

박 사 학 위 논 문

서비스 프로세스 품질에 따른 종업원  
만족과 서비스지향성에 관한 연구

-건설영업 분야를 중심으로-

2014년

한성대학교 대학원

경 영 학 과

서비스운영관리전공

조 금 환

박 사 학 위 논 문  
지도교수 정승환

# 서비스 프로세스 품질에 따른 종업원 만족과 서비스지향성에 관한 연구

-건설영업 분야를 중심으로-

A Study on Employees' Satisfaction and Service Orientation  
for Service Process Quality: Focusing on the Construction  
Business Sector

2013년 12월 일

한성대학교 대학원

경 영 학 과

서비스운영관리전공

조 금 환

박 사 학 위 논 문  
지도교수 정승환

# 서비스 프로세스 품질에 따른 종업원 만족과 서비스지향성에 관한 연구

-건설영업 분야를 중심으로-

A Study on Employees' Satisfaction and Service Orientation  
for Service Process Quality: Focusing on the Construction  
Business Sector

위 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 대학원

경 영 학 과

서비스운영관리전공

조 금 환

조금환의 경영학 박사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_ 인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ 인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ 인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ 인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ 인

# 국 문 초 록

## 서비스 프로세스 품질에 따른 종업원 만족과 서비스지향성에 관한 연구 -건설영업 분야를 중심으로-

한성대학교 대학원  
경영학과  
서비스운영관리전공  
조 금 환

국내 건설 산업은 성장 성숙기를 지나서 정체 성숙기에 진입한 것으로 판단하고 있다. 최근 건설기업은, 원가경쟁이라는 단순한 패러다임에서 벗어나 고객의 다양한 욕구를 충족시킬 수 있도록 서비스 품질을 개선하여 비가격 차별화를 지향하는 고객만족을 위한 경영형태로 변화를 시도하고 있다. 문헌 조사결과 외부 고객 만족은 내부고객인 종업원 만족과 깊은 관련이 있으며, 종업원들에게 제공되는 내부서비스 품질은 외부고객에게 제공되는 서비스품질의 전제조건이라 할 수 있다. 또한, 기존의 내부서비스 품질에 대한 연구들은 대부분 서비스업 분야에 초점이 맞추어져 왔으며 건설 산업에 대한 연구는 찾아볼 수 없었다.

따라서 본 연구에서는 내부서비스 품질을 건설 산업의 프로세스 측면을 반영한 서비스 프로세스 품질로 확장하여 개념을 재정립하고, 각각의 프로세스 품질요인이 종업원 만족과 서비스 지향성에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다.

본 연구의 목적달성을 위해 서울, 경기지역의 건설업체에 근무하는 영업직 종업원을 대상으로 설문조사를 진행 하였으며, 총 190부 중에서 유효한 총

146부를 수거하여 통계에 활용하였다.

연구결과, 총 4개의 가설 중에서 4개 모두 채택이 되었다. 구체적으로 살펴보면, 서비스 프로세스 품질가운데 프로세스 관계품질의 영향력이 가장 크며, 프로세스 개선품질, 프로세스 설계품질 순으로 나타났다. 결국, 종업원 만족을 최대한 높게 끌어올리는 효율적인 방안은 프로세스 관계품질부터 개선품질, 설계품질 요인까지 순차적으로 투입하는 품질정책 수립이 필요하다. 그리고 종업원 만족에 영향을 끼치는 서비스 프로세스 품질차원은 성별, 기업 형태 등에 따라서도 영향력이 다르게 출현하고 있으므로 이러한 점을 함께 고려하여야 한다. 마지막으로, 서비스 프로세스 품질에 만족한 종업원은 그 자신의 서비스 지향성에 정적인(+) 영향을 미치는 것이 실증적으로 입증되었다.

본 논문은 이와 같은 연구를 통해 향후 건설영업 분야를 중심으로 고객만족과 성장도약에 공헌할 수 있는 품질요인 개발을 유도한다는 측면에서 의의가 크다고 할 수 있다.

【주요어】 서비스 프로세스 품질, 프로세스 관계품질, 프로세스 설계품질, 프로세스 개선품질, 종업원만족, 서비스지향성

# 목 차

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 제 1 장 서 론 .....                    | 1  |
| 제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....            | 1  |
| 1. 연구의 배경 .....                    | 1  |
| 2. 연구목적 .....                      | 3  |
| 제 2 절 연구의 방법 및 구성 .....            | 5  |
| 1. 연구의 방법 .....                    | 5  |
| 2. 논문의 구성 .....                    | 6  |
| 제 2 장 이론적 배경 .....                 | 7  |
| 제 1 절 국내 건설 산업의 현황 .....           | 7  |
| 1. 건설 산업의 개념 .....                 | 7  |
| 2. 건설 산업의 특징 .....                 | 8  |
| 3. 건설 산업의 주요지표 .....               | 10 |
| 제 2 절 서비스 품질에 대한 일반적 고찰 .....      | 14 |
| 1. 서비스의 개념 .....                   | 14 |
| 2. 서비스 품질의 개념 .....                | 15 |
| 3. 서비스 품질의 구성 .....                | 16 |
| 제 3 절 내부 서비스 품질에 대한 일반적 고찰 .....   | 20 |
| 1. 내부 서비스 품질의 개념 .....             | 20 |
| 2. 내부 서비스 품질의 구성변수 .....           | 21 |
| 제 4 절 서비스 프로세스 품질에 대한 일반적 고찰 ..... | 28 |
| 1. 서비스 프로세스 품질의 개념 .....           | 28 |
| 2. 서비스 프로세스 품질의 구성변수 .....         | 29 |
| 제 5 절 종업원 만족에 대한 일반적 고찰 .....      | 31 |

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| 1. 종업원의 개념 .....                   | 31        |
| 2. 만족의 개념 .....                    | 32        |
| 3. 외부고객 만족의 개념 .....               | 33        |
| 4. 종업원 만족의 개념 .....                | 35        |
| 제 6 절 서비스 지향성에 대한 일반적 고찰 .....     | 39        |
| 1. 서비스 지향성의 개념 .....               | 39        |
| 2. 서비스 지향성의 구성변수 .....             | 42        |
| <b>제 3 장 연구 설계 .....</b>           | <b>45</b> |
| 제 1 절 연구모형 .....                   | 45        |
| 제 2 절 연구가설의 설정 .....               | 46        |
| 1. 서비스 프로세스 품질과 종업원 만족 간의 관계 ..... | 46        |
| 2. 종업원 만족과 서비스 지향성 간의 관계 .....     | 47        |
| 제 3 절 변수에 대한 조작적 정의 .....          | 49        |
| 1. 서비스 프로세스 품질의 조작적 정의 .....       | 49        |
| 2. 종업원 만족의 조작적 정의 .....            | 52        |
| 3. 서비스 지향성의 조작적 정의 .....           | 53        |
| 제 4 절 자료의 수집 및 표본의 특성 .....        | 55        |
| 1. 자료의 수집방법 .....                  | 55        |
| 2. 표본의 특성 .....                    | 55        |
| <b>제 4 장 자료의 분석 및 가설의 검증 .....</b> | <b>58</b> |
| 제 1 절 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증 .....     | 58        |
| 1. 측정도구의 신뢰성 검증 .....              | 58        |
| 2. 측정도구의 타당성 검증 .....              | 59        |
| 3. 요인분석 .....                      | 60        |
| 4. 상관관계 분석 .....                   | 63        |
| 제 2 절 표본의 일반적 분석 .....             | 65        |

|                                         |         |
|-----------------------------------------|---------|
| 1. 표본의 일반적 경향 .....                     | 65      |
| 2. 표본의 특성과 프로세스 관계품질의 분석 .....          | 66      |
| 3. 표본의 특성과 프로세스 설계품질의 분석 .....          | 67      |
| 4. 표본의 특성과 종업원 만족의 분석 .....             | 68      |
| 제 3 절 가설의 검증 .....                      | 70      |
| 1. 서비스 프로세스 품질이 종업원 만족에 미치는 영향 검정 ..... | 70      |
| 2. 종업원 만족이 서비스 지향성에 미치는 영향 검정 .....     | 76      |
| 3. 변수에 대한 가설검정 요약 .....                 | 78      |
| <br>제 5 장 결 론 .....                     | <br>80  |
| 제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점 .....              | 80      |
| 제 2절 연구의 한계 및 향후 연구의 방향 .....           | 84      |
| <br>【참고문헌】 .....                        | <br>86  |
| <br>【부 록】 .....                         | <br>100 |
| <br>ABSTRACT .....                      | <br>105 |

## 【 표 목 차 】

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| [표 2-1] 건설 산업의 분류 .....                  | 7  |
| [표 2-2] GDP내 건설투자 비중 .....               | 12 |
| [표 2-3] 산업별 경제성장률 .....                  | 13 |
| [표 2-4] PZB의 서비스 품질의 구성차원 .....          | 19 |
| [표 2-5] 내부 서비스 품질과 서비스 프로세스 품질의 비교 ..... | 29 |
| [표 2-6] 외부고객 만족에 관한 개념의 정리 .....         | 34 |
| [표 2-7] 서비스 지향성 정의 .....                 | 41 |
| [표 3-1] 인구 통계학적 특성 .....                 | 56 |
| [표 4-1] 측정도구의 신뢰성 분석 .....               | 59 |
| [표 4-2] 서비스 프로세스 품질 요인분석 .....           | 61 |
| [표 4-3] 종업원 만족과 서비스 지향성 요인분석 .....       | 62 |
| [표 4-4] 상관관계 분석 .....                    | 63 |
| [표 4-5] 기술적 통계량 .....                    | 65 |
| [표 4-6] 표본의 특성과 프로세스 관계품질 .....          | 66 |
| [표 4-7] 표본의 특성과 프로세스 설계품질 .....          | 67 |
| [표 4-8] 표본의 특성과 종업원 만족 .....             | 68 |
| [표 4-9] 서비스 프로세스품질 다중 회귀분석 .....         | 71 |
| [표 4-10] 성별에 따른 분석 .....                 | 74 |
| [표 4-11] 기업형태에 따른 분석 .....               | 75 |
| [표 4-12] 종업원 만족의 단순 회귀분석 .....           | 77 |
| [표 4-13] 가설검증 결과 요약 .....                | 80 |

## 【 그림 목 차 】

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 〈그림 1-1〉 GDP 성장률 및 건설업 성장률 .....    | 1  |
| 〈그림 2-1〉 국내 건설업체 수 .....            | 11 |
| 〈그림 2-2〉 Gronroos의 서비스품질 모형 .....   | 18 |
| 〈그림 2-3〉 SERVQUAL 5가지 구성차원 모형 ..... | 22 |
| 〈그림 2-4〉 PZB의 내부서비스품질 모형 .....      | 23 |
| 〈그림 2-5〉 종업원 만족 구성요인 .....          | 36 |
| 〈그림 3-1〉 연구모형 .....                 | 45 |
| 〈그림 4-1〉 최종 연구모형 .....              | 78 |

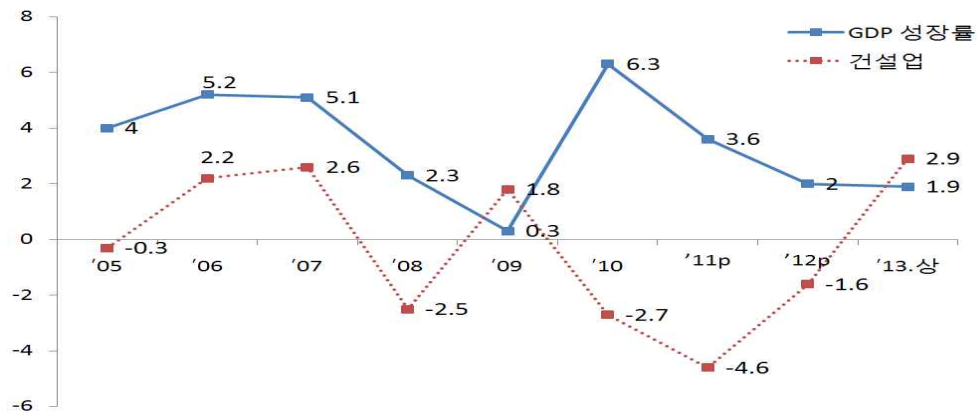
# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

### 1. 연구의 배경

국내 건설 산업은 제조업과 더불어 우리 경제의 중추적인 역할을 담당하는 대표적 산업으로 오랫동안 경제발전의 한 축을 담당하여 왔다. 통계청이 발표한 2012년 국민계정에 따르면, 국내 건설투자 비중은 국내총생산(GDP) 대비 15.5%로 설비투자 9.5% 보다 6% 높으며 취업자 수는 1,773천명으로 전체 취업자의 7.17%를 차지하고 있다. 통계에서 나타나듯이 건설 산업은 상대적으로 중요한 효율적 부가가치를 차지하고 있음에도 불구하고 성장률은 2007년도 2.6% 상승을 고점으로 하여 2008년 -2.5%, 2009년 1.8%, 2010년 -2.7%, 2011년 -4.3%, 2012년 -1.6%로 해를 거듭할수록 점진적인 하강곡선을 그리고 있다. 순 이익률 또한 2011년도 기준 1.4%로 제조업의 4%에 비해 상당히 낮은 수준에 머물러 있다.<sup>1)</sup>

〈그림 1-1〉 GDP 성장률 및 건설업 성장률



1) 대한건설협회(2013) 발표자료 인용

주된 원인은 2008년 글로벌 금융위기 이후 국내 부동산 경기의 장기적 침체로 주택, 빌딩 및 도로, 철도, 상하수도 등의 발주물량이 현저히 감소되었고, 기업들의 저렴한 원가위주 수주경쟁이 더욱 심화되었기 때문이다(이종광 등, 2012). 이흥일(2013)이 발표한 보고서에 따르면, 현재 국내 건설 산업은 시장규모의 정체, 제품혁신 속도의 둔화, 높은 경쟁강도, 치열한 가격경쟁, 수익성 하락 등 전반적으로 산업의 성숙기에 나타나는 특성을 보이고 있으며, 국내 건설경기는 이미 성장 성숙기(growth maturity)를 지나서 정체 성숙기(stable maturity)에 진입한 것으로 판단하고 있다.

