

# 금융기관의 내부마케팅정책이 종업원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구

김정근<sup>1</sup>, 하규수<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과

## An effect of the internal marketing policies of financial institutions on the job satisfaction and customer orientation of employees

Jung-keun Kim<sup>1</sup>, Kyu- Soo Ha<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Ph. D Candidate, Graduate School of Venture, Hoseo University

**요약** 본 연구의 목적은 금융기관에서 실시하고 있는 내부마케팅정책이 종업원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향을 실증적으로 연구 분석하는 데 있다. 그동안 내부마케팅에 대한 연구는 여행사, 항공사, 호텔 등 서비스산업 종업원을 대상으로 한 연구가 대부분이었다. 특히 금융환경의 급격한 변화에 따라 최근 금융기관들은 대고객 서비스의 중요성을 인식하고 종업원에 대한 전결권 확대, 교육연수, 각종 보상제도 등 종업원관리 및 육성을 위한 노력을 확대하고 있어, 이에 대한 연구는 필요하다고 판단된다. 따라서 본 연구는 금융기관의 내부마케팅정책으로 추진하고 있는 권한위임, 교육연수, 경영충지원, 보상제도를 주요 내부마케팅정책으로 보고, 이들 정책이 금융기관 종업원의 직무만족을 높이고, 나아가서는 고객지향성에 영향을 미칠 것이라는 전제로 실증분석을 하였다. 그 결과 내부마케팅정책 요인 중, 권한위임, 경영충지원, 보상제도는 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있으나, 교육연수는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 직무만족은 고객지향성에 유의한 영향을 미치며, 내부마케팅정책과 고객지향성에 매개효과가 있는 것으로 나타나고 있으므로, 금융기관의 내부마케팅정책은 종업원의 직무만족과 고객지향성을 향상시키는 경영전략으로 필요하다는 시사점을 주고 있다.

**Abstract** This study examined the effect of the internal marketing policies of financial institutions on the job satisfaction and customer orientation of employees. Many studies have examined internal marketing policies. On the other hand, these studies focused the employees in the service industries (e.g. travel agencies, airlines and hotel, etc.) With the drastic change in financial institutions in recent years, financial institutions are conscious of the importance of customer service and have increased their efforts to manage and train their employees (e.g. expansion of empowerment, education and training, management support, and compensation system). The authors conducted an empirical analysis based on the assumption that these internal policies are effective in increasing the job satisfaction of employees and further influence the customer orientation. The results showed that 'empowerment, management support and compensation system' of internal marketing policies have meaningful effects on job satisfaction, whereas the education and training does not. In addition, job satisfaction has a meaningful effect on the customer orientation and on a mediating effect between internal marketing policies and customer orientation. These results indicate that the internal marketing policies of financial institutions can help improve job satisfaction and customer orientation.

**Keywords** : internal marketing, empowerment, education and training, management support, compensation system, job satisfaction, customer orientation

\*Corresponding Author : Kyu-Soo Ha(Hoseo University)

Tel: +82-10-3349-0024 email: ksh@hoseo.edu

Received November 17, 2015

Accepted February 4, 2016

Revised (1st January 6, 2016, 2nd February 1, 2016)

Published February 29, 2016

## 1. 서론

최근 금융시장은 세계적인 경기침체와 국내의 경기 불황 등으로 금융환경이 변하고 있다. 특히 정부의 저금리 정책, 저성장률, 청년들의 취업대란, 베이비부머 세대들의 은퇴 후 노후준비 부족 등 사회 경제적 현상에 따라 많은 영향을 받는다. 특히 1997년 IMF 외환위기 이후 기업과 개인들의 도산과 파산으로 금융기관들은 많은 부실채권들을 떠안게 되었고, 이로 인해 금융위기를 맞아 일부 금융기관은 문을 닫게 되는 등 금융의 대변혁을 가져왔으며, 2008년 리먼금융사태로 또 한번 금융위기를 가져와 금융시스템과 금융정책의 중요성을 깊이 인식하게 되었다. 금융시장은 자금의 이동 경로와 방식에 따라 간접금융시장과 직접금융시장으로 나뉜다. IMF 이후 금융시장 개방화에 따른 해외 금융기관의 국내 진출, 금융기관 상호 간 생존을 건 과당 경쟁 등으로 대부분의 국내 금융기관들은 우수고객 유치와 수익성 증대를 위한 각종 내부마케팅정책을 추진하고 있다. 특히, 저금리 시대에 따른 예금감소와 경기침체에 따른 연체대출금 증가 등으로 인하여 금융기관의 수익성은 악화되고 있어 금융기관 자체적으로 생존하기 위한 경영전략의 일환으로 다양한 금융정책과 내부마케팅정책을 추진하고 있다. 그동안 내부마케팅에 대한 연구는 호텔, 여행사, 외식기업 등 서비스 산업 종업원을 대상으로 한 연구가 대부분이었다. 그러므로 외식산업에 주로 활용되었던 내부마케팅정책을 금융기관 경영정책으로 추진하여 종업원의 직무에 대한 전문성과 능력을 향상시키고, 복리후생과 승진 등 각종 보상제도를 통하여 종업원의 사기를 진작함으로써 직무만족을 높이고, 나아가서는 고객지향적인 사고와 실천으로 내점 고객에게 양질의 서비스를 제공하는 내부마케팅정책이 금융기관 경영전략상 필요할 것이다. 이와 같이 금융시장의 급격한 변화와 생존을 위한 금융기관 상호 간 경쟁 하에서는 효율적이고 적극적인 내부마케팅정책이 필요하다고 본다. 따라서 본 연구에서는 금융기관 내부마케팅정책으로 적절한 종업원에 대하여 권혁권을 확대하는 권한위임, 종업원의 능력향상을 위한 각종 교육연수, 업무추진과 관련하여 경영층의 적극적인 지원, 직무성과에 대한 적절한 보상제도 등을 독립변수로 하여, 이들 독립변수가 종업원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향관계, 내부마케팅정책의 요인들과 고객지향성 간에 관계에서 직무만족의 매개효과 등을 실증적으

로 분석함으로써 금융기관 종업원에 대한 동기부여와 사기진작을 높여 종국적으로는 직무만족을 통한 고객지향성으로 금융기관을 이용하는 고객들에게 양질의 서비스를 제공하는 데 있다고 할 것이다.

