

3-1-2000

## 종업원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구

Seong Yeon Park

Follow this and additional works at: <https://amj.kma.re.kr/journal>



Part of the [Marketing Commons](#)

### Recommended Citation

Park, Seong Yeon (2000) "종업원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구," *Asia Marketing Journal*: Vol. 2 : Iss. 1 , Article 6.

Available at: <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1034>

This Article is brought to you for free and open access by Asia Marketing Journal. It has been accepted for inclusion in Asia Marketing Journal by an authorized editor of Asia Marketing Journal.

# 종업원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구

## The Effects of Job Satisfaction and Organizational Service Orientation on the Employee Service Orientation

박 성 연 (이화여대 경영학과 조교수)

[sypark@ewha.ac.kr](mailto:sypark@ewha.ac.kr)

서비스는 고객과 종업원간의 상호접촉을 통해 전달되기 때문에 고객접점 직원의 태도와 행동은 고객의 서비스 품질 평가와 만족수준에 매우 큰 영향을 미치며, 우수한 품질의 서비스를 제공하기 위해서는 고객접점 직원들의 관리가 서비스업의 성공에 매우 중요한 요인이 된다.

본 연구는 서비스제공에 있어서의 조직의 서비스지향성과 종업원의 직무만족이 서비스 제공 시 종업원들의 태도와 행동에 영향을 미치는가를 밝히기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 조직의 서비스 지향성과 종업원의 직무만족이 종업원들의 서비스 지향적인 태도와 행동에 유의하게 영향을 미치고 있음이 확인되었으며, 서비스품질의 각 차원별로 종업원의 서비스지향성을 측정하고 영향 요인들을 비교한 결과, 각 차원들 간에 주요 영향 변수들이 차이가 있음이 밝혀졌다.

## 1. 서론

서비스는 고객과 종업원간의 상호접촉을 통해 전달되기 때문에 고객접점 직원(customer-contact employee)의 태도와 행동은 고객의 서비스 품질 평가와 만족수준에 매우 큰 영향을 미친다. 고객이 느끼는 만족수준은 서비스를 제공하는 직원과 접촉하는 잠깐의 순간에서 결정되기 때문에 고객과 종업원이 접촉하는 순간을 '진실의 순간(MOT: Moment of Truth)' 또는 '결정적 순간' 이라고 한다(Norman 1984). 진실의 순간은 고객과의 접점에 있는 현장사원의 서비스가 얼마나 중요한가를 나타내는 개념으로서 서비스 마케팅 분야에서는 널리 통용되고 있으며, 최근 서비스 마케팅에 관한 연구와 실무 모두에서 서비스 접점 직원들의 역할을 매우 강조하고 있다(박성연 1995; 유필화, 권혁중 1996; Bettencourt and Brown 1997; Hartline and Ferrell 1996; Hoffman and Ingram 1991; Mohr and Bitner 1995a).

서비스 접점 직원들의 중요성은 서비스의 비분리성과 이질성이라는 특성들 때문에 더 크다고 할 수 있다(Zeithaml and Bitner 1997; 이유재 1999). 제품의 경우에는 생산된 후에 소비되고, 제품의 품질평가에는 시간이 걸리지만, 서비스는 생산과 소비가 동시에 발생하며, 서비스품질 평가도 즉시 이루어지는 비분리성의 특성이 있다. 이러한 생산과 소비의 비분리성으로 인해 서비스는 구입 전에 소비자가 시험해 보기 힘들고, 사전에 품질을 통제하기 곤란하며 불량서비스를 반품하거나 수리하기 힘들기 때문에 불량서비스에 불만족한 고객들의 이탈이 제품보다 더 심각한 결과를 가져오게 된다. 또한, 대부분의 서비스는 사람에게 의해서 생산되고 제공되므로 현대식 기계설비와 품질관리로 똑같은 품질의 제품을 생산, 판매할 수 있는 제품의 경우와는 달리 누가 하느냐에 따라 그 질이 달라지게 되는 이질성의 특성이 있다.

그러므로 서비스의 총체적 품질은 고객접점시점, 즉, 결정적 순간에 제공되는 서비스의 품질로부터 크게 영향을 받게 된다. 즉, 현장직원의 태도, 업무지식, 신속한 대응, 커뮤니케이션 방법, 약속의 이행 등 현장직원의 자질에 의해 서비스 품질이 결정되며, 따라서, 높은 품질의 서비스를 제공하기 위해서는 고객접점 직원들의 관리가 서비스업의 성공에 매우 중요한 요인이 된다고 할 수 있다.

그러나, 지금까지의 연구들을 살펴보면 고객의 서비스품질 평가에 결정적인 역할을 하는 종업원들의 서비스 태도와 행동을 체계적으로 측정하고, 그 영향 변수들을 서비스관리의 관점에서 접근한 연구는 별로 없는 형편이다. 이에 본 연구에서는 조직의 서비스지향성과 직무만족이 종업원들의 서비스지향성, 즉, 서비스 제공시의 종업원의 서비스 태도와 행동에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고, 종업원들의 서비스지향성을 좀 더 체계적으로 측정해 보고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 조직의 서비스 지향성에 관한 연구

조직이 종업원의 공로를 인정하고 종업원의 복지에 관심 갖는 것을 지각하는 정도를 종업원의 '지각된 조직지원'(POS: Perceived Organizational Support)이라 한다(Eisenberger et al. 1986, 1990). 종업원들은 조직의 지원을 지각함으로써 조직에 대해 감정적으로 밀착(affective attachment)할 뿐만 아니라 조직의 목적을 위해 더 열심히 노력할 경우 더 많은 보상을 받게 될 것으로 기대하게 되며, 지원을 많이 받는다고 지각하는 만큼 조직에 이로운 행위로 보상하려는 도덕적 의무감을 갖게 된다(Bettencourt and Brown 1997; Shore and Wayne 1993). 뿐만 아니라, 종업원들이 지각하는 조직의 지원 정도는 출결 및 근면성, 몰입정도, 혁신성, 순응정도 등과 정(+)의 관계를 가지며(Eisenberger et al. 1986, 1990; Shore and Wayne 1993), 조직지원의 지각으로부터 발생한 조직에 대한 기대감과 감정적 밀착은 종업원의 실적과도 관련이 있다(Eisenberger et al. 1990).

