

종업원의 업무능력을 고려한 종업원 만족도, 생산성 및 고객만족 간 인과관계 분석

김찬규^{1*} · 박영준¹ · 김태호²

¹한국전자통신연구원, 인터넷 경제연구팀 / ²KT 품질경영실 식스시그마팀

Analyzing the Casual Relationship among Employee Satisfaction, Productivity and Customer Satisfaction Considering Employee' Work Ability

Chan gyu Kim¹ · Youngjoon Park¹ · Taeho Kim²

¹ETRI, Daejeon, 305-350

²Six sigma team, KT, Sungnam, 463-711

We analyze how much employees' work abilities and overall satisfaction on the job or corporate influence on the productivity and customer satisfaction in the service industry, which is characterized by simultaneity, heterogeneity, intangibility and etc. Employees always encounter customers in process of the service. So, the employees' attitudes and behaviors have direct influences on the service quality or satisfaction which customers perceive. Also, employees' satisfaction or work abilities can lead to increase or decrease the productivity. To grasp and demonstrate the cause and effect relationship, we firstly measure the degrees of employee satisfaction organized by 11 factors through survey, and also measure employees' overall satisfaction, organizational commitment and productivity. Secondly, we define service value as the employee's objective measure index and collect it with the data related to customer satisfaction. Based on the collected data, thirdly we define how the relationship among the employee satisfaction, the productivity, the service value and the customer satisfaction are affected by the employees' work abilities and overall satisfaction with SEM(Structural Equation Model). And finally, we classify employees according to their abilities and the degrees of satisfaction respectively and suggest important strategies to manage them effectively.

Keywords: employee satisfaction, productivity, service value, customer satisfaction, structural equation model

1. 서론

이 연구에서는 서비스업에 종사하는 종업원의 업무수행능력 및 직무나 회사에 대한 전반적 만족도에 따라 종업원의

생산성과 고객의 만족도가 어떻게 영향을 받는지를 비교 분석한다.

무한경쟁으로 대표되는 후기산업 사회로 전환되면서 각종 산업에 종사하는 기업들에게는 생산성 향상을 통해 경쟁력을

†연락처 : 김찬규, 305-350 대전시 유성구 가정동 161 한국전자통신연구원 인터넷경제연구팀,
Fax : 042-860-6504, E-mail : kcg63222@etri.re.kr

제고하는 것이 중요하다. 이에 기업들은 기술혁신과 정보화를 통해 이러한 경영환경에 적극적으로 대처하기 위한 노력을 기울이고 있다. 하지만 생산성을 향상시키는 데 있어 기술적 측면에만 지나치게 치중함으로써 미처 생각하지 못한 장애와 문제로 인해 투자만큼의 성과를 얻지 못하고 있다. 이것은 결국 기업의 생산성 향상은 물적 자원뿐만 아니라 인적 자원을 다 같이 효율적으로 활용할 때 가능해짐을 의미한다. 특히 서비스 산업의 경우 인적자원과 인적 서비스가 차지하는 비중은 매우 높다. 생산과 소비의 비분리성으로 인해 서비스의 생산 및 전달과정에서 종업원과 고객은 서로 상호작용을 하게 된다. 이로 인해 종업원들이 자신의 직무에서 느낀 것들이 고객에게 서비스를 제공할 때 그대로 전달된다. 또한 고객은 서비스 만족 수준에 대한 정도를 종업원에 의해 전달되는 지식 및 행동을 토대로 결정한다. 따라서 현재 근무하고 있는 환경에 대해 만족하는 종업원일수록 더욱 고객 지향적이고 서비스 지향적 마인드를 갖게 된다. 또한 현재 업무수행 능력이 뛰어난 종업원일수록 고객을 만족시킬 가능성이 크게 존재한다. 이러한 가능성으로 인해 회사는 종업원을 내부 고객으로 간주하고 고객에게 서비스하는 차원과 동일한 관점으로 접근하고 있다. 최근의 연구에서도 종업원 만족도에 대한 연구를 기존의 고객 만족 연구와 동일한 선상에서 접근하여 측정하고 있다(Roland T. R and Greg L.S., 1996). 이러한 배경을 바탕으로 이 연구에서는 종업원을 대상으로 종업원 만족도, 조직 몰입, 생산성, 고객 만족 간에 인과관계를 밝힌다. 또한 종업원의 능력과 만족도에 따라 만족도, 조직 몰입, 생산성, 고객 만족 간의 인과관계를 살펴보고 종업원의 관리 방안을 제시한다.

이 연구는 2장에서 기존 연구에 살펴보고 연구 모형과 가설을 제시한다. 3장에서는 변수의 조작적 정의와 연구 방법에 대해 설명하고 4장에서는 실증분석 결과에 대해 설명한다. 마지막 5장에서는 결론과 이 연구가 제시하는 의미에 대해서 토의한다.

