

정보통신 분야 종사자의 내부마케팅노력이 서비스품질에 미치는 효과

안광영^{**}·박노국^{*}

* 상지대학교

The Relationship between Internal Marketing and Service Quality in Telecommunication Sector

Kwan-Young Ahn^{**}·Rho Gook Park^{**}

* Sangji University

Key Words : International Marketing, Service Quality, Gender, Moderating Effect

Abstract

This paper is to investigate the relationship between international marketing and service quality, and the moderating effect of gender in that relationship. The data to make an empirical analysis were gathered from 269 workers in telecommunication sector.

Multiple regression analysis revealed that (1) education was positively related with tangibility, reliability, responsiveness, empathy, assurance, and (2) internal communication was positively related with tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and (3) delegation of authority was positively related with assurance. Hierarchical multiple regression analysis revealed that (4) compensation was more positively related with reliability in woman, and (5) employment security was more positively related with assurance in man.

1. 문제제기 및 연구목적

정보통신 정책연구원에서 발표한 자료에 의하면 2005년 정보통신서비스 매출액은 전년대비 5.8% 증가한 48조 5,743억원 규모로 추정된다. 이러한 정보통신 서비스 매출 증가의 원인은 초고속인터넷 접속 서비스 등의 성장에 따른 기간 통신서비스 매출액의 성장, 매출액 상위 사업자를 중심으로 한 별정통신서비스의 성장에서 찾을 수 있다. 또한 향후 정보통신 서비스시장은 유·무선 인터넷 접속의 증가에 따른 데이터통신시장의 급성장과 인터넷 관련 신규부가통신서비스의 등장 등으로 연평균 5.1% 성장하여 2008년에 55조 4,348억원 규모에 이를 것이라 전망되었다(정보통신정책연구원, 2003). 정보통신사업은

국민경제에 미치는 영향도 매우 증대되었을 뿐만 아니라 국가 간의 경쟁이 치열해지면서 무한경쟁시대에 들어서고 있다. 또한 고객들의 욕구도 다양해지고 수준 높은 서비스를 요구함에 따라 통신사들도 전략적인 기업경영과 함께 서비스품질의 개념을 도입하고 있다.

서비스품질은 구성원들의 대고객에 대한 서비스가 자발적일 때 효과적이며, 고객에 대한 서비스 또한 다양하여야 하므로 다른 업종에 비하여 직무행위 외에 구성원 각자의 자발적 내지 직무외적 행위에 대한 필요성이 크게 요구된다. 이와 같은 관점에서 서비스에 대한 고객만족은 점점종업원의 행위에 의해 좌우되기에 기업은 외부고객 만족이전에 종업원만족을 먼저 선결해야만 한다. 서비스 품질의 향상을 위해 내부고객만족이 선행되어야 한다는 배경에서 등장한 개념이 내부마케팅이다. 내부마케팅에서는 서비스 종업원을 내부고객으로 규정하고 외부고객에 대한

수준 높은 서비스와 만족을 제공하기 위해 내부 고객에 대한 지원과 만족을 강조하고 있다(Berry & Parasuraman, 1991). 본 연구에서는 국내 경제에서 커다란 역할을 하고 있으며 높은 성장률을 보이고 있는 정보통신 분야에서의 내부마케팅 노력이 서비스 품질에 미치는 효과를 고찰하고자 한다. 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째로 내부마케팅과 서비스품질의 관계에 대한 문헌적 연구를 정리하여 가설설정을 위한 이론적 배경을 구축한다. 둘째로 국내의 정보통신사업 분야에 종사하는 종업원들을 대상으로 내부마케팅과 서비스품질의 관계에 대한 실증분석을 실시한다. 셋째로 내부마케팅과 서비스품질의 관계가 응답자의 성별에 따라 차이가 있는가를 검증하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 서비스품질의 개념 및 평가

2.1.1 서비스 품질의 개념

기업의 일반적인 산출의 한 요소로서 서비스의 중요성은 더욱 커지고 있다. 제조업의 경우도 유형의 양질의 제품을 생산·판매하는 것에서 그치지 않고, 무형의 서비스도 함께 제공함으로써 재화의 가치를 증대할 때 기업의 경쟁력을 높이게 된다는 점이다. 이처럼 서비스에 대한 중요성이 증가하면서 일반 유형제품과 같이 서비스의 경우도 품질에 대한 논의가 제기되었다. 그런데 서비스의 이질성과 무형성은 품질표준화 구축의 한계로 작용되며 서비스 제공자의 개인적 능력에 의해 결정되거나 소비자의 주관적 평가에 좌우되는 경향이 있다(이진수, 2006).

서비스 품질은 애매하고 불명확한 개념으로 실무자나 연구자에 의해 쉽게 실체화되지 않고 있다. 이러한 이유로 서비스품질은 객관적 측정치가 존재하지 않으므로 접근방법이 다양하다. 예를 들어 Garvin(1988)은 품질연구의 접근방법을 선행적 접근방법, 제품 중심적 접근방법, 사용자 중심적 접근방법, 제조 중심적 접근방법, 가치 중심적 접근방법으로 나누어 제시하였다. Klous(1985)는 접근방법을 제품속성차원과 고객만족차원으로 제시하였다(Garvin, 1988; Klous, 1985, 안관영·곽영환, 2003).

고객만족 차원에서 사용자 중심적 접근방법에 따르면 서비스품질은 고객의 지각에 의해서 결정된다

는 것이다. 따라서 서비스품질은 고객에 의한 이용의 적합도를 말하며, 고객의 선호 패턴을 얼마나 잘 충족시켜 주느냐를 결정하는 것에 의해 우월성이 판단된다. 특히 사용자 중심적 접근방법은 서비스 품질을 행위의도가 있는 사용자의 욕구에 서비스가 얼마나 적합한가를 파악한 후에 평가가 이루어지므로 고객의 요구조건에 맞추는 것이다. 과거에는 생산공정이나 작업자의 동기 부여와 관련된 제조 중심적 접근방법 관점에서 연구되어 왔으나, 최근에는 사용자 중심적 접근방법을 중심으로 연구되어야 한다는 시각이 많아 졌다는 점에서도 서비스 품질 연구에서 가치 있는 접근방법이라고 평가된다(Pittle, 1984; 안관영, 2002).

