



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](#)

박사학위논문

지역기술혁신 진흥기관의 고객지향성에
미치는 내부마케팅의 영향

- 공감과 조직몰입의 매개효과와 조직혁신성의 조절효과를 중심으로 -

제주대학교 대학원

경영학과

좌 봉 두

2014년 8월



지역기술혁신 진흥기관의 고객지향성에 미치는 내부마케팅의 영향

- 공감과 조직몰입의 매개효과와 조직혁신성의 조절효과를 중심으로 -






指導教授 金 炯 吉

左 奉 斗

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함

2014年 8月 日

左奉斗의 經營學 博士學位 論文을 認准함

審査委員長	黃 用 哲	
委 員	高 富 彦	
委 員	李 圭 珉	
委 員	金 貞 希	
委 員	金 炯 吉	

濟州大學校 大學院

2014年 8月 日

**The Influence of Internal Marketing on Customer
Orientation of the Institute for Regional Innovation
Advancement**

-Focused on Mediating Effects of Empathy and Organizational
Involvement and Moderating Effects of Organizational
Innovativeness-

Bong - Doo Joa

(Supervised by professor Hyoung-Gil Kim)

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

2014. 8. .

This thesis has been examined and approved.

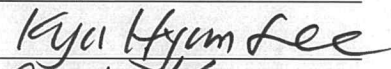


Thesis director, Yong-Cheol Hwang, Prof. of Business Administration

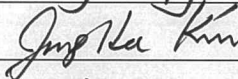
Bu-Eon Ko



Kyu-Hyun Lee



Jung-Hee Kim



Hyoung-Gil Kim



2014. 8

Date

Department of Business administration

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY



Abstract

The Influence of Internal Marketing on Customer Orientation of the Institute for Regional Innovation Advancement

-Focused on Mediating Effects of Empathy and Organizational Involvement and
Moderating Effects of Organizational Innovativeness-

Bong - Doo Joa

Department of Business Administration

Graduate School

Jeju National University

Today's marketing activities of enterprises and other business entities target not only their external customers of enterprises and other business entities. Given that the ultimate goal pursued by an enterprise is to satisfy what external customers need and want through building customer-oriented mind by satisfying its internal customers, it is a widely recognized phenomenon in the business circle that marketing approaches are also essential to suit the internal customers' tastes. Marketing carried out within an organization can specify what is needed to achieve customer satisfaction, provide appropriate information and training programs that internal customers are eager to receive, and enhance the overall quality of the product and service. The methods applied to help produce creative ideas and yield insightful knowledge on how frequently the customers' desires change, which, in the end, brings valuable feedback to the organization. Up to now, the research for internal marketing has predominantly been conducted by the profitable service industry. However, customer-orientation has become a hot button studied not only by

manufacturers but by non-profit organizations and the public sector, as well, including government institutions. Unfortunately, few studies have been conducted investigating the relationship between internal marketing practice and level of customer satisfaction within institutions established to promote technological innovation at the local level, such as a “Technopark.”

The primary purposes of this research are as follows.

First, to construct a theoretical structure of the institution for promoting regional technology innovation by referring to case studies in the past with regard to the key components of the internal marketing, empathy, immersion into the organization, customer orientation, and organizational innovation.

Second, to demonstrate how the in internal marketing elements influence such behaviors as empathy among individuals within organizations and the level of their devotion to the organizations, and investigate how significantly empathy and variations of their devotion to the organization will impact customer orientation.

Third, to prove whether the innovation of the organizations could assume a mediating role between independent variables and intervening variables and between intervening variables and dependent variables.

Fourth, it may provide meaningful results regarding customer orientation of regional institutions for the sake of promoting technological innovation based on the results of the empirical analysis.

In order to pursue these research purposes, models and hypotheses necessary to carry out the research were established, followed by empirical analysis based on prior research on how the internal marketing tactics affect empathy among individuals and customer orientation. For the empirical analysis, individuals working with the local Technopark, as a local institution for

promoting technological innovation, were surveyed for the purpose of collecting relevant sources. Surveyed materials were scrutinized by employing the statistical packages, SPSS 18 and AMOS 20. The peculiar quality of each source was identified through frequency analysis, and factor and reliability analyses were each introduced to make sure that analyzing tools within research models were reasonable and trustworthy. In addition, a confirmatory factor was utilized along with a structural equation model to test proposed hypothesis and research models. In order to decipher what mediating roles group innovation takes in relationship among concepts within the research models, an effectiveness analysis was executed.

Following are the test results of the proposed hypotheses.

First, it is believed that education, training and rewarding schemes among internal marketing elements have a noticeable influence on the empathy factor.

Second, any supportive and after-performance incentives given by the management have a positive impact on the immersion factor.

Third, to study how empathy encourages individual devotion to the organization, and the devotion factor leads to a positive contribution to customer orientation.

moreover, the role of moderating variables was investigated on the empirically analyzed results. Subsequently, the regulating effect of the group innovation on those internal marketing factors, empathy and customer orientation, was analyzed, and it becomes meaningful only in the relationship between managerial support and empathy. As for the relationship between the internal marketing factors and devotion to the organization, the regulating effect of the group innovation was significant. It also showed the significance for the relationship between education/training among inbound marketing factors and

the customer orientation, and finally between empathy and the customer orientation. However, it does not seem to be very effective on the relationship between the devotion factor and customer orientation.

Here are several suggestions to activate the customer-oriented internal marketing practices in a Technopark, a local institution to boost technological innovation, based on the empirically analyzed outcomes.

First, given that among the internal marketing factors in Technopark, an agency to promote technological innovation in local community, education/training and rewarding schemes influence on the empathy among the group individuals and these variables affect the customer orientation, it is necessary to tighten the level of the training programs in a more effective and organized way and to improve the employee reward and recognition systems

Second, managerial support and better rewarding systems among the inbound marketing factors are to be found to affect the level of one's devotion to the organization, which contributes to customer orientation. Therefore, the managerial support and reasonable rewarding schemes should be put in place.

Third, because the empathy factor plays a significant role in the level of one's devotion to the organization and the customer orientation, and so does the level of one's devotion to the organization on customer orientation, more attention should be paid to the relationship between the empathy among the group individuals and the level of their devotion to the organization, resulting in a customer-oriented mindset.

It is advisable to implement various professional training programs and to make effort to create a favorable working environment in order to see satisfying results in the area of customer orientation.

Fourth, the regulation effect of group innovation proves meaningful in the

relationship between the managerial support and empathy, education/training and the customer orientation, and empathy and customer orientation. Therefore, a bond among the group individuals should be established through efficient employee training programs where management emphasizes group innovation, through which the customer-oriented employees are more devoted to attaining the goals set by the organization.

Key Word : Internal Marketing, Customer Orientation, Empathy, Organizational Involvement, Institute for Regional Innovation Advancement.

< 목 차 >

I. 서론	1
1. 문제의 제기 및 연구 목적	1
1) 문제의 제기	1
2) 연구 목적	2
2. 연구의 범위와 방법	3
3. 논문의 구성	4
II. 이론적 배경	6
1. 고객지향성	6
1) 고객지향성의 개념	6
2) 고객지향성의 결정요인	9
3) 지역기술혁신 진흥기관의 고객지향성	11
2. 내부마케팅	13
1) 내부마케팅의 개념과 중요성	13
2) 내부마케팅의 구성요인	21
3) 내부마케팅의 결과변수	26
3. 조직 내 공감	28
1) 공감의 개념과 구성요소	28
2) 조직 내 공감의 매개효과	33
4. 조직몰입	37
1) 조직몰입의 개념과 구성요인	37
2) 조직몰입의 영향변수	42
3) 조직몰입과 고객지향성	44
5. 조직혁신성	45
1) 조직혁신성의 개념	45
2) 조직혁신성의 조절효과	46

III. 연구 설계	49
1. 연구모형	49
2. 가설설정	50
1) 내부마케팅 구성요인과 조직 내 공감	50
2) 내부마케팅 구성요인과 조직몰입	51
3) 내부마케팅 구성요인과 고객지향성	52
4) 조직 내 공감과 고객지향성	52
5) 조직 내 공감과 조직몰입	53
6) 조직몰입과 고객지향성	54
7) 조직혁신성의 조절효과	55
3. 변수의 조작적 정의	56
1) 고객지향성	56
2) 내부마케팅	57
3) 조직 내 공감	61
4) 조직몰입	62
5) 조직혁신성	63
4. 조사 설계	63
1) 자료수집	63
2) 설문지 구성	64
3) 자료의 분석	65
IV. 실증분석	66
1. 표본의 특성	66
2. 신뢰도 및 타당성 분석	68
1) 신뢰도 분석 및 탐색적 요인분석	68
2) 확인적 요인분석	72
3) 구성개념간의 상관관계	75
3. 가설검증	77
1) 모형의 적합도	77

2) 내부마케팅과 조직 내 공감	79
3) 내부마케팅과 조직몰입	80
4) 내부마케팅과 고객지향성	81
5) 조직 내 공감과 조직몰입 및 고객지향성	82
6) 조직 내 공감 및 조직몰입의 매개효과	82
7) 조직혁신성의 조절효과	85
8) 가설검증 결과 요약	90
V. 결 론	91
1. 연구의 요약	91
2. 시사점	93
3. 연구의 한계 및 미래연구 방향	95
참고문헌	96
설문지	111

< 표 목 차 >

< 표 II-1> 고객지향성의 개념	8
< 표 II-2> 내부마케팅의 개념	17
< 표 II-3> 내부마케팅의 구성요인	26
< 표 II-4> 조직 내 공감	35
< 표 II-5> 조직몰입의 개념	40
< 표 III-1> 고객지향성에 대한 조작적 정의와 측정항목	57
< 표 III-2> 경영층지원에 대한 조작적 정의와 측정항목	58
< 표 III-3> 권한위임에 대한 조작적 정의와 측정항목	59
< 표 III-4> 교육·훈련에 대한 조작적 정의와 측정항목	60
< 표 III-5> 보상체계에 대한 조작적 정의와 측정항목	60
< 표 III-6> 조직 내 공감에 대한 조작적 정의와 측정항목	61
< 표 III-7> 조직몰입에 대한 조작적 정의와 측정항목	62
< 표 III-8> 조직혁신성에 대한 조작적 정의와 측정항목	63
< 표 III-9> 설문지 항목 및 출처	64
< 표 IV-1> 표본의 특성	66
< 표 IV-2> 신뢰도 분석	68
< 표 IV-3> 분석도구의 타당성 분석	70
< 표 IV-4> 확인적 요인분석을 통한 분석도구의 타당성	75
< 표 IV-5> 구성개념간의 상관관계	76
< 표 IV-6> 연구모형에 대한 적합지수	78
< 표 IV-7> 내부마케팅과 조직 내 공감과의 관계	80
< 표 IV-8> 내부마케팅과 조직몰입과의 관계	81
< 표 IV-9> 내부마케팅과 고객지향성과의 관계	81

< 표 IV-10> 조직 내 공감과 조직몰입 및 고객지향성간의 관계 82
 < 표 IV-11> 주요 원인 변인들의 효과분해 85
 < 표 IV-12> 내부마케팅 구성요인과 조직 내 공감 간 조직혁신성의 조절효과 86
 < 표 IV-13> 내부마케팅 구성요인과 조직몰입 간 조직혁신성의 조절효과 87
 < 표 IV-14> 내부마케팅 구성요인과 고객지향성 간 조직혁신성의 조절효과 88
 < 표 IV-15> 조직 내 공감과 조직 몰입 간, 공감 · 조직몰입과
 고객지향성 간 조직혁신성의 조절효과 89
 < 표 IV-16> 가설검증결과의 요약 90

< 그림 목차 >

< 그림 I-1> 연구의 체계도	5
< 그림 II-1> Grönroos의(1984) 서비스마케팅	16
< 그림 II-2> 상호간 공감의 정도	29
< 그림 III-1> 연구모형	49
< 그림 IV-6> 경로모형	79

I. 서론

1. 문제의 제기 및 연구 목적

1) 문제의 제기

마케팅은 기업과 조직의 외부고객에 대한 활동만을 의미하는 것이 아니다. 최근 들어 기업의 내부고객인 서비스 기업의 현장 종업원들 및 조직 내 구성원을 대상으로 하는 내부지향적 마케팅 활동도 중요하다는 인식이 점차 확대되고 있다(정기한·오재신, 2010). Berry(1981)에 의해 내부마케팅(Internal Marketing)이란 용어가 처음으로 제기된 이후, 내부마케팅 연구는 호텔이나 식음료업 등의 서비스와 관련된 분야에서 활발한 연구가 이루어졌다. Berry & Parasuraman(1991)은 “내부마케팅이란 조직 내부의 종업원을 내부고객으로 보고 그들을 대상으로 실시하는 마케팅 활동으로 최종소비자인 외부고객을 만족시키는 것이 목표이며, 내부마케팅의 목적은 효과적인 마케팅활동을 수행하기 위함이고 마케팅의 의지를 조직적으로 구축하고 기업을 위해 진정한 고객을 창조할 수 있는 능력이 있어야 한다”고 주장하였다. 그러므로, 내부마케팅의 궁극적인 목표는 서비스품질에 대한 고객의 인식과 만족을 향상시키기 위해 서비스 제공자가 종사자들의 개별적인 욕구를 파악한 후 충족시켜 고객지향적인 의식을 고취하고 이를 통해 종업원과 외부고객과의 상호작용에서 외부고객 만족의 실현에 있다고 할 수 있다(여용재, 2008).

내부마케팅은 고객지향적 사고에서 종사원들을 기업이나 조직의 일차적 고객이라는 시각에 초점에 두어 마케팅과 조직론의 접점으로 이해할 수 있다. 그러므로, 외부마케팅도 중요하지만 외부고객의 만족을 위해서는 내부고객인 구성원들의 만족이 선행되어야 하며, 이를 통해 조직의 목적을 달성할 수 있다.

Sternberg(1998)에 의하면 내부마케팅은 고객만족에 확고한 초점을 제공하며, 현재의 고객(내부직원)이 원하는 정보를 제공하고 이와 관련된 지원 및 교육을 할 수 있을 뿐만 아니라 제품에 대한 서비스 촉진을 효과적으로 수행할 수 있

으며, 강제성 없이도 창의력이 풍부한 접근을 할 수 있고, 고객들의 끊임없이 변하는 욕구에 대한 종업원의 안목을 넓혀주기 때문에 기업에 가치 있는 피드백을 제공하는 효과가 있다고 주장하였다.

그 동안의 내부마케팅 연구가 주로 영리조직의 서비스산업을 중심으로 이루어져 왔으며 제조업, 비영리단체, 공공기관 등의 모든 조직에 개념 확대가 필요하다는 주장이 제기되었다(Cahill, 1995; Harrel & Fors, 1995). 왜냐하면 조직 구성원들이 자신들이 종사하는 업종에서 고객을 이해하고, 고객지향적인 행동을 보일 때 그 조직은 더욱 발전 할 수 있기 때문이다. 최근 공공기관을 비롯한 비영리기관 등에도 마케팅 원리들을 도입하고 고객지향적인 업무 수행을 위한 노력들을 하고 있으나 이에 관한 연구는 활발하지는 않다(김영희, 2005 ; 여용재, 2008). 그 동안 테크노파크와 같은 지역기술혁신 진흥기관에서 내부마케팅과 고객지향성과의 관계에 대한 연구는 전혀 없는 실정이며, 내부마케팅 활동이 조직 내 공감과 조직몰입에 매개되어 고객지향성을 바라본 연구는 나타나지 않고 있어 이에 관한 연구는 의미가 있을 것으로 사료된다.

2) 연구 목적

본 연구는 지역 기술혁신 진흥기관의 고객지향성에 미치는 내부마케팅의 영향을 조직 내 공감과 조직몰입의 매개효과와 조직혁신성의 조절효과를 중심으로 분석하고 규명하는데 목적이 있다. 본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 내부마케팅 구성요인과 조직 내 공감, 조직몰입, 고객지향성, 조직혁신성에 관한 선행연구들을 고찰하여 지역기술혁신 진흥기관 내부마케팅의 이론적 체계를 정립한다.

둘째, 내부마케팅 구성요인들이 조직 내 공감과 조직몰입에 어떠한 영향을 끼치며, 조직 내 공감과 조직몰입 변수의 고객지향성과의 매개효과를 검증한다.

셋째, 내부마케팅과 조직 내 공감, 조직몰입, 고객지향성 변수 간 조직혁신성의 조절효과를 검증한다.

넷째, 실증분석 결과를 토대로 지역기술혁신 진흥기관의 고객지향성을 위한 시사점을 제시한다.

2. 연구의 범위와 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 먼저 연구 주제와 관련된 선행연구를 바탕으로 내부마케팅, 조직 내 공감, 조직몰입 및 고객지향성, 조직혁신성 등에 관한 문헌연구를 통한 이론적 고찰을 하였다. 또한 문헌연구를 통해 추출된 변수들과의 관계를 기초로 연구모형을 설정하고, 가설을 설정 한 후 지역 기술혁신 진흥기관을 대상으로 실증연구를 수행하였다. 조사에 사용할 설문지의 객관화와 신뢰성을 확보하기 위해 예비조사를 수행하였고, 그 결과 나타난 문제점을 보완 수정하여 최종 설문지로 활용하였다. 설문 조사는 지역기술혁신 진흥기관으로 전국적으로 분포되어 있는 18개의 테크노파크(TP : Techno Park)¹⁾ 중에 13개 TP를 대상으로 설문조사 결과 부실한 설문지를 제외한 총 446명의 구성원들의 설문지를 분석하였다.

자료 분석은 SPSS Window Version 18.0과 AMOS 20.0을 이용하였으며, 빈도분석(Frequency Analysis), 신뢰도분석(Reliability Analysis), 요인분석(Factor Analysis), 상관분석(Correlation Analysis) 등을 실시하였다. 다변량 통계분석으로는 요인분석(Factor Analysis), 공분산구조분석(Covariance Structure Analysis)의 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis), 확인적 요인분석(Confirmatory Factor)과 모형검증(Model Test)을 실시하였다.

본 연구의 범위는 지역기술혁신 진흥기관의 대표적인 기관인 테크노파크를 대상으로 하였으며, 이 조직의 고객지향성에 미치는 내부마케팅 영향을 중심으로 조직 내 공감과 조직몰입의 매개효과와 조직혁신성의 조절효과를 중심으로 연구를 진행하였다.

1) 우리나라의 테크노파크는 「산업기술단지 지원에 관한 특례법」에 의해 조성되었으며 민법에 의한 비영리 재단법인의 형태로 운영되고 있다. 그리고 설립은 1998년 6월 송도테크노파크를 기점으로 시작되었으며, 마지막으로 2010년 9월에 기존 재단법인 하이테크산업진흥원이 산업통상자원부로부터 제주테크노파크로 지정되었다.

3. 논문의 구성

본 연구는 <그림 I-1> 연구의 체계도와 같이 총 5개의 장으로 이루어져 있으며, 각 장의 주요 내용은 다음과 같다.

제1장의 서론부분은 문제의 제기 및 연구의 목적 그리고 연구의 범위와 방법, 논문의 구성에 대하여 기술하였다.

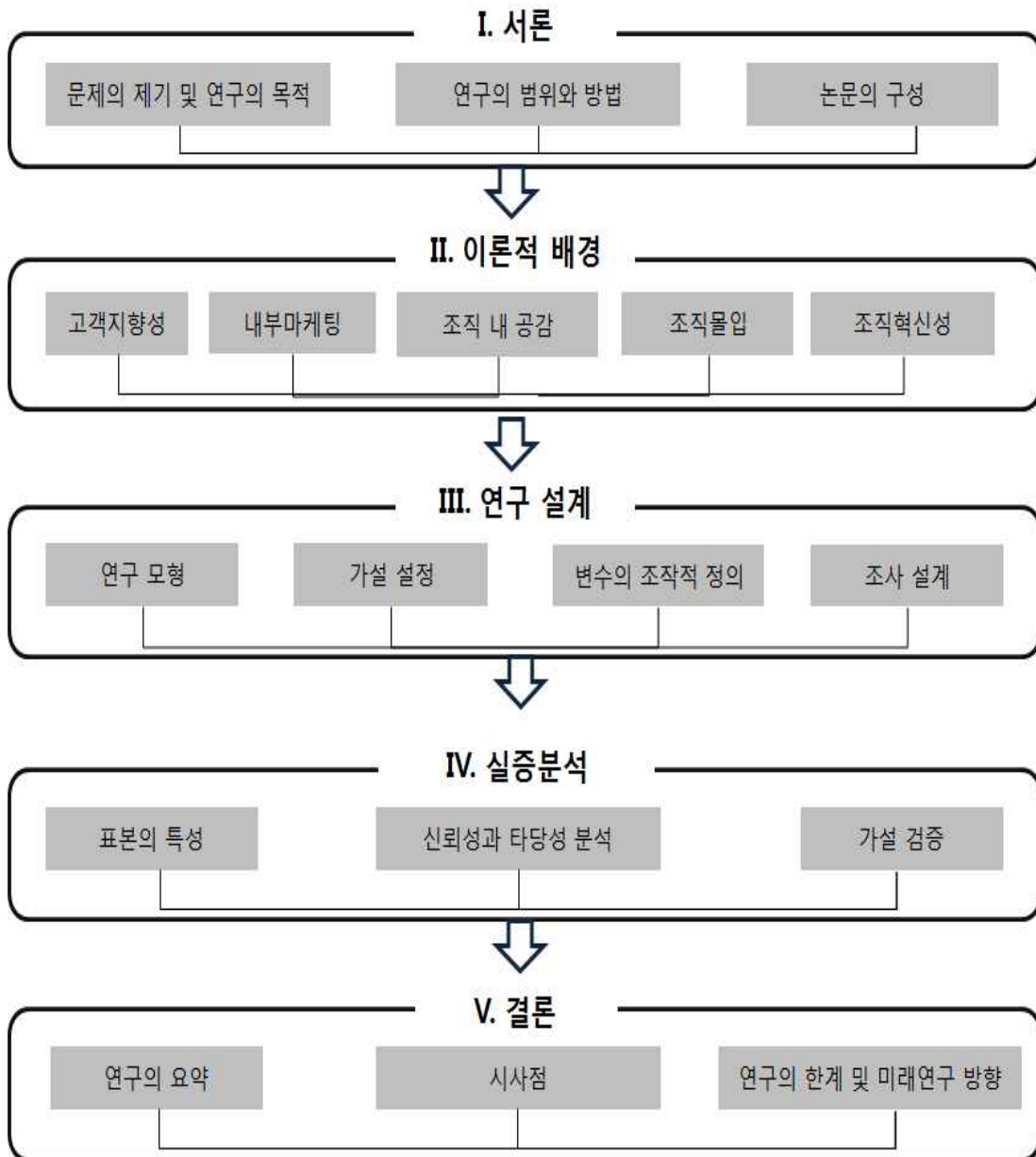
제2장의 이론적 배경은 5개의 절로 다루고 있으며, 고객지향성, 내부마케팅, 조직 내 공감, 조직몰입, 조직혁신성에 대한 내용을 다루었다.

제3장의 연구 설계에서는 연구모형, 가설설정, 변수의 조작적 정의 및 조사 설계에 대하여 기술하였다.

제4장에서는 실증분석으로 표본의 특성, 신뢰성과 타당성 분석, 가설검증을 하였다.

제5장에서는 연구의 요약과 시사점 및 연구의 한계 및 미래연구 방향에 대하여 기술하였다.

< 그림 I -1> 연구의 체계도



II. 이론적 배경

1. 고객지향성

1) 고객지향성의 개념

고객지향성(Customer Orientation)은 기업이 고객의 입장에서 활동을 행하는 것을 의미한다. 기업의 마케팅활동은 고객의 관점에서 기업이 최종소비자, 경쟁자, 유통업자, 공급자와 같은 외부고객에 대한 시장정보를 획득하고 이를 기업의 전체 부서에 확산시키고 적극적인 대응을 통해 최종소비자에게 최상의 가치를 제공하고자 하는 것이다.

Saxe & Weitz(1982)는 고객지향성을 조직이 고객과의 관계에서 상호이익과 장기적인 관계를 추구하며 고객의 필요를 만족시키기 위하여 이루어지는 마케팅 개념의 수행 정도를 보고, 고객과의 상호작용을 하는 과정에서 고객만족을 위한 서비스 제공자의 고객서비스 행동이라고 정의하였다. 고객지향성이 높은 종업원들은 고객만족을 증가시키기 위한 행동을 하게 되고 결국 고객과의 장기적인 관계를 향상시키고 상호 이익을 추구하게 된다는 것이다(Dunlap et al.,1988). Levitt & March(1988)는 고객지향성이란 목표 고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 것이라 하였다. Grönroos(1990)는 고객지향성의 중요성을 강조하며, 고객지향적 태도에 몰입되어 있거나 이미 이를 위한 능력을 보유한 종업원을 채용하는 것이 이러한 성향을 가지도록 종업원을 교육시키는 것보다 훨씬 효율적이라고 경영자들에게 조언하고 있다. 즉, 경영자는 서비스업에서 종업원의 고객지향적 태도의 중요성을 자각하고 이미 고객지향적 사고를 보유한 종업원을 선발하여 효율성을 추구해야 한다는 것이다.

고객지향성은 고객만족, 직원의 윤리적 행동, 조직에 대한 몰입, 직무만족, 조직의 시장지향성 등과의 관계를 중심으로 파악되어 왔는데(Siguaw et al., 1994),

고객의 욕구를 고객의 이익에 부합하도록 서비스를 제공함으로써 그 욕구를 충족시키는 것을 목표로 하는 서비스 제공자의 고객 접근자세로 정의할 수 있다 (Hoffman & Ingram, 1991).

또한 Simon(1991)은 고객지향성을 고객이 바라는 대로 해주려는 자세, 고객의 물음에 대한 신속한 반응, 회사직원들의 친절함 등을 의미한다고 하였다. Berry & Parasuraman(1991)은 서비스기업과 고객과의 관계구축은 고객의 소리를 듣고 고객의 욕구에 대해 관심을 가지며, 고객에게 필요한 정보를 제공하고, 고객과의 약속을 지키는 등의 활동에 의해 이루어진다고 주장하고 있다. Kelly(1992)는 높은 고객지향성을 갖고 있는 내부고객은 외부 고객의 만족을 증가시키기 위한 행동을 취하게 되고, 그 같은 고객지향적 행동은 서비스 기업과 외부고객 사이의 장기적 관계구축을 유도하게 된다고 주장하였다.

Deshpande et al.(1993)은 고객지향성을 다른 이해 당사자들의 관계를 고려하는 상황에서 장기적인 수익확보를 위해서 고객의 이익을 최우선으로 한다는 신뢰의 집합이라고 정의하고 있다. 즉 고객 지향성이란 조직이 개발을 통해 고객의 필요와 욕구에 응답하는 전략을 수행하는 수준인데(Ganesan, 1994), 고객지향성 수준이 높은 종업원은 고객만족을 증가시키는 행동을 하고 이런 고객지향적인 행동은 조직과 고객 간의 지속적 관계 개발에 있어 상호이익을 준다는 것이다 (Dunlap et al., 1988).

Brown et al.(2002)은 고객지향성을 고객의 욕구를 고객의 입장에서 이해하고 가장 부합되는 방향으로 충족시키려는 종업원의 고객에 대한 접근자세와 경향이라고 정의하였다. 즉, 서비스 현장에서 고객지향성이 높은 종업원은 고객에게 서비스 제공자과정에서 자신의 역할에 만족할 경우 고객에 대해 정성과 열의가 있는 고객지향적인 서비스를 제공할 수 있다. Rindfleisch & Moorman(2003)은 고객지향성은 기업이 고객들의 이익에 우선순위를 두고 우수한 고객가치를 지속적으로 창출하고자 하는 신념이자 행동이라고 하였다.

또한 고객지향성은 조직 및 조직 내의 종사원들이 고객이해와 고객만족을 위해 그들의 노력을 집중하는 정도를 의미하며(Huff & Kelley, 2005), 기업의 장기적인 수익향상을 위해 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합체라 말한다.

따라서 고객 지향적 행동은 서비스제공 기업과 고객사이의 장기적 관계구축을

유도하고 유지할 수 있는 연결고리를 제공(Kelley, 1994)하기 때문에 기업의 경쟁력 확보를 위해 중요한 요인이 되고 있다. 또한 서비스지향성을 하나의 기업문화라고 볼 수 있다면 고객지향성은 구성원의 고객만족문화로서 기업이 표방하는 서비스지향성의 수행정도로 정의를 내릴 수 있다(이영석, 2002). 여용재(2008)는 고객지향성이란 “고객의 필요와 욕구를 파악하고 충족시키기 위해 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합”으로 정의하였고, 이병열(2010)도 “고객이 원하는 욕구를 파악하고 이를 충족시키기 위하여 고객의 입장에서 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합”으로 정의하였다.

김영식(2008)은 고객지향성을 “고객의 욕구를 충분히 파악하고 이해하여 경쟁자보다 더 충족 시킴으로써 고객이 지속적으로 보다 나은 가치를 얻을 수 있도록 노력하는 태도 또는 행위”라고 하였다. 이은정·김일·황선정(2011)은 고객지향성의 개념을 “고객의 욕구를 충분히 파악하고 이해하여 경쟁자보다 더 잘 충족시킴으로써 고객이 지속적으로 보다 나은 가치를 얻을 수 있도록 노력하는 태도 또는 행위”라고 정의했다. Awwad et al.(2011)는 고객지향성은 시장지향성의 한 행동적 요소로서 고객을 위한 높은 가치를 계속해서 창조해내기 위해 고객에 대해 충분한 지식을 갖는 것이라고 정의 하였다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 고객지향성에 대해 다양한 학자들의 정의가 있지만 본 연구에서는 고객지향성이란 “조직의 서비스지향성 수행정도로 고객의 욕구와 필요를 파악하고 고객의 만족을 증가시키려는 고객에 대한 접근자세와 경향”으로 정의한다.

<표 II-1> 고객지향성의 개념

연구자	주요내용
Saxe & Weitz(1982), Kelly(1992)	고객이 스스로의 욕구를 만족하기 위해 구매의 의사결정을 할 때 구성원들이 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 컨셉의 수행정도
Levitt & March(1988)	목표고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 것
Hoffman & Ingram	고객의 이해에 가장 부합되는 방향으로 고객욕구를 충족시키는

(1991)	기업과 종업원의 대 고객 접근자세
Noyne(1996)	고객에게 서비스에 대한 정보와 선택권을 제공하고 고객의 요구와 변호에 적합한 서비스 품질을 확보하기 위해 노력하는 것
이영석(2002), 여용재(2008)	고객의 필요와 욕구를 파악하고 충족시키기 위해 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합
김영식(2008)	고객의 욕구를 충분히 파악하고 이해하여 경쟁자보다 더 잘 충족시킴으로써 고객이 지속적으로 보다 나은 가치를 얻을 수 있도록 노력하는 태도 또는 행위
이병열(2011)	고객이 원하는 욕구를 파악하고 이를 충족시키기 위하여 고객의 입장에서 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합
이은정·김일·황선정 (2011)	고객의 욕구를 충분히 파악하고 이해하여 경쟁자보다 더 잘 충족시킴으로써 고객이 지속적으로 보다 나은 가치를 얻을 수 있도록 노력하는 태도 또는 행위
Awwad & Agti (2011)	시장지향성의 한 행동적 요소로서 고객지향성은 고객을 위한 높은 가치를 계속해서 창조해내기 위해 고객에 대해 충분한 지식을 갖는 것을 의미

자료 : 선행연구를 토대로 연구자 작성.

2) 고객지향성의 결정요인

고객지향성(Customer Orientation)은 기업이나 조직이 목표 고객의 필요와 욕구를 충분히 이해하고 응답하는 전략 수행의 수준을 의미한다. 즉, 고객의 관점에서 외부고객에 대한 정보를 획득하여 이를 전 부서에 확산시키고 적극적인 대응을 통해 최종소비자에게 최상의 가치를 제공하고자 하는 것이다. 이러한 고객지향성의 결정요인에는 고객욕구에 신속히 반응하는 최고경영자의 확고한 의지, 부서 간 정보의 공유, 행위 중심적 보상체계, 고객지향적인 조직구조가 있다(Cornish, 1998; Singh, 1993).

또한 고객지향성에 유의한 영향을 끼치는 변수로 정보의 상호작용 정도 또는 의사소통이 있는데 부서 간 갈등은 계획과 실행과정에서 발생하는 부서간의 상반된 반응에 의한 부서 간 긴장을 의미하는데(Gaski, 1984), Rukert and Walker(1987)는 부서 간 갈등이 부서 간 의사소통을 억제시킨다고 하였다.

Webster(1988)는 최고경영자들은 고객에 대한 봉사에 있어서 확실한 가치와 믿음을 가져야 하며 명확한 지침을 주어야 하므로, 최고경영자들은 조직 구성원들에게 그들의 의지를 전달해야 한다고 주장하여 고객지향성의 수행에 있어 최고경영자층 역할의 중요성을 강조하였다.

Kohli & Jaworski(1990)는 최고경영자가 위험을 감수하고 자연적이고 우발적인 실패를 수용하고자 하는 의지를 표명한다면 중간관리자들은 고객욕구의 변화에 대응하기 위한 새로운 제품을 더 제안할 수 있지만, 그렇지 않을 경우 고객 욕구 변화에 반응하지 않는 등 고객 지향적인 행동을 하지 않을 것이라고 하였다.