2. 이론적 고찰

기존 연구에서 종업원의 업무수행 능력이나 회사에 대한 전반적 만족도에 의해 세분화하여 인과관계를 분석한 연구는 거의 존재하지 않는다. 기존의 연구는 종업원 만족과 조직 몰입과의 관계, 종업원 만족과 직무 성과 변수와의 관계, 종업원 만족과 고객 만족과의 연관 분석 등 종업원 만족, 조직 몰입, 생산성, 고객 만족을 모두 연결한 연구보다는 부분적인 연관 분석으로 이루어졌다.

먼저 종업원 만족과 조직 몰입과의 연구를 보면 종업원 만족은 조직 행동을 결정하는 중요한 요인이긴 하지만 대부분의 경우 중요한 요인보다는 양념 정도의 개념으로 생각하고 취급한다. 반면에 조직 몰입은 여러 가지 경로를 통해 학습되는 개념으로 이해하는 경향이 높다. 종업원 만족도와 조직 몰입 관

계 연구는 대부분의 연구가 조직 몰입의 선행 변수로써 종업원 만족도를 두고 둘 사이에는 긍정적인 관계가 존재하고 있음을 밝혔다(Brooke *et al.*, 1988; Davy *et al.*, 1991; Farkas and Tetrick, 1989; Alex M. Susskind *et al.*, 2000). 또한 이러한 연구들은 종업원 만족도가 조직 성과 변수에 영향을 미칠 때 매개 변수로 조직 몰입을 거쳐야 함을 보여주고 있다. 또한 Roland T. R and Greg L.S.(1996)은 직무 만족과 조직 몰입의 관계를 분석하기 위해 고객 만족 측정 방법을 그대로 적용했다.

직무 만족과 조직 성과변수 사이에 관한 기존 연구를 보면 상관관계는 별로 높지 않은 것으로 제시하고 있다. 하지만 조직 성과에 대한 측정 항목을 무엇으로 두느냐에 따라 상관관계는 상당한 차이가 발생한다. 직무 만족과 관련이 있는 직무 성과를 다룰 때 주로 사용하는 성과 지표로는 종업원 이직, 조직 시민행동 등이다. 조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 동료나 조직을 기꺼이 도와줄 수 있는 종업원의 행동을 의미하며 직무 만족과 조직 시민행동은 서로 연관성이 있음을 여러 연구에서 밝혀졌다(schnake, 1991; Becker and Billings, 1993; Farh, Podsakoff and Organ, 1990).

종업원 만족도와 고객 만족 연관 분석 연구를 보면 Heskett *et al.*(1997)은 종업원 만족이 고객 만족에 반영되는 만족 거울 이론으로 종업원 만족이 고객 만족에 반영됨을 나타낸다. 또한 서비스 수익 체인을 제안하면서 종업원 만족과 충성도는 생산성과 고객 만족과 고객 충성도 그리고 수익과 성장의 기초가 되는 항목임을 제안했다. 서비스 수익 체인은 서비스 전달 시스템에서부터 종업원의 만족도, 서비스 가치, 고객 만족도, 고객 로열티, 수익을 체인으로 연결하는 모형으로서 최근에 많은 연구가 이루어지고 있다(Kuei, C. H. *et al.*, 2001; Loveman, G.W., 1998; Rucci, A. J. *et al.*, 1998; Smith, M. S., 2001; Silvestro, R., 2002; Silvestro, R. and Cross, S., 2002). 또한 종업원 만족과 고객 만족 간의 직접적인 관계 분석을 시도한 연구도 있었다(Michael, A.S and George, C.C., 2000; Schneider and Bowen, 1993).

기존 연구 결과를 기반으로 할 때 이 연구는 몇 가지 특징을 갖는다. 첫째, 기존 연구는 직무 만족, 조직 몰입, 생산성, 고객 만족에 대한 연속적인 인과관계를 밝히지 못하고 부분적인 관계 연구에 국한되어 있다. 따라서 이 연구는 직무 만족, 조직 몰입, 생산성, 고객 만족에 대한 연속적인 인과관계를 밝힌다. 특히 생산성은 주관적 생산성과 객관적 생산성으로 나누어 둘 사이의 관계뿐만 아니라 연속적인 인과관계를 살펴본다. 둘째, 기존 연구는 설문 대상 전체에 관한 연구로만 구성되었지만 이 연구에서는 종업원 업무능력별 요인 간 인과관계를 살펴본다. 종업원의 능력에 따라 종업원 만족도 요인 중 조직 몰입, 생산성, 고객 만족에 미치는 핵심 요인에 차이가 발생한다. 따라서 이 연구에서는 종업원 능력별 차이의 요인을 밝힌다. 셋째, 기존 연구에서는 종업원의 직무나 회사에 대해 느끼는 전반적 만족도에 따라 종업원을 구분해서 인과관계를 밝힌 연구도 존재하지 않는다. 하지만 경영이나 관리자 입장에 있는 사람이라면 누구나 관심을 가질 수밖에 없는 연구 대상이다. 따라서

이 연구에서는 종업원의 회사나 직무에 대한 전반적 만족도 수준에 따라 조직 몰입, 생산성, 고객 만족의 인과관계를 밝히고 핵심 영향 요인을 찾아낸다.

