

현장직원의 서비스 지향성이 GWP에 미치는 영향

김 영 순* · 김 현 수**

목 차

요약	3.3 변수의 조작적 정의
1. 서론	3.4 자료수집 및 분석
2. 이론적 배경	3.5 자료의 신뢰성과 타당성 검증
2.1 서비스의 정의	4. 연구결과
2.2 서비스의 특성	4.1 가설검증 결과
2.3 서비스 지향성	4.2 연구요약
2.4 GWP(Great Work Place)	4.3 연구의 한계점, 향후 연구 방향
3. 연구방법	참고문헌
3.1 연구모형	Abstract
3.2 연구가설의 설정	

요약

서비스는 경쟁업체와 차별화시킴으로써 기업의 생산성을 향상시키고 기업에 대한 고객의 충성심을 극대화시키는데 그 목적이 있다. 대중교통 서비스를 이용하는 소비자의 욕구와 요구도 과거에 비해 매우 다양하게 나타나고 있으며, 기업의 서비스를 바라보는 소비자의 눈높이도 당연히 높아지고 있다. 기업이 이러한 환경 속에서 살아남기 위해서는 충성고객의 확보와 함께 서비스 수준을 향상시키는 일이 반드시 필요하다. 서비스 개선을 위해서는 내부고객인 직원의 사기를 높이고 업무에 적극적으로 참여시키는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 고객만족도 향상을 위해서는 구성원들이 서비스 지향성을 갖추고 고객을 응대해야 하며 이러한 서비스 지향성이 내부직원들에게도 영향을 미쳐 일하기 좋은 기업을 만드는데 영향을 미치는지 검증하고자 한다.

본 연구에서는 도시철도운영기관의 현장에서 근무하는 직원들의 서비스 지향성이 GWP를 조성하는데 미치는 영향을 측정하여 향후 많은 기업에서 일하기 좋은 기업을 만드는데 시사점을 제시하고자 한다.

표제어: 서비스 지향성, GWP, 결과품질차원, 과정품질차원, 신뢰, 자부심

접수일(2015년 3월 9일), 수정일(1차: 2015년 3월 24일), 게재확정일(2015년 3월 30일)

* 서울메트로 건축사업소, kysfree12@hanmail.net

** 교신저자, 국민대학교 경영대학 경영학부, hskim@kookmin.ac.kr

1. 서론

오늘날 대부분의 기업들은 기업을 운영하는데 있어서 서비스를 전략적으로 활용하고자 한다. 서비스는 다른 경쟁업체와 차별화시킴으로써 기업의 생산성을 향상시키고 기업에 대한 고객의 충성심을 극대화시키는데 그 목적이 있다. 변화하는 환경 속에서 기업들이 살아남기 위해서는 충성고객의 확보와 함께 서비스 수준을 향상시키는 일이 반드시 필요하다. 이것은 도시철도 운영기관들의 경우도 예외가 될 수 없다. 서울시 도시철도 운영기관들도 차별화된 서비스 제공을 위해 상호간의 경쟁이 더욱 치열해지고 있다. 또한 대중교통 서비스를 이용하는 소비자의 욕구와 요구도 과거에 비해 매우 다양하게 나타나고 있으며, 기업의 서비스를 바라보는 소비자의 눈높이도 당연히 높아지고 있다. 서비스의 차별화를 통하여 경쟁우위를 점유하는 것만이 치열한 경쟁 속에서 살아남을 수 있는 가장 중요한 과제인 것이다. 기업 간 경쟁 심화에 따라 기업들은 차별적인 경쟁우위를 차지하고 보다 높은 성과를 달성하기 위해 다양한 노력을 펼치고 있다. 그중 가장 우선시 되는 것은 고객들의 욕구를 이해하고 고객을 만족시키는 것이다. 고객이 체감하는 공기업의 서비스와 민간기업의 서비스는 많은 차이가 있다. 이러한 차이는 공기업 서비스의 특성상 생산자 위주의 기업으로 고객만족경영에 취약할 수밖에 없으며 고객에 의해 평가받기보다는 정부의 경영평가제도에 의해 성과를 평가 받기 때문이다. 서비스 개선을 위해서는 내부고객인 직원의 사기를 높이고 업무에 적극적으로 참여시키는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 내부고객을 먼저 만족시켜야 외부고객을 만족시킬 수 있기 때문이다(Keillor et al., 1999).

기업들의 고객지향적 활동은 다양한 형태로 이루어지고 있으며 기업의 이러한 활동들은 고품질의 서비스 제공을 위한 각 기업의 지향성에 그 초점을 맞추고 있다.

민간기업의 경쟁 우위를 위해 시작된 고객만족경영이 공공기관 및 공기업의 중요한 경영지표로 등장하게 되면서 정부기관 및 정부출연기관까지 확대 실시되는 추세이며 철도 및 도시철도운영기관에서도 고객만족을 위한 서비스 품질을 향상시키려고 부단히 노력하고 있다. 또한 정부에서는 경영혁신 우수기관에 대하여 인센티브를 부여하고 고객만족과 관련한 지표를 강화하고 있다.

최근 대한항공의 ‘땅콩리턴’ 사건을 접하면서 내부고객에 대한 서비스의 중요성을 체감할 수 있었다. 많은 기업들이 내부직원들의 만족을 위해 GWP를 만들기 위해 노력하고 있지만 아직은 미미한 수준이다. GWP에 대한 실증적 연구 또한 아직은 활발히 진행되고 있지 않다. 고객만족도 향상을 위해서는 구성원들이 서비스 지향성을 갖추고 고객을 응대해야 하며 이러한 서비스 지향성이 내부직원들에게도 영향을 미치고 GWP를 조성하는데 어떤 영향을 미치는지 검증하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 서비스의 정의

모든 비즈니스에서 빼놓을 수 없는 것이 서비스이며 오늘날은 서비스의 시대라고 해도 과언이 아니다. 다양한 분야에서 서비스의 중요성은 더욱 강조되고 있으나 서비스에 대하여 학문적으로 명확하게 정의한다는 것은 상당히 어려운 문제 중의 하나이다(김현수, 2008).