때문에 건설 기업들은 기존의 원가경쟁이라는 단순 수주방식의 패러다임에서 벗어나 외부고객(발주자)의 다양한 욕구를 충족시킬 수 있도록 서비스 품질을 개선하여 비가격 차별화를 지향하는(임영균, 김상렬, 1998), 고객만족 경영 형태로의 변화를 지속적으로 시도하고 있다. 서비스 품질에 대한 고객의 평가와 만족은 고객의 구매 의도와 기업의 성과 측정에 결정적 영향을 미치는 요인으로 작용하기 때문이다(Iacobucci et al., 1994).

건설 산업의 대표적 특성은 제품(건축물)의 공급이 발주자인 외부고객의 주문에 의해 미리 결정되고 나중에 생산, 제공하는 선주문, 후생산 방식이다. 또한 외부고객이 건설업체를 선정할 때 단순히 낮은 수준의 공사비 보다는 독특하고 창의성이 고려된 건축물의 설계, 원활한 건설자금 조달, 공사기간 단축, 민원발생 대책 등 사업의 전반적인 마스터플랜(Master plan)을 일괄 제시하여 책임지도록 요구하고 있다.

따라서 기업은 회사의 입장을 대변하고 고객 요구사항을 충족하여 수주로 이어질 수 있도록 고객과의 접점에서 활동하는 영업 전문가를 양성하고 그들의 만족과 사기를 높일 수 있는 서비스 지원체계를 구축하는 것이 필요하다. 이를 위해 내부고객인 영업직 종업원 만족을 통하여 외부고객을 최대한 이끌어내어 기업의 수익과 성장을 가능케 하는 핵심요인으로 Heskett et al.(1991)이 제시한 “서비스 수익 체인(Service profit chain)” 모형에 대해 주목할 필요가 있다. 이 체인의 성장 순환구조를 살펴보면, 수익과 성장, 고객충성도, 고객만족, 고객에게 제공된 재화와 서비스의 가치, 직원유지와 직원생산성, 직원만족도, 내부서비스품질 고리로 연결되어 있으며 이들 사이에는 직접

적이고 강력한 상호 관계성이 있다(임진택, 김연성, 2011). 결국, 서비스 수익 체인( Service Profit Chain)은 종업원 만족이 출발점이 되며, 종업원 만족의 원천요인은 지원부서 종업원들이 제공하는 내부서비스 품질이라 정의 할 수 있다.

Schlesinger and Heskett(1991)은 ‘종업원들에게 제공되는 내부서비스품질이 외부고객에게 제공되는 서비스품질의 전제조건’이라고 주장하였으며, 허상호(2011)는 연구논문에서 향후 건설업에 있어서 고객에게 양질의 서비스를 제공하려면 먼저 조직내부에 양질의 서비스를 제공할 수 있는 관리체계가 구축되어야 한다고 주장하였다.

본 연구는 발주자인 외부고객의 다양한 요구사항에 맞추어 제품(건축물)을 생산하는 독특한 수주문화에 적극적으로 대처하고, 기업의 생존에 직결되는 공사수주 달성에 기여하기 위해 수주 영업부서 종업원의 만족과 그들의 서비스 지향성을 높일 수 있는 내부서비스 품질차원에 대해 고찰하고자 한다.

## 2. 연구목적

건설기업은 생존과 직결된 수주를 통해 지속적인 성장과 수익을 창출하는 것이 필요하며, 이를 위해 외부고객(발주자)을 만족시킬 수 있도록 고품질 정책을 구현하는 것이 매우 중요하다. 일환으로, 외부고객이 요구하는 다양한 서비스 요구사항을 적극 수용하고 탁월한 서비스를 제공할 수 있도록 종업원들에게 고객 지향적이고 서비스 지향적인 사고를 갖도록 할 필요가 있다(곽동성, 강기두, 1999). 또한, 지원부서(설계팀, 자금팀, 리스크관리팀 등)의 종업원이 제공하는 서비스 품질을 높일 수 있도록 세부적인 품질전략을 수립하여야 한다. 영업직 종업원의 만족은 곧, 외부고객에게 수준 높은 서비스를 제공하게 될 것이고 양질의 서비스를 제공받은 고객은 만족하게 되어 성장과 수익이라는 기업 목표에 근접할 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구는 건설기업 수주영업 분야에 근무하는 종업원 만족의 선행변수인 내부서비스 품질 즉, 지원부서(설계팀, 자금팀, 리스크관리팀 등) 종업원이 제공하는 관계품질 및 설계품질, 개선품질을 모두 포함하여 서비스 프로

세스 품질로 확장하여 재정립하고, 이들 하위 구성차원이 영업직 종업원 만족과 그들 자신의 서비스 지향성에 어떠한 영향을 미치는지 구체적으로 살펴본다.

본 연구의 수행을 위해 다음과 같은 과제를 설정하였다.

첫째, 선행연구를 통하여 다양하게 정의된 내부서비스 품질을 서비스 프로세스 품질 개념으로 재정립한다.

둘째, 재정립된 품질의 개념을, 건설업에 적용할 수 있는 서비스 프로세스 품질 측면으로 확장하고 각각의 하위차원에 대한 속성을 파악한다.

셋째, 서비스 프로세스 품질의 구성차원이 수주 영업부서 종업원 만족에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석한다.

넷째, 서비스 프로세스 품질이 수주 영업수서 종업원을 만족시킴으로, 만족한 그들 자신이 서비스 지향성에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석한다.

## 제 2 절 연구의 방법 및 구성

### 1. 연구의 방법

본 연구는 연구의 목적과 내용에 맞추어 선행연구와 실증연구를 동시에 진행 하였다. 먼저, 선행연구를 통하여 내부서비스 품질, 서비스 프로세스 품질, 종업원 만족, 그리고 서비스 지향성의 정의 및 개념에 대한 측정방법을 정립 하였으며, 실증연구 진행을 위한 설문지를 구성함에 있어서도 선행연구를 근거하였다.

본 연구모형의 전체적인 구성은 건설기업의 영업부서에 근무하는 종업원 만족 및 서비스 지향성의 관점에서 서비스 프로세스 품질 의미를 고찰하기 위해 수립되었으며, 연구모형의 적합성과 가설을 검증하기 위하여 연구의 조사대상을 선정하였다. 조사대상은 국내 건설기업 수주영업 분야에 근무하며 발주처인 외부고객과 직접 조우하는 영업직 종업원을 대상으로 설문조사를 수행하였다.

본 연구는 설문지의 각 문항을 점수화 하여 통계처리를 진행하였다. 통계처리는 SPSS/WIN 통계프로그램 21.0을 활용하였으며 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 연구대상자의 일반적인 특성에 대해 빈도, 백분율, 평균, 표준편차와 같은 기술적 통계방법을 사용하여 분석하였다. 둘째, 본 연구에 사용된 설문 문항의 측정 척도에 대한 신뢰도 검사를 수행하기 위해 Cronbach' s  $\alpha$ 를 사용하였다. 셋째, 각각의 요인별로 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 넷째, 연구대상자의 일반적인 특성에 따른 프로세스 관계품질, 프로세스 설계품질, 프로세스 개선품질과 영업직 종업원의 만족도, 서비스 지향성 간의 차이를 알아보기 위해 t-test, One-way Anova를 사용하였으며 사후검증으로 Scheffe test를 사용하였다. 다섯째, 가설의 검증은 요인분석을 통해 도출된 요인점수를 활용하여 다중 회귀분석과 단순회귀분석을 실시하였다. 그리고 본 연구의 실증적 분석은 모두 유의수준을  $p < .05$ ,  $p < .01$ ,  $p < .001$  수준에서 검증하였다.

## 2. 논문의 구성

본 연구 논문은 전체적으로 5개의 장으로 구성하였다. 먼저, 제 1장은 서론으로 연구의 배경 및 목적, 연구 방법 및 논문의 구성 등으로 이루어져 있다. 제 2장에서는 본 연구와 관련된 이론적 배경에 관한 이론적 고찰 부분으로 국내 건설 산업의 현황 및 특성, 서비스 품질, 내부서비스 품질, 서비스 프로세스 품질, 내부고객인 영업직 종업원 만족, 그리고 영업직 종업원 자신의 서비스 지향성에 관하여 선행연구를 토대로 고찰을 진행하였다. 제 3장에서는 연구모형을 설계하고 이에 따른 가설을 설정하였다. 그리고 본 연구에 대한 분석을 진행하기 위하여 각각의 측정변수에 대한 조작적 정의에 대해 구체적으로 설명하였다. 제 4장에서는 각각의 변수 간의 실증적 분석 결과를 중심으로 본 연구모형에서 설정한 가설을 검증하고 그 특성 내용을 상세히 기술하였다. 마지막으로, 제 5장에서는 최종적인 연구 결과를 중심으로, 본 연구에 대해서 요약, 정리하고 연구 결과를 근간으로 하여 이론적 시사점과 연구의 한계, 그리고 향후 연구 과제에 대하여 서술하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 국내 건설 산업의 현황

#### 1. 건설 산업의 개념

국내 건설 산업은 건설업과 건설용역업을 지칭하고 있다. 흙, 돌, 나무, 철재 등의 재료를 사용하여, 주택, 학교, 창고 등의 건축물을 건설하거나, 도로, 제방, 교량, 철도, 항만, 상수도과 하수도 등을 건설하고, 이를 유지하는 산업 전체를 의미한다. 건설공사는 원도급, 하도급 기타 명칭 여하를 불구하고 건설업법에 의한 건설공사의 도급을 받는 영업을 말한다(방경식, 2011).

건설 산업기본법 제8조에 의한 건설업의 종류는 대통령령으로 정하도록 되어 있으며, 종합건설업과 전문건설업으로 나누어져 있다. 종합건설업은 토목공사업, 건축공사업, 토목건축공사업, 산업환경설비공사업, 조경공사업으로 구분하고, 전문건설업은 실내건축공사업, 토목공사업, 미장방수조적공사업 등 29개 업종으로 구분한다.

[표 2-1] 건설 산업의 분류

|             |                                        |                                                 |
|-------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 건<br>설<br>업 | 건설업                                    | 건설산업기본법 상 등록업종 : 종합공사를 시공하는 업종<br>전문건설을 시공하는 업종 |
|             | 특별법에 의한 건설업 : 환경오염방지 시설업, 주택건설업, 해외건설업 |                                                 |
|             | 전기공사업, 정보통신공사업, 소방설비공사업, 문화재수리업은 제외    |                                                 |
|             | 건설용역업                                  | 엔지니어링활동주체(엔지니어링기술진흥법)                           |
|             |                                        | 건축설계, 감리업(건축사법)                                 |
|             |                                        | 감리전문업(건설기술관리법)                                  |

출처 : 건설 산업 기본법 내용요약

## 2. 건설 산업의 특징

건설 산업은 한국 산업표준 분류에서 제3차 산업에 해당하는 서비스업으로 정하고 있다. 그러나 건설업을 단순히 서비스업으로 분류하기에는 모호한 점들이 존재한다. 왜냐하면, 건설업은 일반적인 서비스업과 같이 무형적인 노력만 제공되는 것이 아니라, 일련의 시공이라는 과정을 통하여 유형의 공사목적물을 만들어 제공하기 때문이다. 이러한 의미에서 보면, 건설업은 제조업과도 유사한 성격을 가지고 있는 복합적인 용역이라고 볼 수 있다(이원상, 1991). 또한 건설업은 주로 철도, 도로, 주택, 상가 등 고정자본의 형성 및 사회간접자본시설의 확충을 직접적으로 담당하는 기간산업이자 생산, 고용, 부가가치 유발효과가 큰 특성이 있으므로 고용효과, 경기부양, 외화획득률을 높이는 경기조절 정책 산업으로 활용되고 있다(곽중문, 2010).

