



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](#)

2021년 8월

석사학위논문

# 공기업의 내부마케팅활동이 조직구성원의 혁신행동과 직무만족에 미치는 영향

조선대학교 경영대학원

경영학석사학위과정

김 경 재

# 공기업의 내부마케팅활동이 조직구성원의 혁신행동과 직무만족에 미치는 영향

The Effects of Public Corporation' s Internal Marketing Activities on  
Organization' s Innovation Behaviors and Job satisfaction

2021년 8월 27일

조선대학교 경영대학원

경영학석사학위과정

김 경 재

# 공기업의 내부마케팅활동이 조직구성원의 혁신행동과 직무만족에 미치는 영향

지도교수 강 성 호

이 논문을 경영학 석사학위신청 논문으로 제출함.

2021년 4월

조선대학교 경영대학원

경영학석사학위과정

김 경 재

## 김경재의 석사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 황 윤 용 인

위 원 조선대학교 교수 박 종 철 인

위 원 조선대학교 교수 강 성 호 인

2021년 5월

조선대학교 경영대학원

# 목 차

## ABSTRACT

<b>제1장 서론</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구 배경 및 목적 .....	1
1. 연구 배경 .....	1
2. 연구 목적 .....	4
제2절 연구방법 및 구성 .....	5
1. 연구방법 .....	5
2. 연구구성 .....	6
<b>제2장 이론적 배경</b> .....	<b>8</b>
제1절 내부마케팅 .....	8
1. 내부마케팅 개념 .....	8
2. 내부마케팅 구성요소 .....	12
2.1 경영충지원 .....	15
2.2 커뮤니케이션 .....	15
2.3 권한위임 .....	16
2.4 교육훈련 .....	17
제2절 혁신행동 .....	18
1. 혁신행동 개념 .....	19
2. 혁신행동 구성요소 .....	21
2.1 아이디어 개발 .....	23
2.2 아이디어 홍보 .....	23
2.3 아이디어 실행 .....	24

제3절 직무만족 .....	24
1. 직무만족 개념 .....	24
2. 직무만족 구성요소 .....	27
제4절 변수에 대한 선행연구 .....	29
1. 내부마케팅과 혁신행동과의 관계 .....	29
2. 내부마케팅과 직무만족과의 관계 .....	31
3. 혁신행동과 직무만족과의 관계 .....	33
<b>제3장 연구모형 및 가설 설정 .....</b>	<b>36</b>
제1절 연구모형 .....	36
제2절 연구가설 .....	37
1. 내부마케팅과 혁신행동에 관한 가설 .....	37
2. 혁신행동과 직무만족에 관한 가설 .....	39
제3절 변수의 조작적 정의 및 설문구성 .....	40
1. 변수의 조작적 정의 .....	40
1-1. 내부마케팅 .....	40
1-1-1. 경영충지원 .....	41
1-1-2. 커뮤니케이션 .....	41
1-1-3. 권한위임 .....	41
1-1-4. 교육훈련 .....	42
1-2. 혁신행동 .....	42
1-2-1. 참신적(novelty) 혁신행동 .....	43
1-2-2. 유용적(meaningfulness) 혁신행동 .....	43
1-3. 직무만족 .....	43
2. 설문구성 .....	43
제4절 표본선정 및 분석방법 .....	45

<b>제4장 연구결과</b> .....	<b>47</b>
제1절 표본 수집 및 인구 통계적 특성 .....	47
제2절 측정항목의 평가 .....	49
1. 내부마케팅 .....	49
2. 경쟁우위(참신적 혁신행동, 유용적 혁신행동) .....	50
3. 직무만족 .....	50
제3절 신뢰도 및 타당성 분석 .....	53
제4절 가설검증결과 .....	55
<b>제5장 결론</b> .....	<b>57</b>
제1절 연구결과 요약 및 논의 .....	57
제2절 연구의 시사점 .....	58
1. 이론적 시사점 .....	58
2. 실무적 시사점 .....	59
제3절 연구의 한계점 및 발전방향 .....	60
 참고문헌 .....	 62
설문지 .....	74



## 표 목 차

<표 2-1> 마케팅 부문별 비교 .....	10
<표 2-2> 내부마케팅의 개념 정의 .....	11
<표 2-3> 내부마케팅 구성요소에 대한 선행연구 .....	14
<표 2-4> 혁신행동의 개념 .....	21
<표 2-5> 혁신행동의 구성요소 .....	22
<표 2-6> 직무만족의 개념 정의 .....	26
<표 2-7> 직무만족의 구성요인 선행연구 .....	29
<표 3-1> 변수의 조작적 정의 및 측정항목 .....	44
<표 3-2> 표본의 개요 .....	46
<표 4-1> 조사대상자의 인구통계학적 분포 .....	48
<표 4-2> 세부항목 및 구성개념의 평가치 .....	50
<표 4-3> 확인적 요인분석 결과 .....	54
<표 4-4> 평균, 표준편차 및 상관관계 .....	55
<표 4-5> 가설검증 결과 .....	56

## 그 립 목 차

<그림 1-1> 연구의 구성도 .....	7
<그림 3-1> 개념적 연구 모형 .....	36

## ABSTRACT

### The Effects of Public Corporation' s Internal Marketing Activities on Organization' s Innovation Behaviors and Job satisfaction

Kim Kyoung Jae

Advisor: Prof. Kang Seongho Ph. D.

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

The number of unemployed in 2020, when the corona pandemic began, stood at 1.1 million, the second worst record ever since the financial crisis in 2009. As a result of a social survey conducted by the Statistics Korea in 2019, the preferred workplace for young people(13-29) is a national institution. 22.8%, public corporations 21.7%, and large corporations 17.4% in that order. Also, when asked about the priority of work and family life, for the first time since a survey started in 1977, the responses that work and family life are similar were higher than those that gave priority to work. Considering this social atmosphere, it is time to consider how to secure, develop, and utilize excellent human resources in order to secure a competitive advantage in public corporations. In particular, construction on Line 2 started in September 2019 and the Gwangju Metropolitan Rapid Transit Corporation is about to hire a large-scale workforce in the future. In addition, in order to survive and develop in an uncertain business environment that we have never experienced since the technological development of the 4th industrial revolution and COVID-19, the demands for change and innovation of public corporations at the government level are getting stronger. Therefore, there is a need to promote organizational

performance creation by identifying the relationship between employee innovation behavior and job satisfaction. Considering this situation, it is necessary to analyze and verify the relationship between internal marketing, innovation behavior, and job satisfaction to suggest the organizational operation direction of local public corporations.

Therefore, this study aims to identify the internal marketing factors that are important to the working environment of local public corporations, and to empirically verify the effects of these factors on innovation behavior and job satisfaction. In order to achieve the research purpose, literature research and empirical research were conducted in parallel based on previous studies. For the empirical survey, data were collected by conducting a questionnaire survey on Gwangju Metropolitan Rapid Transit Corporation workers, and the structural equation model was analyzed using AMOS21.0.

As a result of empirical analysis, First, it was identified that the internal marketing component had a partially significant effect on the innovation behavior of organizational members. Among the components, management support and communication were found to have a positive(+) effect on both novel and useful innovation behaviors. The delegation of authority was rejected for both novel and useful innovation actions. It can respond quickly to the needs and problems of corporate customers through delegation and create new ideas by contacting customers in a passionate and friendly atmosphere. As a local public corporation, Gwangju Metropolitan Rapid Transit Corporation is a local public corporation, and the delegation of authority is a creative expression of thought or action due to its rigidity due to the nature of having to comply with government laws, regulations, and manuals, and the ripple effect of decisions made by members of the organization directly on citizens. considered to be difficult to influence. While education and training had a positive(+) effect on novel innovation behavior, it was rejected because it did not affect useful innovation behavior. This is because individuals and organizations have a

strong tendency to learn new approaches and methods and learn new approaches and methods due to the 4th industrial revolution, such as big data and artificial intelligence. It is judged that there is a tendency to feel uncomfortable and to be rejected for gradual changes that are somewhat deviating from the existing methods due to the comfort of the work habits or methods that have been internalized.

Second, the innovation behavior was found to have a significant effect on job satisfaction and was adopted. Both novel and useful innovation behaviors were found to have a positive(+) effect on job satisfaction. In the end, in the process of innovation behavior, organizational members feel a sense of accomplishment and have a positive effect on organizational performance, which can increase job satisfaction, which in turn can induce innovation behavior. In other words, innovation behavior can create job satisfaction, and job satisfaction can create a virtuous cycle structure that accelerates innovation behavior.

The implications of this study are presented as theoretical and practical implications as follows. Theoretical implications are: First, this study presents a model for the causal relationship between internal marketing, innovation behavior, and job satisfaction by verifying that internal marketing of public corporations affects innovation behavior and job satisfaction. Second, this study presents a new model by proving the relationship between internal marketing and job satisfaction by dividing innovation behavior into novel innovation behavior and useful innovation behavior. Practical implications are: First, by verifying that the innovation behavior of public corporations is affected by internal marketing and affects job satisfaction, the government's policy direction that requires constant innovation for survival and development in an uncertain business environment It suggests that internal marketing for organizational members of an institution should precede it in order to meet and create results. Second, it is meaningful to confirm that internal marketing to organizational members is a leading variable that affects the overall innovation

behavior within the organization, and that management of internal marketing is important at the organizational level. Third, it is suggested that innovation behavior has a significant effect on job satisfaction. That is, in order to create organizational performance, innovation behavior is continuously activated through activities that do not spare encouragement and support even if the innovation behavior fails to produce results. You will need to create a cultural foundation for that to happen.

However, this study has the following limitations. First, since the survey was conducted for the empirical verification of this study, there is a possibility of an individual's subjective response depending on the situation of the participants in the survey, and it is also not possible to provide information that has changed over time. Second, since the subject of this study is limited to specific institutions in some regions, there may be limitations in generalizing and applying the results of this study. Therefore, it is necessary to pursue generalization to other regions and industrial groups in future studies. Third, due to the wide distribution range of the positions and job groups of the survey subjects, the results may vary depending on the number of participating positions and job groups, so it is necessary to verify the results in consideration of the demographic characteristics. Fourth, since there are several factors that influence innovation behavior in addition to internal marketing, it is necessary to further subdivide and empirically analyze various sub-factors of antecedent variables for future innovation behavior.

Despite these limitations, it is expected that the results of this study can be used as data to secure the conditions that induce innovative behavior and directly or indirectly contribute to job satisfaction and organizational performance of organizational members.

Key words: internal marketing, innovation behavior (novel innovation behavior, useful innovation behavior), job satisfaction

## 제1장 서론

### 제1절 연구 배경 및 목적

#### 1. 연구 배경

실업자 수가 외환위기 직후인 1998년 149만 명을 최고치로 2009년 금융위기 때 89.4만 명에 머물다가 코로나19 팬데믹 사태가 본격화된 2020년에는 110.8만 명(한국경제연구원, 2020년 고용상황 특징)으로 외환위기 이후 역대 두 번째로 악화된 것으로 나타나고 있다. 또한, 산업연구원(2015년)에서 발표한 “글로벌 금융위기 이후 20대 청년층의 고용추이 및 정책적 시사점”에 의하면 20대 청년층의 취업과 창업상황이 2009년 금융위기 때보다 훨씬 악화됐다는 분석이 나왔다. 20대 고용률은 2009년 58.2%에서 2014년 57.4%로 0.8% 감소했으며, 지난해 2020년에는 54.3%로 더욱 악화된 모습을 보이고 있다(통계청, 2020년 고용동향).

이러한 최악의 실업률에도 불구하고 취업을 준비하는 청년들에게는 당장의 취업도 중요하지만, 취업이후 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)도 중시하는 듯하다. 통계청에서 발표한 2019년 사회조사결과에서 일과 가정생활의 우선도를 묻는 질문에 일과 가정생활을 비슷하게 여긴다는 응답이 44.2%로 나타나, 1977년부터 시작된 조사 이래 처음으로 일을 우선시 한다는 응답(42.1%)보다 높게 나타났다.(통계청, 2019년 사회조사결과). 또한, 청년(13-29세)들이 선호하는 직장은 국가기관(22.8%)·공기업(21.7%)·대기업(17.4%) 순으로 나타났으며, 특히, 공무원의 선호도는 2009년 28.6% 이후 장기적 하락세를 보이고 있으며, 공기업 선호도가 2009년 17.6%에서 장기적으로 상승세를 보였다.<sup>1)</sup> 다시 말해, 일을 우선시 하는 사회에서 일과 가정생활의 균형을 중요시 하는 사회로 변화하고 있으며, 청년들은 고용이 불안정한 민간기업 보다는 보다 안정적이고 워라벨(work-life balance)이 가능한 공무원, 공기업을 선호하고 있음을 짐작할 수 있다. 더욱이, 최근의 코로나19 팬데믹으로 인

1) <https://www.news1.kr/articles/?3777386>, (2019.11.25.)

해 전세계적으로 경기침체 가능성이 높아짐에 따라 이러한 경향은 더욱 뚜렷하게 나타날 것으로 예상된다.

이러한 사회적인 환경 속에서 공기업에서도 경쟁우위를 확보하기 위해서 우수한 인적 자원의 확보, 개발, 활용에 대해 진지한 고민과 좋은 기회로 삼아야 할 것이다. 특히, 지방공기업법과 광주광역시도시철도공사 설치 조례에 의해 도시교통의 발전과 시민의 편의 및 복리증진에 기여를 목적으로 설립된 광주도시철도공사는 지난 2004년 1호선 1구간을 개통하고 2008년 4월에 1호선 전구간(녹동-평동, 20.5km)이 개통되어 운행되고 있으며, 지난 2019년 9월 2호선이 착공되어 1단계 구간(시청~백운광장~광주역, 17.003km)은 2023년, 2단계 구간(광주역-첨단지구-시청, 20km)은 2024년, 3단계 구간(백운광장-효천역, 4.54km)은 2025년 개통을 목표로 하고 있어 2호선의 개통의 연착륙을 위해 향후 대규모의 인력채용이 예상되고 있어 보다 우수한 인적자원의 채용과 개발, 활용을 어떻게 준비해 보다 안전하고 편리한 높은 품질의 대시민 서비스를 제공할 것인지 고민할 시점인 것이다.

오늘날 기업은 4차 산업혁명의 기술발전과 더불어, 코로나19 이후 환경을 보호하고 사회적 안전망을 더욱 견고히 만들기 위한 사회적 요구가 커지면서 지금까지 우리가 경험하지 못했던 불확실한 경영환경 속에서 생존과 발전을 위해 끊임없는 혁신과 차별화된 제품 및 서비스 창출이 중요한 요건임을 인식하고 있다(황상탁, 2012). 정치, 경제, 사회 등 전 분야에서 변화와 혁신이 화두가 되고 있으며, 기업 또한 마찬가지다. 이러한 상황에서 기업이 경쟁력 우위를 확보하는 확실한 방법 중 하나는 고객 니즈에 맞는 최상의 서비스를 제공하는 것이다(김경애, 2014). 이는 내부마케팅과 같은 인적 자원관리에서 시작된다고 해도 과언이 아니다.(김연선, 2008). 내부 고객 즉, 직원의 직무만족 정도는 기업의 경영성과에 직·간접적으로 영향을 미치는 것으로 인정되고 있다. 특히, 서비스산업의 경우 내부마케팅의 기본 전제는 만족한 종업원만이 소비자들을 만족시킬 수 있다는 것이다(고강래, 2006). 더불어, 행정조직의 내부마케팅 활동에서도 내부고객인 조직구성원들에게 외부고객 만족에 대한 서비스와 고객지향성 마인드 제고를 통해 보다 높은 성과를 낼 수 있도록 동기 부여할 수 있다고 주장하였다(Kotler, 1997; George, 1990). 종업원이 만족해야 그 결과로 서비스 질이 향상되고 향상된 서비스 질이 종국적으로 고객만족



을 가져와 기업의 성과 증대, 충성도 등이 향상되는 것이므로 우선 유능한 종업원의 유치, 개발, 동기부여, 유지는 내부고객의 관점에서 종업원을 대우하고 가치 있게 인식하고 존경하는 것이 중요하다(박우석, 2017). 그러한 이유로, 내부마케팅은 내부종사원의 적절한 교육, 보상, 권한 위임, 커뮤니케이션, 그리고 경영층 지원 등으로 종사원들이 고객지향성 분위기를 조직 내에 구축하고, 최종적으로 고객만족을 창출하여 기업의 경영성과를 높이는 기업문화가 형성될 수 있다고 하여 서비스 기업들을 중심으로 많은 관심을 받고 있다(용재명, 2013).

이러한, 내부마케팅은 조직의 변화를 이끌어 내는 혁신 행동과도 관련성이 있다. (최요한, 2010 : 최훈대, 2013: 김형진·심덕섭, 2013). 기업이 내부마케팅 전략을 수립함에 있어 고려해야 할 사안들은 내부 통제의 유연성과 혁신 그리고 외부환경에 대한 발 빠른 적응력이다(김경애, 2014). 혁신이란 기존의 체계를 파괴해 새로운 진 입장벽을 만들 수 있는 경쟁우위의 원천이다. 이를 통하여 조직의 지속가능성과 생산성을 향상시키는 동력을 확보할 수 있기 때문에 기업들은 혁신 추구에 집중을 하는 것이다. 그러나 내부마케팅 전략이 효율적으로 수립되었다고 할지라도 이를 인식·실행하는 종업원의 자세가 혁신적이지 못하면 그 결과는 미미할 것이다. 왜냐하면 혁신의 바탕은 새로운 아이디어이며 또한 이를 개발하고 실행하는 주체가 바로 종업원들이기 때문이다(Scott & Bruce, 1994). 하지만, 혁신행동이 구성원들에게 공식적으로 요구되는 행동이 아니라 비공식적이며 자발적 행동인 역할 외 행동의 한 유형(Katz & Kahn, 1978)이므로 조직구성원의 혁신행동을 이해하고 그 선행요인을 밝히는 연구는 중요하다(이연택 외, 2007). 즉, 종업원의 혁신적 행동과 조직 지원인식을 높여 생산성 향상을 꾀하고 경쟁에서 우위를 점하고자하는 내부마케팅 노력이 필요하다(김경애, 2014).

지금까지의 선행연구는 내부마케팅과 혁신행동, 직무만족의 영향 관계에 대해서 개별적인 별개의 연구로 이루어져 왔다. 또한, 내부마케팅과 혁신행동의 유형에 대한 연구와 혁신행동이 직무만족에 영향을 미치는 것에 대한 연구는 미흡한 수준이었다. 따라서 본 연구는 선행 연구자의 자료를 토대로 하여 공기업 종사자를 대상으로 내부마케팅, 혁신행동, 직무만족에 관한 종합적 연구를 진행하고, 내부마케팅과 혁신행동, 직무만족 관계에 대한 실증연구를 통해 조직구성원의 인적 자원관리

와 함께 공기업의 역할인 공공의 이익과 공동체 발전을 위한 기초자료로 활용하고자 한다. 특히, 2019년 광주도시철도공사는 혁신, 소통, 내부고객 만족에 대한 업무를 담당하는 부서를 새롭게 신설하여 경영층 지원 하에 직원들의 다양한 경영참여 유인, 소통채널 다양화 및 내부고객만족 관련 사업을 활발하게 전개하여 기관의 성과를 창출하고자 추진하고 있다. 이러한 실정을 고려하여 내부마케팅, 혁신행동, 그리고 직무만족과의 관계에 대하여 분석·검증하여 지방공기업의 조직 운영방향을 제시할 필요성이 있는 것이다.

## 2. 연구 목적

기존 내부마케팅과 관련한 선행연구들의 문제점은 첫째, 국내 연구자들의 논문에서 보는 바와 같이, 제조기업과 호텔기업을 대상으로 한 연구가 주류를 이루고 있으며, 둘째, 기존 내부마케팅에 대한 연구는 일반 종업원을 대상으로 한 내부마케팅 요인에 대한 연구였다(김경애, 2014). 본 연구에서는 그동안 선행 연구자들이 진행했던 내부마케팅과 관련한 연구들의 한계를 보완하기 위해 시민의 발인 도시철도분야에 대하여 일반사원에서부터 관리자를 포함하여 조직 구성원의 동기부여를 할 수 있는 주요요인을 채택하여 구성원들의 혁신행동과 직무만족을 유인하여 조직의 성과를 창출할 수 있는 고객 지향적인 마케팅전략 수립을 위해 공기업이 추진해야 할 시사점을 제공하고자 한다.

따라서 본 연구는 광주도시철도공사 근로자를 대상으로 근무환경과 조직 구성원의 자세에 영향을 미치는 내부마케팅의 요인을 살펴보고, 이러한 요인이 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 혁신행동이 직무만족에 영향을 주는지에 대해 연구하고자 한다. 즉, 내부마케팅의 구성요소인 경영층 지원, 커뮤니케이션, 권한위임, 그리고 교육훈련과 혁신행동, 직무만족의 개념과 구성요인 등에 관하여 선행연구를 살펴보고, 이를 토대로 도시철도공사에 근무하는 직원들을 대상으로 내부마케팅을 독립변수로, 혁신행동과 직무만족을 종속변수로 설정하였고, 내부마케팅과 혁신행동 간의 관계, 혁신행동이 직무만족에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 세부 목적을 설정하였다.

첫째, 내부마케팅, 혁신행동, 직무만족에 대한 선행연구를 통해 각 변수들의 개념과 요인들을 정립하고자 한다.

둘째, 내부마케팅 요인이 직원들의 혁신행동에 미치는 영향을 규명함으로써 내부마케팅 구성요인의 효과 등을 실증 분석하고자 한다. 이는 내부마케팅 구성요인에 대한 신뢰성을 검증하여 마케팅적 시사점을 제공하고자 한다.

셋째, 참신적, 유용적 혁신행동으로 인한 직무만족에 미치는 영향관계를 실증 분석하고자 한다.

