

도시철도운영기관의 서비스지향성이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향

The Effects of the Service Orientation on Job Satisfaction and Customer Orientation of the Urban Railway-operating Company

이현주[†] · 국광호*

Hyun-Ju Lee · Kwang-Ho Kook

Abstract This paper performed an empirical study through the survey to investigate the effects of the service orientation of the urban railway-operating company on employees' job satisfaction and customer orientation. For this, the surveyed data was analyzed through factor analysis, reliability analysis, and regression analysis. The difference between railway-operating companies was analyzed by the t-test and the differences between workers in different fields were analyzed by the ANOVA test. The results show that 1) human resource management, employee empowerment, service leadership, and service system are positively related to employees' job satisfaction in the decreasing order, 2) the service system, human resource management, and service leadership are positively related to customer orientation, but employee empowerment is negatively related to customer orientation, 3) the workers of the urban railway-operating company A and B show significant differences in job satisfaction and customer orientation, and 4) the job satisfaction and the customer orientation of the rolling stock maintenance workers was the highest and that of service workers in station was the lowest.

Keywords : Service Orientation, Human resource management, Employee empowerment, Service leadership, Service system, Job Satisfaction, Customer Orientation

요 지 본 논문에서는 도시철도운영기관의 서비스지향성이 직원의 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향을 파악하고자 설문지를 통한 실증연구를 하였다. 이를 위해 요인분석 및 신뢰도 분석, 종속변수에 영향을 미치는 독립변수의 관계 분석을 위한 회귀분석을 실시하였으며, 기관별 차이분석을 위하여 독립표본 t-test 분석 및 직무분야별 차이분석을 위한 일원배치분산분석을 실시하였다. 분석결과를 요약하면 첫째, 인적자원관리, 직원권한, 서비스리더십, 서비스시스템 순으로 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 고객지향성의 경우는 서비스시스템, 인적자원관리, 서비스리더십이 정(+)의 영향을 미치며, 직원권한이 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 셋째, A사와 B사의 직원들 간에는 직무만족과 고객지향성에 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 넷째, 직무분야별로는 차량분야 직원의 만족도와 고객지향성이 가장 높았으며, 역무분야 직원의 평균값이 가장 낮게 나타났다.

주 요 어 : 서비스지향성, 인적자원관리, 직원권한, 서비스리더십, 서비스시스템, 직무만족, 고객지향성

1. 서 론

철도, 자동차, 선박, 항공교통 등은 불특정 다수를 대상으로 고객의 욕구를 충족시켜주기 위해 무형의 서비스를 제공하는 교통수송서비스 산업이다. 최근 철도운영기관은

고품질의 서비스를 요구하는 외부환경 변화와 수익성 향상을 위한 마케팅 활동의 필요성을 절감하고 서비스지향적인 경영으로 서비스품질 및 고객만족도 향상을 위해 노력하고 있다.

이에 따라 도시철도운영기관의 서비스지향성이 직원의 직무만족과 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 분석하여 도시철도운영기관의 서비스품질 및 고객만족 향상을 위한 경영전략 수립의 기초자료를 제시하고자 한다.

이를 위해 본 연구는 서비스지향성에 대한 선행연구 고

[†] 책임저자 : 정회원, 서울산업대학교 철도전문대학원 철도경영정책학과 박사과정

E-mail : malover@hanmail.net

TEL : (02)521-1723 FAX : (02)521-1768

* 정회원, 서울산업대학교 철도전문대학원 철도경영정책학과 교수

찰을 통하여 이론적 배경을 제시하고, 실증적인 분석을 위하여 도시철도운영기관의 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

본 연구의 설문문항은 리커트형 5점 척도를 각 척도별로 2점씩 세분화한 10점 척도를 사용하였다. 리커트는 사회조사에서 가장 널리 사용되는 척도로 연구자가 제시한 문항에 대해 응답자의 응답을 바탕으로 그들의 특성을 측정하는 응답자 중심 척도이다. 이는 등간적 점수에 대한 기초를 제공하며 쉽사리 사용될 수 있는 장점이 있는 반면 각 개인들이 갖는 응답의 준거들에 따르는 문제가 있을 수 있다. 즉 똑같은 정도의 생각을 개개인에 따라 보통 혹은 극단적으로 표현하는 등의 차이가 있을 수 있다. 또한 개별 문항들의 단순 합산점을 근거로 개인별 차이를 나타낼 때, 각기 다른 개별 문항 등을 통해 동일한 합산점을 받은 사람들이 동일한 성격의 사람들인지를 말하기가 쉽지 않다는 한계점을 갖고 있다. 따라서 단일차원성 검증 및 신뢰도분석 등을 통해 일관성을 해치는 문항 제거 및 척도화하기 좋은 문항만을 선정할 필요가 있다.

본 연구는 서비스지향성을 측정하기 위하여 Lytle 등(1998)이 개발한 SERV*OR 척도를 이용하여 서비스리더십, 서비스접점, 서비스시스템, 인적자원관리 등 4가지 차원의 하위 9개 요인이 설문조사에 반영되도록 표 1과 같이 설문문항을 작성하였다.

Locke(1976)는 직무만족을 작업, 승진, 임금, 편의, 감독, 기회, 작업조건, 동료 등의 구체적 만족 형태를 총괄하는 개념으로 정의하고 이를 업무만족, 직장만족, 조직인사만족, 근로조건만족으로 구분하였으며, Poter 등(1968)은 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지될 때 직무만족이 높다고 하였다. 이에 따라 본 연구는 직무만족을 직장만족, 상사 및 업무만족, 보상만족으로 분류하였으며, 직원의 고객지향성은 Donovan 등(2001)이 제시한 욕구충족, 욕구과약, 전달, 개인적 관계를 근간으로 하는 내용을 설문문항에 포함시켰다.

설문조사는 1차적으로 서울지역 내 도시철도운영기관의 직원 소수집단을 대상으로 서비스지향성, 직무만족, 직무분야별 직원이 지각하는 서비스품질에 대한 예비조사를 실시하였다. 예비조사 결과 서비스품질에 대해 직무분야별로 뚜렷한 구분을 하기 어려웠으며, 일부 설문지에서는 직무분야별 서비스품질의 평가로 인식되어 평가불안 요인이 도출되었다. 이에 따라 2차로 실시된 실제조사에서는 직무분야별 서비스품질 문항을 삭제하고, 직무분야의 구별 없이 직원의 고객지향성 문항으로 대체하여 설문을 실시하였다.

