

내부서비스품질과 관련 변수들과의 관계에 관한 연구

강기두**

* 송실대학교 경영학부

The Antecedent and Consequences of Internal Service Quality

Gi-Du Kang**

* School of Business Administration, Soongsil University

Key Words : Internal Marketing, Internal Service Quality, Employee Satisfaction, Self-Efficacy, Adaptability

Abstract

Internal marketing has been suggested as the approach for service organizations to be service-and custom-oriented; and the issues of internal service quality has been one of topics widely discussed in the internal marketing literature. The purpose of the current study is to examine the antecedents and consequences of internal service quality which is believed to increase such organizational performances as customer satisfaction, retention and revenue. In consistent with the previous studies in service marketing literatures, the current study identifies several constructs as the antecedents and consequences of internal service quality: management commitment to service quality, employee satisfaction, self-efficacy, and adaptability. The empirical study testing the causal relationships among the constructs verifies the proposed relationships among the constructs suggested in the current study.

1. 서론

서비스마케팅에 대까지의 일한 지금반적 견해는 조직외부의 고객과 경쟁자들에 대한 활동만을 의미하는 것으로 이해하여 왔었다(Lings, 2004). 그러나 서비스관련 연구를 살펴보면 관리자들은 고객이라는 개념을 이해할 때 기업외부의 고객뿐만 아니라 기업내부에 존재하는 고객들에게까지 관심을 기울일 필요가 있다는 점을 계속해서 강조한다(Berry and Parasuraman, 1991 ; Grönroos, 1981). 예를 들어서 Booms and Bitner(1981)는 ‘사람(People)’ 요소를 서비스마케팅믹스의 추가 변수로 제안하면서, 서비스마케터들이 외부적으로 소비자와 경쟁자뿐만 아니라 내부적으로 종업원들에게 관심을 기울여야만

할 필요성을 제기하였다.

실제 지속적인 기술의 발전 등으로 인해 유형의 재화를 통한 경쟁우위의 창출이 별다른 유의성을 띄지 못하는 상황에서, 기업들은 차별적인 핵심역량을 찾아내기 위해 부단한 노력을 전개해왔다. 구체적으로 기업들은 이러한 경쟁우위들이 유형의 재화보다는 무형적인 서비스의 차별화를 통해 달성될 수 있으며, 서비스를 생산하는 종업원들이 어떠한 활동을 펼치는지가 기업의 경쟁우위 확보에 크게 기여한다는 점을 인식하게 되었다(e.g., Berry, 1984 ; Gummesson, 1994). 때문에 경쟁우위를 확보하기 위한 목적으로 서비스생산을 담당하는 종업원들을 어떻게 관리할 것인지의 문제가 주요한 논의의 주제로 부각되어져 왔으며 이러한 맥락에서 기업 내부의 종업원을 어떻게 하면 서비스 지향적이고 고객지향적으로 변화시킬 것인지, 그리고 어떻게 하면 일관되게 고품질의 서비스를 외부고객에게 제공할 것인가

† 교신저자 gikang@ssu.ac.kr

※ 본 연구는 송실대학교 교내연구비지원으로 이루어졌음.

에 대한 대안으로써 내부마케팅이라는 개념이 Berry et al.(1976)에 의해 처음 등장하게 되었다.

그런데 지금까지의 내부마케팅과 관련된 연구들을 살펴보면 소비자를 상대하는 종업원들의 태도와 행동은 소비자들의 서비스에 대한 지각에 영향을 미치게 된다(George, 1990 ; Schneider and Bowen, 1985 ; Varey, 1995)는 사고 하에 대부분 외부고객과 직접 대면하는 종업원들에게만 집중되어져 왔다. 즉, 외부고객과 상호작용을 하는 과정이 궁극적으로 외부고객에게 전달되는 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는지가 지금까지 내부마케팅 관련 문헌에서 다루어졌던 주요한 내용들이었다(Daviss, 1993). 반면에 조직 내에서 부서 혹은 종업원간의 내부관계가 외부고객에게 제공되는 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 그 관심이 상대적으로 미미한 실정이다. 특히 서비스 프로세스적인 관점에서 외부고객과 대면하는 종업원들이 제대로 상호작용을 펼치기 위해서는 그들의 직무수행과 관련한 다양한 서비스를 기업 내의 동료 종업원이나 부서로부터 전달받아야만 하는데(Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger, 1994 ; Lings and Brooks, 1998 ; Brooks, Lings, and Botschen, 1999 ; Kang, James, and Alexandris, 2002), 이와 관련해서는 그 연구들이 뚜렷하게 이루어지지 않고 있는 실정이다.

이러한 상황에서 내부마케팅의 대상을 고객과 접촉하는 종업원만으로 한정하기보다는 폭넓게 해석할 필요가 있다. 즉, 기업내부의 종업원들이 외부고객들에게 서비스를 제공하는 과정에서 서로 어떠한 기여를 함으로써 외부서비스품질의 개선에 궁극적으로 도움을 줄 것인지를 살펴봐야만 한다. 이 견해에 따르면 내부마케팅의 대상에 외부고객과 접촉하는 종업원뿐만 아니라 기업내부에서 서비스의 생산프로세스에 관여하는 모든 종업원들을 포괄하며, 이때 종업원들은 동료종업원들에게 내부의 고객이자 공급자로서의 역할을 수행하게 된다(e.g., Bruhn, 2003 ; Lings and Brooks, 1998 ; Rafiq and Ahmed, 1993 ; 2000). 또한 내부고객과 내부공급업자 사이에 내부서비스가 어떻게 생산 및 전달되는지가 궁극적으로 외부고객에게 전달되는 서비스의 품질과 만족여부를 결정하게 된다. 이에 따라, 기업내부의 고객들에게 제공되는 내부서비스의 품질을 어떻게 제고시킬 것인지에 대한 관심이 커질 수밖에 없는데 그 구체적인 방안에 대해서는 별다른 연구들이 이루어지지

않고 있는 실정이다.

또한 서비스 프로세스의 관점에서 내부마케팅을 설명하는데 있어, 그 궁극적인 지향점은 내부고객, 구체적으로 기업 내의 종업원들을 만족시키는 것에 있다. 그러나 내부고객의 만족이 외부고객만족의 핵심적인 전제사항이라는 점에 대해서는 아무런 의의가 없지만, 구체적으로 어떻게 내부고객을 만족시킬 것이며, 이는 어떻게 외부고객의 만족과 연결되는지에 대해서는 뚜렷한 연구결과물들이 보이지 않고 있다. 이에 본 연구에서는 서비스프로세스의 관점에서 기업내부의 고객에게 전달되는 내부서비스품질 개선에 영향을 미치게 되는 것은 무엇이며, 이러한 내부서비스품질이 개선되어졌을 때 어떠한 성과를 기대할 수 있는지에 대해서 알아보고자 한다.

2. 이론적 배경과 가설의 설정

2.1 내부마케팅

지난 수십 년 동안 내부마케팅이라고 하는 개념은 많은 학자들 사이에서 언급되어 왔던 개념이다. 이와 관련된 최초의 개념정의를 한 Berry는 외부고객에게 서비스를 제공하는 종업원에게 마케팅철학과 기법을 적용할 필요성이 있음을 강조하면서 “내부마케팅은 내부고객(internal customer)으로서 종업원을, 내부제품(internal product)으로서 직무를 감안하여 조직의 목표를 달성하려는 노력을 하는 한편 내부고객의 필요와 욕구를 충족시키는 내부제품을 제공하려는 노력을 하는 것”이라고 정의하였다(Berry, 1981). 또한 George는 “서비스 기업의 첫 번째 시장은 종업원이라는 관점에서 고객에게 서비스를 알리고 설득하기 전에 먼저 종업원에게 서비스가 제공하려는 편익을 알리고 설득하고 교육시켜 내부시장의 욕구를 먼저 충족시키는 활동”이라고 정의하였다(George, 1984).

이와 관련해서 국내외의 많은 연구들(e.g., 광동성, 강기두, 1999 ; 이학식, 장정란, 이용기, 1999 ; Bruhn, 2003 ; Hartline et al., 2000 ; Lings and Brooks, 1998 ; Rafiq and Ahmed, 2000 ; Varey, 1995 ; Varey and Lewis, 1999)에서 기업이 내부고객의 만족을 위해 노력하면 만족한 사원들은 보다 나은 서비스 및 제품을 제공하여 고객을 만족시키고 그 결과 기업에 대한 고객의 애호도(loyalty)가 높아

지고, 결과적으로 기업의 사업성과가 제고된다는 것이 밝혀지기도 하였다. 그러나 이처럼 수많은 학자들에 의해 내부마케팅에 대한 연구가 이루어져왔음에도 불구하고, 내부마케팅의 목표와 그 수단에 대해서는 여전히 명확한 정리가 이루어지지 못하고 있는 것도 사실이다(Rafiq and Ahmed, 2000).

이러한 상황에도 불구하고, 내부마케팅과 관련된 선행연구를 살펴보면 다음과 같이 크게 세 가지의 큰 흐름이 있음을 알 수 있다. 첫 번째 견해는, 내부마케팅활동이 서비스전달과정에서 고객과 직접 접촉을 하는 종업원을 대상으로 하며 이 때문에 외부고객에게 고품질의 서비스를 전달하는데 있어 기업의 전면(front-line)에 있는 종업원들을 동기 부여하는 것이 내부마케팅활동의 중심이라고 보는 것이다(Sasser and Arbeit, 1976 ; Berry and Parasuraman, 1991 ; Berry 1984).

두 번째 견해는, TQM 철학에 그 논의의 기반을 두고 조직전체에 걸쳐 서비스가 전달되어지는 전반적인 과정에 내부마케팅의 초점을 맞추는 것이다. 이 견해에 따르면 외부고객에게 제공되는 고품질의 서비스는 조직 내에서 순차적으로 준비되어진다는 것이다. 즉, 조직 내의 각 부서들은 자신들이 수행하는 업무의 결과물을 받는 사람 또는 부서를 ‘내부고객’으로 간주하고, 이러한 내부고객들의 만족을 추구하기 위해 내부공급자로서 노력한다는 것이다(Rafiq and Ahmed, 1993 ; Grönroos, 1981 ; Gummesson, 1987 ; Lings and Brooks, 1998).