미국의 마케팅학회(American Marketing Association, 1960)는 판매를 목적으로 제공되거나 상품 판매와 관련해서 준비되는 모든 준비 활동과 편익과 만족 등이라고 정의하였으며 Unger and Kernan(1983)은 서비스에 대한 정의를 유형적인 재화와 대비되는 개념으로서 시장에서 구매할 수 있거나 또는 판매될 수 있는 모든 무형의 제품이라고 개념을 정의하였다. 서비스라는 용어는 많은 분야에서 다양한 의미와 용도로서 사용되고 있을 뿐만이

아니라, 유형의 제품과 무형의 서비스를 명확히 구분할 수 있는 공통된 정의를 개발한다는 것도 어렵고, 그에 대한 정의 자체가 어렵기 때문이다. 또한, 서비스를 이용하는 사람들의 편익과 만족을 위하여 서비스를 제공하는 자가 자신 또는 다른 서비스적 자원을 이용하는 과정과 노력과 행동의 수행이라고 정의하기도 했다.

2.2 서비스의 특성

첫째로 무형성은 서비스가 유형의 제품과 다르게 객관적으로 실체를 볼 수 있거나 만져볼 수 없고 이로 인하여 서비스가 어떤 것인지 주관적으로는 상상하기가 어렵다는 특성이다.

둘째로 비분리성(Inseparability)은 생산하는 것과 소비가 동시에 발생한다는 의미로서 사용자는 서비스를 생산하는 과정에 참여해야 한다는 특성을 말한다.

셋째로 이질성이란 서비스의 생산 및 제공하는 과정에서 가변적 요소가 많이 있기 때문에 서비스 품질이 다를 수 있다는 특성이다.

마지막으로 소멸성은 판매가 되지 않은 서비스는 재고로서 저장이 불가능하며 결국 소멸된다는 것이다.

2.3 서비스 지향성

2.3.1 서비스 지향성의 정의

기업은 서비스가 고객관리를 하는데 있어서 매우 중요하다는 사실을 알고 있기 때문에 서비스에 대한 필요성과 중요성을 인식하고 있다.

서비스 지향성에 대한 기존 연구자의 정의를 살펴보면, 서비스 지향성은 직원들의 태도와 행동으로 표현되며 조직과 고객 간의 상호작용과 서비스 전달의 품질과 성격에 직접적인 영향을 미친다. Parkington and Schneider(1979)에 의하면 서비스 지향성은 “경영진의 정책, 업무처리 절차 및 경영목적에 내포된 철학”이라고 정의하였다. 또한 이들은 서비스 지향성을 조직 중심의 서비스 지향성과 고객 중심적

서비스 지향성으로 나누고 있는데 조직 중심적 서비스 지향성은 에너지를 고객에게 서비스로 제공하는데 기울이기보다 새로운 규칙과 절차를 만들어내고 실행하는 서비스 성향으로 대인적인 문제보다는 규칙, 절차와 시스템을 강조하였다. Levitt은 우수한 서비스를 창출하고 제공하기 위한 조직의 정책과 실행 절차 등에 대한 조직의 수용정도라고 정의하였으며 1990년대에 Hogan et al.(1984)은 평가기준인 서비스 지향성 지수(SQI)를 개발하면서 서비스 지향성을 “조직의 목표달성을 위하여 조직구성원 상호간에 도움을 주고 협조적이 되고자 하는 개인들의 태도”로 정의하였다.

Schneider and Brown(1998) 탁월한 서비스를 추진하는데 적합한 조직의 관행 및 절차나 탁월한 지각으로 정의하고 있으며 Lytle(1998) 등은 서비스 지향성은 시장 정보에 대한 전략적 반응으로서 탁월한 서비스의 창출과 전달을 확립하기 위한 서비스업의 조직적 활동의 집합이라고 정의하고 있는데, 다시 말해서 서비스 지향성은 기업이 탁월한 서비스를 최우선으로 한다는 믿음과 우월한 가치창출, 고객 만족, 그리고 이러한 노력들이 경쟁 우위에 중대한 영향을 준다는 믿음을 나타내는 것이다.

2.3.2 서비스 지향성의 구성요소

(1) 서비스 리더십

서비스 리더십은 효과적이고 능동적인 서비스 지향성을 창출하고 유지하는데 필요한 요소이다. 관리자들의 태도와 행동은 조직의 서비스 분위기 형성에 지속적, 직접적으로 영향을 미치기 때문이다.

관리자의 서비스 리더십은 고객의 충성 및 만족을 창출함으로써 기업의 수익성 향상 및 성장을 위해 필수적이며 가장 중요한 요인이라 할 수 있다. 서비스 전달과정상 접점에 위치하는 종사원들을 관리하는 현장관리자들의 태도와 행동은 그들이 속한 조직의 분위기에 지속적이며, 직접적인 영향을 미치게 된다. 조직의 서비스 비전 또한 조직구성원들 간에 우수한

서비스를 제공하고자 하는 조직 전반적인 분위기를 조성하기 위해 중요한 요인이다. 관리자가 종사원들에게 서비스 비전에 대해 지속적으로 강조함으로써, 종사원들은 조직을 위한 가치창출활동에 있어서 서비스 품질 및 고객만족을 중요하게 고려하게 된다.

경영자가 서비스에 대해 어떠한 생각과 태도를 가지고 어떻게 행동하느냐에 따라 조직의 서비스 풍토가 결정되기 때문에 서비스 지향성은 경영자의 태도와 행동으로부터 영향을 받게 된다.