한국 신용평가(2012)에서는 건설 산업의 특성에 대해 다음과 같이 언급하였다.<sup>2)</sup>

첫째, 대표적인 주문, 생산방식의 산업으로, 외부고객(발주자)의 개별적 주문 또는 입찰 제도를 통해 생산 활동을 전개하는 대표적인 산업이다. 그리고 외부고객의 다양한 요구에 따라 탄력적으로 운용하기에 표준화 작업이 어렵고, 사업 단위별 중심으로 진행되므로 제조업에 비해 상대적인 연속성 및 안정성이 낮으며 지역적, 경제여건 등에 따른 업황의 격차가 매우 심하다. 때문에 건설기업은 공사 수주를 위해 외부고객의 다양한 요구사항을 협의하며, 고 품질 마스터플랜(Master plan)을 제공할 수 있도록 전문지식을 갖춘 종업원이 필요하다. 둘째, 건설업은 높은 경쟁적 구조의 특징을 가지고 있다. 제조업과 다르게 제조시설이나 고도의 기술이 필요치 않고 적은 자본과 낮은 기술력으로 시장진입이 가능하기 때문에 시장에서 기업 간 경쟁이 매우 치열하다. 높은 수준의 수주 경쟁력을 확보한 몇몇 대기업은 시장인지도 및 시공능

---

2) 한국신용평가(2012), 「종합사례분석: 건설산업」, 제25기 기업신용평가분석교재

력을 기반으로 상당한 수준의 고유영역을 확보하여 일종의 기득권층을 형성하고 있다. 따라서 대형 건설기업을 제외한 중, 소형 건설기업의 경우 외부고객과 접점에서 활동하는 영업직 종업원의 역할은 기업의 생존과 직결된다고 볼 수 있다. 왜냐하면 그들이 외부고객에게 제공하는 제품(건축물) 및 서비스 품질만이 대기업 브랜드가치를 선호하는 고객의 사고를 극복하고 경쟁기업에 비해 우위를 확보할 수 핵심적 요인으로 작용하기 때문이다. 셋째, 정부의 정책에 매우 민감하다. 건설 산업은 기간산업 및 공공재로서의 성격이 강하기 때문에 규제 및 정책적 간섭이 심하며, 정책변화에 따른 업황의 변동가능성도 매우 크다. 공공의 토목공사보다는 부동산 정책에 의해 좌우되는 민간건축 부문이 정부정책에 더욱 민감하다. 토목공사 발주형태는 민간투자사업, 턴키입찰, 대안입찰, 최저가입찰, 적격입찰 등 여러 방식이 존재하고 있지만 공통적인 것은 대부분 정부주도의 발주형태를 띠고 있다는 것이다. 이것은 발주자가 기본적으로 제공하는 기본조건을 충족하는 수준과 건설사가 제안하는 효율적 설계(가격포함) 및 시공점수를 혼합하여 종합적으로 평가하여 1, 2순위를 선정하고, 일정기간 조건협상을 진행한 후 상호 합의수준에 도달할 때 낙찰자를 선정하고 있다. 따라서 외부고객과 협상을 진행하는 영업부서 종업원은 해당 분야에 대한 전문지식을 갖추어야 하며, 고객의 불만 및 요구사항을 수용하며, 우호적 관계유지를 위해 노력하는 고객지향적인 사고를 겸비하여야 한다. 넷째, 공정 진행률에 따라 수익을 인식한다. 이것은 자의적인 회계처리 가능성과 운전자금의 높은 변동성으로 손익계산서 상의 수익성과 실제 자금수지간의 괴리가 크게 나타난다.

김원수(2008)는 건설업이 서비스업, 제조업 등 다른 산업과 비교하여 상대적으로 몇 가지 차별되는 특징을 가지고 있다고 주장하였다.

첫째, 대표적인 수주경쟁 산업이다. 건설기업 자체적으로 아파트, 빌딩 등을 신축하고, 분양하는 경우를 제외하고는 주로 타인으로부터 의뢰를 받아야한

다. 그러므로 공사를 의뢰 받기위한 도급경쟁이 다른 업종에 비해 가장 치열한 경쟁 산업이라는 특징을 가지고 있다. 둘째, 경기선행 및 노동집약적 산업이다. 또한, 건설업은 복합적이며 종합적인 산업의 성격을 띠고 있다. 건설공사를 위한 각종자재의 수요는 자재산업계의 경기흐름을 좌우하고 있으며, 건설업은 노동집약적 산업으로 고용과 임금의 추세를 선도하는 등 국민경제의 선도적 역할을 하게 된다. 따라서 경기가 침체되어 불황의 조짐이 보일 경우 정부는 그 대책으로 먼저 건설 산업 활성화 정책을 제일먼저 사용한다. 셋째, 기한성, 옥외성 및 이동성 산업이다. 건설공사의 수행은 착공부터 준공까지 건설기간이 명확히 적시된다. 따라서 기한부적인 산업인 관계로 인하여 자기계획하에 제품을 생산하고 판매하는 제조업과 다른 성격을 가지고 있다. 또한 옥내가 아닌 주로 옥외에서 생산, 판매되는 것이 대부분이고 정해진 곳이 아닌 공사현장을 따라 이동하며 생산하는 것이 특징이다.

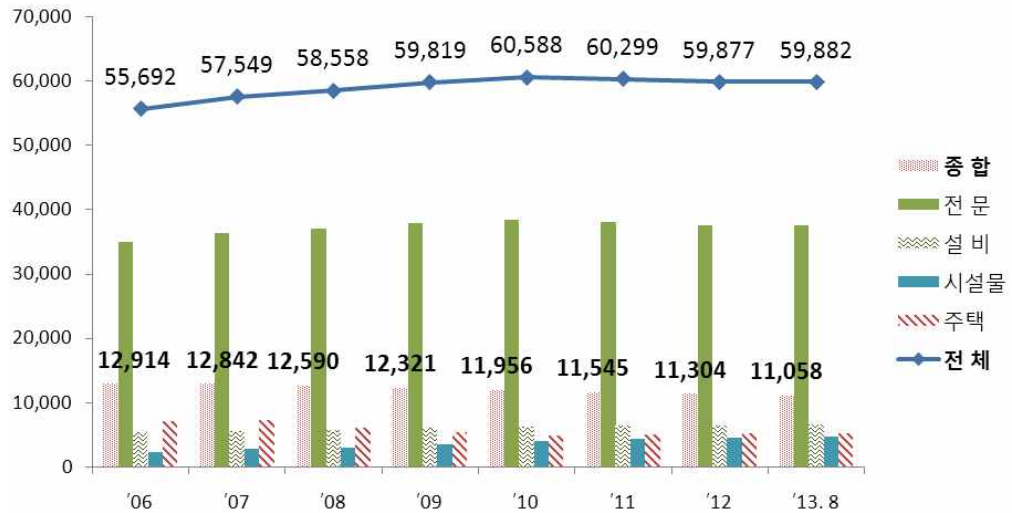
위의 내용을 종합해 보면, 건설업은 일부 자체적인 공사를 제외하고 외부고객(발주자)의 의뢰에 의해 공사가 발주되는 형태로, 유형화된 제품을 파는 제조업에 비해 가상의 제품을 적시된 기간에 제품화 하여 외부고객에게 제공하는 비표준화된 형태를 갖고 있다. 따라서 이러한 외부고객의 다양한 요구를 적절히 수용하고 건설기업이 원하는 최적의 공사를 수주할 수 있도록 최선의 역할과 노력을 다하는 수주영업 분야 종업원의 역할은 매우 중요하다.

### 3. 건설 산업의 주요지표

대한건설 협회(2013) 발표 자료에 따르면, 국내 종합 및 전문건설업체의 수는 <그림 2-1>과 같이 2013년 59,882개로 나타나 있다. 건설업의 영역별 주요 감소내역을 살펴보면, 종합건설업체 수는 2013년 8월 기준 11,058개로 전년도말 11,304개 보다 246개 줄었으며, 전문 건설업체 수도 37,542개로 전년에 비해 63개 줄어든 것으로 나타났다.

좀 더 자세히 살펴보면, 종합건설업체의 수가 매년 지속적으로 감소하고 있는 것을 알 수 있다. 이것은 국내 건설경기의 장기 침체에 따라 건설시장에서 건설경기를 주도하고 있는 중, 대형 종합건설업체가 점차 줄어들고 있으며 소규모 시설 유지업 쪽으로 업종이 전환하고 있음을 의미한다.

〈그림 2-1〉 국내 건설업체 수



[표 2-2]는 2005년부터 2012년까지 GDP내 건설투자 비중과 설비투자 비중에 대해 나타낸 표이다. 이를 살펴보면, 건설 산업이 국내 경제에 전반적으로 미치는 영향력은 타 산업에 비해 매우 크다고 할 수 있다. 국내 총생산(GDP)과 비교하여 건설투자가 차지하는 비중은 1990년대 중반까지만 해도 20% 이상으로 단일산업으로는 매우 높은 수치를 보였다. 하지만 1997년도 국내 IMF 외환위기, 2008년 글로벌 금융위기를 겪으면서 그 비중이 급격히 하락하였으나, 그럼에도 불구하고 2012년 현재까지도 설비투자 9.5%에 비해 6% 상승된 15.5% 값으로 높은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

[표 2-2] GDP내 건설투자 비중(당해년 가격)

(단위:십 억원, %)

| 년도  | GDP         | 건설투자      |      | 설비투자      |      |
|-----|-------------|-----------|------|-----------|------|
|     |             | 금액        | 비중   | 금액        | 비중   |
| '05 | 865,240.9   | 155,365.4 | 18.0 | 79,566.2  | 9.2  |
| '06 | 908,743.8   | 160,823.2 | 17.7 | 83,846.9  | 9.2  |
| '07 | 975,013.0   | 170,917.4 | 17.5 | 89,992.8  | 9.2  |
| '08 | 1,026,451.8 | 185,005.6 | 18.0 | 97,431.1  | 9.5  |
| '09 | 1,065,036.8 | 194,626.9 | 18.3 | 96,261.6  | 9.0  |
| '10 | 1,173,274.9 | 194,990.2 | 16/6 | 117,449.6 | 10.0 |
| '11 | 1,235,160.5 | 197,134.6 | 16.0 | 122,094.3 | 9.9  |
| '12 | 1,272,459.5 | 197,072.4 | 15.5 | 120,948.7 | 9.5  |

출처 : 대한건설협회 자료

한편, 산업별 경제성장률은 [표 2-3]과 같다. 2012년 기준하여 GDP 성장률은 2.0%이며, 같은 기간에 제조업 2.2%, 전기가스 및 수도사업 2.8%, 서비스업 2.5%, 건설업 -1.6%로 유일하게 건설업만이 마이너스 성장률을 기록하고 있다. 이러한 현상은 일시적이 아니라 2008년 글로벌 금융위기 이후부터 매년 지속적으로 나타나는 현상이다. 건설 산업은 이홍일(2013)의 연구결과에서 지적한 것과 같이 현재 국내 건설경기 침체와 더불어 성장 성숙기를 지나 정체 성숙기에 접어들었다고 볼 수 있다. 건설기업도 이제는 과거의 원가절감을 통한 단순한 가격경쟁 구조의 경영패턴에서 벗어나 외부고객이 요구하는 다양하고 고급화된 제품(건축물)과 서비스 품질 사항을 적극 수용하고 대안을 제시할 수 있는 경영형태로 변환하여야 한다.

[표 2-3] 산업별 경제 성장률(2005년 연쇄가격)

(전년 동기대비, %)

| 년 도         | '05         | '06        | '07        | '08         | '09        | '10         | '11         | '12         |
|-------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| GDP 성장률     | 4.0         | 5.2        | 5.1        | 2.3         | 0.3        | 6.3         | 3.7         | 2.0         |
| <b>건설업</b>  | <b>-0.3</b> | <b>2.2</b> | <b>2.6</b> | <b>-2.5</b> | <b>1.8</b> | <b>-2.7</b> | <b>-4.3</b> | <b>-1.6</b> |
| 제조업         | 6.2         | 8.1        | 7.2        | 2.9         | -1.5       | 14.7        | 7.3         | 2.2         |
| 전기가스 및 수도사업 | 7.4         | 4.1        | 3.8        | 6.2         | 4.1        | 4.3         | 2.9         | 2.8         |
| 서비스업        | 3.5         | 4.4        | 5.1        | 2.8         | 1.2        | 3.9         | 2.6         | 2.5         |

출처 : 대한건설협회 자료

## 제 2 절 서비스품질에 대한 일반적 고찰

### 1. 서비스(Service)의 개념

본래 서비스(Service)란 용어의 어원은 고대 라틴어 ‘Servus’에서 유래되었으며 그가 뜻하는 바는 ‘노예’를 의미한다. 이러한 고대 라틴어 ‘Servus’는 노예제도, 굴종을 의미하는 라틴어 ‘Servitium’으로 되었으며, 공공에 봉사를 의미하는 프랑스어 ‘Service’로 발전하였다. 이후, 현재 우리가 사용하는 영어 ‘Service’로 진화 되었으며 일반적으로 그 뜻은 ‘봉사’하는 행위를 의미한다.<sup>3)</sup>

서비스에 대한 관점은 일반적으로, 경제학적인 관점과 경영학적인 관점으로 나누어 살펴볼 수 있다. 경제학적 관점인 서비스는 ‘용역’으로 정의하며 유형재인 제품과 구분한다(이유재, 2004). 둘째, 경영학적 관점은 서비스를 활동론, 속성론, 봉사론, 인간 상호 관계론 등으로 구분한다.

활동론적 측면에 대하여 미국 마케팅학회(1960)는 서비스의 정의를 “판매를 목적으로 제공되거나 또는 상품판매와 연계되어 제공되는 모든 활동(activities), 편익(benefits), 만족(satisfaction)” 이라 제시한 것이 대표적이라 할 수 있다. 한편, 속성론적 측면에서 서비스는 무형과 유형의 구분을 손으로 만질 수 있느냐의 여부에 초점이 맞추어져 있다(Rathmell, 1966). 봉사론적 측면은 서비스를 인간의 인간에 대한 봉사로 보고 있으며(Levitt, 1976), 마지막으로 인간 상호 관계론적 측면의 서비스는 “서비스란 무형적 성격을 띠는 일련의 활동으로 고객과 서비스 종업원의 상호관계상에서부터 발생하며 고객의 문제를 해결해주는 것이다”이라고 정의하였다(이유재, 2004).

Kotler and Armstrong(1994)은 서비스를 “한 당사자가 다른 당사자에게 제공할 수 있는 본질적으로 무형적이며 소유할 수 없는 어떤 활동이나 유익”이라고 정의하였다.

한편, 서비스 개념에 대하여 성과(Performance)적인 측면으로 바라보는 시각도 존재하고 있다(Zaid, 1995). 서비스의 의미는 행위(deeds), 과정(process), 성과(performance)를 뜻하고 있으며 일상생활에서 항상 발생하는 의료, 행정,

---

3) Online Etymology Dictionary, <http://www.etymonline.com/index.php?term=service> 참조

금융 서비스 등 이러한 모든 일련의 과정과 성과 등을 모두 망라한 것이다 (오동근, 2005). 이렇게 일반적으로 서비스 종류는 매우 다양하고 많은 이질적 요소들이 곳곳에 섞여 있으므로 서비스를 단순히 한 가지 개념으로 통일하여 정의하기란 어려우며 다수 학자들 간에도 여러 이견들이 존재하고 있다.