업무환경의 지원정도와 고객만족정도와와의 관련성에 관한 많은 연구들이 1980년대에 조직행동분야에서 활발히 진행되어 왔으며(Schneider and Bowen 1985), 이러한 연구들은 고객의 태도와 인식, 구매의도 등에 영향을 줄 수 있는 조직구조와 업무처리 등의 문제들을 고객지향적 시각으로 관리하는 것이 매우 중요함을 제기하고 있다. Wiley(1991)는 최상의 대고객 서비스를 실시할 수 있도록 지원해주는 업무환경과 고객만족과의 관련성을 조사한 결과 매우 긍정적인 관련성을 발견하였다.

조직이 고객서비스에 관심을 많이 가질수록, 고객의 욕구를 파악하는데 노력할수록 고객의 만족도가 높아지는 것은 당연한 결과이며, 조직원 역시 고객만족을 높이는데 동참하게 된다. 따라서, 조직이 얼마나 고객 지향적이고 서비스 지향적인 조직문화와 시스템을 갖추고 있는냐 하는 것은 조직원들의 서비스지향성에 크게 영향을 미치게 된다.

'조직의 서비스 지향성'(OSO: Organizational Service Orientation)이란 고객에게 우수한 서비스를 창출하고 제공하기 위한 조직의 정책과 실행, 절차 등을 포함하는 개념으로서 조직이 우수한 서비스를 제공하기 위해 얼마나 적극적인가를 나타내는 척도가 된다(Lytle et al., 1998). 그러므로, 서비스 지향적인 조직은 고객의 욕구를 충족시키기 위한 서비스 제공에 전략적으로 최 우선순위를 부여하며, 서비스를 가치창출과 고객만족, 경쟁우위의 제공, 기업의 성장과 수익성 등에 영향을 미치는 매우 중요한 요인으로 생각한다. 기존의 연구들을 보면 조직의 서비스 지향성이 고객을 위한 가치창출에 있어서 결정적 요인이 되며, 조직의 이익과 성장, 고객만족, 고객에호도 등의 성과변수에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다(Albrecht and Zemke, 1985; Hartline and Ferrell, 1996; Heskett et al., 1997;

Johnson, 1996; Lytle et al., 1998; O'connor and Shewchuk, 1995; Rust et al., 1996; Sasser and Jones, 1995; Schneider and Bowen, 1993).

그러나, 그 동안의 조직의 서비스지향성에 관한 연구들에서는 서비스지향성을 측정하는 척도들이 각기 달랐으며, 용어에 있어서도 서비스지향성, 서비스풍토(service climate), 서비스문화(service culture), 조직의 지원 등 다양한 용어들이 이용되었다. 최근, Lytle 등(1998)의 연구에서 조직의 서비스지향성(OSO)을 측정하기 위한 척도 개발에 관한 연구가 수행되었으나 이를 이용한 실증적 연구는 아직 없는 형편이다. 기존의 연구들을 토대로 하여 조직의 서비스지향성을 구성하는 개념들을 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 서비스 리더쉽

상사의 지원은 상사가 부하직원에게 심리적 지원과 신뢰감, 친절, 도움 등의 우호적인 지원을 하는 것을 뜻하며(House 1971), 상사의 지원은 부하직원의 동기부여, 직무만족, 성과 등에 영향을 미치게 된다(Babin and Boles 1996; Michaels et al. 1987). 조직의 최고경영자가 어떤 경영철학을 가지고 있는 가는 조직원들 전체의 행동에 영향을 미치게 되므로 최고경영자의 서비스리더쉽은 효과적인 서비스지향성을 창출하는데 있어서 매우 중요한 요소가 되고 있다. 즉, 조직의 서비스지향성은 경영자의 태도와 행동으로부터 직접적으로 영향을 받게 되며, 경영자가 서비스에 대해 어떠한 생각과 태도를 가지고 어떻게 행동하느냐에 따라 조직의 서비스풍토가 달라지게 된다(Berry, Parasuraman and Zeithaml, 1994; Bowen and Schneider, 1988; Heskett et al., 1997; Kotter and Heskett, 1992; Schneider, 1990). Church(1995)의 연구결과에서도 경영자들의 리더쉽 행동이 종업원들이 제공하는 서비스의 품질과 부서별 성과에 직접적인 영향이 있는 것으로 밝혀졌다.

Lytle 등(1998)은 서비스리더쉽이 경영자들이 서비스향상에 기울이는 노력(servant leadership)과 서비스비전의 제시로 구성된다고 하였으며, Hartline and Ferrell(1996)의 연구에서는 경영자들이 서비스품질향상에 기울이는 노력(Management commitment to service quality)의 중요성을 강조하였는데, 경영자들의 노력이 서비스 제공시점에서 종업원들의 태도와 행동에 영향을 주며, 서비스품질의 과정통제(process controls)가 가능해 진다고 하였다.

### 2) 서비스 지원 시스템

서비스의 특성이자 문제점 중의 하나가 품질의 일관성을 유지하기 힘들다는 것인데, 기존의 연구들에 의하면 서비스 제공시스템의 설계와 운영이 서비스품질의 일관성 유지에 매우 중요하다. 서비스 실패의 원인이 종업원의 문제가 아니라 서비스 시스템의 문제인 경우가 많이 발생하며(Berry, Parasuraman and Zeithaml, 1994; Treacy and Wiersema, 1993; Sewell

and Brown, 1992; Zeithaml and Bitner, 1997), 서비스 실패가 자주, 늘 상 일어나게 되면 종업원들의 사과나 친절도 무용지물이 되기 때문에 고객에게 지속적인 만족을 제공하게 하는 것은 종업원의 미소가 아니라 시스템이라는 것이 강조되고 있다. 그러므로, 다양한 서비스 제도와 절차들이 최상의 서비스 품질을 제공하기 위해 하나의 시스템으로 설계되어 보다 체계적이고 조직적으로 운영되어야 한다.

