

# 공공도서관의 내부마케팅이 사서의 직장생활의 질에 미치는 영향 연구\*

## The Effects of Internal Marketing of Public Libraries on the Quality of Working Life of Librarian

이 기 리 (Gi-Ri Lee)\*\*

노 동 조 (Dong-Jo Noh)\*\*\*

### 초 록

본 연구는 공공도서관에서 이루어지는 내부마케팅이 공공도서관 사서의 직장생활의 질에 미치는 영향 관계를 실증적으로 규명한 것이다. 이를 위하여 서울 소재의 공공도서관에서 근무하는 현직 사서를 대상으로 2020년 7월 25일부터 59일 동안 네이버폼을 통하여 설문조사를 실시하였으며, 회수된 120부의 응답지를 통계 프로그램인 IBM SPSS 25를 활용하여 요인분석, 신뢰도 분석, 빈도분석, 상관분석, 다중회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 결과, 공공도서관의 내부마케팅은 사서의 직장생활의 질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내부마케팅의 개선방안으로는 체계적이고 지속 가능한 내부마케팅 제도의 운영, 고학력 사서에 대한 경력 인정과 적절한 보상, 사서의 임금체계에 대한 개선, 경영층 지원과 권한위임을 중심으로 한 내부마케팅 제도의 활성화를 제안하였다.

### ABSTRACT

This research empirically analyzes the effect of internal marketing in public libraries on the quality of work life of public library librarians. To this end, a 59-day survey of incumbent librarians working at public libraries in Seoul was conducted on Naver Form from July 25, 2020, and 120 respondents were conducted using IBM SPSS 25, a statistical program, to conduct factor analysis, reliability analysis, frequency analysis, correlation analysis, and multiple regression analysis. Research has shown that internal marketing of public libraries has a positive effect on the quality of librarians' work life. As a way to improve internal marketing in public libraries, it was suggested to prepare a systematic and sustainable internal marketing system, recognize experiences and compensate highly educated librarians, improve the compensation system of librarians, and promote an internal marketing system centered on supporting management and delegation.

키워드: 공공도서관, 사서, 내부마케팅, 직장생활의 질, 직무환경

Public Libraries, Librarians, Internal Marketing, Quality of Work Life, Job Environment

\* 본 연구는 상명대학교 일반대학원 석사학위논문(2021.2)의 내용을 수정·보완한 것임.

\*\* 영등포문화재단 도서관운영팀 사서(giri\_lee@naver.com) (제1저자)

\*\*\* 상명대학교 인문사회과학대학 문헌정보학과 교수(djnoh@smu.ac.kr) (교신저자)

논문접수일자 : 2021년 2월 22일 논문심사일자 : 2021년 3월 1일 게재확정일자 : 2021년 3월 16일  
한국비블리아학회지, 32(1): 89-113, 2021. <http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2021.32.1.089>

© Copyright © 2021 Korean Biblia Society for Library and Information Science

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that the article is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

## 1. 서론

2018년 경제협력개발기구(OECD)에서 발표한 주요 국가의 연평균 근로시간에 따르면, 한국은 1,967시간으로 나타나 조사대상 40개국 중에서 상위권인 5위를 차지하였으며, '더 나은 삶 지수' 중 환경·일과 삶의 균형 부문에서는 하위권인 30위를 기록하였다. 통계청에 따르면, 상용근로자의 월평균 초과근로시간은 관련 통계가 작성된 2011년 이후 처음으로 10시간 이하로 감소하였다. 이러한 결과는 2018년에 도입된 주 52시간 근무제와 워라밸을 중시하는 사회 분위기가 반영된 것으로 해석된다(뉴스1, 2019). 정부는 2023년까지 OECD의 삶의 질 평가 순위를 20위까지 향상시키는 것을 중장기 목표로 하는 제2차 사회보장기본계획을 발표하였으며, 2019년에는 최저임금 인상과 함께 고용주의 부담을 경감하기 위한 근로 환경개선 및 고용안정 정책이 실시되고 있다.

이처럼 직무환경을 개선하고 직장생활의 질을 향상하고자 하는 노력은 도서관 계에서도 시도되고 있다. 서울특별시시는 2019년에 '사서 권익개선 TF'를 조직하여 국내 최초로 공공도서관의 운영과 고용 실태를 조사하였으며, 그 결과를 토대로 사서의 노동권익과 처우 개선을 위한 조례 제정과 함께 도서관 사서의 임금 표준안을 마련할 계획이다. 이러한 노력의 결과, 사서의 감정노동 문제를 해소하고 사서의 고용과 운영 개선안이 포함된 '서울특별시 사서 등의 권익 보호 및 지위 향상에 관한 조례 제정 계획'을 발표하였다(서울특별시, 2020).

그러나 도서관의 내부고객인 사서를 대상으로 하는 내부마케팅에 관한 연구는 제대로 진

행되지 않고 있다. 내부마케팅은 기업이 내부고객의 동기부여에 중점을 두고 내부고객의 욕구를 충족시키는 기업 내 경영환경에 따라서 최종고객의 욕구를 만족시킨다는 사고에 기초한 이론이다(페르베즈 K. 아미드, 모하메드 라피크, 2007). 그동안 내부마케팅 연구는 경영학 분야에서 주로 기업을 대상으로 다루어졌으나 최근에는 제조업, 서비스업, 공공기관 등 다양한 분야로 그 대상이 확대되고 있다.

이에 본 연구는 국내 최초로 공공도서관에 내부마케팅의 개념을 도입하여 공공도서관에서 이루어지는 내부마케팅이 공공도서관 사서의 직장생활의 질에 미치는 영향 관계를 실증적으로 분석하고, 나아가 직장생활의 질 향상을 위한 내부마케팅 제도의 개선방안을 도출하는데 그 목적이 있다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 내부마케팅

#### 2.1.1 내부마케팅의 정의 및 구성요소

내부마케팅이란 종업원을 내부고객으로, 직무를 내부제품으로 인식하고 내부고객인 종업원의 욕구를 충족시키기 위하여 해당 직무를 제공하여 조직의 목표를 달성하는 것을 의미한다(Berry, 1981). 내부마케팅은 지속적으로 높은 서비스 품질을 제공하는 문제에 대한 해결책으로 1976년 Berry에 의해 처음으로 제안되었다. 1981년 Berry의 최초 정의 이후, 내부마케팅은 연구자에 따라서 다양한 시각으로 정의되었다. 선행연구분석을 통하여 내부마케팅을

종합, 정리하면 내부마케팅의 주요 관점은 고객 만족이라는 조직의 목표를 달성하기 위하여 적합한 인재를 고용하고 이들에게 만족할만한 근무환경을 조성하여 동기부여 시키는 일련의 과정이라고 할 수 있다. 선행연구의 내부마케팅 정의는 <표 1>과 같다.

선행연구를 분석한 결과, 내부마케팅의 구성요소는 <표 2>와 같다. <표 2>에서 보는 바와 같이 내부마케팅의 구성요소는 연구자의 목적

및 연구대상에 따라 상이함을 알 수 있었다. 그러나 지금까지의 연구들이 대부분 보편적으로 사용하고 있는 Grocros(1990)의 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 권한위임, 경영층지원, 보상시스템의 5가지 요인을 중심으로 이를 축소 또는 확장하여 적용하고 있음을 확인하였다(이정환, 2006).

따라서 본 연구에서는 공공도서관과 유사한 특징을 지닌 대학도서관, 기록관 등을 중심으로

<표 1> 내부마케팅의 정의

연구자	정의
Berry(1981)	종업원을 내부고객으로 직무를 내부제품으로 인식하여 내부고객의 필요와 욕구를 충족시키기 위하여 해당 직무를 제공하여 조직의 목표를 달성하고자 하는 노력
Berry와 Parasuraman(1991)	종업원을 고객으로 대우하는 철학이자 인간의 필요에 맞게 일자리 상품을 형성하는 전략
George(1990)	서비스 기업의 첫 번째 시장은 고객에게 서비스를 알리고 설득하기 전에 종업원에게 서비스가 제공하려는 편익을 알리고 교육을 시켜서 내부시장의 욕구를 먼저 충족시키는 활동
Rafiq와 Ahmed(2000)	고객만족에 목표를 두고 마케팅과 유사한 접근방법을 사용하는 계획된 노력으로서 고객지향적인 종업원을 선발하여 교육훈련하고 동기부여하며 기능적으로 상호협조하는 접근방식
백인화(2006)	마케팅의 행위가 기업 내부의 종업원을 대상으로 동기부여를 통하여 고객지향적인 사고와 태도를 가지게 하는 것
이재용(2007)	외부고객에게만 적용되던 전통적인 마케팅의 개념을 확장하여 조직구성원을 내부고객으로 보고 이들을 대상으로 마케팅 활동을 하는 것
남영현, 김인규, 박철(2011)	기업 내부고객에 대한 동기부여에 중점을 두고 종업원의 욕구를 충족시키는 기업 내 경영환경에 따라 최종고객의 욕구를 만족시키는 기업의 능력이 결정된다는 사고에 기초한 활동
김정근, 하규수(2016)	노동 집약적인 서비스산업에서 핵심이 되는 이념과 활동으로 종업원이 직무에 만족할 수 있도록 근무환경을 만들어주고 종업원으로 하여금 고객지향적인 사고와 태도를 갖도록 하는 일련의 모든 활동
백승수(2016)	종업원들의 동기부여를 통해 상품 또는 서비스의 가치를 향상시키고, 나아가 고객만족을 실현시킬 수 있는 효율성을 추구하는 활동
정기현, 방원석, 박귀정(2017)	1차 고객인 내부고객을 위한 조직의 인적자원관리 실행을 통해, 내부고객의 욕구를 충족시킴으로써 내부고객 만족 및 경쟁우위를 실현시키고 조직의 목표를 달성할 수 있는 마케팅 전략이자 철학
이상훈, 임근욱(2017)	직원들을 만족시키고 동기부여 시키며 고객지향적으로 개발함으로써 그들이 제공하는 고객 서비스 수준을 향상시켜 궁극적으로 고객만족을 유도하는 마케팅 활동
박지은, 김선아, 박송춘(2018)	기업 내부 종업원을 최종 고객으로 보고 그들에게 행하는 마케팅 활동으로 종업원의 동기부여를 통해 고객지향성을 실현시킬 수 있는 효율적 활동
구영미(2020)	조직이 고객지향과 만족이라는 목적 달성을 위하여 마케팅적 접근방법과 부서 간의 협력을 통하여 종업원을 동기부여하고 직무만족시키는 구체적인 실행 전략