표 1. 본 연구의 측정변수 문항 및 관련 연구

		변수	문항수	관련 연구
서비스지향성	서비스리더십	관리자 리더십	5	Lytle 등(1998) 전현숙(2004) 강두식(2004) 황외성(2007)
		서비스 비전	3	
	서비스접점	고객 대우	3	
		직원 권한	5	
	서비스시스템	서비스실패예방/복구	5	
		서비스 기술	3	
		서비스표준커뮤니케이션	3	
	인적자원관리	서비스 훈련	3	
서비스 보상/인센티브		3		
직무만족	직장 만족	6	Locke(1976) 강두식(2004) 김향(2004)	
	상사업무 만족	7		
	보상 만족	5		
고객지향성			10	Donavan 등(2001) 송희영(2006)
일반 사항			7	

2. 서비스지향성에 관한 이론적 배경

2.1 서비스지향성의 개념 및 선행연구 고찰

서비스지향성은 경영진의 정책과 업무처리절차, 경영목표에 내포된 철학으로 조직중심 서비스지향성과 고객중심 서비스지향성으로 나뉜다. 조직중심의 서비스지향성은 대인적인 문제보다는 새로운 규칙과 절차를 만들고 실행하는데 중점을 두며, 고객중심의 서비스지향성은 조직의 구성원과 고객의 유연하고 개방적인 관계를 유지하려는 성향으로 대인관계, 고객들에 대한 관심, 유연한 규칙 적용의 중요성 등을 강조한다.

Schneider, Parkington과 Buxton(1980)은 서비스지향성을 조직의 직원과 고객 간의 상호작용 질에 영향을 미치는 일련의 태도와 행위라고 정의하였으며, Martin(1985)은 서비스차원을 절차적 차원(procedural dimension)과 호감적 차원(convivial dimension)으로 구분했다. 전자는 제품제공과 관련된 기술적인 시스템을 의미하며, 후자는 서비스직원의 태도, 행동 및 언어구사 능력과 관련되는데 서비스 제공엔 두 가지 차원이 모두 반영된다고 주장하고 있다.

Hogan과 Busch(1984)는 우수한 조정력, 호감성, 사회적 기술, 규칙순응의지 등의 평가요소로 구성된 서비스지향성 지수(Service Orientation Index : SOI)를 개발하면서, 서비스지향성은 조직의 목표달성을 위해 조직 구성원 상호간에 도움을 주고 협조자가 되고자하는 개인들의 태도로 정의하였다.

Lytle(1994)는 서비스를 제공하는 조직에 초점을 두어 기

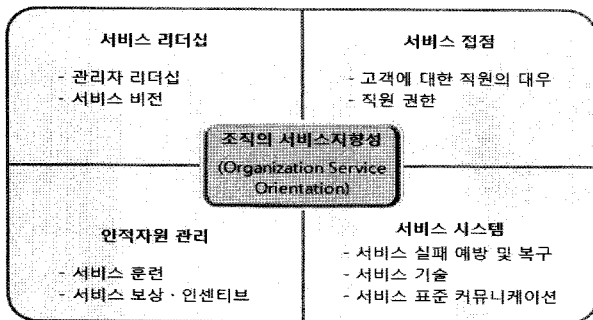
업의 서비스지향성을 고객서비스 범주 내에서 마케팅 개념을 실천하는 방법인 시장정보에 대한 전략적 반응으로 파악하였으며, 서비스지향성을 시장정보에 대한 전략적 반응으로서 탁월한 서비스 창출과 전달을 위한 기업의 조직적 활동이라 정의하였다.

이와 같은 서비스지향적인 정의에 대하여 기존 문헌을 종합해 볼 때, 서비스지향성이란 “조직이 창출하는 정책, 관행, 절차 등을 통해 우수한 서비스를 제공함으로써 전략적 경쟁우위를 확보하고 고객가치 및 만족, 성장성 및 수익성 등의 기업성과를 향상시킬 목적으로 직원의 우수 서비스 제공을 위한 지원과 보상의 조직적 활동”이라 생각된다.

서비스지향성에 대한 선행연구를 살펴보면 학자들마다 이견이 있으나 점차 연구의 폭이 확대되고 있으며, 기존연구로는 조직 서비스지향성의 중요성을 강조하는 연구(Heskett 등), 조직분위기의 성격을 설명하는 연구(Schneider & Brown 등), 서비스지향성과 성과 간의 관계에 관한 연구(Dienhart Gregorie & Downey 등), 서비스지향성의 구성요소와 측정에 관한 연구(Lytle, Hom & Mokwa) 등이 있다.

2.2 서비스지향성의 구성요소

Lytle 등이 제시한 SERV*OR 척도에 따르면 조직의 서비스지향성 구성요소는 그림 1과 같이 서비스리더십, 서비스접점, 인적자원관리, 서비스시스템으로 분류하고 있다.



출처: R. S. Lytle, P. W. Hom and M. P. Mokwa(1998), 'SERV*OR : A Managerial Measure of Organizational Service-Oriented', Journal of Retailing, Vol.74, No.4, p.464.

그림 1. 조직의 서비스지향성 구성요소(SERV*OR 척도)

2.2.1 서비스 리더십(Service Leadership)

서비스리더십은 경영자가 조직의 서비스정책을 분명히 설정하고 조직을 지휘하며 직원의 서비스수준 강화 및 동기를 부여시키는 것이라 하겠다. 경영자의 태도와 행동은 조직의 서비스분위기 형성과 서비스품질에 직접적이며 지

속적인 영향을 미친다. 따라서 경영자가 서비스제공 직원들에게 가지는 관심, 격려, 지원 수준 및 비전 제시 등은 직원의 직무만족 및 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

2.2.2 서비스 접점(Service Encounter)

서비스 접점은 직원과 고객 간의 상호작용에서 비롯되며 일반적으로 직원이 고객의 마음에 자신들을 인식시키는 '진실의 순간(MOT, Moment of Truth)'으로 설명되고 있다. 즉 고객과의 접점이 서비스품질 및 고객만족도 평가에 중요한 영향을 미칠 수 있기에 서비스지향성에서 서비스접점은 매우 중요한 요인이라 할 수 있다. 이런 서비스접점에는 고객에 대한 직원의 태도인 고객대우와 직원권한이 속한다.

서비스제공 직원에 대한 권한위임은 고객의 욕구를 현장에서 신속하고 효과적으로 충족시키기 위하여 고객접점직원이 적절한 책임이나 권한을 가져야 함을 의미한다. 이는 탁월한 서비스 제공을 위한 지휘권, 책임, 권한 등이 직원에게 부여됨으로서 직무만족을 향상시키고 적극적인 고객지향적 사고와 행동이 강화되는 긍정적 효과가 있을 것으로 예상된다.

