



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

허 경 옥 교수지도

석사학위 청구논문

고객인식수준이 직장만족도와  
고객지향성에 미치는 영향에 관한  
연구

2017

성신여자대학교 대학원

생활문화소비자학과

장 지 혜

고객인식수준이 직장만족도와  
고객지향성에 미치는 영향에 관한  
연구

허 경 옥 교수지도

이 논문을 석사학위 논문으로 제출함

2017년 6월

성신여자대학교 대학원  
생활문화소비자학과  
장 지 혜

# 인 준 서

장지혜의 석사학위 논문으로 인준함

2017년 6월

심사위원장 \_\_\_\_\_ (서명 또는 인)

심사위원 \_\_\_\_\_ (서명 또는 인)

심사위원 \_\_\_\_\_ (서명 또는 인)

성신여자대학교 대학원

## 논문개요

본 논문에서는 서비스기업 근로자의 고객지향성을 파악하고자 한다. 나아가 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도, 고객지향성의 영향관계를 구조적 모형을 설정하여 분석하였다. 더불어, 근로자의 고객만족교육의 경험여부와 정규직여부가 고객지향성의 구조적 영향관계에 어떠한 효과를 주는지도 파악하였다. 이를 통해 기업의 내부마케팅 활동 및 인사시스템과 연관 지을 수 있는 방법도 모색해 보고자 한다.

문헌 고찰을 통해 고객지향성 관련 변수들을 추출하였으며, 이들의 실증적 관계를 분석하였다. 변수간 영향관계를 알아보기 위해 연구모형을 설정하였으며, 연구모형내 각 경로의 관계를 정의하기 위해 가설을 설정하였다. 마지막으로 가설검증을 위해 실증분석을 실시하였다. 본 연구의 연구가설은 다음과 같다.

<가설1> 외부고객지원인식은 내부고객지원인식에 정(+)적인 영향을 줄 것이다.

<가설2> 외부고객지원인식은 직장만족도에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

<가설3> 내부고객지원인식은 직장만족도에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

<가설4> 외부고객지원인식은 고객지향성에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

<가설5> 내부고객지원인식은 고객지향성에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

<가설6> 직장만족도는 고객지향성에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

본 연구모형을 실증적으로 규명하기 위하여 근로자를 대상으로 자기기입식 설문조사를 실시하였으며, 이를 SPSS Window 프로그램(version 22.0)과 구조방정식 프로그램 AMOS 22.0을 이용하여 분석하였다. SPSS Window 22.0 프로그램으로 기술통계분석과 회귀분석을 실시하였다. AMOS 22.0 프

로그그램으로 확인적 요인분석(CFA; Confirmatory Factor Analysis)과 상관 분석을 실시하였으며, 구조방정식 모델(SEM; Structural Equating Model) 분석을 통해 모형의 구조적인 관계를 알아보았다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 고객지향성에 영향을 미치는 변수들을 회귀분석을 통해 살펴본 결과 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도와 근로소득이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 고객지향성에 관한 연구모형을 구조적 분석을 통해 그 영향관계를 살펴보았는데, 외부고객지원인식은 내부고객지원인식, 직장만족도, 고객지향성에 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설1>, <가설2>, <가설4>을 모두 채택하였다. 또한 내부고객지원인식은 직장만족도, 고객지향성에 정(+)적 영향을 미쳤으며 직장만족도가 고객지향성에 미치는 정(+)적 영향을 확인하여 <가설3>, <가설5>, <가설6>도 채택하였다. 셋째, 외부고객지원인식과 내부고객지원인식이 직장만족도를 매개하여 고객지향성에 미치는 영향을 검증하였다. 그 결과 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 직장만족도가 매개변수로서의 역할을 하는 것을 확인하였다. 직접효과와 간접효과의 영향력을 모두 고려했을 때, 고객지향성에 미치는 영향력이 가장 큰 변수는 외부고객지원인식인 것으로 나타났다. 넷째, 고객만족교육경험여부와 정규직여부를 조절변수로 그 조절효과를 검증하였다. 고객만족교육여부와 정규직여부 모두 일부 경로에서 조절효과가 있는 것을 확인하였다. 고객만족교육의 경험여부는 외부고객지원인식이 내부고객지원인식에 미치는 영향과 외부고객지원인식이 직장만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 또한 정규직여부는 외부고객지원인식이 직장만족도에 미치는 영향과 내부고객지원인식이 고객지향성에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

# 목 차

## 논문개요

I. 서론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
II. 이론적 배경	4
1. 고객지향성	4
1) 고객지향성의 개념	4
2) 고객지향성의 결정요인	10
2. 직장만족도	14
1) 직장만족도의 개념	14
2) 직장만족도의 결정요인	17
3. 외부고객지원인식	21
1) 외부고객지원인식의 개념	21
2) 외부고객지원인식의 구성요인	22
4. 내부고객지원인식	24
III. 연구가설 및 연구모형	27
1. 연구가설	27
2. 연구모형	32
IV. 자료수집 및 연구방법	33
1. 자료 수집	33

2. 측정도구 .....	33
3. 분석방법 .....	35
<b>V. 자료분석 및 결과해석 .....</b>	<b>36</b>
1. 조사대상자의 인구통계적 특성 .....	36
2. 직장내 고객만족교육경험자여부와 취업형태의 비교 .....	38
1) 직장내 고객만족교육경험자와 비경험자의 비교 .....	38
2) 정규직과 비정규직의 비교 .....	40
3. 근로자의 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도, 고객지향성 차이 검증 .....	42
4. 고객지향성에 영향을 미치는 관련 변수들의 상대적 영향력 .....	46
5. 구조모형 분석 .....	48
1) 측정모형의 타당성 검증결과 .....	48
2) 구조모형 분석결과 .....	51
6. 매개효과 검증 .....	54
7. 직장 내 고객응대 교육경험 조절효과 검증 .....	55
1) 서비스교육 경험 여부의 조절효과 검증 .....	55
(1) 측정모형의 등가성 확인 .....	55
(2) 고객만족교육경험 여부의 경로계수 차이검증 .....	56
2) 근로계약형태 조절효과 검증 .....	59
(1) 측정모형의 등가성 확인 .....	59
(2) 근로계약형태의 경로계수 차이검증 .....	60
<b>VI. 결론 및 제언 .....</b>	<b>63</b>
1. 연구의 요약 및 시사점 .....	63
2. 연구의 한계점 및 향후 연구 제언 .....	69

참고문헌 .....	71
ABSTRACT .....	78

## 표 목차

<표1> 고객지향성 개념 .....	10
<표2> Herzberg의 두 가지 직무만족 요인 .....	19
<표3> 직장만족도 영향 요인 .....	20
<표4> 측정도구의 구성 .....	34
<표5> 조사대상자의 인구통계적 특성(n=268) .....	37
<표6> 고객만족교육경험자와 비경험자의 차이 비교 결과 .....	39
<표7> 정규직과 비정규직의 차이 비교 결과 .....	41
<표8> 인구통계특성에 따른 외부고객지원인식, 내부고객지원인식 차이 검증 .....	43
<표9> 인구통계특성에 따른 직장만족도, 고객지향성 차이 검증 .....	45
<표10> 고객지향성에 영향을 미치는 변수들의 상대적 영향력(n=268) .....	47
<표11> 확인적 요인분석 결과 .....	49
<표12> 잠재요인 간 상관관계와 판별타당성 분석 .....	51
<표13> 고객지원인식이 직장만족도와 고객지향성에 미치는 영향 .....	53
<표14> 연구모형의 간접효과 분석표 .....	55
<표15> 측정모델의 비제약모델과 제약모델 비교 .....	56
<표16> 측정모델의 비제약모델과 제약모델 비교 .....	57
<표17> 측정모델의 비제약모델과 제약모델 비교 .....	59
<표18> 측정모델의 비제약모델과 제약모델 비교 .....	61

## 그림 목차

<그림1> 본 연구의 연구모형 .....	32
<그림2> 확인적 요인분석 결과 .....	50
<그림3> 본 논문의 구조모형 검증결과 .....	54
<그림4> 외부고객지원인식과 내부고객지원인식관계에서 고객만족교육경험 여부 조절효과 .....	58
<그림5> 외부고객지원인식과 직장만족도관계에서 고객만족교육경험여부 조 절효과 .....	58
<그림6> 외부고객지원인식과 직장만족도의 관계에서 정규직여부의 조절효 과 .....	62
<그림7> 외부고객지원인식과 직장만족도의 관계에서 정규직여부의 조절효 과 .....	62

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성 및 목적

기업들간 경쟁이 치열해질수록 단순히 판매율, 시장점유율과 같은 숫자의 의미는 점점 약해지고 있다. 판매율이나 점유율 그 자체보다 고객이 지각하는 서비스품질의 수준을 높이고 지속적인 소통을 통해 고객과 장기적 관계로 발전하는 것이 중요해졌다. 이를 위해서는 고객을 직접 대면하는 서비스 종업원의 고객지향성을 향상시키기 위한 노력이 필요하다(Brown, Mowen, Donovan, Licata, 2002; Donovan, Brown, Mowen, 2004; Saxe & Weitz, 1982). 고객지향성에 대한 정의는 연구의 목적 및 대상에 따라 세세한 차이가 있으나 공통된 내용을 정리하면 다음과 같이 정의 내릴 수 있다. 고객지향성이란 서비스제공자가 고객의 욕구와 요구를 충족시키기 위해 고객에게 높은 품질의 서비스를 제공하여 고객만족을 달성하고 나아가 장기적 관계형성을 위해 노력하는 것이다. 학계에서는 고객지향성이 기업성장에 유의한 영향을 준다는 인식하에 고객지향성에 영향을 미치는 다양한 요인을 밝히기 위한 노력을 해왔다. 기업에게는 고객지향성이 대표적인 경영전략의 하나이자 생존방법의 하나로 인식되는 추세이다. 그 중요성 때문에 고객지향성은 그동안 꾸준히 다뤄져온 주제임에도 불구하고 학계는 물론 업계에서도 여전히 활발히 연구되고 있다. 이미 수많은 조직이 조직원의 고객지향성 향상을 통한 경영목표의 달성을 도모하고 있으며, 공공기관, 의료기관 등과 같이 공적 성격이 짙은 조직도 동참하여 고객지향적 서비스를 제공하도록 노력하고 있다.

다양한 연구들에서 고객지향성의 선행변수로서 거론되는 변수 중 하나가 바로 직장만족도이다. 서비스 기업에서 종업원의 직장만족도는 그들이 서비스를 제공할 때의 상황과 결부되어 중요하게 다뤄진다. 고객의 최종만족여

부를 느낄 수 있는 시점은 서비스제공이 완료되는 때로, 이 결정적 순간을 종업원이 관리하기 때문이다. 사회교환이론에 따르면 종업원이 직장에서 제공하는 내부고객서비스에 만족했다면 자신을 찾아오는 고객도 만족시키기 위해 노력한다. 결국 기업은 내부고객을 만족시킴으로써 기업목표인 고객만족을 달성할 수 있게 된다. 반대로 내부고객인 종업원의 만족을 등한시한다면 어떠한 조직이든 고객만족과는 멀어지게 될 것이다(박선희, 2009).

직장은 생물학적·사회적으로 서로 다른 이질적인 객체들이 모인 곳이다. 각각의 능력을 바탕으로 조직의 공동의 목표를 위해 함께 노력하는 장이다. 즉 직장은 동료, 고객, 거래처 등 다양한 형태의 인간관계를 지속적으로 맺을 수밖에 없는 곳이다. 고객지향성과 직장만족도는 각각 외부고객과 내부고객에 관련된 개념으로 이들을 살펴보기 위해서는 인간관계와 관련된 변수의 고려가 필요하다. 따라서 고객 및 동료와의 관계에 중요한 영향을 미칠 것으로 판단되는 외부고객지원인식과 내부고객지원인식을 살펴보려고 한다.

외부고객지원인식의 개념을 논하기 위해 가장 먼저 고려한 것은 서비스예절이다. 예절은 그 밑바탕이 타인에 대한 배려로서 이는 고객을 만족시키기 위한 아주 기본적인 요소이라 할 수 있다. 또한 종업원의 서비스예절수준은 고객이 지각하는 서비스의 품질에도 긍정적인 영향을 미친다. 따라서 종사원의 서비스예절수준은 고객지향성에 영향을 미치는 중요한 변수일 것으로 판단하였다. 자신의 서비스예절지향에 대한 종사원 스스로의 평가를 고객지원의 측면에서 설명하고 이를 외부고객지원인식으로 명명하기로 하였다.

원활한 직장생활을 위해 중요한 요소로 함께 직장에서 동고동락하는 동료들과의 관계를 꼽을 수 있다. 내부고객지원인식은 동료의 성과나 노력에 대해 인정해주거나 감정적인 어려움들을 공감하려는 자세로 정의하였다. 동료의 지원은 직무스트레스와 같은 부정적인 감정은 감소시키고(임만수, 김용백, 조중식, 2011) 직무만족도나 조직몰입과 같은 긍정적인 직무태도는 증가시켜 개인의 업무성과를 높인다(정하보, 이정렬, 2012; 김진희, 2008). 한 설

문조사에서 근로자의 85%가 회사 동료로부터 받은 불쾌감이 업무에도 부정적인 영향을 준다고 답했다(중앙일보, 2015.1). 동료와의 관계가 개인의 업무성과와도 밀접한 관계가 있음을 시사한다. 동료의 지원은 업무성과를 높이는 데에 중요한 역할을 하는 변수로 고객지향성에도 영향을 줄 수 있다고 판단하였다.

직장만족도와 고객지향성에 관련된 기존의 여러 국내 연구들은 직장만족도와 고객지향성에 미치는 여러 선행변수들을 밝혀냈다. 하지만 외부고객지원인식과 내부고객지원인식과 같은 종사원의 인적 배경과 직장만족도 및 고객지향성과의 관계를 밝힌 연구는 거의 보이지 않는다. 외부고객지원인식과 내부고객지원인식이 직장만족도나 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝힌 일부 연구도 있으나, 이 변수들을 한 모델에서 각각의 영향력을 검증한 선행연구는 보이지 않았다.

따라서 본 연구가 국내 고객지향성에 대한 연구의 영역을 넓히는데 기여할 수 있는 학문적 의의가 있다고 하겠다. 또한 기존의 연구에서 간과되었던 변수들의 관계를 조절하는 다양한 조절변수들의 영향력을 고려하였다. 본 연구는 근로자의 서비스예절지향수준, 직장동료지원수준, 직장만족도, 고객지향성과의 관계를 밝혔다. 또한 이 관계를 조절하는 변수를 찾아내어 기업이 조직목표달성을 있도록 통찰력을 제공하는 의의가 기대된다.

본 연구는 기존의 문헌연구를 통해 외부고객지원인식과 내부고객지원인식, 직장만족도, 고객지향성에 대한 개념과 구성요소를 고찰하고 변수별 연구를 위한 측정항목을 도출한다. 또한 연구를 통해 검증할 본 연구의 모형을 문헌연구를 토대로 설정하였다. 이를 실증적 접근을 통해 이들 간의 관련성을 밝히고자 한다. 이 연구를 통해 향후 소비자상담부서 및 소비자접점 기업이 성과관리 및 목표달성에 효과적인 방안을 수립하도록 도움을 주는 것에 연구 목적을 두고 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 고객지향성

#### 1) 고객지향성의 개념

서비스의 경우 비가시적, 상호작용적이며 서비스를 제공하는 대상도 서비스의 일부가 된다. 이러한 특성 때문에 일반적인 제품을 판매하는 것과 그 성과나 품질의 측정기준이 다르다(Schneider, Bowen, 1985). 서비스의 경우 서비스를 제공하는 직원들이 얼마나 고객지향적으로 활동하느냐에 따라 서비스 품질이 달라지고 이는 서비스를 제공하는 기업의 성과나 경쟁력과도 큰 관련이 있다(Hennig-Thurau, 2004).

이렇듯 고객지향성은 기업의 성과 및 경쟁우위와 관련이 크다(Hennig-Thurau, 2004; Donovan, Brown, Mowen, 2004; Narver and Slater, 1990)는 인식하에 공공부문보다 민간부문에서 그 중요성이 먼저 인식되어 적용되어 온 것이 사실이다. 시장내 경쟁이 급격히 치열해지고 기업이 제공하는 서비스와 제품 그 자체만의 차별성도 낮아지게 되었다. 그러자 기업은 자신들의 서비스와 제품의 차별성을 보완하기 위해 기업 경영방식의 변화가 필요했다. 즉, 이윤의 창출을 통한 기업의 존속을 목표로 서비스와 제품을 고객 위주로 변화시키는 고객만족적 경영으로 발전하게 되었다. 고객만족적 경영은 1980년대부터 활성화되기 시작하였으며 이후 정부의 비효율성을 개선하려는 노력의 일환으로 기업형 정부도 등장하였다(박주상, 2011).

현대의 기업은 단순히 물건을 판매하는 것에 그치는 것이 아니라 타겟 시장의 욕구를 정확히 파악해야 한다. 또한 치열한 경쟁에서 살아남기 위해

경쟁사보다 그들의 욕구를 더 만족시키기 위해 노력해야 한다. 이에 대한 해답을 기업은 고객만족 서비스를 통해서 찾았다(Saxe, R., & Weitz, B. A., 1982). 고객지향성은 이러한 종사원의 고객만족적 서비스지향정도를 의미하며, 고객지향성의 측정으로 통해 서비스를 제공하는 종사원의 고객대면서비스의 질을 확인할 수 있다. 이렇듯 고객지향성이란 종사원의 고객만족 서비스의 정도를 유추할 수 있는 중요한 변수로서의 역할을 하는 것이다(박선희, 2009).

고객지향성은 매우 오랫동안 여러 분야에서 연구되어 왔으며 그 목적과 대상에 따라 다양하게 정의되어 왔다. Saxe & Weitz(1982)는 고객지향성의 개념을 확정짓고 SOCO(Selling Orientation-Customer Orientation) 척도를 개발하는 등 고객지향성에 대해 개척적인 연구를 수행하였다는 의의가 있다. 이들은 고객지향성이라는 것은 판매지향성과 대비되는 개념으로 판매원의 행위개념으로 설명하였다. 판매지향적 판매의 경우 기업은 제품을 고객의 욕구에 따라 생산하기 보다는 이미 생산된 제품에 대한 수요를 자극하여 단순히 판매율을 높이는 것에만 집중한다. 고객지향성은 고객의 구매결정이 고객의 욕구를 만족시키는 방향으로 진행될 수 있도록 고객을 돕는 정도라고 하였다. 높은 고객지향성을 가진 판매원의 경우 지속적인 고객만족을 지향하며 장기적인 관계로 만들기 위해 노력한다. 또한 고객이 언짢아 할 수 있는 행동을 삼가며 고객의 회생을 강요하지 않는다는 것이다. 고객을 기업의 입장에서 기업의 매출이나 이익을 극대화하기 위한 도구로 생각하는 것이 아니라 고객의 입장에서 이들이 필요로 하는 제품과 서비스가 무엇인지 정확히 파악함으로써 고객만족을 추구하는 것을 말한다. 이러한 차이는 자연스레 판매지향성보다 고객지향성이 고객과의 관계구축에서 우위를 갖도록 하여 기업의 성과를 높인다(김홍식, 2013). 이는 Saxe & Weitz(1982)의 실증연구를 통해 검증되었는데, 고객의 만족을 위한 자율적 노력의 정도와 서비스 제공시 호의적인 태도 등을 측정하는 SOCO 척도를 활용하여 고객지

향적인 직원의 행동이 고객 만족과 직원 성과에 미치는 긍정적인 영향을 확인하였다.

