

내부마케팅 관점에서 본 퇴직예비교육 효과에 관한 연구[†]

박주식*

<요 약>

베이비부머 세대의 은퇴시기가 도래함으로써 퇴직(예비) 종업원들에 대한 기업의 관심이 높아지고 있고 실제 많은 기업들이 다양한 교육지원을 제공하고 있다. 퇴직관련 교육프로그램 지원은 은퇴하는 개인적 차원에서도 중요할 뿐 아니라 현직 종업원 관리차원에서도 중요하다고 할 수 있다.

이에 본 연구는 내부마케팅 관점에서 퇴직예비교육이 현직 종업원들의 직장만족, 퇴직불안, 직무동기부여, 고객지향성에 미치는 구조적 영향관계를 밝혀보고자 하였다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 실제 퇴직예비교육을 제공하고 있는 기업을 대상으로 자료를 수집하여 가설을 검증하였다.

분석결과, 창업교육, 재취업교육, 재테크교육은 종업원의 직장만족에 긍정적인 영향을 미치고, 퇴직불안을 감소시키는 것으로 나타났다. 그러나 여가생활교육은 직장만족과 퇴직불안에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 직장만족은 직무동기부여에 긍정적인 영향을 퇴직불안은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 직무동기부여는 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 끝으로 이러한 결과에 기반하여 실무적, 이론적 시사점이 제시되었다.

핵심주제어: 내부마케팅, 퇴직예비교육, 직장만족, 직무만족, 퇴직불안, 동기부여, 고객지향성

I. 서론

오늘날 기업의 성공은 더 이상 자본에 있지 않고 인적자원에 있다고 한다. 내부종업원에 대한 연구는 주로 인적자원관리 분야에서 이루어지고 있으나 마케팅 분야에서도 서비스 기업을 대상으로 내부마케팅 개념이 도입되어 내부종업원을 내부고객으로 간주하고 이들에 대한 적극적인 마케팅 활동을 강조하고 있다.

Kotler(2000)는 외부마케팅보다 내부마케팅이 더욱 중요하다고 지적한 바 있으며, 여러 학자들은 내부마케팅 지향적인 조직문화는 성공적인 기업운영을 위한 주요 요소(Rafiq and Ahmed, 2000)이며 이를 통해 종업원 직무만족과 조직성과 향상이라는 긍정적인 결과를 가져다준다고 하였다(Nebeker et al., 2001; Pfeffer and Veiga, 1999).

한편 최근 베이비 부머 세대들이 대거 퇴직연령에 도달하여 기업에서는 퇴직자들에 대한 관리가 중요해지고 있다. 2015년 현재 우리나라 평균 퇴직연령은 57세로 같은 해 출생 인구만 100만 명을 넘는 1955~1963년 태어난 1차 베이비부머 700만여명의 대표적인 '58년생 개띠'의 은퇴가 본격적으로 시작되었다(아시아 경제 2015. 9월 16일자). 이와 관련하여 다양한 퇴직에 관한 연구들이 이어지고 있는데 이들 연구의 대부분은 퇴직 프로그램의 개발, 퇴직 교육프로그램 만족도, 퇴직 이유, 퇴직에 대한 태도 등에 대한 연구들(차갑부, 1999; 정기범, 2013; 최정임, 유순화, 이성실, 2015)로서 퇴직 또는 퇴직 프로그램 자체에 대한 평가에 그치고 있다. 기업이 제공하는 퇴직예비 교육이 퇴직예비 교육에 참여하였으나 여전히 근무하고 있는 종업원들의 개인적인 불안감, 직장에 대한 태도, 직무에 대한 동기부여 등에 미치는 영향을 분석한 연구는 거의 없는 실정이다.

실제로 고용에 대한 불안정, 은퇴 후의 불확실성 등은 근로자의 직무만족도나 업무에 대한 동기

부여를 감소시키고, 불안감을 가중시켜 업무의 효율성을 떨어뜨리는 결과를 초래한다. 퇴직예비 교육은 이러한 부정적 결과를 예방하고 퇴직자의 퇴직 이후의 삶을 지원하는 과정으로 볼 수 있다. 또한 퇴직예비교육의 효과는 일차적으로는 종업원 개인차원에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 이해될 수 있으나 보다 거시적인 관점에서 보면 퇴직예비교육의 효과인 종업원 만족은 결국은 외부고객지향성으로 이어질 수 있음을 예측할 수 있고 따라서 퇴직예비교육의 효과는 내부마케팅이라는 보다 큰 틀에서 다루어져야 보다 의미있는 결과를 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

이에 본 연구에서는 내부마케팅 실행 요인 중 하나인 교육훈련 분야에 초점을 두고 퇴직 예비 교육이 퇴직예비 종업원들의 퇴직에 대한 태도, 직장에 대한 태도, 직무에 대한 동기부여, 고객지향성 등에 미치는 영향을 분석하여 퇴직예비 교육을 통해 얻을 수 있는 개인적, 조직적 성과를 확인하고 이에 따른 이론적, 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 퇴직 및 퇴직 불안감, 내부마케팅, 퇴직예비 교육, 직장만족, 직무동기부여, 고객지향성에 대한 기존 문헌 고찰을 통해 가설을 설정한 후 PLS를 통해 가설을 검증하고 분석결과를 제공할 것이다. 분석된 결과를 토대로 이론적 실무적 시사점을 제공하여 퇴직예비 교육이 가지는 중요성과 활용방안에 대한 아이디어를 제안하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 내부마케팅

1.1 내부마케팅의 개념

내부마케팅 개념은 Sasser and Arbeit(1976)에

의해 제시되었고, Gronroos(1981)는 최초로 종업원을 내부 고객으로 간주하면서 내부마케팅을 정의하였다. 그리고 이러한 관점은 많은 연구자들(Berry, 1981; Hult et al., 2000; Lings, 2004)에 의해 지지되고 있다(Shiu and Yu, 2010).

내부마케팅의 궁극적인 목표는 내부고객인 종업원의 동기부여 및 만족을 통한 탁월한 서비스 제공에 있다(Papasolomou, 2006). 또한 내부마케팅에 있어 마케팅이라는 용어를 사용하는 이유는 내부고객인 종업원 만족을 위해 마케팅적인 기법, 접근방법, 개념, 이론의 적용을 강조하기 위함이다. 따라서 효과적인 내부마케팅은 종업원의 욕구를 충족시켜 조직적 목표 그 이상을 달성하는 것이다(Shiu and Yu, 2010). 이와 같은 맥락에서 Berry(1984)도 내부마케팅을 내부고객인 종업원에게 내부제품으로서의 직무를 제공하고 그 내부제품을 종업원들의 욕구에 적절히 합치도록 계획하는 것으로 개념화하였다. 한편 이 유재(2009)는 내부마케팅을 기업 내부의 종업원을 최초의 고객 또는 일차적 시장으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객 지향적 사고를 심어주는 또 다른 형태의 마케팅 활동으로 정의하였다.

이처럼 내부마케팅은 기업 내부의 종업원을 1차 고객으로 인식하여 그들을 만족시키기 위한 활동으로서 이를 통해 종업원들의 직장만족도를 높이고 업무수행에 대한 자발적 동기부여를 통해 기업성과를 높이려는 과정으로 볼 수 있다.

1.2 내부마케팅의 실행요인

내부마케팅을 구체적으로 실행하는 방법이나 요인에 대해서는 다양한 연구가 진행되었으며 연구자들에 따라서 상이한 실행요인들을 제시하고 있다. 이와 관련된 초기 연구에 속하는 George and Gronroos(1989)의 연구에서는 내부마케팅을 경영층 지원, 교육 훈련, 내부 커뮤니

케이션, 종업원 관리, 대외 활동 등으로 구분하였으며, Rafiq and Ahmed(2000)는 내부마케팅의 단계를 종업원만족 단계, 고객지향 단계, 전략수행과 변화관리 단계로 구분하면서 고객지향단계에서의 내부마케팅 요인으로 종업원 동기부여와 권한위임 등을 제시하였고, 이들 요소가 직무만족에 영향을 미치고 직무만족은 다시 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다는 모델을 제시하였다.