2.2.3 서비스 시스템(Service System)

고객에게 제공되는 우수한 서비스품질의 지속성은 서비스창출과 전달시스템의 적절한 설계와 적용 여부에 그 성과가 달려있다. 서비스실패는 직원의 인적 문제 외에도 시스템적인 문제가 많이 발생하므로, 고객에게 지속적인 만족을 제공하기 위해서는 시스템적인 관행과 절차, 기준이 있어야 한다.

조직의 서비스표준, 관행이나 절차, 서비스기술 등이 분명하게 설정되어 있으면 직원은 절차나 서비스표준에 따라 역할 수행 및 서비스 제공으로 부정적 갈등을 줄일 수 있으나 그렇지 못한 경우에는 직무의 모호성으로 인하여 서비스실패 및 역할갈등, 부적응 등이 나타나 직무 불만족을 야기시킨다. 따라서 서비스실패의 예방 및 복구 등에 관한 시스템 구축과 기술, 표준커뮤니케이션이 조직적이며 체계적으로 이루어질 때 직무만족과 고객지향성은 증가할 것으로 예상된다.

2.2.4 인적자원관리(Human Resource Management)

조직은 인적자원에 대한 효율적이고 지속적인 관리를 통해 경제적 이익 창출 및 조직의 궁극적인 목표를 달성할 수 있다. 서비스지향적인 인적관리를 위해서는 직원에 대한 교육과 훈련, 보상 등을 들 수 있는데, 이는 탁월한 서비스

를 제공하기 위하여 직원을 교육하고 훈련시키며 직원의 탁월한 서비스제공 행동에 대한 적절한 보상이 이루어져야 함을 의미한다. Benoy(1996)는 서비스 관련 직원의 행동은 보상이나 특정 프로그램에 의해 결정된다고 하였으며, 다수의 선행연구에서 직무성과에 대한 적절한 보상은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 도시철도운영기관의 직원에 대한 서비스 교육훈련, 탁월한 서비스 행동에 대한 개별적 보상 등은 직무만족 및 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

3. 실증 연구

3.1 연구 방법

본 연구에서는 서비스리더십, 서비스접점, 서비스시스템, 인적자원관리 등 서비스지향성의 네 가지 요인이 도시철도운영기관 직원들의 직무만족 및 고객지향성 등의 종속변수와 어떤 관계가 있는지를 조직의 서비스지향성에 대한 직원의 지각을 중심으로 살펴보는 데 방향을 맞추었다(그림 2 참조).

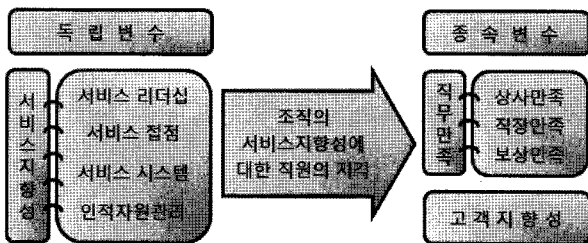


그림 2. 본 연구의 모형

이를 위해 2009년 6월 20일~7월 20일에 걸쳐 서울지역 내 도시철도운영기관인 A사와 B사의 직원을 대상으로 설문문을 배포하여 총 658부를 회수하였다. 이 중 신뢰성에 문제가 있는 것으로 판단되는 설문지를 제외하고 총 617부를 유효한 것으로 판정하여 측정도구의 타당성 검증을 위한 요인분석(factor analysis)과 문항신뢰도 분석(Reliability test)을 거쳐 상관관계분석, 회귀분석(regression)에 의한 통계처리를 수행하였다. 또한 소속기관별 차이 분석을 위한 독립표본 t-test 분석 및 직무분야별 차이 분석을 위한 일원 배치분산분석을 실시하였다.

3.2 연구의 한계

본 연구는 설문지법이라는 양적 연구가 지니는 일반적인 한계를 내포하고 있으며, 특히 조직의 서비스지향성에 대한 설문은 개별적인 도시철도 운영기관에 대한 평가로 인식되어 일종의 평가불안(Evaluation Reprehension)이 작용

했을 가능성이 있다. 이는 무효처리 된 설문에서 그와 같은 현상을 일부 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구는 도시철도 운영기관의 서비스지향성에 대하여 직원이 지각하는 관점에서 종속변수인 직무만족과 고객지향성 변수에 어떠한 영향을 주는지를 전반적으로 확인해 보는데 그 의의를 두고 있다.

3.3 연구 결과

3.3.1 표본의 인구통계학적 특성

본 연구의 설문조사에는 A사 직원 356명(57.7%), B사 직원 261명(42.3%) 등 총 617명이 설문응답에 참여하였으며, 응답한 도시철도운영기관 직원의 인구통계학적 특성을 살펴보면 표 2와 같다. 성별로는 남성의 응답비율이 높았으며, 연령대는 40대가 45.9%로 가장 많았다. 응답자의 학력수준은 전문대졸 이상이 86.9%로 전반적으로 고학력인 것으로 조사되었다. 직무분야별 분포를 보면 차량분야가 가장 많았으며, 근무지가 서울시 전역에 분포하는 관계로 역무분야의 응답자 수가 상대적으로 적었다. 직급별 구조는 최근 몇 년간 신입사원의 채용에 따른 사원급의 증가와 주임급 및 대리급의 적체로 인해 상부층은 가늘고 하부층은 두툽한 호리병의 형태를 띠는 분포를 나타내었다.

3.3.2 측정변수에 대한 타당성 및 신뢰성 검증

3.3.2.1 타당성 검증

타당성은 측정도구가 측정하고자 하는 구성개념을 정확하게 측정하고 있는가를 의미하는 것으로, 내용타당성과 개념타당성으로 구분된다. 내용타당성은 문헌연구나 전문가의 의견으로 검증되며, 개념타당성은 각 항목에 속한 설문문항들이 동일한 개념을 측정하고 있는가를 의미하는데 이는 일반적으로 요인분석을 통해 타당성을 검증하게 된다.

본 연구는 내용타당성을 유지하기 위해 선행연구의 설문항목을 토대로 본 연구 상황에 맞게 문항을 수정하여 예비 조사를 통해 타당성을 평가하였다. 또한 측정변수에 대한 개념타당성 검증을 위하여 주성분 분석과 직교회전방식인 베리맥스(varimax) 회전법을 채택하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 문항의 선택기준으로 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인적재치는 0.4 이상으로 하였다.

