에 모두 조직을 변화시키는 수단이 된다(박만주, 2011).

연구 분야와 종류가 다양한 만큼 혁신의 개념 역시 다양하게 정의되고 있다. 경영학적 관점에서의 혁신은 다음과 같은 특징을 갖고 있다(West & Farr, 1989).

첫째, 혁신은 변화로부터 기대되는 혜택을 이끌어내기 위한 의도적 시도이다. 둘째, 기대되는 혜택의 범위는 경제적인 것뿐만 아니라 개인의 성장, 만족감 증진, 집단 응집력 제고, 개인 간 의사소통 개선 등을 포함하는 매우 포괄적인 성격을 갖는다. 셋째, 혁신의 혜택이 개인, 집단, 또는 조직에 그치지 않고 사회 전반에 퍼져나가야 한다. 넷째, 혁신은 기술 영역에만 국한된 것이 아니라 관리 전반이나 인적자원관리 영역에까지 포괄하는 참신한 아이디어와 새로운 프로세스를 담고 있어야 한다. 다섯째, 절대적인 의미에서 새로운 것이 아니라 그 아이디어를 받아들이는 주체에게 새로운 것이면 혁신으로 간주되기에 충분하다는 특징

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

을 갖고 있다. 이러한 혁신의 특징을 고려해 볼 때, 혁신은 '개인, 집단, 조직 또는 사회에 상당히 유익한 새로운 아이디어, 과정, 제품, 서비스, 절차 등을 의도적으로 개발하거나 도입하여 적용하는 행위로 정의될 수 있다(김일천 등, 2004).

2) 혁신행동의 선행연구

혁신행동은 분석방법과 접근방법에 따라 개인수준과 조직수준의 현상으로 구분이 가능하며, 대다수의 연구들이 개인수준의 혁신행동보다는 조직수준의 혁신행동을 연구대상으로 삼고 있다. 그렇지만, 혁신의 시작이라 할 수 있는 새로운 아이디어의 창출, 전파 및 실행의 주체가 사람이라는 점을 고려할 때 개인수준의 혁신행동에 관한 연구들이 요구된다 하겠다.

이러한 필요성에 근거하여 최근에 와서 많은 학자들은 혁신행동의 선행요인과 결과변수를 확인하거나 혁신행동과 선행요인들 간의 관계에서 매개역할과 조절역할을 하는 변수들을 찾고자 노력하고 있다. 이러한 추세에 맞춰 본 연구에서는 혁신행동의 선행요인에 관한 연구와 혁신행동의 결과변수에 관한 연구로 나누어 혁신행동에 관한 선행연구를 살펴보고자 한다.

(1) 혁신행동의 선행요인에 관한 연구

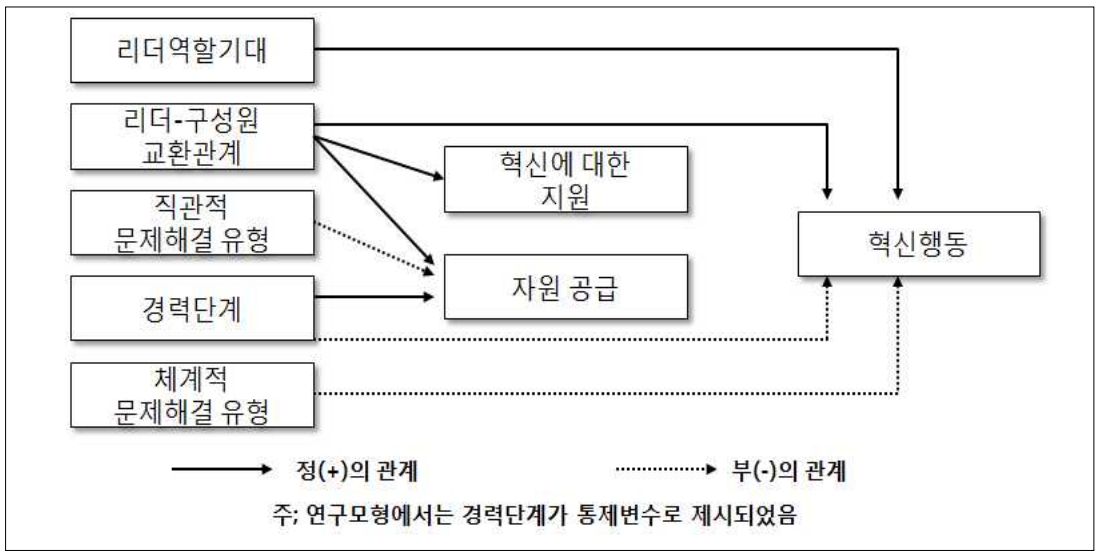
혁신행동의 선행요인에 관한 연구에서는 Scott & Bruce(1994)의 연구와 송병식, 강영순(2001)의 연구를 중심으로 살펴보았다.

Scott & Bruce(1994)는 혁신행동이라는 개념을 제시하면서, 리더십, 작업집단관계, 구성원들의 문제해결 유형 및 혁신분위기를 개별구성원의 혁신행동을 결정하는 선행요인으로 파악하였다. 연구결과는 <그림 Ⅱ-3>에서 보는 바와 같이 리더의 역할기대, 리더-구성원 교환관계와 혁신에 대한 지원은 혁신행동에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 체계적 문제해결 유형과 자원공급은 혁신행동에 부(-)의 영향을, 통제변수로 사용된 경력단계는 혁신행동에 부(-)의 영향을 주는 것으로 확인되었다. 매개변수인 혁신에 대한 지원은 리더-구성원 교환관계에 의해서만 정(+)의 영향을 받는 것으로 확인되었고, 자원공급은 리더-구성원

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

교환관계와 경력단계로부터는 정(+)의 영향을, 직관적 문제해결 유형으로부터는 부(-)의 영향을 받는 것으로 나타났다.

<그림 Ⅱ-3> Scott & Bruce(1994) 연구결과



자료; Scott,S.G. and R.A.Bruce(1994),"Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Work place,"*Academy of Management Journal*, 37(3), p.607.

송병식, 강영순(2001)은 상사-부하의 교환관계와 혁신행동 간의 직접적 관계는 물론, 상황론적 측면에서 조절변수를 파악하고자 <그림 Ⅱ-4>의 연구모형을 제시하였다. 분석결과는 다음과 같다.

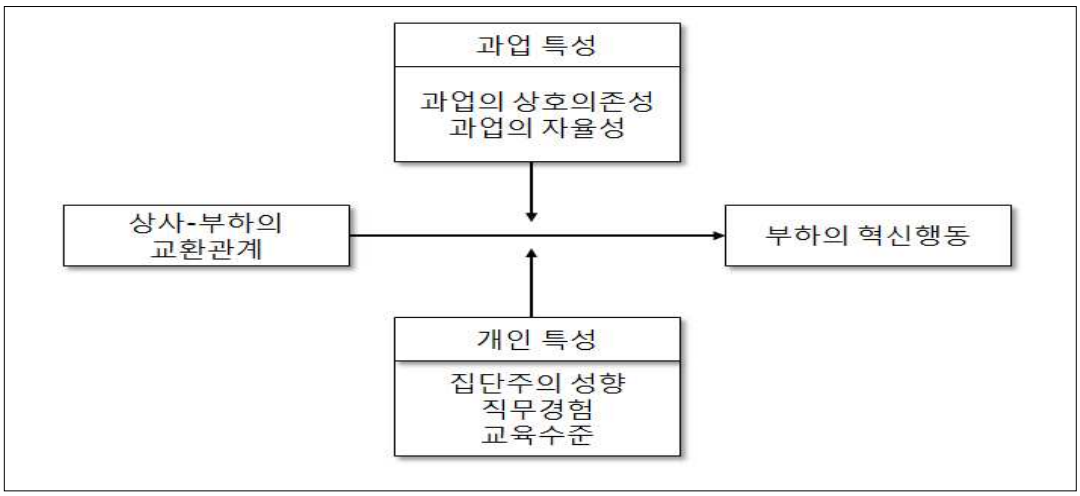
첫째, 상사-부하의 교환관계의 질은 부하의 혁신행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이런 결과에 근거하여, 구성원의 혁신행동을 유발하기 위해 경영자들은 특정 리더십 유형의 발휘에서 더 나아가 상사와 부하의 관계를 호의적으로 개선하기 위한 노력을 지속적으로 해야 한다고 주장하였다.

둘째, 상사-부하의 교환관계의 질과 부하의 혁신행동 간에 과업의 상호의존성 및 자율성이 조절요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 상사-부하의 교환관계의 질을 높게 지각하고 과업의 상호의존성과 자율성을 높게 지각할수록 혁신행동을 많이 하는 것으로 확인되었다. 따라서 과업의 특성을 상호 의존성과 자율성이 높은 구조로 변화시키는 노력이 필요하다. 셋째, 상사-부하의 교환관계

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

의 질과 혁신행동 간의 관계에서 부하의 집단주의 성향과 교육수준이 조절요인으로 작용하는 것으로 나타났다. 즉, 상사-부하의 교환관계의 질을 높게 지각하고 집단주의 성향과 교육수준이 높을수록 혁신행동을 많이 함을 의미한다. 따라서 교육수준이 높고 집단주의 성향이 강한 부하들과 높은 상호 교환관계를 형성할 필요성이 있다.

<그림 Ⅱ-4> 송병식, 강영순(2001) 연구모형



자료; 송 병 식. 강 영 순(2001), "리더-부하의 교환관계와 혁신행동간 과업 및 개인특성의 조절효과." 대한경영학회지, 27, pp. 55-80

혁신행동의 선행요인과 혁신행동의 관계 그리고 혁신행동과 혁신성과 간의 관계에서 조절변수나 매개변수를 고려한 연구들을 요약하면 <표 Ⅱ-6>와 같다.

<표 Ⅱ-6> 혁신행동의 선행요인에 관한 연구

연구자	독립변수	매개(조절)변수	연구결과*
이종법, 박미성, 이도화(2009)	변혁적 리더십, 거래적 리더십	임파워먼트	변혁적 리더십> 거래적 리더십(+) 임파워먼트(+)
김동환, 양인덕 (2009)	분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성	조직지원인식	조직지원인식 매개효과

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

연구자	독립변수	매개(조절)변수	연구결과*
양동민 외 3인 (2009)	지원적 리더십 조직후원인식	내재적동기부여	지원적 리더십(+), 조직후원인식(+), 내재적동기부여 매개효과
Michaelis et al. (2009)	경영진 신뢰, 카리스마 리더십	변화에의 몰입	변화에의 몰입 매개효과
이연택 이도연, 김종우(2007)	성취욕구, 내적통제위치, 조직기반자긍심, LMX, TMX, 조직지원인식		성취욕구(+) 조직기반자긍심(+) 조직지원인식(+)
이용규, 정석환 (2007)	분배공정성 절차공정성	직무관여	직무관여(+)
정현우, 김창호 (2007)	자기감성이해, 타인감성이해, 감성활용, 감성조절	변혁적 리더십, 거래적 리더십	자기감성이해(+) 타인감성이해(+) 감성활용(+) 감성조절(+)
이강욱, 정진철 이승일(2006)	솔선수범, 의사결정참여, 코칭, 관심배려, 정보제공, 중요성, 다양성	팀 몰입	팀 몰입(+)
Janssen(2005)	영향력 인식	상사지원	영향력(+) 상사지원 조절효과
송병식(2005)	직무다양성, 직무중요성, 직무정체성	창의성	창의성(+) 직무중요성(-)
강영순, 이문선 (2003)	창의성	리더의 지원, 위기의식	창의성(+) 리더지원 조절효과
이지우(2002)	직무부담	분배공정성	직무부담(-) 분배공정성 조절효과
박경규, 이인석(2000)	LMX, TMX, 적극성, 유기적 구조	LMX와 TMX는 유기적 구조와 혁신행동 간의 조절변수	LMX(+), TMX(+) 적극성(+), 유기적 구조(+) LMX와 TMX 조절역할
Scott & Bruce (1994)	LMX, TMX 리더역할기대, 직관적 문제해결 체계적 문제해결	혁신에 대한 지원, 자원공급	LMX(+), 리더역할기대(+) 체계적문제해결유형 (-), 경력단계(-), 혁신에 대한 지원(-), 자원공급(-)
Farr & Ford(1990)	자기효능감, 변화효용지각, 기술능력, 변화필요성 지각		이론연구

* 혁신행동과 유의한 관계를 맺는 변수만 제시함. ( )안의 값은 방향성임.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(2) 혁신행동의 결과변수에 관한 연구

혁신행동과 그 결과변수들 간의 관계를 실증적으로 검증한 연구는 매우 부족한 실정이다. 혁신성과에 관한 구체적 연구결과가 부족한 원인으로는 첫째, 혁신행동과 혁신성과 간에는 시차가 존재하기 때문에 횡단적 연구에서 혁신성과를 직접 측정하기가 쉽지 않다는 점을 들 수 있다. 또한 객관적인 혁신성과 지표를 제시하는 것도 용이하지 않으며 더욱이 이러한 지표를 계량화하는 데는 시간과 비용, 노력 등이 소요되기 때문인 것으로 추측된다.

Janssen(2000)은 혁신행동이 조직의 장기적 효과성에 기여한다는 주장에도 불구하고 혁신행동이 조직효과성과 갖는 관계를 밝힌 실증연구가 부족하다고 지적한 후, 혁신행동, 직무몰입, 동료와의 갈등 및 동료에 대한 만족 간의 관계에 대해 실증 연구를 하였다. 연구결과, 혁신행동이 동료들과의 갈등 및 동료들과의 관계, 만족과 갖는 관계를 직무몰입이 조절하는 것으로 확인하였다.

김종우, 이지우(2007)는 혁신행동의 다양한 차원들이 혁신성과와 갖는 관계를 탐색적으로 연구하였다. 연구결과, 혁신행동이 다차원적 현상일 가능성이 있음을 탐색적 요인분석을 통해 어느 정도 확인하였으나 확인적 요인분석을 통한 단일차원모형과 다차원모형 간의 비교를 통해서는 특정 모형이 우수하다고 판단을 내릴 수 없었다. 혁신행동의 다양한 차원들(기회탐색, 창조, 조사도입, 챔피어닝, 적용) 가운데 혁신적용만이 혁신성과와 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다.

지성구, 이갑두(2005)는 개인성향(관행추구, 감정적 반응, 단기적 사고, 인지적 경직성), 혁신저항 및 혁신성과를 포함하는 연구모형을 제시하고 실증연구를 수행하였다. 연구결과, 첫째, 관행을 추구하는 개인의 성향은 혁신저항과 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 변화를 부정적으로 보거나 기존의 것을 좋아하는 개인일수록 혁신저항이 크다는 것을 의미한다. 둘째, 감정적 반응과 혁신저항의 관계는 통계적으로 유의하지 않았다. 셋째, 단기적 사고성향은 혁신저항과 정(+)의 관계가 있는 것으로 밝혀졌는데, 이러한 결과는 혁신이 가져올 불편이나 부작용은 혁신저항을 유발한다는 것을 의미한다. 넷째, 인지적 경직성은 혁신저항과 의미를 갖지 않았고, 마지막으로, 혁신저항이 클수록 혁신성과가 낮아지는 것으로 확인되었다. 이러한 연구결과는 혁신에 참여하는 조직구성원의 성향을 파

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

악하고 동기를 부여해야 한다는 점과 구성원들이 공감할 수 있는 혁신기법 도입이 우선시 되어야 한다는 시사점을 주고 있다.

3) 혁신행동의 개념과 영향 요인

불확실한 경영환경에 직면하고 있는 기업들이 장기적인 생존과 성장하기 위해서는 구성원들이 스스로 변화를 주도하고 자신의 직무를 능동적으로 수행해야 할 필요성이 증대되고 있다. 조직혁신을 수행하는 주체는 사람이므로 구성원의 혁신행동은 중요한 관리대상이며, 어떻게 하면 조직구성원이 혁신행동을 하도록 동기부여 시킬 수 있는가에 대한 연구는 매우 의미가 있다고 할 수 있다(송정수 등, 2008).

개인수준의 혁신행동에 관해 학자들은 자신들의 관점에 따라 서로 다른 개념화를 시도하였다. West(1989)는 과업목표, 과업수행방법, 접촉해야할 사람이나 접촉방법에서의 변화, 그리고 새로운 기술의 습득을 개인수준의 혁신이 갖는 차원으로 제시하였고, Farr & Ford(1990)는 조직구성원이 자신의 과업역할과 관련하여 새롭고 도움이 되는 아이디어를 도입하여 과업처리 방법, 과정, 절차 등을 획기적으로 변화시켜 과업수행결과의 향상을 도모하고자 하는 행동을 과업역할혁신(work role innovation)으로 개념화하였다.

Scott & Bruce(1994)는 '조직구성원이 자신의 과업역할, 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 창조, 도입, 적용하는 활동을 혁신행동'이라고 정의하였고, 이는 개인수준의 혁신현상을 가장 잘 포괄하는 개념으로 평가받고 있다. 이는 혁신행동이 개별구성원이 주도적인 역할을 한다는 점에서 조직수준의 혁신과 구분될 수 있는(Damanpour, 1991) 부분이기도 하다.

혁신행동은 창의성과도 차이가 있다. Rosenfeld & Serov(1990)는 많은 사람들이 창의성과 혁신행동을 동의어로 생각하지만 분명히 다른 개념이라고 주장하면서 창의성은 새롭고 기이한 아이디어의 산출이고, 혁신행동은 이러한 아이디어를 제안하고 이를 이용하여 수익을 창출하는 행위까지 포함된다고 하였다. 즉, 창의성은 혁신을 위한 출발점이라고 할 수 있고, 혁신행동은 '조직효과성을 높이기 위

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

해 새로운 아이디어를 창출하고 장려하며 실현하는 일련의 과정'이라고 하겠다(Kanter, 1988; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). 또한 혁신행동은 구성원에게 주어진 일상적 과업수행 활동이라기보다는 구성원들의 자발적 행동이기 때문에 역할 외 행동(extra-role behavior)의 한 유형으로 간주되기도 한다(김종우 등, 2006).

혁신행동이란 개념에는 개인이 과업과 관련하여 문제점과 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 전제하고 있고, 나아가 문제가 파악되면 혁신수용자 스스로의 노력 또는 후원자의 도움을 받아 문제해결방법을 찾고자 하며, 필요에 따라서 이에 대한 지지자를 규합하여 아이디어를 실천하는 것을 포함한다. 이와 같이 혁신행동은 문제인식 및 아이디어 선택, 개발, 수용, 실천 및 확산 과정을 거친다(이문선, 강영순, 2003). 또한 창의적인 아이디어가 실제로 실행되고 조직에 확산되어 그 효과를 거둘 수 있도록 혁신모델을 개발하는 활동을 포함한다(김일천, 2003).

혁신행동은 갑자기 일어나는 것이 아니라, 그 사람과 그 사람이 속한 환경과의 상호작용의 결과이므로 혁신행동에 영향을 미치는 요인을 밝히는 것은 매우 중요하다. 일반적으로 혁신행동을 유발하는 선행요인으로 개인적 요인과 환경적 요인으로 나누어 설명되고 있다.

Amabile(1997)은 개인의 창의성이 혁신행동에 영향을 미친다고 주장하면서 개인의 창의성은 혁신의 단초가 되며, 혁신행동의 출발점으로 인식되고 있다(이문선, 강영순, 2003; Amabile et al., 1996; Scott & Bruce, 1994).

모호한 상황을 잘 견디며, 위험을 기꺼이 감수하고 독립성이나 자신감이 높은 사람일수록 창의적이다. 또한 창의성이 높은 사람은 좌절상황을 이겨내는 힘이 강하며 사회적인 인정에도 비교적 무관심한데 이와 같은 성격특성을 지닌 사람(Amabile, 1997)이 혁신행동을 많이 한다는 것이다.

한편 Bandura(1997)는 자기효능감을 혁신행동의 선행요인으로 보았으며, 이인석(1999)은 성취욕구가 높은 사람이 더욱 혁신적 행동을 보인다고 주장했다.

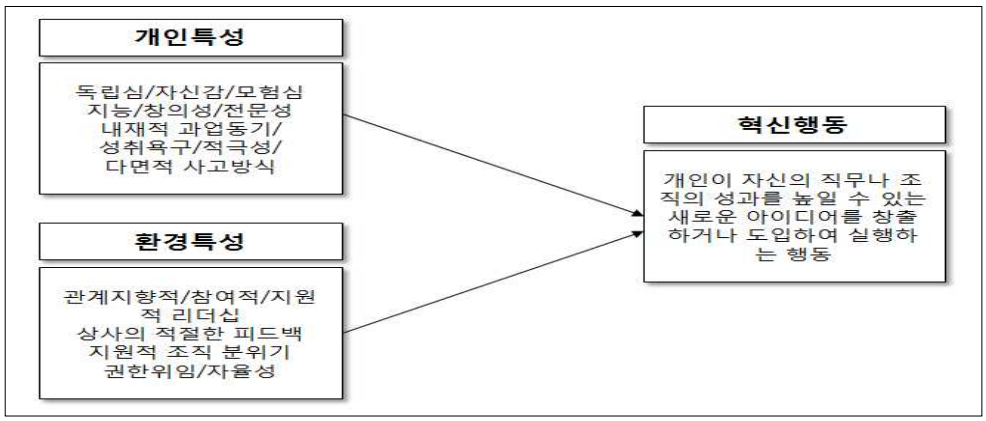
환경적 요인에 대한 선행연구로는, 주로 리더십, 상급자의 피드백, 의사결정의 분권화, 조직 분위기와 같은 변수에 관심을 갖고 연구되어 왔다.