(2) 서비스 접점

서비스 접점이란 종사원과 고객 간의 상호작용을 말하는데, 서비스의 특성은 서비스 제공자와 고객 간의 상호작용으로 이루어짐으로써 나타나게 되는 특징들로서 이로 인하여 고객은 서비스의 품질을 평가하게 된다. 이를 리처드노먼은 Moment Of Truth (MOT), 진실의 순간이라고 정의했는데, 진실의 순간이란 고객이 서비스 제공자나 서비스 기업의 시설, 설비등과 접촉하는 순간, 서비스 품질에 대한 결정적인 인식을 하게 된다는 것이다. 이와 같이 서비스의 성패를 결정짓는 진실의 순간이 고객만족으로 이어지기 위해서는 서비스 제공자인 종업원, 서비스 조직, 고객 간의 접점을 효율적으로 관리하여야 한다.

서비스는 고객이 서비스 생산 프로세스에 적극적으로 참여한다는 특징을 가지고 있다. 이 상호작용에서 고객과 서비스를 제공하는 종업원 사이에서 진실의 순간(MOT)은 생성되며 이러한 상호작용은 서비스 조직에 의하여 마련된 서비스 환경에서 수행할 각자의 역할을 가지고 있다.

그러므로 조직 내의 문화 또는 분위기 설정에 조직의 목표와 공유되는 방향을 설정하고 있어야 하는 것이다.

또한 조직과 종업원 간의 접점에 있어 서비스 제공 종업원에 대한 권한위임도 서비스 조직의 큰 과제이다. 이는 단순한 권한 부여에서 그치는 것이 아니라 조직 측에서 종업원에 대한 신뢰를 가지고 종

업원의 권한을 창의적으로 행사 할 수 있도록 하는 것이다. 이는 종업원 개인의 차이가 발휘될 수 있도록 기회를 주는 것이며, 이에 따라 신속적이고 효율적으로 종업원의 수요 공급 조절이 가능해진다고 볼 수 있다. 권한 위임은 다른 종업원을 대신한 특정 업무를 대리로 수행할 수 있도록 재량권을 주는 것이기 때문이다.

고객 초점이란 고객이 종사원에 의해 다루어지는 방법을 말하는 것으로, 서비스 품질에 대한 정의, 의미, 평가 등이 고객에 의해 결정되어지기 때문에 서비스 성과나 고객만족에 직접적인 영향을 미치게 된다.

서비스를 제공하는 종사원은 고객의 욕구를 가능한 신속하고 효과적으로 충족시킬 수 있도록 하기 위해 그들이 적절한 책임이나 권한을 가져야한다.

서비스 접점의 특성은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 서비스 접점은 서비스 제공자와 고객 간의 양자적 개념이다. 이는 서비스 제공자와 고객 각각의 사회적, 경제적, 개인적 특성에 의해 좌우되는 양자적 관계를 말한다. 서비스 접점에서 만족요소들을 파악하게 되면 서비스 설계와 서비스 환경설계, 서비스 제공자의 선발, 훈련 및 동기부여, 고객서비스 등에 도움을 줄 수 있기 때문이다.

둘째, 서비스 접점에서 이루어지는 서비스 제공자와 고객 간 이루어지는 행동은 양자의 상호 조정된 행동에 따라 결정되는 목표 지향적 행위이며 역할수행이다. 서비스 접점은 고객의 욕구와 목표가 있을 때 발생하는 것이므로 목표 지향적이고 과업지향적인 상호작용의 성격을 가진다. 서비스 제공자와 고객은 각기 특정 상황에 맞는 일련의 행동을 학습하여 목표성취를 위한 어떤 역할을 수행한다.

셋째, 서비스 접점은 제공되는 서비스의 내용과 특성 및 서비스 제공 과정에 참여하는 사람의 위치에 따라 서비스 접점의 범위가 제한된다.

서비스 지향성 패러다임 하에서 서비스 접점은 매우 중요한 요소이다. 고객과의 단순한 접촉이 서비스 품질 평가의 중요한 기반을 형성할 수 있기 때문이다.

(3) 서비스 시스템

고객에게 탁월한 서비스 품질을 전달하기 위해서는 서비스 제공자의 조직적이고 체계적인 노력이 필요하다. 또한 서비스 지향적 관행이나 절차가 서비스 시스템 내에 포함되어 있어야 한다.

서비스 실패예방 및 회복활동은 서비스 시스템에 고객의 의견을 반영하기 위해 서비스 품질 정보시스템의 활용은 서비스실패예방 및 회복활동이 재 구매 및 이탈과 같은 고객의 사후행동에 매우 중요한 영향을 준다.

서비스 시스템 관행 중 조직의 기술적 효용성이나 기술기반 시스템 등의 서비스 관련 기술요인 또한 탁월한 고객 가치를 창출하고 전달하는데 매우 중요한 요소이다.

오늘날의 고객들은 첨단기술의 환경에 익숙해져 있으므로 서비스 제공자의 입장에서도 이러한 고객의 환경변화를 고려해야 할 것이다.

서비스 시스템이 효과적으로 작동하기 위해서는 서비스 표준에 대해서 조직 내의 모든 구성원들이 이해하고 있어야 하며, 이로 인해 서비스 실패를 최소화하고 또한 기업이 실패로부터 회복할 수 있는 능력을 증대시킬 수 있을 것이다.

(4) 인적자원 관리

서비스 품질에 대한 인적자원관리 관행의 영향은 서비스 지향성에 관한 조직행동관련 문헌에서 특히 관심을 받아오고 있다. 또한 조직의 성과개선을 위해서는 종사원의 서비스 지향적 행동에 대한 고용, 훈련 및 보상 등이 매우 중요하다고 말하고 있다. 특히 강조되고 있는 것은 서비스 훈련과 서비스 보상이다.

서비스 훈련이란 고객에게 탁월한 서비스 품질과 지각가치를 전달하도록 하기 위해 종사원들에게 적절한 훈련을 실시하는 것을 말한다. 서비스 조직은 종사원에 대한 문제해결 훈련이나 대인관계 훈련 등을 통해서 종사원의 고객에 대한 서비스 능력을 개선할 수 있다.

