

# 내부마케팅이 직무만족, 애호도, 기업성과에 미치는 영향 : 로지스틱회귀분석 방법을 이용

손희영<sup>1</sup> · 강만수<sup>2</sup> · 박상규<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>강원대학교 일반대학원 경영학과, <sup>2</sup>신용보증재단중앙회 리스크관리부

<sup>3</sup>강원대학교 경영대학 경영학과

## Internal Marketing Approach to Internal Satisfaction, Loyalty and Organization Performance : Using Logistics Regression

Hee-young Son<sup>1</sup> · Man-su Kang<sup>2</sup> · Sang-kyu Park<sup>3</sup>

<sup>1</sup>College of Business Administration, Kangwon National University

<sup>2</sup>Risk Management Department, Korea Federation of Credit Guarantee Foundation

<sup>3</sup>College of Business Administration, Kangwon National University

### ■ Abstract ■

As interests in the management of government-owned corporation rise, in these days, debt reduction and normalization of management of those companies have been proceeding under the lead of government. At this point, it is very important to seek internal marketing method for improvement of internal employees' satisfaction, loyalty and organization performance. This study analyzes impact of factors of internal marketing effect on organization satisfaction, loyalty and organization performance in the context of the domestic public companies, the Korea Electric Power Corporation (KEPCO) and the Korea Water Resources Corporation (K-WATER)'s employees empirically. There are some significant differences between the two publics. It is proved that delegation of the authority influences on internal satisfaction and organization performance in the case of KEPCO, and education and training influence on internal satisfaction and organization performance in the case of K-WATER. On the other hand, in the case of K-WATER, any internal marketing factors don't influence on loyalty. The results of this study show somewhat different characteristics depending on the characteristics of firm, however, it is expected that this study can be very useful in regards to similar public enterprises or businesses.

Keywords : Internal Marketing, Internal Satisfaction, Loyalty, Organization Performance, Logistics Regression Analysis

## 1. 서 론

최근 국내 공기업의 경영부실로 인해 경영 정상화를 위한 노력이 정부주도로 각 공기업들에 의해 이루어지고 있으며, 이에 따라 조직 내부에 대한 관심도 높아지고 있다. 과도한 부채를 청산하기 위한 노력의 일환으로 종업원에 대한 복지 감소 등은 불가피 할 수 밖에 없기 때문이다. 이러한 시점에서 종업원에 대한 애사심을 증진시켜 경영합리화 방안을 모색하는 것이 필요할 것이다. 이에 본 연구는 인사·조직에서 주로 연구되고 있는 종업원의 동기부여, 욕구충족에 대한 부분을 마케팅의 관점에서 접근하고자 한다.

마케팅은 일반적으로 기업의 외부에서 기업의 제품과 서비스를 구매하는 고객을 대상으로 제품과 서비스를 개발하고, 가격을 책정하고, 유통하고, 촉진하는 등의 모든 활동을 말한다[37]. 하지만 전사적 마케팅의 중요성이 대두됨에 따라 마케팅 활동이 마케팅 부서에서 뿐만 아니라 기업 내부의 모든 종업원들이 고객중심의 마케팅적 사고를 형성해야 한다. 따라서 이러한 전사적 마케팅이 성과를 이루기 위해서는 내부고객에 대한 마케팅이 우선되어야 한다[10].

내부마케팅은 서비스 기업에서 많은 관심을 가지고 있다. 그 이유는 서비스의 특성상 종업원과 고객이 만나는 접점에서 서비스가 이루어지므로 종업원의 역량, 소양 등에 따라 고객이 느끼는 만족감이 달라지기 때문이다. 최근에는 서비스업 뿐 아니라 비영리단체, 정부기관 등의 공공기관에서도 내부마케팅을 중요하게 고려하고 있다[31]. 공공기관은 공공의 이익을 목적으로 만들어진 기관이므로 민원에 대한 업무가 주를 이루기 때문에 내부 고객이 조직에 대한 만족도가 높아지면, 공공에 대한 서비스의 질이 향상될 수 있을 것이다.

본 연구는 국내의 대표적인 공기업인 한국전력공사(KEPCO)와 한국수자원공사(K-Water)의 직원들을 대상으로 내부마케팅 요인과 만족, 애호도 그리고 기업성과와의 관계를 알아보고, 두 기업을 비

교 분석하고자 한다. 본 연구를 통해 공기업의 경영 정상화를 위하여 종업원의 만족도를 증진시키고 또한, 기업성과를 높이기 위한 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

본 연구에서는 내부고객 만족에 영향을 미치는 다수의 마케팅 요인 중 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 권한위임의 4가지 요인을 이용하여, 만족, 애호도, 기업성과에 미치는 영향을 각각 로지스틱 회귀분석을 통해 실증적으로 분석하여 기존 석영기[5]의 연구를 확장시키고자 한다. 또한, 두 공기업에서 공통적으로 나타나는 내부마케팅 요인을 확인하여, 공기업 경영 정상화의 방안으로 실무적인 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 내부마케팅

일반적으로 고객은 기업 혹은 제품을 애용하는 소비자로서, 기업의 입장에서 외부에 있는 고객을 의미하는 반면, 내부고객은 기업의 종업원을 의미한다. 종업원이 그 기업에 대해 만족하지 못한다면, 외부고객을 만족시키지 못하게 되므로 내부고객에 대한 만족을 충족시키는 것은 매우 중요하다. 이러한 내부고객의 필요와 욕구를 충족시키고, 동기부여하고, 유지하는 마케팅 활동을 내부마케팅이라 한다[38].

종업원에 대한 동기부여, 욕구충족 등은 주로 인사·조직에서의 연구과제였다. 하지만, 급변하는 기업 환경에서 마케팅 부서 뿐만 아니라 기업 전체가 고객에 초점을 맞추는 전사적 마케팅의 중요성이 강조되었다. 전사적 마케팅의 효과를 거두기 위해 내부고객 만족이 중요한 선결과제라고 볼 수 있다 [10, 14].

내부마케팅의 정의는 종업원을 최초의 고객으로 보고 조직의 목표 달성을 위해 내부고객(종업원)의 욕구를 충족시키는 내부제품(직무)을 제공하여 그들에게 서비스 마인드나 고객 지향적 사고를 심어주

는 활동이라고 할 수 있다[24, 29, 34]. 또한, 안광호, 하영원, 박홍수[7]는 조직 내의 모든 구성원들이 각자에게 적합한 마케팅 마인드를 갖도록 하는 것으로, 서비스 종업원들에 대한 효과적인 훈련 및 동기부여와 이들에 대한 지원서비스를 제공하는 과정으로 내부마케팅을 정의하였다.

