



저작자표시-비영리 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 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](#)

석사학위논문

은행 내부서비스품질이
고객지향성에 미치는 영향에
관한 연구

－ 몽골 K은행 고객접점 종업원을 대상으로 －



한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

서비스운영관리전공

바 트 게 렐

석사학위논문
지도교수 최강화

은행 내부서비스품질이
고객지향성에 미치는 영향에
관한 연구

－ 몽골 K은행 고객접점 종업원을 대상으로 －

A Study on the Influence of Internal Service Quality
in the Bank on Customer Orientation

－ Focused on Employees of Mongolian Bank Customer
Contact Points －

2018년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

서비스운영관리전공

바 트 게 렐

석사학위논문
지도교수 최강화

은행 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구

－ 몽골 K은행 고객접점 종업원을 대상으로 －

A Study on the Influence of Internal Service Quality
in the Bank on Customer Orientation

－ Focused on Employees of Mongolian Bank Customer
Contact Points －

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2018년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

서비스운영관리전공

바 트 게 렐

바트게렐의 경영학 석사학위논문을 인준함

2018년 12월 일



심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

은행 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구

- 몽골 K은행 고객접점 종업원을 대상으로 -

한성대학교 대학원

경 영 학 과

서비스운영관리전공

바 트 게 렐

최근 몽골의 경제발전 속도가 서서히 증가하고 있고, 국민들의 생활수준도 높아지고 있음에 따라 서비스산업에서 제공되는 서비스 품질에 대한 고객욕구가 다양해지고 있다. 이 상황에서 기업들이 살아남기 위해서는 고객니즈를 충족시킬 수 있는 양질의 서비스와 고객 만족을 실현하기 위한 전사적인 노력을 기울여야 하는 실정이다. 따라서 모든 산업에 걸쳐 서비스의 중요성이 부각되고 있고, 잘 훈련된 고객 지향적인 종업원은 고객이 받게 되는 서비스품질에 결정적 역할을 하게 됨으로써 고객 지향적 종업원을 육성, 유지하고 내부고객인 종업원의 만족에 위한 노력과 활동이 매우 필요하다.

본 연구는 여러 서비스산업 중에서 몽골 은행의 내부서비스 품질-직무만족-조직몰입-고객지향성 등 요인들을 실증적으로 알아보고자 하였다. 연구의 목적은 내부서비스품질이 은행 고객

점점 종업원의 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치고 나아가 고객지향성에 긍정적인 영향을 가져다준다는 관점에서 은행 내부고객인 종업원의 직무만족 및 조직몰입이 고객지향성에 어떠한 영향을 주는지를 알아보고자 한다. 향후 은행 종업원의 내부서비스품질 개선 방안을 마련하는데 기초자료를 제공하고자 한다.

이를 통해 몽골 은행의 내부서비스품질과 고객지향성을 분석하는데 참고할 수 있는 유용한 자료를 제시 하고자 하며, 은행 산업의 내부고객만족과 발전전략을 효과적으로 수립하는데 도움이 되고자 한다.

연구결과는 내부서비스품질 요인이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 종업원의 고객지향성이 직무만족과 조직몰입을 통해 영향을 미치는 것으로 나타났다.

【주요어】 몽골은행, 고객 점점종업원, 내부서비스품질, 직무만족, 조직몰입, 고객지향성

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 필요성	1
1.2 연구의 목적	2
1.3 연구의 구성 및 흐름도	3
II. 이론적 배경	6
2.1 은행산업에 대한 이해	6
2.1.1 은행 서비스의 개념 및 특징	6
2.1.2 은행 종업원의 업무 및 특성	8
2.1.3 몽골 은행산업의 역사 및 현황	1
2.2 내부서비스품질의 개념	5
2.2.1 내부서비스품질의 개념 및 정의	5
2.2.2 내부서비스품질의 측정요인	6
2.3 직무만족의 개념	20
2.4 조직몰입의 개념	2
2.5 고객지향성의 개념	3
III. 연구설계	28
3.1 연구모형의 설계	3
3.2 가설설정	29
3.2.1 내부서비스품질과 직무만족의 관계	92
3.2.2 내부서비스품질과 조직몰입의 관계	03
3.2.3 직무만족 및 조직몰입과 고객지향성의 관계	03
3.3 조사의 설계 및 분석방법	3
3.3.1 연구대상	3

3.3.2 분석자료	31
3.3.3 자료 분석방법	32
IV. 실증분석	33
4.1 표본의 일반적 특성	3
4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 분석	48
4.2.1 신뢰도 분석	34
4.2.2 탐색적 요인분석	35
4.2.3 상관관계 분석	37
4.3 가설검증	38
4.3.1 내부서비스품질과 직무만족의 관계	88
4.3.2 내부서비스품질과 조직몰입의 관계	98
4.3.3 직무만족 및 조직몰입과 고객지향성의 관계	104
V. 결 론	43
5.1 연구의 요약	43
5.2 연구의 시사점	44
5.3 연구의 한계점 및 향후 연구 방향	44
참 고 문 헌	47
부 록	51
ABSTRACT	62

표 목 차

[표 2-1] 은행 업무의 내용	8
[표 2-2] 고객접점 직원의 업무수행 정도	9
[표 2-3] 몽골의 상업은행 설립 및 파산 년도	21
[표 2-4] 현재 영업을 하고 있는 몽골의 상업은행들	31
[표 2-5] SERVQUAL의 5가지 구성차원	81
[표 2-6] 지각된 서비스 품질 향상을 위한 6가지 기준	13
[표 4-1] 응답자의 인구통계학적 특성	33
[표 4-2] 신뢰성 분석	53
[표 4-3] 탐색적 요인분석	63
[표 4-4] 상관관계 분석	73
[표 4-5] 다중회귀분석	83
[표 4-6] 다중회귀분석	93
[표 4-7] 다중회귀분석	104
[표 4-8] 가설검증 결과	14

그림 목 차

[그림 1-1] 연구의 흐름도	5
[그림 2-1] 상업은행제도의 탄생	11
[그림 2-2] 상업은행들의 은행시장 및 은행자산에 차지 %	4 1
[그림 2-3] 2차원 품질모형	91
[그림 3-1] 연구모형	82



I. 서 론

1.1 연구의 필요성

산업사회가 발달하면 할수록 경제 분야에서는 서비스산업화가 뚜렷해지고 세계 각국에서 서비스 산업이 차지하는 비중이 점점 증가하고 있다. 몽골의 경우엔 2003년대 고용인원 중 29%가 서비스부문을 차지하고 있었으며, 2008년대는 41,6%, 2018년대는 53,5%로 증가하였고, 서비스부문 비율이 지속적으로 증가할 것으로 예상되고 있다(nso Mongolia, 2018).

최근 몇 년간에 몽골의 경제발전 속도가 서서히 증가하고 있고, 국민들의 생활수준도 높아지고 있음에 따라 서비스업체에서 제공 되는 서비스 품질에 대한 욕구도 많아지고 있다. 이 상황에서 기업들이 살아남기 위해서는 서비스와 고객만족에 전사적인 노력을 기울여야 하는 실정이다. 따라서 모든 산업에 걸쳐 서비스가 중요해졌고, 잘 훈련된 고객 지향적 종업원은 고객이 받는 서비스품질에 결정적 역할을 하게 됨으로 양질의 서비스를 제공할 수 있는 고객 지향적 종업원을 육성, 유지하고 서비스 종의 만족에 관한 노력과 활동이 필요하다(원주순, 2008). 만족한 내부 종업원만이 수준 높은 서비스를 외부고객에게 적극적으로 제공함으로써 높은 고객만족과 충성도를 창출하여 성과를 향상 할 수 있기 때문이다(김 향, 2004).

대부분 서비스업체에 있어서 서비스는 고객과 점점종업원 사이의 상호작용·접촉을 통하여 전달되기 때문에 고객에 대한 점점종업원의 태도와 행위는 고객의 서비스품질 지각, 만족, 업무 실적 등을 결정하게 된다(윤만희, 1999). 최근 서비스 마케팅의 연구나 실무분야 모두에서 서비스접점의 종업원 역할을 강조하고 있으며 특히, 종업원 만족을 양질의 서비스와 고객만족을 창출하기 위한 전략적 도구로 생각하는 내부마케팅은 점점종업원에 대하여 특별한 관심을 기울이고 있다(유필화 · 권혁중, 1996).

서비스 생산 및 전달 과정에서 직원과 고객은 서로 상호작용을 하게 되는데 이렇게 고객과 직원간의 접촉을 통해 서비스가 전달되므로 직원의 태도와

행동은 서비스 운영 성과 및 기업의 경영 성과에 매우 큰 영향을 끼친다(한지희, 2001). 그래서 본 연구에서는 고객과 직접 접촉하는 내부고객인 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하고 분석하였다.

서비스 접점의 중요성은 종업원이 서비스를 제공하여 고객을 만족시켜야 하고, 그 결과 기업의 궁극적인 목표인 성과를 이룰 수 있어서 중요한 위치를 차지하고 있으니 서비스 분야에서 서비스 접점의 관리에 중시해야 한다. 이러한 이유로 서비스 조직에서의 내부고객에 대한 개념이 마케팅 분야에서 소개되고 논의되기 시작하면서 내부고객만족을 위한 내부서비스품질의 중요성에 대한 인식도 높아지고 있다(Gremler, Bitner & Evans, 1994).

또한, 내부서비스품질에 대한 연구가 많아지고 있음에도 불구하고 이러한 연구모형이나 연구방법은 동일하여도 다양한 모집단(국가, 기업, 고객, 종업원 등)에 대한 연구가 필요하다고 시사점 및 향후 연구방향에 제시하는 연구자들이 많이 있다.

1.2 연구의 목적

서비스산업의 특성상 가장 중요한 것은 고객니즈를 충족시킬 수 있는 양질의 서비스이며, 이러한 서비스를 제공하기 위해서는 우선 내부고객인 종업원들이 서비스이념하고 자기 서비스의식을 갖추는 것이 대단히 중요하다. 이 때문에 기업은 내부서비스품을 통해 직원들이 더 좋은 서비스를 제공할 수 있도록 지도하는 것이 중요하다. 특히 은행산업에서 제공하는 상품 및 서비스는 거의 비슷하므로 종업원이 제공하는 고객지향적 서비스로 경쟁을 이루어가고 있다.

몽골의 경우 경제발전 속도가 서서히 증가하고 있고 국민들의 생활수준도 높아지고 있음에 따라 서비스 품질에 대한 욕구가 많아지고 있다. 그래서 본 연구는 몽골 산업은행 현실적인 환경을 고려하여 내부서비스품을 가장 많이 이용되고 있는 SERVQUAL모형(Parasuraman et al., 1984, 1988)으로 측정하여, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 살펴 알아보고, 이후 직무만족과 조직몰입이 고객지향성에 어떤 영향을 미치는가를 탐색하고자 하였다.

이를 통해 몽골 상업은행의 내부서비스품질과 고객지향성을 분석하는데 참고할 수 있는 유용한 자료를 제시 하고자 하며, 은행산업의 내부적 발전전략을 정확하게 수립하는데 도움이 되고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 세 가지의 연구문제를 설정하였다.

첫째, 내부서비스품질에 있어서 몽골상업은행 형태에 맞는 내부서비스품질의 측정요인을 분석하고, 타당성이 높은 요소를 모색하고자 한다.

둘째, 은행산업의 내부서비스품질이 종업원의 직무만족 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 실증분석을 통해 검증하고자 한다.

셋째, 내부서비스품질에 따른 종업원의 직무만족과 조직몰입이 고객지향성에 미치는 영향을 실증분석을 통해 검증하고자 한다.

마지막으로 실증연구 결과를 분석한 토대로 상업은행의 내부서비스품질요인의 개선 방안을 마련하는데 기초자료를 제공하고자 한다.

또한, 본 연구 결과를 통해 몽골 상업은행이 앞으로 고객지향성 및 서비스 운영관리에 도움주고 은행산업의 성과개선과 발전 방안을 제시하고자 하였다.

1.3 연구의 구성 및 흐름도

본 연구는 연구목적을 달성하기 위해 선행연구와 실증분석을 진행하고자 한다. 문헌연구에서는 몽골 은행산업 현황을 살펴보고, 선행연구를 통해 내부서비스품질과 측정방법, 직무만족, 조직몰입, 고객지향성, 이들 간의 관계에 대해서 고찰할 것이다. 이러한 선행연구를 기반으로 연구모형 및 연구가설을 설정하고, 설문조사를 통해 은행 내부서비스품질과 직무만족, 조직몰입, 고객지향성에 대한 통계분석을 실행하고, 이후 연구가설을 확인할 것이다.

본 연구는 총 5개의 장으로 구성되어 있으며, 각 장에서의 내용은 다음과 같다.

제1장 서론에서는 연구의 필요성, 연구의 목적, 연구의 구성 및 흐름에 대하여 언급하였다.

제2장 이론적 배경 부분에서는 은행산업에 대한 이해, 몽골 은행산업 현황, 이론적 고찰을 위한 내부서비스품질, 직무만족, 조직몰입, 고객지향성에

대한 선행연구들을 살펴보았다.

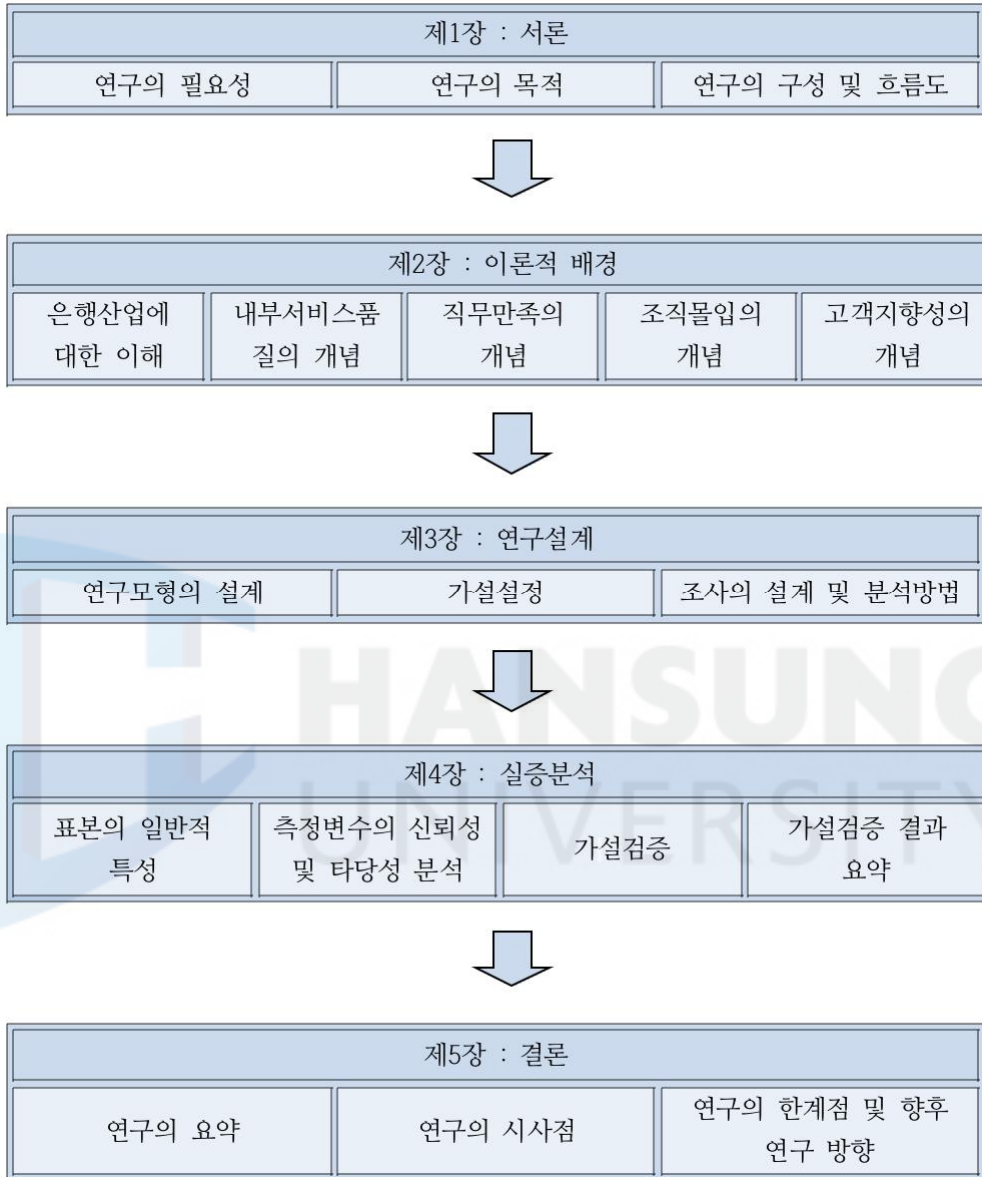
제3장은 연구 설계 부분에서는 문헌연구를 통해 도출된 은행 내부서비스 품질과 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성 간의 관계를 검증하기 위하여 설정된 연구모형을 제시하고 연구가설을 설정하였다. 그리고 각 변수 간의 조작적 정의 및 측정척도, 설문대상과 연구방법에 대하여 설명하였다.