서비스는 내재되어 있는 고유 특성에 대하여도 다른 견해들이 존재하고 있다. Parasuraman et al.(1985)은 서비스의 주요한 핵심특성에 대하여 무형성(intangibility), 소멸성(perishability), 생산과 소비의 비분리성(inseparability of production and consumption), 이질성(heterogeneity)등 5가지 구성차원으로 구분하였다. 먼저, 무형성은 서비스의 근본 특성으로 가시적으로 인지하기가 쉽지 않다. 또한, 서비스는 경험이 되며, 서비스는 제공 되며, 물리적 소유가 발생할 수 없다는 것을 의미한다(Edgett and Parkinson, 1993). 둘째, 소멸성은 서비스가 생산과 동시에 소멸되기 때문에 저장할 기능이 없다는 것을 뜻하며, 판매되지 않은 서비스는 제품과 같이 재고로 보관할 수 없고 다시 판매할 수도 없다. 셋째, 생산과 소비의 비분리성이다. 이와 같은 특성으로 서비스는 구입 전에 시험할 수 없고, 따라서 서비스는 제품과 달리 고객의 구매 이전 단계에서 생산되지 않는다(Galloway and Fitzgerald, 1992, Zeithaml and Bitner, 1996). 마지막으로 이질성은 동일한 서비스를 제공하더라도 고객의 성향에 따라 기대 또는 인지하는 상태가 다르므로 성과가 서로 다르게 평가된다. 그러므로 서비스는 공장에서 제품을 제조할 때와 같이 일률적으로 표준화하기가 상당히 어렵다

## 2. 서비스 품질(Service Quality)의 개념

‘서비스’의 정의와 함께 ‘서비스 품질’에 대해서도 학자나 적용되는 환경에 따라서 매우 다양하게 정의되고 있다. 서비스 품질에 관한 연구들은 주로 1980년대 후반부터 활발히 진행되기 시작했으며, 다수 학자들이 제시한 견해를 살펴보면, Lewis and Booms(1983)는 서비스 품질에 대해 “제공된 서비스가 고객이 기대하는 것과 어느 정도 일치 하는가에 대한 척도(measure)”로 정의하고 있으며, Gronroos(1984)는 서비스 품질을 “고객의 지각된 서비스와

고객이 기대하였던 서비스와의 차이를 비교하고 평가한 결과”로 정의하고 있다. Parasuraman et al.(1985)은 서비스 품질을 “고객이 서비스 기업에서 제공해야 한다고 느끼는 서비스와 고객이 제공된 서비스의 프로세스 및 결과에 대해 지각한 성과차이”라고 정의하였으며, 서비스 품질의 수준을 고객의 기대와 지각된 서비스 사이의 불일치의 정도로 나타냈다. Garvin(1984)은 품질의 차원에 대하여 선험적 접근(Transcendent approach), 생산품 중심적 접근(Product-based approach), 사용자 중심적 접근(User-based approach), 제조업 중심적 접근(Manufacturing-based approach), 가치 중심적 접근(Value-based approach) 등 5가지로 구분하여 제시하였다.

### 3. 서비스 품질의 구성

다수의 학자들에 의한 서비스 품질 연구가 활발히 진행되기 시작하면서 서비스 품질의 지각에 영향을 미치는 서비스품질 구성하는 요인에 대해 많은 관심을 갖게 되었다. 서비스품질의 구성차원 의미는 고객이 제공받은 서비스의 품질을 객관적으로 평가할 때 기준이 되는 요인을 말한다.

먼저, 서비스 품질은 기대된 성과와 지각된 성과와의 비교로 측정될 수 있다고 주장한 Gronroos(1982, 1984)와 Parasuraman et al.(1985, 1988)의 연구를 중심으로 정리해 보면 다음과 같다.

#### 1) Gronroos의 서비스품질 구성차원

Gronroos(1982, 1984)는 서비스품질 차원에 대해서 기술적 품질(Technical quality)과 기능적 품질(Functional quality) 두 가지로 구분하였다.

첫째, 기술적 품질은 서비스 기업과 고객과의 상호작용 결과 남게 되는 것으로 기계, 기술적 해결, 노하우 등이 구성요소로 포함된다. 일반적으로 'What'으로 표현된다. 그리고 둘째, 기능적 품질이란 서비스 전달 시에 발생하는 고객과 종업원과의 지각에 대한 상호작용을 의미한다. 기능적 품질차원은 고객접촉, 서비스 열의, 행동, 접근성, 서비스 제공자의 태도 등을 구성요

소로 포함한다. 'How'로 표현한다.

Gronroos(1984)는 앞서 언급한 두 가지 차원에 매개변수로 이미지(image)를 추가하여 두 차원이 이미지와의 상호작용을 통하여 고객의 관점에서 서비스품질이 어떻게 평가 되었는지 규명하였다. 그러나 두 가지 서비스품질 차원을 이용하여 서비스품질에 대해 구체적으로 이해할 수 있는 표준틀은 제공하였으나 서비스 품질을 측정할 수 있는 측정도구와 측정방법을 제시하지는 못하였다. 이후, 이러한 모형을 기반으로 하여 Gronroos(1990)는 지각된 서비스 품질을 구성하는 6가지 세부적인 기준을 다음과 같이 제안하였다.

첫째, 전문성과 기술(Professionalism and skills)은 결과적 품질로서 고객들의 문제점을 해결 하기 위해 매우 전문적인 지식과 기술을 보유하고 있다고 고객에게 인식시키는 것을 의미한다.

둘째, 태도와 행동(Attitudes and behavior)은 친절하고 자발적인 관심을 기울임으로서 문제를 해결하는 과정에도 종업원이 관심을 기울인다는 것을 고객에게 인식 시키는 것이다.

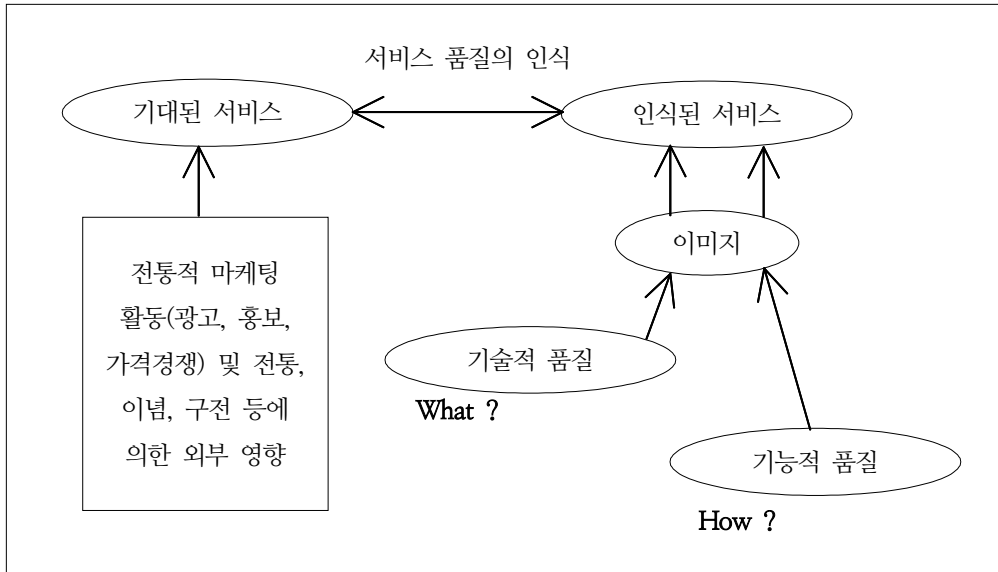
셋째, 접근성과 유연성(Accessible and flexibility)은 서비스 제공자, 서비스 기관의 위치, 운영시간, 종업원, 운영시스템 등이 서비스를 제공받기 쉽게 설계되고 고객의 욕구와 수요에 따라 융통성 있게 운영되고 있다는 것을 고객에게 인식시키는 것이다.

넷째, 신뢰성과 믿음(Reliability and trustworthiness)은 어떤 일이 일어나든지 서비스공급자, 종업원, 운영체제 등이 약속을 잘 지키고 최우선으로 고려하여 서비스를 제공한다는 것을 고객에게 인식 시키는 것이다.

다섯째, 서비스회복(Service recover)은 서비스과정에 잘못된 일이 발생한다거나 서비스 실패 시 서비스 제공자는 즉시 해결할 수 있는 대안을 찾는다는 것을 고객들에게 인식시키는 것이다.

여섯째, 평판과 신용(Reputation and credibility)은 서비스 제공자의 경영이 신뢰받을 수 있으며 우수한 성과와 가치를 대표 한다고 고객들에게 인식시키는 것이다.

〈그림 2-2〉 Gronroos의 서비스품질 모형



출처 : Gronroos, Christian(1984), “A Service Quality Model and its Marketing Implications”, *European Journal of Marketing*, Vol.18(4), pp.40.

## 2) PZB의 서비스품질 구성차원

Parasuraman et al.(1985)는 서비스 품질의 개념을 “서비스 기업에서 제공해야 한다고 느끼는 서비스와 제공된 서비스의 공정 및 결과에 대해 고객이 지각한 성과 차이”라고 하였다. 그들은 설문조사 이용하여 1983년도부터 서비스 제공 회사와 소비자들을 대상으로 서비스 품질에 관한 연구를 수행하였다.

특히, 1985년도의 연구에서는 서비스의 형태와 관계없이 고객은 기본적으로 유형성(tangibles), 신뢰성(reliability), 반응성(responsiveness), 접근성(access), 능력(competence), 예의(courtesy), 의사소통(communication), 신용성(credibility), 안전성(security), 이해력(understanding) 등 서비스 품질을 평가하는데 10가지 차원의 주요 기준이 있음을 밝혀내었으며, 이들을 서비스 품질을 결정하는 핵심적 구성요인으로 분류하였다. 또한 서비스 품질에 대한 고객의 인식을 평가하기 위한 Parasuraman et al.(1988)의 SERVQUAL 모형

의 개발 단계에서 유사한 성격의 요인들이 상호 통합되어 신뢰성, 유형성, 반응성 외에 신용성, 안전성, 능력을 합하여 확신성(Assurance)으로, 의사소통, 예의, 접근성은 공감성(Empathy)으로 합하여 [표 2-4]와 같이 PZB 모형을 제시하였다.

[표 2-4] PZB의 서비스품질의 구성차원

| PZB(1985)               | PZB(1988)               | 정 의                                 |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| 유형성<br>(Tangibles)      | 유형성<br>(Tangibles)      | 물리적 시설, 장비, 인력, 의사소통 수단의 외형         |
| 신뢰성<br>(Reliability)    | 신뢰성<br>(Reliability)    | 고객과 약속한 서비스를 정확하고 믿을 수 있게 수행하는 능력   |
| 반응성<br>(Responsiveness) | 반응성<br>(Responsiveness) | 신속하게 서비스를 적시에 제공, 고객을 자발적으로 도우려는 의지 |
| 예절성<br>(courtesy)       | 확신성<br>(Assurance)      | 고객에게 신뢰와 믿음을 줄 수 있는 종업원의 지식과 예절     |
| 의사소통<br>(communication) |                         |                                     |
| 신용성<br>(credibility)    |                         |                                     |
| 안전성<br>(security)       |                         |                                     |
| 능력<br>(competence)      |                         |                                     |
| 이해력<br>(understanding)  | 공감성<br>(Empathy)        | 기업이 고객에게 제공하는 개별적인 배려와 관심           |
| 접근성<br>(access)         |                         |                                     |

출처 : Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry(1988), "A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, pp.12-40.

### 제 3 절 내부서비스 품질에 대한 일반적 고찰

#### 1. 내부서비스 품질의 개념

기업이 고객의 만족에 기여하기 위하여, ‘종업원이 다른 종업원에게 서비스를 제공하는 것’을 내부서비스라고 한다(Stauss, 1995). 또한, 품질이란 최상의 결과를 생산하기 위한 최고의 기술과 노력의 투자를 의미하며(Tuchman, 1980), 고객의 기대를 충족시키는 정도를 의미한다(Gronroos, 1990, Zeithaml, 1990). 따라서 내부서비스 품질의 향상은 고객 만족을 결정하는 핵심요인으로 작용하고 있으며, 고품질 내부서비스를 고객에게 전달한다는 것은 조직의 성공에 핵심적 역할을 하게 된다(Kang et al., 2002).

Schlesinger and Heskett(1991)은 ‘종업원들에게 제공되는 내부서비스 품질은 외부고객에게 제공되는 서비스품질의 전제조건’이라고 하였다. 다시 말하면, 서비스를 추구하는 기업의 내부고객인 종업원 만족과 동기부여 정도는 외부고객에게 제공되는 서비스품을 결정하는데 매우 중요한 요인이라 할 수 있다(Rosenbluth and Peters, 1992).

내부서비스 품질에 대해서는 다수 학자들에 의해 방법론적 측면에서 다양한 이론들이 존재하고 있다. 특히, 내부 마케팅적 측면의 관계적 품질이 대표적이라 할 수 있다. 관계적 품질에 대한 선행연구를 살펴보면, Heskett et al.(1997)은 내부 서비스 품질 정의에 대해 “사람들이 서로에 대해 가지고 있는 태도이며 사람들이 조직 내에서 서로 대우하는 방법”이라고 정의 하였으며, 이는 서비스 품질은 ‘태도’로서 가장 잘 개념화 할 수 있다는 Cronin and Taylor(1992)의 주장과도 내용이 일치한다. Gremler et al.(1994)은 ‘내부마케팅 관점에서 종업원을 내부고객으로 간주하였을 경우, 조직 내에서 종업원이 다른 종업원에게 서비스를 제공하는 것이 내부 서비스 품질이다’라고 정의하였다.