세 번째 견해는 내부마케팅의 역할을 기업에서 수립한 전략을 실행하기 위한 수단으로서 바라보는 것이다. 즉, 수립되어진 전략을 조직 내에 적절하게 마케팅 하여 줌으로써 조직 내의 모든 구성원들이 해당 전략을 공유할 수 있도록 한다는 것이다(Piercy and Morgan, 1990 ; 1991 ; Piercy, 1995). 이 견해에 따르면, 내부세분시장은 조직의 사명이나 전략을 전달받는 하나의 단위로 규정되어지며, 각 세분시장에 적합한 커뮤니케이션 활동을 전개하게 된다고 한다.

이렇듯 내부마케팅과 관련하여 다양한 연구흐름이 있었지만, 내부마케팅의 궁극적인 목표가 외부고객에게 제공되는 서비스품질의 개선이라는 점에는 이론의 여지가 없다. 그러나 내부마케팅의 주체가 누구이며, 그 대상이 누구인지에 대해서는 상당히 대립되는 견해를 보이고 있다(e.g., Foreman and

Money, 1995). 그런데 종업원들은 실제로 외부고객처럼 자신들에게 주어진 업무를 처리하는 과정에서 필요한 다양한 욕구를 충족시키기 위해 기업 내의 다른 사람(혹은 부서)들과 수많은 서비스조우를 경험하게 되는데(Gremler, Bitner, and Evans, 1994), 이때 각 종업원들은 자신들의 욕구(구체적으로 업무와 관련된)를 충족시키기 위해 조직 내의 다른 사람들에 의해 제공되는 서비스에 의존하게 된다. 때문에 기업내부에서 어떠한 활동이 전개되어지는지에 따라 외부고객에게 고품질의 서비스가 전달될지의 여부가 결정되게 된다. 따라서 내부마케팅의 대상을 고객과 접촉하는 종업원만으로 한정짓는 것 보다는 기업 내에서 서비스의 생산과 관련 있는 모든 종업원을 대상으로 하는 것이 훨씬 더 포괄적인 개념임을 알 수 있다.

2.2 내부서비스의 전달과정과 그 품질 (내부서비스품질)

지금까지의 내부마케팅에 대한 견해는 내부마케팅의 주체는 기업이며, 그 대상은 외부고객과 직접적으로 접촉하는 접객종업원으로 한정하였다. 그러나 최근의 새로운 견해는 기업 내의 다른 부서나 사람들로부터 유형의 재화나 서비스를 제공받는 사람 모두를 내부마케팅활동의 대상으로 간주하고 있다. 구체적으로 이 견해는 서비스를 제공받는 종업원(부서)을 내부고객으로 그리고 이들에게 내부서비스를 제공하는 종업원이나 부서를 내부 공급업자로 간주한다.

이러한 접근방법은 TQM 철학을 기반으로 하는데, TQM 철학에 따르면 외부고객에게 제공되는 서비스의 품질을 제고하기 위해 내부고객을 만족시킬 필요가 있다고 한다(e.g., Heskett et al., 1984). 이렇듯 기업 내부에 고객과 공급자가 있다는 견해는 NOAC(Next Operation As a Customer) (Denton, 1990)이라는 개념과 일치한다. NOAC이라는 개념은 기업 내 각 집단이 수행하는 활동의 성과물 수령자들을 내부고객으로서 대해야 하고, 이때 최대한 고품질의 결과물들을 수령자(내부고객)에게 제공해야만 하며, 이는 궁극적으로 외부고객에게 전달되는 서비스에 부가되어질 것이라는 견해이다.

이처럼 내부마케팅의 주체와 대상이 기업 내의 모든 종업원 및 부서들로 간주함으로써, 기업 내 모

든 종업원 또는 부서는 동일 조직 내 다른 종업원 또는 부서의 고객(내부고객)이면서 공급업자(내부공급업자)의 역할을 수행하게 된다. 따라서 이 접근방법은 기업 내 집단들 간의 상호작용과 서비스전달과정상의 내부서비스품질에 대해 주목하게 된다(Rafiq and Ahmed, 1993). 외부고객에 대한 고품질의 서비스제공은 외부고객과 대면하는 종업원이 후면부(back office) 혹은 지원부서로부터 어떠한 내부서비스를 제공받는지에 따라 달라지기 때문이다(Grönroos, 1981; Gummesson, 1990). 실제 이러한 견해는 서비스의 생산시스템이 상호 독립적이고 상호 작용하는 여러 가지 시스템들에 의해 형성되었다고 하는 내부프로세스의 관점과도 일치한다.

일반적으로 서비스생산과 관련하여서 기업 내부에서 전개되는 제반 공정들의 품질이 어떠한지가 비용절감 혹은 이윤의 창출 등과 같은 전반적인 서비스품질 전략에서 매우 큰 역할을 수행하게 된다고 한다(Davis, 1991; Nagel and Cilliers, 1990). 여기서 외부고객에게 제공되는 서비스를 생산하는 과정이란 일반적으로 서비스의 생산에 필요한 여러 가지 서비스 공정들 간의 상호관계 및 상호의존을 토대로 하는 다양한 시스템들의 네트워크라 할 수 있다(George, 1990). 따라서 모든 서비스 생산과 관련된 공정들은 다양한 내부서비스 기능들로 구성되어지며, 여기에서 나쁜 내부 서비스가 제공되는 경우, 외부고객에게 제공되는 최종적인 서비스가 손상을 입게 된다. 실제로도 고객과 직접 접촉하는 종업원들의 서비스능력은 상당부분 기업 내의 다른 종업원이나 부서들로부터 제공받는 서비스에 영향을 받게 된다(George and Grönroos, 1989). 즉, 고객과 대면하는 종업원들이 내부서비스 공급자로부터 적절한 서비스를 받는 것은 외부서비스 품질을 제고하고 외부고객을 만족시키는데 매우 핵심적인 점이 될 수 밖에 없다.

결국 기업 내에서 비록 외부고객과 직접적인 접촉은 하지 않더라도, 대다수의 종업원들은 외부고객에게 제공되는 서비스의 품질에 간접적으로 영향을 끼칠 수밖에 없게 된다. 구체적으로 종업원들이 어떠한 내부서비스 품질을 제공받는지 그들의 업무수행과 관련된 만족에 영향을 미치게 되며, 이는 궁극적으로 그들의 수행하는 서비스의 품질(외부서비스 품질)에 영향을 미치기 때문이다. 즉, 내부마케팅에서 제기되고 있는 기본적인 전제인 외부고객의 만

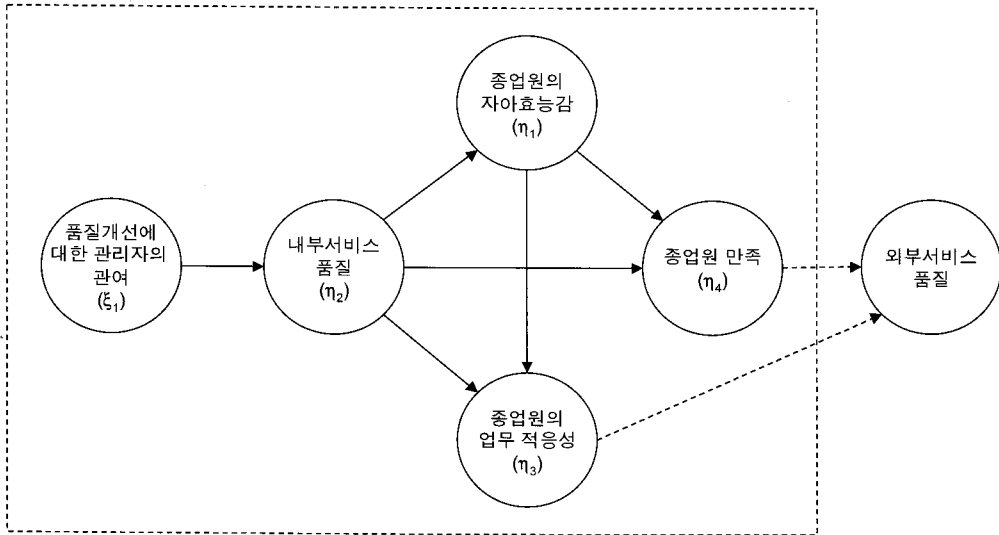
족을 위해 내부고객을 만족시킬 필요가 있으며, 그 내부고객(종업원)의 만족을 위해 그들에게 제공되는 내부서비스 품질을 제고시킬 필요성이 부각된다.

따라서 조직 내의 모든 구성원들을 내부 고객 및 내부공급업자로 간주하고, 내부고객들의 이해와 요구를 어떻게 만족시켜줄 것인지에 대한 것이 내부마케팅활동의 중심이 되며(e.g., Barrett, 1994; Lukas and Maignan, 1996), 이때 내부공급자들이 내부고객들에게 제공하는 내부서비스가 어떠한지가 중요한 문제로 부각될 수밖에 없다. 이처럼 내부서비스란 기업 내의 종업원(부서)이 궁극적으로 외부고객의 만족에 기여하기 위해 조직 내의 다른 종업원(부서)에게 제공하는 서비스를 가리킨다(Stauss, 1995). 때문에 종업원만족이 외부고객만족에 핵심적인 전제조건인 속에서, 종업원들에게 좋은 내부서비스를 제공하는 것은 조직의 성공에 매우 결정적인 역할을 수행하게 된다(Kang, et al., 2002).