리더는 혁신을 위한 비전제시 능력, 추진력 그리고 직무관련 능력 등을 갖추어

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

야 하며(최만기, 이지우, 1997), 상급자의 적당한 피드백과 인정, 상급자의 사회적 지원은 혁신에 영향을 미치므로(West, 1989) 리더의 지원과 조력은 혁신적인 행동에 필수적이다(Rothwell, 1979). 혁신행동에 영향을 주는 개인적 특성과 환경요인에 대해 정리 하면 <그림 Ⅱ-5>과 같다.

<그림 Ⅱ-5> 혁신행동에 영향을 주는 개인특성과 환경특성



자료; 연구자가 정리하여 작성함.

본 연구에서는 혁신행동을 기업이 효율적인 내부마케팅을 통해 종업원에게 조직몰입을 할 수 있도록 분위기를 조성된다면 종업원 스스로가 높은 마케팅성과를 얻기 위해 더 긍정적인 방법으로 업무방식을 개선하고 고객과의 소통을 위한 새로운 아이디어를 찾아내어 실천함으로써 기업이 추구하는 마케팅활동에 적극적으로 참여하는 정도라고 정의하고자 한다.

지금까지 혁신행동에 관한 선행연구를 통해 본 연구가 지향하고자 하는 내부마케팅과 고객지향성과의 연결 측면을 살펴보면, 혁신적인 행동을 하는 사람의 기본적인 특징은 대체적으로 모호함에 대한 인내가 높거나 위험 선호성향이 강하고, 독립심, 자신감이 높은 특질을 지니고 있다. 이는 교육훈련의 효과를 높일 수 있는 자질, 성과보상에 대한 적극성 그리고 내부의사소통의 활성화에 주도적인 역할을 수행하는 종업원의 자질과 일맥상통한다고 볼 수 있다. 또한 물적 자원이나 인적자원과 같은 자원이 풍부한 조직일수록, 최고 경영자의 노력이 클수록 혁

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

신행동의 성과가 높았다는 것은 경영층 지원이 종업원의 혁신행동에 영향이 미칠 수 있다는 의미로 생각할 수 있다. 또한 혁신적인 행동은 직무만족과 조직몰입을 가져와 고객만족에 직접적인 영향을 미칠 수 있다.

4. 고객지향성

1) 고객지향성의 의의

고객지향성(customer orientation)은 시장지향성이란 개념과 함께 고객문제 해결 및 고객 욕구충족을 반영하는 마케팅의 개념적 정의에 기반을 두고 생성되었다(Saxe & Weitz, 1982; Narver & Slater, 1990; Haijat, 2002). 즉, 시장이 공급자 중심에서 수요자 중심으로 변화됨에 따라 수요자인 고객의 변화하는 욕구를 파악하고 예측하여 이를 충족시키지 않으면 기업의 경쟁에서 생존하기 힘들어지기 때문에 시업의 생존전략으로 발생된 개념이다.

Saxe & Weitz(1982)는 고객지향성에 대해 판매원이 그들의 고객에게 고객 욕구를 만족하게 하는 구매의사결정을 함에 있어 구매에 도움이 되도록 조력하는 마케팅 개념으로 보고, 고객지향성을 기업이 고객의 입장에서 고객의 욕구를 진단하며 장기적인 고객만족도 향상을 목표로 하는 기업 활동이라고 정의하였다.

Narver & Slater(1990)는 고객지향성을 고객의 필요와 욕구를 파악하고 경쟁자보다 나은 방법을 제공함으로써 고객을 만족시키는 활동으로 경쟁우위를 창출하고자하는 철학으로 정의하였다.

또한 Hoffman & Ingram(1991)은 고객이 해당 기업이나 종업원의 서비스에 대한 고객의 감정이나 평가를 의미하는 고객만족에 비해, 고객지향성은 고객이 이해에 가장 부합되는 방향으로 고객욕구를 충족시키는 기업과 종업원의 대고객 접근자세로 정의하였다.

Boyne(1996)은 고객지향성에 대해 고객의 욕구와 변화에 적합한 행정서비스를 제공하는 것이며, 이를 위해 고객에게 행정서비스에 대한 정보와 선택권을 제공

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

하고 고객의 요구와 선호에 맞는 서비스의 품질을 확보하기 위해 노력하는 것으로 정의하였다.

Brown et al.(2002)은 고객지향성을 고객욕구를 충족시키려는 서비스제공, 종업원의 성향(disposition)을 반영하는 일종의 퍼스낼리티 변수(personality variables)로 제시하고 있는데, 기업이 고객에게 고객 지향적인 서비스를 제공하기 위해서는 선천적으로 고객 지향적 성향이 강한 종업원을 선발하는 것이 중요함을 시사하고 있다.

고객 지향적 성향이 높은 종업원은 고객만족을 증가시키는 행동을 하고 이는 조직과 고객 간의 지속적 관계 증진에 있어 상호 이익을 준다(Dunlap et al., 1988). 이처럼 고객지향성은 기업이 시장에서 경쟁우위를 획득할 수 있는 중요한 수단이 될 수 있다.

이상의 개념들을 정리해 볼 때, 고객 지향적 사고는 기업이 시장에서 활동하고 있는 최종소비자, 경쟁자, 유통업자 및 공급업자와 같은 외부고객에 대해 시장정보를 수집하고, 이를 기업의 전 부서에 확산하여, 적극적인 대응을 통해 이를 고객들에게 최상의 가치를 제공하고자 하는 시장 지향적 사고의 세부적인 개념이다. 더 나아가서 고객지향성은 고객뿐만 아니라 경쟁자에 대한 개념까지 다루는 시장지향성과는 달리 최종소비자에 중점을 두는 것에서 차이가 있다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 고객지향성을 '고객의 필요와 욕구를 파악하고 이를 충족시키기 위해 노력하는 기업과 종업원의 신뢰 있는 행동의 집합'으로 정의하고자 한다. 고객지향성과 유사한 마케팅 개념들과의 차이를 살펴보면, <표 Ⅱ-7>과 같다.

먼저, 마케팅 개념은 시장의 최종고객에게만 초점을 두고 이익추구와 경영활동의 통합적 조정 역할을 강조하는 것으로 기업이 대상으로 하는 표적시장의 욕구를 파악하여 그 욕구를 충족시키는 고객 욕구충족을 표방하고 있다. 여기에서 고객은 묵시적으로 최종고객을 의미하고 욕구시점은 현재라고 할 수 있다.

시장지향성은 마케팅 개념의 구체적인 실천전략으로 조직 내 모든 부서가 참여하여 정보를 창출하고 교류하며 대응하는 종합적 전략기능을 수행한다고 할 수 있고 시장의 범위도 소비자뿐만 아니라 내·외부고객, 경쟁자, 고객에게 영향을 미치는 외부환경 요인, 경쟁강도, 기술발전 등을 포함한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 Ⅱ-7> 고객지향성과 유사 개념 비교

구 분	마케팅 개념	내부마케팅	고객지향성	시장지향성
시 기	1950년대	1980년대	1990년대	1990년대
기 능	마케팅기능	마케팅 /전략기능	마케팅기능	종합 전략기능
시장범위	최종소비자	내부고객	최종소비자 시장지향성과 동일	내·외부고객 경쟁자 외부요인(기술/ 규제/경쟁/개방)
책임소재	마케팅부서	전 부서	특정/전 부서	전 부서
고객 욕구 시점, 범위	현재 욕구	현재/미래욕구 현시/잠재욕구	현재/현시욕구 미래/잠재욕구	현재/미래욕구 현시/잠재욕구

자료; 허만용(2005), '지방자치단체의 시장지향성과 영향요인,' 한국행정논집, 17(1), p.13.

내부마케팅은 기업이 외부마케팅 성과를 얻기 위해 그동안 외부고객 중심으로 수행하였던 마케팅활동의 효과를 더욱 높이기 위해서는 내부고객인 조직구성원들의 조직몰입과 직무만족을 이끌어내야 가능하다는 것을 인식하고 내부고객 만족을 위한 제반 활동과 전략을 의미한다.

2) 고객지향성의 선행연구

본 논문에서는 고객지향성에 대한 선행연구를 내부마케팅, 직무만족, 조직몰입과의 선행연구로 나누어 살펴보고자 한다. 이는 고객지향성 결정요인들이 접점종업원의 태도와 행동에 관련이 높기 때문이다. 본 연구가 추구하고자 하는 조직지원인식과 혁신행동이 고객지향성에 영향을 미친다는 제안에 대한 추론적 연구로 의미가 있다고 생각한다.

(1) 내부마케팅과 고객지향성에 대한 선행연구

고객지향성의 결정요인에는 고객욕구에 신속히 반응하려는 최고경영자의 확고한 의지, 부서 간 정보의 공유, 행위 중심적 보상시스템, 고객 지향적인 조직구조가 있다(Singh, 2000).

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Reardon & Enis(1990)는 내부마케팅을 통한 고객지향성 연구에서 종업원이 고객만족을 추구하기 위해 그들의 행동방향을 정하는데 있어서 내부마케팅이 활용되어져야 한다고 제시하였다. 즉, 종업원을 동기부여 시키고 고객 지향적인 태도로 고객만족을 추구하기 위해서 내부마케팅이 효과적으로 실행되어야 한다는 것이다. 기업의 전략이나 정책적 변화를 종업원이 적극적으로 받아들이는 자세는 내부마케팅 과정을 통해서이며 이러한 내부마케팅은 기업성과와 밀접한 관련을 맺는다.

Kohli & Jaworski(1990)는 최고경영자가 위험을 감수하고 자연적이고 우발적인 실패를 수용하는 의지를 표명한다면 중간관리자들은 고객욕구의 변화에 대응하기 위한 새로운 제품을 더 제안할 수 있지만, 그렇지 않을 경우 종업원들은 고객욕구 변화에 반응하려 하지 않을 것이라 하여 경영층지원의 중요성을 피력하였다.

William & Attaway(1996)는 커뮤니케이션, 권한강화 그리고 조직문화 등의 요인이 판매원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

Hartline et al.(2000)은 공식화, 권한위임, 행위기준 종업원 평가, 집단사회화 요인들이 기업 내 종업원의 조직몰입과 종업원의 고객지향성에 대한 공유가치를 향상시킨다고 하였다.

Rafiq & Ahmed(2000)는 내부마케팅의 정확한 개념에 대한 혼란을 지적하고 기존의 연구를 통합·확장하여 새로운 내부마케팅 개념을 제시하면서 내부마케팅을 세 가지 단계로 분류하였다. 먼저, 종업원 만족단계에서는 충성고객을 확보하기 위해서 만족한 종업원을 확충해야 한다는 것이다. 둘째, 고객 지향적 단계에서는 구매자와 판매자의 관계가 고객의 서비스구매 결정에 영향을 주고 마케팅 기회를 제공한다는 것을 인식하게 되었다. 그러므로 종업원들은 판매 지향적이고 고객 지향적이어야 한다는 것이다. 셋째, 전략수행과 변화관리 단계에서 기업은 전략달성을 위해 내부마케팅의 역할을 강조하고 있다. 내부마케팅 전략의 효과적 수행으로 내부커뮤니케이션이 증대되고 내적역량 또한 강화된다고 하였다.

김선호(2005)도 보상요인에 대한 개인욕구와 기업의 보상형태를 적절히 결합함으로써 종업원의 효용을 극대화하여 고객 지향적 사고를 확립할 수 있다고 하였다. 또한 송효분(2005)은 내부고객이 내부의사소통에 참여함으로써 자신의 업무

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

성과 달성에 필요한 정보 획득, 내부고객 간의 상호신뢰와 유대 형성으로 직무만족, 고객지향성 등에 영향을 미친다고 하였다.

윤기호(2006)는 금융기관 내부마케팅과 조직시민행동이 종업원 노력, 종업원 만족, 고객지향성에 미치는 영향을 연구하면서 내부마케팅은 종업원 만족에 긍정적인 영향을 미치고 있으며 종업원 만족은 고객 지향성에 정(+)의 영향을 준다고 하였다.

정기한 등(2007)도 공기업을 대상으로 한 연구에서 교육훈련, 내부의사소통, 경영층지원, 보상시스템, 권한위임의 내부마케팅 요인들이 고객지향성에 유의한 영향을 미친다고 보았다.

여용재(2008)는 정부출연기관을 대상으로 한 연구에서, 내부마케팅 요인 중 교육훈련, 내부의사소통, 보상시스템 순으로 고객 지향성에 긍정적인 영향을 미치고 있었지만 권한위임, 경영층지원은 고객 지향성에 긍정적인 영향을 미치지 않는다고 하였다.

(2) 직무만족과 고객지향성에 대한 선행연구

직무만족과 고객지향성의 관계에 있어 많은 학자들이 직무만족이 고객지향성에 유의한 영향을 미친다고 하였다(Williams & Anderson, 1991; Kelley, 1992; 윤기호, 2006; 이도영, 2008; 박은옥, 정기한, 2010).

Dennis, Debra & Charlie(2002)는 내부마케팅 도구로써 직무만족과 프라이드(pride)의 중요성에 대한 실증연구를 하였다. 성공적인 내부마케팅 프로그램은 조직에 중요한 역할을 수행한다고 주장하면서 네 가지 주요 요인, 즉 종업원 이직률 저하, 서비스품질 증진, 높은 종업원 만족 그리고 바람직한 조직변화를 이행하기 위해 능력 제고를 들었다. 특히 내부마케팅은 내부고객 만족은 물론 외부고객만족 모두에 영향을 미치는데 이는 만족한 종업원은 고객만족과 이윤을 증진하는 방향으로 행동한다고 하였다.

Korunka et al.(2007)은 미국과 오스트리아의 공공조직을 대상으로 한 연구에서 공공서비스 조직의 전사적 품질관리와 새로운 공공관리의 도입은 직무특성, 조직특성, 근무의 질에 긍정적인 영향을 미치고, 이들 특성과 근무의 질은 조직변화

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

과정에서 종업원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다.

김남재 등(2002)은 종업원에 대한 상사의 고려, 업무에 대한 피드백, 행동기준에 의한 평가들이 원활할수록 역할모호성은 줄어들며 권한위임과 상사의 고려는 종업원의 만족에 직접적인 영향을 미치고, 종업원만족은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

김상철, 이현수(2002)도 의료기관 대상으로 한 연구에서 종업원의 직무만족은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알았다.

이도영(2008)은 군납유류 B2G를 중심으로 한 내부마케팅 요인과 내부고객만족이 외부마케팅 성과에 미치는 영향을 연구하면서 내부마케팅 요인 중 내부커뮤니케이션, 권한위임, 경영층지원은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 교육훈련, 권한위임, 경영층지원은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 또한 서비스품질은 고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 고객만족은 고객충성도에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

박은옥, 정기한(2010)은 제조업을 대상으로 한 내부마케팅이 조직신뢰, 직무만족, 조직성과 간의 관계를 연구하였는데, 연구결과 내부마케팅의 구성요소는 조직신뢰에 유의한 영향을 미치고 있으며 조직신뢰는 직무만족에 영향을 주는 중요한 요임임을 주장하였다. 또한 제조업에서도 세분화된 내부고객에 따라 차별화된 내부마케팅 전략을 실시하여야 한다고 하면서 이는 조직성과에 중요한 영향을 미친다고 하였다.

(3) 조직몰입과 고객지향성에 대한 선행연구

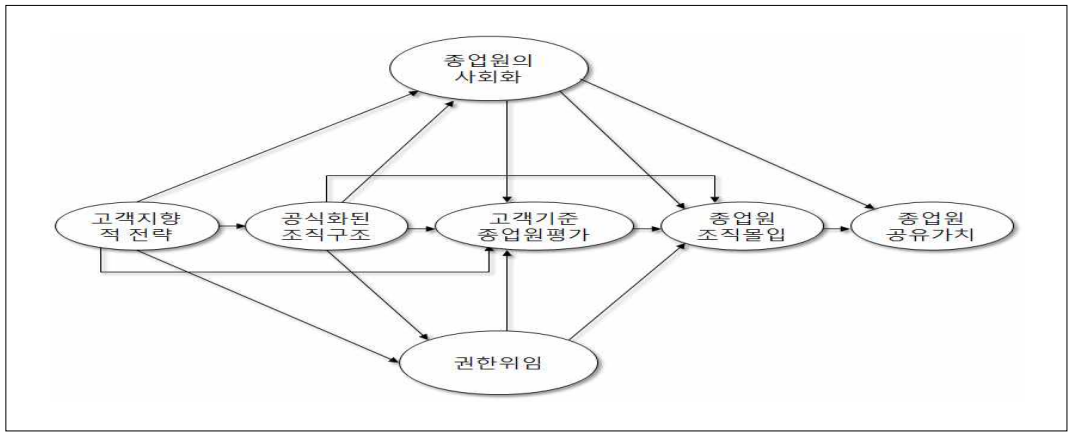
조직몰입 또한 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Mohr & Bitner, 1995; Hartline et al., 2000).

Hartline et al.(2000)은 고객 지향적 기업은 차별적 서비스품질을 전달하고 고객만족을 창출하는 것에 중점을 두지만 기업 차원에서 종업원에게 어떻게 고객지향성을 전파해야 하는가에 연구가 부족하다고 보고, <그림 Ⅱ-6>과 같이 고객지향성의 전략으로 공식화, 권한위임, 행위기준 종업원 평가, 집단 사회화 요인들을 설정하여 이러한 요인들이 기업 내 종업원의 조직몰입과 종업원의 고객지향성에

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

대한 공유가치를 향상시킨다고 실증하였다. 이들은 권한위임이 고객 지향적 전략과 공식화된 조직구조에 영향을 받고 고객기준 종업원평가와 종업원의 조직몰입에 영향을 주며 조직몰입은 종업원의 고객지향성에 대한 공유가치에 영향을 준다고 보았다.

<그림 Ⅱ-6> 고객 지향적 전략 확산모델



자료; Hartline, M. D., J. G. Maxham Ⅲ & D. O. McKee(2000), 'Corridors of Influence in the Dissenination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee,' *Journal of Marketing*, 64(2). p. 36.

3) 고객지향성의 구성요인

고객지향성은 병원, 호텔, 백화점, 금융기관, 제조업 등 다양한 분야에서 연구가 진행되고 있으며, 심지어 최근에는 비영리분야인 공공기관에서도 그 실증적인 연구가 이루어지고 있는 실정이다. 고객지향성과 관련된 측정도구는 다수의 연구자들이 선행연구를 통해 제시하고 있는데 이를 살펴보면 다음과 같다.

Saxe & Weitz(1982)는 고객지향성에 관련된 연구에서 판매원의 성과는 판매지향성-고객지향성의 정도와 긍정적인 관계가 있음을 실증적으로 확인하였다. Narver & Slater(1990)는 고객지향성 수준이 증가할수록 조직의 성과는 향상됨을 밝혀냈다. 이들의 연구에서 시장지향성에 포함된 3가지 행동적 구성요소는 고객지향성(고객초점), 경쟁자지향성(경쟁자 초점), 내부조정기능(회사자원의 동등한 사용)을 포함시켰다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Donovan et al.(1988)의 연구에서 Saxe & Weitz(1982)가 제시했던 SOCO(Selling Orientation-Customer Orientation)는 판매환경에서의 고객지향성을 측정하는 도구라는 점에서 한계가 있다고 지적하면서 이러한 한계를 극복하기 위해 제시한 고객지향성 측정도구는 욕구충족(pamper), 욕구파악(read), 전달(deliver), 개인적 관계(personal relationship)등으로 구성되어 있다고 하였다. 즉, 욕구충족(pamper)은 고객의 욕구를 세심하게 응대하려는 것으로 서비스제공자가 개별고객을 개인적으로 중요한 사람으로 생각하여 특별하게 응대하는 것을 의미한다. 욕구파악(read)은 고객의 의도를 파악하려는 의도로서, 고객의 행동에 대해 주의 깊은 관찰이나, 세심한 경청을 통해 고객의 욕구를 찾아내려는 노력으로 정의할 수 있다. 전달(deliver)은 정확하게 서비스를 전달하고, 고객을 편안하게 하는 것이며, 개인적 관계(personal relationship)는 필요에 따라 개인적 수준에서 고객을 이해하고 접촉하는 것을 의미한다.

또 다른 연구로는 Nwankwo(1995)가 있는데, 그는 기존 고객지향성 연구의 대부분이 고객지향성 정도의 측정에 초점이 맞춰져 있어 다양한 조직들에 의해 나타나고 있는 고객지향성 차원이나 특징의 차이에 대해서는 소홀하게 다루어져 왔다고 주장하면서, 기업의 고객지향성을 평가할 수 있는 척도로 감사(audit-like)프레임워크를 제시하였다. 이것은 관리자들이 조직의 외재적 요소(물리적 시설, 종업원의 친절 등)와 내재적 요소의 평가를 통해 높은 고객 지향적 성과를 달성할 수 있는 프로파일을 개발할 수 있는 가이드라인이다. 즉, 고객지향성 감사프레임워크는 정의(definition), 민감성(sensitivity), 측정(measurement), 수행(implementation)으로 구성되어 있으며, 이러한 프레임워크는 다양한 조직상황에서 고객지향성을 분석할 수 있다고 주장하였다.

