



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

내부마케팅이 종업원의 직무만족과
이직의도에 미치는 영향
- BPO 전문 기업을 중심으로 -



2022년 2월

부경대학교 경영대학원

관광경영학과

장은새

경영학석사 학위논문

내부마케팅이 종업원의 직무만족과
이직의도에 미치는 영향
- BPO 전문 기업을 중심으로 -

지도교수 양 위 주

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함



2022년 2월

부경대학교 경영대학원

관광경영학과

장은새

장은새의 경영학석사 학위논문을 인준함

2022년 2월 25일



주 심 관광경영학 박사 전 재 균 (인)

위 원 경 영 학 박사 김 영 규 (인)

위 원 관광레저학 박사 양 위 주 (인)

< 목 차 >

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구배경 및 연구목적	1
가. 연구배경	1
나. 연구목적	5
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 내부마케팅	6
가. 내부마케팅의 개념 정의	6
나. 내부마케팅의 요인	11
제 2 절 직무만족도	16
제 3 절 이직의도	17
제 3 장 실증연구방법	19
제 1 절 연구모형 및 가설 설정	19
가. 연구모형	19
나. 가설 설정	20
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정 문항	21
가. 내부마케팅	21
나. 직무만족도	25

다. 이직의도	25
제 3 절 자료수집 및 분석방법	27
제 4 장 실증분석	29
제 1 절 표본의 일반적 특성	29
제 2 절 측정자료의 타당성 검증	31
가. 타당성 검증	31
나. 신뢰성 검증	34
다. 주요 변수 간 상관관계	34
제 3 절 연구가설 검증 및 해석	35
가. 가설검증	35
나. 직무만족도와 이직의도의 관계에서 거주지의 조절효과	39
다. 가설검증에 대한 결과	40
제 5 장 결론	42
제 1 절 연구결과 요약 및 시사점	42
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구과제	43
참고 문헌	47
부 록	60

< 표 목 차 >

<표 2-1> 내부마케팅의 정의	7
<표 2-2> 내부마케팅의 구성요소	10
<표 3-1> 교육훈련 측정항목	22
<표 3-2> 보상시스템 측정항목	23
<표 3-3> 내부커뮤니케이션 측정항목	23
<표 3-4> 권한위임 측정항목	24
<표 3-5> 복리후생 측정항목	24
<표 3-6> 종업원 직무만족도 측정항목	25
<표 3-7> 이직의도 측정항목	26
<표 3-8> 설문지 구성	26
<표 4-1> 표본의 일반적 특성	30
<표 4-2> 내부마케팅 측정도구에 대한 요인분석	32
<표 4-3> 주요 변수 간 상관관계	35
<표 4-4> 가설1의 검증 결과	38
<표 4-5> 가설2의 검증 결과	38
<표 4-6> 직무만족도와 이직의도간의 거주지 조절효과	40
<표 4-7> 가설검증에 대한 결과	41

< 그림 목 차 >

[그림 3-1] 연구모형 19



The Effect of Internal Marketing on Employee Job
Satisfaction and Turnover Intention
– Focusing on BPO Companies –

Jang, Eun Sae

*Department of Tourism Management College of Business Administration,
Pukyong National University*

Abstract

As the service industry develops, customers' demand for excellent services continues to increase. Companies are seeking differentiation through service marketing that starts internally in various competitive environments. This study is to verify the relationship between the internal marketing of a company on the job satisfaction and turnover intention of employees of a BPO specialized company.

In addition, it was investigated whether there was any change in the effect of internal marketing on employees' job satisfaction in a special environment called COVID-19. Therefore, in this study, first, based on previous studies published in Korea, five major leading variables in internal marketing that have a profound effect on employee satisfaction were identified to confirm the association with existing studies.

Second, the relationship between the changed internal marketing factors and the employee's job satisfaction in the COVID-19 situation was verified.

Third, the influence relationship between employee job satisfaction and turnover intention was analyzed.

Fourth, the relationship between job satisfaction and turnover inten

tion was confirmed in the relationship between the residence of employees of companies subject to BPO specialized services.

Finally, through the presentation of effective employee satisfaction and service improvement that can lead to customer satisfaction to suit the characteristics of BPO companies targeting the service industry, academic and practical implications for BPO companies' job satisfaction and turnover after the COVID-19 situation.

Key words : internal marketing, BPO(Business Process Outsourcing), COVID-19, employee satisfaction, turnover intention.



제 1 장 서론

제 1 절 연구배경 및 연구목적

가. 연구배경

세계적으로 서비스업 분야가 성장하면서, 우수한 서비스에 대한 고객의 수요가 지속적으로 증가하고 있다(Bruin, 2020). 오늘날 기업들은 기술의 혁명, 글로벌화, 변화하는 고객의 요구에 따라 불안정하고 역동적인 경쟁 환경에 직면해 있다(Qaisar & Muhamad, 2021). 전통적으로 기업에서는 외부의 고객만족을 위한 활동을 뜻하는 말로 마케팅이란 의미를 사용해왔다. 하지만, 더욱 치열한 경쟁의 글로벌 환경 속에서는 기업들은 경쟁우위를 갖기 위해 고객 개념을 확대하여 내부에서 시작되는 서비스마케팅을 통해 차별화를 찾고 있다(Gummesson, 1987; George, 1990; 정기한·방원석·박귀정, 2017).

고객의 개념이 기업의 첫 고객은 종업원이라는 개념으로 확대되면서 내부마케팅에 대한 연구와 필요성이 점차 늘어나고 있다(이유재, 2019). 기업의 첫 번째 고객인 종업원에 대한 내부마케팅의 활성화가 곧 외부고객의 만족을 가져온다는 측면에서 내부마케팅의 연구의 중요성을 알 수 있다(Rafiq & Ahmed, 2000). 또한, 이러한 관점은 내부마케팅은 외부고객에게 만족을 줄 뿐만 아니라 서비스 기업의 목표달성의 시작점이 된다(양리나·김시중, 2010). 내부마케팅을 통한 종업원의 만족을 높이는 것이 효과적인 고객만족을 가져올 수 있다는 연구결과가 다양하게 발표됨에 따라 내

부마케팅의 중요성과 개념에 대한 연구가 활발히 진행되고 있는 추세이다 (Kotler, 2003; 곽상중, 2008; 신형철·김용주·홍석규, 2016; 정기한·방원석·박귀정, 2017; 이현찬·양위주, 2019; 서호석·임근욱, 2021). 그러므로, 내부마케팅을 통한 종업원들의 직무만족을 이끌어 조직의 이직 방지에 노력하는 것은 기업의 발전을 위해 매우 중요하다(심상화, 2010).

내부마케팅 활동이 과거엔 인사조직 측면에서만 다루어 졌었지만, 종업원이 기업의 첫 번째 고객이라는 것을 강조하는 내부마케팅은 조직론과 마케팅의 접점으로 볼 수 있다(이학만·오영호, 2018). 이에 따라, 서비스 기업에서의 종업원을 대상으로 하는 내부마케팅은 외부 고객 만족을 가져오기 위해 더욱 중요하다고 할 수 있다. 종업원의 서비스가 상품의 중심인 서비스 기업의 경쟁력은 내부마케팅을 통한 내부 고객 만족에 있다. 그러므로, 서비스 기업은 서비스 제공의 주체인 종업원 만족을 우선적으로 생각해야 한다(이현찬·양위주, 2019). 특히, 서비스 산업을 대상으로 하는 BPO 전문 기업은 내부마케팅을 통한 종업원 만족이 곧 외부 고객의 만족으로 이어진다.

BPO 전문서비스(업무처리 아웃소싱, Business Process Outsourcing)란 업무프로세스 모든 과정을 전문적인 외부업체에 위탁하고 공동의 역량을 집중하여 기업가치를 높이는 아웃소싱 방식의 하나로 기업의 업무를 외부 전문업체에 의뢰함으로써 HR부서의 기업 핵심 분야 업무 효율성 증대와 역량 강화 효과를 기대할 수 있다(중앙일보, 2020).

BPO 전문서비스는 고객맞춤형 프로그램을 통해 기업이 직접 운영하는 BSP(Business Service Providing)나 표준화된 프로그램을 상품화해 특정 부분만을 아웃소싱하는 형태인 ASP(Application Service Providing)보다 한 단계 발전된 형태로써 BPO 전문 기업이 기업의 운영의 주체가 되어 업무 프로세스의 운영, 개선, 개발을 공동으로 병행한다는 점에 신

아웃소싱의 형태로 불리고 있다. 특히, BPO 서비스는 HR관리에만 한정되어 있는 것이 아니라 기업의 비핵심 영역이라고 판단하는 부분까지 모두 BPO 서비스의 대상이 될 수 있다(아웃소싱타임즈, 2003).

국내 서비스 산업도 IMF를 기점으로 변화하는 경쟁 환경 속에서 조직의 생존을 위해 인원의 유연화, 인원감축 등이 일상화되었으며, 기업의 핵심 분야 외의 업무를 외부 전문 업체에 위탁하는 아웃소싱 서비스에 관심을 가지기 시작하였다(허용강·안장수·이창기, 2010; 광규환·구정대, 2013).

효율적인 BPO 서비스의 활용을 통해 단순한 비용절감만이 아니라 BPO 전문 기업의 전문성을 통해 기업의 핵심 역량에 보다 집중적인 투자를 하여 업무의 질적 향상을 기대해볼 수 있다(광규환·구정대, 2013; 문혜영·명경숙·김홍범, 2011).

국내 기업들의 활발한 BPO 서비스 도입에 따라 BPO 전문 기업의 종업원을 대상으로 한 다양한 연구가 이루어지고 있는 추세이다(이용로, 2013; 김민수·이용로, 2014; 박영기·박재성·이상희, 2017; 권재득·이진춘, 2018; 이현찬, 2020; 김영현, 2021).

이러한 서비스 산업을 대상으로 하는 BPO 전문 기업의 경우 코로나 19(COVID-19, 이하 ‘코로나19’로 표기)와 같은 전염병으로 가장 큰 영향을 받는다. 2002~2003년의 사스(SARS), 2009년의 신종플루, 2015년의 메르스(MERS)는 상당한 지속기간을 가지고 대규모의 확진자 수와 서비스 기업에 손실을 끼쳤다. 국내의 경우 음식·숙박업이 메르스(MERS) 발병기간동안 저점 기간의 성장률 최대 하락 폭을 보였다.

이번 코로나19 상황 또한 주요 피해업종의 내용은 과거 사례와 비슷할 가능성이 있다. 감염증의 특성상 음식·숙박, 관광레저 등의 서비스 업종이 가장 큰 피해를 보일 것으로 예상된다. 코로나19 상황의 장기화되거나 세계 경기침체로 확산이 될 경우는 더 큰 피해는 불가피 할 것으로 보인다.

코로나19 확산으로 인해 인바운드 시장이 무너짐에 따라 국내 여행 이용객수가 감소하여 음식·숙박업의 매출감소가 예상된다(관광·레저 산업 인적자원개발위원회, 2020). 먼저 유통의 핵심인 항공이 멈추고 관련된 사업인 여행사가 영향을 받는다. 인바운드 및 아웃바운드의 고객이 줄어들고, 숙박시설의 객실회전율이 눈에 띄게 감소된다(김동준·최현준·조환기·김광용, 2020).

이러한 팬데믹 상황에서 BPO 전문서비스는 코로나19 이후 불안정한 기업의 경영상태를 정상화하는데 큰 역할을 하고 있다. 서비스 산업 대상의 BPO 전문 기업은 높은 숙련도를 통해 업무의 불안정을 줄이고, 업무 미숙으로 발생할 수 있는 위험요소를 미연에 방지하는 역할도 담당한다(세계일보, 2020). 이러한 경쟁환경과 팬데믹상황에서의 내부고객의 중요성은 기업의 경쟁력에 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

내부마케팅의 개념과 중요성에 대한 연구와 더불어 종업원의 만족도를 높이는 것이 종업원 이직에 영향을 미친다는 연구결과가 다양하게 발표되고 있으며, 특히 내부 고객만족을 위한 내부마케팅 요소와 직무만족, 이직의도의 상호 연관성에 대한 포괄적인 연구들이 진행되고 있는 경향이다(Kotler, 2003; 광상중, 2008; 신형철·김용주·홍석규, 2016; 정기한·방원석·박귀정, 2017; 이현찬·양위주, 2019; 서호석·임근욱, 2021).

그러나 코로나19에 의해 가장 많은 변화와 직접적인 영향을 받은 서비스 산업 대상의 BPO 전문 기업을 대상으로 한 내부마케팅을 통한 종업원의 만족도와 이직의도에 대한 연구는 아직 부족한 실정이다. 그러므로 본 연구는 BPO 전문 기업의 종업원을 대상으로 하여 내부마케팅을 통한 종업원 직무만족도와 이직의도간의 영향관계를 검증하였다. 또한, 본 연구에서는 거주지가 종업원의 직무만족도와 이직의도간의 관계에서 조절효과가 미치는 영향을 단계적으로 검증할 것이다.

