

## 의류매장에서 내부서비스품질이 직무만족과 조직성과에 미치는 영향

노영<sup>1)</sup> · 이규혜<sup>2)</sup>

1) 동서울대학 패션디자인과

2) 한양대학교 의류학과

### Internal Service Quality, Employee Satisfaction, and Organizational Performance of Apparel Retailers

Young Row<sup>1)</sup> and Kyu-Hye Lee<sup>2)</sup>

1) Dept. of Fashion Design, Dongseoul College, Seongnam, Korea

2) Dept. of Clothing & Textile, Hanyang University, Seoul Korea

**Abstract** : Marketing strategists believe that the best way to satisfy customers is through satisfied employees. In fashion retail businesses, salespersons play a pivotal role for the success of business, since fashion products have emotional properties and customers' emotion is largely affected by personal selling at the point of purchases. The present study aims to examine relationships among internal service quality, job satisfaction, and organizational performance in fashion retail businesses. Specifically, the study will test the validity of applying service quality concept to the internal service targeting the sales person of fashion retailers and identify dimensions of internal service quality. Data were collected from salespersons of women's wear and imported brand stores at four major department stores. 205 survey responses were used for the final analysis. The factor analysis extracted empathy/tangibility, assurance, responsiveness and reliability factors. The structural path analysis and effect analysis indicated that the importance of assurance and responsiveness of internal service quality had significant direct effects on job satisfaction and significant indirect effects on organizational performance. Reliability dimension of internal service quality had a significant direct effect on job satisfaction. The importance of empathy/tangibility dimension, however, was relatively weak in the model.

**Key words** : internal service quality, employee satisfaction, organizational performance

## 1. 서 론

오늘날 의류 산업은 유통시장의 개방과 명품브랜드 및 해외 생산 저가 제품으로부터 유례없는 도전을 받고 있다. 이러한 상황에서 경쟁력을 확보하기 위해 근본적인 서비스차별화 전략을 추구하는 것이 어느 때 보다 절실하다.

의류산업은 철저히 생산과 판매가 분리되어 있는 산업이다. 제품의 생산과정에서 노동집약적인 성격이 강할 뿐 아니라 매장에서의 판매환경에도 많은 인력이 투입된다. 의류상품이 판매되는 의류매장에서는 평가기준이 모호하다는 의류 제품의 특성 상 서비스의 판매원과 고객이 서로 긴밀한 상호작용을 하게 된다. 이 과정에서 종업원들이 자신의 직무 혹은 업무환경에서 느낀 것들이 고객에게 서비스를 제공하는 리테일 환경에서 고객에게 전달되게 된다(Schneider · Bowen, 1993). 따라서 고객이 경험하는 리테일 서비스의 상당부분은 서비스의 제공자인

스텝이나 판매원에 의해 전달되는 지식 및 행동을 토대로 결정하기 때문에 종업원들에게 보다 고객지향적이고 서비스지향적인 태도를 갖도록 하는 것이 매우 중요하다(곽동성 · 강기두, 1999).

따라서 의류업체는 서비스 핵심이 되는 판매원이 직무에 만족할 수 있도록 직무환경을 조성해주고 또한 종업원이 고객지향적인 인식과 태도를 가질 수 있도록 함으로써 고객만족을 달성해야 한다(Rust et al., 1996). 이런 맥락에서 기업의 입장에서 종업원을 내부고객(internal customer)으로 또한 종업원들의 직무를 내부제품(internal product)으로, 간주하여 내부고객의 필요와 욕구를 충족시키기 위한 보다 양질의 내부제품을 제공하려는 노력을 하는 내부마케팅(internal marketing) 패러다임의 필요성이 제기된다(Berry, 1981; Cannon, 2002; Lings, 1999; Varey, 1995). 기업은 성공적인 내부마케팅을 통해 외부고객(external customer)에게 보다 나은 서비스를 제공할 수 있다는 것이다. 즉 고객만족을 위해서는 종업원에게 양질의 서비스를 제공함으로써 만족을 이루어야 하며, 종업원들이 자신의 직무에 대해 만족하지 못할 경우, 고객들의 충성과 기업의 수익에 직접적인 영향을 미치는 고객만족의 달성이 어렵게 된다. 더군

Corresponding author; Kyu-Hye Lee  
Tel. +82-2-2220-1191, Fax. +82-2-2297-1190  
E-mail: khlee@hanyang.ac.kr

다나 의류업체와 같은 기업은 고객에게 전달되는 서비스의 품질과 함께, 기업 전체적으로 내부서비스품질에 주력할 필요가 있으며, 효율적인 내부서비스품질의 관리를 통해 고객들의 서비스경험을 좋게 하고 이를 통해 기업의 성과향상을 위해 매우 중요한 요인이 된다는 것이다.

서비스품질과 고객만족에 대한 최근 의류학 연구로 진희숙(2002)의 쇼핑가치유형과 상황에 따른 의류점포 서비스품질에 관한 연구가 이루어졌고, 대형할인점을 대상으로 한 류지현(2002)의 연구와 캐주얼웨어 점포를 대상으로 한 신수연·류인숙(2003)의 연구에서 서비스 품질이 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 그러나 지금까지의 연구들은 외부고객에게 전달되는 서비스품질에 주력해 왔을 뿐, 내부고객을 대상으로 하는 내부서비스품질에 대한 연구는 상대적으로 부족한 편이다.