Heskett et al.(1987)의 경우는 내부서비스 품질의 개념에 대해 전략적인 측면에서 경쟁우위 측면의 강조 필요성을 역설하였으며, Havlovic(1991)은 직업안정성, 인센티브 시스템, 승진기회 등 직장에서의 삶의 질 부분을 강조

하고 있다. 이외에도 Albercht(1993)는 리더십을 중요한 내부서비스 품질 요소로 꼽았으며, Eran and Luidsay(1996)는 고객초점, 직원참여 및 팀워크를 중요한 내부서비스 품질의 중요한 요인으로 꼽았다.

종합하여 정리하면, 내부서비스 품질의 개념은 ‘경쟁력’, ‘내부고객만족’ 등의 키워드와 깊은 관련을 갖고 있으며, 내부고객 만족을 위한 선행조건으로서 서비스기업의 경쟁력에 도움이 되는 직무환경 및 절차, 태도 등을 포함 한다고 정의할 수 있다.

## 2. 내부서비스 품질의 구성변수

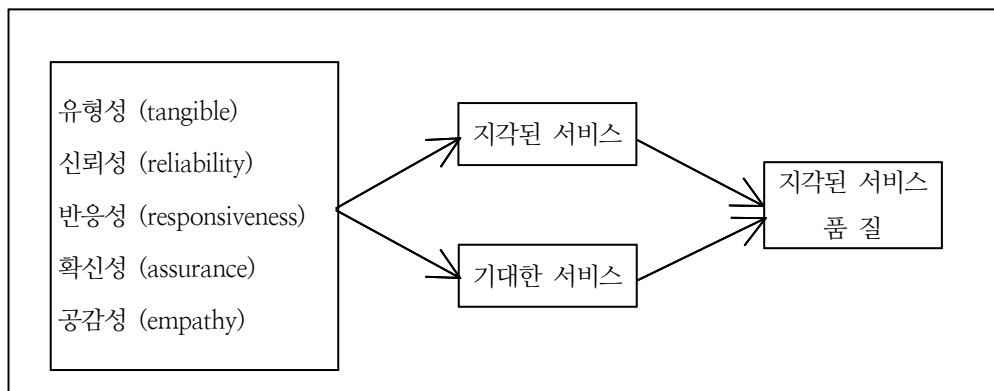
### 1) SERVQUAL 모형

‘SERVQUAL’ 모형은 Parasuraman et al.(1988)이 외부서비스 품질을 측정하기 위해 개발하였으며 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성 5가지의 핵심 차원으로 구분하였다. 이후 SERVQUAL은 내부마케팅 측면에서 일반적으로 내부서비스 품질을 측정하는 도구 역할을 수행하여 왔다.

SERVQUAL을 활용한 내부서비스 품질의 측정 요인은 첫째, 유형성이다. 기업 내부 시설물, 장비가 외형상으로 잘 비치되어 있는 정도, 시설물의 청결 정도, 실내분위기의 쾌적하고 안락한 정도, 최신식의 설비가 배치되어 있는 정도, 직원들의 외모가 단정하고 깔끔한 정도 등으로 구성한다. 둘째, 신뢰성이다. 신뢰성은 기업이 약속한 서비스를 고객이 믿을 수 있고 약속한 것을 확실하게 이행할 수 있는 능력을 묻는 항목으로 구성한다. 셋째, 반응성이다. 이것은 고객을 돕고 바로 서비스를 제공하겠다는 직원의 마음가짐에 대한 항목으로, 직원이 바쁠 때 문의해도 항상 친절하게 응대하는지의 정도, 직원이 고객을 먼저 알아보고 반갑게 인사하는 정도 등으로 나타낼 수 있다. 넷째, 확신성이다. 확신성은 고객에게 신뢰와 믿음을 줄 수 있는 직원의 지식과 예절에 해당된다. 이는 고객의 질문에 바로 대답할 수 있는 지식의 정도, 올바른 결정을 할 수 있도록 조언 해주는 정도 등으로 표현한다. 마지막으로 공감성은, 기업이 고객에게 제공하는 개별적인 관심과 배려를 나타내는 것이다.

Edvardsson et al.(1997)은 스웨덴의 컴퓨터 서비스회사를 대상으로 하여 SERVQUAL 모형을 기초하여 내부서비스 품질에 대한 연구를 진행하였다. 이들은 이미지, 신뢰성, 책임성, 확신성, 감성, 공감성 등 6가지를 내부서비스 품질을 구성하는 요인으로 제시하였다. Kuei(1999)는 미국 기업의 구매부서 서비스 담당직원을 대상으로 하여 내부서비스 품질에 대한 연구를 진행하였으며, SERVQUAL 모델이 무형적인 내부서비스 품질을 측정하는데 매우 유용함을 실증적으로 검증하였다. 그는 무형의 내부서비스 품질을 전문적인 교육과 품질 프로그램, 그리고 품질 지향적 분위기로 정의하였으며 신뢰성, 공감성, 반응성, 확신성 등 SERVQUAL 모델을 기반으로 구체적으로 설명하였다. White and Rudall(1999)는 내부서비스 품질을 측정하기 위하여 새롭게 INTSERVQUAL을 개발하였는데 유형성, 신뢰성, 대응성, 보장성, 공감성, 의사소통, 유연성, 적절성 등 8개 요소와 26문항을 사용하여 측정도구를 개발하였다. 강기두(2005)는 내부서비스 품질은 ‘종업원들이 본인들의 직무를 수행하는데 있어 주위 종업원 혹은 관련 부서로부터 제공받는 서비스에 대한 평가’로 정의하였고 신뢰성, 보증성, 유형성, 공감성, 반응성 등 SERVQUAL의 5가지 요인과 22개 측정항목으로 내부서비스 품질을 측정하였다.

〈그림 2-3〉 SERVQUAL의 5가지 구성차원 모형

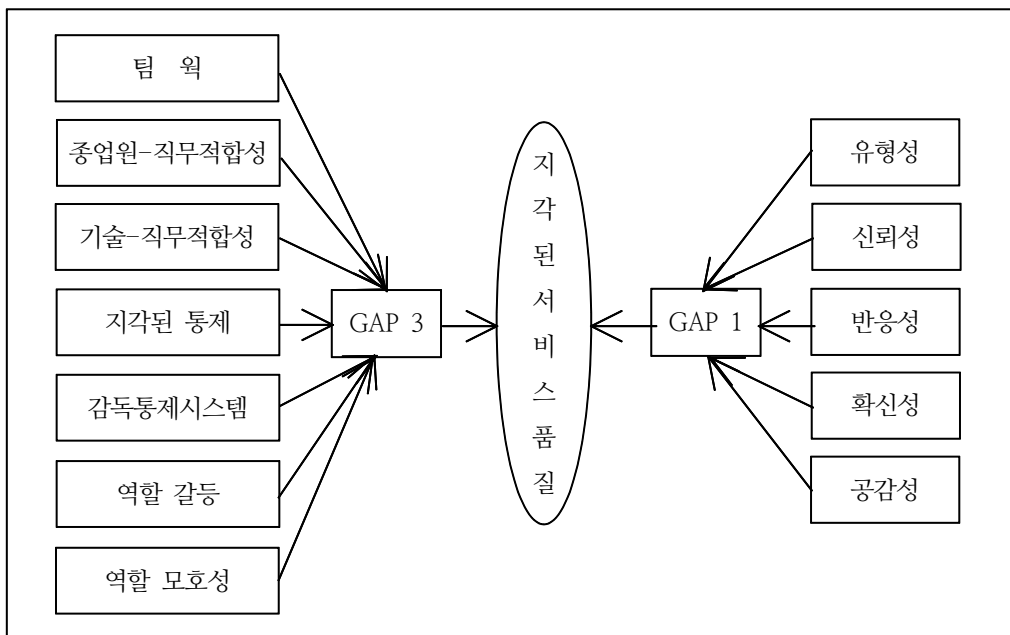


출처 :Parasuraman, A., V. Zeithaml, and L. Berry(1988), “SERVIQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality” *Journal of Retailing*, Vol.64, pp.12-40.

## 2) GAP(GAP 3) 모형

GAP 모형은 서비스품질에 지대한 영향을 끼치는 조직 내부 조건들을 가시화하기 위하여 처음 제안 되었다(Parasuraman et al., 1985). <그림 2-4>의 모형은 조직의 핵심 활동과 서비스품질 제공 간의 관계를 구체적으로 표현하고 있으며, 이들 핵심 활동 간에 차이가 발생할 경우 조직은 만족할 만한 서비스 품질을 제공하지 못한다고 주장하고 있다.

<그림 2-4> PZB의 내부서비스 품질 모형(GAP 1과 GAP 3)



출처 : Zeithaml, V. A., L. L. Berry, and A. Parasuraman(1990), "Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectation", The Free Press, New York, pp.91-93.

GAP 모형에서 Internal GAP 1은 고객과 접점에서 접촉하고 있는 종업원인 내부고객의 기대에 대한 내부 서비스 제공자와의 인식 간의 차이를 말하며, Internal GAP 3은 고객들과 직접접촉은 없지만 서비스 품질의 구성에서 매우 중요한 연결고리 역할을 하는 내부고객에게 필요한 장비, 도구를 조달하

고 조직적인 설계의 결함이나 정책, 관심의 결여 등으로 외부고객을 실망시키지 않도록 내부고객이 지켜야 할 업무 등을 말한다.

Zeithaml et al.(1990)은 내부서비스 품질을 자신들이 주장한 서비스품질 격차 중 GAP 3, 즉, 전달 격차(Delivery GAP; 서비스품질 명세 서비스 전달 차이)와 관련된 것이라고 주장하였다. 실제로 서비스 업체가 제공하는 서비스와 서비스품질 명세서의 차이는 ‘서비스 성과의 차이(Service Performance Gap)’라고 불린다. 이는 경영자가 기대하는 서비스 수준을, 서비스를 만들어 내는 사람이 경영자의 기대 수준에 못 미치는 서비스를 제공할 때 발생한다. 서비스 프로세스 설계 및 실행적인 관점에서 종업원의 업무디자인 특성과 제공되는 특성의 차이가 발생할 경우 고객에게 제대로 된 품질의 서비스가 제공되기 어렵다는 점을 감안할 때, GAP 3의 경우는 충분히 종업원의 만족도에 영향을 주는 요소라고 판단할 수 있다. 또한, 이러한 격차를 해소하기 위한 수단으로 7가지 구체적 구성방안을 제시하였다.

최철호(2006)는 백두산 지역에 위치하는 4성급 관광호텔 4곳을 선정하여 내부서비스 품질이 고객만족과 조직성과에 미치는 영향에 대하여 측정을 진행하였다. 유형성, 신뢰성, 반응성 등 SERVQUAL의 3가지 구성차원을 기반으로 팀웍, 종업원-직무적합성, 재량권 지각, 평가와 보상, 역할 명료성 등 GAP 3 요인을 추가하여 최종 8가지로 수정된 측정도구를 개발하여 사용하였다. 30개 문항으로 7점 척도를 이용하여 측정하였다.

나선채(2003)는 Barry and Parasuraman(1991)이 적용하여 측정한 반응성, 신뢰성, 확신성, 직원-직무적합성, 재량권지각, 평가 및 보상, 역할보호성 등 7가지 구성요인을 이용하여 산업체와 서비스업에 종사하는 종업원들을 대상으로 31개 문항으로 내부서비스 품질을 측정하였다.

### 3) 서비스 풍토

서비스 활동을 진행하는 기업의 조직은 서비스품질 향상을 위해 종업원들이 고객에게 높은 수준의 서비스를 제공하도록 내부의 서비스품질 즉, 서비스 풍토(Service Climate)를 조성하는 것이 필요하다(Schneider, 1990, Schneider

et al., 1998). Borucki and Burke(1999)는 서비스 풍토란 ‘종업원에 대한 전반적인 복지 및 고객의 행복을 위하여 조직 구성원의 방향 구축에 대한 조직의 태도 및 구성원의 공유된 평가의 정도’로 정의하였다. 서비스 풍토는 조직 문화와 마찬가지로 조직이나 집단 간에 서로 상이한 차이가 존재할 수 있으며, 조직이 추구하는 목표 및 방향에 따라서도 다른 풍토가 존재할 가능성이 있다(Schneider et al., 1992). 조직의 향상된 내부 서비스 풍토는 종업원이 양질의 서비스를 제공할 수 있는 토대라 할 수 있는데 Schneider et al.(1998)은 양질의 서비스 풍토는 조직의 서로 다른 기능간의 우수한 서비스 제공의 원천이 된다고 설명하고 있다. 또한, 종업원 입장에서 내부서비스 품질의 정의가 종업원 지원을 위한 시스템으로 부터의 원활한 지원임을 감안할 때 서비스 풍토의 개념은 내부서비스 품질의 하위 차원으로 보고 있다.

서비스 풍토를 구성하고 있는 공통적 내용은 관리자층의 명확한 업무성과 기준 부여정도, 적절한 훈련 및 정보의 제공, 서비스에 저해되는 요소의 제거를 위한 조직의 노력, 종업원 업무수행에 대한 지원 정도 및 고객에게 좋은 서비스를 제공할 때 종업원에 대한 적절한 보상 등 전반적인 조직의 종업원 직무환경에 대한 지원책이 포함 된다(Schneider and Bowen, 1993, 1988).

탁진국과 정진모(2000)는 Schneider et al.(1992)의 연구에 포함했던 변인 외에 서비스관련 장비 등 유형성 요인도 중요한 서비스 풍토 요인으로 포함시키고 있다. 이태식 등(2009)은 연구에서 서비스 풍토를 Schneider et al.(1998)의 연구에 기초하여 ‘고객에게 서비스를 제공하였을 때 보상 받거나 지원을 받는 제도나 절차에 대한 종업원의 공유된 지각’으로 정의하였고, Andrews and Rogelberg(2001)가 제안한 서비스풍토 15개의 문항을 7점 척도를 이용하여 측정하였다.