Reardon & Enis(1990)는 내부마케팅을 통한 고객지향성 연구에서 외부고객과 직접적으로 연결되는 종업원들이 고객만족을 위해 행동방향을 정할 수 있도록 도와주는 첫 단계가 내부마케팅이 될 수 있다고 주장하였다.

Hoffman & Ingram(1991)은 고객지향적인 행동과 보상을 통해 만족을 경험한 종업원들은 계속적인 고객지향적인 행동을 통하여 보상을 얻으려고 한다는 것을 규명하였다. Kotler(1993)도 종업원을 고객지향적으로 개발하려면 그들의 성과를 파악하여 노력에 대한 보상이 필요함을 언급하였다. 김선호(2005)도 보상요인에 대한 개인욕구와 기업의 보상형태를 적절히 결합함으로써 종사원의 효용을 극대화하여 고객지향적 사고를 확립할 수 있다고 보았다.

William & Attaway(1996)는 커뮤니케이션, 권한강화 그리고 조직문화 등의 요인이 판매원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. Hartlin et al.(2000)은 공식화, 권한위임, 행위기준 종업원 평가, 집단사회화 등의 요인들이 기업 내 종업원의 조직몰입과 종업원의 고객지향성에 대한 공유가치를 향상시킨다고 하였다. 송효분(2005)은 내부고객이 내부의사소통에 참여함으로써 자신의 업무성과 달성에 필요한 정보 획득, 내부고객 간의 상호신뢰와 유대 형성으로 직무만족, 고객지향성 등에 영향을 끼친다고 하였다. 한진수·김은정(2005)의 연구에서도 내부마케팅 요인 중 커뮤니케이션, 역할 명확성, 임파워먼트, 근무환경 및 휴가제도, 보상제도가 고객지향성에 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타났다.

정기한·황인호·신제익(2007)은 공기업의 임직원과 방문고객을 대상으로 내부마케팅 구성요인인 교육훈련, 권한위임, 경영충지원, 보상체계, 내부커뮤니케이션 등이 고객지향성, 서비스품질, 고객만족에 유의한 영향을 끼치는 것으로 확인하였

다. 구정대(2007)의 연구에서도 내부마케팅요인 커뮤니케이션, 교육 및 훈련, 복리후생제도, 임파워먼트 4가지 요인이 모두 호텔종사자의 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Rastegar et al.(2012)는 고객과의 거리가 가까운 업무일수록 내부마케팅이 가치를 생산해내는데 중요한 역할을 한다고 보았다. 그는 식품기업과 제약기업을 대상으로 내부마케팅을 독립변수로 두고 직무만족과 조직몰입과 매개변수, 고객지향성을 종속변수로 두고 연구를 실시했다. 그 결과로 내부마케팅이 고객지향성에 직접적으로 영향을 미치지 않지만 직무만족과 조직몰입에 영향을 끼치며, 직무만족과 조직몰입을 통해 간접적으로 고객지향성에 영향을 끼친다는 것을 밝혀냈다.

Huang & Chen(2013)은 내부마케팅, 고객지향성, 조직몰입 사이의 연관성을 연구하였다. Taipei 스포츠 센터의 풀타임, 파트타임 아르바이트원을 대상으로 연구를 진행한 결과, 내부마케팅은 조직몰입과 고객지향성과 관련이 있었다. 고객지향적인 마케팅을 수행하기 위해서는 내부마케팅을 통해 구성원들이 조직몰입을 하도록 해야 한다는 결과가 나왔다. 또한 업무 환경이 내부마케팅과 고객지향성에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다.

이상에서 살펴본 바와 같이 경영충지원과 권한위임, 보상체계, 교육훈련 등의 내부마케팅 요소가 조직구성원의 고객지향적 행동에 영향을 끼치는 결정요인임을 정리해 볼 수 있다.

3) 지역기술혁신 진흥기관의 고객지향성

지역기술혁신 진흥기관인 테크노파크는 지역혁신역량 강화와 지역클러스터의 R&D혁신기반 구축을 위해 산업기술기반조성사업에 관한 법률에 의거하여 설립되었다. 테크노파크는 1998년 송도 등 6개 지역에 설립을 시작으로 2000년대 12개의 테크노파크가 추가로 설립되어 운영되고 있으며 현재까지 2010년을 기하여 제주를 포함한 전국 18개 지역에 설립되었다(지역산업정책 백서, 2013).

테크노파크는 대학의 고급두뇌와 기업의 사업화 능력을 결합할 수 있는 인

적·물적 자원의 집적 공간의 역할과 산업발전을 위한 기술기반을 조성하여 산업경쟁력 강화에 기여하는 사업을 지원하고 지역에서 대학과 산업계를 연결하는 역할을 수행하기 위해 만들어졌다. 이와 같이 테크노파크 조성사업은 지역기술혁신클러스터 개념에 입각하여 기업·대학·연구소 등 지역의 기술혁신 자원의 집적과 기술을 공동으로 개발하고, 그 성과를 사업화하기 위해 기술단지 조성, 센터 건립, 장비 구축 등을 지원하는 사업이었다. 이처럼 테크노파크는 당초 기업 지원에 필요한 기술인프라 구축을 중심으로 추진되었으나, 2003년 지역전략산업 육성계획 수립 및 육성기능을 추가하면서 테크노파크의 역할과 기능이 지역전략산업 육성 중심으로 확대되었다(지역산업정책 백서, 2013). 특히 최근에는 전략산업기획단과 통합하여 테크노파크가 각종 지역혁신지원사업의 기획, 집행, 모니터링에 이르는 일련의 기능을 수행하는 지역 내 혁신거점기관으로서 역할을 담당하고 있으며, 지역전략산업을 바탕으로 지역발전의 원동력인 특화산업을 집중 육성하고 있다.

정기한 외 (2007)는 공기업의 내부마케팅과 고객지향성에 관한 연구에서 고객지향성이 서비스품질과 고객만족에 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 또한 여용재(2008)의 연구에 의하면 정부출연연구기관의 내부마케팅과 고객지향성에 관련한 내부마케팅 요인 중 교육훈련, 내부의사소통, 보상체계가 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 조직몰입이 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 남영현 외 (2011)의 공기업에서 내부마케팅의 실행요인이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 급변하는 경영 환경 속에 고객만족이 정도가 경쟁우위를 갖추기 위한 중요한 요인이며, 내부마케팅의 요인 중 고용안정, 보상체계, 교육훈련이 고객지향성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같이 테크노파크가 지역기술혁신 진흥기관으로서의 기능은 올바르게 수행하기 위해서는 고객지향적인 경영층의 확고한 경영철학의 정립이 필요하고, 리더십 발휘를 통하여 이러한 가치관이 구성원들과 전 부서에 확산되어지고, 고객지향적으로 업무가 수행되어 질 때 진정한 지역기술혁신 진흥기관으로서 발전해 갈 수 있을 것이다.

2. 내부마케팅

1) 내부마케팅의 개념과 중요성

(1) 내부마케팅의 개념

내부마케팅(Internal Marketing)은 조직 내의 구성원을 최초의 고객 또는 일차적 고객으로 보고 그들에게 서비스 정신이나 고객지향적 사고를 심어주는 마케팅 활동을 의미한다. 내부마케팅에 대한 최초의 개념을 도입한 Berry(1981)는 외부고객에게 서비스를 제공하는 직원들에게 마케팅 철학과 기법을 적용할 필요성을 역설하면서 내부마케팅은 내부고객(Internal Customer)인 구성원을 내부제품(Internal Product)으로써 인식하고, 그들의 직무를 생각하며 조직의 목표를 달성하기 위한 노력을 하는 것이라 하였다. 기존 외부고객을 중심으로 하는 마케팅 연구에서 기업 구성원들의 만족도를 중요시하는 내부 마케팅이 필요해지고 있으며, 이는 현재 공공기관성에 있는 조직에서도 내부직원들 간의 경쟁구도의 조직 문화로 변화되면서 조직 내의 구성원들의 중요성이 점차 커지고 있다.

Sasser & Arbeit(1976)는 내부마케팅을 조직 내의 인적자원을 대상으로 한 마케팅 활동으로 보고 외부고객에게 제품 및 서비스를 제공하기 전에 먼저 내부고객에게 직무를 판매하는 행동으로 정의하였다. Normann(1984)은 “내부마케팅은 기업이 서비스를 제공함에 있어 높은 품질을 유지하고, 생산성을 향상시켜서 비용을 절감하며 동기화된 종사원을 통해 고객들에게 기업의 태도를 표현할 수 있는 효율적 방법”이라고 주장하였다. 내부마케팅 개념의 확장은 전략의 실행도구로써 내부마케팅의 역할을 인지하기 시작한 몇몇 학자들의 연구통찰력에 의해 시작되었다. Winter(1985)는 일찍부터 조직목표의 달성을 위해 종업원들을 관리하는 기술로써 내부마케팅의 잠재적인 역할을 강조한 학자들 중 한 사람으로 내부마케팅의 역할은 조직목표를 위해 인적자원에 대한 이해와 내부마케팅 프로그램 가치의 인식을 통해 직원들을 배치, 교육, 동기부여 시키는 것이라고 주장하

였다.

Grönroos(1990)는 내부마케팅을 종사원의 시장 지향적 태도를 지니도록 하기 위한 경영철학이라고 규정하면서 시장지향성과 내부고객지향성에 앞서 내부마케팅 실행요인들이 고려되어야 한다고 하였다. George & Grönroos(1990)는 경영자의 입장에서 내부마케팅을 외부 고객이 아닌 조직 내부의 구성원을 대상으로 서비스 지향적이고 고객지향적인 행동을 부여하는 방법이라고 주장하였고, 이러한 내부마케팅 활동을 통해서 조직 내에 보다 서비스 지향적이고 고객지향적인 구성원을 확보하게 되고, 결과적으로 그것이 고객만족과 고객 충성 등을 달성할 수 있게 된다고 주장하였다.

Berry & Parasuraman(1991)은 내부마케팅이란 구성원의 욕구를 만족시켜줄 수 있는 직무상품을 통해 종업원을 채용하고 능력을 창조, 동기부여 및 보유하는 것으로써 구성원을 고객으로 취급하는 철학이며, 직무상품을 형성함으로써 기업과 부서의 효율적인 전략수행을 위한 동기를 부여하는 접근방식을 포괄적인 내부마케팅 개념이라고 정의하였다. Abbey(1994)는 내부마케팅을 구성원들에게 자신의 직무가치를 알도록 함으로써 최상의 서비스를 제공하게 하는 활동이라고 하였다. 또한 Greene et al.(1994)은 기업의 두 가지 고객을 일반적 의미에서의 고객인 외부고객과 기업의 종업원인 내부고객으로 구분하였다. 서비스 기업의 경우 외부고객에게 상품을 판매하고, 내부고객에게는 내부 상품으로 직무의 판매가 강조된다고 하였다.

Hales & Mecrate(1994)는 내부마케팅을 내부 구성원과 고객중심으로 분류하였다. 고객중심의 내부마케팅은 고객과 직접 접촉하는 구성원들이 회사의 상품이나 서비스를 마케팅 하는데 적극 참여하도록 유도하는 활동이라고 하며 구성원 중심의 내부마케팅은 구성원들이 어떤 확신을 가지고 서비스를 판매하기 전에 조직 내에서의 역할을 판매해야 한다는 가정 하에 구성원들에게 마케팅이나 촉진을 실시하는 활동이라고 할 수 있다.

내부마케팅은 주로 서비스기업에서 강조되지만 제조업, 비영리단체, 정부기관을 포함하는 모든 조직에 내부마케팅의 개념 확대가 필요하다는 주장도 있다(Cahill, 1995; Harrell & Fors, 1995). 권혁중(1995)은 내부마케팅을 기업 내부의 종업원을 대상으로 그들의 고객 지향적 사고를 확립하여 대외적 고객마케팅을

효율적으로 수행하도록 하기 위하여 소비자를 대상으로 개발된 마케팅 이론 및 기법을 적용시키는 모든 활동으로 정의하였으며, 외부마케팅에서 개발되고 활용된 마케팅 이론과 기법을 기업 내부 고객인 종업원들에게 고객 및 시장지향적 사고의 확립을 위해 적용하고자 시도하였다.

내부마케팅은 기업내부의 종업원을 대상으로 그들의 고객지향적 사고를 확립해 마케팅 이론 및 기법을 종업원에게 적용하는 모든 활동으로 정의할 수 있다(유필화 · 권혁중, 1996). 또한 내부마케팅은 외부마케팅(External Marketing) 개념을 기업내부 작업에 적용한 것으로, 내부마케팅 관점에서는 판매사원의 욕구 및 기대와 만족 수준을 지닌 고객으로 간주한다(김홍범 · 김현아, 1997). 안광호 등(1998)은 내부마케팅을 “고객에게 충분히 봉사할 수 있는 능력을 갖춘 종업원을 선발하고 교육·훈련시키고 동기를 부여하는 활동”이라고 하였다.

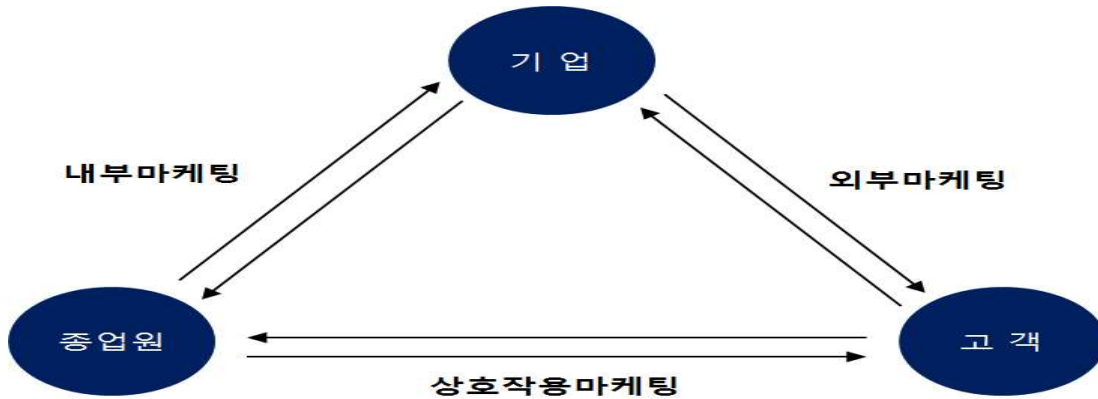
종래의 마케팅에서는 많은 기업들이 외부고객을 마케팅의 대상으로 고객만족에 초점을 맞추어 마케팅 연구나 계획 등이 실천되어 왔으나 내부마케팅은 내부구성원을 대상으로 내부종사자들에게 동기를 부여하고 서비스 정신이나 고객 지향적으로 응대하여 구성원의 대 고객 서비스 수준을 향상시키고자 실시하는 마케팅 활동으로 신혜숙(2000)은 그동안 연구된 내부마케팅 개념들에 대해 확장과 통합을 시도하였다. 신혜숙 등(2000)은 내부마케팅을 “고객만족에 목표를 두고 마케팅과 유사한 접근방법을 사용하는 계획된 노력으로써 고객지향적인 종업원의 선발, 교육훈련을 통하여 기업과 부서 간 전략을 효과적으로 수행할 수 있도록 종업원을 배치하고 동기부여하며 기능적으로 상호 협조하는 접근방식”으로 정의하였다.

Rafiq & Ahmed(2000)의 연구에서는 내부마케팅의 개념에 대한 확장과 통합을 시도하여, “고객만족에 목표를 두고 마케팅과 유사한 접근방법을 사용하는 계획된 노력으로써 고객지향적인 종업원의 선발·교육훈련을 통하여 기업과 부서 전략을 효과적으로 수행할 수 있도록 종업원을 배치하고 동기부여하며 기능적으로 상호협조 하는 접근방식”으로 정의하고 있다(정기한 · 오재신, 2010).

Kotler(2005)는 내부마케팅이란 구성원을 최초의 고객으로 보고 그들에게 서비스마인드나 고객 지향적 사고를 심어주며, 또한 구성체와 다수의 이해관계자에게 이익이 낼 수 있도록 동기를 부여하는 활동이라고 정의하였다.

Grönroos(1984)는 내부마케팅의 수단과 기법을 <그림 II-1>과 같이 보여주면서 서비스마케팅이 외부마케팅, 내부마케팅, 상호작용마케팅을 필요로 한다고 주장한 바 있는데, 이는 서비스 마케팅전략에서 가장 사료 깊은 연구인 것으로 평가받고 있다.

<그림 II-1> Grönroos(1984)의 서비스마케팅



자료원 : 이규현(2012), 마케팅관리 이론과 사례, 경문사, p.297

이정환(2005)은 종업원을 내부고객으로 보고 외부고객의 만족을 위해 종업원을 동기부여 시키고 만족을 추구하는 활동으로 보았다. 윤기호(2006)는 종업원을 동기 부여시키고 이러한 동기부여에 의해 스스로 노력하며, 이에 대해 스스로 만족하고 고객지향적인 사고를 개발하여 종업원들의 대 고객 서비스 수준을 향상시키는 것으로 보았다. 이렇게 내부마케팅은 인적자원의 중요성과 관련하여 기업 내부의 종사원을 내부고객으로 보고 그들을 대상으로 실시하는 내부지향적 마케팅 활동이라 할 수 있다(이보영, 2006).

Vasconcelos(2008)는 경영성과와 직원들의 동기유발을 위해서 내부마케팅의 중요성을 강조하였는데, 직장에서 경영진과 종사원 간에 일어날 수 있는 불균형을 해소 할 수 있는 변수로 내부마케팅의 역량을 제시하였다. 또한 이유재(2008)는 종사원을 최초의 고객으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객지향적인 사고를 심어주며 더 좋은 성과를 낼 수 있게 동기부여 하는 활동이라고 정의하였다. 천덕희(2009)는 종업원을 내부고객으로 보고 그들을 만족시켜 고객 지향적으

로 변화시키는 것으로 이해하고, 종업원도 여행사의 고객으로 인정하고 그들을 만족시켜 외부고객을 만족시키고자 하는 총체적 노력으로 정의하였다. Kotler(2009)는 고객접촉 구성원들을 지원해 주는 구성원들이 한 팀으로 활동하도록 하기 위한 훈련과 동기부여를 통해 구성원들에게 고객 지향적인 사고를 심어주는 것으로 정의하고 있다.

내부마케팅이란 마케팅 서비스에서 가장 중요한 요소이다. 내부마케팅은 조직의 모든 단계 내 사람 간 적절한 내재적 관계에 집중한다. 내부마케팅은 2가지 측면에서 조직의 복잡한 기능들을 통합하는 포괄적인 관리 과정 역할을 한다. 첫째, 내부마케팅은 조직의 모든 단계에서 모든 구성원들이 상황의 전후 사정에서 다양한 과정을 이해하고 경험하도록 한다. 둘째, 내부마케팅은 구성원들로 하여금 서비스지향적인 방향으로 일을 하도록 준비시키고 동기를 부여 한다 (Shahram G. et al., 2013).

내부마케팅은 기업의 내부고객에게 동기를 부여하는 것에 중점을 두고 종업원의 욕구를 충족시키는 기업 내 경영환경에 따라 최종고객의 욕구를 만족시키는 것으로 기업의 능력이 결정된다는 사고에 기초를 둔다. 하지만 고객지향적 사고에서 종업원을 기업의 일차적 고객이라는 관점에 근간을 두는 내부마케팅의 연구는 마케팅과 조직론의 접점에 있는 공동의 과제라고 볼 수 있다.

이상의 내부마케팅 관련 연구들을 검토하여 내부마케팅의 개념에 대한 학자들의 견해를 정리하면<표 II-2>와 같다.

<표 II-2> 내부마케팅의 개념

연구자	주요내용
Sasser & Arbeit(1976)	외부고객에게 제품 및 서비스를 제공하기 전에 먼저 내부고객에게 직무를 판매하는 행동
Berry(1981)	조직 목표달성을 위해 종사원을 내부고객, 직무를 내부 제품으로 보고 종업원의 필요와 욕구를 충족시키는 직무를 제공하려는 노력
Normann(1984)	서비스 제공에 있어 품질유지, 높은 생산성으로 비용절감, 동기화된 내부고객에 의해 외부고객에게 중요한 표현을 전달하기 위한 수단

Grönroos(1990)	종업원들이 시장지향적인 태도를 지니게 하기 위한 경영철학
Berry & Parasuraman (1991)	조직 내부의 종업원을 내부고객으로 보고 그들을 대상으로 실시하는 마케팅 활동으로 외부고객만족을 목표로 함
Hales & Mecrate(1994)	내부고객을 대상으로 한 마케팅 활동으로 외부고객에게 적합하게 봉사할 수 있는 능력을 보유한 내부고객을 성공적으로 고용하여 훈련시키고 동기를 유발시키는 과정
Rafiq & Ahmed(2000)	고객지향적인 종업원을 선발·교육훈련을 통해 기업전략을 효과적으로 수행하기 위한 종업원 배치, 동기부여와 기능적으로 상호 협조하는 접근방식
이유재(2008)	종사원을 최초의 고객으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객지향적인 사고를 심어주며 더 좋은 성과를 낼 수 있게 동기부여 하는 것
Kotler(2009)	고객접촉 구성원들을 지원해 주는 구성원들이 한 팀으로 활동하도록 하기 위한 훈련과 동기부여를 통해 구성원들에게 고객 지향적인 사고를 심어주는 것
전덕희(2009)	종업원을 내부고객으로 보고 그들을 만족시켜 고객 지향적으로 변화시키는 것으로 이해하고, 종업원도 여행사의 고객으로 인정하고 그들을 만족시켜서 외부고객을 만족시키고자 하는 총체적 노력
이유재(2009)	조직구성원을 최초의 고객이라고 생각하고 이들에게 고객서비스 마인드나 고객지향적인 생각을 심어주는 것
Shahram Gilaninia & Bijan Shafiei&Rashid Shadab(2013)	조직의 모든 단계 내 사람 간 적절한 내재적 관계에 집중. 내부마케팅은 2가지 측면에서 조직의 복잡한 기능들을 통합하는 포괄적인 관리 과정 역할을 한다. 첫째, 내부마케팅은 조직의 모든 단계에서 모든 구성원들이 상황의 전후 사정에서 다양한 과정을 이해하고 경험하도록 한다. 둘째, 내부마케팅은 구성원들로 하여금 서비스지향적인 방향으로 일을 하도록 준비시키고 동기를 부여하는 것

자료 : 선행연구를 토대로 연구자 작성.

(2) 내부마케팅의 목적과 중요성

① 내부마케팅의 목적

Lings & Brooks(1998)는 내부마케팅의 목적을 세 가지로 분류하였는데, 이를

정리하면 다음과 같다.

첫째, 종업원을 동기부여 시켜 고객지향적인 태도와 판매 서비스중심의 마인드를 갖게 하여 자신들의 직무를 성공적으로 수행할 수 있도록 하는 것이다.

둘째, 인적자원을 제대로 관리하고 내부행동 프로그램을 시행함으로써 종사원들이 본인 소속 부서와 관계없이 마케팅요원으로서 행동을 하도록 동기부여하여 경영성과를 극대화 하는 것이다.

셋째, 기업이 제공하는 제품, 서비스가치, 나아가 기업전략 등을 종업원에게 이해, 수용시켜 외부시장에 대한 기업내부의 시너지효과를 극대화하는 것이다.

② 내부마케팅의 중요성

내부마케팅의 중요성은 기업의 내부고객에게 동기를 부여하는 것에 중점을 두고 종업원의 욕구를 충족시키는 기업 내 경영환경에 따라 최종고객의 욕구를 만족시킨다는 사고에 기초를 둔다. 그 동안 종업원에 대한 동기부여는 주로 인사 및 조직론에서의 연구과제였으며, 그 배경은 제조기업의 생산과정에서의 원가절감 및 효율성 향상에 기초하고 있다. 그러나 고객지향적 사고에서 종업원을 기업의 일차적 고객이라는 관점에 근간을 두는 내부마케팅의 연구는 마케팅과 조직론의 접점에 있는 공동의 과제라 할 수 있다.

제품이나 서비스 등 상품을 고객에게 팔기 전에 먼저 종업원에게 파는 활동으로 인식함으로써, 서비스기업의 외부고객에게 제품 및 서비스를 제공하기에 앞서 종업원인 내부고객들에게 그들의 직무를 판매할 수 있어야 한다는 점을 강조한 것이다. Berry & Parasuraman(1991)은 내부마케팅을 종업원의 욕구에 부합하는 직무관련 제품을 통해 자격을 갖춘 종사원을 채용(Attraction)하고 개발(Development)하며, 동기부여(Motivation)시키고 보유(Retention)하는 것으로서 종업원을 고객으로 취급하는 철학이며, 직무상품을 향상시키는 전략이라고 주장하였다. Kotler(1996)는 내부마케팅을 고객에게 훌륭히 봉사할 수 있는 능력 있는 종업원을 성공적으로 고용하고 훈련시키며 동기부여 시키는 과업으로 정의하고, 이러한 활동으로 종업원을 최초의 고객으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객 지향적 사고를 심어주며 더 좋은 성과를 낼 수 있도록 동기를 부여하는 활

동이라고 정의하였다.

Rafiq & Ahmed(2000)는 내부마케팅은 개념에 고객만족의 목표를 두고 마케팅과 유사한 접근방법을 사용하는 계획된 노력으로써 고객지향적인 종업원을 선발·교육훈련을 통하여 기업과 부서 전략을 효과적으로 수행할 수 있다고 했다.

이러한 내부마케팅은 최상의 종업원을 채용하고 관리하는데 도움이 된다. 종업원 채용 시 고객지향적인 종업원을 고용해야 하며 종업원 교육 시 직무수행에 대한 교육의 명확한 유형과 수준이 강조된다. 왜냐하면 처음 고용된 종업원의 태도나 행위를 변화시키는 것은 어렵고 비용도 많이 들기 때문이다. 종업원 선발과 훈련을 통해 직무와 관련된 모호성이 줄어들게 되며 고객요구에 대해 효과적으로 대처할 수 있게 된다.

또한 관리자들도 적절한 유연성 및 통제를 통해 일선 종업원들에게 계획된 방향이나 지침 등을 제공함으로써 고객의 기대에 부응하고 상호마케팅기회의 최대 이점을 살릴 수 있는 고객지향성 사고를 조직전체에 확산해야 한다. 종업원에 대한 동기부여와 기능 간 협조달성을 위해 마케팅과 유사한 접근방법으로 적용시킬 때 관리자들도 어떤 마케팅 기법들이 적절하며 어떻게 내부시장에서 적용될 수 있는가에 대해 분명히 할 필요가 있다(정기한·오재신, 2010).

내부마케팅이 성공되기 위해서는 최고 경영층이 인식이 중요한데, 조직 내 모든 구성원들에게 내부마케팅 실행에 대한 의욕을 심어줌으로써 진정한 리더십이 발휘될 수 있는 기반을 마련할 수 있다. 그러므로 내부마케팅 활동의 대상으로는 최고경영자, 중간관리자, 일선종업원, 지원부서 종업원 등 모두가 포함된다.

내부마케팅이 전략적 경영 지원의 부족으로 제약을 받지 않아야 하고 내부마케팅 과정이 조직구조나 경영층 지원의 부족으로 제약을 받지 않아야 하며, 최고경영층이 지속적으로 내부마케팅에 대해 적극적인 지원을 해야 한다.

외부고객에 있어서 좋은 제품이나 서비스가 요구되는 것과 마찬가지로 내부시장에 있어서도 좋은 제품이 요구된다. 고객지향적 성과를 기대하기 위해서는 기업이 종업원에게 매력적인 제품을 제공해야 한다(Rafiq & Ahmed, 2000). 내부제품은 고객지향성에 대한 관리자의 요구나 좋은 성과에 대한 기대에 호의적으로 반응하도록 종업원에게 동기를 부여하는 직무환경이다. 훌륭한 종업원을 유지하고 보유할 수 있도록 하는 직무환경과 관리방법, 인사정책, 직무자체의 성격, 계

획 및 실행과정 등이 포함된다. 외부고객에게 판매하는 제품이나 서비스처럼 시장지향적인 내부제품의 개발이 필요하며, 이를 위해서는 경영층의 전략적 의사결정이 요구되며 종업원 만족 향상을 통한 고객만족 달성이라는 내부마케팅 목표가 조직 전반에 확산되어 있어야 한다.

국내 학자들이 연구를 살펴보면, 김종수·김성혁(2002)은 외부마케팅이 외부지향적인 활동인데 비해 내부마케팅은 현장의 종업원이 충분히 동기 부여되고 고객지향적인 접객요원으로 개발하기 위한 내부지향적인 마케팅활동이라고 하였다. 이정환(2005)은 종업원을 내부고객으로 보고 외부고객의 만족을 위해 종업원을 동기부여 시키고 만족을 추구하는 활동으로 보았다. 윤기호(2006)는 종업원을 동기 부여시키고 이러한 동기부여에 의해 스스로 노력하며, 이에 대해 스스로 만족하여 고객지향적인 사고를 개발하여 종업원들이 대 고객 서비스 수준을 향상시키고 고객만족을 유도하려는 미래지향적이며 시너지효과를 창출할 수 있는 마케팅활동으로 보았다.

2) 내부마케팅의 구성요인

내부마케팅의 구성요인과 관련해서 Grönroos(1990)는 내부마케팅 구성 주요변수를 훈련 및 교육, 경영층 지원, 보상체계, 내부커뮤니케이션, 외부커뮤니케이션 활동, 구성원의 관여 등으로 설정하였으며, 이 변수로 인해 서비스품질 및 고객만족에 영향을 줄 수 있다고 하였다. 이러한 Grönroos(1990)의 내부마케팅 요인은 그 후 많은 학자들의 연구에 영향을 주었으며, 유사한 변수를 내부마케팅의 구성요인들로 검증하고 있다. Wilson(1995)은 서비스기업의 경쟁우위 원천으로 기업 내의 서비스에 대한 내부마케팅의 필요성을 제시하면서 외부고객지향과 내부고객지향 사이에 활용할 수 있는 마케팅기법의 내용에는 큰 차이가 없다고 하였다. 특히 목표시장 확인, 정치력, 인센티브, 기술, 동기부여, 종업원 상호간의 갈등, 태도변화와 강조, 내부 분위기에 대한 이해 그리고 네트워킹을 통한 내부마케팅요인들을 강조하면서 기업목표와 고객요구를 이해해야 한다고 주장하였다.

[표 II-2] 는 내부마케팅의 구성요소에 관한 선행연구들을 정리한 것이다.

본 연구에서는 Grönroos(1990), Conduit & Mavondo(2001), 정기한·황인호·신재익(2007), 구정대(2007), 박현석(2007), 여용재(2008), 박성환(2009), 최경아(2010) 등의 선행연구와 지역기술혁신 진흥기관의 특성을 감안하여 내부마케팅의 요인을 경영충지원, 교육·훈련, 권한위임, 보상체계의 4가지 요인을 중심으로 정리하고자 한다.

(1) 경영충지원

경영충지원(Management Class Support)은 서비스 지향적이고 고객지향적인 조직분위기 창출의 기본적 요소이다(Conduit & Mavondo, 2001). 이는 일상 업무에서 나타난 경영자의 관리스타일이 직무환경과 내부 분위기에 영향을 끼치게 되기 때문이다. 또한 기획단계와 의사결정과정에서 구성원을 참여시킴으로서 더 나은 추진력과 업무에 대한 몰입을 추구할 수 있으며, 정보와 피드백의 필요성에 대해 핵심적 역할을 구할 수 있다.

조직의 리더는 구성원의 역할 모델이므로 그들의 위치에서 나름대로 내부고객과 외부고객에 대한 헌신을 보여주어야 하며(Kohli & Jaworski, 1990; Lukas & Maignan, 1996), 내부마케팅의 과정이 조직구조의 경영층에 의해 지속적으로 지원해야 한다. 또한, 조직의 행동을 이행하기 위해서는 리더십의 영향력이 어떻게 전개되고 리더십의 영향력을 가진 사람들에 의해 실행되는 경쟁적인 게임의 메커니즘을 이해하는 것이 필요하다(위오기, 1991).

연구원들을 대상으로 한 연구에서도 변혁적 리더가 이끄는 연구 집단의 경우 프로젝트의 질과 계획 일정상의 성과가 거래적 리더가 이끄는 경우보다 더 높은 것으로 나타나고 있다(Kelly, 1992). 경영자들은 일상이 조직 활동에서 내부 구성원들이 초기 기획단계에서 참여하도록 하여, 개개인의 구성원들이 적극적인 태도와 행동을 갖게 하기 위해서 리더는 비전을 제시하며 그들의 창의력에 대해 관심을 가져다주며 적극적으로 대응을 해주는 것이 경영충지원의 자세라고 할 수 있다.