## 제2절 연구방법 및 구성

### 1. 연구방법

본 연구에서는 이론적 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 본 연구의 목적 달성을 위해 국내·외 관련 논문, 학술지 및 연구보고 등을 기준으로 문헌연구를 실시하였다. 그리고 연구의 모형을 설계하고 연구가설을 설정하였으며, 설정된 가설에 대해 설문지법을 활용하여 연구모형의 가설을 검증하였다.

본 연구의 실증조사는 종사원들이 설문지를 직접 읽고 기입하는 자기기입형 설문지법을 이용하였다. 설문 대상은 광주지역 지하철 운영기관인 광주도시철도공사를 선정하여, 근로자의 성별, 직급별, 근무연수별 표본으로, 2021년 4월 1일부터 4월 10일까지 10일 간 설문조사를 실시하였다. 총 260부를 배포하여 242부를 수집하여 연구목적에 적합한 통계기법으로 분석하기 위해 AMOS21.0를 이용하여 다음과 같이 분석하였다.

첫째, 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도와 백분율을 통한 빈도 분석을 실시하였다.

둘째, 사용된 척도의 각각의 문항 간 내적합치도인 크론바흐 알파(Cronbach's alpha) 값으로 신뢰도 분석을 실시하였다.

셋째, 설문문항으로 제시된 내부마케팅(경영층 지원, 커뮤니케이션, 권한위임, 교육훈련), 혁신행동, 직무만족에 대한 요인의 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다.

넷째, 구조방정식모형을 통해 각 구성개념들 간의 인과관계를 파악하고 이를 토대로 가설 검증을 실시하였다.

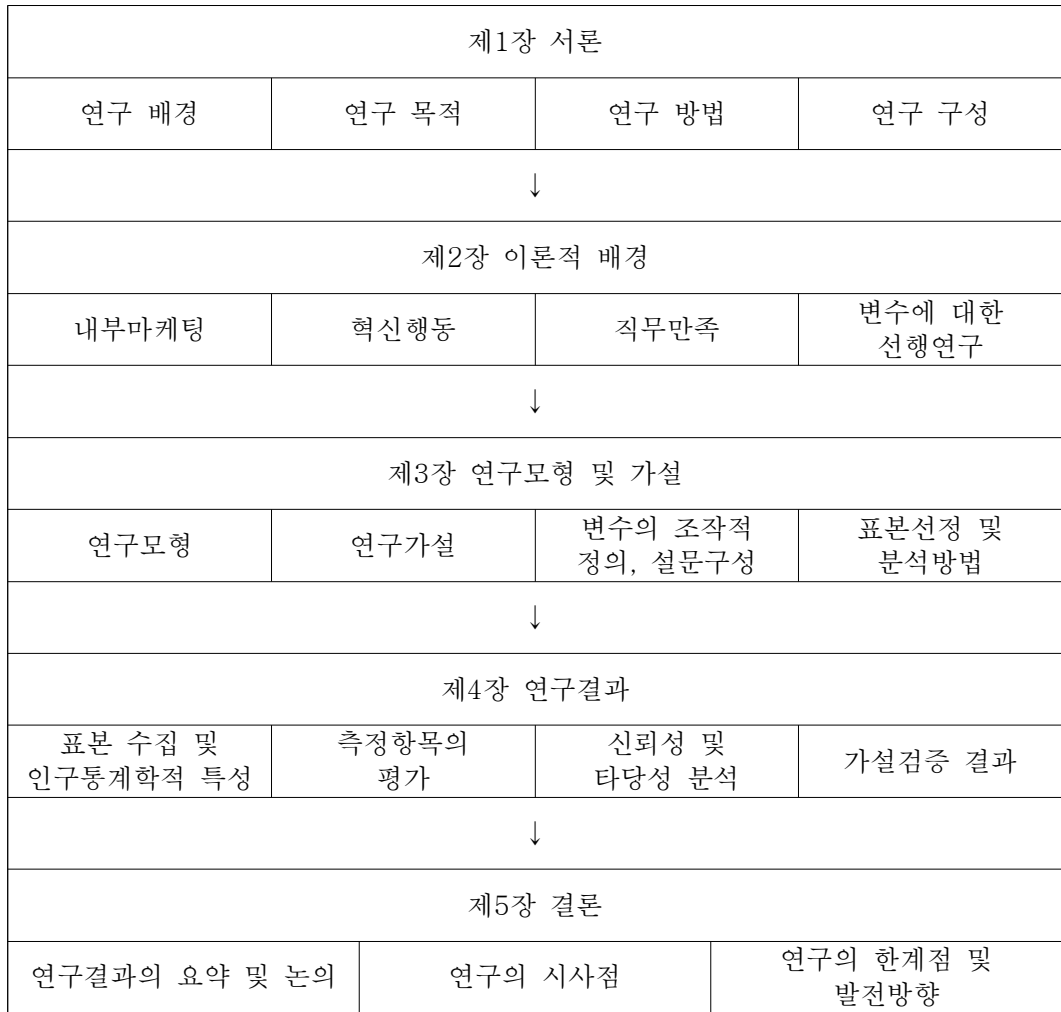
## 2. 연구구성

본 논문은 전체 5개의 장으로 구성되며, 각 장의 주요내용은 다음과 같다.

제1장 서론은 연구배경 및 연구 목적, 연구방법 및 연구구성을 제시하였다. 제2장 이론적 배경에서는 선행연구에 대한 내용을 정리하여 내부마케팅, 혁신행동, 직무만족 등의 개념과 구성요소, 변수 간의 관계 등을 정리하였다. 제3장은 이론적 배경을 토대로 본 연구의 연구모형과 연구가설을 설정하였고, 연구설계 및 자료 분석 방법을 설명하였다. 제4장은 조사 자료의 실증분석으로 기초분석, 변수들의 신뢰도와 타당도를 검증하였으며, 변수 간의 상관관계를 분석하였고, 연구가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 제5장은 본연구의 결론부분으로 실증분석 결과를 바탕으로 연구결과를 요약하고 이러한 결과에 따른 시사점과 함께 연구의 한계점과 향후 발전방향에 대해서 서술하였다.

이와 같은 구성으로 진행된 본 연구의 흐름은 아래의 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 구성도



## 제2장 이론적 배경

### 제1절 내부마케팅

#### 1. 내부마케팅 개념

내부마케팅은 조직 내 구성원들을 대상으로 한 내부 지향적 마케팅 활동으로 최근에는 외부고객을 중심으로 하는 마케팅뿐만 아니라 기업 구성원의 중요성과 만족도를 강조하는 내부 마케팅에 대한 중요성이 점차 커지고 있다(배채수, 2014). Booms & Bitner(1981)는 사람(People)이 중요하다고 언급하면서 외부고객과 경쟁자뿐만 아니라 기업의 내부 종업원에 대한 관심을 가져야 할 것을 언급하였다.

내부마케팅이라는 용어는 Berry et al.(1976)에 의해서 고객이 더 나은 서비스를 받을 수 있기 위해서는 직원의 요구를 이해하고 직무만족도를 높이려는 회사의 노력이 필요함을 설명하기 위해 제안되었고(김화정, 2018), Berry(1981)는 내부마케팅을 조직구성원이 조직의 목표달성을 위한 내부에 존재하는 고객으로 대우하고, 조직구성원의 직무를 내부제품으로 인정하여 내부고객이 필요로 하는 욕구를 충족시킴으로써 내부제품의 질을 향상시키려는 노력이라고 정의하였다(정은숙, 2019).

1990년대 이후, 각 기업은 경쟁심화로 인해 조직의 경쟁우위의 원천을 조직 내부적 관점에서 고찰하려는 노력이 학계에서 많은 주목을 받았으며 이에 학자들은 기업의 외부환경의 분석보다는 기업 내부적 관점에서 조직의 역량 강화와 경쟁력 제고를 분석했다(Pitts & Lei, 2000; Wheelen & Hunger, 2002). Gummesson(1994)은 기업이 지속적으로 경쟁력 우위를 확보하기 위해서는 무형의 서비스 차별화를 통해 가능할 수 있으며 이것은 고객들에게 서비스를 제공하는 종사원, 즉, 내부고객에 의해 결정된다고 주장하였다. 2000년대 들어서는 내부 마케팅이 외부마케팅보다 더 중요하다고 설명하고 직원을 성공적으로 고용, 교육 및 동기 부여하여 외부마케팅에 선행해야 한다고 강조하고 있으며(Kotler, 2000), 고객들에게 보다 더 나은 서비스를 제공하기 위해 내부마케팅이 직원을 훈련하고 격려하는 조직 내 노력

으로 구성되어 있다고 하였다(Cooper & Cronin, 2000).

한편, 국내 학자로서 권혁중(1995)은 외부마케팅은 소비자들이 요구하는 욕구와 니즈를 만족시킴으로써 목표를 달성하고 그 대가로 그들로부터 화폐적 가치를 제공받는 반면, 내부마케팅은 내부고객을 만족시키는 것으로 내부고객인 조직의 구성원에게 업무와 관련하여 보상을 제공하고 이에 대한 대가로 조직의 구성원은 노동력을 제공한다고 하였다. 강형철(2010)은 내부마케팅을 각종 보상, 교육 및 훈련, 경영층의 지속적 지원, 권한위임, 조직 내에서의 커뮤니케이션을 통해 동기 부여함으로써 내부와 외부고객을 모두 만족시키기 위한 마케팅 활동이라고 정의하였다. 더 나아가 내부마케팅을 조직의 직원을 내부고객으로 인식하고 서비스 마인드나 고객지향적인 사고에 대한 동기부여를 목적으로 하는 인적자원 관리를 포함하는 전략적 도구라고 정의하였다(이은희 외, 2014; 김화정, 2018). 또한, 박정미(2015)는 내부마케팅을 고객을 상대하는 소속 종사원들에게 긍정적인 태도와 행동을 이끌어 내기 위한 기업차원의 전략적인 인적자원관리 활동으로 정의하였다.

다시 말해, 내부마케팅은 내부고객인 종사원들에게 근무할 수 있는 욕구를 충족시키고자 하는 동기부여에 중점을 두고 있는데, 종사원의 욕구를 충족시키는 경영 능력에 따라서 최종 고객의 욕구를 충족시키는 능력이 결정된다는 생각을 기초로 한다(윤일진, 2014). 특히, 서비스 기업의 성공은 종사원의 고객 지향적 서비스 정신에 달려있으며, 이러한 배경에서 등장한 개념이 내부마케팅이다(안세원·이희천, 1998). 서비스기업에서 내부마케팅이 중요한 이유는 서비스기업의 마케팅 특성상 서비스가 본질적이기 때문에 서비스를 전달하는 내부종사원에 따라 서비스품질이 다르게 제공되고, 고객들이 지각하는 서비스품질도 다양하기 때문이다(하재홍 외, 2012). 송효분(2005)은 외식기업에서의 내부마케팅이 내·외부고객의 만족에 영향을 미치는지에 대한 연구에서 서비스기업에서 내부마케팅이 내부고객 및 외부고객 사이에 상관관계의 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 또한, Rafiq & Ahmed(2000)는 내부마케팅에 대하여 개념 통합을 시도하여, “고객만족에 목표를 두고 마케팅과 유사한 접근방법을 사용하는 계획된 노력으로서 고객지향적인 종업원의 선발·교육훈련을 통하여 기업과 부서 전략을 효과적으로 수행할 수 있도록 종업원을 배치하고 동기부여하며 기능적으로 상호 협조하는 접근방식”으로 정의하고 있다.

공공부문에서는 서비스의 질에 관한 관심이 서구에서는 1980년 후반에야 등장하기 시작했다(Ferlie et al., 1996). Kettl(2007)은 1970년대 후반부터 1990년 중반에 걸쳐 전 세계에서 공공부문의 혁신이 일어났고, 이 지역의 정부들은 세금을 효율적으로 운영하여 보다 나은 서비스를 만들어 내는 관리개혁을 착수했다고 지적하고 있다. 우리나라에서도 이런 시대적 흐름에 따라 공공부문의 서비스 질에 대한 관심은 1990년대 후반부터 본격적으로 나타나기 시작하면서 행정관리이념 수립과 행동전략이 만들어지게 되었다(김변용 외, 1997; 김영희, 2002). 2005년 이후 6,800여개의 중앙부처와, 4,000개의 자치단체가 행정서비스 현장을 재정·운영하고 있다(행정자치부 내부자료, 2007). 공기업은 종업원과 원활한 커뮤니케이션, 동기부여 활동을 통하여 종업원으로 하여금 고객지향적 사고를 확립하고 행동을 이끌어 내 고객을 만족시키는 것을 목적으로 한다. <표 2-1>은 마케팅 대상별 차이를 요약하여 보여주고 있다. 즉 내부마케팅을 통해서 종업원 스스로에게 보다 새로운 동기부여와 능력을 높일 수 있는 기회를 제공해 주는 것으로 볼 수 있다(박동경, 2016).

<표 2-1> 마케팅 부문별 비교

구분	내부마케팅	외부마케팅	고객접점마케팅
대상(초점)	종업원(내부고객)의 욕구	소비자(외부고객)의 욕구	소비사(외부고객)인 고객과의 접점
수단	종업원의 욕구충족	고객의 욕구충족	고객의 결정적 순간들의 만족
제공물	직무에 대한 보상	제품(서비스)	서비스
가격	보상의 대가(노동력)	제품(서비스)의 대가	서비스의 대가
커뮤니케이션	기업과 종업원	기업과 고객	종업원과 고객
목표	종업원의 고객지향적 사고를 통한 고객만족	고객만족을 통한 이윤획득	고객만족을 통한 조직성과 향상

자료 : 기업의 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품정책의 결정에 관한 연구, 미간행 박사학위 논문. 성균관대학교 대학원(권혁중, 1995)

본 연구에서 이와 같은 선행연구를 바탕으로 내부마케팅의 개념을 다음과 같이



정의할 수 있다. 내부마케팅은 기업의 종사자를 내부고객으로 인식하여 그들이 원하는 욕구를 충족할 수 있도록 계획하고 실행하는 활동으로 직원의 만족과 동기부여를 촉진시키고 고객 지향적으로 개발함으로써 외부 고객 만족을 유도하는 마케팅 활동이다. 내부마케팅 활동의 개념 정의에 대하여 국내외 선행연구는 다음 <표 2-2>와 같이 정리하였다.

<표 2-2> 내부마케팅의 개념 정의

연구자	내부마케팅 개념
Sasser & Arbiet(1976)	조직의 인적자원을 대상으로 하는 마케팅 활동으로 외부고객에게 제품이나 서비스를 제공하기 전에 내부고객에게 우선 직무를 판매하는 행동
Berry(1981)	조직의 목표 달성을 위해 내부고객인 종업원의 직무를 내부제품으로 생각하는 한편, 내부고객의 욕구와 필요를 충족시키는 내부제품을 제공하려고 노력하는 것
George & John(1984)	구성원이 보다 고객 중심적이고 서비스 지향적인 관리를 가능케 하고 동기 부여하는 서비스 관리 방식
Hales(1994)	기업의 종사자를 내부고객으로 하는 마케팅활동으로 외부고객에게 봉사할 수 있는 능력을 갖춘 직원들을 성공적으로 고용하여 훈련을 시키고 동기를 유발시키는 작업
Cahill(1995)	내·외부 고객 모두에게 관심을 갖도록 직원을 설득하기 위해 외부마케팅과 같은 접근법을 사용하는 경영철학
Kotler(2000)	직원을 성공적으로 고용하여 교육하고 동기부여하는 외부 마케팅에 선행해야하는 것
Rafiq & Ahmed	목표를 고객만족에 두고 마케팅과 유사한 접근방법의 계획된 노력으로서 고객지향적인 종업원의 선발· 및 교육훈련을 통해 효과적으로 기업과 부서 전략을 수행할 수 있도록 종업원을 배치, 동기부여하고 기능적으로 상호 협조하는 접근방식
Cooper & Cronin(2000)	더 나은 서비스 제공을 목적으로 조직 구성원을 훈련하고 격려하는 노력
한진수·김시홍 (2003)	기업이 종사원의 행동을 이해하고, 교육 및 적합한 보상을 제공하여 직무 만족을 시키며, 이를 토대로 기업의 경영목표를 달성하는 것
이은희 외(2014)	직원을 내부고객으로 인식, 서비스마인드 또는 고객지향적인 사고에 대한 동기부여를 목적으로 하는 전략적 도구(인적자원 관리 포함)
박정미(2015)	고객을 응대하는 종사원들에게 긍정적인 태도 및 행동을 정립시키기 위한 기업의 전략적인 인적자원관리 활동
문수정(2017)	조직구성원에게 지속적으로 동기부여를 제공하여 직무만족은 높이고 서비스품질을 향상시키며, 고객지향적 사고를 내재화해 외부고객의 만족을 실현하는 마케팅 활동

자료 : 선행연구를 토대로 연구자가 작성

## 2. 내부마케팅 구성요소

내부마케팅은 기업의 종사자를 내부고객으로 인식하여 그들이 원하는 욕구를 충족할 수 있도록 계획하고 실행하는 마케팅 활동으로서, 직원의 만족과 동기부여를 촉진시키고 고객 지향적으로 개발함으로써 궁극적으로는 외부 고객 만족을 유도하는 마케팅 활동이다. 그러므로 종사원들에게 고객 지향적 사고와 자발적 행동을 유도할 수 있는 효과적인 내부마케팅 활동의 중요성이 강조되고 있으며, 이러한 이유로 기업의 내부마케팅에 대한 연구는 지속적으로 활발히 진행되고 있다(박정미, 2015). 내부마케팅의 변수로 사용되고 있는 주요 구성요인에 대한 선행연구를 보면 연구자들은 내부마케팅의 구성요인을 다음과 같이 다양하고 폭넓게 제시하고 있다.

Berry & Parasurman(1991)은 내부마케팅의 요인으로 가장 유능한 직원들을 채용하여 장·단기 비전 제시, 다양한 교육과 이를 바탕으로 한 팀워크라 하고 권한을 위임하고, 공정한 평가와 보상, 그리고, 종업원의 의식조사가 이루어져야 한다고 주장하였고, Grönroos(1990)는 내부마케팅의 주요 구성요인을 실행요소라 정의하고 내부마케팅의 구성요인으로 경영충지원, 시장훈련 및 교육, 보상제도, 내·외부커뮤니케이션 활동에 종사원의 관여 등으로 설정하였다. Hartline & Ferrell(1996)은 호텔부문산업에서 고객 접점에 있는 직원을 대상으로 하는 연구에서 내부마케팅을 권한위임, 행동중심평가, 서비스품질에 대한 관리자 지원으로 구분하였으며, 모호성, 역할 갈등 및 직무만족과 서비스품질의 영향 관계를 분석하였다. Ahmed et al.(2003)은 내부마케팅이란 내부마케팅을 구성하는 요소를 관리하여 고성능 업무시스템을 만드는 전략이며 조직 내에서 내부마케팅믹스 또는 관리 가능한 일련의 도구개념을 제안하여 직원들이 효과적으로 동기를 부여받고 고객지향적 방식으로 행동할 수 있도록 제안하였고 내부마케팅 요소는 내부의사소통, 전략적 보상, 교육 및 개발, 물리적 환경, 경영충리더십, 인력배치, 상호 기능적 조정,, 선택 및 승계, 인센티브로 구성하였다(김화정, 2018). 한편, Kaurav et al.(2016)은 내부마케팅에 관한 다양한 해석 방법을 평가하는 연구에서 마케팅과 같은 접근, 고객지향, 직무만족, 이해 관계자의 동기부여, 권한위임, 서비스 품질, 홀더의 개발, 회사의 비전, 이해관계자와

의 관계, 내부 의사소통, 전략적 보상, 노인 지도력, 교육 및 개발 등의 13가지의 내부마케팅 구성요인을 제시하였다.

한편, 국내 연구자의 선행연구는 다음과 같다. 김홍범(1998)은 내부의사소통, 정보지원, 교육훈련, 경영지원, 복리후생을 내부마케팅의 구성요소로 제시하였다. 송효분·박석희(2005)는 외식기업의 내부고객에 대한 만족과 태도를 개선하기 위해 내부고객태도에 영향을 미치는 내부마케팅 구성요인으로 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 교육훈련을 설정하고, 내부고객의 태도 변수로 내부직원의 만족, 직무에 대한 만족, 고객지향성 간의 상호간 영향 관계를 검증하였다.

이정환(2006)은 국내의 기간통신 사업자를 중심으로 하여 내부마케팅이 시장지향성, 서비스 품질, 그리고 고객만족에 미치는 영향에 대한 연구에서 교육훈련, 경영충지원, 내부커뮤니케이션, 권한위임, 고용안정성, 보상시스템 등을 내부마케팅 요소로 보고 실증 분석하였다. 남영현(2010)은 공기업에서 내부마케팅의 요인이 고객지향성에 미치는 영향에 대한 연구에서 교육 훈련, 경영충지원, 커뮤니케이션, 고용안정성 그리고 보상제도를 내부마케팅 요인으로 설정하고 종사원의 직무만족과 고객지향성에 영향을 미치는지에 대하여 실증 분석하였다. 용재명(2013)은 내부커뮤니케이션, 평가 및 보상, 경영충 지원, 교육훈련, 권한위임으로 설정하였고, 이학만(2015)은 권한 위임, 보상제도, 내부의사소통, 교육훈련, 복리후생으로 분류하였으며, 문수정(2017)은 의료기관을 대상으로 내부마케팅이 조직 구성원의 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 대한 연구에서 내부마케팅의 요인을 권한위임, 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 복리후생, 보상시스템 등 5개 요인으로 구분하고, 내부마케팅은 직무만족과 고객지향성에 대하여 유의한 영향을 미친다고 하였다. 또한, 국내 항공사에 종사하는 근로자를 대상으로 한 내부마케팅, 직무만족, 조직신뢰 및 고객지향성의 관계분석 연구에서는 내부마케팅 구성요인으로 내부커뮤니케이션, 임파워먼트, 경영충지원, 보상제도 등 4가지로 구성하였다. 이 연구에 따르면 내부마케팅은 직무만족과 조직신뢰 등에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났고 직무만족과 조직신뢰가 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석하였다(이은희 외, 2014; 김화정, 2018).