## 2. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1 이론적 배경

#### 2.1.1 내부마케팅

내부마케팅에 대하여 최초로 개념정의를 내린 Berry [1] 는 외부고객에게 서비스를 제공하는 종업원에게 경영철학과 기법을 적용할 필요성이 있음을 강조하면서 내부마케팅은 종업원을 내부고객으로, 직무를 내부제품으로 생각하며 기업의 목표를 달성하고자 하는 노력이라고 정의하였다. Kotler [2] 은 내부마케팅이란 종업원을 내부고객으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객 지향적 사고를 심어주어 고객에게 양질의 서비스를 제공함으로써 거래비용을 높여 좋은 경영성과를 낼 수 있게 하는 활동이라고 정의하였다. Goerge & Prokopis [3] 은 소매업체에서의 내부마케팅이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅의 5가지 차원으로 공식적 상호작용, 보상시스템, 피드백, 내부절차 등이라고 정의하였다. Conduit and Mavondo [4] 은 내부 고객지향성과 시장지향성과의 관한 연구에서 내부경영정책 요인을 교육훈련, 경영층 지원, 내부 커뮤니케이션, 인적자원 관리, 권한위임 등으로 제시하였다. Gronroos & Christian [5] 은 내부마케팅을 구성하는 요인으로 교육훈련, 경영층지원, 보상시스템, 내부커뮤니케이션 등으로 설정하였으며, 이들 변수들이 서비스품질과 고객만족을 줄 수 있다고 하였다. 국내에서는 채회옥 [6] 이 내부마케팅 요인을 보상시스템, 내부 커뮤니케이션, 경영층지원, 권한위임, 교육훈련으로 구분하여 제시하였으며, 서창원 [7] 은 내부마케팅 요인을 근무환경, 의사소통, 경영층 지원, 교육훈련, 보상제도, 권한위임, 으로 제시하였다. 석영기 [8] , 김광호 [9] 은 내부마케팅 요인으로 보상제도, 의사소통, 교육훈련, 권한위임, 경영층지원 등으로 구분하여 제시하였다.

##### 2.1.1.1 권한위임

Berry [1] 은 권한위임을 상급자가 독점하고 있는 권

한을 서비스를 직접적으로 제공하고 있는 종업원에게 자율적으로 의사결정권을 부여함으로써 종업원이 특별한 문제에 직면하였을 때 자신감을 갖고 해결할 수 있는 것으로 급변하는 시장 환경에 대처할 수 있는 도구라고 정의하였다. Bowen & Lawler [10] 은 권한위임에서는 조직성과에 관한 정보와 보상, 종업원으로 하여금 조직 성과를 이해하고 공헌하게 하는 지식과 의사결정이 포함되어야 한다고 정의하였다. 김광호 [9] 는 권한위임에 대하여 종업원이 고객에게 신속하고 효율적인 업무를 달성하기 위하여 허용되는 재량권을 말하며, 김경애 [11] 는 권한위임을 고객과의 접점에서 종업원들에게 업무처리에 대한 결정권을 부여함으로써 문제발생 시 즉각적인 해결책을 강구할 수 있는 권한을 주는 것이라고 정의하였다.

#### 2.1.1.2 교육연수

Gronroos & Christian [5] 은 교육연수를 종업원으로 하여금 회사와 고객 사이의 다양한 기능들과 역할을 이해하고 업무의 역량을 높이는 차원이라고 정의하였다. Piercy [12] 은 교육프로그램을 고객지향성 개발에 있어 종업원의 부정적인 태도를 불식시키는 중요한 수단이라고 하였다. Ruckett [13] 은 교육연수는 고객지향성을 위해 요구되는 전문적인 기술이나 소비자 욕구에 대한 감각도 제공할 수 있다고 하였다. 김경애 [11] 는 교육연수를 인적자원개발의 개념으로 조직의 목적을 달성하기 위하여 실시하는 다양한 지능능력 개발활동이라고 정의하였다. 김광호 [9] 는 교육연수를 실시하는 궁극적인 목적은 기업측면에서는 조직의 성과를 위하여 기업구성원의 업무능력을 향상시키고 훌륭한 인재를 양성하는 것이다.

#### 2.1.1.3 경영충지원

Gronroos & Christian [5] 은 최고 경영층은 종업원이 새로운 아이디어를 창출하고 실천할 수 있는 환경을 만들어 주어야 한다고 정의하였다. Jaworski & Kohli [14] 은 조직의 리더는 종업원의 역할 모델이므로 그들의 위치와 입장에서 내부고객인 종업원들에게 모범을 보여야 하며 경영층의 적극적인 지원을 강조하였다. Conduit & Mavondo [4] 은 경영자는 종업원들이 고객지향적 서비스를 제공할 수 있는 분위기를 만들어야 하는 필요성을 역설하였다. 김경애 [11] 은 경영층은 기

업조직에서 강한 영향력을 행사할 수 있는 조직 구성원이다. 최고 경영진의 적극적 지원은 조직의 내부고객 지향성과 외부고객 지향성을 고양시키는 필수적인 조건으로 설명되고 있다. 김광호 [9] 은 경영층은 종업원의 역할모델이므로 업무와 관련된 여러 문제를 해결하기 위해서 기업내부의 지침, 개방된 의사소통 등을 통하여 정책 수립 과정에 종업원을 참여하도록 노력해야 한다고 하였다.

#### 2.1.1.4 보상제도

Gronroos & Christian [5] 은 보상제도란 채용절차, 종업원 관리, 직무설계, 경영개발 등과 같은 종업원 관리 프로그램의 일종으로 내부경영정책을 추구하기 위해서는 필요한 수단이라고 정의하였다. Lawler [15] 은 보상제도는 금전적인 지급, 승진, 보너스 뿐 아니라 비금전적인 보상, 직무배치를 포함한 바람직한 조직을 위한 공식적인 절차와 구조라고 하였다. 김광호 [9] 는 보상제도는 기업과 종업원 간의 교환과정에서 종업원과 기업 간의 노동력을 제공하고 그에 대한 대가로 받게 되는 임금, 상여금, 복리후생 등 모두를 포함하는 광의의 개념이며, 기업이 우수한 종업원을 채용 및 유지시키는 것은 적절한 보상제도에 있다고 정의하였다. 김경애 [11] 는 기업구성원은 기업의 중요한 자산이며 자원으로 적절한 보상제도를 통하여 동기를 부여하고 장기 근무할 것이라고 하였다.

#### 2.1.2 직무만족

Arnold and Feldman [16] 은 직무만족을 개인이 자신의 직무에 대하여 갖고 있는 총체적이고 긍정적인 심리적 정서 또는 감정이라고 정의하였다. Schermerhom, Hunt and Osborn [17] 은 직원들이 수행하는 과업과 직무수행의 물리적, 사회적 조건에 대한 감정적 반응이나 태도라고 정의하였다. Zangaro and Soeken [18] 은 간호사들의 직무만족에 영향을 주는 요인을 자치권, 직무 스트레스, 의사와 간호사의 협업이라고 제시하였다. 서창원 [7] 은 직무만족에 영향을 주는 요인으로 보상, 교육, 커뮤니케이션, 근무환경 및 휴가제도 등 4가지 요인이라고 연구결과를 제시하였다. 석영기 [8] 도 내부마케팅 요인이 직무만족과 인지적 기업성과에 미치는 영향을 연구하면서 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 보상제도, 의사소통, 교육훈련, 권한위임으로 제시하였고 직무만족은 내부고객인 은행원들이 직무를 수행하는

과정에서 자신이 만족하는 정도라고 정의하였다.