Mowen et al(2000)은 개인표출특성은 특별한 상황에서 영구적 기질이라고 제안하였고, 고객지향성은 고객욕구와 만나기 위한 일관된 시간이라고 하였다. 여기서 특별한 상황이라 함은 서비스제공자와 고객 사이의 상호작용을 의미한다. 위계적 모형을 적용한 고객지향성은 기초적 특성(동의성, 감정적 안정성, 활동성 욕구)에 의해 영향을 받는다. 이는 서비스제공자의 업무와 관련된 임무수행과 같은 다양한 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이용기 등(1996)은 Dienhart et al.(1990)이 제시한 조직지원, 고객초점, 압박상황

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

하에서의 서비스를 고객지향성으로 정의하고, 조직지원을 종업원의 서비스지향성의 선행변수로 제안하였다. 또한 조직지원, 직무만족 및 직무안정성의 상호작용이 종업원의 서비스지향성에 어떠한 영향을 미치는가를 분석한 결과, 조직지원은 종업원의 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직지원은 직무만족 및 직무안정성의 상호작용을 통해 종업원의 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인하였다.

Brown et al.(2002)은 종업원 개인 단위에서의 고객지향성을 '업무현장에서 고객의 필요를 충족시키려는 종업원의 성향이나 기질'이라고 하면서 고객지향성이 개인적 특성과 종업원의 행동에 의해 영향을 미친다는 것을 실증하였다. 최근에 Kennedy et al.(2003)이 고객지향성을 비영리분야에 까지 그 적용범위의 확대 가능성을 연구하면서 고객지향성의 연구범위를 더욱 확장시켰다.

Brown(2004)은 앞선 연구에 대한 후속연구를 하면서, 고객지향성을 개인적 특성과 서비스 수행 사이 관계를 정립시키고자 하였다. 더 나아가 종업원의 행동은 개인과 환경의 상호작용결과라는 것을 제안하였고 개별고객-조직적 행동은 개인(개성화, 목표, 기능적 동기)과 환경(직무본질, 긴박한 상황의 결과))에서 얻어지는 결과를 예측하고, 그에 대한 상호작용 관계를 연구하였다. 그 결과 고객지향성 개념을 4가지 차원(욕구충족차원, 고객욕구인지차원, 서비스제공욕구차원, 개인적 관계욕구차원)으로 확장하고 세분화시켰다.

이와 같이 고객지향성 구성요인에 대한 다양한 연구가 진행되었고 초기의 고객지향성 차원이 마케팅컨셉의 실천에 초점을 둔 개념에서 종업원의 개인적 특성을 토대로 한 고객지향성까지 보다 세밀한 접근이 이루어지고 있다.

따라서 본 연구에서는 고객지향성 구성요인으로 종업원의 개인적 특성, 기업 내부의 조직지원인식, 직무만족과 조직몰입을 이끌어낼 수 있는 내부마케팅, 그리고 서비스 상황하의 물리적 환경 등으로 세분화하고자 한다. 이는 본 연구가 추구하는 내부마케팅이 고객지향성과의 관계를 살펴보고자하는 목적에 부합한다고 생각한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅲ. 연구 설계 및 방법

1. 연구모형

본 논문은 금융기관(은행, 증권사)이 효율적인 내부마케팅 활동을 수행함으로써 종업원들의 조직지원인식과 혁신행동을 통한 조직몰입으로 고객만족을 위한 고객 지향적 활동에 어떠한 영향을 미치는가를 연구하고자 한다.

첫째, 내부마케팅의 구성요인으로 Money & Foreman(1996), Conduit & Mavondo(2001)의 연구결과와 정기한, 김대업(2002), 정기한 외(2007), 여용재, 최호규(2008), 신동식(2010)등이 채택하여 연구한 결과를 기초로 하여 교육훈련, 경영층지원, 보상시스템, 내부의사소통, 권한위임의 5개 요인으로 설정하였다.

둘째, 내부마케팅 구성요인과 Eisenberger et al.(1986)과 Shore & Shore(1995) 등이 제시했던 조직지원인식과의 관계와 Scott & Bruce(1994)와 Rosenfeld & Serov(1990)가 정의한 혁신행동과의 관계를 분석한다.

셋째, 조직지원인식은 혁신행동에 영향을 미친다는 Eisenberger et al.(1990), Hutchison & Garstka(1996), Rhoades & Eisenberger(2002)의 선행연구를 토대로 하여 분석한다.

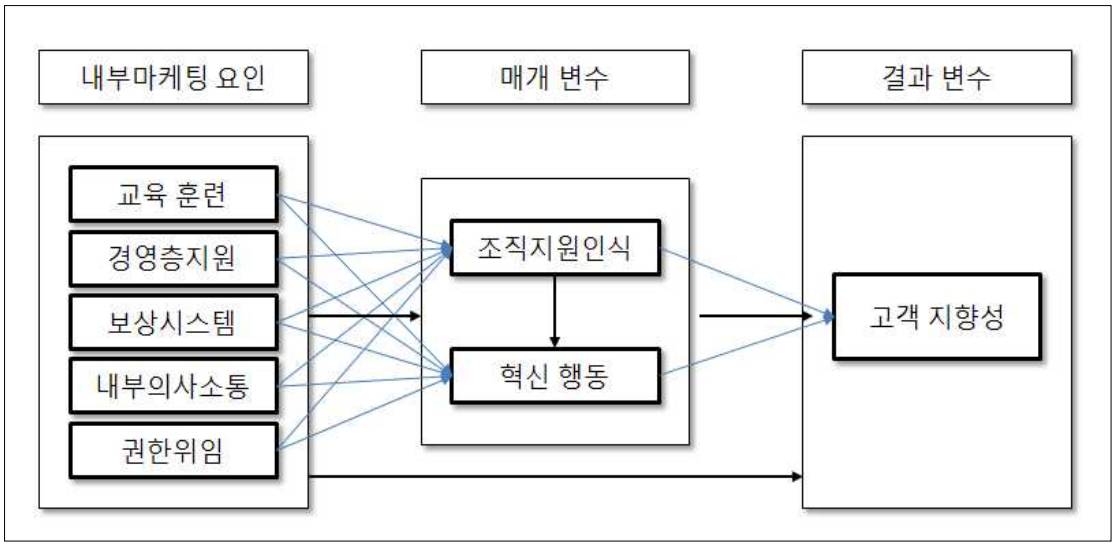
넷째, 조직지원인식과 혁신행동이 고객지향성에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다.

다섯째, 조직지원인식과 혁신행동은 내부마케팅 요인과 고객지향성에 영향을 주는 매개효과가 있을 것으로 보고 이에 대해 분석한다.

이상의 연구 과제를 중심으로 내부마케팅 구성요인을 독립변수로, 조직지원인식과 혁신행동을 매개변수로 하고, 고객지향성을 종속변수로 하여 그림 <그림 Ⅲ-1>과 같은 연구모형을 제시한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<그림 Ⅲ-1> 연구모형



2. 연구가설

1) 내부마케팅 구성요인과 조직지원인식, 혁신행동

Kotler(2009)는 내부마케팅이란 종업원을 최초의 고객으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객 지향적 사고를 심어주며 더 좋은 성과를 낼 수 있도록 동기를 부여하는 활동이라고 정의하였고, 이유재 등(2008)은 종사원(종업원)을 최초의 고객으로 보고, 그들에게 서비스 마인드나 고객 지향적 사고를 심어주며 더 좋은 성과를 낼 수 있게 동기부여 하는 활동이라고 정의하였다. 또한 내부마케팅의 목적이 효율적인 기업정책을 통해 고객 지향적이고 서비스 지향적인 종업원을 선발·육성시켜 직무만족을 통한 외부고객의 만족을 증진하는 것이라고 볼 때, 기업의 마케팅 성과를 높이기 위해서는 내부고객 만족을 우선하는 정책이 선행되어야 한다고 판단된다. 따라서 선행연구에서 얻어진 이론적 근거를 통해 내부마케팅 구성요인을 교육훈련, 경영층지원, 보상시스템, 내부의사소통, 권한위임의 5개 차원으로 제시하고자 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

또한 Shore & Shore(1995)가 조직지원인식의 구성요소로 첫째, 경영자, 상사, 동료의 신뢰와 지원에 대한 인식, 둘째, 임의적 인적자원 관행으로서 종업원에 대한 투자(교육, 훈련, 경력개발), 셋째, 조직의 인정으로서 조직이 개인을 얼마나 인정 하는가(승진률, 임금인상, 성과급 등 금전적 보상)를 제시하였고, Fasolo(1995)는 종업원의 성과평가 시 조직이 행하는 절차가 공정하다는 종업원의 인식이 조직지원인식에 영향을 미친다고 한 선행연구를 바탕으로 내부마케팅과의 연관성을 살펴보고자 한다. 그리고 혁신행동이 '조직효과성을 높이기 위해 새로운 아이디어를 창출하고 장려하며 실현하는 일련의 과정'(Kanter, 1988; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993)으로 정의하였고, 개인이 과업과 관련하여 문제점과 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 전제하고 있고, 나아가 문제가 파악되면 혁신수용자 스스로의 노력 또는 후원자의 도움을 받아 문제해결방법을 찾고자 하며, 필요에 따라서 이에 대한 지지자를 규합하여 아이디어를 실천하는 것을 포함한다는 주장(이문선, 강영순, 2003)에 따라 조직지원인식과 혁신행동은 내부마케팅 구성요인과의 상관관계가 있을 것으로 가정하고 내부마케팅은 종업원의 조직지원인식을 높이고 혁신행동을 수행하게 한다는 가설을 설정하였다.

(1) 내부마케팅 구성요인과 조직지원인식

내부마케팅 구성요인과 조직지원인식 간의 관계를 연구한 선행연구는 거의 없었다. 그러나 선행연구를 분석하여 보면 조직지원인식의 개념은 내부마케팅이 추구하는 목적과 유사한 개념적 특성으로 판단된다.

Grŏnroos(1990)는 '서비스경영과 마케팅' 이라는 저서에서 내부마케팅의 개념과 목적 그리고 내부마케팅을 구성하는 주요 변수를 실행요소라 하였고 이 요인을 도출하였다. 훈련 및 교육, 경영층 지원, 종업원관리(보상시스템), 내부 커뮤니케이션, 외부 커뮤니케이션 활동에 종업원 관여 등을 내부마케팅 주요 요인으로 설정하였으며 이 변수로 인해 서비스품질 및 고객만족에 영향을 줄 수 있다고 하였다.

Levesque & McDougall(1996)은 은행점포를 대상으로 고객만족과 고객유지의

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

중요성을 지적하고 고객만족과 미래 구매의도에 대한 주요 결정요인을 분석하였다. 주요결정요인은 서비스 품질차원, 서비스 제공물, 고객 불평처리, 서비스 문제, 서비스 회복과 제품사용인데 특히, 점포의 서비스 회복능력과 서비스 문제가 고객만족과 고객이탈의도에 중요한 요인으로 분석되었다. 고객서비스 제공시 발생하는 문제에 대한 처리와 효과적인 고객관계 회복을 통해 고객 지향성의 중요성을 강조하고 내부고객에 대한 내부마케팅 활용의 필요성을 제시하고 있다.

반면에 Eisenberger et al.(1990)은 조직지원인식이 조직구성원들의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향을 연구하면서, 개개인들이 어떠한 즉각적인 보상도 없이 조직의 이익을 위해 자발적으로 행동하게 되는 혁신행동 및 조직시민행동 등은 조직의 성공과 유효성 확보에 중요한 역할을 수행하기 때문에, 조직지원인식을 파악할 때 매우 중요한 결과 변수라고 주장하고 있으며, 연구결과도 조직지원을 높게 지각하는 구성원들은 조직에 대한 혁신행동과 조직시민행동을 많이 수행하는 것으로 나타났다.

Wayne et al.(1997)은 조직구성원과 조직 간의교환관계인 조직지원인식과 직속상관과의 교환관계인 리더-구성원 교환관계(LMX)에 대한 연구에서 공식적, 비공식적 훈련과 개발경험을 가진 사람은 그렇지 않은 사람보다 조직지원인식에 대한 지각정도가 높고, 지난 5년 동안 승진을 경험한 조직 내 구성원들은 그렇지 않은 구성원들 보다 조직지원인식이 높은 것으로 나타났다. 이는 조직지원인식의 구성요소로 개발, 훈련, 경험, 승진으로 보고, 공식적 혹은 비공식적 훈련과 개발을 종업원들에게 제공되는지, 조직이 구성원들의 성과를 인정하는지에 따라 영향을 미친다고 하였다.

Materson et al.(2000)은 절차공정성과 상호작용공정성이 각기 다른 사회적 교환관계와 조직지원인식을 통해 직무관련 산출변수에 미치는 영향을 알아보는 연구에서 절차공정성을 조직지원인식의 매개역할을 통해 조직시민행동, 성과, 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있고, 상호작용공정성은 LMX의 매개역할을 통해 조직시민행동, 성과, 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것을 실증하였다.

이렇듯 위의 선행연구를 살펴보면 내부마케팅이 지향하는 조직구성원의 만족과 직무몰입의 목표와 조직지원인식이 추구하는 방향과 유사함을 발견할 수가 있다. 따라서 본 연구에서는 내부마케팅 구성요인은 종업원의 조직지원인식에 긍정적

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

인 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 제시한다. 또한 전체가설과 하위가설을 설정하여 내부마케팅 구성요인별로 조직지원인식과의 관계를 체계적으로 분석하고자 한다.

H1 ; 내부마케팅 구성요인은 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-1 ; 교육훈련은 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-2 ; 경영층지원은 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-3 ; 보상시스템은 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-4 ; 내부의사소통은 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-5 ; 권한위임은 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 내부마케팅 구성요인과 혁신행동

혁신행동의 선행요인으로서 내부마케팅 요인을 다룬 연구 역시 부족한 실정이지만 성취욕구가 높고 주도적인 성격을 지닌 사람에 대한 일반적인 특징을 통해 혁신행동과 내부마케팅과의 관련성을 추론해 볼 수 있을 것이다.

성취욕구가 높은 사람은 성취욕구가 낮은 사람에 비해 자기가 하는 일에 대해 보다 열중하고 더 많은 새로운 과업을 찾아 이를 달성하고자하는 경향이 강하다. 이런 특성을 가진 사람은 현 상태를 유지하기 보다는 창의적인 사고로 문제를 해결하려고 애쓰기 때문에 혁신적인 업무행동을 할 가능성이 높다고 하겠다. 선행연구에서도 혁신적인 사람은 성취동기가 강하며 주위의 시선에 관계없이 자신의 생각에 따라 독자적으로 행동하는 경향을 보인다고 하였다(Mumford, 2000).

한편 주도적 성격은 당면한 주변 환경에 대해 변화를 이루어내고자 하는 개인적 특질을 말하는 것으로, 주도적 성격을 가진 사람은 목표달성을 위해 가능한 모든 자원들을 활용하며, 자발적이고 자산의 행동에 대한 결정권을 갖는 경향이 있다(Crant, 1996). 이러한 성향을 가진 사람은 자신의 직무나 조직의 성과를 개선시키기 위한 혁신적인 활동에 참여하고 변화 지향적 행동을 할 가능성이 높다.

Scott & Bruce(1994)는 혁신행동이 리더십, 작업집단관계, 구성원들의 문제해결

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

유형 및 혁신분위기를 개별구성원의 혁신행동을 결정하는 선행요인으로 파악하여 연구한 결과, 리더의 역할기대, 리더-구성원 교환관계와 혁신에 대한 지원은 혁신행동에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 매개변수인 혁신에 대한 지원은 리더-구성원 교환관계에 의해서만 정(+)의 영향을 받는 것으로 확인되었고, 자원공급은 리더-구성원 교환관계와 경력단계로부터는 정(+)의 영향을 받는 것으로 나타났다.

송병식, 강영순(2001)은 상사-부하의 교환관계의 질은 부하의 혁신행동에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 또한 조직문화와 혁신행동 간의 관계를 연구한 최인옥 등(2011)의 연구에서 조직문화는 혁신행동에 부분적으로 유의한 영향을 미치고 있고, 조직문화와 혁신행동 간에 조직신뢰의 조절효과 역시 부분적인 유의한 관계가 있음을 주장하면서 조직의 긍정적인 문화가 혁신행동을 유발하는 원천이 될 수 있다고 하였다.

따라서 효율적인 내부마케팅 활동이 성과를 얻기 위해서는 주도적이고 성취욕구가 높은 종업원들을 육성하는 것이 중요하다 하겠다. 그러므로 내부마케팅 구성요인들과 혁신행동과의 영향관계를 분석하는 것은 중요한 학문적 의의가 있다고 판단하며 다음의 연구가설을 제시한다.

H2 ; 내부마케팅 구성요인은 종업원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미친다.
H2-1 ; 교육훈련은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-2 ; 경영층지원은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-3 ; 보상시스템은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-4 ; 내부의사소통은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-5 ; 권한위임은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 조직지원인식과 혁신행동

조직지원인식은 조직에 의해 구성원 자신이 소중하게 여겨지고 보살핌을 받고 있다는 느낌과 관련된 것이며 조직이 조직구성원들의 공헌을 가치 있게 여기고

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

구성원에게 칭찬과 인정을 제공하며 종업원의 복지를 위해 관심을 보이는 등 평소 조직이 구성원들을 관리하는 방식에 대한 경험과 관찰에 의해 영향을 받는다(Allen, 1995).

사회적 교환의 관점에서 조직지원인식은 조직이 개인에게 보여주는 몰입으로 해석되고 이러한 몰입은 일종의 교환물이 될 수 있다(Fuller, Barnet, Hester & Relyea, 2003). 조직지원인식에 대한 최근 연구들은 조직지원인식이 직무만족이나 조직몰입, 조직시민행동 및 혁신행동과 같은 조직 내 행동 및 태도와 중요한 관계를 맺고 있음을 발견하고 있다(Eisenberger et al., 1990). 조직으로부터 지원받고 있거나 배려되고 있다고 지각할 경우 지원에 대한 보답으로 조직에 대한 정서에 애착이 생기며(Buchanman, 1974), 직무 태도가 좋아질 수 있고, 나아가 조직성과 향상을 위해 요구되는 혁신행동과 같은 다양한 유형의 역할 외 행동을 증가시키는 것으로 알려져 있다(Eisenberger et al., 1990; Oldham & Cummings, 1996).

종업원들이 문제를 인식하고 아이디어를 창출해 실천하는 혁신행동을 하기 위해서는 조직이 이를 지원하고 장려한다는 구성원의 지각이 있어야 한다. 혁신은 변화를 수반하고 그 과정에서 구성원들의 노력을 요구하며, 때로는 그 결과에 따른 비난을 감수해야 한다(양동민 등, 2009). 따라서 종업원이 혁신행동을 하려고 할 경우에도 조직의 지원이 없다면 혁신을 실제로 실천하기 어려울 것이다. 즉, 종업원이 자신의 아이디어가 조직 내에서 받아들여질 수 있을지 모르는 불확실한 상황에 처해 있을 경우, 조직지원인식은 개별 구성원들의 혁신행동에 대한 노력-보상에 대한 기대를 높여 주어 혁신행동에 대한 동기를 제공할 수 있다.

이상의 선행연구 결과에 비추어볼 때, 조직지원이 잘 이루어지고 있다고 종업원들이 생각할수록 조직성과 향상을 위해 요구되는 혁신행동을 보일 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 ; 조직지원인식은 종업원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3) 조직지원인식, 혁신행동과 고객지향성

조직지원인식하에서 사회적 교환관계는 조직유효성 또는 조직시민행동과 같은 조직을 지원해야 한다는 의무감을 만들어 낸다. 사회적 교환이론에 따르면, 구성원이 속한 조직이 구성원 자신에게 잘 지원해 준다고 하는 느낌을 갖는 구성원은 조직지원인식이 낮은 다른 구성원보다 더 많은 성과를 내고 좀 더 적극적으로 업무활동을 수행하여 조직에 대해 보상하려는 경향을 나타낸다(Goulder, 1960; Shore & Wayne, 1993; Wayne et al., 1997). 또한 조직지원인식은 목표설정과 피드백 모두와 긍정적인 상관관계를 가지고 있다(Hutchison & Garstka, 1996). 조직지원인식은 직무만족, 직무성과, 조직몰입과 긍정적으로 관련이 있고, 이직의도와는 부정적인 관련이 있으며(Cronpanzano et al., 1997; Eisenberger et al., 1997), 구성원 혁신행동 및 성과의도와도 긍정적인 상관관계를 가지고 있다(Hutchison & Garstka, 1996).

Dafit(1982)는 기업의 혁신활동은 기업들이 경쟁에서 자신을 차별화하고 비교우위를 확보하기 위한 가장 중요한 전략적 수단으로 경영혁신을 추진하면 기업성과가 호전될 것이라고 하였다.

Scott & Bruce(1994)는 혁신이 기업이 성과와 직결되려면 조직 혁신에 앞서서 개인의 혁신행동이 매우 중요한 역할을 한고 주장하면서 혁신행동은 개인 자신의 직무나 조직의 성과를 높일 수 있는 새로운 아이디어를 창출하거나 도입하여 실행하는 활동으로 정의하였다.

