

고객접점 종업원에 대한 조직지원과 서비스수행의 관계

곽 원 섭* 이 종 구
호서대 산업심리학전공 대구대 심리학과

이 연구의 목적은 고객접점 부서의 종업원에 대한 조직지원 요인들과 이의 결과인 직무만족, 조직몰입 및 서비스수행간의 관계구조 모형을 검증하는데 있다. 4개의 조직지원 요인은 타부서의 지원, 팀의 지원, 상사의 지원 및 기술적 지원 들이다. 국내 금융업계의 고객접점부서 여종업원 562명의 자료 중 가설적 모형검증에 313명, 교차타당화 분석에 249명의 자료가 이용되었다. 4개의 조직지원 요인을 외생요인으로, 직무만족, 조직몰입 및 서비스수행을 내생요인으로 한 공분산 구조분석 결과 전반적 부합지수들이 매우 양호한 것으로 나타났으며, 타부서의 지원에서 직무만족, 팀의 지원에서 서비스수행으로 가는 두 경로를 제외한 모든 가설적 경로의 경로계수가 유의하게 나타났다. 10개의 가설적 경로 중 하나를 제외하고는 1차 모형 검증과 교차타당화 분석 결과가 일관되게 나타나 본 연구에서 설정한 가설적 모형이 비교적 안정된 것으로 보인다. 추가로 연구의 시사점과 제한점이 논의되었다.

주요어 : 고객만족, 서비스 수행, 조직지원

서비스와 제조상품의 차이에 대해서 이미 많은 논의가 이루어진 바 있다(예를 들면, Chase, 1978; Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985). 서비스는 제조상품과는 달리 무형적일 뿐만 아니라 그 목록을

열거할 수도 없고 다른 곳으로 운반할 수도 없다 (Karmarkar, 1996). 따라서 고객이 현존하고 있는 상황에서 서비스가 이루어져야 하기 때문에 서비스 마케팅의 문제는 더욱 어렵다(Chase, 1978). 이

* 호서대학교 산업심리학전공, 041-560-8371, wskwak@office.hoseo.ac.kr

러한 경우 고객에 의해 야기될 수 있는 문제와 가변성은 고객접점 종업원에 의해 해결되어야 한다. 특히 오늘날의 서비스 산업들은 대중을 상대로 하면서도 개인 고객화(mass customization)를 지향해 가고 있는 추세이기 때문에 이러한 문제는 더욱 어려워지고 있다(Pine, 1993). 따라서 고객중심의 서비스 제공을 책임지고 있는 고객접점 종업원들은 기업의 가장 중요한 자원중의 하나이므로 이들에 대한 효과적인 지원은 오늘날의 서비스 마케팅이 당면한 문제를 해결할 수 있는 가장 중요한 방안 중 하나이다.

고객접점 종업원들의 서비스 수행을 효과적으로 지원해 줄 수 있는 조직 요인으로 어떠한 것들이 있는가에 대해서는 많은 연구들이 있다. 콕슨(1995)은 고객접점의 은행원을 대상으로 서비스 수행에 영향을 미치는 요인이 무엇인가를 알아 본 결과, 팀웍이 서비스 수행을 설명하는 가장 중요한 요인으로 나타났으며 그 다음으로 역할모호성, 역할갈등, 직무부조화, 그리고 평가 및 보상 체계의 순으로 나타났다. 탁진국과 정성모(2000)의 연구에서는 서비스 풍토를 준거변인으로 하여 설명변인들을 알아본 결과, 서비스 지향성, 보상, 소비자 피드백, 그리고 서비스 장비가 유의미한 설명을 하는 것으로 나타났으며, 서비스 수행을 준거변인으로 하였을 때는 성격, 리더십, 보상, 소비자 피드백, 그리고 서비스 지향성이 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 Schneider, Wheeler, 그리고 Cox(1992)는 3개의 금융서비스 조직에서 근무하고 있는 종업원들과의 면담자료를 내용분석하여 종업원들을 지원해 주고 있는 요인들을 밝힌 바 있는데, 그 결과 관리자의 행동, 시스템의 지원, 고객에 대한 주의, 그리고 기술적인 지원이 서비스의 지원 요인으로 나타났다. Schneider 등(1992)은 이러한 지원 요인들이 서비스 풍토에 영향을 주고 최종적으로는 서비스 풍토가 고객만족에 영향을 준

다고 보았다.

한편 종업원이 내부고객임을 강조하는 내부 마케팅 관련 연구들(Gremler, Bitner, & Evans, 1994; Lewis & Entwistle, 1990; Rust, Greg, Heather, & Debbie, 1996)에서도 외부고객의 만족과 연결된 주요 요인으로서 조직내부의 지원활동과 기능을 강조하고 있다. Gronroos(1990)도 서비스 제공 시스템을 설계함에 있어서 상호 연관된 조직지원 성분들이 포함되어야 함을 주장하고, 이들의 기능이 얼마나 효과적인가에 따라 내부고객인 고객접점 종업원들을 지원하는 정도가 달라진다고 주장하였다. 또한 기업의 이익, 고객충성도, 그리고 종업원 만족도의 관계를 다룬 서비스-수익성 사슬 모델(Heskett, Thomas, Gary, Sasser, & Schlesinger, 1994; Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997)에 의하면 고객접점 종업원들을 도와주고 있는 조직지원 서비스와 정책의 효과적인 운영이 종업원의 만족에 영향을 주고 있다. 즉 종업원의 애사심과 만족이 가치를 창출하고 이로 인해 고객만족이 증가되며 궁극적으로는 고객충성도가 높아진다고 보는 것이다. 여기서 고객충성도는 바로 기업의 이익과 성장의 주요 결정요인이라 할 수 있다.

이러한 일련의 연구들은 오늘날과 같이 서비스 마케팅이 당면한 문제를 해결할 수 있는 가장 중요한 자원은 고객접점의 종업원들이며, 이들의 만족도는 곧 고객의 만족과 충성도에 영향을 미치고, 그 결과는 바로 기업의 수익성과 직결된다는 것이다. 따라서 고객접점 종업원들이 고객과의 관계에 있어서 높은 품질의 서비스를 제공하기 위해서는 이들에 대한 효과적인 조직지원이 중요하다. 조직지원과 관련하여 선행 연구들(Gronroos, 1988; Schmit & Allscheid, 1995)에서 공통적으로 지적되고 있는 조직요인들을 보면, 연구마다 다루어진 서비스 업종에 따라 다소 차이가 있으나 가장 일반적으로 다루어지고 있는 공통적인 요인은 관

리자, 동료, 그리고 기술적 지원이다. 그러나 기존 연구들에서는 이러한 요인들의 영향을 각기 독립적으로 다루는 경향이 있었고, 서비스 제공 환경에서 이들 요인들간의 상호관련성의 성질에 대해서는 간과한 경향이 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 지원요인들의 영향을 알아 볼 뿐만 아니라 고객접점 종업원들의 직무만족, 조직몰입, 그리고 고객지향적 서비스수행 사이의 관계를 알아보 고자 한다. 이러한 관계에 대한 이해는 고객접점 종업원들의 서비스수행에 영향을 미치는 요인이 무엇이며 또 어떤 과정을 통해 서비스 수행으로 나타나는가에 대한 이해를 높여줌으로써 소비자에게는 보다 많은 혜택을, 기업에게는 보다 많은 이익을 가져다 줄 것이다.

조직지원, 직무만족 및 서비스 수행의 관계

고객접점 종업원을 위한 조직지원은 여러 가지 요인들이 있으나 본 연구에서 그 영향을 알아보 고자 하는 조직지원 요인은 일선감독자(직속상사), 팀 동료의 지원, 타부서의 지원, 그리고 서비스 제공 과정에서 종업원에게 지원된 기술(technology)이다. 이러한 요인들이 미치는 영향을 각각 살펴보면 다음과 같다.