검증하였다.

### 2.1.3 고객지향성

고객지향성은 시장지향성이란 개념과 함께 고객의 욕구를 충족시키기 위한 마케팅의 개념적 정의에 기반을 두고 생성되었다(Saxe & Weitz, 1982 [19] Haijat, 2002) [20] 또한, Saxe & Weitz [19] 는 고객지향성에 대해 판매원이 그들의 고객에게 필요로 하는 욕구를 만족하게 하는 일종의 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 개념으로 보고, 고객지향성을 기업의 입장에서 보다는 고객의 입장에서 고객의 욕구를 진단하고 해결하는 일련의 기업 활동이라고 정의하였다. Narver & Slater [21] 은 고객지향성을 고객의 필요와 욕구를 파악하고 경쟁사보다 양질의 서비스를 제공함으로써 고객을 만족시키는 일련의 활동이라고 정의하였다. Mowen [22] 은 내부마케팅을 통한 고객지향성 연구에서 고객지향성은 고객욕구와 만나기 위한 일관된 시간이라고 정의하면서 개인의 특성을 강조하였다. Brown & Donovan & Licata [23] 은 고객지향성을 업무 현장에서 고객의 필요를 충족시키려는 종업원의 성향과 행동이라고 정의하면서 고객지향성은 개인의 특성과 종업원의 성향 및 행동에 의해 영향을 받는다는 것을 증명하였다.

## 2.2 선행연구

### 2.2.1 내부마케팅정책과 직무만족의 관계

Rafiq & Ahmed [24] 은 권한위임이 종업원의 직무에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schneider [25] 은 고객만족을 위해 외부고객과 대응되는 내부고객의 종업원의 직무만족이 선행되어야 한다고 하면서, 종업원의 만족을 높일 수 있는 경영정책의 일환으로 권한위임, 교육연수, 정보시스템 마련, 각종 보상제도 등을 제시하였다.

채희옥 [6] 은 내부마케팅 요인인 경영충지원, 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템, 권한위임이 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 좌봉두, 김형길, 황만중 [26] 는 내부마케팅의 구성요인인 의사소통, 교육훈련, 복지제도, 근무환경, 혁신 등이 종업원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 석영기 [8] 는 내부마케팅이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅 구성요인인 권한위임, 보상제도, 의사소통, 교육훈련이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있음을

### 2.2.2 직무만족과 고객지향성의 관계

George & Gronroos [27] 은 종업원의 직무만족이 고객지향성에 유의한 영향을 미친다고 하였다. Williams [28] 은 직무만족과 고객지향성의 관계에서 직무만족이 고객지향성에 유의한 영향을 미친다고 연구결과를 제시하였다. Korunka et al. [29] 은 미국과 오스트리아의 공공조직을 대상으로 한 중단적 연구에서 공공서비스 조직의 전사적 품질관리와 새로운 공공관리의 도입은 직무특성, 조직특성, 근무의 질에 긍정적인 영향을 미치고, 이들 특성과 근무의 질은 조직의 변화과정에서 종업원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

채희옥 [6] 은 미용실 종사자의 직무만족이 고객지향성에 유의한 영향을 미치고 있음을 실증적으로 검증하였다. 서창원 [7] 는 종합변원을 대상으로 한 연구에서 종업원에 대한 직무만족이 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 좌봉두 외 [26] 은 제주테크노파크를 중심으로 한 연구에서 종업원의 직무만족이 고객지향성에 유의한 영향을 미친다고 실증하였다.

### 2.2.3 내부마케팅정책과 고객지향성의 관계에서 직무만족의 매개역할

Reardon & Enis [30] 는 내부마케팅정책을 통한 고객지향성 연구에서 외부고객과 연결되는 종업원의 태도나 행동이 고객만족을 위해 그들이 일하고 행동방향의 일환으로 내부마케팅을 제시하였다. Hartline, Maxham & Mckee [31] 은 공식화, 권한위임, 행위기준, 종업원 평가 등 내부마케팅정책 요인들이 기업 내 종업원의 조직몰입과 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 송효분 [32] 은 내부고객의 의사소통 등 내부경영 전략에 적극적으로 참여함으로써 자신의 업무달성에 필요한 정보획득, 내부고객 간의 상호신뢰와 유대형성으로 종업원의 직무만족, 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 실증하였다. 좌봉두, 외 [26] 은 내부마케팅이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향이라는 연구에서 직무만족이 내부마케팅과 고객지향성 간의 관계에서 매개효과가 있음을 실증하였다.

## 3. 연구 설계 및 방법

### 3.1 연구모형

본 연구에서는 선행연구 논문을 중심으로 다음과 같은 연구의 기본 모형 및 가설을 설정하였다. 본 연구는 금융기관이 효율적으로 내부마케팅정책을 수행함으로써 금융기관 종업원의 사기진작을 통해 직무만족을 높이고, 직무만족이 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는가를 연구하고자 아래와 같은 연구모형을 제시 한다.

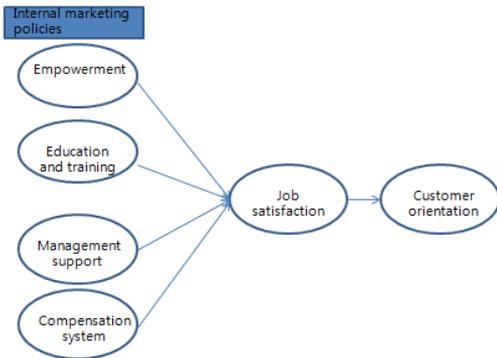


Fig. 1. Research model

### 3.2 연구가설

가설 1 : 내부마케팅정책은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 권한위임은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 교육연수는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 경영층지원은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-4. 보상제도는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 내부마케팅정책은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 권한위임은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 교육연수는 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 2-3. 경영층지원은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 2-4. 보상제도는 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 직무만족은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 직무만족은 내부마케팅정책과 고객지향성 간에 매개효과가 있을 것이다.

