

금융기관 직원의 직무만족, 조직몰입이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 실증분석

박지은¹⁾, 박송춘²⁾, 조영석³⁾

<요 약>

본 연구는 금융기관에서 추진하고 있는 내부마케팅 전략으로 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 교육훈련, 복리후생, 경영층 지원 등을 구성요인으로 설정하고, 이러한 전략들이 직원들의 직무만족과 조직몰입을 높이고, 나아가 금융기관 고객에 대한 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이라는 전제로 실증 분석을 하였다.

연구분석 결과 첫째, 내부마케팅 전략 구성요인 모두 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 내부마케팅 전략구성요인 중 내부커뮤니케이션은 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 다른 요인들은 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 내부마케팅 요인중 내부커뮤니케이션은 직무만족을 매개로 하여 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 내부커뮤니케이션은 고객지향성으로의 직접효과에서는 기각되었으나, 직무만족과 조직몰입을 매개로 한 간접효과에서는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 직무만족은 고객지향성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 조직몰입은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과, 금융기관에서 자체적으로 실시하고 있는 내부마케팅 전략이 직원의 조직몰입과 고객지향성 향상을 위해 매우 중요하다는 시사점을 주고 있다. 특히 내부마케팅 전략 중 내부커뮤니케이션은 고객지향성으로서의 직접효과보다는 직무만족과 조직몰입을 매개로 하였을 때 더 큰 효과가 나타남으로 정책을 실시할 경우 이를 반영하여 전략을 구성하는 것이 효율적이라 하겠다.

주제어 : 내부마케팅, 내부커뮤니케이션, 직무만족, 조직몰입, 고객지향성

1) 목포대학교 강사, 주저자, pedsforever@nate.com, 010-2274-4290

2) 목포대학교 금융보험학과 교수, 교신저자, parksc@mokpo.ac.kr

3) 목포대학교 금융보험학과 교수, 공동저자, yscho@mokpo.ac.kr

I. 서론

금융위기 이후 금융시장은 시장개방과 자유화 촉진에 따라 은행업의 구조조정과 인수합병이 대폭적으로 진행되었다. 세계적인 경기침체와 국내경기의 장기불황, 유동성 규제 등으로 금융환경이 급변하고 있으며, 인터넷과 스마트폰, SNS 등을 통한 정보와 커뮤니케이션 발달은 합리적인 소비, 개인 및 사회가치를 중요하게 여기는 가치 소비의 트렌드로 변화하고 있다.

호텔업, 요식업, 항공사, 콜센터 등의 일반 서비스 업종에서는 많은 연구가 이루어졌는데 이를 금융기관에 적용하여 직원을 1차 고객으로 하여 금융기관 내부마케팅 전략으로 적절한 권한위임, 직원 상호간의 원활한 커뮤니케이션, 직무성과에 대한 공정한 보상시스템, 직원의 교육훈련, 직원들이 누릴 수 있는 복리후생, 직무추진과 관련된 경영진의 적극적인 경영층 지원 등을 독립변수로 하고 이들 독립변수가 직원의 직무만족과 조직몰입, 그리고 종속변수인 고객지향성에 미치는 관계 등을 실증 분석하고자 한다.

본 연구의 방법은 문헌연구와 더불어 설문조사를 병행하였다. 설문조사는 전남지역의 금융기관에 종사하는 지역과 전남지역외의 금융기관에 종사하는 직원으로 구분하여 조사하였다. 은행, 증권사, 기타 지역 등으로 분류하여 총430부를 배포하여 390부를 수집하였으며 이중, 응답자의 오류 및 불성실한 응답의 설문지로 실증분석에 사용하지 부적합한 25부를 제외하고 365부를 실증분석 자료로 채택하였다. 실증분석을 위한 통계 패키지인 SPSS21, AMOS21 통계프로그램을 이용하였고, 인구통계학적 특성과 응답자 특성에 따른 평균차이분석을 T-TEST, 일원배치분석(one-way ANOVA)로 실시하였다.

1. 이론적 배경

1.1 내부마케팅

마케팅은 일반적으로 욕구 충족의 대상이 되는 제품이나 서비스를 외부고객에게 제공하기 위한 마케팅활동, 즉, 4P에 의한 전략을 구사하는 외부마케팅을 말한다.

반면, 내부마케팅은 기업 내 직원을 대상으로 하는 마케팅 활동을 의미하며, 직원을 내부고객(Internal Customer)으로 인정하고 이들에게 동기를 부여하고 사기를 진작하여 외부고객과의 대면 직무수행 능력을 더 잘 수행하도록 설계된 마케팅 활동이라 정

의하였다.⁴⁾

본 연구에서는 내부마케팅 전략의 구성요인을 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 교육훈련, 복리후생, 경영충지원 등 총 6가지로 설정하여 직무만족과 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향관계를 살펴보고자 한다.

권한위임(Empowerment)이란 조직구성원들에게 일정 범위만큼의 의사결정권을 부여하여 특정 상황에 직면했을 경우 구성원 자신의 합리적인 판단에 의해 의사결정을 하도록 함으로써 주어진 문제에 대한 자신감을 가지고 해결할 수 있도록 하는 것을 의미한다. Berry(1985)⁵⁾는 외부고객에게 빠르고 효과적인 서비스를 제공하기 위해 종업원에게 일정한 범위의 의사결정권을 부여하는 것을 말하며, 조직은 대고객 서비스를 제공하고 있는 종업원에게 결정권을 부여함으로써 특정한 상황에 직면했을 때 종업원 스스로 직무에 대한 결정권을 가지고 부여된 직무를 수행할 수 있다고 하였다.

커뮤니케이션(Communication)은 내부마케팅을 수행하는 과정에서의 모든 의사결정 과정 및 직무 수행에 있어서 빠져서는 안되는 필수적인 요소로서, 기업의 목표성과의 달성에 유의한 영향을 준다. 이희천(1997)⁶⁾은 의사소통의 중요성을 강조하고 종업원 상호 간 활발한 의사소통은 의사결정 과정에 심리적으로 긍정적인 영향을 미치고 조직 내에서 자율적인 토론문화가 형성된다고 하였다.

보상시스템(Reward System)은 조직의 구성원들이 조직에 자신의 노동력이나 능력을 제공하고 그에 합당한 대가를 받는 것으로 내부마케팅을 추구하는 서비스 기업에서 보상시스템은 직원 관리를 위해 필수적인 관리수단이다. 조봉기(2015)⁷⁾는 보상제도는 기업 구성원 개인의 노력에 대한 대가이자 고품질 서비스 지향 개발을 위한 일종의 투자활동이며 기업이 우수한 인적자원을 확보하고 유지하기 위한 중요한 요인이라고 하였다. 또한 보상을 통해 개인의 욕구를 충족시킬 수 있을 뿐만 아니라 주어진 직무에 만족하여 직무몰입으로 이어지게 하는 역할을 한다고 주장하였다.