요인분석과정에서 서비스접점의 고객대우 항목이 서비스시스템 요인에 적재되고, 서비스시스템의 일부 항목이 인적자원관리 항목과 함께 적재되어 이론적 구조에 맞지 않은 결과가 발생되어 이를 제외시키고 26개 항목을 최종 분석하였다.

표 2. 표본의 인구통계학적 특성

구분	항목	전 체		A사		B사	
		빈도	비율 (%)	빈도	비율 (%)	빈도	비율 (%)
성별	남	529	85.7	305	49.4	224	36.3
	여	88	14.3	51	8.3	37	6.0
연령	20대	32	5.2	23	3.7	9	1.5
	30대	216	35.0	96	15.6	120	19.4
	40대	283	45.9	178	28.8	105	17.0
	50대이상	86	13.9	59	9.6	27	4.4
학력	고졸	81	13.1	63	10.2	18	2.9
	전문대졸	193	31.3	117	19.0	76	12.3
	대졸	312	50.6	169	27.4	143	23.2
직무분야	대학원이상	31	5.0	7	1.1	24	3.9
	사무분야	81	13.1	46	7.5	35	5.7
	역무분야	68	11.0	36	5.8	32	5.2
	승무분야	165	26.7	118	19.1	47	7.6
	차량분야	175	28.4	83	13.5	92	14.9
	기술분야	120	19.4	68	11.0	52	8.4
	기타	8	1.3	5	0.8	3	0.5
	직급	사원	105	17.0	74	12.0	31
	주임급	191	31.0	90	14.6	101	16.4
	대리급	150	24.3	101	16.4	49	7.9
	과장급	92	14.9	59	9.6	33	5.3
	차장급	64	10.4	28	4.5	36	5.8
	부장급	10	1.6	1	0.2	9	1.5
	처장급이상	5	0.8	3	0.5	2	0.3

요인분석결과 도시철도운영기관의 서비스지향성은 Lytle 이 제시한 4개 차원의 하부 9개 요인별로 구분되기 보다는 상위 4개 차원인 서비스시스템, 서비스리더십, 인적자원관리 및 서비스접점의 하위요인인 직원권한으로 구분되었다. 각 요인의 적재량은 0.5 이상을 상회하고, 분산에 의한 설명력 정도에서 총분산비율은 71.199%로 나타나 타당성을 확보하였다(표 3).

표 3. 서비스지향성에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석

구분	변수명	요인분석		신뢰도 Cronbach's α
		요인 적재량	공통성	
서비스 시스템	고객불만처리를 위한 시스템 유지	.813	.788	.941
	고객의 불평/불만을 신속히 처리	.806	.782	
	서비스장에 발생 시 별도의 노력	.764	.720	
	기술교육을 통한 서비스능력 향상	.731	.751	
	서비스실패예방을 위한 사전노력	.721	.755	
	고객불편 최소화를 위한 예방조치	.719	.745	
	자신이 맡은 업무에 대한 책임감	.699	.600	
	서비스 지식과 기술 습득 노력	.630	.671	
	고유값	5.676		
	분산 설명력 (%)	21.830		

서비스 리더십	서비스에 필요한 지원과 환경	.720	.709	.910
	상급자의 서비스 솔선수범, 리더십	.714	.758	
	진정한 서비스제공 노력	.711	.730	
	서비스품질평가를 위한 자체조사	.688	.632	
	경영자의 서비스중요성 강조/관심	.648	.586	
	공사는 고객만족을 최우선으로 함	.643	.635	
	고객을 봉사 제공의 존재로 여김	.580	.603	
	임직원은 고객욕구충족 위해 존재	.510	.524	
	고유값	4.546		
	분산 설명력 (%)	17.484		
인적자원관리	탁월한서비스제공 직원에게 보상	.797	.741	.916
	우수 직원에 대한 격려	.791	.797	
	교육훈련에 시간과 노력 투자	.742	.728	
	외부의 교육 및 워크숍 참여	.739	.688	
	업무개선 아이디어제공 시 보상	.723	.671	
	고객만족을 위한 서비스 교육훈련	.668	.677	
	고유값	4.480		
	분산 설명력 (%)	17.232		
직원권한	자신의 업무에 대한 재량권	.879	.850	.919
	문제발생 시 직원의 해결 권한	.842	.778	
	탁월한 서비스를 위한 자율적 행동	.804	.857	
	새로운 방침채택시 직원의견 고려	.703	.737	
	고유값	3.810		
	분산 설명력 (%)	14.653		

직무만족은 직장만족, 상사 및 업무 만족, 보상만족 요인으로 구분되었으며, 요인적재량은 0.5 이상, 총분산설명력은 76.539%로 나타났다. 고객지향성은 단일요인으로 분석되었으며, 요인적재량은 0.7 이상, 총분산설명력은 72.901%로 나타나 종속변수인 직무만족과 고객지향성 모두 타당성을 확보하였다(표 4, 표 5).

표 4. 직무만족에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석

구분	변수명	요인분석		신뢰도 Cronbach's α
		요인 적재량	공통성	
상사 및 업무만족	상급자는 직원을 공정하게 대함	.793	.759	.932
	상급자와 의사소통이 자유롭게 됨	.770	.810	
	동료에 대한 신뢰감 및 만족	.725	.742	
	전반적인 근무부서 분위기 만족	.717	.692	
	상급자에 대한 만족	.677	.746	
	동료간 우호적 및 부서간 협조원활	.656	.688	
	교육/훈련 프로그램 만족	.610	.631	
	고유값	4.950		
	분산 설명력 (%)	27.502		

직장만족	회사에 대한 애착심 및 적극성	.886	.856	.928
	공사직원으로서의 수행 업무 만족	.825	.762	
	회사가 즐겁고, 업무에 흥미 느낌	.815	.798	
	전반적 직장만족 및 향후 계속근무	.792	.739	
	근무시 서비스 권한 만족	.677	.699	
	업무를 통한 능력발휘 기회	.584	.690	
	고유값	4.679		
	분산 설명력 (%)	25.994		
보상만족	현재보수는 일상생활 지출에 적합	.897	.871	.935
	공사직원으로서 현재 보수/직급 만족	.871	.862	
	현재 보수는 직무의욕 향상 및 활력	.839	.845	
	노력하는 만큼 승진할 수 있어 만족	.711	.803	
	승진의 공정성 및 합리성	.649	.786	
	고유값	4.148		
	분산 설명력 (%)	23.043		

요인분석은 기본적으로 동일요인 항목 간에 높은 상관관계를 가정하고 있으며, 이를 검증하기 위하여 KMO값과 Bartlett검정값을 분석하는데 서비스지향성, 직무만족, 고객지향성에 대한 검증결과 KMO값은 각각 0.953/0.944/0.941이며, Bartlett 검정의 유의수준 또한 모두 .000으로 나타나 요인분석을 위한 기본가정은 만족되는 것으로 나타났다. 이는 측정변수들의 선정이 상당히 좋았음을 의미한다고 할 수 있겠다.