먼저 고객접점 종업원들은 자신들의 관리자로부터 어떻게 대우받느냐에 따라 고객을 대우한다 (Berkley & Gupta, 1995). Thompson(1996)은, 조직의 성공에 기여하는 종업원의 태도 개발에서 가장 중요한 요소는 바로 지지적(supportive)이면서 관여된(involved) 리더의 존재임을 지적하였다. 즉 종업원 자신들의 관리자가 지지적이라고 믿는 종업원들은 그렇지 않은 종업원보다 조직에 더욱 몰입하는 경향이 있다(Johnston, Parasuraman, Charles, & William, 1990). Church(1995)는 항공사 서비스 조직

관리자들의 행동을 분석한 결과 종업원들과의 지지적 관계가 중요한 것으로 나타났다. 한편 서비스공토를 조성하는 데 필요한 인적자원관리 방안을 다룬 연구에서는, 서비스 제공을 촉진시키는 방안을 제도화시키고자 하는 관리자의 의지와 우수한 서비스를 위한 관리자의 기대 및 보상 (Schneider & Bowen, 1995), 그리고 서비스 품질에 대한 관리자의 몰입(Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985)이 중요한 것으로 나타났다. 관리자가 종업원의 직무만족에 미치는 영향은 리더십 연구에서도 나타나고 있다. 즉 조직내 상하간의 관계는 직무만족의 중요한 근원이 된다(Luthans, 1995). Miller와 Monge(1986)의 연구에서도 감독자가 참여적 리더십을 발휘하거나 종업원 중심적 리더십을 가질 때 종업원의 직무만족에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과들을 토대로 한다면 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1: 직속상사로부터의 지원정도에 대한 지각은 고객접점 종업원의 직무만족에 정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2: 직속상사로부터의 지원정도에 대한 지각은 고객접점 종업원의 수행에 정적인 영향을 줄 것이다.

Berry, Parasuraman, 그리고 Zeithaml(1994)의 연구에서는 서비스 품질을 개선하는데 팀웍이 핵심적인 요인인 것으로 나타났다. 또한 Redman과 Mathews(1998)는 팀 동료들의 두 가지 지지적인 역할을 강조하였다. 즉 팀 동료들은 상당한 정서적 노력이 요구되는 서비스 접점으로부터 야기되는 탈진상태를 해소해 줄 뿐 아니라, 서비스 품질과 관련된 규범이나 실무적인 지식을 확산시키는 역할을 한다는 것이다. 그 예로써 Korczynski, Stephen, Karen, May, 그리고 Leigh(1996)는 종업원들이 작업

과 관련된 부가적인 지식의 출처로서 동료들로부터 배우는 것을 가장 중요하게 생각하고 있음을 발견하였다. Katzenbach와 Smith(1993)는, 조직성과를 위해서는 팀의 효과성이 중요함을 강조하고, 종업원의 만족을 위해서는 팀의 중요성 지각을 강조하였다. 그 이유는 팀은 작업에 관한 경제적 측면과 관리적인 측면을 고양시키는 독특한 사회적 차원을 제공하기 때문이다. 한편 집단응집력과 만족과의 관계를 다룬 연구들(Cartwright & Zander, 1968; Evans & Dion, 1991)에서는 응집성이 높은 집단의 구성원들이 보다 만족하며, 집단의 목표를 위해 보다 동기화되며, 그리고 보다 활동적으로 참여하는 것으로 나타났다. 이러한 연구들을 토대로 한다면 팀의 지원은 종업원의 서비스수행에 직·간접적으로 영향을 미치는 것을 시사하고 있는데 이 가운데 간접적 효과는 직무만족이나 조직몰입에 의해 매개되어 진다고 하겠다. 이러한 연구 결과들을 기초로 한다면 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3: 고객접점 종업원이 팀 동료들로부터 받는 지원의 정도는 직무만족에 정적인 영향을 줄 것이다.

가설 4: 고객접점 종업원이 팀 동료들로부터 받는 지원의 정도는 서비스수행에 정적인 영향을 줄 것이다.

Auty와 Long(1999)의 연구에 의하면 단위 부서에 대한 충성도와 조직에 대한 충성도가 서로 일치하지 않을 경우 내부고객에 대한 서비스를 제공함에 있어서 최선의 노력을 기울이지 않게 된다. 이러한 문제는 특히 고객접점 종업원이 외부고객에게 양질의 서비스를 제공하기 위해서 내부고객의 서비스에 의존해야 할 상황일 때 더욱 문제가 된다. 대규모 조직의 대부분은 단위 부서들간의

복잡한 상호의존으로 이루어진다. 따라서 공동체 의식을 갖게 하는 인적자원관리 방안은 서비스지향 풍토 조성에 영향을 주지만(Schneider, Gunnarson, & Niles-Jolly, 1994) 부문주의(departmentation)는 부서마다 그 특징이 다른 차이를 가져옴으로써 서로가 거리를 두고 행동하게 할 수 있다(McCann & Galbraith, 1981). 이와 같은 맥락에서 Walton과 Dutton(1969)은 조직 성공의 주요 결정요인은 부서간의 건설적인 협력과 함께 갈등의 최소화임을 밝혔다. Horwitz와 Neville(1996)는 조직의 내적 경계를 초월한 팀웍이 서비스품질의 중요한 결정요인이라고 주장하였다. 조직내 부서간의 협력이 서비스수행에 미치는 효과에 대한 이러한 연구결과들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 5: 고객접점 종업원이 타부서로부터 받는 지원은 직무만족에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 고객접점 종업원이 타부서로부터 받는 지원의 정도는 서비스 수행에 정적인 영향을 미칠 것이다.

고객에 대한 서비스 제공의 형태는 기술(technology)의 변화와 함께 급속도로 발전하고 있다. 아울러 정보기술은 그 역할에 있어서 기존의 지원기능에서 고객접촉의 역할로 바뀌어 가는 과정에 있다(Domegan, 1996). 따라서 고객 서비스를 위한 기술의 효과적인 사용은 서비스 제공 비용을 감소를 통해 경쟁적 우위를 갖게 함으로써 기업의 서비스 품질을 높여 줄 수 있다(Quinn, Doorley, & Paquette, 1990). 이처럼 기술이 마케팅과 전략적 목표의 달성과 매우 밀접한 관계로 통합되어 감에 따라 기업들은 적절한 서비스 수준을 충족시킬 수 있도록 기술을 효과적으로 사용하는 문제에 많은 주의를 기울이고 있다. 따라서 고객접점

직원이 자신의 임무를 수행하는 과정에서 기술은 직무의 특성을 반영하는 것이 되고(Hackman & Oldham, 1976) 그 결과로서 직무는 종업원의 몰입과 만족에 영향을 주게 된다. 이러한 기술의 효과성은 종업원의 서비스 수행에도 영향을 줄 수 있는데 그 이유는 보다 효과적인 기능을 가진 기술은 종업원들로 하여금 보다 효과적인 기능을 하도록 하기 때문이다. 이와 관련하여 Adler(1992)의 연구에서는 느리고 유연성이 없는 기술은 종업원의 불만족을 낳는다는 것을 발견하였고, Murrell과 Sprinkle(1993)은 기술의 비 효과성으로 인해 좌절을 겪을 경우 그것은 수행과 직무만족에 부적인 영향을 준다는 사실을 발견하였다. 또한 Davis(1993)는 두 가지 개인용 컴퓨터 응용프로그램에 대한 종업원들의 반응을 알아 본 결과, 새로운 기술에 대한 수용을 예측함에 있어서 기술의 유용성이 사용의 용이성보다 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 고객접점 종업원이 자신의 직무를 수행함에 있어서 사용하는 기술의 효과성과 관련된 이러한 연구들을 기초로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 7: 고객접점 종업원이 사용하는 기술의 효과성 정도는 직무만족에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 8: 고객접점 종업원이 사용하는 기술의 효과성 정도는 서비스 수행에 정적인 영향을 미칠 것이다.

직무만족, 조직몰입, 그리고 서비스 수행의 관계

Porter, Steers, Mowday, 그리고 Boulian(1974)은 직무만족과 조직몰입(organizational commitment)은 서

로 구분되는 별개의 개념임을 경험적으로 밝힌 바 있다. 아울러 직무만족은 작업환경과 연합되어진 것으로서 조직몰입보다도 더 빨리 발전되며, 종업원과 조직과의 관계에 대한 전반적인 평가로 이루어진다고 보았다. 이에 대해 Williams와 Hazer(1986)는 만족의 역동적인 성질과 형성과정이라는 측면에서 볼 때 조직몰입의 원인이기는 하나 만족이 조직몰입의 완전한 결정요인은 아니라고 주장하였다. 이러한 주장에도 불구하고 직무만족이 조직몰입을 결정한다는 증거들이 있다(Koch & Steers, 1978; Marsh & Mannari, 1977). 특히 Farrell과 Rusbult(1981)는 직무만족이 조직몰입의 선행요인임을 주장하고 장 단기 연구를 통해 자신들의 모델을 지지하는 증거들을 발견하였다(Rusbult & Farrell, 1983). 이러한 연구들을 토대로 본 연구에서는 직무만족이 조직몰입의 선행요인임을 가정하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 9: 고객접점 종업원의 직무만족은 조직몰입에 정적인 영향을 줄 것이다.