Schlesinger and Heskett(1991)은 선도적인 서비스 조직의 경우 장비에 대한 투자만큼이나 인적자원에 대한 투자의 가치를 파악하고 있다고 지적 하고 있다. 특히 복잡한 고객의 요구사항을 충족시킬 수 있는 종사원의 능력 향상을 위해 서비스 기술 훈련에 대한 투자는 매우 중요하다고 하였다.

서비스 보상이란 탁월한 서비스를 제공한 종사원의 행동에 대한 보상을 의미하는 것인데, 이에 대해 Benoy(1996)는 서비스와 관련된 종사원의 행동은 특정한 보상 활동이나 프로그램에 의해서 결정된다고 하였다. 최근 연구에서도 종사원에 대한 보상과 보상에 대한 인식은 고객 만족도와 강한 긍정적 영향을 미친다는 결과가 지배적이다. 또한 종사원간의 협력은 그들의 직무만족 수준이나 직무몰입에 긍정적인 영향을 미침으로써 고객의 만족수준을 증가시킬 수 있는 서비스를 창출하도록 한다는 것이다 (김미정, 2009.)

2.3.3 서비스 지향성에 대한 선행연구

연지영(2014)은 공항서비스 업무 종사자의 서비스 지향성 및 업무성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구에서 서비스 지향성이 업무 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서비스 지향성은 업무성과에 상당한 영향력을 가짐으로써, 서비스업에서 직원이 가지는 마인드가 실제 성과에 영향을 미친다는 것을 확인해 볼 수 있는 동시에 기업에서는 서비스 지향성의 중요성을 강조해야 함을 알 수 있다.

남경신(2011)은 서비스 지향성의 구성 요소 중 서비스 접점, 서비스 리더십, 서비스 시스템은 경영 성과에 미친다는 연구결과를 제시하였다.

민소라(2008) 서비스 지향성은 서비스 성과 및 핵심 서비스 품질에도 영향을 미친다고 하였다. 함상동(2010)은 서비스 지향성은 직원만족과 고객지향성에 영향을 미치므로 고객을 만족시켜 성과를 만들어 내기 위해서는 직원들의 만족에 더 관심을 기울여야 한다고 주장했다.

이생노(2010)는 고객 서비스와 서비스 보상 요인을 제외한 서비스 리더십, 권한 위임, 서비스 보상, 서비스 시스템 요인의 호텔 서비스 지향성 변수가 호텔 경영성과 요인에 영향을 미친다는 결과를 얻어냈다.

표 1. 서비스 지향성 대한 선행연구
Tab. 1 Previous Research on Service-Oriented

연구자	연구주제
연지영 (2014)	공항서비스 업무 종사자의 서비스 지향성 및 업무성과에 영향을 미치는 주요 요인에 관한 연구
김동형 (2011)	서비스 지향성이 고객시민행동에 미치는 영향
남경신 (2010)	친환경 의료서비스 지향성이 직원만족과 경영성과에 미치는 영향
민소라 (2008)	조직의 서비스 지향성이 직원만족과 서비스 성과에 미치는 영향
함상동 (2010)	우체국의 서비스 지향성이 직원만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구 (지향성정의)
민재기 (2008)	시큐리티 업체의 서비스 지향성과 서비스 품질 및 경영성과의 관계
이생노 (2010)	호텔종사원의 서비스 지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구
서현숙 (2006)	직원의 서비스 지향성과 고객인지 서비스 품질의 관련성에 관한 연구

선행연구 결과 서비스 지향성은 직원만족과 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 직원이 만족하고 경영성과를 높일 수 있는 일터는 분명히 GWP, 즉 직원을 행복하게 하는 훌륭한 일터라는 가정을 하게 된다.

2.3.4 서비스 지향성과 서비스 품질 간의 관계

서비스 품질은 계속 변화하는 고객의 요구로 인해 그 측정이 매우 어렵고 복잡하다.

서비스의 어원은 라틴어 ‘Servus(노예라는 의미)’에서 유래되어 ‘사람에게 시중든다.’라는 의미의 ‘servant’, ‘servitude’, ‘servile’라는 파생어로 상대방의 입장에서 상대방이 요구하는 것을 제공하여 만족하게 해주는 것으로 해석할 수 있다.

서비스에 대한 연구는 1960년대 초반에 제품과 서

비스의 비교부터 시작하여 1970년대 들어 서비스의 특성 및 현상에 대해 관심이 집중되고 1980~1990년대에는 서비스에 대한 이론적인 체계와 전략적 이슈가 경영학의 학문적 대상이 되었다. 서비스 품질에 대한 정의 또한 학자들마다 다양한 정의를 하고 있다.

Gronroos는 서비스 품질 평가 모형 및 ks-sqi를 통해 과정차원 품질과 결과차원 품질로 구분하였다(정민주, 2005). 서비스 품질에는 기술적 차원과 기능적 차원의 두 가지가 있다. 결과차원의 품질은 고객이 기업과의 상호 작용에서 무엇을 받느냐를 나타낸다. 이는 서비스와 관련해 생산 과정이나 소비자와 기업의 상호작용이 끝난 뒤 소비자에게 남은 것을 뜻한다. 이는 객관적으로 평가할 수 있는 차원으로써 문제에 대한 기술적인 해결인 경우가 많기 때문에 기술적 품질이라고도 한다.

품질의 또 한 가지 중요한 측면은 과정이며 고객이 서비스를 어떻게 받는가? 또는 서비스 제공과정을 어떻게 경험하는가를 나타내는 것이 과정품질이다. 이는 고객과 기업 간의 상호작용에서 진실의 순간이 어떻게 다루어지는가? 서비스 제공자가 어떻게 그 기능을 수행하는가를 나타내므로 과정의 기능적 품질이라고 부른다.

고객의 입장에서 평가하는 서비스 지향성이 결과차원의 품질이라면 직원의 입장에서 서비스 지향성은 과정차원의 서비스 품질이라 할 수 있다(서현숙, 2005).