제4장은 실증분석 부분에서는 실증조사를 바탕으로 자료를 수집하여, 조사 대상의 인구통계학적 특성, 측정도구의 신뢰성 및 타당도를 검증한 후 가설의 검증을 통해 타당성을 검토하였다. 그 다음에 가설검증을 검토하고 가설 검증 결과에 대한 내용을 정리하였다.

제5장은 본 연구의 결론 부분으로, 연구결과를 요약하고, 연구의 시사점, 연구의 한계점 및 향후 연구 방향 등을 제시하였다. 본 내용을 [그림 1-1]과 같이 정리하였다.



[그림 1-1] 연구의 흐름도



II. 이론적 배경

2.1 은행산업에 대한 이해

2.1.1 은행 서비스의 개념 및 특징

은행은 예금, 저축, 대출, 송금 및 입·출금 업무와 같은 부수적인 업무와 수출입, 외환, 신탁업무 및 기타 여러 종류의 금융서비스를 제공하고 있는 신용중개 조직이다.

은행의 기능과 역할을 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 효율적인 자금의 중개기능으로 은행은 자금의 수요자와 공급자 간의 자금을 중개함에 있어 전문 인력, 금융 중개 기술, 정보 시설 등에 대한 규모의 경제를 향유함으로써 중개비용의 위험 및 절감을 줄이는 기능을 수행한다.

둘째, 신용창조기능으로 은행제도는 은행에 예금된 자금이 대출이 되고, 대출된 자금이 은행 예금으로 유입되고 유입된 예금은 재 대출이 되는 순환 과정이 반복됨으로써 당초 예금액에 해당하는 예금통화를 늘리게 된다. 이것은 신용창조이며, 이러한 기능은 생산, 투자, 물가 등 경제의 흐름에 지대한 영향을 미치게 된다.

셋째, 자금결제의 원활화 기능으로 은행은 개인이나 기업 사이에 이루어지는 거래에 따라 발생하는 자금의 수령업무 및 지급을 이들을 대신하여 결제해준다.

은행 서비스는 다른 서비스 조직을 비하여 업무수행에 따라 특수성이 있기 때문에 서비스의 관리가 어렵고 마케팅 전략의 설계에도 많은 어려움이 따른다(박준영, 1997). 서비스 조직의 특성은 비분리성(inseparability), 무형성(intangibility), 이질성(heterogeneity), 소멸성(perishability) 등 4 가지이며, 은행서비스 특성은 비분리성, 무형성, 개별성, 동질성, 다양성, 분산성 및 위험의 부담성 등 7가지의 특성으로 나누어진다(Arthur, 1984). 금융서비스의 특성과 관련하여 Arthur(1984)은 특히 은행서비스를 중심으로 그 특징을 분류하였으며 상세히 살펴보면 다음과 같다.

1) 무형성: 은행에서 판매하는 금융상품은 유형의 제품처럼 만져보거나 경험할 수 없는 특성을 갖는다. 따라서 은행서비스를 제공하는 종업원은 그 상품에 대해 충분히 설명할 수 있는 능력을 가져야 한다.

2) 비분리성: 은행산업이 제공하는 제품은 금융상품이다 보니 일반 서비스와 같은 보관, 운송, 재고관리와 같은 문제가 없고, 의외로 생산과 판매는 동시에 발생하니 판매에 관한 문제가 중요시 하게 된다.

3) 개별성: 은행과 고객의 거래는 지속적으로 이어지며 개별성이 있는 장기 고객관계를 유지하면서 발전해 나간다.

4) 동질성: 은행이 제공하는 상품 및 서비스는 서로 비슷하고 큰 차이가 없다. 그래서 금융기관은 홍보, 영업점포 위치, 조직의 이미지, 직원의 능력, 제공하는 서비스의 질 등으로 경쟁을 이어가고 있다. 또한 은행 고객은 거래를 시작했으면 특별 이유 없이 거래하는 곳을 변경하지 않고 지속적으로 유지하려는 경향이 있다.

5) 다양성: 은행은 고객의 욕구를 충족시키기 위해 다양한 금융상품과 서비스를 제공하고, 고객은 다양한 계층, 배경, 용도 등으로 서비스를 받게 된다. 요즘은 정보통신기술의 발달함에 따라 금융서비스 형태나 금융상품의 종류가 더욱 다양화 될 것으로 전망한다.

6) 분산성: 은행에서 제공하는 상품 및 서비스는 유통수단이나 유통경로를 따라 다양하니까 거래하는 고객들의 전국적인 이용의 편리성과 지역적인 서비스제공 요구에 대처하고, 광범위한 지역에서 지점이나 ATM 등을 설립하고 확대해야 할 필요성이 있다.

7) 위험의 부담성: 은행산업은 금융자산 부도로 인한 대손의 위험성과 물가상승과 이자율 변동 등에 따르는 자산가치의 저하에 따라 위험성을 가지고 있다.

일반적으로 은행이 제공하는 서비스를 금융상품과 금융서비스, 또한 고객이 서비스를 제공받을 때 필요한 물리적 환경 등 직접적인 요소로 정의 할 수 있다. 이와 같은 은행 서비스의 직접적인 요소는 은행의 고객욕구를 창출시키는 주요한 요소라 할 수 있고, 외부고객의 욕구에 맞는 은행 서비스의 공급은 기본이라 할 수 있다. 그러나 은행 금융상품은 차별화가 어렵기 때문에

금융상품에 차별성을 느끼지 못하는 고객은 다분히 간접적인 서비스품질에 좌우되는 경향이 있다.

은행서비스는 서비스 시스템 내에서 시스템과 고객이 접촉하는 시간의 정도에 따라 영업점의 경우 혼합 서비스, 본점의 경우 준 제품에 해당되는 것으로 분류된다. 예컨대 시스템과 고객이 접촉하는 시간이 길면 고접촉 시스템, 짧으면 저접촉 시스템으로 나누어진다. 대체로 접촉정도가 높을수록 고객과의 업무수행 과정상 불확실성이 높아지고, 업무수행 결과의 일관성이 낮아지는 영향이 있다. 따라서 고접촉 시스템의 경우에는 기술적 설비를 종업원의 기계적 작업과 대체함으로써 종업원 보다 고객과의 관계에 시간을 더 할애해 서비스품질을 높을 수 있다(Chase, 1978).

2.1.2 은행 종업원의 업무 및 특성

최근 경제발전과 함께 금융 산업의 급속한 변화에 따라 금융기관 종업원들은 고도의 훈련과 전문성 그리고 높은 도덕성을 요구받고 있으며(하해익, 2007), 은행의 촉진전략은 이러한 지식을 갖는 인적판매에 크게 의존하게 되었다. 일반적으로 인적판매란 판매원이 고객과 직접 대면하여 조직의 제공하는 제품이나 서비스를 구입하도록 권유하는 커뮤니케이션믹스의 한 요소이다. 인적판매의 중요성에 따라 은행 고객접점 종업원들의 직무도 크게 변화되고 있다.

은행의 업무는 크게 개인금융업무, 기업금융업무, 투자금융업무, 경영지원 업무로 구분되어 진다. 은행 업무의 내용을 [표 2-1]과 같이 나타낼 수 있다.

[표 2-1] 은행 업무의 내용

종류	내용
개인금융 업무	일정 규모 이하의 경제주체(개인, 가계)를 주요 대상으로 영업활동을 하는 예금, 대출, 송금, 카드, 외환업무가 주가 되며, 방카슈랑스와 펀드 등 상품 판매가 핵심이고, 주로 개인고객의 상담업무와 자산관리를 수행
기업금융 업무	일정규모 이상의 경제주체인 기업을 주로 대상으로 지원하는 은행 업무이다. 대출기업의 대출취급과 심사, 기업의 위험도 관리, 수출입업무, 담보관리, 프로젝트 파이낸싱이 이에 속한다.
투자금융 업무	외화유가증권 투자업무, 외환 시장거래업무, 파생상품거래업무, 운화유가증권 응용업무들이 속한다.
경영지원 업무	경영전략의 기획이나, 세무업무, 여신심사, 여신정책, 인사제도 계획 및 진행 등의 업무를 뜻한다.

자료 : 부정만 보상, 직무만족, 서비스품질에 관한 실증 연구 박사학위논문 2012

이러한 업무를 수행하기 위해 은행 종업원들의 업무시간 대부분이 영업창구에서 고객을 직접 대면하는 데 할애되고 있다. 은행 영업시간은 오전9시부터 오후4시까지인 점을 감안하면, 은행 종업원들의 총 업무시간은 7시간이며, 고객접점 종업원의 1일 평균 순수 고객 응대시간은 6시간 22분 정도로 나타났다(정혜자, 2015).

[표 2-2] 고객접점 직원의 업무수행 정도

	1일 평균 고객 응대시간	1일 평균 쉴 틈 없이 일하는 시간
은행 영업점 고객접점 종업원	6.36	4.94

출처 : 정혜자(2015), 금융부분 감정 노동과 블랙컨슈머(Black Consumer) 실태 조사 및 개선 방안, 금융경제연구소

고객접점 종업원은 고객이 원하는 기본적인 단순 입출금 업무부터 각종 제사고 업무와 다양한 금융상품을 적극적으로 판매하는 업무를 수행하고, 반

면에 은행에서 최일선에 배치되면서 ‘은행의 얼굴’이라 지칭하며 조직의 목표를 달성하는 데 있어서 가장 중요한 위치를 차지하고 있다.

2.1.3 몽골 은행산업의 역사 및 현황

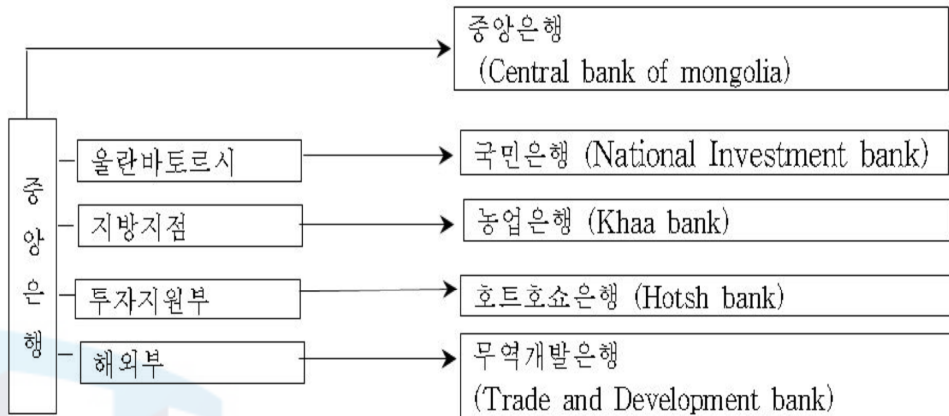
1924년 6월 1일 몽골과 소련(러시아)의 합동 은행인 “Trade & Industrial bank of Mongolia(Central Bank of Mongolia)”가 처음 문을 열었다. 그 당시 총 직원이 22명이었으며 소련(러시아) 직원 18명과 몽골 직원 4명이 처음으로 은행 업무를 시작하였다. 그렇게 처음 설립된 몽골 은행의 업무는 전국에 지점을 세워 점차 확대되어, 소련에서 교육받은 몽골 전문 직원들의 수가 많아지고 있었다. 그 결과 1954년에 전 직원의 98%는 몽골 직원들로 구성되어 소련은 은행의 소유권을 몽골에 이전하여 몽골 인민공화국의 중앙은행으로 지정하였다.

몽골 중앙은행은 1984년도에 40개국 67개의 은행과 거래관계를 갖는 명실상부한 중앙은행의 위치에 올라왔고 투자, 대출, 저축 등 국내외 금융종합센터가 되었다. 그러나 이러한 성과에도 불구하고 국가의 이익을 위해 거래자들을 무시하는 독점 은행제도는 고객들로부터 비난을 받기 시작하였다(Oyun, 1997).

1990년에 계획경제에서 시장경제로 전환하면서 금융부문이 많은 변화를 겪게 되었다. 당시 정부는 은행 업무에 깊이 관여하였고, 공장을 비롯한 산업 분야 및 기관에 거액의 대출을 해주기도하고, 종종 이자를 확인하고 심지어 이자를 면제해 주기도 하였다(몽골 상업은행 기초, 1995). 따라서 국가로부터 가능한 많은 대출을 받으면서 의도적으로 상황하지 않으려는 사례가 생겼다. 이로 인해 몽골은행은 지급준비금이 부족하게 되었고, 지폐를 발행하여 지급준비금을 보충하게 하였다(Oyun, 1997). 이와 같은 독점은행제도가 비난받으면서 금융혁신의 중요성이 대두되었다. 따라서 1990년부터 몽골정부에서 은행제도를 발전시키기 위해 구조조정을 시작하였다. 은행제도의 혁신은 중앙은행을 기능 별로 4개의 은행으로 분할함으로써 시작되었다(Norvaanchig, 2000). 중앙은행은 통화정책을 수행하게 되고, 중앙은행의 세부 제도를 상업

은행으로 이전하게 되었으며 새롭게 조정된 은행제도는 다음 [그림 2-1]와 같다.

[그림 2-1] 상 업 은 행 제 도 의 탄 생



자료 : Norvaanchig, (2000)“Арилжааны банкны үндэс”(몽골 산업은행의 기초).

1991년부터 몽골 중앙은행은 민간은행들에 영업권을 주기 시작하였다(몽골중앙은행 보도, 2002). 이때 10대 민간은행들이 은행설립의 인가를 받았는데, 은행관련법률, 통화정책 수단, 회계, 감독 등 은행제도가 구성되어 있지 않고, 시장경제체제에서 일할 지식과 능력을 갖춘 인력도 없는 상태에서 설립된 취약성을 지니고 있었다(Oyun, 1997). 그래서 1990년대 후부터 시장경제에 상응한 전문가를 육성하기 위해 국가에서 해외 연수를 시작하고 동시에 몽골에서도 금융전문가 양성을 위한 교육훈련을 시작하였다. 그러나 초기에는 위험관리와 은행감독 교육에 대해서는 깊이 관심을 두지 않았기 때문에 은행 위기를 겪게 된 원인이 되었다(Oyun, 1997).