Mathieu와 Zajac(1990)은 메타분석을 통해 관리상의 지원변인이 조직몰입의 강한 예언요인이 될 수 있음을 밝힌 바 있다. 그러나 본 연구에서는 직속상사의 지원, 팀 동료들의 지원, 타부서의 지원 그리고 기술적 지원과 같은 조직지원 변인들이 조직몰입과 정적인 관계를 나타낼 것이지만 그러한 관계는 직무만족에 의해 매개되어 질 것으로 가정하였다. 한편 직무만족과 서비스수행과의 관계에 대해서는 Heskett, Sasser, 그리고 Schlesinger(1997)의 연구에서 강조되고 있고, 메타분석에 의한 연구들(Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Petty, McGee, & Cavender, 1984)에서도 다루어진 바가 있으나 그 관계가 매우 약한 정적인 관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 본 연구에서

는 만족과 수행과의 관계에 대해 강한 정적인 관계를 가정하지 않았다. 그러나 많은 연구들(Boshoff & Mels, 1995; Boshoff & Tait, 1996)에서 종업원의 조직몰입은 수행에 영향을 주는 것으로 나타났으므로 이들의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 10: 고객접점 종업원의 조직몰입은 서비스수행에 정적인 영향을 줄 것이다.

지금까지 논의되어진 고객접점 종업원들에 대한 조직지원 변인들, 직무만족, 조직몰입, 그리고 서비스수행의 관계에 대해 본 연구에서 가정한 연구가설들을 도식화하면 그림 1과 같다.

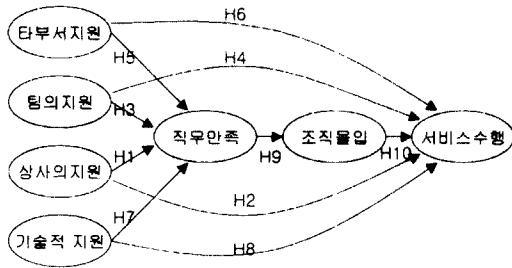


그림 1. 가설적 경로 도형(기본 모형)

방 법

실시 및 조사대상자

조사대상자는 국내 금융서비스 업계(S 보험, D 증권, J 은행)의 고객접점 부서에서 종사하는 여직원 562명이다. 자료는 연수 중 설문조사를 통해 수집되었다. 조사대상자의 평균 직무경력은 6.01년(표준편차=3.82)이었다. 업종별 및 직급별 빈도와 퍼센트는 표 1에 제시되어 있다. 표 1에서 업종별로는 보험사가 318명(56.58%)으로 가장 많았고 그

다음은 증권사(38.08%), 은행(5.34%)순이었다. 직급별로는 조사대상자의 대다수가 사원(82.74%)이었고 대리이상 17.26%이었다.

표 1. 업종별 및 직급별 조사대상자의 수

		빈도	%
업 종	은행	30	5.34
	보험	318	56.58
	증권	214	38.08
직 급	사원	465	82.74
	대리이상	97	17.26
전체		562	100.00

변수 정의 및 측정

주요 변수들의 개념 및 측정방법은 다음과 같다. 우선 금융업계의 고객접점 서비스수행에 영향을 주는 조직지원 4개 요인은 15개 문항으로 측정하였다. 이들 4개 요인 가운데 먼저 타부서의 지원(3문항) 요인은, 서비스수행 과정에서 타부서의 지원이 요구되는 경우 관련 부서의 직원들이 도와주리라고 기대하는 종업원의 지각을 의미한다. 팀의 지원(4문항) 요인은, 팀 구성원들 서로가 일을 잘하기 위해 도와주는 정도와 팀 소속감에 대한 지각을 의미한다. 상사의 지원(5문항)은, 일과 관련하여 종업원들을 인정하거나 도와주려고 하는 정도에 대한 지각을 의미한다. 기술적 지원(3문항)은, 일을 함에 있어서 사용되고 있는 기계의 유용성 및 효용성에 대한 지각을 의미한다. 한편 조직 지원 요인에 의해 영향을 받는 3개의 내생요인은 23문항으로 측정하였는데, 직무만족(6문항)은 회사의 전반적인 인적자원관리에 대한 만족을 의미하며, 조직몰입(3문항)은 고객접점 종업원의 회사에

대한 동일시 정도를 의미한다. 이러한 조직지원 변인들의 측정도구는 Andrew와 Stephen(2000)의 연구에서 사용된 척도 중 일부를 발췌하여 번안해서 사용하였다. 끝으로 서비스수행(14문항)은, 서비스품질의 구성차원 가운데 상호작용 요소에 의해 결정되는 반응성, 신뢰성, 공감성, 그리고 확실성을 구성하는 서비스내용을 기초로 하여 제작한 고객지향적 서비스수행 척도(곽원섭, 1995)로 측정하였다. 모든 문항은 Likert 식 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=전적으로 그렇다)로 이루어져 있다.

자료분석

요인별 신뢰도 계산 및 상관분석은 SAS 6.12판을, 공분산 구조분석은 LISREL 8.12a 판을 이용하였다. 공분산구조 분석은 측정변수들이 모두 개별 문항들이어서 다변량 정규분포를 가정하기 어려웠기 때문에 정규분포의 가정을 하지 않는 UL법(unweighted least square method)으로 모수를 추정하였다. 총 562명의 자료 중 313명의 자료는 가설적 모형(기본 모형)의 검증을 위해, 249명의 자료는 교차타당화(cross-validation) 분석에 이용하였다. 자료는 업종별로 무선적으로 분할하였다. 교차타당화 분석에 충분한 자료를 확보하기 위해 전체 중 45%의 자료를 교차타당화 분석에 할당하였다.

결 과

요인별 신뢰도 및 요인간 상관

표 2에 제시된 요인별 Cronbach의 신뢰도 계수 α 는 .78에서 .93 사이로 양호한 것으로 나타났다. 각 요인에 대한 별개의 요인분석 결과 모든 요인이 1-요인으로 수렴되는 것으로 나타났다.

표 2. 요인별 신뢰도(Cronbach's α)

요인	문항수	α	평균	표준편차
타부서의 지원	3	.86	5.03	(0.89)
팀의 지원	4	.91	5.14	(0.93)
상사의 지원	5	.90	4.94	(0.98)
기술적 지원	3	.80	5.19	(0.83)
직무만족	6	.86	4.22	(0.80)
조직몰입	3	.78	5.12	(0.98)
서비스 수행	14	.93	5.07	(0.63)

표 3은 가설적 모형에 포함된 7개 요인의 요인간 상관행렬표이다. 모든 요인간 상관이 통계적으로 유의하게 나타났다.

표 3. 요인간 상관

	타부서 지원	팀의 지원	상사의 지원	기술적 지원	직무 만족	조직 몰입
팀의 지원	0.58*					
상사의 지원	0.44*	0.67*				
기술적 지원	0.50*	0.46*	0.39*			
직무만족	0.38*	0.51*	0.47*	0.43*		
조직몰입	0.47*	0.55*	0.41*	0.39*	0.54*	
서비스 수행	0.51*	0.47*	0.40*	0.42*	0.36*	0.45*

* $p < .0001$

가설적 모형에 대한 공분산 구조분석 결과

표 4는 내생측정변수들에 대한 표준화된 요인계수 행렬이며, 표 5는 외생 측정변수들에 대한 표준화된 요인계수 행렬이다. 모든 요인계수들의 고정지수(T-value)들은 2.0 이상으로 유의하게 나타났다.