본 연구에서는 의류점포에서 내부고객에게 제공되는 내부서비스품질에 대하여 문헌을 중심으로 포괄적으로 파악하고 내부고객에게 제공되는 이러한 내부서비스 품질이 내부고객들의 만족을 통해 궁극적으로 내부고객을 대상으로 한 성과와 외부고객들을 상대로 한 서비스 능력 등 조직성과에 어떠한 영향을 주는 가를 알아보고자 한다. 구체적으로 먼저 의류업체에서 내부서비스품질의 개념적인 정의와 이의 측정방법에 대하여 알아보고자 한다. 특히 기존의 외부고객을 대상으로 수행된 서비스 품질 측정방법이 내부고객인 종업원을 대상으로도 적용될 수 있는지를 파악하고자 한다. 또한, 의류매장 종업원들을 대상으로 한 실증분석을 통해 종업원에게 제공되는 내부서비스품질이 내부고객들의 만족에 어떠한 영향을 미치며 궁극적으로 내부고객만족이 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 한다. 이러한 과정을 통하여 의류기업의 성과에 영향을 미치는 주된 요인이 무엇인지를 탐색하여 가장 효율적인 종업원 관리 또는 능률적인 기업의 성과달성을 위해 무엇을 해야 하는가에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 내부서비스품질

거래지향적 마케팅이 단기간의 목표달성을 지향한다면 관계지향적 마케팅은 장기적인 관계를 지향한다고 할 수 있다. 거래에 중심을 둔 마케팅이 고객을 얻는 것에 중점을 둔다면 관계마케팅은 고객을 얻고 유지하는 것이 목적이기 때문이다(Grönroos, 1981). 관계마케팅의 직접적인 대상을 외부고객에 두는 것이 아니라 내부고객인 종업원에 두는 것이 내부마케팅이다(Marshall, et al., 1998). 내부마케팅이란 고객접촉을 하는 종업원과 지원 스태프들이 고객지향적인 사고를 가지도록 훈련과 동기부여를 하는 것으로 외부마케팅보다 적극적인 마케팅이 가능하므로 서비스 지향적이고 고객지향적인 행동을 동기부여 할 수 있는 최고의 방법이다(George, 1990). 특히 외부고객을 대상으로 한 관계마케팅의 직접적인 주체인 종업원들에게 동기부

여를 위해 마케팅, 인사관리 및 관련 이론과 기술 및 원칙 등을 응용함으로써 보다 서비스 지향적이고 고객지향적인 종업원을 확보하게 되고, 이를 통해 고객만족과 고객 충성 등을 달성할 수 있게 된다(Joseph, 1996). 또한 소속부서와 관계없이 모두가 마케팅요원으로서 행동할 수 있도록 기업의 사명, 전략, 서비스제품, 광고캠페인 등을 효과적으로 교육받은 종업원들은 회사에 대한 매력을 느끼며 자긍심을 갖게 된다(Grönroos, 1991).

이와같은 내부마케팅의 관점에 따르면 외부고객에게 양질의 서비스를 제공하려는 기업은 반드시 기업내부의 고객, 즉 종업원들에게 양질의 서비스를 제공하여야 한다. 즉 내부고객인 사원들에게 제공되는 내부서비스품질(internal service quality)은 외부고객에게 제공되는 외부서비스품질의 전제 조건이라 할 수 있다(Ling, 1999; Varey, 1995). 이러한 관점에서 기업은 내부고객들에게 제공되는 내부서비스 품질의 내용을 명확히 할 필요가 있다(Cronin · Taylor, 1992).

내부서비스품질에 대하여 Zeithaml et al.(1990)은 내부서비스 품질을 적절한 교육, 비전의 제공, 적절한 측정과 보상, 종업원의 이해, 그리고 팀플레이 장려를 통해 제공해야 한다고 하였다. Berry & Parasuraman(1991)은 역할갈등의 제거, 종업원 역할 명료성, 성과에 대한 측정과 보상, 팀워크의 구축, 종업원의 자율성 제고, 외부고객관리 등의 서비스품질전략을 통해 내부마케팅 목적을 달성해야 한다고 하였다. 한편 Hallowell et al. (1996)은 효율적 훈련, 목표의 공유, 보상과 인정, 도구, 커뮤니케이션, 팀워크, 관리자의 지원, 정책과 절차 등을 내부서비스품질의 차원으로 보았다.

내부서비스품질을 개념적으로 구조화한 연구논문들을 살펴보면 위와 같은 내부서비스품질의 구성요소를 Parasuraman et al.(1985)이 서비스품질의 측정도구로 제안한 SERVQUAL의 차원, 즉 신뢰성(reliability), 확실성(assurance), 유형성(tangibles), 공감성(empathy), 반응(responsiveness)을 응용하는 노력을 한 것을 알 수 있었다. SERVQUAL을 제시한 세 연구자도 후속 연구에서 이를 내부마케팅에서의 서비스품질연구로 적용하여 요인분석 등을 통해 실증적으로도 이 다섯 차원이 존재함을 밝혔으며(Zeithaml et al., 1988), 또다른 후속연구에서 SERVQUAL이 기업의 부서나 종업원들을 대상으로 한 서비스품질의 중요성을 언급하였다(Zeithaml et al., 1990). 이후 다수의 후속연구에서 내부마케팅에 SERVQUAL을 적용하고 위의 다섯 차원이 실증적으로 존재함을 밝혔다(Chaston, 1994; Edvardsson et al., 1997; Kang et al., 2002; Young · Varbie, 1997). 한편 Reynoso & Moores(1995)는 내부서비스품질의 측정척도개발을 위한 연구에서 SERVQUAL의 차원을 응용하였으나 실증연구에서는 친절성, 신속성, 커뮤니케이션, 유형성, 전문성, 신뢰성, 기밀성, 유연성, 준비성, 신중성 등의 차원이 실증적으로 존재함을 밝히기도 하였다. 이외에도 이후의 후속연구에서 SERVQUAL의 기본도인 다섯 차원이 실증적으로는 다소 다르게 도출된 연구가 있다(Brooks et al., 1999; Lings · Brooks,

1995).