복리후생(Employee benefit)이란 기업이 종사자 및 그 가족을 대상으로 생활안정과 생활수준의 향상 및 건강유지 등을 명목으로 제공하는 임금 이외의 부가적인 제반 급부이며 집단적 보상을 말한다. 또한, 복리후생제도는 직접적인 임금보상 이외에 간접적인 형태로 종사자들에게 지원되므로 노사 간에 협조적인 풍토를 형성시키는 내부마케팅의 중요한 역할을 하는 요인 중의 하나이다.⁸⁾

4) Stanton, W. J.(1988), Fundamental of Marketing. The University of Iowa.

5) Berry, L. L.(1985), Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives, Journal of the Academy of marketing science, 23(4), pp.236-245.

6) 이희천(1997), 호텔기업의 내부마케팅이 종업원 태도와 서비스품질 및 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구, 경성대학교 대학원 박사학위 논문.

7) 조봉기(2015), 특급호텔 종사원의 내부마케팅이 직무만족 직무몰입 및 고객지향성에 미치는 영향 연구; 부산지역 호텔 중심으로, 동명대학교 대학원 석사학위논문.

경영층지원(Support by Executives)은 경영자와 경영층에 쉽게 접근할 수 있는 분위기가 조성되어, 업무와 관련된 문제를 해결하는데 기업 내부의 지침, 교육훈련 프로그램과 개방된 커뮤니케이션을 충분히 지원하여 의사결정과 계획수립 과정에 내부고객인 종업원을 참여시키는 것이다. 교육훈련이 지속적으로 이루어지기 위해서는 최고경영층, 중간관리자, 감독자의 역할이 필수적이다.⁹⁾ Varey(1995)¹⁰⁾는 종업원의 서비스에 대한 마인드와 업무능력은 상급 관리자의 적극적인 지원과 격려, 칭찬에 따라 달라지기 때문에 최고경영진이 내부마케팅 활동에 적극 지원해야 한다고 주장하였다.

1.2. 직무만족(Job Satisfaction)

직무만족(Job Satisfaction)이란, 한 개인이 직무에 대하여 가지는 일련의 태도이며 직무 또는 직무수행의 결과로 충족되는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로써 인간의 건강·안전·존경·성장 등 제반욕구의 차원에서 설명될 수 있으며¹¹⁾ Locke(1976)¹²⁾는 직무만족을 “개인이 직무를 수행하면서 획득하게 되는 정보를 평가결과로부터 발생하는 개인의 직무에 대한 긍정적이고 우호적인 정서상태”라고 정의함으로써 개인의 심리상태가 중요함을 강조하였다. 즉, 직무만족은 사람들이 그들의 직무에 대해서 가지고 있는 특정한 태도이며, 그들의 직무에 대한 감정적인 반응이라고 보았다.

1.3. 조직몰입(Organizational Commitment)

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직 구성원의 유지와 경영성과를 향상시키기 위한 방법을 찾는 조직의 관리자층과 학자들에 의해 주목을 받아왔으며, 조직몰입의 개념은 1960년대 조직행태론에서 처음 언급되어 사용된 후 여러 분야에서 다양한 연구가 진행되었고 조직몰입은 직무만족과 함께 조직의 목표달성 정도를 측정하는 대표적인 지표로서, 구성원의 조직몰입 정도와 경영성과에 깊은 관련이 있으며, 또한 조직구성원의 태도와 행동사이의 관계를 잘 나타내주고 있다는 점에서 중요한 개념으로 인정받고 있다.¹³⁾

8) 이원우(2001), 신인사관리론, 삼영사.

9) 이정환(2005), 내부마케팅이 시장지향성과 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 국내 기간통신 사업자를 중심으로, 상지대학교 대학원 박사학위논문.

10) Varey, R. J.(1995), Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenge, Journal of Service Industry Management, 6 (1), pp.40-63.

11) 이도영(2008), 내부마케팅 요인과 내부고객만족이 외부마케팅 성과에 미치는 영향, 공주대학교 대학원 박사학위논문.

12) Locke, E. A.(1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction , In M. D. Dunnette(ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.

13) 최현정(2014), 내부마케팅이 병원종사자의 직무만족, 직무몰입, 조직 몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구, 인제대학교 대학원 석사학위 논문.

1.4. 고객지향성(Customer Orientation)

고객지향성(Customer Orientation)은 조직 구성원으로 하여 조직의 입장에서가 아니라 고객의 입장에서 사고하여 고객이 원하는 바를 파악하여 고객의 이해에 부합할 수 있도록 충족시키는 조직과 구성원의 고객에 대한 접근자세라고 할 수 있다.¹⁴⁾

고객지향성은 기업이 실천하고자 하는 마케팅 컨셉의 핵심요소로서 서비스 제공자가 서비스 제공을 위한 모든 행위를 그 자신보다는 고객의 욕구와 요구에 따라 행하는 것을 말한다.¹⁵⁾

Naver & Slater(1990)¹⁶⁾는 고객지향성을 고객의 필요와 욕구를 파악하여 이를 경쟁자보다 더 잘 충족시키는 활동을 수행하여 경쟁우위를 창출하고자 하는 철학으로 정의하였다.

2. 변수간 관계에 관한 연구

2.1 내부마케팅요인과 직무만족의 관계

Pincus(1986)¹⁷⁾은 내부마케팅 구성요인인 의사소통이 직무만족과 직무성공에 유의한 영향을 미치고 있으며 의사소통 만족이 향상될수록 직무만족에 대한 만족도가 높아진다고 하였다.

국내 연구에서 정기한(2005)¹⁸⁾은 내부마케팅의 활동 요인으로 권한위임, 내부의사소통, 보상제도, 경영충지원, 교육훈련으로 보고 내부마케팅의 구성요인들이 종업원의 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있음을 검증하였다.

이정환(2006)¹⁹⁾은 내부마케팅의 활동 요인으로 교육훈련, 경영충지원, 보상제도, 의사소통, 권한위임, 고용안정 등으로 정의하고 고객만족과 서비스품질 및 시장지향성의 영향관계를 실증적으로 분석하였다.

2.2 내부마케팅요인과 조직몰입 관계

14) 최현정(2013), 상계서.

15) 전현숙(2004), 기업의 서비스지향성과 조직시민행동이 종업원 만족과 고객지향성에 미치는 영향, 동아대학교 대학원 박사학위논문, p.34.