Conduit and Mavondo(2001)는 내부고객지향성과 시장지향성과의 관계에 관한 연구에서 내부마케팅의 구성요인을 다섯 가지의 활동 즉, 교육훈련과 경영층 지원, 내부 커뮤니케이션, 종업원 관리, 외부 커뮤니케이션에 있어서의 종업원 참여로 구분하였으며 Bansal et al.(2001)은 고용안정성, 폭넓은 교육, 관대한 보상, 정보공유, 권한위임, 직급 간 차별축소라는 여섯 가지 내부마케팅 실행요인을 제시하였으며, 이들 활동과 종업원 충성도, 직무만족, 경영진 신뢰, 외부고객을 위한 역할 외의 행동 간의 관계에 관한 모형을 제시하였다.

한편 국내 연구에서는 송효분과 박석희(2005)가 외식기업의 종업원만족과 종업원 태도에 영향을 미치는 내부마케팅 요인을 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상제도로 설정하고, 내부고객 태도변수인 내부직원만족, 직무만족, 고객지향성 간의 영향관계를 검증하였다. 또한 여용재와 최호규(2008)는 내부마케팅의 요소를 교육훈련, 경영층 지원, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 권한위임 등 다섯 가지로 분류하여 직무만족, 조직몰입, 고객지향성, 서비스품질, 고객만족 등과의 관계를 분석하였다.

앞서 살펴본 바와 같이 종업원 교육과 관련된 요인은 내부마케팅 실행요인에 관한 거의 모든 기존 연구에서 공통적으로 언급되고 있다. 이처럼 종업원 교육은 내부마케팅의 실행 및 목표달

성에 중요한 공통적 요인으로 인식되고 있어 내부마케팅 실행요인으로서의 종업원 교육에 대한 연구를 지속적으로 확대할 필요성이 있다.

1.3 내부마케팅활동으로서 퇴직예비교육

기업현장에서 현직교육훈련에 대한 요구가 점점 커지고 있고, 많은 기업들이 이를 실시하고 있거나 추진을 계획하고 있다(박상욱, 권혁기, 2013). 양운섭(1998)은 종업원에 대한 교육·훈련을 내부마케팅에 있어 커뮤니케이션 관리측면의 중요한 수단으로 간주하고, 종업원 교육활동을 기업목적을 달성하기 위하여 종업원의 지식과 기능을 향상시키고, 기업 환경에 적응하는 태도를 길러 맡은 바 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위하여 계획된 조직적인 활동으로 정의하였다. 그리고 종업원 교육에는 직무 관련 교육 뿐 만 아니라, 향후 불확실한 미래에 관련된 교육도 존재한다. 최근 베이비부머 세대가 은퇴연령에 도달함에 따라 퇴직예비교육이 점차 중요해지고 있다.

퇴직은 다양한 관점에서 정의될 수 있으나 주로 연령으로 인해 직업과 직장, 능동적인 삶으로부터 분리되는 상황, 또는 현직에서 퇴직되는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 퇴직에 대한 가장 보편적인 시각은 기업에서 일반적으로 하는 직무에 대한 모든 행위를 그만두고 정년에 들어, 기업내부 종사자들은 대부분 퇴직이라는 수순을 밟게 되어있다(정기범, 2013). 퇴직은 제 2의 새로운 인생시작을 뜻하며, 좀 더 진취적이고 고양되어 보다 나은 삶의 질을 향상시킬 수 있는 또 다른 도전의 기회가 되어야 함에도 불구하고, 사실은 조직과 집단 속에서 당당했던 하나의 구성원으로서 건재하던 현직에서 일순간 물러남과 동시에, 가정적으로나 사회적으로부터 받는 다양한 스트레스를 크게 가중시켜 그에 대한 심리적 박탈감과 상실감, 도태감과 소외감으로 인한 좌

절과 절망의 복합적 위기가 된다(한정란, 1998).

퇴직예비교육은 퇴직예정자가 취업시기에서 퇴직시기로 바람직한 전환을 할 수 있도록 도와주는 교육을 의미한다(김연옥, 1992). 한정란(1998)은 퇴직예비교육을 퇴직을 앞둔 근로자에게 퇴직 후에 일어나는 변화의 특성을 이해시키고, 그 변화에 준비함으로써 퇴직 후 생활에 효율적으로 적응할 수 있도록 각종 정보를 제공할 뿐만 아니라 그에 필요한 지식과 기능을 습득하도록 돕는 것이라고 하였다.

김미혜(1993)는 퇴직예비교육의 중요한 목적은 퇴직이 활동적인 생활에서 위축되어 퇴직하는 것이 아니고 어떤 계획된 것으로 퇴직해 가는 것이라는 메시지를 전달하는 것이라고 주장하면서, 퇴직 후에 할 어떤 것을 계획하기 위해 필요한 모든 정보들을 제공하는 것이 곧 퇴직예비교육 프로그램이라고 하였다. 이처럼 퇴직예비교육은 퇴직을 앞둔 근로자가 퇴직 후에 일어나는 변화를 이해하고 준비함으로써 퇴직 후 생활에 적응할 수 있도록 필요한 지식과 기능을 습득하게 하고, 개인이 느끼는 위기를 잘 극복할 수 있도록 준비하는 과정으로 볼 수 있다.

2. 직장만족

어떤 기업의 종업원이 지각하는 직장에 대한 만족정도는 업무성과와 이직에 많은 영향을 미치기 때문에 직장만족은 매우 중요한 개념이다(Hirshci, 2011). 직장만족도가 높은 사람은 자신의 직무환경에 긍정적인 태도를 보이는 반면, 직장에 대하여 불만족한 사람은 부정적인 태도를 보인다. 또한 직장만족도가 높은 종업원은 기업 내에서도 호의적인 인간관계를 형성하고 생산성 또한 높은 것으로 나타나고 있다(George, 1990).

직장만족이란 종업원이 자신의 직무 또는 직장환경에 대한 지각과정에서 발생하는 평가적인

인지과정을 의미한다(Organ and Near, 1985). Hartline and Ferrell(1996)은 직장만족을 한 개인이 직장생활에서 수행하는 직무나 직무수행과정에서 경험하는 유쾌하고 긍정적인 상태로 개념화하였다.

일반적으로 직장만족은 직장에 대한 만족을 의미하는 것으로 이해할 수 있으며, 이 개념은 조직몰입도와 밀접한 연관을 갖는 개념으로 이해되고 있다. Rusbult and Farrell(1983)은 개인이 직무에 심리적으로 결속하려고 하며 그 직무를 고수하려는 성향을 조직몰입이라고 정의하였으며, Williams and Hazer(1986)는 직무만족이 조직몰입에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였다. Mathieu and Zajac(1990)도 종업원이 갖는 직무에 대한 만족은 조직몰입으로 이어진다고 하였다. 한편 Steers(1997)는 조직몰입에 영향을 미치는 요인들을 개인적 특성·직무특성·구조적 특성·업무경험 등 네 가지 범주로 나누었고 이 중에서도 만족한 업무경험은 다른 변인보다 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다고 하였다.

3. (직무)동기부여

조직관리의 가장 핵심적 목표는 조직의 유효성 향상이며, 여기에 가장 큰 영향을 미치는 것이 동기부여이다(엽영, 김정원, 김동철, 2014). 동기부여를 뜻하는 ‘Motivation’이라는 말은 라틴어로 ‘movere’이며 이것은 곧 ‘움직인다’라는 의미이다. 원래 동기부여는 심리학에서 주로 연구되는 분야로서 우리말로써는 ‘동기부여’, ‘동기유발’, ‘동기화’ 등으로 다양하게 불리어지고 있다. 동기부여의 개념은 먼저 행위주체인 개인과 조직(경영자)의 입장으로 나누어 그 개념을 이해할 필요가 있다. 행위주체인 종업원의 입장에서 동기부여는 개인인 조직구성원이 조직목표를 달성하거나 자신의 욕구를 충족시키기 위해 목표지향적인 행

위를 자발적으로 가지면서, 그런 마음을 지속하는 과정을 말한다(Schermerhorn et al., 1995). 이때 개인의 목표지향적인 노력은 조직목표와 일치되는 방향으로 이루어져야 한다. 경영자 입장에서 동기부여는 종업원으로 하여금 조직에서 얻기 원하는 결과를 산출할 수 있는 방식으로 행동하도록 종업원 스스로가 자발적이고 지속적인 노력을 효과적으로 유도하는 경영활동을 의미한다(Tosi, 1990). 이를 특히 조직 및 경영자에 의한 조직구성원의 ‘동기부여’라고 할 수 있다.