표 5. 고객지향성에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석

구분	변수명	요인분석		신뢰도 Cronbach's α
		요인 적재량	공통성	
고객지향성	고객요구에 대한 관심과 노력	.893	.798	.958
	고객요구에 대한 신속한 응대/처리	.874	.763	
	고객이 원하는 정보 정확/친절 전달	.873	.762	
	고객의 필요와 욕구 파악 노력	.868	.754	
	고객질문 성실 답변 및 편안함 제공	.865	.748	
	고객 문제에 관심과 해결 노력	.858	.736	
	고객입장 필요서비스 제공 노력	.849	.721	
	고객필요사항 보다 더 많은 제공	.837	.701	
	고객요청 전 알아서 행동	.826	.682	
	고객과의 친근감/개인적관계 중요	.789	.623	
	고유값	7.290		
	분산 설명력 (%)	72.901		

3.3.2.2 신뢰성 검증

본 연구의 신뢰성 분석은 내적 일관성을 파악하기 위하

여 Cronbach's α 계수를 이용해 신뢰성을 검증하였다. Nunnally(1978)에 의하면 탐색적 연구분야는 Cronbach's α 계수 0.50을 기준으로 활용하며, 일반적으로 0.70 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단할 수 있다고 하였다.

도시철도운영기관의 서비스지향성 요인별 신뢰도를 분석한 결과 서비스시스템은 0.941, 서비스리더십은 0.910, 인적자원관리는 0.916, 직원권한은 0.919로 신뢰도는 매우 높은 것으로 나타났으며, 종속변수인 직무만족 및 고객지향성에 대해서는 상사 및 업무만족은 0.932, 직장만족은 0.928, 보상만족은 0.935, 고객지향성은 0.958로 신뢰도가 매우 높게 나타나 모든 측정요인의 신뢰성은 확보되었다고 할 수 있다. 또한 Alpha if Item Deleted 값은 모두 Cronbach's α 보다 낮아 신뢰수준을 저해하는 항목은 없는 것으로 분석되었다.

표 6. 서비스지향성 구성개념 간 상관관계분석 결과

연구 단위	평균	표준 편차	구성개념 간 상관관계 (Inter-Construct Correlations)			
			서비스 시스템	서비스 리더십	인적 자원	직원 권한
서비스시스템	6.9433	1.50753	1			
서비스리더십	6.6242	1.57598	.725**	1		
인적자원관리	6.3042	1.63312	.659**	.638**	1	
직원권한	4.9283	1.89315	.520**	.637**	.537**	1

** 상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의함.

표 7. 직무만족 구성개념 간 상관관계분석 결과

연구 단위	평균	표준 편차	구성개념 간 상관관계 (Inter-Construct Correlations)		
			상사/업무 만족	직장 만족	보상 만족
상사/업무만족	6.4853	1.62839	1		
직장만족	6.7272	1.62131	.761**	1	
보상만족	5.1271	1.87074	.714**	.565**	1

** 상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의함.

표 6 및 표 7과 같이 서비스지향성 구성요소들 및 직무만족 구성요소들 간에는 유의수준 0.01하에서 다소 높은 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이를 토대로 서비스지향성이 직무만족과 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석은 독립변수의 요인별 문항평균값을 이용하여 직무만족과 고객지향성에 대해 실시하였으며, 서비스지향성의 요인별 개별문항을 이용하여 구체적인 영향인자를 분석하였다.

3.3.3 서비스지향성과 직무만족

본 연구에서는 도시철도운영기관의 서비스지향성이 직원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 하에 이를 검증하기 위한 다중회귀분석을 실시하였다.

이를 위해 서비스지향성 요인의 문항평균값을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과 독립변수의 설명력(R²)은 62.0%로 설명력이 높게 나타났으며, F값 역시 통계적으로 유의한 값으로 나타나 모델은 의미 있는 것으로 판단되었다.

각 요인별로는 인적자원관리(β=.345), 직원권한(β=.260), 서비스리더십(β=.182) 및 서비스시스템(β=.143) 순으로 직무만족과 통계적 유의수준 하에서 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설을 지지하고 있다. 또한 공차한계는 모두 0.1 이상, VIF(Variation Inflation Factor)는 1 이상 10 미만의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단되며, 이하 모든 분석에서 동일한 결과가 나왔다.

표 8. 서비스지향성과 직무만족(문항평균값 이용)

계수 ^a (F=249.706 R ² =.620)					
모형	비표준화계수		표준화계수	t	유의 확률
	B	표준오차			
(상수)	1.008	.186		5.414	.000
서비스시스템	.143	.039	.143	3.677	.000
서비스리더십	.174	.039	.182	4.426	.000
인적자원관리	.319	.033	.345	9.731	.000
직원권한	.207	.026	.260	7.847	.000

a. 종속변수 : 직무만족

한편, 각 요인별 개별문항에 대한 회귀를 통해 구체적인 영향인자를 도출하면 다음과 같다. 첫째, 서비스시스템과 직무만족을 회귀한 결과 설명력은 46.3%였으며, 자신의 업무에 대한 책임감, 고객불편 최소화를 위한 사전예방조치, 문제발생 후 대처방안보다 사전에 예방책을 찾으려는 노력, 서비스 지식과 기술을 습득하기 위한 노력이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 9).

표 9. 서비스시스템과 직무만족 (개별문항 이용)

계수 ^a (F=65.423 R ² =.463)		
모형	표준화계수	유의 확률
	베타	
고객불만처리를 위한 시스템 유지	.077	.195
고객의 불평/불만을 신속히 처리	-.112	.055
서비스장애 발생 시 별도의 노력	.019	.722
기술교육을 통한 서비스능력 향상	-.037	.524
서비스실패예방을 위한 사전노력	.171	.002
고객불편 최소화를 위한 예방조치	.179	.002
자신이 맡은 업무에 대한 책임감	.095	.027
서비스 지식과 기술 습득 노력	.389	.000

a. 종속변수 : 직무만족

둘째, 서비스리더십과 직무만족을 회귀한 결과 설명력은 47.4%인 가운데, 경영자의 서비스중요성에 대한 강조와 관심, 상급자의 서비스 솔선수범과 리더십, 고객을 실적수단의 대상이 아닌 봉사 제공의 존재로 여기는 자세, 직원은 고객의 욕구충족을 위해 존재한다는 인식이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 10).