2.3 연구의 모형 및 가설의 설정

내부마케팅에 관한 다양한 선행연구들은 그 내용에 대한 다소 상이점을 보이고 있다. 그러나 내부마케팅실행의 궁극적인 목표는 외부고객에게 고품질의 서비스를 제공하기 위하여 기업내부의 종업원들의 만족을 제고시키는 것에 대해서는 이론의 여지가 없다. 종업원의 만족을 제고시키기 위해 여러 가지 방안이 검토되어질 수 있으나, 본 연구에서는 서비스프로세스의 관점에서 종업원들에게 제공되는 내부서비스의 품질에 따라 그들의 만족이 달라질 것이라는 견해 하에, <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

그림에서 보는 것처럼, 종업원들의 만족은 궁극적으로 외부서비스 품질에 영향을 미치게 된다. 그러나 본 연구에서는 종업원의 만족과 외부서비스 품질간의 관계에 대해서는 분석의 단위(unit of analysis) 문제로 인해 다루지 않고, 종업원의 만족을 달성하는데 기여할 수 있는 제반 변수들 간의 관계를 살펴보기로 한다. 구체적으로 본 연구에서는 서비스프로세스의 관점에서 기업내부의 고객에게 전달되는 내부서비스, 즉 내부서비스 품질의 개선에 영향을 미치게 되는 것은 무엇이며, 그러한 내부서비스 품질이 개선되어졌을 때 어떠한 성과를 기대할 수 있는지에 대해서 알아보려고 한다.



<그림 1> 연구의 모형

2.3.1 품질개선에 대한 관리자의 관여 (Management Commitment)

서비스품질 관련 연구들에 따르면, 관리자들은 기업의 서비스품을 개선시키기 위해 무엇보다 개인적이고 감정적인 관여를 할 필요가 있다고 한다 (e.g., Ahmed and Parasuraman, 1991 ; Mohr-Jackson, 1993 ; Wall and Zeynel, 1991). 이러한 관여를 보여주는 관리자들은 기업과 종업원들이 우월한 서비스를 전달하도록 하는데 주도권을 쥌 가능성이 더 높다고 한다(George, 1990). 관여도가 높은 관리자들이 행사하게 되는 주도권의 예로서는 (1) 보다 유연한 공정을 만들려고 하는 것, (2) 서비스품질개선과 관련해서 자원을 최대한 할당하는 것, (3) 전체 기업에 걸쳐 품질지향적인 비전을 퍼뜨리는 것, 그리고 (4) 그러한 품질개선활동에 참여하는 종업원들을 보상해 주는 것 등을 들 수 있다(Ahmed and Parasuraman, 1991 ; Wall and Zeynel, 1991).

실제로 내부마케팅이 성공하기 위해서는 최고경영층으로부터 내부마케팅활동이 시작돼야 한다고 한다(곽동성, 강기두, 1999). 종업원의 서비스마인드나 능력은 상사의 지원이나 격려에 따라 달라지기 때문이다. 즉, 상사들의 역할은 단순한 관리에만 국한되어서는 안 되며, 조직 내 모든 구성원들에게 내부마케팅 실행에 대한 열망을 심어줌으로써 진정한 리더십이 발휘될 수 있는 것이다. 따라서 관리자

는 서비스품질개선에 대해 개인적으로 강력하게 몰입할 필요가 있으며, 그러한 서비스품질개선활동에 매우 능동적으로 참여함으로써 그들이 서비스품질에 직접적이고 적극적으로 관여하고 있음을 보여줄 수 있게 된다(Mohr-Jackson, 1993). 또한 관리자들의 서비스품질에 대한 관여가 좋은 서비스가 소비자들에게 전달될 수 있을지를 결정하게 되는 매우 중요한 요인이 된다(George, 1990 ; Grönroos, 1983). 결국, 관리자들이 서비스품질에 대한 직접적인 관여가 서비스품질개선에 큰 영향을 미칠 것이라는 선행연구는 기업내부의 서비스품질의 개선에도 관리자들의 관여가 영향을 미칠 것이라고 확장해볼 수 있으며, 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 I : 서비스품질에 대한 관리자의 관여는 내부 서비스품질에 정의 영향을 미칠 것이다.

2.3.2 내부서비스품질(Internal Service Quality) 과 종업원만족(Satisfaction)

내부마케팅에서 내부고객이라는 개념이 도입된 이래로, 선행연구들은 일관되게 종업원들이 직무를 수행하는데 있어 주위 종업원 혹은 부서로부터 제공받는 서비스에 대한 평가를 의미하는 내부서비스 품질은 외부고객에게 제공되는 서비스의 품질에 직접적인 영향을 미친다는 점을 지적하고 있다(see

Bruhn, 2003). TQM철학을 토대로 한 이 견해는 종업원들이 동료종업원들에게 내부의 고객이자 공급자로서의 역할을 수행하게 되며, 이러한 내부고객들에게 제공되는 서비스에 따라 외부고객에게 최종적으로 전달되는 서비스의 품질이 달라진다는 것이다(Kang et al., 2002; Lings and Brooks, 1998; Reynoso and Moores, 1995). 물론 기업 내에서 종업원 혹은 부서 간에 어떠한 내부서비스를 구체적으로 주고받는지에 대해서는 서비스의 특성에 따라 많은 차이를 보일 수도 있다(e.g., Davis, 1991; 1993; Stauss, 1996). 그러나 기본적으로 외부고객에게 최종적으로 서비스, 즉 가치가 창출 및 전달되는 전반적인 과정을 하나의 품질사슬로서 간주할 필요가 있다.

즉, 기업내부의 종업원들이 외부고객들에게 서비스를 제공하는 과정에서 서로 일정한 기여를 함으로써 궁극적으로 외부서비스 품질을 개선하게 된다(Brooks, et al., 1999; Stauss, 1996). 특히 이러한 내부서비스 품질의 중요성은 Heskett의 Service Profit Chain 모형에 잘 드러나 있다. 이 모형에 따르면 내부서비스 품질이 종업원의 만족을 유발한다고 한다. 그에 따라 기업이 보다 높은 가치의 서비스를 제공할 수 있게 되고, 이는 다시 외부고객의 만족을 이끌게 되며, 궁극적으로 수익의 증대로 이어지게 된다. Bruhn(2003) 역시 내부서비스 품질이 내부고객의 만족에 기여하게 되며, 궁극적으로 외부고객의 만족과 외부고객에 이르게 된다고 하였다. 이처럼 내부서비스 품질과 종업원 만족은 서로 정의 상관관계를 지닌다는데 대해 이론의 여지가 없으며, 이를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있다.

가설 II : 내부서비스 품질은 종업원의 만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

2.3.3 자아효능감(Self-Efficacy)

종업원들은 서비스 생산 과정에서 발생하는 문제점을 해결하고 조직의 경쟁우위를 달성할 수 있는 기회를 창조하는데 중요한 역할을 수행한다. 그러나 서비스의 고유한 특성 등에서 비롯된 여러 가지 작업환경의 변화 등으로 인해 종업원들이 지각하는 업무의 효능성은 악화될 수 있으며(see Kendra et al., 2005), 이는 궁극적으로 그들이 수행하는 업무

에도 영향을 미칠 수밖에 없다. 일반적으로 자아효능감이란 종업원 스스로 가지고 있는 직무와 관련된 과업을 수행할 수 있는 능력에 대한 신념을 말한다(Bandura, 1982). 이러한 자아효능감은 종업원이 자신의 과업을 성공적으로 수행하고 자신의 역할을 수행하는데 필요한 자신감을 획득함으로써 증대하게 된다(Gist and Mitchell, 1992). 또한 자아효능감이 증가할수록 종업원들은 업무와 관련해서 보다 많은 노력을 기울이고, 업무를 보다 더 꾸준하게 수행하며, 직무수행과 관련된 장애물을 극복하기 위해 노력하게 된다고 한다(Hartline and Ferrell, 1996).

자아효능감은 일반적으로 다음 네 가지의 원천으로부터 생겨난다(Perterson and Arnn, 2005) : ① 업무를 성공적으로 수행하게 되는 상황을 가리키는 '전문적(mastery)경험,' ② 주변의 사람들이 업무를 성공적으로 수행하는 상황을 가리키는 '대리(vicarious)경험,' ③ 수행하는 업무에 대해 주위로부터 받는 피드백을 가리키는 '사회적 설득(persuasion),' 그리고 ④ 업무수행 상황에 대한 물리적이고 감정적인 반응을 가리키는 '경험에 대한 생리학적인 반응.' 그런데 흥미로운 점은 이러한 네 가지 원천과 앞에서 설명하는 내부서비스 품질의 개념간의 유사점을 발견할 수 있다는 것이다. 즉, 내부서비스 품질은 종업원 개개인이 업무를 수행하는 과정에서 경험하게 되는 제반 상황이 어떠한지를 가리키는데, 이는 자아효능감을 초래하는 원천 중의 '대리경험'의 개념과 거의 일치한다고 볼 수 있다. 따라서 내부서비스 품질 역시 종업원들의 자아효능감을 초래하는 요인 중의 하나로 간주할 수 있으며, 이러한 점을 토대로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 III : 내부서비스 품질은 종업원의 자아효능감에 정의 영향을 미칠 것이다.