이상에서 살펴본 동기부여의 개념을 종합하면, 동기부여는 “조직에서 개인, 즉 종업원 스스로가 직무를 수행하는 과정에서 개인적인 목표와 일치되는 조직목표를 달성하기 위해 높은 수준의 노력을 자발적이며 지속적으로 기울이도록 자신 스스로 이끌어 나가는 과정 및 조직(경영자)이 그러한 개인의 동기 부여된 행동을 만들어 낼 수 있는 일련의 활동”으로 정의할 수 있다. 본 연구에서의 동기부여란 경영자가 종업원들의 동기부여를 고취함으로써 기업 및 자기업무에 몰입할 수 있도록 하는 것으로 조직몰입의 개념과 유사하다고 할 수 있겠다.

4. 고객지향성

고객지향성은 기업이 시장에서 경쟁우위를 획득할 수 있는 중요한 수단이다. 따라서 오늘날 많은 기업들은 최상의 고객가치 제공과 지속적인 경쟁우위를 달성하기 위해서 고객지향성을 활용해야 한다는 것을 인식하고 있으며 이에 모든 역량을 기울이고 있는 실정이다.

이런 고객지향성의 개념은 관점에 따라 다양하게 정의되어 왔다. Saxe and Weitz(1982)는 고객지향성을 판매원과 고객의 상호작용 과정에서 고객욕구의 만족과 장기적인 관계를 위한 전

반적인 마케팅 개념의 실천으로 정의하였다. Hoffman and Ingram(1991)은 고객의 이해에 가장 일치하는 방향으로 고객욕구를 충족시키는 기업과 종업원의 고객에 대한 접근자세로 고객지향성을 정의하였다. Ruekert(1992)는 고객지향성이란 조직이 고객들로부터의 정보 획득 및 사용과 고객 요구를 만족시키는 전략을 개발하고, 고객의 필요와 요구에 응답하는 전략을 수행하는 수준이라고 하였다.

한편 Kohli and Jaworski(1990)는 고객지향성이라는 개념 대신 시장지향성이라는 개념을 제시하였다. 시장지향성이라는 용어는 이러한 마케팅 개념의 실행을 의미하는 것으로서 조직전반에 걸쳐 현재 또는 미래고객의 욕구와 관련된 시장정보의 산출이며, 그것을 각 부문으로 확산하는 것이고, 반응하는 것이라고 정의하고 있다. 여기에서 이들이 마케팅지향성이라는 용어보다 시장지향성이라는 용어를 사용한 이유는 첫째, 시장정보의 생성활동이 마케팅부문에 한정된 것이 아니라 조직 전체에 해당되는 것이며, 둘째, 시장지향성은 마케팅부서에만 한정된 것이 아니라 비 마케팅 부서를 포함한 조직의 전반에 걸친 책임이라는 것, 셋째, 시장성 개념이 고객과 이에 영향을 주는 요소들에 한정된 것 이라기보다는 시장관리차원의 확장된 개념이라는 점이기 때문이다.

Narver and Slater(1990)는 시장지향성의 한 요소로 고객 지향성을 보고 있는데, 고객지향성이란 고객의 필요와 욕구를 파악하고 경쟁자보다 좋은 필요와 욕구를 충족시키는 활동을 수행하여 경쟁우위를 창출하고자 하는 철학으로 정의하였다. 즉, 고객에게 보다 나은 가치를 지속적으로 제공하기 위하여 고객을 이해하는 것을

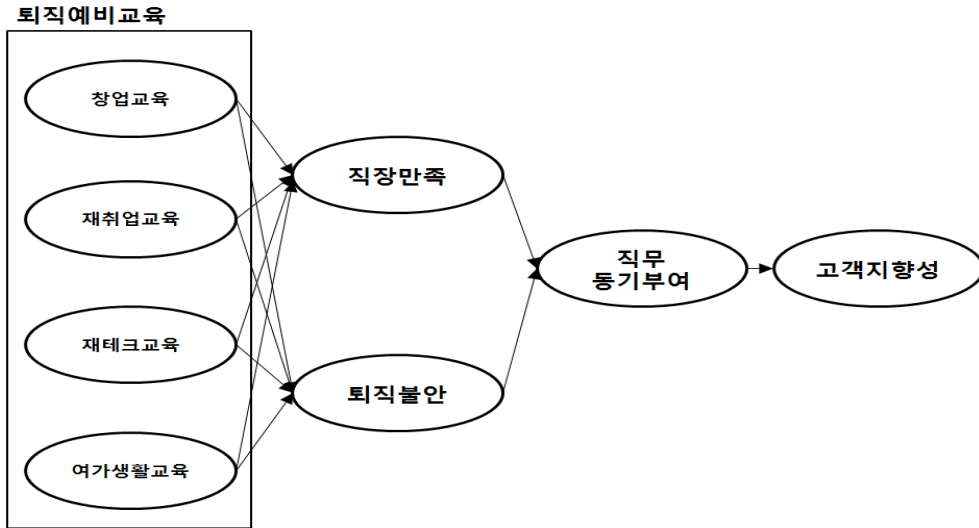
의미하고 있다. 그들은 시장지향성이란 더 높은 고객가치의 창출과 더불어 기업의 장기적인 수익을 위한 필수적 행위들을 가장 효율적이고 효과적으로 창출해 내는 조직문화로 정의했다. 그리고 시장지향성의 구성요소를 고객지향성(customer orientation), 경쟁자지향성(competitor orientation) 및 기능 간 조정(inter-functional coordination, 또는 부서 간 협조)으로 개념화 하고 있다. 여기에서 고객지향성이란 고객에게 보다 나은 가치를 지속적으로 제공하기 위해 고객을 이해하는 것을 말한다.

이들의 논의를 종합해 보면 고객 지향적 사고는 기업이 시장정보를 수집하고 이를 기업의 전 부서에 확산하여, 적극적인 대응을 통해 최종소비자에게 최상의 가치를 제공하고자 하는 시장 지향적 사고의 세부적인 개념이다(Kohli and Jaworski, 1990 ; Narver and Slater, 1990). 나아가 고객뿐만 아니라 경쟁자에 대한 개념까지 다루는 시장 지향성과는 달리 최종 소비자에 중점을 두는 것에서 차이가 있다고 볼 수 있다.

III. 연구모형 및 가설 설정

1. 연구모형

본 연구는 내부마케팅 실행요인 중 하나인 종업원 교육훈련에 초점을 두고, 퇴직예비교육이 직장만족과 퇴직불안, 직무동기부여와 고객지향성에 미치는 구조적 관계에 대하여 다루고자 하며 이를 하나의 연구모형으로 제시하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

2. 연구가설

2.1 퇴직예비교육과 직장만족에 관한 가설

본 연구는 내부마케팅의 주요 실행요인으로 퇴직예비교육을 중심으로 고찰하였다. 앞서 기술한 바와 같이 내부마케팅에 대해 본격적인 개념 정의를 한 Berry(1981)는 조직의 목표를 달성하기 위해서 종업원을 내부고객으로, 직무를 내부제품으로 간주하고 "고객으로서의 종업원 (employees as customer)"이라는 개념을 도입하고 있다. 이러한 개념정의에서 볼 때 내부마케팅이 종업원의 만족과 밀접한 연관관계가 있음을 예상할 수 있다. 내부마케팅 활동 중에서 교육훈련은 종업원으로 하여금 자기개발기회를 부여하고 팀워크 및 직무지식 향상을 통해 내부고객의 지식과 능력, 내부커뮤니케이션 향상은 물론 내부고객의 태도를 변화시키는 역할을 함으로써 직무만족에 기여하는 것으로 나타났다(송효분, 박석희, 2005; 라휘문, 김영희, 2003). Bansal et al.(2001)은 광범위한 교육 등의 내부마케팅 활동

이 직무만족, 내부고객 충성도, 경영진 신뢰에 영향을 미치며 궁극적으로는 외부고객만족과 외부고객충성도로 이어진다고 주장하고 있다.