〈표 2〉 내부마케팅의 구성요소

연구자	구성요소
백인화(2006)	커뮤니케이션, 교육훈련, 권한위임, 경영충지원
이재용(2007)	권한위임, 복리후생제도, 교육훈련, 내부커뮤니케이션
박은옥, 정기한(2011)	내부의사소통, 교육훈련, 보상제도, 권한위임, 복리후생제도
남영현, 김인규, 박철(2011)	내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템, 경영충지원, 고용안정성
배신영, 전애은, 김민수(2014)	보상 및 지원, 교육훈련, 의사소통 및 복지, 권한위임
최현정, 양종현, 장동민(2014)	경영충지원, 권한위임, 교육 및 훈련, 내부커뮤니케이션, 근무환경 및 복리후생
김정근, 하규수(2016)	권한위임, 교육연수, 경영충지원, 보상제도
백승수(2016)	교육훈련, 경영충지원, 보상시스템, 권한위임, 내부커뮤니케이션
정기한, 방원석, 박귀정(2017)	내부의사소통, 교육훈련, 보상시스템, 권한위임, 조직 분위기
이재선, 이승희(2017)	내부커뮤니케이션, 교육훈련, 경영충지원
이상훈, 임근욱(2017)	권한위임, 보상, 교육훈련, 경영충지원, 내부커뮤니케이션
이현구, 정젤나, 최정길(2017)	내부커뮤니케이션, 교육훈련, 권한위임, 보상시스템
박지은, 김선아, 박송춘(2018)	권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 교육훈련, 복리후생, 경영충지원
이현찬, 양위주(2019)	교육훈련, 내부커뮤니케이션, 경영충지원, 권한위임, 복리후생
구영미(2020)	권한위임, 내부커뮤니케이션, 경영충지원, 교육훈련

로 진행된 선행연구를 바탕으로 하여 내부마케팅의 구성요소로 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 경영충지원, 권한위임, 보상시스템의 5가지로 선정하였다.

2.1.2 내부마케팅 관련 선행연구

내부마케팅은 1980년대부터 경영학을 중심으로 발전하여 다양한 분야로 확대되었다. 내부마케팅 연구가 대부분 호텔과 항공사를 비롯한 서비스 분야를 대상으로 수행되었으나 최근에는 제조업, 공기업, 공공기관 등 그 범위가 점차 확대되고 있다. 그러나 문헌정보학 분야에서는 내부마케팅을 적용한 연구사례는 미흡한 실정이며, 특히 공공도서관을 대상으로 한 내부마케팅 연구는 수행되지 않았다. 이에 본 연

구는 내부마케팅 분야의 선행연구를 문헌정보학 분야와 다른 분야로 구분하여 정리한다.

다른 분야에서 이루어진 내부마케팅 연구는 다음과 같다. 이재용(2007)은 서울특별시 산하의 구청 공무원을 대상으로 내부마케팅이 공무원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고, 직무만족과 조직몰입을 향상 방안으로 효율적인 의사소통 경로의 확보, 복리후생 시설의 확충 및 관련 제도의 개선, 효과적인 교육훈련 프로그램의 개발 및 시행 등을 제안하였다.

남영현, 김인규, 박철(2011)은 공기업의 내부마케팅이 종업원의 고객지향성에 미치는 영향 관계를 분석하기 위하여 국내 K공사 종업원을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 내부마케팅

이 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치며, 이는 종업원의 근무 초기부터 이루어져야 한다고 하였다.

정기한, 방원석, 박귀정(2017)은 의료기관 종사자를 대상으로 공공의료기관의 내부마케팅이 종업원의 자존감과 내부고객 만족, 경쟁우위에 미치는 영향 관계를 분석하고, 내부마케팅을 통한 내부고객의 자존감과 만족도를 증진시켜야 조직의 경쟁우위가 가능하다고 제안하였다.

이 밖의 연구로는 조직별로 내부마케팅이 종업원의 직무만족과 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향 관계를 분석하는 연구가 주류를 이루고 있다(배신영, 전애은, 김민수, 2014; 최현정, 양종현, 장동민, 2014; 백승수, 2016; 이상훈, 심정미, 조성숙, 2018).

문헌정보학 분야에서 수행된 내부마케팅 연구는 다음과 같다. 백인화(2006)는 수도권 4년제 사립대학도서관을 대상으로 대학도서관의 내부마케팅이 사서의 태도와 서비스 품질에 미치는 영향 관계를 분석한 결과, 대학도서관의 내부마케팅은 사서의 태도에 유의미한 영향을 미치며, 이는 서비스 품질 향상으로 이어진다는 사실을 밝혔다.

구영미(2020)는 대학기록관의 내부마케팅이 직무만족과 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향 관계를 분석하기 위하여 국내 대학기록관을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 내부마케팅은 직무만족과 조직몰입, 고객지향성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 내부마케팅 구성요소 중 경영층지원이 가장 밀접한 관련이 있음을 밝혔다.

이상에서 살펴본 바와 같이 기존의 연구는 내부마케팅이 직무만족과 조직몰입을 비롯한 고

객지향성에 유의미한 영향을 미침으로써 조직 차원에서 내부마케팅의 필요성과 중요성을 입증하는 연구들이 주류를 형성하고 있다. 또한 대부분의 연구가 외부고객 중심의 고객지향성에 초점이 맞추어져 있음을 알 수 있다. 이에 본 연구는 국내 최초로 공공도서관에 내부마케팅의 개념을 도입하여 고객지향성이 아닌 내부 직원에 초점을 맞추고 직장생활의 질을 종속변인으로 설정하여 연구를 진행한다.

## 2.2 직장생활의 질

### 2.2.1 직장생활의 질 정의 및 측정요소

직장생활의 질은 산업화로 인한 경제성장과 기술발전으로부터 제기된 인간소의 현상을 해결하기 위해 제안된 것으로서 1961년 Davis에 의해 처음 사용되었으며, 1972년 뉴욕에서 개최된 직장생활의 질에 관한 국제회의 이후부터 세계적으로 통용되었다(박영빈, 2011). 그러나 현재까지도 직장생활의 질에 대한 명확한 정의가 이루어지지 않아 연구자에 따라 다양한 관점으로 해석되고 있다. 선행연구를 바탕으로 직장생활의 질을 종합정의하면, 개인이 직장생활에서 경험하는 직무환경에 대한 주관적인 만족감이라고 할 수 있다. 직장생활의 질에 대한 정의는 <표 3>과 같다.

직장생활의 질을 측정하기 위하여 선행연구를 바탕으로 학자들의 견해를 정리하면 다음과 같다. Walton(1973)은 직장생활의 질의 측정요소를 직무뿐 아니라 직무환경 전체로 확대하여 다음의 8가지 항목으로 구성하였다(이혜선, 2005). 첫째, 적절하고 공정한 보상은 직장생활의 질을 결정하는 주요 요인이다. 둘째, 안전하

〈표 3〉 직장생활의 질 정의

연구자	정의
Walton(1973)	직무와 관련하여 근로 현장에서 겪는 인간 체험의 질
Glaser(1980)	조직구성원 간의 커뮤니케이션을 통해 직무설계나 직업환경에 대한 발언권을 가지는 현상
May, Bu, Johnson (1999)	근로자에게 보상과 고용 안정성, 성장 기회를 제공함으로써 직원 만족을 촉진하는 근무환경
Danna와 Griffin(1999)	직장생활을 통해 개인이 경험하게 되는 심리적·정서적 차원의 만족도 및 안녕감
Sirgy et al.(2001)	조직 내에서 구성원이 경험할 수 있는 활동 및 조직적 지원에 대한 만족감
박영빈(2011)	근무 내·외적 환경을 포함하는 것으로 종사자로 하여금 자신이 근무하는 조직에 대해 기여하고 일하는 보람을 찾게끔 하는 것
김선아, 박성민(2018)	직장생활을 통해 경험하게 되는 심리적·정서적 차원의 만족도라는 포괄적 특성
김정희(2019)	근로자의 만족도와 성과의 개선과 더불어 직무수행 환경의 개선, 생산성 향상 및 조직 분위기 개선을 통해 최대의 성과를 목적으로 하는 포괄적인 개념
전예진(2020)	직장 내에서 조직구성원의 욕구를 만족시키기 위해 필요한 객관적인 조건과 구성원이 직장생활을 통해 느끼는 주관적 만족감

고 쾌적한 작업환경이 요구된다. 셋째, 업무의 자율성과 의사결정에 대한 참여 등이 요구된다. 넷째, 고용안정과 승진 기회, 능력개발 등이 요구된다. 다섯째, 공동체 의식과 조직 분위기로 근로자가 조직에서 경험하는 일체감과 자존감은 조직 분위기를 좌우할 수 있다. 여섯째, 근로자를 보호하기 위하여 사생활 보장과 자유로운 의사소통을 비롯한 제도화가 요구된다. 일곱째, 직장생활과 사생활의 적절한 조화가 요구된다. 여덟째, 근로 생활의 사회적 기여로 조직의 사회적 책임 의식이 요구된다.