지금까지 살펴본 선행연구의 내부마케팅 구성요소는 연구의 대상과 목적에 따라

다양하게 언급되고 있으며, 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 경영충지원, 커뮤니케이션, 권한위임, 교육훈련의 4가지를 내부마케팅의 구성요인으로 선정하여 측정하고자 한다.

<표 2-3> 내부마케팅 구성요소에 대한 선행연구

연구자	내부마케팅 구성요소
Gronroos(1990)	경영충지원, 시장훈련 및 교육, 보상제도, 내·외부커뮤니케이션 활동
Berry, & Parasuraman (1991)	비전제시, 팀워크, 권한위임, 다양한 교육, 공정한 평가와 보상, 종업원의 의식조사
Hartline & Ferrell(1996)	서비스품질에 대한 관리자 지원, 권한위임, 행동중심평가
Ahmed et al. (2003)	전략적 보상, 내부의사소통, 경영층리더십, 교육 및 개발, 물리적 환경, 인력배치, 상호 기능적 조정, 선택 및 승계, 인센티브
이유재(1995)	경영지원 및 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 인사관리, 정보지원, 시장세분화, 내부고객에 대한 서비스, 정서적 노동의 관리, 외부 매스 커뮤니케이션
김홍범(1998)	내부의사소통, 교육훈련, 경영지원, 정보지원, 복리후생
최정순(2003)	권한위임, 커뮤니케이션, 복리후생, 보상시스템, 서비스교육 및 훈련
송효분 · 박석희(2005)	내부커뮤니케이션, 보상시스템, 교육훈련
김명학 · 이정환(2006)	내부커뮤니케이션, 보상시스템, 교육훈련, 복리후생제도, 권한위임, 고용안정성
김은희(2009)	상관의 지원, 권한위임, 내부커뮤니케이션, 교육훈련
남영현(2010)	교육과 훈련, 경영충지원, 고용안정성, 커뮤니케이션, 보상제도
용재명(2013)	내부커뮤니케이션, 권한위임, 교육과 훈련, 경영충지원, 평가 및 보상
문수정(2017)	권한위임, 복리후생, 교육훈련, 보상시스템
정은숙(2019)	내부커뮤니케이션, 보상시스템, 경영충지원

자료 : 선행연구를 토대로 연구자가 작성

## 2.1 경영층지원

Lukas & Maignan(1996)은 경영층지원은 조직 구성원들이 조직의 일원으로서 본인의 직무만족에 대한 자긍심을 가질 수 있도록 하여 조직이 지향하는 방향에 구성원들이 동조하고, 고객 지향성을 갖게 하여 조직의 성과를 증대시키기 위한 경영층의 노력이라고 하였다. 경영층은 기업에서 가장 강한 영향력을 미칠 수 있는 조직 구성원으로 일상 업무에서 나타나는 경영자의 관리 스타일이 직무환경과 내부 분위기에 영향을 미치고 기획단계와 의사결정과정에서 종업원을 참여시킴으로써 더 나은 추진력과 업무에 대한 몰입을 추구할 수 있다(김경애, 2014). 즉, 경영층지원은 조직구성원이 경영자를 포함한 경영층에 쉽게 다가갈 수 있는 분위기가 조성되어, 업무적 문제를 해결하는데 내부의 규정·지침, 교육훈련과 커뮤니케이션을 충분히 지원하여 기업의 의사결정과 계획수립 과정에서 종업원을 참여시키는 것이다. 따라서 경영층지원은 내부마케팅의 관리측면에서 중요한 도구이자 핵심요소라 할 수 있으며,(강형철, 2010). 경영자들은 조직의 기본 방향을 설정하고 종업원에 대한 적극적인 지원을 강화함으로써 조직전체가 지향하는 목표를 달성할 수 있을 것이다(박동경, 2016).

더불어, 경영층은 서비스 지향적이고 고객지향적인 문제들이 어디에서 발생하는지 파악하기 위해 열린 조직 분위기를 만들어 가는 한편, 기획단계와 의사결정과정에 종사자를 참여시킴으로써 업무에 대한 몰입도와 자신감을 가지고 더 나은 강한 업무추진력을 발휘할 수 있도록 지원하고, 필요한 정보와 피드백(feedback)에 대해 핵심적 역할을 해야 한다(Conduit & Mavondo, 2001).

## 2.2 커뮤니케이션

내부 커뮤니케이션은 조직 내 기업과 구성원, 구성원 상호간 교류과정의 정보교환으로 정보처리하는 과정에도 영향을 줄 수 있다. 효과적인 내부커뮤니케이션을 통하여 불확실성 감소, 조직분위기 개선, 조직몰입, 기능간 협조 효과가 있을 수 있

다(Storey & Easingwood, 1993).

Pincus(1986)는 조직 구성원의 내부커뮤니케이션에 대한 만족도가 높아지면 직무 만족도 높아지고, 의사소통의 분위기, 직무 성과에 대한 주기적인 피드백 그리고 상사와의 관계 정도가 직원의 직무만족에 영향을 미치기 때문에 내부커뮤니케이션은 직무만족에 큰 영향을 준다고 주장하였다. 즉, 내부의사 소통은 내부마케팅 활동의 의사결정과 직무수행의 필수불가결한 원동력이 된다고 하였고(Piercy, 1995), 조직 구성원들의 자유로운 의사소통은 조직문화를 새롭게 형성시키며, 경영목표를 달성하는 데 필수적이라고 하였다(Andrew & James, 2014). 또한, 조직 내 혁신과정에서의 커뮤니케이션은 품질, 신제품 개발에 영향을 주기 때문에 혁신과정 또한 정보처리 과정과 커뮤니케이션을 포함하고 있으며(용재명, 2013), 내부 커뮤니케이션은 조직 변화에 대한 이해를 높여주고 그것에 대한 종사원들의 저항을 줄여 줄 뿐만 아니라 내부 부서간의 오해, 차이, 갈등의 잠재성을 줄임으로써 종사원들이 그들 직무 역할에서 적절한 기능을 발휘할 수 있도록 필요한 수단과 정보를 제공해 준다. 또한, 조직의 사명과 조직이 앞으로 가야할 방향에 대해 이해하게 되고, 다양한 방식으로 종업원들의 만족에 직간접으로 영향을 미친다(노영 외, 2005). 하지만 모든 정보를 공유해야 한다는 것은 아니다. 모든 정보의 공개는 의사결정의 재량권을 발휘하는데 방해가 될 수도 있다(이미옥, 2002). 그러므로 공식·비공식적인 내부 커뮤니케이션의 조절이 요구된다.

### 2.3 권한위임

Conger & Kanungo(1988)는 권한위임을 관계 구조적 측면과 동기부여적 측면으로 나누었는데, 관계적인 측면에서의 조직구성원의 활력을 조성하기 위한 일정한 법적 파위를 배분하는 과정이라고 하였고, 동기부여적인 측면에서는 할 수 있다는 믿음이나 판단으로 자신감을 부여하는 과정으로 보았다(김화정, 2018). 즉, 조직 구성원에게 업무와 관련하여 일정한 권한을 부여함으로써 직원 스스로 판단하고 실행하는 활력을 조성하고 증진시킴으로써 조직 구성원들에게 자기효능감을 제고하

는 과정이라 할 수 있다.

Berry(1995)는 권한위임에 대해 서비스를 제공하고 있는 종사원들에게 일정수준의 의사결정권을 부여하여 일반적인 상황 및 예상 밖의 특정 상황에 마주했을 때, 권한위임에 의한 신속한 자기 의사결정을 할 수 있도록 함으로써 종사원들이 자신감을 가지고 시시각각으로 급변하는 기업환경에 능동적으로 대처할 수 있는 요인이 될 수 있다고 언급하였고, Hartline & Farell(1996)은 종사원들이 권한을 위임받아 조직행동에 대한 의사결정권을 갖게 된 상태에서 직무를 수행하기 때문에 자기 자신의 직무를 긍정적인 정서로 인해 직무만족이 높아지고 고객에게 서비스를 제공함에 있어 열정적으로 고객욕구에 대응함으로써 고객만족을 증가시킨다고 하였다. 결과적으로 권한위임은 종사원으로 하여금 고객지향성 추구로 고객의 요구와 문제점에 신속하고 우호적인 분위기에서 응대하여 혁신적인 아이디어를 개발하고 충성고객을 창출한다(Bowen & Lawler, 1992).

종사원들은 권한위임을 통하여 기업성과에 기여할 수 있는 능력에 대해 보다 확신을 가지고 개인이 갖고 있는 생각의 창조적 사고발현이 가능하고, 주어진 과업을 최상의 방식으로 수행이 가능하며(Scott & Bruce, 1994), 기업고객의 요구와 문제에 신속하게 대응하며 열정적이고 우호적인 분위기에서 고객을 접촉하여 새로운 아이디어를 창출할 수 있다(이정환, 2006).

강수현(2014)은 권한위임을 조직 구성원에게 자기효능감을 향상시키는 심리적인 임파워먼트와 상사가 부하에게 권한과 함께 책임을 부여하는 구조적인 임파워먼트로 나누어 다루었다.

## 2.4 교육훈련

박동경(2016)은 교육훈련이란 종업원에게 직무수행상 필요한 다양한 지식과 기술을 연마시키고 기업이 지향하는 가치관과 태도를 개선시키고자 하는 것으로 정의하였다. 대부분의 조직은 급변하는 글로벌 경영환경에 대응하여 기업의 생존과 성장을 위한 전략으로 무엇보다도 변화와 혁신의 실행을 조직구성원에게 지속적으로

요구하고 있다. 이는 과거의 경영환경과 달리 조직이 보유한 최소한의 한정된 물적·인적 자원을 어떻게 효율적으로 관리·운영하며 조직이 보유한 내제된 가치를 극대화하여 지속적 경쟁우위를 확보·유지하기 위해 끊임없는 혁신·변화를 추구하고 있다(김문준, 2015)

Nadler(1986)는 인적자원개발에 대해 처음으로 학문적 정의를 시도한 학자로서 훈련, 교육, 및 개발 등으로 구분하였는데, 훈련이란 피교육자가 현재 직면한 직무 수행에 대하여 성과를 향상시키려는 목적으로 하는 학습을 뜻한다고 하고, 교육이란 가까운 장래에 수행하게 될 새로운 업무에 대한 학습으로 보았다(Nadler & Nadler, 2012 재인용). 정민주(2005)는 서비스기업의 교육훈련은 문제해결 능력, 태도, 행동 등을 습득시켜 고객 서비스 업무수행에 필요한 지식과 기술을 향상시키기 위한 것이라 하였고, 서비스 능력과 서비스 성향으로 구분하였다. 효과적인 교육훈련을 위해서는 사전에 필요성과 목적을 명확히 인식하고 설계해야 실효를 거둘 수 있다고 하였다(최지윤, 2017).

조직구성원 측면에서 직무능력 향상 교육과 계층별 리더십 교육 등과 같은 다양한 교육훈련프로그램을 운영하고 있으며, 이는 조직 생존과 발전이 바로 직무를 수행하는 조직구성원이라는 전략적 인적자원관리의 중요성이 증대됨에 따른 것이다(김문준, 2016). 교육훈련 시스템은 기업의 인적자원 강화에 핵심적인 역할을 수행하기에 경영자의 전폭적인 지원 하에 이루어져야 하며, 결국 종업원은 교육훈련을 통해 그들의 직무를 개발하고 발전시키며 조직 내에서 자신이 맡은 역할의 중요성을 이해하게 된다(이정환, 2005). 따라서, 기업에서는 이를 적극 수용하기 위해 사업전략과 교육훈련이 효과적으로 이루어지도록 이를 지원하고 평가하는 보상체계를 함께 구비할 필요성이 있다(Harrison, 1993). 이러한 교육훈련은 종사자의 조직 내 업무의 질과 능률을 향상함으로써 자기효능감에 의한 조직 내 내부커뮤니케이션과 적응력을 촉진시키고 더 나아가 고객 지향적 성향을 높여 지속가능한 성과 관련 유효성이 향상될 것이다.

## 제2절 혁신 행동



## 1. 혁신행동 개념

시시각각으로 변화하는 글로벌 체제의 세계에서 개인이나 조직이 살아남을 수 있는 유일한 생존전략은 바로 혁신이다. 오늘날 인공지능(AI), 빅데이터 등 4차 산업혁명으로 촉발된 급격히 변화하는 경영환경 속에서 과거의 성공이나, 현재의 발전에 안주하여 변화하지 않고 혁신하지 않는 기업은 더 이상 생존을 장담할 수 없다. 불확실성이 높고 급변하는 경영환경에서는 정례(定例)를 벗어나 새로운 가치를 창조할 수 있는 혁신만이 조직의 성장과 기업의 going concern을 가능하게 할 수 있다는 인식이 확산되면서 혁신이 강조되고 있다(Scott & Bruce, 1994). 즉, 혁신은 기업 활동의 기본이며 기업의 생존전략 활동인 것이다. 혁신이라는 용어를 처음 사용했던 슈페터(Schumpeter)는 혁신을 창조적인 파괴라는 용어로 정의하였고, 혁신의 내용을 기업인들의 신제품의 도입, 새로운 제조방법의 도입, 새로운 시장의 개척, 원료 및 반제품 공급원의 확보, 새로운 조직의 수행 등으로 구분하였다(김경애, 2014).

Amabile(1988)은 혁신은 창의적 아이디어를 유용한 제품이나 서비스 또는 공정으로 전환하는 과정이라 하였으며, Van de Ven(1986)는 일정 상황에서 주변의 다른 사람과의 관계 속에서 사람들이 새로운 아이디어를 개발, 실천하는 것이라 하였다. 혁신은 부패한 것, 잘못된 것, 그리고, 만족스럽지 못한 것 등을 고치는 것을 말한다. 즉, 묵은 관습, 조직, 방법 등을 적절하다고 생각하는 방법으로 새롭게 바꾸는 것을 말한다. 서비스 산업에서의 혁신은 이노베이션이라고 한다(위키백과, 2021).

King(1990)과 정진철·김성만(2008)은 혁신의 단위를 조직차원 혁신과 개인 차원 혁신으로 나누어 정의하였으며, 오늘날 혁신은 개인과 조직에 일상적 활동이 될 정도로 보편화되었지만, 조직은 개개인들의 협동 체계이므로 조직혁신의 출발점은 개별구성원이라 해도 과언은 아닐 것이다(Scott & Bruce, 1994; Kanter, 1988). 이와 같은 맥락에서 이문선·강영순(2003)은 혁신의 출발점은 개인이며, 개인에서 집단,

조직으로 확산되는 특성이 있으므로 개인이 갖고 있는 혁신 유발 요인을 찾아내서 이를 행동으로 표출할 수 있는 장을 마련할 필요가 있다고 주장하였다.

혁신은 일상적인 변화가 아니라 비일상적 변화이며, 따라서 불연속적이지만 유의미한 조직의 변화를 이끌어 내는 행동으로(Mezias & Glynn,1993), 이를 좀 더 구체화한 개념, 즉 조직의 변화와 개혁의 과정에 있어 구성원들이 수행하는 다양한 활동들을 혁신행동(innovative behavior)이라 한다. 특히, 조직구성원들이 새롭고 다양한 아이디어를 개발하고 적용하는 혁신 활동들에 능동적으로 참여할 때 조직수준에서의 혁신 활동이 일어나게 되는 것이다(진윤희, 김성중, 2015). 혁신의 기초는 아이디어에 있으며, 이러한 아이디어를 개발하고, 수행하고, 반응하고, 수정하는 것은 곧 사람이므로 개인이 혁신행동을 하도록 동기부여 시킬 수 있는 가에 대한 연구는 매우 중요하다고 할 수 있다(이규만, 이효창, 2001). 그러나 혁신에 대한 선행연구들을 보면 조직수준에서의 연구가 대부분을 차지하고 있고, 상대적으로 개인수준의 연구는 부족한 실정이다(Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994; Farr & Ford, 1990; King, 1990).

Kanter(1988)는 개인의 혁신행동을 문제에 대해 인식하고 해결을 위한 아이디어 채택 또는 해결안 생성을 시작으로 출발하여 아이디어에 대한 후원과 실현을 위해 지지하는 사람을 연합하여 개인의 아이디어를 조직의 제품, 서비스, 그리고 공정 등으로 만드는 과정이라고 했고, Scott & Bruce(1994)는 혁신행동의 출발점은 상황을 창의적으로 인식하고 새로운 기술이나 제조공정 또는 제품개선의 아이디어를 찾아 실행하는데 필요한 자금을 확보하여 적절한 계획을 수립하고 스케줄을 잡는 과정이라고 하였다. 송병식·강영순(2001)은 새로운 아이디어를 창출하고 확산하며 실천하는 과정으로 정의하였고, 또한, 새로운 창조적 아이디어를 창출하거나, 적용하며 실현하는 것과 관련되는 행동과정으로 정의하였다(김해룡·양필성, 2008). 혁신행동의 출발점은 새롭고 유의한 아이디어를 생성 및 제안하는 아이디어 도출이며, 그다음은 새로운 아이디어가 조직에 필요하다는 인식을 구성원들이 공유할 수 있도록 하는 촉진시키는 것이다. 그리고 마지막 단계는 혁신적이고 새로운 아이디어를 실행하는 아이디어 구현이라 할 수 있다(정원호·윤인수, 2016).

이러한 혁신 행동의 선행연구를 종합하면, 혁신 행동이란 조직구성원이 업무와

관련하여 새로운 아이디어를 개발하여, 실행하고, 확산 및 전파하는 행동의 개념이라는 결론을 도출할 수 있으며, 기업이나 조직에서 개인의 혁신행동은 조직의 성과 창출과 기업의 생존 및 성장을 좌우할 수 있는 경쟁우위를 선점해 갈 수 있는 힘의 원천이라 할 수 있다.

<표 2-4> 혁신행동의 개념

연구자	개념	진행과정
West(1989) West & Farr (1990)	조직 구성원의 과업 또는 소속된 집단이나 조직의 성과 향상을 위해 새로운 아이디어 개발 또는 도입하여 적용하는 활동	아이디어개발→도입 →적용
Scott & Bruce(1994)	개인의 구체적이고 다양한 행동을 요구하는 아이디어의 유발 및 실행을 포함하고 있는 과정	아이디어유발→실행
송병식·강영순 (2001)	새로운 아이디어 창출, 확산, 실천하는 과정	아이디어창출→확산 →실천
이문선· 강영순(2003)	문제를 인식하고 아이디어를 선택하여 개발, 수용, 실천 및 확산의 과정을 거치는 것	문제인식→아이디어 선택 →개 발→ 수 용 →실천→확산
김해룡·양필석 (2008)	새로운 아이디어를 창출하고 적용·실행에 옮기는 등과 관련되는 행동과정	아이디어창출→적용 →실행
남봉우·서인덕 (2010)	조직 구성원 개인이 새로운 아이디어 창출, 변화와 개혁 촉진, 독창적인 문제해결방법 시도, 지속적으로 직무에 혁신을 시도하는 행동	아이디어 창출→변 화, 개혁촉진→문제 해결방법시도→직무 혁신시도
이수원·이우 원, 김중화 (2011)	문제인식과 아이디어 창출, 개발, 수용, 실천, 확산의 과정	문제인식→아이디어 창출→개발→실천→ 확산

자료 : 선행연구를 토대로 연구자가 작성

## 2. 혁신행동 구성요소

혁신행동의 구성요소와 관련하여 연구자들에 따라 다소 상이하게 구분하고 있으

나, 그 원천에 따라 크게 개인 차원의 내적요인과 간접적으로 혁신행동을 유도하는 업무 환경 차원의 외적요인으로 구분할 수 있다(강경희, 2019). 개인차원의 요인은 조직 구성원 개인의 기질적 특성이나 개인이 보유한 능력, 인지적 특성, 그리고, 혁신에 대한 태도 등이 혁신행동에 영향을 미친다는 것이다(Griffin et al., 2007).

Farr & Ford(1990)는 혁신 행동의 구성요소는 변화 필요성에 대한 지각, 변화 효용에 대한 구성원 인식, 변화의 성공수행 지각, 새로운 아이디어 창출 능력, 자아효능감이라는 5가지 요인으로 제시되었고, Scott & Bruce(1994)는 혁신행동의 구성요소를 아이디어 개발과 아이디어 실행 2가지로 제시하였다.

Janssen(2000)은 선행연구자들의 개별적이고, 단절적으로 연계성이 결여된 개념을 구체적이면서 집약적 개념으로 정의하여 조직 혹은 조직구성원이 새로운 아이디어 개발, 홍보, 실행이라는 3가지 단계로 제안하여 다차원적인 접근방식을 활용하여 정의하였다. Messmann & Mulder(2010)는 기회탐색, 아이디어 개발, 홍보, 실행이라는 4가지로 제안하되, 혁신행동의 요인은 순차적으로 발생하지 않음을 강조하였다. 또한, 이인석(1999)은 혁신행동의 구성요소로 혁신의 필요성 지각, 수용, 활용 등 3가지로 제시하였다. 혁신행동의 구성요소에 대해 국내 선행연구를 살펴본 이한중(2016)은 2014년부터 2015년까지 학술지 논문을 분석한 결과 Scott & Bruce(1994)의 구성요소 2가지를 사용한 연구가 가장 많은 것으로 확인하였다. 그러나 혁신행동이 제대로 실행되려면 새로운 아이디어의 실행을 지원해 줄 지지자를 확보하기 위한 노력이 수반되어야 하므로(Kanter, 1988), 본 연구에서는 Janssen(2000)이 제시한 혁신행동 구성요소를 중심으로 살펴보고자 한다.