16) Naver J. C. & S. F. Slater(1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), pp.20-35.

17) Pincus, J. D.(1986), Communication Satisfaction and Job Performance, *Human Communication Research*, 13 (3), pp.396-419.

18) 정기한(2005), 내부고객지향성과 시장지향성의 관계에 관한 연구, 부산대학교 대학원 박사학위 논문.

19) 이정환(2006) 전계서.

Belicki & Woolcott(1996)²⁰⁾는 근로자들은 자신의 작업에 몰입하는 경우, 좋은 동료관계를 유지하는 경우, 우호적인 상사의 지원을 획득하는 경우, 자율성을 지니는 경우, 창조적이고 혁신적인 기회가 주어지는 경우 등에서 직무만족이 매우 높고 나아가 탈진감이 낮아진다고 하였다. Boshoff & Tait(1996)²¹⁾은 내부마케팅 요소 중 커뮤니케이션이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

2.3 내부마케팅요인과 고객지향성의 관계

고객지향성의 결정요인에는 고객욕구에 신속히 반응하려는 최고경영자의 확고한 의지, 부서 간 정보의 공유, 행위 중심적 보상시스템, 고객지향적인 조직구조가 있다.²²⁾

Jaworski & Kohli(1993)²³⁾는 최고경영자가 위험을 감수하고 자연적으로 우발적인 실패를 수용하고자 하는 의지를 표명한다면 중간관리자들은 고객 욕구의 변화에 대응하기 위한 새로운 제품을 더 제안할 수 있지만, 그렇지 않을 경우 고객욕구 변화에 반응하려 하지 않을 것이라고 하였다.

송효분(2005)²⁴⁾은 내부고객이 내부의사소통에 참여함으로써 자신의 업무성과 달성에 필요한 정보획득, 내부고객 간의 상호신뢰와 유대 형성으로 직무만족 및 고객지향성 등에 영향을 미친다고 하였다.

김선호(2005)²⁵⁾는 보상요인에 대한 개인욕구와 기업의 보상형태를 적절히 결합하면 조직 구성원들의 효용을 극대화할 수 있고, 결과적으로 그들의 고객지향적 사고를 확립할 수 있다고 주장하였다.

2.4. 직무만족과 고객지향성의 관계

Hoffman & Ingram(1991)²⁶⁾의 연구에 따르면 직무만족은 고객지향성에 긍정적이고 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 고객지향성에 있어서 가장 기본적인, 결정적인 요인이라고 주장하였다. Siguaw et al.(1994)²⁷⁾의 연구에서는 기업의

20) Belicki, K & R. Woolcott(1996), Employee and Patient Designed Study of Burnout and Job Satisfaction in a Chronic Care Hospital, Employee Assistance Quarterly, 12(1), pp.37-45.

21) Boshoff, C. Tait(1996), Quality Perceptions in the Financial Services Sector The Potential Impact of Internal Marketing, International Journal of Service Industry Management, Vol 7(5), pp.5-31.

22) Cornish, F.(1998), Building a Customer-Oriented Organization, Journal of Marketing, 52, pp.92-98.

23) Jaworski, B. J. and A. K. KOhli. (1993), Market Orientation : Antecedents and consequences, The Journal of marketing, 57(3), pp.53-70.

24) 송효분(2005), 외식기업의 내부마케팅이 내부고객과 외부고객의 만족에 미치는 영향. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.

25) 김선호(2005), 호텔기업 내부마케팅의 임파워먼트 효과에 관한 연구, 단국대학교 대학원 박사학위 논문.

26) Hoffman, K. D. and T. N. Ingram(1991), Creating Customer-Oriented Employee : The Case in Home Health care Marketing, 11(2), pp.24-32.

시장지향성이 조직구성원들의 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 결과가 나타났다.

이상철·유근환·장우진·김용득(2005)²⁸⁾은 민간부문의 연구주제였던 조직구성원의 직무만족과 고객지향성 간의 관계가 공공조직에도 존재하며 공무원의 직무만족 중 직무, 보수, 감독, 동료 요인들이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것을 실증하였다.

2.5. 조직몰입과 고객지향성의 관계

O'Hara et al.(1991)²⁹⁾은 종업원에 있어 조직몰입은 고객지향성과 관계가 있다고 정의하면서 종업원이 조직에 몰입하면 할수록 고객지향성에 한걸음 더 다가설 수 있다고 하였다.

최낙환(1997)³⁰⁾은 조직이 고객중심적이고 고객만족에 역점을 두는 행동을 유도하면 직원의 역할기대가 명확해지기 때문에 조직몰입 수준이 높아져 고객지향성도 높아진다고 하였다.

II. 연구모형

1. 연구 가설의 설정

본 연구는 내부마케팅과 직무만족, 조직몰입, 고객지향성과의 인과관계가 있는지를 밝히는 데 목적이 있다. 이러한 내용을 구체적으로 살펴보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1.1 내부마케팅 요인과 직무만족에 관한 가설

가설 H1. 내부마케팅 요인은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-1. 권한위임은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

27) Siguaw, J. A., G. Brown & R. E. Widing, II(1994), The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitude, Journal of Marketing Research, 31(1), pp.106-116.

28) 이상철·유근환·장우진·김용득(2008), 지방공무원의 직무만족과 고객지향성에 관한 연구 : 경상북도 중심으로, 한국사회와 행정연구, 15(4), pp.97-120.

29) O'Hara, B. S., J. S. Biles & M. W. Johnston(1991), the Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation, Journal of Personal Selling & Sales Management, 11(1), pp.61-67.

30) 최낙환(1997), 판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할, 마케팅연구, 12(2), pp.43-65.

- 가설 H1-2. 내부커뮤니케이션은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H1-3. 보상시스템은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H1-4. 교육훈련은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H1-5. 복리후생은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H1-6. 경영충지원은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1.2 내부마케팅 요인과 조직몰입에 관한 가설

- 가설 H2. 내부마케팅은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H2-1. 권한위임은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H2-2. 내부커뮤니케이션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H2-3. 보상시스템은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H2-4. 교육훈련은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H2-5. 복리후생은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H2-6. 경영충지원은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1.3. 내부마케팅과 고객지향성에 관한 가설

- 가설H3. 내부마케팅은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H3-1. 권한위임은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H3-2. 내부커뮤니케이션은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H3-3. 보상시스템은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H3-4. 교육훈련은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H3-5. 복리후생은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H3-6. 경영충지원은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1.4. 직무만족과 고객지향성에 관한 가설

- 가설 H-4. 직무만족은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1.5. 조직몰입과 고객지향성에 관한 가설

- 가설 H-5. 조직몰입은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1.6. 직무만족이 내부마케팅과 고객지향성에 관한 매개효과 가설

- 가설 H-6. 내부마케팅은 직무만족을 매개하여 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1.7. 조직몰입이 내부마케팅과 고객지향성에 관한 매개효과 가설

가설 H-7. 내부마케팅은 조직몰입을 매개하여 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용되어진 주요 변수 각각에 대한 조작적 정의를 정리하면 <표 1>과 같다.