표 4. 내생 측정변수의 요인계수(standardized solution)

문	항	요인1	요인2	요인3	SMC
[7 1: 직무만족]					
x11	회사의 관리방법에 대해 만족	0.562	--	--	0.367
x21	회사의 인사고과 방법에 대해 만족	0.710	--	--	0.441
x31	회사의 승진 원칙에 대해 만족	0.602	--	--	0.294
x41	나의 급여에 대해 만족	0.613	--	--	0.335
x51	내가 맡은 업무량에 대해 만족	0.728	--	--	0.478
x61	내직무에 영향주는 결정에 영향력행사	0.811	--	--	0.565
[7 2: 조직몰입]					
x72	이 회사 근무사실 타인에게 자랑	--	0.821	--	0.621
x82	회사위해 하는 일 이상 일할 의사	--	0.841	--	0.583
x92	타회사 스카우트제와도 이회사근무	--	0.993	--	0.526
[7 3: 서비스 수행]					
x103	고객에게 신뢰와 확신감 갖게해줌	--	--	0.717	0.683
x113	고객불편사항 성의있게 듣고 해결노력	--	--	0.604	0.529
x123	동료들에 비해 고객에게 친절	--	--	0.648	0.573
x133	고객이 원하는 것 이해하려고 노력	--	--	0.693	0.669
x143	바빠도 고객문의에 적극적인 관심	--	--	0.644	0.553
x153	고객에게 최대한 이익이 되도록 노력	--	--	0.718	0.644
x163	고객의 전화입출금확인/문의시 적극응대	--	--	0.621	0.513
x173	고객에 문제 생겼을 때 도와주려고 노력	--	--	0.525	0.366
x183	고객이 거래통해 급전적 안정감 느끼게	--	--	0.655	0.463
x193	고객에게 단골손님같이 개별적인 관심	--	--	0.765	0.493
x203	고객이 기다리지 않도록 신속 처리노력	--	--	0.503	0.403
x213	고객이 이해하기 쉬운 말을 사용	--	--	0.574	0.405
x223	업무처리를 실수없이 정확하게 처리	--	--	0.473	0.318
x233	고객과의 약속시간을 잘 지킴	--	--	0.418	0.211

가설적 모형의 이론구조에 대한 경로계수와 유의도는 그림 2에 제시되어 있다. 가설적 모형에 대한 전반적 부합지수는 $GFI=0.979$, $AGFI=0.976$, $NFI=0.974$, $NNFI=0.995$, 표준화된 $RMR=0.058$ 로 매우 양호한 것으로 나타났다. 그림 2에는 제시되어 있지 않지만 외생요인간 상관계수의 고정지

수가 모두 2.0 이상으로 모든 외생요인들이 서로 관련성이 있는 것으로 나타났다. 그림 2의 경로도형에서 10개의 경로 중 타부서의 지원에서 직무만족으로 가는 경로와 팀의 지원과 기술적 지원에서 서비스수행으로 가는 경로계수를 제외한 7개의 경로계수가 유의한 것으로 나타났다($T\text{-value}>2.0$).

표 5. 외생 측정변수의 요인계수(standardized solution)

문항	요인1	요인2	요인3	요인4	SMC
[ξ1: 타부서의 지원]					
y11일 어려울때 타부서 사람도 도와줄것임	0.934	--	--	--	0.836
y21도움요청시 타부서 사람이라도 도와준다	0.888	--	--	--	0.722
y31일 어려워지기전에 타부서 사람에 요청	0.715	--	--	--	0.546
[ξ2: 팀의 지원]					
y42우리팀은 새 구성원이 발전하게 도움	--	0.900	--	--	0.806
y52우리팀은 모든 사람이 일 잘하게 도움	--	0.868	--	--	0.741
y62나는 나의 팀의 한 일원이라고 느낌	--	0.900	--	--	0.766
y72나는 팀의 구성원과 함께 일하기 원함	--	0.829	--	--	0.558
[ξ3: 상사의 지원]					
83직속상사는 나에게 일관련 많은 정보제공	--	--	0.975	--	0.663
y93직속상사는 내가 일을 잘 했을 때 인정	--	--	0.860	--	0.636
y103직속상사는 직무기술 개발하도록 도와줌	--	--	0.904	--	0.651
y113직속상사는 중요한 결정에 나를 참여	--	--	1.039	--	0.665
y123직속상사는 자신의 일을 잘 함	--	--	0.839	--	0.541
[ξ4: 기술적 지원]					
y134업무용기계는 일을 효과적이게 한다	--	--	--	0.743	0.574
y144나의 업무용기계를 유용하게 잘 사용	--	--	--	0.695	0.620
y154사용기계는 내가 원하는 것을 해냄	--	--	--	0.758	0.560

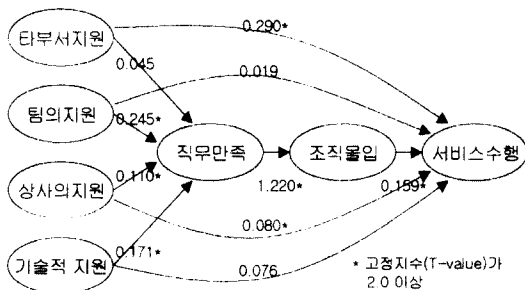


그림 2. 가설적 모형에 대한 공분산 구조분석 결과

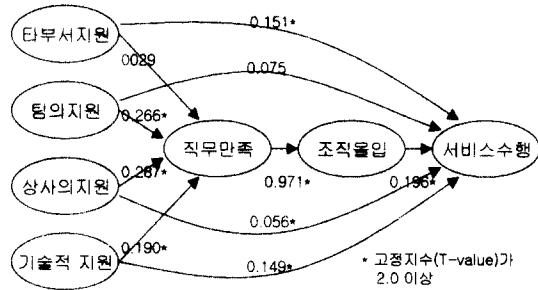


그림 3. 교차타당화 분석 결과

즉, 팀의 지원, 상사의 지원 및 기술적 지원이 잘 이루어질수록 직무만족도가 높고, 팀의 지원과 상사의 지원이 잘 이루어질수록 서비스수행이 높아지며, 직무에 만족할수록 조직에 몰입하고 서비스수행이 높아지는 것으로 나타났다. 또 본 연구에서 가설화하지는 않았으나 조직지원의 4개 요인이 직무만족을 거쳐 조직몰입에 영향을 주리라는 전제는, 조직지원 4개 요인에서 조직몰입으로 가는 간접경로 중 타부서의 지원을 제외한 세 요인의 간접 경로가 유의한 것으로 나타나 대체적으로 받아들여졌다고 볼 수 있다.

교차타당화

앞서 확인된 가설적 모형에 대한 교차타당화는 다른 249명의 자료에 대해 이루어졌다. 기본모형에 대한 공분산분석 결과, 가설화된 10개의 경로 계수 중 3개의 경로가 유의하지 않은 것으로 나타났으나 표 3의 상관행렬표에서 이들 경로에 해당하는 요인간 상관이 모두 유의하고 또 모형의 전반적인 부합도가 매우 높아 모형 수정없이 교차타당화 분석을 실시하였다. 교차타당화를 위한 공분산구조분석 결과, 전반적 부합지수가 $GFI=0.981$, $AGFI=0.978$, $NFI=0.977$, $NNFI=1.000$, 표준화된 $RMR=0.0558$ 로 매우 양호한 것으로 나타났다. 교차타당화 분석의 경로계수와 유의도는 그림 3에 제시되어 있다. 교차타당화를 위한 공분산구조분석 결과는 기본모형에 대한 1차 공분산분석결과와 거의 유사하게 나타났다. 기본모형에 대한 공분산 분석결과와 마찬가지로 측정구조의 모든 요인계수들의 고정지수가 유의하게 나타났으며 외생요인간 상관이 유의한 것으로 나타났다. 단, 기본모형에 대한 공분산구조 분석결과와는 달리 기술적 지원이 서비스수행을 향상시키는 것으로 나타났다.

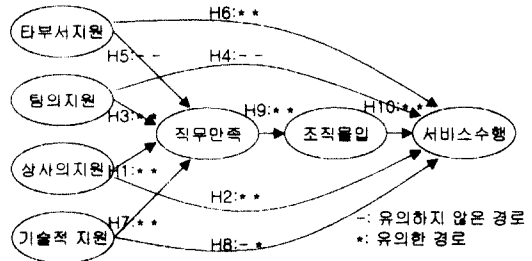


그림 4. 1, 2차 공분산 분석 결과 요약

그림 4는 기본모형 검증과 교차타당화를 위한 공분산구조 분석결과를 요약한 것이다. 2회의 공분산구조 분석 결과에서 일관되게 유의하지 않게 나타난 경로는 타부서의 지원과 직무만족간(가설 5), 팀의 지원과 서비스수행간(가설 4)의 두 개의 경로이다.