또한 1990년대 초 은행이자 높은 지참금을 시작한 기업들에게 자금을 공급해주는 기관은 상업은행만 있었기 때문에 기업들은 결국 은행을 찾을 수밖에 없었다. 그러나 한편 은행은 대출에 대한 심사조건이 허술하고 리스크에 관한 인식이 없었다. 또 전환시대 전후 은행의 특징은 대출이 변상될지 여부

에 대해 판단하기보다 그 대출이 국가에 어떤 이익을 주느냐가 중요하였다. 따라서 1991년-1993년 기간 중에는 적절한 심사과정을 거치지 않은 대출이 계속되었고 이와 동시에 대출자산의 질이 나빠져 1994년부터 상업은행들의 지급능력이 떨어지게 되었다. 결국 은행들이 지급불능 상태로 파산하기 시작하였다(Norvaanchig, 2000).

1990년-2011년 사이에 몽골에 총 30개의 은행이 설립되었으며 15개는 파산하고, 2개는 합병되었다. 그 배경을 정리하면 [표 2-3]과 같다.

[표 2-3] 몽골의 상업은행 설립 및 파산

No	은행명	설립	파산	No	은행명	설립	파산
1	Insurance Bank	1990	1996	9	Export&Import	1995	2000
2	Cooprative Bank	1990	1995	10	Reconstruction	1996	2000
3	Selenge Bank	1990	1996	11	MM Invest Bank	1996	1999
4	Central Asia Bank	1990	1996	12	AsianInvestmant	1997	2000
5	Autoroad Bank	1990	1995	13	Industrial Bank	1990	1999
6	National Bank	1991	1996	14	Zoos Bank	1999	2009
7	Mercury Bank	1990	1999	15	Anod Bank	2001	2009
8	Business Bank	1993	1999				

자 료 : 몽골(중앙)은행 발표보고서에서 연구자 정리(2018)

몽골은행제도가 2중 시스템으로 변하여 20년이 넘었는데 지금까지 은행산업은 3차례의 은행위기를 경험하였다. 1993년-1996년에 첫 번째 위기가 닥쳐와 그 결과 6개의 상업은행이 파산하게 되었다. 두 번째는 1999년-2000년에 찾아와 7개의 은행이 파산하였고, 마지막 세 번째는 2009년에 2개 상업은행이 문을 닫게 되었다.

1990년-2011년 사이에 몽골에 총 30개의 은행이 설립되었으며 잘못된 정책 및 영업활동 때문에 15개는 파산하고, 2개는 합병되고 현재 은행부문에 14개 은행이 정상적으로 운영을 하고 있으며, 총 1532개의 지점을 전국에 걸

쳐두고, 15984명이 근무하고 있다. 그 결과를 [표 2-4]과 같이 요약하였으나 다음과 같다.

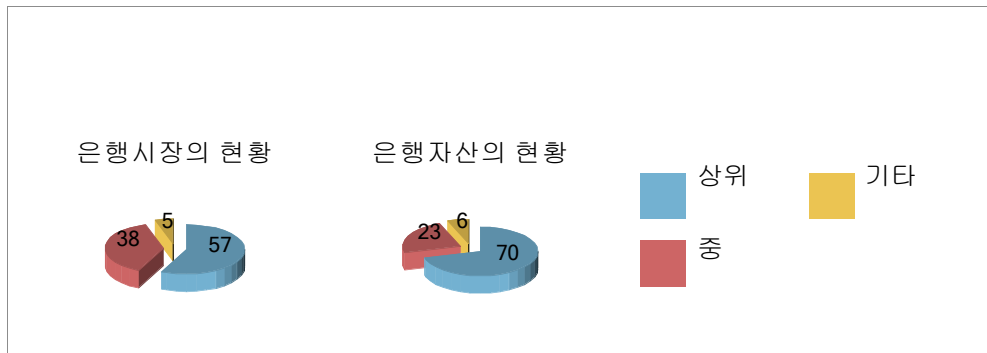
[표 2-4] 현재 영업 중 몽골의 상업은행들

등급	No	은행명	설립년	영업점 수	종업원 수
TOP6	상위	1 Trade & Development Bank	1990	99	1773명
		2 Khan Bank	1990	537	4788명
		3 Golomt Bank	1995	118	2103명
	중	4 Khas Bank	1998	87	1555명
		5 State Bank	2009	504	3826명
		6 Ulaanbaatar City Bank	1999	39	451명
기타	7	Capital Bank	1990	57	272명
	8	Chinggis Khaan Bank	2001	5	177명
	9	Capitron Bank	2001	39	450명
	10	National Investment Bank	2006	14	182명
	11	Arig Bank	1997	16	186명
	12	Bogd bank	2002	7	93명
	13	Credit Bank	1997	3	36명
	14	Trans Bank	1997	7	92명

자 료 : 몽골상업은행보고서 및 각 은행 웹에서 정리(2018)

몽골(중앙)은행에서 제시한 은행제도에 미치는 영향에 관련하여 상업은행들을 3가지 등급으로 나뉜다. 상위에 있는 3개 은행과 중급의 3개 은행들을 TOP6 은행으로 부르며 TOP6 은행이 몽골 은행시장의 95%를, 총 은행자산의 93.5%(상위 3개 은행이 70.1%, 중급의 3개 은행이 23.4%)를 차지하고 있다. 남은 은행시장의 5%과 은행자산의 6.5%를 기타 은행들이 차지하고 있습니다(상업은행의 경쟁개관, 2018).

[그림 2-2] 은행시장 및 은행자산에 차지 %



자 료 : 몽골상업은행의 경쟁개관, 2018

몽골의 경우 몇 차례의 경제 및 은행위기로 인해 은행 부실화에 따른 금융위기가 속출하면서 고객들로부터 금융기관의 안정성에 대한 신뢰가 저하되었다. 그러나 몽골 정부의 강력한 구조조정과 금융제도 개혁을 통해 은행들은 점차 위기를 극복하였다. 또한 구조조정을 통해 많은 고객들로부터 신뢰를 회복하여 지금은 고객들로부터 인정받는 은행으로 거듭나게 되었다. 점점 은행업 제도가 안정화 되고, 은행 기능이 발달해지고 있으며 발달하면 할수록 역할과 기능이 높아져, 상품과 서비스는 차별화 되고 있다.

시장이 개방되어 얼마 안 되는 몽골의 경우는 은행시스템이 더 발전하는데 기초가 되어, 앞으로 은행서비스 종류가 더 늘어날 가능성이 높다는 것으로 보이며 따라서 은행들 간의 경쟁이 치열할 예정이다(돌람더리찌, 2012).

더 나아가 상업은행들은 소비자들에게 맞춤형 서비스를 제공하려고 노력하고 있으며 전통적인 지점영업 이외에 신용카드, ATM, 인터넷뱅킹, 모바일뱅킹 등 서비스를 도입하여 고객에게 차별화 된 상품과 서비스를 제공하고 있다. 기존 지점에서는 텔러, 고객상담, 신규계좌개설 등의 업무를 처리하지만, 대부분의 직원이 기존 고객 관리나 해외송금, 단순 계좌 개설 및 해지 등 업무를 주로 하고 있다.

몽골 상업은행들은 새로운 정보통신기술을 적용하고 2001년 처음으로 인터넷뱅킹 서비스와 신용카드를, 2014년에 모바일뱅킹 서비스를 도입하였으며, 최근에는 모든 상업은행이 인터넷뱅킹 서비스를 제공하고 있고, 모바일뱅킹

서비스를 9개 상업은행이 제공하고 있다(오간체첵, 2012). 그러나 몽골에는 아직까지 온라인 상거래에 대한 법률 또는 규정이 발전하지 못했기 때문에 소비자와 은행 모두의 입장에서 리스크가 많고, 권리와 신뢰도는 금융 감독기관과 은행이 설정한 대출, 저축 등에 관한 법률 또는 규정의 타당도를 보유한 계약에 의존하고 있다.

몽골의 경우에는 고객들이 은행에 대한 신뢰성이 있지만 단말기를 이용해서 은행 서비스, 특히 거래하는 것을 선호하지 않는 편이다. 몽골의 정보통신기술의 발달이 선진국에 비해 성장여력이 부족한 게 현실이고 게다가 금융기술 및 장비기계의 수준도 뒤처지다 보니 현금 사용에 대한 의존도 및 영업점을 직접 찾아가서 서비스를 받으려는 의지가 높다.

현재 몽골 은행 산업의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 국토 면적은 넓지만 인구밀도가 낮고, 인구는 300만 명이지만 전체 인구의 절반이 울란바토르(Ulaanbaatar) 도시에 집중화 되어 거주하고 있는 금융시장에 상업은행 14개가 존재하는 상황이다.

둘째, 상·중위 6개 은행이 은행시장의 95%를 차지하고 있고 독과점 상태에 있다. 몽골은행 전체 자산의 93.5%, 총 수신의 95%가 TOP6 은행에 집중되어 있다.

셋째, 정보통신기술의 발달이 선진국에 비해 성장여력이 부족한 게 현실이고 게다가 금융기술 및 장비기계의 수준도 뒤처지다 보니 현금 사용에 대한 의존도가 높고 앞으로도 은행 영업점을 찾는 고객이 감소되지는 않을 예정이다.

2.2 내부서비스품질의 개념

2.2.1 내부서비스품질의 개념 및 정의

내부서비스품질에 대한 연구가 조명된 시기는 1980년대 서비스 마케팅 분야에서 내부마케팅이란 개념에서부터 시작되었다. Berry(1981)는 내부마케팅에서 서비스 종업원을 내부고객(Internal Customer)이라 규정하고 서비스 직

무를 내부제품으로 간주하여, 외부고객(External Customer)의 욕구를 충족시키려는 기업의 목표를 달성하기 위해서는 우선 내부고객이 원하는 양질의 내부제품을 제공해야만 한다고 하였다.

처음에 외부고객과 접촉하는 접점 종사원을 대상으로 내부고객을 한정하였으나 점차 기업 내 다른 부서와 종업원으로부터 서비스를 제공받는 직원을 무도 여기게 되었다. 모든 서비스 생산은 내부서비스의 기능으로 구성되며 내부서비스가 좋지 않으면 외부고객에게 제공하는 최종적인 서비스가 손상된다고 보고, 고객과 접촉하는 모든 종사원들의 서비스 능력은 대부분 조직 내의 다른 직원이나 부서로부터 제공받는 내부서비스에 따라 영향을 받는다(Geroge & Grönroos, 1989). Zeithaml et al.(1987)은 내부서비스품질이 고객의 서비스품질 지각에 영향을 준다고 정의하였고, 조직이 종업원에게 좋은 서비스를 전달하는 것은 내부고객의 만족으로 이어지며, 이는 외부고객만족을 위한 결정적인 역할이 된다고 정의하였다(Kang et al., 2002).

특히 제품이나 서비스의 품질뿐만 아니라 경영과 업무, 직장환경, 조직구성원의 자질까지도 품질개념에 넣어 관리해야 한다고 주장한 TQM(Total Quality Management)개념을 기반으로 내부구성원에게 제공되는 일련의 행동을 내부서비스품질의 개념으로 인식하게 되었다(심지연, 2013). Varey(1995)는 우수한 외부서비스품을 창출하기 위해서 내부서비스품질이 필수한다고 주장하였으며, 많은 연구자들이 내부서비스품질에 대해 다양하게 개념을 정의해 왔다. Berry(1981)는 조직의 구성원이 다른 종업원을 내부고객으로 생각하고 필요와 욕구를 제공하며, 조직의 목표를 달성하려는 노력, Parasuraman, et al.(1985)은 조직 내 구성원들이 서로 간에 가지고 있는 태도로 서로를 위해 대우하는 방법, Heskett et al.(1994, 1997)은 조직 내에서 구성원들이 서로에게 서비스를 제공하는 행위 및 서로에게 갖고 있는 태도, 강기두(2005) 종사원들이 본인들의 직무를 수행하는데 있어서 주위 종사원 또는 부서로부터 제공받는 서비스에 대한 평가, 이정자·최철호(2006)는 조직 상급자들에 의해 제공되는 서비스에 대한 내부고객의 지각된 서비스에 대한 전반적인 태도 등으로 정의되어 있다.

2.2.2 내부서비스품질의 측정요인

내부고객을 얼마나 만족시켜 주었는지를 파악하게 되면 직원의 만족에 영향을 줄 수 있고, 만족을 경험한 내부직원이 좋은 서비스를 창출함으로써 기업의 궁극적 추구목적인 외부고객만족의 전제 조건이 될 수 있다(강기두, 2006). 그러므로 내부서비스품질의 서비스 전달 과정에 관련된 명확한 이해와 측정이 필요하다.

지각된 서비스 품질에 대해 고객의 기대와 인지된 서비스의 불일치에 대한 차이이며, 서비스에 대한 고객의 경험이 서비스 품질에 관련한 평가와 지각된 서비스품질에 유의하다(Parasuraman, Berry & Zeitham(1988)고 정의하였다. 그들은 서비스 산업을 대상으로 탐색적 조사를 실시한 결과를 바탕으로 서비스 품질의 10가지 구성차원을 제시하였고, 바탕으로 서비스에 대한 기대-성취에 중점을 둔 서비스품질 결정요소의 모형을 제시한 바 있다. 이후에, 은행, 신용카드사, 전화회사, 설비 수선회사 등을 대상으로 한 실증 분석을 통해 여러 서비스업에 공통적으로 사용할 수 있는 구성요소를 개발하여 기존에 있던 10가지(97개 항목) 구성차원을 5가지(22개 항목) 구성 차원으로 통합하여 SERVQUAL 모델을 완성하였다.

[표 2-5] SERVQUAL 의 5가지 구성차원

구성 차원	속 성 문 항
유형성 (tangibles)	1. 설비 보유, 최신 시설. 2. 종업원의 외모 및 복장 3. 물리적 시설의 시각적인 매력 4. 서비스와 관련된 자료의 시각적 매력
신뢰성 (reliability)	5. 고객의 문제에 대해 긍정적이며 확신성 있는 해결 6. 약속한 서비스의 제공 7. 단 한 번에 정확한 업무 수행 8. 업무 기록의 정확한 유지·보관 9. 약속한 시간 내의 서비스 제공
반응성 (responsiveness)	10. 빠른(즉각적인) 서비스의 제공 11. 서비스 제공 시간의 알림 12. 고객의 요구에 신속한 반응 13. 고객을 기꺼이 도와주려는 태도
보증성 (assurance)	14. 종업원과의 거래에 대해 안전하다고 느낌 15. 정직하고 믿을 수 있는 종업원 16. 업무 수행을 위한 종업원들의 전문 지식 보유 17. 종업원들이 친절하고 예의 바름
감정이입 (empathy)	18. 고객들에게 편리한 업무시간 19. 기업의 고객 개개인에 대한 관심 20. 종업원들의 고객에 대한 개인적 관심 21. 종업원들의 고객 욕구 이해 22. 마음으로부터 고객의 이익 배려

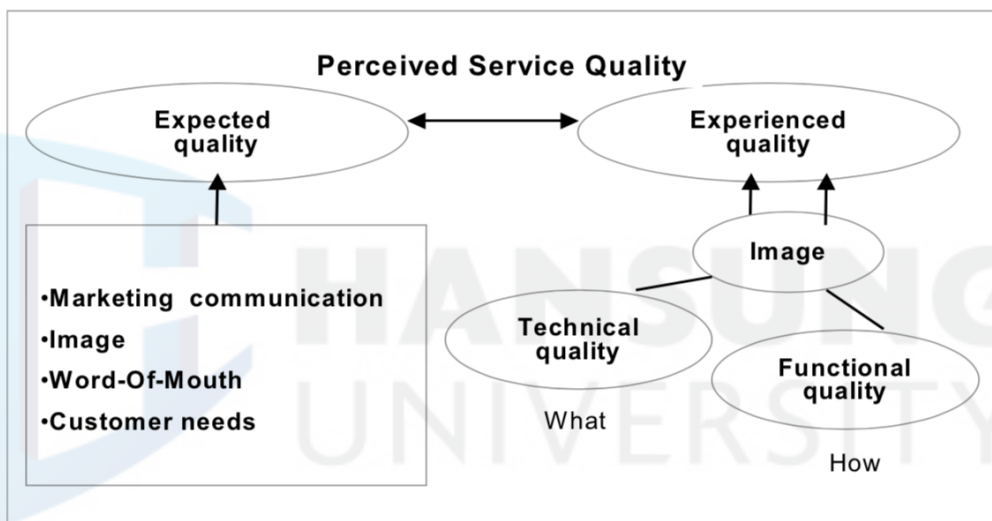
출처 : Parasuraman et al. (1988), "A Multiple - item scale for measuring consumer perceptions of service quality", Journal of Retailing, Spring, pp.12-40.