2.1.2 서비스 품질의 평가

서비스품질 측정에 관한 연구는 1985년 PZB가 ‘소비자가 지각하는 서비스품질의 10가지 구성요소’를 추출하고, 이를 기반으로 1988년에 SERVQUAL이라는 서비스품질 측정도구를 개발하면서 본격적으로 논의되기 시작하였다. 이러한 PZB의 선구적인 주장을 일반화하는데 대하여 많은 학자들이 문제점을 제기하거나 회의를 표시하였다. 그러나 이들이 제기한 대안들도 SERVQUAL에 대한 전면적인 부정이거나 혁신적 관점의 제안이라기 보다는 SERVQUAL의 보완적 성격을 지닌다고 볼 수 있다(Parasuraman et al., 1985; Parasuraman et al., 1988; 한숙영·김민주, 2006). 그리고 PZB는 이러한 이의 제기에 대하여 지속적으로 개선된 측정방식을 논문으로 발표하였다.

Cronin과 Taylor(1992)는 서비스 품질을 측정하는데 있어 gap이론에 문제가 있음을 지적하였다. 이들은 서비스 품질이 고객들의 태도와 유사한 개념이라고 보고 이를 문헌적 연구와 실증적 연구를 통하여 입증하였다. 구체적으로 이들은 서비스품질평가 방법중 SERVQUAL이 적당한 방법인가와 서비스품질, 고객만족, 행위의도와 의 관계를 밝히는 연구를 수행하였다. 이들은 서비스품질이 어떻게 개념화되고 측정되어야 하는가에 대하여 문헌적 고찰을 통해 분석 결과 서비스품질은 태도요인으로 개념화되고 측정되어야 한다는 결론을 내렸다. 특히 그들은 서비스 품질이 일종의 고객들의 태도와 유사한 개념이라고 보고 이를 문헌적 연구와 실증적 연구를 통하여 입증하였다. 구체적으로 이들은 서비스품질 평가방법 중

SERVQUAL이 적당한 방법인가와 서비스품질, 고객 만족, 행위의도와와의 관계를 밝히는 연구를 수행하였다. 이들은 서비스품질이 어떻게 개념화되고 측정되어야 하는가에 대하여 문헌적 고찰을 실시하고 동시에 은행, 방역소, 세탁소, 패스트 푸드점을 대상으로 한 실증적 분석결과 서비스품질은 태도요인으로서 개념화되고 측정되어야 한다는 결론을 내렸다.

또한 Brown 등(1993)은 SERVQUAL이 동일한 설문지에서 기대와 성과를 동시에 측정하고 이를 차감하는 방식을 취하기 때문에 척도의 신뢰성과 판별 타당성에 문제가 있다고 지적하고 기대에 대비한 성과를 한 문장으로 묻는 비차감식 측정문항이 서비스품질 측정에 더 적합하다고 하였다. 이러한 주장에 대하여 PZB는 1994년에 서비스 품질을 SERVQUAL, SERVPERF, 비차감식 척도를 모두 사용하여 서비스 품질을 측정하고 그 연구결과를 발표하였다. 이 연구에서 PZB는 기대를 '소비자들이 바람직하다고 느끼는 서비스에 대한 기대'와 '소비자들이 최소한 이루어져야 한다고 생각하는 서비스에 대한 기대'로 구분하고, 이 두 가지 기대수준 간의 범위를 의미하는 허용범위(zone of tolerance)라는 새로운 개념을 도입하였다. PZB(1994)의 비교연구결과 서비스품질 측정의 세 가지 방법이 모두 신뢰성과 타당성을 갖는 것으로 분석되었지만 비차감식 척도의 경우에는 응답 상의 혼란과 측정오차가 상대적으로 큰 것으로 나타났다. 이에 대하여 진단적 가치의 경우에는 SERVQUAL이 가장 우수한 것으로 나타났으며, 전반적인 서비스 품질을 측정할 문항에 대한 예측력이 있어서는 SERVPERF가 가장 우수한 것으로 나타났다.

또한 SERVPERF의 경우 가중치 부여 여부에 따라 2가지로 구분되는데 가중치가 부과되지 않은 SERVPERF이 다른 척도에 비하여 서비스 품질의 분산을 보다 많이 설명하고 있음을 검증하였다(Cronin & Taylor, 1992). 따라서 본 연구에서도 이들의 연구결과에 따른 구분을 적용하고자 한다.

2.2 내부마케팅

2.2.1 내부마케팅의 개념

내부마케팅은 외부고객들의 욕구를 만족시켜주기 위해 조직 내의 모든 구성원들이 자신에게 주어진 역할을 잘 파악하고, 이와 함께 고객지향적이고 서비스

지향적인 사고를 갖추도록 하며, 최종적으로 서비스 품질을 개선시키는 것을 주요 목적으로 한다(Berry, 1981; 강기두, 2006). Berry(1984)는 내부마케팅에 대하여 최초로 개념정의한 학자로서 외부고객에게 서비스를 제공하는 조직구성원에게 마케팅 철학과 기법을 적용할 필요성을 강조하였다. 이러한 내부마케팅에 대한 논의는 경쟁관계가 치열해지면서 고객 만족을 높이기 위한 방안이 강구되면서 외부고객을 만족시키기 위해서는 종업원인 내부고객을 만족시켜야 한다는 논리에서 출발하였다.

Gummeson(1994)은 기업들이 외적 환경에 대하여만 관심을 갖는 것은 내부적인 것에만 관심을 갖는 것만큼이나 근시안적인 것으로 주장하였다. 이에 대하여 그는 내부 조직에 대하여 관심을 가짐으로서 외부시장에 대한 관심집중을 보완할 수 있다고 보았다. 내부마케팅에 대한 논의는 크게 두 가지 접근 방식을 취한다(Ling & Greenley, 2001). 하나는 종업원을 내부적 고객으로 취급하는 것으로 종업원을 기업의 가치사슬(value chain) 체계에서 다른 집단이나 종업원들로부터 그들에게 전달되는 일(과업)의 고객으로 개념화하는 것이다(Lings, 1999; Conduit & Movondo, 2001). 이를 내부고객지향성이라 한다. 이에 대하여 다른 하나는 종업원들을 기업이 제공하는 직무의 고객으로 간주하는 것이다(Mohr-Jackson, 1991). 이는 내부시장지향성으로 지칭된다. 이러한 주장이 있음에도 불구하고 대체적인 연구자들의 주장에 따르면, 내부마케팅은 내부시장인 종업원들의 욕구와 소구에 관한 정보를 생성 및 전파하고, 이러한 욕구와 소구에 대하여 적절한 대응방안을 계획 및 실행하는 것으로 포함한다(Kohli & Jaworski, 1990).