논 의

고객 접점부서에 근무하는 종업원에 대한 조직 지원과 관련된 4개 요인(타부서의 지원, 팀의 지원, 상사의 지원 및 기술적 지원)과 서비스수행, 직무만족, 조직몰입간 관계구조 모형을 검증하고자 한 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 4개의 조직지원 요인을 외생요인으로, 직무만족, 조직몰입, 그리고 서비스수행을 내생요인으로 한 구조방정식 모형에 대한 두 차례의 공분산 구조분석 결과, 전반적 부합지수들이 모두 매우 높게 나타났으며 가설화된 경로계수 중 8개의 경로계수가 유의하게 나타나 본 연구에서 설정한 모형이 비교적 안정적인 것으로 판단된다. 둘째, 개별 경로에 대한 가설의 지지여부는 다음과 같다. 팀의 지원, 직속상사 및 기술적 지원은 직무만족에 직접효과를 지니는 물론 조직몰입에 간접효과도 지니는 것으로 나타났다.

그러나 조직지원 요인 중 타부서의 지원은 직무만족에 직접 및 간접효과 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 표 3의 요인간 영차 상관(zero-order correlation) 분석 결과, 타부서의 지원은 직무만족과 조직몰입 모두와 유의미한 상관관계를 보이고 있다. 따라서 타부서의 지원은 그 자체로 직무만족이나 조직몰입과 관련성을 지니지만 팀과 상사 및 기술적 지원의 효과를 감안한 연후에 타부서의 지원이 직무만족에 대해 지니는 추가적 설명력 증가는 미미하다고 볼 수 있다. 이에 대해 313명의 자료를 가지고 4개의 조직지원 요인을 독립변수로, 직무만족을 종속변수로 한 단계적 회귀 분석 결과 팀지원의 설명력이 26.02%, 기술적 및 상사의 지원의 증분적 설명력이 각각 5.02%, 2.32%로 나타났으나 타부서의 지원의 증분적 설명력은 0.04%에 지나지 않았다. 그러나 타부서의 지원이 서비스수행에 미치는 효과는 일관되게 유의하게 나타나 이 변수가 직무만족에는 큰 영향을 미치지 못하지만 점점 서비스수행에는 중요한 변수임을 알 수 있다. 이러한 결과는 다음과 같은 이유 때문인 것으로 설명할 수 있다. 즉 고객접점 종업원의 일상적인 업무에서 타부서로부터 지원을 받는 기회가 많지 않기 때문에 나타난 결과일 수 있다. 다시 말하면 일을 함에 있어서 평상시에도 타부서로부터 필요한 정보를 구할 수 있다. 그러나 타부서의 직접적인 도움에 의존해야만 하는 경우는 불만족한 고객에 대해 응답해야만 할 때와 같이 타부서의 특별한 협조가 필요한 경우를 제외하고는 흔하지 않다. 따라서 이러한 상황인 경우에는 타부서의 지원은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않고서도 서비스수행에 직접적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

한편, 상관분석 결과에서는 팀의 지원이 서비스수행과 0.47의 비교적 높은 상관을 보였으나(표 3 참조) 팀의 지원에서 서비스 수행으로 가는 경로

는 일관되게 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 4는 지지되지 않았다.

이러한 결과는 고객접점 종업원이 맡고 있는 작업의 성질을 고려해 봄으로써 이해될 수 있다. 즉 조직구조는 비록 팀 중심의 조직으로 이루어져 있다 하더라도 조직설계의 취지가 팀의 기능적인 측면을 고려해서 설계되기보다는 단지 조직전체의 관리적 측면을 고려한 의도에서 단위조직을 설계할 수도 있다(Frenkel, Korczynski, Shire, & Tom, 1999). 따라서 관리적인 의도에서 설계된 팀 조직인 경우라면 비록 일을 함에 있어서 옆에 있는 동료로부터 어떤 지원이나 조언을 얻을 수도 있으나 기본적으로 모든 일은 각 개인을 중심으로 이루어진다고 할 수 있다. 이러한 경우 만약 일과 관련하여 문제해결을 위한 도움이 필요할 때는 주위의 동료보다는 오히려 상사의 지원을 구하게 될 것이다. 이처럼 고객접점 종업원의 일이 개인적인 수준에서 완료될 수 있는 경우라면 부수적인 일에 대한 동료들의 지원으로 인해 직무만족은 높아질 수 있으나 서비스수행 자체에는 유의한 영향을 주지 않을 수도 있다.

본 연구의 이러한 결과들은 고객접점 종업원의 서비스 수행에 영향을 주는 조직지원 요인들을 각기 독립적으로 다룬 기존의 연구들(곽원섭, 1995; 김수영과 박세영, 1999; 탁진국과 정성모, 2000)과는 달리 조직지원 변인, 직무만족, 조직몰입, 그리고 수행과의 관계를 하나의 모형내에서 변인들간의 인과관계를 다루었다는 점에서 의의가 있다. 이러한 변인들간의 관계는 고객지향적 서비스제공 체계의 방향을 위한 중요한 시사점을 갖는다. 즉 본 연구의 결과에서 보여준 바와 같이 팀의 지원, 상사의 지원, 그리고 기술적 지원은 종업원들의 직무만족과 조직몰입에 영향을 줌으로써 종업원들의 서비스수행에 영향을 주는 지원요인들이다. 이러한 지원요인들은 고객지향적인 서비스

수행이 나타나게 하는 여건들임을 주지할 필요가 있다. 이 가운데서도 특히 상사의 지원과 기술적 지원은 직무만족을 통한 간접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 서비스수행에 직접적으로 영향을 주는 것이다. 특히 상사의 지원이 미치는 효과와 관련하여 고객접점 종업원들은 자신들의 상사로부터 대우받는 만큼 고객을 대한다는 사실을 또다시 입증하는 것이다. 따라서 고객접점 종업원들로 하여금 양질의 서비스를 제공하도록 독려하고 있는 관리자 자신의 서비스리더십이 바로 고객지향적 서비스수행이 이루어지기 위한 주요 영향원임을 상기시킬 필요가 있다. 또한 기술적 지원 역시 직·간접적인 모든 경로를 통해 서비스수행에 영향을 주는 것으로 나타난 것은 오늘날과 같이 서비스 제공의 형태가 기술의 변화와 함께 급속도로 발전하고 있는 상황에서는 매우 중요한 시사점을 주고 있다. 즉 효과적인 기술의 사용과 효과적인 기능을 지닌 기술은 그 자체가 하나의 서비스 품질의 기능을 함으로써 고객만족에 영향을 줄뿐만 아니라 고객만족을 지향하고 있는 종업원의 만족에도 영향을 준다. 이는 곧 고객지향적 서비스를 위한 체계로서 인적자원관리의 중요성을 강조함과 동시에 기술상의 지원에 대한 요구도 함께 이루어져야함을 시사하는 것이다.

본 연구는 조직지원 요인들이 서비스수행에 미치는 영향을 다룬 기존 연구들이 간과했던 그 과정을 알아보기 위해 조직지원 요인, 직무만족, 조직몰입, 그리고 서비스수행간의 관계를 알아보았다. 그러나 각 요인들간의 관계에 대한 유의미한 결과를 통해 조직지원 변인들의 영향이 나타나기까지의 보다 세부적인 지식을 얻을 수 있었다 하더라도 변인들간의 양방향 효과를 다루지는 않았고, 또 결과변인의 선행요인을 계열적으로 밝혀 보려는 의도에서 조직지원 변인이 조직몰입에 미치는 직접적인 영향을 다루지는 않았다. 끝으로

서비스수행에 영향을 줄 수 있는 많은 조직지원 변인들 가운데서 매우 제한된 조직지원 변인들의 영향만을 다룬 한계점이 있다.