또한, Grönroos(1984)은 서비스 품질을 “기술적 품질(technical quality)”과 “기능적 품질(functional quality)”로 이루어진다고 보았다. “기술적 품질”

은 고객들이 서비스로부터 얻는 것의 품질 즉, “무엇 (what)”에 해당하는 품질이고, “기능적 품질”은 고객들이 서비스 상품을 얻는 전달과정의 품질 즉, “어떻게(how)”에 해당하는 품질이다(이유재 · 라선아, 2011). 그래서 이 두 품질 차원을 과정품질 (process quality)과 결과품질(outcome quality)이라고 명명하기도 한다.

Grönroos(1984, 1988)가 제안한 지각된 서비스 품질 모형은 [그림 2-3]와 같다.

[그림 2-3] 2차원 품질모형



자료원 : Grönroos(1984,1988)

“지각된 서비스 품질(perceived service quality)”은 “기대한 품질과 경험한 품질 간의 차이에서 인식되는 것”이라고 보았다. 따라서 기업의 이미지라는 필터를 거쳐 형성되는 것이며, 이미지 요인을 지각된 서비스 품질 평가에 고려한 것이 Grönroos 모형의 특징이다.

이러한 모형에 기반 하여 지각된 서비스 품질의 진보를 위한 6가지 기준을 제안했다. 이를 요약하면 [표 2-6]과 같다. [표 2-6]에 제시된 기준은 과정품질과 결과품질이 어떤 개념을 가진 항목들로 측정되어야 하는지를 보여주고 있어 실제로 서비스 품질의 측정에 활용 가능하다.

[표 2-6] 지각된 서비스 품질 우수성을 위한 6가지 기준

기준	품질차원	개념
기술과 전문성	결과품질	고객의 문제를 해결하는 데 필요한 지식과 기술
태도와 행동	과정품질	자발적으로 친절하게 고객문제를 해결하려는 접점직원의 배려와 관심
유연성과 접근성	과정품질	입지, 운영시스템, 직원운용, 운영시간 등이 고객의 서비스 접근성을 높이기 위해 설계되고 융통성 있게 운영되는 것
믿음직성과 신뢰성	과정품질	직원, 서비스 제공자, 시스템이 고객과의 약속을 지키기 위해 진심으로 고객을 대하여 서비스를 수행한다는 믿음과 신뢰
서비스 리커버리	과정품질	제공 서비스 실패 시 언제든 즉각적이고 적극적으로 수정해 주는 것
신용과 평판	이미지	고객이 서비스 직원의 경영에 대해 신뢰하고 우수한 가치와 성과를 대표 한다고 믿는 믿음

자료원 : Grönroos(1988)에서 정리

내부서비스품질에 관한 대부분의 연구에서는 Parasuraman et al.(1988)이 제시한 SERVQUAL의 5차원(유형성, 신뢰성, 반응성, 보증성, 공감성)을 내부서비스품질의 구성요인으로 사용하고 있으나 연구자의 연구목적, 연구대상에 따라 측정구성 및 측정항목이 차이를 보이고 있다.

2.3 직무만족의 개념

직무만족에 대한 연구는 1930년대 조직구성원들이 직무환경에 만족 하는가 혹은 불만족 하는가에 따라서 조직의 성패에 영향이 크다는 것과 조직 내 다른 구성원에게 크게 영향을 미친다는 것에 관심을 두며 시작되었으며 지금 까지 직무만족 정도는 조직의 거침없는 운영을 평가하는 중요한 기준이 되어 왔다.

사회생활을 하면서 누구나 일을 하게 되고, 어떤 조직에 구성원으로 속하게 된다. 그렇게 사회생활을 영위하는 사람들은 수많은 시간을 직장에서 보내게 되고 직장생활에서 만족을 느끼지 못하는 사람은 가정생활이나 여가생활 심지어 삶 자체까지 불만을 느낄 수 있을 것이다. 반면에 직무에 대한 만족이 높은 수준의 사람은 자신의 직무환경에 대해서 매우 긍정적인 태도를 가지고 있고 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이는 좋은 의미에서 공중관계(public relationship) 기능을 표현한 것이라고 할 수 있다.

Locke(1976)는 직무만족을 종사원이 자신의 직무를 평가하는 결과에서 나오는 긍정적인 감정상태로 정의하고, 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 직무평가에서 얻는 유쾌한 감정적 상태(Berry, 1981)라고 정의하였다. 구성원이 본인의 직무와 관련하여 경험하게 되는 모든 감정들의 균형에서 오는 감정 및 태도와 관련이 있다(Smith, 1955). 직무에서 유래된 욕구나 경험된 욕구에 대한 충족의 형태로, 개인의 가치에 따라 다르게 나타나는 형태이기도 한다(McCormick & Tiffin, 1974). Hellman(1997)은 직무에 대한 조직구성원이 원하는 것과 실제로 조직에서 제공받는 부분에 대한 정서적인 반응으로 상대적 격차에 대한 인지적 반응의 결합으로 보았다. 자기직무에 대해 갖는 호의적인 태도로 본인의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가지고 있는 개인의 심리 상태(조성민, 2008)로 정의한 바도 있다.. 홍표근(2010)은 구성원 자신이 근무하고 있는 기업에서 행해지고 있는 일에 대한 충족감이며, 종사자의 태도와 가치, 신념, 욕구 등이 자신의 근무환경과 만족도를 말한다 등등 다양하게 정의해 왔다.

직무만족에 대한 문헌을 연구하면서 직무만족을 조직구성원의 직무수행 혹은 중요한 직무가치를 수행하고 있다는 지각으로부터 나오는 즐거운 감정이라고 정의하면서 직무만족에 영향을 미치는 많은 요소로서 도전할 만한 직무환경, 공정한 보상, 지원적 작업환경, 그리고 지원적 동료관계 등을 지적하였다(Locke, 1976). 또한 직무만족은 개인의 감정이나, 신념, 성취감, 만족과 같은 내재적인 특성을 갖고 있고(Hoppock, 1935; Smith, 1969; Szilagyi & Wallace, 1987), 승진, 보상, 작업환경, 동료와의 관계와 같은 외재적 특성을 갖는다(Vroom, 1964)고 정의하였다.

선행연구에 나타나는 직무만족에 영향을 미치는 요소들을 살펴보면, March & Simon(1958)은 개인의 이미지에 대한 직무관계와 직무적합성의 예측, 그리고 직무와는 색다른 역할 관계로 분류하였다. Vroom(1964)은 근무 시간의 감독, 이동, 근무 집단, 직무의 내용, 승진, 임금 등 6가지 요인을 포함하여 분류하였다. Porter & Sters(1973)는 조직전체요인(급여와 승진기회, 조직정책과 절차, 조직구조), 작업환경요인(감독스타일, 참여적 의사결정, 동료 작업자와 작업집단, 작업집단 규모), 직무내용요인(직무범위, 역할 갈등과 역할모호성), 개인적요인(연령과 근속년수, 퍼스낼리티)의 4가지 요인으로 구분하였다. Locke(1976)는 조직에 대한 만족도, 승진, 동료, 임금, 감독, 안정도, 작업유형 및 작업조건 등 9가지 요인으로 분류하였다. Spector(1997)는 개인의 성장기회, 직무자체, 조직자체, 직무조건, 승진기회, 대화, 동료, 임금, 평가 등 9가지 요인으로 구분하였고, 이유재(2004)는 직무자체만족, 직장에 대한 만족, 인상에 대한 만족, 회사에 대한 만족과 근로조건에 대한 만족 등 5가지 요인으로 구분하였다. 이정자·최철호(2006)는 직무자체만족, 조직인사에 대한 만족, 상사에 대한 만족, 근로조건에 대한 만족, 동료에 대한 만족, 조직 및 조직 방침에 대한 만족, 보상과 급여에 대한 만족 등 7가지 요인으로 구분하였다. 홍표근(2010)은 직무자체, 근무환경, 보수, 승진제도, 자아 실현 기회, 동료관계, 상사로부터의 인정, 상급기관의 감독방식, 감도제도 그리고 직장에 대한 전반적인 만족도를 직무만족 요인으로 총 10가지 요인으로 분류하였다. 배채수(2014)는 직무에 대한 흥미와 관심, 성격과 적성, 보수, 직무환경, 본사 관계, 동료와의 관계, 직무량에 대한 만족 등 7가지 요인으로 분류하였다.

결과적으로 직무만족은 개인의 가치와 욕구에 따라 직무에 대해 갖고 있는 감성적인 태도라고 할 수 있고, 서비스 종사원이 직무에 대해 갖게 되는 만족은 고객지향성과 고객만족에 미치는 영향이 크니까 더욱 중요하다고 볼 수 있다.

2.4 조직몰입의 개념

March와 Simon(1958)이 처음으로 조직몰입의 개념을 주장한 이후에, 사회학, 행동과학, 산업심리학 등 여러 분야에서 연구되어 왔다. 조직구성원은 대부분의 시간을 직장에서 보내기 때문에 일이 개인의 삶에서 중요한 부분을 차지하고 있다. 이는 조직몰입이 주목받게 된 이유고, 조직몰입은 비교적 장기간에 걸쳐 안전성을 가지고 있어 조직구성원의 태도와 행동사이의 관계를 잘 나타내 주고 있다(Angle & Perry, 1986).

몰입(Commitment)이라는 것은 개인의 태도와 행동의지의 결합으로서 개인이 가지는 특정한 대상에 대한 정체성(Identity)을 소유하거나 특정한 대상에 공헌하는 것을 의미한다(O'Reilly & Chatman, 1986; 유경미, 2012 재인용).

Sheldon(1971)은 조직몰입(Organizational Commitment)을 심리학적 관점에서 개인이 조직에 대한 긍정적으로 평가하고, 조직을 위해서 지속적으로 일하려는 의도, 즉 개인의 주체성을 조직에 결합시켜 애착을 갖게 되는 상태라 정의하였다. Bateman & Straser(1984)는 조직에 대한 가치와 목표를 수용하고, 조직을 위해 노력하는 의향과 조직에 대한 충성심을 가지고, 지속적으로 조직에 남으려는 욕구라고 정의하였다. 즉 개인이 조직에 들어와 시간이 지남에 따라 조직에 투자한 시간이나 노력, 비용 등이 많아지게 됨으로써 얻어지는 부수조건이 많아지게 되어 조직에 그대로 남아 있으려 하는 것으로 정의하였다(Becker, 1960; 김정주, 1999).

조직몰입의 개념에 대한 학자들의 정의를 살펴보면, Kanter(1968)은 조직에 대한 충성심과 열정을 자발적으로 행사하려는 의지라고 정의하였고, Sheldon(1971)은 자기 정체성을 조직에 결합시키거나 애착을 갖게 하려는 조직에 대한 태도 또는 지향이라고 정의하였다. Mowday, Steers, & Porter(1979)는 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 동일시(Identification)하고, 조직목표 달성에 전념하며, 조직구성원으로 계속 남고자 하는 강한 욕구라고 정의하였다. Aranya & Feris (1983)는 조직에 결부된 개인의 정체성, 조직을 위해 노력하고 조직에 남으려는 의지 또는 몰입의 상대적 강도라고

정의하였다. Meyer & Herscovitch(2001)는 조직몰입을 조직과 관련된 인력의 행위를 하고자 하는 확고한 정신상태라고 정의하였다. 권동인, 박호환(2003)은 종업원의 행동에 영향을 미치는 대표적인 요소로 조직가치의 수용, 조직에 대한 긍지, 조직과의 일체감, 조직의 일을 자신의 일과 같이 생각하는 정도라고 정의하였다. 하용규(2010)는 조직과 관련된 개인의 심리적 상태로써 조직이 발전하도록 조직구성원이 조직을 위해 무엇인가 하려는 적극적인 관계라고 정의하였다.

조직몰입은 조직에 대한 단순한 충성심과는 차이가 있으며 직무만족보다 더 지속적이고 안정적인 환경을 만들기 위한 노력(Bateman & Straser, 1984)이고, 조직몰입이 높은 조직구성원은 조직의 목표와 가치관을 긍정적으로 받아드리고 조직의 성과향상을 위해 노력을 아끼지 않으며 조직의 구성원으로 남으려는 욕구가 강하게 나타난다(김진희, 2007). 또한 조직몰입도가 높은 조직구성원들은 직무성도가 높고 근속연수가 길며 결근율, 이직율, 직무태만의 정도가 낮은 것으로 나타나고 있다(하용규, 2010). 따라서 조직에서 구성원들의 조직몰입 도를 높이는 것은 인력관리의 효율화와 경제적인 측면에서 매우 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.(박은옥, 정기한, 신재익, 2010).

Mowday et al.(1979)은 개인이 조직의 목표와 가치에 대해 내재화하고, 동일화하는 과정에서 발생하는 조직에 대한 우호적이고 긍정적인 감정이라고 정의하였다. 조직몰입에는 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위하여 열심히 노력하고자 하는 의지, 조직 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구 등 세 요인이 있다고 하였다(Mowday et al., 1979). Angel & Perry(1981)는 조직구성원으로 남아있으려는 조직 잔류의사에 관한 근속몰입과 조직에 대한 자부심을 가지고 조직 목표를 수용하여 조직을 위해서 노력하려는 의지를 가진 가치몰입으로 구분하였다. Meyer & Allen(1991)은 조직의 규범과 목적을 조직 구성원 스스로에게 동일시하여 받아드리는 정의적 몰입(affective commitment), 조직으로 받은 혜택이나 기업에 대한 투자로부터 발생하는 근속 몰입(continuance commitment), 기업에 대한 도덕적 책임감을 가짐으로써 발생하는 규범적 몰입(normative commitment) 등 세 가지 차원으로 분류하였다. Etzioni(1961)는 조직의 가치관과 목표의 내면화에 기초한

긍정적인 성향인 도덕적 몰입, 혜택과 보상의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향인 산술적 몰입, 착취적인 관계에서 생기는 부정적인 성향인 소외적 몰입 등 3 가지 요소로 분류하였다. Kanter(1968)은 지속적 몰입, 통제적 몰입, 응집적 몰입 등 3 가지로 구분하였고, Salancik(1977)은 태도적 몰입, 행위적 몰입 2 가지로 구분하고 연구한 바 있다.