2.4 GWP(Great Work Place)

세계적 잡지인 포춘지는 매년 1월호에 ‘Great Work-place to work’라는 주제로 미국에서 일하기에 훌륭한 일터(GWP: Great Workplace) 100개 기업을 선정하고 있다. ‘훌륭한 일터’운동의 창시자인 로버트 레버링에 의하면 이러한 훌륭한 일터의 공통적인 특징은 3가지라고 말하고 있다. 상사와 부하관계에 있어서의 신뢰, 자신의 업무에 있어서의 자부심, 그리고 동료들 간의 관계에

있어서의 재미가 바로 그것이다. 아직까지 GWP에 대한 연구가 활발하지는 않다. 그러나 선행연구 결과 GWP는 직원만족과 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

서비스 지향성이 높은 직원들이 로버트 레버링이 말하는 GWP 만들기에 영향을 미치는지 분석하고자 한다. GWP에 관한 선행연구를 살펴보면 표 2와 같다.

표 2. GWP 관련 선행연구
Tab. 2 GWP Relevant Prior Research

연구주제	연구자
신뢰경영 지수를 통한 조직문화 개선에 관한 연구	강우규 (2008)
한미파슨스의 GWP 조직문화에 관한 연구	이주연 (2010)
좋은 일터에 대한 구성원의 기업문화 인식 유형과 심리적 특성에 대한 연구	최윤식 (2011)
동기부여를 통한 GWP 향상 방안 사례연구	강성길 (2012)
훌륭한 일터(GWP)사례구축에 관한 연구	주홍원 (2012)
GWP 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향	조원규 (2013)
신뢰경영이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구	진세우 (2014)
훌륭한 일터의 조직문화 구축을 위한 자연성 인간 학습 탐구연구	이승민 (2014)

3. 연구방법

3.1 연구모형

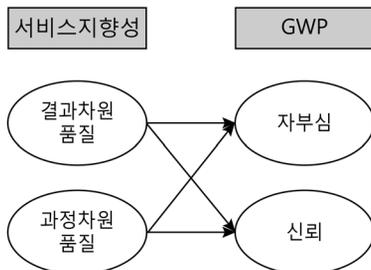


그림 1. 연구모형

Fig. 1 Research Model

3.2 연구가설의 설정

서비스 지향성에 대한 선행연구를 통해서 서비스 지향성은 직원만족과 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 직원만족과 경영성과가 높은 일터는 직원들의 행복지수도 높을 것이라는 가정 하에 서비스 지향성은 GWP의 신뢰와 자부심이라는 변수에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 1: 서비스 결과차원 품질은 신뢰에 (+)영향을 미칠 것이다.

가설 2: 서비스 과정차원 품질은 신뢰에 (+)영향을 미칠 것이다.

가설 3: 서비스 결과차원 품질은 자부심에 (+)영향을 미칠 것이다.

가설 4: 서비스 과정차원 품질은 자부심에 (+)영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 서비스 지향성

서비스 결과차원 품질은 고객이 기업과의 상호 작용에서 무엇을 받느냐를 나타내며, 이는 객관적으로 평가할 수 있는 문제에 대한 기술적인 해결인 경우가 많다. 고객 서비스를 어떻게 받는 가? 또는 서비스 제공과정을 어떻게 경험하는가를 나타내는 것이 과정차원 품질이며 고객접점 직원의 용모나 행동, 직원들이 어떻게 일을 수행하는가? 등이 고객의 인식을 바꿀 수도 있다. 본 연구에서는 서비스 지향성의 두 가지 차원을 서비스 지향성의 변수로 14개 문항으로 하여 종사원의 자기기입식 방법으로 측정하고자 한다.

3.3.2 GWP

GWP 조직문화란 조직구성원들이 자신의 상사와 경영진을 신뢰하고 자신이 맡은 일과 속한 조직에 자

부심을 가지며 함께 일하는 구성원과 재미있게 일하는 일터를 말한다(조미옥, 2010). 로버트 래버링이 정의한 GWP(Great Work Place)는 문화차원의 훌륭한 일터이다. 본 연구에서는 신뢰란 상사나 조직에서의 상대가 자신의 기대에 부응해 행동하는 믿음과 기대라고 정의하고 자부심은 일과 직장에 대한 주인의식과 긍지로 조작적 정의를 하고자 한다. 신뢰에 대한 설문구성은 삼성경제연구소 인사조직실 조직문화 설문지(2011)의 상사신뢰 부분 5문항과 Nyhan and Marlower(1993) 조직신뢰에 관한 척도 7문항 사용하여 안정성, 확신의 정도로 측정하며, Rajesh Kalar는 자부심을 감성적 몰입, 신념으로 정의하였으나 조직에서의 인정, 직장만족, 사회적인 기여활동 등 3문항으로 측정하고자 한다.

3.4 자료수집 및 분석

자료의 수집은 도시철도 운영기관인 S기업의 CS교육대상자들의 교육 입교 시에 off-line 방식으로 4개 분야 현장 근무 직원을 대상으로 2014.10.7~31(24일간)설문조사를 실시하였다. 총 160부의 설문지를 배부하였으나 150부가 회수되었으며 이중 역무 50부, 승무 21부, 기술 28부, 차량 45부의 분야별 유효한 설문지 총145부를 데이터로 활용하였다. 본 연구는 S기업 직원들을 대상으로 서비스 지향성과 GWP에 대한 실증적인 연구를 실시하였다.

3.5 자료의 신뢰성과 타당성 검증

3.5.1 표본의 인구 통계학적 분석

응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음 표 3과 같다.

총 145명중 남자는 124명으로 85.5%를 나타내고 있으며, 여자 21명으로 14.5%를 나타내고 있다. 연령별로는 20대, 3명으로 2.1% 30대가 8명으로 5.5% 40대세가 76명으로 52.4%, 50대가 58명으로 40%를 차지하고

있다. 근무분야별로는 역무 50명으로 34.5% 승무 22명 15.2% 차량 45명으로 31%, 기술 28명으로 19.3%를 차지하고 있다. 근무기간별로는 5년 미만인 7명으로 4.85, 5년~10년 5명으로 3.4%, 10년 이상~20년 45명, 31%, 20년 이상 88명 60.7%로 나타났다.