내부시장에 대한 정보의 반응성에는 종업원들의 욕구를 충족시키기 위한 제품으로서 직무설계가 포함된다. 이러한 직무설계의 내용 중 가장 중요한 것은 금전적 보상에 관한 것이다(Sasser & Arbeit, 1976; Heskett, et al., 1994). 하지만 어떤 학자들은 직무설계에 있어서 금전적 보상에 대한 중요성을 경시하고 다른 요소들의 중요성을 더욱 강조한다. 예를 들면, Stauss & Schultz(1990), Gronroos(1990) 등은 교육훈련이 내부시장에 대한 정보에 적절히 대응함으로써 종업원과 기업의 욕구를 동시에 충족시키는 요인으로 간주한다. 따라서 교육훈련이 종업원들에게 주어지는 직접적인 금전적 보상은 아닐지라도 종업원에 대한 금전적 투자를 대변한다고 간주한

다.

이에 대하여 Johnston 등(1990)은 경영층의 관심과 배려가 내부시장에 대한 주요한 대응방안이라는 것이다. 관심과 배려는 구체적으로 심리적 지원, 친근함, 도움주기, 상호 신뢰와 존중과 같은 작업풍토를 경영층이 얼마나 조성하는 가를 의미한다. Katz & Kahn(1978)은 상급자가 종업원들과 기업간의 주요한 연결고리이기 때문에 상급자의 배려있는 행동이 종업원들의 조직과의 일체감을 조성한다고 보았다. 이러한 일체감은 하위직 종업원들의 역기능적 행위를 감소시킨다는 것이다. 구체적으로 배려적이지 못한 경영자는 종업원 개개인을 개인적인 욕구와 목표를 추구하는 존재로 인지하지 못하며, 종업원 행위를 통제하기 위하여 억압적인 태도와 처벌하겠다는 위협에 의존하는 경향이 있다는 것이다(Ling & Greenley, 2001).

이러한 점에서 내부마케팅은 인적자원관리의 관점에 기반을 둔다. 고객이 경험하게 되는 서비스는 종업원-고객의 상호작용에 의존하며, 이러한 상호작용은 부분적으로 기업이 만족하고 동기부여가 이루어진 종업원을 갖고 있는가에 달려있다고 보는 것이다(Berry & Parasuraman, 1991; Berry, 1984). 그리고 기업의 접점종업원 지향적 활동과 같은 내부 마케팅은 적절한 직무설계를 통하여 이들의 욕구와 소구를 해소함으로써 종업원들을 행복하고 동기부여 되도록 한다는 철학에 기반을 둔다.

2.2.2 내부마케팅과 서비스품질

내부마케팅은 고용관계를 통하여 종업원들의 욕구와 소구가 실현되도록 하는 일련의 활동으로 정의된다(Ling & Greenley, 2001). Stauss & Schultz(1990)는 관리자들에 내부시장에서 교환되는 가치-예를 들면 종업원들이 직무수행을 통하여 얻고자 하는 것, 또는 그러한 것을 얻기 위하여 포기할 준비가 되어 있는 것, 또는 경쟁자들이 고용조건으로 제공하고자 하는 것-에 대한 정보를 갖추고 있어야 한다고 주장한다.

구체적으로 Ling(2004)은 내부마케팅을 내부시장지향성과 내부고객지향성으로 구분하고 내부 시장지향성의 요인을 도출하였다. 내부시장지향성 요인을 크게 내부시장조사, 커뮤니케이션, 반응성으로 분류하고 각 요인에 대한 하위요인을 도출하였다. 내부시장조사의 하위요인으로 가치교환, 내부시장 분리, 각

부서간 전략을, 반응성의 하부요인으로 직무설계, 보상, 경영층지원, 훈련으로 분류하였으며 이들 요인이 내부 성과측면, 외부 시장지향성과 성과 등에 영향을 미친다고 주장하였다. 그리고 Conduit & Movondo(2001)는 내부마케팅을 종업원들을 체계적으로 시장지향화하는 경영이념으로 정의하면서 내부마케팅 과정을 5가지 유형으로 구분하였다. 이러한 유형구분은 내부마케팅의 구성요소로서 Gronroos(1990)의 분류에 근거를 두고 있다. 이들은 내부마케팅의 구성요소로 교육훈련, 경영층 지원, 내적 커뮤니케이션, 인사관리, 외적 커뮤니케이션에의 몰입을 제시하였다. 그는 교육훈련을 통하여 회사와 고객사이의 다양한 기능들과 역할 이해하는데 도움을 준다는 것이다. 그리고 경영층이 종업원들로 하여금 계획에 참여시키고, 그들에 대하여 관심을 기울이며, 종업원들의 제안에 적극적인 대응 하는 것과 같은 경영층지원은 종업원을 동기부여 하는데 도움이 된다는 것이다. 적절한 보상시스템과 함께 내부커뮤니케이션은 피드백을 통하여 직무성적을 증진시킨다는 것이다(Gronroos, 1990). 또한 권한위임은 신속한 의사결정을 가능하게 하고 종업원에게 책임감을 부여하여 태도와 행동 그리고 외부고객에게 제공되는 서비스 수준에 영향을 미치게 된다(Goodale et al., 1997). 고용관계 지속성도 구성원들의 직무만족, 조직몰입, 서비스품질 및 고객만족에 영향을 미치게 된다는 것이다(Davy et al., 1997; 이정환, 2005).