Albrecht(1983)는 직장생활의 질을 조직구성원으로서 근로자들이 지각하는 조직의 모든 측면에 대한 질로 정의하고, 그 수준을 측정하기 위하여 10가지 측정 요소를 제시하였다(이혜선, 2005). 첫째, 직무의 유의미성으로 근로자가 능력을 발휘함으로써 조직의 목표 달성에 기여할 수 있어야 한다. 둘째, 안정적이고 인간적인 직무환경을 제공해야 한다. 셋째, 작업에 대한 정당한 보상이 지급되어야 한다. 넷째, 직무안정으로 근로자가 원한다면 지속적으로 일

을 할 수 있어야 한다. 다섯째, 능숙한 감독으로 근로자가 능동적으로 업무를 처리할 수 있도록 하는 긍정적인 지도를 의미한다. 여섯째, 작업 결과의 피드백으로 조직의 목표 달성에 있어 개인의 기여가 인정되어야 한다. 일곱째, 책임상의 성장과 발전을 위한 기회 제공으로 다양한 경험을 통해 잠재능력을 발휘할 수 있도록 도전적인 작업을 제공해야 한다. 여덟째, 승진을 위한 훈련 기회를 제공하고, 공정한 절차를 거쳐 승진이 이루어져야 한다. 아홉째, 긍정적인 조직 분위기로 조직의 가치관과 구성원의 대인관계 측면에서 심리적으로 안정적인 환경을 제공해야 한다. 열 번째, 모든 근로자에게 공정하고 적절한 대우를 보장해야 한다.

본 연구에서는 선행연구자들이 제시한 직장생활의 질 측정요소를 종합하고 이를 본 연구에 맞게 수정, 보완하여 직장생활의 질 측정요소로 직무 관련 요소, 조직 관련 요소, 관계 관련 요소, 보상 관련 요소의 4가지로 정의하였다. 본 연구에서 채택한 직장생활의 질 측정요소는 〈표 4〉와 같다.

〈표 4〉 직장생활의 질 측정요소

직무 관련 요소	조직 관련 요소	관계 관련 요소	보상 관련 요소
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무의 유의미성</li> <li>• 능력 발휘</li> <li>• 이해와 인정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근무환경</li> <li>• 공정한 경쟁</li> <li>• 잠재능력 개발</li> <li>• 고용안정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동료관계</li> <li>• 조직 분위기</li> <li>• 소속감</li> <li>• 직장생활과 사생활의 조화</li> <li>• 사회적 기여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임금과 부가급</li> <li>• 복지제도</li> </ul>

2.2.2 직장생활의 질 관련 선행연구

직장생활의 질 분야의 연구는 인적자원관리 전략으로 1970년대부터 다양한 분야에서 연구되었다. 최근 직장생활과 사생활의 균형을 의미하는 워라밸이 주목받기 시작하면서 국내에서도 근로자의 직무환경을 개선하고 보다 효율적인 인적자원관리 전략을 수립하기 위한 목적으로 수행되고 있다. 그러나 지금까지 문헌정보학 분야에서 이루어진 직장생활의 질에 관한 연구는 찾아보기 힘들었다. 따라서 본 연구에서는 문헌정보학 이외의 분야에서 수행된 직장생활의 질 연구를 정리한다.

채신석(2017)은 호텔 식음료부 종사자를 대상으로 직장생활의 질이 직무열의, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향 관계를 분석한 결과, 직장생활의 질은 직무열의, 조직몰입, 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직장생활의 질에 대한 긍정적 인식은 근로자의 직무열의와 조직몰입을 향상시킴으로써 결과적으로 서비스품질 향상에 기여한다는 사실을 밝혔다.

김선아, 박성민(2018)은 여성 근로자의 직장생활의 질 향상에 있어 주요 요인이 무엇인지를 확인하고, 다양성관리 관점에서 여성 근로자의 직장생활의 질 향상을 위한 시사점을 제공하였다. 공공조직과 민간조직으로 구분하여

설문조사를 한 결과, 여성 근로자의 직장생활의 질 향상 방안을 수립하는데 있어 공공조직과 민간조직 간에는 차별적 접근이 필요함을 지적하였다.

전예진(2020)은 국내 호텔 종사자를 대상으로 내부마케팅이 직장생활의 질과 삶의 질에 미치는 영향 관계를 분석한 결과, 내부마케팅 구성요소 중 보상제도, 복리후생제도, 권한위임 제도가 직장생활의 질에 긍정적인 영향을 미치며, 직장생활의 질은 삶의 질에도 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 따라서 직장생활의 질에 유의미한 영향을 미치는 구성요소에 더 많은 투자를 하는 것이 효율적이며, 내부의 사소통과 교육제도는 재정비될 필요가 있음을 지적하였다.

이 외에 직장생활의 질 관련 연구는 직장생활의 질이 직무만족과 조직유효성, 고객지향성에 미치는 영향 관계를 규명하는 연구가 주류를 이루고 있음을 확인하였다(이혜선, 2005; 박영빈, 2011; 최미영, 문태영, 2020).

선행연구를 분석한 결과, 대부분의 연구에서 직장생활의 질이 조직몰입과 직무만족 등에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 조직유효성과 고객지향성에도 긍정적인 영향을 미침으로써 조직의 목표 달성에 기여하는 인적자원관리 전략의 하나로서 그 중요성이 입증되

었다. 그러나 문헌정보학 분야에서는 사서의 직장생활의 질에 관한 연구가 미흡하다는 판단에 따라 본 연구에서는 공공도서관 사서의 직장생활의 질 향상을 목표로 내부마케팅과 직장생활의 질 간의 상관관계를 실증적으로 분석하여 직장생활의 질 향상을 위한 내부마케팅 개선방안을 도출하고자 한다.

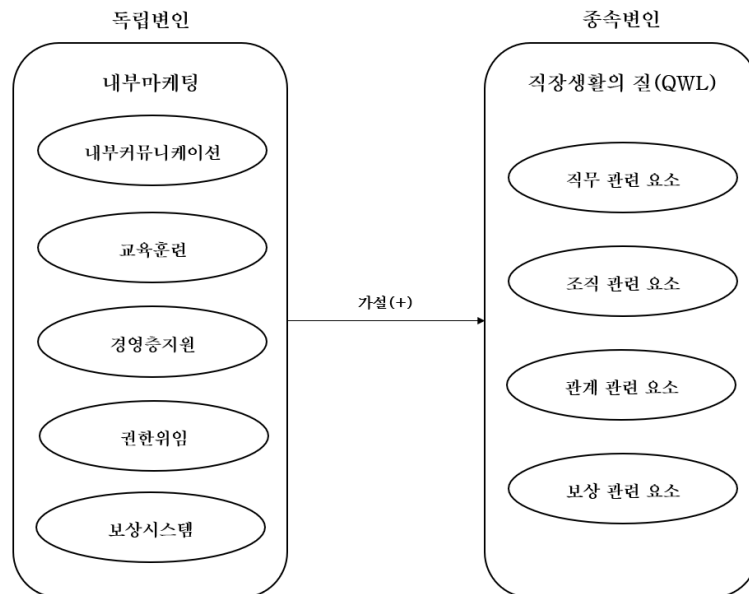
### 3. 연구 방법

#### 3.1 연구모형 및 가설

본 연구는 서울 소재의 공공도서관에서 근무하는 사서를 대상으로 내부마케팅이 직장생활의 질(QWL)에 미치는 영향 관계를 실증분석하고자 한다. 이를 위하여 본 연구에서는 내부

마케팅의 구성요소로서 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 경영충지원, 보상시스템, 권한위임을 독립변인으로, 직장생활의 질의 구성요소로서 직무 관련 요소, 조직 관련 요소, 관계 관련 요소, 보상 관련 요소를 종속변인으로 설정하여 변인 간의 상관관계를 확인하고 설정한 가설을 검증하고자 <그림 1>과 같은 연구모형을 설계하였다.