이 연구의 기본 연구 모형은 <그림 1>과 같다. 이 모형에서 업무성과 및 업무태도는 주관적 생산성, 서비스 가치는 객관적 생산성을 의미한다. 이 연구 모형에 대해 구조 방정식을 활용하여 연구 모형의 인과관계를 분석한다. 그 이후에 종업원을 업무수행 능력별로 나누어 각각에 대해 이 연구모형을 수행하여 결과를 비교 분석한다. 또한 종업원을 3개의 항목으로 구성된 전반적 만족도에 의해 구분하여 각각에 대해 구조방정식을 이용하여 결과를 산출한다.

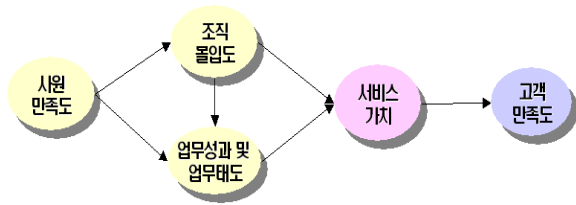


그림 1. 연구 모형.

3. 연구 방법 및 설계

연구 모형의 인과관계 분석을 위해 이 연구에서는 통신사업자의 콜 센터 상담원을 대상으로 한다. 콜 센터 상담원 역시 고객과 직접 대면하는 직업인 관계로 상담원의 직무에 대한 불만족 또는 낮은 업무 능력이 고객에 대한 응대 서비스 품질 저하로 나타난다. 따라서 합리적인 경영 차원에서 실제 상담원의 직무에 대한 만족 정도가 상담원의 생산성이나 고객 만족 정도에 얼마나 많은 영향을 미치는지 파악해야 한다. 이 분석을 위해 종업원 만족도, 조직 몰입도, 업무성과 및 업무태도는 설문조사를 통해 데이터를 수집하고, 서비스 가치와 고객만족 데이터는 시스템에 의해 객관적으로 평가되는 평가자료를 통해 확보했다. 설문조사에 의한 항목은 모두 리커트 7점 척도에 의해 측정하며 서비스 가치와 고객만족은 100만점 기준으로 측정하여 활용한다. 세부적으로 종업원 만족도, 조직 몰입도, 업무성과 및 업무태도, 서비스 가치, 고객만족 측정에 대해 살펴보면 아래와 같다.

3.1 종업원 만족도

종업원 만족은 직무 특성을 반영하여 수행하는 직무에 대한 만족도와 직무를 둘러싼 근무 환경에 대해 평가한다. 종업원 만족 설문은 기존의 조사 방법인 JDI(Job Descriptive Index), MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire), JDS(Job Diagnostic Survey)을 참고하여 만들었다(Paul E. Spector, 1997). 이 연구에서 종업원 만족은 전반적 만족도 측정을 위한 3개 항목을 제외하고 <표

1>과 같이 총 11개 요인 34개의 항목으로 구성된다. 직무에 대한 만족을 측정하기 위해서는 J. R. Hackman과 G.R. Oldham (1976)이 제시하여 보편적으로 받아들여지는 직무특성모형(Job Characteristics Model)을 반영한다.

표 1. 종업원 만족도 측정 항목

	요인	항목 수	a 계수	측정 세부항목
사 원 만 족 도	직부	4	0.6581	보람/만족도, 권한/재량권, 직무중요성, 업무량
	근무여건	2	0.8192	청결도, 설비준비도
	동료/팀웍	2	0.8880	협력도, 업무수행도
	직상급 상사	5	0.9295	목표부과, 지원도, 의견존중도, 역량개발지원, 공평한 대우
	기관장 리더십	6	0.9551	비전제시, 업무지원, 역량개발 지원, 의견존중, 공평한 대우, 충성심 고취
	커뮤니케이션	3	0.5450	정보획득도, 소문신뢰도, 창의성
	급여/복리후생	2	0.8104	내적 공정성, 외적 공정성
	교육/개발	3	0.8462	프로그램 충족도, 기회제공, 교육 유용성
	승진/경력개발	2	0.8454	제도충족, 승진공정성
	평가제도	2	0.8886	고과제도 정확성, 고과제도 공정성
	비전/전략	3	0.9183	변화적응도, 경영계획, 비전제시
	조직 몰입도	4	0.6893	근무결정, 자부심, 실망감, 충성심
	업무성과 및 업무태도	3	0.7360	노력정도, 평판, 조직시민행동

3.2 조직 몰입과 업무성과 및 업무태도

조직 몰입은 직무만족을 포함하여 개인이 조직생활을 하면서 획득하게 되는 조직의 목표와 가치에 대한 이해, 조직에서 높은 성과를 달성했을 때 돌아오는 보상에 대한 기대, 조직에 계속 근무함으로써 얻게 되는 개인적 이해 등을 반영하여 발생하므로 직무만족보다 늦게 나타난다. 다시 말해서, 종업원 만족도가 축적되어 조직에 대한 충성심으로 표현 가능한 조직 몰입이 발생하는 것으로 보는 것이다. 이 연구에서 조직 몰입은 <표 1>과 같이 4개 항목으로 측정한다.