한편 Porter & Steers(1982)는 종업원은 조직에 몰입이 높을 때 작업장에서의 자신의 능력을 발휘해 조직의 성과와 서비스품질에 기여하고자 한다고 주장하였다. Meryer & Allen(1997)과 Allen & Grissaffe(2001)는 조직몰입이 규정 내 서비스품질과 관련이 있다고 지적하였으며, 조직몰입은 서비스품질에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

오정훈(2005)은 호텔기업을 중심으로 한 연구에서 조직몰입과 신뢰도가 높을수록 고객만족에는 유의한 정(+)의 영향을 미치며 서비스품질이 높아질수록 고객만족이 높아진다고 주장하였다. 즉 조직지원인식이 높아지면 종업원들은 자신의 직무에 대해 조직몰입을 가지고 긍정적인 서비스 행위를 고객들에게 제공하고 이

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

로 인해 고객만족은 증가하게 된다는 것이다.

이상의 선행연구를 고찰해 볼 때, 조직지원인식과 혁신행동은 종업원의 조직몰입을 높이게 되고 만족한 종업원이 제공하는 서비스품질은 고객의 니즈에 부합되도록 수준이 향상될 것이며 이는 고객 지향적 행동으로 추론해 볼 수 있다. 다음은 조직지원인식과 혁신행동이 고객지향성과의 영향관계를 나타내는 가설이다.

H4 ; 조직지원인식(H4-1)과 혁신행동(H4-2)은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 내부마케팅 구성요인과 고객지향성

효율적인 내부마케팅은 종업원의 만족을 증대시키는 요인들이다. 서비스 분야에서 내부마케팅과 고객지향성 간에 강한 연결이 있다는 실증적 연구가 여러 학자에 의해 수행되었다. 본 연구에서는 조직몰입을 통한 종업원의 직무만족을 가져오게 하는 요인으로 내부마케팅 구성요인으로 보고 고객지향성에 미치는 영향을 알아보고자 하였다.

종업원의 직무만족과 서비스품질과의 관계에서 Vroom(1964)은 자신의 직무에 대한 만족도가 높을수록 종업원의 사기가 높아지고 이에 따라 서비스품질 및 기업성과가 높아진다고 하였으며, Schneider(1980)는 고객서비스 풍토는 종업원이 보다 긍정적인 경험을 촉진하는 인적자원관리를 접할 때 고객에 대해 더욱 긍정적인 경험을 창조할 것이라고 하였다. 또한 그는 후속연구를 통해 종업원의 직무만족이 높을수록 고객에게 제공되는 서비스품질이 높아진다는 연구결과를 도출하였다. 즉 고객들이 지각하는 서비스품질은 종업원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 주장하였다.

Hartline & Ferrell(1996)은 호텔산업에서 고객-접점종업원의 직무만족과 서비스품질에 대한 고객의 지각 즉, 성과와 유의한 정(+)의 관계를 가졌다고 하였으며, 금융 산업을 대상으로 한 Schneider(1980)의 연구에서도 유사한 결과가 도출되었다. 또한 Bernhardt, Donthu & Kennett(2000)도 직무만족과 고객만족 간에 상관관계가 있다고 주장하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Reardon & Enis(1990)는 내부마케팅을 통한 고객지향성 연구에서 종업원이 고객만족을 추구하기 위해 그들의 행동방향을 정하는데 있어서 내부마케팅이 활용되어져야 한다고 제시하였다.

William & Attaway(1996)는 커뮤니케이션, 권한강화 그리고 조직문화 등의 요인이 판매원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

Hartline et al.(2000)은 공식화, 권한위임, 행위기준 종업원 평가, 집단사회화 요인들이 기업 내 종업원의 조직몰입과 종업원의 고객지향성에 대한 공유가치를 향상시킨다고 하였다.

국내 연구로는 윤기호(2006), 정기한(2007), 여용재(2008)등도 내부마케팅 요인은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 하였다.

이상의 선행연구에서 볼 때, 효율적인 내부마케팅은 종업원의 만족을 이끌어 내고 이는 종업원의 고객 지향적 행동을 강화시키는 것으로 보고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5 ; 내부마케팅 요인은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미친다.

5) 조직지원인식과 혁신행동의 매개 효과

Baron & Kenny(1986)에 따르면, 매개효과의 유무를 검증하기 위해서는 총 3단계의 과정을 거쳐야 하며, 독립변수와 종속변수 간의 관계, 독립변수와 매개변수 간의 관계, 그리고 매개변수와 종속변수 간의 관계를 살펴보고 이들 변수들 간에 유의한 관계가 존재한다면 매개변수의 유의성을 유추할 수 있다고 하였다.

따라서 본 연구가 제시하고 있는 가설들을 보면, 가설1과 가설2에서는 독립변수(내부마케팅 구성요인)와 매개변수(조직지원인식, 혁신행동)와의 관계를, 가설4에서는 매개변수(조직지원인식, 혁신행동)와 종속변수(고객지향성)와의 관계를, 가설5에서는 독립변수(내부마케팅 구성요인)와 종속변수(고객지향성)와의 관계에 관한 가설을 설정하여 이들 변수 간에 유의한 상관관계가 있음을 제시하였다. 이를 토대로 조직지원인식과 혁신행동의 매개변수로써의 가능성을 유추해 볼 수

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

있겠다. 좀 더 명확한 가설설정을 위해 선행연구를 추가적으로 언급하고자 한다.

조직지원인식은 선행연구를 통해 다양한 직무관련 산출변수와 긍정적인 관련이 있는 것으로 나타났다. 조직지원인식의 결과변수로서 조직몰입, 조직시민행동, 직무만족 등 조직유효성 변수들이 고려되었으며, 이들 변수들 간에는 유의한 정(+)의 상관관계가 존재하였다(Cronpanzano et al., 1995). 조직이 보다 지원적일 때, 구성원들은 더 높은 직무태도와 행동을 보여준다(Shore & Wayne, 1993).

Scott & Bruce(1994)는 조직이 혁신을 지원하는 분위기를 갖고 있으면, 구성원들은 혁신적 업무행동의 가치와 성공 가능성에 대해 긍정적으로 평가하여 적극적으로 혁신행동을 할 가능성이 높다고 하였다. Field(1982)는 개인의 성격이나 업무의 특성 및 리더십 유형은 조직분위기에 의해 조절된다는 점을 강조하고 있다. 즉, 혁신적인 조직분위기는 구성원의 성취욕구나 주도성을 자극하여 조직성과를 달성하기 위해 더 노력하도록 동기부여 한다고 볼 수 있어 혁신행동은 조직성과를 높이는 매개효과가 있다고 볼 수 있다.

그러나 유희경 등(2007)은 성격특성과 조직성과 간에 있어 조직지원인식이 어떠한 매개효과가 있는지를 연구한 결과, 조직지원인식이 매개효과를 검증하지 못하였다.

본 연구에서는 추론적인 성격이 있지만 내부마케팅 구성요인과 고객지향성 간의 관계에 있어서 이들 조직지원인식과 혁신행동이 매개효과가 있을 것으로 보고 다음의 가설을 제시하고자 한다.

H6 ; 조직지원인식과 혁신행동은 내부마케팅 요인과 고객지향성 간에 매개효과가 있을 것이다.

H6-1 ; 조직지원인식은 내부마케팅 요인과 고객지향성 간에 매개효과가 있을 것이다.

H6-2 ; 혁신행동은 내부마케팅 요인과 고객지향성 간에 매개효과가 있을 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용된 각 변수의 측정항목들은 실증분석을 위해 연구의 주요 변수들에 대한 조작적 정의를 내린 후 이를 기초로 설문항목을 개발하였다. 모든 설문항목은 기존 연구에서 사용되었던 척도를 근거로 하여 내부마케팅, 조직지원인식, 혁신행동과 고객지향성 요인에 맞게 조정되었다. 또한 이 변수들은 7점 리커트 척도를 이용하여 측정하였다(1=매우 아니다, 7=매우 그렇다).

본 연구에 사용된 각 변수들에 대한 측정항목을 설명하면 다음과 같다.

1) 내부마케팅 구성요인

(1) 교육훈련

교육훈련은 조직의 목적을 달성하기 위하여 종업원의 지식과 기능을 향상시키고 기업 환경에 적응하는 태도를 길러 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위하여 계획된 활동으로 정의하였다.

교육훈련은 인적자원개발의 개념으로 사용되고 있다. 인적자원개발은 조직의 목적을 달성하기 위하여 실시하는 다양한 직원능력 개발활동이라고 할 수 있다. 실제로 인적자원개발을 실시하는 궁극적인 목적은 기업측면에서는 조직의 성과향상을 위하여 기업구성원의 업무능력을 향상시키고 양질의 인재를 육성하는 것이며, 기업구성원의 측면에서는 개인적 성장과 이에 따른 처우의 향상이라고 할 수 있다. 특히 금융기관은 대고객 접촉이 가장 많은 서비스 업종으로 교육훈련이 다른 업종보다 많은 편이며 이에 대한 조직구성원들의 생각을 분석하고자 했다.

측정항목은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Grǒnroos, 1990;; Piercy, 1995; Money & Foreman,1996; Pigor & Myers, 1997; 이도영, 2008; 최영로, 2009;, 신동식, 2010; 배상욱 등, 2010; 박은옥, 정기한, 2010)을 금융기관이라는 특성에 맞게 고려하여 <표 Ⅲ-1>과 같이 5개 항목으로 설정하였고, 7점 리커트 척도로 구성하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 Ⅲ-1> 교육훈련에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
조직의 목적을 달성하기 위하여 종업원의 지식과 기능을 향상시키고 기업 환경에 적응하는 태도를 길러 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위하여 계획된 활동	tr1	교육훈련 횟수	(Grǒnroos, 1990), (Piercy, 1995), (Money & Foreman,1996), (Pigor & Myers, 1997),이도영(2008),최영로(2009),신동식(2010), 배상욱 등(2010), 박은옥, 정기한(2010)
	tr2	공적 교육의 가치	
	tr3	업무수행에 도움	
	tr4	고객요구 이해에 도움	
	tr5	자격증 취득에 도움	

(2) 경영층지원

경영층지원은 종업원의 고객중심적인 태도와 행동을 갖게 하기 위해 그들의 행동과 제안에 관심을 가지고 적극적으로 대응하고 지원하려는 경영층의 지속적 노력으로 정의하였다.

경영층은 기업에 가장 강한 영향을 미칠 수 있는 조직구성원이다. 이는 일상 업무에서 나타난 경영자의 관리스타일이 직무환경과 내부 분위기에 영향을 끼치게 되기 때문이다. 또한 기획단계와 의사결정과정에서 종업원을 참여시킴으로서 더 나은 추진력과 업무에 대한 몰입을 추구할 수 있으며, 정보와 피드백의 필요성에 대해 핵심적인 역할을 구할 수 있다.

측정항목은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Grǒnroos, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Lukas & Maignam, 1996; Conduit & Mavondo, 2001; 이도영, 2008; 최영로, 2009;, 신동식, 2010; 배상욱 등, 2010; 박은옥, 정기한, 2010)을 본 연구의 특성을 고려하여 <표 Ⅲ-2>와 같이 5개 항목으로 설정하였고, 7점 리커트 척도로 구성하였다.

(3) 보상시스템

보상시스템은 종업들의 업무 및 영업의 성과에 대한 금전적 지불, 승진 등과 직무배치를 포함한 혜택으로 조직을 위한 바람직한 행동을 강화하고 권장하는 공

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

식적 절차와 규정으로 정의하였다.

내부고객인 종업원의 동기 또는 유인을 위해서는 다양한 형태의 보상이 제공되어야 한다. 즉, 임금, 성과급 등의 금전적 보상이 이루어져야 하고 이런 보상은 기업구성원의 행동과 결과를 일정한 기준에 의해서 평가하여 부여되는 것이어야 한다. 그 평가 기준은 기업구성원이 고객 지향성 또는 시장 지향성과 같은 인식이나 이를 반영한 행동으로 구성되어야 한다.

측정은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Grǒnroos, 1990; Mohr-Jackson, 1991; Hauser et al., 1996; 이도영, 2008; 최영로, 2009;, 신동식, 2010; 배상욱 등, 2010; 박은옥, 정기한, 2010)을 본 연구의 특성을 고려하여 <표 Ⅲ-3>과 같이 5개 항목으로 설정하였고, 7점 리커트 척도로 구성하였다.

<표 Ⅲ-2> 경영층지원에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
종업원의 고객중심적인 태도와 행동을 갖게 하기 위해 그들의 행동과 제안에 관심을 가지고 적극적으로 대응하고 지원하려는 경영층의 지속적 노력	ms1	개방된 의사소통 장려	(Grǒnroos, 1990), (Jaworski & Kohli, 1993), (Lukas & Maignam, 1996), (Conduit & Mavondo, 2001), (이도영, 2008),최영로(2009),신동식(2010), 배상욱 등(2010), 박은옥, 정기한(2010)
	ms2	접근분위기 조성	
	ms3	대화와 칭찬	
	ms4	의사결정과정 참여	
	ms5	문제해결 노력과 지침	

<표 Ⅲ-3> 보상시스템에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
종업들의 업무 및 영업의 성과에 대한 금전적 지불, 승진 등과 직무배치를 포함한 혜택으로 조직을 위한 바람직한 행동을 강화하고 권장하는 공식적 절차와 규정	rs1	보상(성과급)제도 실시	(Grǒnroos, 1990), (Mohr-Jackson, 1991), (Hauser et al., 1996), (이도영, 2008),최영로(2009),신동식(2010), 배상욱 등(2010), 박은옥, 정기한(2010)
	rs2	이익관련 정보 보상	
	rs3	업무개선 보상	
	rs4	적절한 보상정책	
	rs5	공정한 보상정책	

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(4) 내부의사소통

내부의사소통은 종업원이 효과적으로 고객에 대응하기 위해 고객에 대한 정보, 조직에 대한 정보 등을 조직과 내부고객 집단 간에 효과적이며 지속적으로 교환하는 활동으로 정의하였다.

내부의사소통을 통해 경영자와 종업원간의 상호소통으로 경영을 효율적으로 수행할 수 있을 뿐만 아니라 종업원들에게 피드백을 제공하여 직무성과를 증진시킬 수 있다. 종업원들에게는 고객요구에 관한 정보, 경쟁자 정보, 시장 환경 변화에 관한 정보, 조직에 관한 정보가 필요하며 또한 자신들 개개인의 기여가 조직과 고객들에게 얼마나 중요한지도 알아야 할 필요가 있다.

측정은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Storey & Easingwood, 1993; Edvardsson et al., 1995; Fletcher, 1999; 이도영, 2008; 최영로, 2009;, 신동식, 2010; 배상욱 등, 2010; 박은옥, 정기한, 2010)을 본 연구의 특성을 고려하여 <표 Ⅲ-4>와 같이 5개 항목으로 설정하였고, 7점 리커트 척도로 구성하였다.

<표 Ⅲ-4> 내부의사소통에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
종업원이 효과적으로 고객에 대응하기 위해 고객에 대한 정보, 조직에 대한 정보 등을 조직과 내부고객 집단 간에 효과적이며 지속적으로 교환하는 활동	ic1	자유로운 소통 분위기	(Storey & Easingwood, 1993), (Edvardsson et al., 1995), (Fletcher, 1999), (이도영, 2008),최영로(2009),신동식(2010), 배상욱 등(2010), 박은옥, 정기한(2010)
	ic2	업무/영업 정보교환	
	ic3	부서 간 협조체제	
	ic4	업무 외적 소통	
	ic5	상하 간의 피드백	

(5) 권한위임

권한위임은 고객에게 신속하고 효율적으로 금융서비스를 제공하기 위한 목적달성을 위해 수행되는 업무과정에서 종업원들에게 허용되는 재량을 가지고 고객지향적인 의사결정을 하는 것으로 정의한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

권한위임에서는 조직성과에 관한 정보, 조직성과를 기초로 한 보상, 종업원으로 하여금 조직성과를 이해하고 공헌하게 하는 지식, 조직의 목표와 성과에 영향을 미치는 의사결정 권한이 포함되어야 한다(Bowen & Lawler, 1992). 특히 서비스 조직에 있어서, 문제 발생 시 즉각적인 해결책을 강구할 수 있는 방안을 마련해 준다는 점에서 서비스접점의 종업원에 대한 권한위임은 그 중요성이 더욱 크다고 할 수 있다.

측정은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Bowen & Lawler, 1992; Thorkalson & Murray, 1996; 이도영, 2008; 최영로, 2009;, 신동식, 2010; 배상욱 등, 2010; 박은옥, 정기한, 2010)을 본 연구의 특성을 고려하여 <표 Ⅲ-5>와 같이 5개 항목으로 설정하였고, 7점 리커트 척도로 구성하였다.

<표 Ⅲ-5> 권한위임에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
고객에게 신속하고 효율적으로 금융서비스를 제공하기 위한 목적달성을 위해 수행되는 업무과정에서 종업원들에게 허용되는 재량을 가지고 고객지향적인 의사결정	ep1	의사결정 재량권	(Bowen & Lawler, 1992), (Thorkalson & Murray, 1996), (이도영, 2008),최영로(2009),신동식(2010), 배상욱 등(2010), 박은옥, 정기한(2010)
	ep2	문제해결 시 판단	
	ep3	종업원 판단 신뢰	
	ep4	창의적 사고 존중	
	ep5	부서/지점 내 자율권	

2) 조직지원인식

조직지원인식은 내부마케팅의 효율성과 연계하여 '조직이 종업원의 공헌을 가치있게 생각하며, 조직이 종업원의 복지를 위하여 관심을 보이는 정도에 대해 종업원이 느끼는 총체적인 믿음' 으로 정의하였다.

그러므로 조직지원인식은 조직이 구성원들의 복지에 관심을 가지고, 조직구성원들의 불평에 귀를 기울이고, 구성원이 난관에 직면했을 때 도와주기위해서 노력하며, 조직구성원을 공정하게 대우하는지에 대한 조직구성원의 인식을 말한다. 즉, 조직지원인식은 종업원들이 조직에 의해 처우를 받는 것을 평가함으로써 개

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

발된다. 따라서 자신들의 노력에 따른 보상을 평가하기 위해서 조직지원인식을 지각한다(정미경, 2013). 또한 조직의 입장에서 조직지원인식은 종업원을 조직의 목표를 달성하려는 직무 관련 행동으로 이끌어 낼 수 있으며, 조직에 보답하려는 종업원과의 관계를 돈독히 하면, 종업원은 조직의 목표를 충실히 이행하려는 의무감을 갖게 될 수 있다(Shore, 1993).

측정은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Eisenberger et al., 1990; Shore & Shore, 1995; Wayne et al., 1997; McMillan, 1997; Materson et al., 2000; Blau, 2001; 김윤성, 2003; 최항석, 박경규, 2005; 김윤식, 2008, 정미경, 2013)을 본 연구의 특성을 고려하여 <표 Ⅲ-6>과 같이 7개 항목으로 설정하였고, 7점 리커트 척도로 구성하였다.

<표 Ⅲ-6> 조직지원인식에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
조직이 종업원의 공헌을 가치 있게 생각하며, 조직이 종업원의 복지를 위하여 관심을 보이는 정도에 대해 종업원이 느끼는 총체적인 믿음	ps1	종업원의 목표/가치 고려	(Eisenberger et al.,1990), (Shore & Shore, 1995), (Wayne et al., 1997), (McMillan, 1997), (Materson et al., 2000), (Blau, 2001), (김윤성, 2003), (최항석 외, 2005), (김윤식, 2008), (정미경, 2013)
	ps2	종업원의 복지에 관심	
	ps3	종업원의 능력발휘 조성	
	ps4	고객서비스 지원 체계	
	ps5	문제발생 시 즉각 지원	
	ps6	실수에 대한 관용	
	ps7	종업원 의견 존중	

3) 혁신행동

혁신행동은 기업이 효율적인 내부마케팅을 통해 종업원에게 조직몰입을 할 수 있도록 분위기를 조성된다면 종업원 스스로가 높은 마케팅성과를 얻기 위해 더 긍정적인 방법으로 업무방식을 개선하고 고객과의 소통을 위한 새로운 아이디어를 찾아내어 실천함으로써 기업이 추구하는 마케팅활동에 적극적으로 참여하는

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

정도라고 정의하였다.

혁신행동이란 개념에는 개인이 과업과 관련하여 문제점과 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 전제하고 있고, 나아가 문제가 파악되면 혁신수용자 스스로의 노력 또는 후원자의 도움을 받아 문제해결방법을 찾고자 하며, 필요에 따라서 이에 대한 지지자를 규합하여 아이디어를 실천하는 것을 포함한다. 이와 같이 혁신행동은 문제인식 및 아이디어 선택, 개발, 수용, 실천 및 확산 과정을 거친다(강영순 외, 2003).

측정은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(West & Farr, 1989; Scott & Bruce, 1994; Amabile, 1997; Bandura, 1997; Janssen, 2005; 송병식, 강영순, 2001; 김일천, 2003; 강영순, 이문선, 2003; 지성구, 이갑두, 2005; 김종우, 이지우, 2007; 송정수 등, 2008; 박만주, 2011)을 본 연구의 특성을 고려하여 <표 Ⅲ-7>과 같이 7개 항목으로 설정하였고, 7점 리커트 척도로 구성하였다.