Lytle 등(1998)의 연구에서는 서비스 실패방지와 서비스 회복(service failure prevention and recovery), 기술의 이용(service technology), 원활한 의사소통(service standards communication)의 개념들을 서비스 시스템의 구성요인으로 제안하였다. 서비스 실패방지는 서비스 실패가 일어나지 않도록 하기 위해 미리 적극적인 노력을 하는 것을 의미하며, 서비스 회복은 서비스 실패가 일어났을 경우 신속하게 대처하여 고객의 불만을 감소시키는 활동을 의미한다. 서비스 실패가 일어나더라도 즉각적이고 준비되어 있는 대처방안으로 고객을 응대할 경우 불만족한 고객들의 이탈률을 최대한 5%까지 낮출 수 있다(Albrecht and Zemke, 1985). 다음으로, 탁월한 서비스 품질을 제공할 수 있는 서비스 시스템을 구축하기 위해서는 첨단 기술의 이용이 필요한데, 예를 들어, 구매관리와 재고관리에 첨단 통제시스템을 도입하여 원가를 낮추는 것, Data Base 기술을 활용하여 개별고객의 관리를 더 정교하게 하는 것, 여러 기술의 활용으로 소비자들의 24시간 쇼핑을 가능하게 하는 것 등이 기술을 활용한 서비스 시스템의 구축이자 고객을 위해 서비스 가치를 창출한 예라 할 수 있다. 또한 서비스 시스템이 효과적으로 운영되기 위해서는 전 종업원들이 서비스 시스템의 내용을 충분히 이해하는 것이 필수적이다. 따라서 종업원들이 서비스 시스템의 운영과 서비스 표준(standard)을 잘 이해할 수 있도록 원활한 의사소통이 이루어져야 한다.

Zeithaml과 Bitner(1997)는 서비스 지원시스템을 구축하기 위해서는 서비스 지향적인 내부절차, 기술과 장비의 이용, 내부서비스 품질의 측정이 필요하다고 하였다. 즉, 고객이 만족할 수 있는 서비스 품질을 제공하기 위해서는 서비스를 제공하는데 거쳐야 하는 절차들을 고객중심으로 설계해야 하며, 여기에는 기술과 장비의 이용이 필수적이다. 예를 들어 call center의 상담원들이 컴퓨터 모니터로 고객의 과거 기록을 보면서 상담을 하는 시스템을 갖추게 되면 기업은 초기에 상당한 투자비용을 감수해야 하지만, 상담시간을 단축할 수 있고 정확한 서비스의 제공이 가능해진다. 조직의 종업원들은 업무의 흐름에 있어서 서로 연결되어 있으므로 후 공정의 종업원이 전 공정의 종업원에게는 내부고객이 된다.

이러한 의미에서 내부서비스 품질이란 조직의 내부서비스에 대한 종업원들의 만족을 의미하며 내부서비스 품질이 높을수록 종업원의 만족도가 높아지고, 그들이 제공하는 서비스 품질도 향상되고 있다(Hallowell et al., 1996; Zeithaml and Bitner, 1997). 그러므로, 내부서비스 품질을 측정하고 관리하는 것은 내부고객의 만족을 높일 수 있는 수단이 되며, 결국에는 외부고객의 만족도 향상시킬 수 있게 된다.

### 3) 서비스 지향적 인력관리

Lytle 등(1998)은 종업원의 채용과 교육훈련, 서비스 관련 행위에 대한 보상 등이 서비스 품질과 조직의 성과에 직접적인 영향이 있음을 주장하고, 서비스 지향적인 인력관리를 위해서는 서비스 교육훈련과 서비스 성과에 대한 보상을 측정해야 한다고 제안하였다.

Zeithaml과 Bitner(1997)는 서비스 지향적 인력관리를 위해서는 책임자의 채용, 우수직원의 확보와 인력개발이 필요하다고 하였다. 즉, 직원의 채용에서부터 서비스 역량과 성향이 적합한 자를 채용하여야 우수한 품질의 서비스를 제공할 수 있고, 우수직원의 확보를 위해서는 우수 직원들을 보상하고 종업원을 고객으로 대하며, 인력개발을 위해서 전문기술 및 상호작용기술을 교육 훈련시키고 종업원들에게 권한을 위임하는 등의 작업이 필요하다고 하였다.

## 2.2 종업원의 직무만족에 관한 연구

서비스품질의 향상을 위해 내부고객의 만족이 선행되어야 한다는 것은 그 동안의 많은 연구들에서 주장되어 왔다(박성연 1995; 유필화, 권혁중 1996; Benoy, 1996; Hallowell et al., 1996; Heskett et al., 1997; Johnson, 1996; O'connor and Shewchuk, 1995; Zeithaml and Bitner, 1997).