(2) 교육·훈련

교육·훈련(Aducation & Training)이란 조직의 목표와 목적을 달성하기 위하여 종업원들을 대상으로 기업의 전략과 비전을 이해시키고, 그들의 업무능력을 향상시키기 위하여 진행되는 조직의 계획적 활동이라고 할 수 있다. Pigors & Myers(1977)는 교육훈련을 통해 작업의 질과 양이 향상되며, 종업원의 기능을 증진시켜 승진에 대비한 능력향상을 도모할 수 있고, 새로운 기술습득과 종업원의 불만과 결근 및 이직을 방지할 수 있다고 하였다. 교육훈련은 종업원으로 하여금 고객의 변화 욕구 및 예측하지 못한 상황에 대응할 수 있는 능력을 향상시키며, 공식적 교육훈련을 직원의 능력과 몰입을 향상시킴으로서 조직문화를 높일 수 있다(Harrell & Fors, 1995; Lux et al., 1996; 이병열, 2010).

이러한 교육·훈련 시스템은 경영자층의 적극적인 지원과 배려하에 이루어져야 하며 고객지향적인 조직체계로 발전시키기 위해서는 종업원들이 그 개념을 파악하고 조직 내에서의 자신들이 추구해야 할 책임과 역할을 파악하는 것이 매우 중요하다. 교육·훈련 프로그램을 통해서 종업원들에게 고객지향성의 중요성과 본질을 전달할 수 있고, 고객지향성의 개발에 대해 가질 수 있는 부정적인 태도들을 불식시킬 수 있는 중요한 수단이 될 수 있다, 또한, 고객지향성 수행을 위해 요구되는 전문기술이나 소비자 욕구에 대한 감각도 제공할 수 있으며, 개별 종업원들에게 다른 종업원과 연관된 각자의 역할, 기업내부의 다양한 기능, 나아가 소비자를 이해시킴으로써 그들이 서비스 전략에 대한 포괄적인 견해를 가질 수 있도록 도와준다(정기한·김대업·오재신, 2004).

교육·훈련이 조직의 지속적인 성과 개선으로 연결되기 위해서는 사업전략 실행에 필요한 인적자원 역량에 따라 교육·훈련 및 사업전략 계획이 달라져야 한다(공공기술연구회, 2003). 또한, 사업전략과 교육·훈련의 합이 효과적으로 이루어지기 위해서는 이를 지원하고 평가하는 보상체계가 함께 구비되어야 한다(Harrison, 1993). 교육·훈련은 조직목적 달성을 위해 종업원의 지식과 기능을 향상시키고 기업환경에 적응하는 태도를 길러 맡은 바 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위해 계획된 활동이다(여용재, 2008).

선행연구에서 설명되었듯이 교육·훈련은 구성원들에게 조직의 업무와 개인의

역할에 대한 직무부여와 구성원의 이해를 돕는 과정으로, 경영자의 전폭적인 지원이 우선되어야 한다. 또한, 내부 구성원에 대한 교육·훈련은 내부마케팅에 있어 직무의 질적 향상과 업무의 효율을 가져오는 수단으로 볼 수 있으며, 교육·훈련을 통한 직무개선은 직무만족을 가져오며 조직의 신뢰도와 충성도를 높여 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 매우 중요한 구성요소라 볼 수 있다.

조직 내 구성원들의 고객지향성에 대한 이해와 태도가 우선적으로 개선되기 위해서는 교육·훈련과 공감으로 조직문화가 활발히 이루어지도록 하여야 고객지향성에 실질적인 동참이 가능할 것이다. 따라서 어떤 조직에서든지 고객지향성을 발전시키려면 구성원에 대한 교육·훈련이 선행되어야 한다.

(3) 권한위임

권한위임(Empowerment)은 직접적으로 서비스를 제공하고 있는 종업원들에게 빠른 시간 내에 주어진 규정 내에서 의사결정권을 부여함으로써 종업원이 어려운 문제에 직면했을 때 책임감을 가지고 도전할 수 있는 것이라 하였다. 즉 권한위임이란 것은 종업원으로 하여금 자신이 행하는 일이 잘못되었을 경우 비난받을 수 있다는 조바심보다 종업원으로서 결정하기 어려운 일을 쉽게 결정하고 해결하는데 중요한 의미를 가지고 있다. 또한 종업원들에게 일정 범위만큼의 의사결정권을 부여하여 특정 상황에 직면했을 때, 자신의 판단에 따라 의사결정을 하게 됨으로써 자신감을 가지고 문제를 해결할 수 있도록 하는 것이다(Berry, 1995). 이러한 권한위임은 종업원의 태도와 행동 그리고 외부고객에게 제공되는 서비스 수준에 지대한 영향을 미치게 되는데(Goodale et al., 1997), 권한위임과 행위기준 제시 등 내부고객의 조직몰입과 공유가치를 향상시킬 수 있는 실질적 요인으로 작용한다(Hartline & Ferrell, 1996; Hartline et al., 2000; 이은진·정인호, 2012).

Bowen & Lawler(1992)는 권한위임을 직무수행에 관한 통제, 수행직무에 대한 인지, 그리고 결과에 대한 책임, 보상에 대한 공정성이 따라야 하며, 권한위임 수준을 결정하는데 이용할 수 있는 차원을 기업의 기본전략차원, 고객과의 관계 기술, 기업환경, 종업원태도 등이 제시된다고 하였다. 권한을 얻은 종업원들은 그

들의 직무에 대하여 좋은 기분을 가지며 고객서비스 제공에 있어 더욱 열정적이고 고객의 욕구에 빨리 대응함으로써 고객만족을 증가시킬 수 있으므로 종업원의 직무만족을 강화시킨다(Kotler, 1990). 또한 권한위임의 이점은 고객요구와 문체에 신속하게 대응하며, 열정적이고, 우호적인 분위기에서 고객을 접촉하여 혁신적인 아이디어를 개발하고, 충성고객을 창출 한다(Bowen & Lawler, 1992).

권한위임은 두 가지 측면이 있는데 한 면으로는 자유와 존경이, 다른 한 면으로는 기대와 책무가 존재하며, 지혜로운 조직은 양 측면 사이에 균형을 이루려고 노력한다(Costa, 1995), 또한 권한위임에는 조직성과를 이해하고 공헌하게 하는 지식, 조직의 방향과 성과에 영향을 미치는 의사결정의 권한이 포함되어야 한다(Bowen & Lawler, 1992). Berry(1995)에 따르면, 권한위임은 직무수행에 대한 통제, 수행직무에 대한 인지, 결과에 대한 책임, 보상에 대한 공정성이 따라야 하며, 권한위임의 환경은 규정과 규칙을 최소화하는 조직에서만 아니라 더 넓게 확장된 직무설계를 구축한 조직에서 존재할 수 있다(Morrison, 1996). 직무수행 과정에서 예기치 못한 상황을 접하게 되는 경우가 많은 것을 고려할 때, 권한위임은 구성원의 책임감을 가지고 신속한 의사결정을 통해 여러 상황에 능동적으로 대처할 수 있는 유용한 수단이 될 수 있다.

(4) 보상체계

보상체계(Reward System)는 채용절차, 종업원 관리 직무설계, 경력개발 등과 같이 종업원 관리프로그램의 일종이고, 내부마케팅을 추구하는 조직에서는 반드시 고려되어야 할 관리도구이다(Grönroos, 1990). 보상은 기업과 내부고객 간의 교환과정에서 내부고객이 기업에게 자신의 노동력을 제공하고 대가로 받게 되는 임금, 상여금, 복리후생 등을 포함한 포괄적인 개념으로 보상을 할당, 배분, 전달하는 것도 포함된다(Jansen & Van Glinow, 1985). 특히 Hauser et al.(1996)는 보상체계를 통하여 시장지향성과 일치하는 새로운 행동과 태도를 수용하고자 하는 동기를 종업원들에게 유발시킬 수 있다고 하였다. 다시 말하면, 고객지향적 종업원은 모든 기업의 중요한 구성요인기도 하고, 또한 유형의 자산이기 때문에 효과적인 인적자원으로 형성하는 것이 바람직하다.

또한 이정환(2005)은 고객지향적 행동을 보유한 종업원을 선발하고 유지하고 보상하도록 설계된 보상체계가 종업원 만족을 통한 외부 및 내부 고객만족에 영향을 미치는 요인이라 하였다. 박종혁·권석균(2006)은 성과평가 및 보상체계에서의 공정성은 유인보상 시스템의 효과를 결정짓는 중요한 개념이라고 하였으며, 보상체계의 공정성이 종업원들의 동기와 성과사이의 관계를 분석한 Van Herpen et al.(2005)의 연구에서는 종업원들이 보상체계를 보다 공정하다고 인식할수록 동기부여의 수준이 높으며, 직무만족의 유용한 정보, 이직성향 등 보상체제로 인한 효과가 높은 것으로 나타났다.

<표 II-3> 내부마케팅 구성요인

연구자	내부커뮤니케이션	교육훈련	경영층지원	보상체계	권한위임	인적관리
Gröneeros & Cristian(1990)	○	○	○			
Jaworski & Kohli(1993)			○	○		
Foreman & Money(1995)		○		○		
Hartline & Ferrell(1996)		○	○			
Sargent & Asif(1998)		○	○	○	○	
Varey & Lewis(1999)	○	○	○		○	○
Conduit & Mavondo(2001)	○	○		○		
정기한·장형유(2003)	○	○	○	○	○	
Göunarıs(2006)	○	○	○		○	
양주상(2009)	○	○	○	○	○	
정기한·박은옥(2011)	○	○		○	○	
강형철·김병용(2011)	○	○	○	○	○	

자료 : 선행연구를 토대로 연구자 작성.

3) 내부마케팅의 결과변수

강형철·김병용(2011)은 종사원을 내부고객으로 인식하여 내부마케팅 활동을 지속적으로 수행한다면 조직구성원들의 결집력이 높아지고, 결과적으로 고객지향성을 제고하여 외부고객만족의 극대화를 실현할 수 있는 동기부여의 효과가 있

다는 것을 확인하였다. 또한 내부마케팅 구성요인들이 조직구성원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 실증적으로 입증하였다. 또한 양주상(2009)의 공공기업의 내부마케팅에 관한 연구에서도 내부마케팅요인들이 구성원의 직무만족과 조직몰입, 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Hoffman & Ingram(1991)은 고객지향적인 행동과 보상을 통해 만족을 경험한 종업원들은 지속적인 고객지향적인 행동을 통하여 보상을 얻으려고 한다는 것을 규명 하였으며, William & Attaway(1996)는 커뮤니케이션, 권한강화 그리고 조직문화 등의 요인이 판매원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 정기한·황인호·신재익(2007)도 공기업을 대상으로 한 연구에서 교육훈련, 내부의사소통, 경영층지원, 보상체계, 권한위임의 내부마케팅 요인들이 고객지향성에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다. 이와 같이 교육·훈련 프로그램을 통해서 종업원들에게 고객지향성의 중요성과 본질을 전달할 수 있고, 고객지향성의 개발에 대해 가질 수 있는 부정적인 태도들을 불식시킬 수 있는 중요한 수단이 될 수 있다. 또한, 고객지향성 수행을 위해 요구되는 전문기술이나 소비자 욕구에 대한 감각도 제공할 수 있으며, 개별 종업원들에게 다른 종업원과 연관된 각자의 역할, 기업내부의 다양한 기능, 나아가 소비자를 이해시킴으로써 그들이 서비스 전략에 대한 포괄적인 견해를 가질 수 있도록 도와준다(정기한·김대업·오재신, 2004). 그러므로, 이정환(2005)은 고객지향적 행동을 보유한 종업원을 선발하고 유지하고 보상하도록 설계된 보상체계가 종업원 만족을 통한 외부 및 내부 고객만족에 영향을 미치는 요인이라 하였다. 한편 Conduit & Mavondo(2001)은 교육훈련, 내부의사소통, 보상체계, 경영층지원, 외부커뮤니케이션의 5가지를 내부마케팅 구성요인으로 구분하고 내부고객지향성과 시장지향성에 미치는 영향에 대하여 연구하였는데, 이 연구에서는 교육훈련은 종업원의 시장지향성에 대한 부정적 태도를 없애고, 보상체계는 조직몰입을 매개로 시장지향성에 긍정적인 영향을 미치며 부서 간 통합과 시장정보 전파, 시장지향성에 대한 경영층지원 등은 내부고객지향성과 시장지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 선행연구들을 종합해보면 경영층지원, 보상체계, 교육·훈련, 권한위임 등과 같은 내부마케팅 구성요인들이 종업원의 직무몰입과 결과변수인 고객지향성에 영향을 미치고 있다고 정리 할 수 있다.

3. 조직 내 공감

1) 공감의 개념과 구성요소

(1) 공감의 개념

공감(Empathy)의 어원은 그리스 말 Empatheia에서 유래되었다. 이러한 공감의 개념을 영어의 'Empathy'로 처음 소개한 사람은 Titchener(1909)였는데, 그는 공감을 타인의 정서를 알아가는 방식과 사회적 인지적 결합을 촉진하는 두 개념으로 정리하였다(서성애, 2007). Feshbach(1978), Mehrabian & Epstein(1972)등과 같은 학자들은 공감을 “다른 사람의 정서적 경험을 대리 지각하는 것이며, 자신의 정체감을 유지하면서 마치 상대방인 것처럼 타인에게 도달하려고 하는 의식적 노력의 과정이다”라고 정의하였다. Lauren Wispe(1986)는 공감을 다른 자아의 주관적 경험을 이해하기 위하여 자신을 그 사람의 입장에서 스스로 인식하려는(self-aware) 시도로 정의하였으며, Eisenberg & Miller(1987)는 공감은 자신을 상대방의 입장에 두고 생각할 수 있게 하는 과정이라고 설명했다.

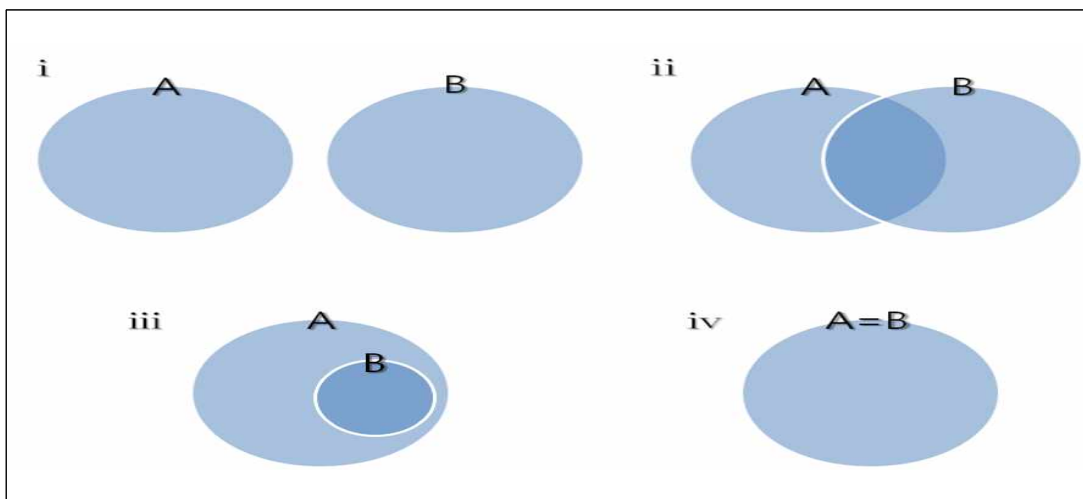
Mackay(1990)는 공감을 행동으로 보는 관점, 성격으로 보는 관점 및 체험된 정서라고 보는 관점 등이 있다고 주장하였다. 그 중 공감을 행동이라고 하는 주장에는 공감이 외형적인 행동으로서 객관적인 관찰로 측정이 가능한 것이라는 전제가 담겨 있다. 따라서 공감적 행동은 관계 속에 들어 있는 사람들은 물론 독립적인 관찰자에 의해서도 관찰 가능하고 평정될 수 있는 특성을 지닌다.

또한, 공감을 개인의 성격이나 지속적인 성향으로 보는 관점도 있는데(Hogan, 1975; Feshbach, 1978; Iannotti, 1978), 공감은 개인이 지니고 있는 하나의 관점이며 태도이므로 상황의 변화와 관계없이 비교적 일관성 있게 나타나는 특성이란 것이다. 공감을 역할 취하기나 관점 취하기로 개념화하거나 또는 공감적인 사람의 행동특징 등에 대해 언급하는 정의들은 대개 이 입장에서 서 있다. 공감을 상대방에게 침투해 들어가는 '도구'나 성장을 촉진하는 '분위기'로 정의하기도 한

다. 또한 공감은 과정으로 정의되기도 하고 결과로 정의되기도 한다. 상대방 내면속의 심리적인 과정에 참여하는 기제로 보는 공감은 과정적인 측면을 강조한 것이고, 참여결과 형성되는 인지적, 정서적 일치현상으로 보는 공감은 결과적인 측면을 강조한 것이다. ‘상대방의 입장에 서보기’, ‘조율하려는 시도’ 등의 용어들은 공감의 결과들을 부각시킨 것들이다. 과정이면서 동시에 결과로 파악되는 이 모순적인 현상은 공감을 다차원적인 것이나 다단계적인 것으로 파악할 때 해결할 수 있다. Keefe(1976), Reik(1985)의 다단계설은 그 대표적인 예이다(박성희, 2004).

그러나 조직 내 한 사람이 구성원 중 다른 상대방을 이해하고 상대방과 서로 상호작용하여 보다 높은 공감상태를 이루는 상태를 벤다이어그램으로 표현하면 다음 <그림 II-2>과 같다.

<그림 II-2> 상호간 공감의 정도



<그림 II-2>에서 보듯이 i의 상태는 A와 B가 서로 전혀 공감하지 않은 상태이다. ii는 A와 B가 일부 공감하는 상태를 의미한다. iii에서는 A가 B를 완전히 공감하고 있는 상태이다. 그러나 B는 A의 일부만을 공감하고 있을 뿐이다. 이러한 형태의 공감은 정신분석학적인 관점의 상담자와 내담자 관계에서 일어날 수 있는 공감 상태이다. 이는 일방적인 공감으로 상호 간에 공감이 이루어졌다고 보기는 힘들다. 고객지향성의 목표를 이루기 위한 조직 내 구성원 간의 바람직한

공감은 상호작용을 통해 A 내에 B의 영역을 점차적으로 확대하여 iv와 같은 상태와 근접해야 한다. iv의 상태가 비로소 완벽한 공감의 상태를 이루었다고 볼 수 있는 것이다.

조직 내 구성원 간 상대방에 대한 공감을 하여 상호 공감이 발생한다면 두 사람의 지각된 공감과 관계 만족에 긍정적 영향을 미칠 가능성이 높다(참조; Cramer & Jowett, 2010; Daivis & Oathout, 1987; Hodges et al., 2010). 즉 관계 내에서 상호 공감이 발생할 경우, 발생하지 않을 경우에 비해 두 사람 모두의 관계 만족과 전반적 상호작용의 질이 높고 긍정적 유대 관계가 형성될 것이라는 추론이 가능하다.

구성원간의 공감은 집단 수준에서 구성원들 간의 상호작용 및 집단 과정에 영향을 끼칠 수 있다. 그러나 조직 내 공감이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 선행연구는 거의 이루어 지지 않은 실정이다.

(2) 공감의 구성

공감은 단일차원으로 이해하기 어려운 복합적인 개념인데 이 장에서는 공감의 구성요소와 특성을 중심으로 정리 한다.

① 인지적 공감

공감에서의 인지적 요소란 공감적 정서 또는 공감적 행동을 이끌어 내는 지적인 기제나 작용을 의미한다. Mead(1934)는 공감을 사회적 상호작용을 촉진시키는 요소 중 하나로 중요하게 강조하며, 타인의 역할을 취하여 이해하고 조망하여 대안적인 관점을 채택할 수 있는 자세를 공감으로 정의하였다. 그는 역할수행(Role-Taking)을 통해서 사회적 공감(Social Empathy)을 획득 할 수 있으며, 이를 통해 타인의 행위를 예측하고 적절한 반응으로 대처할 있도록 함으로써 대인관계에서의 상호작용을 촉진시켜 줄 수 있다고 보았다. 또한, 공감은 인지적인 행위이며, 공감적 과정은 타인의 태도와 행동을 예측하는 지적인 기제라는 점을 분명히 부각시키고 있다.

따라서 공감은 더 이상 타인의 정서에 대한 지각적 감식이라거나 또는 느낌의 공유 등 순수한 정의적인 특성으로 파악되지 않고 있다(박성희, 1992).

인지적 요소에 해당하는 또 하나의 개념으로 Feshbach(1975)의 감정의 재인(Recognition of Emotion)을 들 수 있다. 그는 감정의 재인이 상대 타인에게서 발견되는 감정을 인지해 내는 능력으로 공감의 필수적인 선행인지조건의 하나라고 하였다. 즉, 상대방의 감정을 재인해내기 위해서는 상대방의 언어적 내용, 상황적 단서, 비언어적 단서 등에 민감해야 한다는 것이다. 한편, Davis(1970)는 공감의 인지적 특성을 ‘조망취하기(Perspective Taking)’와 ‘상상하기’로 정의하였다.

이와 같이 인지적 공감은 타인의 생각, 정서, 의도 등을 추론하고 이해하는 것으로, 타인의 관점을 취할 때 일어나는 인지 처리 과정과 타인과 나의 자기개념에 대한 중첩, 그리고 타인의 정서 상태와 생각에 대한 정확한 추론 등에 관한 연구가 주로 진행되어왔다(예; Davis et al., 1996; Davis et al., 2004; Regan & Totten, 1975; Stinson & Ickes, 1992).

이상에서 살펴본 바를 정리하면 인지적 공감은 타인의 생각이나 정서를 감지하는 인지적인 기능에 정확한 공감과 예언적 공감의 중요함을 확인할 수 있다. 그러나 이러한 연구에서 예언적으로 측정하는 것이 아니라 상대방의 감정을 재인해 내기 위해서는 상대방의 언어적 내용, 상황적 단서, 비언어적 단서 등에 정확한 공감이 있어야 한다는 것이다.

② 정서적 공감

공감의 정서적 요소란 공감에 의한 정서적 반응을 의미한다. Lipps(1926)는 공감의 최종결과를 공유된 느낌(Shared Feeling)이라고 보았다. 그러나 그는 공유된 느낌을 발생시키는 기제를 인지적 능력에 두지 않고 다른 사람의 자세, 몸짓, 표현 등을 의식적이건 무의식적이건 신체가 자동적으로 모방함으로써 야기되는 것으로 설명하였다. 이어서 공감을 정서적인 현상으로 파악하려는 시도는 Fairbain(1952), Winnicott(1965), Mahler et al.,(1975)의 연구에서 시도 되었는데, 공감의 원초적인 형태를 모친과 신생아간의 특수한 정서적 유대에서 발생하는 상호작용으로 설명하고자 하였다. 공감의 정서적 요소를 지칭할 때 가장 흔히 사

용되는 용어로 공유된 정서, 대리적 정서가 있다. 공감의 요소에서 정서적인 특성을 강조하는 학자들은 대개 공감을 공유적 대리적 입장에서 개념 정의하고 있다. Bastion, Fultz & Shoenrode(1987)는 “공감이란 다른 사람의 고통을 목격한 결과로서 경험된 타자 지향적인 배려, 자비, 상냥함의 느낌”이라고 하였고, Barnett(1984)는 “다른 사람의 정서와 꼭 일치하지 않더라도 합치되는 정서의 대리적 경험”이라고 정의 하였다.

한편, 공감에 대한 연구가 진행되면서 공감이 인지, 정서 어느 한 방향으로 접근 할 수 있는 개념이 아니라 다차원적으로 접근을 해야 한다는 인식이 확산되었다. Hoffman(1976)은 공감을 인지적 또는 정서적 개념을 통합하고 정서주도적인 입장에서 공감을 정의하면서 “공감은 비자발적으로, 때로는 억제할 수 없을 정도로, 타자의 감정 상태를 경험하는 것을 말한다. 이는 타자의 느낌을 직접 반영하는 표현적 단서에 의해 추출될 수도 있고, 외부적 사건이 그에게 끼치는 정서적인 충격을 전달하는 여타의 단서들에 의해서 추출될 수도 있다”라고 하였다.

Davis(1980)는 공감에 의한 정서 반응을 공감적 관심과 개인적 고통으로 구분하면서 공감적 관심이란 부정적인 경험을 하고 있는 타인에게 연민이나 관심을 느끼게 되는 경향이고 개인적 고통은 타인의 부정적인 경험에 대해 불쾌감이나 불안을 느끼는 경향이라고 하였다. 정서적 공감은 타인에 대한 긍정적 사고를 촉발시키며 이것은 타인에 대한 자신의 행동변화를 야기하게 된다(Barnrtt et al.,1982). 공유된 느낌은 타인이 경험하는 고통을 감지하고 이것을 마치 자신의 것처럼 경험하는 것으로 이러한 정서적 공감은 타인에 대한 도움행동을 증가시킨다(Schroeder et al., 1988). Eisenberg & Miller(1987)는 타인의 정서를 대리적으로 경험하는 공감의 정서적 측면을 강조했으며, Gallese & Goldman(1999)은 이타행동과 같은 정서적 처리과정에 연구의 초점을 맞추고 있다.

인지적 공감과 정서적 공감의 중요한 차이는 인지적 공감이 다른 사람의 관점에 대한 인지적 이해에 있다면 정서적 공감은 적어도 총체적 정서(유쾌-불유쾌) 수준에서 다른 사람의 감정을 공유하는 데에 있다(Shamay-Tsoory, S. G., Tomer, R., Goldsher, D., Berger, B. D., & Aharon-Peretz, J, 2004).

이상에서 공감의 정서적 요소를 정리하면, 대상과 동일한 혹은 이를 대리적으로 경험하는 정서반응과 부정적 경험을 하고 있는 대상에 대한 동정, 관심, 연민

의 정서를 경험하는 정서반응이 있는 것으로 정리 할 수 있다.

③ 의사소통 공감

의사소통 공감(Communication Empathy)은 타자의 내면적인 세계를 이해할 뿐 아니라 그 이해한 바를 정확하고 민감하게 전달할 때 완성된다. 공감이란 ‘인식한 바를 의사소통하는 것’(Rogers, 1957), ‘탐색하고 기술하는 것’(Danish & Kagan, 1971) 또는 ‘상대방에 대해 이해한 바를 의사소통(전달)하는 능력’(Carkhuff & Truax, 1967)이라고 보는 것이다. 결국 공감을 이해현상으로 파악하는데 그치지 않고 관계양식까지 포괄하는 개념으로 해석하는 것이다.

이러한 논의는 주로 심리치료와 상담분야에서 이루어져 왔는데 상담이나 심리치료가 상대방과의 밀도 있는 상호관계 속에서 진행되는 것이므로 지각된 공감의 표현방식인 의사소통문제가 자연스럽게 부각된 것이다. 공감의 정의에 의사소통 요소를 포함시킨 최초의 학자는 Rogers(1957)이다. 그는 상담의 필요충분조건으로 공감을 통한 이해를 들며 일치성, 진실성, 무조건적인 긍정적 관심과 수용, 정확한 공감적 이해를 강조하였다. 여기서 말하는 ‘공감적 이해’에는 전달의 의미가 강하게 담겨져 있다.

이와 같이 공감의 구성 요소는 인지적, 정서적, 의사소통적 요소로 분리할 수 있으나 의사소통 공감은 내부마케팅의 한 요인으로 다루고 있으므로 본 연구에서는 공감의 구성요소를 인지적, 정서적 요소만을 중심으로 내부마케팅의 고객지향성에 영향을 미치는 매개변수로 사용하고자 한다.

2) 조직 내 공감의 매개효과

(1) 조직 내 공감

구성원 간에 활발하게 상호작용이 이루어짐으로써 인지적, 감성적 공감이 이루어 질 때 조직의 성과는 더욱 증대 될 것이다. 2000년대에 들어와 상담과 교육

학에서 주로 다루어져 오던 공감의 연구는 조직에 구성원간의 공감 등 조직차원에서 연구가 이루어지고 있다. Dutton et al.(2002)은 공감은 조직 내의 동료, 상사뿐만 아니라 회사의 공식적인 시스템을 통하여 관계가 형성되어야 하며, 이러한 공감은 회사에 갑작스런 상황이 있을 때, 이겨낼 수 있는 큰 힘이 된다고 주장하였다. 또한 조직 내의 공감은 활성화 시킬 수 있으며, 종업원의 문제를 이해하고 도움으로써 조직의 가치를 상승시킬 수 있다는 사실을 실증했으며, 공감의 범위를 조직에까지 확대하여 연구하였다. 또한, Boyatzis et al.,(2006)은 조직차원에서 감정이입을 통한 이해가 필요하고, 조직 내에서 교육을 통한 공감이 필요하다고 주장하였다. 공감이라는 행동을 통해 조직 내에서는 긍정적 감정을 갖게 되고, 긍정적 감정을 통해서 조직 내의 업무에 대해 몰입할 수 있는 동기부여가 된다(Lilius et al., 2002). Miller(2007)는 직장 내에서 ‘공감의 의사소통(Compassionate Communication)’이 필요하다고 주장하면서, 직장 내의 의사소통을 감정노동(Emotional Work)의 형태로 개념화 하였다. 즉, 감정적인 일의 경험은 자기 자신의 일에 대한 감정과 감정적인 커뮤니케이션을 필요로 한다는 것이다. 직장 내 조직 구성원들은 공감에 주의(Noticing), 연결(Connecting), 반응(Responding)이라는 하위 요소를 통하여 기존의 고객에 대한 서비스(Customer Service)를 직장 내의 감정과 커뮤니케이션을 통해 인간적인 서비스(Human Service)로 바꿀 수 있다는 것이다. 또한 직장 내 조직 구성원들은 인간의 감정을 포함하는 감정적인 노동에 대해 공감을 통한 공감의 의사소통으로 좋은 일이 생기기를 희망하거나 역경을 극복하기를 바란다는 것이다.

공감이 조직 내 구성원들에게 실질적으로 중요한 영향을 미치는 요인임에도 불구하고 공감에 대한 연구가 조직행동분야에서 이루어진 것은 매우 짧은 역사를 갖고 있다(Lilius et al., 2008). Dutton et al.(2005)은 공감의 행위들은 사회적 시스템을 통하여 발생하고, 조직의 집단적인 협동능력을 구축한다고 했고, Boyatzis et al.(2006)는 조직 내에서 공감과 교육의 융합이 필요하고, Miller(2007)는 직장 내서 공감을 통한 의사소통으로 동기부여가 가능하다고 주장하였다.

Lilius et al.(2008)는 조직 내 구성원들은 현실적으로 물질적, 정신적 고통에 대해서 동료와 동료, 상사와 상사 그리고 조직으로부터 공감과 협력을 필요로 하

므로, 직장생활에서 공감해주는 상사와 동료의 있다면, 개인이 당한 어려움을 빠르게 극복할 수 있을 뿐만 아니라 마음의 위로와 안정을 얻고 업무에 몰입하는데 훨씬 용이해질 것이라고 주장하였다. 또한 조직 내에서 경험한 공감은 구성원들에게 긍정적인 감정을 유발하여 이는 조직에 대한 긍정적인 감정 및 조직에 몰입하려는 의지를 더욱 강화하는데, 이러한 공감적인 의사소통(Compassionate Communication)은 조직 내 구성원 간에 동료와 동료, 상사와 부하직원 간에 일어나기 마련이며 특히 업무상 협업 및 커뮤니케이션이 활발하게 일어나는 팀 내에서 발생하기 용이하다. 공감적인 의사소통이 활발하게 일어나면 구성원은 조직 내에서 긍정적인 감정을 갖게 되고, 긍정적인 감정을 통해서 업무에 대해 몰입하도록 동기부여가 되고 조직에 대한 긍정적인 감정 및 조직에 몰입하려는 의지를 갖게 된다. 따라서 구성원이 조직에 대한 감사와 보답으로 과업활동을 적극적으로 수행하며, 다른 동료들과의 협업 분위기를 촉진하는 등 조직 내 선순환에 영향을 미치는 행동을 보일 것을 기대할 수 있다(오아라·박격규·용현주, 2013).

<표 II-4> 조직 내 공감

연구자	주요 내용
Dutton et al. (2002)	리더는 조직 내의 공감을 활성화시킬 수 있으며, 종업원의 문제를 이해하고 도움으로써 조직의 가치를 상승시킬 수 있음
Dutton et al. (2005)	공감을 통한 OCC(Organization's capability for cooperation) 연결, 공감의 행위들은 사회적 시스템을 통하여 발생하고, 조직의 집단적인 협동능력을 구축하게 만들
Boyatzis et al. (2006)	공감은 감정이입을 통한 이해가 필요하며, 조직 내에서 공감과 교육의 융합이 필요함
Miller(2007)	Compassionate Communication(Noticing, Feeling, Responding) 감정적인 노동을 하고 있는 직장 내에서 공감을 통한 의사소통으로 동기부여가 가능함
Lilius et al. (2008)	조직 내 구성원들은 현실적으로 물질적 정신적 고통에 대해 동료와 동료, 상사와 상사 그리고 조직으로부터 애정 어린 공감과 도움을 필요

자료 : 선행연구를 토대로 연구자 작성.

본 연구에서는 '조직 내 공감'을 양자 간 관계에서 서로 상대방에 대해 관심을

가지고 상대방에 대한 인지적 이해 및 정서 반응이 일어난 현상으로 정의한다. 즉 같은 곤경상황, 혹은 관계에 영향을 미칠 수 있는 어떤 사건에 처한 두 사람이 각각 상대방에게 공감하여 인지적, 정서적 과정 및 결과가 수반되는 것을 조직 내 공감이라고 정의한다.