<표 Ⅲ-7> 혁신행동에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
기업이 효율적인 내부마케팅을 통해 종업원에게 조직몰입을 할 수 있도록 분위기를 조성된다면 종업원 스스로가 높은 마케팅성과를 얻기 위해 더 긍정적인 방법으로 업무방식을 개선하고 고객과의 소통을 위한 새로운 아이디어를 찾아내어 실천함으로써 기업이 추구하는 마케팅활동에 적극적으로 참여하는 정도	ib1	새로운 아이디어 개발 노력	(West, 1989), (Scott & Bruce, 1994), (Amabile, 1997), (Bandura, 1997), (Janssen, 2005), (송병식, 강영순, 2001) (강영순, 이문선, 2003), (지성구, 이갑두, 2005), (김종우, 이지우, 2007), (박만주, 2011)
	ib2	공감 형성 노력	
	ib3	아이디어 지원 확보 노력	
	ib4	아이디어 업무에 도입	
	ib5	독창적인 업무 제안	
	ib6	다양한 방법으로 착안	
	ib7	능력 있는 후원자 영입	

4) 고객지향성

고객지향성은 고객의 필요와 욕구를 파악하고 이를 충족시키기 위해 노력하는 기업과 종업원의 신뢰 있는 행동의 집합으로 정의하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

고객 지향적 사고는 기업이 시장에서 활동하고 있는 최종소비자, 경쟁자, 유통업자 및 공급업자와 같은 외부고객에 대해 시장정보를 수집하고, 이를 기업의 전 부서에 확산하여, 적극적인 대응을 통해 최종 소비자에게 최상의 가치를 제공하고자 하는 시장 지향적 사고의 세부적인 개념이다. 더 나아가서 고객지향성은 고객뿐만 아니라 경쟁자에 대한 개념까지 다루는 시장지향성과는 달리 최종 소비자에 중점을 두는 것에서 차이가 있다고 볼 수 있다

측정은 기존 연구들에서 사용했던 개념과 항목(Saxe & Weitz, 1982; Narver & Slater, 1990; Reardon & Enis, 1990; Hoffman & Ingram, 1991; William & Attaway, 1996; Rafiq & Ahmed, 2000; Donovan et al., 2001; Brown et al., 2002; 김선호, 2005; 송효분, 2005; 윤기호, 2006; 정기한 외, 2007; 여용재, 2008)을 본 연구의 특성을 고려하여 <표 Ⅲ-8>과 같이 9개 항목으로 설정하였고, 7점 리커트 척도로 구성하였다.

<표 Ⅲ-8> 고객지향성에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정 항목		선행연구
고객의 필요와 욕구를 파악하고 이를 충족시키기 위해 노력하는 기업과 종업원의 신뢰 있는 행동의 집합	co1	친절성	(Narver & Slater, 1990), (Reardon & Enis, 1990), (Hoffman & Ingram, 1991), (William & Attaway, 1996), (Rafiq & Ahmed, 2000), (Donovan et al., 2001), (Brown et al., 2002), (김선호, 2005), (송효분, 2005), (윤기호, 2006), (정기한 외, 2007), (여용재, 2008)
	co2	정확한 답변	
	co3	고객과 약속 성실 이행	
	co4	고객요구 사전 파악 노력	
	co5	고객의 원하는 정보 제공	
	co6	고객문제 해결 적극성	
	co7	고객평가에 대한 생각	
	co8	서비스제공 후 성취감	
	co9	고객과 좋은 관계 지속성	

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4. 조사 설계

1) 설문구성 및 조사방법

본 논문은 내부마케팅, 조직지원인식, 혁신행동 및 고객지향성을 반영한 설문지를 통해 실증분석을 실시하였다. 이를 위해 2014년 1월 14일부터 2월 7일까지 서울·경기지역의 K은행 및 D증권회사에 근무하는 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

자료의 수집은 K은행, D증권사 지점을 이용하여 지점별로 편의추출방식으로 선정된 직원들을 대상으로 직접 방문하여 조사하였다. 총 400부를 배부하였고 수집된 자료(362부) 중 불성실한 설문(36부)은 제외하고 326부가 실증분석에 이용하였다.

2) 분석 방법

본 논문에서는 수집된 자료들을 사회과학 통계프로그램인 SPSS 18.0 For Windows 및 구조방정식모델링 프로그램인 AMOS 18.0을 활용하여 분석하였다.

구체적인 분석방법을 보면 다음과 같다.

첫째, 표본의 성별, 연령, 학력, 연봉 및 직위 등 인구 통계적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 하였다. 둘째, 연구모형의 분석도구에 대한 신뢰성과 타당성을 확보하기위해 신뢰도 분석(Reliability), 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis; EFA), 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis; CFA)을 실시하였다. 셋째, 주요 개념들 간의 인과관계를 파악하고, 연구모형에 대한 경로계수의 유의성 및 적합도 등 관련 지표들의 검토와 가설검증을 위해 구조방정식 모델링 분석(Structural Equation Modeling; SEM)을 하였다. 넷째, 조직지원인식과 혁신행동이 내부마케팅 요인과 고객지향성과의 매개효과가 있는지를 분석하기 위해 독립변수와 종속변수 그리고 매개변수 간의 관계를 순차적으로 분석하는 3단계 매개 회귀분석(Three-step Mediated Regression Analysis)을 실시하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅳ. 실증분석

1. 표본의 일반적 특성

본 논문에 이용된 자료의 인구통계적 구성은<표 Ⅳ-1> 다음과 같다.

<표 Ⅳ-1> 자료의 구성

구 분		빈도(명)	비율(%)	구 분		빈도(명)	비율(%)
성별	남 자	240	73.6	업종	은 행	216	66.3
	여 자	86	26.4		증권사	110	33.7
연령	20~29세	72	22.1	연봉	3천만 미만	50	15.3
	30~39세	96	29.4		3천~5천만 미만	97	29.8
	40~49세	112	34.4		5천~7천만 미만	128	39.3
	50세 이상	46	14.1		7천만 이상	51	15.6
학력	고 졸	69	21.2	직급	사 원	76	23.3
	대학교졸	173	53.1		대 리	85	26.1
	대학원졸	84	25.8		과/차장	134	41.1
					부장 (지점장)	31	9.5
계		326	100	계		326	100

먼저 성별 구성비를 살펴보면, 전체 응답자 중 남성이 73.6%, 여성이 26.4%로 남성이 높은 구성비를 보이고 있다. 연령별로는 30세 ~ 49세 연령층이 전체 응답자 중 64.8%로 가장 많아 조사대상 금융기관에 근무 중인 연령층을 대표하고 있다. 대졸학력 이상의 학력은 88.9%로 높은 수준을 보이고 있어 금융기관의 근무하는 직원들은 대부분 고학력자임을 알 수가 있었다. 직급별로 보면 과/차장이

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

41.1%, 대리직급이 26.1%로 중간직급 분포가 높은 업종임을 알 수가 있었으며 연봉수준도 5천만 원 이상이 54.9%로 고액 연봉자들임을 보여주고 있었다. 또한 조사대상은 은행직원이 66.3%, 증권사 직원이 33.7%로 구성되어 있다.

따라서 본 연구의 응답자의 인구통계학적 특성은 대졸학력 이상의 남성으로 30대 후반의 과/차장급 직원이고 연봉이 5천만 원 이상을 받는 은행직원으로 대표할 수 있다.

2. 신뢰도와 타당성 분석

1) 측정요인별 신뢰도와 타당성 검증

(1) 내부마케팅 요인 검증

본 논문의 측정변수는 1차로 SPSS 18.0 프로그램을 이용하여 탐색적 요인분석의 타당성 검증을 위해서 척도순화과정을 통하여 일부항목을 제거하고 변수계산을 실시하였다.

모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 요인적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 또한 고유값(eigen value)은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제곱하여 합한 값을 말하는 것으로, 특정 요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 가리킨다. 일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값이 1.0 이상, 요인적재량이 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유값이 1.0 이상, 요인적재량이 0.50 이상을 기준으로 하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것이다. 즉, 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것이다. Cronbach α값이 0.6이상이면 신뢰도가 있다.

SPSS 18.0에서 신뢰도 분석을 통하여 Alpha if Item Deleted 값이 전체 Cronbach α값보다 높을 때 제거하여 신뢰도를 높일 수 있으나 반드시 제거할 필요는 없다(송지준, 2011). 또한 AMOS 18.0 프로그램에서 확인적 요인분석을 통한 신뢰성을 검증함으로써 측정변수의 신뢰도를 상호 보완할 수 있다. 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis; EFA)은 각 요인에 대한 모든 측정변수와의 사이에 관계를 상정하고, 그 관계가 어느 측정변수에서 강한지에 따라 요인이 분류되어 진다. 따라서 탐색적 요인분석의 결과는 확인적 요인분석에 의해서 검증함으로써 보다 신뢰할 수 있는 결론에 도달 할 수 있다.

확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis; CFA)은 잠재변수와 그것을 측정하는 측정변수들 사이의 관계에 초점을 두고 있는 것이다. 하나의 개념에 대한 잠재변수와 그것을 구성하는 측정변수는 선행이론에 근거하고 있는데, 확인적 요인분석은 선행이론을 다시 한 번 검증하는데 이용된다(송지준, 2011). 즉 연구이론의 배경과 이를 통한 연구모형에 있어 나의 설문측정 문항이 얼마나 일관성 있게 조사되었는지에 대해서 확인을 하는 과정이다.

아울러 구성개념간의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 개념신뢰도(CCR ; composite construct reliability)와 평균분산추출(AVE ; average variance extracted)지수를 산출하였다. 일반적으로 CCR값은 0.7 이상, AVE값은 0.5이상이면 집중타당성이 있다고 보며, 각 잠재요인의 내적일관성(internal consistency)을 AVE값이 잠재요인들 간의 상관계수의 제곱보다 크면 다른 잠재요인들과의 상관관계보다 내적으로 더 높은 상관이 존재한다고 하였다(Anderson & Gerbing, 1988).

<표 Ⅳ-2>는 내부마케팅 요인의 탐색적 요인분석을 통한 신뢰도와 타당성을 검증한 자료이다.

분석결과, <표 Ⅳ-2>에 나타난 바와 같이 교육훈련, 권한위임, 내부소통, 보상시스템, 경영층 지원에 각각 4개 요인이 추출되었다. 이들 요인들의 구성변수별

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

요인적재량은 최소 0.770으로 높게 나타나 적합하였으며, 고유값(eigen value)도 모든 요인에서 1이상으로 나타나 연구 요인으로 타당성이 있음을 보여주었다. 또한 총분산이 89.16%로 기준치 60%를 상회하고 있으며 전체변수에 대한 표본 적합도를 나타내주는 KMO통계량이 0.807로 요인분석에 적절함을 설명해 주고 있고, 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내주는 Bartlett의 검정(χ^2=9796.234, df=190, 유의확률=0.000)에서도 유의함을 보여주고 있다. 탐색적 요인분석에서의 신뢰도를 나타내주는 Cronbach α값이 모든 항목에서 0.6이상으로 나타나 내적일관성이 확보되었다.

<표 Ⅳ-2> 내부마케팅 요인의 타당성, 신뢰도 분석(탐색적 요인분석)

요인	변수명	요인적재량	공통성	고유값	분산설명력	신뢰도	
						AID* Cronbach α	Cronbach α
교육훈련	tr1(교육훈련 횟수)	.910	.927	3.858	19.290	.950	.964
	tr2(교육의 가치)	.894	.895			.954	
	tr3(업무수행 도움)	.940	.962			.930	
	tr5(자격증 취득)	.840	.855			.965	
경영층지원	ms1(의사소통 장려)	.790	.855	3.177	15.885	.942	.947
	ms2(접근분위기 조성)	.795	.887			.925	
	ms3(대화와 칭찬)	.813	.891			.926	
	ms4(의사결정과정 참여)	.770	.874			.930	
내부소통	ic1(소통 분위기)	.873	.867	3.707	18.536	.960	.957
	ic2(정보교환)	.907	.939			.930	
	ic3(부서 간 협조체제)	.918	.960			.923	
	ic4(업무 외적 소통)	.814	.856			.959	
보상시스템	rs2(정보 보상)	.774	.810	3.384	16.922	.943	.943
	rs3(보상제도 실시)	.851	.909			.911	
	rs4(적절한 보상정책)	.881	.934			.904	
	rs5(공정한 보상정책)	.783	.859			.942	
권한위임	ep1(의사결정 재량권)	.873	.884	3.707	18.533	.946	.957
	ep2(문제해결 시 판단)	.860	.914			.934	
	ep3(종업원 판단 신뢰)	.891	.903			.940	
	ep4(창의적 사고 존중)	.872	.851			.955	
KMO and Bartlett's test KMO=.807 χ^2=9796.234 df=190, 유의확률=0.000				총분산	89.16%		

아울러 내부마케팅 요인의 탐색적 요인분석 결과, 제1요인에 교육훈련, 제2요인에 내부의사소통이 적재되고 있어 금융기관의 내부마케팅 요인으로 중요성을 나타내주고 있으며, 권한위임, 보상시스템, 경영층지원 순으로 적재되고 있었다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

한편, 내부마케팅 요인의 구성개념들 간의 가설적 관계를 분석하기에 앞서서 각 측정변수들의 단일차원성을 검정하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 자료의 적합도를 검정하기 위하여, χ^2 , TLI, GFI, CFI, RMSEA 값을 사용하였으며, 최종 문항에서 제시된 높은 적합도를 위하여 최초 문항에서 측정변수가 잠재변수를 얼마나 설명하고 있는 가를 판단할 때 사용하는 지표인 SMC(squared multiple correlation)값 0.4이하를 기준으로 하나씩 제거하였고, 집중타당성을 확보하기 위해 CCR값과 AVE값을 <표 Ⅳ-3>에 제시하였다.

<표 Ⅳ-3> 내부마케팅 요인의 확인적 요인 분석 결과

요인명	측정 항목	표준화 요인적재치	표준 오차	C.R.	SMC	AVE	CCR
교육 훈련	tr1	.953	.092	28.152***	.908	.874	.965
	tr2	.921	.151	25.793***	.849		
	tr3	.985	.031	30.664***	.969		
	tr4	.878	.230	-	.770		
경영층 지원	ms1	.862	.257	-	.743	.821	.948
	ms2	.926	.142	24.145***	.858		
	ms3	.918	.158	23.701***	.842		
	ms4	.918	.157	23.742***	.843		
내부 소통	ic1	.862	.257	-	.743	.856	.960
	ic2	.948	.101	26.492***	.899		
	ic3	.994	.012	29.465***	.988		
	ic4	.892	.204	23.118***	.796		
보상 시스템	rs2	.835	.302	-	.698	.813	.946
	rs3	.936	.123	23.210***	.877		
	rs4	.970	.060	24.599***	.940		
	rs5	.859	.261	19.882***	.739		
권한 위임	ep1	.935	.126	-	.874	.848	.957
	ep2	.963	.073	36.097***	.927		
	ep3	.915	.163	30.010***	.837		
	ep4	.869	.245	25.635***	.755		

χ^2=634.176(df=216, p=0.000), χ^2/df=2,936, TLI=.920, GFI=.939, CFI=.947, RMSEA=.072

*** p<0.001

내부마케팅요인에 대한 내적일관성을 확인한 결과, 앞선 <표 4-2>와 <표 4-3>에서 보듯이 개념신뢰도를 나타내주는 Cronbach α값이 0.6을 상회하고 있고, 또한 대부분의 요인들의 개념신뢰도(CCR)가 0.7 이상이고, 평균분산추출값(AVE)이 0.5를 넘어 내적일관성이 확보되었다. 확인적 요인분석에 대한 전반적인 적합도의 값이 기준에 충족하는 것으로 나타났고, 보조적 적합도 수치들(TLI=0.920,

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

GFI=0.939, CFI=0.947, RMSEA=0.072)도 권고기준치에 전반적으로 부합하여 각 요인에 대한 측정항목의 구성이 타당하다고 판단된다. 따라서 표에서 제시된 20개의 항목이 최종 확인되었다.

(2) 조직지원인식, 혁신행동, 고객지향성 요인 검증

<표 Ⅳ-4>는 조직지원인식, 혁신행동, 고객지향성 요인의 탐색적 요인분석을 통한 신뢰도와 타당성을 검증한 자료이다.

분석결과, 표준적재치 값이 0.5이하의 낮은 항목인 ib6(다양한 방법), ib6(실수에 대한 관용), ib7(후원자 영입), co1(친절성), co7(고객평가 인식), co8(서비스제공후 성취감), co9(고객관계 지속), ps1(목표/가치 고려), ps2(종업원복지 관심), ps7(종업원 의견 존중)의 10개 요인들을 제외한 혁신행동 4개요인, 고객지향성 5개요인, 조직지원인식 4개 요인이 추출되었다. 이들 요인들의 구성변수별 요인적재량은 최소 0.706으로 높게 나타나 적합하였으며, 고유값(eigen value)도 모든 요인에서 1이상으로 나타나 연구 요인으로 타당성이 있음을 보여주었다. 또한 총분산이 83.30%로 기준치 60%를 상회하고 있으며 전체변수에 대한 표본 적합도를 나타내주는 KMO통계량이 0.855로 요인분석에 적절함을 설명해 주고 있고, 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내주는 Bartlett의 검정(χ^2=4714.386 df=78, 유의확률=0.000)에서도 유의함을 보여주고 있다. 탐색적 요인분석에서의 신뢰도를 나타내주는 Cronbach α값이 모든 항목에서 0.6이상으로 나타나 요인분석 사용이 적합하다.

한편, 확인적 요인분석결과는 <표 Ⅳ-5>에 나타난 바와 같다.

조직지원인식, 혁신행동, 고객지향성요인에 대한 내적일관성을 확인한 결과, 앞선 <표 Ⅳ-4>와 <표 Ⅳ-5>에서 보듯이 개념신뢰도를 나타내주는 Cronbach α값이 0.7을 상회하고 있고, 또한 대부분의 요인들의 개념신뢰도(CCR)가 0.7이상이고, 평균분산추출값(AVE)이 0.5를 넘어 내적일관성이 확보되었다. 확인적 요인분석에 대한 확인적 요인분석에 대한 전반적인 적합도의 값이 유의미하여 모델은 적합하지 않은 것으로 판단되나 모델 평가시 보조적 모델 적합도를 사용해야 한다. 전반적인 적합도가 χ^2/df=6.119, TLI=0.910, GFI=0.879, CFI=0.909,

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

RMSEA=0.060으로 권고기준치에 전반적으로 부합하여 각 요인에 대한 측정항목의 구성이 타당하다고 판단된다. 따라서 표에서 제시된 14개의 항목이 최종 확인되었다.

<표 Ⅳ-4> 조직지원인식, 혁신행동, 고객지향성의 타당성 신뢰도 분석(탐색적 요인분석)

요인	변수명	요인적재량	공통성	고유값	분산설명력	신뢰도	
						AID* Cronbach α	Cronbach α
고객지향성	co2(정확한 답변)	.808	.750	4.119	31.684	.943	.945
	co3(고객과 약속 이행)	.898	.877			.927	
	co5(고객에게 정보 제공)	.887	.913			.920	
	co4(고객요구 사전 파악)	.888	.864			.928	
	co6(고객문제 해결 노력)	.730	.753			.947	
혁신행동	ib2(공감형성 노력)	.858	.833	3.522	27.091	.935	.940
	ib3(아이디어 지원 확보)	.881	.848			.906	
	ib4(아이디어 업무 도입)	.849	.828			.907	
	ib5(독창적 업무 제안)	.824	.741			.934	
조직지원인식	ps3(능력발휘 조성)	.806	.832	3.189	24.534	.886	.903
	ps4(서비스지원 체계)	.827	.808			.850	
	ps5(즉각 지원)	.680	.727			.862	
	ps6(실수에 대한 관용)	.734	.796			.900	
KMO and Bartlett's test KMO=.855 χ^2=4714.386 df=78, 유의확률=0.000				총분산	83.30%		

<표 4-5> 조직지원인식, 혁신행동, 고객지향성 확인적 요인분석 결과

요인명	측정항목	표준화 요인적재치	표준오차	C.R.	SMC	AVE	CCR
조직지원	ps3	.769	.409	-	.591	.741	.919
	ps4	.911	.171	17.916***	.829		
	ps5	.853	.272	16.605***	.728		
	ps6	.903	.185	17.754***	.815		
혁신행동	ib2	.854	.261	-	.739	.804	.942
	ib3	.935	.126	23.973***	.874		
	ib4	.930	.134	23.752***	.866		
	ib5	.860	.261	20.461***	.739		
고객지향성	co2	.811	.342	-	.658	.778	.946
	co3	.923	.148	21.042***	.852		
	co4	.948	.101	21.955***	.899		
	co5	.911	.170	20.592***	.830		
	co6	.806	.350	17.096***	.650		

χ^2=281.464(df=46, p=.000), χ^2/df=6.119, TLI=.910, GFI=.879, CFI=.909, RMSEA=.060

***p<0.001

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. 변수 간 상관관계

실증분석에서의 구체적인 상관계수 값은 <표 Ⅳ-6>에 나타난 바와 같이, 독립변수인 내부마케팅 요인들은 매개변수인 조직지원인식과 혁신행동에 비교적 높은 정(+)의 상관관계를 보이고 있다(조직지원인식= 0.278~0.648, 혁신행동=0.338~0.639). 또한 결과변수인 고객지향성에도 비교적 높은 정(+)의 상관관계(0.352~0.504)를 가지고 있다.

한편, 판별타당성은 서로 다른 개념을 측정했을 때 얻어진 측정치들 사이에는 확실한 차이가 존재해야 한다는 개념이다. 판별타당성 분석의 기준은 상관계수의 제곱이 분산추출값(AVE)보다 작으면 판별타당성이 있다고 본다(Fornell & Larcher, 1981). 이는 자기측정변수 분산이 다른 변수와 공유하는 분산보다 더 크다는 것을 의미한다. <표 Ⅳ-6>은 각 요인 간 상관계수와 판별타당성을 분석한 결과 표이다. 이론개념의 상관계수의 제곱값과 분산추출값을 비교한 결과 상관계수의 제곱값이 분산추출값보다 적은 것으로 나타났으므로 본 연구의 가설은 판별타당성이 있다.