- 4-1. 직무만족은 권한위임과 고객지향성 간에 매개효과가 있을 것이다.
- 4-2. 직무만족은 교육연수와 고객지향성 간에 매개효과가 있을 것이다.
- 4-3. 직무만족은 경영층지원과 고객지향성 간에 매개효과가 있을 것이다.
- 4-4. 직무만족은 보상제도와 고객지향성 간에 매개효과가 있을 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의 및 측정항목

본 연구에서 사용된 각 변수의 측정항목들은 선행연구에 근거하여 조작적 정의를 하였다. 모든 측정항목들은 리커트 5점 척도를 사용하였으며 타당성과 신뢰성을 위해 구성개념을 측정하는 모든 변수에 대해 복수의 질문을 하였다.

#### 3.3.1 내부마케팅정책

내부마케팅정책은 노동 집약적인 서비스산업에서 핵심이 되는 이념과 활동으로 종업원이 직무에 만족할 수 있도록 근무환경을 만들어 주고 종업원으로 하여금 고객지향적인 사고와 태도를 갖도록 하는 일련의 모든 활동을 말한다 (김광호) [9] 본 연구는 김광호 [9] 석영기 [8], 좌봉두 외 [26]의 연구논문에서 적용한 측정도구를 이용하여 금융기관 내부마케팅정책에 적합한 권한위임 5문항, 교육연수 5문항, 경영층지원 5문항, 보상제도 5문항으로 본 연구에 맞게 변형하여 사용하였다.

#### 3.3.2 직무만족

직무만족은 개인이 자신의 직무에 대하여 총체적으로 긍정적인 마인드를 갖고 있는 심리적인 정서 또는 감정이라고 하였다 (Arnold and Feldman [16]). 본 연구에서는 석영기 [8], 좌봉두 외 [26] 등이 연구 논문에서 제시한 직무만족 측정도구를 이용하여 본 연구에 맞게 5문항으로 조정하여 사용하였다.

#### 3.3.3 고객지향성

고객지향성은 서비스 산업에서 서비스 제공자가 서비

스 제공을 위한 일련의 모든 활동과 행위를 자신과 기업 보다는 고객의 욕구와 니즈에 맞게 행동하는 것을 의미한다(Saxe & Weitz) [19]. 본 연구에서는 김경애, 외 [11], 좌봉두 외 [26], 김광호 [9] 등이 제시한 고객지향성 측정도구를 이용하여 본 연구에 맞게 5문항으로 조정하여 사용하였다.

### 3.4 자료의 수집과 분석방법

본 연구에서는 내부마케팅정책 요인인 권한위임, 교육연수, 경영충지원, 보상제도와 직무만족, 고객지향성을 반영한 설문지를 통해 실증분석을 실시하였다. 이를 위해 2015년 7월 1일부터 8월 31일까지 서울 및 경기지역의 국민은행과 기업은행 본점과 지점을 무작위로 선정한 종업원을 대상으로 직접 방문하여 조사하였다. 총 400부를 배부하였고 수집된 자료 350부 중 불성실한 설문지 30부를 제외한 320부를 실증분석에 이용하였다. 실증분석은 수집한 설문지를 통계프로그램인 SPSS 18.0을 활용, 분석하였다.

## 4. 실증분석 및 가설검증

### 4.1 표본의 일반적 특성

인구통계학적 특성으로 성별은 남성이 156명(48.8%), 여성이 164명(51.2%), 연령으로는 20대 59명(18.4%), 30대 110명(34.4%), 40대 10명 (31.6%), 50대 이상이 50명(15.6%), 결혼 여부는 미혼 110명(34.4%), 기혼 210명(65.6%), 학력으로는 고졸 40명(12.5%), 전문대졸 10명(3.1%), 대졸 252명(78.8%), 대학원졸업 18명(5.6%). 고용형태로는 정규직이 266명(83.1%), 준정규직 54명(16.9%), 근무연수로는 5년 미만 99명(30.9%), 10년 이하 71명(22.2%), 15년 이하 25명(7.8%), 16년 이상 125명(39.1%),. 직급으로는 계장 108명(33.8%), 대리 43명(13.4%), 차,과장 118명(36.9%), 팀장 36명(11.3%), 지점장급 15명(4.7%), 담당업무로는 영업점 신속창구 29명(9.1%), 개인고객 76명(23.8%), 기업고객 123명(38.4%), PB업무 11명(3.4%), 본부업무 81명(25.3%)으로 나타났다.

Table 1. Demographic characteristic

	Spec	Respondents	Percentage
Gender	Male	156	48.8
	Female	164	51.2
Age	20~29	59	18.4
	30~39	110	34.4
	40~49	101	31.6
	50~59	50	15.6
Marriage	Single	110	34.4
	Married	210	65.6
Level of education	High school	40	12.5
	College	10	3.1
	University	252	78.8
	Graduate school	18	5.6
Employment state	Full time	266	83.1
	Part time	54	16.9
Work years	under 5	99	30.9
	5~10	71	22.2
	11~15	25	7.8
	more than 16	125	39.1
Position	Chief clerk	108	33.8
	Agent	43	13.4
	Section chief	118	36.9
	Team leader	36	11.3
	Manager	15	4.7
Charge business	Quickness	29	9.1
	Private	76	23.8
	Company	123	38.4
	Vip	11	3.4
	Head quater	81	25.3
All		320	100

### 4.2 요인분석 및 신뢰도 분석

본 연구에 사용한 변수의 측정항목의 타당도와 신뢰도를 분석하기 위하여 SPSS 18.0을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였는데, 요인추출 방법으로 주성분 분석, 베리맥스 회전, 고유값 1.0 이상인 요인만 추출하였다.

[Table 2] 의 요인분석결과 요인적재량은 모두 0.6 이상을 적용하였고 권한위임 5개문항 중 1개 항목은 이 론구조에 맞지 않아 이를 제거하였으며, 보상제도 5개 문항 중 2개 문항도 제거 하였다. 또한 측정변수들의 신뢰도를 검증하기 위해 내적일관성 기준에 따라 Gronbach'a α계수를 이용하였으며, 분석결과 Gronbach'a