(2) 조직 내 공감의 매개효과

조직 내 공감의 매개효과를 다룬 연구는 거의 찾아보기 어렵다. 그러나 < 표 II-3>에서 보는 바와 같이 내부커뮤니케이션을 내부마케팅 구성요인으로 다루고 있는 선행연구들은 많이 있으며, 이러한 내부마케팅 구성요인으로서 내부커뮤니케이션이 조직몰입, 직무만족, 고객지향성 등에 미치는 매개효과를 다룬 연구들은 많이 있다(Varey & Lewis, 1999; Conduit & Mavondo, 2001; 정기한·장형유, 2003; 양주상, 2009; 강형철·김병용, 2011). 본 연구에서는 지역기술혁신 진흥기관의 공공기관을 대상으로 한 연구이어서 조직 내 공감의 매개효과를 연구하고자 하였는데, 조직 내 공감의 매개효과는 일부 관련 연구들로부터 그 영향을 추론해볼 수 있다. 우선, 공감자의 입장에서 개인은 자기와 공감 대상의 인지적 중첩과 대상에 대한 공감적 관심 정서를 경험한다(Batson et al., 1987; Batson, Early et al., 1997; Batson et al., 2007; Batson et al., 1995; Davis et al., 1996; Davis et al., 2004; Laurent & Myers, 2011). 또한 대상에 대해 긍정적 태도를 형성하고 도움행동과 같은 친사회적 행동 의도를 형성할 가능성이 높다(Batson et al., 2002; Batson, Polyerpou et al., 1997; Galinsky et al., 2005; Galinsky & Moskowitz, 2000; Galinsky et al., 2008; Stürmer et al., 2006; Stürmer et al., 2005). 이와같이 조직 내 구성원들의 공감의 발생은 양자 간 관계 맥락에 영향을 미치면서 동시에 집단 수준에서 구성원들 간의 상호작용 및 집단과정에 영향을 미칠 수 있다.

지역기술혁신 진흥기관 같은 특수한 조직은 전문 지식에 기반을 둔 협업 활동이 중요해지고(Resick, Murase et al., 2010), 집단에서의 정서 경험이 집단과 개인의 행동에 영향을 미친다는 점에서(Spoor & Kelly, 2004) 집단의 과제 관련 기능과 사회-정서적 기능이 모두 중요하다. 특히 집단 내에서 발생하는 구성원들 간의 공감은 구성원들 간 관계에서 독립적으로 발생할 수 있기 때문에, 이러한

조직 내 구성원들 간의 상호 공감 경험은 집단 구조 차원에도 영향을 미칠 수 있다. 즉 개개인의 ‘점’의 집합이 아니라 그들의 ‘관계’에 따라 집단이 구성되기 때문에 구성원들이 서로 어떻게 연결되어 있는지에 따라 집단이 얼마나 안정적 ‘집단’으로써 인식되는지 여부가 달라질 수 있다.

정영환·김영환·박희서(2005)는 조직몰입이란 자신이 속한 조직에 대한 동일시, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로서 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의지로 정의하였는데, 이러한 조직몰입은 조직의 미션과 목표 등에 대한 이해와 공감을 통해 이루어지며, 구성원 상호간의 공감을 통해 더욱 확산될 수 있다고 주장하였다. 또한 김상희(2006), 편해수(2011), 이민(2011)의 연구에서는 판매원의 공감능력이 관계의질, 판매성과, 고객행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혔으며 공감의 효과를 증명하였다.

이상의 선행연구를 정리해보면 조직 내 공감은 내부마케팅 구성요인들에 영향을 받고, 조직몰입과 고객지향성 등에 영향을 미치는 매개효과가 있음을 알 수 있다.

4. 조직몰입

1) 조직몰입의 개념과 구성요인

(1) 조직몰입의 개념

조직몰입(Organizational Commitment)은 경영자와 조직행동 학자들에 의해 주목 받아온 연구 주제로 1960년대 이후로 사회학, 산업심리학, 행동과학 등 여러 분야에서 폭넓게 연구되어 왔다. 특히 고용자들의 이직률 감소와 성과 제고 방안에 대해 관심을 보임에 따라 1970년대 이후 많은 연구가 이루어졌다. 조직원이 조직에 몰입하는 것은 보이지 않은 자산을 생산해내는 것이다. 조직몰입과 조직의 생사가 밀접하게 관련성이 있다는 것을 다양한 연구 결과로 나타나고 있기 때문에 최근의 연구에서 조직몰입은 매우 중요한 연구의 대상이 되고 있다

(Karami Nia & Reza et al., 2010).

조직몰입(Organizational Commitment)이란 직무에 대한 반응 이상의 조직에 대한 애착을 나타내는 것으로 광범위한 개념이다. 몰입(Commitment)이라는 것은 개인의 태도와 행동의지의 결합으로서 개인이 가지는 특정한 대상에 대한 정체성(Identity)을 소유하거나 특정한 대상에 공헌하는 것을 의미한다(O'Reilly & Chatman, 1986). 조직몰입의 개념은 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있는데, Porter & Lawler(1968)는 조직몰입을 “조직의 이익을 위해 노력을 기울이고자 하는 조직구성원의 의지, 조직에 잔존하고자 하는 욕구, 조직의 목표와 가치에 대한 수용”으로 정의하였다. 또한, Hrebiniak & Alutto(1972)는 신분, 보수, 직업적 자유의 증가와 동료와의 우호적인 관계로 인해 조직을 떠나기 싫어하는 성향을 조직몰입으로 정의하였다. 한편, Mowday & Steers(1979)는 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 노력을 아끼지 않으며, 조직의 성원으로 남으려는 조직구성원의 욕구로 정리하였으며, Weiner & Vardi(1980)는 Mowday & Steers(1979)의 정의를 발전시켜 조직 목적 및 조직의 성과 달성에 부합하는 행동을 취하려는 조직구성원의 내재화된 규범 압력으로 보았다.

Bateman & Strasser(1984)는 조직몰입을 조직에 대한 목표와 가치를 수용하고 조직에 대한 충성심과 조직을 위해 노력하는 의향을 가지고 계속적으로 조직에 남으려는 욕구라고 정의하였다. 또한, Wagner & Hollenbeck(1992) 등은 조직몰입을 종업원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지라고 정의하고 있으며, 조직몰입을 어느 정도의 소속감이나 충성심으로 보고, 개인과 조직의 심리적인 결속의 형태라고 정의하고 있다.

Mowday et al.(1982)는 조직몰입을 개인이 특정 조직과 동일시하고, 공헌하는 것에 대한 상대적인 강도를 나타내는 것이라고 했고, 이것은 개념적으로 다음과 같이 세 가지 요소들로 요약할 수 있다고 주장 하였다.

첫째, 조직이 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 둘째, 조직을 위해 열심히 노력하고자 하는 의지, 셋째, 계속 조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구라고 하였다. 즉, ‘조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 최선을 다하려는 태도’로 조직몰입을 정의하였다. 이것은 구성원들이 자기가 속한 조직 및 목표에 대해 일체감을 느끼고 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 가리

키는 것으로, 조직에 대한 충성을 의미한 것으로 볼 수 있다고 하였다(서재현 · 김영용, 2003).

그러나 최근까지 연구의 구성과 목적에 따라 많은 선행연구에서 정서적 태도에 기초한 조직몰입 개념을 가장 널리 사용하고, 이 개념을 조직구성원의 조직에 대한 헌신이나 고용지속에 관련된 지속적 태도를 측정하는데 매우 유용한 도구로 사용하고 있다(조경호, 1993). 그래서 최근에 정서적 몰입만을 이용한 연구(Donavan et al., 2004; Magoshi & Chang, 2008; Cichy et al., 2009; 박진영 · 구분기, 2010; 천덕희 · 김경희, 2010)가 많이 이루어지고 있다.

박내희(2000)는 조직몰입을 개인과 조직의 상호작용을 분석함에 있어 개발된 구성개념이라고 하였다. 즉, 조직구성원 개인이 조직의 가치관과 목표를 내면화하고 조직을 위해 열심히 일하려는 성향이라고 정의하고 있다. 또한 김병섭 · 박광국 · 조경호(2003)는 조직몰입을 특정한 조직 그 자체나 그 조직의 목표, 조직구성원에게 바라는 기대 등에 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도, 즉 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 강도를 말한다고 하였다. 양창삼(2007)은 조직몰입은 단순히 조직에 대한 충성심에 지나지 않는 개념이 아니라 조직이 성공하고 번창하도록 개인이 조직을 위해 무엇인가를 하려는 적극적인 관계임을 알 수 있다고 했다. 대체로 조직몰입이 높은 개인은 특정 조직체의 구성원으로 남아 있으리라는 욕구가 강하고, 조직체를 위해 높은 성취를 할 용의가 있으며, 조직체의 목표와 가치를 수락할 확고한 신념을 가지고 있다. 이것은 조직몰입이 조직의 생존과 효율성과 깊은 관계가 있음을 보여준다고 하였다.

배준호 · 신홍철(2009)은 조직몰입을 특정조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 강도를 의미한다고 하며, 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용과 조직을 위하여 열심히 노력하고자 하는 의지, 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구 등 세 가지 요소를 가지고 있는 개념으로 정의하였다. Farid et al.(2009)는 사람들이 에너지를 소비하고 사회적 시스템에 충성하려는 그러한 성향을 헌신이라고 정의하였다. 김막래(2010)의 조직몰입은 단순한 조직에 대한 충성과는 다소 다른 개념인데, 조직몰입은 조직이 성공하고 번창하게끔 돕기 위해서 개인이 조직을 위해 무언가를 하려는 적극적 관계라고 정의하였으며, Altinoz et al.(2012)는 고용인이 기꺼이 조직 내에 머물기를 원하며 조직의 목표와 가치를 받아들이

려고 노력하는 것이라 하였다. 백장호(2014)는 조직몰입은 조직구성원들이 자신이 속한 조직과 자신을 동일시하고 그 조직에 몰두하는 경향으로, 조직목표와 가치를 신봉하고 수용하며 조직을 위해 자진해서 노력하려는 의지, 그리고 그 조직의 일원으로 남아있으려는 욕구를 포함하는 개념으로 한 조직에 대한 개인의 동일시(Identification)와 몰입(Involvement)의 상대적 정도로 정의하였다.

조직몰입을 연구하는 학자들이 심리학, 사회학, 정치학, 경영학 등 여러 영역에 걸쳐 있으며, 또한 연구자들의 연구목적에 따라 정의를 다르게 하고 있기 때문에 보편적인 정의를 내리기는 어렵다(류지원, 2005). 본 연구에서는 선행연구들에 기초하여 조직몰입을 “자신이 속해 있는 조직 안에서 스스로 조직구성원임을 자각하고 직무에 몰입함으로써 직무성과 창출에 적극적으로 참여하고 조직에 충성심이 고조되는 구성원의 자세”로 정의하였다. 이상의 연구들을 정리하면 <표 II-5>와 같다.

<표 II-5> 조직몰입의 개념

연구자	주요 내용
Kanter (1968)	사회적 행위자들이 자진해서 조직을 위해 에너지와 충성을 바치려는 의도
Morrow(1983)	조직에 대한 애착심 혹은 충성심으로 표현하고, 이러한 조직몰입의 심리적 특성으로 조직에 대한 충성심, 조직을 위해 노력을 다하려는 마음, 조직에 대한 구성원의 자기 동일시, 조직에 남아 있으려는 강한 욕구
O'Reilly & Chatman(1986)	조직구성원의 조직에 대한 심리적 애착으로 정의하면서 심리적 애착에는 개인과 조직이 동일한 가치관을 가지고 있다는 것에 기초를 둔 심리상태
Kline & Peters(1991)	'개인이 조직에 대한 애착을 가짐으로써 조직구성원으로 남아 있으려는 의도
Jaworski & Kohli(1993)	양방 간 상호의존성과 신뢰 증진이 관계적 교환의 출발점이며, 관계에 만족했을 때 상호의존의 최종단계로서 몰입
Caruana & Calleya(1998)	조직목표 및 가치관과 관련된 조직의 역할, 조직 자체에 대한 열렬한 애착'이라고 정의, 개인이 조직의 가치관과 목표를 자신의 모든 것으로 받아들이는 일체감, 조직체에 대한 애정적 느낌과 집착인 충성심으로 구성
민병준(2004)	회사에 대한 호의적인 태도를 나타내는 것으로서 자신과 회사를 동일시하고 조직의 문제에 적극적으로 참여하고자 하는 정도

정영환 · 김영환 · 박희서(2005)	자신이 속한 조직에 대한 동일시, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로서 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의지
유영진 등(2006)	조직구성원의 자신과 회사를 동일시하고 조직의 문제에 적극적으로 참여하고자 하는 정도
김중현(2006)	머무르는 자와 떠나는 자를 구별하는 중요한 변수이고, 관계를 지속할 것이며, 관계의 계속성을 지키기 위해 노력하겠다는 욕망
Farid et al.(2009)	사람들이 에너지를 소비하고 사회적 시스템에 충성하려는 그러한 성향
Altinoz et al. (2012)	고용인이 기꺼이 조직 내에 머물기를 원하며 조직의 목표와 가치를 받아들이려고 노력하는 것

자료 : 선행연구를 토대로 연구자 작성.

(2) 조직몰입의 구성요인

조직몰입에 대한 개념적 정의에 대한 학자들 간의 일치점을 찾기가 어려운 것과 마찬가지로 조직몰입의 구성요인에 대해서도 차이가 나타나고 있으며(Ckoi, 2002), 다차원적으로 이해하고 있다(윤정현, 2001).sturges et al.(2005), Meyer & Allen(1991), Rozell et al.(2004)의 연구에서는 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지 차원으로 구분함으로써 다차원적 접근을 시도했다. sturges et al.(2005), Mendelson et al.(2011)은 조직몰입의 구성요인을 감정적 몰입과 지속적 몰입으로 지속적 몰입으로 구분하였으며, 정서적 몰입(Affective Commitment)은 직원의 조직에 정서적 애착과 일체감을 가지고 몰입하는 차원으로 개인의 특성, 구조적 특성, 직업관련 특성 직무경험 등을 포함하여 정의하였으며 직무와 강력하고 지속적인 관계를 유지함으로써 기본적인 욕구만족과 기대에 만족해 온 경험이 있는 조직구성원은 그렇지 않은 구성원보다 조직에 대해 더 큰 정서적 몰입을 갖는 것으로 나타났다. 지속적 몰입(Continuance commitment)은 직원이 조직을 떠나 다른 조직으로 옮길 때 발생하는 비용에 기초한 몰입의 차원이다. 만약 구성원이 조직을 관련된 이해관계에 대한 인식 그리고 현대의 조직과 비교 가능한 대체 조직의 한계성 등으로 개념화 하였다. 규범적 몰입(Normative Commitment)은 직원이 마땅히 조직에 머물러 있어야 되

겠다는 의무감에 기초한 몰입의 차원이다.

조직의 일원으로서 조직을 위해 계속 충성을 해야 하며 조직의 구성원으로 받은 각종 혜택에 대해 보답을 해야 한다는 도덕적 의무감 등으로 정의하였다(Meyer Allen & Smith, 1993). 이러한 세 가지 차원의 구성요소들은 개념상 구별은 되지만 서로 배타적인 것이 아니기 때문에 조직구성원은 이를 각기 다른 수준으로 느낄 수 있다고 설명하고 있다(Meyer & Allen, 1991).

이상과 같은 3차원의 조직몰입 구성요인에 의한 연구는 이전에 연구되었던 조직몰입에 대한 개념을 전반적으로 포함하고 있으며 다른 조직에 대해서도 광범위하게 활용될 수 있어서 여러 영역에 걸쳐 일반화되어 적용되고 있다(Meyer, Allen & Smith, 1993).

2) 조직몰입의 영향변수

조직몰입(Organizational Commitment)의 영향연구에 관한 선행연구들은 보면 경영충지원은 몰입차원에 긍정적인 영향을 미치며(Noble & Mokwa, 1999), 대폭적인 권한위임은 내부고객들 사이의 가장 작은 단위에서 업무가 결정되고 종결되게 함으로써 신속한 대응력을 배양할 수 있다고 하였고(Hartline et al., 2000), 권한위임은 조직몰입과 정(+)의 관계가 있다는 연구가 있다(kirkman & Rosen, 1999; Singh, 2000). 또한, Caruana & Calleya(1998)는 보상체계의 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다.

Poter, Steers, Mowday & Boulian(1974)은 조직몰입은 종업원이 기업의 추구하는 가치와 목표에 대한 강한 믿음과 수용으로 나타나는 일체감, 종업원이 기업을 위해서 애쓰려는 의사로 나타나는 애착 및 종업원이 기업구성원으로 남아 있고자 하는 강한 욕구로 나타나는 근속 등의 요인으로 구성된다고 주장하였다. 이는 기업의 목표에 협조적인 생각을 갖게 되면 그들은 기업을 위해서 많은 노력을 할 것이며, 기업의 목표를 호의적으로 받아들이고 보다 자발적으로 몰입적인 행동을 취하게 된다는 주장이다.

Herbiniak & Alutto(1977)는 몰입을 교환적 행위나 반대 급부적 행위로 보면

서 다른 기업에서보다 나은 보수나 지위를 제시하여도 기업을 떠나지 않는 것은 현재 기업에 대한 장기근속의 의지 때문이라고 주장하고 있다.

Winner & Vardi(1980)는 조직몰입과 직무관여를 독립적으로 보고 연구하였는데 직무에 몰입하고 있는 종업원이 반드시 자기가 속하고 있는 기업에 몰입한다고 볼 수 없으며, 반대로 자기가 속하고 있는 기업에 몰입하고 있는 종업원이 반드시 자기의 직무에 몰입한다고 볼 수 없다고 주장하였다.

Methieu & Zajac(1990)조직몰입은 개인이 조직으로부터 받는 임금 수준에 대한 만족도에 따라 영향을 받는다고 하였다. 우석봉(1995)은 조직구성원에게 영향을 주는 요인들을 임금과 조직전체요인, 작업환경 요인, 직무내용요인으로 크게 구분하였고, 이 요인들이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 조직전체요인으로는 임금과 승진, 작업 환경요인으로는 감독자 스타일, 작업 단위, 동료집단과의 상호작용 등을 사용하였고, 직무내용요인으로는 직무자체, 과업일관성, 직무자율성 등을 선정하였다. 연구의 결과 독립변수로 설정된 모든 요인들이 종속변수에 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타났고, 특히 조직전체요인 중에서 승진, 작업환경요인 중에서 동료 간의 상호관계, 직무내용요인 중에서는 과업일관성이 조직몰입에 큰 영향을 끼치는 것으로 나타났다.

백종철 등(2002) 연구에서는 조직구성원의 권한위임이 조직몰입에 높은 정(+)
의 영향을 미치나 지속적 몰입보다는 정서적 몰입에 더 큰 영향을 주고 있음을 밝혔다.

한진수·김은정(2005)은 내부마케팅의 구성요소를 근무환경 및 휴가제도, 커뮤니케이션 및 역할 명확성, 종사원 의견수렴, 교육훈련, 보상제도, 임파워먼트의 6가지 요소들로 선정하였다. 또한 조직구성원들의 성별, 근무부서, 직급에 따라 내부마케팅의 구성요소들이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향은 다를 것이라고 가정하였다. 성별에 따른 분석에서는 남녀의 경우 동일하게 내부마케팅의 요소 중 보상 제도를 제외한 근무환경 및 휴가제도, 커뮤니케이션 및 역할의 명확성, 종사원 의견수렴, 교육훈련, 임파워먼트의 5가지 요소 모두가 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

정기한(2005)은 문헌고찰을 통하여 내부마케팅의 요소를 권한위임, 내부 커뮤니케이션, 보상체계, 경영충지원, 교육훈련으로 설정하였고, 이 요소들이 조직 동

태성을 구성하는 요소인 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 분석결과 내부마케팅의 요소들 중 경영층지원을 제외한 4가지 요소들이 조직몰입에 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타났고, 요소들 중 교육훈련과 권한위임이 가장 큰 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 박성수(2009)의 연구에서는 조직구성원간의 관계의 질이 조직몰입과 고객지향성에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 이상에서 살펴본 바와 같이 경영층지원 교육, 권한위임, 보상체계의 내부마케팅 구성 요인 등이 조직몰입에 영향을 미치고 있음을 정리해 볼 수 있다.

3) 조직몰입과 고객지향성

조직몰입은 일반적으로 구성원의 바람직한 성향이며 개인과 조직 간의 인지된 연결 관계로서 종업원의 참여, 노력, 충성의 특징을 나타내는 것이다(Jaworski & Kohli, 1993). 그런데 선행연구들에 의하면 고객지향성과 관련성을 가지고 있는 개념인 시장지향성이 높은 조직은 구성원으로부터 더 많은 조직몰입을 유인하는 것으로 밝혀졌고(Jaworski & Kohli, 1993; Siguaw et al., 1994), 구성원과 조직 사이의 유대를 강화시킬 수 있다고 하였다. 그러므로 강한 조직몰입을 나타내고 있는 구성원들은 조직의 목표에 가치, 더불어 내부고객지향성과 시장지향성을 보다 쉽게 인정하여 자신의 것으로 받아들일 것이다. Donovan et al.,(2004)은 조직몰입과 고객지향성간의 관계는 긍정적인 정(+)의 상관관계가 있다고 하였다. 여재용(2008)의 정부출연기관을 중심으로 연구결과에서도 조직몰입은 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Kelly(1993)의 연구에서는 조직몰입은 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 구성원의 만족은 구성원의 직무몰입을 증대시키고 그에 따른 결과로 고객지향성의 정도가 강화되어 고객만족을 위해 노력한다는 연구 결과들이 있다(Kelly, 1992; Siguline et al., 1994; Mohr & Bitner, 1995; Hartline & Ferrell, 1996; Hartline et al., 2000; 최낙환, 1997).

5. 조직혁신성

1) 조직혁신성의 개념

조직혁신성(Organizational Innovativeness)은 새로운 아이디어를 지칭하는 것으로 현재의 질서, 공식에 도전을 주는 배경지식(Scheme)이면서 기존의 아이디어들의 재조합이고 관련된 개개인에 의해서 새롭게 인지되는 고유한 접근방법이라고 정의한다(Van de Ven, 1986).

혁신의 대상은 새로운 제품 또는 서비스에서 생산프로세스 기술, 새로운 조직구조 및 관리 시스템, 그리고 조직구성원들을 위한 새로운 계획 또는 프로그램 등을 포함한다. 또한 혁신이란 내부적으로 개발되거나 취득한 설비, 시스템, 정책, 프로그램, 프로세스 제품 또는 서비스가 새롭게 조직에 채택되는 것으로 정의할 수 있다(Daft, 1982; Damanpour & Even, 1984; Zaltman, Duncan, & Holbel, 1973). 또한, 혁신은 창조적 아이디어를 바탕으로 새로운 제품이나 서비스를 개발하거나 아니면 현존하는 제품이나 서비스를 새로운 용도로 사용하도록 하는 조직 관리적 능력을 의미한다. 그리고 혁신은 조직 외부로부터의 제품이나 과정의 도입을 포함하고 있다. 결국 혁신을 탐구하는 연구자들은 창의적인 아이디어 산출을 위해 다수의 사회적 요인들이 영향을 끼치는 다단식 프로세스(Multi-level Process)의 한 부분으로 설명하고 있다(Kanter, 1988). 이러한 정의는 조직 내 모든 부서와 운영에 있어 모든 측면과 관련한 혁신의 유형을 모두 포괄하는 개념이다(Damanpour, 1991).

또 Arnett et al.(2002)은 조직의 문화를 바꿀 수 있는 세 가지 방법을 제시하였다. 첫 번째는 조직의 새로운 비전에 적합한 구성원을 선발하고, 두 번째는 새로운 비전에 맞도록 구성원을 훈련시키는 방법이며, 마지막으로 새로운 비전과 일치되는 행동과 태도를 가지도록 동기부여 시키는 방법이다. 그들은 이러한 과정을 내부마케팅으로 정의하고 있다. 또 그들은 내부마케팅의 효과로 낮은 이직률, 서비스 질의 향상, 구성원의 만족도 증가, 그리고 조직의 혁신을 수행할 수 있는 능력을 제시하고 있다. 이처럼 내부마케팅은 외부마케팅을 실행하기 이전에

선행되어야 하는 필수 요소임을 알 수 있다.

일부 연구들에서는 혁신(Innovation)과 창의성(Creativity)의 용어를 혼용하여 사용하기도 하는데, 이들 개념간의 차이는 본질적 내용의 차이보다는 강조의 차이로 구분된다(West & Farr, 1990). 이들 용어의 개념적 정의에 대한 최근의 합의는 창의성은 기발하고 유용한 아이디어의 생성 또는 채택과 이러한 아이디어의 실행과 관련한 것으로 정의된다(Kanter, 1988; Ven, 1986). 또한 창의성은 “처음으로 무엇인가를 하거나 새로운 지식(Knowledge)을 생성하는 것”으로써 정의된다면(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), 혁신은 조직의 외부로부터 제품 혁신 적인 또는 프로세스를 채택하는 것까지 포함하는 것으로 정의된다. West & Farr(1990)의 연구에서는 창의성은 차후의 혁신을 위해 필요한 첫 번째 단계로써 개념화되는 것이 가장 정확하다고 제시하기도 한다.

김병선(2014)은 조직혁신을 조직이 추구해야 할 이상적인 목표를 설정하고, 그것을 구현할 수 있는 바람직한 상태의 조직이 되도록 작위적으로 조직원의 행동태도를 변화시키는 조직 관리의 작용이라고 정의하였다. 또한 Stepl(2010)는 조직혁신은 기업의 역량향상과 업무 흐름의 효율성을 개선하기 위하여, 기존방식에 비해 기업내부의 업무수행, 지식관리, 업무의 유연성 강화 외부 조직과의 관계개선 등과 같은 새로운 조직운영 방식을 도입한 경우를 의미한다고 하였다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직혁신성을 “조직의 목표달성과 역량강화, 효율성 개선을 위해 창의적인 업무수행 등의 혁신적인 조직 관리라 정의한다.

2) 조직혁신성의 조절효과

조직혁신에 영향을 미치는 요인들에 관한 선행연구들 중에 최근 학계나 실무에서 조직에 체계화되어 있는 가치관과 규범을 의미하는 조직문화와 조직풍토 등의 중요성이 강조되고 있다(Deal & Kennedy, 1982; Kanter, 1983; Schneider & Rentsch, 1988; Ekvall, 1996; Gray, 2007; 구경모, 2012)

오랜 기간을 통해 혁신은 조직의 전략(Hitt, Hoskisson, Jihnsen & Mosel,

1996: Parnell, Lester & Menefee, 2000), 구조(Burns & Stalker, 1961; Damanpour, 1991, 1998; Pierce & Delbecq, 1977), 환경(Amabile & Gryskiewicz, 1989; Isaksen, Laver, Ekvall & Britz, 2001), 그룹 상호작용(King & erson, 1990; Mumford, Feldman, Hein & Nago, 2001), 개인의 성취 역량(Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro & Johnson, 1998; Runco & Sakamoto, 1999) 등과 관련하여 광범위하게 다루어져 왔다. 또한 혁신과 관련한 많은 선행 연구들은, 조직 내 환경적 요인들이 조직의 혁신에 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다(Abbey & Dickson, 1983; Paloillo & Brown, 1978; Siegel & Kaemmerer, 1978). 그리고, 개인의 혁신적 행동 역시 조직 환경의 영향을 받는 것으로 밝히고 있다(Amabile & Gryskiewicz, 1989; Scott & Bruce, 1994). 여기서 조직 환경이란 조직구성원들, 특히 최고경영층(Top Management)의 행동과 정책으로부터 기인하는 비교적 지속적인 조직 내부의 환경적 특성으로 정의 할 수 있다(Abbey & Dickson, 1983). 이러한 조직 환경은 조직 내 구성원들에 의해 인지되는 것으로써 조직구성원들이 상황을 해석하는 기초로 작용하며 지시된 행동에 대한 강제력의 원천이 된다(Pritchard & Karasick, 1973). 조직 환경 및 혁신에 관련되어 Abbey & Dickson(1983)은 반도체 R&D조직을 대상으로 한 연구를 통해 조직 환경(보상과 업무 유연성)이 혁신에 유의한 영향을 끼치는 것으로 밝히고 있다.

새로운 시스템이나 아이디어를 개발하거나 적용시키는 것이 혁신이고 조직의 유효성을 높이기 위한 활동이 행동이라면, 이를 좀 더 구체화한 개념이 조직혁신 행동이라고 할 수 있겠다. 조직혁신행동은 자신의 직무나 조직의 성과를 높일 수 있는 새로운 아이디어를 창출하거나 도입하여 실행하는 활동을 의미한다(김종우 · 이지우 · 백유성, 2007; Janssen, 2000; Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1990), Berry(1981)는 내부마케팅을 통해 종업원을 고객과 같이 대우해야 한다는 주장을 하였는데, 이를 통해 종업원들이 태도에 변화를 가져오고 종업원들이 서비스 정신을 갖게 됨으로써 양질의 서비스가 제공되며, 이것이 곧 시장에서 경쟁우위로 나타나게 된다는 것이다. 또한 김병선(2014)은 공기업 혁신 활동을 중심으로 한 연구에서 조직혁신성에 영향을 주는 활동을 내부 고객만족도 증진을 위한 기술혁신 활동, 소속부서 내 커뮤니케이션 개선을 위한 활동, 업무환경 및 안전성 개선을 위한 활동, 전담부서 도입 등 업무수행 조직에 변화 도입을

위한 활동, 외부조직과의 제휴 등 변화도입(아웃소싱 등)을 위한 활동 등으로 구분하였다. Ekvall, Avrvonen, Waldenström-Lindblad's(1983)은 구성원의 몰입이 조직혁신성과 정(+)의 관계가 있으며, Van Gundy(1984)에 따르면 성과와 연계한 보상, 최고경영지원, 개인적 몰입이 조직풍토의 요인이며, 개인적 몰입과 혁신과정(+)의 관계가 있다고 주장하였다. 또한 Calantone et al.(2002)은 학습지향성이 높을수록 조직혁신성에 미치는 영향력이 높다고 제시 하였다. 이상에서 살펴 본 바와 같이 조직혁신성은 매우 다양한 변수와 관련성이 있다.

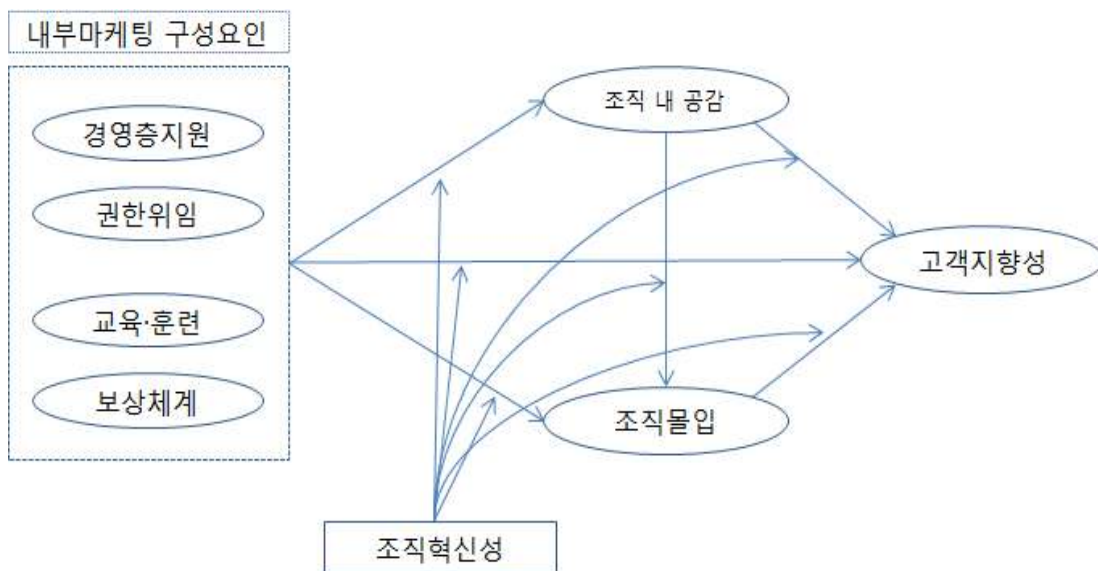
그러므로 본 연구에서는 지역기술혁신 진흥을 위한 공공기관인 테크노파크의 경우 조직의 혁신성이 조직의 본질적인 매우 중요한 업무수행에 변수이며 조직 풍토와 조직문화의 내부마케팅 요인들과 종업원들의 태도 변화 고객지향성 등에 영향을 끼치는 요인이라 할 수 있으므로 조직혁신성을 조절변수로서 활용하고자 한다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구 모형

본 연구의 연구 모형은 지역기술혁신 진흥기관의 고객지향성에 미치는 내부마케팅의 영향을 분석하기 위해 내부마케팅 구성요인들이 조직 내 공감, 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향을 검증하기 위해 <그림 Ⅲ-1>과 같이 설계하였다. 독립변수로는 내부마케팅의 구성요인인 경영층지원, 권한위임, 교육·훈련, 보상체계로 정리하였으며, 조직 내 공감과 조직몰입을 매개변수로, 고객지향성을 종속변수로 하였으며, 조직혁신성의 각 변수간의 조절효과를 분석하였다.