<표1> 조작적 정의

변수	조작화	관련근거
권한위임	고객에게 신속하고 효율적인 서비스를 제공하기 위해 직원이 가능한 최대한 권한을 가지고 자신의 판단에 따라 시장지향적으로 의사결정을 하는 것	Hartline(2000), 김광호(2013), 이학만(2015), 김정근(2016)
내부 커뮤니케이션	조직구성원이 효과적으로 고객에 대응하기 위해 각종 정보를 조직 내부에서 효과적이고 지속적으로 교환하는 활동	Varey & Lewis(1999) Rafiq & Ahmed(2000) 여용재(2007), 이학만(2015), 김정근(2016)
보상시스템	금전적 지불 및 승진 등과 직무배치를 포함한 2조직을 위한 바람직한 행동을 강화하고 권장하는 공식적 절차 및 구조	Jaworski & Kohli(1993), Hartline & Ferrell(1996), 이학만(2015), 김정근(2016)
교육훈련	조직구성원의 지식과 기능을 향상시켜 직무를 효과적으로 수행하기 위한 계획된 활동	Foreman & Money(1996), 최현정(2013), 이학만(2015) 김희정(2016)
복리후생	조직이 구성원과 그 가족의 생활수준을 증진시키기 위하여 제공하는 임금 이 외의 급여를 충족하는 것으로 간접보상에 속하는 것	Jaworski & Kohli(1993) 최현정(2013), 이학만(2015)
경영층지원	종업원이 고객지향적 마인드와 행동을 할 수 있도록 관심을 가져주고 그들이 양질의 서비스를 제공할 수 있도록 적극적인 경영층의 노력	Jaworaski and Kohli(1993), Lukas and Maignan(1996), 여용재(2007), 김광호(2016), 최현정(2013), 김정근(2016)
직무만족	조직구성원이 개인의 조직 내에서 받고 있는 개별적 직무를 수행하면서 느끼고 감지하는 개인의 긍정적인 욕구충족에 대한 만족 정도	여용재(2007), 최현정(2013), 이학만(2015), 김정근(2016)
조직몰입	조직의 구성원이 자신의 목표 및 가치를 동일시함으로써 직무에 심리적으로 열중하며 조직의 구성원으로 남아 있으려는 의지	Hartline et al.(2000), 여용재(2007), 이학만(2015), 김정근(2016)
고객지향성	고객이 필요와 욕구를 파악하고 충족시키기 위해 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합	Narver & Slater(1990), 여용재(2007), 이학만(2015)

Ⅲ. 실증분석결과

1. 인구통계학적 분석

이론을 바탕으로 설정된 연구모형에서 도출한 가설이 현실적으로 타당한가를 파악하기 위하여 실증분석을 하였다. 본 연구에서는 금융기관의 내부마케팅의 대상이 되는 금융기관 종사자들을 대상으로 하여 설문조사한 365부를 실증분석에 사용하였다. 본 연구의 가설검증에 사용되어진 표본의 인구통계학적 특성을 정리하면 <표 2>과 같다.

<표2> 분석대상의 인구통계학적 특성

특성	구분	명	비율(%)	특성	구분	명	비율(%)
기관 유형	제1금융권 은행	144	39.5	연령	20대	54	14.8
	제2금융권 은행	133	36.4		30대	152	41.6
	증권사	78	21.4		40대	118	32.3
	기타	10	2.7		50대	39	10.7
					60대이상	2	0.5
성별	남	168	46.0	고용 형태	정규직	320	87.7
	여	197	54.0		비정규직	45	12.3
근속연 수	1년~5년	112	30.7	직위	사원	171	46.8
	6년~10년	91	24.9		대리급	48	13.2
	11년~15년	40	11.0		팀장급(과장)	102	27.9
	16년~20년	48	13.2		부장급	41	11.2
	21년~25년	43	11.8		임원	3	0.8
	26년 이상	31	8.5				
연봉	3,000만원 이하	78	21.4	학력	전문대졸이하	106	29.0
	5,000만원 이하	118	32.3		학사(대졸)	244	66.8
	7,000만원 이하	64	17.5		대학원 석사	14	3.8
	7,000만원 이상	105	28.8		대학원 박사이상	1	0.3
근무지	서울경기	49	13.4	설문총 부수 365부			
	충청	3	0.8				
	전라	313	85.8				

2. 타당성 및 신뢰성 분석

2.2. 확인적 요인분석

확인적 요인분석(CFA)은 이론적 배경을 바탕으로 변수간의 기존 관계를 설정하고

요인분석을 이용하여 관계가 성립되는지의 여부를 실증하는데 사용하는 방법으로 확증적 목적을 갖기 위해 분석된다. 개별 측정모형들의 잠재변수를 서로 공분산으로 연결시킨 것을 확인적 측정모형(Confirmatory Measurement Model) 또는 확인적 요인분석모형(Confirmatory Factor Analysis Model)이라고 한다.³¹⁾

확인적 요인분석모형은 각각의 측정모형들에서 잠재변수들끼리의 상관을 인정하는 모형으로 탐색적 요인분석과는 달리 잠재변수와 관측변수 간의 관계설정에서 차이를 보인다. 또한 탐색적 요인분석 결과에 비해 단일차원성과 신뢰성, 타당성에서 보다 정밀한 결과를 도출한다.³²⁾

본 연구에서는 공분산 구조모형이 얼마나 적합한가를 살펴보기 위해 측정항목과 잠재변수 간의 확인적 요인분석을 수행하였다.

개념신뢰도(Construct Reliability)는 일반적으로 0.7이상이면 수용 가능하고, 평균 분산추출(Average Variance Extracted) 값은 0.5 이상이면 측정모형의 개념신뢰도는 확보되었다고 판단할 수 있다.