내부마케팅에 관한 선행연구를 살펴보면, 정기한, 김대업[14]은 내부마케팅 요인을 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 경영충지원, 교육훈련 등의 5가지로 연구하였다. George and Prokopolis[28]는 보상시스템, 상호작용, 피드백, 내부질차, 내부고객지향성의 5가지 차원으로 연구하였다. 또한, 박은옥, 정기한[3]은 내부의사소통, 교육훈련, 보상제도, 권한위임, 복리후생제도 등으로 연구하였으며, 남영현, 김인규 박철[2]은 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템, 경영충지원, 고용안정 등의 요인으로 연구하였다.

이에 본 연구에서는 내부마케팅 연구에서 많이 이용되고 있는 요인 중 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 권한위임 등의 4가지 요인을 이용하여 연구를 진행하였다.

보상시스템은 종업원의 행동에 결정적인 요소이며, 기업의 시장지향성에 있어 새로운 행동이나 태도를 형성하는 동기를 유발시킬 수 있다[28]. 이는 보상시스템이 종업원의 태도와 행동을 형성하는데 중요한 역할을 하는 것으로, 긍정적인 태도 및 행동의 형성을 통해 외부고객에게 양질의 서비스를 제공할 수 있는 중요한 수단이라고 할 수 있다. 따라서 기업이 종업원 개개인의 성과에 따른 공정한 보상이 이루어지는 시스템을 구성하고 있을 때, 그 시스템은 종업원의 시장지향적 태도와 행동을 형성하는 중요한 내부마케팅 요소로서의 역할을 수행한다[22].

내부커뮤니케이션은 고객에 대한 효과적인 대응을 위해 고객 또는 조직에 대한 정보 등을 조직과 그 내부고객집단 간에 효과적이고, 지속적으로 정보를 교환하는 활동을 의미한다[5]. 종업원이 외부고객에게 서비스를 제공하기 위해서는 다양한 정보

가 필요하며, 이러한 정보를 조직 내에서 효과적으로 커뮤니케이션하는 것은 내부고객이 업무를 수행하는데 필수적인 요소이다[30, 14].

교육훈련은 폭넓은 교육을 통해 종업원으로 하여금 조직의 사명과 전략을 이해시키고, 조직에 대한 애호도와 만족도, 경영진에 대한 신뢰 등을 증진시켜 조직의 목적달성을 하기위한 제반 시스템이다[14, 23]. 이러한 교육훈련은 석영기[5]의 연구에서 직무만족과 인지적 기업성파에 모두 영향을 미치는 요인으로 내부마케팅을 측정하는데 있어 중요한 요소임이 확인되었다.

마지막으로 권한위임은 종업원 스스로 조직의 방향과 성과에 관한 의사결정을 할 수 있도록 하는 것이다[25]. 특히 서비스업 종업원들에게 최대한의 의사결정권을 부여하여 고객과의 상호작용에서 나타나는 문제를 스스로 해결해 나가도록 하는 것을 의미한다. 서비스 기업에서의 권한위임은 종업원의 만족도를 향상시켜 외부고객에 대한 서비스 향상을 도모하여, 궁극적으로 기업성파에 긍정적인 영향을 미치게 되는 중요한 내부마케팅의 요소이다[16].

이에 본 연구에서는 내부고객에게 적용되는 내부마케팅 요인을 보상시스템, 커뮤니케이션, 교육훈련 및 권한위임으로 정의하고, 직무만족과 기업성파에 어떠한 영향을 미치는지에 관해 연구하고자 한다.

## 2.2 직무만족

직무만족에 대한 연구는 조직행동분야에서 가장 활발하게 연구되고 있는 분야 중 하나이다. 일반적으로 직무만족은 직무를 수행하거나 평가할 때 나타나는 개인의 감정의 상태로 정의된다. 또한, 초기 직무와 관련한 긍정적인 감정의 상태에서 부정적인 감정의 상태를 포함하고, 나아가 조직과의 관계에서 나타나는 감정의 상태로 발전되었다[40].

Constance and Becker[26]는 직무만족을 감정적인 반응으로, 종업원들이 자기 직무를 평가했을 때 얻어지는 유쾌하고 긍정적인 감정의 상태로 정

의하였다. Locke[36]는 자기 직무를 자신이 평가하거나 직무 그 자체를 통해서 얻어지는 윤택함, 긍정적인 감정 상태라고 정의하였다. 이상의 연구에서는 직무와 관련된 긍정적 감정의 상태로 직무만족을 정의하였다.

반면, Smith and Organ[41]은 직무만족을 개인적인 직무를 통해 경험하는 좋고 싫은 감정의 조화, 혹은 좋고 싫은 감정의 균형 상태에서 기인된 일련의 태도라고 정의하였다. Schermerhorn[40]은 직원들에 의해서 수행되는 일에 대한 긍정적인 것과 부정적 정도의 감정 상태라고 정의하였다. 이상의 연구는 앞선 연구에서 발전하여 긍정적 감정 뿐 아니라, 부정적인 감정의 상태 또한 함께 고려하여 직무만족을 정의하였다.

Hellman[32]은 직무만족을 직무에 대한 조직 구성원들의 정서적 반응을 의미하며, 조직 구성원들이 조직에 바라는 것과 실제로 조직으로부터 제공받는 것에 대한 차이에 관한 인지적 반응의 결합상태로 정의하여, 직무만족이 단순히 종업원 개인이 직무상에서 느끼는 감정 뿐 아니라, 조직과의 관계에서 나타나는 인지적 반응임을 주장하였다.

김근우, 김원인[1]은 직무만족을 조직 구성원이 수행하는 직무와 조직에 대한 평가에 반영된 애정적 반응 또는 조직 구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 개인의 내재적·외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 구성원의 지각된 반응으로 표현하였다. 임재풍 외[13]는 직무만족을 고객만족도를 개선하기 위한 전제조건으로, 종업원이 직장에서 수행하는 일 자체에 대한 만족도를 나타내는 협의의 개념으로 정의하였다. 또한, 윤지연, 홍완수[9]는 직무만족은 생산성 향상, 조직에 대한 자부심과 충성심, 원만한 인간관계, 책임의식 등과 밀접한 관계를 맺고 있으며, 이는 종사원이 직무와 연관시켜서 갖게 되는 감정적 상태로서 직무성과에 중요한 요인이 되고 있다고 하였고, 이와 관련하여 Morrison[37]은 직무만족이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 증명하였다. 이처럼 직무만족은 종업원이 직무와 관련하여 느끼는 다양한

감정적 상태이므로 조직의 성과를 향상시키는데 있어 중요한 요소이다.