직급별로는 7급 이하 10명 6.9%, 6급 17명, 11.7%, 5급 49명 33.8%, 4급 61명 42.1%, 3급 8명 5.5%로 나타났다.

표 3. 인구통계학적 분석
Tab 3. Demographic analysis

구 분		빈도 (명)	구성비율 (%)
성별	남	124	85.5
	여	21	14.5
연령	20대	3	2.1
	30대	8	5.5
	40대	76	52.4
	50대	58	40.0
근무 분야	역무	50	34.5
	승무	22	15.2
	차량	45	31.0
	기술	28	19.3
근무 기간	5년 미만	7	4.8
	5년~10년	5	3.4
	10년~20년	45	31.0
	20년 이상	88	60.7
직급	7급 이하	10	6.9
	6급	17	11.7
	5급	49	33.8
	4급	61	42.1
	3급	8	5.5

S기업에서 현장 직원이라 함은 역무분야, 운전분야, 기술 분야, 차량 분야 현업에서 근무하는 직원을 말한다. 역무분야라 함은 고객 최접점인 역에서 근무하는 직원을 말하며 운전분야라 함은 열차운행을 담당하는 기관사와 차장을 말하며 승무원이라고 한다. 기술 분야라 함은 토목, 건축, 전기, 통신, 궤도, 신호 등 기술 분야에 종사하는 직원을 말하며 차량분야라

함은 전동차의 정비나 검수 등의 업무를 수행하는 부서를 말한다. 이들 분야 중 특히 역무분야와 운전분야 직원을 고객접점직원이라 하며, 기술 분야, 차량 분야에 종사하는 직원을 비접점 분야 직원이라 한다.

3.5.2 연구의 실증분석

(1) 타당성 및 신뢰도 분석

설문 문항들의 개념타당성(construct validity)을 검증하기 위하여 요인분석을 수행하였으며, 적절하지 않은 8개의 문항(서비스 지향성 2문항, GWP 6 문항)은 제외하였다. 또한, 요인분석을 통해 얻은 각 변수별 설문문항의 신뢰도(Reliability)를 분석한 결과 Cronbach's α 값은 0.892~0.945 사이에 분포하여서, 기준치로 이용할 수 있으므로 내적일관성을 가지고 있다.

표 4와 같이 KMO 데이터 적합성은 0.878 이상으로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 양호한 편으로 나타났다으며 Bartlett의 구형성 검정은 유의수준 0.0000에서 유의한 것으로 나타났다. 즉 요인분석이 적합하며 공통요인이 존재한다고 판단된다.

표 4. 데이터 적합성 검증 결과
Tab. 4 Data Conformance Test Results

구분	서비스 지향성	GWP
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도.	.906	.878
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	637.7
	자유도	36
	유의확률	.000

KMO는 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 값이며 이 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못함을 나타내는 것이다. 일반적으로 KMO값이 0.90 이상이면 상당히 좋은 것이고 0.80~0.89면 꽤 좋은 편 0.70~0.97이면 적당한 편, 0.60~0.69 평범한 편 0.50~0.59

바람직하지 못한 편 0.50 미만이면 받아들일 수 없는 수치로 판단한다. 여기서는 KMO값이 서비스 지향성은 0.906으로 상당히 좋은 편이고 GWP는 꽤 좋은 편에 속하며 요인분석을 위한 변수들의 선정이 상당히 좋은 편으로 나타났다.

표 5. 서비스 지향성의 요인분석 결과
Tab 5. Factor Analysis of the Service-Oriented

측정항목	과정차원품질	결과차원품질
S4	.849	.167
S5	.733	.452
S2	.708	.438
S6	.706	.375
S1	.671	.548
S3	.668	.385
S12	.253	.868
S10	.324	.814
S13	.377	.779
S8	.450	.638
S11	.541	.638
S14	.510	.532
설명된 분산	35,169	34,445
누적된 설명 분산	35,169	69,613
크론바흐 a	940	940

표 6. GWP 의 요인분석 결과
Tab. 6 Factor Analysis of GWP

측정항목	신뢰	자부심
B8	.810	
B11	.796	
B12	.786	
B3	.765	
B9	.760	
B2	.704	
B4	.681	
P2		.886
P3		.835
설명된 분산(%)	57,593	66,281
누적된 설명 분산(%)	57,593	66,281
크론바흐a	0.877	0.783

표 5, 표 6과 같이 본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였으며 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전 방식을 채택하였다.

요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 각 변수들은 요인 적재치가 가장 높은 요인에 속하며 고유 값은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값을 말하는 것으로 특정요인에 관련된 표준화된 분산을 가리킨다. 일반적으로 사회과학분야에서의 요인과 문항의 선택 기준은 고유 값은 1.0 이상 요인 적재치는 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서도 이들의

기준과 같이 고유 값 1.0 이상 요인 적재치 0.40 이상을 기준으로 하였다. 표 7은 서비스 지향성과 행복한 일터의 하위요인들간의 상관관계분석 결과를 나타낸 것이다. 결과차원 품질과 결과차원 품질간의 상관관계수는 1이다. 자기변수와 상관관계수는 항상 1이며 행렬 표에서는 대각선상으로 나타나 있다. 결과차원 품질과 과정차원 품질간의 상관관계수는 0.831로 다소 높은 상관관계가 있으며 과정차원 품질과 신뢰간의 상관관계수는 .328로 신뢰와 자부심간의 상관관계수는 .633으로 나타났다. 본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 먼저 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다 한 고유 값은 특정요인에 관련된 표준화된 분

표 7. 상관관계분석 결과
Tab. 7 Correlation Analysis

연구단위	평균	표준편차	구성개념간 상관관계(inter-Construct Correlations)			
			결과차원 품질	과정차원 품질	신뢰	자부심
결과차원 품질	4.01	.625	1			
과정차원 품질	4.12	.584	.831**	1		
신뢰	3.27	.621	.387**	.328**	1	
자부심	3.52	.828	.433**	.388**	.633**	1