참고문헌

- 곽원섭(1995). 고객만족을 위한 은행서비스의 품질과 인적 서비스수행을 위한 조직요인. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 8, 15-31.
- 김수영·박세영(1999). 자동차 영업에서의 서비스 품질, 서비스 수행 및 조직 요인의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 12(2), 23-38.
- 탁진국·정성모(2000). 서비스품질의 선행변인과 결과 변인에 관한 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 13(2), 91-101.
- Adler, P. S. (1992). *Technology and the future of work*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Andrew, S. & Stephen, F. (2000). When do customer contact employees satisfy customers? , *Journal of Service Research*, 3(1), 18-34.
- Auty, S., & Long, S. (1999). Tribal warfare and gaps affecting internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 10, 7-22.
- Berkely, B., & Gupta, A. (1995). Identifying the information requirements to deliver quality service. *International Journal of Service Industry Management*, 6, 16-35.
- Berry, L.L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1994). Improving service quality in america: lessons learned. *Academy of Management Executive*, 8, 32-45.
- Boshoff, C., & Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal

- service quality. *European Journal of Marketing*, 29, 23-42.
- Boshoff, C., & Tait, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing. *International Journal of Service Industry Management*, 7, 5-31.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper and Row.
- Chase, R. B. (1978). Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business Review*, 56, 137-43.
- Church, A. H. (1995). Linking leadership behaviors to service performance: Do managers make a difference? *Managing Service Quality*, 5, 26-31.
- Davis, F. D. (1993). User acceptance of information technology: system characteristics, user perception and behavioral impacts. *International Journal of Man-Machine Studies*, 38, 475-87.
- Domegan, C. (1996). The adoption of information technology in customer service. *European Journal of Marketing*, 30, 52-69.
- Evans, C., & Dion, K. (1991). Group cohesion and performance. *Small Group Research*, 22, 175-86.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organization Dynamics*, 20, 5-22.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Shire, K., & Tam, M. (1999). *On the front line: Organization of work in the information economy*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Gremler, D. E., Bitner, M. J., & Evans, K. R. (1994). The internal service encounter. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 34-56.
- Gronroos, C. (1988). Strategy, quality, and resource management in the service sector. *International Journal of Service Industry Management*, 5(2), 34-56.
- Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-79.
- Heskett, J. L., Thomas, O. J., Gary, W. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72, 164-75.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: Free Press.
- Horwitz, F., & Neville, M. A. (1996). Organization design for service excellence: A review of the literature. *Human Resource Management*, 35, 417-92.
- Iaffaldano, M., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Johnston, M. W., Parasuraman, A., Charles M. F., & William C. B. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27, 333-344.
- Karmarkar, U. S. (1996). Integrative research in marketing and operations management. *Journal of Marketing Research*, 18, 125-133.
- Karmarkar, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom*

- of teams: Creating the high performance organization.*
Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization.* Boston: Harvard Business School Press.
- Koch, J., & Steers, R. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behaviour, 12*, 119-128.
- Korczynski, M., Stephen, J. F., Karen, S., May, T., & Leigh, D. (1996). Front line work in the new model service firm: Australian and Japanese comparisons. *Human Resource Management Journal, 6*, 72-87.
- Lewis, B., & Entwistle, T. (1990). Managing the service encounter: A focus on the employee. *International Journal of Service Industry Management, 1*, 41-52.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior.* Singapore: McGraw-Hill International.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictive study. *Administrative Science Quarterly, 22*, 313-24.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.
- McCann, J., & Galbraith, J. (1981). Interdepartmental Relations. In *Handbook of organizational design*, Paul C. Nystrom and William H. Satrbucd, des. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal, 29*, 736-753.
- Murrell, A. J., & Sprinkle, J. (1993). The impact of negative attitudes toward computers on employees, satisfaction and commitment within a small company. *Computers in Human Behavior, 9*, 57-63.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and job performance. *Academy of Management Review, 9*, 712-721.
- Pine, B. J. (1993). *Mass customization: The new frontier in business competition.* Boston: Harvard Business School.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.
- Quinn, J. B., Doorley, T. L., & Paquette, P. C. (1990). Beyond products: Service based strategy. *Harvard Business Review, 68*, 58-65.
- Redman, T., & Mathews, B. P. (1998). Service quality and human resource management. *Personnel Review, 27*, 57-77.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology, 68*, 429-438.
- Rust, R. T., Greg, L. S., Heather, M., & Debbie, P. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach. *International Journal of Service Industry Management, 7*, 62-80.
- Schmidt, M. J. & Allscheid, S. P. (1995). Employee

- attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connection, *Personnel Psychology*, 48, 521-536.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K. & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23, 17-29.
- Schneider, B., Wheeler, J.K., & Cox, J. (1992). A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 77, 705-716.
- Thompson, J. W. (1996). Employee attitudes, organizational performance, and qualitative factors underlying success. *Journal of Business and Psychology*, 11, 171-196.
- Walton, R., & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict: a model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14, 73-84.
- Williams, L. J., & Hazer, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.

Relationships between Organizational Support Factors and Customer Encounter Employees' Service Performance

Won-seob Kwak
Hoseo University

Jong-Goo Lee
Taegu University

The main objective of this study was to verify the hypothesized causal relationship between organizational support factors for customer encounter employees and their job satisfaction, organizational commitment, and service performance. Four organizational support factors are other department, team, supervisor, and technological support. In total, 562 female employees of three finance companies participated in the survey. 313 cases were used in initial model building and 249 cases were used in the cross-validation. To identify the causal relation model which contained four exogenous organizational supporty factors and three endogenous factors(job satisfaction, organizational commitment, and service performance), covariance structure analyses were repeatedly conducted. The results of the initial covariance structure modeling and cross-validation anlysis revealed that the proposed hypothetical model was well-fitted to the data. The Implications, some possibl limits and the future directions of the present study were discussed,

Key Words : Customer satisfaction, Service performance, Organizational support

1차 원고 접수: 2001. 6. 30.

최종게재 결정: 2001. 8. 14.

부록 1. 공분산 행렬(기본모형 검증자료)

y11회사의 관리방법에 대해 만족	0.862																				
y21회사의 인사고과 방법에 대해 만족	0.597	1.141																			
y31회사의 승진 원칙에 대해 만족	0.713	0.714	1.232																		
y41나의 급여에 대해 만족	0.581	0.561	0.666	1.124																	
y51내가 맡은 업무량에 대해 만족	0.448	0.542	0.412	0.571	1.108																
y61내직무에 영향주는 결정에 영향력행사	0.428	0.599	0.438	0.493	0.611	1.165															
y72이 회사 근무사실 타인에게 자랑	0.264	0.328	0.257	0.382	0.445	0.444	1.085														
y82회사위해 하는 일 이상 일할 의사	0.246	0.343	0.252	0.278	0.497	0.488	0.688	1.214													
y92타회사 스카우제의와도 이회사근무	0.571	0.573	0.483	0.568	0.607	0.704	0.797	0.774	1.872												
y103고객에게 신뢰와 확신감을 갖게해줌	0.202	0.250	0.193	0.194	0.284	0.373	0.300	0.321	0.330	0.753											
y113고객불편사항 성의있게 듣고 해결노력	0.120	0.120	0.076	0.062	0.170	0.212	0.265	0.275	0.233	0.443	0.690										
y123동료들에 비해 고객에게 친절	0.177	0.211	0.176	0.125	0.219	0.269	0.265	0.300	0.314	0.513	0.447	0.733									
y133고객이 원하는 것 이해하려고 노력	0.186	0.295	0.171	0.150	0.255	0.381	0.223	0.305	0.270	0.463											
y143바쁘도 고객문의에 적극적인 관심	0.166	0.192	0.159	0.127	0.188	0.250	0.244	0.297	0.298	0.458											
y153고객에게 최대한 이익이 되도록 노력	0.509	0.471	0.449	0.751																	
y163고객의 선화입출금확인/문의시 적극응대	0.213	0.272	0.234	0.137	0.249	0.347	0.332	0.399	0.252	0.485											
y173고객의 문제 생겼을 때 도와주려 노력	0.407	0.391	0.484	0.433	0.800																
y183고객이 거래통해 금전적 안정감 느끼게	0.129	0.188	0.111	0.112	0.171	0.289	0.271	0.322	0.333	0.448											
y193고객에게 단골손님같이 개별적인 관심	0.391	0.481	0.420	0.425	0.396	0.752															
y203고객이 기다리지 않도록 신속 처리노력	0.104	0.130	0.101	0.094	0.183	0.219	0.192	0.192	0.177	0.401											
y213고객이 이해하기 쉬운 말을 사용	0.479	0.379	0.338	0.408	0.366	0.346	0.755														
y223업무처리를 실수없이 정확하게 처리	0.196	0.248	0.266	0.121	0.215	0.328	0.295	0.400	0.339	0.577											
y233고객과의 약속시간을 잘 지킴	0.425	0.415	0.380	0.432	0.513	0.381	0.396	0.927													
x11일 어려울때 타부서 사람도 도와줄것임	0.184	0.346	0.243	0.120	0.269	0.357	0.314	0.425	0.293	0.503											
x21도움요청서 타부서 사람이라도 도와준다	0.397	0.470	0.609	0.390	0.569	0.478	0.318	0.480	1.189												
	0.055	0.101	0.114	0.062	0.147	0.159	0.257	0.324	0.249	0.331											
	0.398	0.305	0.295	0.351	0.353	0.311	0.343	0.332	0.333	0.626											
	0.186	0.228	0.225	0.068	0.079	0.237	0.169	0.203	0.201	0.408											
	0.341	0.359	0.374	0.350	0.499	0.396	0.273	0.422	0.531	0.306											
	0.814																				
	0.124	0.115	0.021	0.075	0.147	0.261	0.200	0.294	0.208	0.389											
	0.306	0.268	0.271	0.243	0.283	0.263	0.276	0.313	0.252	0.287											
	0.248	0.703																			
	0.031	0.122	0.064	0.059	0.210	0.185	0.196	0.213	0.187	0.274											
	0.317	0.253	0.194	0.243	0.229	0.209	0.337	0.219	0.204	0.300											
	0.182	0.334	0.828																		
	0.225	0.324	0.273	0.268	0.344	0.515	0.435	0.430	0.477	0.367											
	0.296	0.326	0.371	0.319	0.371	0.366	0.264	0.297	0.474	0.263											
	0.345	0.303	0.228	1.044																	
	0.223	0.318	0.218	0.278	0.363	0.485	0.446	0.419	0.510	0.367											
	0.285	0.325	0.332	0.319	0.349	0.344	0.279	0.300	0.376	0.259											
	0.293	0.284	0.243	0.915	1.092																