신동식(2010) 역시 여행사 직원을 대상으로 내부마케팅 요인이 조직신뢰 및 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅 요인 중 교육훈련, 경영충지원, 권한위임, 내부커뮤니케이션이 조직신뢰에 유의한 영향을 미치고, 조직신뢰가 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 이러한 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H1: 퇴직예비교육은 직장만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 창업 교육은 직장만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 재취업 교육은 직장만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3: 재테크 교육은 직장만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4: 여가생활 교육은 직장만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 퇴직예비교육과 퇴직불안에 관한 가설

퇴직불안은 퇴직을 앞두고 느끼는 장래의 불확실성에 대한 일반적인 우려와 걱정을 말하며 이러한 불안은 일반적으로 위기가 닥칠지도 모른다는 예상으로 분열된 감정 상태를 수반하며 적절한 행동을 취하지 못하게 된다(장삼수, 1998). 자신이 일생동안 해 왔던 일의 세계에서 떠난다는 것은 더 이상 자신이 이 세상에서 필요로 하지 않는다는 것으로 느껴져 심리적으로 매우 어렵게 되고 또한 자존감을 상실하게 된다.

한편 퇴직예비교육은 퇴직을 앞둔 근로자에게 사회적 활동을 할 수 있게 정보와 기회를 제공해주고 퇴직에 따른 심리적인 불안감에서 벗어나 퇴직 후의 생활에 성공적으로 지원해주는 것이다. 퇴직의 개인적, 사회적 부정적 파장을 완화시킬 수 있는 방안으로 퇴직예비교육이 요구되고 있다(Pillison, 1991)

이처럼 퇴직예비교육은 퇴직으로 인해 대부분의 종업원들이 경험하게 되는 심리적, 사회적, 경제적 변화에 효과적으로 적응하고 남은 재직기간 동안 업무에 대한 동기부여 정도가 감소하지 않도록 하기 위한 교육적 지원이라고 할 수 있다. 일반적으로 종업원 교육은 종업원의 업무능률 향상과 동기부여에 영향을 미치는데 이러한 맥락에서 퇴직예비교육은 퇴직 후에 일어나게 될 불확실에 대한 불안함을 해결하는 역할을 함으로써 퇴직 전의 업무에 대한 몰입도를 높이는 긍정적인 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다. 즉 퇴직예비교육을 통하여 직원들의 불확실한 미래에 대한 긍정적인 해결책을 제공함으로써 직원들의 불안감을 감소시키고 퇴직 전 직장 생활에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이와 같은 예상에 기반하여 다음과 같은 가

설을 설정할 수 있을 것이다.

H2: 퇴직예비교육은 직원들의 퇴직불안에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 창업 교육은 퇴직불안에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 재취업 교육은 퇴직불안에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3: 재테크 교육은 퇴직불안에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2-4: 여가생활 교육은 퇴직불안에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 직장만족과 직무동기부여에 관한 가설

Hirshci(2011)은 종업원의 직장 만족도는 업무성과와 이직에 중대한 영향을 미친다고 주장하였다. 유선용(2010)도 직장만족도가 높은 사람일수록 직무환경에 긍정적인 태도를 가짐으로써 업무성과를 창출한다고 하였다. 이처럼 직장에 대한 만족도는 자신의 직장에 대한 우호적인 태도를 가지고 주어진 업무를 자발적이고 적극적으로 수행하도록 하는 역할을 한다고 볼 수 있다. 경영자는 종업원들로 하여금 자발적인 동기부여를 통해 기업성과를 높이기 위해 노력하는데 이를 경영자 입장에서의 동기부여라고 하였다. 경영자 입장에서의 동기부여란 종업원으로 하여금 조직에서 얻기 원하는 결과를 산출할 수 있는 방식으로 행동하도록 종업원 스스로가 자발적이고 지속적인 노력을 효과적으로 유도하는 경영활동을 의미한다(Tosi, 1990). 이러한 동기부여는 경영자가 종업원들의 동기부여를 고취함으로써 기업 및 자신의 업무에 몰입할 수 있도록 하는 개념인 조직몰입과 유사한 개념으로 볼 수 있다. Rusbult and Farrell(1983)은 개인이 직무에 심리적으로 결속하려고 하며 그 직무를 고수하려는 성향을 조직몰입이라고 개념화하였다.

한편 기존의 다양한 연구에서 직장만족은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 지지되었다(Williams and Hazer, 1986; Mathieu and Zaiac, 1990; Steers, 1997). 그리고 McCormick and Ilgen(1980)은 직무만족은 직무에 대해서 갖는 감정과 관계있고, 동기부여는 그 직무에서 발생하는 행동과 관련되어 있다고 하였다. 지금까지 살펴본 연구결과로부터 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H3: 직장만족은 직원의 동기부여에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.4 퇴직불안과 직무동기부여에 관한 가설

동기부여는 개인인 조직구성원이 조직목표를 달성하거나 자신의 욕구를 충족시키기 위해 목표지향적인 행위를 자발적으로 지속하는 과정을 말한다(Schermerhorn et al., 1995). 특히, 그들은 종업원들로 하여금 정신적인 건강을 유지하도록 도와주는 것은 동기부여에 도움이 된다고 하였다. 즉, 종업원이 가질 수 있는 퇴직 후 삶에 대한 막연한 불안감을 줄여줄 수 있는 교육제공을 통해 정신적인 안정과 퇴직불안을 감소시켜 현재의 직무에 집중할 수 있도록 동기부여 할 수 있을 것이다.

이와 같은 사실에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H4: 퇴직불안은 직무동기부여에 부(-)²의 영향을 미칠 것이다.

2.5 직무동기부여와 고객지향성에 관한 가설

내부마케팅의 궁극적 목적은 고객과 직접 접촉하는 종업원으로 하여금 직무에 대한 동기부

여를 고취시키고 고객지향적인 사고를 갖도록 하는 것이라 할 수 있다. 고객지향적인 종업원은 서비스 품질수준을 향상시켜 고객만족을 유도할 수 있기 때문이다(신혜숙, 2008).

박봉규(2002)는 호텔종업원의 고객지향과 그 결정요인에 관한 연구를 통해 개인특성이 직무만족이나 조직몰입에 영향을 미치며, 또한 직무만족이나 조직몰입이 자발적 행동의 매개역할을 통해 고객지향성에 영향을 규명하고자 하였다. 연구 결과, 직장 만족은 기업에 우호적인 자발적 행동, 즉 직무동기부여를 촉진하며 이를 통해 고객지향에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5: 직무동기부여는 직원들의 고객지향성에 정(+)³의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정

실증분석을 위해 본 연구의 주요 변수들에 대한 조작적 정의를 내린 후, 이를 기초로 설문항목을 구성하였고 각 항목들은 리커트 7점 척도를 활용하여 측정하였다.

1.1 퇴직예비교육 (창업교육, 재취업교육, 재테크 교육, 여가생활 교육)

창업교육은 기업이 종업원들을 대상으로 하여 퇴직 후의 창업과 관련한 교육을 실시하는 것으로 정의될 수 있으며, 재취업 교육은 은퇴 후의 재취업을 용이하게 해 주는 교육훈련의 제공으로 정의된다. 재테크교육은 은퇴 후의 개인의 자

산관리와 관련한 교육을 제공하는 것으로 정의되며, 여가생활 교육은 은퇴 후의 개인적으로 누릴 수 있는 여가생활에 대한 교육으로 정의하였다. 설문문항들은 기존의 연구들(Bansal et al., 2001; 송효분, 박석희, 2005)에서 사용된 교육훈련 관련 측정문항을 본 연구의 목적에 적합하도록 수정, 보완하여 사용하였다. 구체적으로 각 교육이 효과적으로 실시되고 있는지, 가치가 있는지, 본인에게 도움이 되는지, 효과적으로 운영되고 있는지를 질문하였다.

1.2 퇴직불안

퇴직불안은 종업원이 은퇴 혹은 퇴직 후의 생활에 대해서 느끼는 불안감으로 정의될 수 있다. 측정문항은 김향은과 정옥분(1992)이 사용한 상태-특성 불안검사(STAI)척도 중 본 연구목적에 맞는 일부 문항을 추출하여 수정·보완하였다. 측정항목으로는 ‘퇴직을 하고 나면 빨리 늙을 것 같다’, ‘사람들로부터 소외될 것 같다’, ‘시간을 보내는 것이 문제가 될 것 같다’, ‘사회적으로 가치 없는 존재가 될 것 같다’, ‘위축되고 당당하지 못할 것 같다’ 등의 문항이 포함되었다.

1.3 직장만족

직장만족은 자신이 일하고 있는 직장에 대해서 느끼는 만족도로 정의될 수 있다. 본 연구에서는 이학식, 김영, 이용기(1988)의 연구에서 사용한 척도들을 본 연구목적에 맞게 소폭 수정하여 사용하였다. 측정문항은 현재 직장에서의 업무, 급여, 승진기회, 동료관계, 근무환경 등에 대해 만족하고 있는지와, 전반적인 직장에 대한 만족에 대한 질문들이 포함되었다.