Berry와 Parasurman(1991)은 내부마케팅 요인으로서 첫째, 훌륭한 서비스를 수행할 수 있도록 가장 유능한 직원들을 채용해야만 하며, 둘째로 조직구성원들을 동기유발시킬 수 있도록 장기적 및 단기적 비전을 제시해야 하고, 셋째로 조직구성원들이 최선을 다할 수 있도록 준비시켜야 하는 교육이며 이를 바탕으로 한 팀웍이라고 하였다. 또한 국내 호텔 종사원을 대상으로 한 구필모 등(2007)의 연구결과 커뮤니케이션, 인사관리, 교육훈련, 후생복지, 조직구성원, 조사제도 등이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 내부마케팅 구성요소들은 서비스품질에 긍정적 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 더우기 Bansal 등(2001)은 서비스조직에서의 서비스 품질은 인적자원의 질과 성과에 내재되어 있음을 강조하고 있다. 이들은 마케팅 분야에서 종업원의 태도와 행위가 고객만족 및 기업이익과 직결된다는 주장은

많지만, 정작 인적자원에 관한 정책을 조직차원의 다른 정책들과 보조를 맞추는 일은 매우 드물다는 점을 비판하였다. 많은 기업들이 경쟁력강화를 위하여 지속적인 구조조정과 비정규직 종업원을 증대하며, 장기 재직인력을 투자 가치가 있는 자산이 아닌 축소시켜야 할 비용으로 본다는 것이다. 이러한 경영방식은 내부고객에 대한 관심과 배려가 적음을 의미하며 결과적으로 종업원들의 정서적 몰입 감소를 초래하게 된다는 것이다(Pfeffer, 1996; Greller & Dory, 1991).

구성원들에 대한 적절한 인적자원관리 정책이 기업의 경쟁력제고에 기여한 대표적 사례로 미국의 Southwest 항공사를 들 수 있다. 이 항공사의 경우 지난 30년간의 극심했던 경쟁환경에서 26년간 매년 이익을 창출하였고, 세계 5대 항공사로 발돋움할 수 있었던 가장 핵심적 요인은 적절한 종업원 관리 때문이었다. 이 회사는 고용안정성, 공정하고도 관대한 보상체계, 종업원 임파워먼트, 광범위한 교육 및 경력개발, 개방적 의사소통체계, 구성원들 간의 평등관계를 과시하기 위한 직급간 차이의 극소화와 같은 적절한 인적자원관리를 통하여 종업원 동기부여와 기업 경쟁력제고에 성공하였다는 것이다(O'Reilly & Pfeffer, 2000; Pfeffer, 1998; Pfeffer & Veiga, 1999; Bansal et al., 2001). 이처럼 기업의 종업원에 대한 배려와 관심은 인적자원에 대한 정책으로 표출되며, 이러한 인적자원에 관한 정책은 결과적으로 종업원들의 동기부여와 직무만족에 영향을 미치고, 결과적으로 서비스품질에도 영향을 미치게 될 것이다.

본 연구에서는 내부마케팅의 구성요소를 선행연구에서 자주 사용되고 있는 Gronroos(1990)가 제시한 구성요소와 갖은 구조조정으로 고용안정성에 대하여 관심이 많다는 점(Davy et al., 1997; 이정환, 2005)과 통신서비스 업체간의 경쟁과다로 고객만족경영과 서비스품질 향상을 추구하면서 점점종업원에 대한 권한위임을 강조한다는 점을 고려하여 권한위임(Goodale et al., 1997)을 추가하고자 하였다. 앞서의 내부마케팅과 서비스품질의 관계에 대한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1: 내부마케팅은 서비스품질과 정의 관계를 가질 것이다.

그런데 구성원들에 대한 인적자원 정책이나 관리 기법의 효과는 구성원들의 인구통계적 요인에 따라 차이가 있을 수 있다. Naude 등(2002)의 연구결과에 따르면 조직사회화, 몰입, 조직만족, 커뮤니케이션, 상관, 동료 등의 요인이 내부마케팅지향성에 영향을 미칠 수 있으며 이들의 영향력은 성, 연령, 근무기간 등에 따라 부분적으로 차이가 있다고 분석하였다.

연구결과에 따르면 구성원들은 남녀 구분 없이 비슷하게 사회화되고 공식업무에 대한 역할활동도 비슷하게 하는 것으로 나타났다. 즉, 업무적 역할이 성별에 따른 태도 및 행위적 차이를 능가한다는 것이다(Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein and Gardner (1994)). 이에 대하여 반대적인 연구결과도 있다. 업무적 역할에 따른 구성원의 태도와 행위의 차이보다는 성별에 따른 태도와 행위의 차이가 보다 크다는 것이다. 이러한 성별에 따른 구성원의 행위와 태도의 차이는 주로 남녀간의 성향의 차이에 기인한다는 것이다. 구체적으로 남자는 여자에 비하여 단정적이고, 과업 지향적이며, 개인주의적이라는 것이다. 이에 대하여 여자는 남자에 비하여 인간 지향적, 헌신적, 순종적이라는 것이다(Pulkkinen, 1996; 안광영, 2002). 따라서 이러한 성향의 차이는 남녀 구성원들의 행위와 태도에 반영된다는 점에서 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 2: 내부마케팅과 서비스품질수준의 관계는 종업원의 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

이러한 조절효과에 대한 검증은 인적자원 정책과 같은 방법을 통하여 내부마케팅을 추진함에 있어 종업원의 인구통계적 특성에 따라 차별적 관리를 시행하며, 내부마케팅의 효과성을 제고하는데 필요한 시사점을 제공하게 될 것이다.