## 2.3 애호도

애호도는 고객이 서비스에 대한 지속적인 구매 행동과 호의적인 태도를 의미하며, 브랜드의 관점에서 고객이 특정 브랜드에 만족하고 지속적으로 동일한 브랜드의 제품을 구입하는 행위를 의미한다[42, 21, 17].

초기 애호도 연구는 행위적 측면에 국한되었으나, 이후 태도적 측면까지 그 정의를 확장하면서 더욱 명확한 개념으로 발전하여, 많은 연구에서 행위(행동)적 애호도와 태도적 애호도로 구분하여 정의하고 있다[8, 18].

내부고객에 대한 애호도는 정서적, 계산적, 법규적 몰입으로 나타나는 태도적 애호도와 구전, 이직 의향, 급료에 대한 민감도, 불평행위 등으로 나타나는 행위적 애호도의 두 가지로 접근할 수 있다[4, 20]. 이처럼 애호도의 연구에 있어서 행위적 관점과 태도적 관점을 함께 연구하는 것에 대한 중요성은 많은 연구자들이 제안하고 있다[18]. 하지만 본 연구는 종업원들의 행위로 표현되는 애호도에 중점을 두기 보다는, 비재무적인 내부마케팅 활동을 통해 잠재되어 있는 태도에 대한 애호도를 파악하고자 한다. 이에 본 연구에서는 애호도를 태도적 애호도로 측정하여 연구하였다.

## 2.4 기업성과

기업은 보유하고 있는 인적, 물적 자원들을 효율적으로 활용하여 각 부문이 유기적인 기업 활동을 지속하며, 이를 통해 기업이 추구하고자 하는 경영 목표를 달성하고자 노력한다. 경영목표의 달성 정도가 바로 기업의 성과이며, 이러한 기업의 성과는 크게 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 볼 수 있다[27].

재무적 성과는 매출액, 순이익, 투자 수익률(ROI, return on investment), 주당 순이익(EPS, earning

per share), 자본 이익률(ROE, return on equity) 등의 재무자료들을 통해 측정되는 반면, 비재무적 지표는 조직원이 느끼는 직무만족, 조직몰입, 고객만족도, 시장점유율 등으로 측정된다[44]. 비재무적 지표를 통한 성과의 측정은 계량화 및 객관화가 어려운 특성으로 인해 일반적으로 재무적 지표를 통한 성과의 측정이 이루어져 왔으나, 최근에는 과거 지향적이고 예측성이 떨어지는 재무적 지표의 한계점과 함께 성과 측정에 있어서 비재무적 지표의 중요성이 강조되고 있다[33].

비재무적 자료의 특성상 단일차원으로 개념화할 경우, 구체성이나 측정의 용이성 등에 문제가 있을 뿐 아니라, 측정하는 시점이나 무엇을 먼저 측정하느냐 하는 우선순위, 그리고 측정하는 대상 집단에 얽힌 이해관계 등에 따라 성과가 다르게 이해되는 문제가 발생할 수 있기 때문에 성과의 개념을 명확하게 정의하고 측정하는 일은 매우 어렵다[43]. 하지만 직무나 조직에 대한 만족 혹은 몰입이 조직의 생산성 향상과 밀접한 관련이 있으며, 종업원들이 직무와 관련하여 가지는 감정적 상태이므로 기업의 성과에 중요한 요인이 된다[6, 9].

기업의 성과는 경영자가 자원배분을 얼마나 효율적, 효과적으로 하여 기업의 목표를 어느 정도 달성했는지를 나타내는 지표이다. 반면에 조직의 구성원들이 각각 본인의 직무와 소속된 조직에 만족하고, 성과 창출에 기여하는 정도를 나타내주는 지표이기도 하다. 이에 본 연구에서는 비재무적 성과로 기업성과를 측정하여 연구에 이용하였다.

### 3. 연구모형의 설정

일반적으로 사용하는 회귀분석의 경우, 독립변수에 대응하는 종속변수의 값의 분포가 모두 같은 모양의 정규분포를 따라야 하며, 분산이 동일해야 한다. 그리고 종속변수의 값들은 모두 독립이어야 하며, 다중회귀의 경우에는 독립변수들 간에 다중공선성이 존재하지 않아야 한다[11]. 반면, 로지스틱 회귀분석은 종속변수가 이분형 구조를 가지므로 이러한

가정을 만족하지 않아도 분석이 용이하며, 타 범주에 대비한 각 범주 고유의 특성 파악에 용이하다[12].

이에 본 연구는 KEPCO와 K-Water의 직무만족, 애호도, 기업성과에 영향을 미치는 내부마케팅 요인들을 확인하기 위하여, 상기 요인을 종속변수로 하여 만족(High), 불만족(Low)으로 변형하였다. 이러한 연구모형은 이분형의 구조를 가지게 되므로, 선형 로지스틱 회귀분석으로 분석이 가능하다[15].

서로 독립인 n개의 독립변수에 대한 로지스틱 회귀분석의 일반적이 모형은 방정식 (1)과 같다.

$$\text{logit} = \log_e \left( \frac{p_i(y_i = 1)}{1 - p_i(y_i = 1)} \right) = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \dots + \beta_n X_{in} \quad (1)$$

note.  $p = \Pr(Y=1|all X)$

본 연구에서는 직무만족, 애호도, 기업성과의 3가지 변수를 각각 종속변수로 하고, 내부마케팅의 4가지 요인을 독립변수로 하여 KEPCO와 K-Water의 로지스틱 회귀모형을 방정식 (2)와 같이 설정하였다.

$$\ln \left( \frac{p_i}{1 - p_i} \right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 \quad (2)$$

여기서,  $p_i$ 는 KEPCO와 K-Water의 직무만족, 애호도, 기업성과를 각각 증가시킬 확률이다.

## 4. 연구방법

### 4.1 자료수집 및 표본의 구성

공기업의 내부마케팅에 대한 KEPCO와 K-Water의 직무만족, 애호도, 기업성과를 비교하기 위하여, KEPCO 500부, K-Water 250부, 총 750부의 설문지를 배포하였다. 배포된 설문지 중 미회수 설문지와 응답이 불성실하다고 판단된 설문지를 제외하고, KEPCO 487부와 K-Water 205부, 총 692부의 설문지(응답률 : 92.2%)를 본 연구에 이용하였다.