고객지향성은 주로 시장지향성과 같이 마케팅적 관점에서 정의되어 왔으며 판매지향성과도 구별되는 개념으로 설명한다. 시장지향성은 고객에게 우수한 가치를 제공하는데 필요한 행동들을 가장 효과적이며 효율적으로 제공할 수 있는 조직문화이며, 시장지향성의 구성요소를 고객지향성, 경쟁자초점, 정보의 기능간 조정으로 구분된다. Narver & Slater(1990)는 위 3요소에 대해 설명하면서 고객지향성이 고객의 정보와 욕구를 확실히 파악하여 사업에 적용하고 상위의 가치를 제공하는 것이라고 정의하였다. 고객지향성을 통해 시장에서는 경쟁우위를 확보하게 된다고 하였다. 경쟁자 개념까지 다루는 시장지향성과는 달리 고객지향성은 최종 소비자에만 중점을 둔다는 점에서 차이를 두었다. 그는 이러한 차이 때문에 고객지향성에 관한 연구에서 기업차원에서의 마케팅 개념의 실천은 주로 시장지향성으로 설명되고, 개인차원의 실천은 고객지향성으로 다루어져 왔다고 하였다(Narver & Slater, 1990). 시장지향성에서 고객정보는 단순히 최종고객에게 판매하는 것만을 목적으로 하는 것이 아니다. 고객이 또 다른 고객에게 제품을 판매하는 중간상일 경우까지 생각하여 포괄적인 서비스를 제공하는 것을 포함한다. 이들은 또한 고객지향성이 무엇인지 파악하는 것보다 고객지향성을 실현하기 위해 기업문화가 얼마나 효율적이고 효과적으로 변화할 수 있는지가 중요하다고 강조하였다.

기업에서 고객지향성에 대해 다룰 때 주의를 기울여야 하는 또다른 특성은 고객지향성은 고객이 지각하는 수준에 의해 결정된다는 점이다. 고객은 고객이 원하는 서비스의 기대수준을 넘는 서비스를 제공해야 기업이 제공한 서비스 활동에 대해 만족한다. 따라서 고객에게 더 높은 비용을 요구하더라도 제대로 된 서비스를 제공하는 것이 중요하다. 그 이유는 고객은 더 나은 서비스를 위해 더 높은 비용을 지불해야하는 것은 이해하지만 낮은 비용으

로 별 불일 없는 서비스를 제공하는 것을 바라지 않기 때문이다 (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991).

반면 일부에서는 고객지향성을 사회교환이론과 심리연구들을 통해 설명하였다(Hoffman & Ingram, 1991). 사회교환이론을 통해 근로자의 고객지향적 행동을 설명하면, 고객지향적인 행동을 함으로써 개인이 얻을 이득이 고객지향적 행동을 함으로써 잃게 될 손실보다 더 크기 때문에 고객지향적인 행동을 하게 되는 것이다. 이와는 다르게 심리학적 측면에서 고객지향성을 설명하는 연구자들은 개인이 고객지향적 행동을 했을 때 받은 긍정적인 감정이 고객지향적 행동을 촉발하는 결과를 일으킨다며 심리학 연구결과들을 바탕으로 설명한다.

서비스 근로자의 고객지향성을 직업의 측면에서 고객의 욕구를 충족시키기 위한 개인의 기질이나 성향으로 정의하기도 한다(Brown et al., 2002). 고객의 욕구를 만족시킬 수 있는 능력을 근로자 자신이 보유하고 있다는 확신과 고객과의 상호작용과 고객에게 서비스를 제공하는 것 자체를 즐기는 정도로 구분할 수 있다. 반면에 Donovan et al.(2004)는 이 둘과 근로자의 조직몰입과 직무만족까지 포함하여 살펴보았다. Brown et al., (2002)은 근로자의 성격, 직무만족, 조직몰입과 관련된 근로자의 특성에 관련하여 고객지향성을 설명하였지만 Donovan et., al(2004)은 고객만족에 초점을 맞춘 고객지향적 기업이 그렇지 않는 기업보다 기업결과가 높다는 실증적인 분석을 통해 설명하였다. 더불어 서비스 근로자의 고객지향성을 고객친절대우, 고객욕구이해, 서비스 전달, 개인적 관계형성욕구의 4가지 차원에서 분석하였으며 고객지향성이 업무만족에 강한 긍정적인 영향을 주는 것을 확인하였다.

Babakus, Yavas & Ashill(2010)는 대면서비스를 제공하는 근로자들이 높은 고객지향성을 가질수록 개인직무적합도가 높고 직무소진감이 낮은 것을 확인하였다. 그들은 이 결과를 바탕으로 근로자를 직무에 알맞게 채용하는 관리자의 역할이 중요함을 시사하였다. 또한 높은 고객지향성을 가진 근로

자는 조직의 고객지향적 기능을 높일 수 있는 역할을 수행한다고 주장하였다. 이들은 고객지향성을 성격적 측면에서 개인이 태어날 때부터 고객지향적 성격을 갖고 태어나는 것으로 설명하였으나 Donovan et al.(2004)의 경우 고객지향적 행동을 학습할 수 있는 가능성을 시사하였다.

고객지향성과 관련된 국내 연구들의 경우 고객지향성을 고객과 직접 만나며 고객에게 기업을 대변하는 고객 접점 근로자가 고객과의 상호작용 수준에서 고객의 욕구를 파악하여 이를 충족시키고 만족시키기 위한 욕구의 정도로 정의하거나(김광지, 김병호, 김영훈, 2010) 고객지향성을 제품 및 서비스를 제공하는 판매과정에서 조직의 입장에서가 아니라 고객의 입장에서 사고하고 고객이 원하는 바를 파악하여 고객의 이해에 부합할 수 있도록 충족시키는 조직 및 구성원의 고객에 대한 접근자세라고 정의하였다(최현정, 2014). 기업이미지제고와 고객만족달성의 수단이며, 서비스접점 근로자의 직무만족 등 내부서비스 품질을 높임으로써 고객지향성을 도모할 수 있다고 하였다(김광지, 김병호, 김영훈, 2010). 고객지향성은 단기적인 판매의 최대화와는 반대되는 개념으로 장기적으로는 고객의 만족을 이끌어 내기 때문에 고객 불만을 줄일 수 있다. 판매영업의 목적 또한 단순히 판매에만 그치는 것이 아니라 고객의 욕구충족과 장기적인 관계구축에 초점이 있다. 따라서 판매원도 문제해결자의 역할을 수행한다(최현정, 2014). 고객지향성을 통해 근로자는 고객의 욕구와 일치하는 제품 및 서비스를 제공할 수 있다. 이처럼 기업 측면에서는 고객의 만족스러운 구매결정을 위해 돕고자 하는 일련의 마케팅 활동이며, 근로자 개인에게는 고객의 욕구를 만족시킴으로써 조직의 목표를 달성하려는 개인의 이념이다. 기업과 근로자가 고객의 입장에서 기업 활동을 수행하기 위해 기업의 활동은 고객관점에서, 고객에 의해 인지되어야 한다. 고객지향성은 최종적으로 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는 것으로 최종 소비자에게 중점을 두는 개념이다(강이원, 2010).

고객은 판매원을 기업으로 인식한다. 고객을 직접 접하는 판매원들의 태도와 행동이 서비스 품질을 결정하고 고객의 서비스만족수준에 큰 영향을 미치게 된다. 고객과의 관계를 창출하는 창구로써, 기업의 판매 종사원의 역할이 매우 중요하다(김홍식, 2013). 김홍식(2013)은 기업 차원의 시장지향성은 우선 고객접점 판매원에 의한 고객지향성으로 구체화될 필요성을 제기하였다. 그는 구체화된 판매원의 고객지향성은 기업에게 있어 차별적인 핵심역량으로 비교우위를 제공할 수 있음을 강조한다. 또한 고객지향적 사고를 시장지향적 사고인 '기업의 외부 고객(최종소비자, 경쟁자, 유통업자, 공급자 등)에 대한 시장정보 획득, 전 부서와 공유 및 적극적 대응을 통한 최상의 가치 추구'의 부분 개념으로 정의하였다.

선행연구를 바탕으로 본 연구에서 고객지향성을 종업원과 고객 개개인의 수준에서 마케팅개념을 실천하는 것으로, 목표시장의 욕구를 파악하고 경쟁기업보다 먼저 그들의 욕구를 충족시키기 위해 노력하는 정도로 정의하였다. 지금까지 설명한 고객지향성의 개념을 연구자들에 따라 정리하면 <표 1>과 같다.

<표1> 고객지향성 개념

연구자	개념
Saxe & Weitz(1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 판매지향성과 대비되는 개념으로 판매원의 행위개념</li> <li>• 고객의 구매결정이 고객의 욕구를 만족시키는 방향으로 진행될 수 있도록 고객을 돕는 정도</li> </ul>
Naver & Slater(1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경쟁우위의 핵심요소</li> <li>• 기업의 수익성에 중요한 영향을 미치는 요소 · 고객의 정보와 욕구를 확실히 파악하여 사업에 적용하고 상위의 가치를 제공하는 것</li> </ul>
Berry & Parasuraman(1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객의 소리를 듣고, 고객의 욕구에 관심을 갖고 고객에게 필요한 정보를 제공하며 고객의 신뢰를 지키는 등의 활동</li> </ul>
Brown et al.(2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객의 욕구를 충족시키기 위한 개인의 기질이나 성향</li> <li>• 고객의 욕구를 만족시킬 수 있다는 근로자의 확신과 고객과의 상호작용 및 서비스 제공 자체를 즐기는 정도</li> </ul>
김광지, 김병호, 김영훈(2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제공하는 서비스의 수준이 고객이 만족할 수 있는 수준으로 제공할 수 있도록 고객과의 상호작용을 통해 고객의 욕구를 파악하고 이를 충족시키기 만족시키고자 하는 욕구의 정도</li> </ul>
강이원(2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객이 고객 욕구에 맞는 구매의사 결정을 할 수 있도록 구매에 도움이 되도록 노력하는 수행 정도</li> <li>• 고객관점에서 인지되는 수준</li> </ul>
최현정(2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제품 및 서비스를 기업의 입장이 아니라 고객의 입장에서 고객의 욕구를 파악하여 고객의 이해에 부합할 수 있도록 노력하는 접근자세</li> </ul>

## 2) 고객지향성의 결정요인

연구자들마다 연구의 목적과 연구의 의도에 따라 고객지향성을 구성하는 요인들을 각각 다양하게 제시하였다. Saxe & Weitz(1982)는 고객지향성을 고객의 구매결정을 돕는 판매원의 태도가 고객의 욕구를 만족시키는 방향으로

로 진행되는 것을 말한다고 하였다. 그들은 고객지향성에 대해 선행연구와 과거 인터뷰를 바탕으로 7가지로 설명하였는데, 이는 다음과 같다. 1) 고객이 구매결정시 만족할 수 있도록 돕기를 원한다 2) 고객이 자신의 욕구를 파악하는 것을 돕는다 3) 고객의 욕구에 맞는 제품을 제공한다 4) 제품에 대해 정확히 설명한다 5) 고객의 관심분야에 따라 제품 설명을 달리한다 6) 고객을 속이거나 구매를 조장하지 않는다 7) 강압적으로 대하지 않는다. 그러나 5) ‘고객의 관심분야에 따라 제품 설명을 달리 한다’의 경우 높은 고객지향성을 가진 판매원과 낮은 고객지향성을 가진 판매원 모두 해당하는 부분이기 때문에 몇몇 인터뷰에서 논란이 있었다.

유희화 등(1996)의 연구에서는 기존의 Saxe & Weitz(1982)의 연구가 마케팅적 관점의 실천개념에 한정된 것을 지적하였다. 종사원의 행위적 특성만을 고려해서는 고객과의 관계론적 시각에서 종사원의 가치관이나 인식적 요소에 소홀할 수 있다고 주장하였다. 관련 내용을 고객지향성에 새로운 구성요소로서 고려해야 할 필요성을 지적하였다. SOCO 척도를 개발시 문헌과 인터뷰에 의존했다는 것도 구성요소 개발의 방법론적 문제점으로 지적하였다. SOCO 척도의 가장 큰 약점은 실증 표본의 평균값이 9점 만점에 7.75점으로 나타남으로써 변별력을 상실하였다는 것이라고 주장하였다. 그리하여 그들은 종사원의 고객지향성을 다차원적인 개념으로 파악하였으며 기존의 SOCO를 개선 및 확장한 포괄적인 고객지향성을 측정할 수 있는 고객지향지수(COIS: Customer Orientation Index of Salesperson)을 개발하였다. 또한 이를 활용하여 고객지향성을 측정하고 그에 따른 종사원의 성과와의 관계를 살펴보았다. 그들은 고객지향성을 종사원의 신념, 고객응대, 인간중심요인, 시간중심요인, 비용인식요인의 5가지 요인으로 분류하였다. ‘종사원의 신념’은 고객에게 이득이 되는 정보를 올바르게 전달할 수 있다는 신념이며 ‘고객응대’는 고객에 대한 종사원의 진심어린 호의적인 응대를 말한다. ‘인간중심요인’은 고객과 인간적이며 진실한 관계를 맺는 것을 뜻하며 ‘시간중심

요인'은 고객을 대하는데 있어 시간적인 부분에 시달리지 않고 느긋하게 배려하는 것을 의미한다. 마지막으로 '비용인식요인'은 고객과의 장기적인 관계를 유지하게 위해 지출하게 되는 비용을 소모적으로 인식하는 것이 아니라 투자로 인식하고 지출하느냐의 문제이다.

Parasuraman et al. (1991)은 고객의 만족을 위해서 필요한 다음의 활동을 제안한다. 먼저 고객의 신뢰를 얻기 위해서는 첫 만남부터 후속조치까지 일관되게 노력해야 함을 강조했다. 과장 광고를 통해 고객을 기만하는 것이 아니라 실제적인 서비스를 제공해야 한다. 또한 고객이 요구할 때는 그에 맞는 적절한 서비스를 제때에 제공해야하며 제공하는 서비스에 대한 전문적인 지식을 갖추어 고객에게 빠르고 정확한 서비스를 제공해야 한다고 주장하였다. 또한 고객과의 커뮤니케이션을 중요하게 생각하며 고객의 입장에서 공감하려는 노력이 필요하다고 하였다.

반면, Donavan et al.(2004)는 고객친절대우(Pamper), 고객욕구이해(Read), 서비스 전달(Deliver), 개인적 관계형성욕구(Personal Relationship)으로 고객지향성의 구성요소를 분류하고 각 요소에 맞는 종사원의 행동들을 설명하였다. 그 내용을 자세히 살펴보면 '고객친절대우'는 고객에게 특별한 관심을 주며 그들의 문제를 진지하게 받아들이고 고객에게 서비스를 제공하는 것을 즐기는 것을 말한다. '고객욕구이해'는 고객의 욕구를 잘 알아차리며 그들의 몸짓의 의미를 파악하려고 노력하며 고객이 원하는 것을 말하기 전에 알아차리거나 알아차리는 것을 즐기는 성향을 말한다. '서비스 전달'은 고객에게 좋은 서비스를 제공하는 것에 확신을 갖고 제때에 서비스를 제공하며 고객에게 정확하게 서비스를 제공하는 것에 큰 만족감을 느끼는 성향을 말한다. 마지막으로 '개인적 관계형성욕구'는 고객의 이름을 외우고 고객과 대인관계를 지속하려는 욕구로 설명하였다.

또한 Henning-Thurau(2004)는 고객지향성을 고객에게 제공하는 서비스의 전문성 수준을 의미하는 전문적 기술까지 포함하여, 전문적 기술, 사회적 기

술, 동기수준, 의사결정 권한으로 구분하여 측정하였다. 전문적 기술은 고객과 대면하여 서비스를 제공할 때 고객을 만족시키기 위해 꼭 가져야 할 전문적인 지식과 기술들을 말한다. 고객의 욕구를 즉각 그 자리에서 대처할 수 있도록 전문적인 지식을 갖는 것은 고객의 만족을 위한 매우 기본적인 중요한 요소이다. 전문적인 기술은 서비스가 제공되는 그 당시에 제공되는 것이며 다른 어떤 서비스 요소에도 대체될 수 없는 요소이다(Hennig-Thurau, 2004). 사회적 기술은 고객의 입장에서 서비스를 제공하는 능력을 말한다. 고객이 보고 지각하고 생각하는 부분을 이해하며, 감정적으로 고객의 입장에 공감하는 사회적 기술을 통해 종사원은 고객의 욕구를 좀 더 깊게 이해할 수 있고 이는 고객만족을 달성할 수 있도록 돕는다. 사회적 기술은 고객의 감정적인 부분의 공감하는 것으로 전문적 기술과는 그 원천에서 차이가 있다고 하였다. 그렇기 때문에 전문적 기술과 사회적 기술이 비슷하게 높을 수는 있으나 사회적 기술이 높다고 하여 고객지향적 지식을 반드시 보유했을 것이라는 기대는 할 수는 없다. 또한 Hennig-Thurau(2004)은 종사원이 고객에게 고객지향적 행동을 하고 싶게 하는 동기수준에 대해 3가지로 분류하여 설명하였다. 첫째, 고객지향적인 행동과 고객지향적인 행동의 결과가 종사원에게 긍정적 연관이 있을 때, 둘째, 고객에게 고객 지향적 서비스를 제공할 수 있다는 종사원 개인의 지각수준, 셋째, 고객지향적 행동을 했을 때 받게 될 보상에 대한 종사원의 기대치이다. 이러한 동기수준은 종사원이 보유한 전문적 기술과 사회적 기술이 고객지향적으로 제공될 수 있도록 하는 방향타 역할을 한다고 하였다. 마지막으로 의사결정권한을 제시하였는데, 종사원이 지각한 의사결정권한의 수준은 고객의 필요와 욕구에 집중하도록 한다. 기존의 임파워먼트의 개념과 비슷하지만 객관적으로 기관에 의해 주어지는 것인데 반해 의사결정권한의 수준은 주관적인 개념에 더 가깝다. 의사결정권한의 수준은 동기수준과 마찬가지로 종사원의 기술들이 고객지향적으로 변할 수 있도록 돕는 역할을 한다고 설명한다.

## 2. 직장만족도

### 1) 직장만족도의 개념

직장이란 과거에는 노동을 제공하고 그에 맞는 대가로 생계를 유지하기 위한 개인들이 모이는 곳으로 주로 생계유지를 위한 수단으로써 경제적인 터전을 마련하는 곳이었다. 그러나 자본주의가 고도화됨에 따라 근로자의 직장에 대한 가치관이 변화하고 있다. 기업에서도 이들을 단순히 기업에 소속되어 노동을 제공하는 객체가 아니라 근로자들도 내부고객으로 인식하고 이들을 만족시키기 위해 노력하고 있다.

직장만족도는 근로자 개인이 지각한 개인의 직무, 또는 그들이 속한 조직의 상황요인에 대한 구체적이고 총체적인 감정적 태도와 느낌을 뜻한다. 직장만족도와 밀접한 관련이 있는 개념으로 직무 만족도가 있다. 현재까지 연구되어온 직무만족의 개념은 단지 직무 하나에만 국한된 만족도로 한정하지 않는다. 직무수행에 영향을 주는 인간관계, 직무와 관련된 개인의 감정적 태도, 임금 및 승진기회와 같은 근로조건 등의 여러 요소를 포함한 직무에 대한 포괄적인 정서적 반응으로 인식되어 왔다(전영상, 전영직, 2001). 그렇기 때문에 학자에 따라 여러 가지 관점에서 직무만족이 정의되고 있으며 이는 모두 직장생활과 관련된 요소들이므로 포괄적인 개념에서 살펴보면 직장만족도와도 그 의미를 같이 한다고 볼 수 있다.