3. 연구의 설계

3.1 자료수집 및 분석방법

본 연구는 국내 기간통신사업에 종사하는 종업원 중 고객과 접촉하는 종업원들을 대상으로 내부마케팅과 서비스품질의 관계를 고찰하고자 하였다. 이러한 연구목적 달성을 위하여 국내 기간통신사업

에 종사하면서 점점에서 종사하는 종업원들에게 내부마케팅에 관한 설문을 제시하였다. 서비스품질 수준을 비교적 객관적으로 측정하기 위하여 이에 대한 평가는 본인에 의한 자기평가보다는 그들의 차상급자에 의하여 행하여지는 상급자평가에 의존함으로써 연구결과와 타당성과 신뢰성을 제고하고자 하였으며 (Tansky, 1993), 또한 동일인에 의한 답변으로 인하여 야기될 수 있는 오류를 극소화하고자 하였다. 설문은 최초 450부를 배부하였으며, 이중 회수된 298부 중 누락과 불성실한 응답이 심한 설문 29부를 제외한 269부를 대상으로 통계분석을 실시하였다. 내부마케팅의 구성요소들에 대한 설문은 점점종업원들을 대상으로 실시하였으며, 점점종업원들의 서비스 품질에 설문은 이들을 가장 가까이서 지도하고 관찰할 수 있는 위치에 있는 차상급자들을 대상으로 실시하였다. 구체적인 방법은 1명의 차상급자에게 점점 업무에 종사하는 부하직원 5-10명 각각에 대하여 일련번호를 부여한 다음 부하 1명당 1부의 서비스 품질을 평가하는 설문을 작성하도록 하고, 부하직원은 내부마케팅과 인적사항 등이 담긴 설문을 작성한 다음, 설문내용을 밀봉하여 차상급자에게 제시하면 차상급자가 밀봉된 봉투 표면에 상급자가 부여한 번호와 동일한 번호를 기재하여 특정 부하직원에 대한 내부마케팅과 서비스품질에 대한 설문내용이 합쳐지도록 설계하였다. 이러한 과정을 상급자를 통하여 주지시킴으로서 설문내용의 공개가능성에 대한 가능성을 불식시키고자 하였다.

응답자의 성별 분포는 남성 215명(79.9%), 여성 54명(20.1%)이며, 연령은 20대 27명(10.0%), 30대 116명(43.1%), 40대 110명(40.9%), 50대 이상이 16명(5.9%)으로 주로 30-40대가 전체의 84.0%로 차지하였다. 재직기간의 경우 5년 이하가 44명(16.4%), 5~10년이 71명(26.4%), 10~15년이 66명(24.5%), 15년 이상이 88명(32.7%)으로 10년 이상 근무자가 57.2%로 절반을 넘었다. 연구변수들 간의 대체적인 관계를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시하였으며, 내부마케팅과 서비스품질의 관계와 두 변수들 간의 관계가 성별에 따라 차이가 있는가, 즉 조절효과를 분석하기 위하여 위계적 다중회귀분석을 적용하였다(Cohen & Cohen, 1983; Baron & Kenny, 1986).

3.2 변수의 측정

서비스품질의 구성요인에 대하여는 Cronin & Taylor(1992)가 제시한 서비스품질의 측정도구 중 가장되지 않은 SERVPERF를 측정하기 위한 22개의 설문을 바탕으로 통신사업에 맞추어 재구성하였다. 유형성은 시설이나 서비스의 표준화 정도와 시각적 매력도, 직원들의 용모 등을, 신뢰성은 약속된 서비스를 정확하고 믿음만하게 수행할 수 있는 능력을, 반응성은 즉각적인 서비스의 제공과 고객의 요청에 도움을 줄 수 있는 능력을, 확신성은 직원의 예절과 지식 및 고객에게 확신과 믿음을 줄 수 있는 능력을, 그리고 정감성은 고객에게 개별적인 애정과 관심을 표시하는 정도를 의미한다.

연구목적에 효과적으로 달성하기 위하여 주요한 연구변수의 타당성과 신뢰성 확보를 위하여 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였다. 먼저 타당성 검증 확보를 위한 요인분석은 주성분분석을 이용하였으며, 회전방법은 직각교차법을 이용함으로써 독립변수들 간의 다중공선성문제를 해소하고자 하였다. 변수구성에 필요한 문항의 선정은 선행연구(Price & Mueller, 1986)에서 제시한 기준에 따라 요인적재량이 0.4 이상인 것만을 채택하였으며, 신뢰도는 0.5를 기준으로 하였다. 분석결과 신뢰도를 나타내는 Cronbach- α 는 0.7238~0.9172 범위에 있어 모두 최저기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

내부마케팅의 구성요소인 교육훈련은 개인적 육구의 반영정도, 신규직원의 교육기회, 부서이동시 교육기회의 제공정도를, 보상은 성과를 반영하는 경제적 보상, 연봉의 성과 및 업적 반영정도 등을 설문하였으며, 경영층지원은 종업원에 대한 배려와 정책 반영정도, 종업원의 직무수행에 필요한 도움의 제공정도나 특정 집단의 만족도 제공을 위한 최고경영층의 결단 등을, 그리고 내부커뮤니케이션은 정책결정에 앞선 사전 공지정도, 상급자의 부하의견 청취도, 상급자의 부하에 대한 시간적, 정서적 배려정도 등을 설문하였다(Gounaris, 2006). 또한 권한위임은 담당자의 업무수행과 관련한 의사결정 자율성, 독자적 문제 해결의 허용정도, 업무추진의 주도권 부여 정도를 (Hartline et al., 2000; 이정환, 2005), 고용안정성은 지속적인 승진기회, 장기적 경력기회의 보장, 타 기업대비 고용안정성을 설문하였다(이정환, 2005).

4. 연구결과의 분석

4.1 상관관계분석

연구변수간의 관계를 고찰하기 위하여 무차상관계수를 구한 결과는 <표 1>과 같다.

서비스품질 구성요소인 유형성, 신뢰성, 반응성, 정감성, 확신성간에는 비교적 강한 상관관계가 존재하는 것으로 나타나 이들 요인 간에는 공통적 요인이 많음을 알 수 있다. 전반적으로 교육훈련은 모든 서비스품질 구성요소와 유의적 상관관계가 있으며, 다른 내부마케팅 구성요소인 보상제도, 경영지원, 권한위임, 고용안정, 내부커뮤니케이션도 모든 서비스품질 구성요소와 유의적 관계가 있음을 알 수 있다. 그리고 응답자의 경우 남성이 여성에 비하여 재직기간이 긴 것으로 나타났다.

4.2 가설검증

내부마케팅의 구성요소인 교육훈련, 보상제도, 경영지원, 권한위임, 고용안정, 내부커뮤니케이션 간에도 비교적 높은 유의수준의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 다른 변수들이 통제되지 않은 상태의 무차상관계에서 내부마케팅의 모든 구성요인들은 서비스품질의 모든 구성요인들과 대체적으로 $p < .01$ 수준에서 상관관계가 존재하는 것으로 분석되었다.