CR값과 AVE값은 모든 측정항목에서 기준값을 상회하고 있음을 알 수 있다. 표준화 계수값은 일반적으로 0.7 이상이 권장되고 있으나, 0.5이상~0.95 이하의 기준도 무방하다는 주장도 있다.³³⁾

<표 3> 전체 모형의 확인적 요인 분석

척도		문항수	χ^2	p	CMIM /DF	RM R	GFI	AG FI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
권한 위임	초기	7	90.667	0.000	6.476	0.036	0.925	0.851	0.947	0.938	0.947	0.123
	최종	5	5.712	.335	1.142	.011	.993	.980	.999	.994	.999	.020
내부 커뮤니케이션	초기	7	160.904	.000	11.493	.051	.867	.734	.907	.899	.907	.170
	최종	4	1.047	.592	.524	.005	.999	.993	1.000	.999	1.001	.000
보상 시스템	초기	6	52.959	.000	5.884	.030	.952	.888	.961	.954	.961	.030
	최종	5	9.101	.105	1.820	.016	.991	.972	.995	.988	.989	.047
교육 연수	초기	7	155.696	.000	11.121	.036	.893	.787	.919	.912	.919	.167
	최종	5	6.217	.286	1.243	.011	.993	.979	.993	.994	.999	.026
복리	초기	7	170.861	.000	12.204	.060	.869	.738	.885	.876	.885	.175

31) Anderson, J. C. and D. W. Gerbing(1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, Psychological Bulletin, 103(3), pp.411-423.

32) Gerbing, D. W. and J. C. Anderson(1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment, Journal of Marketing Research, 25(2), pp.186-192.

33) Bagozzi, R. P. and Youjae YI.(1981). Multitrait-Multimethod Matrices in Consumer Research, Journal of Consumer Research, 17(4), pp.426-439.

후생	최종	4	.516	.772	.258	.007	1.000	.996	1.000	.999	1.004	.007
경영지원	초기	7	70.270	.000	5.019	.026	.943	.887	.974	.968	.974	.105
	최종	5	4.183	.523	.837	.008	.995	.986	1.000	.997	1.001	.008
직무만족	초기	10	355.477	.000	10.156	.051	.831	.735	.866	.854	.866	.159
	최종	5	7.130	.211	1.426	.014	.992	.976	.997	.991	.997	.034
조직몰입	초기	10	242.990	.000	6.943	.028	.874	.802	.933	.923	.933	.128
	최종	5	2.071	.839	.414	.005	.998	.993	.333	.998	1.003	.000
고객지향	초기	6	53.104	.000	5.900	.015	.953	.891	.970	.964	.970	.015
	최종	4	2.680	.262	1.340	.005	.996	.981	.999	.997	.999	.031

2.3. 전체 모형의 개념 신뢰도와 타당도 검증

전체모형의 개념 신뢰도와 타당도 검증은 표준 적재치 값이 0.7이상이거나 최소한 0.5이상, CR값이 0.7이상, AVE값이 0.5이상이면 측정모형의 개념 신뢰도는 확보되었다고 판단할 수 있다.

<표 4>모형의 개념 신뢰도와 타당도 분석결과에 나타나 있는 것처럼 표준적재치 값은 인력지원제도의 MP5에서 0.7이하의 값을 보여주고 그 밖의 값은 모두 0.7이상의 값을 보여주고 있다. 그리고 CR값과 AVE값을 살펴보면 모두 0.7과 0.5이상을 보여주고 있음을 알 수 있어 측정모형의 개념 신뢰도는 확보되었다고 할 수 있다.

<표 4> 전체 모형의 개념 신뢰도와 타당도 분석결과

요인	측정항목	표준적재치	표준오차	t값	p값	CR	AVE	Cronbach's α
권한위임	A3	.748	-	-	-	0.898	0.638	.907
	A4	.693	0.064	13.069	***			
	A5	.752	0.076	14.263	***			
	A6	.824	0.078	15.744	***			
	A7	.840	0.071	16.048	***			
내부커뮤니케이션	B1	.836	-	-	-	0.913	0.726	.909
	B2	.891	0.055	21.134	***			
	B3	.818	0.056	18.591	***			
	B5	.782	0.060	17.407	***			
보상시스템	C2	.787	-	-	-	0.872	0.580	.885
	C3	.776	0.058	15.439	***			
	C4	.744	0.069	14.679	***			
	C5	.776	0.060	15.422	***			
	C6	.613	0.063	11.749	***			
교육훈련	D1	.663	-	-	-	0.899	0.642	.916
	D3	.871	0.105	14.297	***			
	D4	.891	0.102	14.525	***			
	D5	.752	0.089	12.687	***			
	D6	.671	0.107	11.506	***			
복리	E3	.555	-	-	-	0.956	0.858	.880

후생	E4	.603	0.137	8.583	***			
	E6	.801	0.143	10.037	***			
	E7	.676	0.138	9.222	***			
경영층 지원	F1	.783	-	-	-	0.929	0.723	.943
	F4	.878	0.067	18.938	***			
	F5	.875	0.065	18.843	***			
	F6	.882	0.066	19.044	***			
	F7	.787	0.067	16.429	***			
직무 만족	G1	.834	-	-	-	0.881	0.600	.924
	G2	.651	0.069	13.255	***			
	G3	.626	0.056	12.616	***			
	G7	.824	0.060	18.131	***			
	G8	.773	0.063	16.604	***			
조직 몰입	H1	.809	-	-	-	0.927	0.718	.950
	H6	.761	0.060	16.032	***			
	H7	.844	0.059	18.438	***			
	H8	.744	0.050	15.558	***			
	H10	.860	0.054	18.919	***			
고객 지향	I1	.833	-	-	-	0.942	0.803	.919
	I2	.872	0.053	19.594	***			
	I4	.826	0.055	18.259	***			
	I6	.740	0.058	15.704	***			

적합도 $\chi^2 = 1495.321$ (df = 785, p=0.000), χ^2 /자유도(Q값)=1.905, RMR=0.046, GFI= 0.835, AGFI = 0.811, CFI = 0.930, NFI = 0.865, IFI = 0.931, RMSEA= 0.050