<표 Ⅳ-6> 상관관계 행렬과 판별타당성

구분	평균	표준편차	AVE	구성개념 간 상관관계 (inter-constuct correlations)							
				교육훈련	경영지원	내부소통	보상제도	권한위임	조직지원	혁신행동	고객지향
교육훈련	5.17	.870	.874	**.874**							
경영지원	5.03	.860	.821	.593*** (.351)	**.821**						
내부소통	5.31	.923	.856	.464*** (.215)	.675*** (.455)	**.856**					
보상제도	5.30	.971	.813	.232*** (.053)	.485*** (.235)	.506*** (.256)	**.813**				
권한위임	5.56	.847	.848	.350*** (.122)	.503*** (.253)	.527*** (.278)	.541*** (.292)	**.848**			
조직지원	5.34	.823	.741	.278*** (.077)	.497*** (.247)	.648*** (.420)	.451*** (.203)	.510*** (.260)	**.741**		
혁신행동	5.46	.934	.804	.338*** (.114)	.498*** (.248)	.470*** (.221)	.424*** (.179)	.375*** (.141)	.639*** (.408)	**.804**	
고객지향성	5.39	.725	.778	.352*** (.123)	.473*** (.223)	.401*** (.160)	.504*** (.254)	.440*** (.193)	.666*** (.443)	.579*** (.335)	**.778**

*** p<0.001, 대각선은 분산추출값(AVE), 표안의 값은 상관계수, ()값은 상관계수의 제곱임

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4. 가설 검증

1) 모형의 적합도

본 논문의 실증분석에 이용한 주요 변수 간 영향관계는 구조방정식 모델분석을 통해 검증하였다. 분석결과 <표 Ⅳ-7>에 나타난 바와 같이, χ^2값은 모형을 통해 재생된 공분산행렬과 자료의 공분산행렬 사이에 차이가 없다는 영가설이 기각되었지만(p=0.000, p>0.05보다 커야) 다른 적합지수들에서 수용할 만한 수준으로 나타났다.

적합도지수로서 χ^2값은 작을수록 적합도가 높지만 자유도가 큰 것이 간결성의 가치에서 볼 때 바람직하다. 그러나 χ^2값의 차이가 유의수준 0.05에서 자유도가 1일 때 χ^2값은 3.84(이학식, 임지훈, 2007)이므로, 이 값을 상회한다면 자유도를 감소시킨 것보다 더 큰 가치가 있다면 의미가 있다. 이런 측면에서 본 연구에서는 초기모형의 $\chi^2_{0.05}(537)=5294.283$에서 $\chi^2_{0.05}(440)=1264.561$로 감소되었다. 이는 초기모형보다 최종모형의 적합도가 개선되었고 모형 내 경로설정이 바람직함을 보여준다.

<표 Ⅳ-7> 연구모형의 적합지수

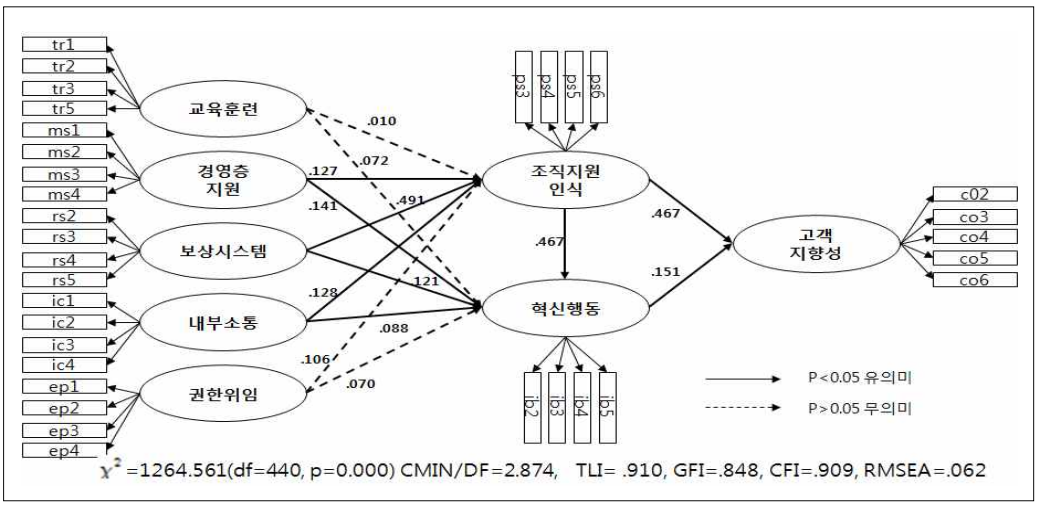
구 분			적합기준치	초기모형		최종모형	
				추정치	수용여부	추정치	수용여부
절대적합지수	모형 전반적 적합도	χ^2	≥임계치	5294.283		1264.561	
		d.f	-	537		440	
		p.	≥0.05	0.000		0.000	
		χ^2/d.f	≤3	9.859		2.874	수용
		RMSEA	≤0.08	.075	수용	.062	수용
	모형 설명력	GFI	≥0.9	.717		.848	
		AGFI	≥0.9	.733		.858	
		PGFI	≥0.5	.640	수용	.757	수용
증분적합지수	독립 (연구) 모형	NFI	≥0.9	.754		.943	수용
		TLI	≥0.9	.773		.910	
		RFI	≥0.9	.717		.910	수용
		CFI	≥0.9	.772		.909	수용
간명적합지수	모형 복합성	PNFI	≥0.5	.591	수용	.614	수용
		PCFI	≥0.5	.606	수용	.629	수용

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그럼에도 불구하고 χ^2과 p값은 연구모형이 5% 유의수준에서 자료와 차이가 없다는 귀무가설이 기각되어 다른 적합도 지수들을 참조해야 한다는 것을 보여주었다. 이에 따라 다른 지수들을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 절대적합지수 중의 하나인 모형설명력 지수(GFI)는 초기모형에서 0.717로 수용불가 상태이지만 수정모형인 최종모형에서는 0.848로 나타나 수용 가능한 수준으로 개선되었다. 연구모형의 적합지수인 TLI는 수용불가 수준인 0.754에서 수용가능 수준인 0.910, CFI는 0.772에서 0.909로 모두 양호한 수준으로 개선되었다. 또한 모형의 전반적인 적합도를 나타내는 RMSEA가 0.075에서 0.062로 개선되어 본 연구에서 설정한 경로 및 신뢰성과 타당성이 확보한 구성변수들을 기초로 한 최종연구모형을 이용하여 가설검증을 하는데 무리가 없는 것으로 나타났고, 모형을 검증한 결과, <그림 Ⅳ-1>과 같다.

<그림 Ⅳ-1> 내부마케팅, 조직지원인식, 혁신행동, 고객지향성 간 경로도



2) 내부마케팅과 조직지원인식과의 관계

<가설1>에 대한 검증 결과, <표 Ⅳ-8>에 나타난 바와 같이, 내부마케팅 요인 중 경영층지원(t=2.131, 계수값=0.127), 보상시스템(t=7.754, 계수값=0.491), 내부소통(t=2.096, 계수값=0.128)은 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미치고 있어 <가설1-2>, <가설1-3>, <가설1-4>는 채택되었으나 교육훈련 및 권한위임은 조직지원

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

인식에 유의한 영향이 없어 기각되었다. 특히 조직지원인식에 영향을 미치는 내부마케팅 요인 중에는 보상시스템(계수값=0.491)이 가장 크게 영향을 미치고 있었다. 이는 금융기관 특성상 보상시스템이 중요한 내부마케팅 요인임을 보여주는 결과이다.

<표 Ⅳ-8> 내부마케팅과 조직지원인식과의 관계

가설	경로	Estimate	S.E	t-value	p	채택 여부
H1-1	조직지원<---교육훈련	.010	.046	.215	.829	기각
H1-2	조직지원<---경영층지원	.127	.071	2.131	.033*	채택
H1-3	조직지원<---보상시스템	.491	.063	7.754	.000***	채택
H1-4	조직지원<---내부소통	.128	.061	2.096	.036*	채택
H1-5	조직지원<---권한위임	.106	.055	1.939	.052	기각

*p<0.05, ***p<0.001,

3) 내부마케팅과 혁신행동과의 관계

<가설2>에 대한 검증결과, <표 4-9>에서 보는 바와 같이, 경영층지원(t=2.384, 계수값=0.141)과 보상시스템(t=2.111, 계수값=0.121), 내부의사소통(t=2.320, 계수값=0.088)은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있지만, 교육훈련(t=1.405), 권한위임(t=1.538)은 유의적이지 않은 것으로 나타나 <가설2> 역시 부분적으로 채택되었다. 따라서 <가설2-2>, <가설2-3>, <가설2-4>은 채택되었으나 <가설2-1>, <가설2-5>는 기각되었다.

<표 Ⅳ-9> 내부마케팅과 혁신행동과의 관계

가설	경로	Estimate	S.E	t-value	p	채택 여부
H2-1	혁신행동<---교육훈련	.072	.051	1.405	.160	기각
H2-2	혁신행동<---경영층지원	.141	.059	2.384	.017*	채택
H2-3	혁신행동<---보상시스템	.121	.057	2.111	.035*	채택
H2-4	혁신행동<---내부소통	.088	.038	2.320	.020*	채택
H2-5	혁신행동<---권한위임	.070	.046	1.538	.124	기각

*p<0.05,

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

즉, 금융기관 종업원의 혁신행동은 경영층의 신뢰가 중요한 요인으로 작용하고 있는 바, 이는 금융업종이 특성상 창의적인 업무 추진보다 원칙과 규정에 따른 업무처리가 정형화 되어 있어 나타나는 현상이라고 볼 수 있으며, 보상제도가 혁신행동에 영향을 미치는 것은 성과중심의 조직분위기와 무관하지 않음을 보여주는 것이라 생각한다.

4) 조직지원인식과 혁신행동과의 관계

<가설3>에 대한 검증결과, <표 Ⅳ-10>에서 보는 바와 같이, 조직지원인식(t=8.257, 계수값=0.467)은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 특히 두 요인 간의 영향관계가 강하다는 것은 금융기관 종업원들은 조직지원인식이 강할수록 자발적인 혁신행동을 더 많이 한다고 볼 수 있어 내부마케팅을 통한 조직지원인식을 높게 한다면 혁신적인 조직이 될 것이다. 따라서 <가설3>은 채택되었다.

<표 Ⅳ-10> 조직지원인식과 혁신행동과의 관계

가설	경로	Estimate	S.E	t-value	p	채택 여부
H3	혁신행동<---조직지원인식	.467	.057	8.257	.000***	채택

***p<0.001

5) 조직지원인식, 혁신행동과 고객지향성과의 관계

<가설4>에 대한 검증 결과, <표 Ⅳ-11>에서 보는 바와 같이, <가설4-1> 조직지원인식(t=7.725, 계수값=0.467), <가설4-2> 혁신행동(t=2.176, 계수값=0.151)은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 또한 조직지원인식이 고객지향성에 더 강한 영향을 보이고 있음도 알 수 있다. 이는 금융기관에 근무하는 종업원들은 조직 내부에서의 인정과 지원이 고객지향성을 높이는 중요한 요인임을 의미하고 있으며, 적절한 혁신행동도 적극적인 고객 지향적 행동에 동기를 부여할 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 <가설4-1>과 <가설4-2>는 채택되었다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 Ⅳ-11> 조직지원인식, 혁신행동과 고객지향성과의 관계

가설	경로	Estimate	S.E	t-value	p	채택 여부
H4-1	고객지향성<---조직지원인식	.467	.060	7.725	.000***	채택
H4-2	고객지향성<---혁신행동	.151	.081	2.176	.030*	채택

*p<0.05, ***p<0.001,

6) 내부마케팅과 고객지향성과의 관계

<가설5>에 대한 검증결과, <표 Ⅳ-12>에서 보는 바와 같이, <가설5-1> 교육훈련(t=4.620, 계수값=0.218), <가설5-2> 경영층지원(t=2.833, 계수값=0.153), <가설5-3> 보상시스템(t=4.168, 계수값=0.222), <가설5-4> 내부의사소통(t=6.516, 계수값=0.232), <가설5-5> 권한위임(t=2.777, 계수값=0.115) 모든 요인들은 고객지향성에 정(+)의 영향을 보여 <가설5>는 채택되었다. 이는 금융기관들이 추진하고 있는 내부마케팅정책은 서비스 접점에서 근무하는 종업원의 고객지향적 행동에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다.

<표 Ⅳ-12> 내부마케팅과 고객지향성과의 관계

가설	경로	Estimate	S.E	t-value	p	채택 여부
H5-1	고객지향성<---교육훈련	.218	.047	4.620	.000***	채택
H5-2	고객지향성<---경영층지원	.153	.054	2.833	.005**	채택
H5-3	고객지향성<---보상시스템	.222	.053	4.168	.000***	채택
H5-4	고객지향성<---내부소통	.232	.036	6.516	.000***	채택
H5-5	고객지향성<---권한위임	.115	.041	2.777	.005**	채택

***p<0.001, **p<0.01,

7) 조직지원인식, 혁신행동의 매개효과

<가설6>은 조직지원인식과 혁신행동이 내부마케팅과 고객지향성 관계에서 매개효과가 있는지를 검증하는 것으로 독립변수는 내부마케팅, 종속변수는 고객지향성, 매개변수는 조직지원인식, 혁신행동이다. 이를 분석하기 위한 절차는 다음

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

과 같다.

제1단계, 회귀분석을 이용하여 내부마케팅이 조직지원인식과 혁신행동에 미치는 영향을 파악한다. 여기서 두 변수 간에는 유의한 영향관계가 있어야 하는데 <가설1>, <가설2>에서 보았듯이 부분적 유의성이 있었다.

제2단계, 회귀분석을 이용하여 조직지원인식과 혁신행동이 고객지향성에 미치는 영향을 파악한다. 여기서 두 변수 간에는 유의한 영향관계가 있어야 한다. <가설4>에서 보았듯이 두 변수 간에는 유의한 영향이 있었다.

제3단계, 회귀분석을 이용하여 내부마케팅과 조직지원인식, 혁신행동이 고객지향성에 미치는 영향을 파악한다. 이는 다중회귀분석 방법을 통해 분석하며 변수들 간에는 유의한 영향관계가 있어야 한다.

제4단계, 2단계에서 도출된 표준화된 베타값이 3단계에서 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향관계에서 도출된 표준화된 베타값보다 커야 한다.

금융기관 종업원이 지각하는 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향관계에서 조직지원인식과 혁신행동이 매개역할을 할 것이라는 <가설4>를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 분석의 결과는 <표 Ⅳ-13>과 같다.

<표 Ⅳ-13> 조직지원인식, 혁신행동의 매개효과

독립/매개/종속	매개효과 검정	비표준화계수		표준화계수	t	R^2
		B	표준오차	베타		
내부마케팅-조직지원인식-고객지향성	제1단계	.262	.054	.248	4.843***	.388
	제2단계	.293	.043	.352	6.762***	.443
	제3단계(독립변수)	.450	.045	.511	9.979***	.481
	제3단계(매개변수)	.747	.052	.623	14.324***	
내부마케팅-혁신행동-고객지향성	제1단계	.376	.053	.356	7.039***	.302
	제2단계	.380	.050	.383	7.583***	.355
	제3단계(독립변수)	.586	.050	.549	11.833***	.423
	제3단계(매개변수)	.598	.048	.566	12.778***	

1) a, 예측값 ; (상수) 조직지원, 내부마케팅, b, 고객지향성
2) a, 예측값 ; (상수) 혁신행동, 내부마케팅, b, 고객지향성
***p<0.001

우선, <가설 4-1> 조직지원인식의 매개역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

계 회귀계수는 0.248로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 0.352, 3단계에서는 독립변수가 0.511, 매개변수가 0.623의 값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 각 단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다도 크게 나타나고 있다. 따라서 <가설 4-1>은 채택되었다. 설명력을 나타내는 R^2값도 38.8%, 44.3%, 48.1%의 단계별 설명력이 증가함을 볼 수 있다. 즉, 내부마케팅과 고객지향성과의 관계에서 조직지원인식은 매개역할을 하고 있다고 볼 수 있다.

혁신행동의 매개역할을 제시한 <가설 4-2>의 분석결과는, 1단계에서 회귀계수는 0.356으로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 0.383, 3단계에서는 독립변수가 0.549, 매개변수가 0.566의 값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 각 단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 따라서 <가설 4-2>는 채택되었다. 설명력을 나타내는 R^2값도 30.2%, 33.5%, 42.3%의 단계별 설명력이 증가함을 볼 수 있다. 즉, 내부마케팅과 고객지향성과의 관계에서 혁신행동은 매개역할을 하고 있다고 볼 수 있다.

8) 직접효과, 간접효과, 총효과

본 논문에서는 내부마케팅요인들과 조직지원인식, 혁신행동, 고객지향성의 관계에 대해 보다 체계적이고 면밀한 인과 관계를 살펴보기 위하여 부트스트랩(bootstrap)방법으로 변수 간의 직접효과, 간접효과를 분석하였다.

예측변수들 중 직접적 효과가 있는 것으로 나타난 경로계수를 살펴보면, 내부의사소통은 고객지향성에 직접효과가 있으며(조직 ->β=0.194, $p<0.05$, 혁신 ->β=0.092, $p<0.05$), 보상시스템(조직 ->β=0.444, $p<0.01$, 혁신 ->β=0.179, $p<0.01$), 경영층지원(조직 ->β=0.150, $p<0.05$, 혁신 ->β=0.184, $p<0.05$) 역시 고객지향성에 직접효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 조직지원도 고객지향성에 직접효과가 있었다(β=0.510, $p<0.01$). 이는 금융기관 내부마케팅 정책에 있어서 내부의사소통, 보상시스템, 경영층지원을 통한 조직지원인식 강화가 종업원 행동에 직접적인 영향을 미치고 있음을 보여주는 결과라 판단된다.

간접효과를 살펴보면, 내부의사소통은 조직지원인식과 혁신행동에 간접효과를

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

보였고(조직 ->β=0.122, p<0.05), 혁신 ->β=0.158, p<0.05), 보상시스템(조직 -> β=0.278, p<0.01, 혁신 ->β=0.304, p<0.01)도 조직지원인식과 혁신행동에 간접효과가 있었다, 또한 조직지원인식은 혁신행동에 간접효과가 있었다(β=0.090, p<0.01). 이는 고객지향성에 미치는 종업원의 행동은 조직지원인식과 혁신행동에 따라 영향을 미치는 매개효과 때문인 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-14>는 주요 변수들 간의 직접효과, 간접효과 및 총효과를 보여준다.

<표 Ⅳ-14> 직접・간접・총효과 분석

경 로	직접효과	간접효과	총효과
교육훈련 -->조직지원 -->고객지향	.047	.030	.077
교육훈련 -->혁신행동 -->고객지향	.076	.024	.100
권한위임 -->조직지원 -->고객지향	.015	.009	.024
권한위임 -->혁신행동 -->고객지향	.074	.022	.096
내부소통 -->조직지원 -->고객지향	.194*	.122*	.316**
내부소통 -->혁신행동 -->고객지향	.092*	.158*	.250**
보상제도 -->조직지원 -->고객지향	.444**	.278**	.722**
보상제도 -->혁신행동 -->고객지향	.179*	.304**	.483**
경영지원 -->조직지원 -->고객지향	.150*	.094	.244**
경영지원 -->혁신행동 -->고객지향	.184*	.140*	.324**
조직지원 -->혁신행동 -->고객지향	.510**	.090**	.600**

*p<0.05, **p<0.01

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅴ. 결　론

1. 연구결과의 요약

본 연구에서는 금융기관 내부마케팅 정책이 종업원의 조직지원인식과 혁신행동, 고객지향성에 미치는 영향과 이들 요인들의 상관관계, 매개효과 등을 실증적으로 연구 분석하였다. 실증분석 결과 및 가설에 대한 검증결과는 다음과 같다.

첫째, 금융기관 종업원들이 생각하는 내부마케팅 정책에 대한 태도이다.

은행 및 증권사에 근무하는 직원들이 생각하는 내부마케팅 요인의 중요성 순위는 교육훈련, 권한위임, 내부소통, 보상시스템, 경영층지원 순으로 나타났다. 특히 교육훈련 요인이 가장 중요하다고 인식하고 있는 것은 금융거래의 특성상 지속적인 업무교육을 통한 지식수준의 향상이 필요성을 지각하고 있기 때문이라고 평가할 수 있다. 또한 권한위임을 2순위로 중요하다고 여기고 있는 점은 서비스 접점에서 결정해야하는 다양한 상황에서 회사가 정하는 규칙과 더불어 규정에 따른 창의적인 업무처리 및 영업활동의 조화를 이루기 위해서는 적절한 권한위임이 필요하다고 느끼고 있기 때문이라고 생각한다. 특히 보상시스템이 4순위에 위치한 것은 은행 및 증권사가 잘 정비된 보상시스템을 갖추고 있어서 추가적인 욕구보다 현상을 지속하기를 바라고 있기 때문이라고 볼 수 있다.