나. 연구목적

본 연구의 목적은 BPO 전문 기업의 내부마케팅이 코로나19 이후 변화된 상황에서 종업원의 직무만족도와 이직의도에 영향 관계를 검증하는 데 있다. 따라서 본 연구에서는 첫 번째, 국내에서 발표된 선행연구를 기초하여 종업원 만족에 지대한 영향을 미치는 내부마케팅의 5가지 주요 선행변수를 확인하여 기존 연구와의 연관성을 확인하였다.

두 번째, 코로나19 상화에서 변화된 내부마케팅 요소와 종업원의 직무만족도간의 영향 관계를 검증하였다.

세 번째, 종업원의 직무만족도와 이직의도와의 영향관계를 분석하였다.

네 번째, BPO 서비스 대상 기업의 종업원의 거주지에 따라 종업원의 만족도와 이직의도간의 관계에 조절효과가 있음을 확인하였다.

마지막으로, 서비스 산업 대상의 BPO 전문 기업의 특성에 맞도록 효과적인 종업원 만족도 제고와 고객의 만족으로 이어질 수 있는 서비스 향상에 대한 방향성 제시와 연구결과를 통해 코로나19 상황 이후 BPO 전문 기업의 내부마케팅과 종업원의 직무만족에 대한 시사점을 제공하고 추후 연구 방향에 대해 제시하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경

제1절 내부마케팅

가. 내부마케팅의 개념 정의

내부 인적 자원의 기여를 무시하고는 현대 시장에서는 경쟁의 우위를 가질 수 없다. 종업원들은 서비스의 생산과 제공에 대한 책임이 있다. 따라서, 기업은 경쟁에 효과적으로 대응하기 위해서 내부마케팅에 초점을 두어야 한다(Qaisar & Muhamad, 2021). 내부마케팅의 개념은 서비스 산업에서 처음 제안되었다(Grönroos, 1981). 이후 높은 품질의 서비스 제공의 문제의 해결책으로 지속적으로 제시되었다(Berry, 1981).

Bruin(2020)은 내부마케팅을 종업원을 내부 고객으로 간주하여 취급하는 철학으로 인식했다. Chasanah(2021)은 내부마케팅이 특정한 맥락의 사회적 구성이며, 업무는 제품이고 종업원은 내부 고객이라는 개념으로 시작되었다고 했다.

또한, Voola(2003)은 내부마케팅을 외부마케팅 계획을 성공적으로 수행하기 위한 전제적인 조건이라고 설명했다. Mazzarolo(2021)은 내부마케팅은 기업의 성과를 높이기 위한 전략 개발의 중요한 원천이라고 했다.

또한, 내부마케팅을 회사 내 다른 사람이 생성하고 공급하는 내부 자원의 소비자를 보는 개념에 기초한 내부 고객의 요구에 응대하는 일련의 수행 과정으로 정의하였다(Sarker & Ashrafi, 2018; Nelly & Fernandez, 2020). 강천국(2020)은 내부마케팅이 종업원의 직무에 만족할 수 있는 환경을 조성하고 고객 지향적인 인식과 태도를 갖게끔 동기를 부여하는 마

케팅 기법이라고 정의했다. 그리고 Kotler(1988)은 서비스를 잘 제공할 종업원을 고용하고 훈련시켜 성공적인 서비스 제공의 동기를 유발하는 것이 내부마케팅이라고 하였다.

George(1990)은 내부마케팅이 기업의 첫 번째 고객은 종업원이라는 시각으로 먼저 종업원에게 고객 지향적인 사고를 교육하여 목표를 위해 동기를 부여하는 활동이라고 말하였다. 이현찬과 양위주(2019)는 종업원의 업무성과와 동기부여를 극대화하기 위한 마케팅 활동으로 내부마케팅을 정의했다. Rafiq(1993)은 내부마케팅이 변화에 대해 기업이 저항을 극복하고 효과적인 수행을 위해 종업원의 활동을 조정하는 활동이라고 하였다.

신혜숙(2008)은 내부마케팅을 기업의 인적자원을 내부고객으로 보고 내부고객을 만족시켜 고객지향적으로 훈련시키기 위한 마케팅 활동의 일환이라고 정의했다. 정기한 등(2017)은 종업원을 1차 고객으로 욕구를 충족시킬 직무를 제공해 기업의 목표를 달성하도록 하는 마케팅 전략이라고 하였다. 선행연구를 통해 내부마케팅의 정의 살펴본 바는 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 내부마케팅의 정의

연구자	정의
Grönroos(1981)	종업원을 고객 지향적으로 개발하는 다양한 접근방법에 의하여 사용되는 마케팅 방법
Berry(1981)	종업원을 내부의 고객으로 보고, 종업원의 직무를 내부제품으로 간주하여 내부의 고객의 필요와 욕구를 충족시키려 노력하는 것
Kotler(1988)	서비스를 잘 제공할 수 있는 능력 있는 종업원을 고용하고 훈련시켜 성공적인 서비스 제공의 동기를 유발하는 것
George(1990)	종업원에게 서비스가 제공하려는 고객 지향적 사고를 교육하여 목표를 위해 동기를 부여하는 활동

Berry & Parasuraman(1991)	종업원들의 욕구에 부합하는 직무관련 제품을 통해 자격을 갖춘 종업원을 유인 개발, 그리고 확보하는 과정
Rafiq & Ahmed(1993)	전략의 변화에 대하여 기업이 저항을 극복하고, 효과적인 수행을 위해 종업원의 활동을 조정, 동기부여하여 통합하기 위한 계획된 활동
Sarker & Ashraf(2018)	회사 내에 다른 사람이 생성하고 공급하는 내부 자원의 소비자로 보는 관점에 기초한 개념
Nelly & Fernandez(2020)	직원들의 요구에 대응하는 데 초점을 맞춘 일련의 수행 과정
Bruin & Heydenrych(2020)	내부마케팅을 종업원을 내부 고객으로 간주하여 취급하는 철학
Chasanah & Suyanto(2021)	내부마케팅이 특정한 맥락의 사회적 구성이며, 업무는 제품이며 종업원은 내부 고객이라는 개념으로 시작
Mazzarolo & Mainardes(2021)	내부마케팅은 현재 기업의 성과를 높이기 위한 전략 개발의 중요한 원천
이유재(1994)	종업원을 기업의 첫 번째 고객으로 보고 고객지향적 사고를 심어주는 마케팅 활동
양정영·이윤섭(2003)	종업원을 내부고객으로, 종업원의 업무를 상품으로 지각하여 이윤을 창출하도록 만족할 만한 여건을 만들어준다는 개념
신혜숙(2008)	인적자원을 내부고객으로 보고, 내부고객을 만족시키고 고객지향적으로 훈련시키기 위하여 실시하는 마케팅 활동의 일환
정기한·방원석·박귀정(2017)	종업원을 1차 고객으로 욕구를 충족시킬 수 있는 직무를 제공하고, 조직목표를 달성하도록 동기를 부여하는 마케팅 전략의 일환
이현찬·양위주(2019)	내부고객인 종사원의 업무성과와 동기부여를 극대화하기 위한 마케팅 활동
강천국(2020)	내부마케팅이 종업원이 직무에 만족할 수 있는 환경을 조성하고 고객 지향적인 인식과 태도를 갖게끔 동기부여하는 마케팅 기법
서호석·임근옥(2021)	고객과 직접 접촉하는 종업원에게 동기를 부여하고 고객중심의 종업원을 유지하는 목표를 위한 활동

Mazzarolo(2021)은 내부마케팅 구성요인 중 4개의 권한위임, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 교육훈련에 대하여 인과관계를 검증하였다.

Kanyurhi과 Akonkwa(2016)은 권한위임, 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템으로 내부마케팅 구성요소에 대하여 연구를 하였다.

Conduit와 Mavondo(2001)은 교육훈련, 경영지원, 내부커뮤니케이션, 인적자원관리의 4가지 내부마케팅 활동에 대해 각 변수 간의 영향에 대하여 확인했다. Grönroos(1990)은 교육훈련, 권한위임, 경영충지원, 보상제도, 내부커뮤니케이션 5가지의 내부마케팅 요인에 대하여 연구를 통해 검증하였다. 이현찬 등(2020)은 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 경영충지원, 보상시스템, 권한위임, 복리후생 6가지 내부마케팅 요소로 종업원의 기업 신뢰에 미치는 영향에 대하여 검증하였고, 이현찬과 양위주(2019)는 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 경영충지원, 권한위임, 복리후생 5가지의 내부마케팅 요인이 종업원 만족에 미치는 영향에 대하여 검증을 통해 결과를 입증했다.

이학만과 오영호(2018)는 권한위임, 보상시스템, 교육훈련, 복리후생, 내부커뮤니케이션 5가지의 내부마케팅 요인이 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 고객지향성에 대한 상호 관계에 대하여 검증하였다. 백승수(2016)의 연구에서는 교육훈련, 경영충지원, 보상시스템, 권한위임, 내부커뮤니케이션 5가지 요인을 독립변수로 사용하였으며, 권영국과 이승범(2015)는 내부마케팅 요인을 교육훈련, 권한위임, 경영지원, 보상제도, 내부커뮤니케이션으로 분류하여 종업원의 이직의도에 미치는 영향을 연구했다.

박경호(2013)는 경영지원, 교육훈련, 보상제도, 권한위임, 내부커뮤니케이션, 고용안정성의 6가지 내부마케팅 요소를 변수로 사용하였다. 전창석과 유영진(2012)의 연구에서는 내부마케팅의 요인 중 보상제도, 교육훈련, 권한위임, 내부커뮤니케이션과 같은 4가지의 요인이 종업원 만족에 끼

치는 영향을 검증하였다. 김시중(2012)은 권한위임, 보상시스템, 커뮤니케이션, 복리후생의 4가지의 내부마케팅 요인으로 종업원의 서비스 제공수준에 대하여 연구하였다. 또한, 박은옥과 정기하(2011)는 내부의사소통, 교육훈련, 보상제도, 권한위임, 복리후생제도의 5가지 내부마케팅요인이 조직신뢰, 직무만족, 조직성과간의 관계에 대하여 확인하였다. 선행 연구를 통한 내부마케팅 구성 요소를 정리한 것은 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 내부마케팅 구성요소

연구자	구성요소
Grönroos(1990)	교육훈련, 권한위임, 경영지원, 보상제도, 내부커뮤니케이션
Conduit & Mavondo(2001)	교육훈련, 경영지원, 내부커뮤니케이션, 인적자원관리
Kanyurhi & Akonkwa(2016)	권한위임, 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템
Mazzarolo & Mainardes(2021)	권한위임, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 교육훈련
박은옥·정기하(2011)	내부의사소통, 교육훈련, 보상제도, 권한위임, 복리후생제도
전창석·유영진(2012)	보상제도, 교육훈련, 권한위임, 내부커뮤니케이션
박경호(2013)	경영지원, 교육훈련, 보상제도, 권한위임, 내부커뮤니케이션, 고용안정성
권영국·이승범(2015)	교육훈련, 권한위임, 경영지원, 보상제도, 내부커뮤니케이션
백승수(2016)	교육훈련, 경영충지원, 보상시스템, 권한위임, 내부커뮤니케이션
이학만·오영호(2018)	권한위임, 보상시스템, 교육훈련, 복리후생, 내부커뮤니케이션
이현찬·양위주(2019)	교육훈련, 내부커뮤니케이션, 경영충지원, 권한위임, 복리후생
이현찬·김명희·이섯별(2020)	교육훈련, 내부커뮤니케이션, 경영충지원, 보상시스템, 권한위임, 복리후생

이러한 선행 연구들에서 연구 주제에 따라 차이는 있으나 본 연구에서는 내부마케팅에 관한 선행 연구들을 기초하여 여러 요인 중 BPO 전문 기업에 가장 유의미하다고 판단되는 교육훈련, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 권한위임, 복리후생 5가지 요인으로 구성하였다.

나. 내부마케팅의 요인

1) 교육훈련

교육훈련(Education & Training)이란 기업의 목표 달성을 위해 종업원의 능력을 향상시키고 기업의 환경에 빠르게 적응하여 맡은 바 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위해 계획된 활동이다(이학만·오영호, 2018). 이유재(2019)는 기업 전체로 고객지향성을 발전시키기 위해 종업원이 그 개념을 인지하고 기업에서의 자신의 역할을 인식하는 중요하다고 하였다.

또한, 종업원의 능력을 향상시키기 위해 지식과 기능의 증진을 위한 교육으로 종업원 개인의 능력 향상과 그에 따른 대우의 발전이라고 Balta(2018)은 주장하였다. Pfeffer와 Veiga(1999)는 교육훈련은 기업의 변화하는 경쟁환경에 경쟁우위를 갖기위해 기업의 목표와 전략에 대한 이해를 도와 종업원의 직무능력을 향상시키고 종업원의 태도를 변화시키는 역할을 해 내부마케팅 실행에 있어 중요한 구성 요소라고 하였다.

김현지(2014)는 교육훈련을 종업원들에게 개인의 역할이나 조직의 업무에 관한 지식을 부여하고 직무를 효과적으로 하기 위하여 그들의 이해를 돕는 과정이라고 정의했다.

그렇기에 교육훈련은 기업의 종업원 능력 강화에 필수적인 요소이며 경

영자의 지원 속에서 수행되어야 하며(이현찬·양위주, 2019), 효과적인 교육훈련을 통해서 종업원의 능력과 조직에 대한 몰입을 증진시킴으로써 기업의 성과와 가치를 높일 수 있다(Becker & Huselid, 1999).