Table 2. Factor and reliability analysis result

Variable	Division	Factor loading						Cronbach's α
		1	2	3	4	5	6	
Empowerment	1-1	.101	.018	.082	.191	<b>.861</b>	.081	<b>.791</b>
	1-2	.181	.034	.164	.028	<b>.773</b>	.131	
	1-5	-.002	.123	.134	.170	<b>.776</b>	.002	
Education and training	2-1	<b>.667</b>	.173	.015	.108	.096	.130	<b>.853</b>
	2-2	<b>.805</b>	.110	.135	.115	.084	.061	
	2-3	<b>.826</b>	.014	.037	.050	.041	.134	
	2-4	<b>.833</b>	.027	.135	.061	.056	.006	
	2-5	<b>.729</b>	.018	.162	.071	.113	.087	
Management support	3-1	.039	.058	<b>.628</b>	.124	.207	.324	<b>.849</b>
	3-2	.047	.054	<b>.779</b>	.124	.157	.245	
	3-3	.039	.094	<b>.807</b>	.147	.148	.157	
	3-4	.208	.097	<b>.772</b>	.110	.078	-.047	
	3-5	.188	.107	<b>.722</b>	.114	.046	.091	
Compensation system	4-3	.071	.084	.225	.139	.117	<b>.711</b>	<b>.645</b>
	4-4	.239	.167	.211	.032	.093	<b>.670</b>	
	4-5	.189	.024	.193	.347	.024	<b>.653</b>	
Job satisfaction	5-1	.132	.075	.217	<b>.619</b>	.155	.017	<b>.778</b>
	5-2	.069	.188	.227	<b>.741</b>	.178	-.052	
	5-3	-.021	.249	.081	<b>.675</b>	.135	-.044	
	5-4	.171	.099	.014	<b>.682</b>	.044	.228	
	5-5	.054	.047	.084	<b>.691</b>	.001	.249	
Customer orientation	6-1	.059	<b>.626</b>	.135	.280	.026	.187	<b>.860</b>
	6-2	-.010	<b>.802</b>	.098	.180	.039	.003	
	6-3	.075	<b>.809</b>	.034	.004	.037	.005	
	6-4	.119	<b>.847</b>	.066	.065	.064	.036	
	6-5	.061	<b>.807</b>	.070	.127	.043	.083	
eigenvalue		3.306	3.305	3.171	2.862	2.181	1.691	
dissipation rate		12.716	12.710	12.197	11.008	8.389	6.504	
accumulation rate		<b>12.716</b>	<b>25.426</b>	<b>37.623</b>	<b>48.631</b>	<b>57.020</b>	<b>63.524</b>	

Kaiser Meyer Olkin Measure .847

Bartlett Validation p-value .000

α계수가 모두 0.6이상으로 변수들의 내적일관성이 높은 것으로 나타났으며, 권한위임 변수의 경우 Cronbach's α 값이 0.784로 1개 문항을 제거 시 0.791로 동 문항을 삭제하고 신뢰도 분석을 하였다. 총 6개 변수에 대한 전체 분산이 63.524%를 설명하고 있어 요인들의 타당성이 검증되었다. KMO값은 0.847로서 요인분석을 위한 변수 선정이 매우 바람직하며, 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett 구형성 검증결과 p값 .000으로 통계적으로 유의하다.

### 4.3 가설검증

본 연구의 가설검증은 회귀분석을 통해 실시하였으며, 독립변수는 내부마케팅정책으로 4개 하위요인인 권한위임, 교육연수, 경영충지원, 보상제도로, 매개변수는 직무만족으로, 종속변수는 고객지향성으로 정하였다.

### 4.3.1 가설1 검증

Table 3. Hypothesis 1 regression analysis result

independent variable	dependent variable	Beta	t value	p value	VIF
empowerment	job satisfaction	.183	3.522	.000	1.160
education training		.064	1.211	.227	1.191
management support		.145	2.519	.012	1.419
compensation system		.302	.245	.000	1.418

R= .514 R2= .264 Durbin Watson= 1.732

금융기관의 내부마케팅정책 4개 요인을 독립변수로 직무만족을 종속변수로 다중회귀분석을 실시한 결과는 [Table 3] 과 같다. 독립변수와 종속변수 간의 상관관계는 .514이며, R제곱은 .264 으로, 이는 독립변수인 권한위임, 교육연수, 경영충지원, 보상제도가 종속변수인 직무만족에 대한 전체 설명력을 나타내는 것이다. Durbin-Watson는 1.732로 나타났는데, 그 수치가 2에

가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합하다고 할 수 있다.

가설 1-1(권한위임이 직무만족에 미치는 영향관계는 t값이 3.522으로 1.96이상이고 p값이 .000으로  $p < .05$ 이므로 가설 1-1은 채택되었다. 가설 1-2(교육연수→직무만족)은 t값이 1.211으로 1.96이하이고 p 값이 .227으로  $p > .05$  이므로 기각되었다. 가설 1-3(경영충지원→직무만족)은 t값이 2.519, p값이 .012 이므로 채택되었다. 가설 1-4(보상제도→직무만족)은 t값이 5.245, p값이 .000이므로 채택되었다.

위의 가설검증 결과를 구체적으로 살펴보면, 금융기관의 내부마케팅정책 요인 중 권한위임, 경영충지원, 보상제도는 종업원의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있는 것은 채희옥 [6], 석영기 [8]의 연구에서 내부마케팅 요인들이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 본 연구의 결과와 일치 하고 있어, 이를 뒷받침 하고 있다.

반면에, 교육훈련은 선행연구와 다르게 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있는 것은 금융기관에 종사하는 종업원들이 적은 인력에 비하여 많은 직무를 접하면 실질적으로 교육연수 프로그램이 있다고 하더라도 교육연수를 갈 수 없는 상황으로 인식하고 있기 때문인 것으로 판단된다.

### 4.3.2 가설2 검증

내부마케팅정책의 요인인 독립변수가 종속변수인 고객지향성에 미치는 영향력은 [Table 4] 과 같다. 독립변수와 종속변수 간의 상관관계는 .309이며, R제곱은 .096 이고, Durbin-Watson은 1.826으로 회귀모형은 적합하다고 할 수 있다.

Table 4. Hypothesis 2 regression analysis result

independent variable	dependent variable	Beta	t value	p value	VIF
empowerment	customer orientation	.073	1.264	.207	1.160
education training		.089	1.516	.130	1.191
management support		.143	2.234	.026	1.419
compensation system		.123	1.926	.055	1.417

R= .309 R2= .096 Durbin Watson= 1.826

가설 2-1(권한위임→고객지향성)은 t값이 1.264, p값이 .207로서 기각되었다. 가설 2-2(교육연수→고객지향성)은 t값이 1.516, p값이 .130로서 기각되었다. 가설 2-3(경영충지원→고객지향성)은 t값이 2.234, p값이 .026로서 채택되었다. 가설2-4(보상제도→고객지향성)은 t값이 1.926, p값이 .055로서 기각되었다.

위의 가설검증 결과를 구체적으로 살펴보면, 금융기관의 내부마케팅정책 요인 중 경영충지원만이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있는 것은 채희옥 [6], 김광호 [9], 김경애 [11]의 연구 결과와 일치 하고 있으나, 권한위임, 교육연수, 보상제도의 내부마케팅정책 요인은 기존 선행연구와는 다르게 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있는 것은 호텔이나 여행사 등 일반적인 서비스산업에 비하여 금융기관의 특수성을 감안하여 볼 때, 내부마케팅정책이 직접적으로 고객지향성으로 이어지지 않고 종업원의 직무만족이 선행되어야 고객지향성 사고로 이어지는 것으로 판단된다.