표 10. 서비스리더십과 직무만족 (개별문항 이용)

계수 ^a (F=68.490 R ² =.474)		
모형	표준화계수	유의 확률
	베타	
서비스에 필요한 지원과 환경	.074	.118
상급자의 서비스 솔선수범, 리더십	.245	.000
진정한 서비스제공 노력	.092	.067
서비스품질평가를 위한 자체조사	-.050	.241
경영자의 서비스중요성 강조/관심	.160	.000
공사는 고객만족을 최우선으로 함	.039	.325
고객을 봉사 제공의 존재로 여김	.117	.005
임직원은 고객욕구충족 위해 존재	.168	.000

a. 종속변수 : 직무만족

셋째, 인적자원관리와 직무분야를 회귀한 결과 설명력은 49.5%였으며, 고객만족을 위한 서비스 교육훈련, 외부의 교육 및 워크숍 참여, 우수 서비스 제공 직원에 대한 경영진의 격려, 고객만족 및 업무개선 아이디어 제공 직원에 대한 보상 등이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 11).

표 11. 인적자원관리와 직무만족 (개별문항 이용)

계수 ^a (F=99.672 R ² =.495)		
모형	표준화계수	유의 확률
	베타	
탁월한서비스제공 직원에게 보상	.008	.885
우수 직원에 대한 격려	.321	.000
교육훈련에 시간과 노력 투자	.092	.073
외부의 교육 및 워크숍 참여	.128	.012
업무개선 아이디어제공 시 보상	.123	.012
고객만족을 위한 서비스 교육훈련	.150	.001

a. 종속변수 : 직무만족

넷째, 직원권한과 직무만족을 회귀한 결과 설명력은 43.1%이며, 공사의 새로운 방침채택 시 직원의견 고려, 탁월한 서비스 제공을 위한 자율적 행동, 업무 중 발생한 고객의 어려움을 상부의 동의 없이 해결할 수 있는 권한 등이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 12).

표 12. 직원권한과 직무만족 (개별문항 이용)

계수 ^a (F=115.781 R ² =.431)		
모형	표준화계수	유의 확률
	베타	
자신의 업무에 대한 재량권	-.024	.695
문제발생 시 직원의 해결 권한	.114	.041
탁월한 서비스를 위한 자율적 행동	.317	.000
새로운 방침채택시 직원의견 고려	.304	.000

a. 종속변수 : 직무만족

3.3.4 서비스지향성과 고객지향성

도시철도운영기관의 서비스지향성이 직원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 하에 이를 검증하기 위한 다중회귀분석을 실시하였다.

그 결과 회귀식은 고객지향성의 변량을 54.1% 설명하고 있으며, F값 역시 유의한 값으로 나타나 모델이 의미 있는 것으로 판단된다. 이를 세부요인별로 보면 서비스시스템($\beta=.476$), 인적자원관리($\beta=.196$), 서비스리더십($\beta=.196$)은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치고 있으나, 직원권한($\beta=-.079$)은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

표 13. 서비스지향성과 고객지향성 (문항평균값 이용)

계수 ^a (F=180.654 R ² =.541)					
모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차			
(상수)	2.107	.190		11.088	.000
서비스시스템	.442	.040	.476	11.119	.000
서비스리더십	.174	.040	.196	4.321	.000
인적자원관리	.168	.033	.196	5.026	.000
직원권한	-.058	.027	-.079	-2.158	.031

a. 종속변수 : 고객지향성

한편, 서비스지향성의 요인별 개별문항과 고객지향성 간의 회귀를 통해 구체적인 영향인자를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 서비스시스템과 고객지향성을 회귀한 결과 설명력은 52.8%로 높은 가운데, 자신의 업무에 대한 책임감, 문제 발생 후 대처방안보다 사전에 예방책을 찾으려는 노력, 고객의 불만을 처리하기 위한 시스템 유지, 서비스 지식과 기술을 습득하기 위한 노력이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

표 14. 서비스시스템과 고객지향성 (개별문항 이용)

계수 ^a (F=85.103 R ² =.528)		
모형	표준화계수	유의 확률
	베타	
고객불만처리를 위한 시스템 유지	.191	.001
고객의 불평/불만을 신속히 처리	.031	.568
서비스장애 발생 시 별도의 노력	-.027	.593
기술교육을 통한 서비스능력 향상	-.017	.763
서비스실패예방을 위한 사전노력	.210	.000
고객불편 최소화를 위한 예방조치	-.023	.667
자신이 맡은 업무에 대한 책임감	.242	.000
서비스 지식과 기술 습득 노력	.253	.000

a. 종속변수 : 고객지향성

둘째, 서비스리더십과 고객지향성을 회귀한 결과 설명력은 40.5%인 가운데, 경영자의 서비스중요성에 대한 강조와 관심, 고객만족을 최우선으로 하는 조직문화, 상급자의 서비스 술선수범과 리더십, 진정한 서비스를 제공하기 위해 노력하는 직원의 자세, 직원은 고객의 욕구충족을 위해 존재한다는 인식이 직원의 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

표 15. 서비스리더십과 고객지향성 (개별문항 이용)

계수 ^a (F=51.788 R ² =.405)		
모형	표준화계수	유의 확률
	베타	
서비스에 필요한 지원과 환경	-.063	.212
상급자의 서비스 술선수범, 리더십	.111	.050
진정한 서비스제공 노력	.147	.006
서비스품질평가를 위한 자체조사	.049	.283
경영자의 서비스중요성 강조/관심	.160	.000
공사는 고객만족을 최우선으로 함	.195	.000
고객을 봉사 제공의 존재로 여김	.020	.645
임직원은 고객욕구충족 위해 존재	.184	.000

a. 종속변수 : 고객지향성

셋째, 인적자원관리와 고객지향성을 회귀한 결과 설명력은 38.7%인 가운데, 고객만족을 위한 서비스 교육훈련, 고객만족 및 업무개선 아이디어 제공 직원에 대한 보상이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 직원권한과 고객지향성을 회귀한 결과 설명력은 21.9%로 비교적 낮은 가운데, 공사의 새로운 방침채택시 직원의견 고려, 탁월한 서비스 제공을 위한 자율적 행동이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 자신의 업무에 대해 스스로 규정을 정하는 재량권 등에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 주목할 만하다.