둘째, <가설1>의 내부마케팅 요인이 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미치는지를 검증한 결과, 경영층지원, 보상시스템, 내부소통은 조직지원인식에 긍정적인 영향을 미치고 있지만, 교육훈련과 권한위임은 유의한 영향이 없었다. 이는 앞서 제시했던 금융기관 종업원들이 느끼는 내부마케팅 요인에 대한 태도와는 상반된 결과이다. 이는 종업원의 동기부여 요인과 필요 요인과의 차이에서 오는 결과라고 볼 수 있는데 종업원들은 고객지향성을 높이기 위해서는 스스로 동기부여를 할 수 있는 실질적인 정책을 요구하고 있기 때문이라고 설명할 수 있다. 즉, 금융기관 직원의 고객지향성은 제조업의 종업원들과 달리 성과에 대한 피드백이

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

즉각적으로 나타나는 관리시스템을 가지고 있어 보다 성취감을 높일 수 있는 내부마케팅 요인의 필요성을 느끼고 있기 때문이다. 따라서 성과에 따른 보상시스템의 시기적절한 조정, 활발한 내부의사소통의 조직문화, 그리고 경영층의 관심과 배려가 높을수록 직원들의 고객 지향적 행동은 강화될 수 있을 것이다.

셋째, <가설2>의 내부마케팅 요인이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는지를 검증한 결과, 경영층지원, 보상시스템은 조직지원인식에 긍정적인 영향을 미치고 있지만, 교육훈련과 권한위임, 내부소통은 유의한 영향이 없었다. 이는 은행 및 증권사에 근무하는 직원들은 개인에게 실질적인 보상인 금전적, 비금전적인 효과로 평가할 수 있는 현실적인 내용이 제시될 때 비로소 혁신적인 행동을 보인다고 할 수 있다. 즉, 금융기관에 종사하는 직원들은 이미 성과보상과 인사상의 평가가 중요한 핵심요소로 생각하는 기업문화에 익숙해져 있기에 혁신적 행동도 이와 같은 평가의 툴로 여기고 있기 때문이라고 판단된다. 따라서 기업에서는 종업원들의 혁신적 행동을 유도하여 고객 지향적 행동을 높이기 위해서는 적절한 보상과 경영층의 인정 등을 통한 동기부여 정책이 필요하다고 판단된다.

넷째, <가설3>의 조직지원인식은 종업원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미친다는 가설로 실증 분석한 결과 긍정적인 영향이 있음을 보여주었다. 이는 조직지원인식은 혁신행동의 선행요인이라는 이론(Eisenberger et al., 1990; Oldham & Cummings, 1996)과 일치하는 것으로 금융기관의 효율적인 내부마케팅 정책을 통해 종업원들이 조직지원인식을 높이면 서비스접점에서 보다 혁신적인 행동을 보일 수 있음을 제시하고 있다.

다섯째, <가설4>의 조직지원인식과 혁신행동은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는지를 검증한 결과, 두 요인 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 조직지원인식 요인은 혁신행동보다 종업원의 고객지향성에 더 강한 상관관계가 있음을 보여주고 있어 기업 내부에서 종업원들이 느끼는 지원인식을 높일수 있는 정책의 필요성이 요구된다고 하겠다.

여섯째, <가설5>의 내부마케팅 요인은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는지를 검증한 결과, 긍정적인 영향이 있음을 보여주어 효율적인 내부마케팅은 종업원의 만족을 이끌어 내고 이는 종업원의 고객 지향적 행동을 강화시키는 것으로 보고 있다. 이는 선행연구(윤기호, 2006; 정기한, 2007; 여용재, 2008)에서 주장한

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

내용과 일치함을 보여주었다.

일곱째, <가설6>의 조직지원인식과 혁신행동은 내부마케팅이 종업원의 고객지향성에 매개역할을 할 것인지를 검증한 결과, 두 요인 모두에서 매개효과가 있음을 보여주었다. 이는 금융기관의 효율적인 내부마케팅 정책은 종업원들에게 조직지원인식을 높여주고 그 결과 고객 지향적 행동을 강화시킬 수 있고(Shore & Wayne, 1993), 혁신행동은 종업원의 고객지향성을 높일 수 있음(Scott & Bruce, 1994)을 보여주는 결과라 생각한다.

2. 연구의 시사점

본 연구에 대한 시사점을 이론적인 시사점과 실무적인 시사점으로 구분해서 살펴보면 다음과 같다.

1) 이론적 시사점

내부마케팅이 조직지원인식에 미치는 영향관계에 대한 검증에서는 Eisenberger et al.(199)), Wayne et al.(1997)의 연구결과와 일치하는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 금융기관의 내부마케팅 요인 중에서 경영층지원, 보상제도, 내부소통이 조직지원인식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 경영층의 개방된 의사소통의 장려, 경영층에 쉽게 접근할 수 있는 조직분위기, 칭찬과 대화, 의사결정과정에 종업원 참여, 문제발생 시 해결을 위한 노력과 지침 등을 제공해주는 경영층에 대한 종업원의 인식과 회사에 이익이 되는 정보 제공시 보상실시, 업무개선에 따른 보상, 보상제도의 적절성과 공정성을 의미하는 보상시스템의 실시와 개방된 의사소통 분위기, 직원간의 정보교환, 부서 간 업무협조 체제, 업무 외적인 교류, 적절한 상하간의 피드백을 나타내는 내부의사소통은 종업원의 조직지원인식을 높인다는 의미이다.

또한 내부마케팅이 혁신행동에 미치는 영향관계에 대한 검증에서는 최인옥 등

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(2011)의 연구결과와 일치하는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 금융기관의 내부마케팅 요인 중에서 경영층지원과 보상시스템이 종업원의 혁신행동을 높이고 있음을 보여주었다. 특히 경영층지원이 혁신행동에 영향을 미친다는 것은 송병식, 강영순(2001)연구에서 상사-부하의 교환관계의 질은 부하의 혁신행동에 긍정적인 영향을 준다고 주장한 내용과 일치하였다.

조직지원인식과 혁신행동이 고객지향성에 미치는 영향관계에 대한 검증에서는 Scott & Bruce(1994), Meryer & Allen(1997)과 Allen & Grissaffe(2001)의 연구결과와 일치하는 것으로 나타났다. 본 연구에서의 조직지원인식과 혁신행동은 고객지향성에 긍정적인 영향을 보이는 것은 종업원 복지에 대한 조직의 관심, 종업원의 능력 발휘를 위한 최대한 지원 노력, 고객서비스에 필요한 사항 저시 제공, 문제발생 시 적극적인 도움을 의미하는 조직지원인식과 스스로 문제해결을 위한 아이디어 개발 노력, 아이디어에 대한 공감형성 노력, 아이디어에 대한 지원세력 규합, 혁신적인 아이디어 업무에 도입 노력, 독창적인 방법을 통한 제안의 혁신행동이 고객지향성에 영향을 미친다는 것이다.

조직지원인식과 혁신행동의 매개효과에 대한 검증에서는 Field(1982), Shore & Wayne(1993), Scott & Bruce(1994)의 연구결과와 일치하는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 조직지원인식이 혁신행동보다 더 높은 매개역할을 하고 있는 것으로 보였다.

2) 실무적 시사점

본 논문은 금융기관의 효율적인 내부마케팅 정책이 종업원들의 조직지원인식과 혁신행동, 고객지향성에 미치는 영향관계를 파악함으로써 서비스접점에서 근무하고 있는 종업원들에게 고객 지향적 행동을 강화시킬 수 있는 대안이 무엇인지를 제시하고 내부마케팅 정책의 효율성에 따른 일선종업원의 동기부여와 성취감을 높여 스스로 경쟁의식을 강화시키고, 업무에 대한 능률과 효과성을 제고하기위한 경험적 자료가 될 것이다. 따라서 다음의 시사점을 갖는다.

첫째, 금융기관의 내부마케팅 정책은 현재의 금융기관의 조직문화를 기반으로 한 효과적인 정책을 마련해야 한다는 것이다. 즉, 내부고객인 종업원들은 내부마

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

케팅 요인으로 교육훈련, 권한위임, 내부소통, 보상시스템, 경영층지원 순으로 중요성을 인지하고 있으나 실제적으로는 경영층지원, 보상시스템, 내부소통이 중요하다고 생각하고 있다. 이는 금융기관은 업적평가에서 성과측정이 쉽고 평가의 기준이 명확하다는 특징을 반영하는 것으로 평가 자체가 금전적, 비금전적 성취감과 직결되는 조직문화에 기인하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 금융기관들은 종업원들이 느끼는 내부마케팅의 효율성을 높이기 위해서 투명하고 객관적인 평가보상시스템을 시기적절하게 보완 강화시키며, 경영층의 적극적인 현장 방문을 통해 종업원들과의 대화와 칭찬, 관심표명 노력이 필요하며, 활발한 내부의사소통을 위한 피드백 및 시스템 마련이 중요하다고 여긴다.

둘째, 종업원들이 느끼는 조직지원인식을 강화하기 위한 노력이 요구된다고 하겠다. 이는 효율적인 내부마케팅 정책이 선행되어야 한다는 당위성도 있지만 아무리 좋은 내부마케팅 정책일지라도 종업원 스스로가 느끼는 조직에 대한 지원인식이 높지 않다면 동기부여가 되지 않을 것이다. 따라서 효율적인 내부마케팅 정책은 종업들이 지각하는 조직에 대한 생각과 감정 등을 고려하여 변화시켜 정착되도록 하여야 할 것이다. 또한 종업원의 높은 조직지원인식은 혁신행동을 유도하여 고객 지향적 행동을 강화시킬 것이다.

셋째, 종업원의 고객 지향적 행동을 위한 노력이다.

금융기관은 일반기업과는 달리 금융을 다루는 기업이다. 따라서 고객과의 신뢰가 중요한 자산이고 원천이다. 이는 종업원의 고객지향성을 강조하는 중요한 이유가 된다. 그러나 기업이 종업원 교육훈련을 통해 고객지향성의 중요성을 강조한다고 하여도 종업원 스스로가 자발적인 마음으로 고객에게 최상의 서비스를 제공하겠다는 의지가 없다면 그 효과는 미미할 것이다. 그러므로 종업원이 스스로 고객 지향적 마인드를 고취할 수 있도록 기업은 동기 부여할 정책을 마련하고자 하는 노력을 경주해야 할 것이다. 이는 앞서 제시하였던 효율적인 내부마케팅 정책과 조직지원인식의 강화가 대안이 될 수 있다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

본 논문은 가지 유용한 전략적 시사점을 제공해 주고 있지만, 연구 결과를 일반화하는 데에는 다음과 같이 몇 가지 한계점을 갖는다.

첫째, 본 연구는 연구대상을 금융기관 종업원만을 대상으로 하였기 때문에 연구결과를 일반화하는 데는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 다른 서비스기업이나 일반기업을 대상으로 연구를 확대하여 일반화 할 필요가 있다.

둘째, 설문조사의 표본의 선정에 있어서 서울, 경기지역에 소재하는 금융기관인 은행, 증권사를 대상으로 조사를 했기 때문에 표본이 대표성을 띠는데 다소 부족함이 있다고 하겠다. 따라서 향후 연구에서는 보험사를 포함하여 전국을 대상으로 표본을 선정한 연구가 되어야 할 것으로 사료된다.

셋째, 본 논문은 횡단적인 연구로 진행되었기에 서비스산업의 특성상 각 업무분야별 기업환경과 정책, 근무환경으로 인한 종업원들의 인식이 다를 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 종단적 연구를 통해 다양한 근무환경과 기업정책에 대한 평가가 이루어져야 할 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

참 고 문 헌

1, 국내문헌

강종환(2005), “호텔 내부마케팅 전략에 관한 실증연구; 내부 시장지향성 및 내부 고객지향성의 성과 측정,” 경기대학교 서비스경영전문대학원, 박사학위논문.

김남재, 강병서, 유경환(2002), “서비스 종업원의 역할모호성이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구,” *경영학연구*, 31(5), 1165-1183.

김상철, 이현수(2002), “의료기관의 서비스지향성, 종업원의 직무 만족, 고객지향성이 경영성과에 미치는 영향,” *품질 경영학회*, 30(2), 11-25.

김선호(2005), “호텔기업 내부마케팅의 Empowerment 효과에 관한 연구,” 단국대학교 대학원 박사학위논문.

김윤성(2003), “ 조직시민행동, 조직몰입에 대한 지각된 조직적 지원의 선행요인과 매개효과에 관한 연구,” 영남대학교 대학원, 박사학위논문.

김일천(2003), “혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구,” 계명대학교 대학원 박사 학위논문.

김일천, 김종우, 이지우(2004), “혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구,” *경영연구*, 19(2), 282-317.

김종우, 이지우, 김종길, 박유진(2006), “조직내 교환관계, 조직몰입 및 혁신적 업무 행동 간의 관계,” *한국산업경영학회 발표논문집*, 85-112.

김윤식(2008), “조직시민행동에 대한 조직후원인식과 조직공정성 지각의 영향,” 경원대학교 대학원, 박사학위논문.

노영, 이규혜, 박재옥(2005), “의류업체에서 내부마케팅의 영향요인이 내부성과와 외부성과에 미치는 영향,” *복식문화연구*, 13(3), 452-468.

박만주(2011), “골프장 조직구성원의 서비스 혁신행동에 관한 연구; 조직상황, 직무 환경, 개인특성 중심으로,” 호남대학교 대학원, 박사학위논문.

박은옥, 정기한(2010), “내부마케팅, 조직신뢰, 직무만족, 조직성과 간의 관계 연

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

구; 제조업을 대상으로," *산업혁신연구*, 26(1), 221-257.

배상욱, 양영주, 윤한성(2010), "내부마케팅이 종업원의 직무만족과 전환비용에 미치는 영향; 호텔 내부고객세분화 관점," *관광·레저연구*, 22(2), 379-397.

송병식, 강영순(2001), " 리더-부하의 교환관계와 혁신행동간 과업 및 개인특성의 조절효과," *대한경영학회지*, 27, 55-80.

송보화(2006), "인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰; 제조업 중심으로," *경영학연구*, 35(1), 331-363.

송정수(2008), "셀프리더십과 혁신행동과의 관계에서 직무만족의 매개효과에 관한 연구," *HRD연구*, 10(1), 223-246.

송효분(2005), "외식기업의 내부마케팅이 내부고객과 외부고객 만족에 미치는 영향; 호텔 레스토랑과 패밀리 레스토랑을 대상으로," 경기대학교 대학원 박사학위논문.

신동식(2010), "서비스 기업에서 내부마케팅 요인이 조직신뢰 및 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구; 여행사 직원을 중심으로," *관광연구*, 25(2), 293-316.

양동민, 장준호, 이희정, 하성욱(2009), "지원적 리더십 및 조직후원인식과 혁신행동 간의 관계에 대한 내재적 동기부여와 매개효과," *산업혁신연구*, 25(2), 73-104.

오제영(2009), "기업의 내부마케팅이 구성원의 학습에 자기주도성과 조직몰입에 미치는 영향," 고려대학교 교육대학원, 석사학위 논문.

오정훈(2005), "서비스지향성과 고객만족의 관계에서 집단효능감, 조직몰입과 신뢰의 매개효과; 호텔기업 중심으로," 제주대학교 대학원, 박사학위논문.

유희경, 박선숙, 박행묵(2007), "패밀리레스토랑 종업원의 성격요인, 조직응집성, 조직성과의 관계분석," *관광학연구*, 31(5), 9-28.

윤정구(2001), "A Dual Process Model of Organizational Commitment ; Job Satisfaction & Organizational Support," *한국사회학회 사회학대회 논문집*, 319-327.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

여용재(2008), “내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구; 정부출연기관을 중심으로,” 공주대학교 대학원, 박사학위 논문.

여용재, 최호규(2008), “내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향; 공공기관에 대한 탐색적 접근,” *상업교육연구,* 21, 365-392.

이도영(2008), “내부마케팅요인과 내부고객만족이 외부마케팅 성과에 미치는 영향; 군납유류 B2G를 중심으로,” 공주대학교 대학원 박사학위논문.

이미연(2008), “성과평가제의 공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미치는 영향 연구; 상사신뢰, 조직지원인식의 매개효과 중심으로,” 창원대학교 대학원 박사학위논문.

이문선, 강영순(2003), “창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과,” *조직과 인사관리연구*, 27(1), 251-272.

이보영(2006), “호텔내부마케팅이 종사원 직무만족 및 이직이도에 미치는 영향,” *호텔리조트카지노연구*, 5(1), 145-161.

이용기, 유동근, 이학식(1996), “ 시장지향성 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계,” *마케팅 연구*, 11(2), 161-181.

이유재, 공태식(2008), “고객 성격이 소비감정과 서비스 성과에 미치는 영향; 고객접촉 수준의 조절효과를 중심으로,” *서비스마케팅저널,* 1(1), 7-41.

이종찬(2005), “ 조직공정성 및 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향,” *인사관리연구*, 29(1), 35-54.

이춘수, 하민신, 이주의(2009), “물류기업의 내부마케팅이 조직유효성과 고객지향성에 미치는 영향,” *물류학회지*, 19(2), 189-212.

임승옥(2007), “기업조직원의 인적자원전략 인식과 조직몰입 및 경력몰입의 관계분석,” 고려대학교 대학원, 박사학위논문.

정기한, 김대업(2002), “내부마케팅과 시장지향성 간의 관계에 대한 연구,” *마케팅과학연구*, 제9집, 19-48.

정기한, 황인호, 신재익(2007), “공기업에서의 내부마케팅과 고객지향성이 서비스 품질과 고개만족에 미치는 영향에 관한 연구,” *고객만족경영연구*,

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

9(1), 103-122.

정미경(2013), “ 조직지원인식이 혁신행동성과에 미치는 영향; 포천시 지역농협 직원의 정서적 몰입과 상사신뢰의 조절효과 중심으로,” 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문.

조장은(2004), “내부마케팅이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 실증적 연구; 근로복지공단 사례를 중심으로,” 고려대학교 경영대학원 석사학위논문.

지성구, 이갑두(2005), “개인성향, 혁신저항, 그리고 혁신성과의 관계,” *대한경영학회지,* 52, 2107-2132.

차선경, 김소인, 임지영(2001), “내부마케팅요인이 간호사의 조직몰입에 미치는 영향,” *간호행정학회지*, 7(2), 193-204.

최만기, 이지우(1999), “조직혁신에 관한 연구모형의 개발과 연구명제의 설정,” *경영학연구,* 27(5), 1331-1360.

최영로(2009), “국제물류기업의 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 실증연구,” *한국항만경제학회지*, 25(4), 45-62.

최인옥, 박지환, 선종규(2011), “조직문화와 구성원 혁신행동의 관계; 조직신뢰와 과업갈등의 조절효과,” *산업혁신연구*, 27(3), 1-33.

최정순(2003), “호텔기업의 내부마케팅이 종사원의 감정노동과 서비스제공수준에 미치는 영향,” 동아대학교 대학원, 박사학위논문.

최항석, 박경규(2005), “직무불안정 지각이 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향; 상사의 사회적 지원의 조절효과,” *대한경영학회지*, 18(5), 2365-2397.

한현정(2011), “기업문화 유형이 재무성과에 미치는 영향; 전략지향성의 매개효과 분석을 중심으로,” 경기대학교 대학원 박사학위 논문.

허만용(2005), “지방자치단체의 시장지향성과 영향요인; 보건소를 중심으로,” *한국행정논집*, 17(1), 1-21.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 국외 문헌

Amabile, T. M.(1997), "Motivating Creativity in Organizations; On doing What you love and loving what you do," *California Management Review,* 40(1), 39-58.

Bandura, A.(1997), *Self-Efficacy; The Exercise of Control*, NY, freeman and Company.

Baron, R. M. & D. A. Kenny(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research; Conceptual Strategic and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bernhardt, K., N. Donthu, & P. Kennett(2000), "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability," *Journal of Business Research*, 47(2), 161-171.

Berry, L. L.(1981), "The Employee as Customer," *Journal of Retailing Banking,* 3(1), 33-41.

Berry, L. L. & A. Parasuraman(1991), *Marketing Services Competing Through Quality*, New York, NY; The Free Press.

Blau, G. J.(1987), "Locus of Control as A potential Moderator of The Turnover Process," *Journal of Occupational Psychology*, 60(1), 21-29.

Bowen, D. E.,& E. E Ⅲ, Lawler(1992), "The Empowerment of Service Workers; What, Why, and When?," *Sloan Management Review*, 33(3). 83-92.

Bowen, S. P. & A. Peterson(1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction," *Journal of Marketing*, 58(April), 70-80.

Brown, T. J., J. C. Mowen, D. T. Donovan, & J. W. Licata(2002), "The Customer Orientation of Service Workers; Personality Trait

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Effects on Self and Supervisor Performance Ratings," *Journal of Marketing Research,* 39(1), 110-119.

Conduit, J. & F. T. Mavondo(2001), "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?", *Journal of Marketing,* 52(April), 1-20.

Cropanzano, R. & D. E. Preher(2003), "An Overview of Organizational Justice; Implications for Work Motivation," In L. W. Porter, G. A. Bigley, & R. M. Steers(Eds.), Motivation and Work Behavior, 7th, 82-95, New York; McGraw-Hill.

Damanpour, F.(1991), "Organizational Innovation; A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.

Damanpour, F. & W. M. Evans(1984), "Organizational Innovation and Performance; The Problem of Organizational Lag," *Administrative Science Quarterly,* 29, 392-409.

Deci, E. L., & R. M. Ryan(2000), "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits; Human Needs and The Self-Determination of Behavior," *Psychological Inquiry*, 11. 227-268.