본 연구에 사용된 표본의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 인구통계적 특성

구 분		KEPCO		K-water	
		빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	429	88.1	168	82.0
	여성	58	11.9	37	18.0
나이	20대	7	1.4	-	-
	30대	192	39.4	72	35.1
	40대	158	32.4	61	29.8
	50대	130	26.7	72	35.1
학력	고졸 이하	217	44.6	61	29.8
	대학교졸	258	53.0	134	65.4
	대학원 이상	12	2.5	10	4.9
가계소득	4천만 원 이하	99	20.3	33	16.1
	4천만 원~5천만 원	145	29.8	34	16.6
	5천만 원~7천만 원	145	29.8	60	29.3
	7천만 원~8천만 원	68	14.0	31	15.1
	8천만 원 이상	30	6.2	47	22.9
재직기간	2년 미만	8	1.6	4	2.0
	2년~5년	36	7.4	2	1.0
	5년~10년	147	30.2	34	16.6
	10년~20년	173	35.5	79	38.5
	20년 이상	123	25.3	86	42.0
직급	평직원	149	30.6	48	23.4
	주임/캡틴	139	28.5	38	18.5
	계장/대리	105	21.6	44	21.5
	과장	50	10.3	36	17.6
	차장/부장 이상	44	9.0	39	19.0
합계		487	100.0	205	100.0

## 4.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 연구모형의 검정을 위하여 내부마케팅, 직무만족, 애호도, 기업성과 등의 4개의 변수들을 이용하였다. 내부마케팅, 직무만족, 조직성과(기업성과)의 3가지 변수들은 석영기[5]의 연구에서 검증된 측정항목들을 이용하였으며, 두 공기업에 대한 비교연구 이외에 연구모형의 확장을 위하여 추가적으로 애호도를 측정하였다. 각 변수들에 대한 정의 및 측정은 다음과 같다.

내부마케팅은 많은 선행연구에서 사용되는 구성요소 중 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 권한위임의 4가지 요인으로 측정하였으며[2, 3, 14, 28], Sasser and Arbeit[39]가 주장한 조직 내의

인적자원을 대상으로 한 마케팅 활동을 내부마케팅으로 정의하였다.

직무만족은 석영기[5]가 제시한 업무만족, 급여만족, 승진기회만족, 상사만족, 직장동료만족, 근무환경만족의 6가지로 측정하였으며, Schermerhorn[40]의 정의를 이용하여, 직원들에 의해서 수행되는 일에 대한 긍정적·부정적인 감정의 상태 및 태도로 정의하였다.

애호도는 특정 서비스에 만족한 고객이 해당 서비스를 지속적이고 반복적으로 이용하려는 고객의 태도로 정의하였으며[35], 하홍열[18]이 제시한 좋은 감정, 애착, 호의적 태도, 긍정적 전파 등 4가지 변수로 측정하였다.

기업성과는 신구범[6]과 윤지연, 홍완수[9]의 연

구를 기반으로 직무나 조직에 대한 만족으로 인한 조직의 생산성 향상으로 정의하였으며, 허진숙[19]이 제시한 성과달성, 성장률, 수익성의 3가지 변수로 측정하였다.

### 5. 실증 분석

본 연구의 실증 분석을 위해 SPSS 20.0을 이용하여 T-test, 신뢰성분석, 요인분석 및 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. KEPCO와 K-Water의 내부마케팅 요인분석을 실시하고, Cronbach's  $\alpha$ 계수를 이용하여 신뢰성을 검증하였다. 또한, T-test를 실시하여 KEPCO와 K-Water의 차이를 비교하였으며, 로지스틱 회귀분석을 통해 내부마케팅 요인이 직무만족, 애호도, 기업성과에 미치는 영향을 알아보았다.

#### 5.1 신뢰성분석

본 연구에서는 KEPCO와 K-Water의 내부마케팅 요인을 추출하기 위하여 요인분석을 실시하였으며, <표 2>, <표 3>과 같이 모두 각 4개의 요인을 추출하였다. 분석결과 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 측도가 각각 0.930(KEPCO), 0.901(K-Water)로 나타났다. 이는 모두 0.90 이상으로 변수 쌍들 간의 상관관계를 매우 잘 설명한다고 할 수 있기 때문에, 본 연구에서의 변수 쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 매우 잘 설명된다고 할 수 있다.

또한, 본 연구에 이용된 모든 요인은 <표 4>와 같이 Cronbach's  $\alpha$ 계수가 모두 0.7 이상으로 나타나 내적 일관성이 있으므로 모두 신뢰성이 있는 것으로 판단된다.

<표 2> KEPCO의 내부마케팅 요인분석

	성분			
	1	2	3	4
Q1	.365	-.033	.435	<b>.675</b>
Q2	.091	.411	.166	<b>.798</b>
Q3	.371	.353	.185	<b>.664</b>
Q4	<b>.574</b>	.092	.401	.437
Q5	<b>.769</b>	.327	.217	.317
Q6	<b>.786</b>	.337	.259	.164
Q7	<b>.761</b>	.340	.368	.189
Q9	.332	<b>.665</b>	.171	.381
Q10	.276	<b>.774</b>	.232	.306
Q11	.249	<b>.817</b>	.285	.069
Q13	.471	.211	<b>.738</b>	.158
Q14	.388	.342	<b>.698</b>	.235
Q15	.156	.319	<b>.777</b>	.298

요인추출방법 : 주성분분석.  
회전 방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.  
a. 8 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.

<표 3> K-Water의 내부마케팅 요인분석

	성분			
	1	2	3	4
Q1	.378	.315	.288	<b>.628</b>
Q2	.310	.467	.087	<b>.748</b>
Q3	.247	.242	.452	<b>.721</b>
Q4	.505	.248	<b>.582</b>	.277
Q5	.342	.331	<b>.795</b>	.175
Q6	.322	.249	<b>.823</b>	.235
Q7	.455	.310	<b>.691</b>	.214
Q8	-.103	<b>.611</b>	.414	.462
Q9	.041	<b>.832</b>	.167	.406
Q10	.138	<b>.776</b>	.246	.371
Q11	.121	<b>.864</b>	.245	.017
Q12	<b>.849</b>	.047	.310	.213
Q13	<b>.882</b>	-.018	.292	-.006
Q14	<b>.804</b>	.167	.178	.397
Q15	<b>.882</b>	.093	.173	.162

요인추출방법 : 주성분분석.  
회전 방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.  
a. 7 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.