내부고객만족에 영향을 주는 여러 요인들 중에서 '직무만족'에 관한 많은 연구들이 있었는데(Brown and Mitchell 1993; Hoffman and Ingram 1991; Ulrich et al. 1991; Wiley 1991), Hoffman 과 Ingram(1991)의 연구에서는 가정간호사(home health care provider)들을 대상으로 실증연구를 실시하여 직무만족과 고객지향성의 관계를 검증하였다. 그들은 직무만족과 고객지향성 간의 관계를 '사회교환이론(social exchange theory)'으로 설명하였는데, 사회교환이론에 따르면 사람들은 자신들이 혜택을 입고 있는 상대방에 대해 상호 호혜적이고 지지하는(supportive) 태도와 행동을 보인다고 한다. 따라서 간호사들이 심리적인 면에서 직무만족도가 높을 경우 환자들을 보살피는 태도가 훨씬 고객지향적으로 바뀌어 더 친절하고 신속한 행동을 한다는 것이다. 그들은 또한 사회교환이론 외에도 많은 심리학 실험들이 개인이 긍정적인 감정상태를 가지고 있을 때 사회적으로 바람직한 행동들을 더 자주 하게 된다는 결과를 얻었음을 강조하고 있다. 즉, 직무만족은 조직원들의 긍정적인 감정상태를 측정하는 가장 중요한 변수가 되므로 직무만족도가 높은 종업원들일수록 대인관계에서의 민감성이 높아 고객의 이야기를 경청하고, 고객의 욕구와 필요성을 빨리 파악하며, 친절한 태도를 보이게 된다는 것이다.

Schlesinger와 Zornitsky(1992)는 직무만족과 서비스 품질에 관하여 연구하였는데, 직무만족과 서비스능력에 대한 종업원의 지각이 서비스 품질에 대한 종업원의 지각과 정의 상관관계가 있으며, 서비스 능력이 직무만족을 증가시키는 중요한 요인이 되고 있음이 밝혀졌

다. 이들은 미국의 보험회사에 근무하는 1,277명의 종업원과 이 보험회사를 이용하는 4,269명의 고객을 대상으로 설문조사를 실시하였는데, 서비스 능력이 높은 것으로 조사된 종업원의 80%가 그들의 직무에 만족한 것으로 나타났다.

Brown과 Peterson(1993)은 판매원의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 메타분석(Meta-Analysis)을 실시하였는데, 그 결과 역할인식(role perception)이 가장 영향력 있는 변수로 알려졌으며, 다음으로 조직목표, 개인차 순으로 중요도가 매겨졌다. 이 연구결과를 통해서 고객지향성이라는 변수가 직무만족으로부터 영향을 받는다는 것이 더 확실해졌으며, Bitner 등(1990)의 연구에서도 종업원들의 직무만족도가 떨어질 경우 종업원들의 서비스 성과가 떨어질 수 있다고 하였다.

### 3. 연구모형 및 가설의 설정

종업원들이 서비스 제공 시에 기울이는 노력은 서비스 품질관리에 있어서 '과정품질'(process quality)에 해당하는 것으로, 고객이 제공받은 서비스가 '결과품질(technical outcome quality)'이라면 그 결과 물이 어떻게(how) 전달되는가 하는 것은 '과정품질'에 해당된다(Zeithaml and Bitner, 1997). 서비스의 과정품질, 즉, 종업원들의 태도와 행동은 동기부여이론(motivation theory)으로 이해할 수 있는데(Mohr and Bitner, 1995b), 태도와 행동은 동기부여정도를 가늠할 수 있는 매우 중요한 척도로서 동기 부여된 사람은 성과를 높이고 목표를 달성하는 데 부합하는 태도를 갖게 되고 그러한 행동을 하게 된다.

선행 연구들을 살펴보면 (Bettencourt and Brown 1997; Hartline and Ferrell 1996; Hoffman and Ingram 1991; Mohr and Bitner 1995a; Zeithaml and Bitner, 1997) 서비스 제공에 있어서 종업원의 태도와 행동의 중요성을 강조하고 있는데, 종업원이 고객의 욕구를 정확하게 파악하고 만족할만한 서비스를 신속하고 친절하게 제공함으로써 궁극적으로 고객을 만족시키고자 하는 태도와 행동이 클수록, 즉, 종업원의 서비스지향성이 클수록 높은 품질의 서비스를 제공하게 된다는 것을 알 수 있다.

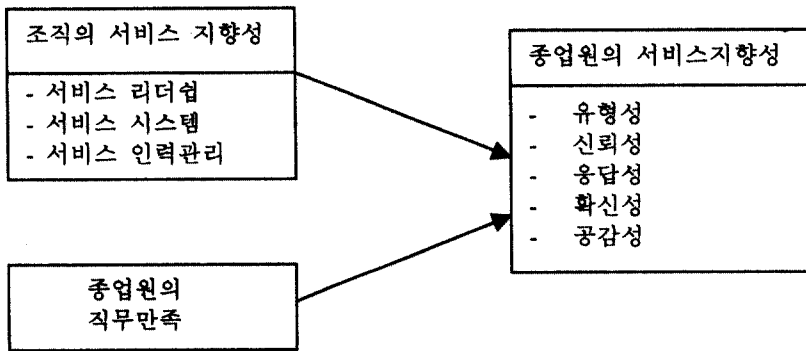
이러한 중요성을 갖는 종업원의 서비스 태도와 행동에 대한 기존의 연구들을 살펴보면 체계적인 척도로 서비스 품질 전체에 걸쳐 측정된 연구들이 별로 없는 편이다. '종업원의 노력,' 또는 '고객지향성(customer orientation)'이라는 개념으로 측정된 연구들이 있으나, 척도들이 서비스 품질의 전체를 측정하지 못하고 일부만을 포함시키는 경우가 대부분이다. 대표적인 예가 Saxe와 Weitz(1982)가 개발한 SOCO(Selling Orientation - Customer Orientation) 척도인데, 판매(sales)에 초점을 둔 것이기 때문에 서비스 일반에 적용시키는 것은 무리가 있다. 그러므로, 본 연구에서는 서비스 품질에 있어서 매우 중요한 의미를 차



지하고 있는 종업원의 서비스지향성을 보다 체계적으로 측정하려고 하며, 종업원의 서비스 지향성에 영향을 미치는 변수들을 알아보려고 한다.