1.4. 직무동기부여

동기부여는 조직구성원이 조직목표를 달성하

거나 자신의 욕구를 충족시키기 위해 목표지향적인 행위를 자발적으로 가지면서, 그런 마음을 지속하는 과정으로 정의된다. 측정을 위한 척도는 박우성(2010)의 논문에서 사용된 문항들을 이용하였다. 설문문항으로는 ‘나는 주어진 업무에 최선을 다한다’, ‘나는 회사가 내게 요구하는 이상으로 열심히 노력한다’, ‘나는 업무상에서 개선의 여지가 있는지를 항상 생각한다’, ‘나는 회사에서 주어진 업무에 집중할 수 있다’ 등의 문항이 포함되었다.

1.5 고객지향성

고객지향성은 고객만족을 위해서 고객에 대한 지속적이고 충분한 이해를 하려하는 종업원의 성향으로 정의될 수 있다. 측정문항은 Narver and Slater(1996)와 김명학과 이정환(2005)이 사용한 문항을 본 연구에 맞게 소폭 수정, 보완하여 사용하였다. 측정문항으로는 ‘우리 회사는 회사의 비전을 고객만족이라고 강조하고 있다’, ‘나는 회사의 고객이 누구인지를 충분히 이해하고 있다’, ‘나는 고객의 욕구를 이해하는 것이 회사의 중요한 경쟁요인이라 생각한다.’ 등의 문항이 포함되었다.

2. 자료수집 및 표본특성

본 연구는 내부마케팅 관점에서 기업이 종업원에게 제공하는 퇴직예비교육프로그램이 종업원의 고객지향성에 미치는 영향을 검증하기 위한 연구로서 울산지역에 소재한 10개의 기업을 대상으로 조사를 시행하였으며, 각 기업별로 20부의 설문지를 균등히 배부하였다. 조사기간은 2013년 4월 10일부터 31일까지 약 3주간 실시하였다. 총 200부의 설문지가 배포되고 187부의 설문지 회수되었으나 이 중 결측값이 많거나 일관

성 및 성실성이 떨어진다고 판단되는 11부를 제외한 176부의 설문에 대해 자료 분석을 실시하였다.

먼저 퇴직예비교육 프로그램에 대한 간단한 안내를 실시하고, 본인이 근무하고 있는 회사에서 제공하는 프로그램을 회상하며 설문에 응할 것을 요구하였다. 응답자가 근무하고 있는 기업의 특성을 보면 제조업이 171개(97.2%)로 대부분을 차지하였으며, 종업원 수는 100~500명이 46(26.1%), 500~1000명이 31(17.6%), 1000~5000명이 45(25.6%), 5000명 이상이 54(30.7%)로 비교적 고른 분포를 보였다. 매출액 부분에서는 163(92.6%)명의 응답자가 100억 이상인 것으로 응답하였다. 종업원 복리후생과 퇴직예비교육에 대한 관심을 기울일 수 있는 여건에 있는 기업

들의 종업원들이 연구의 대상으로 선정되었음을 확인할 수 있다. 응답자 개인의 특성을 살펴보면, 학력은 고졸이 68명(38.6%), 전졸이 37명(21%), 대졸이 65명(36.9%)로 고른 분포를 보이고 있으며, 직위에서는 사원이 33명(18.8%), 대리/계장/주임급이 39명(22.2%), 과장/차장급이 46명(30.7%), 이사급 이상이 4명(2.3%)로 나타났다. 마지막으로 근무년수에서는 2년 미만인 5명(2.8%), 2~5년이 6명(3.4%), 6~10년이 19명(10.8%), 11~20년이 69명(39.2%), 21년 이상이 77명(43.8%)로 거의 80% 이상의 응답자들이 최소 10년 이상 근속한 근무자로서 은퇴에 대한 생각과 걱정을 충분히 할 수 있는 표본인 것으로 판단된다.

<표 1> 표본 특성

업종		종업원 수		매출액	
제조	171(97.2%)	100-500	46(26.1%)	50억 이하	1(0.6%)
유통/서비스	2(1.1%)	500-1000	31(17.6%)	500억 이하	3(1.7%)
기타	3(1.7%)	1000-5000	45(25.6%)	1000억 이하	9(5.1%)
		5000이상	54(30.7%)	1000억 이상	163(92.6%)
학력		직위		근무 년수	
고졸	68(38.6%)	사원	33(18.8%)	2년 미만	5(2.8%)
전졸	37(21.0%)	대리/계장/주임	39(22.2%)	2-5년	6(3.4%)
대졸	65(36.9%)	과장/차장	46(26.1%)	6-10년	19(10.8%)
석사	5(2.8%)	부장/팀장	54(30.7%)	11-20년	69(39.2%)
박사	1(0.6%)	이사급이상	4(2.3%)	21년이상	77(43.8%)
계		176			

V. 가설의 검증

1. 측정항목의 신뢰성 및 타당성 평가

측정항목들의 신뢰성 및 타당성 평가를 위해 PLS를 이용하였다. PLS에서는 각 측정 항목과

관련 변수 간의 로딩 값과 크로스 로딩 값을 가지고 개념타당성을 평가한다. 각 변수에 대한 측정항목의 로딩 값이 타 크로스 로딩 값보다 커야 하며, 그 값이 모두 0.7이상이어야 측정 항목이 개념적으로 타당한 것으로 판단할 수 있다 (Barclay et al., 1995).

<표 2>는 본 연구에 의해 사용된 변수들과 그 변수들의 측정항목들 간의 로딩 값과 크로스 로딩 값을 나타낸 것으로 음영 처리된 로딩 값을 살펴보면, 대부분의 측정 항목들이 0.7 이상의 로딩 값을 가질 뿐만 아니라 다른 변수들에

대한 크로스 로딩 값보다 크게 나타나 개념타당성이 확보된 것으로 판단된다. 이 과정을 통해 요인 적재에 문제가 있었던 4개의 문항(재테크교육 1, 여가생활교육 4, 직장만족 5, 6)을 제거하여 변수를 정제하였다.

<표 2> 적재값(교차적재값 포함)

	고객지향성	동기부여	퇴직불안	여가생활교육	재취업교육	재테크교육	직장만족	창업교육
고객지향성 1	0.963	0.904	0.915	0.134	0.102	0.336	0.857	0.433
고객지향성 2	0.973	0.881	0.885	0.155	0.135	0.317	0.839	0.371
고객지향성 3	0.974	0.907	0.907	0.159	0.129	0.353	0.842	0.335
고객지향성 4	0.972	0.903	0.894	0.169	0.168	0.324	0.868	0.379
직무동기부여 1	0.903	0.970	0.913	0.159	0.143	0.296	0.902	0.372
직무동기부여 2	0.907	0.976	0.927	0.150	0.147	0.299	0.908	0.326
직무동기부여 3	0.894	0.964	0.916	0.145	0.152	0.268	0.902	0.307
직무동기부여 4	0.885	0.966	0.897	0.178	0.135	0.317	0.923	0.374
퇴직불안 1	0.903	0.925	0.982	0.143	0.128	0.280	0.891	0.333
퇴직불안 2	0.917	0.927	0.981	0.168	0.134	0.294	0.899	0.356
퇴직불안 3	0.912	0.922	0.981	0.175	0.150	0.312	0.891	0.363
퇴직불안 4	0.901	0.919	0.973	0.154	0.162	0.321	0.880	0.358
여가생활교육 1	0.172	0.176	0.186	0.908	-0.215	0.423	0.247	0.389
여가생활교육 2	0.125	0.130	0.127	0.910	-0.166	0.513	0.191	0.338
여가생활교육 3	0.120	0.120	0.113	0.879	-0.063	0.471	0.170	0.259
재취업교육 1	0.123	0.112	0.117	-0.161	0.918	-0.170	0.094	-0.180
재취업교육 2	0.135	0.117	0.134	-0.163	0.918	-0.087	0.097	-0.148
재취업교육 3	0.141	0.166	0.161	-0.163	0.946	-0.180	0.139	-0.156
재취업교육 4	0.109	0.146	0.124	-0.164	0.925	-0.197	0.122	-0.144
재테크교육 1	0.288	0.267	0.259	0.484	-0.173	0.859	0.263	0.436
재테크교육 2	0.316	0.254	0.269	0.444	-0.062	0.880	0.286	0.469
재테크교육 3	0.300	0.284	0.284	0.437	-0.218	0.902	0.311	0.493
직장만족 1	0.870	0.932	0.893	0.197	0.107	0.315	0.970	0.388
직장만족 2	0.836	0.896	0.873	0.245	0.128	0.316	0.974	0.352
직장만족 3	0.839	0.896	0.877	0.244	0.118	0.304	0.966	0.323
직장만족 4	0.858	0.915	0.884	0.213	0.128	0.330	0.970	0.397
창업교육 1	0.378	0.336	0.329	0.334	-0.121	0.382	0.333	0.884
창업교육 2	0.325	0.310	0.336	0.301	-0.072	0.429	0.342	0.890
창업교육 3	0.322	0.288	0.295	0.366	-0.152	0.567	0.306	0.866
창업교육 4	0.341	0.310	0.298	0.314	-0.251	0.489	0.334	0.857