<표 2-5> 혁신행동의 구성요소

연구자	혁신행동의 구성요소
Farr & Ford(1990)	변화의 필요성, 변화 성공에 대한 지각, 변화 효용에 대한 인식, 새로운 아이디어 창출, 자아효능감
Scott & Bruce(1994)	아이디어 생성, 아이디어 실행

연구자	혁신행동의 구성요소
Janssen(2000)	아이디어개발, 홍보, 실행
Messmann & Mulder(2010)	기회탐색, 아이디어 개발, 홍보, 실행
이인석(1999)	혁신 필요성 지각, 혁신의 수용, 혁신 활용
송병식 · 강영순(2001)	교육수준, 과업자율성, 과업상호의존성, 지반주의성향
윤석현 · 한태영(2012)	아이디어 생성 및 제안, 촉진, 실행

자료 : 선행연구를 토대로 연구자가 작성

## 2.1 아이디어 개발

아이디어 개발이란 참신하고 유용한 아이디어를 만들어 내는 것이고(Janssen, 2000). 문제 인식을 시작으로 다각적이며 고차원적인 해결책을 모색하는 것이라고 할 수 있다(이현서, 2016). 이처럼 유용한 아이디어를 찾아내는 것에서부터 혁신 행동은 시작된다(Amabile, 1996; Kanter, 1988). 즉, 아이디어 개발은 조직구성원이 업무 수행 중 문제 상황에 직면하였을 때, 이를 해결하기 위한 아이디어를 고안하는 것을 의미한다(송정수 · 양필석, 2008; 이형우, 2018)

## 2.2 아이디어 홍보

아이디어 홍보란 구성원의 참신한 아이디어의 실행을 지원해줄 수 있는 후원자 또는 지지자를 찾기 위한 다양한 사회적 차원의 노력인 동시에 아이디어가 실행될 수 있는 기반을 마련하는 것이다(Janssen, 2005; 장동걸, 2006). Kanter(1988)의 연구에서도 아이디어 홍보가 새로운 아이디어 실행을 위해서 중요하다고 하였고, 이인석(1999)은 상사·부하 또는 팀 구성원 간의 교환 관계가 그들의 혁신행동에 긍정

적인 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 따라서 지지자나 후원자를 적극적으로 찾는 과정은 아이디어 실행을 통해 혁신 행동의 실천 가능성을 높이는 역할을 할 수 있다(김혜영, 2013).

### 2.3 아이디어 실행

Farr & Ford(1990)는 개인 직무나 과업에 새롭고 유익한 아이디어를 발굴·도입하여 일 처리 방법과 프로세스를 통하여 성과를 향상시킬 수 있도록 하는 획기적인 변화를 일으키는 것이라고 하였고, 장동결(2006)은 아이디어를 조직에 적용하여 효과를 거두는 것으로 정의하였다. 아이디어를 성공적으로 실행하기 위해서는 새롭게 만들어진 아이디어의 실행 가능 여부를 확인하여 결과를 예측해보며 체계적인 실행 계획을 수립하는 활동이 중요하다(Messmann & Mulder, 2012; 박소연, 2015). 따라서 아이디어 생성 및 홍보 단계를 거쳐 최종적으로 도출된 아이디어가 실제 현업에 적용되고 조직에 확산되어 실질적인 효과성을 얻기 위해서는 아이디어의 원형(prototype)이나 모델이 개발되어야 한다(Kanter, 1988).

## 제3절 직무만족

### 1. 직무만족 개념

오늘날 직무만족이 갖는 중요성 때문에 관련된 연구가 폭 넓게 이루어져 왔지만 직무만족이 정확히 무엇을 의미하는 지에 관한 개념 정의는 쉽게 이루어지지 않고 있다. 직무만족이 실제 관찰 할 수 있는 것이 아닌 단지 언어적 표현을 통해 추론함으로써 파악되는 것이므로 연구 상황에 따라 매우 상이하게 나타날 수 있기 때문이다(송용선, 2008). 직무만족에 대한 정의 가운데 가장 널리 받아들여지고 있는 Locke(1976)는 직무만족을 조직 구성원이 직무를 수행하면서 얻는 정보를 평가결과로부터 발생하는 개인이 직무에 대해 느끼는 긍정적이고 우호적인 정서 상태로

정의함으로써 개인의 심리상태가 중요하다는 것을 강조하였고, McCormick & Tiffin(1974)은 직무만족은 조직구성원이 자기 자신의 직무에 대한 평가를 통해 얻는 즐겁고 유쾌한 감정 상태라고 주장하였다.

직무만족에 대한 가장 초기의 연구는 1930년대에 Hoppock(1935)에 의해서 ‘자신의 일에 만족한다고 진실하게 말하게 하는 생리적 환경적 조건의 결합’으로 직무만족의 첫 번째 명확한 정의를 제시하였고(Mishra, 2013), 그의 연구를 통해 직무수행자의 직무수준과 직무만족과의 관계는 긍정적인 영향이 있음을 검증하였다. 이러한 Hoppock(1932)의 직무만족에 대한 개념이 제안됨으로서 직무만족에 대한 본격적인 연구가 시작되었다(전순영, 2015). Campbell & Scaroello(1983)는 직무만족은 개인 요구의 충족수준, 개인의 가치, 목표달성 여부 등이 직무환경에 의해 제공되는 보상과 관련한 개인 차원의 만족이라고 하였고, Lawler(1994)는 기업 관리자에 대한 연구에서 직무만족은 과거와 현재의 경험을 토대로 동기부여와 성과가 과거에 느꼈던 만족보다는 미래의 보상과 더 밀접한 관련이 있다고 하면서 직무만족은 직장에서 받은 보상에 대한 개인의 감정을 의미한다고 하였다. 또한, 신유근(1985)은 직무만족이란 직무에 대한 태도로서 개인이 직무나 직무경험에서 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태로 정의하였고, 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 태도와 연관되는 것으로 인지(신념 혹은 지식), 정서(감정, 평가), 그리고 행위 경향의 복합체로 규정하였다(신유근, 1996). 또한, 조직구성원들이 직무와 조직에 대한 평가에 반영된 애정적 반응 또는, 조직구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 개인의 내재적, 외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 구성원의 지각된 반응이라 주장하였다(김광근 외, 2006). 이렇듯 직무만족은 동일한 환경조건 일지라도 개인적 성격유형 및 인지구조에 따라서 다르게 반응이 나타난다. 이것은 개인적 차이와 관련된 문제이며 직무만족이 주관적인 개념임을 의미한다(박봉규, 1999).

이러한 직무만족에 대하여 Blair(1999)는 직원이 직장에서 만족을 느낄 때 직장 환경에 만족한다고 느끼는 경우가 많으며 조직에 도움이 되는 방식으로 대응해야 할 필요성을 느낄 수 있으며, 이에 직무만족은 직장태도와 행동에 중요한 역할을 한다고 하였고(Orgambidez et al., 2014), 기은혜·구본기(2014)는 항공사 종사원을 대상으로 그들의 신뢰가 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향 연구에서 직무만족이란

자기만족에 대한 보상으로, 업무의 성취도를 높이고 고객 및 동료들 간의 유대감 형성에 중요한 요소라고 하였다. 직무만족은 직무자체가 과업, 책무 간에 상호작용, 보상 등으로 복합적으로 구성되어 있고, 조직 및 구성원 개개인의 발전에 중요한 의미를 가지며, 이로 인해, 자신의 직무에 만족하는 구성원은 조직 충성도, 업무의 집중도, 정신적·육체적 건강, 그리고 삶의 질을 높일 가능성이 높다. 이처럼 직무에 대한 만족은 직무성과와 수행에 있어서 중요한 부분이다(서민주, 2016).

따라서 기업은 종사원의 직무만족을 위해 공정한 승진의 기회 제공, 근무환경개선, 복지 후생시설 등 종사원들의 기본욕구를 만족시킬 수 있는 요소들에 대하여 증진시킬 필요가 있다(최정환·백유경, 2003). 또한, 종사원이 느끼는 만족의 정도는 개인의 능력과 자질, 수행하고 있는 업무에 대한 적응력, 조직체내에서의 여러 가지 조직 환경과 절대적인 관계가 있고, 직무만족은 조직성과를 예측하는데 중요한 지표가 될 뿐 아니라 개인의 욕구와 조직의 목적을 통합하는 데서도 중요한 역할을 할 수 있다(이미옥, 2002). 이렇기 때문에 기업은 내부고객만족의 중요성을 인식하고 종업원의 만족을 강화시키려는 노력을 하고 있다.

<표 2-6> 직무만족의 개념 정의

연구자	직무만족의 개념
Hoppock(1935)	자기 자신의 일에 만족하는 것을 진실하게 말하도록 하는 생리적 환경적 조건의 결합
Locke(1970)	직장에서의 경험에 대한 평가로 얻은 즐겁고 긍정적인 감정 상태
Cook et al. (1981)	예상, 요구 및 요구되는 결과와 비교하여 개별 직무의 결과 분석에서 발생하는 정서적 대응
Campbell & Scaroello(1983)	개인 요구에 대한 충족수준, 목표의 달성 여부와 개인의 가치 등이 직무환경에 의한 보상과 관련된 개인 차원의 만족
Lawler(1990)	직장에서 받고 있는 보상에 대한 사람들의 감정
Schultz & Schultz(1994)	직무의 가치에 대하여 긍정적이고 부정적인 개인의 감정과 태도



연구자	직무만족의 개념
Spector(1997)	직원이 작업에 대해 느끼고 있는 감정적 반응 또는 보유태도
Weiss(2002)	자신의 직무에 대한 태도 적 대상(직무)의 평가 또는 가치
박승열(2013)	자신의 직무를 평가할 때 경험하는 유쾌하고 긍정적 정서상태
기은혜·구본기 (2014)	스스로의 보상으로 업무성취도를 높이는 과정이며, 조직과 동료들 간의 유대감을 형성하는데 중요한 요소
김민경(2015)	직무와 관련 종사자 스스로가 평가 할 때에 느끼는 긍정적인 정서상태
박수진(2016)	직무와 관련하여 경험하는 생리, 심리, 환경적 상황에 대한 모든 것
황찬규(2017)	자신의 직무에서 요구되는 특성과 관련된 직무에 대한 평가로부터 가지는 긍정적이고 감정적인 상태 정도

자료 : 선행연구를 토대로 연구자가 작성.

이에 본 연구에서는 직무만족을 조직구성원 자신이 담당하고 있는 직무와 관련된 개별적 업무 수행을 통하여 경험하거나 얻어지는 감정적 만족 상태로 직무자체 또는 주위의 환경과 관련되어 개인이 욕구와 가치, 태도나 신념 등의 수준 및 차원에서 느끼는 만족수준의 정도로 정의할 수 있으며, 즉, 기업이 이를 어느 정도 충족시켜 주는가에 따라 조직목표에 대한 조직구성원의 공헌도는 크게 좌우된다고 할 수 있다.

## 2. 직무만족 구성요소

직무만족의 개념은 인간과 조직간의 관계에 있어 조직의 구조적 특징에서 영향을 받는 개인의 감정적 상태에 따라 달라지는 것이므로 직무만족의 요인이나 영역을 정하는 것은 대단히 어려운 일이다. 그러므로 연구하는 학자들의 관점과 시대에 따라서 직무만족 요인과 그 중요도는 조금씩 다르게 나타난다(정음미, 2009).

Smith et al.(1969)은 직무만족은 근로자가 자신의 직업에 대해 가지고 있는 느낌이라 정의하면서 직무기술지수(Job Descriptive Index)를 개발하였고, 이는 서비스 분야 및 심리학 등 여러 분야에서 사용되는 측정도구 중 하나로 작업 자체에 대한 만족도, 임금만족, 승진전망에 대한 만족도, 감독만족, 직장동료만족 등 직무에 중요한 5가지 요소로 구성하였고 이는 직무만족도를 측정하는 가장 대표적인 척도이다(Anita, 2012). Fisher(2000)은 직무만족은 정서적인 요소와 인지적인 요소가 결합되어 직무만족이 결정된다고 보았고, 내·외적인 보상의 두 측면을 고려할 수 있으며, 그 요소로는 승진, 고용안정, 직무환경, 진취적 도전정신, 인정, 책임, 기회와 발전 등으로부터 얻는 성취감과 인간의 감정과 느낌 등이 자아실현의 충족과 그로 인해 주어지는 보상이라 할 수 있다고 하였다(강도명, 2014, 재인용). Herzberg(1959)는 직무만족요인을 동기요인과 위생요인으로 구분하여 동기요인은 만족 요인으로 성장, 성취감, 인정, 직무자체, 승진, 책임 등이 있고, 위생요인은 개인의 불만족 방지효과로 대인관계, 임금, 안정, 회사정책과 관리, 감독, 작업조건 등으로 구분하고 있다(용재명, 2014).

이유재(2004)는 직원 만족을 일, 직장, 인사, 회사에 대한 만족, 근로조건 등 다섯 유형으로 구분하였고, 이재봉(2002)은 직무 그 자체, 임금, 승진기회, 동료 및 감독 등 여러 요소들에 의해 결정된다고 하였다. 이선화(2011)는 백화점에서 근무하고 있는 판매원들을 대상으로 내부마케팅이 직무만족과 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향 연구에서 직무만족의 구성요인을 직무자체만족, 보수만족, 동료 및 상사와의 인간관계만족 등 3가지 요인으로 정리하였다. 이상준(2016)은 LH공사의 직원들을 대상으로 한 연구에서 직무만족은 직원들이 직무에서 느끼는 만족 정도를 의미하고 직무만족을 측정하는 요소는 Smith(1969)의 JDI 접근방법에 따라 직무, 승진, 감독, 동료, 임금의 5가지 요인으로 구성하였다.

<표 2-7> 직무만족의 구성요인 선행연구

연구자	직무만족의 구성요소
Smith et al.(1969)	임금 만족, 작업 자체에 대한 만족도, 승진 전망에 대한 만족도, 직장 동료 만족, 감독 만족
Hackman & Oldham(1975)	업무동일성, 스킬의 다양성, 업무중요성, 업무 피드백, 자율성
Lock(1983)	일자체, 승진, 급여, 인식, 근로조건, 복리후생, 동료, 감독, 회사
Barnett & Lewis(1997)	일 자체, 일 자체 만족, 성취감, 근무조건만족
Fisher(2000)	승진, 도전정신, 직무환경, 고용안정, 인정, 책임, 기회와 발전
Gunlu et al. (2010)	본질적인 만족도, 일반적인 만족도, 외부적 만족도
Tatsuse et al. (2011)	직장동료, 육체노동 조건, 직장전망, 급여, 섹션실행 방법, 직업에 관련된 관심과 기술, 자신의 능력 사용 방법
이선화(2011)	직무자체만족, 보수, 동료/상사와의 인간관계
이상준(2016)	직무, 승진, 감독, 동료, 임금
서민주(2016)	팀장 만족, 팀장에 대한 신뢰, 팀장 신임, 팀 만족
진송이(2016)	업무만족, 타인에게 추천, 회사의 자부심, 승진 기회 만족, 급여 만족, 삶의 환경 만족

자료 : 선행연구를 토대로 연구자가 작성.

위와 같이 선행연구들을 정리해 보면, 직무만족의 요인으로 대부분 5개 이상을 제시하고 있으며, 직무의 특성이나 환경에 따라 정형화된 요인을 명확하게 정의하기 어렵고, 연구자의 관점이 다르고 여러 가지 상황에 따른 요인 등이 존재하기 때문이다.

#### 제4절 변수에 대한 선행연구

##### 1. 내부마케팅과 혁신행동과의 관계

혁신행동은 분석방법과 접근방법에 따라 개인수준과 조직수준의 현상으로 구분  
 이 가능하며, 대다수의 연구들이 개인수준의 혁신행동보다는 조직수준의 혁신행동  
 을 연구대상으로 삼고 있다(김경애, 2014). 이렇게 개인수준에서 혁신 관련 선행요  
 인에 대한 연구는 체계적인 이론을 제시할 만큼 진척되지 못한 상황이다. 각 변수  
 들의 관계가 개별적으로 연구되어 있고, 실증연구와 문헌연구 또한 통합된 것이 적  
 으며, 대부분 창의력과 혁신행동을 연관시키는 연구들이었다.

Kanter(1985)는 혁신에 대한 몰입을 높이기 위한 방법으로 경영상의 의사결정과  
 정에 종업원의 참여, 혁신을 위한 사전교육, 혁신을 위한 별도의 보상, 커뮤니케이  
 션의 활성화, 부서 간의 장벽완화, 새로운 아이디어를 실행할 수 있는 조직분위기  
 조성, 비용절감 및 위험수용 접근, 혁신에 대한 Top의 적극적이고 지속적인 개입,  
 정보와 아이디어를 공유하는 풍토 등을 제시하였다. 박경환·한인수(1999)는 혁신  
 은 창의적인 아이디어를 바탕으로 하며, 외부 환경으로부터 정보를 획득하고, 조직  
 내부에서는 정보를 공유함으로써 새롭고 유용한 아이디어를 획득할 수 있다. 따라  
 서 조직 내·외부와 커뮤니케이션이 많으면 많을수록 구성원이 창출하는 혁신성  
 과는 높아진다고 주장하였고, 이인석(1999)은 팀 구성원 간 교환관계가 혁신행동에  
 영향을 주는 것을 검증하였다. 동료와의 교환관계가 긍정적인 구성원은 개방적 의  
 사소통, 지원, 원만한 대인관계 등을 유지하며, 과업수행과정에서 상대적으로 교환  
 관계가 원활하지 못한 구성원들에 비해, 문제해결을 위한 피드백을 더 많이 제공받  
 으므로 구성원 사이에 교환관계의 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신행동을  
 많이 하므로 상호 신뢰할 수 있는 환경의 조성 및 긍정적인 교환관계가 형성될 수  
 있는 조직개발 차원의 노력이 필요함을 언급하였다(이인석, 1999). 송병식·강영순  
 (2001)은 상사와 부하의 교환관계의 질에 따라 부하의 혁신행동에 긍정적인 영향을  
 준다고 하였다. 또한 김정은(2013)은 임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동에  
 미치는 영향 연구에서 임파워링 리더십은 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으  
 로 검증하고, 임파워링 리더가 조직원들에게 비전을 제시하고 정보공유와 권한 위  
 임을 통하여 조직원의 혁신행동을 증가 시켜야 한다고 주장하였다. 김경애(2014)는  
 내부마케팅 요인이 혁신행동에 영향을 미치는지를 검증한 결과, 보상시스템, 경영  
 층지원은 긍정적인 영향을 미치고 있지만, 권한위임과 교육훈련, 내부소통은 유의

한 영향이 없는 것으로 분석하였다. 이는 은행과 증권사에 근무하는 직원들은 실질적으로 금전적, 비금전적인 효과로 평가할 수 있는 현실적인 보상 내용이 제시될 때 비로소 혁신적인 행동을 보인다고 주장하였다.

## 2. 내부마케팅과 직무만족과의 관계

Locke(1976)는 직무만족은 종사자의 직무이행에서 얻어지는 즐거움으로 정의했으며 직무만족에 영향을 미치는 요인은 지원적 작업환경, 공정한 보상, 동료관계 등을 제시하고 있다(최정희, 2017). Tansuhaj et al.(1991)의 연구에 따르면, 내부마케팅이 직무만족과 밀접한 관련이 있고 회사가 직원의 지식을 향상시키고 의사소통을 하며 재무 및 비재정적 보상으로 명확한 비전을 제시할 때 직원 만족도가 높아진다고 주장하였다. 김은정(2004)의 연구에서는 근무환경, 역할명료성, 커뮤니케이션, 휴가제도, 교육훈련, 임파워먼트, 의견수렴, 보상제도 등의 요인으로 실증분석을 하였는데, 그 결과 편안하고 쾌적한 근무환경, 교육훈련을 통해 직무만족을 높일 수 있고, 고객지향성에 대하여는 명확한 역할, 커뮤니케이션 그리고 보상제도 등의 개선되어야 할 필요성을 주장했다. 이주연(2006)의 수입패션업체의 내부마케팅 연구에서는 판매자 직무만족에 채용, 보상제도, 복리후생, 교육훈련, 임파워먼트, 내부커뮤니케이션 등의 내부마케팅 요인이 영향을 미쳤으며, 그 중 보상제도가 직무만족에 가장 중요 요인으로 측정되었고 임파워먼트는 영향을 주지 못하였다. 이런 결과는 수입패션업체의 특성상 국내-외 연계업무과정에서 그 절차가 복잡하고 재량권 행사가 쉽지 않아 판매자들이 임파워먼트의 한계를 느끼기 때문이라고 주장하였다.

이재용(2008)은 서울시에서 근무하는 공무원들을 대상으로 내부마케팅, 직무만족과 조직몰입에 대한 연구에서 직무만족에 많은 영향을 미치는 요인으로 내부 커뮤니케이션과 교육훈련을 제시하였고, 공공조직에서 행정서비스를 제공하는 공무원을 내부고객으로 인식하고, 내부마케팅 요소인 복리후생 시설 확충과 관련 제도의 개선, 교육훈련 프로그램의 개발, 교육훈련 시행, 조직 내 내부 커뮤니케이션의 활성화

화 등의 내부마케팅 활동을 적극적, 지속적으로 수행한다면, 공무원의 직무만족을 상승시킬 수 있고 이러한 직무만족의 증가에 따라 조직구성원으로 하여금 조직몰입을 향상시켜 결과적으로 조직 운영에 긍정적인 영향을 효과적으로 미치게 할 것이라고 하였다.

이도영(2008)은 커뮤니케이션, 경영충지원, 권한위임은 직무만족에 유의한 영향을 주는 것으로 검증하였고, 보상시스템과 교육훈련은 영향을 미치지 않는 것으로 정유사의 수송 업무를 담당하는 종업원을 대상으로 한 연구에서 주장하였다. 최영로(2009)는 국제물류기업 종업원을 대상으로 직무만족에 내부커뮤니케이션, 보상제도, 교육훈련은 영향을 미치나 권한위임은 영향을 주지 않는다고 하였고, 정나리(2016)는 항공 객실승무원을 대상으로 내부마케팅이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향 연구에서 직무만족의 구성요인을 직무자체, 경제적 만족, 승진기회, 동료관계, 감독의 다섯 가지로 연구하였는데, 내부마케팅과 서비스품질이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것을 규명하였다. 윤정근·이영구(2012)의 연구에서는 내부마케팅과 직무만족과의 관계에 대해 내부마케팅의 요인 중 커뮤니케이션, 권한위임, 평가보상이 직무만족에 유의적인 영향을 미치고 있어 내부마케팅 요인이 직무만족의 선행변수임을 입증하였고, 이학만·오영호(2018)는 내부마케팅 요인과 직무만족과의 인과관계에서 내부마케팅의 보상시스템, 권한위임, 내부커뮤니케이션, 복리후생요인이 직무만족에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 내부마케팅이 직무만족의 선행변수임을 입증하였다

이선화(2011)는 백화점에서 근무하는 판매원들을 대상으로 하는 패션업체의 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향 연구에서 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 경영충지원, 보상시스템, 재량권 부여를 내부마케팅의 하위요인으로 보았고, 이러한 내부마케팅요인에 대한 지각이 판매사원의 직무만족도에 정(+)의 영향을 미친다는 연구 결과를 제시하였다.