Dennis, B. A., A. L. Debra & M. Charlie(2002), "Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools,' Cornell University.

Drucker, P.,(1985), "Innovation and Entrepreneurship," Cambridge, MA; *Harvard Business School.*

Dunlap, B. J., M. J. Dotson & T. M. Chambers(1988), "Perceptions of Realestate Brokers and Buyers; A Sales-Orientation, Customer-Orientation Approach," *Journal of Business Research*, 17(September), 35-45.

Edvardsson, B., L. Haglund & J. Mattsson(1995), "Analysis Planning, Improvisation and Control in Development of New Service," *International Journal of Service Industry Management*, 6(2),

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

24-35.

Eisenberger, R., R. Hungtington, S. Hutchison & D. Sowa(1986), "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 71. 500-507.

Eisenberger, R., P. Fasolo, & V. Davis-LaMastro(1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation," *Journal of Applied Psychology,* 75, 51-59.

Farr, L. & C. L. Ford(1990), "Individual Innovation, In Innovation and Creativity at Work; Psychological and Organizational Strategies," New York, John Wiley & Sons.

Fletcher, M.(1999), "The Effects of Internal Communication Leadership and Team Performance on Successful Service Quality Implementation," *Team Performance Management*, 5(5), 150-163.

Fornell, C., & D. F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research,* 18(February), 39-50.

George, W. R.(1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior; A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level," *Journal of Business Research,* 20(1), 63-70.

George, G. P. & K. T. Prokopis(2009),"Internal Marketing Impact on Business Performance in a Retail Context," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(7), 600-628.

Grönroos, C.(1981), "Internal Marketing; An Integral Part of Marketing Theory," in Donnely, J. H. & George, WR, eds., *Marketing of Service,* Chicago, IL; American Marketing Association, 236-238.

Grönroos, C.(1983), "Strategic Management and Marketing in Service Sector," Massachusetts; *Marketing Science Institute, Report No.*

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

83-104.

Grönroos, C. & Christian(1990), *Service Management and Marketing; Marketing Moments of Truth in Service Competition,* Lexington, MA; Lexington Books.

Grönroos, C.(1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing; Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Management Decision*, 32(2), 4-20.

Guzzo, R. A., K. A. Noonan, & E. Elron(1994), " Expatriate Managers and the Psychological Contract," *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-625.

Harris, I. C, & E. Ogbonna(2001), "Strategic Human Resource Management, Market Orientation and Organizational Performance," *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166

Hartline, M. D., J. GⅢ. Maxham, & D. O. Mckee(2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees," *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.

Hauser, J. R., D. I. Simester, & B. Wernerfelt(1996), "Internal Customer and Internal Suppliers," *Journal of Marketing Research*, 33(3), 268-280.

Hoffman, K. D. & T. N. Ingram(1992), "Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance," *Journal of Service Marketing,* 6(2), 68-78.

Hutchison, S. & M. L. Garstka(1996), "Source of Perceived Organizational Support; Goal Setting and Feedback," *Journal of Applied Social Psychology*, 26(1), 1351-1366.

Hwang, I. S. & D. J. Chi(2005), "Relationship Among Internal Marketing, Employee job Satisfaction and International Hotel

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Performance; An Empirical Study," *International Journal of Management*, 22(2), 285-293.

Janssen, O.(2000), "Innovative Behavior and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfactory Relations with Co-Workers," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.

Jaworski, B. J. & A. K. Kohli(1993), "Market Orientation; Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing,* 67(July), 53-70.

Jones, B., D. M. Flynn, & E. k. Kelloway(1995), "Perception of Support from the Organizational in Relation to Work Stress, Satisfaction, and Commitment," *American Psychological Association.*

Kanter, R. M.(1988), "When a Thousand Flowers Bloom; Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations," *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.

Keller, S. B., Lynch, D. F., Ellinger, A. E., Ozment, J. & R. Calantone(2006), "The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Service Operations," *Journal of Business Logistics*, 27(1), 109-137.

Kohli, A. K. & B. J. Jaworski(1990), "Market Orientation; The Construct, Research Propositions and Managerial Implications," *Journal of Marketing,* 54(April), 1-18.

Korunka, C., S. Dieter, C. Pascale, H. Peter, S. Angelika, & s. Francois(2007), "Customer Orientation Among Employees in Public Administration; Transnational Longitudinal Study," *Applied Ergonomics*, 38, 307-315.

Kotler, J. P. & A. Keller(2009), *Marketing Management, 13th eds.,* New

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Jersey, Prentice-Hall.

Lawler, E. E. (1990), *Strategic Pay; Aligning Organizational Strategies and Pay Systems,* San Francisco; Jossey Bass.

Ling, I. N.(2002). "Internal Marketing and Supply Chain Management," *Journal of Service Marketing,* 14(1), 27-43.

Ling, I. N. & R. F. Brooks(1998), "Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing," *Journal of Bank Marketing,* 14(7). 12-20.

Levesque, T. & G. H. G. McDougall(1996), "Determinants of Customer Satisfaction in Retail Banking," *International Journal of Bank Marketing,* 14(7), 12-20.

Lewis, R. C. & R. E. Chamber(1989), *Marketing Leadership in Hospitality*, Van Nostrand Reinhold.

Lukas, B. & I. Maignan(1996), "Striving for Quality; The Role of Internal and External Customer," *Journal of Marketing of Focused Management*, 1, 175-187.

Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Glodman & M. S. Tyler(2000), "Integrating Justice and Social Exchange; The Differing Effects of fair Procedures and Treatment on Work Relationships," *Academy of Management Journal*, 43(2), 738-748.

McMillan, R. C.(1997), "Customer Satisfaction and Organizational Support for Service Providers," *Ph. D. Dissertation*, University of Florida.

Mohr-Jackson, I.(1991), "Broadening the Market Orientation; An Added Focus on Internal Customers," *Human Resource Management*, 30(4), 455-467.

Money, A. H. & S. Foreman(1996), "The Measurement of Internal Marketing; A Confirmatory Case Study," *Journal of Marketing Management,* 11(8). 755-766.

Mowen, J. C. & M. Minor(2000), *Consumer Behavior; A Framework(First*

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Edition), Prentice Hall.

Naver, J. C. & S. F. Slater(1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54, 20-35.

Nwankwo, S.(1995), "Developing A Customer Orientation," *Journal of Consumer Marketing*, 12, 5-15.

Oetjen, D. & T. Rotarius(2002), "Internal Marketing; The Prescription for Dialysis Center Success," *Dialysis and Transplantation*, 31(10), 703-710.

Piercy, N. F.(1995), "Customer Satisfaction and The Internal Marketing Our Customers to Our Employee," *Journal of Marketing Practice; Applied Marketing Science*, 1(1), 22-44.

Rafiq, M. & P. K. Ahmed(2000), " Advances in the Internal Marketing Concept; Definition, Synthesis and Extension," *Journal of Services Marketing,* 14(6), 449-462.

Reardon, K. K. & B. Enis(1990), "Establishing A Company-wide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing," *Management Communication Quarterly,* 3(3), 376-387.

Rhoades, L, Eisenberger, R. & Armeli, S.(2001), "Affective Commitment to The Organization; The Contribution of Perceived Organizational Support,"*Journal of Applied Psychology,* 86, 825-836.

Rosenfeld, R. & J. C. Servo(1990), "Facilitating Innovation in Large Organizations," John Wiley and Sons; NY, 251-263.

Rothwell, R.(1979), *Successful and Unsuccessful Innovators, Planned Innovation,* CA; Jossey-Bass.

Sasser, W. E. & S. F. Arbeit(1976), "Selling Job in the Service Sector," *Business Horizon,* 19(3), 61-64.

Saxe, R. & B. A. Weitz(1982), "The SOCO Scale; A Measure of the

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.

Settoon, R. P., N. Bennett, & R. C. Liden(1996), " Social Exchange in Organizations; Perceived Organizational Support, Leader Member Exchange, and Employee Reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.

Schneider, B.(1980), "The Service Organization; Climate is Crucial," *Organizational Dynamics,* 8(Autumn), 52-65.

Scott, S. G. & R. A. Bruce(1994), "Determinants of Innovative Behavior; A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal,* 37(3). 580-607.

Shore, L. M. & T. H. Shore(1995), "Perceived Organizational Support and Organizational Justice," In R. Cropanzano & K. M. Kacmar(Eds.), Organizational Politics and Support; Managing Social Climate of the Workplace(149-164), Westport, CT; Quorum Press.

Shore, L. M. & S. J. Wayne(1993), "Commitment and Employee Behavior; Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.

Singh, J.(2000), "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations," *Journal of Marketing*, 64, 15-34.

Storey, C., & C. Easingwood(1993), "The Impact of the New Product Development Project on the Success of Financial Service," *The Service Industries Journal,* 13(3), 40-54.

Van De Ven, A. H.(1986), "Central Problems in the Management of Innovation," *Management Science,* 32, 590-607.

Varey, R. J.(1995), "Internal Marketing; A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges," *International Journal of Service*

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Industry Management, 6(1), 40-63.

Varey, R. J. & B. R. Lewis(1999), "A Broadened Conception of Internal Marketing," *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.

Vincent, T., A. M. Miguel & S. Javier(2009), "Internal Market Orientation and its Influence on Organizational Performance," *European Journal of Marketing,* 43(11/12), 1435-1456.

Vroom, V. H.(1964), *Work and Motivation,* New York; Wiley & Sons.

Wanye, S. J., L. M. Shore, & R. C. Liden(1997), "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange; A Social Exchange Perspective," *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

West, M. A.(1989), "Role Innovation in the Word of Work," *British Journal of Social Psychology,* 26, 305-315.

West, A. & J. Farr(1989), "Innovation at Work; Psychological Perspectives," *Social Behavior*, 4, 15-30.

Williams, M. R. & J. S. Attaway(1996), " Exploring Salesperson's Customer Orientation as a Mediator of Organization Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships," *European Journal of Marketing*, 28(10), 32-48.

Woodman, R. W., J. E. Sawyer, & R. W. Griffin(1993), "Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review,* 18(2), 293-321.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 본 설문에 귀중한 시간을 할애해 주셔서 깊은 감사를 드립니다. 귀하의 소중한 답변은 금융기관의 내부마케팅 전략 수립에 매우 중요한 기여가 될 것으로 생각합니다.

본 설문지는 금융기관에 종사하는 직원들을 대상으로 효율적인 내부마케팅 정책이 종업원의 조직지원인식, 혁신행동과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 내용을 연구하는 것으로 학문적 목적을 위해 소중한 자료가 될 것입니다.

본 설문의 모든 내용은 무기명으로 처리되며, 오로지 통계목적으로만 활용할 것을 약속드립니다.

감사합니다.

2014. 1

연구자 : 제주대학교 경영대학원 경영학과 김 경 애(석사과정)
h.p ; 010-7963-3544
ruddo3544@hanmail.net

지도교수 : 제주대학교 경영학과 교수 황 용 철

내부마케팅 ; 기업 내부 종업원의 만족을 높이기 위한 마케팅 활동들을 의미합니다.
조직지원인식 ; 기업이 종업원의 공헌을 가치 있게 생각하며, 종업원의 복지 등을 위해 기업이 관심을 보이는 정도에 대해 동업원이 느끼는 총체적 믿음
혁신행동 ; 종업원들이 성취감과 조직성과를 위한 노력으로 새로운 아이디어 등을 업무활동에 적극적으로 제출·개발·실행하는 일련의 행동

다음 페이지로 이동하세요 ☞

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<설문지 작성방법>

예시 1, 다음 각 항목이 0 0 하는데 있어서 **동의하시는 정도를 보기**에서 해당하는 **번호를 선택하여 주세요. <보 기>**

1	2	3	4	5	6	7
매우 아니다	아니다	약간 아니다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

1, 교육프로그램이 가치가 있다고 생각한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
2, 교육프로그램이 가치가 있다고 생각한다.	①--②--③--✓--⑤--⑥--⑦

1. 내부마케팅에 관한 내용입니다.

▶교육훈련에 대한 질문입니다.

설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1) 우리 회사는 서비스 및 직무관련 교육훈련의 횟수가 많은 편이다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
2) 우리 회사에서 제공하는 공식적인 교육프로그램은 매우 가치 있다고 생각한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
3) 우리 회사에서 제공하는 교육프로그램(공식, 비공식)은 실제 업무수행에 충분한 도움이 되고 있다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
4) 교육훈련 후 고객의 요구를 이해하는데 도움이 되었다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
5) 금융 자격증 관련 유료 교육프로그램도 회사에서 제공하여 자격증 취득이 쉬워졌다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦

▶경영층지원에 대한 질문입니다.

설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1) 우리 회사의 경영층은 개방된 의사소통을 장려한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
2) 우리 회사는 경영층과 쉽게 접근할 수 있는 분위기가 조성되어 있다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
3) 우리 회사의 경영층은 종업원과의 대화의 시간을 많이 갖는 편이며 칭찬도 잘해 준다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
4) 우리 회사는 경영관리 및 의사결정 과정에 직원들의 참여를 권장하는 분위기다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
5) 우리 회사의 경영층은 업무관련 문제 발생 시 해결을 위한 노력과 지침을 제공한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦

다음 페이지로 이동하세요 ☞

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

▶**보상시스템**에 대한 질문입니다.

설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1) 우리 회사는 영업 또는 업무에 대한 보상(성과급)제도를 실시하고 있다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
2) 우리 회사는 회사에 이익이 될 만한 정보를 제공하는 경우 그에 상응하는 보상을 해 주고 있다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
3) 우리 회사는 업무개선에 도움을 주는 아이디어를 제공하는 직원들에게 보상을 하고 있다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
4) 우리 회사의 보상시스템은 적절하고 생각한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
5) 우리 회사의 보상시스템은 공정하다고 생각한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦

▶**내부의사소통**에 대한 질문입니다.

설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1) 우리 회사는 자유로운 분위기 속에서 각자의 의사를 활발하게 표현할 수 있다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
2) 우리 회사는 직원들 간에 업무 및 영업에 관한 정보교환이 잘 이루어진다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
3) 우리 회사는 관련 부서 간에 업무와 관련된 협조체제가 잘 이루어진다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
4) 우리 회사는 직원들 간에 업무 외적인 사항에 대해서도 의사소통이 잘 이루어진다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
5) 우리 회사는 상하 간의 피드백이 잘 되고 있다. (고충처리, 성과 등)	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦

▶**권한위임**에 대한 질문입니다.

설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1) 우리 회사는 직원들에게 의사결정 재량권을 허용한다. (규정에 따른 내용 이외의 영업, 업무처리 등)	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
2) 우리 회사는 문제해결 시 직원들이 스스로 판단하도록 한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
3) 우리 회사는 직원들의 판단을 신뢰한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
4) 우리 회사는 직원들의 창의적 사고를 존중한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
5) 우리 회사는 부서 및 지점 차원의 자율권이 어느 정도 주어져 있다고 생각한다(인사, 평가, 보상 등).	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦

다음 페이지로 이동하세요 ☞

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 조직지원인식에 관한 내용입니다.

설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1) 우리 회사는 종업원의 목표와 가치를 잘 고려(이해)해 준다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
2) 우리 회사는 종업원의 복지에 대해 진심으로 관심을 갖고 있다고 생각한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
3) 우리 회사는 종업원의 능력을 최대한 발휘하여 직무를 수행할 수 있도록 도와준다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
4) 우리 회사는 고객서비스에 필요한 사항에 대해 적시에 제공해준다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
5) 우리 회사는 종업원에게 문제가 생길 경우 기꺼이 도움을 주고자 할 것이다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
6) 종업원이 불가피한 실수를 한 경우 회사는 충분히 이해해준다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
7) 회사는 종업원의 의견을 중요시 생각한다고 여긴다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦

3. 혁신행동에 관한 내용입니다.

설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1) 나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발하고자 노력한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
2) 나는 혁신적인 아이디어에 대한 공감을 형성하려고 노력한다,	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
3) 나는 혁신적인 아이디어에 대한 지원을 얻어내려고 노력한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
4) 나는 체계적인 방법으로 혁신적인 아이디어를 업무에 도입한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
5) 나는 업무와 관련하여 독창적인 방법을 고안하여 제안을 많이 한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
6) 나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 애쓴다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
7) 나는 직장의 핵심인물을 혁신적 아이디어에 대한 열렬한 후원자로 만든다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦

다음 페이지로 이동하세요 ☞

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4. 고객지향성에 관한 내용입니다.

설 문 문 항	귀하의 응답 아니다 ---------- 그렇다
1) 나는 고객에게 친절하다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
2) 나는 고객의 질문에 정확하게 답변한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
3) 나는 고객과의 약속을 충실히 이행한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
4) 나는 사전에 고객의 요구를 파악하기 위해 노력한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
5) 나는 고객이 원하는 정보를 제공하려고 노력한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
6) 나는 고객에게 문제가 생겼을 때 해결하기 위해 노력한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
7) 나는 내가 제공하는 서비스가 고객에게 어떻게 평가될지에 대해 항상 생각한다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
8) 나는 고객이 원하는 서비스를 제공하고 나면 마음이 뿌듯해진다.	①--②--③--④--⑤--⑥--⑦
9) 나는 고객과 좋은 관계를 유지하기 위해 노력한다.	

5. 다음은 응답자의 일반적인 사항입니다.

1) 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자

2) 귀하의 연령은?

① 20~29세 ② 30~39세 ③ 40~49세 ④ 50세 이상

3) 귀하의 학력은?

① 고졸 미만 ② 대학졸업 ③ 대학원 이상

4) 귀하의 연봉은 어떻게 되나요?

① 3000만원 미만 ② 3000만원 ~ 5000만원 미만 ③ 5000만원 ~ 7000만원 미만

④ 7000만원 이상

5) 귀하의 직위는?

① 사원 ② 대리 ③과 · 차장 ④ 부장(지점장) 이상

6) 귀하께서 다니는 금융기관은?

① 은행 ② 증권사

※ 바쁘신 가운데 장시간 설문에 응답해주셔서 깊은 감사를 드립니다. 혹시 빠진 내용이 없는 지 송구스럽지만 다시 한 번 확인 부탁드립니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

ABSTRACT

The Effect of Internal Marketing on Perceived Organizational Support, Innovative Behavior and Customer-Orientation

Kyeng-Ae Kim
Department of Business Administration
Graduate School
Jeju National University
Supervised by Professor Yong-Cheol Hwang

Traditional studies on marketing have been concentrated on external marketing, a marketing activity for external customer. On the contrary, internal marketing can be categorized as service marketing and is a kind of marketing activity for human resources inside of the organization. The purpose of this study is to examine the effects of the efficient internal marketing policy for Bank and Security company to employee's customer orientation behavior. In this study, internal marketing policies for the financial institutions of promotion, education and training, management support, reward system, internal communication, and empowerment are selected as the main factors. Also, these factors increase perceived organizational support(POS), innovative behavior and should Influence on employee's customer orientation behavior.

A survey questionnaire was distributed to 400 customers in D's securities branch and K's banks branch and 362 responses were collected, 36

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

responses were deleted lacking proper information fill in. A descriptive statistical analysis was applied to the remaining 326 responses. The statistical techniques used for carrying out hypothesis-testing are EFA(Exploratory Factor Analysis), CFA(Confirmatory Factor Analysis), SEM(Structural Equation Modeling) in SPSS 18.0 and AMOS 7.0 statistical programs.

The empirical results are summarized as follows,

First, internal marketing factors has a positive(+) effect to POS. Test results,

management support, reward system, internal communication is POS had a positive impact on awareness. However, training and empowerment was no significant effect of the delegation.

Second, internal marketing factors has a positive(+) effect to innovative behavior. Test results, management support, reward system is innovative behavior had a positive impact on awareness. However, education and training, empowerment and internal communication was no significant effect of the delegation.

Third, POS has a positive(+) effect to employee's innovative behavior. Test results, had a positive impact.

Fourth, POS and employee's innovative behavior has a positive(+) effect to customer-oriented behavior. Test results, two factors influence both positive.

Fifth, internal marketing factors has a positive(+) effect to customer orientation behavior. Test results, had a positive impact. Therefore, effective internal marketing which led to the employee's satisfaction, enhancing employees' customer-oriented behavior has been reported.

Sixth, POS and innovative behavior will be acts as an intermediary the internal marketing and customer orientation of employees. Test results, effect of two factors, both showed that the parameters.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

In the above results, We have the following marketing implications.

First, internal marketing of financial institutions is based on the organizational culture that they must arrange an effective policy. In other words, the employees have been recognized. The importance of internal marketing factors, education and training, empowerment, internal communication, reward systems, management support was thinking.

Second, employees feel the organization supports efforts are required to strengthen the awareness that I will. This should be preceded by effective internal marketing policy is also imperative. However, even if good internal marketing policy support organization for employees to feel self-awareness is not high will not be motivated.

Third, efforts of employees are customer-oriented behavior. Financial institutions to deal with the money markets. Thus, from a customer's trust is an important asset and source. In order to, customer-oriented employees to do the self-motivation to allow companies to establish a policy, you will want to try.

This study, however, reveals several limitations as followings,

First, this study is only for employees of financial institutions because there is a limit to generalize the findings are.

Second, selection of the sample of the survey in Seoul and Gyeonggi area of bank, securities and because the survey sample is representative some deficiencies that will strip.

Third, in this study, we proceed to study the cross-sectional nature of the service industry having been a corporate environment and policies for each business sector, due to employees' perceptions of the working environment may be different.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY