

서비스 조직의 고객지향성에 영향을 미치는 변수에 관한 연구

임종빈* · 김용범** · 최유진**

*이천농협 · **한국교통대학교 항공서비스학과

A Study on Variables Affecting Customer Orientation of Service Organizations

Jong-Bin Lim* · Yong-Beom Kim** · Yu-Jin Choi**

*Icheon Nonghyup

**Department of Airline Service, Korea National University of Transportation

Abstract

Service industry can be divided largely into commercial industry, banking industry, insurance industry, advertising industry, and tourism industry. Of these, banking industry is playing an essential role as it constitutes the backbone of economy. Banking industry, which belongs to financial industry, is sensitive to external environment. In this kind of industry, internal dynamics of an organization is very important. The purpose of this research is to find out what kind of influence the relation of internal dynamics perceived by members of Nonghyup organization has on customer orientation via quality of internal service. For the purpose, we have reviewed preceding studies on variables that affect customer orientation and developed a measuring tool in a form that fits banking organizations. Internal service quality, job satisfaction, and organizational immersion which play a mediating role in the model of this research not only turned out to have a significant influence on customer orientation, they also turned out to have the strongest influence. This research has academic significance as it carried out a research with an emphasis on variables that affect customer orientation of members of Nonghyup organization. Regarding practical significance, it was intended to present useful data that can be utilized for an analysis of internal service quality management and capability of human resource management.

Keywords : Interdepartmental Dynamics, Empowerment, Internal Service Quality, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Customer Orientation

1. 서론

과거 조직 측면에서는 세분화 된 조직으로 효율적인 성과를 나타내는 지가 중요하였다. 세분화 된 팀으로 과업을 진행하고, 조직 내부에서의 권한과 책임의 역할이 고성능 창출의 원동력으로 작용하여 기업의 경쟁력을 갖출 수 있었다. 그러나 현재는 고정된 역할의 팀

체제가 아니라 유연한 조직으로 변화하고 있는 추세이다. 경제가 성장은 하고 있으나 속도가 더디지면서 기업들은 조직개편을 통해 위기탈출을 꾀하고 있다. 그럼에도 불구하고 조직개편을 통해 기대만큼의 성과를 내는 조직은 드물다. 조직개편이 성과를 내기 위해서는 조직구조를 재조명하여 명확한 전략을 수립해야 한다. 조직을 구성하는 인력들의 연계성, 권한과 보상 등을

†이 논문은 2016년도 한국교통대학교 교내학술연구비의 지원을 받아 수행한 연구임.

†Corresponding Author : Yong Beom Kim, E-mail: ybkim@ut.ac.kr

Received October 21, 2016; Revision Received November 11, 2016; Accepted December 20, 2016.

고려하여 내부 역량 강화에 노력을 기울여야만 효율적인 조직 체계를 갖출 수 있다. 조직 내 역학관계는 조직의 혁신과 변화를 설명하는데 매우 중요하다.

기계화가 어려운 서비스 산업에서 살아남기 위해서는 고객 만족을 실현해야 한다. 즉, 고객 만족을 확보하기 위한 조직 개발의 방향은 고객 지향성이므로 조직 유효성(직무만족, 조직몰입)을 증가시켜야 한다. 우선 고객지향성에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 선행연구를 토대로 검토하고 부서 간 역학관계의 관계를 실증적으로 검증하고자 한다. 부서 간 역학관계가 내부 서비스 품질을 통해 조직 유효성을 증진시키는지 살펴보고 최종적으로 고객지향성에 미치는 영향을 탐색하고자 한다. 이를 통해 내부 부서 간 협력을 제고하고 나아가 농협외의 조직 관리 능력을 분석하는데 참고할 수 있는 유용한 자료를 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 부서 간 역학관계

사전적 의미의 역학관계는 상호 영향력이 미치는 관계에서의 집단 간 균형을 의미한다. 부분을 이루는 요소가 상호 영향력이 미치는 관계를 가지고 서로 제약하는 현상으로 부서 간에 이러한 현상이 나타난다. Kohli and Jaworski(1990)에 따르면 역학관계란 부서와 종업원 간의 공식·비공식의 직접적인 상호작용으로 부서 간 연계와 갈등 여부를 확인하는 주요 요인이다. 기업을 구성하는 조직부서는 서로 다른 업무를 수행하고 있지만 최종 목표는 동일하기에 상호 의존적인 관계를 유지해야 한다. 목표 달성을 위해 부서 간 협력과 갈등은 공존한다. 각 부서의 발전과 부서 간의 협력체계를 강화하기 위해 부서 간 역학관계는 꾸준히 연구 되어왔다.

부서 간 역학관계는 부서 간 갈등(interdepartmental conflict)과 부서 간 연계(interdepartmental connectedness)로 구분 할 수 있다. 부서 간 갈등은 실제 또는 이상적 반응의 모순으로부터 발생하는 부서간의 긴장을 말하는 것이고, 부서 간 연계는 목표고객에게 더 나은 가치를 창조하기 위해 기업자원의 조직구성원의 조화로운 형태를 의미한다. 기업 조직 내 부서 간에 공식적·비공식적으로 맺어지는 직접적인 관계로서 전 부서가 협력하여 정보를 공유하고 창출하는 것이다. Stichler(1994)는 부서 간 상호의존, 신뢰 및 존중을 바탕으로 한 동반 관계라고 정의하였다. 고객의 요구에 적절히 대응하기 위해서는 여러 부서 간 연계, 즉 협력이 밑바탕이 되어야 한다. 반면 부서 간 갈등은 양 당사자 간에 불쾌한 감

정을 일으켜 마케팅 실행에 있어 해로운 요소로 작용한다. 전체적인 조직은 공통된 하나의 목적을 추구하고 성취하기 위해서는 각 내부 조직 별로 목표가 동일할 수도 상이할 수도 있다. 즉, 조직 내에서 필연적으로 발생할 수 있는 개념이며 적절한 관리를 통해 조직성과에 유리하게 활용해야 할 요소라 할 수 있다.

2.2 임파워먼트

임파워먼트는 조직의 혁신과 유효성을 설명하는 이론으로 개인과 조직의 역량강화측면에서 중요시 되고 있다. 힘(power)에서 유래된 것으로 적용분야에 따라 능력증대, 권한이전과 같이 다양하게 표현된다. Bowen and Lawler(1992)는 서비스 분야에 임파워먼트를 적용하였으며 단일차원이 아닌 4가지 조직요소로 정의하였다. Spreitzer(1995)도 조직구성원들이 추구하는 구체적인 목표에 대한 업무를 4가지 차원의 의미로 부여하였다. 첫 번째 차원은 업무에 대한 개인의 역할 요구와 신념 간의 부합하는 의미성이다. 두 번째 차원은 업무수행 능력에 대한 개인적 믿음인 역량인데 이는 자기 효능감의 개념과 일치한다. 세 번째 차원은 업무운영에 있어 개인의 자율적인 선택권을 강조하는 자기결정력이다. 마지막으로 개인의 업무결과로부터 자발적으로 받는 영향력이다.

임파워먼트는 조직의 성과를 끌어 올리면서 동시에 조직 구성원들에게 본질적인 동기를 부여한다.

2.3 내부 서비스 품질

서비스마케팅의 이론에서 내부 서비스품질은 조직 목표를 효과적으로 실행하는데 중요한 역할을 분명히 확인하였다. 내부고객은 서비스 종업원으로 간주하여 외부고객과 직접적으로 대면할 뿐만 아니라 타부서의 종업원들을 모두 포함한다. 이는 조직 구성원 상호간의 수직적 관계에서 수평적 관계로 변화됨에 따라 범위가 확대되었다. 소비자와 직접 관련이 있는 부서에 대해서만 상호작용하는 것이 아니라 전사적으로 품질관리를 위해 전략을 수립하는 경영방식인, 전사적 품질경영(Total Quality Management)을 기초로 내부고객에게 제공되는 일련의 행동을 내부 서비스품질의 개념으로 인식하게 되었다. 이에 따라 기업에서는 내부고객의 교육과 훈련, 지속적인 문제해결 등을 중시한다.

여러 학자들은 내부 서비스품질에 대해 정의를 하였다. Heskett et al.(2008)은 '사람들이 서로를 향해 가지는 태도이며 조직 내에서 사람들이 서로 제공하는 방식'이며 Gremler et al.(1994)은 '내부마케팅에서

의 종업원을 내부고객으로 간주하였을 때, 조직 내에서 종업원이 다른 종업원에게 서비스를 가지고 대우하는 것이 바로 내부 서비스품질' 이라고 정의하였다. 조직 내에서 내부고객들은 부서간의 긴밀한 상호작용이 있어야만 좋은 성과를 얻을 수 있다. 따라서 내부 서비스 품질의 개념은 조직구조를 살펴보면 필수적이다. Frost and Kumar (2000)는 내부 서비스품질의 역할이 오늘날의 경쟁 환경에서 조직의 성공을 결정하는 중요한 있음을 나타낸다. 따라서 외부 서비스 품질의 발전과 더불어 조직의 목표를 강화시키기 위해서는 내부 상황의 개선에 열중해야 한다.

2.4 직무만족

직무만족이란 국내·외 연구자들에 의해 연구되어 왔으나 일반적 개념 정의는 상대적으로 어렵다. 그럼에도 불구하고 대부분의 연구에서 가장 널리 받아들여지는 Locke(1976)의 정의이다. 이 정의는 “개인이 직무를 수행하면서 획득하게 되는 정보를 평가결과로부터 발생하는 개인의 직무에 대한 긍정적이고 우호적인 정서 상태”로 직무에 있어 개인의 심리상태가 중요함을 강조하고 있다. 는 개인의 가치체계에 따라 자신의 직무에 대한 감정적 반응이 다르게 나타나는 것(McCormic and Tiffin, 1974)으로 개인의 직무 평가시, 얻어진 긍정적인 감정 상태이다. Szilagyi and Wallace(1983)은 인지, 감정, 행동경향으로 구성되어 직무와 연관성이 있는 요소들에 대한 일련의 태도로 정의하였다.

박성연(1999)은 조직구성원의 감정 상태에 따라 태도 및 행동이 달라진다고 하였다. 조직구성원과 기업의 입장에서 조직구성원의 감정 상태를 파악하는 가장 중요한 변수이다. 기업의 입장에서 직무만족은 기업의 성과와 직접적인 관련이 있어 큰 중요성을 지닌다. 개인의 입장에서 일 자체를 생계수단으로 인식하는 단순한 형태가 아닌 직무에 대한 성취감이 높은 자아실현 상태로 나아간다면 직무만족으로 인해 원만한 인간관계를 유지해 나갈 수 있다. 서비스 기업은 직원들의 직무에 대한 감정 상태가 기업의 성과에 결정적인 역할을 하므로 서비스 품질의 향상과 고객지향성을 제고시키기 위해서는 직무만족을 달성해야 한다.

2.5 조직몰입

조직몰입은 여러 분야에서 폭넓게 연구되고 있다. 이는 조직의 목표달성과 혁신, 안정성에 중요한 역할을 하는

개념이기 때문이다. O'Reilly and Chatman(1986)은 조직몰입을 조직 구성원이 조직에 순응하는 행동, 동일한 행동, 조직가치의 내재화 행동으로 심리적 애착에 기초한다. 조직유효성의 유효한 예측 지표가 되는 이 개념은 “몰입행동을 계속하지 않으면 잃어버리게 될 부수조건적 축적결과로서 일련의 일관된 행동을 지속하려는 성향”이다. 개인이 조직에 소속된 기간이 장기로 이어짐에 따라 조직에 투입되는 개인의 노력, 비용 등이 증가하고 더불어 조직으로부터 얻는 부수조건도 많아지게 된다. 이러한 조건들을 고려하면 결국 조직에 남으려는 행동이 나타난다. 즉, 자신이 속한 조직의 가치를 내재화하고 직무에 대한 반응 이상을 보여 한 조직에 대해 적극적으로 개입하는 것이다. 조직에 대한 동일시나 애착, 충성의 표현으로 볼 수 있다.

Steers(1977)는 조직의 성공을 돕기 위해 적극적으로 조직에 충성하려는 의지이며 크게 행위적 몰입과 태도적 몰입으로 구분하였다. 행위적 몰입은 개인이 조직으로부터 이탈할 수 없을 정도로 조직에 구속되는 과정을 의미하고 태도적 몰입은 조직에 대한 긍정적인 경향(신뢰, 수용, 의지, 욕구)이다. 이로써 조직을 구성하는 이해당사자들 간의 신뢰를 향상시킨다.

2.6 고객 지향성

고객 지향성은 고객의 입장에서 사고하는데 초점이 있다. 고객의 이익 증진을 위해 고객이 원하는 요구보다 높은 수준의 서비스와 상품을 제공한다면 기업의 성과를 높일 수 있다. 개인적인 서비스 제공자와 고객의 상호작용 수준에서 마케팅 활동으로 간주하였다.

Narver and Slater(1990)은 “고객의 필요와 요구를 파악하고 경쟁자보다 나은 가치를 제공할 수 있도록 목표고객을 충분히 이해하는 것”이라고 하였다. 즉, 조직 구성원이 능동적으로 고객의 니즈와 욕구를 파악해 반응을 보이는 것을 의미한다.

Donavan and Hocutt(2001)는 고객들의 니즈를 충족하기 위한 서비스 제공자들의 행동을 의미하는 개인적 변수라고 하였다. 고객 지향성이 높은 조직일수록 고객의 욕구를 충족시키기 위해 노력을 한다.

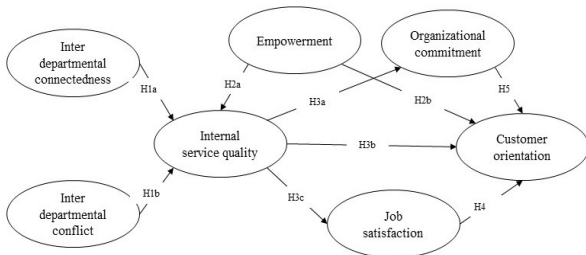
기업과 고객 사이에서 조직 구성원의 역할은 장기적 관계 구축을 유도하고 고객 이탈 방지에 나설 수 있다. 이로써 기업의 경쟁력 확보를 위해 중요한 요인이다. Brown and Mitchell(1993)도 고객과의 장기적 관계를 형성하기 위해 고객의 욕구충족은 필수적이다. Deshpande, Farley and Webster(1993)는 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합개념으로 설명하

였다. 이러한 고객 지향성은 기업이 시장에서 경쟁우위를 확보하는데 아주 중요한 수단이 된다. 미래에 대한 예측도 포함하는 개념으로 조직 구성원과 고객과의 미래 관계도 예측 가능하다.

3. 연구 설계 및 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 조직 내 부서 간 역학관계와 임파워먼트, 내부 서비스품질, 직무만족, 조직몰입, 고객 지향성에 대한 각 변수들 간의 구조적 관계를 모형으로 제시하면 다음 [Figure 1]과 같다.



[Figure 1] Research Model

3.2 가설설정

본 연구는 앞에서 제시한 실증 연구모형을 토대로 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

내부 서비스 마케팅 최근 연구는 품질 성과에 대한 고객 대응을 용이하기 위해 조직 내 부서 간 역학관계를 연구한다. 부서 간 연계가 원활한 조직은 고객과의 만족도와 고객에게 제공하는 서비스에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다.

Jaworski and Kohli(1993)은 제품이나 서비스의 품질 목표를 달성하는 것은 조직 내에서 부서 간 상호 작용을 관리하여 입각 한다고 주장한다. 부서 간 협력으로 통합되면 전체 조직의 성과로 연결되는 것을 알 수 있다.

각각의 어떤 목적을 수행하려는 능력을 가진 조직원들은 서비스를 제공하기 위해 상호작용을 강조하고 이러한 상호작용의 결과는 긍정적 또는 부정적으로 나타날 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 부서 간 역학관계와 내부 서비스품질의 관계의 효과에 대해 알아 볼 필요성이 있다. 부서 간 연계는 부서 간 연결 및 조직 내의 서로 다른 부서에서 온 소수의 사람으로 구성된 팀 간의 결함을

촉진 할 가능성이 있다. 반면 부서 간 갈등은 내부 서비스품질이 좋지 않은 결과를 초래한다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1a. 조직 내부 부서 간 연계는 내부 서비스품질에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1b. 조직 내부 부서 간 갈등은 내부 서비스품질에 유의한 영향을 미칠 것이다.

임파워먼트는 내부 서비스품질에 영향을 미치는 요인 중 하나로 밝혀졌다. 조직 구조의 낮은 수준부터 최고 경영진까지 조직 전반에 걸쳐 힘의 전달을 의미하는 것으로 인적자원관리에서 유래된다.

역량 강화 및 서비스 품질간의 관계에 대한 연구한 Gerals and Terziovski(2003)는 권한이 있는 직원들은 고객 지향적이고 내부 서비스품질이 양호한 수준인 것을 확인하였다. 게다가 서비스 마케팅 연구에서는 조직 구성원의 권한지위에 대한 지원을 찾을 수 있다. 고객의 요구를 충족시키고 조직 구성원의 내부 서비스 품질 성능을 올리기 위해서는 조직 구성원의 자율성도 보장되어야 한다.

Willam and Attaway(1996)은 커뮤니케이션, 임파워먼트, 조직문화 요인이 판매원의 고객 지향성에 정(+)의 영향을 미친다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2a. 임파워먼트는 내부 서비스품질에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2b. 임파워먼트는 고객 지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

Heskett et al.(1994)은 조직내부의 서비스 품질이 조직원 직무만족에 영향을 미치고 조직 구성원 직무만족은 유지 및 생산성에 영향을 미친다. Lytle et al.(1998)은 미국의 은행에 근무하는 직원들을 대상으로 연구한 결과 조직 가치, 즉 내부 서비스 품질이 좋을수록 직무만족, 조직몰입에 영향을 준다. Bruhn(2003)는 형편없는 내부 서비스품질은 외부 고객에게 제공하는 서비스에 부정적인 영향을 미친다고 주장한다. 또한 내부 서비스품질은 조직구성원들의 태도와 행동, 고객과의 상호작용 질, 서비스 향상에 기여하므로 잘 관리해야 한다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3a. 내부 서비스품질은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3b. 내부 서비스품질은 고객 지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3c. 내부 서비스품질은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

직무만족과 조직몰입의 선행연구에서는 고객지향성이 이 두 요인이 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. Hoffman and Ingram(1991)은 고객 지향성에 영향을 미치는 요인으로 직무만족과 조직이미지를 제시하였으며 특히 직무만족을 강조하였다. 고객지향성은 직무만족, 몰입, 조직시민행동의 높은 수준에 밀접히 관련되어 있다. Korunka et al.(2007)은 공공서비스 조직의 직무특성에 따른 근무의 질이 좋을수록 조직 구성원의 고객 지향성에 긍정적인 영향을 미친다. O' Hara et al.(1991)은 판매원의 고객지향성에 가장 큰 영향을 미치는 독립변수로 조직몰입이 나타났다고 밝혔다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4. 직무만족은 고객 지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H5. 조직몰입은 고객 지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.3 조사방법

본 연구는 은행 조직원들의 고객 지향성에 영향을 미치는 변수가 무엇인지 살펴보고자 농협에 재직 중인 조직원들로 선정하였다. 설문지는 선행연구를 바탕으로 타당성과 신뢰성이 확보된 측정도구를 이용하여 금융서비스 환경에 맞게 변형 및 수정하였다. 설문항목 모두 리커트 7점 척도[전혀 그렇지 않다(1)-보통이다(4)-매우 그렇다(7)]로 측정하였다. 조사대상자가 배포된 설문지에 해당되는 내용을 직접 기입하는 자기기입식 설문조사방법(Self-administrated survey method)으로 진행되었다.

설문지는 9월 10일부터 9월 27일까지 약 17여일에 걸쳐 350부를 배포하였으나 이 중 300부가 회수되었다. 미응답 및 불성실한 응답 20부를 제외하고 280부의 설문지를 본 연구의 실증분석에 사용하였다. 본 연구의 가설검정을 위해 AMOS 18.0을 이용하여 구조방정식 모형 분석을 실시하였다.

4. 실증분석

4.1 표본의 인구통계학적 특성

농협 조직원들의 성별 분포에 있어 남자가 164명(58.6%)으로 여성 116명(41.4%)보다 더 많은 비율을 차지하고 있다. 연령별로는 40~49세 147명(52.5%), 30~39세 74명(26.4%), 50~59세 48명(17.1%), 20~29세 11명(3.9%)으로 40대가 전체표본의 50% 이상을 차지하는 것으로 나타났다. 최종학력 분포는 전문대학 졸업 101명(36.1%), 고등학교 졸업 99명(35.4%), 대학교 졸업 이상이 80명(28.6%)인 것으로 나타났다. 농협 조직원들의 결혼여부는 기혼이 246명(87.9%), 미혼이 34명(12.1%)으로 기혼인 조직원이 훨씬 많은 것으로 나타났다. 월 소득은 300~399만원이 120명(42.9%)로 가장 많은 분포를 차지하였다.

직위에 따른 분포에서는 사원의 경우 24명(8.6%), 주임/대리급 190명(67.9%), 과장/차장급 45명(16.1%), 부장/임원급 21명(7.5%)으로 나타났다. 주임/대리급의 재직자 수가 사원에 비해 상대적으로 많은 이유는 최근 농협의 신규채용이 없었기 때문인 것으로 나타났다. 고용형태에 따른 분포에서는 정규직이 263명(93.9%)로 표본의 절반 이상을 차지하였다.

<Table 1> Demographic information of sample

Item		Frequency	%
Gender	Male	164	58.6
	Female	116	41.4
Age	20~29	11	3.9
	30~39	74	26.4
	40~49	147	52.5
	50~59	48	17.1
Education level	High school or less	99	35.4
	2 years college	101	36.1
	4 year college	75	26.8
	Post graduate	5	1.8
marital status	Unmarried	34	12.1
	Married	246	87.9
Income (in won)	Between 1,000,000-1,990,000	10	3.6
	Between 2,000,000-2,990,000	72	25.7
	Between 3,000,000-3,990,000	120	42.9
	Between 4,000,000-4,990,000	56	20.0
	> 4,000,000	22	7.9
Position	Employee	24	8.6
	Assistant Manager	190	67.9
	Manager/Deputy General Manager	45	16.1
	Department Manager/Director	21	7.5
Employment status	Permanent employee	263	93.9
	Contract worker	7	2.5
	Intern	10	3.6

4.2 확인적 요인분석

본 연구의 가설을 검증하기 전 설문항목들의 타당성 및 신뢰성을 검증하고자 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석결과는 Table 2와 같다. 측정항목 중 SMC(Squared Multiple Correlations)값 0.4 미만, 표준화 회귀계수 값 0.5 이하로 나타난 것은 삭제하였다. 모든 측정변수에 대한 회귀계수는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 대부분의 측정변수는 표준화 회귀계수 기준치 0.7 이상을 나타냈으나 IDCNF 4(0.662), JS 4(0.696) 이 두 측정변수는 0.7 이하로 나타났다. 그러나 기준치에 근사하고 본 연구의 중요한 측정변수이므로 제거하지 않았다.

적합도 분석 결과 $\chi^2=613.971$, $df=323$, $CMIN/DF=1.901$, $P=0.000$ $GFI=0.870$, $AGFI=0.836$, $RMSEA=0.057$, $CFI=0.956$, $TLI=0.949$, $NFI=0.912$ 로 나타나 수용할만한 적합지수로 나타났다. χ^2 값은 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났으며, $CMIN/DF$ 는 수용수준 2 이하로 나타나 적합함을 확인하였다. 절대적합지수인 GFI 와 $AGFI$ 는 권장수용수준 0.9에는 약간 못 미치지만 상당히 근접한 수치를 보여주고 있고, 충분적합지수인 CFI 와 TLI , NFI 가 모두 권장수용수준에 적합함을 보여주고 있어 구조모형의 전반적인 적합도는 수용할 만 하다고 판단하고 가설검정을 실시하였다.

<Table 2> Confirmatory factor analysis

Factor	Variables a	SMC	Loadings (C.R.)	Standardized loadings	α
Inter departmental connectedness	IDCN6	0.516	1.000(Fix)	0.718	0.84
	IDCN4	0.674	1.211(12.656)	0.821	
	IDCN3	0.581	1.089(11.842)	0.763	
	IDCN1	0.527	1.175(11.301)	0.726	
Inter departmental conflict	IDCNF4	0.439	0.737(3.822)	0.662	0.76
	IDCNF3	0.856	1.000(Fix)	0.925	
Internal service quality	IS4	0.598	1.227(12.664)	0.774	0.87
	IS3	0.539	1.000(Fix)	0.734	
	IS2	0.752	1.352(14.21)	0.867	
	IS1	0.644	1.119(13.16)	0.803	
Empowerment	EP1	0.593	1.000(Fix)	0.770	0.93
	EP2	0.592	0.952(16.102)	0.770	
	EP3	0.695	1.051(15.112)	0.834	
	EP4	0.700	1.099(15.182)	0.837	
	EP5	0.800	1.166(16.522)	0.895	
	EP6	0.787	1.128(16.35)	0.887	
Job satisfaction	JS5	0.608	1.000(Fix)	0.780	0.90
	JS4	0.485	0.925(17.132)	0.696	
	JS3	0.613	0.875(13.7)	0.783	
	JS2	0.728	0.986(14.883)	0.853	
	JS1	0.700	1.056(21.092)	0.837	
Organizational commitment	OC1	0.761	1.000(Fix)	0.872	0.96
	OC2	0.901	1.061(25.131)	0.949	
	OC3	0.923	1.073(25.925)	0.961	
	OC4	0.897	1.032(24.986)	0.947	
Customer orientation	CO1	0.756	1.000(Fix)	0.869	0.93
	CO2	0.884	1.058(22.52)	0.940	
	CO3	0.789	1.001(20.563)	0.888	

* Note: α = Cronbach's α , Values in parentheses are critical ratios and all the values are significant ($p < 0.001$).

4.3 연구모형의 가설검정

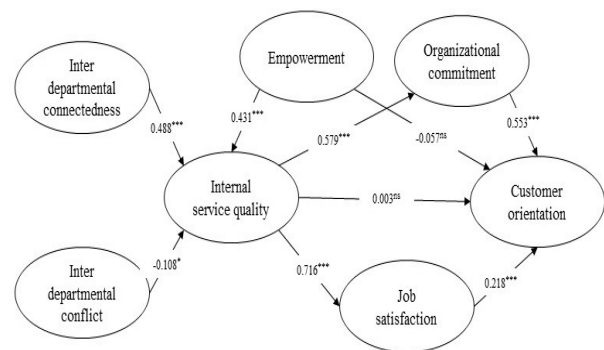
본 연구는 구조방정식 모형 분석을 실시하여 가설을 검증하였다. 분석결과, 모형의 적합도 지수는 $\chi^2=738.274$, $df=332$, $p<0.001$, $GFI=0.844$, $AGFI=0.810$, $RMR=0.189$, $CFI=0.939$, $TLI=0.930$, $IFI=0.939$, $NFI=0.895$, $RMSEA=0.066$ 으로 나타나 권장수용수준에 적합함을 보여주고 있다. 이는 본 연구에서 제시된 구조모형이 적합함을 의미한다. 농협 조직원들을 대상으로 한 최종 연구모형의 가설 검증결과는 다음 Table 3, Figure 2와 같다.

H1a 부서 간 연계는 내부 서비스품질에 유의한 영향을 미칠 것이다 는 통계적으로 유의(Estimate=0.488, C.R.=6.211)한 것으로 나타나 지지되었다. H1b 부서 간 갈등은 내부 서비스품질에 유의한 영향을 미칠 것이다 는 통계적 유의수준 0.05하에서 Estimate=-0.108, C.R.=2.140로 나타나 지지되었다. 부서 간 갈등이 있으면 내부 서비스품질은 저하되는 것을 알 수 있다. H2a 임파워먼트는 내부 서비스품질에 유의한 영향을 미칠 것이다 는 Estimate=0.431, C.R.=6.035로 나타나 유의함을 나타내었다. 이로써 내부 서비스품질에 세 변수 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 부서 간 연계가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이로써 내부 서비스 품질 향상에 있어서는 내부 조직 부서 간 연계성이 가장 중요한 것을 알 수 있다. 내부 서비스 품질은 조직몰입(Estimate=0.579, C.R.=8.837)과 직무만족(Estimate=0.716, C.R.=9.307)에 각각 유의한 것으로 나타났다. 종속변수인 고객 지향성에 유의한 영향을 미치는 변수는 직무만족과 조직몰입으로 나타났다. 직무만족이 고객 지향성에 미치는 영향은 Estimate=0.218, C.R.=2.628($p<0.05$)로 나타났다. 조직몰입이 고객 지향성에 미치는 영향은 Estimate=0.553, C.R.=8.081($p<0.001$)로 나타나 H4와 H5는 지지되었다. 독립변수들의 상대적 기여도를 나타내는 표준화 회귀계수에 의하면 조직몰입이 직무만족에 비해 고객 지향성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기존 Kelly(1992)의 연구 결과와 동일함을 확인하였다. 임파워먼트와 내부 서비스품질이 고객 지향성에 영향을 미칠 것이라는 H2b와 H3b는 Estimate=-0.057, C.R.=-0.593, Estimate=0.003, C.R.=0.02를 나타내어 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 고객 지향성에 영향을 미치는 변수들이 약 41.7%정도 설명하는 것으로 나타났다. 따라서 H1a, H1b, H2a, H3a, H3c, H4, H5는 지지되었고, H2b, H3b는 지지되지 않았다.

<Table 3> Results of Research Hypotheses Testing

Hypothesis Path		Estimate	C.R.	Result
H 1 a	Inter departmental connectedness → Internal service quality	0.488	6.211***	Supported
H 1 b	Inter departmental conflict → Internal service quality	-0.108	-2.140*	Supported
H 2 a	Empowerment → Internal service quality	0.431	6.035***	Supported
H 2 b	Empowerment → Customer orientation	-0.057	-0.593	Not Supported
H 3 a	Internal service quality → Organizational commitment	0.579	8.837***	Supported
H 3 b	Internal service quality → Customer orientation	0.003	0.025	Not Supported
H 3 c	Internal service quality → Job satisfaction	0.716	9.307***	Supported
H 4	Job satisfaction → Customer orientation	0.218	2.628***	Supported
H 5	Organizational commitment → Customer orientation	0.553	8.081***	Supported

Note: ***p < 0.01, **p < 0.05



[Figure 2] Results of path analysis

Note: ***p < 0.01, *p < 0.05, ns not significant.

5. 결론

본 연구는 농협 서비스 조직의 부서 간 역학관계가 내부 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 내부 서비스품질이 직무만족과, 조직몰입을 통해 고객 지

향성에 미치는 영향에 대해 규명하고자 하였다. 즉, 고객 지향성에 영향을 미칠 것으로 예상되는 요인들을 밝히고자 한 것이다. 그 결과 농협 서비스 조직 구성원들의 조직 구조를 측정하고 분석함에 있어 활용 가능한 적합한 모형으로 검증되었다. 따라서 본 연구모형은 농협 서비스 내부 조직 구조를 바탕으로 고객 지향성을 예측하는데 충분한 설득력이 있다고 판단된다. 결과에 대한 요약은 다음과 같다.

첫째, 부서 간 역할관계의 연계와 갈등은 모두 내부 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 부서 간 연계가 높으면 내부 서비스 품질이 좋아지지만 부서 간 갈등이 높으면 내부 서비스 품질이 낮아지는 것을 알 수 있었다. 이는 농협 서비스 조직이 타은행 서비스 조직에 비해 규모가 작아 조직체계가 단순한 형태이다. 조직 구성원 한명이 여러 직무를 담당해야 하는 구조이므로 부서 간의 직무 이해도도 빠른 편이다. 따라서 부서 간 연계가 탁월하고 갈등이 빠르게 해소되는 것을 알 수 있다.

둘째, 임파워먼트는 내부 서비스품질에 유의한 영향을 미쳤으나 고객 지향성에는 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 농협 서비스 조직 구성원들은 자신의 업무에 대한 업무수행 능력이 확신을 가질수록 부서 및 직원간의 원활한 관계가 잘 이루어진다. 따라서 조직구조 및 보고체계는 최대한 간결하고 명확하게 구성함으로써 직원들이 자기에게 주어진 권한과 책임을 정확하게 인식하고 그 틀 안에서 자율성과 재량권을 갖게 하는 것이 중요하다. 권한 및 책임 관계가 불명확한 조직체계하에서 직원들의 자발적이고 책임감 있는 업무 추진을 기대하는 것은 무리한 기대다. 먼저 그렇게 행동할 수 있는 구조와 환경을 만들어주는 노력이 필요하다.

셋째, 내부 서비스품질은 조직몰입과 직무만족에는 유의한 영향관계가 나타났다. 고객에게 좋은 품질의 서비스를 제공하기 위해서는 농협 서비스 조직 구성원의 만족이 중요하며, 농협 서비스 조직 구성원의 직무만족을 높이기 위해서는 내부 서비스 품질을 높여야 한다. 따라서 부서 및 직원 간에 충분한 의사소통을 할 수 있는 환경 조성이 필요하다.

내부 서비스품질이 고객 지향성에 유의한 영향을 미치지 않았다. 고객만족을 우선시 하는 서비스 기업은 역 피라미드 형태의 조직구조를 갖춰야 한다. 즉, 조직의 맨 위가 고객이 차지하여야 하며 현장 조직 구성원, 중간 경영자, 최고 경영자가 차지해야 한다. 고객 지향적인 조직에서는 고객을 직접적으로 대면하는 현장 조직 구성원들을 우선시해야 한다. 그 이유는 현장 조직 구성원들이 고객과 기업과의 의사소통 통로 역할을 담당하기 때문이다. 부서 간 환경도 원활하게끔 개선해야

하며 현장 조직 구성원들에게 권한을 줘야 한다.

넷째, 직무만족과 조직몰입은 모두 고객 지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구의 결과와 동일하게 나타났으며 고객 지향성을 향상시키기 위해 농협 서비스 조직 구성원들의 직무만족과 조직몰입을 제고하기 위한 복리후생을 개선해야 한다. 또한 농협 서비스 조직에서는 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입을 이끌어내기 위해 많은 관심과 노력을 기울여야겠다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구의 조사 대상자는 경기도에 위치한 농협을 조사하여 표본의 대표성이 떨어진다. 시간과 비용 등에 제약되어 연구범위가 축소되어 모집단의 특성을 충분히 반영하지 못하였다. 향후 연구에서는 타 은행까지 확대하여 표본을 일반화 시키고 추가적으로 비교연구를 통해 실무적인 시사점을 도출해 볼 필요가 있겠다. 조직구조가 기업마다 다르기 때문에 조직 서비스 전략 등에 필요한 방안을 모색할 수 있을 것으로 기대한다.

6. References

- [1] Kim, Y.T, Kim, H.W, Jung, M.H.(2010), "Improvement of awareness and management of the workforce for Care of Elderly Care Facilities in history." , A Study on the Senior Citizen Welfare Program, 50:243-62.
- [2] Park S.Y.(2000), "The employees ' job satisfaction and service orientation service orientation of the employees of the organization A Study on the impact on." , Asia Marketing Journal, 2(1):99-117.
- [3] Jeon M.Y.(2010), "A Study on the impact Environment at the marketability of the interior of export businesses." , local doctoral dissertation Graduate School of Kyung Hee University.
- [4] Anderson, James C., and James A. Narus. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships" , The Journal of Marketing, 42-58.
- [5] Antonovsky, Helen F., and Aaron Antonovsky. (1974), "Commitment in an israeli kibbutz" , Human Relations, 27(3): 303-19.
- [6] Becker, Howard S.(1960), "Notes on the concept of commitment" , American Journal

- of Sociology, 32-40.
- [7] Bowen, DAVID, and E. Lawler III.(1992), "The why, how, and when of empowerment: Farewell to the production line approach to service?" , Sloan Management Review, 33:31-9.
- [8] Brown, Karen A., and Terence R. Mitchell. (1993), "Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment" , Human Relations, 46(6):725-57.
- [9] Bruhn, Manfred.(2003), "Internal service barometers: Conceptualization and empirical results of a pilot study in switzerland" , European Journal of Marketing, 37(9):1187-204.
- [10] Carson, Kerry D., Paula Phillips Carson, Ram Yallapragada, and William C. Roe. (2001), "Teamwork or interdepartmental cooperation: Which is more important in the health care setting?" , The Health Care Manager, 19(4):39.
- [11] Chapanis, Alphonse, and Lionel E. Lindenbaum.(1959), "A reaction time study of four control-display linkages" , Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 1(4):1-7.
- [12] Conduit, Jodie, and Felix T. Mavondo. (2001), "How critical is internal customer orientation to market orientation?" , Journal of Business Research, 51(1):11-24.
- [13] Daniel, Kerry, and David N. Darby.(1997) "A dual perspective of customer orientation: A modification, extension and application of the SOCO scale." , International Journal of Service Industry Management, 8(2):131-47.
- [14] Day, George S., and Robin Wensley.(1988), "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority" , The Journal of Marketing, 1-20.
- [15] Deshpande, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster Jr.(1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: A quadrad analysis" , The Journal of Marketing, 23-37.
- [16] Donovan, D. Todd, and Mary Ann Hocutt. (2001), "Customer evaluation of service employee's customer orientation: Extension and application" , Journal of Quality Management, 6(2):293-306.
- [17] Frost, Frederick A., and Mukesh Kumar. (2000), "INTSERVQUAL—an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation" , Journal of Services Marketing, 14(5):358-77.
- [18] Gaski, John F.(1984), "The theory of power and conflict in channels of distribution" , The Journal of Marketing, 9-29.
- [19] Gernalis, Michelle, and Mile Terziovski. (2003), "A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes" , Total Quality Management & Business Excellence, 14(1):45-62.
- [20] Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly.(1988), "Organizations: Behaviour, structure, processes" , Business Publication.
- [21] Gremler, Dwayne D., Mary Jo Bitner, and Kenneth R. Evans.(1994), "The internal service encounter" , International Journal of Service Industry Management, 5(2):34-56.
- [22] Hartline, Michael D., and Orville C. Ferrell.(1996), "The management of customer-contact service employees: An empirical investigation" , The Journal of Marketing, 52-70.
- [23] Hatch, Mary Jo, and Ann L. Cunliffe.(2013), "Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives" , Oxford university press.
- [24] Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger.(2008), "Putting the service-profit chain to work" , Harvard Business Review.
- [25] Heskett, James L., and LA Schlesinger.(1994), "Putting the service-profit chain to work" , Harvard Business Review, 72(2):164-74.