표 16. 인적자원관리와 고객지향성 (개별문항 이용)

모형	계수 ^a (F=64.180 R ² =.387)	
	표준화계수	유의 확률
탁월한서비스제공 직원에게 보상	.016	.783
우수 직원에 대한 격려	-.044	.498
교육훈련에 시간과 노력 투자	.042	.459
외부의 교육 및 워크숍 참여	.095	.089
업무개선 아이디어제공 시 보상	.292	.000
고객만족을 위한 서비스 교육훈련	.326	.000

a. 종속변수 : 고객지향성

표 17. 직원권한과 고객지향성 (개별문항 이용)

모형	계수 ^a (F=42.797 R ² =.219)	
	표준화계수	유의 확률
자신의 업무에 대한 재량권	-.242	.001
문제발생 시 직원의 해결 권한	.121	.064
탁월한 서비스를 위한 자율적 행동	.224	.003
새로운 방침채택시 직원의견 고려	.353	.000

a. 종속변수 : 고객지향성

3.3.5 소속기관별 차이 분석

서울지역 내 도시철도운영기관인 A사와 B사의 직원들 간에는 직무만족과 고객지향성의 평균값에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 독립표본 t-test를 실시하였다. 그 결과 두 운영기관 직원들은 직무만족과 고객지향성 모두에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 A사의 경우 상사 및 업무/직장/보상만족의 평균값은 6.17/6.54/4.68이고, 고객지향성 평균은 6.81로 나타났다. 그에 비해 B사의 경우는 상사및업무/직장/보상만족이 각각 6.92/6.99/5.73, 고객지향성 7.50으로 직무만족은 0.75/0.45/1.05, 고객지향성은 0.69 높은 수치를 보이며, B사가 통계적 유의수준 하에서 직무만족과 고객지향성을 더 높게 지각하는 것으로 분석되었다 (표 18). 또한 직무분야별 차이점을 알아보기 위하여 일원 배치분산분석(One Way ANOVA)을 실시한 결과 표 19와 같은 결과가 나왔다.

표 18. 도시철도운영기관별 차이 분석

종속 변수	평균		표준편차		t값	p값	
	A사 (n=356)	B사 (n=261)	A사 (n=356)	B사 (n=261)			
직무만족	상사/업무	6.1669	6.9195	1.63132	1.52340	-5.821	.000
	직장만족	6.5356	6.9885	1.62260	1.58562	-3.459	.001
	보상만족	4.6826	5.7333	1.80754	1.78636	-7.169	.000
고객지향성	6.8098	7.4996	1.44483	1.23231	-6.382	.000	

표 19. 직무분야별 차이 분석

종속 변수	직무 분야	평균	표준 편차	F값 (유의확률)	사후검정
직무만족	사무(a)	6.1578	1.44635	8.830 (.000)	[Dunnett T3] d>b,c,e d-b=1.01204 d-c=.65479 d-e=1.00668
	역무(b)	5.7451	1.02211		
	승무(c)	6.1024	1.37795		
	차량(d)	6.7571	1.52855		
	기술(e)	5.7505	1.67266		
	기타(f)	6.1875	1.54130		
	계	6.1886	1.50709		
고객지향성	사무(a)	7.0975	1.38221	5.709 (.000)	[Scheffe] c,d>b c-b=.85871 d-b=.94350
	역무(b)	6.4074	1.34856		
	승무(c)	7.2661	1.28184		
	차량(d)	7.3509	1.40311		
	기술(e)	6.8917	1.46457		
	기타(f)	7.3500	1.29284		
	계	7.1016	1.40012		

직원의 직무분야에 따라 직무만족과 고객지향성 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 세부적으로 살펴보면 직무만족의 경우 차량분야의 만족도가 가장 높은 평균점수를 보이며, 일근자인 차량/사무분야에 비해 교대·교번 근무인 역무/기술/승무분야의 직무만족도가 낮게 나타났다. 고객지향성의 경우는 차량분야의 평균점수가 가장 높게 나타났다. 한편 고객접점이 빈번히 발생하는 역무분야가 가장 낮은 평균점수를 나타내고 있는 것으로 분석되었다.

또한 집단 간의 유의한 차이를 확인하기 위하여 사후검정인 다중비교 분석을 실시한 결과 직무만족은 차량분야와 역무/기술/승무분야 간에 유의한 차이가 있었으며, 고객지향성은 차량/승무분야와 역무분야 간에 유의한 차이가 있었다.

표 20. A사의 직무분야별 차이 분석

종속 변수	직무 분야	평균	표준 편차	F값 (유의확률)	사후검정
직무만족	사무(a)	5.8406	1.50794	6.635 (.000)	[Dunnett T3] d>b,e d-b=1.05671 d-e=1.18697
	역무(b)	5.4105	.93419		
	승무(c)	5.9633	1.38085		
	차량(d)	6.4672	1.52511		
	기술(e)	5.2802	1.64394		
	기타(f)	5.8889	1.58163		
	계	5.8775	1.50086		
고객지향성	사무(a)	6.6587	1.47476	5.874 (.000)	[Scheffe] c,d>b c-b=1.40560 d-b=1.34515
	역무(b)	5.7139	1.25337		
	승무(c)	7.1195	1.34934		
	차량(d)	7.0590	1.29068		
	기술(e)	6.6191	1.59048		
	기타(f)	7.2400	1.11265		
	계	6.8098	1.44483		

이를 다시 운영기관별로 직무분야에 따라 차이가 있는지 분석한 결과 A사의 경우 직무만족과 고객지향성 모두에서 직무분야별로 차이가 있는 것으로 나타났으며, 또한 사후 검증인 다중비교 분석 결과 A사 직무분야의 경우 차량분야와 역무/기술분야에서 유의한 차이가 있었으며, 고객지향성에서는 승무/차량분야와 역무분야 간에 유의한 차이가 있었다. 그러나 B사의 경우는 직무분야별 유의한 차이를 발견할 수 없었다.

4. 결론

도시철도운영기관의 서비스지향성에 따른 직무만족과 고객지향성에 관한 실증연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 도시철도운영기관의 서비스지향성이 직원의 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과 서비스지향성의 4가지 요인은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 인적자원관리가 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고, 그 다음으로 직원권한과 서비스리더십, 서비스시스템 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직의 서비스지향성이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 일치하는 결과를 도출하였다.

둘째, 서비스지향성이 고객지향성에 미치는 영향에 대한 분석 결과, 서비스시스템이 가장 큰 영향력을 미치며 인적자원관리, 서비스리더십이 다음 순으로 긍정적인 영향을 미치는 반면 직원권한은 고객지향성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 고객지향성에 대한 기존의 연구결과와 부분적으로만 일치하는 것이다.