< 그림 Ⅲ-1 > 연구모형



2. 가설설정

1) 내부마케팅 구성요인과 조직 내 공감

내부마케팅 활동에 조직의 가장 중요한 가치인 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치기 위해서는 조직 내 구성원들 간의 공감은 필연적이다. 특히 공공기관 및 정부 출연기관과 지역기술혁신 진흥을 담당하고 있는 테크노파크 같은 조직에 있어 조직 내 구성원 간 효과적인 커뮤니케이션 활동과 공감을 통해 고객지향적인 업무 수행을 할 수 있기 때문이다.

Rogers(1957)는 공감의 정의에 의사소통적인 요소를 포함시켰는데, 공감은 각각한 바를 의사소통하는 것으로 이해를 넘어 관계양식까지를 포괄하는 개념으로 해석 할 수 있다. 대부분의 내부마케팅에 관한 선행연구들은 커뮤니케이션을 내부마케팅의 요소로 다루고 있으며 선행 연구들 중에 내부마케팅 구성요인과 조직 내 공감에 관한 연구는 거의 없는 실정이다. 그러나 관련 연구를 통해 관계성을 정리해 볼 수 있을 것이다. Grönroos & Christian(1990)은 구성원들이 내·외부 고객에게 서비스 공급자로서 과업을 수행하려면 다양한 정보를 필요로 하는데, 이러한 정보에는 외부고객의 욕구에 관한 조사결과 뿐만 아니라 시장지향성과 자신들이 요구하는 내부고객지향성의 상호교환도 포함된다고 하였다.

또한 Singh(2000)는 내부커뮤니케이션은 경영지원 증진과 피드백 제공으로 조직 내 정보교환이라는 관점에서 정보처리과정에서도 영향을 줄 수 있으며, 효과적인 내부커뮤니케이션을 통하여 불확실성 감소, 조직분위기 개선, 조직몰입, 기능 간 협조의 효과가 있을 수 있다고 하였다. 이와 같이 경영자와 종업원간의 커뮤니케이션은 사업의 효율을 증진시킬 수 있을 뿐만 아니라 종업원으로 하여금 피드백을 통해 그들의 업무를 극대화 시킬 수 있다.

본 연구는 이러한 선행연구를 바탕으로 내부마케팅 구성요인과 조직 내 공감에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

[H1] 내부마케팅 구성요인은 조직 내 공감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 1-1 경영층지원은 조직 내 공감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 1-2 권한위임은 조직 내 공감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 1-3 교육·훈련은 조직 내 공감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 1-4 보상체계는 조직 내 공감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 내부마케팅 구성요인과 조직몰입

내부마케팅 요인과 조직몰입에 관한 다양한 선행연구들은 정의관련이 있다고 제시하고 있다. Noble and Mokwa(1999)는 경영층지원이 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다 하였고, Hartline et al.(2000), Kirkman & Rosen.(1999), Singh.(2000)는 권한위임이 조직몰입과 정의 관계에 있다고 주장하였다. 김홍범·김현아(1997)는 교육훈련이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Cruana & Calleya(1998), Conduit & Mavondo(2001)는 보상체계가 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 주장하였는데, 이러한 선행연구를 바탕으로 내부마케팅 구성요인과 조직몰입에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

[H2] 내부마케팅 구성요인은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2-1 경영층지원은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2-2 권한위임은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2-3 교육·훈련은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2-4 보상체계는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 내부마케팅 구성요인과 고객지향성

내부마케팅 요인들과 고객지향성과의 관계의 규명은 지역기술혁신 진흥조직이 고객지향성을 위해 어떤 요소들을 개선해야 하는지에 관한 시사점을 제공할 수 있어 중요한 의미를 갖는다. Hoffman & Ingram(1991)은 고객지향적인 행동과 보상을 통해 만족을 경험한 종업원들은 지속적인 고객지향적인 행동을 통하여 보상을 얻으려고 한다는 것을 규명 하였으며, William & Attaway(1996)는 커뮤니케이션, 권한강화 그리고 조직문화 등의 요인이 판매원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 정기한·황인호·신재익(2007)도 공기업을 대상으로 한 연구에서 교육훈련, 내부의사소통, 경영층지원, 보상체계, 권한위임의 내부마케팅 요인들이 고객지향성에 유의한 영향을 미친다고 보았다. 선행연구를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[H3] 내부마케팅 구성요인은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 3-1 경영층지원은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 3-2 권한위임은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 3-3 교육·훈련은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 3-4 보상체계는 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 조직 내 공감과 고객지향성

공감은 타인의 정신적인 고통에 대한 동정적인 행위로 감성이입보다 큰 개념이라고 할 수 있는데, 공감이 조직 내에서 사용되어지지 않거나 약하게 사용되어진다면 조직의 실천과 성과에는 결함을 나타나게 된다. 이와 같이 조직 구성원간의 공감은 타인의 감정을 대리경험 하는 것이라 할 수 있다(Lazarus, 1991).

Dutton et al.(2002)은 공감은 조직 내의 동료, 상사뿐만 아니라 회사의 공식적인 시스템을 통하여 관계가 형성되어야 하며, 이러한 공감은 회사에 갑작스런 상

황이 있을 때, 이겨낼 수 있는 큰 힘이 된다고 주장하였다. Boyatzis et al.(2006)은 공감은 조직차원에서 감정이입을 통한 이해가 필요하고, 조직 내에서 교육(Coaching)을 통한 융합이 필요하다고 주장하였다. Miller(2007)는 직장 내에서 ‘공감의 의사소통(Compassionate Communication)’이 필요하다고 주장하면서, 직장 내의 의사소통을 감정노동(Emotional Work)의 형태로 개념화하였다. 즉, 감정적인 일의 경험은 자기 자신의 일에 대한 감정과 감정적인 커뮤니케이션을 필요로 한다는 것이다. 타인의 입장에서 타인을 지각하고 타인이 지각하는 방식으로 타인의 경험을 지각하는 것은 타인의 행동을 이해하고 타인을 돕는데 중요한 영향을 끼친다고 할 수 있다. 김상희(2006), 편해수(2011), 이민(2011)의 연구에서는 판매원의 공감능력이 관계의 질, 판매성과, 고객행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혔으며 공감의 효과를 증명하였다. 본 연구는 이러한 선행연구를 토대로 조직 내 공감은 고객 지향성에 정(+)²의 영향을 미칠 것이라는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[H4] 조직 내 공감은 고객지향성에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

5) 조직 내 공감과 조직몰입

Lilius et al.(2008)는 조직 내 구성원들은 현실적으로 물질적 정신적 고통에 대해 동료와 동료, 상사와 상사 그리고 조직으로부터 애정 어린 공감과 도움을 필요로 하기 때문에 공감을 통해 조직에 대한 긍정적 감정을 갖게 되고, 긍정적 감정을 통해서 조직 내의 업무에 대해 몰입할 수 있는 동기부여가 된다고 하였다. 조직몰입(Organizational Commitment)은 개인이 조직의 목표와 가치에 대해 동일화하고 내재화하는 과정에서 발생하는 조직에 대한 긍정적이고 우호적인 감정이다(Mowday et al., 1989). Greenberg & Baron(1995)은 조직몰입을 자기 회사에 대한 호의적인 태도를 말하는 것으로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도로 보았다. 정영환·김영환·박희서(2005)는 조직몰입이란 자신이 속한 조직에 대한 동일시, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로

서 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의지로 정의하였다. 이러한 조직몰입은 조직의 미션과 목표 등에 대한 이해와 공감함을 통해 이루어지며, 구성원 상호간의 공감함을 통해 더욱 확산될 수 있다. 본 연구에서는 선행연구자들의 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[H5] 조직 내 공감함은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

6) 조직몰입과 고객지향성

조직몰입은 일반적으로 구성원의 바람직한 성향이며 개인과 조직 간의 인지된 연결 관계로서 종업원의 참여, 노력, 충성의 특징을 나타내는 것으로 정의된다. (Jaworski & Kohli, 1993), 시장지향성이 높은 조직은 구성원으로부터 더 많은 조직몰입을 유인하는 것으로 밝혀졌고(Jaworski & Kohli, 1993; Siguaw et al., 1994), 구성원과 조직 사이의 유대를 강화시킬 수 있다고 하였다. 그러므로 강한 조직몰입을 나타내고 있는 구성원들은 조직의 목표에 가치, 더불어 내부고객지향성과 시장지향성을 보다 쉽게 인정하여 자신의 것으로 받아들일 것이다. Donovan et al.(2004)은 조직몰입과 고객지향성간의 관계는 긍정적인 정(+)의 상관관계가 있다고 하였다. 여재용(2008)의 정부출연기관을 중심으로 연구결과에도 조직몰입은 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Kelly(1993)의 연구에서는 조직몰입은 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 구성원의 만족은 구성원의 직무몰입을 증대시키고 그에 따른 결과로 고객지향성의 정도가 강화되어 고객만족을 위해 노력한다는 연구 결과들이 있다 (Kelly, 1992; Siguline et al., 1994; Mohr & Bitner, 1995; Hartline & Ferrell, 1996; Hartline et al., 2000; 최낙환, 1997). 이러한 선행연구를 토대로 조직몰입과 고객지향성과의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[H6] 조직몰입은 고객지향성에 정(+)의 영향을 끼칠 것이다.

7) 조직혁신성의 조절효과

조직혁신성(Organizational Innovativeness)은 새로운 시스템이나 아이디어를 개발하거나 적용시키는 것이 혁신이고 조직의 유효성을 높이기 위한 활동이 행동이라면, 이를 좀 더 구체화한 개념이 혁신행동이라고 할 수 있겠다. 혁신행동은 자신의 직무나 조직의 성과를 높일 수 있는 새로운 아이디어를 창출하거나 도입하여 실행하는 활동을 의미한다(김종우·이지우·백유성, 2007; Janssen, 2000; Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1990). 특히 지역기술혁신 진흥기관에 있어 조직혁신성이 내부마케팅 구성요인뿐만 아니라 조직 내 공감과 조직몰입, 고객지향성 변수간의 관계에서 조절효과가 있는지를 분석해 보는 것은 여러 가지 실무적 시사점을 제공해 주는 의미가 있을 것이다. 이러한 관점에서 내부마케팅 요인과 조직 내 공감과의 관계에서 가설 7은 내부마케팅 구성요인이 조직 내 공감에 정의 영향을 끼칠 것이라는 가설을 설정하였으며, 조직혁신성이 높은 집단과 낮은 집단으로 분류하여 다음과 같이 조직혁신성의 조절효과를 분석하고자 내부마케팅 요인과 조직몰입(H8), 조직 내 공감과 조직몰입(H9), 조직 내 공감과 고객지향성(H10), 조직몰입과 고객지향성(H11)의 가설을 설정하였다.

[H7] 조직혁신성은 내부마케팅 구성요인과 조직 내 공감의 관계에서 조절 역할을 할 것이다.

[H8] 조직혁신성은 내부마케팅 구성요인과 조직몰입의 관계에서 조절 역할을 할 것이다.

[H9] 조직혁신성은 조직 내 공감과 조직몰입의 관계에서 조절 역할을 할 것이다.

[H10] 조직혁신성은 조직 내 공감과 고객지향성의 관계에서 조절 역할을 할 것이다.

[H11] 조직혁신성은 조직몰입과 고객지향성의 관계에서 조절 역할을 할 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

본 연구에 이용한 측정 척도들은 기존 선행연구들에서 타당성이 입증된 척도들을 중심으로 본 연구의 목적에 적합하도록 수정하고 보완하였다. 측정에는 일반적으로 사용하는 Likert type 형태의 5점 척도를 이용하였다.

1) 고객지향성

Saxe & Weitz(1982)는 고객지향성(Customer Orientation)을 조직이 고객과의 관계에서 상호이익과 장기적인 관계를 추구하며 고객의 필요를 만족시키기 위하여 이루어지는 마케팅 개념의 수행 정도를 보았다. 그러므로, 고객과의 상호작용을 하는 과정에서 고객만족을 위한 서비스 제공자의 고객서비스 행동을 고객지향성이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 고객지향성을 조직의 서비스지향성 수행 정도로 고객의 욕구와 필요를 파악하고 고객의 만족을 증가시키려는 고객에 대한 접근자세와 경향으로 정의한다. 고객지향성에 대해서는 4개 측정변수로 측정하였으며, 각 변수들의 측정 항목은 매우 그렇다(5점)부터, 그렇지 않다(1점)까지 Likert type 5점 척도로 측정하였으며, 점수가 높을수록 공감수준이 높음을 의미한다.

측정은 Narver & Slater(1990), Deshpande et al.(1993), 이병렬(2010)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞게 수정하여 <표 III-1>와 같이 4개 항목으로 ‘우리 테크노파크는 고객만족을 중시한 목표를 설정하고 있다,’ ‘우리 테크노파크는 고객과 시장정보에 기초하여 사업계획을 수립한다,’ ‘우리 테크노파크는 고객욕구의 이해를 중요한 요인으로 강조 한다,’ ‘우리 테크노파크의 사업수행결과에 대한 고객을 명확히 설정하고 있다,’로 측정하였다.

<표 III-1> 고객지향성에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정항목	연구자
조직의 서비스지향성 수행 정도로 고객의 욕구와 필요를 파악하고 고객의 만족을 증가시키려는 고객에 대한 접근자세와 경향으로 정의한다.	고객만족을 중시한 목표를 설정	Narver & Slater(1990), Deshpande et al.(1993), 이병렬(2011)
	고객과 시장정보에 기초하여 사업 계획 수립	
	고객욕구 이해의 중요성 강조	
	사업수행결과에 대한 고객을 명확히 설정	

2) 내부마케팅

내부마케팅(Internal Marketing)은 조직 내의 구성원을 최초의 고객 또는 일차적 고객으로 보고 그들에게 서비스 정신이나 고객지향적 사고를 심어주는 마케팅 활동을 의미한다. 내부마케팅에 대한 최초의 개념을 도입한 Berry(1981)는 외부고객에게 서비스를 제공하는 직원들에게 마케팅 철학과 기법을 적용할 필요성을 역설하면서 내부마케팅은 내부고객(Internal Customer)인 구성원을 내부제품(Internal Product)으로써 인식하고, 그들의 직무를 생각하며 조직의 목표를 달성하기 위한 노력을 하는 것이라 하였다.

내부마케팅에 관한 주요 구성요인들은 선행연구에서 고찰한 대로 내부마케팅 측정요인을 경영충지원, 권한위임, 교육·훈련, 보상체계의 4개 구성요인을 중심으로 정리 하였다. 내부마케팅 요인들의 측정은 25개 측정변수로 하였으며, 각 변수들의 측정 항목은 매우 그렇다(5점)부터, 그렇지 않다(1점)까지 Likert-type 5점 척도로 측정하였다.

(1) 경영충지원

경영충지원(Management Support)은 서비스 지향적이고 고객지향적인 조직 분위기 창출의 기본적 요소이다. 경영충지원이란 종업원이 고객중심적인 직무태

도와 직무행동에 열의를 갖게 하기 위해 그들의 제안에 관심을 가지고 적극적으로 대응하고 제시하여 경영자가 헌신적으로 제도를 모색하고 지속적인 지원을 실행하여 구성원으로 하여금 충성도가 높은 행동을 갖도록 하는 것을 의미한다.

측정은 Jaworski & Kohli(1993), Harrell & Fors(1995), 맹해영·장형유(2013)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞게 수정하여 <표 III-2>과 같이 3개 항목으로 나누어 조작적으로 정의하였다. 측정항목은 ‘경영층에 편하게 접근할 수 있는 조직문화가 조성되어 있다.’ ‘경영층은 경영전반에 걸쳐 쌍방향 정보흐름을 위한 노력한다,’ ‘경영층지원은 적극적으로 구성원들을 배려하고 격려해주는 편이다.’로 측정하였다.

<표 III-2> 경영층지원에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정항목	연구자
종업원이 고객중심적인 직무태도와 직무행동에 열의를 갖게 하기 위해 그들의 제안에 관심을 가지고 적극적으로 대응하고 제시하여 경영자가 헌신적으로 제도를 모색하고 지속적인 지원을 실행하여 구성원으로 하여금 충성도가 높은 행동을 갖도록 하는 것	경영층에 편하게 접근할 수 있는 조직문화가 형성	Jaworski & Kohli(1993), Harrell & Fors(1995), 맹해영·장형유, (2013)
	경영층은 경영전반에 걸쳐 원활한 쌍방향 정보흐름을 위한 노력을 함	
	경영층은 적극적으로 구성원들에게 배려하고 격려 해주는 편임	

(2) 권한위임

권한위임(Empowerment)은 고객에게 신속하고 효율적으로 직무서비스를 제공하기 위한 목적달성을 달성하기 위해 직무 수행과정에서 구성원 상하간의 허용되는 범위에서 효율적이고 합리적인 판단으로 고객지향적인 의사결정을 하는 것으로 정의 할 수 있다.

권한위임의 측정은 Hartline & Ferrell(1996), Hartline et al.(2000), 이은진·정인호(2012)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞게 수정하여 <표 III-3>과 같이 3

개 항목으로 ‘구성원들의 업무상 의사결정의 권한위임을 허용 한다,’ ‘구성원들이 독창성을 발휘할 수 있도록 많은 지원을 하는 편이다,’ ‘구성원들에게 업무계획 수립, 업무수행과정에 의견이나 판단을 존중하고 신뢰하며 반영할 수 있도록 지원한다.’로 측정하였다.

<표 III-3> 권한위임에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정항목	연구자
고객에게 신속하고 효율적으로 직무서비스를 제공하기 위한 목적 달성을 위해 직무수행과정에서 구성원들이 허용되는 재량을 가지고 합리적인 판단을 가지고 고객지향적인 의사결정을 하는 것	업무상 의사결정 자율성 허용	Hartline & Ferrell(1996), Hartline et al.(2000), 이은진·정인호(2012)
	독창력 발휘할 수 있도록 지원	
	업무수행과정에서 구성원의 의견이나 판단을 존중하고 신뢰하며 반영	

(3) 교육·훈련

교육·훈련(Aducation & Training)은 조직목적을 달성하기 위하여 교육·훈련 통해 종업원의 지식과 기능을 향상시키고 기업 환경에 적응하는 태도를 길러 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위하여 계획된 활동으로 정의할 수 있다(양운섭, 1988). 또한 교육 및 훈련은 서비스 산업의 지속적인 경쟁우위를 달성하기 위해 조직의 사명과 전략에 대한 이해를 돕고 내부고객의 지식과 능력을 향상시키며 마케팅에 대한 내부고객의 태도를 변화시키는 역할을 하므로 내부마케팅 실행을 위한 주요한 구성요소라고 할 수 있다(Pfeffer & Veiga, 999).

측정은 Harrell & Fors(1995), Lux et al.(1996), 이병열(2010)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞게 수정하여 <표 III-4>와 같이 2개 항목으로 ‘조직 내 또는 외부 교육·훈련 기회가 충분히 제공한다,’ ‘교육·훈련은 개인의 자질이나 능력향상에 매우 유익한 내용이다.’로 측정하였다.

<표 III-4> 교육·훈련에 대한 조직적 정의와 측정항목

조직적 정의	측정항목	연구자
조직목적을 달성하기 위하여 종사원의 계획된 직무의 연장선상에 있는 학습을 통하여 지식과 기능을 향상시키고 직무 환경에 적응하는 태도를 길러 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위하여 계획된 활동	조직 내 또는 외부 교육훈련 기회를 충분히 제공	Harrell & Fors(1995), Lux et al.(1996), 이병열(2010)
	교육·훈련은 개인의 자질이나 능력향상에 매우 유익한 내용 제공	

(4) 보상체계

보상체계(Reward System)는 기업과 종업원 간의 금전적 지불·승진기회 제공, 복지후생, 직무수행·봉사 등의 교환으로 보고 기업은 우수한 종업원을 확보하여 효율적인 인적자원관리를 통해 성과를 창출하고, 종업원은 직무능력을 발휘하여 조직을 위한 바람직한 행동을 강화하고 권장하도록 공식적 절차와 구조로 정의 할 수 있다.

측정은 Jaworski & Kohli(1993), Foreman & Money(1996), 박종혁·권석균(2006)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞게 수정하여, <표 III-5>와 같이 3개 항목으로 ‘사업 실적이 우수한 구성원에게 보상하고 있다,’ ‘개선 제안의 양적·질적인 평가를 통한 보상제도가 운영되고 있다,’ ‘구성원에 대한 보상제도는 매우 합리적이고 체계적이다,’로 측정하였다.

<표 III-5> 보상체계에 대한 조직적 정의와 측정항목

조직적 정의	측정항목	연구자
기업과 종업원 간의 금전적 보상·승진·직무배치 등 조직을 위한 바람직한 행동을 강화하기 위해 권장하는 공식적인 절차와 구조	사업실적이 우수한 구성원의 실적에 대한 보상이 주어짐	Jaworski & Kohli(1993), Foreman & Money(1996), Rafiq & Ahmed(2000), 박종혁·권석균(2006)
	개선 제안의 양적·질적인 평가를 통한 보상제도 운영	
	구성원에 대한 보상제도가 합리적이고 체계적	

3) 조직 내 공감

조직 구성원간의 조직 내 공감은 조직구성원들이 양자 간의 관계에서 서로 상대방에 대해 관심을 가지고 상대방에 대한 인지적 이해 및 정서반응이 일어난 현상이라 할 수 있다. 즉 같은 상황, 곤경 혹은 관계에 영향을 미칠 수 있는 어떤 사건(업무)에 처한 두 사람이 각각 상대방에게 공감하게 인지적, 정서적 과정 및 결과가 수반되는 것을 조직 내 공감으로 정의 할 수 있다(이하연, 2012).

조직 내 공감의 측정을 인지적 공감 3개, 감성적 공감 2개, 조직몰입 3개 측정 변수로 측정 하였으며 각 변수들의 측정 항목은 매우 그렇다(5점)부터, 그렇지 않다(1점)까지 Likert type 5점 척도로 측정하였으며, 점수가 높을수록 공감수준이 높음을 의미한다.

Mehrabian & Epstein(1972)의 정서 공감척도와 Davis(1980)의 대인관계 반응지수, Bryant(1982)가 제작한 정서 공감척도를 박성희(1994)가 변안하였고, 이를 전병성(2003)이 재구성한 측정도구를 양영숙(2008)이 사용하였다. 이 척도는 상호 공감 3문항 등으로 인지 공감은 관점취하기와 상상하기, 정서 공감은 타자 지향적 공감적 각성과 개인적인 고통 정서를 공통으로 측정하는 것으로 구성되어 있다(양영숙, 2008). 본 연구에서는 이러한 선행연구를 참조하여 조직 내 구성원간의 공감의 측정을 <표 III-6>과 같이 인지적 공감에 ‘나는 조직구성원이 느끼는 감정을 그 사람의 입장에서 경험하고자 노력한다,’ ‘나는 구성원의 업무처리 시 겪는 애로 및 고통을 함께하고자 노력 한다,’ ‘나는 조직 구성원들과 감정을 공유함으로써 구성원들의 생각을 알려고 노력 한다,’ 감성적 공감에 ‘나는 조직 내 약자를 보면 그를 보호하고 싶은 생각이 든다,’ ‘어떤 결정을 내리기 전에 다른 사람들의 의견을 먼저 들어본다,’로 나누어 측정항목을 사용하였다.

<표 III-6> 조직 내 공감에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정항목	연구자
조직 구성원 간 상대방에 대해 관심을 가지고 인지적 이해 및 정서 반응이	구성원이 느끼는 감정을 그 사람의 입장에서 경험하고자 노력	Mehrabian & Epstein(1972), Davis(1980),

일어난 현상	구성원의 업무처리 시 겪는 애로 및 고통을 함께하고자 노력	신경일(1994), 박성희(2004), 김동민(2006), 양영숙(2008).
	구성원의 감정을 공유함으로써 구성원들의 생각을 알리고 노력함	
	조직 내 약자를 보면 그를 보호하고 싶은 생각이 든다	
	어떤 결정을 내리기 전에 다른 사람들의 의견을 먼저 청취 한다	

4) 조직몰입

조직몰입(Organizational Commitment)이란 종업원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지라고 정의할 수 있으며, 조직몰입을 어느 정도의 소속감이나 충성심으로 보고, 개인과 조직의 심리적인 결속의 형태라고 정의 할 수 있다(Wagner & Hollenbeck, 1992).

측정은 Hartline et al.(2000)고종욱, 류철(2005)등의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞게 수정하여 <표 III-7>과 같이 3개 항목으로 ‘조직의 목표와 나의 가치관을 동일하다고 생각한다,’ ‘나는 조직의 구성원으로서 자긍심을 가지고 있다,’ ‘설정된 조직의 성과목표는 적절하며 이의 달성을 위해 모든 구성원이 최선의 노력을 기울이고 있다,’로 측정하였다.

<표 III-7> 조직몰입에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정항목	연구자
조직구성원으로서 자신이 속해 있는 기관과 동일시하고 관여하여 기관에 소속감이나 충성심을 바치려는 조직구성원의 의향	조직 목표와 나의 가치관은 동일하다.	Hartline et al.,(2000), 고종욱·류철(2005)
	나는 조직의 구성원으로서 자긍심을 가지고 있다.	
	설정된 조직의 성과목표는 적절하며 이의 달성을 위해 최선의 노력을 기울임	

5) 조직혁신성

조직혁신성(Organizational Innovationess)은 자신의 직무나 조직의 성과를 높일 수 있는 유용한 아이디어를 창안 또는 채택하여 창의적 행동과 태도를 바탕으로 조직 환경과 더불어 실행해 나가는 일련의 활동이며, 조직의 성과를 효과적으로 달성해 가며 변화된 조직 환경의 혁신행동이라 할 수 있다.

조직혁신성의 측정은 Hult et al.(2002), 윤태식(2011)의 연구의 바탕으로 본 연구에 맞게 수정하여 <표 III-8>과 같이 4개의 항목으로 ‘새로운 아이디어 업무 수행방법 도입에 매우 적극적이다,’ ‘조직 및 업무혁신방법은 사업현장에 즉시 적용 된다,’ ‘현장에 적용된 새로운 아이디어나 업무수행방법에 대한 피드백시스템을 운영하고 있다,’ ‘창의적인 업무수행 방법과 운영을 적극적으로 권장하고 있다,’로 측정하였다.

<표 III-8> 조직혁신성에 대한 조작적 정의와 측정항목

조작적 정의	측정항목	연구자
새로운 업무수행 방법을 개발하거나 적용시켜 조직의 유효성을 높이기 위한 활동과 자신의 직무나 조직의 성과를 높일 수 있는 새로운 아이디어를 창출하거나 도입하여 실행하는 활동	새로운 업무수행방법 도입에 매우 적극적	Hult et al.(2002), 윤태식(2011)
	조직업무혁신방법 사업장에 즉시 적용	
	새로운 아이디어나 업무수행방법 피드백시스템을 운영	
	창의적 업무수행방법과 운영을 적극적으로 권장	

4. 조사 설계

1) 자료수집

실증적 연구를 위한 자료 수집을 2014년 3월 5일부터 3월 13일까지 예비조사를 실시하였다. 예비 조사결과에서 얻은 결과를 토대로 수정 후 본 조사용 설문을

지를 완성하였다. 본 연구에 이용된 설문은 전국 테크노파크를 지역별로 구분하여 총 550매의 설문지를 편의적 표본 추출법(Convenience Sampling)에 의해 우편조사, 이메일 조사, 직접 방문하여 면접 방법으로 조사하였다. 조사기간은 2014년 3월 18일부터 2014년 4월 3일까지 약 17일간이었는데 최종 459매의 설문지를 회수하였다. 이중 무응답이거나, 설문응답이 불성실한 13부를 제외하고, 최종 분석에는 446부의 설문지를 사용하였다.

2) 설문의 구성

본 실증분석에 이용된 설문은 내부마케팅 구성요인, 조직 내 공감, 조직몰입, 고객지향성 그리고 인구통계적 문항을 8개로 나누어 조사하였다.

설문지는 일반적인 변수와 인구통계학적 변수를 제외하면 총 27개의 문항으로 내부마케팅의 경영층지원요인, 권한위임요인, 교육훈련요인, 보상체계요인 요인 등 11개 문항 요인으로 구성되었다. 또한 조직 내 공감은 5개 문항, 조직몰입은 3개 문항, 고객지향성은 4개 문항, 조직혁신성은 4개 문항으로 구성되어 있는데 본 논문의 설문지 항목 및 출처는 <표 III-9>와 같다.

<표 III-9> 설문지 항목 및 출처

구 분	변수명	문항수	문항수사 용/전체	조사척도	출 처
내부 마케팅	경영층지원, 교육·훈련, 권한위임, 보상체계,	1~3 1~2 1~3 1~3	11	5점 Likert- type	Jaworski & Kohli(1993), Harrell & Fors(1995), 맹해영· 장형유(2013) 외
조직 내 공감	-	1~5	5	5점 Likert- type	Mehrabian & Epstein(1972), Davis(1980), 신경일(1994), 박성희(2004), 김동민(2006) 등,

					Mehrabian & Epstein(1972), Davis(1980)
조직몰입	-	1~3	3	5점 Likert-type	Hartline et al.(2000), 고종욱·류철(2005)
조직 혁신성	-	1~4	4	5점 Likert-type	Hult et al.(2002), 윤태식(2011)
고객 지향성	-	1~4	4	5점 Likert-type	Narver & Slater(1990), Deshpande et al.(1993), 이병철(2010)
합 계	-	-	27	-	-

3) 자료의 분석

본 연구의 연구가설을 검증하기 위하여 사회과학분야에서 널리 사용되고 있는 통계패키지(SPSS for Windows 18과 AMOS 20)를 이용하여 다음과 같은 통계 분석 방법을 이용하였다.

첫째, 설문지 응답자들의 인구통계학적인 특성과 일반적인 사항을 알아보기 위해 SPSS를 통한 빈도분석(Frequency Analysis), 백분율(%), 평균(Mean), 표준편차(Standard Deviation)와 상관분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

둘째, 설문 문항의 측정항목에 대한 신뢰도분석(Reliability Analysis)과 요인 분석(Factor Analysis)을 실시하였다.

셋째, AMOS 20을 이용하여 공분산구조분석(Covariance Structure analysis: 구조방정식모델)의 확인적 요인분석(Confirmatory Factor)과 모형검증(Model Test)을 실시하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 특성

표본의 성별 구성비를 살펴보면, 전체 응답자 중 남성이 77.6%였으며, 여성은 22.4%였다. 이는 전체 테크노파크 인력구성이 남성이 여성보다 많은데 본 연구 조사에서도 남성이 여성보다 높은 구성비를 보이고 있다.

연령별로 40~50대의 연령층의 구성비가 28.9%로 가장 많으며, 35~40대 미만(26.0%), 30대~35세 미만(25.3%), 25세~30대 미만(11.75%)순으로 분석되었다.

학력별로는 전체 응답자의 52.2%가 대졸이상으로 나타났으며, 고용형태는 정규직과 비정규직으로 구분하여 채용하고 있는데, 정규직이 전체 응답자의 65.7%로 비정규직보다 높은 것으로 나타났다.

근속년수의 구성은 3년 미만이 36.3%로 가장 높은 구성비를 보이고 있으며, 3년~7년 미만(30.5%), 7년~10년 미만(20.9%), 10년 이상(12.3%)순이었다.

조사대상 지역을 전국 테크노파크 구성원을 대상으로 하여 시도별 광역경제권 구역을 토대로 구분 조사하였다. 광역별 구성비가 다소 차이를 보이고 있으나 설문지 회수과정에 영향이 있을 뿐, 본 연구의 목적에는 큰 영향을 끼치지 않고 있는 것으로 나타났다. 상대적으로 제주지역을 제외한 동남권지역의 비율이 높은 비율을 차지하는 것으로 나타났다.

<표 IV-1> 표본의 특성

구분	분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	346	77.6
	여성	100	22.4
연령	25세미만	3	0.7
	25~30세미만	52	11.7
	30~35세미만	113	25.3

	35~40세미만	116	26.0
	40~50세미만	129	28.9
	50세이상	33	7.4
학 력	고졸	4	0.9
	전문대졸	21	4.7
	대졸	188	42.2
	대졸이상	233	52.2
고용형태	정규직	293	65.7
	비정규직	153	34.3
근속년수	3년미만	162	36.3
	3년이상~7년미만	136	30.5
	7년이상~10년미만	93	20.9
	10년이상	55	12.3
소재지	수도권	58	13.0
	충청권	40	9.0
	호남권	84	18.8
	동남권	139	31.2
	강원권	21	4.7
	제주권	87	19.5
	기타	17	3.8
직 위	평직원	187	41.9
	중간관리자(전임급)	96	21.6
	상급관리자(선임~수석)	137	30.7
	부서장(경영자)	26	5.8
업무분야	행정사무	113	25.3
	R&D	91	20.4
	비R&D	221	49.6
	기타	21	4.7

2. 신뢰도 및 타당성 분석

1) 신뢰도 분석 및 탐색적 요인분석

신뢰도 분석은 유사한 측정도구나 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복적으로 측정했을 때 일관성 있는 결과를 얻는 것을 말하므로, 우연적인 오차가 적을수록 신뢰성이 높다고 할 수 있으며, 알파계수법에서 이용하는 크론바하 알파계수(Cronbach's alpha)는 1에 가까울수록 신뢰도가 높는데, 일반적으로 측정변수의 일관성을 나타내는 신뢰도의 측정은 크론바하의 α 계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 판단한다.