<표 4> KEPCO와 K-Water의 신뢰도 검증

요인	항목수		Cronbach's $\alpha$	
	KEPCO	K-WATER	KEPCO	K-WATER
보상시스템	3	3	.814	.877
커뮤니케이션	4	4	.906	.930
교육훈련	3	4	.859	.904
권한위임	3	4	.879	.935

## 5.2 T-test

본 연구에서는 KEPCO와 K-Water의 두 집단 간의 차이를 검증하기 위하여 보상시스템, 커뮤니케이션, 교육훈련, 권한위임, 직무만족, 애호도, 기업성과 등 7가지 요인에 대해 T-test를 실시하였다. 하지만, <표 4>에서 나타난 바와 같이 교육훈련과 권한위임의 경우, 측정항목 수에 차이가 있어, 항목의 수가 적은 KEPCO의 항목 수에 맞추어 변수변환을 실시하였다. T-test 결과, <표 5>와 같이 내부마케팅 요인에서는 교육훈련만이 유의수준 0.001에서 차이가 있는 것으로 나타났으며, 직무만족, 애호도, 기업성과는 모두 두 집단 간에 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 보상시스템, 커뮤니케이션, 권한위임의 3가지 요인은 두 집단에서 동일한 요인으로 작용하고 있음을 나타내며, 이에 따라 나타나는 직무만족, 애호도, 기업성과는 두 집단의 차이를 보여주고 있음을 확인할 수 있었다.

## 5.3 로지스틱 회귀분석

요인분석을 통해 확인된 KEPCO와 K-Water의 4개 요인이 직무만족, 애호도, 기업성과에 미치는 영향에 관한 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 모형이 통계적으로 유의한 모형을 알아보기 위해 각 모형의 -2LL 값과 Chi-square 값을 확인하였다. 그 결과는 <표 6>에 나타난 바와 같이, 직무만족, 애호도, 기업성과에서 KEPCO와 K-Water 모두 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타나 모두 통계적으로 유의한 모형을 확인하였다.

각 요인별 분류표는 <표 7>~<표 9>과 같으며, 직무만족은 두 집단이 각 86.7%(KEPCO)와 89.3%(K-Water)의 예측 가능성을 나타냈으며, 애호도는 93.2%(KEPCO), 95.6%(K-Water), 기업성과는 61.6%(KEPCO), 83.4%(K-Water)의 예측 가능성을 나타냈다.

〈표 5〉 KEPCO와 K-Water의 차이검정(T-test)

	평균(표준편차)		t값	유의확률
	KEPCO	K-water		
보상시스템	3.3819(0.87393)	3.5008(1.01493)	-0.897	0.120
커뮤니케이션	3.6057(0.94980)	3.7329(0.97409)	-0.699	0.111
교육훈련	3.5996(0.82683)	3.9963(0.80496)	2.210	0.000*
권한위임	3.3587(0.91177)	3.3146(1.03571)	-0.915	0.578
직무만족	3.9548(0.70444)	3.7610(0.90931)	0.073	0.003*
애호도	4.3491(0.66459)	4.4866(0.59882)	-2.136	0.011*
기업성과	3.4285(0.78674)	3.9837(0.69213)	0.490	0.000*

Notes : \*  $p < 0.05$ .

〈표 6〉 KEPCO와 K-Water의 모형 요약

		-2LL	카이제곱	P-value
직무만족	KEPCO	266.623	72.677	0.000*
	K-water	112.418	140.527	0.000*
애호도	KEPCO	197.582	33.167	0.000*
	K-water	56.333	17.530	0.002*
기업성과	KEPCO	643.886	30.333	0.000*
	K-water	150.863	33.330	0.000*

Notes : \*  $p < 0.05$ .



<표 7> KEPCO와 K-Water 직무만족 분류표

감시됨			예측				분류정확 %
			satisfaction				
			불만족		만족		
			KEPCO	K-water	KEPCO	K-water	
satisfaction	불만족	KEPCO	1	-	53	-	1.9
		K-water	-	49	-	14	77.8
	만족	KEPCO	12	-	421	-	97.2
		K-water	-	8	-	134	94.4
전체퍼센트		KEPCO					86.7
		K-water					89.3

<표 8> KEPCO와 K-Water 애호도 분류표

감시됨			예측				분류정확 %
			loyalty				
			Low		High		
			KEPCO	K-water	KEPCO	K-water	
loyalty	Low	KEPCO	0	-	31	-	0.0
		K-water	-	0	-	9	0.0
	High	KEPCO	2	-	454	-	99.6
		K-water	-	0	-	196	100.0
전체퍼센트		KEPCO					93.2
		K-water					95.6

<표 9> KEPCO와 K-Water 기업성과 분류표

감시됨			예측				분류정확 %
			성과				
			Low		High		
			KEPCO	K-water	KEPCO	K-water	
performance	Low	KEPCO	149	-	84	-	63.9
		K-water	-	6	-	28	17.6
	High	KEPCO	103	-	151	-	59.4
		K-water	-	6	-	165	96.5
전체퍼센트		KEPCO					61.6
		K-water					83.4

종속변수인 KEPCO와 K-Water의 직무만족, 애호도, 기업성과에 영향을 미치는 요인들을 알아보기 위한 로지스틱 회귀분석 결과 최종 로지스틱 회귀모형을 구축하면 방정식 (3)~방정식 (8)과 같으

며, 분석결과는 <표 10>~<표 15>와 같다.

$$\ln\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) = -2.335 + 1.057(\text{커뮤니케이션}) + 1.319(\text{권한위임}) \quad (3)$$

〈표 10〉 방정식에 포함된 변수(KEPCO\_직무만족)

	B	S.E,	Wals	자유도	유의확률	Exp(B)
보상시스템	-.598	.341	3.075	1	.079	.550
커뮤니케이션	1.057	.302	12.219	1	.000*	2.877
교육훈련	-.285	.320	.790	1	.374	.752
권한위임	1.319	.318	17.186	1	.000*	3.739
상수항	-2.335	.857	7.422	1	.006*	.097

Notes : \*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ .

$$\ln\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) = -4.664 - 1.770(\text{보상시스템}) + 2.673(\text{커뮤니케이션}) - 1.264(\text{교육훈련}) + 2.176(\text{권한위임}) \quad (4)$$

〈표 11〉 방정식에 포함된 변수(K-water\_직무만족)

	B	S.E,	Wals	자유도	유의확률	Exp(B)
보상시스템	-1.770	.577	9.404	1	.002*	.170
커뮤니케이션	2.673	.549	23.680	1	.000*	14.483
교육훈련	-1.264	.549	5.301	1	.021**	.282
권한위임	2.176	.479	20.641	1	.000*	8.808
상수항	-4.664	1.590	8.609	1	.003*	.009

Notes : \*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ .

직무만족을 설명하는 4개의 요인에 대한 로지스틱 회귀분석 결과 KEPCO의 경우, 커뮤니케이션, 권한위임, 상수항 등이 유의수준  $\alpha=0.01$ 에서 유의한 것으로 나타났다. K-Water의 경우, 교육훈련이 유의수준  $\alpha=0.05$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 보상시스템, 커뮤니케이션, 권한위임, 상수항 등이 유의수준  $\alpha=0.01$ 에서 유의한 것으로 나타나, 모든 요인이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면, KEPCO의 경우 권한위임의  $\text{Exp}(\beta)$  값이 3.739로 다른 변수의 값을 일정하게 놓고, 권한위임 요인을 1단위 증가하게 되면, KEPCO의 내부고객이 만족할 확률이 불만족할 확률보다 3.739배 증가하는 것으로 나타나 가장 높은 증가폭을 보였다. 다음으로 커뮤니케이션이  $\text{Exp}(\beta)$  값 2.877

로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

K-Water의 경우, 커뮤니케이션의  $\text{Exp}(\beta)$  값이 14.487로 다른 변수의 값을 일정하게 놓고 권한위임 요인을 1단위 증가하게 되면, 내부고객이 만족할 확률이 불만족할 확률보다 14.487배 증가하는 것으로 나타나 가장 높은 증가폭을 보였다. 다음으로 권한위임이  $\text{Exp}(\beta)$  값 8.808, 교육훈련과 보상시스템의  $\text{Exp}(\beta)$  값이 0.282, 0.170으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

KEPCO와 K-Water의 애호도를 설명하는 4개의 요인에 대한 로지스틱 회귀분석 결과는 아래와 같이 나타났다.

$$\ln\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) = -1.290 + 1.050(\text{보상시스템}) + 0.676(\text{커뮤니케이션}) \quad (5)$$

〈표 12〉 방정식에 포함된 변수(KEPCO\_애호도)

	B	S.E.	Wals	자유도	유의확률	Exp(B)
보상시스템	1.050	.367	8.191	1	.004*	2.859
커뮤니케이션	.676	.335	4.074	1	.044*	1.967
교육훈련	-.466	.377	1.526	1	.217	.628
권한위임	.072	.386	.034	1	.853	1.074
상수항	-1.290	.945	1.861	1	.172	.275

Notes : \* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ .

$$\ln\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) = -2.545 \quad (6)$$

〈표 13〉 방정식에 포함된 변수(K-water\_애호도)

	B	S.E.	Wals	자유도	유의확률	Exp(B)
보상시스템	-1.218	.927	1.726	1	.189	.296
커뮤니케이션	1.053	.639	2.713	1	.100	2.867
교육훈련	1.187	1.096	1.173	1	.279	3.277
권한위임	.659	.664	.985	1	.321	1.933
상수항	-2.545	2.243	1.288	1	.256	.078

Notes : \* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ .

먼저 KEPCO의 경우, 보상시스템, 내부커뮤니케이션의 두 요인이 유의수준  $\alpha=0.01$ 에서 유의한 것으로 나타난 반면, K-WATER는 상수항을 포함한 모든 요인이 유의수준  $\alpha=0.05$ 에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이는 KEPCO는 보상시스템의  $\text{Exp}(\beta)$  값이 2.859로 다른 변수의 값을 일정하게 놓고 권한위임 요인을 1단위 증가하게 되면, 내부고객의 애호도가 높

아질 확률이 낮아질 확률보다 2.859배 증가하며, 내부커뮤니케이션은  $\text{Exp}(\beta)$  값이 1.967로 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, K-WATER의 경우, 모든 요인이 애호도에 영향을 미치지 않는 것을 확인할 수 있다.

$$\ln\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) = -1.793 + 0.602(\text{권한위임}) \quad (7)$$

〈표 14〉 방정식에 포함된 변수(KEPCO\_기업성과)

	B	S.E.	Wals	자유도	유의확률	Exp(B)
보상시스템	.206	.165	1.563	1	.211	1.229
커뮤니케이션	-.231	.175	1.740	1	.187	.793
교육훈련	.001	.172	.000	1	.994	1.001
권한위임	.602	.175	11.771	1	.001*	1.826
상수항	-1.793	.453	15.641	1	.000*	.167

Notes : \* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ .

$$\ln\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) = -4.071 + 1.613(\text{교육훈련}) \quad (8)$$

〈표 15〉 방정식에 포함된 변수(K-water\_기업성과)

	B	S.E,	Wals	자유도	유의확률	Exp(B)
보상시스템	-.611	.493	1.537	1	.215	.543
커뮤니케이션	.339	.337	1.009	1	.315	1.403
교육훈련	1.613	.541	8.894	1	.003*	5.019
권한위임	.157	.369	.182	1	.670	1.170
상수항	-4.071	1.158	12.352	1	.000*	.017

Notes : \* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ .

KEPCO와 K-Water의 기업성과를 설명하는 4개의 요인에 대한 로지스틱 회귀분석 결과 KEPCO의 경우, 상수항을 제외하고 권한위임만이 유의수준  $\alpha = 0.01$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타난 반면, K-Water는 교육훈련과 상수항만이 유의수준  $\alpha = 0.01$ 에서 유의한 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면, KEPCO는 권한위임의  $\text{Exp}(\beta)$  값이 1.826로 나타났으며, K-Water는 교육훈련의  $\text{Exp}(\beta)$  값이 5.016로 나타났다. 이는 각 요인이 1단 위 증가하게 되면, 두 공기업의 기업성과가 높아질 확률이 낮아질 확률보다 각 1.826배와 5.016배 증가하는 것을 의미한다.

## 6. 결 론

### 6.1 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 국내 주요 공기업인 KEPCO와 K-Water의 내부마케팅 요인이 직무만족과 애호도, 그리고 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고, 이를 활용하여 공기업 경영 개선에 이바지 하는데 그 목적이 있다. 이에 KEPCO와 K-Water를 대상으로 종업원들에게 설문을 실시하여 신뢰성검증, T-test, 그리고 로지스틱 회귀분석을 실시하였다.