2.5 고객 지향성의 개념

고객지향성(Customer Orientation)의 개념은 경영마케팅의 시장지향성(Market Orientation)에서 기반을 두고 있(Saxe & Weitz, 1982)으며, 시장지향성은 기업성가에 관련된 다양한 고객의 정보를 통해 시장의 데이터를 확보하고 이런 정보를 통해 기업에서 예측과 방안을 만들어 제공하는 개념이고, 고객 지향성은 고객에 대한 가치를 중점으로 두고, 목표고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 개념이다(Levitt, 1980).

대부분의 연구자들의 연구에서 보면, 고객지향성을 서비스 조직에 있어서 핵심요소이자 원동력으로 보고 연구하였으며, 고객지향성에 대한 연구가 서비스기업의 모든 부문에서 폭넓게 이루어지고 있다. 따라서 조직구성원들이 공유하고 있는 신념이나 가치관에 따라 많은 연구자들이 다양하게 개념 정의를 제시하고 있다. 고객지향성은 마케팅 컨셉의 구성개념 중 하나이며, 조직의 목표를 달성하기 위한 열쇠로 목표시장의 필요와 욕구를 결정하고, 경쟁자 보다 효율적이며 효과적으로 만족을 제공하는 것을 의미한다(Kotler, 1979).

고객의 필요와 욕구를 파악하고, 경쟁자 보다 좋은 필요와 욕구를 충족시키는 활동을 수행하여 경쟁우위를 창출하고자 하는 철학이나 행동이다(Narver & Slater, 1990). Simon(1991)은 고객의 욕구에 빠르게 대응하는 자세라고 정의하였고, 기업이 고객의 필요와 욕구를 충족시켜 주는 개념으로 정의하였다(Williams, 1996). 고객지향성은 고객만족 실현을 위한 서비스 제공자의 대고객 서비스행동 내지는 기업의 장기적인 고객만족도 향상을 목표로 하는 활동 혹은 고객의 이해에 가장 근접하는 방향으로 고객의 욕구를 충족시켜주는 서비스 제공자의 대고객 접근자세와 행동 등 여러 다양하게 정의하

였다(이재원, 2015).

1980년대 초반부터 시작된 시장 지향성에 관한 연구는 최근 들어 고객지향성 영역으로 전환되면서 서비스 제공자의 중요성을 강조하고 있다(서창석과 권영훈, 2005). 높은 고객지향성을 가지고 있는 서비스 제공자는 고객의 만족을 증가시키기 위한 행동을 보이고 또한 고객 지향적 행동은 서비스제공 기업과 고객사이의 장기적 관계 구축을 유도하기 때문이다(Kelly, 1992). 그래서 서비스 연구자들은 고객지향성을 서비스 조직 성공의 핵심 요소로 보고 있으며(곽상중, 2008), 기업들은 고객들에게 보다 높은 가치를 제공하려고 노력하고 궁극적으로 높은 실전과 수익을 창출할 수 있도록 고객지향성을 발전시켜야 한다.

Weitz & Saxe(1982)는 고객이 만족스런 구매결정을 도우려는 의욕, 고객의 욕구를 충족시키는 상품의 제공, 고객의 욕구평가 지원, 제품에 대한 정확한 설명, 강압적 수단지양, 기만적 전술사용의 금지 등의 6가지 구성요인으로 이루어진다 분류하였고 조직구성원의 고객지향성에 관한 태도와 행동의 SOCO(Selling Orientation-Customer Orientation) 척도를 개발하였다. 이는 종사원의 서비스 제공 능력, 고객에 대한 구체적인 행동실천 및 서비스 정신 자세를 측정하는 것이다. Michaels & Day(1985)는 SOCO척도를 산업체 구매자를 대상으로 재구성하여 SOCO척도는 판매자뿐만 아니라 구매자에게도 적용됨을 입증하였다. 나아가 Brown et al.(1991)은 SOCO척도를 일반고객의 관점에서 수정하고 사용하여 판매원의 성과를 측정하는 도구로도 적용할 수 있다고 검증하였다.

SOCO척도를 개선하여 시간적 차원을 확장하고, 고객지향성의 인간적 차원, 비용적 차원, 판매 실무적 차원을 추가하여 연역적으로 고객지향성 차원을 검토하였는데, 판매원의 고객지향적 판매 행동의 포괄적 개념을 측정할 수 있는 고객지향지수를 신념, 고객응대, 인간, 시간, 비용 등 5가지 요인으로 분류하였다(유필화 등, 1996). Swan(1985)은 고객의 신속한 반응, 욕구파악, 욕구해결을 위한 능력, 응대와 예절 등 4가지 요인으로 구분하였다. Gwinner(1986)는 고객 문제해결, 고객 관심지향, 접근용이성, 장기적인 관계 수립, 친절성, 상호간의 의사소통 등 6가지 하위 요인으로 구분하였다.

Williams(1992)는 Saxe & Weitz의 6가지 영향요인에 고객만족과 사후관리활동, 기업에 대한 대표성, 양자승리 철학 요인을 추가하고 9가지 요인으로 구분하였다. Daniel & Darby(1997)는 전문적 관계, 정보교환, 속임수의 행동 등 3가지 요인으로 구분하였다. Donovan et al.(2001)은 욕구충족, 전달, 욕구파악, 개인적 관계 등 4가지 요인으로 구분하였다. 안준수(2004)는 고객응대차원, 서비스제공차원, 고객욕구충족차원, 고객과의 관계차원 등 4가지 요인으로 분류하였다.

선행 연구자들에 의해 고객지향성을 구성하는 요인은 다양하게 논의되어 있고, 고객지향성은 고객의 욕구 충족을 통해 궁극적으로 고객 만족을 이끌어내고 기업의 성과를 높이며 기업의 목표를 달성하는데 매우 큰 영향을 미친다는 것이 실증적으로 확인되었다(송대길 등, 2009).



Ⅲ. 연구 설계

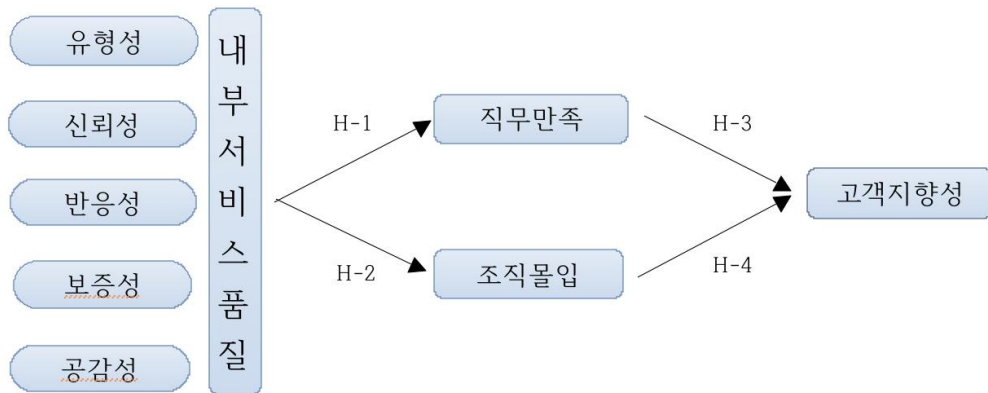
3.1 연구모형의 설계

서비스산업의 특성상 가장 중요한 것은 고객니즈를 충족시킬 수 있는 양질의 서비스이며, 이러한 서비스를 제공하기 위해서는 우선 내부고객인 종업원들의 서비스개념과 자기 스스로 서비스의식을 갖추는 것이 대단히 중요하다. 이 때문에 기업은 내부서비스품질을 통해 직원들이 좋은 서비스를 제공하고 유지할 수 있게 하는 것이 필요하다. 특히 은행산업에서 제공하는 상품 및 서비스는 거의 비슷하므로 종업원이 제공하는 고객지향적 서비스로 경쟁을 이루어가고 있다.

몽골의 경우 경제발전 속도가 서서히 증가하고 있고 국민들의 생활수준도 높아지고 있음에 따라 서비스 품질에 대한 욕구가 많아지고 있다. 그래서 본 연구는 몽골 산업은행 현실적인 환경을 고려하여 내부서비스품질 연구에 많이 이용되고 있는 SERVQUAL모형(Parasuraman et al., 1984, 1988)이 사용하고 있는 5가지 서비스 품질속성을 측정하여, 직무만족 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는 가를 알아보고, 이후 직무만족과 조직몰입이 고객지향성에 어떤 영향을 미치는 가를 탐색하고자 하였다. 따라서 본 연구는 은행산업의 내부서비스품질이 직무만족과 조직몰입, 고객지향성 등에 미치는 영향에 관한 연구의 모형을 개발하였다.

본 연구에서 선행연구를 바탕으로 내부서비스품질요인을 측정요인인 유형성, 신뢰성, 반응성, 보증성, 공감성으로 설정하고 직무만족 및 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 것으로 설정하여 모형을 구성하였다. 또한 직무만족과 조직몰입이 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다는 것으로 설정하여 연구모형에 포함하였다. 이와 같이 연구의 개념적 모형을 제시하면 [그림 3-1] 같다.

[그림 3-1] 연구모형



3.2 가설설정

3.2.1 내부서비스품질과 직무만족의 관계

고객접점 종업원의 경우 첫 번째 목적은 양질의 서비스를 외부고객에게 제공하는 것이다. 자신의 직무에 만족하는 종업원은 양질의 서비스를 제공할 수 있게 되고, 따라서 기업의 성과를 오르게 된다. 즉, 외부고객의 만족은 내부고객의 만족과 유기적인 관계가 있다는 뜻이다. 그러니까 기업에서 종업원을 우선으로 생각하고, 종업원의 욕구를 충족시키기 위해서 높은 수준의 내부서비스품을 제공해야 할 것이다.

따라서 본 연구에서는 가설1을 다음과 같이 설정하였다.

< H 1 > : 내부서비스품질이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 1a: 유형성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 1b: 신뢰성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 1c: 반응성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 1d: 보증성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 1e: 공감성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 내부서비스품질과 조직몰입의 관계

조직몰입이란, 조직 종업원이 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 동일시(Identification)하고, 조직목표 달성에 전념하며, 조직구성원으로 계속 남고자 하는 강한 욕구라 정의하였다(Mowday et al., 1979). 외부고객과 직접 접촉하는 서비스기업의 경우 종업원의 조직몰입이 매우 중요한 역할을 할 것이다. 그러니까 종업원의 조직몰입을 이끌어내기 위해서는 기업에서 종업원을 대상으로 다양한 내부서비스품질활동을 수행해야 한다.

따라서 본 연구에서는 가설2를 다음과 같이 설정하였다.

< H 2 > : 내부서비스품질이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2a: 유형성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2b: 신뢰성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2c: 반응성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2d: 보증성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2e: 공감성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 직무만족 및 조직몰입과 고객지향성의 관계

고객지향성은 고객이 그들의 욕구나 필요를 충족시키기 위한 구매 의사결정을 내리는데 있어서 직원과 고객 간의 상호작용의 수준에서 고객의 욕구를 만족시키기 위한 고객접점 종업원의 서비스행동이다(Sax & Weitz, 1982). 고객지향성의 수준이 높은 종업원은 고객의 만족을 증가시키는 행동을 하게 되고, 이러한 고객지향적 행동은 기업과 고객 간의 장기적 관계를 개발하고 양자에게 이익을 주게 된다(Dunlap, Dosto & Chamber, 1988). 그러니까 기업들은 종업원이 고객지향적 마인드를 능동적으로 갖도록 하기 위해서 직무만족 및 조직몰입을 향상시키려고 노력한다.

따라서 본 연구에서는 가설3과 가설4를 다음과 같이 설정하였다.

< H 3 >: 직무만족이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

< H 4 >: 조직몰입이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 조사의 설계 및 분석방법

3.3.1 연구대상

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 몽골 K은행을 선택하였으며 K은행은 전국에 92개 지점을 운영하고 총 1555명이 근무하는 몽골 상위 은행 중 하나다. 설문조사를 위해 울란바토르 지역 지점에 근무하는 K은행 고객접점 종업원을 대상으로 은행에서 종업원에게 직접 설문 조사를 실시하였다. 2018년 6월 10일부터 6월 30일까지 총 170명을 대상으로 설문조사를 실시하였으나, 본 분석에 사용된 자료는 조사내용의 일부가 누락되고나 불성실하게 응답한 29명을 제외하고 141명이었다.

3.3.2 분석자료

본 연구는 선행연구와 자료조사를 통해 연구 목적에 따라 4개 부분으로 나누어 일반적 상황을 포함하여 총 45개 항목으로 설정하였다.

내부서비스품질을 Parasuraman et al.(1988)이 서비스업에 공통적으로 적용할 수 있게 개발한 SERVQUAL 모델을 본 연구에 맞추어 수정하여 5가지 차원(유형성, 신뢰성, 반응성, 보증성, 공감성)의 22개 문항으로 설정하고 Likert 5점 척도를 이용하였다.

직무만족은 여러 선행연구에서 제시되었던 직무만족에 관한 요인을 살펴보고, 본 연구에 적합할 것으로 보이는 직무자체, 임금, 승진, 동료관계 등을 포함한 16문항으로 설정하고 Likert 5점 척도를 이용하였다.

조직몰입은 종업원이 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐를 측정하기 위해 Meyer & Allen(1991)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구에 맞추어 수정하여 8문항으로 설정하고 Likert 5점 척도를 이용하였다.

고객지향성은 Saxe & Weitz(1982)와 Narver & Slater(1990)의 연구를 토대로 본 연구에 맞추어 수정하여 고객욕구 파악, 고객욕구 충족, 전달, 개인적 관계 등을 포함한 9문항으로 설정하고 Likert 5점 척도를 이용하였다.

대상자의 인구통계학적 특징은 성별, 연령, 최종학력, 경력, 소득(월), 직업 등으로 구성되었으며 자신의 타입을 선택하는 가변수(dummy variable)로 사용하였다.

3.3.3 자료 분석방법

본 연구에서 SPSS22.0 통계 프로그램을 활용하였으며, 구체적인 통계분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 일반적 특성을 알기 위하여 기술통제로 분석하였다. 빈도분석으로 데이터의 분포특성 나타났으며, 다른 통계자료를 사용하기 전에 데이터의 오류를 점검하는데도 유용하게 쓰인다.

둘째, 점검된 자료의 신뢰성(Reliability) 검증을 위해 신뢰도 분석을 실시하였고, 크론바하 알파(Cronbach's Alpha: α)계수와 같은 신뢰도 계수를 계산하여 설문 문항과 변수의 신뢰도를 제공하였다.

셋째, 자료의 타당성(Validity)을 검증하기 위한 요인분석을 실시하였다. 요인분석결과에 나타나는 요인 적재 값으로 불필요한 설문문항을 제거하였고, 변수들의 특성을 파악할 수 있고 측정 도구의 타당성을 검증하였다.

넷째, 각 요인간의 상관관계를 알기 위해 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

마지막으로, 다중 회귀분석(Regression Analysis)을 통하여 제시된 연구가설을 검증하였다.