선행연구를 분석한 결과, 내부마케팅이 근로자의 직무만족과 조직몰입 등에 유의미한 영향을 미치며(이재용, 2007; 박은옥, 정기한, 2011; 최현정, 양종현, 장동민, 2014; 김정근, 하규수, 2016; 이재선, 이승희, 2017; 이상훈, 임근욱, 2017; 이현구, 정젤나, 최정길, 2017; 박지은, 김선아, 박송춘, 2018; 심정미, 조성숙, 2018; 구영미, 2020), 직장생활의 질에도 유의미한 영향을 미친다(전예진, 2020)는 사실을 확인할 수 있었



<그림 1> 연구모형



다. 다만 문헌정보학 분야에서는 내부마케팅이 직장생활의 질에 미치는 영향 관계를 밝힌 연구가 없음을 확인하고 본 연구에서는 내부마케팅이 직무만족과 조직몰입의 상위개념이라고 할 수 있는 직장생활의 질에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설: 공공도서관의 내부마케팅은 직장생활의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설1: 공공도서관의 내부커뮤니케이션은 직장생활의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설2: 공공도서관의 교육훈련은 직장생활의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설3: 공공도서관의 경영충지원은 직장생활의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설4: 공공도서관의 보상시스템은 직장생활의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설5: 공공도서관의 권한위임은 직장생활의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 연구의 절차 및 방법

#### 3.2.1 조작적 정의

##### 1) 내부마케팅

본 연구에서는 내부마케팅을 조직이 직원을 내부고객으로 인식하고 내부고객의 욕구를 충족시킴으로써 고객지향적 사고를 실현하는 마케팅 활동으로 정의하였다. 내부마케팅에 대한 인식을 측정하기 위하여 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 경영충지원, 보상시스템, 권한위임의 5

가지 요소에 대한 측정항목을 다음과 같이 구성하였다.

##### 가. 내부커뮤니케이션

내부커뮤니케이션이란 직원의 효율적인 직무수행을 위하여 조직 내에서 이루어지는 효과적이고 지속적인 정보교환 및 의사소통으로 정의하였다. 본 연구에서는 백인화(2006)와 구영미(2020)의 연구에서 사용된 항목들을 본 연구에 맞게 수정 및 보완하여 도서관 목표와 부서 계획에 대한 정기적 공유, 업무성과에 대한 지속적 피드백, 의사소통의 자유도, 개선책 등을 제안할 수 있는 장치에 대한 정도를 측정하였다.

##### 나. 교육훈련

교육훈련이란 조직의 목적 달성을 위하여 직원이 조직 환경에 적응하고 효율적으로 직무를 수행할 수 있도록 조직 차원에서 지원하는 계획적인 활동으로 정의하였다. 본 연구에서는 구영미(2020)의 연구에서 사용된 항목들을 본 연구에 맞게 수정 및 보완하여 교육훈련 프로그램의 다양성, 교육훈련의 권장과 기회 제공, 교육훈련 운영의 적절성, 업무수행에 있어 교육훈련의 효과, 교육훈련이 이용자 이해에 도움이 되는 정도를 측정하였다.

##### 다. 경영충지원

경영충지원이란 직원의 고객지향적 사고를 고취하기 위하여 경영진이 직원의 제안에 관심을 가지고 적극적으로 응대하며 지원하려는 노력으로 정의하였다. 본 연구에서는 백승수(2016)의 연구에서 사용된 항목들을 본 연구에 맞게 수정 및 보완하여 경영층에 쉽게 접근할 수 있는

분위기 조성, 개방된 의사소통 장려, 계획수립과 의사결정 과정의 참여도, 업무 관련 문제 발생 시 문제해결 지침 제공, 부서 간 또는 직원 간 업무 협조에 대한 조사 및 평가에 대한 정도를 측정하였다.

라. 권한위임

권한위임이란 직원의 직무수행에 있어 재량권을 부여하여 문제 상황에서 책임감을 가지고 신속하게 대처할 수 있도록 권한을 부여하는 것으로 정의하였다. 본 연구에서는 이재용(2007)과 구영미(2020)의 연구에서 사용된 항목들을 본 연구에 맞게 수정 및 보완하여 업무수행에 대한 의사결정의 자율성, 사서의 자의적 판단에 따른 스스로 업무처리 가능 정도, 사서의 판단 능력에 대한 신뢰 정도, 사서의 업무 주도권 허용, 사서의 창의성 독려에 대한 정도를 측정하였다.

마. 보상시스템

보상시스템이란 직원의 직무수행에 대한 정당한 보상을 지급함으로써 내부고객 만족과 조직의 목표를 달성하는 인적자원관리 시스템으로 정의하였다. 본 연구에서는 이재용(2007)과 백승수(2016)의 연구에서 사용된 항목들을 본 연구에 맞게 수정 및 보완하여 정당한 보상시스템 체계 구축, 직무수행에 대한 정당한 보수 지급, 법적 근무시간 준수, 합리적인 휴가제도의 운영에 대한 정도를 측정하였다.

2) 직장생활의 질(QWL)

본 연구에서는 직장생활의 질(QWL)을 직원이 조직 환경과 직무 활동을 통해 경험하는 조직

에 대한 심리적·정서적 만족감으로 정의하였다. 직장생활의 질에 대한 인식을 측정하기 위하여 선행연구에서 제시하고 있는 직장생활의 질 결정계수를 종합하여 본 연구에 맞게 수정 및 보완하여 직무 관련 요소, 조직 관련 요소, 관계 관련 요소, 보상 관련 요소의 4가지 요소에 대한 측정항목을 다음과 같이 구성하였다.

가. 직무 관련 요소

직무 관련 요소란 직원이 직무를 수행하면서 느끼는 가치를 나타내는 개념으로 정의하고 직무의 유의미성, 직무수행에 대한 능력 발휘, 직무에 대한 이해와 안정에 대한 정도를 측정하였다.

나. 조직 관련 요소

조직 관련 요소란 조직에서 직원에게 제공하는 지원을 나타내는 개념으로 정의하고 쾌적하고 안전한 근무환경, 승진에 있어 공정한 경쟁, 잠재능력 개발을 위한 지원, 고용안정에 대한 정도를 측정하였다.

다. 관계 관련 요소

관계 관련 요소란 조직구성원이 조직 내에서 경험하는 사회적 관계와 대인관계를 나타내는 개념으로 정의하고 우호적인 동료관계, 개방적인 조직 분위기, 조직에 대한 소속감, 직장생활과 사생활의 조화, 직장생활을 통한 사회적 기여에 대한 정도를 측정하였다.

라. 보상 관련 요소

보상 관련 요소란 조직구성원이 직무를 수행함으로써 얻게 되는 정당한 보상을 나타내는

개념으로 정의하고 정당한 임금과 부가급, 복지제도에 대한 정도를 측정하였다.

### 3.2.2 설문지 구성

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 내부마케팅 구성요소와 직장생활의 질 측정항목을 도출하여 본 연구에 적합하게 설문지를 구성하였다. 설문지는 Likert 5점 척도를 사용하여 내부마케팅에 관한 문항 23개, 직장생활의 질에 관한 문항 16개를 조사하였으며, 조사대상자의 일반적 특성을 확인하기 위하여 성, 연령, 학력, 직급, 고용 형태, 근속연수, 급여의 7개 항목을 조사하였다. 설문 문항은 <표 5>와 같다.

### 3.2.3 자료의 수집 및 분석

코로나19 사태에 따른 사회적 거리두기 시행과 그로 인하여 서울 소재의 공공도서관들이 운영을 잠정적으로 중단함에 따라 네이버폼을 활용하여 비대면 설문조사를 진행하였다. 설문 조사는 2020년 7월 25일부터 2020년 9월 21일까지로 총 59일 동안 진행되었고 총 120부가

회수되었다. 회수된 설문지는 확인 결과, 모두 성실한 응답지로 판단하여 120부가 통계분석에 활용되었다. 수집된 자료는 통계 프로그램인 IBM SPSS 25를 활용하여 요인분석, 신뢰도 분석, 빈도분석, 상관분석, 다중회귀분석을 실시하였으며, 유의수준 .05를 기준으로 통계적인 유의성 여부를 판단하였다.

## 4. 연구 결과

### 4.1 연구대상의 일반적 특성

본 연구의 대상이 된 조사대상자의 일반적 특성은 <표 6>과 같다.

### 4.2 자료의 분석 및 가설검증

4.2.1 조사대상자의 일반적 특성에 따른 차이  
조사대상자의 일반적인 특성에 따른 차이를 확인하기 위하여 독립표본 t-검정 및 일원배치

<표 5> 설문지 문항 구성

범주	세부 영역	문항 수
내부마케팅	내부커뮤니케이션	4
	교육훈련	5
	경영충지원	5
	권한위임	5
	보상시스템	4
직장생활의 질	직무 관련 요소	3
	조직 관련 요소	4
	관계 관련 요소	5
	보상 관련 요소	4
조사대상자의 일반적 특성		7
계		46

〈표 6〉 조사대상자의 일반적 특성

특성	구분	빈도(명)	백분율(%)
성별	남	30	25.0
	여	90	75.0
연령	20대	38	31.7
	30대	50	41.7
	40대	29	24.2
	50대 이상	3	2.5
학력	전문대졸	11	9.2
	학사	96	80.0
	석사	10	8.3
	박사	3	2.5
직급	팀원	110	91.7
	팀장	10	8.3
고용형태	정규직	77	64.2
	무기계약직	14	11.7
	1-2년 계약직	27	22.5
	기타	2	1.7
근속연수	1년 미만	24	20.0
	1-3년 미만	33	27.5
	3-5년 미만	24	20.0
	5-10년 미만	19	15.8
	10-15년 미만	10	8.3
	15-20년 미만	9	7.5
	20년 이상	1	0.8
급여	200만원 미만	29	24.2
	200-250만원 미만	55	45.8
	250-300만원 미만	19	15.8
	300-350만원 미만	11	9.2
	350-400만원 미만	3	2.5
	400-500만원 미만	2	1.7
	500만원 이상	1	0.8
계		120	100.0

분산분석을 실시한 결과, 성, 직급, 고용형태, 근속연수, 급여에서는 유의한 차이를 보이지 않았으나, 연령과 학력에서는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 연령에 따른 차이에서는 20대가 30대와 40대 이상에 비해 내부마케팅의 교육훈련에 대한 평가가 긍정적인 것으로 나타났다( $F=4.484, p<.05$ ). 이러한 차이는 근속연수가 상

대적으로 짧은 20대에게 주로 교육훈련의 기회가 주어지며, 이들이 해당 프로그램에 적극적으로 참여하고 있기 때문인 것으로 해석된다(〈표 7〉 참조). 학력에 따른 차이에서는 대졸 이하가 석사 이상에 비해 직장생활의 질에서 조직 관련 요소의 질이 높은 것으로 확인되었다( $t=2.574, p<.05$ ). (〈표 8〉 참조).