SERVQUAL의 다섯 차원을 내부 서비스품질에 적용하여 본다면 신뢰성은 역할갈등을 제거하기 위해 종업원들에게 명료하게 역할을 제안하는 방법으로 효율적인 훈련 및 교육, 비전을 제공하는 것 등을 의미하며, 확실성이란 종업원들의 업무 능력에 대한 적절한 측정과 이에 대한 보상과 인정을 의미한다. 유형성이란 종업원의 효율적인 업무능력 증대를 위해 제공되는 도구로써의 직무환경이나 각종 물리적 시설 등을 지칭하며 공감성이란 종업원들 간 혹은 부서 간 원활한 팀워크나 활발한 커뮤니케이션이 일어나는 것이다. 반응성이란 외부고객의 응대와 관리에 있어서 신속성과 유연성을 발휘할 수 있도록 부서간 업무 혹은 개인의 자율권을 보장하는 측면이다. Chaston(1994)은 서비스품질에서의 잠재적인 격차의 존재여부를 알아보기 위해 SERVQUAL을 이용해서 내부환경을 실증적으로 검증하였다. 연구결과 기업들이 내부고객들의 욕구보다 효율성에 더 비중을 두고, 내부고객들의 욕구를 이해하려는 노력을 기울이지 않기 때문에 서비스품질에 격차가 존재한다는 사실을 밝혔고, 내부고객과의 관계를 제대로 관리할 수 있는 표준을 제시하였다. 또한 Edvardsson et al.(1997)의 SERVQUAL을 이용한 연구에서는 종업원들에게 제공되는 내부서비스품질과 심리적인 작업환경에 대한 태도간의 상호관련성이 있음을 실증적으로 검증하였다.

**2.2. 직무만족**

직무만족이란 종업원이 직무나 직무와 관련된 경험으로부터 즐겁고 긍정적인 감정을 갖게 되는 것으로(Brown · Peterson, 1993), 자신의 상사나 직무, 월급, 승진기회 등 여러가지에 측면에 대한 만족을 기본으로 한다. 기업에 있어서 종업원의 만족도는 고객에게 제공되는 서비스의 품질을 결정하는데 있어 매우 핵심적인 요인으로, 높은 종업원의 만족도는 서비스를 제공하는 고객에게 직접 혹은 간접으로 전달되며, 또한 효율적인 업무성과로 이어져 궁극적으로 외부고객만족으로 이어지게 된다(Gilbert, 2000). 종업원들에게 긍정적 경험을 심어줌으로써 외부고객의 시각에서 고품질의 서비스를 지각할 수 있도록 하는 결과를 초래할 수 있다는 것이다(Edvardsson et al., 1997).

이와같이 고객만족뿐만 아니라 내부고객만족에 대한 연구는 대부분의 서비스지향적이고 품질지향적인 기업전략에 있어서 핵심적인 사항이다(Fosam et al., 1998; Rust et al., 1996). 특히 종업원이 고객과 직접적으로 접촉하는 점포의 경우에는 이러한 영향이 더욱 강하다. 기본적으로 의류업체에서 판매원들과 소비자는 매우 빈번하게 상호작용을 한다. 따라서 판매원들이 느끼고 경험하는 것들은 고객에게 그대로 전달될 수밖에 없다.

종업원들을 대상으로 한 내부서비스품질은 높일수록 높은 종업원 만족도를 얻게 될 것이다. 따라서 임금, 신분안정, 역할갈등, 감독, 조직구조, 직무분위기와 같은 직무의 외재적인 면을 포괄한 요인 즉 내부서비스 품질을 높여야 한다(Atkins et al., 1996). 따라서 내부고객들인 사원을 대상으로 서비스품질에 역점을 둔다면 이는 직무만족에 직접적인 영향을 미치게 될 것이다.

**2.3. 조직성과**

일반적으로 성과는 특정목적을 달성하기 위한 일정기간 동안의 노력의 결과 얻어지는 산물로 조직성과(organizational performance)란 어떠한 조직이 여러 가지 활동범위를 통해서 추구하는 목표에 대한 달성 정도라고도 할 수 있겠다. Chung & Megginson(1981)은 조직의 목적과 이윤, 생산성, 구성원의 욕구만족, 사회적 책임, 재정적 안정 등에 대한 조직의 능력과 또한 변화하는 환경에 적응하는 능력을 조직성과로 보았다. 의류업체를 대상으로 한 조직성과에 대한 연구로 김인경(2002)의 연구에서는 패션디자이너들의 직무만족에 대한 연구에서 조직의 재무 자료를 인지적 성과로 보았고 개인의 이직의사 및 자긍심을 심리적, 개인적 수준에서의 조직성과로 보았다. 실증연구에서는 업무만족이 이직의사에 유의한 영향을 주는 결과를 도출해내었다.