관련 선행연구들을 살펴보면 이 둘의 경계가 확실하지 않고 통일되지 않고 사용되고 있는 것을 확인할 수 있다(유수열, 2010). 개념을 철저히 분리하여 직장만족도와 직무만족도를 각각 다른 개념으로 간주한 연구, 직무만족도에 직장에 대한 전반적인 만족도를 포함하는 개념으로 직무만족도를 측정하는 연구, 그 둘의 차이를 구분하지 않고 혼용하여 사용하는 연구 등 다양하다. 이는 직무만족도의 개념 자체가 여러 학자들을 통해 오랫동안 연구되어 왔음에도 불구하고 매우 다양하게 정의되고 있기 때문이다. 이와 같은

현상의 이유는 학자들마다 직무만족의 영향요인의 강조점이 다르고, 직무만족의 측정을 위해 사용한 대상 및 측정방법이 다양하기 때문이다(박선희, 2009). 본 연구의 설계상 직무만족도와 직장만족도의 개념상의 차이는 큰 의미가 있다고 판단하지 않았다. 엄밀히 말하자면 직장만족도는 광의의 차원에서 직장에 대한 근로자의 감정적 태도와 직무에 대한 평가로 정의하고 직무만족도를 포함하는 개념으로 볼 수 있으나 직장만족도를 직무만족도와 같은 개념으로 정의하여 사용하더라도 큰 무리가 없다고 판단하였다.

직무만족도는 개인의 직업가치관에 따른 직무자체와 직무경험에 대해 내리는 평가로 정의하고 있다(Locke, 1969, p.316). 직무만족은 자신의 직무 경험에서 나타나는 유쾌하거나 긍정적인 감정 상태를 뜻하며(Locke, 1985, p.1300) 반대로 불유쾌하고 부정적인 감정을 느낄 때 직무불만족이 된다. 근로자의 직무만족에 관한 연구는 근대적인 산업조직이 등장하면서 조직관리, 근로자 관리의 측면에서 조직구성원의 직무만족(Job Satisfaction)에 대해 관심이 증가하면서 주목 받는다. 경영자가 조직을 경영하기 위해서 조직의 원활한 운영과 성과를 평가하는 기준으로 오랫동안 사용되어 온 개념이다(전영상, 전영직, 2001). 이러한 직무 만족은 직무를 수행하는 모든 근로자의 궁극적 목표이자 직무의 평가기준이며, 여타의 직무태도나 조직행동, 개인행동, 개인성과에 영향을 미치는 중요한 변인이기 때문에 기업에서 뿐만 아니라 학계에서도 매우 중요하게 연구되어 왔다(이상정, 2006). 그러나 현대의 기업은 보다 다양하고 복잡한 형태로 변화하고 있고, 직장만족도와 같이 근로자의 개인적이고 경험적으로 측정되며 주관적 특성이 드러나는 개념을 한마디로 명확하게 정의하기는 어려운 일이다. 이상정(2006)은 직무만족과 관련된 수많은 연구들은 상관연구로서 직무만족의 개인차 등의 연구들이 대부분이었으며 이렇게 많은 연구에도 불구하고 여전히 단편적인 연구에 그쳐 체계적인 이론적 구성을 위한 결과를 내지는 못하였다고 평가한다.

직무만족의 개념은 학자들마다 다르게 이야기하고 있어 하나로 정의하기

는 어려우나 일반적으로 직무만족이란, 근로자의 임금이나 기업의 관리, 근로자가 담당하는 직무의 내용 등 직무조건에 대한 정서적 반응으로 보통 직원들의 사기나 직장생활의 질과 비슷한 개념으로 인식되고 있다(이상정, 2006). 조상수(2015)는 직무만족에 대한 선행연구를 분석하여 직무만족도와 관련한 공통적인 개념을 나열하였는데, 첫째, 직무만족은 직무 혹은 직무수행과 관련하여 근로자가 지각한 정서 상태이며, 둘째, 직무만족은 근로자 개인의 욕구충족과 관련이 되어 있다는 것이다. 이를 바탕으로 그는 직무만족은 조직구성원이 본인의 직무와 관련되어 갖고 있는 태도, 가치, 신념, 욕구 등의 수준과 그 수준에 기초하여 근로자가 느끼게 되는 매우 주관적인 감정적 상태라고 정의하였다. 즉, 직무만족이란 직무를 대하는 개인의 정서적 반응임을 유추할 수 있다. 직무나 직장환경에서 개인이 원하는 기대수준과 실제로 개인이 직장에서 얻고 있는 대우의 수준의 비교에 따른 감정적 태도를 나타내는 것으로 파악할 수 있다(이상정, 2006). 직무만족이 근로자의 직장에 대한 주관적인 감정적 상태라는 점에서 가변적일 수 있다고 설명한다. 이는 개인마다 특성이나 성향이 다르고 가치관과 기대치가 다르기 때문에 조직내 여러 상황요인들에 대해 서로 다른 반응을 보일 수밖에 없기 때문이다(조상수, 2015). 직무만족의 수준이 높은 근로자일수록 직무에 대하여 긍정적인 태도를 갖는 것을 뜻하기 때문에 그동안 조직에서는 원활한 조직 운영을 평가하는 기준으로써 직무만족도를 준거로 삼아 온 것이다(전영상, 전영직, 2001).

전영상, 전영직(2001)은 근로자의 측면에서 직무만족의 중요성에 대해 3가지로 설명하였는데 다음과 같다. 첫째, 대부분의 시간을 회사에서 보내는 근로자에게 직무만족도는 삶의 즐거움과 연결될 수 있는 중요한 부분으로 가치판단의 입장에서 중요하다. 둘째, 불만의 전이효과 때문에 직장생활의 불만족이 삶의 다른 부분도 불만족스럽게 만들 수 있다. 따라서 근로자의 정신적인 건강을 위한 측면에서 중요하다. 마지막으로 일에 대한 스트레스는

신체적인 건강에도 부정적인 영향을 준다. 일에 대한 만성적인 불만은 근로자가 겪는 여러 가지 질병의 원인으로 작용할 수 있기 때문에 조직원의 신체적 건강관리에 측면에서도 중요하다. 또한 그들은 조직의 입장에서 근로자의 직장에 대한 만족감의 중요한 이유에 대해 다음과 같이 설명하였다. 첫째, 직장생활에 긍정적인 감정이 있는 근로자는 같은 조직의 외부인들에게 자신의 조직에 대하여 호의적으로 평가한다. 둘째, 자신의 직무에 대해 긍정적인 태도를 갖고 있는 근로자는 조직의 내부나 외부에서도 적극적이고 원활한 인간관계를 유지한다. 마지막으로, 근로자가 직무와 직장 생활에 대한 만족감이 높아지면 이직률과 결근율이 크게 감소되어 조직의 목표에 크게 기여한다. 이렇듯 직무만족은 근로자 개인에게는 삶의 만족감을 높이고 조직의 입장에서는 조직의 효율성을 높이는 데에 밀접하게 연관되어 있다. 개인의 직무와 직장생활에 대한 긍정적인 태도가 직장에서 근로자가 개인과 조직의 효율성을 높이는 데에 중요한 역할을 한다는 것이다(전영상, 전영직, 2001).

## 2) 직장만족도의 결정요인

조직마다 그 조직을 둘러싼 내·외적 환경, 구성원의 성향과 업무특성, 시대적 변화양상에 따라 직무만족의 측정요인이나 측정방법이 다양하다. 근로자의 정서적·심리적 측면 위주로 고려하거나 직무 관련 보상이나 작업환경 등 물리적 측면, 혹은 이들을 모두 통하여 고려하는 등 직무만족의 요인은 연구의 목적과 시기, 연구자의 판단에 따라 각각 다르게 제시되고 있다(조상수, 2015). 선행연구에 의한 직무만족의 구성요인들을 살펴보면 다음과 같다.

직무만족과 직무 불만족을 설명하는 가장 대표적인 이론은 Herzberg(1968)의 2요인 이론이다. Herzberg(1968)는 직무만족에 영향을 미치는 요소를 위생요인(Hygiene Factor)과 동기요인(Motivator)으로 분류하

었는데 이를 2요인이론 혹은 동기위생이론이라고 부른다. 직무만족상태는 직무불만족과는 전혀 다른 원인에서 나타나며 인간에게는 이질적인 두 가지 욕구가 동시에 존재한다고 주장하였다. 다음의 <표2>에서 볼 수 있듯이 직무불만족의 예방적 기능을 담당하는 부분을 위생요인이라 하고, 사람이 보다 우수한 업무수행을 하도록 북돋는 요인을 동기요인이라고 한다. 다시 말해 동기요인은 직무에 대한 만족을 결정짓는다는 의미에서 만족요인이라고 하며, 위생요인은 이것이 결여되어 있을 때 직무 불만족을 초래하므로 불만족 요인이라고 부른다(오두범, 1994). 이 뜻은 어떤 욕구든 충족시키기만 한다면 사기가 오르는 것이 아니라 아무리 충족시켜도 사기는 오르지 않는 욕구가 존재한다는 의미이다. 그래서 욕구는 두 개의 요인 즉 위생요인(위생적 생활로 병에 걸리진 않지만 건강이 좋아지는 것은 아니라는 뜻에서 명명)과 동기요인으로 구분해서 인지해야 하고, 조직원의 사기 향상을 위해서는 위생요인이 아니라 동기요인을 충족시켜야 한다. Herzberg의 2요인 이론에 따르면 위생요인에 해당하는 월급문제, 소음문제 노동시간문제를 잘 개선시키면 파업도 줄고 결근율, 사고율도 줄겠지만 진정한 사기와 노력의 상승은 찾기 어렵다. 그러므로 동기부여를 위해서는 다양하고 좀 까다로운 일, 중요한 일을 주고, 자율성, 책임감을 부여해야 한다(임창희, 2006). 즉, 위생요인은 불만족요인으로 직무불만족을 예방하는 기본적인 기능을 담당하는 부분이며 동기요인은 만족요인으로 사람을 보다 우수한 업무수행을 할 수 있도록 동기를 부여하는데 효과적인 요인이다.

<표2> Herzberg의 두 가지 직무만족 요인

구분	세부요인	
동기요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 도전감</li> <li>· 성취감</li> <li>· 안정감</li> <li>· 인정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 성장가능성</li> <li>· 책임감</li> <li>· 승진기대</li> <li>· 일 자체</li> </ul>
위생요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 임금</li> <li>· 작업환경</li> <li>· 회사의 정책과 경영방식</li> <li>· 고용안정</li> <li>· 안전</li> <li>· 감독</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 상사와의 관계</li> <li>· 부하직원과의 관계</li> <li>· 동료와의 관계</li> <li>· 지위</li> <li>· 개인적인 삶</li> </ul>

출처: 자료를 바탕으로 연구자가 재구성함

그 외에 직장만족도의 영향 요인으로 연구되어진 요인들을 정리하면 다음의 <표3>와 같다.

<표3> 직장만족도 영향 요인

학자	영향 요인
Vroom(1964)	· 상사, 작업집단, 직무내용, 승진의 기회, 작업시간
Smith, Kendall & Hulin(1966)	· 성취감, 승진, 인정감, 직무자체, 책임감, 성장가능성
Alderfer(1967)	· 임금, 부가급부, 상사에 의한 존중, 동료에 의한 존중, 성장
Ronan, Latham & Kinne(1973)	· 직접적인 통제, 직무내용 및 수행된 실제업무, 그 업무에 대한 통제, 조직과 그 관리, 보수와 기타 정책적 편의 승진기회, 작업환경, 동료
Churchill, Ford & Walker(1974)	· 상사, 직무자체, 임금, 승진기회, 동료
Muchinsky(1977)	· 직무자체, 성취감, 임금, 승진, 상사, 동료, 장래성, 근로조건, 감독체계, 대인관계
Locke(1985)	· 직무활동, 직무량, 직무흐름, 성과, 승진, 책임감, 인정, 임금, 인간관계, 작업조건(상사, 부하, 동료, 관리 등)
Schemerhon, Hunt & Osborn(2005)	· 직무자체, 감독의 질, 동료관계, 임금
이윤현(2007)	· 성취감, 적합성, 인정감, 책임감, 성장가능성
김광근 등(2006)	· 업무자체, 직무의 즐거움, 상사, 승진기회, 보람과 긍지
서철현 등(2006)	· 전반적인 직무만족, 현 직무 타인 추천 의사, 현 직무 재 선택 시 의사, 자기계발 기회 제공
이환범 등(2006)	· 보수, 상사와의 관계, 승진기회, 업무에 대한 만족
채수경(2005)	· 직무자체, 상사, 임금, 동료, 승진
Drafke(2009)	· 성취감, 역할 모호성, 역할갈등, 승진기회, 고용보장, 사회적 상호작용, 동료들과의 관계, 감독 관리의 질과 공정성, 경영방식, 기업문화, 근무스케줄, 보상, 상급자
강이원(2010)	· 직무 자체, 보수, 승진 기회, 동료와의 관계, 감독

출처: 심현숙(2009). 직장에질의 수행정도가 직장 내 인간관계 및 직무만족에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구. 배화논총, 28, 111-135. 의 논문을 연구자가 일부 수정하였음.

### 3. 외부고객지원인식

#### 1) 외부고객지원인식의 개념

대인관계능력은 개인의 직장생활에 영향을 주는 매우 중요한 요소로써 최근에는 인간관계의 수준과 질이 개인의 능력으로 평가되고 있다(Schneider & Locke, 1971). 특히, 서비스품질의 평가는 서비스를 제공하는 직원과 고객의 접촉과정에서 일어나므로 직원의 대인관계능력은 서비스기업의 성과와 관련이 크다. 원만한 대인관계를 위해 가장 기본적으로 요구되는 조건은 예절이다. 예(禮)는 어떤 조직이나 사회내 구성원간 인간관계를 원만히 하여 사회를 안전하고 원활하게 운영할 목적으로 만들어졌다. 오랜 세대를 거쳐 이어져 내려온 지혜로서, 당사자들의 일상생활을 영위하는 의식적·무의식적인 생활문화의 일부이다(이정우, 김연화, 2001). 인간의 인격형성의 요건이면서 원활한 공동체생활을 위해 질서를 부여하는 역할을 한다. 따라서 예라는 것은 문화의 일부로 문화권마다, 나라마다, 조금씩 다르게 나타나며, 시대적 흐름과 TPO(Time, Place, Occasion)에 따라 적절한 방식으로 표현되는 합리적이고 효율적인 생활규범이다(이정우, 김경아, 2004). 이처럼 예절은 개인의 인격형성과 원활한 공동 생활체를 유지하기 위한 행동양식으로써, 대인관계를 원활하게 유지하고 타인으로부터 좋은 평가를 이끌어내는 윤택유와 같은 역할을 한다. 이는 고객의 성향과 문제 상황을 빠르게 파악하여 고객의 요구에 따른 적절한 서비스를 제공해야하는 서비스 근로자에게 매우 필요한 능력이다. 서비스 자체가 근로자에게는 단순히 상품을 전달하는 행위가 아닌 상대방의 감정을 움직여야하는 노동이기 때문이다. 적절한 서비스를 제공하기 위해서는 상황파악 능력과 더불어 고객을 편안하게 하고 고객의 요구를 파악하여 효과적인 대응을 하는 대인관계능력이 필수적이다. 이는 고객과의 커뮤니케이션을 원활하게 하여 서비스의 효과를 높이고 고객 만족을 높일 수 있기 때문이다(정민주, 2005).

동·서양을 막론하고 그 기원이나 행동양식은 다를지라도 예절의 근본 정신은 사람을 향한 따뜻한 마음이다. 예절의 가장 중요한 점은 마음의 동요 없이 몸으로만 행하는 것이 아니라는 점이다. 이처럼 예절이란 감성과 이성의 조화를 통해 겉으로 드러나는 실천인데, 이와 비슷한 개념으로 서비스 근로자가 고객에게 서비스제공시 나타나는 고객친화적 태도 및 마음가짐 등을 일컫는 서비스성향이 있다(정민주, 2005). 서비스성향은 서비스수행을 위한 기본적인 기술교육 뿐 아니라 사람을 대하는 서비스 기업의 특성에 근거하여 고객과 내부고객인 동료에 대한 교육의 중요성도 강조한다. 대인관계능력의 향상이 근로자가 직무에 더 만족하도록 돕고 업무에 더욱 열성적으로 임하도록 하기 때문이다.

외부고객지원인식은 서비스예절과 서비스성향의 개념을 고려하여 외부고객에 대한 서비스제공자의 예의 있는 배려행동과 커뮤니케이션 능력의 수준으로 정의하였다.

## 2) 외부고객지원인식의 구성요인

산업시대는 관계를 형성하고 이를 돈독히 하는 것보다 빠르게 성과를 내는 것이 중요하였다. 이에 다수가 함께 협동하여 양질의 결과물을 내기보다 일부 뛰어난 개인의 능력 및 의견에 의지하는 경향이 강했다. 그러나 산업이 점점 고도화되고 불확실성이 증가하여 기업을 둘러싼 환경이 시시각각 변화하고 있다. 글로벌 시대 속에서 다양한 배경의 동료들과 함께 협업을 해야 한다. 또한 직장내에서 생겨나는 수많은 문제들을 다양한 이해관계자들과 지속적으로 공유하며 머리를 맞대고 해결책을 찾아내야한다. 이러한 이유들 때문에 원활한 의사소통과 효율적인 문제해결을 위한 직장예절 및 서비스성향의 의미가 점점 확장되어가고 그 중요성이 높아지고 있다.

직장 내에서의 예절은 직장에서 수행되는 모든 행동규범을 총칭한 의미로 직장의 목표를 달성하기 위해 직장 구성원이 갖추어야 할 예절이다(조현태,

2010). 현대 사회에서 직장예절은 직장내 인간관계와 평판에 영향을 주어 개인의 능력 및 성과로 평가되어지는 요인이므로 근로자의 성과 및 직장에 대한 태도와 관련이 있는 중요한 변수라고 판단하였다. 직장예절을 통해 동료, 고객, 거래처 등은 편안함과 호의를 느끼게 되며, 이들과 원활한 인간관계를 맺음으로써 개인은 성과를, 직장은 성장을, 사회는 발전을 이루게 된다. 일부 연구자들은 전문 능력을 갖춘 종사원의 양성을 위해서 직장예절을 우선적으로 고려해야한다고 강조하고 있다. 서로 다른 배경을 가진 이들이 모인 직장에서는 타인을 배려하고 존중하는 마음을 깨달은 후에야 종사원의 전문적 활동을 기대할 수 있다는 것이다(장미경, 2002).

직장예절은 직장인으로서의 소양은 물론 고객응대를 위한 서비스마인드 구축 등에 필요한 것으로 근로자에게 요구되어 다소 광범위하고 포괄적 의미로 연구되고 있다(조현태, 2010). 또한 예절도 문화의 일부이므로 이를 구성하는 가치는 시대와 문화가 변함에 따라 변화한다. 농경사회에서 산업사회를 거쳐 정보화 사회로 산업이 점차 발전하면서 사람들의 생활형태가 바뀌고 사회 구성원들이 추구하는 가치도 변하였다. 그 결과 직업에 대한 가치관도 변화하였으며 직장이 요구하는 인재상도 변하였다. 이에 따라 직장예절도 변화하면서 보다 다양한 규범을 요구하고 있다(조현태, 2010).

시대의 변화에 따라 직장예절의 범위는 자기관리 측면에서 창조적 변화, 글로벌 마인드까지 아우르며 확장되었다. 서비스 관련 연구에서는 고객만족을 높이기 위해 서비스종사원의 친절을 예절의 범위에 포함하기도 하였다(안은숙, 박금주, 1998; 설훈구, 함성필, 2005; 심현숙, 2009). 심현숙(2009)은 대다수의 선행연구에서 포함시키지 않은 마음가짐을 직장예절에서 가장 중요한 요소로 삼고 상사와 부하간에 수명예절을 포함하여 마음가짐, 몸가짐 예절, 인사예절, 언어예절, 전화예절, 수명(受命)예절, 인간관계 예절, 친절 및 서비스 정신의 총 8가지로 직장예절의 내용을 구분하였다.

이 외에도 서비스 성향을 측정하기 위한 척도는 정민주(2005)가 제시한

바 있다.