한국심리학회지: 산업 및 조직

x31일 어려워지기전에 타부서 사람에게 요청	0.156	0.209	0.145	0.129	0.304	0.443	0.350	0.431	0.412	0.298
	0.255	0.283	0.310	0.271	0.365	0.257	0.236	0.265	0.379	0.232
	0.273	0.205	0.236	0.595	0.586	0.936				
x42우리팀은 새구성원이 발전하게 도움	0.362	0.431	0.349	0.380	0.470	0.487	0.475	0.462	0.566	0.349
	0.254	0.293	0.346	0.281	0.381	0.318	0.205	0.306	0.383	0.223
	0.289	0.228	0.211	0.573	0.530	0.410	1.004			
x52우리팀은 모든 사람이 일갈하게 도움	0.266	0.412	0.296	0.375	0.431	0.462	0.440	0.411	0.540	0.292
	0.217	0.254	0.296	0.276	0.302	0.245	0.177	0.267	0.300	0.203
	0.230	0.189	0.202	0.530	0.511	0.389	0.863	1.018		
x62나는 나의 팀의 한 일원이라고 느낌	0.298	0.402	0.353	0.379	0.458	0.423	0.556	0.501	0.573	0.342
	0.231	0.314	0.366	0.283	0.364	0.310	0.176	0.325	0.375	0.240
	0.296	0.248	0.215	0.547	0.514	0.409	0.750	0.758	1.058	
x72나는 팀의 구성원과 함께 일하기 위한	0.259	0.373	0.322	0.393	0.381	0.411	0.568	0.503	0.541	0.294
	0.246	0.307	0.304	0.257	0.318	0.309	0.186	0.266	0.353	0.267
	0.283	0.224	0.206	0.599	0.551	0.381	0.667	0.692	0.851	1.231
x83직속상사는 내게 일관련 많은 정보제공	0.270	0.430	0.410	0.362	0.403	0.427	0.436	0.393	0.411	0.295
	0.240	0.324	0.390	0.297	0.336	0.258	0.166	0.153	0.443	0.155
	0.221	0.154	0.141	0.458	0.361	0.340	0.662	0.673	0.643	0.541
	1.435									
x93직속상사는 내가 일을 잘 했을 때 인정	0.250	0.416	0.297	0.300	0.445	0.403	0.342	0.410	0.413	0.263
	0.210	0.265	0.343	0.288	0.270	0.225	0.190	0.221	0.337	0.200
	0.207	0.184	0.179	0.402	0.363	0.317	0.562	0.612	0.558	0.425
	0.872	1.163								
x103직속상사는 직무기술 개발하게 도와줌	0.254	0.404	0.331	0.331	0.442	0.423	0.358	0.354	0.447	0.236
	0.243	0.275	0.340	0.286	0.277	0.208	0.198	0.169	0.366	0.179
	0.172	0.170	0.176	0.472	0.436	0.310	0.598	0.637	0.553	0.503
	0.925	0.819	1.254							
x113직속상사는 중요한 결정에 나를 참여	0.351	0.579	0.383	0.440	0.540	0.656	0.498	0.530	0.545	0.366
	0.281	0.329	0.428	0.367	0.322	0.288	0.252	0.280	0.405	0.203
	0.200	0.297	0.212	0.475	0.422	0.261	0.712	0.715	0.670	0.525
	1.075	0.896	0.851	1.625						
x123직속상사는 자신의 일을 잘 할	0.263	0.361	0.313	0.323	0.432	0.354	0.398	0.374	0.374	0.209
	0.248	0.223	0.267	0.279	0.204	0.182	0.195	0.167	0.231	0.187
	0.166	0.182	0.265	0.427	0.382	0.332	0.528	0.615	0.594	0.554
	0.838	0.659	0.858	0.721	1.303					
x134업무용기계는 일을 효과적이게 한다	0.188	0.223	0.168	0.222	0.300	0.321	0.307	0.319	0.358	0.224
	0.238	0.164	0.217	0.223	0.289	0.185	0.214	0.252	0.285	0.209
	0.216	0.254	0.248	0.374	0.418	0.434	0.332	0.347	0.383	0.322
	0.307	0.328	0.304	0.295	0.355	0.962				
x144나의 업무용기계를 유용하게 잘 사용	0.188	0.144	0.178	0.211	0.239	0.264	0.316	0.275	0.306	0.222
	0.200	0.159	0.210	0.214	0.284	0.182	0.188	0.231	0.287	0.201
	0.224	0.176	0.195	0.411	0.405	0.377	0.345	0.324	0.351	0.366
	0.283	0.253	0.315	0.172	0.386	0.610	0.779			
x154사용기계는 내가 원하는 것을 해냄	0.380	0.378	0.445	0.386	0.324	0.467	0.274	0.283	0.372	0.181
	0.178	0.163	0.252	0.191	0.326	0.195	0.140	0.219	0.279	0.087
	0.226	0.194	0.082	0.378	0.336	0.321	0.350	0.322	0.350	0.301
	0.390	0.294	0.328	0.360	0.365	0.501	0.492	1.026		

부록2. 공분산 행렬(교차타당화)