본 연구는 의류업체의 내부서비스품질에 따른 내부고객 만족 정도를 알아보고 또한 이러한 모든 과정이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 의류업체의 조직성과를 기업의 전략적 목적과 경제적인 욕구를 성과 측정시스템에 통합할 수 있도록 기존의 재무자료를 이용한 성과의 대체자료로 이용될 수 있는 인지적 성과로 대고객서비스업무성과(customer service performance)와 개인적 수준에서 조사될 수 있는 한 조직몰입(organizational commitment)을 두 가지 조직성과로 보았다. 조직몰입이란 종업원이 조직을 좋아하고 그들의 미래를 조직에서 계획하는 것으로 주요 개념은 자긍심(esprit de corp)과 비이직의사(willingness to stay)이다(Jaworski · Kohli, 1993). 여기서 자긍심 및 이직의사는 조직내 부고객에 대한 성과로 볼 수 있으며 인지적 성과는 외부고객에 대한 조직의 성과로 볼 수 있겠다.

**3. 연구방법 및 절차**

**3.1. 연구문제**

- 실증적 연구를 위하여 설정된 연구문제는 다음과 같다.
- 연구문제 1. 의류매장에서 내부서비스품질의 차원을 알아본다.
- 연구문제 2. 내부서비스품질이 직무만족에 미치는 영향을 알아본다.
- 연구문제 3. 직무만족이 조직성과(내부성과와 외부성과)에 미치는 영향을 알아본다.
- 연구문제4. 내부서비스품질이 조직성과(내부성과와 외부성과)에 미치는 직접적, 간접적 영향을 알아본다.

**3.2. 측정도구**

실증적 연구를 위해 설문지법을 이용하였다. 설문지는 내부 서비스품질은 15개 문항, 내부고객만족 1개 문항, 조직성과 5개 문항, 기타 인구통계적 특성 문항으로 구성되었다. 설문에서 구조적 모형에 포함된 변수들의 측정은 모두 5점 리커트 척도로 측정되었다.

내부마케팅을 측정하는 척도로는 Parasuraman et al.(1985)이 제시한 SERVQUAL을 내부마케팅에 응용한 실증연구의 척도를 바탕으로 측정문항을 구성하였다. 다섯 가지 차원 별로 각각 3문항으로 구성하였으며 본 연구는 특별히 의류판매사원을 대상으로 하였기 때문에 일부 문항은 수정되었다. 유형성은 회사가 제공하는 물리적 시설과 혜택, 직무환경, 유익한 정보를 제공 채널 등으로 설정되었으며 신뢰성은 조직 내의 명확한 목표 설정과 업무에 대한 충분한 이해 등의 문항, 확실성은 적절한 성과에 대한 적절한 측정, 금전적 보상, 종업원의 의견을 반영한 보상제도 등의 문항으로 반응성은 고객에 대한 유연한 대처, 개별권한이임, 부서권한인정 등의 문항으로 구성하였다.

본 연구의 매개변인인 내부고객만족은 전반적인 직장 만족도를 측정하는 단일문항으로 하였으며 Hallowell et al.(1996)의 측정문항을 응용하였다. 또한 본 내부마케팅의 결과변수로 투입된 조직성과는 크게 내부고객 즉 종업원을 대상으로 한 성과와 외부고객 즉 의류상품 소비자를 대상으로 한 성과로 구분하였다. 내부고객을 대상으로 한 내부마케팅 성과는 조직몰입으로는 Jaworski & Kohli(1993)가 제시한 종업원들의 자긍심과 비이직의사로 측정하였다. 외부고객을 대상으로 한 조직성과인 대고객서비스업무성과로는 종업원들의 업무에 대한 인지적 평가 3문항(신속한 대응, 철저한 고객관리, 편안함 제공)으로 측정하였다.

본 연구의 응한 응답자의 인구통계적 특성에는 기본적으로 응답자의 연령, 학력, 결혼여부, 근무경력, 월 급여, 직위, 보상 방식 등의 문항이 포함되었다.

3.3. 자료수집과 분석방법

본 연구에서는 의류업체에서 우선 고객들과 직접적으로 접촉하는 매장 판매원을 대상으로 실증적 연구를 진행하였다. 자료는 서울시에 소재하는 4개 백화점의 여성의류매장과 수입

의류매장에 근무하는 판매사원을 대상으로 실시되었으며, 불성실한 응답을 제외한 최종 설문지 205부가 분석에 이용되었다. 연구에 응한 응답자의 31%가 20대, 47%가 30대였으며 55.1%의 응답자가 미혼이었다. 학력은 4년제 대졸 12%, 전문대 및 학원 졸 18%졸, 고졸이 52%로 가장 많았으며, 근무경력은 1년 미만 12.9%, 1년 이상 3년 미만 18.4%, 3년 이상 7년 미만 28.6%로 나타났다. 급여형태는 월급제 57.3%, 연봉제 18.4%, 수수료 10.9%, 중간관리제 8.3% 순으로 나타났으며, 월 급여는 100만원~200만원이 55.8%로 가장 많았다.