#### 4) TQM

TQM(Total Quality Management)은 전 세계적으로 기업의 경쟁역량 확보를 위한 원천으로 주목 받아오고 있다. 특히, TQM은 품질분야에서는 가장 첨단화된 접근방법으로 평가받고 있다(Escrig-Tena, 2004). TQM의 목표는

조직 프로세스의 지속적 개선을 통하여 고객만족을 이끌어 낼 수 있는 관리 시스템이나 조직문화를 만들어 내는 것으로도 알려져 있다. 서비스 분야에서도 TQM은 더 나은 서비스 품질과 조직성과를 창출하는 것으로 보고되고 있다(Cook and Verma, 2002).

TQM 개념은 내부서비스 품질 개념으로의 활용 가능성이 충분하다고 판단된다. 우선, Mohr-Jackson(1991)의 경우는 TQM 개념을 내부고객 만족을 통한 기업의 궁극적 목표를 달성하기 위한 내부 구성원 및 기능 간의 협력 개념이라고 주장하였는데, 내부고객만족의 전제 조건이 내부서비스 품질이라고 가정할 때, TQM 개념은 내부서비스 품질의 차원도 포함한다고 볼 수 있다.

서비스품질과 관련된 연구는 TQM 분야에서도 현재 활발히 연구가 진행되고 있다. Saraph et al.(1989)은 최고경영자의 리더십, 품질부서의 역할, 교육 훈련 등 8가지 요인을 TQM 실행을 위한 핵심 성공요인(CSF)으로 제시하였고, Sureshchandar et al.(2002)은 최고경영자의 지원과 관심, 비전적 리더십, 서비스 스케이프, 서비스 문화, 벤치마킹 등 총 12개 요소를 서비스 분야의 TQM 요인으로 꼽았다. 그리고 Brath et al.(2000)의 경우는 여러 TQM 요인 중에서 최고경영자의 관심과 지원, 고객초점, 종업원 임파워먼트 그리고 종업원 참여 등 4개 요인을 서비스 운영시스템의 가장 핵심적 TQM 요인이라 주장하였다.

Sila and Ebrahimpour(2002)는 76개의 조사에서 사용되었던 총 25개 요인 중에서 서비스 운영시스템에 적용 가능한 7개의 TQM 요소를 선정하였는데, 그 내용은 최고관리자의 지원과 관심, 종업원 참여, 종업원 임파워먼트, 정보와 소통, 교육 및 훈련, 고객초점, 지속적 개선 등이 포함되었다.

고용곤(2001)은 TQM 성공요인과 경영성과간의 관계에 관한 연구에서 TQM의 서비스 품질성과를 측정하기 위해 하위 구성요인을 개발하였는데 최고경영층의 몰입, 고객중심, 공급자관계, 교육 및 훈련, 종업원중심 등 4가지 요소와 23 개의 문항을 Likert type 7점 척도를 이용하여 측정하였다. 안민재 등(2008)은 건설업계 종사자들이 건설 산업의 환경변화에 대응하여 지속적인 성장과 보완해야 할 경쟁력 요소를 찾고 이를 바탕으로 생존 및 성장 전략

수립을 위한 지침을 마련하고자, TQM 핵심요소인 최고경영자 리더십, 종업원의 교육 및 훈련, 그리고 종업원 참여로 기업성과에 미치는 변인들을 찾고자 광주, 전남, 서울, 대전지역의 10년 이상 유지한 종합건설사를 대상으로 실증 분석하였다. 그 결과, TQM 성공요인과 기업 서비스 품질은 정(+)의 인과 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다.

## 제 4 절 서비스 프로세스 품질 대한 일반적 고찰

### 1. 서비스 프로세스 품질의 개념

조직이 보유하고 있는 제품 및 서비스를 제공하는 프로세스의 신뢰성에 대한 것을 프로세스 품질이라 정의할 수 있는데, 설계 기준과 실제 실행결과 간의 차이라고 설명될 수 있다. 즉, 서비스 프로세스 디자인에 대한 사용자 입장에서 평가개념이라 할 수 있다(Mascio, 2007). 또한, 서비스 전달 프로세스는 투입 요소를 산출 요소로 변환시키는 과정이라고 정의할 수 있으며, Harvey(1992)는 서비스 투입 요소들 간의 조합이 서비스 프로세스의 효율성 및 효과성에 지대한 영향을 미치게 된다고 주장하였다. 따라서 서비스 프로세스 품질 개념을 정리하면 서비스 품질 투입 요소를 산출 요소로 변환시킬 때 필요한 프로세스 품질의 신뢰성으로 정의 할 수 있다.

서비스 품질에 대한 프로세스적인 측면은 내부마케팅 관점의 내부서비스 품질보다는 확장된 견해로 해석할 수 있다. 특히, 건설기업 수주영업 분야에 근무하는 종업원은 외부고객과의 서비스 프로세스 품질이 매우 중요하다. 고객의 요구를 정확하게 파악하고 유형의 제품과 서비스를 신속하게 전달하는 프로세스는 서비스업의 성패를 결정하는 중요한 지표이기 때문이다(김계수, 2007). 또한, 건설기업의 서비스 품질관리의 목표가 외부고객에게 고 품질의 서비스를 제공하는 차원에서 내부 서비스 프로세스를 설계하고, 운영하며, 개선하여 기업의 수익과 성장에 공헌하는 것을 감안하여 볼 때, 현재 마케팅 관점의 관계적인 측면이 강조되고 있는 내부서비스 품질은, 설계 및 개선적 품질 측면에서 다소 미흡하다. 그러나 프로세스 관점에 입각한 품질관리는 ISO 9001에서도 이해할 수 있듯, 고객만족을 위한 지속적 개선에 그 초점이 맞추어져 있으며(Balzarova et al., 2004), 식스시그마의 D-M-A-I-C 개선 프로세스나, TQM의 P-D-C-A 개선 프로세스와 같은 개선관련 프로세스가 명확히 존재한다.

한편, 서비스 투입 요소는 크게 변환의 주체가 되는 고객적 측면과 변환에 활용되는 자원적 측면으로 나누어 볼 수 있는데 본 연구의 초점은 건설 산업

의 노동집약적인 서비스의 특성을 감안하면, 인적자원이 가장 중요한 요인이 된다고 볼 수 있다. 즉, 인적자원과 관련된 절차, 기준, 정책의 개발이 설계품질 측면에서 가장 중요하다고 할 수 있다(Chang and Huang, 2010). 프로세스 품질은 고객이 경험하게 되는 서비스의 과정이 어떻게 구현되고 전달되는 지 여부로 정의될 수 있다(Marley et al., 2004).

서비스 프로세스 품질이란 지원부서 종업원이 영업직 종업원에게 제공하는 관계적 품질과 설계적, 개선적인 서비스 품질을 기능적으로 결합한 것이다. 즉, 외부고객에게 양질의 서비스를 제공하기 위해 내부 동료직원에게 요구하고 제공받는 서비스 설계사양에 대한 적합성 및 프로세스의 신뢰성을 의미하고 있으며(Feigenbaum, 1991; Juran, 1992), 이러한 품질차원은 서비스 생산과 관련하여 기업내부에서 전개되는 품질의 상태가 비용절감 또는 이윤창출 등과 같은 전반적인 서비스 품질 전략에 매우 큰 역할을 수행하게 된다(Davis, 1991). 특히, 건설기업의 서비스 품질을 확대하는 차원에서 프로세스적인 측면은 전반적인 서비스 프로세스의 품질을 증대 시키는 매우 중요한 전제조건으로 인식되어 왔다(Crosby, 1989; Edvardsson, 1992).

**[표 2-5] 내부서비스 품질과 서비스 프로세스 품질의 비교**

| 구 분 | 내부서비스 품질 | 서비스 프로세스 품질 |
|-----|----------|-------------|
| 관 점 | 고객관점     | 프로세스 관점     |
| 초 점 | 관 계      | 자 원         |
| 목 표 | 내부고객만족   | 설계-실행 일치 충족 |

## 2. 서비스 프로세스 품질의 구성변수

수주영업 분야에서 활동하는 종업원 관점에서 프로세스 신뢰성에 대한 평가는 “프로세스 설계에 대한 걱정성” 및 “프로세스 개선 프로그램” 등 외부고객 만족을 위하여 갖추고 있어야할 본인의 직무관련 환경이라고 판단할 수 있다. 프로세스 설계와 관련하여서는 종업원 본연의 직무관련 설계와 다른 기능들과의 관계에 대한 설계 등 두 가지로 그 영역이 구분될 수 있다. 그러므

로 본 연구에서는 서비스 프로세스 품질에 대해 기업내부 지원부서와 관계설정을 “프로세스 관계품질”로, 본연의 직무관련 설계 적정성을 “프로세스 설계 품질”로 그리고 마지막으로 개선에 관한 인프라 구현을 “프로세스 개선품질”로 명명하였다.

우선, 프로세스 관계품질은 SERVQUAL 모형과 매우 밀접한 관계가 있다고 판단할 수 있으며 종업원 입장에서 서비스 제공자의 지원활동에 대한 평가를 위하여 활용 가능할 것이다. GAP3 모형은 종업원 본연의 직무설계와 관련성이 매우 높은 프로세스 설계품질이라고 판단할 수 있다. 서비스 풍토는 주로 프로세스 설계품질과 연관이 깊다. 마지막으로, TQM 요소들은 TQM이 품질의 개선철학이자 프로그램이라는 측면을 감안하면 프로세스 개선품질과 그 연관성이 가장 높다고 할 수 있다.

## 제 5 절 종업원 만족에 대한 일반적 고찰

### 1. 종업원(내부고객)의 개념

사전적인 의미에서 고객이란 상점, 식당, 은행 따위에 물건을 사거나 서비스를 받기 위해 찾아오는 손님, 단골손님, 기업체와 거래를 하는 사람으로 정의할 수 있으며<sup>4)</sup>, 좀 더 넓은 의미로는 잦은 거래 또는 교환으로 일정한 관계를 가지고 있는 사람, 대상으로 표현할 수 있다, 그리고 이러한 대상과 관계를 가지는 주체를 일반적으로 기업의 조직체라고 나타낸다. 고객의 의미에 대해서는 영문 단어인 ‘Customer’에서도 잘 나타나고 있다. Customer에 대하여 Pickett(2006)는 고객을 상품이나 서비스를 사는 사람, 또는 거래상대자로 정의하고 있으며, 번역하면 고객, 단골손님, 거래처 등으로 사용된다. 또한 어근인 custom은 특정 집단이나 지역에서 행해지는 행위 또는 개인의 습관적 행위를 의미하며 관습, 습관, 구입으로 번역된다. 다시 말해서, 원래의 단어가 가지고 있는 의미는 반복적인 관계를 가진 대상을 나타내고 있으나 현재에 와서는 그 의미가 변화되어 거래, 또는 교환의 관계를 강조하는데 사용되고 있다.

한편, 경제학 분야에서는 고객이란 용어를 대신하여 ‘소비자’란 표현을 주로 사용하고 있으며, 소비자가 의미하는 것은 소비를 하는 사람으로 소비가 뜻하는 것은 주로 돈, 힘, 물품, 시간 등의 따위를 사용해서 없앤다는 의미이다. 소비자의 영문 단어인 ‘Consumer’도 소비하는 사람이라는 뜻이며, 재화나 서비스를 취득하여 사용하거나 소유하며, 이를 통해 구입한 것을 재판매 하거나 생산하지 않는 사람 즉, 최종적 소비자를 뜻한다.

‘내부고객’이란 용어는 기업의 많은 조직들이 비용의 절감과 품질향상을 위해 노력하던 시기인 1980년대 중반부터 출현되었다(Davis, 1991). 일반적으로 고객이란 기업이 생산한 제품이나 서비스를 소비하는 주체인 외부고객으로 한정하여 인식하기가 쉬우나, 제갈 돈과 황병청(1998)은 “고객이란 단순히 상품과 서비스를 사용하는 소비자로서의 외부고객 뿐만 아니라 실제 가치를

4) 「네이버 국어사전」, 2013년 8월 5일 검색

생산하는데 관계하는 모든 종사원들을 의미하는 내부고객과 부품공급자나 유통업체, 홍보회사 등과 같이 가치의 생산을 촉진하거나 전달하는 중간 고객을 포함하는 포괄적인 개념이다”라고 광의적으로 정의하였다. 안광열(2002)은 고객을 판매행위에 따라 구분하면 개인고객과 기업고객으로 분류할 수 있고, 확장된 개념으로 고객을 분류하면 가치생산자이자 동시에 판매자인 내부고객, 가치전달 고객인 중간고객 및 가치를 구매하여 사용하는 최종고객을 합친 외부고객으로 구분할 수 있다고 하였다. 내부고객은 기업 내에서 근무하는 모든 직원, 사원 등이 대상이 되고, 외부고객은 기업 외부에서 오는 손님을 대상으로 하여 정할 수 있다.

최근 들어 기업은 종업원을 매우 중요한 내부적인 고객으로 인식하고 있으며 내부고객을 만족시키기 위하여 많은 시간과 노력을 기울이고 있다. 그 이유는, 내부고객이 경험하고 느끼는 것들은 외부고객과의 접촉 순간에 직접 전달되기 때문에 내부고객이 자신들의 직무에 대해 경험한 것을 제대로 파악하고 있는지의 여부는 외부고객들이 서비스품질을 어떻게 지각하는지에 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 하였다(Schneider and Bowen, 1993). 따라서 내부고객인 종업원에게 긍정적 경험을 심어줌으로써 외부고객의 시각에서 고품질의 서비스를 지각할 수 있도록 하는 결과를 초래할 수 있다는 것이다(Edvardsson et al., 1997).