1) 서비스가 제공되는 상황과 그 서비스를 소비하는 고객의 성향에 따라 적절한 고객응대 방법을 파악하고 2) 타인에 대한 이해를 바탕으로 커뮤니케이션 능력과 친화력을 통해 고객에게 더욱 가까이 다가감으로써 고객의 욕구를 만족시킨다. 더 나아가 3) 고객을 위한 서비스 제공에만 그치지 않고 동료들과 좋은 팀워크를 유지하며 때에 따라 동료와 함께 문제를 해결하고 좋은 서비스를 제공하는 능력이다. 또한 4) 서비스제공자라는 역할의 중요성을 스스로 인식하고 자부심을 갖으며, 고객을 응대하고 업무를 처리함에 있어 인내심이 높아야 한다. 따라서 서비스 지향성이 높은 근로자는 직무만족도도 또한 높게 나타난다. 서비스 지향성의 향상을 위해 자신의 서비스 태도를 점진하게 되고 이러한 지속적인 동기부여가 열정적 업무태도로 이어지게 된다.

#### 4. 내부고객지원인식

내부고객지원인식은 구성원 개인의 노력과 기여에 대해 동료들의 인정과 감정적 지원의 정도라고 할 수 있는데, 이는 조직후원인식의 개념을 동료에 적용한 것이다. 조직후원인식을 사회교환이론의 측면에서 설명하자면 한 객체가 또 다른 객체에게 호의를 제공하면 호의를 받은 쪽에서는 그 호의를 되갚고자 하는 의무감을 갖게 된다. 조직후원인식은 이를 조직과 그 조직을 구성하는 개인의 관계에 적용한 것이다. 조직에게서 정서적 지원(칭찬, 공감), 평가적 지원(지도, 상담, 충고), 물질적인 원조, 정보적 지원(교류 및 정보제공, 업무나 활동의 보조) 등의 혜택 받는다면 조직의 구성원들은 자신이 받은 호의를 조직에 되갚기 위해 노력하게 된다는 것이다. 이처럼 조직의 구성원을 향한 지원은 구성원 개개인의 조직충성도 및 조직몰입도를 높이고 개인의 성과에도 긍정적인 영향을 미친다(Ducharme, Martin 2000).

즉, 조직후원인식은 조직이 근로자의 노력과 성과를 인정하고 그들의 환경에 대해 배려하거나 이에 상응하는 처우를 하는 정도이며, 종사원들이 개인의 자존감을 높이며 여러 어려움에 대처할 수 있게 한다(Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). 근로자는 이러한 조직후원의 동기를 해석하여 이를 바탕으로 조직과 직무에 대한 행동을 결정하게 된다(박노윤, 2009).

동료의 지원은 상사의 지원과 결합되어 직장 상사나 동료로부터 받는 감정적, 제도적 후원을 의미하는 사회적 후원이라는 개념으로 종종 다루어졌다. 그러나 현실적으로 상사와 동료는 서로 상호작용을 하는 횟수와 방법의 차이가 크다. 지원의 원천이 누구냐에 따라 지원의 내용과 정도가 달라서 이들에 대한 지원을 각기 다르게 지각하고 반응할 수 있으므로 서로 다른 개념으로 구분되어 측정해야 한다(박노윤, 2009). 동료들에게 존중받지 못하고 지지받지 못한다는 부정적인 감정은 직장만족도와 직무태도에 부정적인 영향을 미친다. 근로자의 생산성을 감소시키고 업무의 성과에도 악영향을 미치며 이직률도 증가시킨다(Quine, L., 2001; 나태균, 전인호, 2010; 황진수, 고종식, 2012; 오세연, 송혜진, 2014). 반대로 상사와 동료가 제공하는 사회적 후원은 직무스트레스를 줄이는 중요한 역할을 한다(임만수, 김용백, 조종식, 2011). 따라서 직장상사나 동료로부터 감정적·업무적 필요에 따라 언제든지 도움을 받을 수 있도록 사회적 상호작용과 돈독한 유대관계가 중요하다. 특히 동료의 경우 직장내외에서 상호작용하는 횟수가 상사보다 더 빈번하기 때문에 근무환경의 만족도를 결정하는 매우 중요한 요소이다. 동료관계는 근로자에게 동고동락하며 함께 성장하는 수평적인 관계로 감정적으로도 상사보다 가깝다. 동료로부터 얻을 수 있는 감정적, 행동적 지원의 가능성이 상사보다 더 높으며 이에 대한 기대치도 높을 것이다. 만약 동료와 돈독한 관계형성에 어려움을 겪거나 동료에게 거부당한다면 그에 따르는 부정적인 감정 또한 더 클 것이다.

동료의 인정 및 지원은 조직 내부구성원의 유대관계를 돈독하게 할 뿐만 아니라 개인의 성과향상의 측면에서도 긍정적인 영향을 미친다. 조직의 근로자들은 업무와 관련한 전문적 지식과 기술을 함께 공유하고 항상 곁에서 독려해주는 동료가 주변에 있을 때 더 효과적으로 업무에 몰입할 수 있으며 창의성을 발휘할 수 있다(류정란, 주규하, 2014). 동료의 지원이 직무만족도, 조직몰입, 업무성과의 효과성 등에 긍정적인 영향을 준다는 것은 기존의 여러 연구에서 실증적으로 입증되어 있으며(정하보, 이정렬, 2012; 김진희, 2008; Chiaburu, Harrison, 2008), 동료의 신뢰나 존중, 지지와 같은 감정적인 지원이 근로자의 자신감을 강화시키고 주어진 일 이상의 일을 시도하게 하는 것으로 나타났다(Parker, Williams, Turner, 2006). 이처럼 동료의 지원은 상사의 지원과 달리 정서적 지지와 더불어 직무협조와 정보 등을 공유하게 되며 나아가 강한 수평적 유대관계를 형성하게 한다(최현묵, 2011). 이처럼 내부고객지원의 수준은 근로자의 업무몰입도와 업무성과에 영향을 미치므로 근로자의 고객지향성과 살펴보는 것이 학문적으로 중요하다고 판단하였다.

### III. 연구가설 및 구조모형

#### 1. 연구가설

본 연구의 주요 목적은 근로자의 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도, 고객지향성 간의 구조적 관계를 분석하는 것이다. 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

<가설 1> 외부고객지원인식은 내부고객지원인식에 정(+적인 영향을 미칠 것이다.

고객지원의 시작은 타인을 생각하는 마음이다. 이는 대인관계능력과도 연관이 깊은데 자신의 감정을 조절함으로써 타인에 대한 인내심을 키우고 자신의 친화력을 향상시켜 궁극적으로 고객만족에 기여할 수 있다. 이처럼 대인관계능력을 통해 서비스품질의 향상이 가능하며, 효과적인 성과관리를 위해 동료와의 협동심과 원활한 팀웍에도 긍정적인 영향을 미치게 된다(정민주, 2005). 대인관계능력은 동료와의 관계에도 긍정적으로 적용되는 것이다. 대인관계를 통해 획득된 친사회적인 성향은 피공격성에도 긍정적인 영향을 미쳐(김희진, 2015) 직장에서 함께 오랜시간을 보내는 동료와 감정적·업무적 지원인식에도 정(+적인 영향을 줄 것으로 판단하였다. 심현숙(2009)의 연구에서 고객에게 서비스제공시 필요한 예절수행수준이 동료관계에 정(+의 영향을 미치는 것을 검증하였다. 특히 친절 및 서비스예절, 전화예절과 같은 고객지원 업무와 관련된 예절변수의 영향력이 상사관계보다 동료관계에서 크게 나타났다. 이는 업무를 수행하는데 있어 상사와의 관계보다 동료와의 관계가 더 중요하게 영향 받는다는 것을 의미한다. 승무원처럼 팀원간 원활한 소통과 고객에 대한 배려를 중시하는 직장의 경우 서비스예절의 수

준이 동료와의 관계만족도에 더욱 큰 영향을 미친다(김문경, 2008). 따라서 본 연구의 모델에서도 유의한 결과를 얻을 수 있을 것으로 판단하여 외부고객지원인식은 내부고객지원인식에 정(+)적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

<가설 2> 외부고객지원인식은 직장만족도에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

고객지원은 고객을 배려하는 말투나 몸가짐과 같은 격식을 갖춘 행동을 요구하며, 이는 개인이 사회생활을 원활히 할 수 있도록 도와준다. 원활한 사회생활은 소속된 조직의 만족도를 높이는 요인이 될 수 있다. 유교가치관 및 예절수행과 생활만족도와의 관계를 검증한 연구(조성균, 2013; 이정우, 김경아, 2004)나 직장예절의 수행정도가 직무만족에 미치는 영향을 살펴본 연구(심현숙, 2009)에서 예절수행정도와 소속집단 만족도와의 관계가 정(+)  
적인 영향이 있다는 것을 검증하였다. 따라서 외부고객지원인식은 직장만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 세웠다.

<가설 3> 내부고객지원인식은 직장만족도에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

타인과의 안정된 교류를 바탕으로 형성된 긍정적인 인간관계는 개인의 행복과 만족감에 큰 영향을 준다(이소영, 2008). 따라서 직장내의 인간관계 또한 직장에 대해 긍정적인 감정을 불러일으키는 데에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예상하였다. 상사 및 동료의 지원이 직장만족도에 긍정적 영향을 미친다는 연구는 국내외를 막론하고 꾸준히 검증되고 있으며(Ducharme & Martin, 2000; 손경애, 고종욱, 2007, 우미애; 2012), 동료의 지원이 직장내에

서 종사원이 인지할 수 있는 부정적인 감정의 유해한 효과를 감소시킨다는 것이다. 종사원들의 처우나 근무환경이 개선되는 것은 아니지만 조직내 긍정적 인간관계가 이들이 겪는 부정적 감정이나 태도를 상쇄할 수 있음을 시사하는 것이다(우미애, 2012).

동료관계가 상사와의 관계보다 직무만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(심현숙, 2009). 우미애(2012)는 노인요양시설내 사회복지사의 조직내 인간관계가 직무만족도에 미치는 정(+)적인 영향을 확인하였다. 손영애, 고종욱(2007)은 교사의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입의 관계에서 동료의 지원의 영향을 검증하였다. 그 결과 직무만족에 정적인 방향으로 영향을 미치는 것을 확인하였다. 직무만족에 미치는 영향력은 상사의 지원보다 동료의 지원에서 더 강한 경향성을 보였다. 교사와 같이 업무의 특성상 동료와 상호작용이 잦으며, 동료와의 유대감을 중시하는 성향이 강한 직군의 경우 동료와의 협업과 지원이 더욱 중요한 것으로 해석할 수 있다.

한편, 동료지원의 조절효과는 발견하지 못해 직무스트레스에 완충적 기능을 하지는 못하는 것으로 설명한 연구도 있지만(손영애, 고종욱, 2007), 동료의 지원이 특정 변수를 매개하여 직무만족에 간접적으로 정(+)적인 영향을 미치는 것을 확인한 연구도 있다(박지원, 2007). 이 연구에서는 동료의 지원이 일과 가정의 촉진관계변수를 매개하여 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일과 가정의 일을 양립할 수 있도록 하는 촉진관계에 동료의 지원이 더 큰 영향을 미치는 것을 의미한다. 이러한 연구결과를 바탕으로 내부고객지원인식은 직장만족도에 정(+)적인 영향을 미칠 것으로 판단하여 가설을 세웠다.

<가설 4> 외부고객지원인식은 고객지향성에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

고객에게 예의바르며 친절하게 서비스를 제공하고자 하는 욕구가 강한 근로자는 고객의 요구와 불편에 공감하고 고객 만족을 위해 노력하는 고객지향성도 높을 것이다. 설훈구, 함성필(2005)은 종사원이 지각한 자신의 예절 수준은 그들이 제공하는 서비스 품질에 정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 또한 서비스예절이 종사원의 업무에 매우 중요한 요소로서 평가되는 항공사 직원들을 대상으로 진행한 연구에서 항공사 직원의 서비스 성향과 서비스 능력은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(박완순, 2008). 따라서 종업원의 외부고객지원인식은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 세웠다.

<가설 5> 내부고객지원인식은 고객지향성에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

동료와의 긍정적인 관계는 조직몰입과 업무성과에 긍정적인 영향을 주므로 동료를 배려하고 지원하려는 마음이 고객을 만족시키려는 고객지향성에도 정(+)적 영향을 줄 것으로 판단하였다. 김인용(2008)은 상하관계가 확실하고 위계질서가 분명한 호텔 식음종사원 집단을 대상으로 동료와의 관계의 질과 고객지향성간의 관계를 분석하였다. 분석결과, 동료와의 관계의 질이 고객지향성에 정(+)적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 위계질서가 확실하며 경직적인 근로환경에서는 동료와의 돈독한 유대관계가 매우 중요한 변수임이 검증되었다. 동료가 종사원의 업무수행에 직·간접적인 도움을 주는 과정에서 강한 유대감과 소속감이 형성되며, 고객에게 서비스 제공할 때 발생할 수 있는 긴장감과 스트레스를 완화시키는 데에 영향을 미친다는 것이다(최현목, 2011). 동료의 지원은 생산성을 향상시키고 고객만족에 대한 동

기를 갖도록 긍정적인 영향을 미친다. 위의 선행연구들을 바탕으로 내부고객지원인식은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 세웠다.

<가설 6> 직장만족도는 고객지향성에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

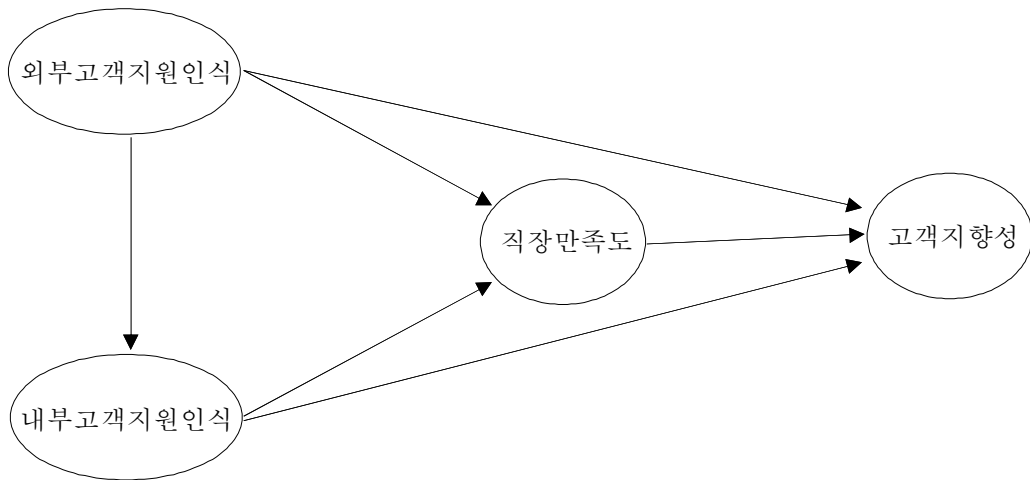
소속된 직장에 대한 만족도나 결혼만족도, 가정생활만족도, 삶만족도와 같이 안정적이고 긍정적인 평가적 감정은 업무성과를 높이는 것으로 알려져 있다(전영상, 전영직, 2001). 실제로 서비스 제공자의 애사심 및 직장만족도가 고객지향성, 서비스품질향상 및 고객만족추구에 미치는 긍정적 영향에 관해 호텔과 같은 서비스업종을 중심으로 검증이 되고 있다(김혜원, 박경애, 2003; 이해주, 이상건, 2009; 서문식, 김상희, 2002). 이와 비슷한 맥락으로 호텔 및 레스토랑 등 서비스기업에서 근무하는 고객대면근로자의 직무스트레스와 같은 직무불만족이 고객지향성에 부정적 영향을 미친다는 것(이강호, 2011; 이성희, 2002)을 제시하고 있다.

직무만족과 고객지향성의 관계를 사회교환이론을 바탕으로 설명할 수 있다. 사회교환이론은 사람들이 자신이 혜택을 입고 있는 상대방에 대해 호의적이고 지원해주려는 보상욕구를 보인다는 것을 뜻한다. 직무, 동료·상사관계, 급여, 복지, 동기부여 등 직장에서 혜택을 받고 있다고 인지할 경우 근로자는 자신의 성과향상으로 직장에 보상하고자 하는 것이다. 실제로, 이와 관련된 국내외 연구들을 살펴보면, 직무만족은 고객지향성에 미치는 정(+)적 영향을 확인할 수 있다(Hoffman & Ingram, 1991; 김진석, 2009; 서광열, 2009). 연구결과들을 바탕으로 직장에 대한 감정적 만족상태가 고객지향적인 태도로 이어질 수 있다는 판단아래, 직장만족도가 높은 근로자들이 고객지향성도 높을 것이라는 가설을 세웠다.

## 2. 연구모형

본 연구를 위해 위와 같은 연구가설을 설정하였고 분석을 실시하기 위해 설정한 연구모형은 아래에 제시한 <그림1>과 같다.

<그림1> 본 연구의 연구모형



## IV. 자료수집 및 연구방법

### 1. 자료 수집

본 연구는 관련 문헌 및 자료를 활용하여 문헌연구를 실시하였으며 이를 바탕으로 기업의 근로자들을 대상으로 실증연구를 통한 가설을 검증하는데 목적이 있다. 연구모형을 분석하기 위해 서울과 수도권 등 전국의 서비스업 근로자 300여 명을 대상으로 자기기업식 설문조사를 실시하였다. 본 연구에서 사용한 설문조사는 근로자들의 일반적 특성, 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도 고객지향성 등에 대한 질문을 포함하도록 구성하였다. 본 조사에 앞서 50명을 대상으로 설문지 문항 검토 등의 예비조사를 실시하였으며, 예비조사 결과를 기초로 설문지를 수정·보완하였다. 본 조사는 2012년 7월부터 8월까지 두 달간 총 300부의 설문지를 배부하여 실시하였다. 미회수, 부실 기재 등의 이유로 분석이 용이하지 않을 것으로 판단한 설문지를 제외하여 최종 268부를 본 연구에 사용하였다.

### 2. 측정도구

본 연구는 조사 대상 근로자들의 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것으로 사료되는 변수로서 외부고객지원인식, 내부고객지원인식을 독립변수로, 직장만족도를 매개변수로 설정하였다. 따라서 본 연구의 설문지는 조사대상 근로자의 일반적 특성에 관한 문항, 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도, 고객지향성을 측정하기 위한 문항들을 포함하여 구성되었다. 일반적 특성과 관련된 문항을 제외한 나머지 설문문항은 5점 리커트 척도로 측정하였고, 본 연구의 측정도구는 류영숙(2014)의 연구를 재인용하였으며, 선행연구 근거로 연구자가 수정·보완하여 작성하였다.

측정변수들의 유형화를 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 수행하였으며 그 결과는 <표4>에 제시하였다. 분석방법은 주성

분분석의 배리맥스(varimax) 회전방법을 이용하였으며, 측정변수의 신뢰성 검증을 위해 질문간 내적 일관성을 조사한 결과 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.84에서 0.93 정도로 나타나 본 연구에서 사용한 측정변수들이 신뢰도를 매우 잘 만족하고 있다고 판단하였다.