이은희·이영훈·신종호(2014)는 국내항공사 종사자를 대상으로 한 연구에서 내부마케팅을 내부커뮤니케이션, 임파워먼트, 경영충지원, 보상제도의 4가지 요인으로 구성하였다. 연구에 따르면 내부마케팅은 직무만족과 조직신뢰에 부분적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김화정(2018)은 국적저비용항공사의 내부마케팅 요인이

객실승무원의 직무만족에 대한 영향의 검증 결과, 직무만족에 대하여 내부마케팅의 4가지 요인 중 교육 및 훈련, 권한위임, 보상시스템, 내부커뮤니케이션 순으로 영향력이 나타났으며 4가지 요인 모두 유의하게 정(+)의 관계로 분석되었다.

### 3. 혁신행동과 직무만족과의 관계

그동안의 혁신행동과 직무만족과의 관계에 대한 연구는 혁신행동을 결과변수로 설정하여 연구해 왔고, 조직구성원의 혁신행동으로 인한 직무만족 간의 관계에 대한 직접적인 연구가 부족한 실정이다. 그나마 다행인 것은 최근에 들어서 혁신행동이 직무만족에 미치는 영향에 대하여 연구가 이루어지고 있다.

먼저, 직무만족이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구부터 살펴보면, 직무만족 수준이 높은 구성원들은 공식적으로 요구되지 않는지만 조직의 성과 향상을 위해 창의적인 방법을 모색하고, 자신의 직무 그 자체를 성장의 기회로 받아들여 자발적인 행동을 한다(Wanberg & Banas, 2000; 김해룡·양필석, 2008). 남승하·정종원(2017)은 서울시 구청 공무원들을 대상으로 연구에서 직무만족의 하위 구성개념인 업무만족과 관계만족은 혁신행동에 유의미한 영향을 미치지 못한다고 제시하였다. 최예나(2019)는 조직 프렌드십 관리로서 공무원들의 직무만족, 조직몰입, 직무자율성 등이 혁신행동에 미치는 영향 연구에서 일에 대한 만족도와 성취감은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 상급자에 대한 만족도는 혁신 아이디어 개발에 부(-)의 영향을 미쳤다. 권오혁·신영식(2018)은 미용종사자의 예술적 창의성이 직무만족 및 혁신행동에 미치는 영향관계에서 혁신행동에 직무만족은 부분매개효과가 있는 것으로 나타났으며, 남길석·강민완(2015)은 시큐리티 기업의 인적자원관리와 조직몰입, 직무만족 및 혁신행동의 관계에서 직무만족이 높을수록 혁신행동은 강화된 것으로 나타났다. 이는 시큐리티 요원의 직무만족은 혁신행동이라는 회사를 발전시키려는 모습으로 귀결됨을 보여주고 있다. 유사한 맥락에서 송건섭·나병선(2014)의 인적자원관리 구성요소와 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동 간의 인과관계 연구에서도 동일한 결과를 가져왔다.

또한 경찰공무원을 대상으로 사회자본과 직무만족 및 혁신행동 간의 관계를 연구한 결과, 직무만족도가 높은 경찰공무원일수록 평소 업무과정에서 혁신행동이 증가함을 확인하였다(이흥재·차용진, 2015). 즉, 직무만족의 향상은 혁신행동 및 조직의 성과에도 긍정적으로 영향을 미칠 수 있으므로, 경찰공무원의 직무만족 향상을 위해 업무상 자율성을 점진적으로 확대할 필요성에 대해 주장하였고, 송정수·양필석(2008)은 셀프리더십과 혁신행동과의 관계에서 직무만족의 매개효과 연구에서 셀프리더십과 혁신행동 간에 직무만족의 부분매개효과를 확인하였다. 강경희(2019)는 직무만족이 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 직무만족이 높은 구성원들은 직무에 혁신행동인 아이디어의 개발 및 실행을 할 수 있음을 보여주고 있으며, 따라서, 구성원들이 스스로 혁신행동 발휘를 유인하기 위해서는 직무 및 과업에 성취감을 느끼고, 나아가 조직 내 다양한 성장기회를 마련하고 보상함으로써 조직차원에서 구성원들의 직무만족을 높일 수 있는 방법을 모색할 필요가 있음을 제시하고 있다(강경희, 2019).

한편, 혁신행동이 직무만족에 미치는 영향에 대하여는 조직문화, 혁신행동 및 직무만족간의 인과관계의 연구에서 박영건(2018)은 혁신행동은 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 검증했으며, 새로운 아이디어로 문제를 해결하는 혁신행동을 향상시키면 직무만족이 향상된다고 하였다(김문중, 2019). 또한 이로곤(2017)의 조직문화와 혁신행동이 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구와 의료기관 종사자를 대상으로 한 조성민·윤천성(2019)의 연구에서도 혁신행동은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

두문예(2019)는 공유멘탈모델과 혁신행동이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 혁신행동이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 이러한 결과는 조직 구성원으로 하여금 새로운 아이디어로 문제를 해결하려는 혁신행동을 향상시키면 그들의 직무만족을 향상시킬 수 있으므로, 결론적으로 직무만족의 향상을 기대하기 위해서는 혁신행동을 촉진하는 방안을 강구해야 한다는 것이다.

또한, 박은주(2020)는 혁신적인 업무 행동은 개인의 직무 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증하였고, 이는 조직 내에서 조직의 이익을 위하여 새로운 아이디어를 의도적으로 생성, 도입 및 적용하는 행동을 하려는 개인일수록 개인이 담



당하고 있는 직무를 조직이 요구하는 기대수준에 맞추어 성공적으로 이루어낼 수 있다는 것을 의미하며, 이에 따르는 직무에 대한 성취도 또는 결과가 높을 것으로 예상하였다. 따라서 개인의 혁신행동에 의한 직무 성취도 또는 높은 결과는 직무만족으로 나타날 것을 예상하였다. 사화영(2020) 평생교육사의 지식공유와 직무만족의 관계에서 혁신행동은 부분매개효과를 보이는 것으로 확인하였다. 평생교육사는 지속적으로 새로운 프로그램 개발을 요구받게 되며 지식공유 활동은 새로운 프로그램을 위한 아이디어를 개발, 홍보, 실행을 촉진하는데 기반이 되며, 이러한 지식공유를 통한 혁신행동은 직무에 대한 성취감을 높여 직무만족을 향상 시킬 수 있다고 주장하였다. 엄영호(2019)는 외식종사원의 혁신행동이 업무만족과 관계만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 왕병철(2020)의 지식공유와 혁신행동이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 혁신행동은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

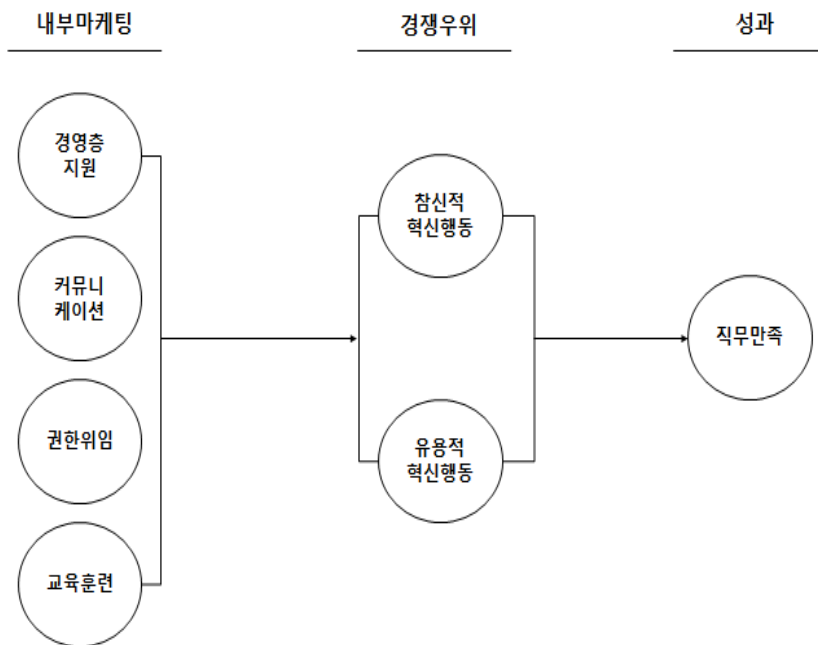
## 제3장 연구모형 및 가설 설정

### 제1절 연구모형

본 연구는 선행연구를 바탕으로 내부마케팅 요인이 혁신행동과 직무만족에 어떠한 관계가 있고 영향을 미치는지 실증 분석하고자 한다. 즉, 내부마케팅과 혁신행동 간의 관계, 혁신행동이 직무만족에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다.

이에 따라, 내부마케팅의 구성요소로 경영층 지원, 커뮤니케이션, 권한위임, 그리고 교육훈련 등 4가지 하위요인으로, 혁신행동은 참신적 혁신행동과 유용적 혁신행동으로 분류하였으며, 직무만족은 단일차원으로 분류하였다. 각각의 요인들에 대한 측정항목들을 도출하여 설문항목을 선정하고, 관련 변수들의 관계를 도출하여 연구모형을 설정하였다. 본 연구의 개념적 연구모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 개념적 연구 모형



## 제2절 연구가설

본 연구에서는 내부마케팅(경영충지원, 커뮤니케이션, 권한위임, 교육훈련), 혁신 행동(참신적 혁신행동, 유용적 혁신행동), 그리고 직무만족과 관련하여 각 변수간 서로 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고 그 인과관계를 밝히는 데 목적이 있다. 인과관계를 구체적으로 알아보기 위해 다음과 같이 연구 가설을 설정하였다.

### 1. 내부마케팅과 혁신행동에 관한 가설

최근의 빠르게 변화하고 있는 기술의 발달과 정치, 경제, 사회적 변화에 대응하여 기업이 생존하고 성장하기 위해서는 기업의 종사자들에게 그들이 원하는 욕구를 충족할 수 있도록 계획하고 실행하는 마케팅 활동을 통해 직원의 만족과 동기부여를 촉진시키고 고객 지향적으로 개발함으로써 궁극적으로는 외부 고객 만족을 유도해야 한다. 즉, 조직이 지향하는 방향성과 목표제시와 함께 조직구성원의 만족과 동기부여를 통해 조직구성원 스스로 업무와 관련하여 새로운 아이디어를 개발하여, 실행하고, 확산 및 전파하는 혁신행동을 유발시켜야 한다.

혁신행동에 영향을 미치는 요인으로 개인 차원의 특성과 간접적으로 혁신행동을 유도하는 업무환경 차원의 요인이 있으며(강경희, 2019), 개인적 특성으로는 위험 선호 성향이 강하거나, 독립심과 자신감, 지능이 높거나 창의성이 높고, 관심의 폭이 넓으며 다면적인 사고방식을 하는 사람이 혁신적인 행동을 많이 한다(Farr & Ford, 1990). 또한 Staw(1990)는 창의력, 문제발견 및 해결능력, 의사소통 능력을 혁신행동의 기초로 제시하고 아이디어의 효과적인 홍보나 채택과 실행에 따른 연합체의 구성과 자원의 확보를 위한 의사소통 능력이 중요하다고 하였다(Staw, 1990).

이러한 개인적 특성이 높은 기질을 갖고 있는 조직 구성원은 보다 높은 수준의 혁신행동을 이끌어 낼 수 있을 것으로 예상 할 수 있으며, 이러한 기질이 부족한 구성원이라 할지라도 간접적으로 혁신 행동에 영향을 미치는 업무환경의 특성과

상호작용을 통해 직·간접적으로 혁신행동에 영향을 미치고 있다(Scott & Bruce, 1994). 조직 구성원의 입장에서 소속된 조직의 일원으로서 직접적으로 경영전략과 고객만족, 수송 등 다양한 분야에서 기획, 의사결정과정 등에 참여하는 기회를 얻고 이러한 과정을 통해서 이루어지는 조직의 성과에 대해 조직 구성원은 조직의 발전을 개인의 성장으로 동일화 할 수 있을 것이다. 조직 구성원들은 내재적으로 동기유발 될 때 창의적일 수 있으며, 이러한 내재적 동기유발이 창의적 성과로 이어지고, 따라서 내재적 가치를 가진 사람들은 혁신적 마인드를 높여 성과를 향상시킨다고 볼 수 있다(Judge & Bono, 2001). 본 연구에서는 혁신행동의 아이디어 개발이 참신하고 유용한 아이디어를 만들어 내는 것(Janssen, 2000)이라는 정의와 강성호(2014)의 연구에서 참신적 창의성, 유용적 창의성으로 구분한 모델을 참고하여 혁신행동을 참신적 혁신행동과 유용적 혁신행동으로 구분하였다.

혁신행동의 선행요인으로 내부마케팅 요인을 다룬 연구 역시 부족한 실정이지만, 조직 내부에서 커뮤니케이션이 많을수록 구성원의 혁신성과는 높아지고(박경환 · 한인수, 1999), 팀 구성원 간 교환관계가 혁신행동에 영향을 주는 것으로 검증하였다(이인석, 1999). 또한, 임파워링 리더십이 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.(김정은, 2013). 따라서 조직 구성원의 특성에도 불구하고 효율적인 내부마케팅 활동은 개인의 특성을 개발하는 한편, 개인의 특성과 결합하여 조직 구성원들의 혁신행동을 강력하게 유발시킬 것으로 예상할 수 있으며, 이를 근거로 내부마케팅 구성요인과 혁신행동과의 영향관계에 대하여 가설1을 설정하였다.

가설1. 내부마케팅 활동요인은 조직구성원의 혁신행동에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 경영층 지원은 조직구성원의 참신적 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 경영층 지원은 조직구성원의 유용적 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 커뮤니케이션은 조직구성원의 참신적 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4. 커뮤니케이션은 조직구성원의 유용적 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 1-5. 권한위임은 조직구성원의 참신적 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 1-6. 권한위임은 조직구성원의 유용적 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 1-7. 교육훈련은 조직구성원의 참신적 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

1-8. 교육훈련은 조직구성원의 유용적 혁신행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 혁신행동과 직무만족에 관한 가설

혁신에 관련된 대부분의 연구들이 개인의 특성 및 구성원 간의 관계 그리고 조직이 처한 환경 및 문화에 집중되어 수행되었다. 이와 같이 직무만족의 선행요인으로 혁신행동 요인을 다룬 연구 역시 부족한 실정이지만, 이로곤(2017), 박영건(2018), 김문중(2019), 조성민·윤천성(2019) 등의 연구에서 혁신행동은 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 사회영(2020)은 평생교육사의 활발한 지식공유는 혁신행동을 통해 직무만족을 높인다고 검증하였다. 또한, 두문예(2019)는 공유멘탈모델과 혁신행동이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 혁신행동이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

조직구성원의 직무만족이 중요한 이유는 조직구성원의 만족 없이는 행정서비스 품질 향상을 통한 시민들의 만족과 지지를 기대할 수 없게 되고 궁극적으로 조직의 성과와 시민에 대한 책임성 저하라는 문제가 발생할 수 있기 때문이다(남승하·정종원, 2017). 직무만족과 혁신행동이 관계에 대해 김해룡·양필석(2008), 남승하·정종원(2017), 최예나(2019), 송건섭·나병선(2014) 등 연구자들에 의해 직무만족이 혁신행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 결과를 검증하였다. 이렇게 혁신행동과 직무만족과의 관계는 좋은 현상이 되풀이 되는 선순환 구조로 이해될 수 있다. 즉, 혁신행동은 직무만족을 유발하고, 다시 직무만족은 혁신행동을 가속화 할 수 있다.

혁신 행동은 조직구성원이 업무와 관련하여 새로운 아이디어를 개발하여, 실행하고, 확산 및 전파하는 행동으로 조직의 성과창출과 기업의 생존 및 성장을 좌우할 수 있는 경쟁우위를 선점해 갈 수 있는 힘의 원천이라 할 수 있다. 참신하고 유용한 아이디어를 만들어 내어 후원자의 지지를 받아 아이디어를 실행하여 성과를 만들어 내는 이러한 혁신행동은 맡겨진 업무 이외에 새로운 업무를 찾으려는 경향이 있고, 다른 사람이 하지 않은 새로운 일과 혁신적인 기술, 방법에 대한 제안, 문제 해결 욕구가 강하기 때문에 혁신행동 과정 속에서 조직 구성원은 직무에 대한 성

취감을 느끼고 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미쳐 직무만족은 높아질 수 있다.

이렇듯, 조직구성원이 업무와 관련하여 새로운 아이디어를 개발하여, 실행하고, 확산 및 전파하는 행동의 개념이라는 혁신행동의 일반적인 특징을 고려할 때 혁신 행동과 직무만족의 관련성을 추론해 볼 수 있을 것이다. 이를 근거로 혁신행동과 직무만족과의 영향관계에 대하여 가설2를 설정하였다.

가설2. 조직구성원의 혁신행동은 직무만족에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

2-1. 조직구성원의 참신적 혁신행동은 직무만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2-2. 조직구성원의 유용적 혁신행동은 직무만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 제3절 변수의 조작적 정의 및 설문구성

#### 1. 변수의 조작적 정의

변수의 조작적 정의는 선행 연구에서 고찰한 정의를 바탕으로 정확하고 구체적인 측정을 위해 변수에 대한 조작적 정의를 내렸고, 본 연구의 목적을 수행하기 위해 내부마케팅을 독립변수로, 혁신행동과 직무만족을 종속변수로 구성하여 각 변수 별로 그 구성 요인을 분석하였다.

##### 1-1. 내부마케팅

내부마케팅은 기업의 종사자를 내부고객으로 인식하여 그들이 원하는 욕구를 충족할 수 있도록 계획하고 실행하는 활동으로 직원의 만족과 동기부여를 촉진시키고 고객 지향적으로 개발함으로써 외부 고객 만족을 유도하는 마케팅 활동이다. 연구자들에 따라 내부마케팅의 요소를 다양하게 제시하고 있지만 본 연구에서는 내부마케팅의 구성요인을 경영층 지원, 커뮤니케이션, 권한위임, 그리고, 교육훈련으로 구성하였다. 각 질문은 경영층 지원 6개 항목, 커뮤니케이션 5개 항목, 권한위임

4개, 교육훈련 7개 항목으로 총 22개 항목으로 질문하였다.

### 1-1-1. 경영층지원

선행연구를 토대로 경영층 지원에 대한 조작적 정의는 내부마케팅의 한 요인으로 최고 경영층이 조직의 경영목표를 달성하기 위하여 종사자를 지원하고 동기부여하는 일련의 경영활동으로 정의하였다. 이학만(2015), 정은숙(2019), 용재명(2013), 박동경(2016)의 연구를 참조 6개 문항으로 정하였다. 각 문항은 경영층의 건의사항이나 개선점 수용, 경영층과의 접근용이, 경영층이 업무계획수립 시 직원참여, 경영전반에 대한 상호교류, 경영층의 업무 해결방안 제시, 경영층의 개방된 의사소통의 장려에 관한 문항이며, 각 항목에 대한 측정은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

### 1-1-2. 커뮤니케이션

본 연구에서 선행연구를 바탕으로 내부커뮤니케이션에 대한 조작적 정의를 업무수행과 관련하여 조직 구성원간 지속적이며 효과적으로 정보를 교환하는 활동으로 정의하였다. 이학만(2015), 정은숙(2019), 용재명(2013), 박동경(2016)의 연구를 참조하여 5개 문항으로 질문하였다. 구체적으로 살펴보면 직원 간의 업무수행에 대한 정보 전달, 업무성과에 관한 정기적인 피드백, 직무수행 시 충분한 의견 교환, 자유로운 분위기속에서 의사 표현에 관한 문항이며, 각 항목들에 대한 측정은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

### 1-1-3. 권한위임

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 권한위임은 조직의 업무 기능을 원활하게 수행하기 위하여 조직 구성원의 자율적인 의사결정권을 부여하고 직원의 판단을

신뢰하는 활동으로 정의하였다. 그리고 Hartline & Ferrell(1996), Gounaris(2008), 김현지(2014), 박수진(2016), 이재용(2008), 최정희(2017) 등의 선행연구를 바탕으로 의사결정 재량권 허용, 직원 자신의 판단 허용, 합리적인 판단 지원, 직원들의 판단 신뢰 등 4개 문항으로 질문하였다. 각 항목들에 대한 측정은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

#### 1-1-4. 교육훈련

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 교육훈련은 조직 구성원들이 그들의 직무에 요구되는 기술과 지식을 습득하고 문제해결 능력을 향상시키려는 목적으로 학습하는 활동으로 정의하였다. 그리고, Money & foreman(1996), 정민주(2005), 최정희(2017), 김희정(2018), 용재명(2013) 등의 선행연구를 바탕으로 본 연구에 맞도록 수정하였으며, 교육훈련의 지속적 진행, 교육훈련 받을 수 있는 기회 제공, 교육훈련의 가치에 대한 생각, 교육훈련 적극 참여 의사, 실제 업무 수행의 도움, 환경변화 적응 도움 등 6개 문항으로 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

#### 1-2. 혁신행동

선행연구를 바탕으로 혁신 행동이란 조직구성원이 업무와 관련하여 새로운 아이디어를 개발하여, 실행하고, 확산 및 전파하는 행동을 의미한다. 특히, 신제품의 창의성을 참신적 창의성과 유용적 창의성으로 구분하는 것(Sethi & Sethi, 2009)에 착안하여 혁신행동을 참신적 혁신행동과 유용적 혁신행동으로 구분하였다. 구체적으로 살펴보면 업무수행에 혁신적인 아이디어 도입의 적극성, 새로운 기술과 기법을 찾는 것, 비정형적이고 독창적인 대안 제시, 잘못된 것이 있으면 바른 방향으로 수정하는 것, 유용한 기술과 방법들을 제안, 문제를 해결하기 위해 의미 있는 의견 제시에 관한 문항이며, 각 항목은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.