통제변수로서 재직기간은 서비스품질과 유의적 상관관계는 없는 것으로 나타났으며, 조절변수인 성별의 경우 부분적으로 다른 변수들과 미약한 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다.

내부마케팅의 구성요소인 교육훈련, 보상제도, 경영지원, 권한위임, 고용안정, 내부커뮤니케이션이 서비스품질에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 검증하고, 내부마케팅과 서비스품질의 관계가 종업원의 성별에 따라 차이가 있을 것이라는 가설 2을 검증하기 위하여 위계적 다중회귀분석을 적용하였다 (Cohen & Cohen, 1983; Baron & Kenny, 1986).

1 단계에서는 통제변수인 재직기간만을 투입하였고, 2 단계에서는 재직기간과 내부마케팅 요인을 예측변수로 투입하였으며, 3 단계에서는 조절변수인 성을 추가하였고, 4 단계에서는 독립변수인 내부마케팅요인들과 정의 상호작용항을 투입하였다. 가설 1의 검증은 3 단계의 다중회귀분석결과를 이용하였으며, 가설 2는 4 단계의 상호작용효과를 이용하였다.

가설 1의 검증결과 교육훈련은 모든 서비스품질의 구성요소인 유형성, 신뢰성, 반응성, 정감성, 확신성에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 내부커뮤니케이션은 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 권한위임은 확신성에 대하여만 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 내부마케팅과 서비스품질의 관계에 대한 세부가설은 24개의 경우 중 10개의 경우에서

<표 1> 연구변수간 무차상관계수

	성a (m)	재직 기간 (c)	유형성 (y1)	신뢰성 (y2)	반응성 (y3)	정감성 (y4)	확신성 (y5)	교육 훈련 (x1)	보상 제도 (x2)	경영 지원 (x3)	권한 위임 (x4)	고용 안정 (x5)	내부커뮤니 케이션 (x6)
m	-												
c	-.272+	-											
y1	.089	.064	-										
y2	-.039	.051	.796+	-									
y3	-.020	.010	.736+	.863+	-								
y4	.011	.053	.765+	.803+	.798+	-							
y5	-.037	.041	.650+	.734+	.772+	.745+	-						
x1	-.131**	.183+	.340+	.403+	.403+	.361+	.356+	-					
x2	-.052	.148**	.252+	.297+	.304+	.255+	.315+	.570+	-				
x3	-.039	.138**	.221+	.180+	.198+	.135**	.165+	.499+	.467+	-			
x4	-.205+	.199+	.209+	.240+	.299+	.251+	.377+	.415+	.494+	.342+	-		
x5	-.047	-.108*	.167+	.227+	.231+	.215+	.210+	.328+	.309+	.326+	.336+	-	
x6	-.174+	.209+	.259+	.320+	.357+	.272+	.375+	.463+	.472+	.385+	.697+	.437+	-

a) 성별의 경우 1=남성, 2=여성으로 코딩
* $p < .10$; ** $p < .05$; + $p < .01$

가설이 채택되었으며, 나머지 14개의 경우는 기각되었다.

<표 2> 성별 조절효과 분석결과

단계	투입변수	유형성	신뢰성	반응성	정감성	확신성
1	재직기간	.064	.051	.010	.053	.041
	R2	.004	.002	.000	.003	.002
2	재직기간	-.013	-.029	-.091	-.013	-.065
	교육훈련	.247+	.325+	.305+	.308+	.222+
	보상	.043	.074	.053	.042	.077
	경영지원	.033	-.086	-.065	-.114	-.099
	권한위임	-.006	-.037	.044	.065	.181**
	고용안정	.013	.059	.026	.083	.009
	내부커뮤니케이션	.113	.174**	.193**	.075	.156**
	△R2	.123+	.193+	.214+	.157+	.212+
	R2	.131+	.196+	.214+	.160+	.213+
	3	재직기간	.025	-.024	-.080	.005
교육훈련		.261+	.328+	.309+	.314+	.226+
보상		.026	.071	.049	.034	.073
경영지원		.023	-.018	-.068	-.039	-.052
권한위임		.020	-.033	.051	.077	.189**
고용안정		.018	.059	.028	.085	.010
내부커뮤니케이션		.118*	.174+	.194**	.078	.158**
성		.158+	.024	.044	.073	.044
△R2		.021+	.001	.001	.005	.002
R2		.154+	.197+	.215+	.165+	.215+
4	재직기간	.029	-.034	-.082	.000	-.053
	교육훈련	.184	.345	.343	.339	.234
	보상	-.099	-.300	-.257	-.281	-.085
	경영지원	.080	-.011	.040	-.047	.045
	권한위임	.190	-.059	.231	.164	.187
	고용안정	.165	.152	.031	.085	.307
	내부커뮤니케이션	.108	.398	.243	.175	.051
	성	.354	.106	.173	.078	.298
	교육훈련*성	.115	-.067	-.093	-.075	-.038
	보상*성	.196	.812**	.509	.524	.239
경영지원*성	-.088	-.099	-.173	-.109	-.254	
권한위임*성	-.255	.017	-.275	-.141	-.020	
고용안정*성	-.235	-.137	-.001	.010	-.776**	
내부커뮤니케이션*성	.025	-.378	-.084	-.173	.223	
△R2	.006	.012	.008	.007	.011	
R2	.160+	.209+	.223+	.171+	.226+	

* p < .10; ** p < .05; † p < .01

다음으로 가설 2의 검증결과 보상은 남성에 비하여 여성종업원의 경우에서 신뢰성에 미치는 긍정적 효과가 높았으며, 고용안정성은 여성에 비하여 남성의 경우에서 확신성에 미치는 긍정적 효과가 높은 것으로 나타났으며 나머지의 경우는 기각되었다. 결과적으로 내부마케팅과 서비스품질의 관계에서 성별차이에 대한 가설 2는 2가지 경우에서만 가설이 채택되었으며, 나머지는 기각되었다.