업무성과 및 업무태도는 종업원 스스로가 생각하는 주관적 생산성을 의미한다. 종업원 생산성은 대부분의 경우 설문 조사를 수행할 때 익명성을 부여해야 하기 때문에 객관적인 개인 생산성을 사용하지 못한다. 물론 이 연구에서는 서비스가 치료 정의하는 객관적 생산성을 동시에 측정하여 관계 분석을 수행한다. 하지만 대부분의 연구에서는 객관적인 개인 생산성 지표보다는 설문조사를 통해 종업원들이 자신의 생산성을 주관적으로 판단하게 하여 이를 생산성 지표로 활용한다. 하지만 설문 조사로 측정하는 주관적 지표가 객관적 지표보다 반드시 열등하지는 않다. 그 이유는 대부분의 기업에서 객관적으로 종업원의 생산성을 측정하지 못하는 경우가 대부분이기 때문이다. 이 연구에서 생산성을 측정하기 위한 설문 조사 항

목에는 업무에 대한 노력 정도, 다른 종업원이 평가하는 평판, 그리고 조직 시민행동으로 구성한다.

3.3 서비스 가치와 고객만족

서비스 가치는 업무성과 및 업무태도와는 달리 객관적 생산성을 의미한다. 이 서비스 가치는 서비스 수익 체인에서 고객 가치 방정식을 이용해서 정의한다(Heskett, J.L., et al, 1997). 고객 가치 방정식은 지불한 비용에 비해 고객이 얻는 결과물, 다시 말해서 제공받은 결과물과 프로세스 품질 수준을 나타내는 방정식이다. 이 연구에서 고객이 지불하는 비용의 경우 동일하다고 가정하면 서비스 가치는 고객이 얻는 결과물과 프로세스 품질에 의해 결정된다. 고객이 얻는 결과물은 상담원의 상담이며 프로세스 품질은 상담원이 상담을 하기까지 준비된 과정을 의미한다. 결과물과 프로세스 품질을 측정하기 위해 필요한 항목은 고객 대기시간, 상담원의 친절도, 상담원의 지식 등이다. 고객 대기시간은 상담원이 처리하는 상담 호수에 의존하며 상담원의 친절과 지식은 상담원의 업무에 대한 지식과 상담하는 동안 얼마나 친절성을 발휘했느냐에 달려 있다. 따라서 서비스 가치는 상담원 처리 호수, 상담원의 업무지식, 친절을 비롯한 상담품질을 의미하는 서비스 향상도에 의해 측정한다. <그림 1>의 연구 모형에서 보듯 서비스 가치는 조직 몰입과 업무성과 및 업무태도에 영향을 받고 이것이 결국 고객 만족에 영향을 준다. 따라서 서비스 가치는 조직 몰입, 업무성과 및 업무태도와 고객만족을 상호 연결하는 고리 역할을 담당하고 있음을 이 연구에서 보여야 한다.

이 연구에서 설문 조사를 통해 측정하는 종업원 만족도, 조직 몰입, 업무성과 및 업무태도에 대해서는 신뢰성 테스트를 수행해야 한다. 그 결과는 <표 1>에 있다. 신뢰성 결과는 Cronbach's alpha 값을 통해 살펴볼 수 있는데 커뮤니케이션 요인을 제외한 모든 요인에서 0.6 이상의 신뢰성 있는 결과를 보여준다.

4. 실증 분석

콜 센터 상담원을 대상으로 하는 설문조사와 생산성 및 고객 만족 측정은 지원 인력을 제외한 실제 상담에 참여한 상담원에 대해서만 이루어졌다. 설문 회수는 총 244명에 대해 회수했지만 서비스 가치와 고객 만족 데이터가 없거나 부적절한 상담원에 대한 응답을 제외한 총 161명 데이터만 실증 분석에 이용했다. 설문은 모든 항목에 있어서 7점 척도로 이루어졌다.