자료의 분석은 SPSSWIN Version 11.0와 LISREL 12.0 통계패키지를 사용한다. 기본적인 인구통계적 특성의 분석을 위하여서는 평균과 표준편차와 같은 기초통계분석이 사용되었다. 내부서비스품질의 차원을 알아보기 위하여는 요인분석을 실시하였다. 연구의 개념적 모형을 분석하기 위하여는 LISREL을 이용한 공분산 구조모형(Structural Equation Modeling)을 이용하였다.

4. 결과 및 논의

4.1. 내부서비스품질 차원의 요인분석

선행연구의 개념적 구분을 기준으로 구성된 내부서비스품질의 측정문항의 구성요인을 확인하기 위해 Varimax에 의한 직교회전을 이용한 요인분석을 실시한 결과 고유치 1 이상이며 전체변량의 68.6%를 설명하는 네 가지 요인으로 나타났다 (Table 1).

선행연구에서 구분된 다섯 가지 요인 중 공감성과 유형성을 측정하고자 한 여섯 문항이 제1요인으로 추출되어 공감/유형성으로 명명되었으며, 신뢰성, 확신성, 반응성을 측정한 문항들은 각각 독립된 요인으로 추출되어 이들 세 요인은 실증적으로도 독립된 내부서비스 품질 차원임을 알 수 있었다. 네 요인의 설

Table 1. 의류매장 사원을 대상으로 한 내부서비스품질의 요인분석 결과

요인	문항내용	요인부하량	이이겐값
요인 1: 공감/유형성	활발한 커뮤니케이션과 정보교환	.83	6.15
	다른 부서에 대한 높은 이해	.79	
	원활한 커뮤니케이션 팀웍 지원활동	.76	
	다양한 물리적 시설 및 혜택 존재	.57	
	쾌적한 직무환경	.50	
요인 2: 확실성	유익한 정보를 제공하는 여러 사내 채널 존재	.40	1.60
	성과에 대한 적절한 측정과 보상	.84	
	적절한 금전적 보상	.81	
요인 3: 반응성	종업원의 의견을 반영한 인정제도	.58	1.41
	개인의 자율적 재량을 부여	.87	
	외부고객관리에 있어서 유연성 발휘 가능	.86	
요인 4: 신뢰성	부서간 업무에 자율성 인정	.62	1.15
	업무역할에 대한 충분한 설명제공	.84	
	명확한 역할과 비전의 제시	.78	
	도움이 되는 교육훈련과 방법 제시	.51	

(N=205)

명력은 68.8%로 나타났다.

공감성과 유형성이 하나의 단일 차원으로 도출된 원인은 이들 요인이 각각 업무의 효율성을 지원하는 물질적, 정신적인 혜택으로 의류매장 사원들은 원활한 커뮤니케이션과 쾌적한 직무환경을 단일한 차원의 내부서비스 품질로 지각하고 있는 것으로 보인다.

4.2. 내부서비스품질, 직무만족, 조직성과의 공분산구조 모형 분석

내부서비스품질과 직무만족, 그리고 업무성과의 관계를 알아보기 위하여 내부서비스품질 네 요인을 외생변수(exogenous variable)로 직무만족을 매개변수(mediating variable)로 그리고 조직성과 두 변수인 조직몰입과 대고객서비스업무성과를 내생변수(endogenous variable)로 하는 공분산구조 모형을 구성하였다. 내부서비스 품질의 각 차원은 각각 세 문항의 측정변수로 구성되도록 하였는데 단일 요인으로 도출된 공감/유형성의 경우 여섯 문항을 지수화 하여 세 개의 측정지수로 구성되도록 하였다(Bollen, 1989). 직무만족은 단일 문항으로 측정되었으므로 단일 측정변수로, 내부성과와 외부성과의 경우 각각 2문항 3문항의 측정변수로 측정모형을 구성하였다.

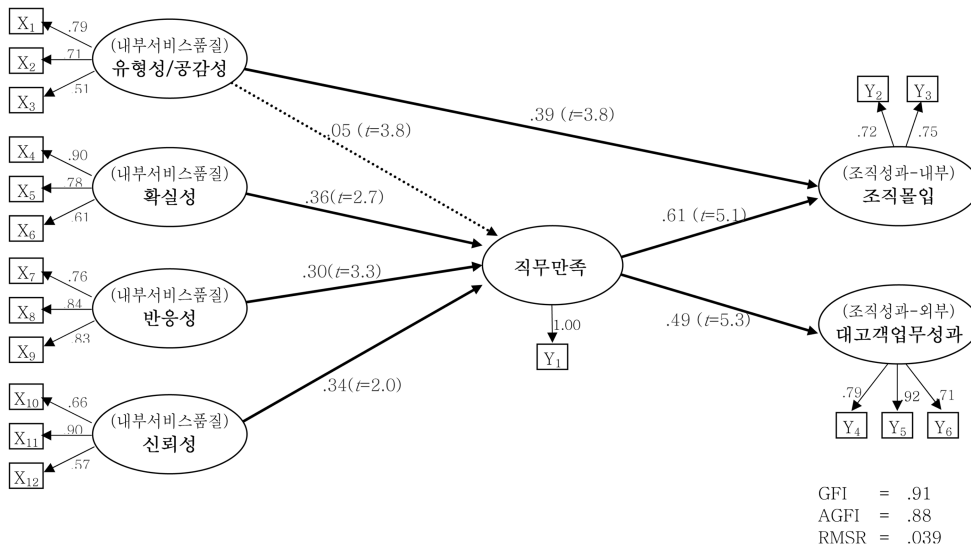
연구의 초기모형에서는 내부서비스품질이 직무만족에 미치는 영향, 그리고 직무만족에서 업무성과에 미치는 직접영향을 허용하였으나 LISREL을 이용한 공분산구조 모형분석 결과 중 수정지수(modification index)를 고려한 결과 유형성/공감성 요인이 내부조직성과에 미치는 직접적 영향이 매우 큰 것으로 나타나 이를 반영한 수정된 모형을 최적모형으로 분석하였다

(Fig. 1).