그런데 자아효능감이 서비스 종업원관리에서 중요한 의미를 갖게 되는 것은 종업원들이 지각하는 자아효능감과 종업원들의 성과가 서로 밀접한 관련성을 지닌다는데 있다(Gist and Mitchell, 1992; Stajkovic and Luthans, 1998). 실제로 종업원의 자아효능감은 종업원들이 새로운 기술을 습득하는 것이나 종업원의 만족과 같은 직무수행과 관련한 결과물에 영향을 미친다고 한다(Gist and Mitchell, 1992; Hartline and Ferrell, 1996). 이와 관련해서

McDonald and Siegall(1992)은 자아효능감과 직무 만족간의 유의한 상관관계를 토대로, 자아효능성과 동반하는 자신감 등으로 인해 수행하게 되는 직부가 훨씬 즐겁게 됨으로써, 종업원들의 만족이 증대하게 될 것이라고 주장하였다. 또한 Hartline and Ferrell (1996)은 더 나아가 종업원들의 자아효능감이 그들의 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 이러한 점을 토대로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 IV : 자아효능감은 종업원만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

2.3.4 업무적응성(Adaptability)

기업이 얼마만큼 급변하는 시장 환경에 적응할 수 있는지는 경쟁우위를 달성하는데 있어 매우 중요한 문제이다. 마찬가지로, 이질성(Heterogeneity)이라고 하는 고유한 특성을 지니는 서비스의 생산과 전달과정에 있어서, 서비스종업원들은 여러 가지 상황에 맞춰서 서비스의 생산 및 전달과정을 조절할 필요가 있다. 즉, 서비스생산을 담당하는 종업원이 고객들과의 상호작용 속에서 발생할 수 있는 고객들의 새로운 요구에 자신들의 행동을 적절하게 조절할 수 있는 ‘업무적응성’을 갖추는 것은 경쟁우위 확보에 있어 무엇보다 중요하다. 이러한 업무적응성이라는 개념은 실제 판매관리 관련 문헌에서 제안된 적응적판매(adaptive selling)이라는 개념(see Spiro and Weitz, 1990)과 일치하는 것으로, 이러한 적응성이 뛰어난수록 고객들이 지각하는 서비스품질은 높아지고, 실제 매출과 같은 성과에 유의한 영향을 미친다고 한다(Hartline and Ferrell, 1996).

Spiro와 Weitz(199)는 1) 상이한 욕구를 지닌 소비자에 대한 접근방법을 달리할 필요가 있다고 생각하는 ‘동기부여’, 2) 종업원들이 다양한 소비자의 욕구에 실제 부응할 수 있는 ‘능력’, 그리고 3) 과거의 경험에 따라 지속적으로 적응성을 보이는 ‘행동’처럼 종업원들의 업무적응성에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 제안하였다. 그런데, 이러한 변수들 중에서 종업원들이 실제 외부고객의 욕구에 부응할 수 있는 능력은 기업내부에서 어떤 서비스생산 환경이 조성되느냐에 따라 크게 달라질 수밖에 없다. 즉, 종업원 스스로 아무리 소비자의 욕구에 따라 자신의 업무를 조절하고자 하여도, 종업원들이 직무를 수행하

는데 있어 주위 종업원 혹은 부서로부터 적절한 내부서비스를 제공받지 못하는 경우, 업무를 상황에 맞춰 제대로 조절하기 어려울 것이다. 이러한 점을 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 V : 내부서비스품질은 종업원의 업무적응성에 정의 영향을 미칠 것이다.

그런데 종업원들이 손쉽게 업무에 적응할 수 있는 환경이 조성되어졌다 하더라도, 반드시 종업원들의 업무적응성이 높아진다고 볼 수만은 없다. 종업원들이 상황에 따른 업무조정을 제대로 하기 위해서 반드시 자신들이 업무를 수행할 수 있는지, 그리고 외부고객과의 상호작용에 따라 업무를 적절하게 조절할 수 있는지에 대한 자신감 내지는 확신이 있어야만 한다(Hartline and Ferrell, 1996). 즉, 종업원들이 지각하는 업무에 대한 자신감 역시 그들의 업무적응성에 영향을 미칠게 되며, 그에 따라 비로소 종업원들이 소비자들의 요구에 따라 업무를 적응할 능력과 의지가 생기게 된다(e.g., Jones, 1986 ; McMurrian, Srivastava, and Holmes, 2002). 이에 따라 종업원들이 지각하는 자아효능감과 업무적응성간의 유의한 상관관계를 예상할 수 있으며, 다음과 같이 연구가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 VI : 자아효능감은 종업원의 업무적응성에 정의 영향을 미칠 것이다.

추가적으로 종업원들의 자아효능감과 업무적응성은 궁극적으로 그들이 수행하는 업무의 효율을 제고시킬 것이라는 점과, 선행연구들에서 제안한 자아효능감과 종업원만족간에 설정된 인과관계를 토대로, 종업원의 업무적응성이 종업원만족에 유의한 인과관계를 가지는지를 파악해볼 수 있을 것이다. 그러나 두 변수간의 상관관계에 대해서는 논리적으로 이해할 수 있으나, 선행연구에서는 다른 변수들간의 인과관계와 달리 전혀 다루어지고 있지 않다는 점에서, 그 인과관계(업무적응성 → 종업원만족)와 관련된 연구가설을 설정하기 보다는, 실증분석과정에서 그 유의한 인과관계가 성립하는지를 파악해보고자 한다.

3. 연구의 방법

3.1 연구의 표본

실증분석을 위한 자료는 서울지역 소재 4년제 대학에 근무하는 교직원들을 대상으로 수집하였다. 전체 446부의 설문지가 배포되었고, 165부가 회수되었으나(회수율, 37%), 그중 분석에 적합하지 않은 설문지8부를 제외하고 최종적으로 157부가 실증분석에 이용되었다. 연구 참여자들의 근무부서는 대부분 학과사무실(36.9%), 본부행정부서(21.7%)인 것으로 나타났고, 연령은 26세~35세가 전체의 52.3%를, 여성이 56.7%를 차지하고 있었으며, 근무 연수가 2년 미만인 사람이 61.5%를 차지하는 것으로 나타났다. 최근 들어 우리나라 대학의 교직원 구성이 정규직원들 중심에서 행정조교와 같은 계약직형태의 고용형태가 늘어나고 있는 점에 비추어, 이러한 표본의 일반적 특성은 현실과 크게 동떨어진 것이 아닌 것으로 판단되었다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

내부서비스품질과 관련된 선행연구와의 일관성 유지를 위해, 본 연구에서는 내부마케팅 및 서비스마케팅 등의 선행연구에서 이용된 문항들을 그대로 이용하거나, 일부 응용하였다.

• 서비스품질에 대한 관리자의 관여

본 연구에서는 이 개념을 “관리자들이 조직이 제공하는 서비스의 품질을 개선하고자 하는 감성적인 욕구”라고 정의하였는데, 이와 관련해서 Mowday, Steers, and Porter(1979)가 개발한 조직관여를 측정하는 문항들 중에서 9개의 항목을 응용하였다. 그런데 이 척도들이 원래 조직에 대한 감성적인 관여도를 측정하기 위해 개발되어진 것이었기 때문에, 본 연구의 목적에 맞춰 워딩을 하였다. 예를 들어서 ‘나는 조직의 서비스품질 개선에 많은 관심을 기울인다’는 ‘관리자들은 조직의 서비스품질 개선에 많은 관심을 기울이는 것처럼 보인다’로 워딩하였다. 이에 따라 9개의 항목별로 7점 척도(1; 전혀 그렇지 않다, 7; 매우 그렇다)를 이용하여 관리자들의 서비스품질에 대한 관여를 측정하도록 하였다.

• 내부서비스품질

본 연구에서 내부서비스품질은 ‘종업원들이 본인들의 직무를 수행하는데 있어 주위 종업원 혹은 부서로부터 제공받는 서비스에 대한 평가’로 정의하였다. 이 개념의 측정을 위해 Kang et al.(2000)이 개발한 내부서비스품질측정도구(ISQB)를 그대로 사용하도록 하였다. 물론 ISQB가 Parasuraman et al.(1985, 1988)이 개발했던 SERVQUAL을 응용한 것이기 때문에 일부 문항별로 워딩의 필요성이 있지 않을까 고려하기도 하였으나, 맨 처음 ISQB가 개발되고 시험되었던 연구 상황 역시 대학교의 교직원을 대상으로 했다는 점에 비추어, 각 항목별로 다른 워딩을 할 필요성이 부각되지 않았다. 따라서 Kang et al.(2000)이 제안하였던 ISQB의 22개의 문항을 7점 척도(1; 전혀 그렇지 않다, 7; 매우 그렇다)를 이용하여 내부서비스 품질을 측정하였다.

• 종업원만족

본 연구에서는 종업원만족을 “자신들이 수행하고 있는 업무에 만족하는 일반적인 정도”로 정의하였으며, 이의 측정을 위해 Dubinsky, Ingram, and Bellenger(1986)가 개발한 5개 항목의 일반적인 만족을 묻는 문항을 사용하였으며, 7점 척도(1; 전혀 그렇지 않다, 7; 매우 그렇다)를 이용하여 종업원 만족을 측정하였다.

• 자아효능감

자아효능감(self efficacy)은 본 연구에서 “종업원 스스로 자신들의 직무관련 기술이나 능력에 대해 확신을 가지는 정도”로 정의하였다. 이 개념의 측정을 위해 Jones(1986)과 Hartline and Ferrel(1996)이 종업원의 기술, 능력, 자격, 그리고 확신 등에 대한 종업원들의 지각을 측정하기 위해 사용한 8개 항목의 문항을 이용하였으며, 7점 척도(1; 전혀 그렇지 않다, 7; 매우 그렇다)를 이용하여 종업원들이 생각하는 자아효율성을 측정하였다.