분석도구의 구성요인들에 대해 신뢰도 분석을 한 결과는 <표 IV-2>에 나타난 바와 같이 경영층지원($\alpha=.851$), 권한위임($\alpha=.874$), 교육·훈련($\alpha=.737$), 보상체계($\alpha=.840$) 그리고 조직혁신성($\alpha=.889$) 조직내 공감이 0.851, 조직몰입이 0.836 그 이 0.836, 그리고 고객지향성이 0.895로 모든 변수들의 크론바하알파값이 0.6이상으로 나타나 분석도구의 신뢰성이 확보되었다.

<표 IV-2> 신뢰도 분석

구분	요인명	구성변수	평균	표준편차	사례수/항목수	삭제시 알파	α
독립변수	경영층지원	경영층에 편하게 접근할 수 있는 조직 문화가 형성되어 있다.	3.031	0.980	446/3	0.852	0.851
		경영층은 경영전반에 걸쳐 원활한 쌍방향 정보 흐름을 위해 노력한다.	2.984	0.952		0.764	
		경영층은 적극적으로 구성원들을 배려하고 격려 해주는 편이다.	3.121	0.966		0.758	
	권한위임	우리기관은 구성원들의 업무상 의사결정의 자율성을 허용한다.	3.334	0.876	446/3	0.825	0.874
		우리기관은 구성원들이 독창성을 발휘할 수 있도록 지원이 많은 편이다.	3.016	0.995		0.815	
		우리기관은 업무계획 수립, 업무수행 과정에서 구성원들의 의견이나 판단을 존중하고 신뢰하며 반영할 수 있도록 지원한다.	3.249	0.931		0.827	
	교육	조직 내 또는 외부 교육훈련 기회가 충분히 제공된다.	3.332	0.979	446/2	-	0.737

	훈련	교육·훈련은 개인의 자질이나 능력 향상에 매우 유익한 내용이다.	3.224	0.914		-	
	보상체계	신규 사업 수주 등 사업 실적이 우수한 구성원에게 보상하고 있다.	2.731	1.074	446/3	0.804	0.840
		개선 제안의 양적·질적인 평가를 통한 보상제도가 운영되고 있다.	2.753	0.973		0.791	
		구성원에 대한 보상제도는 매우 합리적이고 체계적이다.	2.623	0.958		0.742	
조절변수	조직혁신성	새로운 아이디어나 업무수행방법 도입에 매우 적극적이다.	2.955	0.937	446/4	0.854	0.889
		조직 및 업무혁신방법은 사업현장에 즉시 적용된다.	2.767	0.889		0.853	
		현장에 적용된 새로운 아이디어나 업무수행방법에 대한 피드백시스템을 운영하고 있다.	2.749	0.897		0.852	
		창의적인 업무수행 방법과 운영을 적극적으로 권장하고 있다.	3.099	0.964		0.871	
매개변수	조직내 공감	나는 조직 구성원이 느끼는 감정을 그 사람의 입장에서 경험하고자 노력한다.	3.626	0.738	446/5	0.806	0.851
		나는 구성원의 업무처리 시 겪는 애로 및 고통을 함께하고자 노력 한다.	3.657	0.747		0.794	
		나는 조직 구성원들과 감정을 공유함으로써 구성원들의 생각을 알려고 노력한다.	3.670	0.800		0.802	
		나는 조직 내 약자를 보면 그를 보호하고 싶은 생각이 든다.	3.778	0.792		0.851	
		어떤 결정을 내리기 전에 다른 사람들의 의견을 먼저 들어본다.	3.818	0.741		0.846	
조직몰입	조직목표	조직의 목표와 나의 가치관은 동일하다고 생각한다.	3.070	0.908	446/3	0.767	0.836
		나는 조직의 구성원으로서 자긍심을 가지고 있다.	3.381	0.865		0.752	
		설정된 조직의 성과목표는 적절하며 이의 달성을 위해 모든 구성원이 최선의 노력을 기울이고 있다.	3.285	0.828		0.796	
종속변수	고객지향성	우리 테크노파크는 고객만족을 중 시한 목표를 설정하고 있다.	3.558	0.877	446/4	0.864	0.895
		우리 테크노파크는 고객과 시장정보에 기초하여 사업계획을 수립한다.	3.491	0.886		0.843	
		우리 테크노파크는 고객욕구 이해의 중요성을 강조하고 있다.	3.520	0.863		0.851	
		우리 테크노파크는 사업수행결과에 대한 고객을 명확히 설정하고 있다.	3.500	0.837		0.898	

한편 분석도구의 타당성을 살펴보기 위해 실시한 본 연구에서의 탐색적 요인 분석(Exploratory Factor Analysis)은 적합성을 나타내는 지수로 Kaiser(1970; 1974)의 표본 적합도를 산출하여 변수들 사이의 내부 상관관계의 정도를 살펴보았다. 표본 적합도는 일반적으로 그 값이 0.80이상이면 상당히 좋으며, 0.40이상이면 문제가 되지는 않지만 그 미만이면 요인분석을 실행하기 곤란한 값으로 알려져 있다. 본 연구에서는 투입된 내부마케팅 구성요인 및 조직 내 공감, 조직몰입은 다차원의 다항목으로 구성되어 있어, 측정개념에 대해 신뢰성과 타당성 분석을 검증하였다.

탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 타당성을 파악하고 특히 탐색적 요인분석에서는 본 연구의 이용변수들이 서로 상관관계를 가지고 있으므로, 소수의 주성분을 추출할 수 있는 주성분분석(Principal Component Analysis)을 이용하였고, 각 요인들이 독립성을 유지하도록 하기 위해 Cronbach's Alpha값, Varimax를 통해 요인해석을 단순화하였으며, 고유값(Eigen value)이 1 이상인 요인만을 추출하는 Kaiser의 기준을 적용하였다. 또한 타당성 검증의 적정성을 보기 위해 변수 간 부분상관계수 값이 작은지를 검증하는 것으로 표본추출을 적합검증 척도인 KMO의 값이 제시되었고 요인분석 모형의 적합성을 나타내는 Bartlett의 구형성검정치도 함께 제시되었다.

분석결과, 내부마케팅 구성요인들의 경우에는 총분산이 78.73%로 타당성이 확보되었으며, 각각 요인성분의 순서에 따라 제1요인은 조직혁신성, 제2요인은 권한위임, 제3요인은 보상체계, 제4요인은 경영충지원, 그리고 제5요인은 교육·훈련으로 각각 명명하였고, 이론적 고찰을 통해 포함되었던 해당기관의 내부의사소통(커뮤니케이션)과 관련된 문항은 요인적재량이 여러 요인에 비슷하게 적재되어 요인구분이 모호해지고, 내부의사소통요인이 구조방정식에 포함될 경우 표준화회귀계수 값이 과대추정 되어 본 연구의 실증분석에서는 제외하였다.

<표 IV-3> 분석도구의 타당성 분석

구분	요인명	요인성분					공통성
		1	2	3	4	5	
	교육·훈련	0.160	0.238	0.187	0.116	0.829	0.819

내부마케팅 요소	권한위임	0.274	0.147	0.080	0.257	0.784	0.783
		0.190	0.846	0.180	0.181	0.113	0.829
		0.266	0.737	0.167	0.295	0.226	0.780
		0.361	0.712	0.149	0.302	0.222	0.801
	보상체계	0.121	0.073	0.850	0.135	0.101	0.771
		0.190	0.170	0.823	0.083	0.065	0.754
		0.330	0.203	0.765	0.165	0.167	0.791
	경영충지원	0.176	0.175	0.110	0.858	0.122	0.825
		0.247	0.376	0.210	0.685	0.237	0.772
		0.263	0.447	0.212	0.639	0.242	0.780
조절변수	조직혁신성	0.850	0.152	0.269	0.106	0.111	0.842
		0.747	0.253	0.150	0.236	0.263	0.769
		0.731	0.250	0.309	0.230	0.161	0.771
		0.636	0.434	0.134	0.233	0.239	0.723
고유값(Eigen Values)		2.878	2.631	2.419	2.130	1.752	-
분산(78.73%)		19.19	17.54	16.13	14.20	11.68	-
KMO와 Bartlett의 검정		KMO=0.927, $\chi^2=4311$ (df=105, p.=0.000)					
매개변수	조직 내 공감	0.802	0.232	0.231	-	-	0.751
		0.789	0.209	0.211	-	-	0.711
		0.785	0.162	0.249	-	-	0.705
		0.708	0.133	0.067	-	-	0.523
		0.695	0.148	0.033	-	-	0.506
	조직몰입	0.149	0.151	0.871	-	-	0.805
		0.282	0.297	0.769	-	-	0.760
		0.131	0.372	0.742	-	-	0.707
종속변수	고객지향성	0.211	0.862	.0139			0.806
		0.238	0.843	0.254			0.832
		0.220	0.831	0.260			0.807
		0.202	0.652	0.425			0.647
고유값(Eigen Values)		3.176	2.983	2.401	-	-	-
분산(71.33%)		26.47	24.86	20.01	-	-	-
KMO와 Bartlett의 검정		KMO=0.907, $\chi^2=3042$ (df=66, p.=0.000)					

탐색적 요인분석을 통한 타당성 검증의 결과, 총분산은 78.73%이며, 이 중 제 1요인 권한위임은 17.54%, 제2요인 보상체계는 16.13%, 제3요인 경영충지원은 14.20%, 그리고 제4요인 교육·훈련은 11.68%, 제5요인 조직혁신성은 19.19%로 나타났다. 모든 구성요인의 고유값(Eigen Values)은 최저 1.752로 모두 1 이상이

며, 공통성 또한 최저치가 0.723으로 모두 기준치 0.4 이상의 값을 나타냈다.

한편 결과변인으로 사용된 조직 내 공감, 조직몰입 그리고 고객지향성 등의 타당성분석에서의 총분산은 71.33%로 기준치 60%를 상회하며, 이 중 제1요인에 높게 적재된 구성변수들은 조직 내 공감과 관련된 내용으로 요인명은 조직 내 공감이라 명명하고, 이 요인이 전체분산의 26.47%를 차지하였으며, 제2요인은 조직몰입으로 20.01%를, 제3요인은 고객지향성으로 명명하였고, 분산은 24.86%이었다. 제2요인은 조직몰입으로 20.01%를 차지하였고, 이들 요인들의 신뢰도계수를 보면 조직 내 공감($\alpha=.851$), 조직몰입($\alpha=.836$) 고객지향성($\alpha=.895$), 조직몰입($\alpha=.836$) 등은 모두 기준치가 0.6이상으로 나타났다.

탐색적 요인분석을 통해 확인된 각 개념에 대해, 가능한 적은 수의 독립변수에 의해 종속변수를 설명하고자 하는 간명원칙(배병렬, 2007)에 근접하기 위해 추가적으로 확인적 요인분석을 통해 총체적 타당성 검증을 하였다.

2) 확인적 요인분석

확인적 요인분석(CFA; Confirmatory Factor Analysis)은 측정항목 간의 판별 타당성과 수렴타당성을 통계적으로 검증하는데 유용한 방법론이다(Anerson, J. C., & D. W. Gerbing, 1988), 잠재요인과 측정변수 간의 관계를 나타내는 측정방정식(Measurement Equation)의 유의성을 확인하는 것이며, 또한 측정하고자 하는 추상적인 개념인 잠재요인들이 실제로 측정변수에 의해 적절하게 측정되었는지에 대한 개념 타당성(Construct Validity)을 검증하는 것이다. 따라서 앞에서 측정된 측정변수들에 대하여 신뢰성과 집중타당성을 확보하기 위하여 확인적 요인분석을 하였으며 측정모형을 분석한 결과 < 표IV-3>과 같았다. 인과관계연구에서 확인요인분석은 자료의 타당성을 증명하는데 이용된다. 공분산 구조분석을 통한 확인요인분석에서는 측정변수의 수가 증가할수록 잘못된 결과와 빈약한 적합성을 가져올 가능성이 커지므로 20개 이상의 측정변수를 사용하지 말 것을 권고하고 있다(Bentler, 1990), 본 연구는 이러한 오류를 최소화하기 위해 연구모델에 투입된 변수를 최소화하여 이들 변수를 중심으로 연구모형에 대한 확인요인분석

을 실시하였다. 또한 구조모델에서 측정하는 미지수와 분석에 사용되는 표본수간의 비율이 최소한 1:5를 넘어야 할 것을 요구하고 있는데 (Bentler, 1990) 본 연구의 표본 수는 446개로 이러한 기준을 충족시키고 있다.

또한 신뢰도를 확인하기 위해 내적일관성 검증법을 활용하였고, 구성변수들의 내적일관성을 확인하기 위해 크론바하알파(Cronbach's alpha) 값을 사용하였다. 이 알파(α)는 검사의 내적일관성을 나타내는 값으로 한 조사 내에서 변수들 간의 평균 상관관계에 근거해 설문문항들이 동질적인 요인으로 구성되어 있는지를 나타낸다. 일반적으로 사회과학분야에서는 크론바하알파 값이 일반적으로 적어도 0.6이상 이어야 하고, 1에 가까울수록 좋은 측정도구로 평가된다.

신뢰성 분석에 이어 측정항목들에 대하여 연구 단위별로 측정모형을 도출하기 위하여 확인요인분석(CFA)을 실시하였다. 확인요인분석은 특정 가설을 설정하고 자료에서 관찰되는 관계를 어느 정도 설명하고 있는지의 정도를 나타내는 기법으로 분석과정에서 연구자는 사전지식이나 이론적인 결과를 가지고 가설형식으로 모형화 하고 일부원소의 값을 제약한다. 각 단계별로 항목구성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위해서 χ^2 에 대한 p값, GFI(Goodness of Fit Index) 등 관련지수 등을 이용하였다.

측정모형 분석 후 해당모델에 대한 타당성을 평가하였다. 측정모형의 타당성은 집중타당성과 판별타당성으로 구분하여 실시하였는데, 집중타당성을 평가하기 위해 개념 신뢰도 값(Hair, Anderson, Aatham & Black, 1984)을 이용하였고, 판별타당성을 평가하기 위해 평균분산추출 값(AVE; Average Variance Extracted)을 이용하였다. 그리고 구성개념 각각의 분산추출지수를 통해 판별타당성을 평가하였다. 구성개념 간 상관관계의 제곱보다 크면 판별타당성이 존재한다(Fomell, 1981).

내부마케팅 연구모델에 대한 확인요인분석 결과 <표 IV-4>에 구성개념과 변수구성 검증 적합도 평가표 초기모델에 제시된 바와 같이 추출되었다. 요인변수의 모델적합도를 살펴보면 χ^2 값에 대한 유의성은 부족하지만(내부마케팅요소 $\chi^2_{0.05}=231.454$, $p=0.000$, 결과변인 $\chi^2_{0.05}=107.875$, $p=0.000$), χ^2 검증의 약점을 보완한 RMSEA(각각 0.065 및 0.051)와 RMR(각각 0.034 및 0.025)도 기준치(0.08이하)

미만의 값으로 나타났다.

연구모델의 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 확인하기 위해 집중타당도와 판별타당도를 검증하는 방법은 첫째 표준화된 요인 적재량이 0.5이상 이어야 하는데 본 분석의 표준화된 요인 적재량은 모두 0.7이상으로 나타났다. 둘째, 개념 신뢰도가 0.7이상이면 집중타당도가 인정되는데 모두 0.8이상으로 나타났다. 셋째 평균분산추출값(AVE)이 0.5이상이면 판별타당도가 있는 것으로 해석되는데 본 분석에서는 모두 0.5이상으로 나타났다.

개념 신뢰도(CR: Construct Reliability)란 측정하고자 하는 현상을 일관성 있게 측정하는 능력으로 안정성, 일관성 예측가능성, 정확성 등으로 표현할 수 있는 것을 의미한다.

구성개념과의 상관관계를 점검하기 위하여 개념 신뢰도(CR: Construct Reliability)를 분석하였다. 표준화람다의 제곱의 합에 표준화람다의 제곱의 합과 측정오차분산의 합을 나눈 값이 $p < 0.7$ 보다 높으면 신뢰성을 확보할 수 있다. 본 연구모형에 확인요인 분석결과는 모든 구성개념들이 기준을 충족하였다.

구성개념과의 상관관계를 점검하기 위하여 판별타당성(AVE; Average Variance Extracted)을 이용하였는데, 분산추출지수의 값은 제공근 중 가장 작은 것이 각 요인의 상관계수 중 가장 큰 값보다 커야 하므로 판별타당성을 검토하기 위하여 $p < 0.05$ 신뢰구간에서 각 연구 개념들 간 상관관계 계수의 추정치에 1을 보다 높으면 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다. 기타지수들에 대한 구체적인 내용은 표에 나타난 바와 같다.

<표 IV-4> 확인적 요인분석을 통한 분석도구의 타당성

구분	SRW	SMC	개념 신뢰도	AVE	$\chi^2 \geq$ 임계치	$\chi^2/d f \leq 3$	RMSEA ≤ 0.08	RM R ≤ 0.08	GFI ≥ 0.9	AGFI ≥ 0.9
경영층 지원	0.695	0.483	0.853	0.662	231.454 df=80 p=0.000	2.893	0.065	0.034	0.939	0.908
	0.848	0.718								
	0.885	0.784								
권한 위임	0.793	0.629	0.874	0.698						
	0.877	0.769								
	0.834	0.696								
교육 훈련	0.790	0.625	0.739	0.586						
	0.740	0.547								
보상 체계	0.727	0.528	0.840	0.640						
	0.747	0.558								
	0.912	0.832								
조직 혁신성	0.823	0.677	0.890	0.669						
	0.807	0.651								
	0.838	0.703								
	0.804	0.647								
조직 내 공감	0.816	0.665	0.856	0.551	107.875 df=50 p=0.000	2.158	0.051	0.025	0.960	0.938
	0.866	0.750								
	0.815	0.664								
	0.573	0.328								
	0.588	0.345								
조직 몰입	0.723	0.522	0.819	0.601						
	0.807	0.651								
	0.794	0.631								
고객 지향성	0.823	0.677	0.898	0.689						
	0.892	0.797								
	0.864	0.746								
	0.732	0.536								

주) SRW: 표준화회귀계수

3) 구성개념과의 상관관계

연구개념 간의 상관관계행렬은 <표 IV-5>에 나타난 바와 같으며, 내부마케팅 구성요인들과 조직 내 공감, 조직몰입 및 고객지향성과 요인간의 관련성과 방향

성을 알아보기 위해 변수들 간의 상관계수를 산출한 결과를 살펴보면 조절변수로 사용된 조직혁신성과 내부마케팅 구성요인간의 상관관계는 <표 IV-4>에 나타난 바와 같이 모두 정적으로 유의적인 상관성을 보이며, 특히 권한위임($r=0.689$)과 경영층지원($r=0.636$)과 높은 상관성을 보이며, 결과변인인 조직 내 공감과 가장 높은 상관성을 보이는 내부마케팅 구성요인은 교육·훈련($r=0.410$)이고, 조직몰입과는 조직혁신성($r=0.582$), 경영층지원($r=0.579$), 권한위임($r=0.566$) 순이고, 마지막으로 고객지향성과 가장 높은 상관성을 보인 경우는 조직몰입($r=0.614$)과 정적인 관계를 나타냈다.

본 연구모형에 확인요인분석결과는 모든 구성개념들 간의 관계는 모두 정(+)의 관계로 나타나 연구가설에서 제시한 구성개념과의 상관관계를 충족하는 것으로 나타났다.

<표 IV-5> 구성개념간의 상관관계

구분		1	2	3	4	5	6	7	8
(1)경영층지원	Pearson r	1							
	p.								
(2)권한위임	Pearson r	0.721	1						
	p.	0.000							
(3)교육·훈련	Pearson r	0.554	0.543	1					
	p.	0.000	0.000						
(4)보상체계	Pearson r	0.461	0.459	0.378	1				
	p.	0.000	0.000	0.000					
(5)조직혁신성	Pearson r	0.636	0.689	0.564	0.551	1			
	p.	0.000	0.000	0.000	0.000				
(6)조직 내 공감	Pearson r	0.363	0.389	0.410	0.158	0.369	1		
	p.	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000			
(7)조직몰입	Pearson r	0.579	0.566	0.453	0.494	0.582	0.459	1	
	p.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
(8)고객지향성	Pearson r	0.563	0.559	0.417	0.345	0.564	0.503	0.614	1
	p.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

3. 가설 검증

본 연구의 가설검증을 위해 투입된 독립변수는 내부마케팅 구성요인들이며, 조직 내 공감, 조직몰입은 매개변수로 그리고 고객지향성은 종속변수로 이용되었다. 내부마케팅 구성요인과 매개종속변수들 간의 영향관계에서 조직혁신성은 조절 변수로 분석하였다.

1) 모형의 적합도

카이제곱(χ^2) 통계량은 통계적 유의성이 포함되는 전반적 적합도의 측정치이지만 표본수가 증가하면 χ^2 검정은 유의한 확률수준을 나타내는 경향이 있어 모델이 적합하다는 귀무가설이 기각되기 쉽다(Schumacker, R. E. & Lomax, R. G., 1996). 이러한 이유로 이를 대체해 모형의 적합도를 검토해 볼 수 있는 여러 지수들을 동시에 고려하는 것이 바람직하여 이들 지수들의 수용가능치를 참고하여 모형의 적합성을 판단하고, 가설검증을 하였다.

특히 지수들 중 지수값이 0.9 이상 권장되는 지수는 GFI와 AGFI 등의 절대부합지수, NFI, IFI, RFI, TLI, CFI, RNI 등의 증분적합지수들이며, 절대적합지수이면서 간명성을 띤 PGFI, 간명적합지수인 PNFI, PCFI는 0.5나 0.6이 권장되며, RMSEA와 RMR 등의 지수는 0.08이하일 때 적당한 모형이라고 평가되며, RMR을 표준화한 SRMR은 0.05보다 작으면 적합도가 높다.

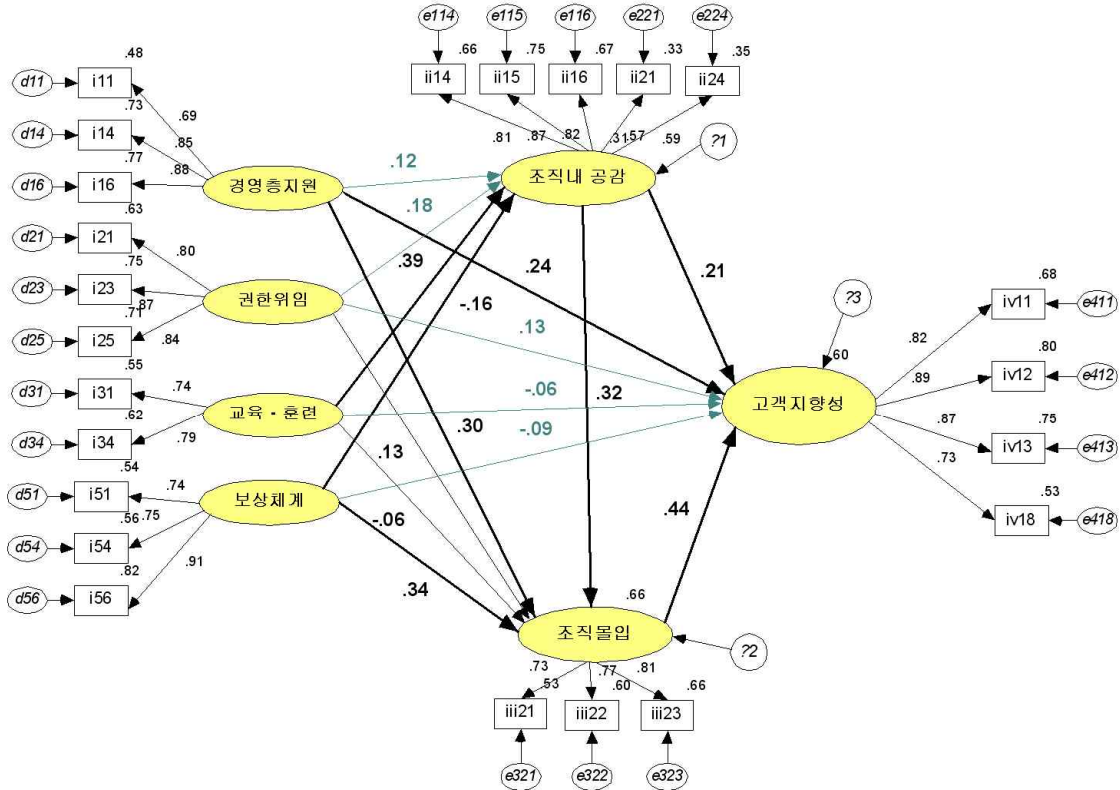
모형적합도의 주요 지수 및 본 자료의 지수산정결과는 <표 IV-5>에 나타난 바와 같이 카이제곱(χ^2) 통계량은 귀무가설(표준공분산행렬(Σ)-적합행렬($\Sigma(\theta)$)=0)이 기각($p < 0.05$)되지만 기초부합지수(GFI=0.903)를 포함한 표준카이스퀘어($\chi^2/d.f.=2.863$), 근사적합도(RMSEA=0.050), 기초부합치(GFI=0.919), 간명적합지수(PGFI=0.693), 표준적합지수(NFI=0.928), 증분적합지수(IFI=0.958), 상대적합지수(RFI=0.912), 터커-루이스지수(TLI; NNFI=0.949), 비교적합지수(CFI=0.958), 상대적 비중심지수(RNI; BFI=0.958), 간명표준적합지수(PNFI=0.763), 간명적합지수

(PCFI=0.787) 등 대부분의 지수에서 적합기준치를 수용할 수 있는 정도로 나타났다. 이상의 적합지수를 정리하면 다음과 같으며, 적합지수를 포함한 가설경로를 그림으로 나타내면 <그림 IV-6>과 같다.

<표 IV-6> 연구모형에 대한 적합지수

	측정지수	χ^2	d.f.	p.	$\chi^2/d.f.$	RMSEA	RMR (SRMR)
절대 적합지수	적합기준치	\geq 임계치	-	≥ 0.05	≤ 3	≤ 0.08	≤ 0.08 (≤ 0.05)
	추정치	473.4	208	0.000	2.276	0.054	0.029 (0.037)
	비고	-	-	-	수용	수용	수용
모형 설명력	측정지수	GFI	AGFI	PGFI			
	적합기준치	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.5			
	추정치	0.919	0.893	0.693			
	비고	수용	-	수용			
충분 적합지수	측정지수	NFI	IFI	RFI	NNFI	CFI	RNI
	적합기준치	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9
	추정치	0.928	0.958	0.912	0.949	0.958	0.958
	비고	수용	수용	수용	수용	수용	수용
간명 적합지수	측정지수	PNFI	PCFI	Pratio	AIC		
	적합기준치	≥ 0.5	≥ 0.5		Smaller		
	추정치	0.763	0.787	0.822	609.4		
	비고	-	-	-	-		

<그림 IV-6> 경로모형



주) 굵은실선-유의적 경로

2) 내부마케팅과 조직 내 공감

<가설 1>은 내부마케팅 구성요인이 조직 내 공감에 영향을 미치는지 검증하기 위한 가설이며, 그 결과는 <표 IV-7>에 나타난 바와 같다.

내부마케팅 구성요인 교육·훈련이 조직 내 공감(C.R=4.226, $p < 0.01$)에 미치는 영향이 유의적이었으며, 보상체계(C.R=2.476, $p < 0.01$)에 미치는 영향도 유의적이었다. 반면, 경영충지원 및 권한위임에 미치는 영향은 유의적이지 못한 것으로 나타났다.

특히 교육·훈련이 조직 내 공감에 미치는 영향은 조직 내 공감에 미치는 정의

영향이 큰 것으로 볼 수 있다. 따라서 <가설 1-1>과 <가설 1-2>는 기각되었고, <가설 1-3>, <가설 1-4>는 채택되었다.

<표 IV-7> 내부마케팅과 조직 내 공감과의 관계

가설	경로	비표준화 회귀계수	S.E	표준화 회귀계수	C.R	p.	채택 여부
H1-1	경영층지원→조직 내 공감	0.106	0.109	0.120	0.966	0.334	기각
H1-2	권한위임→조직 내 공감	0.157	0.103	0.182	1.521	0.128	"
H1-3	교육·훈련→조직 내 공감	0.322	0.076	0.389	4.226***	0.000	채택
H1-4	보상체계→조직 내 공감	-0.120	0.048	-0.158	-2.476**	0.013	"

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

3) 내부마케팅과 조직몰입

<가설 2>는 내부마케팅 구성요인이 조직몰입에 영향을 끼치는지 검증하기 위한 가설이며, 그 결과는 <표 IV-8>에 나타난 바와 같다.

내부마케팅 구성요인 경영층지원이 조직몰입(C.R=2.851, p<0.01)에 미치는 영향과 보상체계가 조직몰입(C.R=5.895, p<0.01)에 미치는 영향이 유의적이었다, 반면, 권한위임과 교육훈련이 조직몰입에 미치는 영향은 유의적이지 못한 것으로 나타났다. 즉 경영층의 지원이나 보상체계가 잘 구축되어 운용될수록 조직몰입도가 높아지는 것을 알 수 있다. 따라서 권한위임 및 교육·훈련과 관련된 <가설 2-2>와 <가설 2-3>은 기각되고, 경영층 지원 및 보상체계와 관련된 <가설 2-1>과 <가설 2-4>는 채택되었다.

<표 IV-8> 내부마케팅과 조직몰입과의 관계

가설	경로명	비표준화 회귀계수	S.E	표준화 회귀계수	C.R	p.	채택 여부
H2-1	경영층지원→조직몰입	0.296	0.104	0.303	2.851***	0.004	채택
H2-2	권한위임→조직몰입	0.123	0.096	0.129	1.275	0.202	기각
H2-3	교육·훈련→조직몰입	-0.054	0.072	-0.059	-0.745	0.457	”
H2-4	보상체계→조직몰입	0.288	0.049	0.344	5.895***	0.000	채택

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

4) 내부마케팅과 고객지향성

<가설 3>은 내부마케팅 구성요인이 고객지향성에 영향을 끼치는지 검증하기 위한 가설이며, 그 결과는 <표 IV-9>에 나타난 바와 같다.

내부마케팅 구성요인 중 경영층지원이 고객지향성(C.R=2.317, p<0.05)에 미치는 영향만이 유의적으로 나타났고, 권한위임, 교육·훈련 및 보상체계 등이 고객지향성에 미치는 가설은 기각되었다. 즉 경영층의 지원이 강화될수록

고객지향적인 행동이 가능해질 수 있음을 보여준다. 따라서 권한위임, 교육·훈련 및 보상체계 등과 관련된 <가설 3-2>, <가설 3-3> 그리고 <가설 3-4>는 기각되고 경영층지원과 관련된 <가설 3-1>은 채택되었다.

<표 IV-9> 내부마케팅과 고객지향성과의 관계

가설	경로명	비표준화 회귀계수	S.E	표준화 회귀계수	C.R	p.	채택 여부
H3-1	경영층지원→고객지향성	0.255	0.110	0.241	2.317**	0.020	채택
H3-2	권한위임→고객지향성	0.130	0.099	0.126	1.313	0.189	기각
H3-3	교육·훈련→고객지향성	-0.062	0.075	-0.062	-0.825	0.409	”
H3-4	보상체계→고객지향성	-0.084	0.055	-0.092	-1.506	0.132	”

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

5) 조직 내 공감과 조직몰입 및 고객지향성

<가설 4>는 조직 내 공감이 조직몰입에 영향을 끼치는지, <가설 5>는 조직 내 공감이 고객지향성에 영향을 끼치는지 그리고 <가설 6>은 조직몰입이 고객지향성에 영향을 끼치는지 검증하기 위한 가설이며, 검증결과는 <표 IV-10>에 나타난 바와 같다.

표에 나타난 바와 같이 조직 내 공감이 조직몰입(C.R=5.874, $p<0.01$)에 미치는 영향은 유의적이었으며, 고객지향성(C.R=3.675, $p<0.01$)에 미치는 영향도 유의적으로 나타났다. 또한 조직몰입(C.R=4.896, $p<0.01$)이 고객지향성에 미치는 영향도 유의적인 것으로 나타났다. 즉 조직 내에서 인지적, 감성적 공감도가 높을수록 조직몰입도가 높아지고, 고객지향적인 것으로 볼 수 있고, 또한 조직에 대한 몰입도가 높을수록 지역기술혁신 진흥기관 구성원의 고객에 대한 대응이 더 긍정적인 것으로 나타났다. 따라서 조직 내 공감·조직몰입·고객지향성 등과 관련된 <가설 4>, <가설 5> 그리고 <가설 6>은 채택되었다.