2) 보상시스템

보상시스템(Reward System)이란 기업과 종업원 사이의 교환과정에 종업원이 기업에 노무를 제공하고 대가로 받게되는 금전적 보상, 승진, 이득, 보너스, 비금전적 보상과 직무배치 등을 포함하여 기업을 위해 바람직한 행동을 고취시키고 강화하는 공식적인 구조적 절차로 정의될 수 있다(김길선·안관영·정문영, 2012).

또한, 보상시스템은 종업원을 중요한 자원으로 인식하여 공정한 평가와 보상을 통해 동기를 부여하여 장기적으로 근무할 수 있는 환경을 조성하는 중요한 요소라고 할 수 있다(이현찬·양위주, 2019).

우수한 종업원을 선발하고 유지, 보상하도록 잘 설계된 보상시스템은 내부 고객의 만족을 실현하여 서비스품질 향상과 외부 고객의 만족에 긍정적인 영향을 미치며(이정환, 2005), 근무태도가 좋은 종업원을 지속적으로 고용, 유지하기 위하여 기업의 목표와 동기를 인지시켜 진취적인 직무활동을 부여해 기업의 가치 향상에 기여한다고 하였다(Kukreja, 2017).

또한 이원우(2005)는 보상시스템을 기업이 종업원의 효과적인 직무수행을 위해 종업원들의 생활 안정과 생활 정도의 향상, 건강의 수준 및 유지를 목적으로 제공하는 임금 이외에 지급되는 혜택을 의미한다고 말했다.

우수한 종업원을 지속적으로 유지하기 위해서는 전반적인 적절한 보상이 필요하다. 종업원관리, 직무설계, 경력개발, 채용절차 등과 같은 종업원 관리 프로그램의 일종이자 내부마케팅을 추구하는 기업이라면 반드시 고려되

어야 하는 관리 도구라고 할 수 있다(Grönroos, 1990).

Lawler(1990)은 우수한 내부고객을 확보하고 유지 및 생산적으로 활용하는 데에는 기업의 적절한 수준의 보상과 공정한 보상구조, 보상체계에 좌우되며 이는 금전적인 보상이나 승진뿐만 아니라, 비금전적인 보상과 직무배치를 포함하는 공식적인 절차와 구조가 필요하다고 하였다.

보상시스템을 내재적 보상과 외재적 보상 두 가지로 구분하여 ‘직원 스스로 부여하는 보상’을 내재적 보상으로 정의하고 인정과 평가 등이 포함된다고 하였으며, 외재적 보상은 ‘직무와 관련된 보상’으로 정의하여 금전적인 보상, 부가적인 혜택, 승진 등이 포함되며 기업에 있어 종업원이 노력하는 정도에 따라 기업의 성과에 영향을 미친다고 하였다(유필화·권혁중, 1996).

3) 내부커뮤니케이션

내부커뮤니케이션(Internal Communication)이란 조직 내에서 종업원과 관리자 간에 정보를 교환하는 과정이다(Anwar & Shukur, 2015). 내부커뮤니케이션은 종업원 상호간, 부서간 정보교류 및 이해를 증진시켜 업무적 성과 향상을 통해 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Arnett & Laveriem, 2002).

내부커뮤니케이션은 상급자와 하급자 간의 상호 커뮤니케이션과 부서별 업무협조 및 종업원 간의 커뮤니케이션이며 내부커뮤니케이션의 부재는 종업원들 사이에 충성심과 지지를 잃게 한다(Abdullah & Othman, 2015). 내부의사소통이 부족한 기업은 조직의 와해로 인하여 기업 전체의 성과에 악영향을 미친다(Berry & Parasuraman, 2004).

조직 내 활발한 의사소통은 높은 서비스 품질 제공과 제품의 생산성 향

상, 창의성 증진, 종업원의 참여도 향상은 물론 종업원의 이직률 감소 및 직무 만족 향상 등 여러가지 이점을 가져온다(Ail, 2021; Gardi, 2021).

또한 종업원들에게 활발한 의사결정 과정의 긍정적인 심리적 영향을 미치게 되어, 종업원들로 하여금 자유로운 분위기의 토론 문화를 가져온다.

이러한 측면에서 내부커뮤니케이션은 종업원 상호간의 관계 뿐만 아니라 기업의 신뢰관계에서 가장 중요한 요소이다(이희찬·신용준, 1998). 효과적인 내부커뮤니케이션은 기업의 분위기 개선과, 종업원 직무몰입, 부서간 협조 향상과 같은 효과를 가져온다(Storey & Easingwood, 1993). 기업간의 경쟁에서 관리자가 효율적인 업무를 수행하기 위해서는 적절한 내부커뮤니케이션이 내부프로세스 관리에 필수적인 요소라고 하였다(Anwar & Zebari, 2015).

내부커뮤니케이션의 형태가 내부 고객지향적일수록 종업원들의 직무에 대한 만족이 증가하며, 종업원간의 이해와 제고가 정보교환을 통해 원활하게 된다고 하였다(Fletcher, 1999). 세계적으로, 내부커뮤니케이션은 내부마케팅에 있어 필수적인 요소로 여겨진다. 내부커뮤니케이션은 대부분의 기업에 종업원 이직률에 영향을 끼치며, 결과적으로 종업원의 이직은 모든 기업의 조직 성과에 영향을 미칠 것이다(Anwar & Balcioglu, 2016).

4) 권한위임

권한위임(Empowerment)은 기업의 혁신적인 성과를 위한 전제 조건으로(Malik & Sarwar, 2021), 기업의 성과에 관여하고 영향력을 끼친다(Mills & Berthon, 2020). 또한, 고객에게 빠르고 효과적인 서비스를 제공하기 위해서 수행되는 업무 프로세스에 종업원들이 허용되는 재량을 통해 의사결정을 고객지향적으로 하는 것이라고 정의할 수 있다(김길선·안관

형·정문영, 2012). 김진목 등(2019)은 종업원의 능력과 동기를 높이기 위해 의사결정권과 재량권을 위임하는 것으로 정의했다.

또한, 나동만, 황효용, 김상준(2019)은 종업원의 업무 수행에 있어 수행의 범위와 판단의 자유를 증대 시킨다고 하였다. 이러한 기업의 적절한 권한위임은 종업원의 자기효능감을 높일 수 있고(신옥순·조철호, 2018), 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 역할을 할 수 있다(강미라, 2017).

권한위임은 내부마케팅에 있어서 필수적인 요소이며(Hartline & Maxhan, 2000), 기업의 업무 환경에서 권한위임을 통한 빠른 의사결정은 급변하는 경쟁환경에서 적절한 대처를 할 수 있는 장치가 될 수 있다(Berry, 1995). 김명학, 이정환(2006)은 결과적인 측면에서 고객의 요구를 신속하게 대응하여 우호적으로 고객에게 접근하여 충성고객을 만들며 보다 고객의 요구에 유연한 대처를 가능하게 한다고 하였다. 권한위임은 종업원 자신에 업무에 대해 의미를 부여해 업무수행에 대한 신뢰와 결정의 자율성과 영향력 등 개인 수준의 변화와 인지상태로 정의할 수 있다(채신석, 2007).

따라서, 권한위임은 기업에서 종업원들이 가지고 있는 잠재력과 창의력을 최대한 발휘할 수 있도록 하여 주어진 규정내에서 빠르게 의사결정을 할 수 있도록 하는 방법으로 볼 수 있다(유시정·김영택·양태식, 2007).

5) 복리후생

복리후생(Fringe Benefits)에 대하여 이현찬 등(2020)은 종업원들에게 복지와 후생을 도모하여 근무조건과 노사의 관계에 안정을 위하여 부수적인 보상을 하는 내부마케팅 활동의 일환으로 정의했다.

또한 기업의 종업원 및 그 가족에 대하여 생활의 안정과 생활수준의 향상 또는 건강유지 등을 목적으로 제공하는 임금 이외의 부수적인 제반의 집단적 보상을 의미하며 간접적인 형태의 지원으로써 기업과 종업원 간에 협조적인 분위기를 형성하는 내부마케팅의 중요한 요인 중 하나이다(이원우, 2005; Gomez & Balkin, 2007). 그리고 복리후생은 용도에 따른 제한적 속성이 존재하며, 현금 이외에 특정한 장소 또는 시설물 이용 등의 여러 가지 혜택을 지급하는 추세로 중요한 역할을 하고 있다(이현찬·양위주, 2019).

제 2 절 직무만족도

직무만족도(Job Satisfaction)는 종업원의 자기만족에 대한 스스로에게 주는 보상이라고 할 수 있으며, 본인의 업무에 대한 성취도 향상 또는 고객, 동료들 간의 유대를 만드는 중요한 요소이다(기은혜·구본기, 2014).

또한 직무수행 과정에서 나타나는 임금, 관계, 업무와 관련된 모든 근무 환경에 대하여 느끼는 전반적인 긍정적 정서와 본인의 직무와 관련된 환경적, 심리적 상황에 대한 것이라 할 수 있다(박수진·강선아·이수범, 2017; 이주양·차석빈, 2017).

직무만족은 수년간 심리학자와 인간행동주의자에게 중요한 관심연구 영역이었으며, 조직관리, 조직행동에서 가장 많이 연구되는 개념 중 하나였다(Harter & Hayes, 2002). 최혜수(2016)는 흥미와 즐거움을 가지고 업무를 수행하려는 자신의 업무환경에 대한 기대 가치와 개인의 특성이 상호 작용하는 것으로 직무만족을 정의하였다.

서비스기업의 목표인 외부고객만족을 달성하기 위해서 종업원 모두가 노력하는 과정을 통해 발생하고 이러한 작용을 통해서 종업원 간의 만족은

높아진다(임지은, 2016).

종업원의 만족도가 높을수록 그 종업원 자신의 업무에 더 큰 책임감을 가지고, 열정적으로 자신의 업무를 수행하면서 양질의 서비스 제공할 수 있다(Kotler, 2019). 또한, Lambert(2003)의 연구에서는 종업원의 만족의 수준이 낮으면 일상화, 역할 갈등 및 기회의 부족에 영향을 받아 기업의 성과에 악영향을 미칠 수 있다고 하였다.

Wong(2013)의 연구에서는 종업원의 직무만족에 영향을 미치는 요인 중 대부분의 연구는 기업의 근무환경이나 직장 동료와의 관계 등과 같은 요인들이 가장 큰 영향을 끼친다고 하였다. 박이경과 유영진(2014)의 연구에서는 종업원의 직무만족에 영향을 미치는 내재적 요인들로 교육훈련, 교육내용, 참가자의 태도, 시설환경 등이 영향을 미친다고 하였다.

따라서 직무만족수준에 따라 만족도가 높으면 종업원이 자신의 직무에 대해 긍정적인 정서를 가지고, 만족도가 낮은 사람은 부정적인 정서를 갖게 되므로 종업원의 직무만족이 기업의 원활한 운영을 평가할 수 있는 중요한 기준이 되고 있으며, 종업원의 높은 만족은 기업의 성과에도 바람직한 결과를 가져온다.

제 3 절 이직의도

이직의도(Turnover Intention)란 종업원이 주어진 환경을 포기하고 다른 기업이나 다른 업종으로 이직 또는 전환하려하는 심리적인 상태로, 자의나 타의에 의해 일시적 또는 영구적으로 고용이 종료되는 상태를 의미한다. 현재 직무와 기업의 종업원으로서의 역할을 포기하고, 다른 기업이나 다른 조직으로 이동함을 말 한다(이은주·전재균, 2019). 또한 종업원이 조직에서 이탈하려하는 것으로, 이직의도는 새로운 조직을 탐색하거나 현재

의 직장에서 이탈하려는 의도이다(Tsai & Hsiao, 2005).

한나영과 배상욱(2017)의 연구에서는 이직의도가 특정 상황에서 종업원이 조직을 이탈하려는 개인의 심리적인 반응이나 상태로써 실질적인 행동에서부터 일시적 상상까지를 모두 이르는 행동적, 심리적 상태 등을 의미하며, 특히 타 산업보다 이직률이 높게 나타나는 서비스산업에서는 인적 자원관리 부분에서 매우 중요하게 다루어지는 부분이라고 하였다(유재미, 2015).

종업원들의 이직의도가 높아지면 기업의 근무 분위기에 악영향을 미치게 되어 기업의 목표달성에 방해가 되는 요인이 되고 종업원의 근무성과와 서비스품질의 하락을 가져온다(강제상·고대유, 2014). 또한 조직 내 과도한 이직은 업무의 단절과 종업원들의 업무 과부하 등의 역기능을 발생시켜 기업의 목표 및 성과에 부정적인 영향을 미친다(Abbasi & Hollman, 2000).

특히, 서비스업에 근무하는 종업원들은 자신의 직무인 서비스를 제공하는 과정에서 본인의 직무수행에 만족하는 경우 이직의도가 낮아진다(이지윤·이계희, 2019). 하지만 자신의 직무수행에 만족하지 못하는 경우 이직의도를 가지게 되고, 이는 서비스품질의 저하를 가져와 기업에 신입에 대한 채용과 교육훈련에 대한 불필요한 비용을 발생하게 한다(홍성훈·임현주·장창권, 2021).