• 업무적응성

종업원이 지각하는 업무적응성(adaptability)은 “종업원들이 서비스조우시 발생할 수 있는 상황에 맞춰 자신들의 행동을 조절할 수 있는 능력”으로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Spiro and Weitz(1990)가 개발한 16개의 항목 중 일부 본 연구의

상황에 적합지 않은 문항을 제외하고 최종적으로 10개의 항목을 이용하여 종업원들이 급변하는 서비스조우 환경에 적응할 수 있는지의 능력을 측정하도록 하였다. 본 개념 역시 7점 척도(1; 전혀 그렇지 않다, 7; 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

3.3 자료의 분석

본 연구의 목적을 달성하기 위해 LISREL 8.52 (Jöreskog and Sörbom, 1993)를 활용하여 연구모형에서 제안된 각 이론변수들의 psychometric 속성과약과 함께 단일차원성(unidimensionality)을 파악하여, 이를 저해하는 문항들을 정제하기 위한 목적으로 각 연구개념 별로 확증적요인분석을 실시하였다. 그리고 Anderson and Gerbing(1988)이 제안한 two-step approach에 따라 정제된 측정변수들을 이용하여 측정모형을 먼저 검정하였고, 제안된 가설을 검정하기 위해 구조방정식모형을 이용하여 이론변수들 간의 경로계수를 추정하였다. 그런데 본 연구에서는 각 이론변수의 측정변수의 설정과 관련하여 부분분해기법(partial disaggregation)을 이용하였다(see Bagozzi and Heatherton, 1994 ;

Dabholkar et al., 1996). 일반적으로 구조방정식의 측정변수의 설정과 관련해서는 전체분해(total disaggregation) 혹은 전체총합(total aggregation)이 활용되는데 부분분해기법은 이 두 가지 기법을 적절히 혼합한 것으로, 측정오류를 최소화하면서 구조방정식에서 얻을 수 있는 제반 장점을 유지할 수 있게 해주는 방법이다. 구체적으로 본 연구에서 부분분해기법은 주어진 연구개념 별로 여러 개의 측정치를 사용하는 대신, 이 측정변수들을 두 개 혹은 세 개의 측정치로 적절히 총합하였다.

4. 실증분석 결과

4.1 각 연구 개념의 단일차원성 검정

본 연구에서 이용한 제반 측정변수들은 선행연구들에서 그 신뢰성과 타당성이 입증되었다 하더라도 여전히 신뢰성분석의 대상이 된다. 이를 위해 각 연구 개념별로 각 측정변수들의 item-to-total correlation, Cronbach's alpha, 그리고 탐색적 요인 분석등을 통해 각 연구 개념들의 단일차원성을 저해하는 문항은 최종분석에서 제외하도록 하고 최종적

<표 1> 단일차원성 검증을 위한 CFA 분석결과

Construct	문항수		개념 신뢰성	Coefficient Alpha	AVE	모수 추정치	적합도
	분석전	분석후					
관리자의 관여	9	9	.9404	.9398	.6375	.69~.86	$\chi^2 = 99.07$; $df = 27(p=0.00)$ TLI = 0.9574 ; CFI = 0.9680 ; Delta2 = 0.9682
내부 서비스 품질	신뢰성	5	.9124	.9134	.6797	.74~.90	$\chi^2 = 550.47$; $df = 199(p=0.00)$, TLI = 0.9645, CFI = 0.9694, Delta2 = 0.9695
	보증성	4	.9024	.9066	.7088	.77~.90	
	유형성	4	.8132	.8241	.5431	.60~.85	
	공감성	5	.9275	.9293	.7249	.81~.89	
	반응성	4	.8923	.9000	.6936	.73~.88	
종업원 만족	5	4	.8190	.779	.5430	.50~.89	$\chi^2 = 18.08(p=0.00)$ TLI = .930, CFI = .936, Delta2 = .937
자아 효율성	8	5	.8240	.8122	.4878	.58~.81	$\chi^2 = 37.12$; $df = 5(p=0.00)$ TLI = 0.9013 ; CFI = 0.9123 ; Delta2 = 0.9135
업무 적응성	10	5	.8032	.8028	.4537	.58~.76	$\chi^2 = 30.67$; $df = 5(p=0.00)$ TLI = 0.9068 ; CFI = 0.9196 ; Delta2 = 0.9209

으로 정제된 문항들을 이용하여 각 연구 개념별로 확증적요인분석을 실시하였다. CFA분석의 첫 번째 단계로서 본 연구에서는 최대우도법(Maximum Likelihood Method)을 이용하여 각 연구 개념들의 측정 변수들이 자료와 만족스럽게 부합하는지를 파악하였다.

<표 1>에서 보는 것처럼 각 측정변수들의 척도 정제 후 CFA결과를 살펴보면, 전체적으로 χ^2 통계치는 만족스러운 적합도를 제시하지 못하였다. 그러나 일반적으로 χ^2 는 표본의 수에 매우 민감하여, 모형의 절대적인 적합도로 사용하기 보다는 하나의 참고자료로서만 활용하라고 제안되고 있으며(e.g., Bagozzi, 1981 ; Bearden et al., 1982), 이에 따라 다른 통계 값을 이용하여 모형의 적합도를 파악할 것을 권장하고 있다(Hair et al., 1998). 이에 따라 본 연구에서는 χ^2 외에 Tucker-Lewis Index(TLI), Bentler의 비교부합지수(CFI), 그리고 Delta2(IFI : Bollen, 1989)를 파악하였다. <표 1>에서 보는 것처럼 각 연구 개념별 추정모형의 TLI, CFI, 그리고 IFI는 모두 기준점인 0.90을 초과하는 것으로 나타나 비록 유의한 결과를 보인 χ^2 에도 불구하고, 본 모형은 만족스러운 모형적합도를 보인 것으로 평가되었다. 또한 CFA를 이용하여 각 측정항목들이 의도했던 개념에 제대로 적재되는지를 알아보았는데, 각 문항들은 각 연구 개념별로 높고 유의하게 적재되고 있는 것으로 나타났다. 또한 각 구성개념들은 만족할만한 수준의 composite reliability(최소 0.80 이상)를 보이며, AVE 역시 일부 연구 개념을 제외하고 일반적인 기준점인 0.50을 상회하는 것으로 나타나, 각 연구 개념들을 측정하는 문항들이 신뢰성을 갖추었음을 알 수 있었다.

4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증

측정변수들의 내적일관성(internal consistency)과 수렴타당성(convergent validity)을 검토하기 위하여 각 요인별 측정항목들의 신뢰도 및 확증적요인 분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 2>와 같다. 분석결과 측정모형의 적합도는 $\chi^2 = 808.98(p = 0.00)$ 로 만족스러운 적합도를 제시하지 못하였다. 그러나 χ^2 외에 연구모형의 TLI, CFI, 그리고 delta2는 각각 0.93, 0.95, 그리고 0.95로서 비록 유의한 결과를 보인 χ^2 에도 불구하고, 본 모형은 만족스러운 모형적합도를 보인 것으로 평가되었다. 또한 본 연구모델의 외생변수 및 내생변수들의 내적일관성 및 타당성을 검토한 결과, 전체적으로 coefficient alpha는 .80~.94, composite reliability는 .81~.94로서 모두 기준점(.70 이상)을 초과함으로써 높은 신뢰성과 수렴타당성을 갖춘 것으로 나타났다.

한편 판별타당성(discriminant validity)의 검토하기 위해 본 연구에서는 다음의 방법으로 각 측정개념들의 판별타당성을 검증하도록 하였다. 우선, 판별타당성은 측정변수가 반드시 달라야만 하는 다른 변수와 높은 상관관계를 보이지 않음으로써 입증될 수 있는데, 이와 관련해서 각 연구 개념들 간의 상관관계와 관련된 신뢰구간을 계산하였다. 이때 신뢰구간이 1.0을 포함하는 경우 두 개념들은 서로 유의한 차이를 보이지 않는 것을 의미하게 된다(see Anderson and Gerbing, 1988). 각 연구 개념들의 상관관계와 표준오차, 그리고 신뢰구간은 <표 3>에 제시되어져 있는데, 일부 개념들 간의 상관관계가 일부 높은 것을 제외하고, 신뢰구간에 1.0을 포함하고 있지 않아 요인들이 서로 동일하다고 할 수 없으며, 따라서 판별타당성을 가지고 있는 것으로 나타

<표 2> 측정모형의 요약

	Mean	SD	Composite Reliability	Coefficient Alpha	AVE	모수 추정치	t-values
관리자의 관여	4.33	1.26	.9402	.9398	.6369	.77~.87	9.85~13.51
내부서비스품질	4.95	0.95	.9252	.9138	.7179	.55~.91	7.34~14.73
종업원만족	4.49	1.12	.8154	.7786	.5397	.44~.90	5.52~13.62
자아효율성	4.86	0.95	.8198	.8122	.4801	.60~.85	7.70~12.39
업무적응성	5.04	0.86	.8057	.8028	.4543	.61~.72	7.87~9.75
모형 적합도: $\chi^2 = 808.98(p = 0.0)$, $df = 340$, TLI = .9395, CFI = .9456, Delta2 = .9459							

<표 3> 잠재변수(Latent variables)간의 상관관계(표준오차) 및 신뢰구간

	관리자의 관여	내부 서비스품질	종업원만족	자아효율성	업무적응성
관리자의 관여	.637	.367	.271	.106	.196
내부서비스품질	0.605(.055) [.716 ; .495]	.718	.246	.185	.270
종업원만족	0.521(.066) [.653 ; .388]	0.496(.068) [.632 ; .361]	.540	.340	.317
자아효율성	0.325(.081) [.488 ; .163]	0.430(.075) [.579 ; .280]	0.583(.066) [.715 ; .451]	.480	.640 [#]
업무적응성	0.443(.076) [.595 ; .290]	0.520(.070) [.660 ; .379]	0.563(.070) [.703 ; .423]	0.800(.048) [.897 ; .704]	.454

1) 대각선에 있는 수치는 각 연구 개념들의 AVE임 ;
 2) 대각선 하단에 있는 수치는 각 변수들 간의 correlation(표준오차)과 신뢰구간임 ;
 3) []안에 있는 수치는 신뢰구간의 하한과 상한임 ;
 4) 대각선 상단에 있는 수치들은 상관관계들을 제공한 값임(squared correlation) ;
[#]는 판별타당성 입증에 실패한 것임.