y11회사의 관리방법에 대해 만족	0.975																			
y21회사의 인사과과 방법에 대해 만족	0.749	1.198																		
y31회사의 승진 원칙에 대해 만족	0.822	0.918	1.344																	
y41나의 급여에 대해 만족	0.691	0.798	0.813	1.287																
y51내가 맡은 업무량에 대해 만족	0.539	0.658	0.653	0.757	1.347															
y61내직무에 영향주는 결정에 영향력행사	0.478	0.613	0.509	0.477	0.621	1.316														
y72의 회사 근무사실 타인에게 자랑	0.412	0.501	0.397	0.552	0.621	0.522	1.214													
y82회사위해 하는 일 이상 일할 의사	0.520	0.613	0.445	0.660	0.622	0.532	0.805	1.257												
y92타회사 스카우트의와도 이회사근무	0.697	0.756	0.764	0.833	0.802	0.683	0.832	0.762	1.969											
y103고객에게 신뢰와 확실감을 갖게해줌	0.289	0.363	0.287	0.308	0.256	0.239	0.257	0.329	0.337	0.701										
y113고객불편사항 성의있게 듣고 해결노력	0.294	0.316	0.287	0.322	0.285	0.150	0.236	0.343	0.269	0.436	0.721									
y123동료들에 비해 고객에게 친절	0.258	0.293	0.265	0.268	0.260	0.147	0.301	0.368	0.346	0.507	0.484	0.780								
y133고객이 원하는 것 이해하려고 노력	0.297	0.314	0.288	0.334	0.317	0.154	0.298	0.387	0.345	0.434	0.465	0.448	0.798							
y143바빠도 고객문의에 적극적인 관심	0.263	0.240	0.242	0.250	0.237	0.142	0.192	0.310	0.290	0.439	0.538	0.483	0.428	0.732						
y153고객에게 최대한 이익이 되도록 노력	0.261	0.320	0.248	0.310	0.280	0.318	0.314	0.389	0.345	0.416	0.376	0.372	0.467	0.347	0.720					
y163고객의 전화입출금확인/문의시 적극응대	0.291	0.312	0.303	0.362	0.218	0.120	0.306	0.363	0.328	0.405	0.381	0.418	0.492	0.361	0.362	0.721				
y173고객에 문제 생겼을 때 도와주려고 노력	0.300	0.297	0.285	0.303	0.311	0.160	0.310	0.460	0.316	0.428	0.489	0.410	0.443	0.456	0.360	0.423	0.801			
y183고객이 거대통해 금전적 안정감 느끼게	0.185	0.207	0.196	0.249	0.185	0.202	0.233	0.251	0.263	0.455	0.323	0.411	0.417	0.349	0.404	0.366	0.366	0.651		
y193고객에게 단골손님같이 개별적인 관심	0.368	0.416	0.396	0.356	0.369	0.243	0.307	0.456	0.417	0.483	0.494	0.553	0.649	0.397	0.554	0.507	0.461	0.433	1.154	
y203고객이 기다리지 않도록 신속 처리노력	0.236	0.287	0.210	0.195	0.240	0.232	0.251	0.420	0.240	0.381	0.447	0.487	0.389	0.395	0.339	0.355	0.454	0.264	0.437	0.705
y213고객이 이해하기 쉬운 말을 사용	0.219	0.258	0.178	0.257	0.236	0.235	0.267	0.293	0.309	0.402	0.330	0.446	0.417	0.330	0.432	0.392	0.302	0.368	0.501	0.310
y223업무처리를 실수없이 정확하게 처리	0.174	0.143	0.079	0.157	0.195	0.271	0.283	0.317	0.350	0.393	0.261	0.336	0.288	0.259	0.292	0.298	0.324	0.258	0.383	0.391
y233고객과의 약속시간을 잘 지킴	0.316	0.292	0.268	0.275	0.312	0.247	0.274	0.309	0.451	0.340	0.293	0.292	0.260	0.295	0.255	0.306	0.296	0.236	0.361	0.320
x11일 어려울때 타부서 사람도 도와줄것임	0.413	0.463	0.349	0.324	0.348	0.336	0.525	0.509	0.492	0.283	0.258	0.261	0.350	0.225	0.353	0.331	0.383	0.230	0.428	0.335
x21도움요청서 타부서 사람이라도 도와준다	0.381	0.377	0.347	0.309	0.365	0.232	0.571	0.574	0.434	0.264	0.247	0.273	0.359	0.240	0.351	0.392	0.405	0.241	0.429	0.377
	0.285	0.329	0.259	0.867	1.071															

한국심리학회지: 산업 및 조직

x31일 어려워지기전에 타부서 사람에게 요청	0.319	0.293	0.244	0.229	0.254	0.298	0.476	0.406	0.387	0.293
	0.213	0.262	0.344	0.189	0.313	0.362	0.323	0.241	0.378	0.328
	0.248	0.368	0.262	0.668	0.689	1.021				
x42우리팀은 새구성원이 발전하게 도움	0.362	0.501	0.504	0.472	0.489	0.326	0.360	0.387	0.335	0.315
	0.229	0.275	0.310	0.201	0.319	0.301	0.307	0.276	0.391	0.205
	0.243	0.187	0.204	0.550	0.505	0.453	1.062			
x52우리팀은 모든 사람이 일갈하게 도움	0.370	0.460	0.517	0.478	0.491	0.328	0.372	0.436	0.368	0.312
	0.244	0.312	0.349	0.213	0.340	0.329	0.292	0.312	0.411	0.250
	0.223	0.195	0.223	0.539	0.517	0.471	0.980	1.155		
x62나는 나의 팀의 한 일원이라고 느낌	0.483	0.541	0.443	0.425	0.365	0.325	0.443	0.539	0.525	0.341
	0.314	0.341	0.374	0.275	0.313	0.378	0.376	0.218	0.460	0.343
	0.264	0.293	0.296	0.555	0.536	0.484	0.583	0.597	1.013	
x72나는 팀의 구성원과 함께 일하기 원함	0.438	0.536	0.422	0.448	0.414	0.460	0.518	0.598	0.531	0.276
	0.247	0.302	0.345	0.233	0.330	0.271	0.288	0.227	0.462	0.268
	0.261	0.250	0.233	0.583	0.535	0.452	0.742	0.745	0.833	1.239
x83직속상사는 나에게 일관련 많은정보제공	0.415	0.400	0.452	0.401	0.467	0.339	0.440	0.299	0.352	0.187
	0.203	0.244	0.275	0.193	0.257	0.204	0.179	0.201	0.360	0.183
	0.137	0.161	0.187	0.457	0.390	0.374	0.524	0.579	0.433	0.460
	1.299									
x93직속상사는 내가 일을 잘 했을 때 인정	0.402	0.463	0.471	0.377	0.492	0.451	0.524	0.408	0.479	0.307
	0.279	0.320	0.355	0.298	0.300	0.296	0.291	0.277	0.412	0.251
	0.227	0.237	0.169	0.474	0.424	0.485	0.497	0.596	0.484	0.528
	0.977	1.353								
x103직속상사는 직무기술 개발하게 도와줌	0.385	0.513	0.615	0.509	0.552	0.545	0.490	0.244	0.484	0.223
	0.239	0.188	0.288	0.186	0.277	0.198	0.196	0.227	0.278	0.157
	0.118	0.091	0.161	0.340	0.266	0.321	0.480	0.544	0.331	0.435
	0.881	0.913	1.389							
x113직속상사는 중요한 결정에 나를 참여	0.464	0.538	0.513	0.549	0.494	0.499	0.504	0.470	0.422	0.342
	0.338	0.373	0.388	0.333	0.370	0.305	0.307	0.315	0.421	0.295
	0.243	0.270	0.188	0.489	0.433	0.450	0.563	0.623	0.502	0.533
	0.924	0.925	0.836	1.304						
x123직속상사는 자신의 일을 잘 함	0.301	0.392	0.361	0.365	0.487	0.390	0.393	0.257	0.510	0.273
	0.235	0.229	0.259	0.234	0.285	0.153	0.197	0.229	0.221	0.184
	0.247	0.242	0.234	0.383	0.273	0.291	0.440	0.451	0.329	0.402
	0.726	0.658	0.674	0.619	1.018					
x134업무용기계는 일을 효과적이게 한다	0.394	0.346	0.331	0.302	0.299	0.215	0.409	0.443	0.467	0.289
	0.250	0.298	0.259	0.243	0.290	0.339	0.304	0.255	0.340	0.320
	0.300	0.314	0.287	0.527	0.548	0.550	0.409	0.394	0.432	0.475
	0.299	0.284	0.290	0.325	0.295	1.098				
x144나의 업무용기계를 유용하게 잘 사용	0.405	0.329	0.327	0.277	0.270	0.232	0.391	0.406	0.462	0.304
	0.247	0.269	0.305	0.248	0.278	0.323	0.351	0.227	0.328	0.314
	0.242	0.318	0.325	0.495	0.498	0.495	0.405	0.370	0.462	0.481
	0.286	0.272	0.282	0.353	0.337	0.778	0.871			
x154사용기계는 내가 원하는 것을 해냄	0.436	0.339	0.326	0.308	0.304	0.216	0.308	0.405	0.493	0.278
	0.256	0.251	0.229	0.247	0.229	0.269	0.330	0.189	0.308	0.300
	0.194	0.278	0.352	0.419	0.419	0.405	0.313	0.348	0.379	0.410
	0.176	0.251	0.154	0.211	0.229	0.687	0.586	0.978		