내적일관성을 측정하기 위한 기준은 합성 신뢰도(Composite Reliability)와 평균분산추출(Average Variance Extracted)값을 사용하여 판단

할 수 있다. 개념 신뢰성을 확인하기 위해서는 CR이 0.7 이상(Nunnally 1978), AVE가 0.5이상(Fornell and Larket 1981)이어야 한다. 본 연구에

서 사용된 구성개념들은 모두 0.7이상의 CR값과 0.5이상의 AVE값을 나타내고 있어 내적일관성이 있다고 말할 수 있다. <표 3>은 개별 구성개념들의 다양한 신뢰도 값을 나타내주고 있다.

<표 3> 신뢰성 분석

	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
창업교육	0.765	0.928	0.897
재취업교육	0.859	0.961	0.946
재테크교육	0.775	0.912	0.855
여가생활교육	0.808	0.927	0.884
직무동기부여	0.939	0.984	0.978
퇴직불안	0.959	0.989	0.986
직장만족	0.941	0.985	0.979
고객지향성	0.942	0.985	0.979

Fornell and Larcker(1981)에 의하면, 각 요인의 추출된 평균분산(AVE : Average Variance Extracted)의 제곱근이 해당요인과 다른 요인들 간의 상관 계수들보다 크면, PLS 측정모형의 판별타당성이 존재하는 것으로 간주한다. <표 4>

는 변수들 간의 상관관계와 AVE를 통한 판별타당성을 분석한 것으로 모든 AVE의 제곱근 값이 상대적으로 크다는 것을 알 수 있다. 따라서 각 변수의 측정문항들의 판별타당성이 확보된 것으로 판단된다.

<표 4> 판별타당성 분석

	고객지향성	직무동부여	퇴직불안	여가생활교육	재취업교육	재테크교육	직장만족	창업교육
고객지향성	0.970							
직무동기부여	0.926	0.969						
퇴직불안	-0.928	-0.943	0.979					
여가생활교육	0.159	0.163	-0.164	0.899				
재취업교육	0.138	0.149	-0.147	-0.175	0.927			
재테크교육	0.343	0.305	-0.308	0.515	-0.173	0.880		
직장만족	0.877	0.938	-0.909	0.231	0.124	0.326	0.970	
창업교육	0.391	0.356	-0.360	0.375	-0.168	0.530	0.377	0.874

* 굵은 글씨는 AVE의 제곱근

2. 가설검증

가설검증을 위해 경로간의 유의성을 검증하였다. PLS는 공분산 기반의 구조방정식과 달리 모형에 대한 적합도가 나타나지 않지만 내생변수들의

설명된 분산(R제곱)값을 통해 그 설명력을 확인할 수 있다. 본 연구에서의 내생변수들에 대한 R 제곱이 통상적으로 받아들여지는 0.1이상 나타나고 있어 모형을 해석하기에 무리가 없다고 판단된다. 추가적으로, 최근에, Tenenhaus et

al.(2005)은 PLS 모델에서 글로벌 적합 지수로 GoF ($0 < \text{GoF} < 1$)의 사용을 제안*하고 있다. 이는 내생 변수에 대해 평균 커뮤널리티(communality)와 평균 R^2 의 기하 평균으로 구한다. PLS 모델에서 커뮤널리티(communality)는 AVE와 동일하기 때문에 임계치(cut-off value) 0.5을 적용할 수 있다 (Fornell and Larcker (1981). 또 Chin(1988)이 PLS 모델의 제안한 R^2 의 측정기준 0.67(강함), 0.33(중간), 0.19(약함)와 동일선 상에서 GoF의 평가 기준을 고려할 수 있다. 따라서 최소 평균 AVE 값 0.5와 강 중 약의 R^2 기준을 적용함으로써 GoF의 기준을 0.31(소), 0.41(중), 0.58(대)로 할 수 있다(Wetzels, et al. 2009). 본 연구모형의 GoF값을 계산한 결과 0.477로 중간정도의 적합도를 보이는 것으로 나타났다. 부스트래핑 방법을 사용(Chin, 1998)하여 연구가설을 검증하였으며, 각 연구가설에 대한 검증결과를 요약한 결과를 <표 5>와 <그림 2>을 통해 제시하였다.

구조모형에 대한 검증결과를 간략히 요약하면 다음과 같다. 먼저 가설 1은 기업의 퇴직예비교육 프로그램(창업교육, 재취업교육 재테크교육, 여가생활 교육)이 직장만족에 정(+의 영향을 미칠 것이라고 제시하였는데, 이들의 관계를 분석한 결과, 창업교육(경로계수=0.296, t 값=9.014, $p < 0.01$), 재취업교육(경로계수=0.216, t 값=3.132, $p < 0.01$), 재테크교육(경로계수=0.170, t 값=2.137, $p < 0.05$)이 모두 지지되는 것으로 나타났다. 하지만 여가생활 교육은 직장만족에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 가설 2는 기업의 퇴직예비교육 프로그램(창업교육, 재취업교육 재테크교육, 여가생활 교육)이 퇴직불안에 부(-)의 영향을 미칠 것이라고 제시하였다. 그 결과 창업교육(경로계수=-0.299, t 값=4.181, $p < 0.01$), 재취업교육(경로

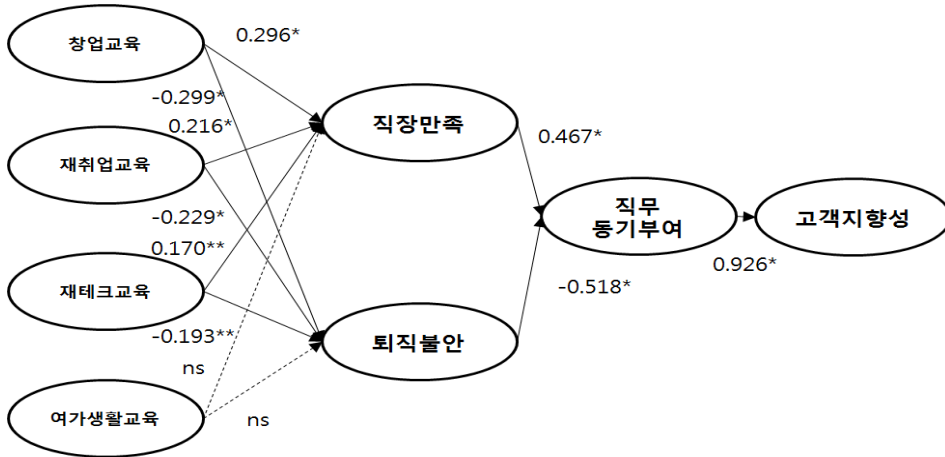
계수=-0.229, t 값=3.145, $p < 0.01$), 재테크교육(경로계수=-0.193, t 값=2.165, $p < 0.05$)이 모두 지지되는 것으로 나타났다. 하지만 여가생활 교육은 퇴직불안에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 응답자들의 경우에 실질적으로 은퇴이후의 경제적인 측면에 대한 우려나 걱정이 우선하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 여가생활은 기초생활을 위한 경제적인 측면이 보장되고 난 이후에 누릴 수 있는 부분이라 여기고 있기에 기업에서 제공하는 여가생활 교육은 실질적으로 직장만족이나 퇴직불안에 영향을 미치지 못한 것으로 추측된다. 가설 3은 직장만족이 직무동기부여에 유의한 정(+의 영향을 미칠 것이라고 제시하였다. 경로계수=0.467, t 값=5.879로 나타나 $p < 0.01$ 수준에서 유의하였다. 퇴직예비교육을 통한 직장만족과 함께 직무동기부여 수준이 높아지는 것으로 이해할 수 있다. 퇴직불안이 동기부여에 부(-)의 영향을 미치리라 예상한 가설 4는 경로계수=-0.518, t 값=6.376으로 $p < 0.01$ 수준에서 유의하게 나타났으며, 동기부여가 고객지향성에 정(+의 영향을 미칠 것으로 설정한 가설 5 역시 경로계수=0.926, t 값=69.048로 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 제시한 가설들을 구조모형을 통해 검증한 결과, 일부 가설을 제외한 대부분의 가설이 검증되었음을 확인할 수 있었다.