### 1-2-1. 참신적(novelty) 혁신 행동

본 연구에서는 신제품의 참신적 창의성은 경쟁 제품들과 확연히 구분되어지는 정도를 의미하며, 이러한 창의성은 신제품에 대한 탐색적 혁신인 새로운 패러다임을 추구하면서 급격하고 불연속적 변화를 추구한다(Sethi & Sethi, 2009)에 착안하여 참신적 혁신행동을 기존의 아이디어와 확연히 구분되어 새로운 패러다임을 추구하면서 급격하고 불연속적인 변화를 추구하는 활동으로 정의하였다.

### 1-2-2. 유용적(meaningfulness) 혁신 행동

본 연구에서는 신제품의 유용적 창의성은 신제품이 유용하고 적절하며 고객의 필요를 반영하고 있는 정도를 의미한다(Sethi & Sethi, 2009).에 착안하여 유용적 혁신행동을 기존의 패러다임 안에서 점진적 변화를 추구하는 활동으로 정의하였다.

## 1-3. 직무만족

본 연구에서 직무만족은 직무와 관련된 일련의 활동을 하면서 경험하게 되는 것에 대해 평가하여 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정이나 태도로 정의하였다. 또한 본 연구에서는 직무만족에 대해 Hartline & Ferrel(1996), 박승열(2013), 박수진(2016), 김화정(2018), 김경미(2011) 등의 선행연구를 바탕으로 본 연구에 맞도록 수정하였으며, 내부마케팅의 실행으로 직무를 통해 갖게 되는 성취감이나 만족감 등의 문항을 이용하여 총 6개 항목을 추출하여 답변을 Likert 5점 척도로 구성하였다.

## 2. 설문구성

본 연구의 설문은 앞에서 살펴본 선행연구들을 토대로 하여 자기기입식 설문지

로 본 조사를 실시하였다. 본 연구의 설문은 인구통계학적 특성과 내부마케팅 요인, 혁신행동, 직무만족의 총 4부분으로 구성되었으며, 내부마케팅 요인은 선행연구를 통해 도출된 요인들 중 신뢰도와 유용성이 높다고 인정되는 경영층 지원, 커뮤니케이션, 권한위임, 교육훈련의 4개 요인으로 선택하여 21개의 문항으로 구성하였고, 혁신행동 6개 문항, 직무만족 6개 문항, 인구통계학적 특성의 7개 문항으로 총 40의 문항으로 설문을 구성하였다. 인구통계학적 문항을 제외한 각 변수의 설문항목들의 측정은 Likert식 5점 척도를 이용하여 1점은 ‘전혀 그렇지 않다’, 2점 ‘대체로 그렇지 않다’, 3점 ‘보통이다’, 4점 ‘대체로 그렇다’, 5점의 ‘매우 그렇다’로 구성하였다. 각 변수의 조작적 정의 및 측정항목은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 변수의 조작적 정의 및 측정항목

변수	조작적 정의	측정항목	출처
경영층 지원	최고 경영층이 조직의 경영목표를 달성하기 위하여 종사자를 지원하고 동기부여하는 일련의 경영활동	개선 및 건의수렴	이학만 (2015) 정은숙 (2019) 용재명 (2013) 박동경 (2016)
		접근분위기 조성	
		의사결정과정 참여	
		경영 정보 흐름이 원활	
		문제해결 방법과 자료	
		개방된 의사소통 장려	
커뮤니케이션	업무수행과 관련하여 조직구성원간 지속적이며 효과적으로 정보를 교환하는 활동	직원 간 정보 전달	박동경 (2016)
		업무성과 피드백	
		직원 의견 존중	
		의견교환을 통한 직무수행	
		직원 간 자유로운 의사표현	
권한 위임	조직의 업무 기능을 원활하게 수행하기 위하여 조직 구성원의 자율적인 의사결정권을 부여하고 직원의 판단을 신뢰하는 활동	의사결정 재량권 허용	이재용 (2008) 김현지 (2014) 등
		직원 자신의 판단 허용	
		합리적인 판단 지원	
		직원들의 판단 신뢰	

변수	조작적 정의	측정항목	출처
교육 훈련	조직 구성원들이 그들의 직무에 요구되는 기술과 지식을 습득하고 문제해결 능력을 향상시키려는 목적으로 학습하는 활동	교육훈련의 지속적 진행	Money &foreman (1996), 정민주 (2005) 등
		교육훈련 받는 기회 제공	
		교육훈련의 가치	
		교육훈련 적극 참여 의사	
		실제 업무 수행의 도움	
		환경변화 적응에 도움	
혁신 행동	조직구성원이 업무와 관련하여 새로운 아이디어를 개발하여, 실행하고, 확산 및 전파하는 행동	혁신적인 아이디어 도입	
		새로운 기술과 기법 찾음	
		비정형적이고 독창적인 대안 제시	
		잘못된 것의 바른 방향으로 수정	
		유용한 기술과 방법 제안	
		문제 해결의 의미있는 의견 제시	
직무 만족	직무와 관련된 일련의 활동을 하면서 경험하게 되는 것에 대해 평가하여 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정이나 태도	하고 있는 일에 만족	Hartline & Ferrel(1996), 박승열 (2013) 등
		직무에 대해 능력의 최대한 발휘	
		하는 일에 강한 성취감	
		업무에 대한 자랑, 추천	
		현재 받는 급여 만족	
		작업환경에 대한 만족	

\* 주: 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=대체로 그렇다, 5=매우 그렇다)

#### 제4절 표본선정 및 분석방법

본 연구는 공기업의 내부마케팅활동이 조직구성원의 혁신행동과 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구로서 광주도시철도에 소속되어 사무, 기술분야, 그리고 고객의 최 접점에서 근무하고 있는 근로자를 대상으로 본 연구의 표본으로 선정하였다.

본 연구에서는 가설검증을 위해 설문지에 의한 조사방법을 채택하였으며, 실증조

사는 본 연구자가 부서를 순회하며 본 연구의 목적 및 조사에 따른 취지를 설명한 후 응답자가 직접 기입하는 자기기입법을 이용하였다. 본 조사는 2021년 4월 1일부터 4월 10일까지 10일 간 설문조사를 실시하였고, 총 260부를 배포하여 243부를 수집하여 실증 분석하였다.

<표 3-2> 표본의 개요

구분	내용
모집단	광주도시철도에 근무하는 직원
표본 추출방법	비확률 표본추출 편의 추출법
조사 방법	자기기입방식
설문 배포 수	260부
유효표본수	242부
조사기간	2021. 4. 1 ~ 2021. 4.10

본 연구는 수집된 자료의 데이터 코딩과정을 거쳐 통계패키지프로그램인 AMOS21.0을 이용하여 다음과 같이 분석하였고, 빈도분석과 신뢰도 및 타당성 분석, 회귀분석을 실시하였으며, 세부적인 통계분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도와 백분율을 통한 빈도 분석을 실시하였다. 둘째, 신뢰도 분석을 통해 본 연구에서 사용된 척도의 문항 간 내적합치도인 Cronbach's alpha 값을 살펴보았다. 셋째, 설문문항으로 제시된 내부 마케팅(경영층 지원, 커뮤니케이션, 권한위임, 교육훈련), 혁신행동, 직무만족에 대한 요인의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 넷째, 회귀분석을 실시하여 각각 변수 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 분석을 통해 확보된 자료를 토대로 가설 검증을 위해 인과관계분석을 실시하였다.

## 제4장 연구결과

### 제1절 표본 수집 및 인구 통계적 특성

연구대상자의 인구통계학적 변인은 아래 <표4-1>과 같다. 총 242명의 응답자 가운데 남성 165명(68.2%), 여성 77명(31.8%) 순을 나타나 남성의 비율이 높은 것으로 나타났다. 응답자의 연령대는 40-49세가 126명(52.1%)로 가장 높은 것으로 나타났으며 50-60세가 64명(26.4%), 30-39세가 35명(14.5%), 20세-29세가 17명(7.0%) 순으로 나타났다. 응답자의 학력은 대졸이 179명(74.0%), 전문대졸 32명(13.2%), 대학원졸 이상 16명(6.6%), 고졸 15명(6.2%)로 나타나 대졸이상이 전체 응답자의 대부분을 차지하고 있었다. 응답자의 직위는 사원 및 주임이 115명(47.9%)로 가장 많았으며, 대리 44명(18.2%), 부장이상 35명(14.5%), 차장 25명(10.3%), 과장 22명(9.1%) 순을 나타냈다. 응답자의 직무를 살펴보면 공무원이 85명(35.1%), 사무직이 67명(27.7%), 기술직이 61명(25.2%), 관리직이 29명(12.0%)로 나타나 공무원과 사무직의 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 마지막으로 응답자의 소득을 살펴보면 300만원 미만이 107명(44.2%)으로 가장 높은 비중을 차지하고 있었으며, 500만원 미만이 39명(16.1%), 400만원 미만 35명(14.5%), 200만원 미만 22명(9.1%), 600만원 이상 13명(5.4%)로 나타났다.

<표 4-1> 조사대상자의 인구통계학적 분포

구분		표본수	백분율(%)
성별	남자	165	68.2
	여자	77	31.8
연령	20~29세	17	7.0
	30~39세	35	14.5
	40~49세	126	52.1
	50~60세	64	26.4
학력	고졸	15	6.2
	전문대졸	32	13.2
	대졸	179	74.0
	대학원졸 이상	16	6.6
근속연수	5년 이하	50	20.7
	10년 이하	43	17.8
	15년 이하	32	13.2
	20년 이하	103	42.6
	25년 이하	5	2.1
	25년 초과	9	3.7
직급	사원(주임)	116	47.9
	대리	44	18.2
	과장	22	9.1
	차장	25	10.3
	부장 이상	35	14.5
직무	관리직	29	12.0
	사무직	67	27.7
	기술직	61	25.2
	공무직	85	35.1
월급소득	200만원 미만	22	9.1
	300만원 미만	107	44.2
	400만원 미만	35	14.5
	500만원 미만	39	16.1
	600만원 미만	26	10.7
	600만원 이상	13	5.4
합계		242	100.0

## 제2절 측정항목의 평가

본 연구의 주요개념인 내부마케팅(경영층지원, 커뮤니케이션, 권한위임, 교육훈련), 경쟁우위(참신적 혁신행동, 유용적 혁신행동), 그리고 직무만족의 응답자 평가를 위해 구성개념 및 항목들의 평균 및 표준편차를 확인하였다. 모든 문항에서 각 변수의 설문항목들의 측정은 Likert식 5점 척도를 이용하여 1점은 ‘전혀 그렇지 않다’, 2점 ‘대체로 그렇지 않다’, 3점 ‘보통이다’, 4점 ‘대체로 그렇다’, 5점의 ‘매우 그렇다’로 평가하였으며, 세부항목 및 구성개념의 평가치는 <표 4-2>와 같다.

### 1. 내부마케팅

내부마케팅은 4개 하위요인으로 구성하여 평가한 결과, 교육훈련이 3.63점으로 가장 높게 나타났으며, 커뮤니케이션 3.47점, 권한위임 3.37점, 그리고 경영층지원이 3.11점 순으로 조사되었다. 하위요인별로는 경영층지원에 대한 설문문항은 총 6개 문항으로 3.11점으로 나타났으며, 설문문항 중 ‘경영층은 개방된 의사소통을 장려한다’가 평균 3.29점으로 가장 높게 나타난 반면, ‘경영층에 쉽게 접근 할 수 있는 분위기가 조성되어 있다’가 평균 2.96점으로 가장 낮게 조사되었다. 커뮤니케이션의 설문문항은 총 5개 문항으로 3.47점으로 나타났으며, 설문문항 중 ‘직원들 간에 자유로운 분위기속에서 의사 표현을 할 수 있다’가 평균 3.61점으로 가장 높게 나타난 반면, ‘직원들은 업무성과에 관하여 상사로부터 정기적으로 피드백을 받고 있다.’가 3.33점으로 가장 낮게 조사되었다. 권한위임은 총 4개 설문문항으로 3.37점으로 나타났으며, 설문문항 중 ‘관리자는 직원들의 판단을 신뢰한다’가 3.42점으로 가장 높게 나타난 반면, ‘관리자는 직원들에게 업무에 관한 의사결정 재량권을 허용하고 있다’가 3.35점으로 가장 낮게 조사되었다. 교육훈련에 대하여는 설문문항은 총 6개 문항으로 3.36점으로 나타났으며, 설문문항 중 ‘우리 회사는 직원들의 역량 향상을 위해 교육훈련을 지속적으로 진행한다.’가 3.84점으로 가장 높게 나타난 반면, ‘우리 회사의 교육훈련은 새롭고 다양한 환경변화에 적응할 수 있도록 도움을

준다.’가 3.42점으로 가장 낮게 조사되었다.

## 2. 경쟁우위(참신적 혁신행동, 유용적 혁신행동)

경쟁우위는 유용적 혁신행동이 3.46점, 참신적 혁신행동이 3.26점으로 조사되었다. 참신적 혁신행동의 설문문항은 총 3개 문항으로 3.26점으로 나타났으며, 설문문항 중 ‘나는 업무수행에 있어 새로운 기술과 기법을 적극적으로 찾아본다’가 3.32점으로 가장 높게 나타난 반면, ‘나는 업무수행에 있어 비정형적이고 독창적인 대안들을 제시한다’가 3.17점으로 가장 낮게 조사되었으며, 유용적 혁신행동의 설문문항은 총 3개 문항으로 3.46점으로 나타났으며, 설문항목 중 ‘나는 사소한 문제라도 잘못된 것이 있으면 바른 방향으로 수정할 수 있도록 의견을 개진한다.’와 ‘나는 업무수행 과정에서 발생하는 문제를 해결하기 위해 의미있는 의견을 제시한다’가 3.49점으로 가장 높게 나타난 반면, ‘나는 업무수행에 있어 유용한 기술과 방법들을 제안한다’가 가장 낮은 3.41점으로 조사되었다.

## 3. 직무만족

직무만족의 설문문항은 총 6개 문항으로 3.30점으로 조사되었다. 설문문항 중 ‘나는 지금 내가 하고 일에 만족한다.’가 3.56점으로 가장 높게 나타났으며, ‘나의 직무수행 능력과 노력을 고려할 때, 현재 받고 있는 급여에 대해 만족한다.’가 가장 낮게 조사되었다.

<표 4-2> 세부항목 및 구성개념의 평가치

구성개념	세부항목	평균 (표준편차)
경영층지원 3.11 (0.79)	경영층이 직원들을 위한 건의사항이나 개선점을 잘 들어 준다.	3.17 (0.87)
	경영층에 쉽게 접근 할 수 있는 분위기가 조성되어 있다.	2.96 (0.93)



구성개념	세부항목	평균 (표준편차)
경영층지원 3.11 (0.79)	경영층이 업무계획 수립과 의사결정에 직원들을 참여시킨다.	3.09 (0.94)
	경영층은 업무관련 문제해결을 위해 자료나 방법을 제시해 준다.	3.07 (0.90)
	경영층은 개방된 의사소통을 장려한다.	3.29 (0.95)
	경영층은 경영전반에 걸쳐 쌍방향 정보흐름이 원활하도록 노력한다.	3.13 (0.88)
커뮤니케이션 3.47 (0.62)	직원간에 업무수행에 대한 다양한 정보를 전달 해준다.	3.56 (0.67)
	직원들은 업무성과에 관하여 상사로부터 정기적으로 피드백을 받고 있다.	3.33 (0.80)
	상사들이 직원들의 의견을 물어보고 의사결정을 한다.	3.37 (0.81)
	직무수행에 있어 상사 및 동료들과 충분히 의견을 교환한다.	3.53 (0.78)
	직원들 간에 자유로운 분위기속에서 의사 표현을 할 수 있다.	3.61 (0.86)
권한위임 3.37 (0.75)	관리자는 직원들에게 업무에 관한 의사결정 재량권을 허용하고 있다.	3.35 (0.80)
	관리자는 직원들이 문제해결을 위해 자신의 판단하에 행동하는 것을 허용하고 있다.	3.36 (0.83)
	관리자는 직원들이 합리적인 판단을 내릴 수 있도록 지원한다.	3.36 (0.89)
	관리자는 직원들의 판단을 신뢰한다.	3.42 (0.84)
교육훈련 3.63 (0.59)	우리 회사는 직원들의 역량향상을 위해 교육훈련을 지속적으로 진행한다.	3.84 (0.70)
	관리자는 진행되고 있는 교육훈련을 받을 수 있도록 기회를 제공한다.	3.82 (0.70)
	우리 회사가 실시하는 교육훈련은 가치 있다고 생각한다.	3.54 (0.77)

구성개념	세부항목	평균 (표준편차)
교육훈련 3.63 (0.59)	우리 회사가 실시하는 교육훈련에 적극 참여할 의사가 있다.	3.75 (0.73)
	우리 회사의 교육훈련은 실제 업무 수행하는데 도움이 된다.	3.47 (0.83)
	우리 회사의 교육훈련은 새롭고 다양한 환경변화에 적응할 수 있도록 도움을 준다.	3.42 (0.76)
참신적 혁신행동 3.26 (0.66)	나는 업무수행에 있어 혁신적인 아이디어를 업무에 도입하는데 적극적이다	3.29 (0.73)
	나는 업무수행에 있어 새로운 기술과 기법을 적극적으로 찾아본다	3.32 (0.80)
	나는 업무수행에 있어 비정형적이고 독창적인 대안들을 제시한다	3.17 (0.76)
유용적 혁신행동 3.46 (0.69)	나는 사소한 문제라도 잘못된 것이 있으면 바른 방향으로 수정할 수 있도록 의견을 개진한다.	3.49 (0.82)
	나는 업무수행에 있어 유용한 기술과 방법들을 제안한다	3.41 (0.77)
	나는 업무수행 과정에서 발생하는 문제를 해결하기 위해 의미있는 의견을 제시한다	3.49 (0.75)
직무만족 3.30 (0.73)	나는 지금 내가 하고 일에 만족한다.	3.56 (0.85)
	나는 나의 직무에서 내 능력을 최대한 발휘하고 있다고 생각한다.	3.47 (0.83)
	나는 내가 하는 일에 강한 성취감을 느낀다.	3.31 (0.84 )
	나는 나의 업무를 다른 사람에게 자랑하고 추천하고 싶다.	3.14 (0.90)
	나의 직무수행 능력과 노력을 고려할 때, 현재 받고 있는 급여에 대해 만족한다.	3.02 (1.05)
	나는 근무하고 있는 작업환경에 대해 만족한다.	3.34 (0.89)

### 제3절 신뢰도 및 타당성 분석

측정된 세부항목과 구성개념이 일관성이 있고 타당한지를 확인하기 위해 신뢰성과 타당성을 분석하였다. 이를 위해 먼저, 세부항목들 간 내적 일관성이 있는지를 Cronbach's alpha 계수를 통해 확인하였다.

<표 4-3>에서 확인할 수 있듯이 측정된 모든 구성개념들의 Cronbach's alpha 계수가 모두 .80을 초과하는 것으로 나타났으며(경영충지원 = 0.93, 커뮤니케이션 = 0.84, 권한위임 = 0.92, 교육훈련 = 0.88, 참신적 혁신행동 = 0.84, 유용적 혁신행동 = 0.87, 직무만족 = 0.90), 이는 구성개념에 포함된 세부항목들의 내적일관성을 의미한다고 할 것이다(Nunally, 1978).

내적일관성의 확인과 함께, 각 측정항목들의 단일차원성 및 타당성 검증을 위하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과 모형의 적합도 지수는  $\chi^2=941.41(df=474)$ ,  $p=.00$ , CFI=.92, IFI=.92, TLI=.91, RMSEA=.06 로 측정되어 모형의 적합성을 확인할 수 있었다. 또한, 세부항목의 표준화된 요인적재값(factor loading)이 모두 통계적으로 유의할 뿐만 아니라 .70 이상을 초과하는 것으로 확인되었다(Bentler & Bonett, 1980). 다음으로 세부항목들이 연구단위에 대한 대표성을 확보하였는지를 살펴보기 위해 평균분산추출(average variance extracted: AVE)과 합성신뢰도(composite reliability: CR)값을 확인하였다. <표 4-3>에서 확인할 수 있듯이 모든 구성개념들의 AVE 값과 CR 값이 모두 0.50 과 0.70을 초과하는 것으로 나타나 기준치를 초과하는 것으로 확인되었다(Bagozzi & Yi, 1988).

마지막으로 세부항목들 간의 판별타당성(discriminant validity)을 확인하기 위하여 평균분산추출값의 제곱근과 상관계수값을 비교하였다. <표 4-4>에서 볼 수 있는 바와 같이 평균분산추출값의 제곱근이 구성개념들 간의 상관계수값 보다 큰 것으로 확인되어 판별타당성이 충족되었음을 확인할 수 있었다.