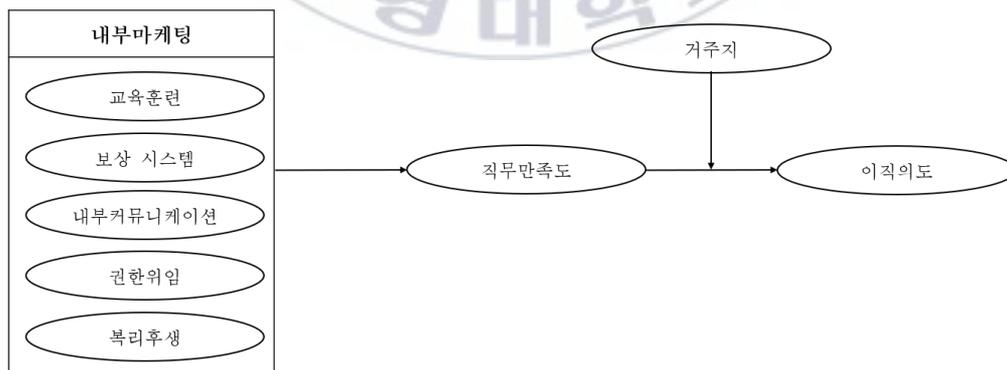
서비스 산업을 대상으로 하는 BPO기업의 특성상 종업원의 이직으로 인한 신규채용과 교육훈련으로 인한 신규 인력이 보강되기까지의 시간 소요와 조직의 생산성 및 업무 효율성에도 저하를 가져 올 수 있다(이현소·임상현, 2013).

제 3 장 실증연구방법

제 1 절 연구모형 및 가설 설정

가. 연구모형

기존의 내부마케팅에 대한 선행연구들을 참고하여 서비스 산업 대상의 BPO 전문기업의 종업원을 대상으로 내부마케팅이 종업원의 직무만족도와 이직의도의 영향 관계를 파악하고자 한다. 검증을 위하여 내부마케팅의 요인으로 교육훈련, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 권한위임, 복리후생으로 구체화하고 조사대상자의 거주지에 따른 조절효과의 영향관계를 검증하는 것이다. 본 연구의 연구목적과 선행연구들의 결과를 바탕으로 내부마케팅, 종업원 직무만족도, 이직의도에 관한 연구 모형을 그림과 같이 설정하였다.



[그림 3-1] 연구모형

나. 가설 설정

선행연구를 분석한 결과, 내부마케팅이 종업원의 직무만족도에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였다(박은옥·정기한, 2011; 김시중, 2012; 전창석·유영진, 2012; 박경호, 2013; 권영국·이승범, 2015; 백승수, 2016; 이학만·오영호, 2018; 이현찬·양위주, 2019). 또한 이현찬 등(2020)의 연구를 통해 종업원의 직무만족도가 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 따라서 본 연구에서는 내부마케팅이 종업원의 직무만족도와 이직의도에 유의미한 영향을 미칠 것이라는 가정하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1. 내부마케팅은 직무만족도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

- H1-1. 교육훈련은 직무만족도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2. 보상시스템은 직무만족도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3. 내부커뮤니케이션은 직무만족도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- H1-4. 권한위임은 직무만족도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- H1-5. 복리후생은 직무만족도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H2. 직무만족도는 이직의도에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

H3. 거주지는 직무만족도와 이직의도간의 관계를 조절할 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정 문항

조작적 정의(operational definition)는 각 변수의 개념적 정의를 실제 현상으로 측정할 수 있는 형태로 정의하는 것으로 측정을 위한 조작적 정의와 연구자가 변수를 어떻게 조작할 것인가를 규명해주는 실험적 정의로 구별된다(조용범·최순희, 2011). 조작적 정의는 측정하는 방법을 정확한 형태로 구체화하기 위한 것으로 정확한 연구의 결과를 도출하기 위해 결정적인 역할을 한다(이현찬·양위주, 2019).

본 연구는 연구의 목적을 위해 선행연구를 바탕으로 총 7가지의 요인으로 재구성하였다. 먼저, BPO 전문기업의 종업원을 대상으로 표본의 개인적인 특성인 일반적 요인은 명목척도로 구성하고, 내부마케팅과 종업원 직무만족도, 이직의도에 관한 측정항목은 선행연구를 바탕으로 검증된 요인들 중 BPO 전문기업의 대상에 맞게 수정 보완하여 적용하였다.

가. 내부마케팅

본 연구에서는 내부마케팅이 기업의 종업원을 내부고객으로 인식하고 내부고객을 만족시킴으로써 고객지향적 사고를 실현하게하는 마케팅 활동의 일환으로 정의하였으며 내부마케팅에 대한 측정항목으로 교육훈련, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 권한위임, 복리후생의 5가지 요인으로 측정항목을 다음과 같이 구성하였다.

(1) 교육훈련

교육훈련(education & training)이란 기업의 목표 달성을 위해 종업원

의 능력을 향상시키고 기업의 환경에 빠르게 적응하여 맡은 바 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위해 계획된 활동이라고 정의하였다(이학만·오영호, 2018).

본 연구에서는 이현찬 등(2020), 이현찬과 양위주(2019), 이학만과 오영호(2018), 백승수(2016)의 연구에서 사용된 항목들을 본 연구에 맞게끔 수정 및 보완하여 교육훈련 기회의 제공, 교육훈련의 충분한 횟수, 교육훈련의 충분한 가치를 측정하였다. 3개의 설문 문항을 측정항목으로 구성하여, Likert 7점 척도를 이용하였다.

<표 3-1> 교육훈련 측정항목

-
- 교육훈련 기회의 제공
 - 교육훈련의 충분한 횟수
 - 교육훈련의 충분한 가치
-

(2) 보상시스템

보상시스템은 종업원을 중요한 자원으로 인식하여 공정한 평가와 보상을 통해 동기를 부여하여 장기적으로 근무할 수 있는 환경을 조성하는 중요한 요소라고 정의 할 수 있다(이현찬·양위주, 2019).

본 연구에서는 Mazzarolo & Mainardes(2021), 이현찬 등(2020), 백승수(2016), Kanyurhi(2016), 김시중(2012), 박은옥과 정기한(2011)의 연구에서 사용된 항목들을 본 연구에 맞게끔 수정 및 보완하여 동종 타 회사보다 나은 보상시스템, 정당한 보상의 지급, 적절한 휴가의 지급의 3가지 설문 문항을 측정항목으로 구성하여 Likert 7점 척도를 사용해 측정하였다.

<표 3-2> 보상시스템 측정항목

-
- 동종 타 회사보다 나은 보상시스템
 - 정당한 보상의 지급
 - 적절한 휴가의 지급
-

(3) 내부커뮤니케이션

본 연구에서는 내부커뮤니케이션(internal communication)을 조직 내에서 종업원과 관리자 간에 정보를 교환하는 과정으로 정의하였다(Anwar & Shukur, 2015). Mazzarolo과 Mainardes(2021), 이현찬 등(2020), 이현찬과 양위주(2019), 이학만과 오영호(2018), 백승수(2016), 권영국과 이승범(2015)의 선행연구를 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 내부커뮤니케이션을 3개의 설문 문항을 측정항목으로 구성하였으며, Likert 7점 척도를 사용하였다.

<표 3-3> 내부커뮤니케이션 측정항목

-
- 부서간 협력과 내부 팀워크
 - 의논할 수 있는 동료와 상급자
 - 업무 필요한 각종 정보의 공유
-

(4) 권한위임

권한위임(empowerment)은 기업의 혁신적인 성과를 위한 전제 조건으로(Malik & Sarwar, 2021), 기업의 성과에 관여하고 영향력을 끼치는 것으로 정의된다(Mills & Berthon, 2020). 본 연구에서는 이현찬과 양위주(2019), 이학만과 오영호(2018), Kanyurhi(2016), 박경호(2013)의 선

행연구를 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 권한위임을 3개의 설문 문항을 측정항목으로 구성하였으며, Likert 7점 척도를 사용하였다.

<표 3-4> 권한위임 측정항목

-
- 종업원의 업무수행에 합리적 판단의 지원
 - 회사의 종업원 판단의 신뢰
 - 종업원 업무관련 권한 부여
-

(5) 복리후생

복리후생(fringe benefits)에 대하여 종업원들에게 복지와 후생을 도모하여 근무조건과 노사의 관계에 안정을 위하여 부수적인 보상을 하는 내부 마케팅 활동의 일환으로 정의했다(이현찬·김명희·이셋별, 2020).

본 연구에서는 이현찬과 양위주(2019), 이학만과 오영호(2018), 김시중(2012), 박은옥과 정기한(2011)의 선행연구를 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 복리후생을 3개의 설문 문항을 측정항목으로 구성하였으며, Likert 7점 척도를 사용하였다.

<표 3-5> 복리후생 측정항목

-
- 타 회사에 비해 나은 복지제도 운영
 - 적절한 복지제도의 유무
 - 적절한 근무시간과 휴식시간
-

나. 직무만족도

종업원의 직무만족도(job satisfaction)는 현재 그들이 속해있는 직무의 역할에 대한 개인의 전반적인 정서적 지향을 의미한다(Sarker & Ashrafi, 2018). 또한 직무에 대한 태도로 개인이 조직내에 자신의 직무에 대해 가지는 긍정적인 정서 상태를 의미한다(강천국, 2020). 그리고 자기만족에 대한 스스로에게 주는 보상이라고 할 수 있으며, 본인의 업무에 대한 성취도 향상 또는 고객, 동료들 간의 유대를 만드는 중요한 요소로 정의하였다(기은혜·구본기, 2014).

종업원 직무만족도에 대하여 선행연구 장영주(2020), 이현찬과 양위주(2019)를 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 종업원 직무만족을 3개의 설문 문항을 측정항목으로 구성하였으며, Likert 7점 척도를 사용하였다.

<표 3-6> 종업원 직무만족도 측정항목

-
- 긍정적인 정서
 - 근무의 행복감
 - 적성에 맞는 직무
-

다. 이직의도

이직의도는 종업원이 주어진 환경을 포기하고 다른 기업이나 다른 업종으로 이직 또는 전환하려하는 심리적 상태로, 자의나 타의에 의해 일시적 또는 영구적으로 고용이 종료되는 상태를 의미하며, 현재 직무와 기업의 종업원으로서의 역할을 포기하고, 다른 기업이나 다른 조직으로의 이동하

는 것으로 정의하였다(이은주·전재균, 2019).

본 연구에서는 홍성훈 등(2021), 김경수 등(2020), 박은희과 박향진(2020), 선종갑(2019), 이학만과 오영호(2018), 한나영과 배상욱(2017)의 연구를 바탕으로 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 이직의도를 3개의 설문 문항을 측정항목으로 구성하였으며, Likert 7점 척도를 사용하였다.

<표 3-7> 이직의도 측정항목

- 이직을 위한 타 회사 조회
- 이직에 대한 생각
- 동일한 근무조건에 타회사 의직 의향

본 연구의 설문지 구성은 <표 3-8>과 같다.

<표 3-8> 설문지 구성

변 수	측 정 항 목
교육훈련	회사는 적절한 교육훈련을 받을 수 있도록 기회를 제공한다.
	회사는 교육훈련 프로그램을 충분한 횟수로 진행하고 있다.
	회사의 교육훈련 프로그램은 충분한 가치가 있다고 생각한다.
보상시스템	회사의 보상제도는 동종 타 회사에 비해 잘 되어 있다.
	회사는 정당한 추가수당(연장,야간,휴일 등)을 지급하고 있다.
	회사는 적절한 휴가제도가 있다.
내부커뮤니케이션	회사는 각 부서간 협력과 내부 팀워크가 잘 이루어진다.
	회사에 애로사항이 있을 때 의논할 수 있는 동료나 상급자가 있다.
	회사는 업무에 필요한 각종 정보를 잘 공유(전달)해 준다.
권한위임	회사는 종업원이 업무수행에 합리적 판단을 하도록 도와준다.
	회사는 종업원의 합리적 판단을 신뢰한다.
	회사는 종업원들의 업무관련 권한을 부여한다.
복지후생	회사는 동종 타 회사에 비해 복지제도가 잘 운영되고 있다.

	회사는 경, 조사에 대한 복지제도(유급휴가, 경조비 등)가 있다.
	회사는 근무시간과 휴식시간이 적절히 갖춰져있다.
직무만족	회사에서 근무하는 것에 긍정적이다.
	회사에서 근무하면서 행복감을 느끼는 것 같다.
	회사에서 나의 직무가 적성에 맞는 것 같다.
이직의도	회사를 이직하기 위해 다른 회사를 알아본 적이 있다.
	조건이 더 좋다면 언제든지 이직할 생각이 있다.
	근무조건이 비슷하다면 동종 타 회사로 옮길 의향이 있다.

제 3 절 자료수집 및 분석방법

본 연구는 서비스기업 대상 BPO 전문 기업의 종업원을 대상으로 내부 마케팅이 종업원의 직무만족도와 이직의도에 미치는 영향 관계를 분석하기 위하여 기존 선행연구에서 제시된 측정 문항을 활용하여 설문지를 작성하여 부산 소재의 BPO 전문 기업 종업원을 대상으로 예비조사를 실시 하였다. 예비조사 결과에서 나타난 문항별 문제를 수정 및 보완하여 본 조사를 실시하였다.