〈표 7〉 연령에 따른 차이

변수	집단	N	평균	표준편차	F	p (Scheffé)
내부마케팅	20대	38	3.68	0.62	2.443	.091
	30대	50	3.45	0.62		
	40대 이상	32	3.34	0.80		
내부커뮤니케이션	20대	38	3.70	0.74	1.045	.355
	30대	50	3.56	0.74		
	40대 이상	32	3.44	0.83		
교육훈련	20대(a)	38	3.84	0.58	4.484*	.013 (b,c<a)
	30대(b)	50	3.41	0.78		
	40대이상(c)	32	3.43	0.77		
경영층지원	20대	38	3.33	0.78	1.091	.339
	30대	50	3.18	0.85		
	40대 이상	32	3.02	1.03		
권한위임	20대	38	3.72	0.94	2.025	.137
	30대	50	3.46	0.81		
	40대 이상	32	3.28	1.01		
보상시스템	20대	38	3.97	0.83	0.337	.715
	30대	50	3.84	0.96		
	40대 이상	32	3.81	0.92		
직장생활의 질	20대	38	3.70	0.68	1.733	.181
	30대	50	3.43	0.69		
	40대 이상	32	3.46	0.76		
직무 관련 요소	20대	38	3.75	0.75	1.050	.353
	30대	50	3.52	0.77		
	40대 이상	32	3.55	0.86		
조직 관련 요소	20대	38	3.73	0.85	3.587*	.031 (n.s.)
	30대	50	3.31	0.81		
	40대 이상	32	3.27	0.84		
관계 관련 요소	20대	38	3.92	0.83	1.212	.301
	30대	50	3.74	0.79		
	40대 이상	32	3.60	0.98		
보상 관련 요소	20대	38	3.47	0.83	0.925	.399
	30대	50	3.23	1.00		
	40대 이상	32	3.44	0.84		

〈표 8〉 학력에 따른 차이

변수	집단	N	평균	표준편차	t	p
내부마케팅	대졸 이하	107	3.53	0.64	1.333	.205
	석사 이상	13	3.18	0.91		
내부커뮤니케이션	대졸 이하	107	3.62	0.74	1.982	.050
	석사 이상	13	3.18	0.87		
교육훈련	대졸 이하	107	3.57	0.70	0.744	.458
	석사 이상	13	3.40	0.99		
경영충지원	대졸 이하	107	3.22	0.86	1.377	.171
	석사 이상	13	2.87	1.04		
권한위임	대졸 이하	107	3.54	0.87	1.200	.251
	석사 이상	13	3.12	1.22		
보상시스템	대졸 이하	107	3.92	0.84	1.022	.325
	석사 이상	13	3.54	1.30		
직장생활의 질	대졸 이하	107	3.57	0.67	1.632	.126
	석사 이상	13	3.14	0.94		
직무 관련 요소	대졸 이하	107	3.60	0.74	-0.218	.830
	석사 이상	13	3.67	1.15		
조직 관련 요소	대졸 이하	107	3.50	0.81	2.574*	.011
	석사 이상	13	2.87	0.95		
관계 관련 요소	대졸 이하	107	3.82	0.79	1.624	.128
	석사 이상	13	3.26	1.23		
보상 관련 요소	대졸 이하	107	3.43	0.85	1.649	.122
	석사 이상	13	2.85	1.23		

4.2.2 내부마케팅이 전반적인 직장생활의 질에 미치는 영향

내부마케팅이 직장생활의 질에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 독립변인에는 내부마케팅의 5가지 요인인 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 경영충지원, 권한위임, 보상시스템을, 종속변인에는 직장생활의 질을 투입하고, 일반적 특성인 성, 연령, 학력, 직급, 고용형태, 근속연수, 급여는 더미변환하여 통제변수로 투입하였다. 참조범주는 성은 남자, 연령은 30대 이하, 학력은 대졸 이하, 직급은 팀원, 고용형태는 정규직, 근속연수는 3년 미만, 급여는 250만원 미만으로 설정하여 더미변환하였다.

분석 결과, 회귀모형의 적합도는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며( $F=26.459, p<.001$ ), 회귀모형은 전반적인 직장생활의 질을 약 75.0% 설명하는 것으로 나타났다. 더빈-왓슨 통계량은 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정을 만족하였고, 분산팽창지수(VIF) 값이 모든 변수에서 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 확인되었다.

회귀계수 유의성을 검증한 결과, 통제변수에서는 유의한 변수가 없었고, 독립변수인 내부마케팅에서는 내부커뮤니케이션( $\beta=.204, p<.001$ ), 교육훈련( $\beta=.349, p<.001$ ), 경영충지원( $\beta=.446, p<.001$ ), 권한위임( $\beta=.442, p<.001$ ), 보상시스템( $\beta=.373, p<.001$ ) 모두 전반적인 직장생활의

질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

따라서 내부마케팅의 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 경영충지원, 권한위임, 보상시스템이 좋을수록 전반적인 직장생활의 질도 좋은 것으로 판단할 수 있다. 표준화 회귀계수( $\beta$ )를 비교하면 경영충지원, 권한위임, 보상시스템, 교육훈련, 내부커뮤니케이션의 순으로 전반적인 직장생활의 질에 영향을 많이 미치는 것으로 나타났다. 따라서 관리자가 사서의 직무 활동을 지원하고 신입하여 의사결정의 자율성을 지지하는 등 경영충지원과 권한위임이 효과적으로 이루어질수록 사서의 직장생활의 질이 향상되는 것으로 해석된다(〈표 9〉 참조).

#### 4.2.3 내부마케팅이 직무 관련 요소의 질에 미치는 영향

내부마케팅이 직무 관련 요소의 질에 미치는 영향을 검증한 결과, 회귀모형의 적합도는 통계

적으로 유의한 것으로 나타났으며( $F=11.611$ ,  $p<.001$ ), 회귀모형은 직무 관련 요소의 질을 약 56.8% 설명하는 것으로 나타났다. 더빈-왓슨 통계량은 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정을 만족하였고, 분산팽창지수(VIF) 값이 모든 변수에서 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 확인되었다.

회귀계수 유의성을 검증한 결과, 통제변수에서는 유의한 변수가 없었고, 독립변수인 내부마케팅에서는 내부커뮤니케이션( $\beta=.273$ ,  $p<.001$ ), 교육훈련( $\beta=.476$ ,  $p<.001$ ), 경영충지원( $\beta=.300$ ,  $p<.001$ ), 권한위임( $\beta=.339$ ,  $p<.001$ ), 보상시스템( $\beta=.288$ ,  $p<.001$ ) 모두 직무 관련 요소의 질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

따라서 내부마케팅의 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 경영충지원, 권한위임, 보상시스템이 좋을수록 직무 관련 요소의 질도 좋은 것으로 판단할 수 있다. 표준화 회귀계수( $\beta$ )를 비교하면

〈표 9〉 내부마케팅이 전반적인 직장생활의 질에 미치는 영향

변수		B	SE	$\beta$	t	p	VIF
(상수)		3.542	.098				
독립 변인	내부커뮤니케이션	0.145	.037	.204	3.954***	.000	1.123
	교육훈련	0.248	.035	.349	7.059***	.000	1.037
	경영충지원	0.316	.036	.446	8.719***	.000	1.106
	권한위임	0.313	.035	.442	8.916***	.000	1.039
	보상시스템	0.265	.036	.373	7.374***	.000	1.086
통제 변인	성별	-0.063	.087	-.039	-0.724	.470	1.196
	연령	0.053	.090	.033	0.590	.556	1.323
	학력	-0.225	.117	-.099	-1.934	.056	1.120
	직급	0.172	.144	.068	1.198	.234	1.351
	고용형태	0.049	.081	.033	0.601	.549	1.280
	근속연수	-0.020	.086	-.014	-0.229	.819	1.564
	급여	0.081	.103	.052	0.783	.436	1.885

$F=26.459$  ( $p<.001$ ),  $R^2=.750$ ,  $adj R^2=.721$ , Durbin Watson = 1.987

\*\*\*  $p<.001$

교육훈련, 권한위임, 경영충지원, 보상시스템, 내부커뮤니케이션의 순으로 직무 관련 요소의 질에 영향을 많이 미치는 것으로 나타났다. 따라서 다양하고 적절한 교육훈련 프로그램의 운영과 권한위임은 사서가 직무 활동에 있어 자부심을 느끼고 충분한 능력을 발휘하는데 도움이 되는 것으로 해석된다(〈표 10〉 참조).