앞서 이론적 배경에서도 설명한 바와 같이, 기존의 연구들에서는 경영자의 리더십이 종업원의 태도와 행동, 서비스품질에 영향을 미치고 있음을 강조하고 있으며(Church, 1995; Lytle et al, 1998), 내부서비스품질을 지속적으로 측정하고 관리하도록 하는 조직의 서비스 시스템이 종업원으로 하여금 자신의 직무성과를 높이고 조직의 성과를 높이는데 적극 협조하도록 동기 부여한다고 강조하고 있다(Hollowell et al., 1996; Zeithaml and Bitner, 1997). 또한 종업원들을 대상으로 서비스 교육을 실시하고 서비스 성과에 대해서도 적절히 보상하도록 하는 인사정책이 종업원들의 서비스 품질을 향상시킨다고 강조되고 있다(Lytle et al, 1998). 뿐만 아니라, 종업원들의 직무만족도와 종업원들의 서비스 성과 간의 관계가 유의한 관련성이 있음이 계속 지적되어 왔는데(Bitner et al., 1990; Rogers et al., 1994), 직무만족도가 높은 종업원들은 동기부여가 높고 되어 고객지향적인 태도와 행동들을 더 많이 하게 되고, 따라서 외부고객의 만족도가 향상된다는 것이다.

그러므로, 본 연구는 이러한 기존의 연구들을 바탕으로 해서 다음과 같은 연구모형과 가설을 제시해 보았다.



**가설 1. 조직의 서비스 지향성은 종업원의 서비스 지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

**가설1.1 조직의 서비스 리더십이 증가할수록 종업원의 서비스 지향성이 증가할 것이다.**

**가설1.2 조직의 서비스 시스템이 종업원의 서비스 지향성에 긍정적인 영향을 줄 것이다.**

**가설1.3 조직의 인력관리가 서비스 지향적일수록 종업원의 서비스 지향성이 증가할 것이다.**

가설 2. 종업원의 직무만족이 증가할수록 종업원의 서비스지향성이 증가할 것이다.

## 4. 연구방법

### 4.1 표본 및 연구절차

본 연구는 은행, PCS, 호텔, 백화점, 종합병원에 종사하는 고객접점의 종업원 500명을 대상으로 조사하였다. 이 다섯 곳의 서비스 업종들은 고객과 종업원이 직접적이고 지속적인 접촉을 하게 되는 업종이며 종업원들의 서비스지향성이 서비스품질평가에서 매우 중요한 역할을 하고 있다. 총 500부의 설문지 중 오류가 있는 것들을 제외한 459개를 분석에 이용하였다. 표본의 인구 통계적 특성은 <표 1>과 같다.

<표1> 설문 응답자들의 인구 통계적 특성

성 별	남자 43.4%    여자 55.8%
연 령	평균 29세
학 력	고졸 20.7%    전문대졸 16.8% 대졸 53.8%    대학원졸 7.2%
근무기간	평균 5년
월평균소득	100만원 미만 23.5%    100-200만원미만 52.5% 200-300만원미만 17.2%    300이상 12.1%

### 4.2 측정척도

본 연구에 사용된 척도는 Likert 7점 척도를 사용하였으며 개념타당성(construct validity)을 높이기 위해 각각의 개념에 복수의 문항을 사용하였다. 독립변수로는 종업원의 직무만족도와 조직의 서비스지향성을 측정하였으며, 조직의 서비스 지향성은 Lytle 등(1998)이 개발한 SERV\*OR척도를 참고로 하여 작성하였다. SERV\*OR척도는 신뢰성과 타당성이 검증

된 척도로서 SERV\*OR척도를 이용한 실증연구는 아직 별로 없는 편이다. SERV\*OR은 서비스 리더쉽, 서비스 인력관리, 서비스 시스템, 고객접점의 서비스, 이 네 가지의 개념을 측정하는 설문들로 구성되어 있는데, 이 중 고객접점의 서비스는 본 연구의 종속변수와 관련성이 크므로 제외하였다.

각 개념들의 조작적 정의를 살펴보면, 서비스리더쉽이란 경영자의 서비스품질향상에 대한 관심, 열성, 서비스에 대한 비전의 제시 등을 의미한다. SERV\*OR에서의 서비스지향적 인력관리는 서비스향상에 직접적으로 관련되는 인사 제도들로서 서비스 교육훈련과 서비스 성과에 대한 보상으로 측정하고 있다. 조직의 서비스시스템은 고객의 욕구파악과 의견수렴 활동, 고객불평처리 시스템 등과 같은 서비스실패 방지와 복구와 관련된 활동들, 서비스품질 향상을 위한 기술과 장비의 도입, 종업원과의 원활한 의사소통과 같은 서비스 커뮤니케이션으로 구성되어 있다.

종속변수인 종업원의 서비스지향성은 서비스 제공시의 종업원의 태도와 행동이라고 정의하고, 종업원의 서비스지향성을 체계적이고 포괄적으로 측정하기 위해 SERVQUAL의 5개 분야, 즉, 유형성, 신뢰성, 응답성, 확신성, 공감성(Parasuraman, Zeithaml and Berry 1988, 1991) 부문에서의 종업원의 서비스지향성을 7점척도로 측정하였다.

5개 부문을 살펴보면, 유형성(Tangibles)부문의 종업원의 서비스지향성이란 용모, 시설의 청결도와 같이 시각적이고, 외형적인 서비스 품질을 향상시키기 위한 종업원의 태도와 행동을 의미한다. 신뢰성(Reliability)부문의 종업원의 서비스지향성은 약속된 서비스를 정확하게 수행하기 위한 종업원의 태도와 행동을 의미하며, 응답성(Responsiveness)부문의 종업원 서비스지향성은 고객에게 신속한 서비스를 제공하려는 태도와 행동을, 확신성(Assurance)은 종업원이 서비스에 필요한 지식과 예의를 갖추려는 노력정도를, 공감성(Empathy)은 고객에 대한 충분한 이해와 원활한 의사소통, 고객의 이용용이성 등을 높이려는 태도와 행동을 측정하였다.

신뢰도 값을 분석한 결과 모든 개념들이 0.7이상의 높은 Cronbach's alpha값을 나타내고 있다.