<표 IV-10> 조직 내 공감·조직몰입·고객지향성 간의 관계

가설	경로명	비표준화 회귀계수	S.E	표준화 회귀계수	C.R	p.	채택 여부
H4	조직 내 공감→조직몰입	0.349	0.059	0.316	5.874***	0.000	채택
H5	조직 내 공감→고객지향성	0.253	0.069	0.211	3.675***	0.000	"
H6	조직몰입→고객지향성	0.475	0.097	0.438	4.896***	0.000	"

* $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

6) 조직 내 공감 및 조직몰입의 매개효과

전통적인 매개효과 검증은 Baron & Kenny(1986)가 제안한 3단계 회귀분석, 즉 위계적 회귀분석 방법이 있으나 이는 하나의 매개효과 분석에 제한적으로 사

용할 수 있으며, 2개 이상의 매개효과 검증 시 1종 오류가 증가될 수 있어 본 연구에서는 2개 이상의 매개효과모형에 대해 동시적 연립방정식을 계산하는 방식의 구조방정식(이순목, 1990)을 통해 분석하였다.

특히 조직 내 공감 및 조직몰입 등의 매개변수를 통해 결과변인에 미치는 원인변인들의 간접효과를 검정하기 위해 부분매개효과의 유의성 판단 등 세밀한 매개효과 검증에 적합하지 못한 소벨검증(Sobel test)보다 원자료를 이용한 부트스트래핑(Bootstrapping)이 보다 나은 결과를 제시하므로 구조방정식 분석프로그램 내의 부트스트래핑을 하였다. 부트스트래핑을 이용하면 통계치에 대한 표집의 오차를 추정하고 통계적 유의성도 검증할 수 있다.

부트스트래핑에는 BC(Bias-Corrected Percentile)법과 PC(Percentile)법이 있는데 본 자료에서는 일반적으로 편이를 많이 보정한 BC법을 사용하였고, 분해된 효과 및 효과에 대한 유의성을 정리하면 <표 IV-11>에 나타난 바와 같다.

첫째, 내부마케팅 구성요인 중 경영층지원이 고객지향성에 미치는 영향이 조직 내 공감과 조직몰입의 매개를 통해 이루어지는지 살펴보면 경영층지원이 최종 결과변인인 고객지향성에 미치는 직접적인 효과($\gamma_{11}=0.255$)는 유의적이고, 매개변인인 조직 내 공감이 고객지향성에 미치는 영향($\beta_{31}=0.252$)과 조직 내 공감이 조직몰입에 미치는 영향($\beta_{21}=0.348$) 그리고 조직몰입이 고객지향성에 미치는 영향($\beta_{32}=0.475$)이 유의적이지만 경영층지원이 조직 내 공감에 미치는 영향($\gamma_{11}=105$)이 유의적이지 못해 경영층지원이 고객지향성에 미치는 영향에서 조직 내 공감과 조직몰입이 동시에 매개역할을 하지는 않고 있다. 그러나 경영층지원이 매개변인인 조직몰입에 미치는 영향($\beta_{21}=0.295$)이 유의적이고 조직몰입이 고객지향성에 미치는 영향($\beta_{32}=0.475$)이 유의적이어서 경영층지원이 고객지향성에 미치는 영향관계에서 조직몰입이 매개역할을 하고 있으며, 나아가 경영층지원이 고객지향성에 미치는 영향($\gamma_{11}=0.255$)도 유의적이어서 조직몰입은 경영층지원과 고객지향성의 영향관계에서 부분적인 매개역할을 하고 있다. 즉, 경영층의 지원이 커질수록 고객지향성이 강해지며, 이러한 영향은 조직몰입도의 정도가 강할수록 커지는 경향을 보인다.

둘째, 내부마케팅 구성요인 중 권한위임이 고객지향성에 미치는 영향이 조직

내 공감과 조직몰입의 매개를 통해 이루어지는지 살펴보면 권한위임이 최종 결과변인인 고객지향성에 미치는 직접적인 효과($\gamma_{32}=0.130$)는 유의적이지 않고, 권한위임이 조직 내 공감에 미치는 영향($\gamma_{12}=156$)과 조직몰입에 미치는 직접적 효과($\gamma_{22}=0.122$) 또한 유의적이지 못해 권한위임과 고객지향성간의 영향관계에서 조직 내 공감이나 조직몰입이 매개역할을 하지 않고 있다. 또한 권한위임이 매개변인인 조직몰입에 미치는 영향($\gamma_{22}=0.122$)과 권한위임이 고객지향성에 미치는 직접적 효과($\gamma_{32}=0.130$)가 유의적이지 않아 권한위임이 고객지향성에 미치는 영향관계에서 조직몰입이 매개역할을 보이지 않고 있다. 따라서, 권한위임이 커져서 고객지향성이 강해진다고 할 수 없으며, 이러한 관계에 조직몰입도의 정도가 영향을 미치지 않는다.

셋째, 내부마케팅 구성요인 중 교육·훈련이 고객지향성에 미치는 영향이 조직 내 공감과 조직몰입의 매개를 통해 이루어지는지 살펴보면 교육·훈련이 최종 결과변인인 고객지향성에 미치는 직접적인 효과($\gamma_{33}=-0.061$)는 비유의적이고, 교육·훈련이 조직몰입에 미치는 직접적 효과($\gamma_{23}=-0.053$)가 비유의적이어서 교육·훈련과 고객지향성간의 관계에서 조직 내 공감과 몰입이 동시에 매개역할을 하지 않고 있다. 그러나 조직 내 공감만을 매개변수로 하면 교육·훈련이 조직 내 공감에 미치는 직접적 효과($\gamma_{23}=0.321$)가 유의적이고, 매개변수인 조직 내 공감이 고객지향성에 미치는 직접적 효과($\beta_{31}=0.252$)가 유의적이다. 따라서 교육·훈련이 고객지향성에 미치는 영향($\gamma_{33}=-0.061$)은 직접적이진 않지만 조직 내 공감을 통해 간접적인 영향을 미치고 있으며, 직접적 영향이 비유의적이므로 조직 내 공감은 완전 매개 역할을 하고 있다. 즉 교육·훈련이 증가할수록 공감도가 높아지고 이에 따라 고객지향성이 향상된다고 볼 수 있다.

넷째, 내부마케팅 구성요인 중 보상체계가 고객지향성에 미치는 영향이 조직 내 공감과 조직몰입의 매개를 통해 이루어지는지 살펴보면 교육·훈련이 최종 결과변인인 고객지향성에 미치는 직접적인 효과($\gamma_{35}=-0.119$)는 부적이지만 유의적 영향을 미치고, 공감이 고객지향성에 미치는 영향($\beta_{31}=0.252$)과 공감이 조직몰입에 미치는 영향($\beta_{21}=0.348$) 및 조직몰입이 고객지향성에 미치는 효과($\beta_{32}=0.475$) 그리고 보상체계가 조직몰입에 미치는 영향($\gamma_{25}=0.288$)이 유의적이어서 보상체계

와 고객지향성간의 관계에서 조직 내 공감과 조직몰입이 동시에 매개역할을 하고 있다. 따라서 보상체계가 좋아질수록 공감도는 일부 감소하지만 공감도와 조직몰입을 통해 고객지향성에 정적 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

<표 IV-11> 주요 원인변인들의 효과분해

비표준화 계수	조직 내 공감	조직몰입			고객지향성		
	직접 효과	총효과	직접 효과	간접 효과	총효과	직접 효과	간접 효과
경영층지원	0.105 (0.340)	0.332 (0.002)	0.295 (0.006)	0.036 (0.298)	0.439 (0.001)	0.255 (0.050)	0.184 (0.003)
권한위임	0.156 (0.184)	0.177 (0.154)	0.122 (0.280)	0.054 (0.135)	0.254 (0.053)	0.130 (0.237)	0.124 (0.080)
교육·훈련	0.321 (0.003)	0.058 (0.493)	-0.053 (0.555)	0.112 (0.001)	0.047 (0.644)	-0.061 (0.477)	0.109 (0.064)
보상체계	-0.119 (0.018)	0.246 (0.001)	0.288 (0.001)	-0.041 (0.011)	0.003 (0.952)	-0.083 (0.113)	0.086 (0.046)
조직 내 공감	-	0.348 (0.002)	0.348 (0.002)	-	0.418 (0.002)	0.252 (0.005)	0.165 (0.002)
조직몰입	-	-	-	-	0.475 (0.003)	0.475 (0.003)	-
표준화계수	조직 내 공감	조직몰입			고객지향성		
경영층지원	0.119 (0.337)	0.340 (0.003)	0.302 (0.007)	0.037 (0.289)	0.414 (0.002)	0.240 (0.044)	0.174 (0.003)
권한위임	0.181 (0.194)	0.186 (0.158)	0.129 (0.289)	0.057 (0.144)	0.245 (0.060)	0.125 (0.225)	0.119 (0.091)
교육·훈련	0.389 (0.002)	0.063 (0.496)	-0.058 (0.549)	0.122 (0.001)	0.047 (0.629)	-0.062 (0.496)	0.109 (0.063)
보상체계	-0.157 (0.017)	0.293 (0.001)	0.343 (0.002)	-0.049 (0.010)	0.003 (0.956)	-0.091 (0.117)	0.095 (0.040)
조직 내 공감	-	0.315 (0.001)	0.315 (0.001)	-	0.348 (0.003)	0.210 (0.005)	0.138 (0.002)
조직몰입	-	-	-	-	0.437 (0.004)	0.437 (0.004)	-

주) 괄호안은 유의도(p값)

7) 조직혁신성의 조절효과

(1) 내부마케팅 구성요인과 조직 내 공감간의 관계

<가설 7>은 내부마케팅 구성요인의 조직 내 공감에 미치는 영향이 조직혁신성에 따라 영향을 받는지 검증하기 위한 것이다. 분석 결과는 <표 IV-12>에 나타난 바와 같이 모수(CR)에 의한 검정 및 χ^2 변화량에 따라 검정하였다.

경영층지원, 권한위임, 교육·훈련, 보상체계 등 내부마케팅 구성요인과 조직 내 공감에 미치는 영향에서 조직혁신성이 미치는 영향을 보면, 경영층지원 (CR=1.906, $p<0.1$)과 조직 내 공감간의 관계에서만 유의적으로 나타났다. 즉, 경영층지원과 조직 내 공감 간 경로의 모수를 동일하게 제약한 모델과 제약을 가지 않아 자유롭게 모수를 추정할 수 있도록 한 모델의 자유도 변화($\Delta d.f.=1$)에 따른 $\Delta\chi^2=3.539$ 로 $\chi_{0.05}^2(1)=3.84$ 보다는 작지만 $\chi_{0.1}^2(1)=2.71$ 보다는 크게 나타나 유의적 증거가 강하지는 않지만 조직혁신성이 조절역할을 하고 있음을 알 수 있다. 즉, 경영층의 지원이 조직 내 공감에 미치는 영향은 조직혁신성이 높을 경우 (High)가 낮을 경우(Low)보다 더 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 반면 권한위임, 교육·훈련, 보상체계 등과 조직 내 구성원의 조직 내 공감간의 관계에서는 조직혁신성이 영향을 끼친다는 증거는 보이지 않았다. 따라서 <가설 7-1>은 채택되었고, <가설 7-2>, <가설 7-3> 그리고 <가설 7-4>는 기각되었다.

<표 IV-12> 내부마케팅 구성요인과 조직 내 공감 간 조직혁신성의 조절효과

가설	경로		혁신 수준	회귀계수				조절효과검증 통계량			
				비표준	표준	C.R.	p.	$\Delta\chi^2$	p.	C.R.	
H7-1	경영층 지원	→	조직 내 공감	Low	-0.061	-0.064	-0.462	0.644	3.539	0.059	1.906
				High	0.377	0.366	2.004**	0.045			
H7-2	권한 위임	→		Low	0.167	0.149	1.005	0.315	0.030	0.861	0.177
				High	0.205	0.220	1.577	0.115			
H7-3	교육 훈련	→		Low	0.409	0.444	4.332**	0.000	2.195	0.138	-1.603
				High	0.125	0.128	0.839	0.401			
H7-4	보상 체계	→		Low	-0.170	-0.204	-2.263*	0.024	0.842	0.358	0.920
				High	-0.084	-0.117	-1.514	0.130			

* $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

(2) 내부마케팅 구성요인과 조직몰입간의 관계

<가설 8>은 내부마케팅 구성요인과 조직몰입에 미치는 영향이 조직혁신성에 따라 영향을 받는지 검증하기 위한 것이다. 분석 결과는 <표 IV-13>에 나타난 바와 같다.

경영층지원, 권한위임, 교육·훈련, 보상체계 등 내부마케팅 구성요인과 조직에 대한 몰입도에 미치는 영향에서 조직혁신성이 미치는 영향을 보면, 조직혁신성의 영향이 상당한 것을 볼 수 있다. 즉, 경영층지원(CR=1.829, p<0.1), 권한위임(CR=-1.815, p<0.1), 교육·훈련(CR=3.064, p<0.01), 보상체계(CR=2.487, p<0.05)와 조직몰입간의 관계에서 $t_{0.1}t=|1.645|$ 또는 $t_{0.05}t=|1.960|$ 보다 크게 나타나 조직혁신성의 영향이 모두 유의적으로 나타났다. 즉, χ^2 변화량으로 볼 때, 경영층지원과 조직에 대한 몰입도간 경로의 모수를 등가(等價)로 제약한 모델과 제약을 가하지 않은 자유로운 모델의 자유도 변화에 따른 $\Delta\chi^2=3.208$ 로 $\chi^2_{0.1}(1)=2.71$ 보다 크며, 권한위임($\Delta\chi^2=3.243$), 교육·훈련($\Delta\chi^2=8.537$), 그리고 보상체계($\Delta\chi^2=6.324$)에서 $\chi^2_{0.05}(1)=3.84$ 보다 크거나 $\chi^2_{0.1}(1)=2.71$ 보다 크게 나타났다.

따라서, 경영층의 지원과 교육·훈련이 조직몰입에 미치는 영향은 조직혁신성이 높을 경우(High) 그리고 권한위임과 보상체계가 조직몰입에 미치는 영향은 조직혁신성이 낮을 경우(Low)보다 더 긍정적인 영향을 끼치는 것을 알 수 있다. 이에 따라 <가설 8-1>, <가설 8-2>, <가설 8-3> 그리고 <가설 8-4>는 모두 채택되었다.

<표 IV-13> 내부마케팅 구성요인과 조직몰입 간 조직혁신성의 조절효과

가설	경로		혁신 수준	회귀계수				조절효과검증 통계량			
				비표준	표준	C.R.	p.	$\Delta\chi^2$	p.	C.R.	
H8-1	경영층 지원	→	조직 몰입	Low	0.134	0.138	1.044	0.296	3.208	0.073	1.829
				High	0.561	0.537	2.867***	0.004			
H8-2	권한 위임	→	조직 몰입	Low	0.194	0.170	1.195	0.232	3.243	0.071	-1.815
				High	-0.183	-0.193	-1.413	0.158			
H8-3	교육 훈련	→	조직 몰입	Low	-0.274	-0.292	-2.766***	0.006	8.537	0.003	3.064
				High	0.285	0.285	1.860*	0.063			
H8-4	보상 체계	→	조직 몰입	Low	0.389	0.458	4.638***	0.000	6.324	0.011	-2.487
				High	0.139	0.191	2.499**	0.012			

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(3) 내부마케팅 구성요인과 고객지향성간의 관계

<가설 9>는 내부마케팅 구성요인과 고객지향성에 미치는 영향이 조직혁신성에 따라 영향을 받는지 검증하기 위한 것이다. 분석 결과는 <표 IV-14>에 나타난 바와 같다.

경영층지원, 권한위임, 교육·훈련, 보상체계 등 내부마케팅 구성요인과 고객지향성에 미치는 영향에서 조직혁신성이 미치는 영향을 보면, 교육·훈련(CR=-1.807, p<0.1)과 고객지향성 간의 관계에서 산정한 통계량은 $t_{0.1}t=1.645$ 보다 크게 나타나 조직혁신성의 영향이 유의적으로 나타났다. 즉, χ^2 변화량에서도 $\Delta\chi^2=4.037$ 로 $\chi_{0.05}^2(1)=3.84$ 보다 크게 나타났다. 따라서, 교육·훈련이 고객지향성에 미치는 영향은 조직혁신성이 높은 경우(High)가 낮은 경우(Low)보다 긍정적인 영향이 더 크게 감소하는 경향을 보인다는 것을 알 수 있다. 이에 따라 <가설 9-3>은 채택되었고, <가설 9-1>, <가설 9-2> 그리고 <가설 9-4>는 기각되었다.

<표IV-14> 내부마케팅 구성요인과 고객지향성 간 조직혁신성의 조절효과

가설	경로		혁신 수준	회귀계수				조절효과검증 통계량			
				비표준	표준	C.R.	p.	$\Delta\chi^2$	p.	C.R.	
H9-1	경영층 지원	→	고객 지향 성	Low	0.458	0.362	2.831	0.005	1.246	0.264	-1.152
				High	0.131	0.128	0.560	0.575			
H9-2	권한 위임	→	고객 지향 성	Low	-0.103	-0.069	-0.522	0.601	1.290	0.256	1.158
				High	0.177	0.190	1.269	0.204			
H9-3	교육 훈련	→	고객 지향 성	Low	0.047	0.039	0.378	0.705	4.037	0.044	-1.807
				High	-0.358	-0.365	-1.925*	0.054			
H9-4	보상 체계	→	고객 지향 성	Low	-0.022	-0.020	-0.202	0.840	0.595	0.440	-0.795
				High	-0.124	-0.173	-1.942*	0.052			

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(4) 조직 내 공감과 조직몰입 및 고객지향성간의 관계

<가설 10>은 조직 내 공감이 고객지향성에 미치는 영향관계에서 조직혁신성에 따라 영향을 받는지 검증하기 위한 것이고, <가설 11>은 조직몰입에 그리고 <가설 12>는 조직에 대한 몰입이 고객지향성에 미치는 영향관계에서 조직혁신성에 따라 영향을 받는지 검증하기 위한 것이다. 검증 결과는 <표 IV-15>에 나타난 바와 같다.

즉, 조직 내 공감이 고객지향성에 미치는 영향관계에서 조직혁신성이 미치는 영향이 유의적(CR=-1.863, $p < 0.1$)이지만, 공감이나 조직몰입이 고객지향성에 미치는 영향에서 조직혁신성의 조절효과는 유의적인 것으로 분석되었다. 즉, 조직 내 공감과 고객지향성간의 관계에서 조직혁신성은 χ^2 변화량에서 $\Delta\chi^2=3.251$ 로 $\chi^2_{0.1}(1)=2.71$ 보다 크게 나타났고, 구체적으로 보면 조직혁신성이 낮을 때($\beta=0.477$)가 조직혁신성이 높을 때($\beta=0.244$)보다 공감이 조직몰입에 미치는 영향이 더 크게 나타난다. 따라서 <가설 10>은 채택되며, <가설 11>과 <가설 12>는 기각되었다.

< 표 IV-15> 조직 내 공감과 조직몰입 간, 공감·조직몰입과 고객지향성 간 조직혁신성의 조절효과

가설	경로		혁신 정도	회귀계수				조절효과검증 통계량			
				비표준	표준	C.R.	p.	$\Delta\chi^2$	p.	C.R.	
H10	조직 내 공감	→	조직 몰입	Low	0.486	0.477	5.051***	0.000	3.251	0.071	-1.863
				High	0.248	0.244	2.945***	0.003			
H11	조직 내 공감	→	고객 지향 성	Low	0.200	0.150	1.514	0.130	0.716	0.397	0.883
				High	0.348	0.349	3.401***	0.000			
H12	조직 몰입	→	고객 지향 성	Low	0.495	0.377	3.152***	0.002	0.210	0.646	0.454
				High	0.636	0.648	2.376**	0.018			

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

8) 가설검증 결과 요약

이상의 가설검증에서 나타난 결과를 표로 요약하면 다음과 같다.

<표 IV-16> 가설검증결과의 요약

가설	경로명		C.R	p.	채택여부		
H1-1	경영층지원→조직 내 공감		0.966	0.334	기각		
H1-2	권한위임→조직 내 공감		1.521	0.128	"		
H1-3	교육·훈련→조직 내 공감		4.226	0.000	채택		
H1-4	보상체계→조직 내 공감		-2.476	0.013	"		
H2-1	경영층지원→조직몰입		2.851	0.004	"		
H2-2	권한위임→조직몰입		1.275	0.202	기각		
H2-3	교육·훈련→조직몰입		-0.745	0.457	"		
H2-4	보상체계→조직몰입		5.895	0.000	채택		
H3-1	경영층지원→고객지향성		2.317	0.020	"		
H3-2	권한위임→고객지향성		1.313	0.189	기각		
H3-3	교육·훈련→고객지향성		-0.825	0.409	"		
H3-4	보상체계→고객지향성		-1.506	0.132	"		
H4	조직 내 공감→조직몰입		5.874	0.000	채택		
H5	조직 내 공감→고객지향성		3.675	0.000	"		
H6	조직몰입→고객지향성		4.896	0.000	"		
가설	경로		$\Delta\chi^2$	p.	C.R.	-	
H7-1	경영층지원	→	조직 내 공감	3.539	0.059	1.906	채택(p<0.1)
H7-2	권한위임	→		0.030	0.861	0.177	기각
H7-3	교육·훈련	→		2.195	0.138	-1.60	"
H7-4	보상체계	→		0.842	0.358	0.920	"
H8-1	경영층지원	→	조직몰입	3.208	0.073	1.829	채택(p<0.1)
H8-2	권한위임	→		3.243	0.071	-1.81	"
H8-3	교육·훈련	→		8.537	0.003	3.064	채택(p<0.05)
H8-4	보상체계	→		6.324	0.011	-2.48	"
H9-1	경영층지원	→	고객지향성	1.246	0.264	-1.15	기각
H9-2	권한위임	→		1.290	0.256	1.158	"
H9-3	교육·훈련	→		4.037	0.044	-1.80	채택(p<0.05)
H9-4	보상체계	→		0.595	0.440	-0.79	기각
H10	조직 내 공감	→	조직몰입	3.251	0.071	-1.86	채택(p<0.1)
H11	조직 내 공감	→	고객지향성	0.716	0.397	0.883	기각
H12	조직몰입	→		0.210	0.646	0.454	"

V. 결 론

1. 연구의 요약

내부마케팅은 조직 내부의 종업원을 내부고객으로 보고 그들에게 서비스마인드나 고객지향적 사고를 심어주며, 이해관계자에게 이익을 낼 수 있도록 동기를 부여하는 활동으로 최종소비자인 외부고객을 만족시키는 것이 목표이다. 그러므로 내부마케팅의 목적은 효과적인 마케팅활동을 수행하기 위해 내부구성원들의 개별적인 필요를 파악, 충족시켜 고객지향적인 의식을 고취시키고, 외부 고객과의 상호작용을 통한 외부고객만족의 실현에 있다고 할 수 있다. 내부마케팅이 성공적으로 추진되기 위해서는 프로그램을 고객에게 적용하기 전에 구성원, 즉 내부고객에 집중해야하는데, 이는 조직의 구성원의 고객지향성을 통하여 혁신적인 조직문화와 기업성과의 영향을 받기 때문이다.

본 연구에서는 내부마케팅의 구성요인을 경영충지원과 권한위임, 교육·훈련, 보상체제로 정리하였다. 조직이 고객지향적이기 위해서는 경영층의 지원과 열린 조직분위기를 창출할 필요성이 있는데, 이는 일상 업무에서 나타난 경영자의 의지에 따라 직무환경과 내부 분위기에 영향을 끼치게 되기 때문이다. 또한 기획단계와 의사결정과정에서 구성원을 참여시킴으로써 더 나은 추진력과 업무에 대한 몰입을 추구할 수 있으며, 정보와 피드백의 필요에 대해 핵심적 역할을 구할 수 있다. 직무특성은 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백 등의 하위 차원들로 구성되어 있는데, 직무특성은 근로자의 심리적 및 행동적 성과에 긍정적인 영향을 끼친다. 직무특성 구성요인 중에서 권한위임은 동기적 직무설계 이론의 핵심으로 가장 폭넓게 연구되어 온 주제인데, 직무를 수행하기 위해서 작업스케줄, 의사결정, 방법론 선택 등에 있어서 자유, 독립, 결정권을 갖는 정도라 할 수 있다.

교육·훈련 시스템은 경영자의 적극적인 지원 하에 이루어져야 하며, 고객지

향성을 조직체계로 발전시키기 위해서는 종업원들이 그 개념을 파악하고 조직 내에서 자신들이 추구해야 할 역할을 이해하는 것이 매우 중요하다. 이를 통해 종업원들에게 고객지향성의 중요성과 본질을 전달할 수 있고, 부정적인 태도들을 불식시킬 수 있는 중요한 수단이 될 수 있다.

보상체계는 기업과 내부고객 간의 교환과정에서 내부고객이 기업에게 자신의 노동력을 제공하고 대가로 받게 되는 임금, 상여금, 복리후생 등을 포함한 포괄적인 개념으로 보상을 할당, 배분, 전달하는 것이 포함된다. 보상체계는 종업원 관리, 직무설계, 채용절차, 경력개발 등과 같이 종업원 관리프로그램의 일종이며 내부마케팅 구성 요인이 고객지향성에 미치는 영향에 대한 분석에서 조직 내 공감과 조직 몰입을 매개 변수로 고려해 보았다. 내부마케팅을 추구하는 조직에서는 반드시 고려해야 하는 관리도구이다.

조직 내 공감은 조직 구성원들 간의 상대방에 대한 관심을 가지고 상대방에 대한 인지적 이해와 정서반응이 일어나는 현상이라고 할 수 있는데, 조직 내 공감은 구성원들 간의 긍정적 감정을 유발하고 조직에 대한 긍정적 감정과 조직몰입의 동기 부여 효과가 있다. 이를 통해 과업 활동을 적극적으로 수행하며, 협업의 분위기가 조성 될 수 있어 조직의 고객지향성에 긍정적 영향을 줄 수 있다.

조직몰입은 조직에 대한 목표와 가치를 수용하고 조직에 대한 충성심과 조직을 위해 노력하려는 의향을 가지고 계속적으로 조직에 남으려는 욕구라 할 수 있는데, 이를 통해 조직 및 목표에 대해 일체감을 느끼고 고객지향성의 중요한 매개 변수로서 의미가 있다. 조직혁신성은 새로운 아이디어나 행동을 생성하고 발전시키며 이를 실행하는 것을 포함하는 것으로, 새로운 제품 또는 서비스에서 생산프로세스 기술, 새로운 조직 구조 및 관리 시스템, 그리고 조직구성원들을 위한 새로운 계획 또는 프로그램 등을 포함한다.

본 연구에서는 지역기술혁신 진흥기관의 고객지향성에 미치는 내부마케팅 효과를 분석하기 위해 선행연구를 바탕으로 연구모형과 연구가설을 설정하고 실증 연구를 시행하였다. 지역기술혁신 진흥기관에서 내부마케팅 구성요인들과 고객지향성과의 관계를 규명하기 위해 조직 내 공감과 조직몰입을 매개변수로 고려하였으며, 고객지향성을 종속변수로, 조직혁신성을 각 변수간의 조절변수로 분석하였는데, 실증 연구결과는 정리해보면 다음과 같이 요약된다.

첫째, 내부마케팅의 구성요인 중에서 교육·훈련과 보상체계는 조직 내 공감에 정(+)¹의 영향을 주는 것으로 분석되었으나, 반면 경영층지원과 권한위임은 가설이 기각되었다.

둘째, 내부마케팅의 구성요인 중에서 경영층지원과 보상체계는 조직몰입에 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었으며, 반면에 권한위임과 교육·훈련은 기각되었다.

셋째, 내부마케팅 구성요인 중에서 경영층지원은 고객지향성에 영향을 미치는지 검증한 결과 정(+)¹의 영향을 주는 것으로 분석되었으나, 반면 권한위임, 교육·훈련, 보상체계는 가설이 기각되어 고객지향에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 조직 내 공감은 조직몰입과 고객지향성에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 조직몰입은 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 내부마케팅 구성요인 중에서 경영층지원과 보상체계는 조직몰입을 통하여 고객지향성에 영향을 주는 것으로 분석되었으며, 교육·훈련과 보상체계는 조직 내 공감을 통하여 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

여섯째, 내부마케팅 구성요인 중 경영층지원 조직 내 공감간의 관계에서 조직혁신성이 조절역할을 하는 것으로 나타났다.

일곱째, 경영층의 지원과 교육·훈련이 조직몰입에 미치는 영향은 조직혁신성이 높은 집단인 경우 더 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 권한위임과 보상체계가 조직몰입에 미치는 영향은 조직혁신성이 낮은 집단인 경우 더 영향 강도가 커지는 것으로 분석되었다.

2. 시사점

조직의 고객지향성이 효과적으로 수행되기 위해서는 최고 경영층이 조직 내 모든 구성원들에게 내부마케팅 실행과 고객지향성에 대한 동기를 불러 일으키고, 고객지향성의 중요성을 체화시키는 리더십 발휘가 필요하다. 이를 위해서 조직은

구성원들에게 매력적인 제품을 제공해야 한다. 내부 제품은 고객지향성에 대한 관리자의 요구나 좋은 성과에 대한 기대에 호의적으로 반응하도록 종업원에게 동기를 부여하는 직무환경이다. 이러한 직무환경에는 훌륭한 종업원을 유지하고 보유할 수 있도록 하는 직무환경과 관리방법, 인사정책, 직무자체의 성격, 계획 및 실행과정 등이 포함된다. 또한 경영층의 전략적 의사결정이 요구되며 종업원 만족 향상을 통한 고객만족과 조직내 공감, 구성원들의 직무몰입을 하도록 내부 마케팅 구성요인들의 관리와 조직문화가 정립되어야 한다. 실증분석 결과 나타난 시사점을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 지역기술혁신 진흥기관인 테크노파크 내부마케팅 구성요인 중에 교육·훈련이나 보상체계가 조직 내 공감에 영향을 끼치며, 이러한 변수가 고객지향성에 영향을 미치므로 효율적이고 체계적인 교육·훈련을 강화하고 보상체계의 불만요인에 관한 개선을 고려해볼 필요가 있다.

둘째, 내부마케팅 구성요인 중에서 경영층지원과 보상체계가 조직몰입에 영향을 주며, 고객지향성에 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었으므로, 고객지향적인 조직이 될 수 있기 위한 경영층의 지원과 합리적인 보상체계의 개선을 위한 방안이 필요하다.

셋째, 조직 내 공감은 조직몰입과 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 조직몰입은 고객지향성에 영향을 끼치는 것으로 나타났으므로, 향후 조직 구성원들 간의 조직 내 공감과 조직몰입을 통한 고객지향성에 영향을 미치는 구성요인을 관찰하여 조직문화 개선과 고객지향성에 효과를 얻어낼 수 있는 다양한 전문적 교육훈련 확대와 조직문화 개선에 노력해야 할 것이다.

넷째, 내부마케팅 구성요인 중 경영층지원이 조직 내 공감과의 관계에서 조직혁신성이 조절역할을 한다는 것은 조직구성원들 간 공감이 이루어 질 수 있도록 경영층의 지원이 필요하다는 의미가 있다. 또한 조직혁신성이 높은 집단인 경우 낮은 집단보다 더 경영층의 지원이 조직 내 공감에 미치는 긍정적인 영향이 더 크다는 사실에 기반 하여 자사의 조직혁신성의 수준을 사전에 파악하고 제반 정책설정에 활용되어야 함을 의미한다.

다섯째, 내부마케팅 구성요인과 조직몰입에 미치는 영향력은 조직혁신성이 높은 집단일수록 커지는 경우와 낮을수록 커지는 경우가 있음을 염두 할 필요가

있다. 즉, 경영층의 지원과 교육·훈련이 조직몰입에 미치는 영향은 조직혁신성이 높은 집단인 경우, 그리고 권한위임과 보상체계가 조직몰입에 미치는 영향은 조직혁신성이 낮은 집단인 경우 보다 더 영향강도가 커지는 것을 알 수 있다. 따라서 내부마케팅을 효과적으로 수행하기 위해서는 내부마케팅의 중점요소가 무엇인가에 따라 그리고 구성원들의 조직혁신성의 수준에 따라 적합한 정책 선정을 고려 해야 할 필요가 있다.

3. 연구의 한계 및 미래연구 방향

본 연구는 지역기술혁신 진흥기관의 고객지향성에 미치는 내부마케팅 효과에 대한 조직 내 공감과 조직몰입의 매개효과와 조직혁신성의 조절효과를 검증하였다는데 의의가 있다. 그러나 동일한 표본을 대상으로 일정한 시간 간격을 두고 반복적으로 측정하는 종단조사가 아닌 일정 시점에서 특정인 대상으로 자료를 수집하는 횡단조사방법을 사용하였으며, 지역기술혁신 진흥기관 전국의 18개 테크노파크 중 13개 기관의 종사자만을 대상으로 편의적 표본추출을 하였다는 한계가 있다. 향후 연구에서는 다양한 연구기관 및 공공기관을 대상으로 한 실증 연구를 통한 시사점의 제시가 필요하며, 지역기술혁신 진흥조직의 외부고객을 대상으로 조사하여 다차원의 심층적인 분석이 필요하다.