이를 통해 실증적으로 연구한 결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저, KEPCO와 K-Water의 차이를 알아보기 위한 T-test 결과에서 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 권한위임으로 설명한 내부마케팅은

교육훈련을 제외한 모든 요인이 두 공기업 간에 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 공기업에 있어 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 권한위임과 같은 요인은 기업에 관계없이 종업원들이 유사한 내부마케팅 요인으로 판단한다는 것을 알 수 있다. 또한, 직무만족, 애호도, 기업성과의 3가지 항목은 모두 두 공기업 간에 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 이는 2개의 공공 서비스 기업을 대상으로 상호 비교함으로써 선행연구에서 연구되지 않은 공기업 간의 차이 및 특징을 파악하는 연구에 기초가 될 것으로 판단된다.

다음으로 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 분석결과, 내부커뮤니케이션과 권한위임의 두 요인에서는 두 공기업 모두 유의한 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 이는 공기업의 내부고객이 직무에 만족함에 있어 조직 내의 커뮤니케이션이 원활히 이루어지고, 또한 업무 권한에 대한 위임이 적절히 이루어지는 것이 매우 중요하다는 것을 의미한다. 이는 공기업의 특성상 사기업에 비해 다소 경직된 조직 문화와 자율성의 부족으로 인해 결여될 수 있는 부분으로, 두 공기업에서 공통적으로 나타나고 있다. 따라서 공기업 내부의 수직적 관계 속에서 결여되기 쉬운 커뮤니케이션을 활성화 하고, 종업원의 직무에 합당한 권한을 줌으로써 직무만족을 높여야 할 것이다. 또한, 석영기[5]의 연구에서는 K-Water의 경우, 권한위임만이 유의하지 않은 것으로 나타났으나, 본 연구에서는 모든 요인이 유의하게 나타났다. 이는 두 공기업의 측정항목 수를 일치시키기 위한 변수 변환 과정에서 나타난

것으로 판단된다.

세 번째로 애호도에 영향을 미치는 요인에 대한 분석결과, KEPCO는 보상시스템과 내부커뮤니케이션이 유의한 영향이 있는 것으로 나타난 반면, K-Water는 모든 요인이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 특히, 교육훈련과 권한위임은 두 공기업 모두 유의하지 않았으며, 이 중 권한위임은 앞선 차이검정에서 두 공기업 간에 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 권한위임이 직무만족에는 영향을 미치지지만, 애호도에는 유의한 영향을 미치지 않음을 의미한다. 하지만, KEPCO의 경우처럼 보상시스템과 내부커뮤니케이션의 경우에는 애호도에 영향을 미칠 수 있으므로 애사심을 고취시키기 위해 이 두 요인에 대한 중요성을 간과해서는 안 될 것이다.

마지막으로 기업성파에 영향을 미치는 요인에 대한 분석결과, KEPCO에서는 권한위임이, 그리고 K-Water에서는 교육훈련이 각각 기업성파에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. KEPCO의 경우에는 권한위임이, 그리고 한국 수자원공사의 경우에는 교육훈련이 각각 직무만족을 유발할 수 있는 요인임과 동시에 기업성파를 상승시킬 수 있는 요인으로 동일하게 작용함을 확인하였다. 이는 기업 및 업무의 특성에 따라 나타나는 요인이 다르지만, 특정 내부마케팅 요인이 직무만족과 기업성파에 통계적으로 유의한 영향을 미친다는 것은 중요한 의미를 시사한다.

상기 연구결과에서처럼, 내부마케팅 요인의 영향력은 공기업의 특성과 직무만족, 애호도, 기업성파 등에 따라 다르게 나타남을 알 수 있다. 하지만, 이를 세분화하여, 각 공기업과 유사한 공기업 혹은 업무분야에 본 연구의 결과를 토대로 내부마케팅을 실행한다면, 조금 더 좋은 성과를 낼 수 있을 것으로 판단된다. 또한 본 연구의 내부마케팅 요인을 더욱 더 강화시켜 종업원의 만족과 애사심, 그리고 기업의 성과를 이끌어 내는 것은, 최근 대두되고 있는 공기업 경영 정상화에 있어, 비재무적 관점에서 기업성파를 상승시킬 수는 중요한 요인임을 확인하였다.

## 6.2 연구의 한계점 및 미래 연구방향

본 연구의 결과는 KEPCO와 K-Water에 유용한 시사점을 제공한 반면, 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 특정 공기업인 KEPCO와 K-Water의 내부고객을 대상으로 조사를 실시하였기 때문에 연구의 일반화가 미흡하였다. 향후 국내의 전체 공사기업 내부직원을 대상으로 연구를 실시하여, 국내 공기업의 기업경영에 더 나은 모델을 비교하는 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구는 우리나라 공기업인 KEPCO와 K-Water의 내부마케팅에 대한 직무만족, 애호도, 기업성파를 로지스틱 회귀분석으로 연구하였다. 따라서 구조방정식에 의한 전반적이 모델에 관한 연구가 미흡하였으므로, 향후 구조방정식에 대한 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구는 기업성파를 내부고객의 인지된 평가를 바탕으로 연구하여, 외부고객 및 기업의 재무적 성과를 반영하지 못한 한계점이 있다. 이에 추후에는 외부고객에 대한 만족과 기업의 재무적 성과를 반영한 연구가 필요하다.

## 참 고 문 헌

- [1] 김근우, 김원인, “호텔기업 경영자의 변혁적 · 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향”, 『관광학연구』, 제29권, 제3호(2005), pp.205-227.
- [2] 남영현, 김인규, 박 철, “공기업에서 내부마케팅의 실행요인이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, 『서비스마케팅저널』, 제4권, 제1호(2011), pp.75-91.
- [3] 박은옥, 정기환, “내부마케팅, 조직신뢰, 직무만족, 조직성과간의 관계연구 : 제조업을 대상으로”, 『산업혁신연구』, 제26권, 제1호(2010), pp. 221-257.
- [4] 박상규, 원구현, 함홍식, “인터넷 쇼핑몰의 지각된 이용편리성과 유용성이 신뢰, 만족, 애호도에 미치는 영향”, 『경영과학』, 제22권, 제1호(2005),