IV. 실 증 분 석

4.1 표본의 일반적 특성

본 연구는 조사 목적 달성하기 위하여 몽골 K은행 울란바토르 지역 지점에 근무하는 고객접점 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문 조사기간은 2018년 6월 10일부터 6월 30일까지 실시하였으며 총 190부의 설문지를 배부하였고 170부가 회수되어 불성실한 29부를 제외한 141부를 실증분석 하였다. 은행 내부고객인 종업원의 일반적인 특성을 알아보기 위해서 성별, 연령, 학력, 경력, 소득(월), 직종 등 일반적인 인구통계학적 특성에 대한 분석 결과는 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 응답자의 인구통계학적 특성

변수	항목	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	48	34.0
	여성	93	66.0
연령	20-29세	68	48.2
	30-39세	55	39.0
	40세 이상	18	12.8
최종학력	고등학교	4	2.8
	대학교	106	75.2
	대학원 이상	31	22.0
경력	1년	13	9.2
	1-3년	36	25.5
	3-5년	29	20.6
	5-7년	26	18.4
	7-9년	16	11.3
	10년 이상	21	14.9
월 평균 소득	500,000투그록 이하	12	8.5
	500,000-799,000투그록	44	31.2
	800,000-999,000투그록	52	36.9
	100만-150만 투그록	31	22.0
	150만 투그록 이상	2	1.4
직종	텔러	62	44.0
	고객 컨설턴트	18	12.8
	계좌 개설 담당자	12	8.5
	대출 담당자	49	34.8

우선 조사 표본의 성별 구성은 남성 48명(34%), 여성 93명(66%)으로 여성이 남성보다 높게 나타났다. 연령에 대해서는 20-29세가 68명으로 48.2%, 30-39세가 55명으로 39%, 40세 이상이 18명으로 12.8%로 분석되어, 30-39세가 가장 높은 비율(48.2%)을 차지하였다.

학력에 대해서는 고졸이 4명으로 2.8%, 대졸이 106명으로 75.2%, 대학원(석사)이상이 31명으로 22%로, 대졸이 가장 높은 비율(75.2%)로 나타났다.

직무소속에 대해서는 텔러 62명으로 44%, 고객 컨설턴트 18명으로 12.8%, 계좌 개설 담당자 12명으로 8.5%, 대출 담당자 49명으로 34.8%이었으며, 텔러 및 대출 담당자가 총 78.8%를 차지하였다.

4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 분석

4.2.1 신뢰도 분석

신뢰도 분석(reliability)은 측정한 변수들 간의 정확하고 일관된 정도를 의미한다. 즉, 동일한 개념을 측정하기 위해서 여러 가지 문항으로 구성된 설문지에서 각 문항들의 일치성을 추정하는 것이다.

신뢰도를 측정하는 몇 가지 방법이 있다. 예를 들면, 내부일치법(internal consistency method), 내적 일관성법(Cronbach's α), r검증-재검증법(test-retest method)과 평행 검증법(parallel form method) 등이 있다. 일반적으로 신뢰도 분석하는 통계학 기법으로는 내적일관성법(Cronbach's α)이 많이 사용되고 있다.

본 연구에서 사용한 변수들의 신뢰성을 확인하기 위해 Cronbach's α 계수를 이용하고 측정도구의 신뢰성을 검증하였다. Cronbach's α 계수는 동일개념을 측정하기 위해서 여러 개의 항목을 이용하는 경우, 신뢰도를 저해하는 항목을 측정도구에서 제외시켜 항목들의 내적일관성을 평가하는 방법이다. 하지만 Cronbach's α 계수는 항목이 많아지면 계수가 높아진다는 단점이 있어서, 이러한 단점을 보완하기 위한 다양한 신뢰도 측정이 필요하다. 또한 확인적 요인분석에서는 개념 신뢰도에 의한 신뢰도 측정도

중요한 참고자료가 될 수 있다. Cronbach's α 계수는 일반적으로 사회과학 분야에서는 이 값이 0.6 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단한다. 흔히 0.8-0.9 이상이면 바람직하고, 0.6-0.7이면 수용할 만한 것으로 여겨진다. Nunnally(1978)이 제시한 기준은 Cronbach's α 계수가 탐색적 연구에서는 0.6 이상이면 충분하고, 기초분야 연구에서는 0.8, 중요한 결정이 요구되는 응용연구 분야에서는 0.9 이상이어야 한다고 주장하고 있다. 따라서 1에 가까울수록 측정지표는 신뢰할 수 있다고 판단할 수 있으며, 0.6 보다 적으면 내적일관성을 결여한 것으로 받아들여진다. 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's α 계수를 구한 결과가 모두 0.7 이상 나타났으며, 전체적으로 내적 일관성이 있는 것으로 확인할 수 있다. 각 측정요인들의 신뢰도를 구해보면 [표 4-2]와 같다.

[표 4-2] 신뢰성 분석

요인		Cronbach's α
측정항목의 신뢰성	유형성	.851
	신뢰성	.876
	반응성	.830
	보증성	.840
	공감성	.912
	직무만족	.904
	직무몰입	.871
	고객지향성	.923

4.2.2 탐색적 요인분석

탐색적 요인분석은 통계량이 0.5 이상 되는 값들로 구성된 변수들의 묶음을 1개의 변수로 설명하기 위해 사용되어진다. 그러므로 본 연구의 탐색적 결과인 [표 4-3]는 베리막스 회전에 의한 주성분 분석의 성분행렬을 제시한 것으로 본 연구에서 제시하는 내부서비스품질(유형성, 신뢰성, 반응성, 보증성, 공감성), 직무만족, 조직몰입, 고객지향성으로 요인이 세분화된 것을 알 수 있

다. 또한 [표 4-3]의 결과에서 제시한 것과 같이 요인 적재 값이 0.5이상으로, 측정도구가 각 요인들의 속성을 정확하게 반영할 수 있는 정도인 타당성이 있는 것으로 나타났다.

본 연구의 연구모형에서 제시한 변수들이 1차적으로 타당성이 있다는 것을 검증한 것이다.

[표 4-3] 탐색적 요인분석

변수		요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8
요인	측정문항								
유형성	유형성1	.548							
	유형성2	.617							
	유형성3	.569							
	유형성4	.642							
신뢰성	신뢰성1		.708						
	신뢰성2		.658						
	신뢰성3		.753						
	신뢰성4		.687						
	신뢰성5		.601						
반응성	반응성1			.597					
	반응성2			.637					
	반응성3			.704					
보증성	보증성1				.707				
	보증성2				.620				
	보증성3				.822				
공감성	공감성1					.650			
	공감성2					.735			
	공감성3					.679			
	공감성4					.719			
직무만족	직무만족1						.822		
	직무만족2						.821		
	직무만족3						.729		
	직무만족4						.767		
	직무만족5						.556		
	직무만족6						.552		
	직무만족7						.562		
조직몰입	직무몰입1							.790	
	직무몰입2							.684	
	직무몰입3							.731	
	직무몰입4							.702	
	직무몰입5							.667	

고객 지향성	고객지향성1								.796
	고객지향성2								.724
	고객지향성3								.742
	고객지향성4								.756
	고객지향성5								.769
	고객지향성6								.805
	고객지향성7								.563
	고객지향성8								.694

4.2.3 상관관계 분석

상관관계 분석(correlating analysis)은 각 요인 변수 간의 관계의 밀접한 정도를 설명할 수 있다. 즉 회귀분석에서 변수간의 관계식이 어느 정도 믿을 수 있는지를 살펴보는 것이다. 가설을 검증하기 위한 회귀분석을 실행하기 전에 독립변수들 사이에 상관관계가 있는가를 먼저 확인해야 한다. 왜냐하면 변수들 간의 상관관계가 높으면 독립변수와 종속변수 사이의 정확한 관계를 밝히기가 힘들기 때문이다.

본 연구에서는 상관관계 분석결과는 모든 요인들 간의 관계가 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났으며, 그 결과를 [표 4-4]에서 확인할 수 있다.

[표 4-4] 상관관계 분석

	유형성	신뢰성	반응성	보증성	공감성	직무 만족	직무 몰입	고객 지향성
유형성	1							
신뢰성	.711**	1						
반응성	.540**	.551**	1					
보증성	.523**	.524**	.653**	1				
공감성	.555**	.557**	.736**	.760**	1			
직무만족	.580**	.457**	.551**	.528**	.666**	1		
직무몰입	.481**	.443**	.509**	.546**	.583**	.536**	1	
고객지향성	.588**	.565**	.371**	.431**	.369**	.445**	.592**	1

** . 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).

4.3 가설검증

4.3.1 내부서비스품질과 직무만족의 관계

< H 1 > : 내부서비스품질이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 1a: 유형성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 1b: 신뢰성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 1c: 반응성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 1d: 보증성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 1e: 공감성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

내부서비스품질인 유형성, 신뢰성, 반응성, 보증성, 공감성은 직원들의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1a, 가설 1b, 가설 1c, 가설 1d, 가설 1e 의 검정결과가 다음과 같은 [표 4-5]로 나타났다.

[표 4-5] 다중회귀분석 결과

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
직무만족	상수	.280	-	1.962	.052	
	유형성(가설1a)	.099	.297	3.185	.002	.398
	신뢰성(가설1b)	.106	.290	3.164	.001	.399
	반응성(가설1c)	.095	.055	.595	.553	.408
	보증성(가설1d)	.094	-.039	-.407	.685	.386
	공감성(가설1e)	.094	.533	5.229	.000	.333
	R=.730, $R^2=.533$, 수정된 $R^2=.515$ F=30.757, p=.000, Durbin-Watson=1.691					

유형성이 직무만족에 미치는 영향은 t값이 3.185로 나타나 가설1a은 채택하였다. 신뢰성의 t값은 3.164, 유의확률이 $p < 0.05$ 로 나타나 가설1b가 채택하였다. 반면, 반응성 t값은 .595, 보증성 t값이 .685로 유의 확률들이 $p > 0.05$ 로 나타나 가설1c, 가설1d가 기각하였다. 마지막으로 공감성의 t값은 5.229로 나타나 가설1e가 채택한 것으로 각각 나타났다.

이는 조직의 물리적 시설과 장비, 조직의 승급체계, 교육훈련 프로그램과 업무수행평가, 조직 내에서 동료들과의 협조 및 협력이 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석할 수 있다. 반면에 조직의 업무지원요구와 후생복지 요구에 하는 대처 및 대응이 종업원의 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못한다는 것으로 분석할 수 있다.

회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 30.757의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.533$ 으로 53.3%의 설명력으로 보이고 있다. Durbin-Watson는 1.691으로 전차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

4.3.2 내부서비스품질과 조직몰입의 관계

< H 2 > : 내부서비스품질이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2a: 유형성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2b: 신뢰성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2c: 반응성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2d: 보증성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2e: 공감성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

내부서비스품질인 유형성, 신뢰성, 반응성, 보증성, 공감성은 직원들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2a, 가설 2b, 가설 2c, 가설 2d, 가설 2e 의 검정결과가 다음과 같은 [표 4-6]으로 나타났다.

[표 4-6] 다중회귀분석 결과

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
직무몰입	상수	.264	-	5.840	.000	
	유형성(가설2a)	.093	.247	2.380	.010	.398
	신뢰성(가설2b)	.080	.219	1.937	.050	.399
	반응성(가설2c)	.090	.033	.315	.753	.408
	보증성(가설2d)	.089	.092	.855	.394	.386

	공감성(가설2e)	.088	.358	3.083	.002	.333
R=.628, $R^2=.394$, 수정된 $R^2=.372$ F=17.553, p=.000, Durbin-Watson=1.825						

유형성이 직무몰입에 미치는 영향은 t값이 2.380로 나타나 가설2a은 채택하였다. 신뢰성의 t값은 1.937, 유의확률이 $p<0.05$ 로 나타나 가설2b이 채택하였다. 반면, 반응성 t값은 .315, 보증성 t값이 .855로 유의확률들이 $p>0.05$ 로 나타나 가설2c, 가설2d가 기각하였다. 마지막으로 공감성의 t값은 3.083으로 나타나 가설2e가 채택한 것으로 각각 나타났다.

이는 조직의 물리적 시설과 장비, 조직의 승급체계, 교육훈련 프로그램과 업무수행평가, 조직 내에서 동료들과의 협조 및 협력이 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석할 수 있다. 반면에 조직의 업무지원요구와 후생복지요구에 하는 대처 및 대응이 종업원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못한다는 것으로 분석할 수 있다.

회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 17.553의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.394$ 로 39.4%의 설명력으로 보이고 있다. Durbin-Watson는 1.825로 전차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

4.3.3 직무만족 및 조직몰입과 고객지향성의 관계

< H 3 >: 직무만족이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

< H 4 >: 조직몰입이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

직원들의 직무만족과 조직몰입이 고객지향성에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이라는 가설3, 가설4의 검정결과가 다음과 같은 [표 4-7]과 같이 나타났다.

[표 4-7] 다중회귀분석 결과

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
고객지향성	상수	.245	—	8.839	.000	
	직무만족(가설3)	.064	.245	2.953	.004	.706
	조직몰입(가설4)	.077	.405	4.893	.000	.706
	R=.576, $R^2=.332$, 수정된 $R^2=.322$ F=34.253, p=.000, Durbin-Watson=1.703					

직무만족이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미친다는 가설3의 t값이 2.953으로 나타나 가설3은 채택하였다. 또한 조직몰입이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미친다는 가설4의 t값은 4.893, 유의확률이 $p < 0.05$ 수준에서 유의하게 나타나 가설4가 채택하였다.

회귀모형은 F값이 $p = .000$ 에서 34.253의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .332$ 로 33.2%의 설명력으로 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.703으로 전차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

4.4 가설검증 결과 요약

본 연구의 목적은 몽골 상업은행 내부서비스품질이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관해 알아보고자 하였다. 이에 몽골 K은행 고객 접점 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 수집된 자료를 통계 SPSS 22.0 프로그램을 이용해서 실증적 분석에서 연구모형을 토대로 설정한 가설들을 검증하였다. 각 요인들의 가설검증 결과를 [표 4-8]과 같이 표시하였다.

[표 4-8] 가설검증 결과

가설	내용	검증결과
가설1a	유형성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1b	신뢰성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1c	반응성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1d	보증성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1e	공감성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2a	유형성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2b	신뢰성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

가설2c	반응성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2d	보증성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2e	공감성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	직무만족이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	조직몰입이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 내부서비스품질이 직무만족에 미치는 영향관계를 살펴보면, 내부서비스품질의 측정요인 중 유형성, 신뢰성, 공감성 요인들이 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 내부서비스품질과 조직몰입에 미치는 영향 관계를 살펴보면, 내부서비스품질의 측정요인 중 유형성, 신뢰성, 공감성 요인들이 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 직무만족과 조직몰입이 고객지향성에 미치는 영향을 살펴보면, 직무만족과 조직몰입은 고객지향성에 모두 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 내부서비스품질의 측정요인 중 반응성과 보증성 요인들은 직무만족과 조직몰입에 유의하지 않는 것으로 나타났다.

V. 결 론

5.1 연구의 요약

본 연구는 몽골 산업은행 현실적인 환경을 고려하여 내부서비스품질을 가장 많이 이용되고 있는 SERVQUAL모형(Parasuraman et al., 1984, 1988)으로 측정하여, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 살펴 알아보고, 이후 직무만족과 조직몰입이 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는 가를 실증분석을 통해 알아내는 데에 목적을 두었다.

따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 내부서비스품질에 있어서 몽골산업은행 형태에 맞는 내부서비스품질의 측정요인을 분석하고, 타당성이 높은 요소를 모색하고자 한다.

둘째, 내부서비스품질이 종업원의 직무만족 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 실증분석을 통해 검증하고자 한다.

셋째, 내부서비스품질에 따른 종업원의 직무만족과 조직몰입이 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지를 실증분석을 통해 검증하고자 한다.

마지막으로 실증연구 결과를 분석한 토대로 상업은행의 내부서비스품질요인의 개선 방안을 마련하는데 기초자료로 정보를 주고자 한다.

본 연구의 대상으로 몽골의 K은행 울란바토르 지역 지점에 근무하는 고객접점 종업원을 선택하였으며 2018년 6월 10일부터 6월 30일까지 은행에서 종업원에게 직접 설문 조사를 실시하였다. 설문조사에 총 170명이 포괄되었으나 불성실하게 응답한 자료와 조사내용의 일부가 누락된 29명의 설문내용을 제외하고 141명의 설문내용을 분석하였다.