* $\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2} = \sqrt{\text{Communality} \times R^2}$

<표 5> 구조모형검증 결과

가설	경로	경로 계수	t 값	채택 여부	R 제곱값
1-1	창업교육 -> 직장만족	0.296	4.024*	채택	0.210
1-2	재취업교육 -> 직장만족	0.216	3.132*	채택	
1-3	재테크교육 -> 직장만족	0.170	2.137**	채택	
1-4	여가생활교육 -> 직장만족	0.071	0.936	기각	
2-1	창업교육 -> 퇴직불안	-0.299	4.181*	채택	0.199
2-2	재취업교육 -> 퇴직불안	-0.229	3.145*	채택	
2-3	재테크교육 -> 퇴직불안	-0.193	2.165**	채택	
2-4	여가생활교육 -> 퇴직불안	0.016	0.084	기각	
3	직장만족 -> 직무동기부여	0.467	5.879*	채택	0.927
4	퇴직불안 -> 직무동기부여	-0.518	6.376*	채택	0.858
5	직무동기부여 -> 고객지향성	0.926	69.048*	채택	

***p<.10, **p<.05, *p<.01



***p<.10, **p<.05, *p<.01 / → 유의한 경로, ⇨ 기각된 경로

<그림 2> 연구모형 검증 결과

VI. 결 론

1. 연구결과의 요약 및 시사점

베이비부머 세대의 은퇴시기가 도래하여 대규모의 퇴직이 예정된 가운데서 기업들은 퇴직관

련 교육프로그램을 운영하고 있으나 다양한 관점에서 논의될 수 있는 해당 프로그램의 효과측정에는 미흡한 실정이다. 이에 본 연구는 내부마케팅 관점에서 기업이 제공하는 퇴직예비교육이 종업원들의 직장만족과 퇴직불안, 직무동기부여를 통해 고객지향성에 미치는 영향을 검증하고자 하였다.

분석결과는 퇴직교육프로그램은 아직 퇴직하지 않은 종업원들에게도 다양한 종류의 긍정적인 효과가 있음을 보여주었다. 이를 보다 구체적으로 제시하면 다음과 같다. 우선, 퇴직예비교육 중 창업교육과 재취업교육, 재테크 교육은 직장 만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만, 여가생활교육은 직장만족에 유의한 영향을 미치지 못했다. 이러한 부분은 퇴직불안에 미치는 영향에서도 유사하게 나타났다. 창업교육과 재취업교육, 재테크교육은 역시 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으나 여가생활교육은 퇴직불안에 유의한 영향을 미치지 못했다. 이는 연구결과에서 언급한바와 같이 기업의 내부고객들이 실제로는 경제적인 부분을 우선시 하는 것으로 해석할 수 있다. 여가생활이라는 것이 결국은 경제적인 부분이 해결이 된 후에야 생각해볼 수 있는 ‘여유’로 받아들여진다는 것이다.

직장만족은 직무동기부여에 정(+)의 영향을, 퇴직불안은 직무동기부여에 부(-)의 영향을 미침을 확인할 수 있었다. 이는 기존의 내부마케팅 연구들이 제시한 것과 일치하는 결과를 재확인한 것이라 할 수 있다. 마지막으로, 직무동기부여 수준이 높아지면 내부고객들의 외부고객들에 대한 고객지향성이 향상된다는 것을 확인할 수 있었다. 결론적으로, 효과적으로 시행된 퇴직예비교육 프로그램은 내부고객의 직장만족도와 퇴직 후에 대한 불안감을 감소시켜주어 업무에 집중하게 하고, 업무에 대한 동기부여와 고객지향성을 향상시킬 수 있음을 의미한다고 할 수 있다.

본 연구의 시사점은 기존의 내부마케팅 연구들이 주로 내부고객인 종업원들에 대해 제공하는 일반적인 직무교육, 급여 및 복리후생 차원이 아닌 퇴직예비교육의 효과를 검증한 데에 있다고 할 수 있다. 현대 사회는 평균수명의 연장과 함께 은퇴 후의 삶에 대한 불안감이 가중되고

있으며, 이러한 불안이 직무성과와 종업원들의 안녕감에 부정적인 영향을 미치고 있다. 이러한 부분들을 해결하고 기업이 고객만족을 향상시키기 위해 많은 기업들이 이에 필요한 조건인 내부고객만족을 성취하기 위해 퇴직예비교육을 시행하고 있다. 본 연구는 퇴직예비교육의 구체적 효과를 제시함으로써 퇴직예비교육의 중요성을 강조하고 향후 퇴직예비교육을 실시할 기업들이 어떤 부분에 주안점을 두어야 하는지에 대한 방향을 제시하였다는 점에서 그 의의를 지닌다고 할 수 있다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 앞서 제시한 시사점을 가지는 동시에 다음과 같은 한계점이 존재하며, 이에 따른 향후 연구방향을 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구는 특정지역의 비교적 적은 수의 기업에 종사하는 표본만을 대상으로 이루어졌기 때문에 표본수집의 편중이라는 한계점을 가지고 있다. 대부분이 근속년수 10년 이상으로 현실적으로 퇴직에 대한 불안감을 가지고 있는 표본이 다수이긴 하나, 퇴직예비 교육프로그램을 통해 기업의 성과를 향상시키기 위해서는 다양한 연령, 성별, 근속년수를 포함하여 보다 일반화된 결과를 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 다양한 기업을 선택하여 연구하지 못한 점이다. 본 연구에서는 시간적, 경제적 한계로 인하여 울산지역의 기업만을 대상으로 하였는데, 대부분의 기업이 제조업이며, 이는 표본의 특성에도 잘 나타나있다. 연구에 사용된 표본이 거의 제조업 위주로 국한되어 있기 때문에 본 연구의 결과를 전반적인 서비스 기업에까지 적용해서 일반화시키기에는 미흡하다고 할 수 있다. 특히 여가생활교육은 직장만족과 퇴직불안 모두에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데 향

후 연구에서는 다양한 서비스 기업별, 서비스 업태별로 연구를 진행하면 본 연구와는 상이한 결과를 얻을 수 있을 것으로 예상된다.

셋째, 향후 연구에서는 퇴직불안이 직장만족을 매개변수로 하여 동기부여에 미치는 경로에 대한 검증도 추가적으로 분석해 볼 필요가 있을 것으로 판단된다. 즉 퇴직예비교육의 종속변수들 간의 보다 정밀한 구조적 관계를 밝힘으로써 퇴직예비교육의 효과를 보다 구체적으로 제시할 수 있을 것이다.