먼저 상담원 설문표본의 특성을 업무능력별로 살펴보면 <표 2>와 같다. 상담원의 업무능력은 S, A, B, C, D 등급의 순으로 이루어진다. S, A와 같이 등급이 높은 상담원은 전체 응답 인원의 34% 정도를 차지하고 있다. 업무능력은 결국 근무기간과 높은 상관관계를 가진다. 다시 말해서 능력이 뛰어난 등급

일수록 근무기간이 길다. <표 2>를 보더라도 S등급의 평균 근무기간이 가장 길고 C등급은 평균 근무기간이 평균 7개월 정도임을 알 수 있다. 설문표본을 근무기간별로 살펴보면 근무기간이 6개월 미만인 상담원이 전체의 39% 정도를 차지하고 있다. 이것은 콜 센터 업무의 특성과 설문 대상이 된 콜 센터 업무의 어려움 때문에 이직과 구직이 상당히 활발히 이루어지고 있음을 알 수 있다.

표 2. 설문 표본의 특성

업무능력	비율	평균 근무기간(일)
S	9.8%	697
A	24.3%	601
B	31.8%	402
C	29.4%	224
D	4.7%	54
총합	100%	

근무기간	비율
6개월 미만	39.2%
6개월 ~ 1년	13.7%
1년 ~ 2년	20.0%
2년 ~ 3년	14.1%
3년 이상	4%
총합	100%

4.1 업무수행 능력 및 전반적 만족도에 따른 종업원 만족도 분석

업무수행 능력은 높은 업무수행 능력을 가진 종업원(S, A)과 낮은 업무수행 능력을 가진 그룹(B, C, D)으로 분류한다. 높은 업무수행 능력과 낮은 업무수행 능력의 상담원에 대한 설문 항목의 만족도 결과는 <그림 2>와 같다.

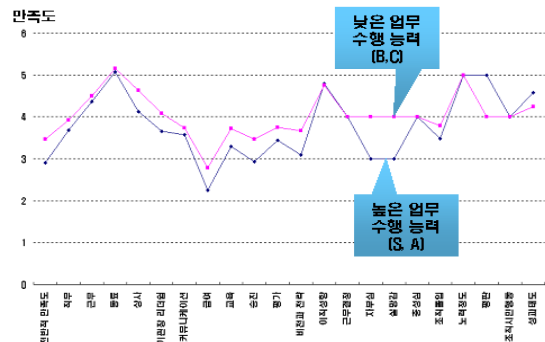


그림 2. 업무수행 능력별 설문결과.

<그림 2>의 결과를 보면 낮은 업무수행 능력을 가진 종업원의 만족도가 오히려 높은 업무수행 능력을 가진 종업원에 비해 높다. 모든 항목에서 낮은 업무수행 능력을 가진 종업원의 만족도가 높지만 유일하게 업무성과 및 업무태도 항목에서는 반대로 높은 업무수행 능력을 가진 종업원의 만족도가 높다. 이 결과는 처음 입사한 종업원이 근무 기간이 길어질수록 업무성과 및 업무태도는 좋아지지만 직무나 근무 여건에 대한 만족도는 떨어짐을 의미한다. 주관적 생산성을 의미하는 업무성과 및 업무태도의 경우 팀이나 조직을 위해 열심히 일하겠다는 의향은 업무수행 능력에 상관없이 비슷하다. 다만 주위로부터 받는 평판 항목은 높은 업무수행 능력을 가진 상담원, 다시 말해서 근무기간이 긴 종업원일수록 높다.

전반적 만족도는 모두 3개의 항목으로 구성되어 있다. 따라서 높은 전반적 만족도를 가진 상담원은 3개 항목의 산술 평균이 4 이상인 상담원으로 구성된다. 평균 전반적 만족도가 4 미만인 상담원은 낮은 전반적 만족도를 가진 상담원으로 분류한다. 전반적 만족도는 종업원이 업무나 회사의 환경에 대한 전반적으로 느끼는 만족도이기 때문에 모든 요소가 반영되어 있는 만족도이다. 따라서 높은 전반적 만족도를 가진 상담원일수록 <그림 3>과 같이 전반적 만족도를 구성하는 요인 하나 하나의 만족도 수준은 당연히 높다. 따라서 높은 전반적 만족도를 가진 종업원일수록 낮은 만족도를 가진 종업원에 비해 조직 몰입이 강하고 이직하겠다는 의향이 약하며, 생산성은 높다.

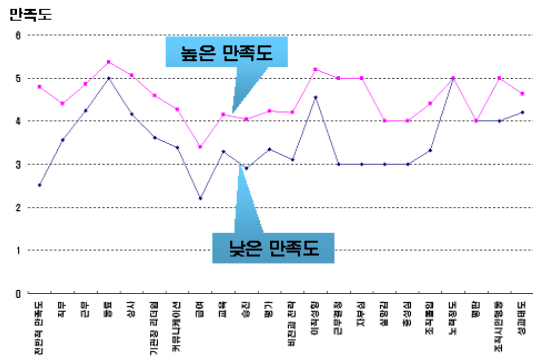


그림 3. 전반적 만족도에 따른 설문 결과.