본 조사는 2021년 8월 9일부터 2021년 9월 30일까지 총 52일 동안 부산광역시에 있는 BPO 전문 기업의 종업원을 대상으로 설문지의 응답자가 직접 답을 기재하는 자기기입식 설문조사에 의한 설문방법을 사용하였다.

설문지는 총 208부를 배부하여 회수한 설문지 중 분석에 부적합한 8부를 제외한 총 200부를 유효표본으로 실증분석에 사용하였다.

본 연구에서 활용한 통계분석 방법은 다음과 같다.

첫 번째, 설문조사에 활용한 측정도구의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였고, 신뢰성을 검증하기 위하여 Cornbach' s α 계수를 확인하였다.

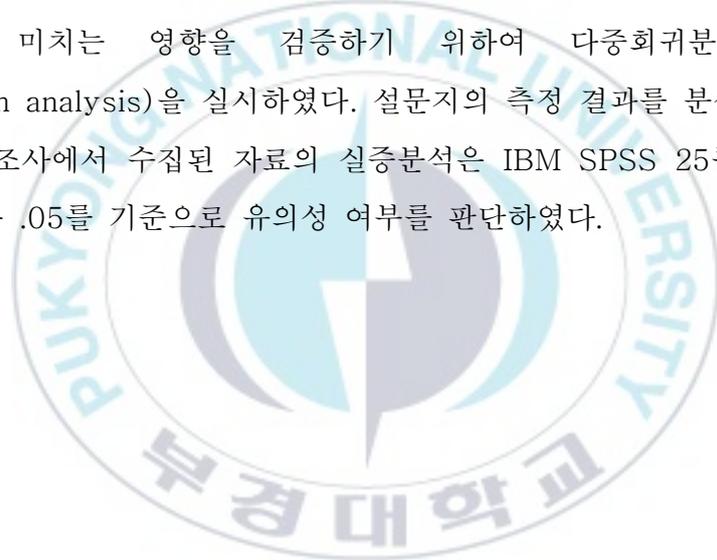
두 번째, 설문조사 대상자의 일반적인 특성을 파악하기 위해 빈도분석을

실시하였고, 본 연구의 주요 변수인 내부마케팅과 직무만족도, 이직의도를 파악하기 위하여 기술통계 분석을 실시하였다.

세 번째, 설문조사 대상자의 거주지가 종업원 직무만족과 이직의도간에 미치는 조절효과를 알아보기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

네 번째, 본 연구의 주요 변수인 내부마케팅과 직무만족도, 이직의도 간의 상관관계를 확인하기 위해 Pearson의 상관관계 분석(correlation analysis)을 실시하였다.

다섯 번째, 내부마케팅이 직무만족도에 미치는 영향과 직무만족도가 이직의도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 설문지의 측정 결과를 분석하는 방법으로 연구조사에서 수집된 자료의 실증분석은 IBM SPSS 25를 활용하여 유의수준은 .05를 기준으로 유의성 여부를 판단하였다.



제 4 장 실증분석

제 1 절 표본의 일반적 특성

본 연구에서는 조사대상의 인구사회학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시해 유효표본 200명의 일반적 특성은 아래 빈도분석 <표 4-1>과 같이 나타났다. 설문지 응답자의 경우, 전체 응답자 중 남성이 37%(74명), 여성이 63%(126명)로 여성 응답자가 더 많은 것으로 나타났다. 연령대는 50대가 37.5%(75명)로 가장 많았으며, 20대가 23.5%(47명), 30대가 14%(28명), 60대 이상이 13.5%(27명), 40대가 11.5%(23명) 순으로 나타나, BPO 기업의 특성상 50대 응답자가 가장 높게 나타난 것을 볼 수 있다.

또한, 근무경력은 1년 미만이 70.5%(141명)로 가장 많았고, 1년 이상 3년 미만이 16%(32명), 3년 이상 5년 미만이 9.5%(19명), 5년 이상이 4%(8명)순으로 나타났다. 학력은 고등학교 졸업이 45.5%(91명)으로 가장 높게 나타났고, 4년제 대학교 졸업이 30%(60명), 2년제 대학교 졸업이 20%(40명), 대학원 이상이 4.5%(9명)순으로 나타났다.

또한, 직급은 사원급이 87.5%(175명)으로 가장 높았으며, 대리·과장급이 6.5%(13명), 주임·계장급이 4.5%(9명), 차장·부장급이 1.5%(3명)으로 나타났다. 그리고 결혼 여부는 기혼이 61%(122명), 미혼이 39%(78명)로 나타났으며, 조사 대상자의 거주지 유형은 부산이 79.5%(159명), 그 외 지역(경주, 김해 등)이 20.5%(41명)으로 나타났다.

인구통계학적 특성에 의해, 재직기간 1년 미만의 고등학교를 졸업한 50대의 기혼의 종업원이 BPO 전문 기업의 인구특성 표본에서 가장 높은 비

율을 보였다.

<표 4-1> 표본의 일반적 특성

	항목	N	%
성별	남성	74	37
	여성	126	63
	기타	0	0
나이	20대	47	23.5
	30대	28	14
	40대	23	11.5
	50대	75	37.5
	60대 이상	27	13.5
근무 경력	1년 미만	141	70.5
	1년 이상 3년 미만	32	16
	3년 이상 5년 미만	19	9.5
	5년 이상	8	4
학력	고졸	91	45.5
	2년제 대졸	40	30
	4년제 대학졸	60	30
	대학원 이상	9	4.5
직급	사원급	175	87.5
	주임·계장급	9	4.5
	대리·과장급	13	6.5
	차장·부장급	3	1.5
결혼 여부	기혼	122	61
	미혼	78	39
거주지	부산	159	79.5
	그 외 지역	41	20.5
전체		200	100

제 2 절 측정자료의 타당성 검증

가. 타당성 검증

내부마케팅과 직무만족도, 이직의도에 사용된 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석 방법 중 정보손실을 최소화하여 추출하기 위하여 사용하는 주성분분석(principle component analysis)을 실시하였고, 요인의 분리가 가장 뚜렷하게 나타나는 배리맥스 회전기법(varimax rotation)을 이용하여 분석하였다.

(1) 내부마케팅

내부마케팅 측정도구에 대한 요인들을 분석한 결과를 살펴보면, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 적합도 지수는 .881으로 높게 나타났으며, Bartlett의 구형성 검증 결과 카이제곱 통계량은 통계적으로 유의한 결과를 보였다($\chi^2 = 1944.968$, $p = .000$). 따라서, 요인분석 모형은 적합한 것으로 나타났다. 모든 요인의 고유값은 1을 초과하여 각 요인의 설명력은 의미있는 수준으로 볼 수 있으며, 누적분산설명력은 71.836%로 높게 나타났다. 따라서, 15개 항목 모두 설명력이 높은 것으로 판단할 수 있다. 각 요인의 적재값은 모두 .50이상으로 높게 나타나 각 요인의 분류가 뚜렷한 것을 볼 수 있다. 각 요인 적재값을 바탕으로 모두 3개 항목으로 총 21개의 항목으로 구성되었다.

요인별로 구성된 항목의 내용을 바탕으로 첫 번째 요인은 ‘복리후생’, 두 번째 요인은 ‘교육훈련’, 세 번째 요인은 ‘이직의도’, 네 번째 요인은 ‘직무만족도’, 다섯 번째 요인은 ‘권한위임’, 여섯 번째 요

인은 ‘내부커뮤니케이션’ , 일곱 번째 요인은 ‘보상시스템’ 으로 정의하였다.

<표 4-2> 내부마케팅 측정도구에 대한 요인분석

측정항목		1	2	3	4	5	6	7
복리 후생	운영	.792	.154	.224	.165	.224	.112	.095
	복지	.784	.142	.163	.086	.169	.170	.178
	적절성	.656	.252	.311	.218	.081	.020	.134
교육 훈련	기회	.142	.808	.139	.189	.106	.180	.114
	횟수	.082	.778	.117	.200	.143	.169	.006
	가치	.253	.691	-.026	.161	.133	.060	.196
이직 의도	이직 정보	-.294	-.091	-.766	-.170	-.064	-.097	-.141
	이직 생각	-.203	-.132	-.741	-.139	-.338	-.074	.013
	이직 의향	-.130	-.027	-.740	-.244	-.064	-.186	-.226
직무 만족	긍정적	.128	.131	.313	.737	.309	.059	.089
	행복감	.095	.230	.222	.734	-.077	.070	.141
	적성	.229	.283	.097	.688	.147	.108	.061
권한 위임	판단 지원	.195	.186	.179	.146	.777	.186	.099

	판단 신뢰	.090	.127	.158	.006	.710	.213	.125
	권한 부여	.258	.068	.020	.340	.616	.307	.183
내부 커뮤 니케 이션	팀워크	.109	.211	.129	-.106	.184	.805	.014
	상급자	.275	-.018	.021	.291	.221	.686	.226
	정보 공유	-.025	.263	.212	.187	.215	.682	.226
보상 시스 템	보상제도	.137	.071	.102	.294	.147	.200	.736
	수당 지급	.091	.278	.100	-.116	.437	-.094	.638
	휴가 제도	.306	.111	.294	.137	.008	.317	.630
	고유값	2.308	2.284	2.274	2.233	2.209	2.085	1.692
	설명분산	10.992	10.877	10.827	10.632	10.521	9.929	8.057
	누적분산	10.992	21.868	32.695	43.327	53.849	63.778	71.836
	Cornbach' s α	.815	.791	.783	.758	.681	.781	.800
	KMO	.881						
	Bartlett 구형성 검증	$\chi^2 = 1944.968, p = .000$						

나. 신뢰성 검증

본 연구에서는 측정된 도구의 신뢰성을 검증하기 위하여 Cornbach' s α 계수를 확인하였다. 내부마케팅의 신뢰도 지수는 .913로 나타났다.

각 요인의 구성 항목별로는 복리후생이 .815, 이직의도가 .800, 교육훈련이 .791, 권한위임이 .783, 직무만족이 .781, 내부커뮤니케이션이 .758, 보상시스템이 .681로 나타났다.

다. 주요 변수 간 상관관계

본 연구에서는 연구 가설에서 제시한 변수들 간의 관련성을 확인하기 위하여 피어슨 상관관계수(pearson' s correlation) 분석방법을 이용하였다. 각 변수에 대한 평균값과 표준편차, 변수들간의 상관관계를 나타내어 분석 결과 각 변수들 간의 상관관계수 값은 유의수준 .05보다 높에 나타나 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그 결과 내부마케팅과 종업원 만족은 유의한 정(+)의 상관관계를 보였으며, 각 요인들은 교육훈련($r=.502, p<.01$), 보상시스템($r=.431, p<.01$), 내부커뮤니케이션($r=.395, p<.01$), 권한위임($r=.435, p<.01$), 복리후생($r=.497, p<.01$), 경영충지원($r=.495, p<.01$)은 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다.

또한, 내부마케팅과 이직의도 간 상관관계를 분석한 결과는 유의한 부(-)의 결과로 교육훈련($r=-.349, p<.01$), 보상시스템($r=-.471, p<.01$), 내부커뮤니케이션($r=-.409, p<.01$), 권한위임($r=-.455, p<.01$), 복리후생($r=-.576, p<.01$), 경영충지원($r=-.536, p<.01$)은 모두 유의한 부(-)의 상관관계를 보였다. 본 연구에 사용된 주요 변수 간 상관관계를 분석한 결과는 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 주요 변수 간 상관관계

구분	교육훈련	보상시스템	내부커뮤니케이션	권한위임	복리후생	직무만족도	이직의도
교육훈련	1						
보상시스템	.432**	1					
내부커뮤니케이션	.431**	.481**	1				
권한위임	.444**	.525**	.563**	1			
복리후생	.477**	.526**	.418**	.504**	1		
직무만족도	.502**	.431**	.395**	.435**	.497**	1	
이직의도	-.349**	-.471**	-.409**	-.455**	-.576**	-.530**	1

** P<.01

제 3 절 연구가설 검증 및 해석

가. 가설 검증

본 연구는 내부마케팅이 종업원 직무만족도 이직의도에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 검증하였다. 내부마케팅을 독립변수로 하위요인에 교육훈련, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 권한위임, 복리후생의 5가지 요인을 구성요소로 설정하였다. 검증된 선행연구를 바탕으로 본 연구모형에서 제시한 구성변수 간의 인과관계와 상호관계 검증을 시도하였다.

첫째 H1. 내부마케팅은 종업원의 직무만족도에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과 내부마케팅의 모든 구성요소들은 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이러한 가설 검증을 통해 기업에서의 내부마케팅이 종업원의 직무만족도에 중요한 요소임을 검증하였고, 이를 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

먼저 H1-1. 내부마케팅의 교육훈련이 종업원 직무만족도에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설은 $\beta = .288$, $t = 3.559$ 로 $p < .001$ 수준에

서, 종업원 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 채택되었다. 이러한 결과는 선행 연구들(Conduit & Mavondo, 2001; Kanyurhi & Akonkwa, 2016; Mazzarolo & Mainardes, 2021; 전창석·유영진, 2012; 박경호, 2013; 권영국·이승범, 2015; 백승수, 2016; 이학만·오영호, 2018; 이현찬·양위주; 2019, 이현찬·김명희·이셋별, 2020)의 결과와 일치한다. 이러한 연구 결과는 내부마케팅의 전략과 교육훈련의 다양성이 중요함을 얘기한다. 이에따라 BPO 전문 기업은 체계적인 교육훈련을 통해 종업원의 직무만족도를 높일 수 있음을 알 수 있다.