4.2.4 내부마케팅이 조직 관련 요소의 질에 미치는 영향

내부마케팅이 조직 관련 요소의 질에 미치는 영향을 검증한 결과, 회귀모형의 적합도는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며( $F=12.046, p<.001$ ), 회귀모형은 조직 관련 요소의 질을 약 57.7% 설명하는 것으로 나타났다. 더빈-왓슨 통계량은 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정을 만족하였고, 분산팽창지수(VIF) 값이 모든 변수에서 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 확인되었다.

회귀계수 유의성을 검증한 결과, 통제변수에서는 학력이 조직 관련 요소의 질에 유의한 부정(-)의 영향( $\beta=-.170, p<.05$ ), 급여는 조직 관련 요소의 질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다( $\beta=.186, p<.05$ ). 그리고 독립변수인 내부마케팅에서는 내부커뮤니케이션을 제외한 교육훈련( $\beta=.324, p<.001$ ), 경영충지원( $\beta=.491, p<.001$ ), 권한위임( $\beta=.292, p<.001$ ), 보상시스템( $\beta=.192, p<.001$ )이 조직 관련 요소의 질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

따라서 학력이 학사 이하인 경우, 급여가 250만원 이상인 경우에 조직 관련 요소의 질이 높은 것으로 볼 수 있고, 내부마케팅의 교육훈련, 경영충지원, 권한위임, 보상시스템이 좋을수록 조직 관련 요소의 질도 좋은 것으로 판단할 수 있다. 한편 표준화 회귀계수( $\beta$ )를 비교하면 경영충지원, 교육훈련, 권한위임, 보상시스템의 순으로 조직 관련 요소의 질에 영향을 많이 미

〈표 10〉 내부마케팅이 직무 관련 요소의 질에 미치는 영향

변수		B	SE	$\beta$	t	p	VIF
(상수)		3.464	.143				
독립 변인	내부커뮤니케이션	0.214	.053	.273	4.034***	.000	1.123
	교육훈련	0.374	.051	.476	7.324***	.000	1.037
	경영충지원	0.236	.053	.300	4.473***	.000	1.106
	권한위임	0.266	.051	.339	5.212***	.000	1.039
	보상시스템	0.226	.052	.288	4.329***	.000	1.086
통제 변인	성별	0.069	.126	.039	0.552	.582	1.196
	연령	0.025	.131	.014	0.191	.849	1.323
	학력	0.296	.169	.118	1.746	.084	1.120
	직급	-0.014	.209	-.005	-0.066	.947	1.351
	고용형태	0.002	.118	.001	0.014	.989	1.280
	근속연수	0.053	.125	.034	0.420	.675	1.564
	급여	0.098	.150	.057	0.651	.517	1.885

$F=11.611 (p<.001), R^2=.568, adj R^2=.519, Durbin Watson=1.658$

\*\*\*  $p<.001$



〈표 11〉 내부마케팅이 조직 관련 요소의 질에 미치는 영향

변수		B	SE	$\beta$	t	p	VIF
(상수)		3.474	.153				
독립 변인	내부커뮤니케이션	0.023	.057	.027	0.404	.687	1.123
	교육훈련	0.275	.055	.324	5.037***	.000	1.037
	경영층지원	0.417	.056	.491	7.395***	.000	1.106
	권한위임	0.248	.055	.292	4.540***	.000	1.039
	보상시스템	0.163	.056	.192	2.922**	.004	1.086
통제 변인	성별	-0.017	.135	-.009	-0.126	.900	1.196
	연령	-0.092	.140	-.048	-0.661	.510	1.323
	학력	-0.462	.181	-.170	-2.550*	.012	1.120
	직급	0.070	.224	.023	0.312	.756	1.351
	고용형태	0.083	.126	.047	0.657	.513	1.280
	근속연수	-0.167	.134	-.099	-1.247	.215	1.564
	급여	0.345	.161	.186	2.144*	.034	1.885

F=12.046 (p<.001), R<sup>2</sup>=.577, adj R<sup>2</sup>=.529, Durbin Watson=2.071

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

치는 것으로 나타나 교육훈련과 경영층지원이 효과적으로 운영될수록 사서의 근무환경, 승진에 대한 공정성, 잠재능력개발 등 전반적인 직무환경에 대한 만족도가 높은 것으로 해석된다(〈표 11〉 참조).

#### 4.2.5 내부마케팅이 관계 관련 요소의 질에 미치는 영향

내부마케팅이 관계 관련 요소의 질에 미치는 영향을 검증한 결과, 회귀모형의 적합도는 통계적으로 유의한 것으로 나타났고(F=16.408, p<.001), 회귀모형은 관계 관련 요소의 질을 약 65.0% 설명하는 것으로 나타났다. 더빈-왓슨 통계량은 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정을 만족하였고, 분산팽창지수(VIF) 값이 모든 변수에서 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 확인되었다.

회귀계수 유의성을 검증한 결과, 통제변수에

서는 유의한 변수가 없었고, 독립변수인 내부마케팅에서는 내부커뮤니케이션( $\beta=.245$ , p<.001), 교육훈련( $\beta=.253$ , p<.001), 경영층지원( $\beta=.411$ , p<.001), 권한위임( $\beta=.511$ , p<.001), 보상시스템( $\beta=.229$ , p<.001) 모두 관계 관련 요소의 질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

따라서 내부마케팅의 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 경영층지원, 권한위임, 보상시스템이 좋을수록 관계 관련 요소의 질도 좋은 것으로 판단할 수 있다. 표준화 회귀계수( $\beta$ )를 비교하면 권한위임, 경영층지원, 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 보상시스템의 순으로 관계 관련 요소의 질에 영향을 많이 미치는 것으로 나타나 권한위임과 경영층지원이 효과적으로 이루어질수록 협동 의식, 조직분위기, 소속감, 사회적 기여도를 비롯한 사회적 관계에 긍정적인 작용을 하는 것으로 해석된다(〈표 12〉 참조).

〈표 12〉 내부마케팅이 관계 관련 요소의 질에 미치는 영향

변수		B	SE	$\beta$	t	p	VIF
(상수)		3.862	.141				
독립 변인	내부커뮤니케이션	0.212	.053	.245	4.029***	.000	1.123
	교육훈련	0.219	.050	.253	4.330***	.000	1.037
	경영층지원	0.354	.052	.411	6.797***	.000	1.106
	권한위임	0.441	.051	.511	8.730***	.000	1.039
	보상시스템	0.197	.052	.229	3.821***	.000	1.086
통제 변인	성별	-0.075	.124	-.038	-0.602	.549	1.196
	연령	-0.003	.129	-.001	-0.021	.983	1.323
	학력	-0.253	.167	-.092	-1.509	.134	1.120
	직급	0.147	.207	.047	0.710	.479	1.351
	고용형태	-0.034	.116	-.019	-0.295	.769	1.280
	근속연수	0.014	.124	.008	0.113	.910	1.564
	급여	-0.077	.149	-.041	-0.519	.605	1.885

F=16.408 (p<.001), R<sup>2</sup>=.650, adj R<sup>2</sup>=.610, Durbin Watson=1.920

\*\*\* p<.001

#### 4.2.6 내부마케팅이 보상 관련 요소의 질에 미치는 영향

내부마케팅이 보상 관련 요소의 질에 미치는 영향을 검증한 결과, 회귀모형의 적합도는 통계적으로 유의한 것으로 나타났고(F=10.877, p<.001), 회귀모형은 보상 관련 요소의 질을 약 55.2% 설명하는 것으로 나타났다. 더빈-왓슨 통계량은 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정을 만족하였고, 분산팽창지수(VIF) 값이 모든 변수에서 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 확인되었다.

회귀계수 유의성을 검증한 결과, 통제변수에서는 학력이 부(-)적으로 유의하였고( $\beta$ =-.144, p<.05), 독립변수인 내부마케팅에서는 내부커뮤니케이션( $\beta$ =.146, p<.05), 교육훈련( $\beta$ =.170, p<.05), 경영층지원( $\beta$ =.299, p<.001), 권한위임( $\beta$ =.331, p<.001), 보상시스템( $\beta$ =.462, p<.001) 모두 보상 관련 요소의 질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

따라서 학력이 학사 이하인 경우에 보상 관련 요소의 질이 좋은 것으로 볼 수 있고, 내부마케팅의 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 경영층지원, 권한위임, 보상시스템이 좋을수록 보상 관련 요소의 질도 좋은 것으로 판단할 수 있다. 표준화 회귀계수( $\beta$ )를 비교하면 보상시스템, 권한위임, 경영층지원, 교육훈련, 내부커뮤니케이션의 순으로 보상 관련 요소의 질에 영향을 많이 미치는 것으로 나타나 보상시스템과 권한위임이 잘 이루어질수록 보상에 대한 만족도가 높다고 해석된다. 그러나 조직 관련 요소와 마찬가지로 학력이 석사 이상인 경우, 고학력자에 대한 보상 관련 요소의 질 향상을 위한 개선이 필요함을 알 수 있다(〈표 13〉 참조).