4.2 전체를 대상으로 하는 구조방정식 모형과 결과

<그림 1>의 연구 모형과 업무수행 능력별 및 전반적 만족도별 인과관계를 밝히기 위해 구조방정식 모형을 수립한다. 구조방정식 모형은 <그림 4>와 같다. 이 모형에서 종업원 만족도라는 잠재변수를 중심으로 11개 요인이 관측변수가 된다. 관측변수가 되는 11개 요인은 각 요인에 해당하는 항목의 산술 평균값을 이용한다. 또한 조직 몰입도, 업무성과 및 업무태도라는 잠재변수에 대해서는 측정 항목이 그대로 관측변수가 된다. 서비스 가치라는 잠재변수는 상담원의 응답건수, 업무지

식, 서비스 향상도를 관측변수로 하는 모형이 되며 고객 만족은 고객의 만족 정도를 하나의 관측변수로 갖는 잠재변수가 된다. 이 구조방정식 모형은 AMOS 4.0으로 해결하며 종업원 만족도를 제외한 나머지 잠재변수에 대해서는 오차항을 나타내는 변수를 설정해야 한다. 하지만 고객 만족 잠재변수는 하나의 관측변수로 표현하기 때문에 표준 오차를 사전에 0으로 설정한다.

이 구조방정식 모형에 대한 통계적 유의성 검정을 보면 <그림 4>의 원 모형은 적합성 지수가 좋지 않기 때문에 통계적으로 적합한 모형이 아니다. 따라서 적합성 지수 향상을 위해 모형에 대한 수정이 필요하다. 모형을 수정하는 과정에서 직무와 승진 요인이 제거되었으며, 또한 수정지수를 통해 타당성 검토 후 오차항 공분산 제거 가능 변수에 대해 오차항을 서로 연결하여 공분산을 제거하는 방법으로 적합성을 향상시켰다. 이 결과 적합성 지수는 GFI 0.922, AGFI 0.883, RMR 0.095, NFI 0.900이며 카이 제곱값은 131.9이며 확률값은 0.365로서 RMR 값이 아주 좋은 값은 아니지만 대체적으로 적합성 검정을 만족하므로 수정한 모형을 최종 구조 방정식 모형으로 한다.

전체 상담원을 대상으로 하는 구조방정식의 최종 결과는 <그림 4>와 같다. <그림 4>의 수치는 경로계수이며 괄호 안의 숫자는 t값이다.

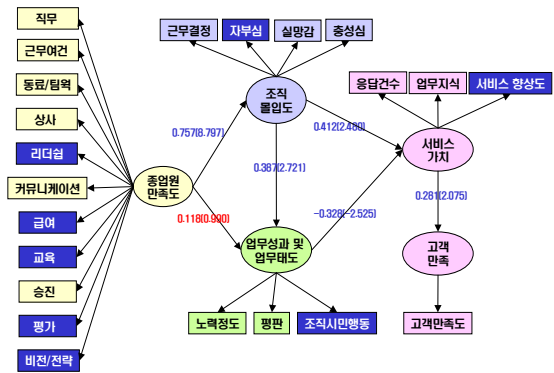


그림 4. 구조방정식 모형 및 결과.

잠재변수 간의 인과관계에서는 종업원 만족도와 업무성과 및 업무태도 간의 관계만 통계적으로 유의하지 않고 다른 잠재 요인 간의 관계는 통계적으로 유의하다. 이 결과는 종업원 만족도는 조직 몰입에 직접적인 영향을 주지만 업무성과 및 업무태도에는 직접적인 영향을 주지 못함을 의미한다. 직접적인 영향은 종업원 만족도를 높이면 조직 몰입이 향상됨을 의미한다. 조직 몰입은 업무성과 및 업무태도에 직접적인 영향을 미치며, 업무성과 및 업무태도와 조직 몰입은 서비스 가치에 직접적인 영향을 미친다. 마지막으로 서비스 가치는 고객 만족에 직접적인 영향을 준다는 것을 알 수 있다. 결과를 정리하면 콜 센터 상담원에 대한 종업원 만족도를 향상시키면 조직 몰입, 서비스 가치, 고객만족이 연속적인 인과관계에 의해 향상된다. 이 인과관계에서 특징적인 것은 업무성과 및 업무

태도와 서비스 가치 즉, 주관적 생산성과 객관적 생산성 사이에는 음의 관계가 존재하는 것이다. 이 관계가 존재하는 이유는 서비스 가치와 업무성과 및 업무태도를 구성하는 항목 간의 상관분석 및 회귀분석의 결과를 보면 서비스 가치와 조직 시민행동 항목 간에 음의 관계를 나타낸다. 조직 시민행동은 업무태도를 대표하는 항목이므로 업무태도와 서비스 가치와의 음의 관계는 조직 시민행동과 서비스 가치 사이의 관계가 대변하고 있음을 알 수 있다. 즉, 나의 일이 아니더라도 조직의 일을 위해 희생하고자 하는 조직 시민행동과 서비스 가치 간에는 음의 관계가 존재하며, 이는 팀워크보다는 개인적으로 업무를 수행하여야 하는 상담원 조직의 특성상 나타나는 현상으로 보인다.