- pp.83-101.
- [5] 석영기, “내부마케팅이 직무만족과 인지적 기업성과에 미치는 영향 : K-WATER를 중심으로”, 『한국콘텐츠학회논문지』, 제14권, 제1호(2014), pp.374-385.
- [6] 신구범, “서비스기업 종업원의 셀프리더십이 자기효능감 및 직무성과에 미치는 영향”, 인적자원관리연구, 제17권, 제1호(2010), pp.91-104.
- [7] 안광호, 하영원, 박홍수, 『마케팅원론』, 6판, 학현사, 2014.
- [8] 엄명용, 김태웅, 김정구, “온라인 게임의 애호도에 관한 실증적 연구 : 상호작용성과 현존감을 중심으로”, 『경영과학』, 제22권, 제1호(2005), pp.47-66.
- [9] 윤지연, 홍완수, “패밀리 레스토랑 종사원의 직무만족에 따른 업체 경영성과(BSC)에 대한 연구”, 『외식경영연구』, 제10권, 제1호(2007), pp.7-29.
- [10] 이종호, 김용호, 김문태, 옥정원, 『마케팅 액츄얼리』, 도서출판 청람, 2013.
- [11] 이훈영, 『이훈영교수의 연구조사방법론』, 제2판, 도서출판 청람, 2012.
- [12] 임명남, 주상열, 김영주, “이분형 자료를 위한 통계적 분석 방법 고찰”, 『기초과학연구』, 제17집(2006), pp.193-204.
- [13] 임재풍, 이윤숙, 박명섭, 신호정, “서비스 환경 품질과 과정품질이 종업원만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 실증적 연구 : 한국 골프장 산업을 중심으로”, 『한국경영과학회지』, 제34권, 제4호(2009), pp.165-183.
- [14] 정기한, 김대업, “내부마케팅과 시장지향성간의 관계에 대한 연구”, 『마케팅과학연구』, 제9집(2002), pp.19-46.
- [15] 정수미, 주상열, 김영주, 임명남, “한국인의 당뇨병 유병률에 관한 로지스틱 회귀분석 : 2005 국민건강영양조사에 근거하여”, 『기초과학연구』, 제19집(2008), pp.141-148.
- [16] 하용규, “호텔산업 종사원 권한위임 도입에 관한 개념적 연구”, 『관광경영학연구』, 제7권, 제2호(2003), pp.197-223.
- [17] 하홍열, “브랜드 이미지와 브랜드 애호도 관계의 이해 : 종단적인 연구”, 『소비자학연구』, 제21권, 제4호(2010), pp.23-42.
- [18] 하홍열, “중국 은행서비스에서 충성도에 대한 인지된 위협, 가치일치성, 만족의 구조에 관한 연구”, 『산업혁신연구』, 제27권, 제2호(2011), pp.59-90.
- [19] 허진숙, “고객중심적 호텔 수익관리 연구”, 『강원대학교 대학원 박사학위논문』, 2012.
- [20] 홍성복, “내부마케팅 요인이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 공기업을 대상으로”, 『강원대학교 경영대학원 석사학위논문』, 2013.
- [21] Aaker, D.A., “Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name,” New York : The Free Press, 1991.
- [22] Anderson, P.F. and R.M. Chambers, “A reward/measurement model of organizational buying behavior,” *Journal of Marketing*, Vol. 49, No.2(1985), pp.7-23.
- [23] Bansal, H.S., M.B. Mendelson, and B. Sharma, “The Impact of internal marketing activities on external marketing outcomes,” *Journal of Quality Management*, Vol.6, No.1(2001), pp.61-76.
- [24] Berry, L.L., “The Employee as Customer,” *Journal of Retail Banking*, Vol.3, No.1(1981), pp.25-28.
- [25] Bowen, D.E. and E.E. Lawler, III, “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When,” *The Training and Development Sourcebook*, 2nd ed, (1992), pp.413-422.
- [26] Constance, C.C. and M.J. Becker, “Job satisfaction and performance : An empirical test of some theoretical propositions,” *Organizational Behavior and Human Performance*,

- Vol.9, No.2(1973), pp.267-279.
- [27] Dalton, D.R., W.D. Todor, M.J. Spendolini, G.J. Fielding, and L.W. Porter, "Organization Structure and Performance : A Critical Review," *Academy of Management Review*, Vol.5, No.1(1980), pp.49-64.
- [28] George, G.P. and K.T. Prokopolis, "Internal Marketing Impact on Business Performance in a Retail Context," *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.37, No.7(2009), pp.600-628.
- [29] George, W.R., "International Marketing and Organizational Behavior : A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level," *Journal of Business Research*, Vol.20, No.1(1990), pp.63-70.
- [30] Grönroos, C., "From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Management Decision*, Vol.32, No.2(1994), pp.4-20.
- [31] Harrel, G.D. and M.F. Fors, "Marketing Services to Satisfy Internal Customers," *Logistics Information Management*, Vol.8, No.4 (1995), pp.22-27.
- [32] Hellman, C.M., "Job satisfaction and intend to leave," *The Journal of Social Psychology*, Vol.137, No.6(1997), pp.677-689.
- [33] Itter, C.D. and D.F. Larcker, "Coming up Short on Non Financial Performance Measurement," *Harvard Business Review*, November, (2003), pp.88-95.
- [34] Kotler, P., *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th ed., Prentice Hall, 1997.
- [35] Kotler, P. and G. Armstrong, *Principles of Marketing*, 8th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1999.
- [36] Locke, A.E., *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, in Marvin D. Dunnette ed., *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally College Publishing Co, 1976.
- [37] Morrison, K.A., "How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain," *Journal of small business Management*, Vol.35, No.3 (1997), pp.39-67.
- [38] Pride, W.M. and O.C. Ferrell, *Marketing Foundations*, International Edition, 4th edition, South-Western Cengage Learning, 2011.
- [39] Sasser, W.E. and S.F. Arbeit, "Selling jobs in the service sector," *Business Horizons*, Vol.19, No.3(1976), pp.61-65.
- [40] Schermerhorn, J.R., *Essentials of management and organizational behavior*, New York. John Wiley and Sons, 1996.
- [41] Smith, C.A. and L.P. Organ, "Organizational citizenship behaviors : It's nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4(1983), pp.653-663.
- [42] Snyder, D.R., "An Empirical Investigation of Two Categories within the Lovelock Service Typology as They relate to Service Quality," *Doctorial Dissertation*, Texas A and M University, 1984.
- [43] Stewart, J. and K. Walsh, "Performance Measurement : When Performance can Never be Finally Defined," *Public Money and Management*, Vol.14, No.2,(1994), pp.45-49.
- [44] Ward, P.T., J.K. McCreery, L.P. Ritzman, and D. Sharma, "Competitive Priorities in Operations Management," *Decision Sciences*, Vol. 29, No.4(1998), pp.1036-1037.