참고문헌

1. 김명학·이정환(2006), “내부마케팅이 서비스 품질과 고객만족에 미치는 효과에 관한 실증적 연구,” *국제지역연구*, 10(1), 388-408.
2. 김미혜(1993), “퇴직에 대한 태도와 개념화에 기초한 퇴직준비교육의 개발,” *한국사회복지학*, 22, 13-27.
3. 김연옥(1992), “퇴직준비프로그램개발을 위한 퇴직예정자의 욕구조사,” *한국사회복지학*, 20, 81-103.
4. 김향은·정옥분(1992), “정년 퇴직을 앞둔 중년 남성의 심리적 불안 -퇴직 예정자의 상태, 특성불안과 현행 정년제도에 대한 시각을 중심으로-”, *대한가정학회지*, 30(2), 159-169.
5. 라휘문·김영희(2003), “제1회의 : 제2세션 ; 정보화정책: 지방정부조직의 행정서비스 수준 제고방향 -행정서비스현장에 대한 관리요소의 탐색-”, *한국정책학회 학술대회*, 103- 128.
6. 박봉규(2002), “호텔종사원의 자기유능감이 자발적 행동에 미치는 영향”, *사이버 비즈니스*, 1(3), 75-84.
7. 박상욱·권혁기(2013), “HRD관점에서 바라본 기업현직교육훈련 유형이 참여강도에 미치는 영향분석,” *경영과 정보연구*, 32(4), 103-126.
8. 박우성(2010), “성과배분제와 동기부여 : 개인 및 조직 특성의 조절효과”, *대한경영학회지*, 23(5), 2659-2676.
9. 송효분·박석희(2005), “외식기업의 내부마케팅이 내부고객 태도에 미치는 영향: 호텔레스토랑과 패밀리레스토랑을 대상으로”, *관광학연구*, 29(3), 357-379.
10. 신동식(2010), “서비스 기업에서 내부마케팅 요인이 조직신뢰 및 직무만족과 이직이도에 미치는 영향에 관한 연구”, *관광연구*, 25(2), 293-316.
11. 신혜숙(2000), “호텔종사원의 조직동일시에 영향을 미치는 내부마케팅 요인”, *관광학연구*, 24(1), 149-164.
12. 여용재·최호규(2008), “내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향 : 공공연구기관에 대한 탐색적 접근”, *상업교육연구*, 21, 365-392.
13. 엽영·김정원·김동철(2014), “중국은행원들의 직무만족 영향요인과 인구통계학적 특성의 조절효과 분석,” *경영과 정보연구*, 33(2), 13-36.
14. 이학식·김영·이용기(1998), “시장지향성과 성과 : 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할”, *경영학연구*, 27, 157-184.
15. 장삼수(1998), “조기 퇴직 불안이 중년기 위기에 미치는 영향: 금융기관에 종사하는 40~50대를 중심으로”, 연세대학교 석사학위논문.
16. 정기범(2013), “퇴직자의 재취업 교육프로그램이 교육만족도와 학습성도에 미치는 영향,” *HRD연구*, 15(3), 189-213.
17. 차갑부(1999), “퇴직 전 후 교육프로그램 연계모형 개발에 관한 연구,” *교육학연구*, 37(1), 347-368.

18. 최정임 · 유순화 · 이성실(2015), “초등 여교사의 명예퇴직 이유에 대한 Q방법론적 분석,” *초등교육연구*, 28(3), 229-253.
19. 한정란(1998), “고령화 사회에 대비한 퇴직 준비 교육,” *연세교육연구*, 11(1), 263-285.
20. Ahmed, P. K. and M. Rafiq(2003), “Internal Marketing Issues and Challenges,” *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177~1186.
21. Bansal, H. S, M. B. Mendelson and B. Sharma(2001), “The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Output,” *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.
22. Barclay, D. W., R. Thompson and C. Higgins(1995), “The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use an Illustration,” *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
23. Berry, L. L.(1981), “The Employee as Customer,” *Journal of Retail Banking*, 3(1), 25-28.
24. Chin, W. W.(1998), “Issues and Opinion on Structural Equation Modeling,” *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
25. Conduit, J. and F. T. Mavondo(2001), “How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?,” *Journal of Business Research*, 51, 11-24.
26. Fornell, C. and D. F. Larcker(1981), “Evaluating Structural Equation Models with Observable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
27. George, W. R.(1990), “Internal Marketing and Organizational Behavior : A Partnership in Developing Customer - Conscious Employees at Every Level,” *Journal of Business Research*, 20(Jan), 63-70.
28. George, W. R. and C. Gronroos(1989), “Developing Customer-Conscious Employees at Every Level-Internal Marketing,” in Congram, C.A. and Frieman, M.L. (Eds), *Handbook of Services Marketing*, AMACOM, New York, NY.
29. Gronroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory. In J.H. Donnelly & W.R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp.236 - 238). Chicago: American Marketing Association.
30. Hartline, M. D. and O.C. Ferrell(1996), “The Management of Customer-contact Service Employees: An Empirical Investigation,” *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70
31. Hirschi, A.(2011), “Vocational Identity as a Mediator of the Relationship between Core Self-evaluations and Life and Job Satisfaction,” *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 122-138.
32. Hoffman, K. D. and Ingram, T. N.(1991), “Creating Customer-oriented Employees: The case in Home Health Care,” *Journal of Health Care Marketing*, 11, 24 - 32.
33. Hult, G. T. M., Hurley, R. F., Giunipero, L. C., and Nichols, E. L., Jr.(2000), “Organizational Learning in Global Purchasing: A Model and Test of Internal Users and Corporate Buyers,” *Decision Science*, 1(2), 293-325.
34. Kohli, A. K. and B. J. Jaworski(1990), “Market Orientation: The Construct,

- Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
35. Kotler, P.(2000), *Marketing management—analysis, planning implementation and control* (10th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 36. Lings, I. N.(2004), “Internal Market Orientation Construct and Consequences,” *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
 37. Mathieu J. E, and D. M. Zajac(1990), “A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment,” *Psychological Bulletin*, 108, 171 - 194.
 38. McCormick, E. J. and O. R. Ilgen.(1980), *Industrial Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.
 39. Narver, J. and S. Slater(1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54, 20 - 35.
 40. Nebeker, D., Busso, L., Werenfels, P. D., Diallo, H., Czekajewski, A., and Ferdman, B. (2001), “Airline Station Performance as a Function of Employee Satisfaction,” *Journal of Quality Management*, 6(1), 29-45.
 41. Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, New York: Mc Graw-Hill.
 42. Organ, D.W. and J. Near(1985), “Cognitions vs Affect in Measures of Job Satisfaction,” *International Journal of Psychology*, 20, 241-253
 43. Pappasolomou, I. (2006), “Can Internal Marketing be Implemented within Bureaucratic organizations?,” *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 194-212.
 44. Pfeffer, J., and Veiga, J. F.(1999), “Putting People First for Organizational Success,” *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
 45. Rafiq, M. and P. K. Ahmed(2000), “Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension,” *Journal of Service Marketing*, 14(6), 449- 462.
 46. Ruekert, R.(1992), “Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective,” *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
 47. Rusbult, C. E., and Farrell, D.(1983), “A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments,” *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.
 48. Sasser, W. E., and Arbeit, S. P.(1976), Selling jobs in the service sector, *Business Horizons*, 19(3),
 49. Saxe, R. and B. A. Weitz(1982), “The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople.” *Journal of marketing Research*, 19(August), 343-351.
 50. Schermerhorn, J. R., Jr., J. G. Hunt and R. N. Osborn(1995), *Basic organizational behavior*, New York: Wiley.
 51. Shiu, Y. M and T. W. Yu(2010), “Internal Marketing, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Organizational Performance in Non-life Insurance,” *The Service*

- Industries Journal*, 30(6), 793-809.
52. Steers, W. D.(1997), *Physiology and Pharmacology of the Bladder and Urethra*. W. B. Saunders, Philadelphia, USA.
 53. Tenenhaus, M., V. V. Esposito, Y. M. Chatelin and C. Lauro(2005), "PLS Path Modeling," *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159 - 205.
 54. Ten, R. P. and J. P. Meyer(1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings," *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
 55. Tosi, H. L.(1990), Personality and organization structure. In H.L. Tosi (Ed.), *Organizational behavior and management*. Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company, 255 - 73.
 56. Wetzels, M., G. O. Schroder and C. Van Oppen(2009), "Using Pls Path Modeling For Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines And Empirical Illustration," *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
 57. Williams, L. J. and J. T. Hazer(1986), "Antecedents and Consequences of Job Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods," *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

Abstract

A Study on the Effect of Retirement Education from the Perspective of Internal Marketing

Park, JuSik*

This research is based on internal marketing to explain the effect of retirement education as the strategy for increasing internal customer satisfaction. The analysis was held with employees who work in Ulsan area by using SPSS18K and Smart PLS 2.0. The study verified the structural equation model hypothesizing the relationship among related factors including retirement education factors, job satisfaction, anxiety, motivation and customer orientation.

According to the result of this study, retirement education factors have positive effect on the both job satisfaction and anxiety. However, the effect of leisure education is not significant for both job satisfaction and anxiety. Additional IPA was conducted to explain managerial implication of this research.

The research has several marketing implication on internal marketing and internal customer satisfaction. For firms, employees' perception of retirement education can generate the tangible and intangible performance in the internal marketing perspectives.

Key Words: internal marketing, retirement education, retirement anxiety, job satisfaction, motivation, customer orientation

* Associate Professor, Department of Business Administration, University of Ulsan, parkjsys@ulsan.ac.kr