## 2. 만족의 개념

만족에 대한 사전적 의미는 ‘마음에 흡족함’, ‘욕구 등의 충족’ 등으로 사용되고 있다. 경제학에서 만족의 의미는 효용으로 표현되고 있다. 효용이 가지고 있는 실질적인 의미는 소비자가 재화를 투입하여 상품과 서비스를 소비하였을 때 얻는 개인의 주관적 만족의 정도를 말한다. 또한 경영학적 측면으로는 ‘회사가 제공하는 제품이나 서비스에 대한 고객의 인지 또는 반응’으로 알려져 있으며(Rust and Oliver, 1994), 만족에 대한 가장 대표적인 형태로는 기대된 성과와 지각된 성과의 차이로 나타나는 기대-불일치 모형(Oliver, 1980)이라 할 수 있다. 이러한 기대-불일치 이론은 특히, 무형의 서비스 형

태가 유형적 상품처럼 매우 중요시되고 있는 서비스 업계에 적용 될 수 있는데 고객이 기대한 서비스와 지각된 서비스의 차이의 결과로서, 상품과 서비스에 대한 고객 만족의 결과를 비교하여 객관적으로 평가할 수 있다. 또한, Howard and Sheth(1979)는 만족의 정의를 한 경로 구성원이 수행한 역할과 성과에 대해 보상이 적절하게 혹은 부적절하게 이루어지고 있다고 느끼는 과정으로 주장하였으며, Anderson and Narus(1984)는 실무적인 관계에 있어 거래 대상자와 발생할 소지가 있는 전부의 경우를 평가해서 나오는 긍정적이며 감정적인 상황을 만족이라고 표현하였다.

### 3. 외부고객 만족의 개념

외부고객 만족의 개념은 1980년대 이후 고객만족에 관한 이론의 정교화가 점진적으로 이루어지기 시작하면서 구매 후 유발되는 정서적 반응, 구매경험에 대한 정서적 반응 등으로 정의되면서 조금씩 구체화되었다(박명호, 조형지, 2000). 소비자인 외부고객 만족에 대한 개념은 과정(process) 중시 또는 결과(outcome) 중시 어느 쪽을 강조하는가에 따라 두 가지 형태로 구분할 수 있다. 먼저, 과정에 초점을 둔 고객만족 경로에 대해 살펴보면, 과정 중심의 고객만족은 고객의 근처에 존재하는 고객만족의 평가과정을 매우 중요시한다. 소비의 경험이 최소한도의 기대보다 좋았다는 평가(Hunt, 1977), 그리고 선택된 대안이 그 대안에 관한 사전적인 믿음과 일치되었다는 평가(Engel and Blackwell, 1982)로서 고객만족을 정의하였다. 또한 과정 중심적인 접근은 결과 중심적인 접근법에 비하여 몇 가지 장점이 되는 특성이 있다. 즉, 과정 중심적 형태의 접근 방법은 소비자의 전체 사이클의 소비경험을 다루고 있으므로 각각의 단계에서 중요한 역할을 수행하는 요소들을 개별적으로 측정할 수 있다고 주장하였다(이유재, 2004). 한편, 결과에 강조를 두는 고객만족의 개념은 고객만족을 소비한 경험으로부터 야기되는 결과로 개념화하였다(이유재, 2004). 고객만족을 소비자가 소비한 경험을 최종 결과의 상태로 보는 입장에

서 지불한 형태에 대하여 적절, 부적절한 보상을 받았다고 느끼는 인지적 상태로 정의한다(Howard and Sheth, 1979). 박명호와 조형지(1999)는 고객만족 개념에 대해서 [표 2-6]과 같이 4가지 단계로 정의하였다.

[표 2-6] 외부고객 만족에 관한 개념의 정리

| 만족의 단계                    | 외부 고객만족의 개념                                                                                      | 연구자                         |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 인지적 상태                    | 소비자가 치른 대가에 대해 적절, 부적절하게 보상 되었다고 느끼는 인지적인 상태                                                     | Howard and Sheth(1969)      |
| 인지과정 이후 소비자의 평가           | 고객의 욕구 및 욕구를 충족시키는 정도에 대한 소비자의 주관적 평가                                                            | Czepiel and Rosenberg(1976) |
|                           | 사전기대와 실제 소비경험의 일치여부에 대한 평가                                                                       | Hunt(1977)                  |
|                           | 사전신념과 선택대안의 일치여부에 대한 평가                                                                          | Engel and Blackwell(1982)   |
| 정서적 반응                    | 구매 후 유발되는 정서적 반응                                                                                 | Westbrook(1981)             |
|                           | 구매경험에 대한 정서적 반응                                                                                  | Westbrook and Reilly(1983)  |
|                           | 사전기대와 제품의 실제성과 간의 차이에 대한 반응                                                                      | Tse and Wilton(1988)        |
|                           | 제품 또는 서비스 경험에 대한 정서적 반응으로 감정적 상태                                                                 | Spreng et al.(1996)         |
|                           | 일련의 경험에 대한 평가 결과 유발되는 정서적 반응                                                                     | Babin and Griffin(1998)     |
| 인지적/정서적 반응이 결합된 만족에 대한 판단 | 충족상태에 대한 반응: 제품, 서비스의 특성 또는 제품, 서비스 자체가 소비에 대한 미충족 또는 과충족 상태를 포함하여, 유쾌한 수준에서 제공하거나 제공하였는가에 대한 판단 | Oliver(1997)                |

출처 : 박명호와 조형지(1999), “고객만족개념의 재정립,” 한국마케팅저널, 재인용.

첫째, 인지적 상태(cognitive states) 측면으로 소비자가 지불한 대가에 대해 적절, 혹은 부적절하게 보상되었다고 느끼는 상태를 인지적 상태라고 정의하였다(Howard and Sheth 1969). 둘째, 소비자의 평가(evaluation) 측면으로 Czepiel and Rosenberg(1976)는 고객의 욕구 및 욕구를 충족시키는 정도에 대한 소비자의 주관적 평가로 정의하였다. 셋째, 정서적 반응(emotional response)은 일련의 경험에 대한 평가 결과로부터 유발되는 정서적 반응으로 보았으며(Babin and Griffin 1998), 마지막으로, 인지적 판단과 정서적 반응이 결합된 만족에 대한 판단(satisfaction judgement)은 Oliver(1997)가 주장한 견해가 대표적이라 할 수 있다. Oliver는 ‘고객만족 충족상태에 대한 소비자의 반응으로 제품 혹은 서비스의 특성 또는 제품 혹은 서비스 자체가 소비에 대한 충족상태를 미충족 또는 과충족 상태를 포함하여, 유쾌한 수준에서 제공하거나 제공하였는가에 대한 판단’이라고 정의하였다.

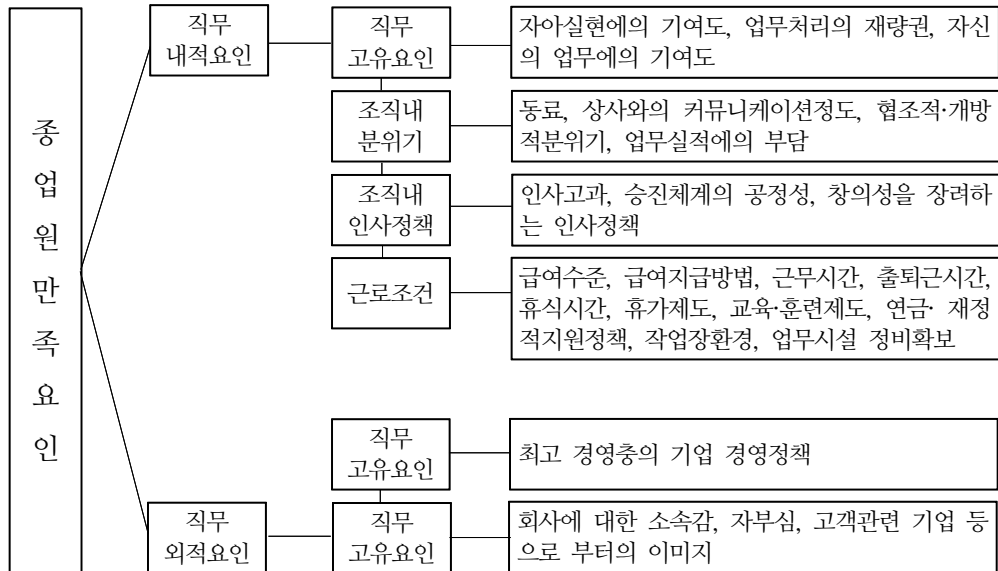
#### 4. 종업원(내부고객) 만족의 개념

고객만족경영에 대한 연구에서 외부고객만족 뿐만 아니라 내부고객 만족에 대한 연구도 대부분의 품질지향적인 기업전략에 있어서 매우 중요한 사항(Fosam et al.,1998)이라 할 수 있다. 종업원의 만족을 이끌어내면 최종적으로 외부고객 만족을 확보할 수 있기 때문이다(Rust et al., 1996).

기업은 개별적 조직이며 기능적인 단위의 상호 독립적인 사슬로 이루어져 있다. 이들 각각은 상호 간의 투입물을 받아들여 이것을 외부고객 서비스로 변환시킨다. 이러한 기본적인 가정은 모두 자신의 내부고객에게 더 좋은 서비스를 제공하기 위하여 노력하며 최종적으로, 외부고객은 더 높은 품질의 서비스를 받게 될 것이라는 점이다(나선채, 2003).

종업원 만족은 동기부여(근로조건, 직무만족), 조직 내 커뮤니케이션, 조직 내 보상체계, 기업이미지 등의 다양한 요인으로 나타낼 수 있으며, 종업원 만족의 구체적인 모형은 <그림 2-5>과 같다(조장은, 2004).

〈그림 2-5〉 종업원 만족 구성요인



출처 : 조장은(2004), “내부마케팅이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, 고려대학교 경영대학원.

종업원 만족의 향상을 위한 전략으로 인사관리 영역에서는 공정성(fairness) 개념 이론을 활용하여 이를 설명하고 있다. 즉, 기업이 내부고객인 종업원을 공정하게 대우하면, 또는 종업원이 근무하는 기업에서 공정하게 대우 받는다는 긍정적인 생각을 가지게 된다면 이는 조직에 대한 몰입을 한층 높여 준다(Bowen et al., 1999).

내부고객의 욕구를 충족시키기 위해서는 먼저, 직무와 관련한 과업과 같은 내적요인과 조직구조, 직무분위기, 임금, 신분보장, 감독, 역할갈등, 역할모호성과 같은 직무 외적인 면을 포함한 외적요인을 고려해야 하는데 외적요인은 다시 경제적요인과 비경제적요인으로 구분한다. 앞서 언급한 선행연구의 내부고객 만족에 영향을 미치는 제 요인들 간의 상대적 영향력에 있어서는 외적요인이 내적요인 보다는 내부고객 만족과 높은 상관관계를 가지는 것으로 나타났다(Atkins et al., 1996), 그 외적요인 중에서도 비경제적요인이 경제적요인보다 내부고객만족에 상대적으로 더욱 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(Hallowell et al., 1996). 결국, 내부고객인 종업원 만족은 직무와 관련한

내적요인 보다는 외적요인에 의해 결정되며 외적요인 중에서도 비경제적인 요인이 내부서비스 품질과 관련이 깊은 것으로 판단할 수 있다.

Geyskens et al.(1999)은 종업원 만족에 대해 메타분석을 통해서 경제적 만족과 사회적 만족 2가지 차원으로 구분하였다. 첫째, 경제적 만족이다. 경제적 만족은 직무 외적인 요소로서 자신이 받고 있다고 느끼는 보상과 관련하여 주관적, 심리적인 태도로서 보상이라는 특정한 조직 환경에서 지각하는 자신의 만족을 의미한다. 이것의 특성은 물질적, 경제적 이익으로 인한 만족으로, 기존에 경험한 해당 기업과의 거래성과에 대한 만족이나 거래 상대방이 가진 능력에 대한 만족이 중요한 원인으로 작용한다(이동진, 2005). 특히, 경제적 만족은 불일치이론, 공정성이론 등에 의해 정의할 수 있으며, 경제적 만족에 대한 연구는 공정성이론에 대하여 검증하는 차원에서 처음 시작하였다. Lawler(1971)는 불일치 모형(Discrepancy Model)을 통해 보상만족이란 “개인이 받아야 한다고 생각하는 보상에 대한 지각과 실제적으로 개인이 받은 보상에 대한 지각과의 차이”라고 정의했다.

Goodman(1974)의 연구에서는 종업원이 비교대상자로 자신(Self), 타인(Other), 시스템(System) 3가지를 동시에 사용하는 다중 준거대상을 사용한다는 결론을 얻음으로써 개인의 비교대상으로 보상결정 체계에 대한 지각이 제시된다고 하였다. 둘째, 사회적 만족이다. 사회적 만족은 종업원 만족을 측정, 구성, 정의하는 매우 중요한 요인으로 사용하고 있다. Geyskens and Steenkamp(2000)은 사회적 만족에 대해 거래 구성원과의 상호관계에 있어 상대에 대한 예의, 호의적이고 온순한 자세 등 심리적 관계의 측면을 거래 당사자가 평가하는 것으로 정의하고 있다. 고객과 기업과의 상호작용 안에서 일어나는 만족으로, 비물질적이며 심리적 요인으로 인해 종업원이 만족하는 상태로 고객과 기업의 가치관 유사성 정도나 거래 상대방의 성실함이나 정직성 등이 주요한 요인으로 작동한다(이동진, 2005). Anderson and Narus(1984)의 연구에서 사회적 만족은 경로 파트너와의 전반적인 업무관계에 대한 감정적인 반응으로 정의한다(Crosby et al., 1990). 특히, 사회적 만족은 거래 구성원 사이의 관계에서 발생하는 충족감, 만족감, 용의함 등의 심리적인 측면으로 평가하며 경영정책, 전문적 비판 또는 지도, 우호적 감정, 상호존경에 대

한 설명 등으로 측정될 수 있다(Geyskens and Steenkamp, 2000). 사회적 만족은 앞서 설명한, 경제적 만족과 더불어 관계적 지향성의 개념으로 구체화하여 표현할 수 있는데 이러한 관계는 유대의 정도에 의해서 변화하는 연속성을 반영한다(임현철, 2004).