<표2> 신뢰도 분석

서비스리더쉽	0.83	종업원 서비스지향성(유형성)	0.82
서비스 교육훈련	0.86	종업원 서비스 지향성(신뢰성)	0.75
서비스성과 보상	0.87	종업원 서비스 지향성(응답성)	0.73
서비스 시스템	0.85	종업원 서비스 지향성(확신성)	0.83
직무만족도	0.87	종업원 서비스 지향성(공감성)	0.81

## 5. 연구결과

### 5.1 종업원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스지향성에 미치는 영향

가설1과 2를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. <표 3>의 분석결과를 살펴보면, 조직의 서비스 지향성이 클수록 종업원의 서비스지향성이 증가할 것이라는 가설1이 지지되었다. 조직의 서비스지향성의 구성요인들 중에서는 조직의 서비스시스템과 서비스지향적 인력관리가 종업원의 서비스 지향성에 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 특히 서비스시스템의 회귀계수가 0.424로 가장 높아 종업원의 서비스지향성을 높이기 위해서는 조직이 시스템을 서비스지향적으로 갖추어야 함을 알 수 있다. 이와 같은 결과는 종업원들이 조직의 지원을 많이 지각할수록 그들의 업무성파가 향상되며, 조직에 대한 애착이 증가한다는 기존의 실증연구결과와도 일치한다(Hallowell et al., 1996; Zeithaml and Bitner, 1997). 종업원의 서비스지향성에 두 번 째로 큰 영향을 미치는 변수는 서비스 성과에 대한 보상이나 서비스 교육/훈련과 같은 서비스지향적 인력관리인 것으로 나타났다.

그러나, 조직의 서비스지향성을 구성하는 요인들 중 서비스 리더쉽만이  $p < 0.10$  범위에서 한계적으로 지지 되었는데, 그 이유는 Hartline과 Ferrell(1996)이 주장한 것처럼 서비스 리더쉽이 종업원의 서비스지향성에 간접적인 영향을 미치기 때문인 것으로 이해된다. Hartline과 Ferrell(1996)은 서비스품질향상을 위한 경영자의 노력이 서비스품질에 간접적인 영향을 준다고 주장하였다.

가설 2에 있어서도 종업원의 직무만족이 클수록 종업원의 서비스지향성이 증가할 것이라는 가설이 지지 되었는데, 회귀계수의 값이 크지는 않지만 유의한 영향력이 있는 것으로 드러났다.

<표3> 종업원의 (전반적인)서비스 지향성에 영향을 미치는 요인들의 다중 회귀분석

독립 변수	B	Beta	T	Sig.
서비스 리더쉽	3.985E-02	.060	1.668	.096
서비스 시스템	.424	.477	10.097	.000
인력관리	.213	.270	5.890	.000
직무만족	9.291E-02	.141	4.394	.000
R <sup>2</sup>	.681			
F	223.659			
Sig.	.000			

## 5.2 종업원의 서비스지향성 차원별 분석

### 5.2.1 유형성

유형성 품질에 있어서 종업원의 서비스 태도와 행동은 조직의 서비스 시스템과 서비스지향적 인력관리 프로그램으로부터 유의한 영향을 받고 있으며, 특히, 서비스시스템의 영향력이 앞도 적으로 높았다. 그러나, 서비스리더쉽과 직무만족의 영향력은 유의하지 못하였다. 따라서, 매장의 청결도나 종업원의 단정한 모습과 같은 유형적인 서비스품질에 있어서는 서비스 시스템과 서비스 교육, 보상시스템 등의 프로그램을 강조해야 함을 알 수 있다.

<표4> 종업원의 서비스 지향성(유형성)에 영향을 미치는 요인들의 다중 회귀분석

독립 변수	B	Beta	t	Sig.
서비스 리더쉽	6.480E-02	.080	1.618	.106
서비스 시스템	.509	.469	7.152	.000
인력관리	.110	.115	1.799	.073
직무만족	-2.280E-03	-.003	-.064	.949
R <sup>2</sup>	.378			
F	64.212			
Sig.	.000			

### 5.2.2 신뢰성

신뢰성 품질에 있어서는 서비스리더쉽을 제외한 모든 요인들이 종업원의 서비스 지향성에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있으며, 서비스 시스템과 서비스 지향적인 인력관리 프로그램의 영향력이 모두 비슷했다. 서비스리더쉽의 영향력은 역시 유의하지 않았다.

<표5> 종업원의 서비스 지향성(신뢰성)에 영향을 미치는 요인들의 다중 회귀분석

독립 변수	B	Beta	T	Sig.
서비스 리더쉽	-1.141E-02	-.013	-.297	.767
서비스 시스템	.334	.287	4.894	.000
인력관리	.352	.339	5.984	.000
직무만족	.172	.201	5.035	.000
R <sup>2</sup>	.499			
F	107.015			
Sig.	.000			

### 5.2.3 응답성

응답성 품질에 있어서는 서비스시스템의 영향력이 가장 컸으며, 다음으로 서비스 지향적인 인력관리 프로그램, 서비스리더쉽의 순서이다. 그러나, 직무만족의 영향력은 유의하지 않았다.

<표6> 종업원의 서비스 지향성(응답성)에 영향을 미치는 요인들의 다중 회귀분석

독립 변수	B	Beta	t	Sig.
서비스 리더쉽	9.029E-02	.101	2.219	.027
서비스 시스템	.444	.370	6.169	.000
인력관리	.277	.257	4.439	.000
직무만족	5.502E-02	.062	1.523	.128
R <sup>2</sup>	.480			
F	98.872			
Sig.	.000			

### 5.2.4 확산성

확산성에 있어서도 서비스 시스템의 영향력이 가장 컸으며, 다음이 인력관리 프로그램, 직무만족의 순서이다. 서비스리더쉽은 유의한 영향을 미치고 있지 않았다.