표 8. 다중회귀분석 결과
Tab. 8 Multiple Regression Analysis

종속변수	독립변수	표준오차	B	t값	유의확률	공차한계
	상수	.347		4.925	.000	
신뢰	결과차원 품질(가설 1-1)	.138	.369	2.657	.009	.310
	과정차원 품질(가설 1-2)	.148	.021	.150	.881	.310
R = .387a, R제곱 = .150, 수정된 R제곱 = .138, 품질F = 12.495, P = .000b, Durbin-Watson = 1.983						
	상수	.451		2.421	.017	
자부심	결과차원 품질(가설 1-3)	.180	.356	2.622	.010	.310
	과정차원 품질(가설 1-4)	.192	.093	.683	.496	.310
R = .436a, R제곱 = .190, 수정된 R제곱 = .179, F = 16.650, P = .000b, Durbin-Watson = 2.134						

산을 가리킨다. 본 연구에서는 고유 값이 1.0 이상, 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인적재치가 0.40 이상을 기준으로 하였다. 실시하였으며, 요인적재치의 단순화를 위하여 직교회전 방식(varimax)을 채택하였다. 요인 0.40 이하인 요인은 제거하였다. 서비스 지향성이 행복한 일터경영에 영향을 미칠 것이라는 가설 1의 검정 결과는 표 8과 같이 나타났다. 결과차원 품질은 신뢰에 정(+), 영향을 미칠 것이다. 라는 검정결과 가설 1-1은 결과차원 품질이 신뢰에 미치는 영향은 t값이 2.657, P = 0.009로 가설 1-1은 채택되었으며 과정차원 품질이 신뢰에 (+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2는 t는 0.150, p 값이 0.881로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 회귀 모형값은 F값이 P = 0.000에서 12.495의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 R제곱은 0.150으로 15%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson = 1.983으로 잔차들에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 결과차원 품질은 자부심에 정(+), 영향을 미칠 것이다. 라는 검정결과 가설 1-3은 결과차원 품질이 자부심에 미치는 영향은 t 값이 2.622, P = 0.010으로 가설 1-3은 채택되었으며 과정차원이 자부심에 (+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-4는 t는 0.683, p값이 0.496으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

회귀모형값은 F값이 P = 0.000에서 16.650의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 R제곱은 0.190으로 19%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson = 1.234로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. Durbin - Watson 통계량의 기준 값은 정상분포곡선을 나타내는 2가 되며 그 의미는 잔차에 대한 상관관계가 없다는 것을 말한다. 또한 그 수치가 0에 가까울수록 양의 상관관계가 있고 4에 가까울수록 음의 상관관계가 있음을 의미한다. Durbin-Watson의 분석결과 그 수치가 0 또는 4에 가까울 경우 잔차들 간에 상관관계

가 있어 회귀모형이 부적합함을 나타내는 것이다,

4. 연구결과

4.1 가설검증 결과

가설검증 결과 표 9와 같이 서비스 결과차원의 품질은 신뢰와 자부심에 정(+), 영향을 미치고 있으며 서비스 과정 차원의 품질은 정(+), 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

표 9. 가설검증 결과
Tab. 9 Hypothesis Testing Results

가설	결과
가설 1-1 서비스 결과차원 품질은 신뢰에(+), 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-2 서비스 결과차원 품질은 자부심(+), 영향을 미칠 것이다	채택
가설 1-3 서비스 과정차원 품질은 신뢰(+), 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-4 서비스 과정차원 품질은 자부심(+), 영향을 미칠 것이다.	기각

4.2 연구요약

본 연구에서는 서비스 지향성이 GWP에 영향을 미치는가에 대하여 서비스 지향성의 하위요인인 서비스 결과차원 품질과 과정차원 품질이 행복한 일터의 하위요인으로써 신뢰와 자부심을 대상으로 실증 분석을 하였다.

분석결과 서비스 지향성의 하위요인인 결과차원 품질은 GWP의 하위요인인 자부심과 신뢰에 영향을 미치며 과정차원 품질은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 도시철도운영기관에서 직원들이 GWP에서 일한다는 자부심과 신뢰감을 심어주기 위해서는 무엇보다 직원들의 서비스 지향성을 높여줄 수 있는

방안을 강구해야 할 것이다. 조직의 신뢰, 상사의 신뢰 등 직원들이 신뢰감을 갖고 일을 할 수 있는 여건 조성이 필요하다. 서비스 과정차원 품질과 결과차원 품질을 향상시키기 위해서는 서비스 교육훈련이 무엇보다 중요하다. 서비스 지향성을 높이기 위해서는 서비스 조직문화를 만들기 위한 노력, 계층별로 반복 지속적인 서비스 교육을 실시해야하며 서비스 마인드, 동기부여 프로그램 등의 교육훈련 프로그램의 확대도 고려해보아야 할 것이다.

4.3 연구의 한계점, 향후 연구방향

본 연구는 도시철도운영기관의 1개 기업 S기업의 현장직원만을 대상으로 한정된 표본을 선정함으로써 발생하는 표본의 한계가 있었다. 향후 연구에서는 도시철도운영기관 전 기업을 대상으로 점점, 비점점 직원을 대상으로 또는 관리자를 대상으로 더 많은 표본을 확보하여 연구를 수행하여, 본 연구에서 얻은 결론을 일반화할 수 있는 기반을 마련하여 도시철도 운영기관에서도 GWP를 경영하고 내부고객만족에 관심을 기울인다면 고객만족도 향상 및 경영성과에도 기여하게 될 것이다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

[1] 강성길 (2012), 동기부여를 통한 GWP 향상 방안 사례연구, 경북대학교 대학원 석사학위 논문.
 [2] 김동형 (2011), 서비스 지향성이 고객시민행동에 미치는 영향, 동양 대학교 박사학위 논문.
 [3] 김미정 (2009), 여행사의 서비스 지향성이 직무만족, 고객지향성 및 경영성과 지각에 미치는 영향, 세종대학교 호텔관광경영학과 석사학위 논문.
 [4] 김현수 (2008), “서비스 산업의 IT활용 수준 평가