셋째, 서울시 산하 지방공기업인 A사와 B사의 직원들 간에는 직무만족과 고객지향성이 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 이는 서울시의 관리감독 하에 있는 지방공기업의 공통된 서비스제고 노력에도 불구하고 조직이 추구하는 서비스 관행이나 절차, 도시철도 운영여건 및 환경 등의 차이가 존재하고 있음을 간접적으로 확인한 것이라 할 수 있다.

넷째, 직무분야별 만족도와 고객지향성에 대한 차이분석에서는 차량분야 직원의 평균값이 가장 높았으며, 역무분야 직원의 평균값이 가장 낮게 나타났다. 이는 고객접점형태, 근무여건과 근무지의 이동여부, 일근 및 교대교번 등의 근무형태, 업무 시 동료와의 관계 등 직무분야별 다양한 근무여건에 차이가 존재하고 있음을 간접적으로 예측할 수 있다.

본 연구의 결과는 도시철도운영기관의 서비스품질 및 고객만족 향상을 위한 경영정책에 중요한 시사점을 제시해

준다. 연구결과에서 알 수 있듯이 도시철도운영기관의 서비스지향적인 노력은 직원의 직무만족과 고객지향적인 행동이나 지각에 영향을 주어 고객에게 제공하는 서비스품질의 향상을 가져오며, 이는 다시 도시철도 이용고객에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 따라서 경영자는 직원을 만족시키는 경영이 경영성과 향상의 선행요인임을 인식하고, 직원은 주인의식을 갖고 서비스 품질을 높이기 위한 노력이 필요하다.

직원은 복무규정에 의한, 필요에 의해서 제공되는 서비스가 아니라 자발적으로 우수한 서비스를 제공하려는 의식이 제도적으로 확산되어야 하며, 경영자는 바람직한 조직문화가 정착될 수 있도록 창조적 경영전략과 비전 제시 및 그에 따른 직원의 재량권, 보상, 기술적 지원 분야에서 실질적인 배려를 아끼지 말아야 한다.

또한 경영자는 분야별 직무만족과 고객지향성의 차이를 개선할 수 있는 정책을 수립하여야 한다. 즉 직원들의 근무상황 및 여건, 보수 등에 따라 제한적인 욕구를 반영할 수 있는 정책수립이 필요하다.

마지막으로 경영자를 포함한 모든 직원은 서비스경쟁력을 높일 수 있는 투철한 정신과 고객에게 보다 가까이 다가서는 서비스목표가 수립되도록 지속적인 노력을 해야 할 것이다.

감사의 글

본 연구를 위해 바쁘신 가운데도 설문에 성실히 응답해주신 도시철도운영기관 관계자 분들께 진심으로 감사드립니다.

참고 문헌

1. Asif, S., and Sargenat, A.(2000), "Modelling Internal Communications in the Financial Services Sector," *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 3/4, pp.299~317.
2. Babin, B. and Boles, J.(1996), "The effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction," *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 1, pp.57~75.
3. Benoy, J.(1996), "Internal Marketing Builds Service Quality," *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp.54~59.
4. Daulatram, B. L.(2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction," *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp.219~236.
5. Dienhart, J. R., Gregoire, M. B., and Downey, R. G.(1990), "Service Orientation of Restaurant Employees," *Hospitality Education and Research Journal*, Vol. 14, No. 2, pp.421~429.

6. Donovan, D. T., Brown, T. J., and Mowen, J. C.(2001), "The Consequences of Service Worker Customer Orientation : Job Satisfaction, Commitment and Performance," Working paper, Kansas State University.
 7. Hartline, C. J. and Ferrell, O. C.(1994), "The Management of Customer-Contact Service Employees-An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp.52~70.
 8. Heskett, J. L. and Jones, T. O.(1994), G. W. Lovmen, W. E. Sasser, Jr and L. A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 164~174.
 9. Hogan, J., Hogan, R., and Busch, C. M.(1984), "How to Measure Service Orientation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 1, pp.167~173.
 10. Locke, E. A.(1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction in M. D. Dunnette(ed)," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally: Chicago, IL, pp.279~349.
 11. Lytle, R. S.(1994), "Service Orientation, Market Orientation and Performance : An Organizational Culture Perspective, Published Doctoral Dissertation," Arizona State University.
 12. Lytle, Richard. S. Peter. W Hom, and Michael p. Mokwa(1998), "SERV*OR: A Managerial Measure of Organization Service-Oriented," *Journal of Retailing*, Vol. 74, No. 4, pp.455~489.
 13. Nunally, J. C.(1978), *Psychometric Theory 2nd ed.*, New York : McGraw-Hill Book Company.
 14. Poter, L. W. and Lawler, E. E.(1968), *Managerial Attitude and Performance*, Richard D. Irwin.
 15. Schneider, Benjamin and David E. Bowen(1993), "The Service Organization: Human Resources Management is Crucial," *Organization Dynamics*, Vol. 21, No. 4, pp.39~52.
 16. Treacy, M. and Wiersema, F.(1993), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines," *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 1, pp.84~95.
 17. Schneider, B., Parkington, J. and Buxton, V. M.(1980), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, June, pp.252~267.
 18. Martin, W. B.(1985), "Quality service : The restaurant manager's bible," Ithaca, NY : Cornell University, School of Hotel Administration.
 19. 강두식(2004), "의료기관의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구," 박사학위논문, 인천대학교.
 20. 김향(2004), "은행서비스의 직원만족이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구," 석사학위논문, 고려대학교.
 21. 송지준(2008), "논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법," 21세기사.
 22. 송희영(2006), "고객 서비스보증이 종업원의 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구," 박사학위논문, 배재대학교.
 23. 이현주, 신태현(2007), "다원적 리더십과 그 효과성에 관한 일 연구, 철도관련 조직을 중심으로," 한국철도학회 논문집 제10권 제2호, pp.217~223.
 24. 전현숙(2004), "기업의 서비스지향성과 조직시민행동이 종업원 만족과 고객지향성에 미치는 경향," 박사학위논문, 동아대학교..
 25. 황외성(2007), "행정기관의 서비스지향성이 내부고객의 직무만족, 조직몰입과 서비스성과에 미치는 영향," 박사학위논문, 경북대학교, pp.17~20.
- 접수일(2009년 8월 10일), 수정일(2009년 9월 3일),
 게재확정일(2009년 10월 1일)