<표7> 종업원의 서비스 지향성(확산성)에 영향을 미치는 요인들의 다중 회귀분석

독립 변수	B	Beta	t	Sig.
서비스 리더쉽	9.981E-03	.013	.279	.781
서비스 시스템	.402	.392	6.362	.000
인력관리	.221	.241	4.056	.000
직무만족	8.838E-02	.116	2.782	.006
R <sup>2</sup>	.452			
F	88.034			
Sig.	.000			

### 5.2.5 공감성

공감성에 있어서도 서비스 시스템의 영향력이 가장 컸으며, 다음이 인력관리 프로그램,

직무만족의 순서이다. 서비스리더쉽은 유의한 영향을 미치고 있지 않았다.

<표8> 종업원의 서비스 지향성(공감성)에 영향을 미치는 요인들의 다중 회귀분석

독립 변수	B	Beta	T	Sig.
서비스 리더쉽	2.013E-02	.026	.567	.571
서비스 시스템	.424	.408	6.716	.000
인력관리	.188	.202	3.446	.001
직무만족	.117	.153	3.694	.000
R <sup>2</sup>	.469			
F	94.354			
Sig.	.000			

## 6. 결론 및 시사점

서비스는 고객과 종업원간의 상호접촉을 통해 전달되기 때문에 고객접점 직원의 태도와 행동은 고객의 서비스 품질 평가와 만족수준에 매우 큰 영향을 미친다. 즉, 현장직원의 태도와 업무지식, 신속하고 정확한 대응 등 현장직원의 자질에 의해 서비스 품질이 결정되기 때문에 우수한 품질의 서비스를 제공하기 위해서는 고객접점 직원들의 관리가 서비스업의 성공에 매우 중요한 요인이 된다고 할 수 있다.

본 연구는 서비스제공에 있어서의 조직원들의 태도와 행동에 영향을 미치는 요인들을 밝히기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스 지향성에 유의한 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 조직의 서비스지향성을 구성하는 요인들 중 서비스 시스템과 서비스지향적 인력관리 프로그램의 영향력은 유의하였으나 서비스 리더쉽은 거의 지지 되지 않았다. 이 점은 앞에서도 밝혔듯이 서비스 리더쉽이 종업원의 서비스지향성에 간접적인 영향을 미치기 때문인 것으로 추정되며, 앞으로의 연구에서 더 보완되어야 할 부분이라 생각한다. 종업원의 직무만족 역시 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다.

종업원의 서비스지향성에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 서비스 시스템이었으며, 그 다음이 서비스지향적 인력관리 프로그램, 직무만족의 순서였다. 이러한 결과는 기업에게 매우 중요한 시사점을 전달하고 있다. 즉, 고객에게 우수한 품질의 서비스를 제공하여 고객을 만족시키고 애호도를 높이려 한다면 우선적으로 기업의 서비스 시스템을 개선하고 종업원들에게 서비스 지향적인 인사정책을 실시해야 한다. 서비스 시스템이 고객 지향적이고 서비스지향적이지 않고서는 종업원의 서비스 지향성이 개선될 수 없다. 따라서, 서비스 실패가 일어

나지 않도록, 서비스 실패가 혹 일어난 경우에도 미리 준비된 방법과 제도에 의해 신속히 해결해 줄 수 있도록 하며, 서비스 품질을 향상시킬 수 있는 기술과 장비를 구비하여 이용하여야 하며, 전 종업원들이 원활히 의사소통 되도록 해야 한다. 이와 더불어 서비스 교육을 철저히 하고 각자의 서비스 성과에 대한 보상 또한 공정하게 되어야 종업원의 서비스지향성이 크게 향상될 수 있을 것이다.

본 연구는 서비스 품질향상 연구에 있어서 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다. 지금까지의 연구들은 대부분 고객의 서비스품질평가를 종속변수로 연구하였고, 그 결정변수인 종업원의 서비스지향성의 영향에 대해서는 많은 관심을 갖지 않았으나, 본 연구에서는 고객의 서비스품질평가의 중요한 결정 요인이 되는 종업원의 서비스지향성을 종속변수로 두고 종업원의 서비스지향성에 영향을 미치는 변수들의 영향력을 검증해 보았으며, 종업원의 서비스지향성이라는 개념을 보다 체계적으로 측정해 봄으로써 이론과 실무 양 분야에 모두 중요한 시사점을 갖는다고 하겠다.

그러나, 본 연구는 종업원의 서비스지향성에 영향을 미치는 변수들간의 상호작용이나 인과관계는 무시하고 연구를 진행하였기 때문에 이에 따르는 한계점이 있다고 하겠다. 서비스 리더쉽이 유의하지 않은 결과를 보인 것도 바로 변수간의 인과관계에 의한 간접 영향때문인 것으로 추정되며, 앞으로의 연구에서는 변수들 간의 상호작용과 인과관계가 고려된 모형의 개발과 검증이 이루어져야 할 것으로 생각된다.



## 참고문헌

- 박성연(1995), "고객만족경영," 마케팅신조류, 마이네트(편), 서울:경문사.
- 유필화, 권혁중(1996), "기업의 내부고객에 대한 세분화전략과 제품정책의 결정에 관한 연구," 경영학연구, 25(2), 245-277.
- 이유재(1999), 서비스마케팅, 2판, 서울: 학현사.
- 이학식, 김영(1999), "서비스품질과 서비스가치," 한국마케팅저널, Vol. 1(2), 77-99.
- Albrecht, K. and R. Zenke(1985), *Service America! Doing Business in the Service Economy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Babakus, E. and G. Boller(1992), "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Business Research*, 24, 253-268.
- Babin, B. and J. Boles(1996), "The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72(1):57-75.
- Benoy, J.(1996), "Internal Marketing Builds Service Quality," *Journal of Health Care Marketing*, v.16(1), 54-59.
- Berry, L., A. Parasuraman and V. Zeithaml(1994), "Improving Service Quality in America: Lessons learned," *Academy of Management Executive*, v.8(2): 32-52.
- Bettencourt, L. and S. Brown(1997), "Contact Employees: Relationships Among Workforce Fairness, Job Satisfaction and Prosaical Service Behavior," *Journal of Retailing*, 73 (Spring): 39-61.
- Bitner, M., B. Booms and M. Tetreault(1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, V.54(Jan), 71-84.
- Bowen, D. and B. Schneider(1988), "Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior," in B. Staw and L. Cummings(eds), *Research in Organizational Behavior*, v.10, greenwich,CT: JAI Press.
- Brown, K. A. and Terence Mitchell(1993), "Organizational Obstacles: Links with Financial Performance, Customer Satisfaction, and Job Satisfaction in a Service Environment," *Human Relations*, V.46(6), 725-757.
- Brown, S. P. and R. A. Peterson(1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, V.30, February, 63-77.
- \_\_\_\_\_, S. P. and R. A. Peterson(1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and