주) 유의수준 : **p<0.05, ***p<0.01

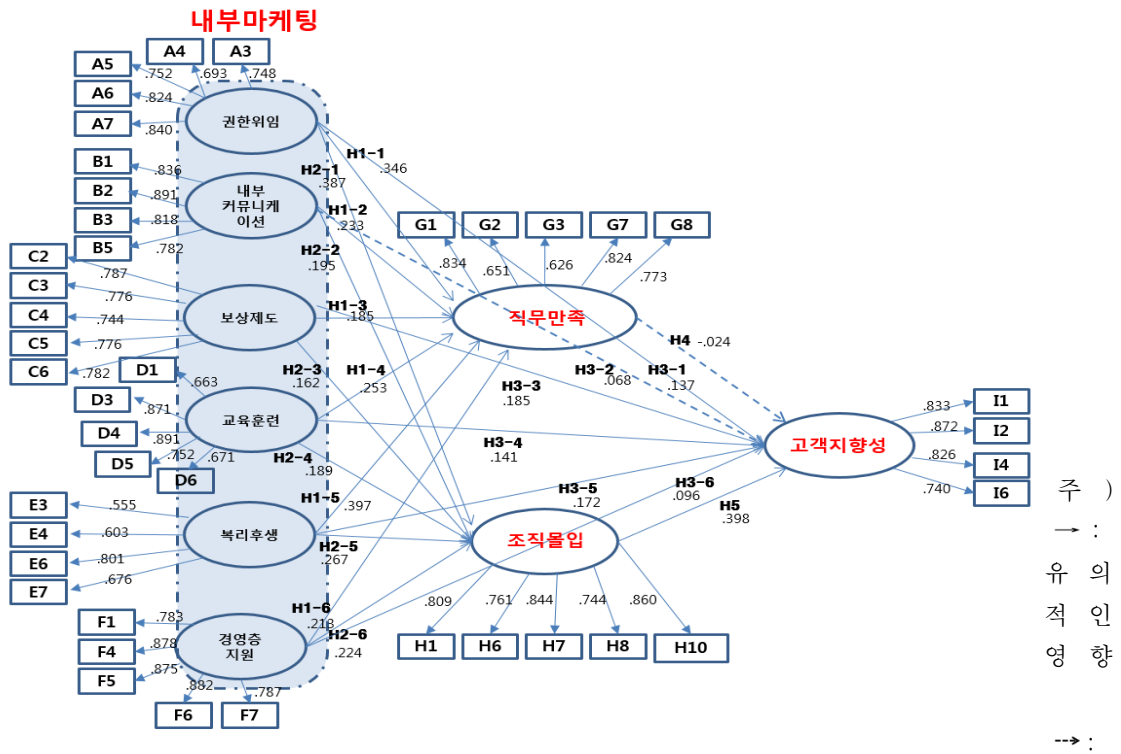
2.4. 연구가설의 검증

본 연구에서는 내부마케팅과 직무만족, 조직몰입, 내부마케팅과의 인과관계로 구성된 연구모형을 제시하였다.

수정된 연구모형의 설명력과 가설들을 검증하기 위해서는 각 변수들이 실제 연구모형을 따르는지 검증할 필요가 있으며, 가설의 성격에 따라 각 변수들의 실제 연구모형을 따르는지를 검증하는 경로분석이 이루어질 것이다.

가설의 검증은 각 구성개념 간 유의도 0.05 수준에서 경로계수의 t값($t > 1.96$, $t < -1.96$)을 기준으로 가설의 채택여부를 결정한다.

변수들 간의 수정된 연구모형의 구조방정식 모형의 분석결과는 <그림 1>와 같다.



비유의적인 영향 (**p<0.05, ***p<0.01)
 * 경계계수 값은 표준화된 수치임.

<그림 1> 수정된 연구모형의 구조방정식모형 분석결과

분석결과, 내부마케팅 요인과 직무만족에 관한 가설, H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5, H1-6의 모든 가설은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

내부마케팅 요인과 조직몰입과 관한 가설인 H2-1, H2-2, H2-3, H2-4, H2-5, H2-6의 모든 가설도 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

한편, 내부마케팅요인과 고객지향성과 관한 가설인 H3의 가설의 경우, H3-2를 제외한 나머지의 가설은 유의한 것으로 나타났다.

직무만족과 고객지향성에 관한 가설 H-4에 대한 가설은 유의하지 않는 것으로 나타났다. 조직몰입과 고객지향성에 관한 가설 H-5에 대한 가설은 유의한 것으로 나타났다.

연구모형에서 설정한 가설에 대한 검정결과를 정리하면 <표 5>와 같다.

<표 5> 경로계수 분석결과(H1)

가설	경로		계수값	t값	채택여부	
H1-1	권한위임	→	직무만족	.346	9.113 ^{***}	채택
H1-2	내부커뮤니케이션			.233	6.134 ^{***}	채택
H1-3	보상시스템			.185	4.860 ^{***}	채택
H1-4	교육훈련			.253	6.657 ^{***}	채택
H1-5	복리후생			.397	10.452 ^{***}	채택
H1-6	경영층지원			.213	5.598 ^{***}	채택
H2-1	권한위임	→	조직몰입	.387	9.311 ^{***}	채택
H2-2	내부커뮤니케이션			.195	4.702 ^{***}	채택
H2-3	보상시스템			.162	3.903 ^{***}	채택
H2-4	교육훈련			.189	4.506 ^{***}	채택
H2-5	복리후생			.267	6.430 ^{***}	채택
H2-6	경영층지원			.224	5.394 ^{***}	채택
H3-1	권한위임	→	고객지향성	.137	2.809 ^{**}	채택
H3-2	내부커뮤니케이션			.068	1.558	기각
H3-3	보상시스템			.185	4.364 ^{***}	채택
H3-4	교육훈련			.141	3.227 ^{**}	채택
H3-5	복리후생			.172	3.593 ^{***}	채택
H3-6	경영층지원			.096	2.213 ^{**}	채택
H-4	직무만족	→	고객지향성	-.024	-.426	기각
H-5	조직몰입	→	고객지향성	.398	7.807 ^{***}	채택

주) 유의수준 : **p<0.05, ***p<0.01

2.6. 간접효과 분석

총 효과는 간접효과와 직접효과의 합이고, 직접효과는 하나의 변수가 다른 변수에 직접적으로 영향을 미치는 효과를 의미하며, 간접효과는 하나의 변수가 다른 변수에 영향을 미치는 것은 하지만 직접적으로 미치는 것이 아닌 중간에 따른 변수인 매개변수로 우회하여 최종 변수에 영향을 미치는 효과를 의미한다.

간접효과는 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 하나 이상의 매개변수에 의해 매개되는 것으로 간접효과는 매개변수의 비표준화추정치를 곱해서 얻어진다.

<표 6>에서 제시된 바와 같이 직무만족을 매개로 하여 고객지향성에 미치는 간접효과의 상대적 크기는 보상시스템(0.173), 복리후생(0.144), 교육훈련(0.123), 권한위임(0.109), 경영층지원(0.079), 내부커뮤니케이션(0.042) 순이었다.

내부마케팅 요인 중 직무만족으로 매개로 하여 고객지향성에 영향을 미치는가를 살펴보았을 때 간접효과가 직접효과보다 큰 요인으로는 내부커뮤니케이션이었다.

또한 내부마케팅요인이 조직몰입을 매개로 하여 고객지향성에 미치는 간접효과의 상대적 크기는 권한위임(0.239), 보상시스템(0.225), 복리후생(0.223), 교육훈련(0.179), 경영충지원(0.153), 내부커뮤니케이션(0.106) 순으로 나타났다.