수정된 연구모형은 카이제곱 값에 248.82(df=115, p<.001)이었으며 기초합치도(GFI: Goodness-of-Fit Index)가 .91이며 조정합치도(AGFI: Adjusted Goodness-of-Fit Index)가 .88로 나타나 연구계수의 해석에 무리가 없는 것으로 보인다(Hair et al., 1983). RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)는 .039로 나타나 데이터가 모델에 적합한(Byrne, 1998) 것으로 나타났다.

수정된 모형에서 계수(structural paths)를 보면 내부서비스 품질 중 신뢰성, 확실성 그리고 반응성은 모두 직무만족에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다( $\Gamma_{12}=.36, t=2.7$ ;  $\Gamma_{13}=.30, t=3.3$ ;  $\Gamma_{14}=.34, t=2.0$ ). 한편 공감성/유형성 요인은 직무만족에 유의한 직접적 영향을 보이지 않았다( $\Gamma_{11}=.05, t=.38$ ). 즉 의류기업이 매장 사원들에게 주는 성과에 대한 보상(확실성), 재량권의 부여(반응성), 그리고 명확한 업무설명과 교육(신뢰성)은 사원들의 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 보이나 커뮤니케이션이나 직무환경 등의 업무 편의 시설 등은 직무만족에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편 수정지수의 판독결과 내부서비스 품질 중 공감성/유형성 요인은 본 연구에서 선정한 외생변수 중 조직몰입에 긍정적인 영향을 주었다( $\beta_{21}=.39, t=3.8$ ). 사내 커뮤니케이션 채널이나 직무환경 등은 직무만족이라는 매개변수를 통하지 않고 회사에 대한 자긍심과 이직의사 등의 조직몰입에 직접적인 영향을 주는 것이다.

본 연구에서 매개변수로 포함된 직무만족은 외생변수로 포함된 조직몰입(사원들의 자긍심과 비이직의사)과 대고객서비스



GFI = .91  
AGFI = .88  
RMSR = .039

Note: 표준화된 계수를 표시; 구조모형의 경로에서 표준화된 계수에 대한 t>2.0의 기준을 바탕으로 정적으로 유의한 경로는 진한 실선으로, 유의하지 않은 경로는 점선으로 표시함

Fig. 1. 내부서비스품질, 직무만족, 조직성과의 공분산 구조모형분석결과.

업무성과에 모두 유의한 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다 ( $\beta_{21}=.61, t=5.1; \beta_{31}=.49, t=5.3$ ). 의류기업에서 직원들의 만족은 내부 그리고 외부 조직성과에 긍정적인 영향을 주어 직원들이 회사에 대한 자긍심이 높아지고 이직의사가 낮아질 뿐만 아니라 고객들을 위한 업무성과도 높아지는 것이다.

공분산구조 모형에서 포함된 외생, 매개, 내생변수들 간의 간접효과를 보기 위하여 효과분석표를 구성하였다(Table 2).

효과분석결과 내부서비스품질 요인 중 유형성/공감성 요인은 Fig. 1의 구조모형계수 분석과 마찬가지로 매개변수인 직무만족을 통한 간접효과는 유의하지 않았고 직접효과만이 유의한 것으로 나타났으며(.425,  $t=3.82$ ), 조직성과 중 외부업무성과에도 유의한 간접효과를 보이지 않았다(.022,  $t=.57$ ). 내부서비스품질 중 확실성은 조직성과 중 조직몰입과 및 대고객서비스와 업무성과에 모두 매개변수를 통하여 유의한 간접효과를 미치는 것으로 나타났다(.188,  $t=2.58; .126; t=2.52$ ).

내부서비스 품질 중 반응성 역시 조직몰입과 및 대고객서비스에 모두 매개변수를 통하여 유의한 간접효과를 미치는 것으로 나타났다(.209,  $t=2.94; .141 t=2.93$ ). 한편 내부서비스 품질 중 신뢰성의 경우 조직성과 중 조직몰입과 및 대고객서비스에 모두 유의하지 않은 간접효과를 보였다(.228,  $t=1.92; .153; t=1.91$ ). 그러나 이 두 수치의 유의성을 판단하게 되는 근거인  $t$  값은 본 연구에서 택한  $t > 2.00$  이라는 유의수준(Byrne, 1998)에 매우 근접한 수치를 보이므로 신뢰성의 간접효과의 유의성은 후속연구에서 다시한번 검증되어야 할 부분으로 보인다. 따라서 의류기업이 하나의 조직으로써 가져야 할 조직성과를 높이기 위해서는 직원들을 대상으로 한 서비스품질 중 유형성/공감성, 확실성, 그리고 반응성의 세 가지 측면을 높여야 하는 것으로 보인다. 이 중 유형성/공감성 요인의 경우 특히 조직몰입 즉, 회사에 대한 자긍심과 이직의사에 매우 강한 직접적 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 또한 확실성과 반응성 요인의 경우 직무만족을 매개변수로 하여 조직성과의 두 가지 측면에 모두 간접적인 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 사