- Job Satisfaction," *Journal of Marketing*, v.58(April), 70-80.
- Carman, J.(1990), "Consumer Perceptions on Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions," *Journal of Retailing*, Spring, 33-55.
- Church, A.(1995), "Linking Leadership Behaviors to Service Performance: Do Managers Make a Difference?," *Managing Service Quality*, v.5(6), 26-31.
- Dunlap, B., M. Dotson, and T. Chambers(1988), "Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers: A Sales-Oriented, Customer-Oriented Approach," *Journal of Business Research*, V.17(September), 175-187.
- Eisenberger, R, R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa(1986), "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, v.71(3), 500-507.
- Eisenberger, R. P. Fasolo, and V. Davis-LaMastro(1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation," *Journal of Applied Psychology*, v.75(1):51-59.
- Folks, V. (1984), "Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach," *Journal of Consumer Research*, v.10(March), 398-409.
- Gronroos, C.(1983), "Innovative Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms," in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L. Berry, G. Shostack and G. Upah, eds., Chicago: American Marketing Association, 9-21.
- Hallowell, R., L. A. Schlesinger, and J. Zornisky(1996), "Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management," *Human Resource Planning*, v.19(2), 206-31.
- Hartline, M. and O. Ferrell(1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, v.60(October), 52-70.
- Heskett, J., E. Sasser and L. Schlesinger(1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, New York: The Free Press.
- Hoffman, K. D. and T. N. Ingram(1991), "Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care," *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 11(2), June, 24-32.
- House, R.(1971), "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-329.
- Johnson, J.(1996), "Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction," *Personnel Psychology*, 49(4):831-851.

- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(April), 1-18.
- Kotter, J. and J. Heskett(1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.
- Kurtz, D. L., H. R. Dodge, and J. E. Klompaker(1976), *Professional Selling*, Dallas: Business Publications, Inc.
- Lytle, R., P. Hom and M. Mokwa(1998), "SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation," *Journal of Retailing*, v.74(4), 455-489.
- Michaels, R., R. Day and E. Joachimsthaler(1987), "Role Stress Among Industrial Buyers: An Integrative Model," *Journal of Marketing*, 51(April); 28-45.
- Mohr, L. and M. Bitner(1995a), "Process Factors in Service Delivery: What Employee Effort Means to Customers," *Advances in Services Marketing and Management*, 4, 91-117.
- \_\_\_\_\_ and M. Bitner(1995b), "The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions," *Journal of Business Research*, 32(March), 239-252.
- Norman, R. (1984), *Service Management*, New York: John Wiley & Sons.
- O'connor, S. and R. Shewchuk(1995), "Service Quality Revisited: Striving for a New Orientation," *Hospital & Health Services Administration*, 40(4):535-552.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml, L. Berry(1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64(Spring), 12-40.
- \_\_\_\_\_. A., V. Zeithaml, L. Berry(1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing*, Spring, 420-50.
- Rogers, J., K. Clow and T. Kash(1994), "Increasing Job Satisfaction of Service Personnel," *Journal of Services Marketing*, V.8(1), 14-26.
- Sasser, E. and T. Jones(1995), "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, (Nov-Dec): 88-99.
- Saxe, R. and B. A. Weitz(1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, August, 343-351.
- Schlesinger, L. A. and J. Zornitsky(1992), "Job Satisfaction, Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Linkage and Management Implications," *Human Resource Planning*, Vol. 14(2), 141-149.
- Schneider, B. and D. Bowen(1993), "The Service Organization: Human Resources Management

- is Crucial," *Organizational Dynamics*, 21(4): 39-52.
- Schneider, B.(1990), "The Service Organization: Climate is Crucial," *Organizational Dynamics*, 9(2): 52-65.
- Schneider, B. and D. E. Bowen(1985), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension," *Journal of Applied Psychology*, 423-433.
- Sewell, C. and P. Brown(1992), *Customers for Life: How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer*, New York:Doubleday.
- Spreng, R. and R. MacKoy (1996), "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72(2), 201-214.
- Teas, R.(1993), "Expectations, Performance Evaluation and Consumer's Perceptions of Quality," *Journal of Marketing*, October, 18-34.
- Treacy, M. and F. Wiersema(1993), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines," *Harvard Business Review*, (Jan-Feb): 84-95.
- Ulrich, D., R. Halbrook, D. Meder, M. Stuchlik, S. Thorpe(1991), "Employee and Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage," *Human Resource Planning*, Vol. 14(2), 89-103.
- Weiner, B. (1986), An Attributional Theory of Motivation and Emotion, *Psychological Review*, 92(October), 548-573.
- Wiley, J.(1991), "Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Cost," *Human Resource Planning*, Vol. 14(2), 117-127.
- Zeithaml, V., L. Berry, and A. Parasuraman(1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, 52(April), 35-48.
- \_\_\_\_\_, V., L. Berry, and A. Parasuraman(1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, 60(April), 31-46.
- \_\_\_\_\_, V. and M. Bitner(1997), *Services Marketing*, The MacGraw-Hill Book Co.