<표4> 측정도구의 구성

요인	문항내용	요인값	요인적재값 <sup>2</sup>	Cronbach's $\alpha$
외부 고객 지원 인식	· 나는 기본적인 인사예절을 잘 지킨다.	.797	21.682	0.932
	· 나는 고객의 전화를 예의바르게 응대한다.	.833		
	· 나는 고객을 대할 때 예의바르게 행동한다.	.884		
	· 나는 고객에게 최대한 언어예절을 지킨다.	.847		
내부 고객 지원 인식	· 나는 내 이익보다는 동료의 이익을 먼저 생각해 준다.	.799	19.373	0.870
	· 나는 동료의 업무상 상처를 이해하고 독려해 준다.	.818		
	· 나는 동료 각자의 업무방식을 믿어준다.	.852		
	· 나는 동료의 업무사항에 대해 충분히 존중해준다.	.732		
직장 만족도	· 내가 다니고 있는 직장에 대해 전반적으로 만족한다.	.827	15.621	0.844
	· 나는 회사 내에서 수행하고 있는 업무에 대해서 만족한다.	.831		
	· 나는 회사 조직원들 간의 관계에 대해 만족한다.	.828		
고객 지향성	· 나는 고객의 소리에 귀를 잘 기울인다.	.741	19.082	0.855
	· 나는 고객의 문제를 해결하기 위해 노력한다.	.780		
	· 나는 고객의 불편을 고객입장에서 이해하려고 노력한다.	.833		
	· 나는 고객에게 정확/신속한 서비스를 제공하려 노력한다.	.743		

### 3. 분석방법

본 연구에서는 자료의 분석을 위해 SPSS Window 프로그램(Ver. 22.0)과 AMOS(Ver. 22.0)을 사용하였다. 조사대상자에 대한 일반적 특성을 확인하기 위해 빈도분석, 기술통계분석(Descriptive Statistics)을 실시하였다. 구성변수들의 유형화를 위해 탐색적 요인분석(EFA: Exploratory Factor Analysis)을 주성분분석의 베리맥스(varimax) 분석방법으로 실시하였다. 추출된 요인의 신뢰도는 크론바흐 알파계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 통해 평가하였다. 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도가 고객지향성에 미치는 상대적 영향력의 크기를 확인하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

측정척도의 타당도 평가를 위하여 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)과 상관분석을 실시하였다. 설정된 본 연구모형을 검증하기 위해 구조방정식모델 분석을 적용하였다. 모수 추정에는 공변량계수 매트릭스를 사용하여 최대우도법을 적용하였다.

## V. 자료분석 및 결과해석

### 1. 조사대상자의 인구통계적 특성

본 연구에서는 SPSS 22.0 통계 프로그램을 이용하여 수집한 데이터를 분석하였다. 조사대상자 268명에 대한 일반적 특성을 파악하기 위해 기술통계 분석을 실시하였으며 결과는 <표5>에 제시한 바와 같다.

조사대상 근로자는 총 268명으로 이중 여성이 158명(59.0%)으로 남성 107명(39.9%)보다 많았다. 이들의 평균 연령은 약 34세로, 연령별로는 30대가 100명(47.4%)가 가장 많았고, 20대가 60명(28.4%)와 40대가 47명(22.3%), 50대가 4명(1.9%) 순으로 나타났다. 학력은 4년제 대학졸업자가 156명(58.2%)으로 가장 많았고 다음으로는 전문대 졸업이라고 응답한 조사대상자가 51명(19.0%), 고졸이하와 대학원 졸업이상인 각각 28명(10.4%)인 것으로 나타났다. 결혼여부는 기혼이 134명(54.9%)으로 미혼 110명(45.1%)보다 많았으며 직급은 사원이 65명(36.1%)으로 가장 많았고, 계장 및 대리급이 53명(29.4%), 차장 및 과장이 41명(22.7%), 부장이 11명(6.1%), 개인사업자가 8명(4.4%), 이사이상 및 대표가 2명(1.1%) 순으로 나타났다. 세금공제 후 월평균 근로소득은 평균 298.15만원이었으며, 201~400만원이 97명(48.7%)으로 가장 많았다. 다음으로 200만원이하 81명(40.7%), 401~600만원 12명(6.0%), 601만원이상 9명(4.5%)순이었다. 거주지역은 서울, 인천, 경기도가 포함된 수도권이 189명(83.3%)으로 비수도권 38명(16.7%)보다 더 많았다.

<표5> 조사대상자의 인구통계적 특성(n=268)

변수	구분	N (%)
성별	여성	158 (59.0)
	남성	107 (39.9)
연령 (M=34.01, S.D.=6.93)	29세이하	60 (28.4)
	30~39세	100 (47.4)
	40~49세	47 (22.3)
	50세이상	4 ( 1.9)
학력	고졸이하	28 (10.4)
	전문대졸업	51 (19.0)
	4년제 대학졸업	156 (58.2)
	대학원 졸업이상	28 (10.4)
결혼여부	미혼	110 (45.1)
	기혼	134 (54.9)
거주 지역	서울, 인천, 경기도	189 (83.3)
	비수도권	38 (16.7)
월평균근로소득 (평균 = 298.15만원, S.D. = 334.41만원)	200만원이하	81 (40.7)
	201~400만원	97 (48.7)
	401~600만원	12 ( 6.0)
	601만원이상	9 ( 4.5)
직급	사원	65 (36.1)
	계장, 대리	53 (29.4)
	차장, 과장	41 (22.7)
	부장	11 ( 6.1)
	이사이상 및 대표	2 ( 1.1)
	개인사업자	8 ( 4.4)

참조: 결측치로 인하여 빈도의 합이 100%가 아닐 수 있음.

## 2. 직장내 고객만족교육경험자여부와 취업형태의 비교

근로자의 직장내 고객만족교육경험여부와 취업형태가 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도, 고객지향성의 관계에 중요한 조절변수가 될 것으로 보고 먼저 직장내 고객만족교육경험여부와 취업형태에 영향을 주는 변수들을 살펴보기 위해 카이제곱(chi-square)분석을 실시하였으며 그 결과는 다음과 같다.

### 1) 직장내 고객만족교육경험자와 비경험자의 비교

직장내 고객만족교육경험여부에 영향을 미치는 변수들을 살펴보기 위하여 카이제곱(chi-square)검증을 실시하였으며 그 결과는 <표6>에 제시한 바와 같다. 사회·인구학적 특성중 거주지역과 월평균 근로소득, 직급이 직장내 고객만족교육경험여부와 통계적으로 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다. 자세히 살펴보면, 거주지역이 서울 및 경기도인 수도권의 경우 상대적으로 고객만족교육을 받은 경우가 더 많았으며 비수도권 지역에 거주하는 근로자의 경우 고객만족교육을 받지 않은 경우가 더 많은 것으로 나타났다. 월평균 근로소득과 직장내 고객만족교육경험여부의 관계를 살펴본 결과, 200만원이하인 집단의 경우 고객만족교육을 받은 경험이 상대적으로 더 많은 것으로 나타났으나 월평균 소득이 200만원을 초과할 경우 고객만족교육을 받지 않은 근로자가 고객만족교육을 받은 경험자보다 상대적으로 더 많았다. 또한 직급의 경우 사원급, 계장 및 대리급같은 관리직보다는 실무위주의 사원들이 고객만족교육경험이 상대적으로 많은 것으로 나타났으며, 차장 및 과장급에서는 고객만족교육을 받지 않은 경우가 더 많은 것으로 나타났다. 그러나 부장급에서는 고객만족교육경험자가 더 많았으며 이사 및 대표, 개인사업자처럼 운영진의 경우 고객만족교육을 받지 않은 경우가 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

<표6> 고객만족교육경험자와 비경험자의 차이 비교 결과

변수		CS경험있음(n=127)		CS경험없음(n=123)		X <sup>2</sup>
		n	CS경험있음%	n	CS경험없음%	
성별	여성	78	61.4%	69	57.0%	.495
	남성	49	38.6%	52	43.0%	
연령	29세이하	33	30.8%	22	23.7%	6.759
	30~39세	55	51.4%	41	44.1%	
	40~49세	17	15.9%	29	31.2%	
	50세이상	2	1.9%	1	1.1%	
학력	고졸이하	16	12.8%	10	8.3%	3.052
	전문대졸업	28	22.4%	21	17.4%	
	4년제 대학졸업	67	53.6%	77	63.6%	
	대학원 졸업이상	14	11.2%	13	10.7%	
결혼여부	미혼	58	47.9%	46	14.4%	.987
	기혼	63	51.2%	65	58.6%	
거주지역	서울, 인천, 경기도	104	81.9%	76	61.8%	12.523***
	비수도권	23	18.1%	47	38.2%	
월평균 근로소득	200만원이하	50	48.5%	26	28.9%	10.794*
	201~400만원	47	45.6%	49	54.4%	
	401~600만원	3	2.9%	9	10.0%	
	601만원이상	3	2.9%	6	6.7%	
직급	사원	44	45.3%	16	20.7%	30.288***
	계장, 대리	32	32.9%	20	25.9%	
	차장, 과장	12	12.3%	29	37.6%	
	부장	6	6.1%	5	6.4%	
	이사이상 및 대표	1	1.0%	1	1.2%	
	개인사업자	2	2.0%	6	7.7%	

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

## 2) 정규직과 비정규직의 비교

정규직여부와 통계적으로 유의한 관련이 있는 변수들을 살펴보기 위하여 실시한 카이제곱(chi-square)검증의 결과를 <표7>에 제시하였다. 사회인구학적 특성 중 거주지역, 월평균 근로소득, 직급, 고객만족교육경험여부가 통계적으로 유의한 영향 미치는 것으로 나타났다. 수도권에 거주하는 응답자일 경우 상대적으로 정규직이 더 많았으며 비수도권에 거주하는 응답자의 경우 비정규직일 가능성이 많았다. 근로소득이 400만원이하일 경우 상대적으로 정규직이 많았으나 601만원이상인 고소득자의 경우 비정규직이 많은 것으로 나타났다. 직급의 경우 주로 실무 위주인 사원급, 계장 및 대리급, 과장 및 차장급은 정규직이 많았으나 부장급, 이사 및 대표, 개인사업자는 비정규직인 경우가 상대적으로 더 많았다. 직장내 고객만족교육 경험자는 비정규직일 경우에 더 많았으며 정규직의 경우 직장내 고객만족교육을 받지 않았다는 경우가 더 많았다.

<표7> 정규직과 비정규직의 차이 비교 결과

변수		정규직(n=178)		비정규직(n=81)		X <sup>2</sup>
		n	정규직내%	n	비정규직내%	
성별	여성	101	56.7%	53	66.3%	2.074
	남성	77	43.3%	27	33.8%	
연령	29세이하	39	26.7%	21	33.3%	2.442
	30~39세	69	47.3%	30	47.6%	
	40~49세	35	24.0%	12	19.0%	
	50세이상	3	2.1%	0	0.0%	
학력	고졸이하	23	13.1%	3	3.8%	6.072
	전문대졸업	36	20.5%	15	18.8%	
	4년제 대학졸업	100	56.8%	51	63.8%	
	대학원 졸업이상	17	9.7%	11	13.8%	
결혼여부	미혼	70	41.4%	40	54.8%	3.678
	기혼	99	58.6%	33	45.2%	
거주지역	서울, 인천, 경기도	144	80.9%	44	54.3%	19.762***
	비수도권	34	19.1%	37	45.7%	
월평균 근로소득	200만원이하	49	35.5%	32	52.5%	14.402**
	201~400만원	79	57.2%	18	29.5%	
	401~600만원	6	4.3%	6	9.8%	
	601만원이상	4	2.9%	5	8.2%	
직급	사원	55	36.4%	10	34.5%	83.475***
	계장, 대리	53	35.1%	0	0.0%	
	차장, 과장	39	25.8%	2	6.9%	
	부장	3	2.0%	8	27.6%	
	이사이상 및 대표	1	0.7%	1	3.4%	
	개인사업자	0	0.0%	8	27.6%	
CS교육여부	교육있음	67	37.6%	5	66.7%	18.842***
	교육없음	111	62.4%	27	33.3%	

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

### 3. 근로자의 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도, 고객지향성 차이 검증

조사대상 근로자의 인구통계적 특성에 따른 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도, 고객지향성 차이를 t검증과 일원배치분산분석(ANOVA)을 통해 검증한 결과는 <표8> 및 <표9>와 같다. 분석 결과를 살펴보면 동료관계인식은 성별( $p<.05$ ), 소득수준( $p<.001$ )에서 유의한 차이를 보였으며 집단간 차이를 자세히 알아보기 위해 사후분석을 실시하였다. 외부고객지원인식은 수도권여부( $p<.05$ )에 따른 차이를 보였는데 수도권에 거주하는 조사대상자가 고객을 대할 때의 자신의 태도를 더 예의바르다고 평가하는 것으로 나타났다. 또한 여성보다는 남성에게서 동료를 존중하는 태도가 높게 나타났다. 소득수준에서는 200만원이하집단이 401만원~600만원, 601만원이상인 집단과, 201~300만원인 집단이 601만원이상인 집단과 자신의 동료관계를 인식하는 데에서 차이를 보였다. 대체로 소득수준이 높을수록 동료에게 더 호의적이며 지원 및 존중하려는 태도가 높게 나타났다.

<표8> 인구통계특성에 따른 외부고객지원인식, 내부고객지원인식 차이 검증

		외부고객지원인식		내부고객지원인식	
전체평균(S.D)		3.99( .66)		3.46( .63)	
항목	구분	평균(S.D)	F/t	평균(S.D)	F/t
성별	여자	3.95( .61)	-1.31	3.37( .55)	-2.92*
	남자	4.06( .73)		3.60( .68)	
연령	29세이하	4.02( .65)	1.11	3.35( .52)	1.65
	30~39세	3.96( .66)		3.50( .63)	
	40~49세	4.03( .65)		3.61( .66)	
	50세이상	4.56( .59)		3.50( .70)	
결혼여부	미혼	4.01( .68)	.01	3.40( .59)	-1.69
	기혼	4.01( .64)		3.54( .65)	
거주지역	수도권	4.02( .66)	2.54*	3.52( .62)	1.38
	비수도권	3.90( .66)		3.31( .65)	
월평균 근로소득	200만원이하	3.93( .65)	2.46	3.28( .44) <b>a</b>	7.40***
	201~400만원	3.99( .58)		3.49( .58) <b>ab</b>	
	401~600만원	4.10( .84)		3.66( .85) <b>bc</b>	
	601만원이상	4.35( .66)		3.91( .76) <b>c</b>	
관리직 여부	사원, 대리	4.14( .69)	-1.72	3.77( .66)	-3.56**
	관리직 (임원, 대표 포함)	3.97( .62)		3.43( .49)	

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

참조: 사후분석은 Duncan을 사용하였으며 다른 문자로 표시된 그룹 간에는 통계적으로 유의한 차이가 있음을 의미한다.

앞의 <표8>과 마찬가지로 조사대상 근로자의 인구통계적 특성에 따라 직장만족도, 고객지향성 차이를 t검증과 일원배치분산분석(ANOVA)을 통해 검증하고자 한다. 그 결과는 <표9>에 제시하였다. 그 결과를 자세히 살펴보면, 고객지향성은 성별( $p<.05$ )과 소득수준( $p<.01$ )에 유의한 차이를 보였다. 직장만족도는 조사대상자의 관리직 여부( $p<.01$ )에 따른 차이를 보였다. 고객지향성은 여성보다 남성이 더 높은 것으로 조사되었고 월평균 근로소득이 600만원이하인 집단과 601만원이상인 집단간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며 소득이 높은 601만원이상인 집단이 고객지향성이 더 높은 것으로 나타났다.

<표9> 인구통계특성에 따른 직장만족도, 고객지향성 차이 검증

		직장만족도		고객지향성	
전체평균(S.D)		3.42( .73)		3.90( .56)	
항목	구분	평균(S.D)	F/t	평균(S.D)	F/t
성별	여자	3.35( .70)	-1.93	3.84( .51)	-2.15*
	남자	3.52( .75)		3.99( .62)	
연령	29세이하	3.56( .69)	1.16	3.95( .50)	1.18
	30~39세	3.41( .67)		3.84( .55)	
	40~49세	3.51( .72)		4.02( .66)	
	50세이상	3.91(1.06)		4.00( .50)	
결혼여부	미혼	3.34( .77)	-.69	3.91( .55)	.17
	기혼	3.47( .66)		3.90( .58)	
거주지역	수도권	3.46( .69)	.69	3.91( .57)	1.35
	비수도권	3.32( .79)		3.86( .53)	
월평균 근로소득	200만원이하	3.35( .75)	2.55	3.79( .52) <b>a</b>	4.10**
	201~400만원	3.47( .63)		3.94( .48) <b>a</b>	
	401~600만원	3.24( .74)		3.93( .81) <b>a</b>	
	601만원이상	3.76( .62)		4.25( .47) <b>b</b>	
관리직 여부	사원, 대리	3.68( .67)	-2.74**	4.09( .63)	-2.92**
	관리직 (임원, 대표 포함)	3.41( .60)		3.83( .52)	

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

참조: 사후분석은 Duncan을 사용하였으며 다른 문자로 표시된 그룹 간에는 통계적으로 유의한 차이가 있음을 의미한다.

#### 4. 고객지향성에 영향을 미치는 관련 변수들의 상대적 영향력

구조모형분석을 통해 본 연구모형을 분석하기 전에 인구통계적 변수도 포함하여 근로자의 고객지향성에 영향을 미치는 변수들의 상대적 영향력을 회귀분석을 통해 살펴보고자 한다.

성별, 연령, 학력, 결혼여부, 수도권거주여부, 근로소득, 고객만족교육경험여부, 정규직여부, 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도를 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표10>에 제시한 바와 같다. 분석에 사용된 변수 중 성별(여자=1), 학력(고졸=1), 결혼여부(기혼=1), 수도권거주여부(수도권거주=1), 고객만족교육경험여부(교육경험 있음=1), 정규직여부(정규직=1)는 가변수로 전환하여 사용하였으며, 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도는 요인분석결과의 문항들을 그대로 사용하였으며 그 값은 구성 문항들의 각각의 점수를 더해 그 문항수로 나누어 만들어진 평균을 그 값으로 사용하였다.

변수들간의 다중공선성에 문제가 있는지 알아보기 위해 VIF값을 확인하였는데 모두 1점대로 기준값인 10점보다 훨씬 낮게 나타나 변수들간 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한 잔차의 정규분포는 Durbin-Watson값을 이용하였는데 이 값 또한 1.869로 기준인 1에서 3사이로 나타나 잔차의 독립성도 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. F-Value는 14.235이었고 0.000이하의 수준에서 유의하게 나타나 이 회귀모형은 적합하다고 판단하였다.

<표10>를 보면 고객지향성은 외부고객지원인식, 동료휴원인식, 직장만족도, 근로소득에 유의한 영향을 받고 있다. 즉 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도가 높을수록 고객지향성이 높은 것으로 나타났다. 인구통계적 특성 중에는 근로소득만의 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으며, 근로소득이 높을수록 고객지향성이 높은 것으로 나타났다.

<표10> 고객지향성에 영향을 미치는 변수들의 상대적 영향력(n=268)

독립변수	B	$\beta$	t	VIF
성별(여자=1)	-.066	-.058	-.962	1.158
연령	.001	.007	.104	1.549
학력(고졸=1)	.045	.027	.451	1.146
결혼여부(기혼=1)	-.122	-.107	-1.600	1.445
수도권거주여부(수도권=1)	-.068	-.043	-.669	1.317
근로소득	<b>.000</b>	<b>.135*</b>	<b>2.215</b>	<b>1.194</b>
CS교육경험여부(있음=1)	.134	.118	1.893	1.247
정규직여부(정규직=1)	.024	.019	.302	1.326
외부고객지원인식	<b>.414</b>	<b>.489***</b>	<b>7.529</b>	<b>1.366</b>
내부고객지원인식	<b>.120</b>	<b>.132*</b>	<b>2.020</b>	<b>1.380</b>
직장만족도	<b>.124</b>	<b>.151*</b>	<b>2.415</b>	<b>1.272</b>
상 수	1.378			
F	14.235			
R <sup>2</sup>	48.4%			
adj. R <sup>2</sup>	45.0%			
Durbin-Watson	1.869			

\* p<.05, \*\*\* p<.001

## 5. 구조모형 분석

### 1) 측정모형의 타당성 검증결과

측정도구의 신뢰성과 타당성 확인을 위해 신뢰도분석과 확인적 요인분석(CFA)을 실시했다. 측정변수의 수렴타당도 검증을 위해 구성 개념과 측정변수 간의 요인부하량, 부합도 지수 등을 분석하였으며 그 결과는 <표11>과 <그림2>에 제시한 바와 같다. 타당도 검증을 위한 확인적 요인분석 결과 구성개념과 측정치의 계수가 모두 0.7이상이며 통계적으로도 유의하였기( $p < 0.001$ ) 때문에 수렴 타당도 기준에 부합하고 있음을 알 수 있다. 또한 개념신뢰도(C.R) 역시 0.8이상, 평균분산추출(AVE) 값은 0.7이상을 보여 수용 가능한 범위 내에서 수렴 및 변별 타당도가 있음을 확인했다(Fornell & Larcker, 1981). 한편, 모형의 전반적 적합도를 평가하는 절대적합지수의 경우 CMIN/DF값이 1.779로 평가기준인 3이하로 나타나 양호하였으며, RMR(기준 0.05이하), RMSEA(기준 0.08 이하), GFI(기준 0.9이상) 모두 적합도평가지수 기준에 만족하여 본 모형의 적합도가 타당함을 확인하였다. 또한, 증분적합지수인 CFI, NFI가 적합도판단기준인 0.9보다 높게 나타나 기초 모형과 비교하여 제안모형의 개선정도가 양호함을 확인하였다.