H1-2. 내부마케팅의 보상시스템은 종업원의 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설검증을 위하여 분석한 결과 보상시스템은 $\beta = .174$, $t=2.429$ 로 $p<.05$ 수준에서 종업원 직무만족도에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 채택되었다. 이는 앞선 선행연구의 결과에서 나타난 금전적, 심리적 보상은 종업원 직무만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난다는 연구결과와 부합한다(Grönroos, 1990; Kanyurhi & Akonkwa, 2016; Mazzarolo & Mainardes, 2021; 박은옥·정기환, 2011; 김시중, 2012; 전창석·유영진, 2012; 박경호, 2013; 권영국·이승범, 2015; 백승수, 2016; 이학만·오영호, 2018; 이현찬·김명희·이셋별, 2020). 이는 BPO 전문 기업의 종업원에 대하여 기업 차원의 금전적, 심리적 보상의 역할이 종업원 직무만족도에 영향을 크게 미침을 알 수 있다.

H1-3. 내부마케팅의 내부커뮤니케이션이 종업원 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 모형을 통해 영향관계를 분석한 결과로 내부커뮤니케이션은 $\beta = .500$, $t=6.884$ 로 $p<.000$ 수준에서 종업원 직무만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 이는 선행연구의 결과(Grönroos, 1990; Kanyurhi & Akonkwa,

2016; Mazzarolo & Mainardes, 2021; 박은옥·정기한, 2011; 김시중, 2012; 전창석·유영진, 2012; 박경호, 2013; 권영국·이승범, 2015; 백승수, 2016; 이학만·오영호, 2018; 이현찬·김명희·이셋별, 2020)와 마찬가지로 종업원의 직무만족도에 내부적인 의사소통이 중요함을 알 수 있다.

H1-4. 내부마케팅의 권한위임이 종업원의 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위하여 연구모형을 통해 인과관계를 분석해본 결과로 권한위임은 $\beta = .599$, $t = 9.576$ 으로 $p < .000$ 유의수준에서 종업원의 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 알 수 있어 가설이 채택되었다. 본 결과는 선행연구(Conduit & Mavondo, 2001; Kanyurhi & Akonkwa, 2016; Mazzarolo & Mainardes, 2021; 전창석·유영진, 2012; 박경호, 2013; 권영국·이승범, 2015; 백승수, 2016; 이학만·오영호, 2018; 이현찬·양위주; 2019, 이현찬·김명희·이셋별, 2020)와 같은 결과를 보였다. 이러한 결과는 종업원에게 자신의 직무에 대하여 강한 자신감과 신념을 가질 수 있도록 기업 차원에서 신뢰와 권한이 부여되어 직면한 상황에서 자유로운 의사결정할 수 있도록 한다면, 고객에게 높은 서비스 품질을 제공하고 그로인하여 직무에 대한 만족감을 높일 수 있음을 알 수 있다.

H1-5. 내부마케팅의 요인 중 복리후생은 종업원의 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구 모형 가설의 검증을 위하여 분석한 결과 복리후생은 $\beta = .351$, $t = 4.270$ 으로 $p < .000$ 유의수준에서 종업원의 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가설은 채택되었다. 기존의 선행연구(박은옥·정기한, 2011; 김시중, 2012; 이학만·오영호, 2018; 이현찬·양위주; 2019, 이현찬·김명희·이셋별, 2020)의 결과와 같은 연구결과가 나타났다. 이는 기업 차원의 차별화된 복지제도가 존재할수록 종업원 직무만족도가 높아진다는 것을 알 수 있다.

<표 4-4> 가설1의 검증 결과

가설		B	S.E.	t 값	p 값	결과
H1-1	교육훈련→직무 만족도	.266	.075	3.559	.001**	채택
H1-2	보상시스템→직무 만족도	.162	.067	2.429	.016*	채택
H1-3	내부커뮤니케이션 →직무 만족도	.364	.053	6.884	.000***	채택
H1-4	권한위임→직무 만족도	.530	.055	9.576	.000***	채택
H1-5	복리후생→직무 만족도	.306	.072	4.270	.000***	채택

F=23.104(P<.000), R² =.445, adj R² =.426, Durbin Watson=1.971

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

H2. 종업원의 직무만족도가 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 연구 모형 가설의 검증을 위하여 분석한 결과 종업원 직무만족도는 $\beta = -.593$, $t = -8.961$ 으로 $p < .000$ 유의수준에서 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가설은 채택되었다. 기존의 선행연구(김화정·임근욱, 2018; 이현찬·양위주, 2019; 강천국, 2020; 정한경·김호준·정남호, 2020)의 결과와 같은 연구결과가 나타났다. 이는 기업의 체계적인 내부마케팅이 종업원 직무만족도가 높아지고 종업원이 자신의 직무에 만족할수록 이직에 대한 생각이 낮아진다는 것을 알 수 있다.

<표 4-5> 가설2의 검증 결과

가설		B	S.E.	t 값	p 값	결과
H2	직무 만족도→이직의도	-.859	.096	-8.961	.000***	채택

F=80.300(P<.000), R² =.352, adj R² =.347, Durbin Watson=1.679

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

나. 직무만족도와 이직의도의 관계에서 거주지의 조절 효과

본 연구에서는 종업원 직무만족도가 이직의도에 미치는 영향에서 조사대상자의 거주지의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 거주지의 조절효과를 확인하기 위하여 종업원 직무만족도와 거주지를 곱한 상호작용항을 사용하여 분석을 실시하였으며 결과 도출간에 발생할 수 있는 다중공선성의 문제를 해결하기 위하여 변수 평균화한 기준으로 중심화(mean centering)하여 분석을 실시하였다. 먼저 모델1은 독립변수인 종업원 직무만족도와 종속변수인 이직의도간의 분석을 하였으며, 모델2는 독립변수인 종업원 직무만족도, 조절변수인 거주지와 종속변수인 이직의도간의 분석, 모델3은 독립변수, 조절변수 및 독립변수와 조절변수를 곱한 상호작용항변수와 종속변수간의 분석으로 실시하였다.

R^2 변화량을 확인해본 결과 모델3이 가장 바람직한 것으로 나타나, 조절효과가 있는 것으로 확인하였으며 다중공선성은 모든 VIF 값들이 2 이하로 나타나 변수들간의 다중공선성이 없는 것으로 나타났다. 독립변수인 종업원 직무만족도와 종속변수인 이직의도를 투입한 모델1에서는 설명력이 35.2%로 나타났으며, 종업원 직무만족도와 이직의도의 영향관계는 통계적으로 유의한 관계($p < .000$)로 나타났다. 독립변수인 종업원 직무만족도와 조절변수인 거주지를 투입한 모델2의 설명력은 38.7%로 나타나 모델1에 비해 설명력이 3.5%($p < .004$)상승하였으며, 통계적으로 유의한($p < .000$)결과를 보였다. 독립변수인 종업원 직무만족도와 조절변수 및 상호작용변수를 투입한 모델3에서는 설명력이 40.4%로 나타나 모델2에 비해 설명력이 1.7%($p < .040$)상승하였다. 연구 결과를 통해 종업원 직무만족도와 이직의도 관계에서 거주지가 조절효과가 있을 것이라는 가설 3은 채택되었다. 이러한 연구 결과는 거주지가 근무지에 가까울수록 종업원

직무만족이 이직의도에 미치는 영향은 감소한다는 것을 알 수 있다.

<표 4-6> 종업원 직무만족도와 이직의도간의 거주지 조절효과

구분	모델 1			모델 2			모델 3			
	β	t	p	β	t	p	β	t	p	VIF
상수		14.171	.000		14.754	.000		4.171	.000	
만족도 (a)	-.593	-9.243	.000	-.538	-8.931	.000	-1.420	-3.302	.001	1.562
거주지 (b)				-.195	-4.806	.004	-2.145	-2.278	.024	1.219
a*b							2.359	2.076	.040	1.468
F	80.300***			46.381***			33.053***			
R ²	.352			.387			.404			
Δ R ²	.352			.035**			.018*			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

다. 가설검증에 대한 결과

연구모형의 가설검증에 대한 결과를 요약하면 내부마케팅은 종업원의 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 모두 채택되었으며, 종업원 직무만족도가 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 채택되었다. 또한, 종업원의 거주지가 종업원 직무만족도와 이직의도간의 관계에서 조절효과가 있을 것이라는 가설 3도 채택되었다. 본 연구의 연구모형의 가설 검증에 대한 결과는 아래의 <표4-7>과 같다.

<표 4-7> 가설검증에 대한 결과

가설	내용	채택유무
H1.	내부마케팅은 종업원 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H1-1.	교육훈련은 종업원 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H1-2.	보상시스템은 종업원 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H1-3.	내부커뮤니케이션은 종업원 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H1-4.	권한위임은 종업원 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H1-5.	복리후생은 종업원 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H2.	종업원 직무만족도는 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다	채택
H3.	거주지는 종업원 직무만족도와 이직의도간의 관계에서 조절효과가 있을 것이다	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약 및 시사점

본 연구의 목적은 첫 번째, 서비스 산업 대상의 BPO 전문 기업의 내부 마케팅이 종업원의 직무만족도와 이직의도에 미치는 영향 관계를 검증된 선행연구를 바탕으로 본 연구를 위한 가설 및 연구모형을 설정하여 검증하였다. 두 번째, 조사대상자의 거주지에 따른 종업원 직무만족도와 이직의도간의 조절효과의 영향관계 분석을 실시하였다. 세 번째, 코로나19에서의 특수한 상황에서 기업의 내부마케팅이 종업원의 직무만족도와 이직의도에 미치는 영향에 대한 차이를 확인하였다.

이러한 연구의 목적을 수행하기 위하여 다음과 같이 연구를 진행하였다. 첫째, 내부마케팅을 구성하는 요인들을 검증된 선행연구를 바탕으로 도출하여 변수간 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하고 Cornbach' s α 계수를 확인하였다. 둘째, 내부마케팅 요인과 종업원 직무만족도간의 영향 관계를 검증하고, 셋째, 종업원 직무만족도와 이직의도간의 관계를 검증하였다. 넷째, 조사대상자의 거주지에 따른 조절효과의 영향관계를 검증하였다.

본 연구를 위해 부산지역을 대상으로 서비스 기업 대상 BPO 전문기업에 종사하는 종업원을 표본대상으로하여 자기기입식 설문방식을 통하여 자료를 수집하였다. 설문지는 총 208부를 배포하여 회수된 설문지 중 부적절한 8부를 제외하고 200부를 분석하였다.

통계분석은 빈도분석, 요인분석, 상관관계 분석, 가설검증을 실시하였다. 특히, 조절효과인 거주지가 종업원 직무만족도와 이직의도간의 미치는 영

향 관계를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 주요 연구결과를 요약하면 아래와 같다. 첫째, 내부마케팅의 요인으로 본 연구에서는 교육훈련, 보상시스템, 내부커뮤니케이션, 권한위임, 복리후생을 도출하였다. 이는 검증된 선행연구결과(이현찬·양위주, 2019)와의 연속성과 그 유사성을 볼 수 있다. 또한, 코로나19에서의 특수한 상황에서도 기업의 내부마케팅이 종업원 직무만족도에 미치는 영향에 대하여 본 연구에서는 이들 모든 변수가 종업원 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 둘째, 종업원 직무만족도는 코로나19상황에서도 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 조사대상자의 거주지가 종업원 만족도와 이직의도간의 관계에서 미치는 영향이 있는 것으로 나타났다.

따라서, 서비스 기업 대상의 BPO 전문기업의 경영자는 종업원의 관리에 있어 코로나19라는 특수한 상황에서도 종업원의 직무에 대한 동기와 사기를 진작시키는 내부마케팅을 통하여 성과를 향상시키고 양질의 종업원을 고용유지하여 이직으로 인하여 발생하는 시간, 비용, 부정적인 영향을 최소화하는 노력을 행해야 한다.

본 연구는 BPO 전문 기업의 종업원을 대상으로 내부마케팅의 구성요소가 코로나 상황에도 종업원의 직무만족도에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 그 결과 기업은 외부 고객의 만족과 차별화된 경쟁우위의 확보를 위해서 더욱 내부의 고객인 종업원에 대하여 마케팅 지향적인 경영을 실현할 필요가 있다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구의 분석결과를 토대로 연구자는 다음과 같은 시사점을 제시하였

다. 서비스 산업을 대상으로 하는 BPO 전문 기업은 인적자원에 의존하는 바가 매우 크다, 특히, 관광서비스를 대상으로 하는 경우 인적자원의 서비스에 대한 의존도가 다른 어떤 기업보다 크다고 할 수 있다(이현찬, 2019). 그렇기 때문에 종업원의 관리가 매우 중요하다. 서비스 산업의 종업원들의 경우 다른 산업의 종업원들 보다 이직률이 높기 때문에 내부고객인 종업원을 기업차원에서 적절한 내부마케팅을 통해 체계적이고 효율적인 관리를 통해 차별화된 경영전략을 갖출 필요성이 있음을 알 수 있다(유재미, 2015).