났다. 또한 추가적으로 판별타당성 검증을 위해 Fornell and Larker(1981)가 제안했던 방법인, 각 변수의 AVE가 변수들 간의 상관관계의 곱(squared correlation : ϕ^2)보다 큰지를 파악하였는데 <표 3>에서 보는 것처럼 업무적응성과 자아효율성의 관계를 제외하고 모든 연구 개념들이 서로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 이처럼 일부의 경우 판별타당성 검증에 엇갈리는 결과가 나타났으나, 전체적으로 종합했을 때 각 연구 개념들은 판별타당성을 가지고 있다고 할 수 있으며, 이에 따라 다음단계인 외생변수와 내생변수들 간의 경로계수를 살펴으로써, 가설을 검증하도록 하였다.

4.3 가설의 검증

4.3.1 연구모형의 검증

연구모형에서 제시한 연구 개념들 간의 관계를 파악하기 위하여 LISREL8.52를 이용하여 구조방정식분석을 실시하였으며, 이때 모수의 추정에는 최대우도법(Maximum Likelihood Method)을 이용하였다. 모형상 모수들에 대한 LISREL의 추정결과는 <표 4>와 같다. <표 4>에서 제시된 바와 같이 결과적으로 전체적인 모형의 적합도 평가치는 $\chi^2 = 164.91$ (d.f. = 59, p = 0.00)로 만족스러운 적합지를 제시하지 못하였다. 그러나 앞의 측정모형의 평

가에서 보는 것처럼 χ^2 이외의 다른 통계 값을 이용하여 모형의 적합도를 파악한 결과 Tucker-Lewis Index(TLI)는 0.948, Bentler의 비교부합지수(CFI)는 0.961, 그리고 Delta2(IFI : Bollen, 1989)는 0.961로 모두 기준점인 0.90을 초과하는 것으로 나타나 비록 유의한 결과를 보인 χ^2 에도 불구하고, 본 모형은 만족스러운 모형적합도를 보인 것으로 평가되었다. 연구모형에서 제시한 가설들의 경로계수 값은 <그림 2>와 <표 4>에 제시되어 있다.

4.3.2 연구가설의 검증

본 연구에서 설정한 가설들의 검정결과를 요약하면 다음 <표 5> 및 <그림 2>와 같다. 우선 관리자들과의 품질개선에 대한 관여가 내부서비스품질에 미치는 영향을 나타내는 가설 I의 경로계수($\gamma_{11} = 0.555$, t-value = 7.63)는 유의한 것으로 나타나(p < 0.05) 가설 I은 지지되었으며, 관리자들과의 서비스품질 개선에 대한 관여가 높을수록 내부서비스품질이 높아지는 것으로 나타났다.

내부서비스품질이 종업원들의 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 II의 경우에도 경로계수($\beta_{42} = 0.334$, t-value = 4.12)가 통계적으로 유의한 것으로 나타나(p < 0.05) 가설 II는 지지되었다. 따라서 종업원들이 업무를 수행하는데 제공받는 내부

서비스의 품질이 높아질수록 그들의 만족도는 높아진다고 할 수 있다. 그리고 내부서비스품질이 종업원들의 자아효능감에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 III의 경우, 경로계수($\beta_{12} = 0.424$, $t\text{-value} = 5.19$)가 통계적으로 유의한 것으로 나타나($p < 0.05$), 가설 III 역시 지지되었다. 이에 따라 종업원들에게 제공되는 내부서비스의 품질이 높아질수록, 종업원들이 업무를 수행하는데 따라 그들 스스로 자신들의 직무관련 기술이나 능력에 대해 확신을 가지는 정도

가 높아짐을 알 수 있었다. 또한 내부서비스품질과 종업원의 업무적응성간의 인과관계를 제시한 가설 V의 경우도 경로계수($\beta_{32} = 0.236$, $t\text{-value} = 3.39$)가 통계적으로 유의한 것으로 나타나($p < 0.05$), 가설 V는 지지되었다. 따라서 종업원들이 동료들로부터 제공받는 내부서비스품질은 종업원들이 여러 가지 상황에 맞춰 자신들의 행동을 적절하게 조절할 수 있는 능력에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

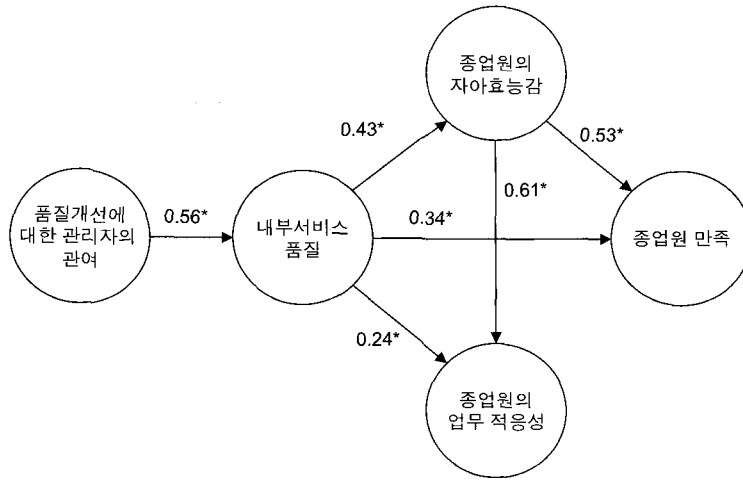
<표 4> 연구모형의 모수에 대한 LISREL 추정치

구조모형				측정모형			
모수	LISREL 추정치	표준오차	t 값	모수	LISREL 추정치	표준오차	t 값
γ_{11}	.555	0.07	7.63	$\lambda_{y1.1}$	1.000	-	-
β_{12}	.424	0.08	5.19	$\lambda_{y2.1}$.975	0.08	11.72
β_{42}	.334	0.08	4.12	$\lambda_{y3.2}$	1.000	-	-
β_{31}	.613	0.09	7.14	$\lambda_{y4.2}$	1.002	0.06	18.38
β_{32}	.236	0.07	3.39	$\lambda_{y5.2}$.614	0.08	7.80
β_{41}	.528	0.09	5.86	$\lambda_{y6.2}$.991	0.06	17.89
				$\lambda_{y7.2}$	0.993	0.06	17.96
				$\lambda_{y8.3}$	1.000	-	-
				$\lambda_{y9.3}$	1.050	0.09	10.91
				$\lambda_{y10.4}$	0.501	0.11	4.76
				$\lambda_{y11.4}$	1.000	-	-
				$\lambda_{x1.1}$	1.000	-	-
				$\lambda_{x2.1}$	0.870	0.07	12.43

$\chi^2 = 164.91 (P = 0.00)$, $df = 59$, $TLI = 0.948$; $CFI = 0.961$; $\Delta_2 = 0.961$

<표 5> 가설검증의 요약

	가설경로 및 방향	경로 명칭	경로 계수	채택 여부	t-value
가설 I	품질개선에 대한 관리자의 관여 → 내부서비스품질	γ_{11}	.555	○	7.63
가설 II	내부서비스품질 → 종업원만족	β_{42}	.334	○	4.12
가설 III	내부서비스품질 → 종업원의 자아효능감	β_{12}	.424	○	5.19
가설 IV	종업원의 자아효능감 → 종업원만족	β_{41}	.528	○	5.86
가설 V	내부서비스품질 → 종업원의 업무적응성	β_{32}	.236	○	3.39
가설 VI	종업원의 자아효능감 → 종업원의 업무적응성	β_{31}	.613	○	7.14



<그림 2> 경로계수의 추정

종업원의 자아효능감이 종업원의 만족에 영향을 미친다는 가설 IV의 경우, 경로계수($\beta_{41} = 0.528$, $t\text{-value} = 5.86$)가 통계적으로 유의한 것으로 나타나 ($p < 0.05$), 가설 IV는 지지되었다. 이에 따라, 종업원들이 자신들이 수행하는 업무에 대한 확신을 가지는 것은 그들의 업무와 관련한 만족에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 또한 종업원의 자아효능감이 종업원들의 업무적응성에 영향을 미친다는 가설 VI의 경우 경로계수($\beta_{31} = 0.613$, $t\text{-value} = 7.14$)가 통계적으로 유의한 것으로 나타나($p < 0.05$) 가설 VI는 채택되었으며, 종업원들의 업무에 대한 확신의 정도가 그들이 여러 가지 업무상황에 적절하게 적응할 수 있는데 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

4.3.3 추가분석

설정된 연구가설 이외에도 본 연구에서는 종업원의 업무적응성과 종업원만족간의 관계를 살펴보고도 록 하였다. 앞서 지적한대로, 두 변수간의 상관관계는 논리적으로 이해할 수 있으나, 두 연구 개념들간의 인과관계를 뚜렷하게 뒷받침해주는 선행연구가 없다는 점에서 본 연구는 가설의 검정과는 별도로 유의한 인과관계를 보이는지, 그리고 그럴 경우의 모형 적합도는 어느 정도인지를 파악해보도록 하였다. <표 3>에서 보는 것처럼 두변수의 상관관계는 0.563으로 상당히 높은 것으로 나타났다. 그러나 업무적응성 → 종업원만족의 경로를 추가로 설정한 구

조방정식모형 분석결과, 다른 경로들은 <표 4>, <표 5>와 거의 유사하게 유의한 것으로 나타났지만, 추가로 제안한 경로(0.086, $t\text{-value} = 0.84$)는 유의하지 않았으며($p < 0.05$ 수준), 전체 모형의 적합도도 <그림 1>에서 제안한 경로모형보다 떨어지는 것으로 나타났다.

5. 결 론

5.1 연구의 요약

내부마케팅에서 궁극적으로 지향하는 바는 외부고객들이 지각하는 서비스품질과 만족을 제고시키기 위해 종업원을 만족시키는 것이다. 이 때문에 조직 내의 종업원들(혹은 부서)간에 어떠한 관계가 형성되는지가 외부고객들과의 성공적인 상호작용에 필수조건일 수밖에 없다(Heskett et al., 1994). 따라서 서비스조직의 입장에서는 외부서비스품질뿐만 아니라 내부서비스품질도 함께 제고시킬 필요성에 있다(Hart, 1995 ; Vandermerwe and Gilbert, 1989).