<그림 4>에서 종업원 만족도의 가장 중요한 변수로는 교육 항목이며 그 다음으로는 비전/전략, 평가, 급여 순서이다. 이것은 종업원 만족도를 높이기 위해 교육 수준을 높이는 것이 중요함을 의미한다. 조직 몰입도의 경우 현재 하는 일에 대해 자부심이 있느냐 없느냐가 가장 중요한 변수이며, 업무성과 및 업무태도에서는 조직 시민행동 변수가 다른 두 변수보다 대단히 높은 회귀 계수를 보여준다.

종업원 만족도가 다른 요인에 미치는 효과는 직접효과와 간접효과로 구분된다. 직접효과는 종업원 만족도가 구조 방정식 모형에서 보듯 화살표가 바로 연결된 효과를 의미하며 간접효과는 다른 요인을 거쳐 영향을 주는 경우이다. 예를 들어 종업원 만족도가 서비스 가치에 미치는 효과는 간접 효과이며 그 효과는 두 가지로 볼 수 있다. 하나는 종업원 만족도가 조직 몰입에 미치는 효과와 조직 몰입이 서비스 가치에 미치는 효과의 곱이며 다른 하나는 종업원 만족도와 조직 몰입의 경로계수, 조직 몰입과 업무성과 및 업무태도의 경로계수, 업무성과 및 업무태도와 서비스 가치의 경로계수의 곱이다. 따라서 종업원 만족도가 서비스 가치에 미치는 효과는 두 곱의 합으로 이루어진다. 결국 종업원 만족도는 조직 몰입에는 직접 효과를 미치지만 업무성과 및 업무태도, 서비스 가치, 고객 만족에는 간접 효과를 미친다는 것을 알 수 있다.

4.3 업무능력 및 전반적 만족도에 따른 구조방정식 결과

업무능력에 따른 구조방정식 결과는 <그림 5>와 같으며 전반적 만족도에 따른 결과는 <그림 6>과 같다. 이 결과는 잠재 요인 간의 인과관계만을 나타냈다. 종업원 만족도에 가장 중요한 변수는 전체를 대상으로 한 것과 동일한 결과로 교육 요인이 중요하며 비전/전략, 평가 순으로 요인의 중요도가 결정된다. 인과관계 결과를 살펴보면 낮은 업무수행 능력을 가진 상담원의 업무 만족도가 높고, 높은 전반적 만족도를 보인 상담원의 업무 만족도가 높은 관계로 낮은 업무수행 능력과 높은 전반적 만족도를 가진 상담원의 패턴이 비슷하다.

하지만 낮은 업무수행 능력을 보이는 상담원의 경우 서비스

가치가 고객 만족과 연결되는 반면 높은 전반적 만족도를 가진 상담원의 경우 종업원 만족도를 높여 주더라도 고객만족 향상으로 연결되지 않는다. 높은 등급을 가진 상담원의 경우에는 종업원 만족도 향상이 조직 몰입 향상으로 연결되기는 하지만 생산성이나 고객만족과는 연결되지 않는다.

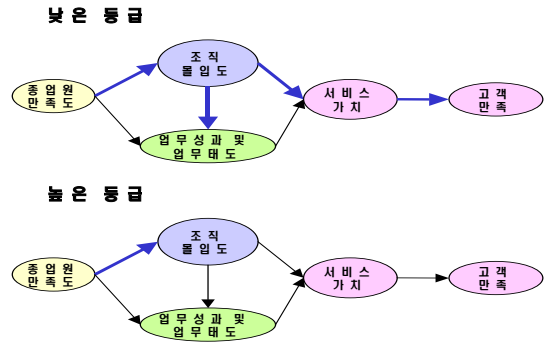


그림 5. 업무능력에 따른 구조방정식 결과.

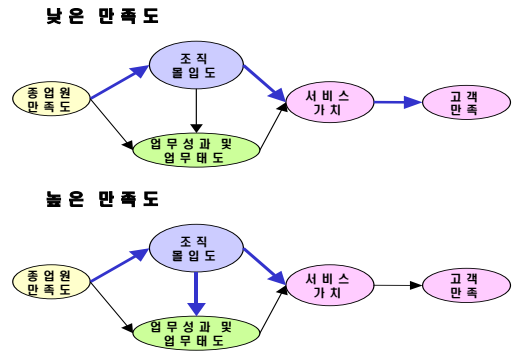


그림 6. 전반적 만족도에 따른 구조방정식 결과.