조직몰입을 매개로 하여 고객지향성에 미치는 요인 중 권한위임, 내부커뮤니케이션, 복리후생, 경영충지원 등이 직접효과보다 간접효과가 높은 것으로 나타났다.

<표 5>의 경로계수 분석결과를 보면 내부마케팅 요인 중 내부커뮤니케이션은 직무만족으로의 직접효과는 채택되었고, 고객지향성으로의 직접효과는 기각되었다. 그러나 <표 6>의 총효과 분석을 살펴보았을 때 내부커뮤니케이션은 직무만족을 매개로 하여 고객지향성에는 내부마케팅 요인 중 유일하게 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 6> 총효과 분석(표준화경로계수)

구분	권한위임			내부커뮤니케이션			보상시스템		
	총효과	직접효과	간접효과	총효과	직접효과	간접효과	총효과	직접효과	간접효과
직무만족 → 고객지향성	0.109	0.06	0.049	0.042	0.01	0.032**	0.173	0.15	0.023
조직몰입 → 고객지향성	0.239	0.06	0.179**	0.106	0.01	0.096**	0.225	0.15	0.075

구분	교육훈련			복리후생			경영충지원		
	총효과	직접효과	간접효과	총효과	직접효과	간접효과	총효과	직접효과	간접효과
직무만족 → 고객지향성	0.123	0.09	0.033	0.144	0.10	0.044	0.079	0.05	0.029
조직몰입 → 고객지향성	0.179	0.09	0.090	0.223	0.10	0.123***	0.153	0.05	0.103***

주) 유의수준 : **p<0.05, ***p<0.01

<표 7> 간접효과의 유의확률

구분	권한위임	내부커뮤니케이션	보상시스템	교육훈련	복리후생	경영충지원
직무만족	-	-	-	-	-	-
조직몰입	-	-	-	-	-	-
고객지향성	0.012	0.011	0.013	0.011	0.010	0.009

조직몰입을 매개로 하여 고객지향성에 영향을 미치는 요인을 간접효과와 직접효과로 비교하였을 때 권한위임과 내부커뮤니케이션, 복리후생, 경영충지원만이 직접효과

보다 조직몰입을 매개로 하였을 때 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과가 의미하는 바는 비록 모든 내부마케팅 요인들이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것은 아니지만 직무만족보다는 조직몰입을 매개로 하였을 때 더 많은 요인들이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2.7. 분석결과의 요약

본 연구에서는 첫째, 금융기관의 내부마케팅이 고객지향성에 어떤 영향을 미치는지 살펴보기 위하여 인과모형을 구성하여 인과 관계를 실증하고자 하였다. 이에 본 연구모형은 내부마케팅, 고객지향성도에 직무만족과 조직몰입을 매개로 한 연구모형을 설계하였다. 내부마케팅요인으로는 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상제도, 교육훈련, 복리후생, 경영충지원 총 6가지로 구성하였고, 매개변수로는 직무만족과 조직몰입을 포함하였다. 이러한 변수를 기반으로 실증연구를 위해 신뢰성과 타당성 검증한 후 실증분석을 하였다.

둘째, 본 연구모형의 적합도를 절대적합지수와 증분적합지수로 검증한 결과, 대부분 적합도 기준값을 충족하여 모형의 적합성을 검증하였다.

셋째, 내부마케팅 요인이 직무만족과 조직몰입을 각각 매개하여 유의한 영향을 미치는지를 확인한 결과 직무만족을 매개로 하여 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 요인은 내부커뮤니케이션으로 나타났다.

넷째, 내부마케팅 요인 중 조직몰입을 매개로 하여 고객지향성에 영향을 미치는 요인으로는 권한위임, 내부커뮤니케이션, 복리후생, 경영충지원 인 것으로 나타났다.

다섯째, 내부마케팅 요인 중 내부커뮤니케이션은 고객지향성에 대한 직접효과보다 직무만족, 조직몰입을 매개로 한 간접효과가 더 큰 것으로 나타났으며, 이는 금융기관의 내부마케팅 요인 중 내부커뮤니케이션이 중요한 요소로 인식해야 한다는 것을 시사한다.

여섯째, 내부마케팅은 직무만족에 유의한 영향을 미치나, 직무만족은 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 반면, 내부마케팅은 조직몰입에도 유의한 영향을 미치며 조직몰입 역시 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

IV. 결론

본 연구의 목적은 금융기관의 경쟁력을 제고하기 위한 내부마케팅 전략이 금융기관 직원의 직무만족, 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는데 있다.

그동안 내부마케팅에 대한 연구는 주로 호텔, 여행, 요식업, 레저사업, 콜센터 등 일반 서비스업에 종사하는 직원들을 대상으로 한 연구가 대부분이었으며 금융기관을 대상으로 하는 연구는 거의 없었다.

금융기관들은 저금리, 핀테크, 인터넷 전문은행 신설 등 금융산업이 급변하고 있는 경쟁에서 대고객 서비스의 중요성을 깊이 인식하고 핵심 인력자원인 직원들의 직무향상을 위해 내부마케팅 전략을 적극 확대하고 있으므로 이에 대한 연구가 필요하다고 판단되어 연구하게 되었다.

이에 본 연구에서는 내부마케팅 요소를 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 교육훈련, 복리후생, 경영층 지원 등 총 6가지로 구분하였으며 내부마케팅이 직무만족과 조직몰입, 고객지향성에 대한 유의한 영향을 미칠 것이라는 전제로 실증 분석하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 내부마케팅 요인인 6가지 요인이 모두 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 내부마케팅 요인 6가지 모두 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 내부마케팅 전략이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는지를 직접효과를 검증한 결과, 권한위임, 보상시스템, 교육훈련, 복리후생, 경영층지원 등은 유의한 영향을 미치나 내부커뮤니케이션은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

넷째, 직무만족이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는지를 검증한 결과, 직무만족은 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다섯째, 조직몰입은 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여섯째, 내부마케팅은 직무만족에 유의한 영향을 미치나, 직무만족은 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

일곱째, 내부마케팅과 조직몰입이 고객지향성에 영향을 미칠 것으로 가정하여 분석하였는데 분석결과 내부마케팅과 조직몰입은 모두 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

내부마케팅 요인 중 내부커뮤니케이션은 고객지향성으로의 직접효과보다 직무만족, 조직몰입을 통한 간접효과가 더욱 큰 것으로 나타났다.