- [26] Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1991), "creating customer oriented employees: The case in home health care", *Journal of Health Care Marketing*, 11(2):24-32.
- [27] Hoffman, K. Douglas, and Thomas N. Ingram. (1991), "Customer-oriented employees: The case in home health care".
- [28] Hurley, Robert F. and Hooman Estelami. (1998), "Alternative indexes for monitoring customer perceptions of service quality: A comparative evaluation in a retail context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3):209-21.
- [29] Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli. (1993), "Market orientation: Antecedents and consequences", *The Journal of Marketing*, 53-70.
- [30] Kelley, Scott W. and K. Douglas Hoffman. (1997). "An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality", *Journal of Retailing*, 73(3):407-27.
- [31] Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworski. (1990), "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", *The Journal of Marketing*, 1-18.
- [32] Korunka, Christian, Dieter Scharitzer, Pascale Carayon, Peter Hoonakker, Angelika Sonnek, and Francois Sainfort. (2007), "Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study", *Applied Ergonomics*, 38(3):307-15.
- [33] Locke, Edwin A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1:1297-343.
- [34] Lusch, Robert F. (1976), "Channel conflict—its impact on retailer operating performance", *Journal of Retailing*, 52(2):3.
- [35] Lytle, Richard S. Peter W. Hom, and Michael P. Mokwa. (1998), "SERV? OR: A managerial measure of organizational service-orientation", *Journal of Retailing*, 74(4):455-89.
- [36] McCormic, Ernest J. and Joseph Tiffin. (1974), *Industrial psychology*, London 1966.
- [37] McGrath, Joseph Edward. (1964), "Social psychology: A brief introduction", Holt, Rinehart and Winston.
- [38] Menon, Ajay, Bernard J. Jaworski, and Ajay K. Kohli. (1997), "Product quality: Impact of interdepartmental interactions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3):187-200.
- [39] Mowday, R. T., Porter, L., & Richard, M. Steers (1982), "Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 74:152-156.
- [40] Narver, John C., and Stanley F. Slater. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", *The Journal of Marketing*, 20-35.
- [41] Novicevic, Milorad M., Michael G. Harvey, M. Ronald, and Jo Ann Brown-Radford. (2006), "Authentic leadership: A historical perspective", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1):64-76.
- [42] O'Hara, Bradley S., James S. Boles, and Mark W. Johnston. (1991), "The influence of personal variables on salesperson selling orientation", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(1):61-7.
- [43] O'Reilly, Charles A., and Jennifer Chatman. (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3):492.
- [44] Rafiq, Mohammed, and Pervaiz K. Ahmed. (2000), "Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, 14(6):449-62.
- [45] Rafiq, Mohammed, and Pervaiz K. Ahmed. (1998), "A customer-oriented framework for empowering service employees", *Journal of Services Marketing*, 12(5):379-96.
- [46] Raven, Bertram H., and Arie W. Kruglanski. (1970), "Conflict and power", *The Structure of Conflict*, 69-109.

- [47] Rindfleisch, Aric, and Christine Moorman.(2003), "Interfirm cooperation and customer orientation", *Journal of Marketing Research*, 40(4):421-36.
- [48] Saxe, Robert, and Barton A. Weitz.(1982), "The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople", *Journal of Marketing Research*, 343-51.
- [49] Simon, Herbert A.(1996), "The sciences of the artificial", MIT press.
- [50] Spreitzer, Gretchen M.(1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 38(5):1442-1465.
- [51] Steers, Richard M.(1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 46-56.
- [52] Stichler, J. F.(1995), "Professional interdependence: The art of collaboration", *Advanced Practice Nursing Quarterly*, 1(1): 53-61.
- [53] Szilagyi, Andrew D, and Marc J. Wallace.(1983), "Organizational behavior and performance", Good Year Books.
- [54] Thomas, Kenneth W, and Betty A. Velthouse.(1990), "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, 15(4):666-681.
- [55] Todd, Samuel Y. and Aubrey Kent.(2006), "Direct and indirect effects of task characteristics on organizational citizenship behavior", *North American Journal of Psychology*, 8(2).
- [56] Wind, Yoram, and Thomas S. Robertson.(1983), "Marketing strategy: New directions for theory and research", *The Journal of Marketing*, 12-25.
- [57] Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and Anantharathan Parasuraman.(1988), "Communication and control processes in the delivery of service quality", *The Journal of Marketing*, 35-48.

저자 소개

임종빈



한국교통대학교 경영학과 석사 취득. 현재 한국교통대학교 대학원 경영학과 박사과정 중.
관심분야 : 생산/품질경영, 인적자원관리 등

김용범



명지대학교에서 학사, 석사, 박사를 취득하였으며, 현재 한국교통대학교 항공서비스학과 교수로 재직 중.
관심분야 : 생산/품질경영

최유진



한국항공대학교에서 석사, 박사를 취득함.
관심분야 : 항공경영