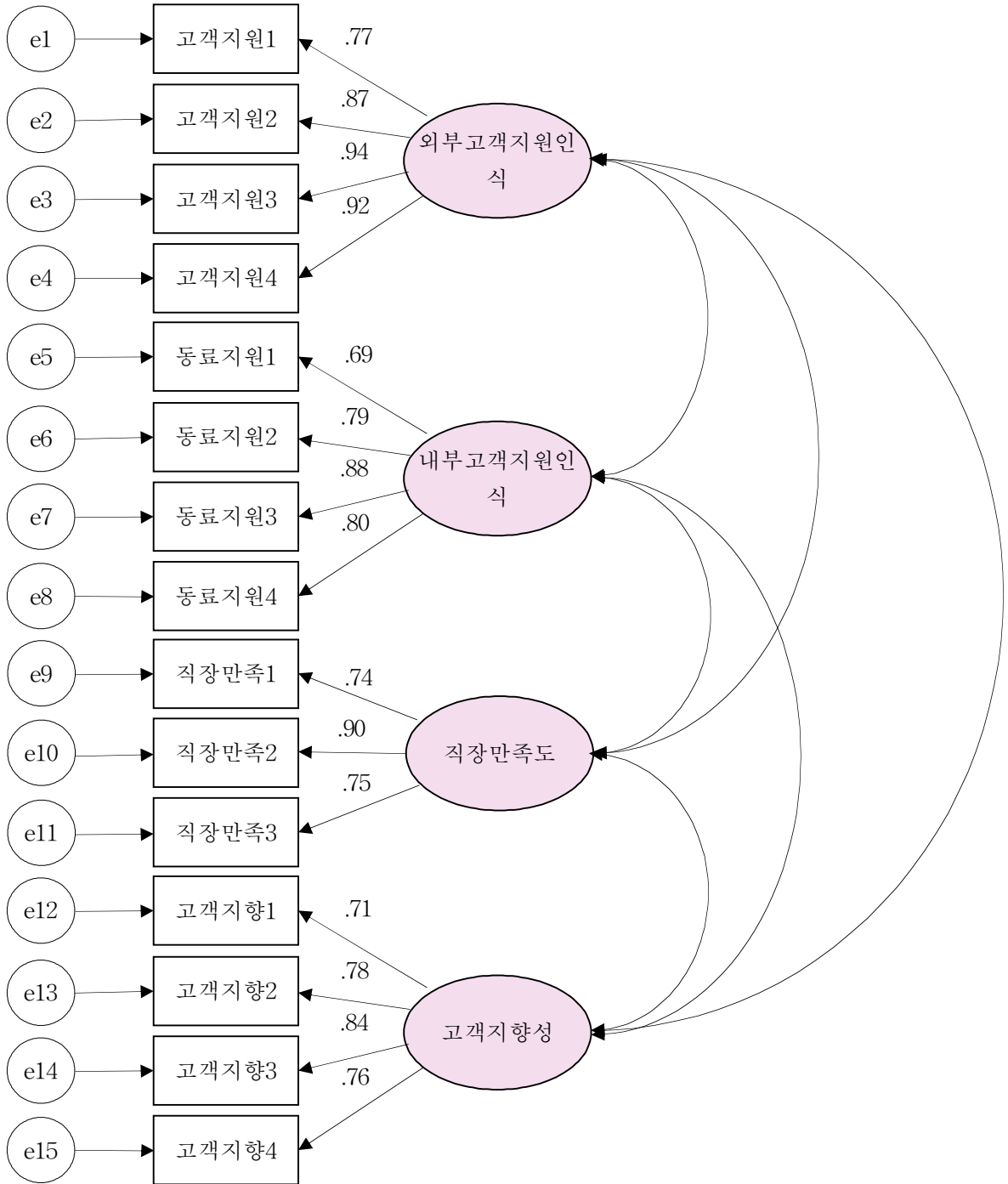
<표11> 확인적 요인분석 결과

잠재 요인	측 정 변 수	경로 계수	표준화 계수	표준 오차	t	C.R	AVE
외부 고객 지원 인식	나는 기본적인 인사예절을 잘 지킨다.	.830	.776	.047	17.774***	0.963	0.868
	나는 고객의 전화를 예의바르게 잘 응대한다.	.970	.878	.041	23.882***		
	나는 고객을 대할 때 예의 바르게 행동한다.	1.000	.945	-	-		
	나는 고객에게 최대한 언어예절을 지킨다.	1.006	.922	.036	27.687***		
내부 고객 지원 인식	나는 내 이익보다는 동료의 이익을 먼저 생각해 준다.	.925	.690	.078	11.853***	0.924	0.753
	나는 동료의 업무상 상처를 이해하고 독려해 준다.	.984	.795	.070	14.144***		
	나는 동료 각자의 업무방식을 믿어준다.	1.109	.881	.070	15.821***		
	나는 동료의 업무사항에 대해 충분히 존중해준다.	1.000	.809	-	-		
직장 만족도	내가 다니고 있는 직장에 대해 전반적으로 만족한다.	1.002	.748	.084	11.964***	0.888	0.726
	나는 회사 내에서 수행하고 있는 업무에 만족한다.	1.217	.906	.092	13.212***		
	나는 회사 조직원들 간의 관계에 대해 만족한다.	1.000	.752	-	-		
고객 지향성	나는 고객의 소리에 귀를 잘 기울인다.	1.000	.717	-	-	0.928	0.763
	나는 고객의 문제를 해결하기 위해 노력한다.	.998	.780	.085	11.758***		
	나는 고객의 불편을 고객입장에서 이해하려고 노력한다.	1.121	.843	.089	12.545***		
	나는 고객에게 정확/신속한 서비스를 제공하려 노력한다.	1.019	.760	.089	11.483***		

chi-square(84)=149.486/p=0.000, RMR=.021, GFI =.930, CFI=.975, NFI=.945, RMSEA=0.054

\*\*\* p < .001

<그림2> 확인적 요인분석 결과



한편, 본 연구의 측정모형에 대한 판별타당성(Discriminant Validity)을 검토하기 위해 잠재변수들 간의 상관관계와 평균분산추출값(AVE)을 비교하였는데 <표12>에 제시한 바와 같다. 판별타당도는 평균분산추출값(AVE)이 상관관계 지수의 제곱보다 크면 적절한데 대체로 본 연구의 변인들이 이를 충족하고 있음을 알 수 있다.

<표12> 잠재요인 간 상관관계와 판별타당성 분석

구성변수	$\sqrt{AVE}$	외부고객지원 인식	내부고객지원 인식	직장만족도	고객지향성
외부고객지원인식	0.93	1			
내부고객지원인식	0.86	.19	1		
직장만족도	0.85	.18	.18	1	
고객지향성	0.87	.22	.14	.14	1

## 2) 구조모형 분석결과

본 연구의 가설을 검증하기 위해 공분산구조모형 분석을 실시하였다. 분석결과는 <그림3>과 <표13>에 제시하였다. 구조모형의 적합도를 검증하기 위해 여러 적합도 수치를 확인하였는데 이는 다음과 같다.  $\chi^2=149.486(df=84, p=0.000)$ ,  $RMR=0.021$ ,  $GFI=0.930$ ,  $NFI=0.945$ ,  $TLI=0.969$ ,  $CFI=0.975$ ,  $RMSEA=0.054$ 로 나타났다. 지수의 판단기준은  $RMR$ 은 0.05이하,  $RMSEA$ 는 0.08이하,  $GFI$ ,  $NFI$ ,  $TLI$ ,  $CFI$ 는 0.9이상이다. 본 구조모형의 경우 모든 적합도지수의 판단기준을 만족하여 적합한 수준이라고 판단하였다. 또한 표본의 크기에 민감한  $\chi^2$ 을 자유도(df)로 나눈 값이 1이

상, 3이하의 범위에 있어야 연구모델이 적합하다고 보는데 본 모형의  $\chi^2$ 인 149.486을 84(df)로 나눈 값이 1.779로 기준에 부합하고 있어 적합도 기준을 모두 충족하고 있다고 판정하였다.

개인의 외부고객지원인식이 내부고객지원인식에 영향을 미친다는 가설1은 변수간 경로계수가 0.491( $t=7.199$ ,  $p=0.000$ )로 나타나 가설이 채택되었다. 내부고객지원인식이 개인의 외부고객지원인식이 직장만족도에 영향을 미친다는 가설2는 변수 간 경로계수가 0.251( $t=3.561$ ,  $p=0.000$ )로 나타나 채택되었고, 직장만족도에 영향을 미친다는 가설3은 변수 간 경로계수가 0.374( $t=4.787$ ,  $p=0.000$ )로 나타나 가설이 채택되었다.

직장만족도가 고객지향성에 영향을 미친다는 가설4는 변수간 경로계수가 0.160( $t=2.316$ ,  $p=0.021$ )로 나타나 가설이 채택되었다. 개인의 외부고객지원인식이 고객지향성에 영향을 미친다는 가설5는 경로계수가 0.483( $t=6.789$ ,  $p=0.000$ )로 가설이 채택되었으며, 내부고객지원인식이 고객지향성에 영향을 미친다는 가설6는 변수 간 경로계수가 0.173( $t=2.401$ ,  $p=0.016$ )로 가설이 채택되었다.

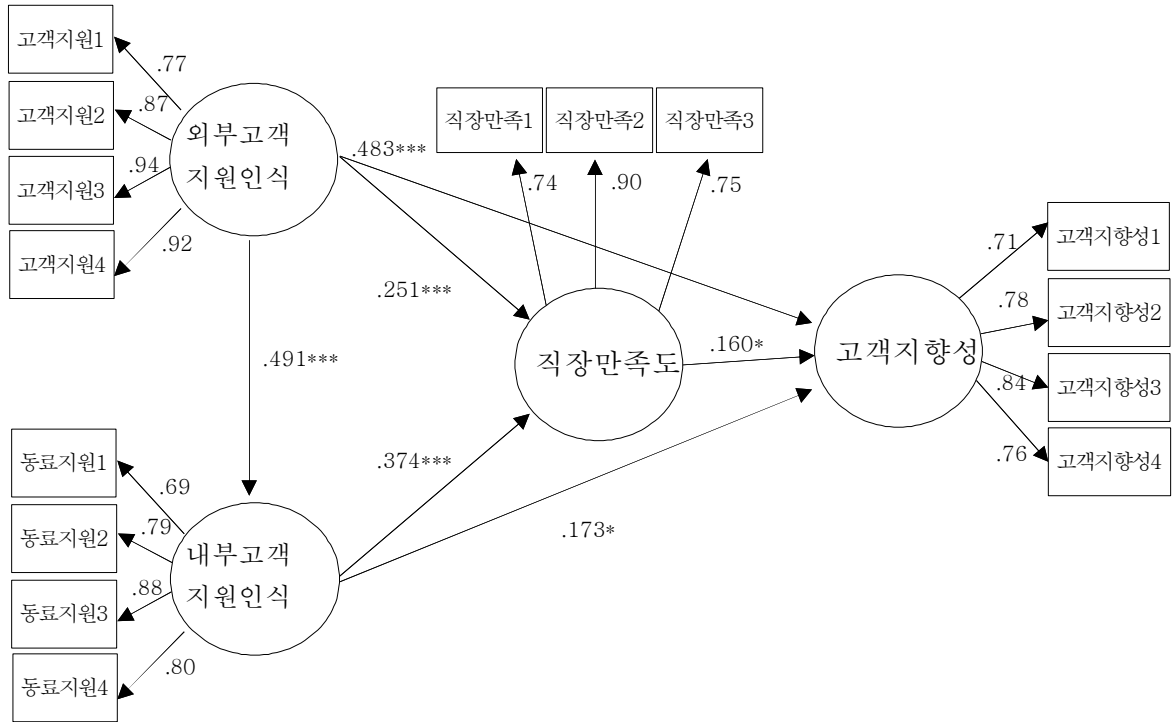
<표13> 외부고객지원인식, 내부고객지원인식이 직장만족도와 고객지향성에 미치는 영향

경로		종속: 고객지향성			검증 결과	
		표준화계수	표준오차	t		
가설1	외부고객지원인식 → 내부고객지원인식	0.491	0.055	7.199***	채택	
가설2	외부고객지원인식 → 직장만족도	0.251	0.065	3.561***	채택	
가설3	내부고객지원인식 → 직장만족도	0.374	0.089	4.787***	채택	
가설4	직장만족도 → 고객지향성	0.160	0.057	2.316*	채택	
가설5	외부고객지원인식 → 고객지향성	0.483	0.054	6.789***	채택	
가설6	내부고객지원인식 → 고객지향성	0.173	0.067	2.401*	채택	
외부고객지원인식	→	고객지원1	0.776	0.047	17.774***	
		고객지원2	0.878	0.041	23.882***	
		고객지원3	0.945	-	-	
		고객지원4	0.922	0.036	27.687***	
내부고객지원인식	→	동료지원1	0.690	-	-	
		동료지원2	0.795	0.091	11.675***	
		동료지원3	0.881	0.095	12.615***	
		동료지원4	0.809	0.091	11.853***	
직장만족도	→	직장만족1	0.748	0.084	11.964***	
		직장만족2	0.906	0.092	13.212***	
		직장만족3	0.752	-	-	
고객지향성	→	고객지향성1	0.717	-	-	
		고객지향성2	0.780	0.085	11.758***	
		고객지향성3	0.843	0.089	12.545***	
		고객지향성4	0.760	0.089	11.483***	

모형적합도: chi-square(84) =149.486(p<.000), RMR=0.021, GFI=0.930, NFI=0.945, TLI=0.969, CFI=0.975, RMSEA=0.054

\* p < .05, \*\*\* p < .001

<그림3> 본 논문의 연구모형 검증결과



\*p < .05, \*\*\*p < .001

## 6. 매개효과 검증

연구모형인 구조모형의 효과에 대한 간접효과를 분석하여 추정한 다음, 간접효과에 대한 통계적 유의성검증을 실시한 결과 <표14>와 같다. 결과를 살펴보면 외부고객지원인식은 내부고객지원인식을 매개하여 직장만족도에 간접적인 영향을 미치고( $\beta=0.184, p<0.01$ ), 외부고객지원인식은 직장만족도를 매개하여 고객지향성에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.154, p<0.01$ ). 또한 내부고객지원인식은 직장만족도를 매개하여 고객지향성에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.060, p<0.05$ ).

<표14> 연구모형의 간접효과 분석표

경로	간접효과( $\beta$ )	P
외부고객지원인식 → 내부고객지원인식 → 직장만족도	0.184	0.002
외부고객지원인식 → 직장만족도 → 고객지향성	0.154	0.003
내부고객지원인식 → 직장만족도 → 고객지향성	0.060	0.023

## 7. 직장 내 고객만족교육경험 조절효과 검증

### 1) 고객만족교육경험여부의 조절효과 검증

#### (1) 측정모델의 등가성 확인

근로자의 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도, 고객지향성에 미치는 최종효과는 고객만족교육을 받은 집단과 그렇지 않은 집단간 차이가 있을 것으로 판단하여 고객만족교육경험여부에 따라 응답자를 두 집단으로 분류하였다. 이에 따라 고객만족교육을 받은 집단은 123명이었으며 고객만족교육을 받지 않은 집단은 총 145이었다.

고객만족교육을 받은 집단과 받지 않은 집단 간 차이를 다중집단분석을 실시하기 전에 측정동일성의 검증을 위하여 두 집단의 측정항목의 요인부하량 매트릭스에 대한 제약모델을 비제약모델과 차이가 있는지 비교하였다. 그 결과(<표15> 참조) 카이제곱 값의 증가치( $\Delta\chi^2=4.090$ ,  $df=11$ ,  $p=0.967$ )가 통계적으로 유의한 임계치인  $\Delta\chi^2=19.7$ 에 미치지 않아 완전한 측정의 동일성이 확인되었다(Steenkamp and Baumgartner 1998; Yi and La 2004).

<표15> 측정모델의 비제약모델과 제약모델 비교

	chi-square	df	RMSEA	AIC	CFI
Unconstrained	301.274	168	0.045	445.274	0.967
Measurement weights	305.364	179	0.043	427.364	0.969

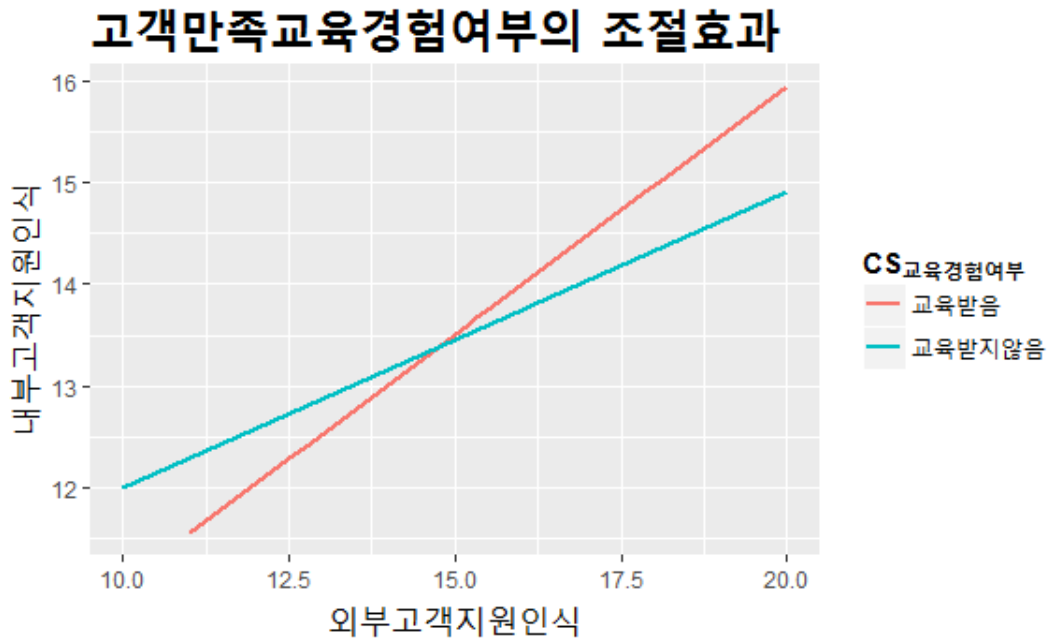
(2) 고객만족교육경험 여부의 경로계수 차이검증

경로계수의 차이를 검증하기 위해 다중집단분석법을 적용한 구조모델분석을 실시하였다. 두 집단 모델 간 대응되는 경로계수가 동일한지 검증하기 위하여 두 집단의 잠재변수간 경로계수를 제약하지 않은 비제약 모델을 기준으로 삼고, 대응되는 경로를 하나씩 제약한 모델을 구성하여 두 모델간  $\chi^2$ 값의 차이를 검증하였다. 검증결과 본 모델에서는 고객만족교육경험여부의 조절효과가 있는 것을 확인하였다. 외부고객지원인식에서 내부고객지원인식, 외부고객지원인식에서 직장만족도로 가는 경로에서 통계적으로 유의한 차이가 도출되었다(<표16>참조). 외부고객지원인식과 내부고객지원인식의 관계, 외부고객지원인식과 직장만족도와의 관계에서 고객만족교육경험 있는 집단과 없는 집단 모두 정(+)적 관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 고객만족교육경험여부에 따라 그 영향력이 다르게 나타났다. 먼저 외부고객지원인식이 내부고객지원인식에 미치는 영향에서 고객만족교육경험이 없는 집단보다 있는 집단에서 그 영향관계가 더 강하게 나타났다. 마찬가지로 외부고객지원인식이 직장만족도에 미치는 영향은 교육경험이 있는 집단에서 강하게 나타났다.