원의 성과에 대한 공정한 보상제도(확실성)와 재량권을 부여하는 것(반응성)이 직원들의 만족을 높이며 따라서 회사에 대한 자긍심이 높아지고 이직의사가 낮아지며 또한 대고객 업무에도 보다 높은 성과를 보이게 하는 것으로 나타났다. 내부서비스품질 중 신뢰성 즉 업무에 대한 충분한 설명과 교육의 측면은 직원들의 만족에는 직접적인 영향을 주나 이러한 영향이 조직성과로의 간접적으로 영향으로 이어지는 않는 것으로 보인다.

### 5. 결론 및 제언

본 연구에서는 의류점포에서 내부고객에게 제공되는 내부서비스품질의 개념 및 하위차원을 파악하고 내부고객에게 제공되는 내부서비스품질이 내부고객들의 만족을 통해 궁극적으로 내부고객을 대상으로 한 성과와 외부고객들을 상대로 한 서비스능력 등 조직성과에 어떠한 영향을 주는 가를 알아보았다.

SERVQUAL을 기반으로 실증연구 결과 의류점포에서 종업원을 대상으로 한 내부서비스품질은 공감/유형성, 신뢰성, 확실성, 그리고 반응성의 하위차원으로 구분됨을 알 수 있었다. 공감성과 유형성은 개념이 각각 업무의 효율성을 지원하는 물질적, 정신적인 혜택으로 의류매장 직원들은 원활한 커뮤니케이션과 쾌적한 직무환경을 단일한 차원의 내부서비스 품질로 지각하고 있는 것으로 보인다. 내부서비스품질 차원 중 확실성이란 의류기업이 매장 직원들에게 주는 성과에 대한 보상이며 반응성이란 일선업무에서의 재량권의 부여를 의미하고, 그리고 명확한 업무설명과 교육은 신뢰성을 의미한다.

내부서비스 품질 네 요인을 내생변수로 직무만족을 매개변수로 그리고 조직성과 두 변수인 조직몰입과 대고객서비스업무성과를 외생변수로 하는 공분산구조 모형 분석결과 의류기업이 하나의 조직으로써 가져야 할 조직성과를 높이기 위해서는 직원들을 대상으로 한 서비스품질 중 유형성/공감성, 확실성, 그리고 반응성의 세가지 측면을 높여야 하는 것으로 보인다. 이 중 유형성/공감성 요인의 경우 특히 조직몰입 즉 회사에 대

Table 2. 공분산모형에서 총 효과, 간접효과, 직접효과 분석 결과

외생변수(내부서비스품질)	매개변수/내생변수(조직성과)	총효과( $r$ 값)	간접효과( $t$ -값)	직접효과( $t$ -값)
유형성/공감성	직무만족	.041 (.38)		.041 (.38)
	조직몰입	.457(3.78)	.032 (.37)	.425 (3.82)
	대고객업무성과	.022 (.57)	.022 (.57)	
확실성	직무만족	.249(2.89)		.249(2.89)
	조직몰입	.188(2.58)	.188(2.58)	
	대고객업무성과	.126(2.52)	.126(2.52)	
반응성	직무만족	.276(3.41)		.276(3.41)
	조직몰입	.209(2.94)	.209(2.94)	
	대고객업무성과	.141(2.93)	.141(2.93)	
신뢰성	직무만족	2.89(2.00)		.289(2.00)
	조직몰입	.228(1.92)	.228(1.92)	
	대고객업무성과	.153(1.91)	.153(1.91)	
직무만족	조직몰입	.789(5.09)		
	대고객업무성과	.529(5.24)		

한 자긍심과 비이직의사에 매우 강한 직접적 영향을 주고 있었다. 즉 사원의 성과에 대한 공정한 보상제도와 재량권을 부여하는 것이 사원들의 만족을 높이며 따라서 회사에 대한 자긍심이 높아지고 이직의사가 낮아지며 또한 대고객 업무에도 보다 높은 성과를 보이게 함을 알 수 있다. 내부서비스품질 중 신뢰성 즉 업무에 대한 충분한 설명과 교육의 측면은 사원들의 만족에는 직접적인 영향을 주나 이러한 영향이 조직성과로의 간접적인 영향으로 이어지지는 않는 것으로 보인다.

본 연구에서는 내부서비스품질과 사원들의 직무만족 그리고 조직성과로 이어지는 단계적 모형을 실증적으로 검증하였다. 내부고객인 사원들을 대상으로 한 서비스를 아끼지 않을 때 결국 조직의 목적이 더욱 효율적으로 달성됨을 증명한 것이다. 따라서 의류점포에서는 종업원들을 위한 서비스 품질을 높이는데 역점을 두어야 한다. 특히 확실성과 반응성 요인은 대내외적인 조직성과에 영향을 주는 중요한 측면으로 이해되어야 한다.