또한 환경적인 변화에 가장 큰 타격을 받는 서비스 산업분야에 코로나 19의 상황에서도 기업의 유지와 전략을 위한 내부마케팅이 더욱 필요함을 알 수 있다.

본 연구에서는 두가지 차원에 시사점을 제시하여 첫 번째, 학문적 시사점으로 기존의 선행연구를 통한 내부마케팅의 요인들이 종업원 직무만족도와 이직 의도 간의 영향 관계를 이론적으로 검증하였다. 실제 BPO 기업의 종업원을 대상으로 내부마케팅이 종업원의 직무만족도와 이직의도 간의 미치는 영향 관계를 실증분석을 한 결과 내부마케팅이 종업원 직무만족도와 이직의도의 영향 관계를 측정하기 위한 적합한 요인임을 검증하였다.

따라서 본 연구에 측정변수들과 연구에 활용된 모형이 BPO 기업의 내부마케팅이 종업원 직무만족도와 이직 의도에 대한 영향 관계를 검증하는데 추후 다른 연구에서 구체적으로 세분화하여 활용할 가치가 있음을 시사점으로 제시한다. 또한, 질병과 환경적인 변화의 상황에서도 내부마케팅의 요인들이 종업원 직무만족도와 이직의도에 영향관계를 미침으로써 측정변수들이 적합한 요인임을 검증하였다.

두 번째, 선행연구를 바탕으로 본 연구에 측정변수로 활용된 내부마케팅의 요인에 의해 종업원의 직무 만족도가 높아지게 되는 결과를 도출하였

다. 이는 종업원이 기업의 체계적인 교육훈련과 적절한 보상, 원활한 내부적인 의사소통과 개인의 직무에 대한 기업의 인정과 복지제도가 높을수록 기업에 대한 선호가 높아지고 그 결과 종업원의 만족도가 높아짐을 검증한 것이다.

이에 반해, 종업원의 직무만족도가 낮아지면 그에 따른 종업원의 잦은 이직이 발생하며 이는 곧 기업의 서비스 품질 저하와 기업 경쟁력의 하락을 가져올 수 있다. 기업은 새로운 종업원을 고용함에 따라 시간과 비용이 발생하게 되기에 기존의 종업원의 만족도를 높이기 위하여 체계적이고 세분화된 내부마케팅 전략을 수립함이 필요할 것이다.

마지막으로 본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫 번째, 본 연구의 조사대상은 부산지역에 위치한 BPO 전문 기업을 대상으로 선정하였기 때문에 본 연구결과를 일반화하기에는 다소 어려움이 있을 것이다. 추후 연구가 서비스 산업의 BPO 전문 기업이 위치한 지역의 특성, 환경 등 다양한 변수를 고려한 연구가 진행된다면 연구모형의 일반화에 가능할 것이다.

두 번째, BPO 전문 서비스 기업 대상 중 호텔을 대상으로 연구결과를 도출하였기에 다른 서비스 기업 대상으로까지의 확대가 필요하다. 다양한 기업을 대상으로하는 BPO 전문 기업들이 지속적으로 늘어남에 따라 추후 연구자들이 여러 형태의 BPO 전문 기업을 대상으로 심층적이고 세분화된 연구를 통하여 서비스 산업의 발전과 BPO 전문 기업의 종업원 내부마케팅과 정책에 영향을 줄 수 있는 많은 연구가 진행되길 기대한다.

세 번째, 본 연구에서 실증적으로 검증한 직면한 환경적 변화인 코로나19의 상황에서도 전과 같이 기업의 내부마케팅이 종업원의 직무만족도에 지대한 영향을 미친다는 연구 결과에 따라 앞으로 닥칠 위드 코로나(with corona)상황에서의 내부마케팅이 종업원의 직무 만족도와 이직에 미치는

영향에 대한 연구 결과가 필요할 것이다. 이러한 한계점을 극복하여 추후 연구에서 보다 혁신적이고 구체적인 기업의 내부마케팅의 개선방안을 제시하는 후속연구를 제언한다.



참 고 문 헌

<국 내 문 헌>

- 강두용·민성환 (2020). 유행성 감염병이 경제와 산업에 미치는 영향 : 과거 사례의 경우. 『산업연구원』 제80호.
- 강미라 (2017). 권한위임 리더십이 직무성과에 미치는 영향: 창의성의 조절효과를 중심으로. 『서비스경영학회지』, 18(5), 45-67.
- 강제상·고대유 (2014). 공공조직 내 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향에 대한 경험적 연구: 해양경찰조직을 중심으로. 『한국행정연구』 23(2), 243-274.
- 강천국 (2020). 병원 내부마케팅이 간호사의 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향. 『한국산학기술학회』 21(9), 321-330.
- 곽규환·구정대 (2013). 호텔기업의 아웃소싱 유형에 따른 서비스 품질과 고객만족과의 차이 연구: 서울지역호텔의 아웃소싱을 중심으로. 『관광산업연구』 7(1), 1-22.
- 곽상중 (2008). 『콜센터 내부마케팅이 상담사의 고객지향성, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』. 박사학위논문, 전남대학교대학원.
- 관광·레저산업 인적자원개발위원회 (2020. 2/4분기). 코로나19로 인한 관광·레저 산업 영향분석에 따른 ISC 역할 제시. 『관광·레저산업인적자원 개발위원회』 2/4분기 이슈리포트.
- 권영국·이승범 (2015). 특급호텔 식음료부서의 내부마케팅활동에 따른 사회적 교환관계 인식이 종사원의 이직 의도에 미치는 영향. 『호텔리조트 연구』 14(2), 83-104.

- 권재득·이진춘 (2018). 동반성장과 신뢰경영이 아웃소싱 운용에 미치는 영향. 『한국산업정보학회논문지』 23(1), 65-86
- 기은혜·구본기 (2014). 항공사 종사원의 신뢰가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 『관광연구』 29(2), 243-263.
- 김길선·안관영·정문영 (2012). 외식업체 종사자의 내부마케팅이 직무만족에 미치는 효과. 『벤처창업연구』 7(3), 27-37.
- 김동준·최현준·조환기·김광용 (2020). 코로나팬더믹 이후 관광산업 발전방안 연구. 『호텔경영학연구』 29(4), 129-1
- 김명학·이정환 (2006). 내부마케팅이 서비스품질과 고객만족에 미치는 효과에 관한 실증적 연구. 『국제지역연구』 10(1), 388-408.
- 김민수·이용로 (2014). 호텔기업 아웃소싱 근로자의 근로생활의 질이 이직몰입에 미치는 영향 연구. 『관광경영연구』 18(2), 19-37
- 김시중 (2012). 호텔기업의 내부마케팅, 감정노동 및 서비스 제공수준 간의 관계 연구. 『관광경영연구』 53, 17-35.
- 김영현 (2021). 호텔 레스토랑 아웃소싱에 관한 연구: 심층인터뷰를 통한 질적 연구. 『Tourism Research』 46(1), 115-136.
- 김진목·문정경·황득영 (2019). 속성 기반 권한위임 관리 기법을 사용한 스마트 자동차 안전성 검토에 관한 연구. 『융합보안논문지』 19(3), 9.
- 김현지 (2014). 『항공사의 내부마케팅이 소진, 브랜드애착, 직무몰입에 미치는 영향: 브랜드 자아일치감의 조절효과』. 세종대학교 대학원 박사학위 논문.
- 나동만·황효용·김상준 (2019). 고객의 조직 사회화를 위한 조건 탐색 : 고객의 심리적 권한위임이 커뮤니티: 구성원 교환관계에 미치는 영향에 있어서 고객 참여의 매개효과를 중심으로. 『대한경영학회지』 32(3), 537-560.

- 문혜영·명경숙·김홍범 (2011). 호텔기업의 아웃소싱 도입에 대한 수용·제약요인 지각에 관한 연구. 『외식경영연구』 14(1), 299-317.
- 박경호 (2013). 관광호텔 등급에 따른 내부마케팅 요인과 직무만족 연구. 『관광경영연구』 56, 129-145.
- 박승열·이선규 (2012). 조직공정성과 조직의 비전이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『Journal of the Korean Data Analysis Society』 14(5), 2673-2687.
- 박수진·강선아·이수범 (2017). 항공사 승무원에 대한 내부마케팅과 심리적 자본, 감정노동 및 직무만족 간의 구조적 관계에 대한 연구. 『서비스경영학회지』 18(4), 119-137.
- 박영기·박재성·이상희 (2017). 호텔 아웃소싱 직원의 직무만족과 조직몰입과의 관계: 경영방식이 다른 특1급 호텔을 중심으로. 『호텔리조트연구』 16(1), 53-68.
- 박은옥·정기한 (2011). 내부마케팅, 조직신뢰, 직무만족, 조직성과간의 관계연구. 『산업혁신연구』 27(4), 221-257.
- 박이경·유영진 (2014). 서비스 교육훈련이 외식업체 종사자의 직무만족과 서비스지향성에 미치는 영향. 『외식경영연구』 17(4), 103-123.
- 백승수 (2016). 『내부마케팅 요인이 내부고객만족, 조직신뢰, 고객지향성에 미치는 영향』. 석사학위논문, 위덕대학교 대학원.
- 서호석·임근욱 (2021). 항공사 내부마케팅이 지상직 직원의 조직몰입과 고객지향성에 미치는 영향 연구. 『관광연구저널』 35(2), 117-131.
- 세계일보 (2020). 경영위기 기업, HR&Payroll BPO 서비스 도입해 돌파구 마련. Retrieved from: <https://news.v.daum.net/v/ATVHHtndgw>.

- 신옥순·조철호 (2018). 심리적 권한위임이 노인요양병원 종사자의 자발적 서비스태도에 미치는 영향: LMX 의 조절효과. 『품질경영학회지』 46(1), 75-93.
- 신형철·김용주·홍석규 (2016). 내부마케팅이 외식종사원의 고객지향성에 미치는 영향. 『외식경영연구』 19(6), 229-253.
- 심상화 (2010). 관광리조트 종사원의 임파워먼트, 조직몰입, 이직의도의 영향관계에 관한 연구. 『관광연구저널』 24(2), 229-253.
- 아웃소싱타임스 (2003). 종합인사관리 BPO서비스 전문업체 도약 Retrieved from: <http://www.outsourcing.co.kr/news/articleView>
- 양리나·김시중 (2010). 호텔 내부마케팅 활동이 종사원의 서비스 태도 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 『서비스경영학회지』 11(5), 25-45.
- 양정영·이윤섭 (2003). 인터널마케팅요인이 호텔종업원의 조직몰입, 이직의사에 미치는 영향에 관한 연구. 『문화관광연구』 5(2), 193-213.
- 유시정·김영택·양태식 (2007). 저접점 서비스기업의 조직적 특성이 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국경영학회』 1-27.
- 유재미 (2015). 기업 내부마케팅과 외부평판 관리가종업원 이직의향에 미치는 영향: 항공·관광산업에 대한 시사점. 『한국항공경영학지』 13(4), 81-101.
- 유필화·권혁중 (1996). 기업의 내부고객에 대한 세분화전략과 제품정책의 결정에 관한 연구. 『경영학연구』 25(2), 245-279.
- 원선, & 송재훈. (2021). 코로나-19 가 중국 중소기업 종업원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구-직무몰입을 매개변수, 복리후생을 조절변수를 하여. 유라시아연구, 18(1), 81-105.