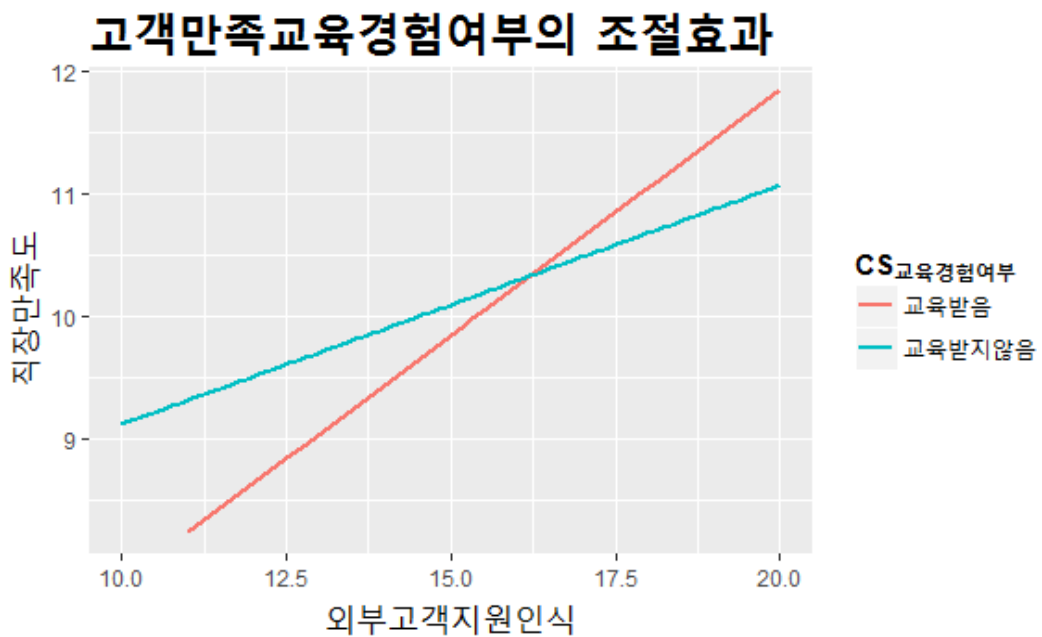
<표16> 측정모델의 비제약모델과 제약모델 비교

		$\beta$		$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	p
		교육경험 있음	교육경험 없음					
기준 모델				281.973	168			
제약 모델 (경로 제약)	외부고객지원인식 → 내부고객지원인식	0.590	0.343	288.972	169	6.999	1	.008
	외부고객지원인식 → 직장만족도	0.449	0.093	287.386	169	7.708	1	.020
	내부고객지원인식 → 직장만족도	0.293	0.407	284.340	169	2.528	1	.112
	외부고객지원인식 → 고객지향성	0.434	0.496	281.984	169	0.441	1	.507
	내부고객지원인식 → 고객지향성	0.116	0.252	283.200	169	2.523	1	.112
	직장만족도 → 고객지향성	0.204	0.151	282.306	169	0.238	1	.626

<그림4> 외부고객지원인식과 내부고객지원인식관계에서 고객만족교육경험여부 조절효과



<그림5> 외부고객지원인식과 직장만족도관계에서 고객만족교육경험여부 조절효과



## 2) 근로계약형태 조절효과 검증

### (1) 측정모델의 등가성 확인

본 구조모델의 경로의 영향력은 정규직과 비정규직간의 유의한 차이가 있을 것으로 판단하여 근로계약형태에 따라 응답자를 두 집단으로 분류하여 정규직여부의 조절효과를 검증하였다. 조사대상 근로자의 근로계약형태는 정규직이 178명, 비정규직이 81명이었다.

정규직과 비정규직간 고객지향성의 차이를 다중집단분석을 통해 검증하기 전에 측정동일성의 검증을 위하여 두 집단의 측정항목의 요인부하량 매트릭스에 대한 제약모델을 비제약모델과 차이가 있는지 비교하였으며 그 결과는 다음의 <표17>과 같다. 카이제곱 값의 증가치( $\Delta\chi^2=13.205$ ,  $df=11$ ,  $p=0.280$ )가 통계적으로 유의한 임계치인  $\Delta\chi^2=19.7$ 에 미치지 않았다. 따라서 완전한 측정의 동일성이 확인되었다(Steenkamp and Baumgartner 1998: Yi and La 2004).

<표17> 측정모델의 비제약모델과 제약모델 비교

	chi-square	df	RMSEA	AIC	CFI
Unconstrained	292.703	168	.053	436.703	.954
Measurement weights	305.908	179	.052	427.908	.953

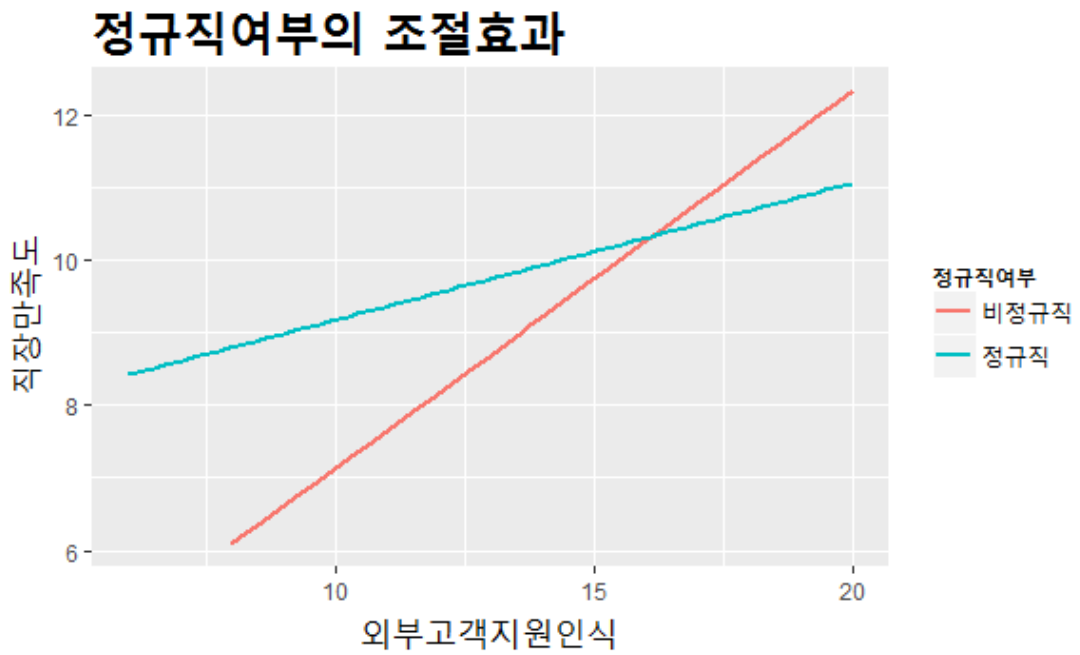
## (2) 근로계약형태의 경로계수 차이검증

경로계수의 차이를 검증하기 위해 다중집단분석법을 적용한 구조모델분석을 실시하였다. 그 결과는 <표18>에 제시한 바와 같다. 검증결과 외부고객지원인식에서 직장만족도, 내부고객지원인식에서 고객지향성으로 가는 경로에서 통계적으로 유의한 차이가 도출되어 정규직여부의 조절효과가 있는 것을 검증하였다. 외부고객지원인식이 직장만족도에 미치는 영향관계의 경우 정규직과 비정규직집단모두 정(+)적 관계가 있는 것으로 나타났으나 그 영향력에서 차이가 나타났다. 정규직보다 비정규직집단에서 외부고객지원인식이 직장만족도에 미치는 영향이 크게 나타났다. 반면에 내부고객지원인식이 고객지향성에 미치는 영향은 정규직집단은 정(+)적인 관계가 나타났으나 비정규직집단은 부(-)적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 정규직의 경우 내부고객지원인식이 높을수록 고객지향성도 높아졌지만 비정규직은 이와는 반대로 내부고객지원인식이 높을수록 고객지향성이 낮아진다는 것을 의미한다.

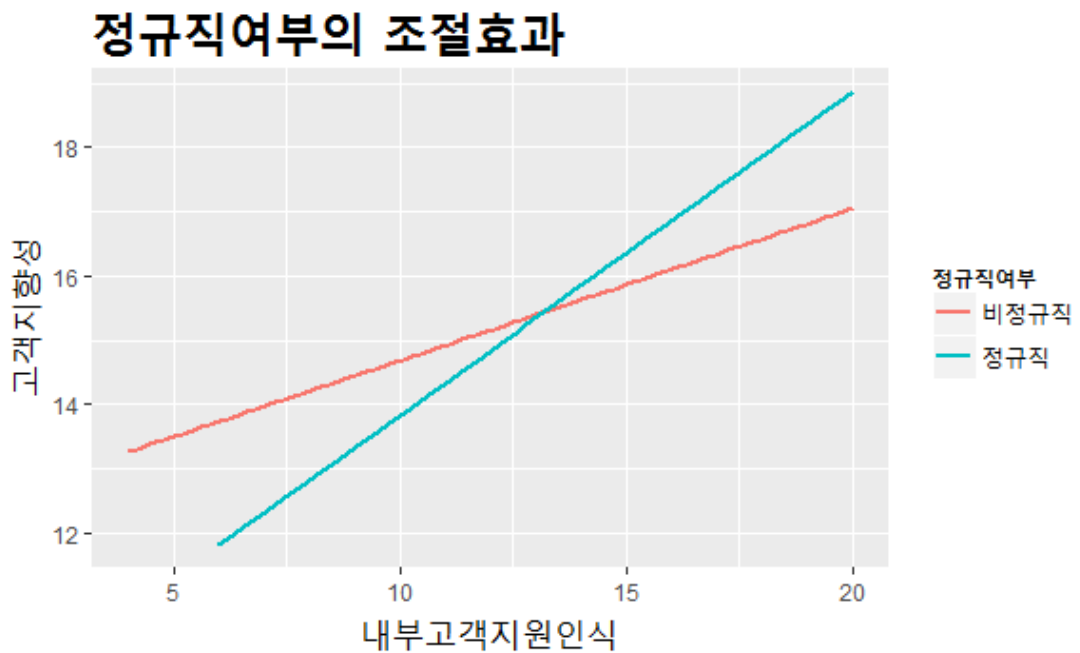
<표18> 측정모델의 비제약모델과 제약모델 비교

		$\beta$		$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	p
		정규직	비정규직					
기준	모델			292.703	168			
제약 모델 (경로 제약)	외부고객지원인식 → 내부고객지원인식	.397	.591	294.954	169	2.250	1	.134
	<b>외부고객지원인식 → 직장만족도</b>	<b>.074</b>	<b>.529</b>	<b>301.827</b>	<b>169</b>	<b>9.124</b>	<b>1</b>	<b>.003</b>
	내부고객지원인식 → 직장만족도	.431	.222	295.046	169	2.343	1	.126
	외부고객지원인식 → 고객지향성	.478	.562	293.579	169	.876	1	.349
	<b>내부고객지원인식 → 고객지향성</b>	<b>.314</b>	<b>-.169</b>	<b>305.801</b>	<b>169</b>	<b>13.008</b>	<b>1</b>	<b>.000</b>
	직장만족도 → 고객지향성	.122	.313	293.226	169	.523	1	.469

<그림6> 외부고객지원인식과 직장만족도의 관계에서 정규직여부의 조절효과



<그림7> 외부고객지원인식과 직장만족도의 관계에서 정규직여부의 조절효과



## VI. 결론 및 제언

### 1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 근로자 개인의 외부고객지원인식과 내부고객지원인식이 직장만족도와 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는 지를 알아보고자 하였다. 그리고 그 영향이 직장내 고객만족교육경험 여부와 정규직 여부에 따라 어떠한 차이를 갖는지에 대해서도 관심을 가졌다. 그리고 이를 통해 기업내 서비스 관련 부서 및 사내교육부서나 이와 관련된 단체에서 직장내 관계인식에 따른 직장만족도나 고객지향성관리에 효율적이고 효과적인 결과를 도출하고자 하였다.

본 연구는 선행연구 및 문헌자료를 탐색하였고 연구 가설을 설정하여 이를 분석하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 기업의 소비자 담당부서 직원의 내부고객지원인식을 측정한 문항들의 평균값은 3점대 초·중반으로 나타난 반면 개인의 외부고객지원인식은 4점대 초반으로 나타나 직장내 인식에 관한 부분에서는 동료와의 관계에 대한 인식을 자신의 외부고객지원인식보다 더 낮게 평가하는 것으로 나타났다. 이는 개인이 자신의 고객지원수준이 뛰어나다고 평가하는 것에 비해 직장내 동료지원에서 대해서는 어려움을 겪고 있는 것으로 볼 수 있지만 단순히 평균값만을 가지고 논하기에는 어려움이 있으므로 두 변수사이의 관계를 밝히는 후속연구가 필요하다. 직장만족도는 3점대 초·중반의 값을 갖는 것으로 보아 근로자들의 직장만족도는 다른 변수들의 평균값에 비해 비교적 낮게 나타났다. 고객지향성은 3점대 중·후반대로 기존에 선행연구들과 비슷한 수치로 나타났다.

둘째, 인구통계적 특성에 따라 측정변수들의 평균차이를 분석한 결과 성별, 소득수준, 관리직여부, 수도권 여부에 따라 차이를 보였다. 성별은 내부고객지원인식과 고객지향성에 유의한 차이를 보였는데 흥미로운 부분은 내부고객지원인식과 고객지향성 모두 여성보다 남성이 더 높게 나타났다는 점

이다. 이는 여성보다 남성이 동료를 지지하고 지원하며 감성적으로 독려하고 있다는 것을 뜻하므로 일반적인 인식과는 다른 결과라고 볼 수 있다. 고객지향성 또한 고객의 욕구에 기민하게 반응하며 고객과의 지속적인 관계유지를 위해 노력하는 정도를 말하므로 일반적으로 이러한 특성은 남성보다는 여성에게 더 기대하던 역량이었다. 이렇게 기존의 인식이나 선행연구의 결과와 다른 양상을 보였다.

거주지역에 따라 개인의 외부고객지원인식에 차이가 있었고 이 외에 내부고객지원인식, 직장만족도, 고객지향성에서는 별다른 차이가 없었다. 거주하는 곳이 수도권인 근로자가 개인의 외부고객지원인식을 더 높게 평가하고 있었다.

소득수준별로 내부고객지원인식과 고객지향성에서 유의한 차이를 확인할 수 있었다. 대체로 소득이 높아질수록 내부고객지원인식도 높아지고 고객지향성도 높아지는 것으로 나타났다. 그 평균의 차이를 자세히 살펴보자면 소득이 가장 낮은 집단과 가장 높은 집단의 평균의 차이가 내부고객지원인식의 경우 0.63으로 두 집단의 차이가 뚜렷하게 나타났고 고객지향성의 경우 0.26으로 소득이 가장 낮은 집단과 중위소득집단과의 차이는 나타나지 않았으며 가장 높은 집단과는 차이를 보였다. 이는 소득집단에 따른 내부고객지원인식의 차이가 고객지향성의 차이보다 더 크고 뚜렷하게 나타난 것으로 해석할 수 있다. 소득집단이 낮은 근로자들을 대상으로 내부고객지원인식이나 고객지향성의 소득별 차이를 줄이기 위한 노력이 필요하다.

내부고객지원인식과 직장만족도, 고객지향성에 관리직여부가 유의한 차이를 미치는 것으로 나타났으며 외부고객지원인식에 있어서는 관리직과 일반사원과의 차이가 나타나지 않았다. 임원, 대표를 포함한 관리직보다 일반사원이나 대리가 내부고객지원인식과 직장만족도, 고객지향성이 더 높았다. 특히 그 차이가 내부고객지원인식에서 가장 크게 나타났으며 이는 관리직을 맡고 있는 근로자들이 동료의 이익을 먼저 생각하고 독려하며 서로의 업무

방식 등을 존중하는 태도가 낮음을 뜻한다. 하지만 내부고객지원인식은 원만한 조직내 인간관계를 위해서 매우 중요한 부분이며 조직내 인간관계가 조직성과와도 밀접한 관련이 있는 만큼(류정란, 주규하, 2014; 정하보, 이정렬, 2012) 단순히 동료나 부하직원을 관리하는 대상으로써 보는 것이 아니라 함께 공통의 목적을 위해 노력하는 동료로 인식해야한다. 또한 조직 내 부적으로 낮은 내부고객지원인식의 개선을 위한 노력이 필요하다.

고객지향성에 영향을 미치는 관련 변수들의 상대적 영향력을 회귀분석을 통해 살펴본 결과 고객지향성에 영향을 주는 것으로 나타난 변수는 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도, 근로소득뿐이었다. 이중 외부고객지원인식의  $\beta$ 값이 가장 높게 나타났다. 이는 근로자 스스로 고객을 예의바르게 응대한다고 평가할수록 고객지향성이 높아진다는 것을 의미하며 독립변수 중에 외부고객지원인식이 고객지향성에 가장 강한 영향을 주는 것을 뜻한다.

본 연구의 고객지향성과 관련 변인과의 관계를 구조모형 통해 검증한 결과 외부고객지원인식은 내부고객지원인식, 직장만족도, 고객지향성에 모두 정(+ )적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 자신의 고객지원수준을 높게 평가하는 근로자의 경우 함께 일하는 동료들을 잘 챙기고, 직장생활이 완만하며, 고객을 배려하고 만족시키려 노력한다는 것을 뜻한다. 또한 외부고객지원인식은 직장만족도에 직접적인 영향도 주지만 외부고객지원인식이 내부고객지원인식을 매개하여 직장만족도에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타나 부분매개하는 것을 확인하였다. 외부고객지원인식은 고객지향성에도 부분매개하였는데, 외부고객지원인식의 고객지향성에 대한 직접영향력 및 간접영향력 모두 가장 높게 나타났다. 이는 고객지향성에 대한 관련 변수들의 상대적 영향력을 확인한 회귀분석 결과에서 외부고객지원인식의 상대적 영향력이 가장 컸던 결과와 일치한다. 내부고객지원인식도 직장만족도를 매개하여 고객지향성에 정(+ )적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

외부고객지원인식과 내부고객지원인식이 직장만족도를 매개하여 고객지향성에 미치는 영향에 직장내 고객만족교육을 받은 경험여부와 정규직여부를 조절변수로 하여 분석하였다. 분석결과를 자세히 살펴보면 첫째, 고객만족교육여부에 따른 조절효과가 있음을 확인하였다. 외부고객지원인식에서 내부고객지원인식, 외부고객지원인식에서 직장만족도로 가는 경로에서 각각 통계적으로 유의한 차이가 나타났는데 흥미로운 점은 고객지향성으로 가는 경로에는 유의한 차이가 없었다는 것이다. 일반적으로 고객만족교육은 직원의 고객지향성을 향상시키기 위한 목적으로 시행되고 있지만 분석을 통해 나타난 결과는 달랐다. 고객만족교육을 받은 경험이 있는 집단에서 내부고객지원인식과 직장만족도가 더 높게 나타났다. 이는 고객만족교육이 근로자의 직장 및 업무에 대한 자부심이나 동료·상사와의 관계만족도, 팀워크 및 소속감 등을 자극하여 직장 만족도를 높인 것으로 보인다(김문경, 2008; 민경란, 2012). 최근에는 고객지향적 태도를 강압하는 경우 오히려 스트레스로 작용하거나 고객지향성 향상에 효과가 없다는 주장이 나타나고 있고 실제로 기사를 통해 보도(고세리기자. 경북매일신문. 15.11.17)되고 있는 만큼 단순히 고객지향적인 태도를 기르기 위해 고객만족교육을 실시하는 것보다는 더 효과적인 대안이 고려되어야 한다.