### 4.3.3 가설3 검증

직무만족이 고객지향성에 미치는 영향력은 [Table 5] 과 같다. 직무만족과 고객지향성 간의 상관관계는 .364이며, R제곱은 .132이고, Durbin-Watson은 1.864으로 회귀모형은 적합하다고 할 수 있다. 가설3 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향관계는 t값이 6.958, p값이 .000이므로 채택되었다.

위의 가설검증 결과는 금융기관에 종사하는 종업원들의 직무만족이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있는 것은 채희옥 [6], 서창원 [7], 좌봉두 등 [26]의 연구 결과에서도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구 결과와 일치 하고 있어, 이를 뒷받침 하고 있다.

Table 5. Hypothesis 3 regression analysis result

independent	dependent	Beta	t value	p value	Derbin watson
job satisfaction	customer orientation	.364	6.958	.000	1.864

R= .364 R2= .132

이상의 가설1~가설3 검증결과를 하나의 표로 나타내면 다음 [Table 6] 와 같다.

**Table 6.** Hypothesis testing overall result

Hypothesis	independent	dependent	Beta	t value	p value	accept or reject
H 1-1	empowerment	job satisfaction	.183	3.522	.000	accept
H 1-2	education training	"	.064	1.211	.227	reject
H 1-3	management support	"	.145	2.519	.012	accept
H 1-4	compensation system	"	.302	.245	.000	accept
H 2-1	empowerment	customer orientation	.073	1.264	.207	reject
H 2-2	education training	"	.089	1.516	.130	reject
H 2-3	management support	"	.143	2.234	.026	accept
H 2-4	compensation system	"	.123	1.926	.055	reject
H 3	job satisfaction	"	.364	6.958	.000	accept

**4.3.4 가설4 검증**

내부마케팅정책과 고객지향성의 관계에 대한 직무만족의 매개효과를 확인하기 위해 Baron & Kenny 의 3단계 매개회귀분석 및 Sobel test를 실시하였다. Sobel test는 독립변수의 종속변수에 대한 영향력을 제3의 변수가 매개하는지 즉, 독립변수가 종속변수에 대한 매개변수의 간접효과가 통계적으로 유의한지를 검증하는 기법을 말하며 이에 대한 분석결과는 [Table 7] 과 같다.

**Table 7.** Hypothesis 4 mediating effect result

independent	parameter	stage	Beta	t value	p value	accept or reject	Sobel test
empowerment	job satisfaction	1	.326	6.144	.000	accept	4.399 ***
		2	.173	3.139	.002	"	
		3(ind)	.061	1.113	.266	reject	
		3(par)	.343	6.219	.000	accept	
education training	"	1	.257	4.750	.000	"	3.766 ***
		2	.192	3.486	.001	"	
		3(ind)	.105	1.956	.051	reject	
		3(par)	.336	6.250	.000	accept	
management support	"	1	.373	7.172	.000	"	4.403 ***
		2	.253	4.672	.000	"	
		3(ind)	.137	2.450	.015	"	
		3(par)	.312	5.592	.000	"	
compensation system	"	1	.444	8.826	.000	"	4.635 ***
		2	.243	4.477	.000	"	
		3(ind)	.102	1.762	.079	reject	
		3(par)	.318	5.475	.000	accept	

3단계로 수행된 매개회귀분석에서 회귀모형은 모두 통계적으로 유의하게 나타났다.

구체적으로 가설 4-1 권한위임이 고객지향성에 미치는 영향관계에서 직무만족의 매개역할을 분석한 결과는 1단계 회귀계수 .326, p값 .000 2단계 회귀계수 .173, p값 .002 3단계에서는 독립변수 회귀계수 .061, p값 .266 매개변수 회귀계수 .343 p값 .000의 값을 나타내고 있다. 따라서 1단계 및 2단계는 유의한 결과를 보여주고 있으나 매개변수인 직무만족을 통제한 3단계는 유의하지 않고, 매개변수인 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향은 유의함으로 권한위임이 고객지향성에 영향을 미치는 직접효과는 유의하지 않으나, 직무만족을 경유한 간접효과는 유의하여 완전매개효과가 있음을 알 수 있다.

가설 4-2 교육연수가 고객지향성에 미치는 영향관계에서 직무만족의 매개역할은 1단계 회귀계수 .257, p값 .000 2단계 회귀계수 .192, p값 .001 3단계 독립변수 회귀계수 .105 p값 .051 매개변수 회귀계수 .336, p값 .000의 값을 나타내고 있다. 따라서 1단계 및 2단계는 유의한 결과를 보여주고 있으나 직무만족을 통제한 3단계는 유의하지 않고, 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향은 유의함으로 교육연수는 고객지향성에 영향을 미치는 직접효과는 유의하지 않으나 직무만족을 경유한 간접효과는 유의하여 완전매개효과가 있음을 알 수 있다.

가설 4-3 경영충지원이 고객지향성에 미치는 영향관계에서 직무만족의 매개역할은 1단계 회귀계수 .373, p값 .000 2단계 회귀계수 .253 p값 .000 3단계 독립변수 회귀계수 .137 p값 .015, 매개변수 회귀계수 .312, p값 .000의 값을 나타내고 있다.

따라서 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있으며, 2단계에서 독립변수의 효과도 3단계 독립변수의 효과보다 크게 나타나고 있으므로 경영충지원이 고객지향성에 영향을 미치는 직접효과와 직무만족을 경유한 간접효과가 모두 유의하여 부분매개효과가 있음을 알 수 있다.

가설 4-4 보상제도가 고객지향성에 미치는 영향관계에서 직무만족의 매개역할은 1단계 회귀계수 .444, p값 .000 2단계 회귀계수 .243, p값 .000 3단계 독립변수 회귀계수 .102, p값 .079, 매개변수 회귀계수 .318, p값 .000의 값을 나타내고 있다.

따라서 1단계 및 2단계는 유의한 결과를 보여주고 있으나 직무만족을 통제한 3단계는 유의하지 않고 직무만

족이 고객지향성에 미치는 영향은 유의함으로 보상제도가 고객지향성에 영향을 미치는 직접효과는 유의하지 않으나 직무만족을 경유한 간접효과는 유의하여 완전매개효과가 있음을 알 수 있다.

Sobel test를 통한 매개효과 검증은 Baron & Kenn(1986)의 3단계 매개회귀분석을 보완하는 역할을 하고 있다. Sobel test를 실시한 결과 권한위임 Sobel값 4.399, p값 .000, 교육연수 Sobel값 3.766, p값 .000, 경영충지원 Sobel값 4.403, p값 .000, 보상제도 Sobel값 4.635, p값 .000으로 통계적으로 모두 유의한 것으로 나타났다.