실증분석을 통한 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 내부서비스품질의 측정요인을 파악해 본 결과, 내부서비스품질의 측정요인 중 유형성, 신뢰성, 공감성 요인들이 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

둘째, 직무만족과 조직몰입은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미친다는 가설

3과 가설4는 채택하였고, 직무만족과 조직몰입은 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 내부서비스품질의 측정요인 중 반응성과 보증성은 종업원의 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설1c, 가설1d, 가설2c, 가설2d 모두 기각되었다.

5.2 연구의 시사점

본 연구에서는 몇 가지 의미 있는 결과를 도출하였으며 이를 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 몽골 K은행 내부고객에 맞는 내부서비스품질의 측정요인을 파악하였으니 향후 타당성이 높은 요소들에 관심을 두고 내부서비스 품질을 향상시킬 수 있음을 본 연구의 실증분석을 통해 연구결과로 제시하였다.

둘째, 내부서비스품질이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것을 실증분석을 통해 확인할 수 있었다. 이는 기존의 연구들과 동일한 결과를 보였으니 내부서비스품질이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것을 재확인할 수 있었다.

셋째, 직무만족과 조직몰입이 고객지향성에 유의한 영향을 미친다는 것을 실증분석을 통해 확인하였고 이는 기존의 연구들과 동일한 결과를 보이고 있다.

마지막으로 본 논문은 마케팅적 요소인 내부마케팅 요인의 하나 내부서비스품질 요인이 직무만족과 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는 것을 확인하였고, 종업원의 고객지향성에 직무만족과 조직몰입을 통해 간접적으로 영향을 미치는 것을 확인하였다는 것에 의미가 있다.

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 논문에서는 금융서비스기업 중 하나를 대상으로 내부서비스품질과 직무만족, 조직몰입, 고객지향성 간의 영향관계를 분석하였고 의미 있는 연구결과를 도출할 수 있었다. 그러나 다음과 같은 한계점을 지니고 있으며, 향후 연구방향에 대하여 제시하고자 한다.

첫째, 실증조사의 표본선정에 있어서 은행 고객접점 종업원만을 대상으로 하였기 때문에 연구결과를 일반화하는데 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 기업 내 모든 종업원을 대상으로 한 연구가 필요하다.

둘째, 공간적 범위를 울란바토르 지역에 있는 은행 중 한 은행만으로 한정함으로써 은행기업에 대한 대표성이 부족하다. 따라서 향후 연구에서는 여러 은행기업을 대상으로 포함한 연구가 필요하다.

셋째, 내부서비스품질, 직무만족, 조직몰입과 고객지향성 간의 영향관계를 연구하였으나, 연구범위를 내부고객으로 한정함으로써, 내부서비스품질과 외부서비스품질이 어떻게 연계되는지에 대한 분석을 실시하지 못한 점이 한계로 지적될 수 있다. 향후에는 외부서비스 품질을 포함한 연구모형을 설정하여, 내부서비스품질과 고객지향성이 외부서비스품질과 고객만족, 기업성과에 미치는 영향관계에 대하여 실증분석을 통해 알아보는 것도 의미가 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강기두. (2005). “내부서비스품질과 관련 변수들과의 관계에 관한 연구”. 『한국품질경영학회지』, 33(3).
- 곽상중. (2008). “콜센터 내부마케팅이 상담사의 고객지향성, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 권동인, 박호환. (2003). “고몰입인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구”. 『한국인사관리학회지』, 27(2), 1-32.
- 김진희. (2007). “제조직 여성의 직무스트레스와 조직행동의 구조적 관계 및 스트레스 관리 훈련의 효과”. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 김향. (2004). “은행서비스의 직원만족이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 고려대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 두게르자브. (2012), “한국과 몽골은혜의 서비스품질과 관계형성에 관한 연구”. 단국대학교 대학원 석사학위논문.
- 바트아. (2010). “몽골과 한국의 중앙은행 및 금융규제감도 제도에 관한 연구”. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 박은옥, 정기한, 신재익. (2010). “내부마케팅, 내부고객만족, 조직몰입, 조직성과 간의 관계 연구”. 『한국생산성학회지』, 24(2), 199-232.
- 박준영. (1997). “은행 서비스 품질 결정요인에 관한 연구: 측정방법과 응용방안을 중심으로”. 명지대학교 대학원 박사학위논문.
- 배채수. (2014). “주얼리 기업의 내부마케팅이 직무스트레스, 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구”. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 서창석. (2005). “직속상사의 변혁적 리더십과 종업원의 팔로워십(followership) 특성에 따른 종업원만족이 고객 인지 서비스 품질에 미

- 치는 영향”. 『한국경영기술컨설턴트협회』, 130-143
- 송대길, 신한원, 최영로. (2009). “정기선사의 서비스지향성, 종업원의 만족 및 고객지향성, 기업성과의 관계에 관한 연구”. 『한국항공경제학회지』, 25(2), 25-56
- 심지연. (2013). “Kano모형을 통한 항공사 내부서비스 품질 연구: 국내 K항공사를 중심으로”. 『한국항공경영학회지』, 11(4), 102-103.
- 안준수. (2004). “호텔 종사원의 대인관계성향에 따른 고객지향성에 관한 연구”. 『관광경영학회지』, 8(3), 187.
- 오간체책. (2012). “모바일뱅킹 서비스품질 및 고객만족과 고객충성도에 관한 연구”. 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
- 원주순. (2008). “서비스산업 종사자의 직무만족이 서비스 품질에 미치는 영향”. 이화여자대학교 정책과학대학원 석사학위논문.
- 유필화. (1996). “기업이 내부고객에 대한 세분화전략과 제품정책의 결정에 관한연구”. 『경영학연구』, 44, 245-279.
- 유경미. (2012) “조직문화 유형이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향: 카지노 기업을 대상으로”. 경기대학교 관광전문대학원 박사학위논문.
- 윤만희. (1999). “서비스종업원의 교환관계 확장이 직무관련 태도와 서비스 수행에 미치는 영향”. 『한국마케팅학회』, 24(2), 51-79.
- 이애주 · 이상건. (2009). “특급호텔 F&B 종사원의 조직몰입과 고객지향성의 관계”. 『대한관광경영학회』, 24(5), 297-314.
- 이유재 · 라선아. (2011). “서비스품질 측정모형의 우수성 비교: SERVQUAL 모형, Gronroos모형, 3차원품질모형을 중심으로”. 『서비스마케팅저널』, 4(2) 91-126.
- 이정자 · 최철호. (2006). “관광호텔 내부서비스품질과 내부고객만족에 관한 연구”. 『한국호텔외식관광경영학회』, 15(2), 145-163.
- 정태연. (2015). “항공사 승무원의 직무스트레스가 조직유효성과 고객지향성 및 이직의도에 미치는 영향: 국내 대형항공사, 저비용항공사, 외국항공사 비교”. 경기대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 조성민. (2008). “U-Work환경에서 정보시스템과 관리 특성이 직무만족과 직

- 무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 조직공정성과 시스템 만족의 매개 역할 분석”. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 하용규. (2010). “인적자본과 혁신행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과”. 『한 국콘텐츠학회』 , 10(6), 440-449.
- 하해익. (2007). “금융기관 직원의 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향”. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 한지희. (2001). “조직의 서비스 지향성과 종업원의 고객 지향성이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 이화여자대학교 석사학위 논문.
- 홍표근. (2010). “변혁적 리더십과 조직성과 간의 관계에서 감성적 지능과 인지적 지능의 조절효과 분석: 충청남도 지방자치단체를 대상으로”. 대전대학교 대학원 박사학위논문.



2. 국외문헌

Оюун. (1997). “Арилжааны банкуудын дампуурал”.

Норваанчиг. (2000). “Монгол банкны түүхэн хөгжил”.

Монголын Арилжааны Банкны Үндэс. (1995).

Монголын Төв Банкны Тайлан. (2002).

Арилжааны Банкуудын Өрсөлдөөний Тойм. (2018).

Arthur, M. (1984). Bank Marketing Management. *London: Mac Millan Publishers Ltd.*

Angle & Perry. (1986). Dual Commitment and Labor–Management Relationship Climates. *Academy of Management Journal.* 29(1), 31–50.

Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retailing Banking.* 3(1), 33–40.

Danicl, K. & Darby, D. (1997). A Dual Perspective of Customer Motivation, Extension and Application of The SOCO scale. *International Journal of Service Industry Management.* 8(2), 131–47.

Donovan, Brown and Mowen. (2004). Internal benefits of service–worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organization citizenship behaviors. *Journal of Marketing.* 68, 128–146.

Gwinner. (1986). Base Theory in the Formulation of Sales Strategy. *MSUBusinessibpics.* 16, 37–44.

Gremler, D. D. (1994). The Internal Service Encounter. *International Journal of Service Industry Management.* 5(2), 34–37.

Heskett, J. L. (1994). Putting the Service–Profit Chain to Work. *Harvard Business Review.* 72(2), 164–174.

- Heskett, J. L., W. E. Sasser Jr and L. A. Schlesinger (1997). The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit to Loyalty, Satisfaction, and Value.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*. 33(4), 499–517.
- Kelley, S. W. (1993). Discretion and the Service Employee. *Journal of Retailing*. 69(1), 104–126.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology: IL:Rand McNally*.
- Mowday, R. & Porter, L. & Steers, R. (1982). Employee organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover: *New York, Academic Press*.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 64, 12–40.
- (1988). Communication and Control Process in The Delivery of Service. *Journal of Marketing*. 52, 35–48.
- (1990). Delivering Quality Service—Balancing Customer Perception and Expectations. *New York: The Free Press*, 91–93.
- Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1991). Marketing service – competing through quality. *New York: The Free press*. 151
- Saxe, R. and Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A Measure of Journal of the customer orientation of salespeople. *Marketing Research*. 19, 343–351.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organization all learning. *Organization Science*. 2, 125–34.
- Smith, H. C. (1935), Psychology of Industrial Behavior. *New York*,

McGraw-Hill.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation: John Wiley & Sons.*

Willam, M, R. and Attaway, J. S. (1996). Exploring Salespersons Customer Orientation as A Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management.* 16, 33-52.

Williams, L. J. and Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management.* 17(3), 601-617.



부 록: 설 문 지(한국)

안녕하세요? 저는 한성대학교 대학원 경영학과 석사과정에 재학 중인 바르게텔 입니다.

본 설문지는 몽골 상업은행 “내부서비스품질 요인이 직무만족, 직무몰입과 고객지향성에 미치는 영향”에 관한 연구를 분석하기 위한 연구 자료를 수집할 목적으로 작성 된 것입니다.

귀하의 응답이 연구를 함에 있어 매우 중요한 자료가 되오니, 바쁘시더라도 한 문장도 빠뜨리지 마시고 성의껏 솔직하게 응답해 주시기를 부탁드립니다.

설문에 응한 답변은 오직 연구 목적으로만 사용됨을 약속 드립니다. 설문에 대하여 궁금하신 점은 아래 연구자의 연락처로 문의하여 주시기 바랍니다.

바쁘신 와중에 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

한성대학교 일반대학원
경영대학 서비스운영관리

지도교수: 최강화
연구자: 바르게텔

연락처: 010-3286-2442
E-mail: bjsln56@gmail.com

본 조사의 내용은 통계법 제 13조에 외거 비밀이 보장되며, 통계적 목적 이외에는 사용하지 않습니다.

² 질문의 내용을 잘 읽으시고 해당되는 곳에 V 로 표시해 주세요.

매우 그렇지 않다 1	그렇지 않다 2	보통이다 3	그렇다 4	매우 그렇다 5
----------------	-------------	-----------	----------	-------------

(내부서비스품질)

❖ 유형성

설문 내용	1	2	3	4	5
1. 우리 회사는 업무수행에 필요한 최신식 장비와 시설을 갖추고 있다.					
2. 우리 회사는 쾌적하고 안락한 근무환경을 갖추고 있다.					
3. 우리 회사 동료직원들의 옷차림과 용모는 단정하다.					
4. 우리 회사의 업무관련 이용물품(팸플릿, 브로슈어 등)은 보기 좋다.					
5. 우리 회사는 편리한 휴식시설을 갖추고 있다.					

❖ 신뢰성

설문 내용	1	2	3	4	5
1. 우리 회사는 직원들에게 조직의 중장기적인 비전을 명확하게 제공해주고 있다.					
2. 우리 회사는 직원에게 업무내용, 업무수행 절차, 업무수행평가 등에 대해 정확한 정보를 제공한다.					
3. 우리 회사는 업무수행을 지원하기 위해 교육훈련 프로그램을 운영한다.					
4. 우리 회사의 승진과 승급체계의 투명성과 합리성을 신뢰할 수 있다.					
5. 우리 회사는 직원에게 제시한 노사합의를 최선을 다해 실천한다.					

❖ 반응성

설문 내용	1	2	3	4	5
1. 우리 회사는 직무수행 시 발생하는 고충 처리를 위한 요구에 즉각적으로 대처한다.					
2. 우리 회사는 직원의 업무지원요구에 적절한 대응을 한다. (업무지원요구 : 인력, 설비, 환경 등)					
3. 우리 회사는 직원의 후생복지요구에 적절한 대응을 한다. (후생복지 : 교육, 복지시설, 휴식공간)					
4. 우리 회사는 직원의 의견에 적절한 대응을 해준다.					

❖ 보증성

설문 내용	1	2	3	4	5
1. 우리 회사는 업무의 개선, 아이디어를 제공하는 직원을 위한 동기부여프로그램 (인센티브 등)을 운영한다					
2. 우리 회사는 직원들의 성과에 대한 평가체계는 합리적이다.					
3. 우리 회사는 우수한 서비스를 제공한 직원에게는 언제나 칭찬과 격려를 아끼지 않는다.					

❖ 공감성

설문 내용	1	2	3	4	5
1. 우리 회사는 직원들에게 업무 수행에 필요한 여러 가지 자원과 정보를 잘 전달해준다.					
2. 우리 회사는 직원들의 고충을 잘 이해하고 있다.					
3. 우리 회사는 직원들과 충분한 의사소통을 한다					
4. 우리 회사는 직원이 직무 수행 시 겪는 고초를 충분히 이해해주며, 염려해준다.					
5. 우리 회사는 직원의 개인적인 발전에 관심을 갖고 배려해 준다.					

(직무 만족)

설문 내용	1	2	3	4	5
1. 나는 현재 직장에서 받고 있는 임금에 대하여 만족스럽다.					
2. 업무에 들이는 나의 노력과 비교하여 임금은 공정하다고 생각한다.					
3. 나는 회사의 분봉, 수당, 상여금을 결정하는 방법에 대하여 만족한다.					
4. 현재의 임금수준은 같은 업종의 다른 회사에 비교하면 만족할 만한 수준이다.					
5. 나는 앞으로도 승진의 기회는 충분히 있다고 생각한다.					
6. 우리 회사의 종사원은 노력한 만큼 승진할 수 있다.					
7. 우리 회사의 채용, 승진 등 인사정책에 만족한다.					
8. 우리 회사에서 승진은 원칙 하여 항상 공정하게 이루어지고 있다.					
9. 나는 현재 나의 담당업무에 대해서 만족한다.					
10. 나는 현재 맡고 있는 직무에 대해 자부심을 느낀다.					
11. 나는 현재의 업무에서 능력을 충분히 발휘할 기회가 있다.					
12. 나의 직무는 내 능력개발에도 많은 도움을 준다.					
13. 나는 현재의 근무시간이나 업무량에 만족한다.					
14. 나는 현재 함께 일하는 동료에 만족한다.					
15. 나는 동료들 간에 신뢰감을 가지고 있다.					
16. 동료들은 나를 신뢰하고 팀의 일원으로 인정한다.					