참고문헌

[국내문헌]

- 강동희·박시사·홍성화 (2012), 내부마케팅활동, 직무만족, 고객지향성과의 관계 연구, *관광연구저널*: 26(3); 129-147, 2012, 16.
- 강형철·김병용 (2011), “카지노 기업이 내부마케팅이 조직 동일시와 고객 지향성에 미치는 영향,” *관광레저연구*, 23(4): 293-312.
- 고종욱·류철 (2005), “분배, 공식절차 및 상호작용 공정성이 호텔종사자의 직무 만족, 조직몰입 및 상사신뢰에 미치는 상대적 영향력에 대한 연구,” *관광학 연구*, 28(4), 193-212.
- 구정대 (2007), 내부마케팅수준이 종사자의 고객지향성과 서비스제공수준에 미치는 영향, *대한관광경영학회 관광연구*, 제22권 제3호(11), 125-131.
- 구정모 (2012), 창의적 조직풍토가 조직 혁신성에 미치는 영향: 학습조직 구축요인의 매개효과, *중앙대학교 대학원 박사학위*.
- 권혁중 (1995), 기업의 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품 정책의 결정에 관한연구, *성균관대학교 대학원 박사학위 논문*.
- 김계수 (2013), 구조방정식 모형 분석, *한나래아카데미*.
- 김병선 (2014), 혁신활동이 공기업의 혁신성과에 미치는 영향에 관한 실증분석, *건국대학교 대학원 박사학위논문*.
- 김선호 (2005), “호텔기업 내부마케팅의 Empowerment 효과에 관한 연구”, *단국대학교 대학원 박사학위논문*. 조은, 2008, 319.
- 김종수·김성혁(2002), 서비스 마케팅, *형성출판사*, 329-331.
- 김종우·이지우·백유성 (2007), 조직 내 교환관계, 조직몰입 및 혁신적 업무행동의 관계, *한국산업경영학회*, 22(4).
- 김종현 (2006), 대학에서의 내부마케팅이 고객만족과 서비스품질, 관계몰입에 미치는 영향. *경상대학교 대학원, 박사학위논문*.
- 김홍범·김현아 (1997), 호텔의 인터넷마케팅 활동이 종사원의 조직몰입에 미치는 영

- 향에 관한 연구, **호텔외식경영학연구**, 6(1), 21-43.
- 도은수·김미예 (2012), 의료기관 규모별 간호사가 인지하는 내부마케팅 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향요인 비교, **간호행정학회지**, 18(1).
- 류지원 (2005), “공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향연구”, 원광대학교 대학원, 박사학위논문, 26-67.
- 맹해영·장형유 (2013), 지역축제의 내부마케팅, 고객만족도 및 충성도에 미치는 영향: 내부고객(지역상인)을 중심으로, **서비스경영학회지**, 14(1), 23-24.
- 민병준 (2004), “호텔조직의 팀임과워먼트가 비재무적 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구”, **호텔관광연구**, 14, 115-133.
- 박귀현 (2000), 종업원 보상을 향한 제3의 길 : 종업원 기여 인정 프로그램, 구간경제, 597호
- 박성환 (2009), 골프장의 내부마케팅 요인이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향, 목포대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박성희 (2004), **공감학 어제와 오늘**. 서울: 학지사.
- 박은옥·정기한·신재익 (2010), 내부마케팅, 내부고객만족, 조직몰입, 조직성과 간의 관계 연구, **생산성논집**, 24(2), 200-225.
- 박종혁·권석균 (2006), 팀제 하에서 성과주의 보상체계의 동기유발 효과: 과업특성의 조절효과를 중심으로, **인사관리연구**, 30(3), 87-119.
- 배준호·신홍철 (2009), 호텔 조리부서 종사원의 직무 스트레스가 조직몰입에 미치는 영향: 종사원 경력의 조절효과를 중심으로, **호텔경영학연구**. 18: 119-131.
- 백장호 (2014), 감성리더십이 조직 몰입과 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구, 동신대학교 대학원 박사학위논문.
- 서재현·김영용 (2003), 팀 몰입을 통한 조직몰입의 발전. **인사·조직연구**, 11(1), 1-33.
- 송효분 (2005), “외식기업의 내부마케팅이 내부고객과 외부고객의 만족에 미치는 영향 -호텔레스토랑과 패밀리레스토랑을 대상으로-”, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 신혜숙 (2000), 호텔종사원의 조직 동일시에 영향을 미치는 내부마케팅 요인, **관광학연구**, 24(1), 149-164.
- 안광호 등 (1998), **마케팅: 시장 전략적 접근** 법문사.
- 양창삼 (2007), **조직행동**, 법문사.

- 여용재 (2008), “내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구,” 공주대학교 대학원 박사학위논문.
- 유필화·박대현·곽영식(1996), 판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원 성과와의 상관관계분석, *소비자학 연구*, 7(2), 59-86.
- 유영진, 김영화 (2006). “외식업의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 성과에 미치는 영향”, *관광연구저널*, 20(1), 159.
- 윤기호 (2006), “금융기관 내부마케팅과 조직시민행동이 종업원노력, 종업원만족, 고객지향성에 미치는 영향,” 동아대학교 대학원, 박사학위논문.
- 윤태식 (2011), CEO의 변혁적 리더십과 조직혁신성 및 조직성과와의 관계. 성균관대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이규현 (2012), *마케팅관리 이론과 사례*, 경문사, 297.
- 이병열 (2011), “여행사의 내부마케팅이 조직몰입과 조직시민행동 및 고객지향성에 미치는 영향”, *고객만족경영연구*, 13(3), 19-38.
- 이보영 (2006), 호텔내부마케팅이 종사원 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향, *호텔리조트 카지노연구*, 5(1), 145-161.
- 이영석 (2002), “회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구”, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 이은정·김일·황선정 (2011), 패션브랜드의 내부마케팅 요소가 판매원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구 - 중·장년층 패션브랜드의 판매원을 중심으로, *한국패션디자이너 학회지*, 11(3), 29-45.
- 이은진·정인호 (2012), 일중독과 직무소진 간의 관계에서 직무자율성과 사회적 지원의 조절효과에 관한 연구, *한국경영교육학회* 27(6), 27-53.
- 이유재 (1995), 고객만족이 정의 및 측정에 관한 연구, *서울대학교 경영논집*. 29(1/2), 145-168.
- 이정환 (2005), 내부마케팅이 시장지향성과 서비스 품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구, 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 이준혁, 윤대균 (2000), 인터널마케팅 요인이 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 경주 지역 관광호텔을 중심으로, *호텔경영연구*.
- 임지은·김경숙 (2006), 호텔부서 간 내부마케팅이 연회서비스 품질 제고에 미치는

- 영향: 강원지역 호텔을 중심으로, *관광학연구*, 30(6), 301-320.
- 오아라·박경규·용현주 (2013), 공감(compassion)과 정서적 몰입 및 직무성과와의 관계에 관한 연구, *조직과 인사관리연구*, 37(20), 41-74.
- 장성근·김재구 (2010), “테크노 CEO의 성공조건, 13(3), 63-93.
- 장철영 (2005), e-Government 행정서비스의 고객지향성 평가, *한국지역정보개발원*, 33, 54-58.
- 정기한·김대업 (2002), 내부마케팅과 시장지향성 간의 관계에 대한 연구, *마케팅과학 연구*, 9, 1-28.
- 정기한·김대업·오재신(2004), “국내산업의 내부고객지향성이 시장지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, *경영연구*, 19(4), 161-198.
- 정기한·박은옥 (2011), “조직의 내부마케팅, 신뢰, 만족, 성과 간의 관계 연구”, *한국 전략마케팅학회 발표논문집*, 526-548.
- 정기한·오재신 (2010), *내부마케팅 이론과 실제*, 경상대학교 출판부.
- 정기한·장형유 (2003), “내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, *마케팅과학연구*, 11, 103-124.
- 정기한·황인호·신재익 (2007), “공기업에서의 내부마케팅과 고객지향성이 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, *고객만족경영연구*, 9(1), 103-122.
- 정영환·김영환·박희서 (2005), “지방정부에서 지식행정활동이 공무원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”, *지방행정연구*, 19(2), 65-92.
- 조경호 (1993). “한국공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구: 선형구조모형의 적용”, *한국행정학보*, 27(4), 1203-1225.
- 조규인 (2013), *내부마케팅에서 코칭이 직무만족과 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구*, 중부대학교 대학원 박사학위 논문.
- 지역산업정책 백서 (2013), *한국산업기술진흥원*.
- 지혜명 (2009), *서비스 업무에서의 공감능력과 성취목표의 효과: 항공사 객실 승무원을 대상으로*, 한양대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 천덕희 (2009), *여행사의 내부마케팅이 직무만족과 고객지향성 및 경영성과에 미치는 영향 연구*, 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최경아 (2010), *패션업체의 내부마케팅 요인이 판매사원의 직무만족, 고객지향성 및*

- 직무성과에 미치는 영향, 동덕여자대학교 패션전문대학원 박사학위논문.
- 최낙환 (1997), “판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할,” *마케팅연구*, 12(2) 43-65
- 최정순 (2003), 호텔기업의 내부마케팅이 종사원의 감정노동과 서비스 제공수준에 미치는 영향, 미간행 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- 한진수·김시홍(2003), 호텔기업이 내부마케팅이 직무만족과 고객만족에 미치는 영향, *호텔관광연구*, 5(2), 59-235.
- 한진수·김은정 (2005), 호텔기업의 내부마케팅 활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향, *호텔경영학연구*, 14(3), 191-213.

[국외문헌]

- Ahmed, P. K., & M. Rafiq (2000), "Advances in the Internal Marketing Concept : Definition, Synthesis and Extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14(6), 449-462.
- Altinoz, M., D. Cakiroglu, & S. Cop (2012), "The Effect of Satisfaction of The Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 322-330.
- Anerson., J. C., & D. W. Gerbing. (1988), Structural Equation Modeling in Practice; A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), 441-423.
- Arnett, D. B., D. A. Laverie, & Charlie McLane(2002), "Using Job Satisfaction & Pride as Internal-Marketing Tool," *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Awwad M. S. & D. Agti (2011), "The Impact of Internal Marketing on Ccommercial Banks; Market Orientation." *International Journal of Bank Marketing* 29(4), 308-332.
- Barnett (1984), "Empathy as a Dependent Variable," Paper Presented at the Meeting of the American Psychological Association, Toronto.
- Bastion, C. D., J. Fultz, & P. A. Schoenrode (1987), "Distress & Empathy: Two

- Qualitatively Distinct Emotion with Different Motivational Consequences," *Journal of Personality*, 55, 19-39.
- Bateman, T. S., & S. Strasser (1984), "Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal* 27(1); 95-112.
- Batson, C. D., J. Chang; R. Orr, & J. Rowland (2002), "Empathy, Attitudes, & Action: Can Feeling for a Member of a Stigmatized Group Motivate One to Help the Group?," *Personality of Social Psychology Bulletin*, December Vol. 28(12).
- Batson, C. D., & M. P. Polycarpou (1997), "Empathy & Attitudes : Can Feeling for a Member of a Stigmatized Group Improve Feeling Toward the Group?," *Journal of Personality & Social Psychology* 72(1), 105-118.
- Batson, C. D., J. G. Batson, R. M. Todd, B. H. Brummett, L. L. Shaw, & C. M. Aldeguer (1995), "Empathy & the Collective Good: Caring for One of The Others in a Social Dilemma." *Journal of Personality & Social Psychology* 68, 619-631.
- Batson, C. D., J. H. Eklund, V. L. Chermok, J. L. Hoyt, & B. G. Ortiz (2007), "An additional antecedent of empathic concern: Valuing the welfare of the person in need", *Journal of Personality & Social Psychology*, 93, 65-74.
- Bentler, P. M. (1990), "Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*," 107(20), 238-246.
- Berry, L. L., & A. Parasuraman (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, New York: Free Press, 121-152.
- Berry, L. L. (1981), "The Employee as Customer," *Journal of Retail Banking* , Reprinted in Lovelock C. H. *Service Marketing* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Boyatzis, R. E., M. L. Smith, & N. Blaize (2006), "Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion," *Academy of Management Learning & Education*, 5, 8-24.

- Cahill, D. (1995), "The Managerial Implications of the New Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing," *Journal of Service Marketing* 9(4), 43-51.
- Carkhuff, & Truax (1967), "Toward effective counseling & psychotherapy," *Training & practice*. Chicago Aldine.
- Cichy, R. F., J. Cha, & S. Kim (2009), "The Relationships between Organizational Commitment and Contextual Performance Among Private Club Leaders", *International Journal of Hospitality Management* 28, 53-62.
- Conduit, J., & F. T. Mavondo (2001), "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?," *Journal of Business Research* 51(1), 11-24.
- Danish S. J., N. & N. Kagan (1971), "Measurement of Affective Sensitivity: Toward a Valid Measure of Interpersonal Perception," *Journal of Counseling Psychology*.
- Davis, M. H. (1996), *Empathy: A Social Psychological Approach*, Westview Press 260-272.
- Davis M. H., et al., (2004), "Empathy : Negotiating the Border Between Self & Other." *The Social Life of Emotions*, 19-42.
- Davis, M. H. (1970). "A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy." *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology* 18(1), 51-54
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *A Corporate Culture*. MA: Addison-Wesley.
- Deshpande, R. J., U. Fareley, & F. E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture Customer Orientation, & Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, 57, 23-27.
- Donavan, D. T., T. J. Brown, & J. C. Mowen (2004), "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientations: Job Satisfaction, Commitment, & Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Marketing* 68, 128-146.
- Dunlap, B. J., M. J. & T. M. Chambers (1988), "Perceptions of Real-Estate Brokers & Buyers: A Sales-Oriented, Customer-Oriented Approach",

- Journal of Business Research* 17, 175-187.
- Dutton, J. E., P. J. Frost, M. C. Worline, J. M. Lillus, & J. M. Kanov (2002),
Leading in Times of Trauma, *Harvard Business Review* 80(1), 54-61.
- Dutton, J. E., J. Lillius, & J. Kanov (2005), "The Transformative Potential of
Compassion at work." In D. Cooperrider, R. Fry & S. Piderit (Eds.), *New
Designs for Transformative Cooperation*. Palo Alto, CA: Stanford University
Press, 107-126.
- Easser, R. (1974), "Empathy Inhibition & Psychoanalytic Technique,"
Psychoanalytic Quarterly 43(4), 557-580.
- Egan, G. (1975), *The skilled helper : A Model for Systematic Helping &
Interpersonal Relating*, Monterey, CA, Brooks/Cole Publishing Company, 285
- Eisenberg, N., & P. A. Miller (1987), "The Relation of Empathy to Prosocial &
Related Behaviors." *Psychological Bulletin* 101(1), 91-119.
- Eisenberg, N., and P. A. Miller (1987), "Empathy, sympathy, and altruism:
Empirical and conceptual links," In N. Eisenberg, and J. Strayer (Eds.),
Empathy and its development, 292-311. New York: Cambridge University
Press, 292-311.
- Ekvall, G. (1996). The Organizational Climate for Creativity and Innovation,
European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1), 105-123.
- Ekvall, G., Avrvonen, J., & Waldenström-Lindblad, I. 1983). Creative
Organizational Climate: Construction and Validation of a Measuring
Instrument. *Health Policy*, 84(2), 344-358.
- Escalas, J. E., & B. B. Stern (2003), "Sympathy and Empathy: Emotional
Responses to Advertising", *Journal of Consumer Research* 29, 568.
- Farid, Darioush et al., (2009), "Identification and Ranking Effective Factors on
Organizational Commitment of Education Employees in Yazd Using
Multi-Attribute Decision Making Techniques," *Journal of Educational
Innovation*. 31, 142-159.
- Feshbach, N. D. (1975), "Empathy in children: Some theoretical & empirical

- consideration," *Counseling Psychologist*, 5, 25-30.
- Foreman, S. K. & A. H. Money (1995), "Internal Marketing: Concepts, Measurement & Application.", *Journal of Marketing Management* 11, 755-768.
- Gallese, V., & Goldman, A. (1999). "Mirror Neurons and the Simulation Theory of Mind-reading.", *Trends in Cognitive Sciences*, 2, 493-501.
- Ganesan S. (1994), "Determinants of long-term Orientation in Buyer-seller relationship", *Journal of Marketing* 58(2), 1-19.
- George, W. R. (1990), "Internal Marketing & Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level", *Journal of Business Research* 20(1), 63-70.
- Gounaris, P. S. (2006), "Internal-market Orientation & its Measurement", *Journal of Business Research* 59(4), 432-448.
- Goodale, J. C., & M. Koerner, J. Roney (1997), "Analyzing the Impact of Service Provider Empowerment on Perceptions of Service Quality Inside an Organization," *Journal of Quality Management*, 2(2), 191-210.
- Gray, R. (2007). *A Climate of Success: Creating The Right Organizational Climate for High Performance*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Greene, W. E. Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994), "Internal Marketing-The Key to External Marketing Success," *Journal of Services Marketing* 8(4), 5-13.
- Grönroos & Christian (1990), *Service Management & Marketing Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, MA.: Lexington books.
- Grönroos, C. (1983), *Strategic Management & Marketing in the Service Sector*. Massachusetts: Marketing Service Institute, Report No1, 83-104.
- Grönroos, C. (1984), "Internal Marketing-Theory & Practice," American Marketing Association's Services Conference Proceedings, 41-47.
- Grönroos, C. (1990), "Relationship Approach to Marketing Service Contexts," The

- Marketing & Organizational Behavior Interface,"/ *Journal of Business Research* 20(1), 3-11.
- Harrell, G. D., & M. F. Fors (1995), "Marketing Services to Satisfy Internal Customers", *Logistics Information Management* 8(4), 22-27.
- Harrison, R. (1993), *Human Resource Management: Issues & Strategies*, Addison Wesle Workingham.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996), "The Management of Customer-Contract Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, 60, 52-69.
- Hartline, M. D. J. G. Maxham III, & 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. D. Simester, & B. Wernerfelt (1996), "Internal Customer & Internal Suppliers", *Journal of Marketing Research*, 33, 68-280.
- Hodges, S. D. Kiel, K. J., & A. D. I. Kramer (2010), "Giving Birth to Empathy: The Effects of Similar Experience on Empathic Accuracy, Empathic Concern, and Perceived Empathy," *Personality and Social Psychology Bulletin* 36(3), 398-409
- Hoffman, K. D., & T. N. Ingram (1991), 'Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care', *Journal of Health Care Marketing* 11(2), 24-32.
- Hoffman, M. L. (1976), "Empathy, Roletaking, Guilt & the Development of Altruistic Motives," *Moral Development & Behavior*, New York: Holt, Rinehart & Winston, 124-143.
- Hogan, R. T. (1975), "Empathy : A Conceptual & Psychometric Analysis," *The Counseling Psychologist*, 5(2).
- Hrebiniak, L. G., & J. A. Alutto, (1972), "Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly* 17(4), 555-572.

- Huang M., & M. Y. Chen (2013), "Internal Marketing, Customer Orientation, and Organizational Commitment: Moderating Effects of Work Status," *Psychology Report*, 113(1), 1192-210.
- Huff, L., & Kelley, L. (2005), Is Collectivism a Liability? The Impact of Culture on Organizational Trust and Customer Orientation: a Seven-nation Study. *Journal of Business Research* 58(1), 96-102.
- Hult, T. M., D. J. Ketchen, Jr. & E. L. Nichols, Jr. (2002), An Examination of Cultural Competitiveness & Order Fulfillment Cycle Time Within Supply. *Academy of Management Journal* 45(3), 577-586.
- Janssen, O. (2000), "Job Demands, Perceptions of Effort-reward Fairness and Innovative Work Behavior," *Journal of Occupational and Organization Behavior*, 51, 975-983.
- Jaworski, B. J., & A. K. Kohli, (1993), "Market Orientation: Antecedents & Consequences," *Journal of Marketing* 57, 53-70.
- Kanter, R. M. (1968), "Commitment & Social Organization Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review* 33, 1968, 499-517.
- Kanter, R. M. (1988), "When a Thousand of Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization," *Research in Karami*
- Nia, Reza et al., (2010), "Relationship Between Leadership sStyle and Culture Organizational and Commitment of Military Forces." *Journal of Military Medicine* 2(2); 65-70.*Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kelly, S. W. (1992), "Developing Customer Orientation Among Service Employees", *Journal of the Academy of Marketing Science* 20(1), 27-36.
- Kohli, A. K., & B. J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions & Managerial Implications", *Journal of Marketing* 54(2), 1-18.
- Kotler, P. & K. L. Keller (2009), *Marketing Management*, 13th edition, Pearson International Edition, 354.

- Kotler, P. (2003), *Marketing Management* 11 edition, New Jersey: Prentice-Hall, 29.
- Kotler, P., W. J. Veronica, Saunders & G. Armstrong (2005), *Principle of Marketing*, Fourth Edition published 2005, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate 634.
- Lazarus, R. S. (1991), *Emotion and Adaptation*, Oxford, England. Oxford University Press.
- Lilius, I. M., M. C. Worline, S. Maitlis, J. Kanow, J. E. Dutton, & P. Frost (2008), "The Contours and Consequences of Compassion at Work," *Journal of Organizational Behavior*, 29, 193-218.
- Lings, I. N., & R. F Brooks (1998), "Implementing & Measuring the Effectiveness of Internal Marketing," *Journal of Marketing Management*, 14, 325-351.
- Lukas, B. A., & I. Maignan (1996), "String for Quality: The Key Role of Internal & External Customer", *Journal of Market Focused Management*, 1(2), 175-187.
- Magoshi, E., E. M. & Chang, (2008), "Diversity Management and the Effects on Employee's Organizational Commitment: Evidence from Japan and Korea", *Journal of World Business* 44(10), 19-30.
- Mehrabian Albert, & Norman Epstein (1972), "A Measure of Emotional Empathy", *Journal of Personality* 40(4), 523-543.
- Miller, K. I. (2007), 'Compassionate Communication in the Workplace: Exploring Processes of Noticing, Connecting, and Responding,' *Journal of Applied Communication Research* 35, 223-245.
- Morris, I. A., & D. G. Feldman (1996), "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor," *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Morrison, E. W. (1996), "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Between HRM Practices and Service Quality," *Human Resource Management*, 35, 493-512.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, & R. M. Steers (1982), *Employee-Organization*

- Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *New York: Academic Press*, 198-253.
- Mowday, R. T. Steers R. M., & L. W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior* 14(2), 324-247.
- Narver, J. C., & S. F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation On Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Patterson, C. H. (1969), "Theories of Counseling & Psychotherapy," *Personality & Social Psychology Bulletin*, New York: Harper & Row. 28, 1656-1666.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper, Allan, and Row Publishers.
- Piaget, J., & B. Inhelder (1969). *The Psychology of the Child* New York: Basic Books.
- Pigors, P., & C. A. Myers (1977), *Personnel Administration*. 8th ed., McGraw-Hill, Kogakusha, 230. Pincus, J. D. (1986), "Communication Satisfaction & Job Performance," *Human Communication Research*, 12(3), 396-419.
- Porter, L. W., & E. E. Lawler (1968), *Management Attitudes and Performance*, Homewood, IL Irwin
- Rafiq, M., & P. K. Ahmed (2000), "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis & Extension," *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Rastegar Mohammadi; Rezah Hashemi & Alireza Moradi (2012), "Study of Effects of Internal Marketing on Customer Orientation," *International Research Journal of Applied and Basic Sciences* 3(11), 2337-2344.
- Rindfleisch, A., & C. Moorman (2003), "Interfirm Cooperation & Orientation.," *Journal of Marketing Research*, 40, 421-36.
- Rogers, C. R. (1957), "The Necessary & Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change.," *Journal of Consulting Psychology* 21, 95-103.
- Sasser, W. E., & S. P. Arbeit (1976), "Selling Jobs in the Service Sector," *Business Horizons*, 19(3), 61-64

- Sargent, A., & A. Saadia (1998), "The Strategic Application of Internal Marketing—an Investigation of UK Banking", *International Journal of Bank Marketing* 6(2), 66-79.
- Saxe, R., & B. A. Weitz (1982), "The SOCO Scale; A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research* 19; 343-351.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. New York: Jossey-Bass Publishers.
- Schroeder, David A., John F. Dovidio, Mark E. Sibicky, Linda L. Matthews, and Judith L. Allen (1988), "Empathy & Helping Behavior; Egoism or Altruism." *Journal of Experimental Social Psychology* 24, 333-353
- Schneider, B., & Rentsch, J. (1988). *Managing Climate and Cultures: A Futures Perspective*. In J. Hage (Ed.), *The Futures of Organizations*, 181-200.
- Scott, S. G., & R. A. Bruce (1994). "Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal* 37(3), 580-607.
- Shahram Gilaninia, Bijan Shafiei & Rashid Shadab (2013), "The Effect of Internal Marketing on Customer Orientation," *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 3(11),
- Siguaw, J. K., G. Brown & R. E. Widing II (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior & Attitudes," *Journal of Marketing Research* 31, 106-116.
- Singh, J. (2000), "Performance Productivity & Quality of Frontline Employees in Service Organizations," *Journal of Marketing* 64, 15-34.
- Van Gudy, A. G. (1984). How to Establish A Creative Climate in the Work Group. *Management Review*, 73, 24-38.
- Van Herpen, M. F. (2005), "The Effect of Performance Measurement & Compensation on Motivation: An Empirical Study", *The Economist*, Vol.
- Weiner, Y., & Y. Vardi (1980), "Relationship Between Job Organization Career Commitment and Work Outcomes: An Integrative Approach," *Organizational*

- Behavior*. Mason, OH : Thomson Southwest.
- West, M. A., & J. L. Farr(1990), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and organizational strategies*, Chichester: Willey.
- Wilson, A. (1995), "The Internal-Marketing of Service: The New Age Surge," *Logistics Information Management*, 8(4), 4-7.
- Winter, J. P. (1985), "Getting Your House in Order With Internal Marketing: a Marketing Prerequisite," *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69-77.
- Winnicott, D. W. (1965). *The Maturation Process & the Facilitating Environment*. New York: International Univ. Press.
- Wispe, L. (1986), "The Distinction Between Sympathy and Empathy: To Call Forth a Concept, A Word Is Needed", *Journal of Personality and Social Psychology*(The American Psychological Association) 50(2), 314.

< 설 문 지 >

안녕하십니까?

본 조사는 지역기술혁신 진흥기관의 고객지향성에 미치는 내부마케팅 영향에 관한 연구를 위한 설문입니다.

본 조사는 지역기술혁신 진흥기관으로서 지역경제 발전에 기여하고 있는 전국 18개 테크노파크 구성원들을 대상으로 하고 있으며, 내부마케팅 구성요인들과 조직 내 공감, 조직몰입, 조직혁신성 그리고 고객지향성에 관한 문항들로 구성되어 있으며, 테크노파크의 발전을 모색함에 그 목적을 두고 있습니다.

귀하의 응답내용은 통계법 제33조에 의거 익명으로 처리될 뿐만 아니라 비밀보장 그리고 오직 연구목적으로만 사용할 것임을 약속드리는 바입니다. 바쁘신 중 죄송하오나 평소 업무수행과정에서 느끼는 점을 편하게 기술해 주시고 답변은 e-mail 또는 Fax로 회신해 주시면 감사하겠습니다.

감사합니다.

2014년 3월

좌 봉 두 올림

지도교수 : 제주대학교 대학원 경영학과 교수 김 형 길

연 구 자 : 제주대학교 대학원 경영학과 박사과정 좌 봉 두

연 락 처 : joabd@hanmail.net

Tel: 010-8899-9436 Fax: 064-722-3233

I. 다음은 귀 테크노파크의 내부마케팅 요인관련 사항입니다. 귀하께서 조직생활 또는 업무수행과정에서 느끼시는 정도를 해당란에 체크(√)해 주십시오.

1. 귀 테크노파크 경영층지원의 구성원 지원과 관련된 사항입니다.

항 목	전 혀 아니다					매 우 그렇다				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
1 경영층에 편하게 접근할 수 있는 조직문화가 형성 되어 있다.	①	②	③	④	⑤					
2 경영층은 경영전반에 걸쳐 원활한 생방향 정보 흐름 을 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤					
3 경영층은 적극적으로 구성원들을 배려하고 격려 해주는 편이다.	①	②	③	④	⑤					

2. 귀 기관의 권한위임에 관한 사항입니다.

항 목	전 혀 아니다					매 우 그렇다				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
1 구성원들의 업무상 의사결정의 자율성 을 허용한다.	①	②	③	④	⑤					
2 구성원들이 독창성을 발휘할 수 있도록 지원이 많은 편이다.	①	②	③	④	⑤					
3 업무계획 수립, 업무수행과정에서 구성원들의 의견이나 판단을 존중 하고 신뢰하며 반영 할 수 있도록 지원한다.	①	②	③	④	⑤					

3. 귀 기관의 교육·훈련에 관한 사항입니다.

항 목	전 혀 아니다					매 우 그렇다				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
1 조직 내 또는 외부 교육훈련 기회 가 충분히 제공된다.	①	②	③	④	⑤					
2 교육·훈련은 개인의 자질이나 능력향상 에 매우 유익한 내용이다.	①	②	③	④	⑤					

4. 귀 기관의 보상체계에 관한 사항입니다.

항 목	전 혀 아니다					매 우 그렇다				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
1 신규사업 수주 등 사업 실적이 우수한 구성원 에게 보상하고 있다.	①	②	③	④	⑤					
2 개선 제안의 양적·질적인 평가 를 통한 보상제도 가 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤					
3 구성원에 대한 보상제도는 매우 합리적이고 체계적 이다.	①	②	③	④	⑤					

5. 귀 기관의 조직 혁신성에 관한 사항입니다.

항 목	전 혀 아니다				매 우 그렇다
	①	②	③	④	⑤
1 새로운 아이디어나 업무수행방법 도입에 매우 적극적이다.	①	②	③	④	⑤
2 조직 및 업무혁신방법은 사업현장에 즉시 적용된다.	①	②	③	④	⑤
3 현장에 적용된 새로운 아이디어나 업무수행방법에 대한 피드백시스템을 운영하고 있다	①	②	③	④	⑤
4 창의적인 업무수행 방법과 운영을 적극적으로 권장하고 있다	①	②	③	④	⑤

II. 구성원간의 공감에 관한 사항입니다. 해당 란에 체크(√)해 주십시오.

인지적 공감	전 혀 아니다				매 우 그렇다
	①	②	③	④	⑤
1 나는 조직 구성원이 느끼는 감정을 그 사람의 입장에서 경험하고자 노력한다	①	②	③	④	⑤
2. 나는 구성원의 업무처리 시 겪는 애로 및 고통을 함께하고자 노력 한다	①	②	③	④	⑤
3 나는 조직 구성원들과 감정을 공유함으로써 구성원들의 생각을 알려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 조직 내 약자를 보면 그를 보호하고 싶은 생각이 든다	①	②	③	④	⑤
5 어떤 결정을 내리기 전에 다른 사람들의 의견을 먼저 들어 본다	①	②	③	④	⑤

III. 귀하의 조직몰입에 관한 내용입니다. 해당 란에 체크(√)해 주십시오.

항 목	전 혀 아니다				매 우 그렇다
	①	②	③	④	⑤
1 조직의 목표와 나의 가치관은 동일하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2 조직의 구성원으로서 자긍심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3 설정된 조직의 성과목표는 적절하며 이의 달성을 위해 모든 구성원이 최선의 노력을 기울이고 있다	①	②	③	④	⑤

IV. 귀 기관의 고객지향성에 관한 사항입니다. 다음 해당 란에 체크(√)해 주십시오.

항 목	전 혀 아니다				매 우 그렇다
	①	②	③	④	
1 우리 테크노파크 고객만족을 증시한 목표를 설정하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2 우리 테크노파크 고객과 시장정보에 기초하여 사업계획을 수립한다.	①	②	③	④	⑤
3 우리 테크노파크 고객육구 이해의 중요성을 강조하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4 우리 테크노파크 사업수행결과에 대한 고객을 명확히 설정하고 있다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 인구통계학적 문항입니다. 해당 부분에 체크(V)해 주십시오.

1. 귀하의 성별은? ①여성 ②남성
2. 귀하의 연령은? ①25세 미만 ②25~30세 미만 ③30~35세 미만
 ④35~40세 미만 ⑤40~50세 미만 ⑥ 50세 이상
3. 귀하의 학력은? ①고졸 ②전문대졸 ③대졸 ④대졸 이상
4. 귀하의 고용형태? ①정규직 ②비정규직
5. 귀하의 근속년수는? ①3년 미만 ②3~5년 미만 ③5~7년 미만
 ④7~10년 미만 ⑤10년 이상
6. 귀하가 속해있는 기관의 소재지는?
 ①수도권 ②충청권 ③호남권 ④동남권 ⑤강원권
 ⑥제주권 ⑦대경권
7. 귀하의 현재 직위는? ①평직원 ②중간관리자(전임급)
 ③상급관리자(선임에서 수석급 미만)
 ④부서장(경영자)
8. 귀하의 담당업무는? ①행정사무 ②R&D ③비R&D사업
 ④기타(_____)

바쁘신 중에 끝까지 응답해 주셔서 다시 한번 감사드립니다.