## 5. 결론

### 5.1 연구결과의 요약

본 연구는 금융기관 내부마케팅정책이 종업원의 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향과 이들 요인들의 상관관계, 매개효과 등을 실증적으로 분석하였으며, 분석 결과는 아래와 같다.

첫째, 가설1의 내부마케팅정책이 직무만족에 유의한 영향을 미치는지를 검증한 결과, 권한위임, 경영충지원, 보상제도는 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있지만, 교육연수는 유의한 영향을 미치고 있지 않았다. 이러한 결과는 대부분의 금융기관들이 급변하는 금융환경에 능동적으로 대처하기 위하여 대고객 서비스를 직접 담당하고 있는 일선 영업점 직원들에게 적절한 권한을 부여하고, 본부 차원에서 영업점을 적극적으로 지원하는 경영충지원이라 할 수 있으며, 금융기관 종업원의 직무에 대한 사기진작과 승진에 대한 명확한 동기부여를 하는 결과라고 설명할 수 있을 것이다. 한편 IMF이후 금융환경의 변화와 구조조정으로 인하여 영업점 업무의 통합화와 직원의 대폭 감소로 업무량에 비하여 영업점 직원이 부족하여 교육연수에 대해서는 금융기관 자체적으로 교육의 기회는 많이 제공하고 있으나, 실질적으로 교육받을 여건이 조성되지 않아 대부분의 금융기관 종업원들이 교육연수가 직무만족에 직접적인 유의한 영향을 미치지 않는다고 느끼고 있기 때문이다.

둘째, 가설2의 내부마케팅정책이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는지를 검증한 결과, 내부마케팅정책의 요인 중, 경영충지원만이 고객지향성에 유의한 영향을

미치고, 권한위임, 교육연수, 보상제도는 고객지향성에 직접적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않았다. 이는 금융기관에 있어서 경영층의 적극적인 지원은 종업원들의 고객지향적 사고와 행동에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있으나, 권한위임, 교육연수, 보상제도는 앞서 타 산업에서 연구했던 일부 논문들과는 상반된 결과로 권한위임과 교육연수 및 보상제도가 직접적으로 금융기관 종업원들의 고객지향적 사고와 행동에 영향을 미치고 있지 않음을 설명할 수 있을 것이다.

셋째, 가설3의 직무만족이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는지를 검증한 결과, 종업원에 대한 직무만족이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 금융기관 종업원들이 금융기관 자체적으로 실시하고 있는 내부마케팅정책으로 직무만족을 하고 있으며, 이러한 직무에 대해 어느 정도 만족을 함으로써 고객지향적 마인드를 갖는다고 하겠다.

넷째, 가설4의 직무만족이 내부마케팅정책과 고객지향성 간에 매개역할을 할 것인지를 검증한 결과, 매개효과가 있음을 보여주었다. 구체적으로 살펴보면, 내부마케팅정책 중 경영충지원은 고객지향성에 미치는 직접효과와 직무만족을 경유한 간접효과가 모두 유의하여 부분적으로 매개효과가 있음을 알 수 있었으며, 권한위임, 교육연수, 보상제도는 고객지향성에 미치는 직접적인 효과는 유의하지 않고, 직무만족을 경유한 간접적인 효과만이 유의하여 완전매개효과가 있음을 알 수 있었다.

따라서 본 연구는 금융기관의 효율적인 내부마케팅정책이 종업원들의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향 관계를 파악함으로써 저금리 시대 등 급변하는 금융환경 속에서 금융기관과 그 구성원인 종업원들이 대고객 서비스의 중요성을 깊이 인식하고, 고객을 만족시킬 수 있도록 고객지향적 사고와 서비스를 할 수 있는 금융기관 내부마케팅정책을 적극적으로 추진함으로써 종업원들이 직무에 대해 만족 할 수 있도록 해야 할 것이다.

### 5.2 연구의 시사점

본 연구는 금융기관 내부마케팅정책인 권한위임, 교육연수, 경영충지원, 보상제도가 종업원들의 동기부여와 사기진작을 높여 담당하고 있는 직무를 만족시켜줌으로써 고객만족을 위한 고객지향성 서비스를 제공하는 데 있으며, 다음과 같은 시사점을 갖는다.

첫째, 금융기관의 내부마케팅정책은 경영전략상 필요

하다는 것이다. 국내 대부분의 금융기관들이 자체적으로 내부마케팅정책을 적극적으로 실시하고 있다. 특히 금융 환경이 하루가 다르게 급변하고 있고, 금융기관 상호 간 생존을 위한 과당 경쟁이 심화될수록 다양하고 실속 있는 경영정책이 종업원들의 사기진작과 능력향상으로 금융기관의 경쟁력을 높이는 지름길이라고 하겠다.

둘째, 가설검증에서 살펴보았듯이 금융기관의 내부마케팅정책이 고객지향성에 미치는 영향 중에서 경영층지원이 유의한 영향을 미치는 것으로 보아서 경영층의 적극적인 현장방문을 통한 종업원에 대한 관심표현과 소통, 칭찬이 종업원의 고객지향적 사고와 행동에 필요할 것이다.

셋째, 내부마케팅정책 중, 권한위임과 교육연수, 보상제도는 고객지향성에 직접적으로 유의한 영향은 미치지 않았지만, 종업원들의 직무만족에 대해서는 직접적으로 긍정적인 영향을 미치고 있으므로 각 직급별로 업무에 대한 적절한 권한위임과 업무 및 윤리에 대한 교육연수는 필요하다고 할 것이며, 승진과 복리후생 등 다양한 보상제도는 금융기관 종업원의 동기부여와 사기진작을 위해 필요한 내부마케팅정책이라고 하겠다.

### 5.3 연구의 한계점

첫째, 본 연구는 기업은행과 국민은행에 근무하는 종업원을 대상으로 설문조사를 하였기 때문에 연구결과를 일반화하는 데 한계가 있으므로, 향후 연구에서는 다수의 국내금융기관을 대상으로 연구를 확대하여 일반화 할 필요가 있겠다.

둘째, 설문조사 표본을 선정함에 있어서 본점과 서울, 경기지역에 소재하는 금융기관 종업원을 대상으로 조사하였기 때문에 표본의 대표성을 띠는 데 한계가 있다고 본다.