(직무몰입)

설문 내용	1	2	3	4	5
1. 나는 이 업무에 진정으로 애착심을 갖고 있다.					
2. 나는 내가 일하는 회사의 발전을 위해 기대이상의 노력을 기울이고 있다.					
3. 나는 현재의 직무를 선택한 것을 매우 잘한 것이라고 생각한다.					
4. 나는 직무와 관련하여 자율적인 권한을 받고 있다.					
5. 나는 직무수행을 통하여 보람이나 긍지를 느끼고 있다.					
6. 나는 업무에 임하기 전, 업무 준비를 충실히 하는 편이다.					
7. 내가 필요하다고 생각하면 자발적으로 야근이나 시간 외 근무를 한다.					
8. 나는 지금 하고 있는 일을 계속하고 싶다.					

(고객지향성)

설문 내용	1	2	3	4	5
1. 우리 회사의 최우선 목표는 고객만족이다.					
2. 나는 고객에게 좋은 서비스를 제공하기 위해 최선을 다한다.					
3. 나는 고객에게 항상 친절하고 공손하게 대한다.					
4. 나는 고객의 생각, 감정, 관심사를 이해하려 한다.					
5. 나는 고객의 불만을 해결해주려고 노력한다.					
6. 나는 고객이 원하는 서비스를 제공하려 노력한다.					
7. 나는 고객에게 항상 최고의 서비스를 제공할 자신이 있다.					
8. 나는 고객에게 먼저 다가가 자발적으로 서비스를 제공한다.					
9. 다양한 채널을 통하여 고객과 원활한 의사소통을 한다.					

(인구통계학적 질문)

1) 귀하의 성별은?

1. 남 2. 여

2) 귀하의 연령은?

1. 20-24 2. 25-29 3. 30-34 4. 35-39 5. 40세 이상

3) 귀하의 학력은?

1. 고졸 2. 대학교 졸 3. 대학원 졸

4) 귀하의 근무연수는?

1. 1년 미만 2. 1년-3년 미만 3. 3년-5년 미만 4. 5년-7년 미만
5. 7년-9년 미만 6. 10년 이상

5) 귀하의 월 평균 소득은?

1. 500000 미만 2. 500000-799000 3. 800000-999000
4. 1000000-1500000 5. 1500000 이상

6) 귀하의 직위는?

1. 은행텔러 2. 고객 컨설턴트 3. 계좌 개설 담당자 4. 대출 담당자

Судалгаа

Сайн байна уу?

Юуны өмнө цаг гарган энэхүү судалгааны ажилд хувь нэмрээ оруулж байгаа танд гүнээ талархаж буйгаа илэрхийлж байна.

Уг судалгаа нь байгууллагын “Дотоод орчны үйлчилгээний чанар ажилтны сэтгэл ханамж, ажлын оролцоо болон үйлчлүүлэгчтэй хандах хандлагад хэрхэн нөлөөлөх” талаар судлах зорилгоор боловсруулагдсан болно.

Таны хариулт энэхүү судалгаанд маш чухал мэдээлэл болох учраас та нэг ч асуултыг орхигдуулалгүйгээр үнэнч шударгаар хариулж өгөхийг хичээнгүйлэн хүсч байна.

Судалгааны ажилтай холбогдолтой тодруулах зүйл гарвал E-mail хаягаар холбогдоно уу.

GRADUATE SCHOOL HANSUNG UNIVERSITY

Business Administration

Service Operations Management

Удирдагч багш: Чой Ганг Хуа

Судлаач оюутан: А.Батгэрэл

Утас: 010-3286-2442

E-mail: bjsln56@gmail.com

Огт тийм биш 1	Тийм биш 2	Заримдаа 3	Тийм 4	Яг тийм 5
-------------------	---------------	---------------	-----------	--------------

² Асуултаа сайн уншаад тохирсон хэсэгт “V” тэмдэглэгээг хийж өгнө үү.

(Дотоод орчин дахь үйлчилгээний чанар)

❖ Материаллаг байдал

Агуулга	1	2	3	4	5
1. Ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай сүүлийн үеийн техник хэрэгсэл байдаг.					
2. Ая тухтай ажиллах орчинг бий болгосон.					
3. Ажилчдын хувцаслалт /форм/ болон гадаад байдал нь төв тэгш байдаг.					
4. Ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай гарын авлага(сурталчилгааны хуудас, товхимол) нь харахад ойлгомжтой, өнгөлөг байдаг.					
5. Тав тухтай амрах орчинг бийболгосон.					

❖ Итгэлцэл

Агуулга	1	2	3	4	5
1. Ажилчдад байгууллагын зорилго, зорилтын талаарх мэдээллийг тогтмол өгдөг.					
2. Ажилчдад ажил үүргийн агуулга, гүйцэтгэлийн дараалал, гүйцэтгэлийн үнэлгээний талаарх мэдээллийг тогтмол өгдөг.					
3. Ажил үүргийн гүйцэтгэлийг дэмжих сургалтын программыг хэрэгжүүлдэг.					
4. Манай байгууллагын албан тушаал ах их систем ил тод, оновчтойбайдаг гэдэгт итгэдэг.					
5. Байгууллагын зүгээс ажилчидтай байгуулсан хөдөлмөрийн гэрээг сайн дагаж мөрддөг.					

❖ Хариу үйлдэл үзүүлэх байдал

Агуулга	1	2	3	4	5
1. Ажил үүргээ гүйцэтгэх явцад дээд алб					

ан тушаалтны шийдвэр хэрэг болоход тэр дор нь шийдвэрлэж өгдөг.					
2. Ажилтны ажлын шаардлагыг сайн сонсдог. (Үүнд: боловсон хүчин, техник хэрэгсэл, орчин)					
3. Байгууллагын зүгээс ажилтны нийгмийн халамж, хангамжинд анхаардаг. (Үүнд: боловсрол, нийгмийн хангамж, амралт)					
4. Байгууллагын зүгээс ажилтны саналыг анхаарч сонсдог.					

❖ Баталгаат байдал

Агуулга	1	2	3	4	5
1. Ажил үүргийн сайжруулалт, шинэ санааг дэвшүүлсэн ажилтанд зориулсан идэвхжүүлэлтийн программ (шагнал, урамшуулал)-ийг хэрэгжүүлдэг.					
2. Ажилчдын ажлын үр дүнгийн талаарх үнэлгээний систем нь үнэн зөв байдаг.					
3. Ажилтныг амжилт гаргахад ямагт урам өгч магтдаг.					

❖ Адил сэтгэгдэл

Агуулга	1	2	3	4	5
1. Байгууллагын зүгээс ажил үүргээ гүйцэтгэхэд шаардлагатай мэдээлэл, техник хэрэгсэлээр сайн хангадаг.					
2. Байгууллагын зүгээс ажилчдын сэтгэлийн зовлонг сайн ойлгодог.					
3. Байгууллагын зүгээс ажилчидтайгаа хангалттай харилцаа холбоотой байдаг.					
4. Байгууллагын зүгээс ажилтан ажил үүргээ гүйцэтгэх явцад тулгарах саад бэрхшээлийг хангалттай ойлгож, санаа тавьдаг.					
5. Байгууллагын зүгээс ажилтны хувь хүний хөгжилд анхаарч санаа тавьдаг.					

(Ажилтны сэтгэл ханамж)

Агуулга	1	2	3	4	5
1. Би одоо авч байгаа цалиндаа сэтгэл хангалуун байдаг.					
2. Ажилдаа зарцуулж байгаа миний хичээл зүтгэлтэй харьцуулахад авч байгаа цалин маань шударга, тохирсон гэж боддог.					
3. Би байгууллагын үндсэн цалин, нэмэгдэл цалин, шагналт цалингооцдог системд сэтгэл ханамжтай байдаг.					
4. Одоогийн цалингын хэмжээ нь адил банкны үйлчилгээ үзүүлдэг бусад байгууллагуудтай харьцуулахад сэтгэл ханамжтай байх түвшинд байдаг.					
5. Би хойшид тушаал дэвших боломж хангалттай байгаа гэж боддог.					
6. Манай байгууллагад хичээвэл тушаал дэвших боломж бүгдэд нээлттэй байдаг.					
7. Би байгууллагынхаа ажилд авах, тушаал дэвших зэрэг хүний нөөцийн бодлогод сэтгэл хангалуун байдаг.					
8. Манай байгууллагад тушаал дэвших асуудал журмын дагуу үргэлж шударга явагддаг.					
9. Би одоо хариуцаж байгаа ажилдаа сэтгэл хангалуун байдаг.					
10. Би одоогийнхоо ажлаас бардам сэтгэлийг мэдэрдэг.					
11. Одоогийн ажилдаа өөрийн чадварыг бүрэн харуулах боломж байгаа.					
12. Миний ажил өөрийнхөө чадварыг хөгжүүлэхэд ч тус болдог.					
13. Би одоогийнхоо ажлын цаг, ажлын хэмжээнд сэтгэл ханамжтай байдаг.					
14. Би ажлынхаа хамт олонд сэтгэл хангалуун байдаг.					
15. Би ажлынхаа хамт олонд итгэдэг.					
16. Ажлынхан маань ч надад итгэж, хүлээн зөвшөөрдөг.					

(Ажлын оролцоо)

Агуулга	1	2	3	4	5
1. Миний хийж байгаа ажил сэтгэлд ойр, дотно санагддаг.					
2. Би байгууллагынхаа төлөө надаас хүлээж байгаагаас ч илүү их хичээл зүтгэлийг гаргадаг.					
3. Энэ ажлыг сонгосон нь миний хувьд маш зөв сонголт байсан гэж боддог.					
4. Би ажилтай холбоотой асуудалд бие даасан эрх мэдэлтэй байдаг.					
5. Би ажлын гүйцэтгэлээсээ урам авч, өөрөөрөө бахархах сэтгэл төрдөг.					
6. Би ажлын цаг эхлэхээс өмнө ажлынхаа бэлтгэлийг маш сайн хангадаг.					
7. Би хэрэгтэй гэж үзвэл сайн дураараа илүү цаг юм уу амралтын өдрөөр ажилладаг.					
8. Би одоо хийж байгаа ажлаа үргэлжлүүлэн хийх болно.					

(Үйлчилгээний хандлага)

Агуулга	1	2	3	4	5
1. Манай байгууллагын хамгийн чухал зорилго бол үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамж юм.					
2. Би үйлчлүүлэгчдэд сайн үйлчилгээ үзүүлэхийн тулд бүх хүчээ дайчилдаг.					
3. Би үйлчлүүлэгчтэй үргэлж найрсаг, хүндэтгэлтэй ханддаг.					
4. Би үйлчлүүлэгчийн бодол санаа, сэтгэл хөдлөл, сонирхол зэргийг ойлгохыг хичээдэг.					
5. Би үйлчлүүлэгчийн асуудлыг шийдвэрлэхээр хичээдэг.					
6. Би үйлчлүүлэгчийн хүссэн мэдээллийг өгөхөөр хичээдэг.					
7. Би үйлчлүүлэгчид сайн үйлчилгээ үзүүлнэ гэдэгтээ үргэлж итгэлтэй байдаг.					
8. Би үйлчлүүлэгчид түрүүлж очин сайн					

дураараа үйлчилгээ үзүүлдэг.					
9. Олон янзын сувгийг ашиглан үйлчлүүлэгчидтэй чөлөөтэй харилцдаг.					

(Хүн амын статистикийн холбогдолтой асуулт)

1) Таны хүйс?

1. Эрэгтэй 2. Эмэгтэй

2) Таны нас?

1. 20–24 2. 25–29 3. 30–34 4. 35–39 5. 40세 이상

3) Таны боловсрол?

1. Бүрэн дунд 2. Дээд
3. Дээд /Мастер болон түүнээс дээш зэрэгтэй/

4) Таны ажилласан жил?

1. 1жилээс бага 2. 1–3 жил 3. 3–5 жил
4. 5–7жил 5. 7–9 жил 6. 10 жилээс дээш

5) Таны сарын дундаж цалин?

1. 500000–аас бага 2. 500000–799000
3. 800000–999000 4. 1000000–1500000
5. 1500000–аас дээш

6) Таны албан тушаал?

1. Теллер 2. Харилцагчын зөвлөх
3. Данс нээх ажилтан 4. Эдийн засагч

ABSTRACT

A Study on the Influence of Internal Service Quality
in the Bank on Customer Orientation
– Focused on Employees of Mongolian Bank Customer
Contact Points –

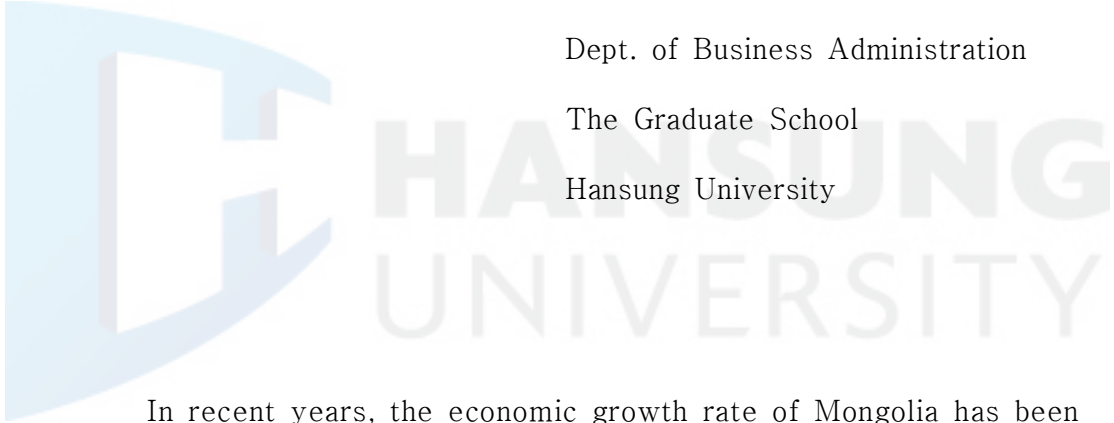
Amarsanaa Batgerel

Major in Service Operations
Management

Dept. of Business Administration

The Graduate School

Hansung University



In recent years, the economic growth rate of Mongolia has been gradually increasing and the standard of living of the people has been increasing, so customer needs for service quality provided by the service industry have been diversified. In order to survive in this situation, it is necessary to make enterprise-wide efforts to realize high-quality service and customer satisfaction that can satisfy customer needs. Therefore, the importance of service is emphasized in all industries, and well-trained customer-oriented employees play a crucial role in the quality of service that customers receive, thereby fostering and maintaining customer-oriented employees and striving to satisfy employees' internal customers And activities are very necessary.

The purpose of this study is to examine empirically the internal service quality – job satisfaction – organizational commitment – customer orientation of Mongolian banks among various service industries. The purpose of this study is to examine the effects of internal service quality on job satisfaction and organizational commitment of bank customer contact employees and positively affect customer orientation. I want to know if it affects you. In the future, we intend to provide basic data for improving the internal service quality of bank employees.

The purpose of this study is to provide useful data for analyzing the internal service quality and customer orientation of Mongolian banks and to help establish the internal customer satisfaction and development strategies of the banking industry effectively.

The results showed that internal service quality factors influenced on job satisfaction and organizational commitment, and employee orientation was affected by job satisfaction and organizational commitment.

【Key words】 Mongolian banks, Customer contact employee, Internal Quality of Service, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Customer orientation