즉, 서비스조직이 보다 경쟁적이기 위해서는 외부서비스품질뿐만 아니라 내부서비스품질 문제 역시 중요해질 수밖에 없다. 이러한 상황에서 본 연구는 서비스프로세스 관점에서 보다 효율적인 내부마케팅활동의 전개를 위해, 무엇보다 서비스생산과 관련된 전체 프로세스가 적절하게 관리될 필요가 있다는 점을 제안하였다. 또한 내부마케팅의 여러 선행연구들에서 제안된 내부서비스품질이라는 개념을 이용,

이러한 전반적인 서비스프로세스의 내용을 보다 적절하게 설명하려고 시도하였다.

이를 위해 본 연구는 내부서비스품질이라고 하는 개념의 선행변수는 무엇이고, 내부서비스품질의 제고에 따르는 결과에는 어떠한 것이 있는지 선행연구를 토대로 파악하고(<그림 1> 참조), 그 관계들을 실증분석을 통해 검증해보고자 하였다. 그 결과 관리자들의 서비스품질에 대한 직접적인 관여는 내부서비스품질의 제고에 유의한 영향을 미치는 것으로 드러나, 기업차원, 구체적으로 경영자 층에서의 서비스품질제고에 대한 적극적인 관심과 관여가 내부서비스품질의 유의한 선행변수임을 알 수 있었다. 특히 본 연구에서 관리자의 관여를 ‘감정적인 관여’로 조작적 정의를 내린 점에 비추어 이러한 연구결과는 관리자들이 서비스품질 개선을 위한 기업차원의 활동을 전개하기 전에 반드시 서비스품질 개선에 (감정적으로) 몰입하고 있어야만 한다는 선행연구들을 뒷받침해주는 결과이다.

또한 지금까지의 내부마케팅 또는 내부서비스품질과 관련된 연구들을 살펴보면 주로 내부서비스품질의 결과변수로서 종업원의 만족만이 그 연구의 중심이었는데, 본 연구에서는 보다 확대된 문헌고찰을 토대로, 종업원만족 이외에 종업원들이 주어진 과업을 수행하는 것에 대한 확신 또는 자신감을 나타내는 ‘자아효능감,’ 그리고 종업원들이 상황에 따라 자신의 업무를 적절하게 조절할 수 있는 정도를 나타내는 ‘업무적응성’ 역시 내부서비스품질의 결과변수일수 있음을 파악하고, 그 관계를 실증적으로 검증하였다.

실증분석결과 내부서비스품질은 자아효능감, 업무적응성, 그리고 종업원만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 내부서비스품질 이외의 결과변수들 사이에도 상호 유의한 인과관계(자아효능감 → 종업원만족, 자아효능감 → 업무적응성)가 있는 것으로 나타났다. 추가적으로 본 연구에서는 선행연구에서 언급되지 않은 업무적응성 → 종업원만족간의 인과관계에 대해 알아보려고 하였다. 그러나 두 변수간의 유의한 상관관계는 확인할 수 있었으나, 인과관계는 확인할 수 없었다.

5.2 연구의 시사점과 한계

본 연구는 내부마케팅의 궁극적인 목표인 외부고

객의 만족을 유도해내기 위해, 내부서비스 품질을 개선시켜야만 한다는 기본 전제하에, 내부서비스 품질의 제고에 영향을 미치는 변수 및 내부서비스 품질 제고에 따른 변수들을 실증적으로 규명하여줌으로써, 내부마케팅 보다 구체적으로 내부서비스 품질이라고 하는 연구 개념에 대한 심도 있는 이해를 할 수 있도록 하였다. 특히 내부서비스 품질의 결과변수 중 종업원의 자아효능감과 업무적응성이라는 새로운 연구 개념을 확립함으로써, 기업의 내부마케팅 활동이 어떤 경로를 통해 종업원만족을 제고시키는지 를 파악할 수 있도록 한 점은 이 연구가 이론적인 기여를 했다고 할 수 있을 것이다.

본 연구의 결과는 관리자들에게도 몇 가지 실무적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 우선 관리자들의 감정적인 관여가 내부서비스 품질의 개선에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 내부마케팅의 성공을 위해서는 최고경영층으로부터 그 활동이 시작되어야 함으로 극명하게 보여주고 있는 것이다. 조직 내 모든 구성원들에게 내부마케팅 실행에 대한 의욕을 심어줌으로써 진정한 리더십이 발휘될 수 있는 기반을 마련할 수 있다. 이때 내부마케팅이 전략적 경영의 중요한 부분으로 인식되어야 하고, 내부마케팅과정이 조직구조나 경영층지원의 부족으로 제약을 받지 않아야 하며, 최고경영층이 지속적으로 내부마케팅에 대한 적극적인 지원을 하여야만 한다. 때문에 기업의 입장에서 이러한 관리자들의 서비스품질개선에 대한 관여를 하나의 기업의 비전(vision)화 함으로써 조직 내의 모든 구성원들이 쉽게 인지할 수 있도록 하는 것이 무엇보다 중요하겠다. 즉, 품질개선과 이를 통한 외부고객만족 달성이라는 하나의 조직문화를 형성하는데 큰 기여를 하게 될 것이다. 이러한 품질지향적인 조직문화가 종업원의 만족과 궁극적으로 외부서비스 품질의 제고에 기여할 것이라는 점은 매우 분명하다고 할 수 있다.

또한 관리자들은 내부조사(internal research) 등을 통해 품질개선에 필요한 것이 무엇인지를 보다 손쉽게 파악할 수 있게 될 것이다. 특히 내부서비스 품질이 어느 수준에 있는지를 파악함으로써 어떤 측면의 내부서비스가 종업원들의 만족을 달성하는데 상대적으로 영향을 미치는지 파악함으로써 기업차원의 품질관리에 많은 도움을 줄 수 있을 것이다. 즉, 보다 효율적인 서비스 생산 및 전달 프로세스의 설

계에 많은 도움을 줄 수 있을 것이다. 아울러 내부 서비스품질과 관련한 기업차원의 강점과 약점을 제대로 파악함으로써 보다 나은 내부서비스를 제공하기 위한 적절한 자원배분이 가능해질 것이고, 이는 궁극적으로 보다 나은 외부서비스의 제공으로 이어지게 될 것이다.

위와 같은 본 연구의 요약과 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 드러내고 있으며, 이를 바탕으로 하여 향후 연구방향을 모색해볼 수 있을 것이다. 우선, 본 연구는 단일 서비스업종만을 대상으로 할 경우 드러날 수 있는 산업 간의 차이점을 제거할 수 있다는 장점에도 불구하고, 여전히 연구의 일반화에 한계가 있을 수밖에 없다. 따라서 다른 서비스산업으로 본 연구결과를 확대적용해 보는 것이 연구의 일반화에 많은 도움이 될 것이다. 특히 종업원들의 자아효능감과 업무적응성, 그리고 종업원만족간의 관계는 다른 표본을 이용한 추가적인 분석이 필요하다 할 수 있다. 예를 들어서, 종업원들이 서비스자체를 평생 직업으로 택하게 되는 전문서비스(e.g., 의료, 법률 서비스)의 경우, 자아효능감이 만족도에 미치는 영향을 훨씬 크다고 한다. 마찬가지로 종업원들의 자아효능감과 업무적응성간의 관계도 종업원들이 겪게 되는 업무관련 스트레스에 따라서도 달라질 수 있다고 한다.

이러한 사실은 다른 서비스산업을 대상으로 한 추가연구의 필요성을 크게 부각시킨다 할 수 있다. 또한 TQM철학을 기반으로 한 내부서비스품질에 대한 견해는 최종적으로 외부고객에게 상품이 전달되기 전 기업 내부에서 어떠한 준비가 이루어지는지를 보여주는 것이기 때문에, 그 적용범위를 서비스산업으로만 국한시킬 것이 아니라 그 외의 산업에까지 확대 적용해볼 필요성이 있을 것이다. 그렇지만, 연구의 결과가 서비스산업에 따라 달라질 수 있다는 점은 본 연구와 같은 정량적인 조사기법보다는 정성적인 조사가 훨씬 더 유용할 수도 있다는 점을 함께 제안해준다고 할 수 있다.

둘째, 내부서비스품질의 측정은 기본적으로 외부 고객에게 고품질의 서비스를 제공하기 위한 것이 그 논의의 출발점이다. 따라서 내부서비스 품질을 적절하게 측정할 수 있는 도구(e.g., ISQB)가 마련되어 있는 상황에서, 외부서비스품질과 실제로 어떤 관계를 지닐지에 대한 연구가 무엇보다도 절실하다고 할 수 있다. 그러나 본 연구에서는 분석의 단위(unit of

analysis) 및 비용 상의 문제로 인해 내부서비스품질과 외부서비스 품질을 동시에 측정하여 이의 관련성을 시도해보지 못하였다. 하지만 보다 완결적인 내부마케팅에 대한 연구를 위해서는 이와 같은 시도가 꼭 이루어질 필요가 있다고 하겠다.

셋째, 본 연구에서는 내부서비스품질의 결과변수로서 자아효능감과 업무적응성을 이론적 고찰을 통해 확인하였고, 이는 종업원의 만족에 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 그러나 이 두 변수의 완전한 영향력을 알아보기 위해서는 종업원만족에 한정할 것이 아니라 종업원들이 보일 수 있는 여러 가지 성과변수들과의 관계를 파악하는 것이 무엇보다도 필요 하겠다. 앞에서 제안한 외부서비스품질도 그러한 결과변수에 포함될 수 있겠지만, 그 외에도 외부고객의 만족도, 재무적인 성과 등 다양한 성과변수가 함께 감안될 필요가 있겠다.