모델개발”, 한국IT서비스학회지, 7(1), 255-274.
 [5] 남경신 (2010), 친환경 의료서비스 지향성이 직원만족과 경영성과에 미치는 영향, 경기대학교 서비스 경영대학원 석사학위논문.
 [6] 노태범 (2010), 서비스 조직의 서비스 지향성이 고객지향성과 서비스 성과 및 고객동일시에 미치는 영향, 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
 [7] 민소라 (2008), 조직의 서비스 지향성이 직원만족과 서비스 성과에 미치는 영향, 경기대학교, 서비스경영 대학원 석사학위논문
 [8] 민재기 (2008), 시큐리티 업체의 서비스 지향성과 서비스 품질 및 경영성과의 관계, 경기대학교 박사 학위논문.
 [9] 서현숙 (2005), 직원의 서비스 지향성과 고객인지 서비스 품질의 관련성에 관한 연구, 경기대학교 서비스경영대학원 박사학위논문.
 [10] 연지영 (2014), 공항서비스 업무 종사자의 서비스 지향성 및 업무성과에 영향을 미치는 주요 요인에 관한 연구.
 [11] 이생노 (2010), 호텔종사원의 서비스 지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 안양대학교 대학원 박사학위논문.
 [12] 이종철 (2013), 여행사의 서비스 지향성이 관계결속 및 고객지향성에 미치는 영향, 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문.
 [13] 이주연 (2010), “한미파슨스의 GWP 조직문화에 관한 연구”, 한국 여가웰니스 학회, 1(2), 21-34.
 [14] 이태림 (2013), 고객접점 조직의 문제점과 개선방향에 관한연구, 고려대학교대학원 석사학위 논문.
 [15] 정민주 (2005), 서비스 교육훈련이 직무만족과 서비스 지향성이 미치는 영향에 관한 연구, 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문.
 [16] 조원규 (2013), GWP 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향, 한양대학교 교육대학원 석사학위 논문.

- [17] 주홍원 (2012), GWP사례 및 구축에 관한 연구, 고려대학교 노동대학원석사학위논문.
- [18] 함상동 (2010), 우체국의 서비스 지향성이 직원 만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구.

[국외 문헌]

- [19] Hogan, J., Hogan, R., and Busch, C. M. (1984), "How to Measure Service Orientation", *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.
- [20] Lytle, R. S., Hom, P. W. and Mokwa, M. P. (1998), "SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientaion", *Journal of Retailing*, 74(4), pp. 455-486.
- [21] Unger, L. S. and Kernan, J. B. (1983), "On the Meaning of Leisure: An Investigation of Some Determinants of the Subjective Experience", *Journal of Consumer Research*, 9(4), 381-392.



김 영 순 (Young S. Kim)

국민대학교 경영학부에서 서비스경영 전공으로 박사과정을 수료하였고, 현재 서울메트로에서 재직 중이며 사내CS강사로 활동하고 있다. 국제공인 트리즈 2급, 서비스 컨설턴트, 산업카운슬러 1급 정보처리사, 국가공인 CS관리사, 교류분석(TA)강사, 직무스트스 강사, NLP CS강사 등의 자격을 보유하고 있으며 관심분야는 서비스 경영, 서비스 교육, 서비스 컨설팅 분야이다. 주요 논문은 한국IT서비스학회, 서비스 사이언스 학회학술대회 및 한국철도학회에서 논문을 발표하였다.



김 현 수 (Hyunsoo Kim)

서울대학교에서 공학사, 한국과학기술원에서 경영과학석사, 미국 University of Florida에서 경영학박사를 취득한 후, 현재 국민대학교 경영학부 교수로 재직하고 있다. University of California Berkeley에서 연구교수, University of Florida의 객원교수 경력 등이 있으며, 한국IT서비스학회 회장, 한국정보기술학술단체총연합회 회장을 역임하였으며, 현재는 한국 서비스산업연구원 이사장, 서비스산업총연합회 정책부회장을 맡고 있다. 저서로는 지식경제시대의 서비스사이언스(2011, 생능출판, 공저), 서비스 사이언스(2006, 매경출판, 공저), 프로젝트관리(2005, 전자신문사, 공저), 정보시스템 진단과 감리(1999, 법영사) 등이 있으며, 주요 연구 결과는 Omega, European Journal of Operation Research, Intelligent System in Accounting, Finance and Management 등의 국제학술지와 한국IT서비스학회, 경영정보학 연구, 한국경영과학회지, 경영과학, 정보처리학회 논문지 등의 국내 학술지에 발표하였다.

A Study for Service Orientation's of Field Staff Effect on the GWP

Young S. Kim* · Hyunsoo Kim**

ABSTRACT

Service has its aim to maximize customer loyalty for companies to improve business productivity by differentiation from the competition.

Public transport services using, the needs and demands of consumers also appear very differently than in the past, looking at the service of the company eye-level of the consumer Is increasing more and more.

In order to survive in this environment, companies work together to improve the level of service and ensure customer loyalty is essential.

In order to improve our service. What's more, it can be said that it is important to actively participate in the work of the internal customer, employee morale boost. In order to improve customer satisfaction has a service-oriented members should respond to customers and make a good company to work also affects the internal staff to verify this service-oriented and affect.

In this study, to be urban rail service orientation of the staff working in the field of operational agencies in the future to measure the impact of many companies to promote the GWP proposes to create a good business implications

Keywords: Service-Oriented, GWP, Results Quality Level, Process Quality Level, Confidence, Self-Esteem

* Architecture Office Service Design Department Seoulmetro, kysfree12@hanmail.net

** Corresponding Author, School of Business Administration, Kookmin University, Seoul, Korea, hskim@kookmin.ac.kr