둘째, 본 연구의 구조모형에서 정규직 여부의 조절효과를 확인하였다. 외부고객지원인식이 직장만족도로 향하는 경로와 내부고객지원인식이 고객지향성으로 향하는 경로에서 정규직여부가 그 영향관계를 조절하는 것으로 나타났다. 외부고객지원인식이 직장만족도에 미치는 정(+)적 영향에서는 정규직 집단보다 비정규직집단이 그 영향력이 더 강하게 나타났는데 이는 비정규직 종사자들은 조절몰입이 낮기(장경로, 김태희, 장진, 2005) 때문인 것으로 추측된다. 또는 차이분석을 통해 확인된 비정규직 집단의 인구통계적 특성의 영향도 고려할 수 있다. 비정규직은 신입사원과 이사 및 대표, 개인사업자와 같이 직위가 극단적으로 나뉘는데 고위 관리직의 경우 자신이 직접 경영에

참여하여 회사를 운영하고 있기 때문에 자신의 직장에 대한 만족감이 높을 수 있다.

또한, 내부고객지원인식이 고객지향성에 미치는 영향을 정규직 여부가 조절하고 있었는데, 정규직집단은 정(+)적 관계였으나, 비정규직집단은 부(-)적 관계로 나타나 정규직 여부에 따른 영향관계가 확연히 다르다는 것을 확인하였다. 즉, 정규직집단은 동료들 더 잘 배려할수록 개인성으로 볼 수 있는 고객지향성도 높아졌으나, 비정규직집단은 동료들 잘 챙길수록 고객지향성은 낮아졌다. 비정규직집단의 경우 동료와의 관계가 개인의 성과를 낮출 수 있음을 뜻한다. 비정규직 직원은 동료들 배려하고 도와주려고 하지만 정규직원과 비정규직원 사이의 고용형태의 괴리감이 개인성도의 하락으로 이어지는 것으로 보인다(이명주, 조봉순, 2015). 또는 앞서 설명한 것처럼 회사를 직접 운영하는 고위직의 경우 실무적으로 고객과의 접점의 기회가 부족해 고객지향성을 낮게 인식한 것일 수도 있다. 이를 개선하기 위해 먼저 비정규직이라 할지라도 자신이 속한 조직에 대해 충분한 소속감을 느낄 수 있도록 비정규직에 대한 조직의 배려가 필요하다. 비정규직이 직무경험을 제대로 쌓아 직무분야에 대해 제대로된 경험을 하고 지식을 쌓을 수 있는 충분한 시간과 기회를 주어 개인의 능력을 배양해 성과의 하락을 막을 수 있는 방법을 모색해야 한다. 또한 경영과 실무와의 괴리는 조직의 성과를 약화시키고 경영진과 실무진과의 의견마찰과 같은 부정적 효과를 야기한다. 따라서 이 둘의 간극을 좁히기 위한 노력이 필요하다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 결과 외부고객지원인식은 내부고객지원인식, 직장만족도, 고객지향성에 영향을 미치는 매우 중요한 변수임이 입증되었다. 연구에서 살펴본 바, 예절 및 서비스에 대한 인식을 높이는 것이 공동체 의식을 배양하고 종사원의 직장만족도를 높이고, 고객지향적 행동을 유도하는 것으로 나타났다. 서비스인식향상을 통해 조직구성원의 유대관계가 돈독해 지고 직장에 대한 긍정적 평가를 높일 수 있다. 이

는 고객지향적인 성향과 같은 개인의 업무성과의 향상으로 이어지므로 경영자 및 인사담당자는 서비스인식 함양을 위한 프로그램 및 교육의 도입을 검토할만하다.

둘째, 외부고객지원인식에서 내부고객지원인식, 외부고객지원인식에서 직장만족도로 가는 경로에서 고객만족교육여부에 따른 조절효과가 있음을 확인하였다. 그러나 고객지향성으로 가는 어떠한 경로에서도 고객만족교육여부에 따른 조절효과를 확인할 수 없었다. 기업의 서비스 교육을 통해 강압적으로 이뤄지는 친절한 서비스에 대한 요구는 오히려 경영자와 종사원 모두에게 심리적인 압박이 되어 역효과를 일으킬 수 있다. 서비스 정신과 고객 공감 능력을 높이기 위해서는 다른 대안이 필요하다. 단순히, 교육을 통해 업무지식을 높이거나 서비스예절을 강요하는 것보다 고객에 대한 무관심, 서비스에 대한 부정적인 태도를 개선할 수 있도록 서비스교육훈련을 시행해야한다(정민주, 2005). 즉, 직장예절교육을 통해 직원들간의 관계를 긍정적으로 고양시키고 개인의 업무성과 및 직장만족도를 높일 것을 기대하지만 그 방법에 있어서 현행 고객만족교육의 한계가 나타났으므로 직장예절교육 내용 및 평가방법에 개선이 필요하다.

셋째, 본 연구의 모델에서 정규직여부의 조절효과를 확인하였다. 사회초년생들이 비정규직으로 사회에 첫 발을 내딛는 것이 일반화되어 가는 상황속에서 근속연수도 짧아지고 있다. 실력을 다지고 경험을 쌓는 시간 없이 여러 직장을 옮겨 다니는 떠돌이 생활을 하는 근로자들이 많아지면서 저숙련 노동자들에 의한 기업의 경쟁력 약화가 문제로 대두되고 있다. 이렇듯 긴 노동시간과 짧은 근속기간은 한국 노동시장의 가장 큰 특징이자 약점으로 한국 산업 내부의 경쟁력을 약화시키는 주범이다. 사회구성원의 삶을 불안정하게 만들고 행복수준 및 생활 만족도를 저하시키는 현재의 노동구조를 개선시키기 위한 정책적 노력이 필요하다. 또한 조직내 비정규직의 애사심, 업무몰입도, 개인성과를 높이기 위해 경영진과 인사담당자의 노력이 필요하

다.

## 2. 연구의 한계점 및 향후 연구 제언

본 연구의 한계점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 서비스업계 구성원들을 대상으로 조사하여 전분야의 기업을 조사한 것이 아니므로 다양한 직종에 일반화하기에는 다소 무리가 따를 수 있다. 같은 서비스업에 종사하고 있더라도 서비스업의 종류가 다양하게 나뉠 수 있음을 고려하지 못했다. 또한 조사기간이 특정 시점으로 조사하여 연구적인 한계가 있을 수 있다. 둘째, 본 연구의 변수측정 문항은 최소화되어 구성되었으므로, 모든 내용을 포괄하기에는 한계가 있다. 따라서 본 연구의 일반화에 있어서 주의가 요구된다. 셋째, 본 연구는 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도와 사회인구학적 변수들이 고객지향성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였으나, 이들에 미치는 또 다른 영향 변수들은 고려하지 못하였다. 특히, 아직까지 한국의 기업문화는 수직적인 성향을 띠며 상사와의 관계가 직장환경을 결정하는 매우 중요한 요소임을 간과할 수 없다. 따라서 상사와 부하와의 관계가 직장만족도나 고객지향성에 미치는 영향을 고려하지 못한 것을 한계로 제시하며 후속연구를 통해 동료와 상사에 따라 그 영향의 차이를 비교·분석하는 연구가 나오길 기대한다. 넷째, 본 연구모형의 실증분석은 한 시점의 횡단적인 연구만으로 이들 영향관계에 대한 전반적인 관계설명은 제한적일 수 있다.

위에 제시한 연구의 한계점을 바탕으로 후속연구를 제언하면 다음과 같다. 첫째, 실증분석을 위한 표본조사를 여러 기업들을 대상으로 실시하고 서비스업종에 대한 추가적인 정보수집이 이루어진다면 보다 합리적으로 일반화할 수 있는 연구결과가 도출될 것으로 기대된다. 둘째, 서비스에 대한 고객의 요구와 서비스근로자의 서비스인식이 변하고 있으므로 이를 고려하여

고객지향성 관련 중단연구설계도 필요하다. 셋째, 고객지향성외에 시장지향성, 서비스품질 등 새로운 변수를 활용하여 그 구조적 관계를 검증해 볼 수 있을 것이다. 넷째, 직장환경은 직장만족도와 고객지향성에 영향을 미치는 중요한 변수로 검증된 바 있다. 따라서 직장환경을 결정하는 상사관계, 상사 리더십만족도, 복지수준, 사내커뮤니케이션과 같은 다양한 요인들을 고려한 연구를 실시한다면 기업경영을 위한 실질적 도움을 줄 수 있는 연구가 가능할 것이다.

근로자의 고객지향성과 외부고객지원인식, 내부고객지원인식과의 연관관계에 관한 연구는 매우 부족하다. 또한 외부고객지원인식, 내부고객지원인식을 직장만족도나 고객지향성과 함께 구조모형분석을 통해 살펴본 연구는 거의 없는 실정이다. 본 연구를 통해 근로자의 외부고객지원인식, 내부고객지원인식, 직장만족도에 따른 내부마케팅 및 평가시스템을 효과적으로 수립할 수 있을 것이다. 또한 고객지향성관련 다양한 요인들의 구조적 관계를 파악하는 연구가 지속적으로 수행되기를 기대한다.

## 참고문헌

- 강이원(2010). 기업의 시장지향성과 판매원의 고객 지향성이 영업성과와 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 학습행동(learning behavior)의 매개효과. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 김광지, 김병호, 김영훈(2010). 외식종사원의 조직시민행동이 고객지향성과 직무만족에 미치는 영향. 관광연구, 25(5), 41-59.
- 김문경(2008). CS교육프로그램이 직무 만족과 직무 성과에 미치는 영향 : A 항공사를 중심으로. 숙명여자대학교 호스피탈리티 경영전문대학원 석사학위논문.
- 김인웅(2008). 고객-상사-동료-종사원간 관계의 질이 임파워먼트, 직무만족, 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 서울시 특급호텔 식음종사원을 중심으로. 경희대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 김진석(2009). 호텔의 내부마케팅이 직무만족과 결속 및 고객지향성에 미치는 영향. 부경대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김진희(2008). 팀웍, 조직냉소주의 및 조직시민행동에 대한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과. 인사조직연구, 16, 1-40.
- 김혜원, 박경애(2003). 백화점 판매원의 고객지향성이 고객만족도에 미치는 영향: 판매원관점 대 고객관점, 한국의류학회지, 27(11), 1270-1278.
- 김홍식(2013). 변혁적 리더의 하향적 영향력 전술이 고객지향성에 미치는 영향: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 가천대학교 대학원 박사학위논문.
- 김희진(2015). 대학생의 사회적 지지와 감사성향이 대인관계 유능성에 미치는 영향. 호서대학교 대학원 석사학위논문.
- 나태균, 전인호(2010). 패밀리 레스토랑 주방종사원의 직장 내 따돌림지각이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. 한국조리학회지, 16(5), 37-49.

- 류영숙(2014). 서비스업 근로자의 자기관리 특성과 고객지향성에 대한 구조 분석. 성신여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 류정란, 주규하(2014). 변혁적 리더십이 조직구성원의 창의성에 미치는 영향 - 동료협력과 지원을 매개로. 인적자원관리연구, 21(5), 187-201.
- 민경란(2012). CS교육이 직무만족도 향상에 미치는 영향력 분석: 'K' 공공기관을 중심으로. 공주대학교 교육정보·국방대학원 석사학위논문.
- 박노윤(2009). 지원인식, 목표지향성 및 종업원행동. 조직과 인사관리연구, 33, 1-34.
- 박선희(2009). 병원직원의 내부서비스질 인식이 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향: 일개 대학병원 중심으로. 연세대학교 보건대학원 석사학위논문.
- 박완순(2008). 항공사 서비스교육훈련이 고객지향성에 미치는 영향 - 서비스 능력 및 서비스 성향의 매개효과를 중심으로-. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.
- 박주상(2011). 해양경찰의 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 한국해양경찰학회보, 1(1), 3-25.
- 박지원(2007). 사회적 지원이 일-가정 상호관계 및 직무만족에 미치는 영향: 성별 차이를 중심으로. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 서광열(2009). 호텔 종사원의 직무만족과 고객지향성의 영향관계에서 사회적 유능성의 조절효과에 관한 연구. 경기대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 서문식, 김상희(2002). 판매원의 감정부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스품질평가에 미치는 영향. 마케팅연구, 17(4), 47-75.
- 설훈구, 함성필(2005). 종사원이 지각한 직장예절과 서비스품질의 탐색적 관계 연구. 관광·레저연구, 17(4), 241-260.
- 손경애, 고종욱(2007). 교사의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입의 관계

- 에서 사회적 지원의 조절효과. 교육행정학연구, 25(4), 73-94.
- 심현숙(2009). 직장예절의 수행정도가 직장 내 인간관계 및 직무만족에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구. 배화논총, 28, 111-135.
- 안은숙, 박금주(1998). 직장예절 교육에 대한 대학생들의 요구도 조사 - 전문대학생들을 중심으로. 한국여성교양학회지, 5(단일호), 227-245.
- 오두범(1994). 조직커뮤니케이션원론. 서울대학교출판부.
- 오세연, 송혜진(2014). 직장내 따돌림이 민간경비원의 직무태도에 미치는 영향. 경호경비연구, 40, 87-108.
- 우미애(2012). 노인요양시설 사회복지사의 조직 내 인간관계가 직무성공에 미치는 영향 : 직무만족의 매개효과를 중심으로. 가톨릭대학교 대학원 석사학위논문.
- 유수열(2010). 중소기업 근로자들의 직장만족도 결정요인에 관한 연구. 건국대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 유필화, 박대현, 광영식(1996). 판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원 성과와의 상관관계 분석. 한국소비자학회, 소비자학연구, 7(2), 59-85.
- 이강호(2011). 패밀리 레스토랑 관리자의 펄 리더십에 대한 인식, 직무스트레스, 고객지향성 및 서비스지향성간의 관계에 관한 연구- 고객지향성과 서비스지향성 매개효과 비교. 인적자원관리연구, 18(4), 1-21.
- 이명주, 조봉순(2015). 비정규직 집단의 사회구조적 상황에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향. 한국인사조직학회, 23(3), 131-158.
- 이상정(2006). 외식업종사자의 직무적합이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족 및 조직몰입의 매개 변수를 중심으로. 경기대학교 관광전문대학원 박사학위논문.
- 이성희(2002). 호텔종사원의 직무스트레스에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 이소영(2008). 산업간호사의 근무실태 및 직장생활만족도 영향요인에 관한

- 연구. 인천대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 이애주, 이상건(2009). 특급호텔 F&B 종사원의 조직몰입과 고객지향성의 관계. 관광연구, 24(5), 297-314.
- 이정우, 김경아(2004). 청소년의 예절수행정도과 생활만족도에 관한 연구. 한국가족자원경영학회지, 8(2), 27-42.
- 이정우, 김연화(2001). 도시인의 생활예절수행이 가족적응 및 자아존중감에 미치는 영향. 한국가족자원경영학회지, 5(2), 69-85.
- 임만수, 김용백, 조종식(2011). 직장내 대인관계능력이 결과행위에 미치는 영향에 관한 연구. 경영논총, 32, 109-132.
- 임창희(2006). 경영학원론. 학현사.
- 장경로, 김태희, 장진(2005). 스포츠조직의 정규직과 비정규직 직원의 직무만족과 조직몰입에 관한 비교연구. 체육과학연구, 16(3), 131-143.
- 장미경(2002). 서비스 품질 혁신을 위한 직장예절 교육에 대한 연구. 비서학논총, 11(2), 63-85.
- 전영상, 전영직(2001). 호텔종사원의 직무만족에 관한 연구. 공주영상정보대학 논문집, 8(-), 1-23.
- 정민주(2005). 서비스교육훈련이 직원만족과 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구 : 항공사 승무원을 중심으로. 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문.
- 정하보, 이정열(2012). 교사의 셀프리더십, 팀웍, 교수효과성, 업무효과성의 구조적관계. 한국교원교육연구, 29(2), 251-276.
- 조상수(2015). 호텔 종사원의 직무만족도가 직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: -특1급호텔 중심으로. 세종대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 조성군(2013). 청소년의 유교가치관 및 예절수행과 생활만족도의 관계. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.

- 조현태(2010). 직장 예절과 직장 성공의 연관성에 대한 사례분석. 경희대학교 테크노경영대학원 글로벌경영학과 석사학위논문.
- 최현묵(2011). 여행사직원의 감정노동과 고객지향적 판매행동의 관계연구: 사회적 지원과 감성지능의 조절효과를 중심으로. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 최현정(2014). 내부마케팅이 병원종사자의 직무만족, 직무몰입, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 인제대학교 대학원 석사학위논문.
- 황진수, 고종식(2012). 집단 따돌림의 직무태도에 대한 영향 및 자아존중감의 조절효과에 관한 연구. 산업경제연구, 25(4), 2881-2901.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2010). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person - job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17-31.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do coworkers make the place? Conceptual synthesis and meta - analysis of lateral social influences in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*, 68(1), 128-146.

- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction a test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations, 27*(2), 223-243.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied Psychology, 71*, 500-507.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management, 15*(5), 460-478.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees (pp.46-57). Boston: Harvard Business Review.
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1991). Creating Customer-Oriented Employees: Tlae Casein Home Health Care.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance, 4*(4), 309-336.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing, 20*-35.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review, 32*(3), 39-48.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology, 91*(3), 636.
- Quine, L. (2001). Work place bullying in nurses. *Journal of Health psychology, 6*(1), 73-84.

- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 343-351.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology*, 70(3), 423.
- Schneider, J., & Locke, E. A. (1971). A critique of Herzberg's incident classification system and a suggested revision. *Organizational behavior and human performance*, 6(4), 441-457.

## ABSTRACT

### A study on the Effects of Customer Support on Job Satisfaction and Customer Orientation.

JANG, Ji Hye

Dept. of Living Culture & Consumer Science,  
The Graduate School  
Sungshin Women's University

This study examined the factors influencing the Consumer Orientation, and the relationship between Customer Support, Job Satisfaction and Customer Orientation by covariance structural analysis.

Based on variables extracted through literature review and examined the relations with them, established the study model, set a hypothesis in order to define the relation among each variable, and implemented empirical analysis for verifying the hypothesis.

To do this, a 5-point scale self-administered survey for analyzing the effect of Customer Support and Job Satisfaction on Customer Orientation was conducted. The results of which were analyzed by the using SPSS Window Program(Version 22.0) and AMOS 22.0. For verifying reliability

and validation among variables, Confirmatory Factor Analysis(CFA) were used, and correlation analysis for recognizing the correlation degree among variables was used, and a Structural Equating Model(SEM) was used to test the hypothesis.

The principal results of the analysis in this study can be summarized as follows:

First, the relation between customer orientation and salary showed a significant, and salary impacts on customer orientation. It is also identified that customer orientation is significantly affected by internal customer support, external customer support and job satisfaction.

Second, To verify the established study model, data were analyzed with structural equation modeling. According to the structural analysis the structural relations between internal customer support, external customer support, job satisfaction, and customer orientation, there were significant effects in every channel.

Third, in this study, verified whether job satisfaction mediates between external customer support and customer orientation, and then verified the moderated mediation effect of job satisfaction is significant. the result of Identifying direct effect and indirect mediating effect, it showed that external customer support is the most powerful impact variable on customer orientation.

Forth, To verify the moderating effect of customer service training program and job status. In the results of verifying the moderating effects, customer service training program and job status both have the

moderating effects in some channels. As the result, customer service training program moderates the effects of external customer support on internal customer support, and external customer support on job satisfaction. Job status(permanent/temporary or contract) moderates the effects of external customer support on job satisfaction, and internal customer support on customer orientation.