- 이용로 (2013). 호텔 도급직 종사원의 근로생활의 질과 이중몰입에 대한 인식도 비교 연구. 『관광레저연구』 25(8), 193-211.
- 이원우 (2005). 『신인사관리론』 서울: 삼영사.
- 이유재 (2019). 『서비스마케팅』 서울: 학현사.
- 이은주·전재균 (2019). 항공사 승무원의 감정노동이 직무성과 및 이직의도에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과. 『호텔경영학연구』 28(1), 117-133.
- 이정환 (2005). 『내부마케팅이 시장지향성과 서비스품질 및고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 국내 기간통신 사업자를 중심으로』. 상지대학교 박사학위논문.
- 이주양·차석빈 (2017). 항공사 객실승무원의 소진이 직무만족에 미치는 영향: 마음챙김의 조절효과를 중심으로. 『동북아관광연구』 13(2), 281-302.
- 이지윤·이계희 (2019). 항공사 객실승무원의 임파워먼트, 직무만족, 이직의도 간의 관계에 관한 연구. 『관광레저연구』 31(3), 325-343.
- 이학만·오영호 (2018). 내부마케팅요인이 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 고객지향성에 미치는 영향. 『대한경영학회지』 31(1), 49-74
- 이현소·임상헌 (2013). 호텔 종사원이 지각하는 조직공정성이 이직의도에 미치는 영향: 관계결속의 조절 효과. 『Tourism Research』 38(1), 163-187.
- 이현찬 (2020). 『관광기업의 내부마케팅이 종사원 만족을 매개로 이직의도에 미치는 영향: 도급사와 수급사를 중심으로』. 부경대학교, 대학원 박사학위논문.
- 이현찬·김명희·이셋별 (2020). 호텔기업의 내부마케팅 요소가 종사원의 기업 신뢰에 미치는 영향: 부산지역의 호텔종사원을 중심으로. 『관

- 광레저연구』 32(4), 173-190.
- 이현찬·양위주 (2019). 관광기업의 내부마케팅이 종사원 만족에 미치는 영향 : 부산지역 호텔기업을 중심으로. 『관광연구』 34(5), 263-281.
- 이희천·신용준 (1998). 호텔기업의 내부마케팅에 따른 종업원태도, 서비스 품질 및 고객반응에 관한 실증연구. 『대한경영학회지』 (19), 37-64.
- 임지은 (2016). 호텔종사원이 인식하는 협력, 가치공유, 직무만족과 추천 의도의 구조관계 분석. 『관광연구』 31(3), 375-392.
- 장영주 (2020). 항공사 승무원의 사회적 불안이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족을 매개효과로. 『관광레저연구』 32(8), 233-248.
- 전창석·유영진 (2012). 호텔 종사원의 내부마케팅, 직무 스트레스, 이직 의도와 의 관계. 『관광연구저널』 26(3), 267-285.
- 정기한·방원석·박귀정 (2017). 공공조직의 내부마케팅, 자존감, 내부고객만족, 경쟁우위와의 관계에 관한 연구. 『마케팅관리연구』 22(3), 1-20.
- 중앙일보 (2020). 변화된 비즈니스 환경, 기업 핵심역량 강화 ‘BPO서비스’ 주목 Retrieved from: <https://www.joongang.co.kr/article>
- 채신석 (2007). 심리적 임파워먼트가 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향: 서울 특급호텔 식음료부서를 중심으로. 『관광학연구』 31(5), 181-202.
- 최해수 (2016). 호텔기업의 직무자율특성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 자기 효능감의 조절된 매개효과. 『관광연구』 31(7), 25-43.
- 한나영·배상욱 (2017). 병원고객의 불량행동이 감정부조화와 감정고갈을 매개로 이직의도와 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 감정노

동 전략의 조절효과. 『한국산업정보학회논문지』 22(5), 113-128.

허용강·안장수·이창기 (2010). 호텔경영 업무효율에서의 아웃소싱 효과. 『호텔관광연구』 12(3), 113-128.

홍성훈·임현주·장창권 (2021). 일과 삶의 균형이 직무스트레스, 직무성과, 이직의도에 미치는 영향: 대형항공사 객실승무원을 중심으로. 『관광연구저널』 35(1), 147-159.

홍현경·정규엽·김원희 (2012). 자기효능감이 직무착근도, 혁신행동과 조직구성원 행동에 미치는 영향. 『한국콘텐츠학회논문지』 12(2), 415-430.

<국 외 문 헌>

Abbasi, S. M. & Hollman, K. W.(2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.

Abdullah, N. N. & Othman, M.(2009). Disaster Management: Empirical Study of 2009 Jeddah Flood. *Disaster Management: Empirical Study of*, 1083-1087.

Albassami, F. A., Al-Meshal, S. A. & Bailey, A. A.(2015). An investigation of internal marketing and its effects on employees in the banking sector in Saudi Arabia. *Journal of Financial Services Marketing*, 20(3), 176-190.

Ali, B. J. & Anwar, G.(2021). The Effect of Marketing Culture Aspects of Healthcare Care on Marketing Creativity. *International Journal of English Literature and Social*

Sciences, 6(2), 171–182.

- Anwar, G. & Abd Zebari, B.(2015). The Relationship between Employee Engagement and Corporate Social Responsibility: A Case Study of Car Dealership in Erbil, Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(2), 45.
- Anwar, G. & Shukur, I.(2015). The Impact of Training and Development on Job Satisfaction: A Case Study of Private Banks in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(1), 65.
- Anwar, K. & Balcioglu, H.(2016). The relationship between transformational leadership characteristics and effectiveness: A case study of construction companies in Erbil. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(2), 250–256.
- Arnett, D. B. & Laverie, D. A. & McLane, C.(2002). Using job satisfaction & price as internal marketing tool. *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87–96.
- Balta, S.(2018). The influence of internal marketing on employee satisfaction in the service industry. *Business Management Dynamics*, 8(1), 12.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38(4), 287–301.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail*

- Banking*, 3(1), 33–40.
- Berry, L. L. (1995). *On great service: A framework for action*. Simon and Schuster.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (2004). *Marketing services: Competing through quality*. Simon and Schuster.
- Chiu, C. K., Lin, C. P., Tsai, Y. H. & Hsiao, C. Y.(2005). Modeling turnover intentions and their antecedents using the locus of control as a moderator: A case of customer service employees. *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 481–499.
- Conduit, J. & Mavondo, F. T.(2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of Business Research*, 51(1), 11–24.
- De Bruin, L., Roberts–Lombard, M. & De Meyer–Heydenrych, C.(2020). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction: An Islamic banking perspective. *Journal of Islamic Marketing*.
- Fletcher, M.(1999). The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation: A South African perspective. *Team performance management: An International Journal*.
- Gardi, B.(2021). Investigating the effects of Financial Accounting Reports on Managerial Decision Making in Small and Medium–sized Enterprises. *Available at SSRN 3838226*.
- Gardi, B.(2021). The effects of computerized accounting system on

- auditing process: a case study from northern Iraq. *Available at SSRN 3838327*.
- George, W. R.(1990). Internal marketing & organizational behaviour: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1): 63–70.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. & Carson, K. P.(2007). *Managing Human Resources*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Grönroos, C.(1981). Internal marketing—an integral part of marketing theory. *Marketing of Services*, 236, 238.
- Grönroos, C.(1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Jossey-Bass.
- Gummesson, E.(1987). Using Internal Marketing to Create a New Culture: The Case of Ericsson Quality. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2(3), 325–351.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L.(2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G. & McKee, D. O.(2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35–50.

- Kanyurhi, E. B. & Akonkwa, D. B. M.(2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*.
- Kotler, P.(2003). *Marketing Management*, 11th ed., Prentice–Hall.
- Kukreja, J.(2017). A Study of Employee Motivation as a Tool for Implementation of Internal Marketing. *Amity Business Review*, 18(1).
- Kotler, P.(2019). The market for transformation. *Journal of Marketing Management*, 35(5–6), 407–409.
- Lambert, E. G., Lewig, K. A. & Dollard, M. F.(2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call center workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366–392.
- Lawler, III, E. E.(1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey–Bass.
- Lin, J. H., Wong, J. Y. & Ho, C. H.(2013). Promoting frontline employees' quality of life: Leisure benefit systems and work–to–leisure conflicts. *Tourism Management*, 36, 178–187.
- Malik, M., Sarwar, S. & Orr, S.(2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10–20.
- Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W. & Montemor, D. S.(2021).

- Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*.
- Mills, A. J., Berthon, P. R. & Pitt, C.(2020). Agile authorship: Evolving models of innovation for information-intensive offerings. *Journal of Business Research*, 110, 577–583.
- Moreira M, N., Hidalgo, F.A., Loo A, M. I. & Gonzalez S. C, F.(2020). Influence of internal marketing dimensions on organizational commitment: an empirical application in ecuadorian cooperativism. *Sage Open*, 10(3), 2158244020945712.
- Pfeffer, J. & Veiga, J. F.(1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37–48.
- Qaisar, F. S. & Muhamad, N.(2021). Internal marketing: a review and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 267–300.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K.(2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. 14(6), 449–462.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K.(1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232.
- Sarker, M. A. R. & Ashrafi, D. M.(2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and*

Retail Management Research, 12(3).

- Storey, C. & Easingwood, C.(1993). The impact of the new product development project on the success of financial services. *Service Industries Journal*, 13(3), 40–54.
- Tavakol, M. & Dennick, R.(2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53.
- Voola, R., Casimir, G. & Haugen, H.(2003). Leadership styles, internal marketing, and market orientation: conceptualizing the relationships. In *ANZMAC Conference Proceedings Adelaide* (pp. 1–7).
- Zhang, X. & Bartol, K. M.(2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, A. L.(2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41(April), 129–140.

<부 록> 설문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 가운데도 본 설문에 참여해 주셔서 감사 드립니다.

본 설문은 “회사의 내부마케팅이 종업원의 만족도와 이직의도”에 미치는 영향”에 관한 연구입니다.

본 설문 항목은 맞고 틀림이 없을 뿐만 아니라 무기명 통계처리되어 설문내용이 별도로 평가되지 않습니다.

귀하께서 생각하시는 바를 그대로 응답해주신다면 소중한 자료로 활용될 것입니다.

또한 귀하의 소중한 의견은 오직 학문연구 목적을 위해서만 사용되어지며, 설문내용은 자료의 처리과정에서 비밀이 엄격히 보장될 것입니다.

바쁘시더라도 설문에 내용을 천천히 읽어보시고 솔직하고 성의있는 응답을 부탁드립니다.

본 설문조사에 성실히 임해주심에 다시 한번 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

감사합니다.

2021. 08

부경대학교 경영대학원

연구자 : 장은새(jesbio@naver.com)

지도교수 : 양위주

I. 다음 문항은 귀 회사의 “내부마케팅” 요인에 관한 사항입니다.
 귀하가 느끼신 정도를 해당란에 체크(√)하여 주십시오.

교육훈련							
항목	전혀 그렇 지 않다	거의 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보 통	약간 그렇 다	꽤 그렇 다	매우 그렇 다
회사는 적절한 교육훈련을 받을 수 있도록 기회를 제공한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
회사는 교육훈련 프로그램을 충분한 횟수로 진행하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
회사의 교육훈련 프로그램은 충분한 가치가 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

보상시스템							
항목	전혀 그렇 지 않 다	거의 그렇 지 않 다	별로 그렇 지 않 다	보 통	약간 그렇 다	꽤 그렇 다	매우 그렇 다
회사의 포상제도는 동종 타 회사에 비해 잘 되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
회사는 정당한 추가수당(연장·야간·휴일 등)을 지급하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
회사는 적절한 휴가제도가 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

내부커뮤니케이션							
항목	전혀 그렇 지않 다	거의 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보 통	약간 그렇 다	꽤 그렇 다	매우 그렇 다
회사는 각 부서간 협력과 내부 팀워크가 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
회사에 애로사항이 있을 때 의논할 수 있는 동료나 상급자가 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
회사는 업무에 필요한 각종 정보를 잘 공유(전달)해 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

권한위임							
항목	전혀 그렇 지않 다	거의 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보 통	약간 그렇 다	꽤 그렇 다	매우 그렇 다
회사는 종업원이 업무수행에 합리적 판단을 하도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
회사는 종업원의 합리적 판단을 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
회사는 종업원들의 업무관련 권한을 부여한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

복리후생							
항목	전혀 그렇 지않 다	거의 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보 통	약간 그렇 다	꽤 그렇 다	매우 그렇 다
회사는 동종 타 회사에 비해 복 지제도가 잘 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
회사는 경·조사에 대한 복지제 도(유급휴가, 경조비등)가 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
회사는 근무시간과 휴식시간이 적절히 갖춰져있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

II. 다음 문항은 귀 회사의 “만족도” 요인에 관한 사항입니다.
귀하가 느끼신 정도를 해당란에 체크(√)하여 주십시오.

직무만족도							
항목	전혀 그렇 지않 다	거의 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보 통	약간 그렇 다	꽤 그렇 다	매우 그렇 다
회사에서 근무하는 것에 긍정적 이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
회사에서 근무하면서 행복감을 느끼는 것 같다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
회사의 나의 직무가 적성에 맞 는 것 같다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅲ. 다음 문항은 귀 회사의 “이직의도” 요인에 관한 사항입니다.
귀하가 느끼신 정도를 해당란에 체크(√)하여 주십시오.

이직의도							
항목	전혀 그렇 지않 다	거의 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보 통	약간 그렇 다	꽤 그렇 다	매우 그렇 다
회사를 이직하기 위해 다른 회 사를 알아본 적이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
조건이 더 좋다면 언제든지 이 직할 생각이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
근무조건이 비슷하다면 동종 타 회사로 옮길 의향이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅳ. 다음 문항은 귀하와 관련된 **일반사항**입니다.
귀하에 관한 질문입니다. 문항에 대하여 해당란에 체크(√)하여 주십시오.

- 귀하의 성별은 어떻게 되십니까?
① 남 ② 여 ③ 기타
- 귀하의 연령대는 어떻게 되십니까?
① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상
- 귀하가 소속되어 있는 현재 회사의 근무경력은 얼마나 되십니까?
① 1년 미만 ② 1년~3년 미만 ③ 3년~5년 미만 ④ 5년 이상
- 귀하의 학력은 어떻게 되십니까?
① 고졸 ② 2년제 대학졸 ③ 4년제 대학졸 ④ 대학원 이상
- 귀하의 직급은 어떻게 되십니까?
① 사원급 ② 주임·계장급 ③ 대리·과장급 ④ 차장·부장급

6. 귀하의 결혼여부는 어떻게 되십니까?

- ① 기혼 ② 미혼

7. 귀하의 거주지는 어떻게 되십니까?

- ① 부산 ② 그 외 지역

- 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. 좋은 하루 보내세요 -