## References

[1] L. L Berry(1981), "The Employee as Customer," Journal of Retailing Banking, Vol.3, No.1, pp. 33-40.  
 [2] P. Kotler.(2009), Marketing Management. Pearson Education India.  
 [3] G, P George & K. T Prokopis.(2009), "Internal Marketing Impact on Business Performance in a Retail Context," International Journal of Retail & Distribution Management, Vol.37, No.7, pp. 600-628.  
 DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09590550910964620>

[4] C. Conduit & F. T Mavondo(2001), "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation," Journal of business research Vol.5, No.1, pp. 11-24.  
 [5] C. Gronroos & A. Christian(1990), "Service Management and Marketing; Marketing Moments of Truth in Service Competition Lexington, MA," Lexington Books.  
 [6] Hee ok Chae(2014), "Effects of internal marketing, job satisfaction and organizational commitment of beauty salon employees on customer orientation" Department of beauty science graduate of kwang ju women university.  
 [7] Chang won Seo(2014), "Impact of internal marketing on hospital employee job satisfaction, customer orientation and employee turnover" The graduate school of health & welfare CHAuniversity.  
 [8] Yeung ki Suk(2013), "Internal marketing approach to satisfaction and cognitive organization performance, The case of korean water resources corporation" The korea contents association Vol 14, no 1, pp 374-385.  
 [9] Kwang ho Kim(2013), "An effect of small and medium manufacturer's internal marketing on customer orientation, market orientation and business performance" Department of business administration, seoul venture university.  
 [10] D. E Bowen & E. E Lawler.(1992), "The Empowerment of Service Workers; What, Why and When?," Sloan Management Review, Vol.33, No.3, pp. 83-92.  
 [11] Kyeong ae Kim, Young chel Hwang, Yeong sik Song(2014), "An effect of the internal marketing policies on the customer orientation of employees" Korean strategic marketing association Vol 22, No 2, pp 1-22.  
 [12] N. F Piercy.(1995), "Customer Satisfaction and The Internal Marketing Our Customers to Our Employee," Journal of Marketing Practice; Applied Marketing Science, Vol.1, NO.1, pp. 22-44.  
 DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM000000003878>  
 [13] R. W Ruckel(1992), "Developing Marketing Orientation; an Organizational Strategy Perspective," Int J Res Mark, Vol.9, No.3, pp. 225-240.  
 DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90019-H](http://dx.doi.org/10.1016/0167-8116(92)90019-H)  
 [14] B. J Jaworski & A. K Kohli.(1993), "Marketing Orientation; Antecedents and Consequences," Journal of Marketing, Vol.67, No.6, pp. 53-70.  
 [15] E. E Lawler(1990), Strategic Pay; Aligning Organizational Strategies and Pay Systemd, San Francisco Lossey Bass.  
 [16] H. J Arnold and D. C Feldman(1982), "A Multivariate Analysis of the determinants of job turnover," Journal of Applied Psychology, Vol.67, No.3.  
 [17] J. R Schermerhom and J. G Hunt and R. N Osborn(1997), Organization Behavior New York, John Wiley and Sons Inc.  
 [18] G. A Zangaro and K. L Soeken.(2007), "A Meta-Analysis of Studies of Nurses Job Satisfaction," Research in Nursing & Health, Vol.30.  
 [19] R. Saxe & B. A Weitz(1982), "The SOCO Scale; A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," Journal of Marketing Research Vol.19, pp. 343-351.

- [20] M. M Haijat(2002), "Customer Orientation; Construction and Validation of the Customer Scale," Marketing Inteligencr and Planning, Vol.20, No.7, pp. 428-441.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02634500210450864>
- [21] J. C Narver & S. F Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," Journal of Marketing, Vol.54, pp. 20-35.
- [22] J. C Mowen.(2000), "The 3Model of Motivation and Personality; Theory and Empirical Applications to Consumer Behavior," Norwell MA; Kluwer Academic Press, 2000.
- [23] T. J Brown & J. C Donovan & W. C Licata, (2002), "The Customer of Service Workers; Personality trait effect on self and supervisor performance ratings," Journal of Marketing Reaseach Vol.39, pp. 110-119.
- [24] M. Rafiq & P. K Ahmed.(2000), "Advances in the Internal Marketing Concpert; Definition, Synthesis and Extension," Journal of services marketing, Vol.14, No.6, pp. 449-462.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/08876040010347589>
- [25] J. I Heskett and R. O Jones and G. W. Loveman, W. E. Sasser and L. A. Schneider(1994), "Putting the service profit chain to work," Harvard Business Review, Vol.72, No.2, pp. 164-174.
- [26] Bong doo Joa, Hyoung gil Kim, Man jong Hwang(2013), "A studu on the influence of internal marketing on the job satisfaction and customer orientation of the JTP's staffs" San kyeong study Vol 30, pp 161-187.
- [27] W. R George & C. Gronroos(1991), "Internal Marketing and organizational behavior; A Partnership in developing customer conscious employees at every level," Journal of Business Research, Vol.20, No.1, pp. 63-70.
- [28] M. R Williams(1996). "Customer Orientation as a mediator of organization culture's influence on relationship," European Journal of Marketing, Vol.28, no.10, pp. 32-50.
- [29] korunka, Christian, Dieter Scharitzer, Pascale Carayon, Peter Hoonker, Angelika Sonnek and Francois Sainfort(007) "Customer Orientation Angelika Employees in public Administration; Transnational, Longitudinal Study," Applied Ergonomics, Vol.38, pp. 307-315  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2006.04.019>
- [30] K. K Reardon & E. Enis(1990), "Establishing a Company wide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing", Management Communication Quarterly, Vol.3, No.3, pp. 376-387.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0893318990003003005>
- [31] M. D Hartline and J. G. Maxham & D. O. Mckee(2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, "Journal of Marketing, Vol.64, No.2, pp. 35-50.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.64.2.35.18001>
- [32] Hyo boon Song(2005), "Effect of internal marketing in foodservice industry on the satisfaction of internal and external customers" Department of leisure & tourism graduate school of kyong gi university.

**김 정 근(Jung-Keun Kim)**

[정회원]



- 1995년 8월 : 한국방송통신대학교 법학과 졸업 (법학사)
- 2013년 8월 : 숭실대학교 중소기업 대학원 경영지도학과 졸업(경영학 석사)
- 2013년 9월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과 박사과정 재학 중

<관심분야>

벤처경영, 경영전략, 마케팅

**하 규 수(Kyu-Soo Ha)**

[종신회원]



- 1998년 6월 : 미국 Touro 법과전 문대학원 졸업(J.D.)
- 1999년 6월 : 미국 Georgetown 법 과전문대학원 졸업(LL.M.)
- 1998년 8월 : 미국 뉴욕주 변호사 미국 연방변호사
- 2009년 2월 : 한양대학교 경영학과 졸업(경영학박사)
- 2002년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처대학원 교수

<관심분야>

창업, 벤처경영, 경영전략