본 연구는 서비스의 직접적인 전달자인 의류점포 사원만을 연구의 대상으로 하였다. 후속연구에서는 매장사원뿐 아니라 일반의류기업의 사원에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다. 서비스 품질의 차원뿐 아니라 직무만족이나 조직성과에의 영향력도 총체적으로 재검증 되어야 한다. 본 연구에서는 대고객서비스 업무성과를 인지적인 방식으로 측정하였다. 이와 같은 업무성과는 소비자의 만족도 등을 통하여도 측정할 수 있을 것이고 또한 매출과 같은 객관적인 데이터를 이용할 수도 있을 것이다. 또한 후속연구에서는 사원들의 연봉수준이나 근무년수 혹은 기타 인구통계적 특성에 따라 서비스품질 만족 차원의 모형에 차이가 있는지를 살펴보아야 할 것이다.

### 참고문헌

곽동성 · 강기두 (1999) 내부서비스품질이 종업원만족과 고객만족에 미치는 영향. *한국마케팅저널*, 1(4), 24-46.

김인경 (2002) 패션 머천다이즈의 의사소통 유형이 디자이너의 직무 만족 및 조직 성과에 미치는 영향: 스포츠 캐주얼 브랜드의 디자이너를 중심으로. 건국대학교 대학원 석사학위논문.

류지현 (2002) 서비스품질이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구. 청주대학교 대학원 석사학위논문.

신수연 · 류인숙 (2003) 남성 캐주얼 웨어 점포의 서비스품질에 따른 고객만족과 관계마케팅. *한국의류학회지*, 27(11), 1179-1189.

진희숙 (2002) 쇼핑가치유형과 상황에 따른 의류점포 서비스품질에 관한 연구. 한양대학교 대학원 석사학위논문.

Atkins, P.M., Marshall, B.S. and Javalgi, R.G. (1996) Happy employees lead to loyal patients. *Journal of Health Care Marketing*, 16(4), 15-23.

Berry, L.L. (1981) The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(4), 33-41.

Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991) "Marketing Services: Competing Through Quality." The Free Press, New York.

Brown, S.P. and Peterson, R.A. (1993) Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 15(2), 63-77.

Bollen, K.A. (1989) "Structural Equations with Latent Variables". John Wiley & Sons, New York.

Brooks, R.F., Lings, I.N. and Botoschen, M.A. (1999) Internal marketing and customer driven wave fronts. *Service Industries Journal*, 19(4), 49-67.

Byrne, B.M. (1998) "Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming." Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, NJ.

Cannon, D.F. (2002) Expanding paradigms in providing internal service. *Managing Service Quality*, 12(2), 87-99.

Chaston, J. (1994) Internal customer management and service gap within the UK manufacturing sector. *International Journal of Operations and Production*, 14(9), 45-56.

Chung, K.H. and Megginson, L.C. (1981) "Organizational Behavior: Developing Managerial Skills". Harper & Row Publication, New York.

Cronin, J.Jr. and Taylor, S.A. (1992) Measuring service quality: A and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.

Edvardsson, B., Larsson, G. and Setterlind, S. (1997) Internal service quality and the psychological work environment: An empirical analysis of conceptual interrelations. *The Service Industries Journal*, 17(2), 252-263.

Fosam, E.B., Grimsley, M.G.J. and Wisher, S.J. (1998) Exploring model for employee satisfaction with particular reference to a police force. *Total Quality Management*, 9(2-3), 235-247.

George, W.R. (1990) Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20, 63-70.

Gilbert, G.R. (2000) Measuring internal customer satisfaction. *Managing Service Quality*, 10(3), 178-186.

Grönroos, C. (1981) Internal Marketing: An integral part of Marketing theory. in Donnelly, J.H. and George, W.R.(Eds.). *Marketing of Services*. American Marketing Association, Chicago, pp.236-238.

Grönroos, C. (1991) The marketing strategy continuum: Towards marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, 29(1), 7-13.

Hallowell, R., Schlesinger, L.A. and Zornitsky, J. (1996) Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20-31.

Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993) Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.

Joseph, W.B. (1996) Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59.

Kang, G., James, F. and Alexandris, K. (2002) Measurement of internal service quality: Application of the SERVQUAL battery to internal service quality. *Managing Service Quality*, 12(5), 278-291.

Lings, I.N. (1999) Managing service quality with internal marketing schematics. *Managing Service Quality*, 32(4), 452-463.

Lings, I.N. and Brooks, R.F. (1998) Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 14, 325-51.

Marshall, G.W., Baker, J. and Finn, D.W. (1998) Exploring internal customer service quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 371-392.

Parasuraman, A., Berry, L.L. and Zeithaml, V.A. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 58, 111-124.

- Parasuraman, A., Berry, L.L. and Zeithaml, V.A. (1988) SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions service quality. *Journal of Retailing*, **64**(1), 12-39
- Reynoso, J. and Mooores, B. (1995) Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, **6**(3), 64-83.
- Rust, R.T., Stewart, G.L., Miller, H. and Pielack, D. (1996) The satisfaction and retention of frontline employees. *International Journal of Service Industry Management*, **7**, 62-80.
- Schneider, B. and Bowen, D.E. (1993) The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, **21**(4), 39-52.
- Varey, R.J. (1995) Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, **6**(1), 40-63.
- Young, J.A. and Varbie, D.L. (1997) Purchasing's performance as seen by its internal customers: A study in a service organization, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, **33**(3), 36-41.
- Zaithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1988) Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, **52**, 35-48.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. and Berry, L. (1990) "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations". The Free Press, New York.

(2006년 6월 2일 접수)