5. 요약 및 결론

최근 고객만족과 서비스품질 향상을 위해서는 내부마케팅이 선행되어야 한다는 주장이 커지고 있다. 이에 대하여 우리나라의 정보통신사업분야에 관한 최근의 연구는 기술적 측면에 집중하는 경향이 있으며 정작 중요한 고객서비스에 관한 연구는 다소 소홀한 측면이 있다. 특히나 정보통신분야에서 내부마케팅적 접근을 통해 고객서비스를 증진하는 국내 연구는 사실상 전무한 실정이다. 고객서비스측면에서도 치열한 경쟁으로 인해 몸집불리기에 급급하여 신규 고객 확보에만 전력을 기울일 뿐 기존고객에 대한 무관심 등이 발생하고 있다. 이러한 것은 기업이 고객중심이 아닌 기업중심적 패러다임에서 벗어나지 못하고 바람직한 서비스문화를 정립하지 못한 것에서 나온 결과라 할 수 있다. 따라서 그 어느 때보다 외적 성장과 더불어 서비스의 질적 성장이 필요하며, 시장지향성과 서비스품질 및 고객만족을 제고하려는 노력이 정보통신산업의 필수 과제로 부상하였다(이정환, 2005). 이러한 배경 하에 내부마케팅과 서비스품질의 관계에 대한 본 연구의 분석결과와 시사점은 다음과 같다.

내부마케팅과 서비스품질의 관계에서 교육훈련은 모든 서비스품질의 구성요소인 유형성, 신뢰성, 반응성, 정감성, 확신성에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 내부커뮤니케이션은 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 권한위임은 확신성에 대하여만 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 교육훈련 프로그램의 설계시 종업원들의 욕구를 최대한 반영하고, 신규직원의 교육기회 증대, 부서이동 전후의 교육기회 제공 등과 같이 종업원들에게 필요한 교육훈련의 기회를 제공하는 것이 종업원들의 서비스품질 제고에 매우 긍정적으로 작용할 수 있음을 의미한다.

다. 또한 정책결정에 앞서 종업원들에게 정보의 사전 공지, 상급자들의 적극적인 부하의견 청취, 상급자들의 부하에 대한 시간적·정서적 배려와 같은 내부커뮤니케이션이 활발하게 이루어지는 경우 종업원들의 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성이 높아질 수 있다는 것이다. 그리고 담당자에 대한 자율성제고와 권한위임은 확신성을 제고하는데 기여함을 의미한다.

성별의 조절효과에 대한 검증 결과 보상제도는 남성에 비하여 여성종업원의 경우에서 신뢰성에 미치는 긍정적 효과가 높았으며, 고용안정성은 여성에 비하여 남성의 경우에서 확신성에 미치는 긍정적 효과가 높은 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 여성의 경우는 장기적 고용안정보다는 보수와 같은 단기적 보상에 더욱 관심이 높은 것으로 나타났다. 반대로 남성의 경우는 상대적으로 여성에 비하여 보상보다는 고용안정과 같이 장기적 문제에 관심이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 여성은 아직도 남성에 비하여 일차적 소득자로서 보다는 이차적 소득자로서 직장에서의 경력개발을 통한 승진보다는 단기적 보상에 관심이 크기 때문이고, 반대로 남성은 여성에 비하여 가정에서 일차적 소득자로서 현 직장에서의 고용안정이나 승진과 같은 장기적 문제에 관심이 크기 때문으로 풀이된다. 그러나 성별에 따른 상호작용 효과가 많이 나타나지는 않았기 때문에 모든 내부마케팅과 서비스품질의 관계에서 그러한 해석을 한계가 있다. 성별에 따른 시사점은 남성에 비하여 여성의 경우 성과지향적 보상시스템이 신뢰성 제고에 효과적이며, 연공주의 인사제도와 같은 고용안정성의 보장은 여성에 비하여 남성종업원의 경우 확신성제고에 긍정적 영향을 미친다는 점이다.

본 연구는 점점종사자들에 대한 내부마케팅과 서비스품질간의 관계를 실증분석하고자 하였다. 연구결과 상기한 내용과 같은 분석결과와 시사점을 제공하였다. 그러나 본 연구결과를 일반화하는데는 다음과 같은 한계점이 있으며, 추후 연구과제로 제시하고자 한다. 먼저 표본수집 결과 성별에 따른 편중도가 심하게 나타났다는 점이다. 다중회귀분석을 통하여 성별에 대한 통제가 이루어진다 하여도 기술통계에 대한 부분에 있어서는 편기현상을 초래할 가능성이 있다는 점이다. 서비스품질의 평가에 대하여 본 연구에서는 차상급자가 평가하도록 하였으나 이에 대하여는 더욱 심도있는 논의가 요구된다. 그리고 분석방법에 있어서 다수의 종속변수와 다수의 독립변수에

대한 분석은 정준상관분석과 같은 다양한 분석방법을 적용함으로써 분석결과에 대한 해석과 논의가 심도있게 다루어지도록 하는 것도 의미있을 것이다. 그리고 본 연구에서는 조절변수로 성별만을 이용하였는데 추후 연구에서는 탐색적 연구를 통하여 인구통계적 요인 외에도 내부마케팅과 서비스품질간의 관계에 체계적으로 영향을 미치는 변수를 선정하여 새로운 모형을 제시하는 것도 의미있는 연구과제일 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 강기두(2006), “내부서비스품질 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석”, 제34권 제2호, pp. 77-136.
- [2] 구필모·허향진·서용간·이성은(2007), “호텔기업의 내부마케팅이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 관광·레저연구, 제19권 제2호, pp. 167-184.
- [3] 안관영·곽영환(2003), “호텔종사원의 조직시민행동과 서비스품질의 관계 및 직무자율성과 피드백의 조절효과”, 「서비스경영학회지」 제4권 1호, pp. 29-55.
- [4] 안관영(2002), “조직공정성과 서비스품질의 관계 및 성, 재직기간의 조절효과”, 「품질경영학회지」 제30권, 제3호, pp. 1-19.
- [5] 안관영·이병직(2002), “집단주의와 성취욕구가 조직시민행동에 미치는 효과 및 성의 조절효과에 관한 연구”, 「경영학연구」 제31권 5호, pp. 1165-1183.
- [6] 이정환(2005), 내부마케팅이 시장지향성과 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구, 상지대학교 경영학과 박사학위논문.
- [7] 이진수(2006), “서비스 유형별 서비스품질 요인 중요도가 고객만족에 미치는 영향”, 「서비스경영학회지」 제7권 제1호, pp. 3-23.
- [8] 정보통신정책연구원, “2003년 정보통신산업동향 II”, 2003. 12.
- [9] 한숙영·김민주(2006), “관광산업의 서비스품질 측정 연구에 관한 비판적 소고: 국내 호텔서비스품질에 관한 연구를 중심으로”, 대한관광경영학회, 제12권 2호, pp. 213-233.
- [10] Babakus, E., and Boller, G. W. (1992), “An empirical assessment of the SERVQUAL scale”, *Journal of Business Research*, Vol. 24, pp. 253-268.
- [11] Bansal, H. S., Mendelson, M. B., and Sharma, B.(2001), “The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes”, *Journal of Quality Management*, Vol. 6, pp. 61-76.