또한 내부마케팅 요인 중 권한위임, 내부커뮤니케이션, 복리후생, 경영층 지원 등은 조직몰입을 매개로 한 간접효과가 직접효과보다 더욱 큰 것으로 나타났다. 보상시스템과 교육훈련의 경우 금융기관은 이미 다른 분야에 비해 체계화 되어 있고 이미 만족할 만한 수준이기 때문에 큰 영향을 주지 않는 것으로 판단된다.

이에 반해 업무에 대해 직접적으로 연관될 수 있는 권한위임, 내부커뮤니케이션, 경영층 지원 등이 금융기관의 직원들의 사를 진작하게 하는 요인이 될 것으로 판단되

며 이를 통해 고객지향성을 더욱 극대화 시킬 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구는 다음과 같은 시사점을 갖는다.

첫째, 금융기관 직원들의 직무 능력을 향상시켜 양질의 고객서비스를 제공하기 위해 내부마케팅 전략이 필요하다는 것이다. 둘째, 가설검증에서 확인된 바와 같이 금융기관의 내부마케팅 전략과 고객지향성과의 관계의 경우 직무만족에서는 유의한 영향을 미치지 않고 조직몰입은 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기서 시사하는 것은 금융기관 종사자들은 급여, 업무, 금융환경, 동료에 대한 만족도 보다 회사에 대한 자부심, 애착심, 소속감 등이 높을수록 고객지향성이 높아진다는 것을 알 수 있다. 따라서 금융기관에서는 직원들로 하여금 기관에 대한 자부심, 소속감을 높일수 있는 방안을 강구해야 할 것이다. 셋째, 내부마케팅 요인 중 권한위임, 복리후생, 경영층지원, 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템 순으로 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 경영층은 직원들의 고객지향성을 극대화하기 위하여 창의적인 사고를 존중하고 판단을 신뢰하며, 그들에게 의사결정에 대한 재량권을 최대한 부여함으로써 권한과 책임에 대한 한계를 조화롭게 운영할 필요성이 대두된다.

다만, 본 연구는 분석대상이 전라지역을 중심(85.8%)으로 분석하였다는 한계점이 있다.

참고문헌

- 김선호(2005), 호텔기업 내부마케팅의 임파워먼트 효과에 관한 연구, 단국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 송효분(2005), 외식기업의 내부마케팅이 내부고객과 외부고객의 만족에 미치는 영향. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이도영(2008), 내부마케팅 요인과 내부고객만족이 외부마케팅 성과에 미치는 영향, 공주대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이상철 · 유근환 · 장우진 · 김용득(2008), 지방공무원의 직무만족과 고객지향성에 관한 연구 : 경상북도 중심으로, 한국사회와 행정연구, 15(4), pp.97-120.
- 이정환(2006), 내부마케팅이 시장지향성과 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 국내 기간통신 사업자를 중심으로, 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 이희천(1997), 호텔기업의 내부마케팅이 종업원 태도와 서비스품질 및 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구, 경성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 전현숙(2004), 기업의 서비스지향성과 조직시민행동이 종업원 만족과 고객지향성에 미

- 치는 영향, 동아대학교 대학원 박사학위논문, p.34.
- 정기환(2005), 내부고객지향성과 시장지향성의 관계에 관한 연구, 부산대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최낙환(1997), 판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할, 마케팅 연구, 12(2), pp.43-65.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing(1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), pp.411-423.
- Bagozzi, R. P. and Youjae YI.(1981). Multitrait-Multimethod Matrices in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 17(4), pp.426-439.
- Berry, L. L.(1985), Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), pp.236-245.
- Belicki, K & R. Woolcott(1996), Employee and Patient Designed Study of Burnout and Job Satisfaction in a Chronic Care Hospital, *Employee Assistance Quarterly*, 12(1), pp.37-45.
- Boshoff. C. Tait(1996), Quality Perceptions in the Financial Services Sector The Potential Impact of Internal Marketing, *International Journal of Service Industry Management*, Vol 7(5), pp.5-31.
- Caruana, A. and P. Calleya(1998), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment among Retail Bank Manager, *The International Journal of bank Marketing*, Vol.16(3), pp.108-116.
- Cornish, F.(1998), Building a Customer-Oriented Organization, *Journal of Marketing*, 52, pp.92-98.
- Gerbing, D. W. and J. C. Anderson(1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment, *Journal of Marketing Research*, 25(2), pp.186-192.
- Grönroos, C.(1990). *Service Management and Marketing: Moments of Truth in Service Competition* Lexington, MA: Lexington Books.
- Hoffman, K. D. and T. N. Ingram(1991), Creating Customer-Oriented Employee : The Case in Home Health care Marketing, 11(2), pp.24-32.
- Jaworski, B. J. and A. K. KOhli. (1993), Market Orientation : Antecedents and consequences, *The Journal of marketing*, 57(3), pp.53-70.
- Locke, E. A.(1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction , In M. D.

- Dunnette(ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.
- O'Hara, B. S., J. S. Biles & M. W. Johnston(1991), the Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation, Journal of Personal Selling & Sales Management, 11(1), pp.61-67.
- Pincus, J. D.(1986), Communication Satisfaction and Job Performance, Human Communication Research, 13 (3), pp.396-419.
- Naver J. C. & S. F. Slater(1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, 54(4), pp.20-35.
- Siguaw, J. A., G. Brown & R. E. Widing, II(1994), The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Forece Behavior and Attitude, Journal of Marketing Rearch, 31(1), pp.106-116.
- Stanton, W. J.(1988), Fundamental of Marketing. The University of Iowa.
- Varey, R. J.(1995), Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenge, Journal of Service Industry Management, 6 (1), pp.40-63.

Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Employees' Customer Orientation in Financial Institutions.

Ji-Eun Park³⁴⁾, Song-Choon Park³⁵⁾, Yeong-Suk Cho³⁶⁾

The purpose of this study is to empirically investigate how the internal marketing strategy being performed by a financial institution influences employees' job satisfaction, organizational commitment and customer orientation.

The main results are as follows:

First, all factors of the internal marketing strategies significantly influenced job satisfaction. Secondly, among the factors of the internal marketing strategies, internal communication didn't significantly influence customer orientation, but other factors significantly influenced it. Thirdly, among the factors of the internal marketing strategies, internal communication positively influenced customer orientation with the mediation of job satisfaction. Forthly, job satisfaction didn't influence customer orientation, but organizational commitment positively influenced customer orientation.

This study focused on the employees of financial institutions to look into internal marketing. Comprehensively, it is judged that the study results will be applicable to the employees of other service industries as well as financial institutions in terms of internal marketing.

Key words : Internal Marketing, Internal Communication, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Customer Orientation.

34) Lecturer of Mokpo National university.

35) Professor, Mokpo National university.

36) Professor, Mokpo National university.