높은 등급을 가진 상담원의 경우 입사한 지도 오래되었고 업무에 대한 경험도 많은 집단이기 때문에 이미 생산성이나 고객만족은 어느 정도 달성한 집단이라 할 수 있기 때문에 종업원 만족도를 향상시킨다 하더라도 더 이상의 생산성이나 고객만족 향상은 가져오지 못한다. 이것은 등급이 높은 상담원의 경우 종업원 만족도가 아닌 다른 요인에 의해 영향을 받는다고 생각할 수 있다. 낮은 전반적 만족도를 가진 상담원의 경우 종업원 만족도 향상은 조직 몰입과 서비스 가치 그리고 고객만족을 향상시킨다. 따라서 종업원 만족도 향상을 통한 고객만족도 향상을 위해서는 현재 낮은 업무수행 능력을 보이고 있는 상담원과 회사나 업무에 대한 전반적 만족도가 낮은 상담원을 대상으로 투자를 하는 것이 좋다. 업무수행능력이 높은 상담원의 경우 회사나 업무에 대한 불만은 상대적으로 많으나 이 상담원의 불만을 없애준다고 해서 고객만족과 직결되지 않는다. 다만 높은 업무수행 능력을 가진 상담원의 불만을 제거하면 그만큼 조직에 대한 몰입 정도가 향상되어 충성스런 종업원으로 만드는 것은 가능하다.

5. 결론

이 연구를 통해 얻는 결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 종업원 만족도, 조직 몰입, 업무성과 및 업무태도, 서비스 가치, 고객만족 간의 상호 연관성을 살펴보았다. 그 결과 종업원 만족도, 조직 몰입, 서비스 가치, 고객만족 간의 연관성을 밝혔다. 둘째, 조직 몰입, 서비스 가치, 고객만족에 영향을 주는 종업원 만족도 구성 항목을 밝혔으며 또한 종업원 만족도 구성 항목이 정량적으로 미치는 영향을 분석했다. 셋째, 업무수행 능력이 낮은 상담원과 낮은 전반적 만족도를 가진 상담원을 대상으로 종업원 만족도를 향상시키는 것이 최종적으로 고객 만족을 향상시킬 수 있다. 통신사업자의 콜 센터 상담원은 현재 이윤 추구보다는 고장이나 가입을 위해 전화하는 고객에 대한 만족도를 높이는 것이 중요하다. 따라서 이러한 고객만족도를 높이기 위해서는 현재 회사 내 근무하고 있는 상담원에 대한 만족도를 높이는 것이 중요하다. 하지만 회사 측면에서 볼 때 모든 종업원의 만족도를 높이기 위해서는 투자에 대한 부담이 있을 것이다. 따라서 낮은 업무능력을 보이는 상담원에 대한 투자를 강화하는 것이 중요하다.

참고문헌

- Brooke, P.P., Russel, D.W.(1998), and Price, J.L., Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Davy, J.A., Kinicki, A.J., and Scheck, C.L.(1991), Developing and Testing a Model of Survivor Responses to Layoffs, *Journal of Vocational Behavior*, 38, 302-317.
- Farkas, A. and Tetrick, L.E.(1989), A Three-wave Longitudinal Analysis of the Casual Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions, *Journal of Applied Psychology*, 74, 855-868.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R.(1976), Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E., and Schlesinger, L.A.(1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, Free Press, New York.
- Kuei, C.H, Madu, C.N., and Lin, C.(2001), The Relationship between Supply Chain Quality Management Practices and Organizational Performance, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(8), 864- 872.
- Loveman, G.W.(1998), Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: an Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking, *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31.
- Paul E.(1997) Spector, Job Satisfaction Application, Assessment, Cause, and Consequence, SAGE Publications.
- Roland T. Rust and Greg L.(1996) Stewart, The Satisfaction and Retention of Frontline Employees A Customer Satisfaction Measurement Approach, *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 62-80.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P., and Quinn, R.T.(1991), The Employee-customer-profit Chain at Sears, *Harvard Business Review*, January-February, 83-97.
- Schnake, M.(1991), Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda, *Human Resource*, 44, 735-759.
- Schneider, B. and Bowen, D.(1993), Human Resource Management Is Critical, *Organizational Dynamics*, 39-52.
- Silvestro, R.(2002), Dispelling the Modern Myth: Employee Satisfaction and Loyalty Drive Service Profitability, *International Journal of Operations and Production Management*, 22(1), 30-49.
- Silvestro, R., Cross, S.(2000), Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment: Challenging the Satisfaction Mirror, *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 244-268.
- Smith, M.S.(2001), Measuring the People Side of Fedex Express, *Journal of Organizational Excellence*, Autumn, 11-18.
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M., and Brymer, R. A.(2000), Customer Service Employees' Behavioral Intentions and Attitudes: an Examination of Construct Validity and a Path Model, *International Journal of Hospitality Management*, 19, 53-77.