- [12] Baron, R. M. & D. A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [13] Berry, L. L.(1984), "Services marketing is different", In Lovelock, C. H., *Services Marketing*, Prentice Hall.
- [14] Berry, L. L.(1981), "The employee as customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3(March), pp. 25-28.
- [15] Berry, L. L, and Parasuraman, A.(1991), *Marketing services, competing through quality*, New York, The Free Press.
- [16] Brown, T. J., Churchill, G. A. and Peter, J. P.(1993), "Improving the measurement of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 69, 127-139.
- [17] Chao, G. T., A. M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H. J. Klein, and P. D. Gardner(1994), "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, 730-743.
- [18] Cohen, J, and P. Cohen (1983), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- [19] Conduit, J., and Movondo, F. T.(2001), "How critical is internal customer orientation to market orientation", *Journal of Business Research*, Vol. 51, No. 1, pp. 11-24.
- [20] Cronin, Jr., J. J., and S. A. Taylor(1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 55-68.
- [21] Davy, J., Kinicki, A., and Scheck, C.(1997), "A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, pp. 323-349.
- [22] Garvin, D. A.(1988), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press.
- [23] Goodale, J. C., Koerner, M. and Roney, J. (1997), "Analyzing the impact of service provider empowerment on perceptions of service quality inside an organization", *Journal of Quality Management*, Vol.2 No.2, pp.191-210.
- [24] Gounaris, S. P.(2006), "Internal-market orientation and its measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 432-448.
- [25] Greller, M. M., and Dory, J. P.(1991), "Staff reduction and the bottom line: less is not always more", In R. J. Niehaus, and K. F. Price(eds.), *Bottom line results from strategic human resource planning*, New York: Plenum.
- [26] Gronroos, C.(1990), *Service Management and Marketing : Managing the Truth in Service Competition*, Lexington Book Co., p. 38.
- [27] Gummesson, E.(1994), "Making relationship marketing operational", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, pp. 5-20.
- [28] Hartline, M. D., Maxham, J. G. III, and McKee, D. O.(2000), "Corridors of influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee", *Journal of Marketing*, Vol. 64(April), pp. 35-50.
- [29] Heskett, J. L., Jones, T. O., Loverman, G. W., Sasser, W. E., and Schlesinger, L. A.(1994), "Putting the service profit chain to work", *Harvard Business Review*, Mar, pp. 164-174.
- [30] Johnston, M. W., Parasuraman, A., Futtrell, M, and Black, W. C.(1990), "A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27(Aug.), pp. 333-344.
- [31] Katz, D., and Kahn, R. L.(1978), *The Social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley & Sons.
- [32] Klous, P. G.(1985), "Quality Phenomenon: The Conceptual Understanding of Quality in Face to Face Service Encounter", in J. A. Czepiel, et al.(eds.), *Managing Employee/ Customer Interaction in Service Business*, Lexington Books.
- [33] Kohli, A. K. and Jaworski, B. J.(1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54(April), pp. 1-18.
- [34] Lings, I. N.(2004), "Internal market orientation: Construct and consequences", *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 405-413.
- [35] Lings, I. N.(1999), "Managing service quality with internal market schematics", *Long Range Planning Journal*, Vol. 32, No. 4, pp. 452-463.

- [36] Ling, I. N., and Greenley, G. E.(2001), "The development and validation of measure of international market orientation", Aston Business School Research Papers, Aston University, Birmingham, UK.
- [37] Mohr-Jackson, I.(1991), "Broadening the market orientation: an added focus on internal customers", *Human Resources Management*, Vol. 30, pp. 455-467.
- [38] Naude, P., Desai, J., and Murphy, J.(2002), "Identifying the determinants of internal marketing orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1205-1220.
- [39] O'Reilly, C. A. III, and Pfeffer, J.(2000), *Hidden value: how great companies achieve extraordinary results with ordinary people*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [40] Parasuraman, A, Zeithaml, V. A., and Berry, L.(1985), "A conceptual model of service quality and its implication for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49(Fall), pp. 41-50.
- [41] Parasuraman, A, Zeithaml, V. A., and Berry, L.(1988), "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64(Spring), pp. 12-40.
- [42] Parasuraman, A, Zeithaml, V. A., and Berry, L.(1994), "Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria", *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 3, pp. 201-230.
- [43] Pfeffer, J.(1996), "When it comes to 'Best Practices'-why do smart organizations occasionally do dumb things?", *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 33-44.
- [44] Pfeffer, J.(1998), "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, Vol. 40, pp. 96-124.
- [45] Pfeffer, J. and Veiga, J. F.(1999), "Putting people first for organizational success", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 37-48.
- [46] Pittle, R. D.(1984), "Product Quality: Who decides it?", *Proceedings of the 30th Annual Conference of the American Council of Consumer Interest*, Atlanta, Georgia.
- [47] Price, J. L., and Mueller, C. W.(1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, Greenwich, CT : JAI Press.
- [48] Pulkkinen, L.(1996), "Female and Male Personality Styles: A Typological Developmental Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 70, 1288-1306.
- [49] Sasser, W. E., and Arbeit, S. P.(1976), "Selling jobs in the service sector", *Business Horizons*, June, pp. 61-65.
- [50] Stauss, V. B., and Schultz, H. S.(1990), "Internal marketing", *Marketing*, Vol. 3, No. 3, pp. 149-158.
- [51] Tansky, J. W. (1993), "Justice and Organizational Behavior: What Is the Relationship?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 195-207.
- [52] Teas, R. K.(1994), "Expectation as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 132-139.