#### 4.2.7 가설 검증

본 연구의 결과를 종합하면 내부커뮤니케이션을 제외한 교육훈련, 경영층지원, 권한위임, 보상시스템이 공공도서관 사서의 직장생활의 질

〈표 13〉 내부마케팅이 보상 관련 요소의 질에 미치는 영향

변수		B	SE	$\beta$	t	p	VIF
(상수)		3.412	.169				
독립 변인	내부커뮤니케이션	0.133	.063	.146	2.118*	.036	1.123
	교육훈련	0.155	.060	.170	2.571*	.012	1.037
	경영층지원	0.272	.062	.299	4.372***	.000	1.106
	권한위임	0.302	.060	.331	5.001***	.000	1.039
	보상시스템	0.421	.062	.462	6.823***	.000	1.086
통제 변인	성별	-0.187	.149	-.089	-1.258	.211	1.196
	연령	0.225	.155	.109	1.457	.148	1.323
	학력	-0.418	.200	-.144	-2.089*	.039	1.120
	직급	0.408	.247	.125	1.652	.101	1.351
	고용형태	0.120	.139	.064	0.867	.388	1.280
	근속연수	0.011	.148	.006	0.076	.940	1.564
	급여	-0.011	.178	-.006	-0.062	.950	1.885

F=10.877 (p<.001), R<sup>2</sup>=.552, adj R<sup>2</sup>=.501, Durbin Watson=2.332

\* p<.05, \*\*\* p<.001

〈표 14〉 연구가설의 검증 결과

연구가설	검증 결과
<b>가설: 내부마케팅은 직장생활의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다</b>	채택
가설1: 내부커뮤니케이션은 직장생활의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	부분 채택
가설2: 교육훈련은 직장생활의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
가설3: 경영층지원은 직장생활의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
가설4: 보상시스템은 직장생활의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
가설5: 권한위임은 직장생활의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택

과 유의한 정(+)의 영향 관계가 성립된다는 것이 검증되었다. 내부커뮤니케이션은 조직 관련 요소의 질에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설1을 제외한 연구가설은 모두 채택되었다. 가설1은 내부커뮤니케이션이 직장생활의 질의 조직 관련 요소에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으나 일부에서 부분 채택되었다. 내부마케팅의 5가지 구성 요소 모두 전반적으로 직장생활의 질과 유의한 정(+)의 영향 관계가 성립하고, 그중에서도 경영층지원과 권한위임이 직장생활의 질에 영향을

많이 미치고 있음을 확인하였다. 본 연구가설에 대한 검증 결과는 〈표 14〉와 같다.

### 5. 결론 및 제언

본 연구는 공공도서관의 내부마케팅이 공공도서관 사서의 직장생활의 질에 미치는 영향 관계를 실증적으로 분석하여 내부마케팅의 개선방안을 도출하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 회귀분석 결과를 종합하면 내부마케팅의 구성요소 중, 내부커뮤니케이션을 제외한 교육훈련, 경영층지원, 권한위임, 보상시스템이 공공도서관 사서의 직장생활의 질과 유의한 정(+ )의 영향 관계가 성립된다는 것이 검증되어 가설1을 제외한 연구가설은 모두 채택되었다.

둘째, 가설1은 내부커뮤니케이션이 직장생활의 질의 조직 관련 요소에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으나 일부는 부분 채택되었다.

셋째, 내부마케팅의 5가지 구성요소는 모두 직장생활의 질과 유의한 정(+ )의 영향 관계가 성립하며, 그중에서도 경영층지원과 권한위임이 직장생활의 질에 많은 영향을 미치고 있다.

본 연구의 결과를 바탕으로 도출된 공공도서관 내부마케팅의 개선방안을 제안하면 다음과 같다.

첫째, 공공도서관 사서의 직장생활의 질을 향상시키기 위해서는 체계적이고 지속가능한 내부마케팅 제도가 마련되어야 한다. 2019년 서울특별시 '사서 등의 권익 보호 및 지위 향상에 관한 조례 제정 계획'을 발표하면서 사서의 노동권익과 처우 개선의 필요성을 지적하였다. 또한 본 연구를 통하여 공공도서관의 내부마케팅이 사서의 직장생활의 질에 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 실증적으로 입증되었다. 따라서 내부마케팅 제도를 단계적으로 조정하고 지속적인 관찰 과정을 통하여 도서관의 내부고객인 사서의 의견을 적극적으로 반영한다면, 사서의 노동권익과 처우 개선을 위한 효용성 있는 제도로 발전할 수 있을 것이다.

둘째, 사서의 임금체계에 대한 개선이 필요하다. 월 급여가 250만 원 이하인 대졸 이하자

의 경우 조직 관련 요소의 질이 낮은 것으로 나타났다으며, 이는 전체 조사대상자의 70%(84명)에 해당한다. 서울지역 공공도서관 위탁 및 고용실태조사(2019)에 따르면, 서울시 사서직의 임금은 2,585천원이며, 비공무원정규직은 2,884천원, 무기계약직은 2,318천원으로 나타나 전체 노동자의 월임금액인 2,558원(정규직 3,009천원, 비정규직 1,644천원)에 비해서도 낮은 수준에 해당하여 기존 수당을 통합하고 기본급을 강화할 것을 제안한 바 있다. 따라서 사서의 직장생활의 질에서 조직 관련 요소의 질을 높이기 위해서는 공공도서관 사서의 임금수준을 향상시킬 필요가 있다.

셋째, 사서의 직장생활의 질에 많은 영향을 미치는 경영층지원과 권한위임을 중심으로 공공도서관의 내부마케팅을 활성화시켜야 한다. 이를 위하여 경영층과 사서의 개방적인 의사소통을 바탕으로 사서는 도서관의 계획수립과 의사결정에 적극적으로 참여하고, 경영층은 업무에 대한 지침과 조사 및 평가를 통하여 적절한 피드백을 제공하여야 한다. 효과적인 경영층지원과 권한위임을 위해서는 관리자가 사서를 신임하고 지지하는 것이 전제되어야 한다.

본 연구는 기존의 이용자 중심적인 연구의 한계점을 보완하기 위하여 국내 최초로 공공도서관에 내부마케팅 개념을 도입하여 사서의 직장생활의 질에 초점을 맞추었다는 점에서 그 의의가 있다. 본 연구의 결과는 공공도서관의 내부마케팅과 관련하여 사서의 직무환경을 개선하는데 기초 자료로 활용될 수 있을 것으로 보인다. 그러나 본 연구는 서울 소재 공공도서관만을 대상으로 하고 있어 연구의 결과를 일반화시키기에는 한계가 있다. 따라서 후속 연

구를 통하여 연구대상과 범위를 확대하고 공공도서관 내부마케팅 운영현황과 사서의 인식조사를 병행한다면, 보다 현실성있는 공공도서관의 내부마케팅 개선방안을 도출할 수 있을 것으로 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 구영미 (2020). 대학기록관의 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향 연구. 석사학위논문, 전남대학교 대학원.
- 김선아, 박성민 (2018). 여성 근로자의 직장생활의 질 향상을 위한 연구. 한국여성정책연구원, 97(2), 5-44.
- 김정근, 하규수 (2016). 금융기관의 내부마케팅 정책이 종업원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 한국산학기술학회논문지, 17(2), 678-689.
- 김정희 (2019). 직무환경요인이 직장생활의 질(QWL)과 삶의 질(QL)에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위논문, 한양대학교 대학원.
- 남영현, 김인규, 박철 (2011). 공기업에서 내부마케팅의 실행요인이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 서비스마케팅저널, 4(1), 75-91.
- 뉴스1 (2019.12.18.). 韓 근로시간 OECD 5위...야근시간 첫 10시간 밑으로 줄어. 출처: <https://m.news1.kr/articles/?3796159>
- 박영빈 (2012). 호텔조리 종사원의 근로생활의 질이 조직유효성 및 고객지향성에 미치는 영향 연구. 석사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 박은옥, 정기한 (2011). 내부마케팅, 조직신뢰, 직무만족, 조직성과간의 관계 연구. 산업혁신연구, 27(4), 221-257.
- 박지은, 김선아, 박송춘 (2018). 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 실증 연구. 전문경영인연구, 21(4), 303-324.
- 배신영, 전애은, 김민수 (2014). 항공사 내부마케팅이 객실 승무원의 서비스몰입에 미치는 영향. 한국항공경영학회지, 12(3), 73-89.
- 백승수 (2016). 내부마케팅 요인이 내부 고객만족, 조직신뢰, 고객지향성에 미치는 영향. 석사학위논문, 위덕대학교 대학원.
- 백인화 (2006). 대학도서관의 고객반응에 영향을 미치는 내재요인 연구. 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
- 서울특별시 (2020.12.17.). 서울특별시 사서 등의 권익보호 및 지위향상에 관한 조례 제정 계획. 출처:

<https://opengov.seoul.go.kr/sanction/19954921?fileIdx=0#pdfview>

- 심정미, 조성숙 (2018). 사회복지조직의 내부마케팅과 조직성과에 대한 조직몰입의 매개효과 분석. 보건사회연구, 38(3), 392-419.
- 이상훈, 임근욱 (2017). 호텔 내부마케팅이 직무 스트레스, 직무만족 및 조직 충성도에 미치는 영향에 관한 연구. 관광연구저널, 31(1), 137-149.
- 이재선, 이승희 (2017). 노인요양시설 종사자들의 내부마케팅 요인이 직무만족, 감정노동 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 디지털융복합연구, 15(4), 251-258.
- 이재용 (2007). 내부마케팅이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 석사학위논문, 중앙대학교 대학원.
- 이정환 (2005). 내부마케팅이 시장지향성과 서비스 품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 상지대학교 대학원.
- 이현구, 정젤나, 최정길 (2017). 호텔 종사원에 대한 내부마케팅이 직무몰입과 조직몰입을 통한 경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 대한경영학회지, 30(12), 2233-2250.
- 이현찬, 양위주 (2019). 관광기업의 내부마케팅이 종사원 만족에 미치는 영향. 관광연구, 34(5), 263-291.
- 이혜선 (2005). 근로생활의 질이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위논문, 단국대학교 대학원.
- 전예진 (2020). 내부마케팅과 직장생활의 질 및 삶의 질 관계에 관한 연구. 석사학위논문, 부경대학교 대학원.
- 정기한, 방원석, 박귀정 (2017). 공공조직의 내부마케팅, 자존감, 내부 고객만족, 경쟁우위와의 관계에 관한 연구. 마케팅관리연구, 22(3), 1-20.
- 채신석 (2017). 근로생활의 질이 직무열의, 조직몰입 그리고 이직의도에 미치는 영향. 관광학연구, 41(10), 165-183.
- 최미영, 문태영 (2020). 119구급대원들의 근로생활의 질이 조직유효성과 고객지향성에 미치는 영향. 한국산학기술학회논문지, 21(2), 48-57.
- 최현정, 양중현, 장동민 (2014). 병원의 내부마케팅이 직무만족, 직무몰입, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 14(11), 783-797.
- 페르베즈 K, 아미드, 모하메드 라피크 (2007). 인터널 마케팅. 서울: 지식공작소.
- Berry, L. L. & A. Parasuraman. (1991). Marketing Services: Competing Through Quality. New York: The Free Press.
- Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer. Journal of Retailing Banking, 3(3), 33-40.
- George, W. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. Journal of Business Research, 20, 63-70.
- Glaser, E. M. (1980). Productivity Gains Through Work Life Improvement. Personnel, Jan-Feb.
- Gronroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing Service Contexts: The Marketing

- and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- May, B., Lau, R., & Johnson, S. (1999). A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance. *South Dakota BusinessReview*, 58, 1-7.
- Rafiq, M. & P. K. Ahmed. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. 2001. A New Measure of Quality of Work Life(QWL) Based on Need Satisfaction and Spill over Theories. *Social Indicators Research*, 55, 241-302.
- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What is it. *Sloanmanagement review*, 15(1), 11-21.

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- Ahmed, Pervaiz K. & Rafiq, Mohammed (2007). *Internal Marketing*. seoul: jsic gongjakso.
- Bae, Shin-Young, Jeon, Ae-Eun, & Kim, Min-Su (2014). The Effects of Internal Marketing in the Airline on Flight Attendants Service Commitment: Focused on the Foreign Airline. *Journal of the Korean Air Management Association*, 12(3), 73-89.
- Baek, In-hwa (2006). Impact of Internal Factors on Customer Response in University Libraries: Focusing on the Causality of Internal Marketing, Librarians' Attitude, and Service Quality. Ph. D. diss. The Graduate School of Sungkyunkwan University, Department of Library and Information Science.
- Baek, Seung-Soo (2016). A Study on the Effects of Internal Marketing Elements on Internal Customer Satisfaction, Organizational Trust, and External Customer Orientation: Focused on the Effect of Internal Customer Satisfaction on Organizational Trust. Ph. D. diss. The Graduate School Uiduk University, Department of Management.
- Chae, Sin-suk (2017). The Effect of Work-Life Quality on Job Engagement, Organizational Commitment and Turnover Intention: Research Based on Deluxe Hotel Food and Beverage Employees in Seoul. *Journal of Tourism Science*, 41(10), 165-183.
- Choi, Hyun-Jung, Yang, Jong-Hyun & Chang, Dong-Min (2014). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction, Job Commitment, Organizational Commitment, and Customer Orientation in Hospital Employees. *The Korea Contents Society*, 14(11), 783-797.
- Choi, Mi-Young & Moon, Tae-Young (2020). Influence of The Quality of Work Life on

- Organizational Effectiveness and Customer Orientation in 119 Paramedic's. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 21(2), 48-57.
- Chung, Ki-han & Oh, Jae-Shin (2010). *Theory and Practice of Internal Marketing*. Jinju: Gyeongsang National University Press.
- Chung, Ki-han, Bang, Won-seok & Park, Gwi-jeong (2017). A Study on Relationships among Internal Marketing, Self-esteem, Internal Customer Satisfaction in the Public Organization. *Journal of Marketing Management Research*, 22(3), 1-20.
- Jeon, Ye-Jin (2020). A Study of Relationships among Internal Marketing, Quality of Work Life and Quality of Life: Focusing on Chain Hotel Employees. Ph. D. diss. The Graduate School Pukyong National University, Department of Business Administration.
- Kim, Jeong-Keun & Ha, Kyu-Soo (2016). An Effect of the Internal Marketing Policies of Financial Institutions on the Job Satisfaction and Customer Orientation of Employees. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 17(2), 678-689.
- Kim, Jung-Hee (2019). The Effects of Job Environment Factors on the Quality of Work Life and the Quality of Life: Focused on Airline Cabin Crews. M.A. thesis. The Graduate School of Hanyang University, Department of International Tourism.
- Kim, Seon-A & Park, Sung-Min (2018). Study on Improving the Quality of Work Life of Female Employees: With a Focus on the Moderating Roles of Diversity Management Strategies. *The Women's Studies*, 97(2), 5-44.
- Ku, Young-Mi (2020). A Study on the Effect of Internal Marketing of University Archives on Customer Orientation. M.A. thesis. The Graduate School of Chonnam National University, Department of Interdisciplinary Program of Archival Studies.
- Lee, Hye-Sun (2005). A Study on Impacts of Quality of Working Life Programs on Job Satisfaction in the Standard and Nonstandard Work. Ph. D. diss. The Graduate School of Dankook University, Department of Business Administration and Economics.
- Lee, Hyun-chan & Yhang, Wii-joo (2019). The Effects of Internal Marketing on Employee Satisfaction in Tourism Industry. *International Journal of Tourism Management and Services*, 34(5), 263-291.
- Lee, Hyun-Kyu, Chung, Jell-na & Choi, Jeong-Gil (2017). A Study on the Effect of Internal Marketing for Hotel Employees on Management Performance through Job and Organizational Commitment. *Korean Journal of the Korean Business Administration*, 30(12), 2233-2250.
- Lee, Jae-Sun & Lee, Seung-Hee (2017). A Study on the Effects of Internal Marketing Factors to Job Satisfaction, Emotional Labor, and Organizational Commitment of the Elderly



- Care Facility Employee. *Journal of Digital Convergence*, 15(4), 251-258.
- Lee, Jae-Yon (2008). Effects of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment. M.A. thesis. The Graduate School of Chungang University, Department of Public Administration.
- Lee, Jung-Hwan (2005). A Study on the Influence of Internal Marketing on Market Orientation, Service Quality and Customer Satisfaction. Ph. D. diss. The Graduate School of Sangji University, Department of Business Administration.
- Lee, Sang-Hun & Lim, Keun-Uk (2017). An Analysis of the Effects between Internal Marketing, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Loyalty for Hotel Employees: Focused on Deluxe Hotels in Seoul. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 31(1), 137-149.
- Nam, Young-Hyun, Kim, In-Kyu & Park, Cheol (2011). Internal Marketing and Employee's Customer Orientation. *Services Marketing Journal*, 4(1), 75-91.
- News1 (2020.12.18.). Korea ranked 5th in the OECD for working hours...Less than the first 10 hours of overtime. Available: <https://m.news1.kr/articles/?3796159>
- Park, Eun-Ok & Chung, Ki-han (2011). The Relationship among Internal Marketing, Organizational Trust, Job Satisfaction and Organizational Performance: Manufacturing industry. *The Industrial studies*, 27(4), 221-257.
- Park, Ji-Eun, Kim, Sun-A & Park, Song-Choon (2018). An Empirical Study in How the Internal Marketing Affects the Customer Orientation. *Journal of CEO and Management Studies*, 21(4), 303-324.
- Park, Young-Bin (2012). The influence of QWL on Organizational Effectiveness and Customer Orientation in Hotel Kitchen Employees. M.A. thesis. The Graduate School of Kyonggi University, Department of Food service and Culinary management.
- Seoul (2020.12.17.). A plan to enact an ordinance on the protection of the rights and interests of librarians, etc. in Seoul Metropolitan Government and their status. Available: <https://opengov.seoul.go.kr/sanction/19954921?fileIdx=0#pdfview>
- Sim, Jung-Me & Cho, Sung-Sook (2018). An Analysis of the Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Internal Marketing of Social Welfare Organizations and their Organizational Performance. *Health and Social Welfare Review*, 38(3), 392-419.