<표 4-3> 확인적 요인분석 결과

변수	문항약호	표준화계수*	Cronbach alpha	CR	AVE
경영충지원	S1	0.85	0.93	0.94	0.74
	S2	0.79			
	S3	0.83			
	S4	0.86			
	S5	0.84			
	S6	0.87			
커뮤니케이션	C1	0.72	0.84	0.90	0.65
	C2	0.66			
	C3	0.74			
	C4	0.79			
	C5	0.72			
권한위임	A1	0.78	0.92	0.94	0.80
	A2	0.86			
	A3	0.90			
	A4	0.88			
교육훈련	E1	0.69	0.88	0.93	0.70
	E2	0.70			
	E3	0.81			
	E4	0.66			
	E5	0.82			
	E6	0.78			
참신적 혁신행동	N1	0.79	0.84	0.90	0.77
	N2	0.87			
	N3	0.75			
유용적 혁신행동	M1	0.76	0.87	0.92	0.79
	M2	0.86			
	M3	0.88			
직무만족	J1	0.81	0.90	0.92	0.67
	J2	0.75			
	J3	0.82			
	J4	0.85			
	J5	0.70			
	J6	0.80			
$\chi^2=941.41(df=474)$ , $p=.00$ , $CFI=.92$ , $IFI=.92$ , $TLI=.91$ , $RMSEA=.06$					

\*  $p<.05$ , CR: 합성신뢰도, AVE: 평균분산추출

<표 4-4> 평균, 표준편차 및 상관관계

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 경영충지원	3.11	0.79	0.74						
2. 커뮤니케이션	3.47	0.62	0.62	0.65					
3. 권한위임	3.37	0.75	0.63	0.74	0.80				
4. 교육훈련	3.63	0.59	0.60	0.62	.56	0.70			
5. 참신적 혁신행동	3.26	0.66	0.43	0.41	.35	0.38	0.77		
6. 유용적 혁신행동	3.46	0.69	0.39	0.45	0.34	0.35	0.79	0.79	
7. 직무만족	3.30	0.73	0.39	0.46	0.49	0.24	0.50	0.51	0.67

주: 모든 상관계수값  $p < .01$ , 대각선값은 평균분산추출

#### 제4절 가설검증결과

본 연구에서는 경영충지원, 커뮤니케이션, 권한위임, 교육훈련 등과 같은 내부마케팅 활동이 참신적 혁신행동과 유용적 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보고, 혁신행동이 직무만족에 미치는 경로에 대해 확인하고자 하였으며 이를 위해 AMOS21.0을 이용해 구조방정식모델을 분석하였다.

분석결과, 모델의 적합도는  $\chi^2=1634.15(df=485)$ ,  $p=.00$ , CFI=.90, IFI=.85, TLI=.85, RMSEA=.07 으로 나타나 모든 적합도 지수가 기준을 충족하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 토대로 구체적인 가설검증을 실시하였다. 먼저, 먼저 경영충지원이 참신적 혁신행동에 미치는 정(+)의 관계는 지지되는 것으로 나타나 가설 1-1은 채택되었다( $\beta=0.25$ ,  $t=3.84$ ,  $p<.01$ ). 두 번째로 경영충지원이 유용적 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2 역시 채택되었다( $\beta=0.18$ ,  $t=2.90$ ,  $p<.05$ ),

세 번째로 커뮤니케이션이 참신적 혁신행동에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-3 역시 채택되었다( $\beta=0.38, t=5.14, p<.01$ ). 네 번째로 커뮤니케이션이 유용적 혁신행동에 정(=)<sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-4 역시 지지되었다( $\beta=0.51, t=6.66, p<.01$ ). 다섯 번째로 권한위임이 참신적 혁신행동에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-5는 기각되었다( $\beta=-0.08, t=-1.24, p>.05$ ). 여섯 번째로 권한위임이 유용적 혁신행동에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-6 역시 기각되었다( $\beta=-0.12, t=-1.24, p>.05$ ). 일곱 번째로 교육훈련이 참신적 혁신행동에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-7은 채택되었다( $\beta=0.15, t=2.24, p<.05$ ). 여덟 번째로 교육훈련이 유용적 혁신행동에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-8은 기각되었다( $\beta=0.07, t=1.21, p>.05$ ). 아홉 번째로 참신적 혁신행동이 직무만족에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설 2-1은 채택되었다( $\beta=0.27, t=3.95, p<.01$ ). 마지막으로 유용적 혁신행동이 직무만족에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설 2-2는 채택되었다( $\beta=0.39, t=5.42, p<.01$ ). <표 4-5>는 본 연구를 통해 살펴본 가설검증의 결과를 요약해 놓은 것이다.</sup></sup></sup></sup></sup></sup></sup></sup>

<표 4-5> 가설검증 결과

	경로	경로계수	t값	채택여부
H1-1	경영층지원→참신적 혁신행동	.25	3.84**	채택
H1-2	경영층지원→유용적 혁신행동	.18	2.90*	채택
H1-3	커뮤니케이션→참신적 혁신행동	.38	5.14**	채택
H1-4	커뮤니케이션→유용적 혁신행동	.51	6.66**	채택
H1-5	권한위임→참신적 혁신행동	-.08	-1.24	기각
H1-6	권한위임→유용적 혁신행동	-.12	-1.99	기각
H1-7	교육훈련→참신적 혁신행동	.15	2.24*	채택
H1-8	교육훈련→유용적 혁신행동	.07	1.21	기각
H2-1	참신적 혁신행동→직무만족	.27	3.95**	채택
H2-2	유용적 혁신행동→직무만족	.39	5.42**	채택
$\chi^2=1634.15(df=485), p=.00, CFI=.90, IFI=.85, TLI=.85, RMSEA=.07$				

주: \*<.05, \*\*p<.01

## 제5장 결론

### 제1절 연구결과 요약 및 논의

본 연구는 공기업의 내부마케팅활동이 조직구성원의 혁신행동과 직무만족에 미치는 영향에 대하여 고찰하기 위해 문헌연구를 통해 연구모형을 설계하고 연구가설을 설정하였으며, 실증분석을 통하여 연구모형의 가설을 검증하였다. 이를 위해 광주도시철도공사를 대상으로 설문의 단계를 거쳐 각 변수간의 상관관계와 영향에 대해 파악한 실증분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 가설 1과 관련하여 내부마케팅 구성요인이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 유의한 영향이 있는 것으로 파악되어 가설 1은 부분적으로 채택되었다. 구성요인 중 경영층 지원, 커뮤니케이션은 참신적 혁신행동과 유용적 혁신행동에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 김정애(2014)의 내부마케팅이 조직지원인식, 혁신행동과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영층지원이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 채택되었으며, 팀 구성원 간 교환관계가 혁신행동에 영향을 주는 것으로 검증하였고(이인석, 1999), 상사와 부하의 교환관계의 질이 부하의 혁신행동에 긍정적인 영향을 준다.(송병식·강영순, 2001)는 선행연구와 일치한다. 권한위임은 참신적 혁신행동과 유용적 혁신행동에 모두 기각되었다. 이는 권한위임을 통하여 기업고객의 요구와 문제에 신속하게 대응하며 열정적이고 우호적인 분위기에서 고객을 접촉하여 새로운 아이디어를 창출할 수 있지만(이정환, 2006), 도시철도공사는 지방공기업으로서 정부 법령 및 각종 규정, 매뉴얼을 준수해야 하는 특성으로 인한 경직성과 조직 구성원의 결정이 시민에게 직접적인 영향을 미치는 과급력으로 등으로 인해 권한위임이 창조적 사고발현이나 행동인 혁신행동에 영향을 미치기 어려운 것으로 판단된다. 교육훈련은 참신적 혁신행동에는 정(+)의 영향을 미치는 반면, 유용적 혁신행동에는 영향을 미치는 못하여 기각되었다. 이는 최근 빅데이터, 인공지능 등 4차 산업혁명으로 인한 기술의 발전과 새로운 방식의 접근이나 방법 등을 배워서 새롭게 업무에 적용하고

자 하는 개인과 조직의 성향은 강한 반면, 조직 구성원이 그동안 경험하고 습득해 내재화해왔던 업무습관이나 방식에 대한 편안함으로 인해 기존의 방식 내에서 다소 벗어나는 점진적인 변화에 대하여는 불편함을 느껴 거부되어 지는 경향이 있는 것으로 판단된다.

둘째, 가설 2와 관련하여 혁신행동은 직무만족에 미치는 영향을 알아본 결과, 유의한 영향이 있는 것으로 파악되어 가설 2는 채택되었다. 참신적 혁신행동과 유용적 혁신행동 모두 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 이로곤(2017), 박영건(2018), 김문중(2019), 두문예(2019) 등 다수의 연구자의 선행연구와 일치하는 결과다. 결국 혁신행동 과정 속에서 조직 구성원은 직무에 대한 성취감을 느끼고 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미쳐 직무만족이 높아질 수 있으며 이로 인해 혁신행동을 유발할 수 있다. 즉, 혁신행동은 직무만족을 유발하고, 다시 직무만족은 혁신행동을 가속화 하는 선순환 구조를 만들 수 있을 것이다.

## 제2절 연구의 시사점

본 연구의 실증결과에 따른 공기업의 구성원에 대해 내부마케팅, 혁신행동, 직무만족간의 관계에 대한 시사점을 이론적 시사점과 실무적 시사점으로 제시하면 다음과 같다.

### 1. 이론적 시사점

첫째, 본 연구는 공기업의 내부마케팅이 혁신행동과 직무만족에 미치는 영향에 대하여 확인하였다. 그간 혁신행동과 직무만족에 관한 선행연구는 있으나, 많은 연구들은 혁신행동의 선행요인으로 직무만족을 다루어 왔으며, 혁신행동이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구는 최근에 일부 진행되고 있지만 내부마케팅, 혁신행동, 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구는 미흡한 실정이었다. 내부마케팅이 혁신행동에, 그리고 혁신행동이 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 것을 검증함으로써



내부마케팅, 혁신행동, 직무만족의 인과관계에 대한 모형을 제시하였다는 점에서 학문적 시사점이 있다고 할 수 있겠다.

둘째, 본 연구는 혁신행동을 참신적 혁신행동과 유용적 혁신행동으로 나누어 내부마케팅과 직무만족과의 관계를 증명함으로써 새로운 모형을 제시하고 있다. Janssen(2000)이 혁신행동의 구성요소인 아이디어 개발이 참신하고 유용한 아이디어를 만들어 내는 것으로 정의하였고, 강성호(2014)의 성공적 신제품 개발을 위한 신제품 창의성의 원천과 역할에 관한 연구에서 참신적 창의성, 유용적 창의성으로 구분하여 변수간의 관계를 검증한 모델을 참고하여 혁신행동을 2개로 구성하였다.

셋째, 본 연구에서는 내부마케팅 요인 중 교육훈련이 기존의 아이디어와 확연히 구분되어 새로운 패러다임을 추구하면서 급격하고 불연속적인 변화를 추구하는 참신적 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었고, 기존의 패러다임 안에서 점진적 변화를 추구하는 활동인 유용적 혁신행동에는 기각되었다. 이러한 결과는 내부마케팅이 조직지원인식, 혁신행동과 고객지향성에 미치는 영향에 대해 연구한 김경애(2014)의 내부마케팅 중 교육훈련과 권한위임 유의한 영향이 없는 것으로 분석한 결과에 대해 보다 세분화하여 영향관계를 검증함으로써 중요한 시사점을 제시하고 있다.

## 2. 실무적 시사점

첫째, 공기업의 혁신행위가 내부마케팅에 의해 영향을 받고 있으며, 직무만족에 영향을 미친다는 것을 검증함으로써 불확실한 경영환경 속에서 생존과 발전을 위해 끊임없는 혁신을 요구하는 정부의 정책방향에 부합하고 성과를 창출하기 위해서는 기관의 조직 구성원에 대한 내부마케팅이 선행되어야 한다는 것을 시사해 주고 있다. 본 연구 대상인 광주도시철도공사는 지난 2019년부터 혁신, 소통, 내부고객 만족을 담당하는 부서를 새롭게 신설하여 운영하고 있어 이에 대한 실효성 등 검증이 필요하였다. 이러한 시점에서 해당 근로자를 대상으로 내부마케팅과 혁신행동, 직무만족에 대한 인과관계 분석은 향후 공사의 운영방향과 성과창출을 위해 보

다 효과적으로 근로자 관리를 모색할 수 있는 기회를 제공할 것이다.

둘째, 내부마케팅의 구성요인인 경영층 지원, 권한위임, 커뮤니케이션, 교육훈련 등이 혁신행동에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다, 이는 조직 구성원에 대한 내부마케팅이 선행변수로 조직 내에서 혁신행동 전반에 걸쳐서 영향을 미치는 것이며, 조직 차원에서 내부마케팅에 대한 관리가 중요하다는 것을 확인하는 데 의의가 있다. 특히, 광주도시철도공사는 그동안 유연한 조직문화 형성과 수평적 의사소통을 조성하기 위해 경영전략, 조직진단 등 공사 경영전반에 대해 조직구성원의 참여와 함께 조직내 소통진단, CEO 등 간부가 참여하는 다양한 소통프로그램을 운영하고 있다. 이러한 직원들과 개방된 의사소통, 그리고 쌍방향 정보 공유는 직원들이 업무수행에 유용한 기술과 방법과 문제해결을 위한 다양한 의견을 제시하는데 주저하지 않도록 행동을 이끌어 내며, 또한 이러한 행동들이 높은 직무 성과를 보여 궁극적으로 조직 내의 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다. 다만, 경영층지원에 대한 평가치가 가장 낮게 나타난 만큼, 지속적으로 개선방안 마련 필요

셋째, 혁신행동이 직무만족에 미치는 유의한 영향을 미치는 것으로 제시하였고, 이런 직무만족은 직무성과와 수행에 있어 중요한 부분이다.(서민주, 2016). 즉, 조직의 성과를 창출하기 위해서는 조직 구성원이 새롭고 유용한 아이디어를 개발, 주변의 지지를 받아서 실행할 수 있는 분위기를 조성하고 실행과정에서 발생하는 문제에 대해 해결할 수 있는 방안을 제시하는 한편, 혁신행동이 성과창출에 실패하더라도 격려와 지원을 아끼지 않는 활동을 통해 지속적으로 혁신행동이 활성화될 수 있도록 문화적 토대를 만들어야 할 것이다.

### 제3절 연구의 한계점 및 발전방향

본 연구는 공기업의 내부마케팅활동이 조직구성원의 혁신행동과 직무만족에 미치는 영향에 대한 검증을 분석하였으나, 다음과 같은 한계점들을 내포하고 있으며, 향후 연구방향에 대해 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구의 검증을 위해 설문조사를 실시하였기 때문에 설문조사에 참여한

대상자들의 상황에 따른 개인에 따라 주관적 응답 가능성이 존재하며, 또한 시간경과에 따른 변화에 대한 정보를 제공하지 못한다는 한계점이 있다.

둘째, 본 연구의 적용대상이 일부지역의 특정기관으로 한정되어 본 연구에 대한 결과를 일반화로 적용하기에는 한계가 있을 수 있다. 이에 이후의 연구는 타 지역 및 산업군을 대상으로 분석하여 일반화를 추구해야 할 필요가 있다.

셋째, 설문 대상자인 근로자의 직급과 직무군의 폭넓은 분포범위로 인해 참여하는 직급과 직무군의 인원수에 의해 결과가 달라질 수 있는 여지가 있어 인구통계학적 특성을 고려하여 검증할 필요성이 있다. 특히, 광주도시철도공사는 위탁용역으로 운영되던 업무에 대하여 2015년 직접고용방식으로 전환하고 2017년 공무원(무기계약직)이 신설되어 일반직과의 융합과 통합에 의한 시너지를 창출하기 위해 다양한 노력을 하고 있어 이에 대한 효과 검증이 필요한 실정이다.

넷째, 내부마케팅 이외에도 혁신행동에 영향을 주는 여러 하위요인들이 존재하기 때문에 향후 혁신행동에 대한 선행변수들의 다양한 하위요인들을 보다 세분화하여 검증하고, 실증분석 할 필요성을 가져본다.

이와 같은 한계점에도 불구하고 본 연구는 공기업의 내부마케팅활동이 조직구성원의 혁신행동과 직무만족 관계를 분석하고, 변인들의 상호작용 등 다각적인 분석을 통하여 활용할 수 있는 지표를 제시했다는 점에서 의의를 가질 수 있다. 본 연구결과가 조직구성원의 혁신행동을 유발하는 여건을 확보하여 조직구성원의 직무만족 및 조직성과에 직접적으로 기여할 수 있도록 하는데 기초자료로 활용될 수 있기를 기대한다.

## 참고문헌

- 강도명 (2014), 장애인 직업재활 서비스 종사자의 직무만족도와 이직의도에 관한 연구, **대구대학교 대학원**, 박사학위논문.
- 강성호·허원무·박경도 (2014), 성공적 신제품 개발을 위한 신제품 창의성의 원천과 역할에 관한 연구, **마케팅관리연구**, 14(10). pp. 123-147
- 강수현 (2014), 임파워먼트(Empowerment)가 책임성에 미치는 영향, **서울대학교 행정대학원**, 석사학위논문.
- 강형철 (2010), 카지노기업의 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향 : 조직동일시의 수준 제고를 중심으로, **한양대학교 대학원**, 박사학위논문.
- 고강래 (2006), 호텔의 인적서비스품질이 고객만족과 구매행동에 미치는 영향에 관한 연구, **배재대학교 관광경영대학원**, 석사학위논문.
- 권오혁·신영식 (2018), “미용종사자의 예술적 창의성이 직무만족 및 혁신행동에 미치는 영향,” **대한미용학회지**, 14(4), pp. 517-524.
- 권혁중 (1995), 기업의 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품정책의 결정에 관한 연구, **성균관대학교 대학원**, 미간행 박사학위논문.
- 기은혜·구본기 (2014), “항공사 종사원의 신뢰가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향,” **관광연구**, 29(2), pp. 243-263.
- 김경미 (2011), 호텔F&B 부서장의 내부마케팅활동이 직무만족 및 조직충성도에 미치는 영향: 자기효능감을 조절변수로, **세종대학교 관광대학원**, 석사학위논문.
- 김경애 (2014). 내부마케팅이 조직지원인식, 혁신행동과 고객지향성에 미치는 영향. **제주대학교 경영대학원**, 석사학위논문.
- 김광근·서철현·주현식 (2006), “호텔종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향”, **대한경영학회지**, 19(2), pp. 469-488.
- 김문중 (2019), 공유멘탈모델과 혁신행동이 직무만족에 미치는 영향, **가천대학교 경영대학원**, 석사학위논문.
- 김연선 (2008), 셀프리더십이 팀웍과 자기효능감, 직무만족, 조직몰입 및 직무성과

- 에 미치는 영향: 특급호텔 Wine & Dining Restaurant 을 중심으로, **세종대학교 호텔관광경영학과**, 박사학위논문.
- 김은정 (2004), “구조방정식모형을 이용한 정보공동이용의 결정요인 연구,” **한국행정학보**, 38(4), pp. 125-145.
- 김정은 (2013), “임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 창의성이 매개효과 및 혁신지원분위기의 조절효과, **울산대학교 경영대학원**, 석사학위논문
- 김홍범 (1998), “한국어 상징어 사전의 편찬 방안,” **한글** 239, 3, pp. 137-160.
- 김화정 (2018), 저비용항공사의 내부마케팅이 직무만족과 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향 연구, **경희사이버대학교 호텔관광대학원**, 석사학위논문.
- 김형진·심덕섭 (2013), “심리적자본이 혁신행동에 미치는 영향. 인적자본 개발 노력과 사회적 자본 개발노력의 매개효과를 중심으로,” **대한경영학회지**, 13(11), pp. 3003-3028
- 김해룡·양필석 (2008), “핵심자기평가와 혁신행동과의 관계에서 셀프리더십의 매개효과에 관한 연구,” **대한경영학회지**, 21(5), pp. 1831-1857.
- 김현지 (2014), 항공사의 내부마케팅이 소진, 브랜드애착, 직무몰입에 미치는 영향, **세종대학교 일반대학원**, 박사학위논문.
- 남길석·강민완 (2015), “시큐리티기업의 인적자원관리와 조직몰입, 직무만족 및 혁신행동의 관계,” **한국시큐리티융합경영학회지**, 4(2), pp. 69-83
- 남승하·정종원 (2017), “자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성공에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로,” **한국인사행정학회지**, 16(4), pp. 27-55.
- 남영현 (2010), 내부마케팅의 실행요인이 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구, **고려대학교 경영정보대학원**, 석사학위논문.
- 노영·이규혜·박재옥 (2005), “의류업체에서 내부 마케팅의 영향 요인이 내부성과와 외부 성과에 미치는 영향,” **복식문화연구**, 13(3), pp. 452 -468
- 두문예 (2019), 공유멘탈모델과 혁신행동이 직무만족에 미치는 영향. **가천대학교 대학원**. 석사학위논문.