참 고 문 헌

- [1] 광동성, 강기두(1999), "내부서비스품질이 종업원만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구", 「한국마케팅저널」, 1권 4호, pp. 24-46.
- [2] 광동성, 강기두(1999), 「서비스마케팅」, 서울, 동성사.
- [3] 이학식, 장경란, 이용기(1999), "호텔산업의 시장지향성과 사업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구", 「경영학연구」, 28권 1호, pp. 75-102.
- [4] Ahmed, I. and Parasuraman, P. A.(1994), "Environmental and Positional Antecedents of Management Commitment to Service Quality: A Conceptual Framework", in *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 3, Teresa A. Swartz, David E. Bowen, and Stephen W. Brown, eds. Greenwich, CT : JAI Press, pp. 69-93.
- [5] Anderson, J. C. and Gerbing, D. W.(1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommend Two-step Approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, May, pp. 411-423.
- [6] Bagozzi, R. P. and Heatherton, F.(1994),

- “A General Approach to Representing Multifaceted Personality Constructs : Application to State Self-esteem”, *Structural Equation Modeling*, Vol. 1, No. 1, pp. 35-67.
- [7] Bandura, A.(1982), “Self-efficacy Mechanism in Human Agency”, *American Psychologist*, Vol. 37, pp. 122-147.
- [8] Barrett, C.(1994). “Co-workers are Customers Too”, *Sales and Marketing Management*, July, pp. 31-32.
- [9] Berry, L. L., Hensel, J. S., and Burke, M. C.(1976), “Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response”, *Journal of Retailing*, Vol. 52, No. 3, Fall, pp. 3-14.
- [10] Berry L. L.(1981), “The Employee as Customer”, *Journal of Retailing Banking*, March
- [11] Berry, L. L.(1984), “Services marketing is different”, In *Services Marketing*, Lovelock C.H., Prentice-Hall.
- [12] Berry, L. L. and Parasuraman, P. A.(1991), *Marketing for Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York, NY.
- [13] Bollen, K.(1989), *Structural Equations with Latent Variables*, New York : John Wiley & Sons.
- [14] Brooks R. F., Lings, I. N., and Botschen, M. A.(1999), “Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts”, *The Service Industries Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 49-67.
- [15] Bruhn, M.(2003), “Internal Service Barometers : Conceptualization and Empirical Results of a Pilot Study in Switzerland”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1187-1206.
- [16] Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., and Rentz, J. O.(1996), “A Measure of Service Quality for Retail Stores : Scale Development and Validation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 1, pp. 3-16.
- [17] Davis, T. R. V.(1991), “Internal Service Operations : Strategies for Increasing their Effectiveness and Controlling their Cost”, *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 2, pp. 5-22.
- [18] Davis, T. R. V.(1993), “Managing Internal Service Delivery in Organizations”, in Swartz, T. A., Bowen, D. E. and Brown, S. W. (Eds.), *Advances in Services Marketing and Management Research and Practice*, Vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT and London, pp. 301-322.
- [19] Denton, D. K.(1990), “Customer Focused Management”, *HR Magazine*, Aug., pp. 62-67.
- [20] Dubinsky, A. J. and Hartley, S. W.(1986), “A Path-analytic Study of a Model of Salesperson Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 14, Spring, pp. 36-46 ; Dubinsky, A. J, Ingram, T. N., and Bellenger, D.(1986), “Salesforce Socialization”, *Journal of Marketing*, Vol. 50, October, pp. 192-207.
- [21] Foreman, S. and Money, A.(1995), “Internal Marketing : Concepts, Measurement and Application”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, No. 8, pp. 755-768.
- [22] George W. R.(1984), “Internal Marketing for Retailers, The Junior Executive Employee”, In Lindqvist, J. D. ed., *Development in Marketing Science*, Academy of Marketing Science.
- [23] George, W. R.(1990). “Internal Marketing and Organizational Behavior : A Partnership in Developing Customer-conscious Employees at Every Level”, *Journal of Business Research*, Vol. 20, January, pp. 63-70.
- [24] George, W. R. and Grönroos, C.(1989), “Developing Customer-conscious Employees at Every Level-Internal Marketing, In Congram”, C. A. and Friedman, M. L.(Eds.), *Handbook of Services Marketing*, AMACOM, New York, NY.
- [25] Gist, M. and Mitchell, T.(1992), “Self-ef-

- ficacy : A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability”, *Academy of Management Review*, Vol. 17, pp. 183-211.
- [26] Gremler, D. D., Bitner, M. J., and Evans, K. R.(1994), “The Internal Service Encounter”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 64-76.
- [27] Grönroos, C.(1983), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Chartwell-Bratt Ltd, London.
- [28] Grönroos, C.(1981), “Internal Marketing : An Integral Part of Marketing Theory”, in *American Marketing Association's Services Conference Proceeding*, pp. 236-238.
- [29] Gummesson, E.(1987), “Using Internal Marketing to Create a New Culture : The Case of Ericsson Quality”, *Journal of Business Industry Marketing*, Vol. 2, No. 3, pp. 23-28.
- [30] Gummesson, E.(1990), “The Part-time Marketer”, *Research Report*, Service Research Center-CTF, University of Karlstad, Sweden.
- [31] Gummesson, E.(1994), “Making Relationship Marketing Operational”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, pp. 5-20.
- [32] Hart, C. W. L.(1995), “The Power of Internal Guarantees”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 64-73.
- [33] Hartline, M. D. and Ferrell, O. C.(1996), “The Management of Customer-contact Service Employees : An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 52-70.
- [34] Hartline, M. D., Maxham, J. G., III, and McKee, D. O.(2000), “Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Employee”, *Journal of Marketing*, Vol. 64, April, p. 36.
- [35] Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., and Schlesinger, L. A. (1994), “Putting the Service-profit Chain to Work”, *Harvard Business Review*, March/April, pp. 164-172.
- [36] Jones, G. R.(1986), “Socialization Tactics, Self-efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, June, pp. 262-279.
- [37] Kang, G. D., James, J., and Alexandris, K. (2002), “Measurement of Internal Service Quality : Application of the SERVQUAL Battery to Internal Service Quality”, *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 5, pp. 278-291.
- [38] Kendra, R., Doty, D. H., and May, D. R. (2005), “The Impact of Aging on Self-efficacy and Computer Skill Acquisition”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 17, No. 2, pp. 212-229.
- [39] Lings, I. N. and Brooks, R. F.(1998), “Implementing and Measuring Effectiveness of Intrnal Marketing”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 325-351.
- [40] Lings, I.(2004), “Internal Market Orientation : Construct and Consequences”, *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 405-413.
- [41] Lukas, B. A. and Maignan, I.(1996), “Striving for Quality : The Key Role of Internal and External Customers”, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 1, pp. 175-197.
- [42] McDonald, R. and Siegall, M.(1992), “The Effects of Technological Self-efficacy and Job Focus on Job Performance, Attitudes, and Withdrawal Behaviors”, *The Journal of Psychology*, Vol. 126, pp. 465-475.
- [43] McMurrian, R. C., Srivastava, R., and Holmes, T.(2002). “The Impact of Self-efficacy on Expectancy, Effort, and Adapative Selling in a Personal Selling Context”, in *American Marketing Association Conference Proceedings*, Vol. 13, pp. 399-406.
- [44] Mohr-Jackson, I.(1993), “Comparing Total

- Quality with Market Orientation : An In-depth Interview Approach”, in *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, Rajan Varadarajan and Benard Jaworski, eds. Chicago: American Marketing Association, pp. 427-432.
- [45] Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W.(1979), “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, April, pp. 224-247.
- [46] Nagel, P. and Cilliers, W.(1990), “Customer Satisfaction : A Comprehensive Approach”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 20, No. 6, pp. 2-46.
- [47] Peterson, T. O. and Arnn, R. B.(2005), “Self-efficacy : The Foundation of Human Performance”, *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 18, No. 2, pp. 5-18.
- [48] Piercy, N. F.(1995), “Customer Satisfaction and the Internal Market : Marketing our Customers to our Employees”, *Journal of Marketing Practice : Applied Marketing Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 22-44.
- [49] Piercy, N. F. and Morgan, N. A.(1990), “Internal Marketing : Making Marketing Happen”, *Marketing Intelligence Planning*, Vol. 8, No. 1, pp. 4-6.
- [50] Piercy, N. F. and Morgan, N. A.(1991), “Internal Marketing : The Missing Half of the Marketing Programme”, *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 2, pp. 82-93.
- [51] Rafiq, M. and Ahmed, P. K.(1993), “The Scope of Internal Marketing : Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 219-232.
- [52] Rafiq, M. and Ahmed, P. K.(2000), “Advances in the Internal Marketing Concept : Definition, Synthesis, and Extension”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 449-462.
- [53] Reynoso, J. and Moore, B.(1995), “Towards the Measurement of Internal Service Quality”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 64-83.
- [54] Sasser, W. E. and Arbeit, S. P.(1976), “Selling Jobs in the Service Sector”, *Business Horizons*, June, pp. 61-65.
- [55] Spiro, R. L. and Weitz, B. A.(1990), “Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, Summer, pp. 163-178(16-items).
- [56] Stajkovic, A. D. and Luthans, F.(1998), “Self-efficacy and Work-related Performance : A Meta-analysis”, *Psychological Bulletin*, Vol. 124, pp. 240-261.
- [57] Stauss, B.(1996), “Internal Services : Classification and Quality Management”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 62-78.
- [58] Schneider, B. and Bowen, D. E.(1985), “Employee and Customer Perceptions of Service in Banks : Replication and Extension”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, pp. 423-433.
- [59] Vandermerwe, S. and Gilbert, D.(1989), “Making Internal Services Market Driven”, *Business Horizons*, Vol. 32, No. 6, pp. 83-99.
- [60] Varey, R. J.(1995), “Internal Marketing : A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 40-63.
- [61] Varey, R. J. and Lewis, B. R.(1999), “A Broadened Conception of Internal Marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 9/10, pp. 926-944.
- [62] Wall, S. J. and Zeynel, S. Ch.(1991), “The Senior Manager's Role in Quality Improvement”, *Quality Progress*, Vol. 24, January, pp. 66-68.