- 문수정 (2017), 내부마케팅이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 의료기관을 중심으로, **경희대학교 경영대학원**, 석사학위논문
- 박경호 (2002), 내부마케팅을 통한 호텔내부고객만족에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위 논문. 182-187.
- 박경화·한인수 (1999), “혁신행위에 영향을 미치는 개인성격과 작업환경: R&D 연구원 및 기술인력을 중심으로,” **경영학연구**, 28(2), pp. 477-504.
- 박동경 (2016), 공기업의 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향 분석 : 공기업 특성과 조직문화에 따른 차이 비교를 중심으로, **부산대학교 대학원**, 석사학위논문. -
- 박봉규 (1999), “호텔종업원의 직무만족과 고객지향간의 관계에 있어서 자발적 행동과 직무역할행동의 역할에 관한 연구,” **관광학연구**, 22(3), pp. 31-53.
- 박수진 (2016), 항공사 객실 승무원에 대한 내부마케팅이 심리적 자본, 감정노동, 직무만족에 미치는 영향. **경희대학교 일반대학원**, 박사학위논문
- 박승열 (2013), 조직공정성과 조직의 비전이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, **서울벤처대학교 대학원**, 박사학위논문.
- 박영건 (2017), 조직문화, 혁신행동 및 직무만족간의 인과관계, **창원대학교 대학원**, 석사학위논문.
- 박우석 (2017), 교육기관에서의 내부마케팅 요인이 직무만족, 조직몰입과 고객지향성에 미치는 영향, **경남대학교 대학원**, 박사학위논문.
- 박은주 (2020), 개인의 성격과 창의력이 혁신적인 업무행동과 직무 성과에 미치는 영향에 대한 연구: 혁신형 중소기업 종사자를 대상으로, **중앙대학교 대학원**, 박사학위 논문.
- 박정미 (2015), 항공사 내부마케팅이 객실승무원의 정서적 몰입 및 고객지향성에 미치는 영향 연구, **경희대학교 관광대학원**, 석사학위논문.
- 배채수 (2014), 주얼리 기업의 내부마케팅이 직무스트레스, 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구, **경기대학교 서비스경영전문대학원**, 박사학위논문
- 사화영 (2020), 서울지역 평생교육사의 지식공유와 직무만족의 관계에서 혁신행동

- 의 매개효과, **고려대학교 교육대학원**, 석사학위논문.
- 송건섭·나병선 (2014), “인적자원관리 구성요소와 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동 간의 인과관계 연구,” **한국인사행정학회보**, 13(1), pp. 327-350.
- 송병식, 강영순 (2001). 리더십의 교환관계와 혁신행동간 과업 및 개인특성의 조절효과, **대한경영학회지**, 27, pp. 55-80
- 송정수·양필석 (2008). “셀프리더십과 혁신행동과의 관계에서 직무만족의 매개효과 연구,” **인력개발연구**, 10(1), pp. 223-246.
- 송용선 (2008), “내부고객으로서 소방공무원의 직무만족 영향요인에 관한 경험적 연구,” **한국화재소방학회논문지**, 22(2), 70-83.
- 송효분 (2005), 외식기업의 내부마케팅이 내부고객과 외부고객의 만족에 미치는 영향 : 호텔레스토랑과 패밀리레스토랑을 대상으로. **경기대학교 대학원**. 박사학위논문.
- 송효분·박석희 (2005), “외식기업의 내부마케팅이 내부고객 태도에 미치는 영향,” **관광학연구**, 30(3), 357-379.
- 서민주 (2016), 항공사 승무원 팀장의 여성적 리더십이 직무열의와 직무만족을 통해 조직몰입에 미치는 영향, **경기대학교 서비스경영전문대학원**, 박사학위논문.
- 신유근 (1985), **조직행위론**, 서울: 다산출판사.
- 신유근 (1996), **현대경영학**, 서울: 다산출판사.
- 엄영호(2019), “외식종사원의 자기효능감이 혁신행동과 직무만족에 미치는 영향,” **Culinary Science & Hospitality Research**, 25(6), pp. 79-91.
- 용재명(2013), 경주사업 종사자의 내부마케팅과 직무만족, 조직몰입, 고객지향성 및 경영성과의 관계, **국민대학교 대학원**, 박사학위논문.
- 윤일진 (2014), 내부마케팅이 조직시민행동 및 경영성과의지에 미치는 영향. **호서대학교 대학원**, 박사학위논문.
- 윤정근·이영구 (2012), “내부마케팅 요인과 직무만족, 조직몰입의 관계가 고객지향성에 미치는 영향,” **기업경영리뷰**, 3(1), pp. 91-108.
- 안세원·이희천 (1998), “호텔기업의 내부마케팅이 종사원태도와 경영성과에 미치는

- 영향에 관한 실증연구,” **경성대학교 논문집**, 19(2), pp. 341-357.
- 이규만, 이효창 (2001), “리더교수성원 교환관계가 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향: 상사의 지원 및 자기유능감의 조절효과를 중심으로,” **대한경영학회지**, 30, pp. 139-161.
- 이미옥 (2002), 호텔의 인터널 마케팅 활동이 종사원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, **세종대학교 대학원**, 석사학위 논문.
- 이연택·이도연·김종우 (2007), “개인특성과 사회적 교환관계가 호텔종사자의 혁신행동에 미치는 영향,” **대한경영학회지**, 20(4), pp. 1821-1848.
- 이문선·강영순 (2003), “창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과,” **조직과 인사관리연구**, 27(1), pp. 251-272.
- 이유재 (2004), **서비스마케팅**, 서울: 학연사.
- 이은희·이영훈·신종호 (2014), “국내항공사의 내부마케팅과 직무만족, 조직신뢰 및 고객지향성의 구조관계분석,” **KNU경영컨설팅연구소**, 5(2), pp. 1-32.
- 이인석 (1999), “혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구,” **인사관리연구**, 23(1), pp. 89-111.
- 이선화 (2011), 내부마케팅이 백화점 패션제품 판매사원의 직무만족, 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향, **고려대학교 일반대학원**, 석사학위논문.
- 이상준 (2016), 조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, **서울대학교 행정대학원**, 석사학위논문.
- 이정환 (2005), 내부마케팅이 시장지향성과 서비스 품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구, **상지대학교 대학원**, 박사학위논문.
- 이정환 (2006), 내부마케팅이 시장지향성과 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 국내 기간통신 사업자를 중심으로, **상지대학교대학원**, 박사학위논문.
- 이주연 (2006), “정부기능연계모델 (Business Reference Model) 분류체계와 기록분류체계의 통합 방안,” **한국기록관리학회 학술발표논문집**, pp. 43-60.
- 이재봉 (2002), 분배공정성과 절차공정성이 조직유효성에 미치는 영향: 공무원의 성과상여금을 중심으로, **세종대학교 대학원**, 박사학위논문.



- 이재용 (2008), 내부마케팅이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, **중앙대학교 대학원**, 석사학위논문.
- 이학만 (2015), 내부마케팅요인이 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 고객지향성에 미치는 영향, **위덕대학교 대학원**, 박사학위 논문.
- 이학만·오영호 (2018), “내부마케팅요인이 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 고객지향성에 미치는 영향,” **대한경영학회지**, 31(1), pp. 49-74.
- 이한중 (2016), H손해보험 관리자 코칭행동과 구성원 혁신행동이 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과. **고려대학교 교육대학원**, 석사학위논문.
- 이형우 (2018), 기업 관리자의 개발리더십과 부하 직원의 자기주도학습능력, 자기주도직무수행, 혁신적 업무행동의 구조적 관계, **인하대학교 대학원**, 박사학위 논문.
- 이홍재·차용진 (2015), “경찰조직의 사회자본이 혁신행동에 미치는 영향,” **한국조직학회보**, 12(1), pp. 25-48.
- 왕병철 (2020), 지식공유와 혁신행동이 직무만족에 미치는 영향, **가천대학교 대학원**, 석사학위논문.
- 장동걸 (2006), 행정조직문화와 공무원 혁신 행동의 관계에 관한 실증적 연구: 6개 중앙행정부서 공무원의 인식을 중심으로, **한국의국어대학교 대학원**, 박사학위 논문.
- 정기한·장형유 (2003), “내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향연구,” **마케팅과학연구**, 11, pp. 1-29
- 정나리 (2016), 항공사 내부마케팅이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향, **경희사이버대학교 호텔관광대학원**, 석사학위논문.
- 정민주 (2005), 서비스교육훈련이 직원만족과 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구, **경기대학교 서비스경영전문대학원**, 석사학위논문.
- 정은미 (2009), 면세점의 내부마케팅이 종사원 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구, **경기대학교 관광전문대학원**, 석사학위논문.
- 정은숙 (2019), 내부마케팅과 심리적 자본이 고객 지향성과 혁신 행동에 미치는 영향. **대전대학교 경영대학원**, 석사학위논문

- 정원호·윤인수 (2016), “셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향-절차공정성의 조절효과,” **인적자원관리연구**, 23(5), pp. 135-156.
- 정진철·김성만 (2008), “고성과 조직의 인사관행과 혁신 행동에 관계에 대한 변화몰입 및 조직몰입의 매개 역할,” **한국인사 조직학회 발표논문집**, pp. 89-111
- 진윤희·김성중 (2015), “직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향,” **한국콘텐츠학회논문지**, 15(1), pp. 451-461.
- 최예나 (2019), “조직프렌드십 관리로서 직무만족, 조직몰입, 직무자율성이 공무원들의 혁신행동에 미치는 영향,” **한국자치행정학보**, 33(1), pp. 49-71.
- 최정환·백유경(2003), “호텔 종사원의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구,” **호텔관광연구**, 5(1), pp. 251-269
- 최정희 (2017), 변혁적 리더십, 내부마케팅이 조직구성원들의 직무만족, 고객지향성 및 경영성과에 미치는 영향: 의류매장 관리자를 중심으로, **연세대학교 정경창업대학원**, 석사학위논문.
- 하재홍·허진·박종혁 (2012), “외식기업의 내부마케팅 활동이 영업사원의 핵심역량과 직무만족에 미치는 영향,” **호텔리조트연구**, 11(1), pp. 311-330.
- 황상탁 (2012), L기업 구성원의 직무특성과 창의적 행동의 관계에서 내적 동기의 매개효과, **고려대학교 교육대학원**, 석사학위논문.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. and Saad, N. M. (2003), “Internal marketing and the mediating role of organisational competencies,” *European Journal of Marketing*, 37(9), pp. 1221-1241.
- Dahl, A. J., and Peltier, J. W. (2014), “Internal marketing and employee satisfaction and loyalty: cross-cultural scale validation in context of US and German nurses,” *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 27, pp. 43-53.
- Anita, S. (2012), “Job satisfaction in insurance sector: an empirical investigation,” *Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(4), pp. 425-432
- Amabile, T. M. (1998), *Growing up creative*, NY: Crown.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988), “On the evaluation of structural equation

- models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp. 74-94.
- Berry, L. L. (1981), “The employee as customer,” *Journal of Retail Banking*, 3, pp. 33-40.
- Berry, L. L. (1987), “Service marketing is different,” *Business Magazine*, pp. 24-29.
- Berry, L. L. (1995), *On Great Service*, New York: The Free Press.
- Berry, L. L., and Parasuraman, A. (2004), *Marketing services: Competing through quality*, New York: Simon and Schuster.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., and Burke, M. C. (1976), “Improving retailer capability for effective consumerism response,” *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Blair, E. (1999), “Behavioral safety: Myths, magic & reality,” *Professional Safety*, 44(8), 25-29.
- Booms, B. H. and Bitner, M. J. (1981), Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, In: D. James and G. William, Editors, *Marketing of Service*, Chicago American Marketing Association, pp. 47-51.
- Bowen, D. E., and Lawler, E. E. (1992), “Total quality-oriented human resources management,” *Organizational Dynamics*, 20(4), pp. 29-41.
- Campbell, J. P. and Scaroello, V. (1983), “Job satisfaction and the fit between industrial needs and organizational rewards,” *Journal of Occupational Psychology*, 56(4), pp. 315-328.
- Conduit, J., and Mavondo, F. T. (2001), “How critical is internal customer orientation to market orientation?,” *Journal of Business Research*, 51(1), pp. 11-24.
- Conger, J. A, and Kanungo, R. (1988), “The empowerment process: Integrating theory and practice,” *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471-482.

- Cooper, J. and Cronin, J. J. (2000), "Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry," *Journal of Business Research*, 48(3), pp. 177-181.
- Farr, J. L. (1990), Facilitating individual role innovation. In M.A. West and Farr, J. L.(Eds.), West, M.A(Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, pp. 207-230.
- Farr, J. L., and Ford, C. M. (1990), Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*. NY: Wiley.
- Foreman, S. K. and Money, A. H. (1995), "Internal Marketing: Concepts, measurement and application," *Journal of Marketing Management*, 11(8), pp. 755-768.
- George, W. R. (1990), "Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level," *Journal of Business Research*, 20(1), pp. 63-70.
- Gronroos, C. (1990), "Relationship approach to marketing service Contexts: The marketing and organizational behavior interface," *Journal of Business Research*, 20(1), pp. 3-11.
- Gummesson, E. (1994), "Making relationship marketing operational," *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), pp. 5-20.
- Hartline, M. D. and Ferrell, O. C. (1996), "The management of customer-contact service employees: An empirical investigation," *Journal of Marketing*, 60(4), pp. 52-69.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*, New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg. F. (1959). *The motivation to work*. NY: Wiley & Sons.
- Janssen, O. (2000), "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), pp. 287-302.
- Kanter, R. M. (1988), "When a thousand flowers bloom: structural, collective,

- and social conditions for innovation in organization,” *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 169-211.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1978), *The social psychology of organizations*, New York; Wiley.
- Kaurav, R. P. S., Chowdhary, N., Prakash, M., and Briggs, A. D.(2016), “Internal marketing: Review for next generation businesses,” *Journal of Services Research*, 16(1), pp. 81-95.
- King, N. (1990). Innovation at work: The research literature. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*. New York: Wiley.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management—analysis, planning implementation and control*, 10<sup>th</sup> ed., Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Lawler, E. E. (1990), *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*, San Francisco: Jossey Bass.
- Lawler, E. E. (1994). “From job-based to competency-based organizations,” *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), pp. 3-15.
- Locke, E. A. (1976), The nature and causes of job Satisfaction, In M. D. Dunnette (ed), *Hanbook of Industrial and Orgaizational Psychology*, Chicago; Rand McNally.
- Lukas, B. A. and Maignan, I. (1996), “Striving for quality: the key role of internal and external customers,” *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), pp. 175-187.
- McCormick, E. J., and Tiffin, J. (1974), *Industrial Psychology*, 6<sup>th</sup> ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Messmann, G., Mulder, R. H., and Gruber, H. (2010), “Relations between vocational teachers’ characteristics of professionalism and their innovative work behaviour,” *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 2(1), pp. 21-40.
- Mishra, L. (2013), “Job satisfaction: A comparative analysis,” *Social Science*

- International*, 29(2), pp. 283-295.
- Nadler, Z. (1986). *Designing Training Programs: The Critical Events Model*, New York: Routledge.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Orgambidez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y., and Mendoza-Sierra, I. (2014), “Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction in Spanish workers,” *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), pp. 360-372.
- Piercy, N. F. (1995), “Customer satisfaction and internal market: Marketing our customers to our employees,” *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), pp. 22-44.
- Pincus, J. D. (1986), “Customer satisfaction and job performance,” *Human Communication Research*, 12(3), pp. 396-419.
- Pitts, R. A. and Lei, D. (2000), *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage*, 2<sup>nd</sup> ed., Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Kanter, R. M. (1985), “Supporting innovation and venture development in established companies,” *Journal of Business Venturing*, 1(1), pp. 47-60.
- Rafiq, M. and Ahmed, P. K. (2000), “Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension,” *Journal of Services Marketing*, 14(6), pp. 449-462.
- Scott, S. G., and Bruce, R. A. (1994), “Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace,” *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 580-607.
- Smith, P. C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*, IL: Rand McNally.
- Spiros, G. (2008), “Antecedents of internal marketing practice: some preliminary

- empirical evidence,” *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), pp. 400-434.
- Spreitzer, G. M. (1995), “Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation,” *Academy of management Journal*, 38(5), pp. 1442-1465.
- Storey, C., and Easingwood, C. (1993), “The impact of the new product development project on the success of finance service,” *The Service Industries Journal*. 13(3), pp. 40-54.
- Tansuhaj, P., Randall, D., and McCullough, J. (1991), “Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union,” *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), pp. 193-202.
- Van de Ven, A. (1986), “Central problems in the management of innovation,” *Management Science*, 32(5), pp. 590-607.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2002), *Strategic management and business police*. 8<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall

# 설 문 지

설문번호 (기입하지 마세요)				
--------------------	--	--	--	--

## 공기업을의 내부마케팅이 조직구성원의 혁신행동과 직무만족에 미치는 영향(고객지향성을 조절변수로) 조사 설문지

안녕하십니까?

저는 조선대학교 경영대학원에서 석사학위과정 중에 있는 김경재입니다.

설문에 응해주셔서 깊이 감사드립니다.

본 설문지는 내부마케팅이 조직구성원의 혁신행동과 직무만족에 미치는 영향에 대해 알아보기 위한 연구목적으로 시행되는 것입니다.

귀하의 솔직한 답변은 연구를 진행하는데 매우 중요한 자료가 될 것이며, 향후 조직구성원의 인적 자원관리와 공기업을의 역할인 공공의 이익과 공동체 발전을 위해 유용하게 쓰여질 것입니다. 이에 한 문항도 빠짐없이 성실히 작성해주시면 감사하겠습니다.

본 설문조사에서 기재하신 모든 내용은 무기명으로 통계 처리되며, 한국 통계법 제33조와 제34조에 의거 철저히 비밀이 보장됩니다.

바쁘신 와중에 귀한 시간 내주셔서 고맙습니다.

2021. 04.

조선대학교 경영대학원 석사과정  
 지도교수 : 강 성 호  
 연구자 : 김 경 재



### I. 응답자 특성에 관한 일반적인 질문

※ 아래의 문항들은 귀하의 일반적인 사항에 관한 것입니다. 해당되는 곳에 ○ 표 해주십시오.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남                                  ② 여

2. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?

- ① 20~29세    ② 30~39세    ③ 40~49세    ④ 50~60세

3. 귀하의 학력은 어떠합니까?

- ① 고졸    ② 전문대졸    ③ 대졸    ④ 대학원졸 이상

4. 귀하의 근속연수는 어떻게 되십니까?

- ① 5년 이하    ② 10년 이하    ③ 15년 이하    ④ 20년 이하  
⑤ 25년 이하    ⑥ 25년 초과

5. 귀하의 직급은 어떻게 되십니까?

- ① 사원(주임)    ② 대리    ③ 과장    ④ 차장    ⑤ 부장 이상

6. 귀하의 직무는 어떻게 되십니까?

- ① 관리직    ② 사무직    ③ 기술직    ④ 공무원

7. 귀하의 월급소득(세전기준)은 얼마입니까?

- ① 200만원 미만    ② 300만원 미만    ③ 400만원 미만  
④ 500만원 미만    ⑤ 600만원 미만    ⑥ 600만원 이상

(다음 페이지 계속)

## II. 내부마케팅에 대한 사항

※ 다음은 내부마케팅에 관한 것입니다. 각각의 문항을 읽고 귀하의 평소 생각 대로 솔직한 의견을 해당되는 곳에 ○표 해주십시오.

(경영층 지원)

번호	설문항목	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	경영층이 직원들을 위한 건의사항이나 개선점을 잘 들어 준다.	①	②	③	④	⑤
2	경영층에 쉽게 접근 할 수 있는 분위기가 조성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
3	경영층이 업무계획 수립과 의사결정에 직원들을 참여 시킨다.	①	②	③	④	⑤
4	경영층은 업무관련 문제해결을 위해 자료나 방법을 제시해 준다.	①	②	③	④	⑤
5	경영층은 개방된 의사소통을 장려한다.	①	②	③	④	⑤
6	경영층은 경영전반에 걸쳐 쌍방향 정보흐름이 원활하도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤

(커뮤니케이션)

번호	설문항목	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	직원간에 업무수행에 대한 다양한 정보를 전달 해준다.	①	②	③	④	⑤
2	직원들은 업무성과에 관하여 상사로부터 정기적으로 피드백을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	상사들이 직원들의 의견을 물어보고 의사 결정을 한다.	①	②	③	④	⑤
4	직무수행에 있어 상사 및 동료들과 충분히 의견을 교환한다.	①	②	③	④	⑤
5	직원들 간에 자유로운 분위기속에서 의사 표현을 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

(다음 페이지 계속)

(권한위임)

번호	설문항목	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	관리자는 직원들에게 업무에 관한 의사결정 재량권을 허용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	관리자는 직원들이 문제해결을 위해 자신의 판단하에 행동하는 것을 허용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	관리자는 직원들이 합리적인 판단을 내릴 수 있도록 지원한다.	①	②	③	④	⑤
4	관리자는 직원들의 판단을 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤

(교육훈련)

번호	설문항목	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사는 직원들의 역량향상을 위해 교육훈련을 지속적으로 진행한다.	①	②	③	④	⑤
2	관리자는 진행되고 있는 교육훈련을 받을 수 있도록 기회를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사가 실시하는 교육훈련은 가치 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사가 실시하는 교육훈련에 적극 참여할 의사가 있다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사의 교육훈련은 실제 업무 수행하는데 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 회사의 교육훈련은 새롭고 다양한 환경변화에 적용할 수 있도록 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤

(다음 페이지 계속)

### Ⅲ. 혁신행동에 대한 사항

※ 다음은 혁신행동에 관한 것입니다. 각각의 문항을 읽고 귀하의 평소 생각대로 솔직한 의견을 해당되는 곳에 ○표 해주십시오.

번호	설문항목	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나는 업무수행에 있어 혁신적인 아이디어를 업무에 도입하는데 적극적이다	①	②	③	④	⑤
2	나는 업무수행에 있어 새로운 기술과 기법을 적극적으로 찾아본다	①	②	③	④	⑤
3	나는 업무수행에 있어 비정형적이고 독창적인 대안들을 제시한다	①	②	③	④	⑤
4	나는 사소한 문제라도 잘못된 것이 있으면 바른 방향으로 수정할 수 있도록 의견을 개진한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 업무수행에 있어 유용한 기술과 방법들을 제안한다	①	②	③	④	⑤
6	나는 업무수행 과정에서 발생하는 문제를 해결하기 위해 의미있는 의견을 제시한다	①	②	③	④	⑤

### Ⅳ. 직무만족에 대한 사항

※ 다음은 직무만족에 관한 것입니다. 각각의 문항을 읽고 귀하의 평소 생각대로 솔직한 의견을 해당되는 곳에 ○표 해주십시오.

번호	설문항목	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나는 지금 내가 하고 일에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 나의 직무에서 내 능력을 최대한 발휘하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 내가 하는 일에 강한 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 나의 업무를 다른 사람에게 자랑하고 추천하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 직무수행 능력과 노력을 고려할 때, 현재 받고 있는 급여에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 근무하고 있는 작업환경에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤

(다음 페이지 계속)

### V. 고객지향성에 대한 사항

※ 다음은 고객지향성에 관한 것입니다. 각각의 문항을 읽고 귀하의 평소 생각 대로 솔직한 의견을 해당되는 곳에 ○표 해주십시오.

번호	설문항목	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나는 고객이 필요로 하는 것보다 더 많은 것을 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 고객이 무엇을 원하는가를 듣기 전에 알아서 행동한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 고객에게 편안하고 친근한 서비스를 제공하려고 한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 고객의 질문에 가능한 정직하게 대답한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 고객들이 원하는 것을 찾아 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 업무 수행 시 고객이 필요로 하는 것이 무엇인지 파악하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤

◆ 설문에 응해주셔서 진심으로 감사합니다 ◆