## 제 6 절 서비스 지향성에 대한 일반적 고찰

### 1. 서비스 지향성의 개념

기업의 조직체는 고객만족 경영을 구현하기 위해 최선의 노력을 다하고 있다. 하지만 기대한 수준만큼 만족할 만한 성과를 얻지 못하고 있는 가장 큰 이유 중의 하나는, 종업원들의 긍정적인 감정과 태도를 유도하는데 실패했다고 판단하였다(김동형, 2010). 만족할 만한 성과를 얻기 위해서는 먼저 조직의 분위기 즉, 조직의 서비스 지향성 개선을 통해 감정과 태도를 근본적으로 변화시켜야 하는데 이러한 노력을 간과하였기 때문이다. 노태범(2011)은 조직의 서비스 지향성에 대해 “탁월한 서비스를 촉진하는데 적합한 조직의 관행 및 절차나 탁월한 서비스에 대한 보상 및 지원 기대를 하는 경영활동에 대한 직원들의 지각”이라고 정의하였다.

서비스 지향성(Service Orientation)에 대한 연구는, 1990년대 이후 마케팅 개념의 출현과 함께 소비자에 대한 관심이 고조되기 시작하면서 간헐적으로 연구되어 왔으며 이에 대한 용어도 서비스풍토, 서비스문화 등으로 다양하게 사용되었고, 이것을 측정하기 위한 척도들도 매우 다양하게 사용되고 있다(장태선, 공기열, 2007).

서비스 지향성에 대한 개념도 여러 학자들에 다양하게 정의되고 있다. Hogan and Busch(1984)는 서비스 지향성을 “고객에게 도움을 주고 협조적이 되려는 경향을 갖는 개인들의 천부적인 태도”로 정의하고 나아가 이를 여러 직무들 중에서 매우 중요한 업무수행의 비 기술적인 일면으로 규정하였다.

Schneider et al.(1980)은 서비스 지향성에 대해 ‘조직의 종사원과 고객 간 상호 작용에 영향을 미치는 일련의 태도와 행위’를 의미하는 것이라고 주장하였다. 또한, Lytle(1994)은 서비스 지향성에 대해서 시장의 정보에 대한 전략적 반응으로서 탁월한 서비스의 창출과 전달을 확립하기 위한 서비스 기업의 조직적 활동의 집합이라고 정의하고 있다. 다시 말해서 서비스 지향성은 서비스를 추구하는 기업이 탁월한 서비스를 최우선으로 한다는 믿음과 우월한 가치창출하고 고객만족, 그리고 이러한 노력들이 경쟁우위에 중대한 영향을 준

다는 믿음을 나타내는 것이다.

Parkington and Schneider(1979)은 서비스 지향성의 개념에 대해 가장 먼저 언급하였다. 이들은 서비스 지향성을 ‘경영진의 정책 및 업무처리 절차, 경영목적에 내포된 철학’이라고 정의하였으며, 서비스 지향성 차원에 대하여 고객 중심적 서비스 지향성(Enthusiastic orientation)과 조직 중심적 서비스 지향성(Bureaucratic orientation) 2가지로 나누어 설명하였다.

이를 살펴보면, 첫째, 고객 중심적 서비스 지향성은 조직이 고객에게 서비스를 제공하는데 있어서 고객들과 유연하고 개방적인 관계를 유지하려는 서비스 성향으로 직장에서의 고객에 대한 관심, 고객과의 관계, 유연한 규칙의 적용을 강조하고 있다. 특히, 종업원의 고객 중심적 서비스지향성은 고객의 만족을 최대한 높이 끌어올릴 수 있을 뿐만 아니라 조직과 고객 모두에게 상호 혜택이 주어지는 장기적 관계를 수립하는데 도움을 주게 된다(Schneider et al., 1980).

둘째, 조직 중심적 서비스지향성은 조직이 가지고 있는 역량을 전자와 같이 전부 대인 서비스로 전달하는 것과 달리 조직내부에 서비스의 규칙과 절차를 개발하고 정비, 실천하는 서비스 성향으로, 조직 전반의 시스템적인 것을 강조한다. 즉, 품질이 우수한 서비스를 창출하고 전달하는 서비스 제공 행동을 지원하고 보상하고자 하는 조직의 정책, 관행, 절차 등이 조직에 전반적으로 수용되고 있는 정도라고 말할 수 있다(Lytle et al., 1998). 조직의 서비스 지향성은 직원의 지각과 신념, 의견을 통해 측정될 수 있으며, 조직 구성원이 강력한 서비스 지향성을 가지고 있을 때 고객에 의해서 탁월한 서비스를 제공하는 것으로 지각된다(Heskett et al., 1997). 부연하면, 탁월한 서비스를 최우선으로 한다는 신뢰, 우월한 가치 창출 그리고 고객만족을 위한 노력들이 경쟁우위의 확보에 중대한 영향을 미친다는 사실을 파악하고 이것을 조직이 지속적으로 추구하는 것이 바로 ‘서비스 지향성’이라고 할 수 있다. 따라서 조직 중심적 서비스 지향성이란 조직 내에 속해 있는 전반적인 분위기라 할 수 있으며, 조직의 지향성, 느낌 등을 창출하는 모든 정책, 관행, 절차 등에 의해 형성되는 것이며, 이는 종업원들의 지각에 의해 가장 잘 이해되고 평가될 수 있다고 할 수 있다(이생노, 2010).

선행연구들을 종합해보면 서비스 지향성이란 결국, 종업원들이 ‘고객만족 경영의 목표 달성을 위해 경쟁우위의 서비스 품질을 제공하려는 직원들의 능동적인 사고 및 실천’으로 판단할 수 있다. 즉, 서비스 지향성을 종업원과 외부고객과의 상호 관계에 중요한 영향을 끼치며 종업원이 고객에게 도움을 주고 협조 하려는 자발적 상태에서 발현되는 일련의 태도 및 행위이다. 직원의 측면에서 개인적인 역량 발전, 고객의 측면에서 보다 우수한 양질의 서비스의 제공, 기업의 측면에서 경쟁력 제고 및 이윤 극대화로 나타날 수 있으므로 매우 중요하게 평가되어야 할 핵심요인이라 할 것이다.

[표 2-7] 서비스 지향성 정의

| 연구자                            | 서비스 지향성 정의                                                                         |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Parkington and Schneider(1979) | 경영진의 정책, 업무처리절차 및 경영목적에 내포된 철학                                                     |
| Schneider et al(1980)          | 조직의 직원과 고객 간의 상호작용에 영향을 미치는 일련의 태도, 행위                                             |
| Hogan and Hogan(1989)          | 개인의 천부적 성격                                                                         |
| Larsen and Bastiansen(1991)    | 서비스 태도의 인지적, 감정적, 행동적 지향성                                                          |
| Lytle et al.(1998)             | 시정정보에 대한 전략적 반응으로 탁월한 서비스의 창출과 전달을 확립하기 위한 서비스업의 조직적 활동 집합                         |
| 이생노(2010)                      | 조직의 서비스지향성이란 조직 내 전반적인 분위기라 할 수 있으며 조직의 지향성, 느낌 등을 창출하는 모든 정책, 관행, 절차 등에 의해 형성되는 것 |

## 2. 서비스 지향성의 구성변수

관련된 문헌조사를 통하여 서비스 지향성에 영향을 주는 요인들을 살펴보면, 고객에게 서비스를 제공하는 종업원의 태도와 행동의 중요성을 특히 강조하고 있는데, 고객의 욕구를 정확하게 파악하고 만족할 만한 서비스를 신속하고 친절하게 제공함으로써 궁극적으로 고객을 만족시키고자 하는 태도와 행동이 클수록, 그리고 종업원의 서비스 지향성이 크게 나타날 때 높은 품질의 서비스를 제공하게 된다는 것을 알 수 있다.

직원의 서비스 태도와 행동 대한 중요성에도 불구하고 체계적인 척도를 이용하여 서비스 품질 및 서비스 지향성 등을 전반적으로 측정한 연구가 상당히 미흡하다. 종업원의 노력, 고객 지향성이라는 개념으로 측정한 연구들이 존재하고 있으나 척도들이 서비스품질의 전체를 측정하지 못하고 일부만을 포함시키는 경우가 대부분이다. 대표적인 예로 Saxe and Weitz(1982)가 개발한 SOCO(Selling orientation - customer orientation) 척도인데 이것 또한 판매에 초점 맞추어 연구한 것으로 일반적인 서비스에 적용하는 것에는 다소 무리가 있다.

Parkington and Schneider(1979)는 고객 중심적 서비스지향성과 조직 중심적 서비스 지향성간의 비교를 이용하여 서비스 지향성의 괴리와 은행업에 종사하는 직원들의 업무스트레스 관계를 측정하였다. 조사항목은 역할모호성과 역할갈등, 좌절감, 이직의사, 고객에 대한 서비스 품질, 인식 등 6개 항목으로 구성되었는데 기존의 심리학과 경영학분야에서 사용되었던 측정방법과 필요한 새로운 측정방법을 개발하여 사용하였다. 이 연구에서 은행직원들은 스스로를 고객 지향적으로, 관리자는 조직중심으로 판단하는 것으로 나타났고 서비스 지향성의 괴리는 종업원의 역할갈등과 역할모호성을 가져와 점차적으로 조직에 대한 불만족이 증가하고 조직을 떠나려는 이직의사로, 좌절감으로 이어져 결국 고객들에게 제공되는 서비스의 품질이 저하되는 것을 밝혀냈다.

Hogan and Hogan(1989)은 서비스 지향성을 개인의 천부적인 성격측면으로 보고 HPI(Hogan personality inventory)를 개발하였다. HIP는 존스홉킨스 대학에서 실시한 연구를 근거로 개발한 개성에 대한 5대 이론에 기초한 것이

었다. HPI는 정상적인 성인의 개성을 측정하기 위하여 사용되었으며 8년의 장기간에 걸친 연구로부터 도출된 것이다. 이들은 종업원을 개인적으로 측정하는 HPI에서 서비스 지향성을 직접적인 고객서비스, 동료에게 주는 도움, 효율적인 의사소통으로 구분하였다.

Larsen and Bastiansen(1991)은 SAQ(Service Attitude Questionnaire)라는 서비스태도 측면을 측정하기 위한 도구를 개발하였다. 이 측정도구는 서비스태도의 인지적, 감정적, 행동적 측면을 측정하는데 주로 사용하였다. 또한, 이것은 서비스지향성 척도를 측정하는데 적용할 수 있음을 시사하였다.

Lytle et al.(1998)은 ‘SERV\*OR’이라는 서비스지향성 개념과 측정도구를 구축하였다. 이들은 과거 서비스마케팅 분야에서 서비스풍토, 서비스문화 등으로 다양하게 사용하였던 서비스 지향성의 개념을 체계적으로 정리하였으며, 이것의 각 차원의 하위요인을 다음과 같은 관행으로 유형화시켰다. 첫째, 서비스 리더십 관행에는 먼저 관리자의 리더십(Servant leadership), 서비스 비전(Service vision) 등이 있으며, 둘째, 서비스접촉 관행으로 고객이 초점이 되는 고객 대우(Customer treatment), 권한이양(Employee empowerment)을 제시하였다. 셋째, 서비스 시스템 관행은 서비스 실패 예방(Service failure prevention), 서비스 실패 회복(Service failure recovery), 서비스 체계(Service technology), 서비스 표준 의사소통(Service standards communication)으로 구성하였으며, 마지막으로, 인적자원 관리 관행의 하위요인에는 서비스 훈련(Service training)과 서비스 보상(Service rewards)을 제시하였다. 이용기 등(2000)은 레스토랑을 대상으로 한 연구에서 종업원의 서비스 지향성을 구성하는 요인으로 고객초점, 압박상황에서의 서비스를 제기하였으나 실증분석 결과에서 압박상황에서의 서비스는 내적일관성이 매우 낮게 나타났으며, 고객초점만이 직원의 서비스 지향성을 구성하는 요인으로 측정되었다. 김옥경(2002)도 호텔직원의 서비스 지향성을 측정하기 위해 고객 지향적 서비스, 압박상황에서의 서비스를 구성요인으로 이용하였다. 박성연(2000)은 직원의 서비스지

향성을 측정하기 위해서 서비스품질 측정도구인 SERVQUAL의 요인들을 이용하였다. 황의남(2010)은 종업원 관점에서의 기능성, 공조성, 심미성, 청결성, 편의성 등의 서비스 스케이프 고유요인을 찾아 이들 요인의 개선이 종업원의 고품질 서비스와 생산성 향상에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 이에 대한 상호인과관계를 살펴본 결과 서비스품질 형성요인인 서비스 지향성 및 자발적 고객서비스에 대하여 유의미한 결과를 나타냈다고 분석하였다. Naver and Slater(1990)와 Williams(1992)는 6개 차원의 영역 즉, 고객이 만족스러운 의사결정을 하도록 도우려는 욕구, 고객이 그들의 욕구를 평가하도록 도와주고 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 제품의 제시, 제품을 정확하게 설명되도록 구성된 SOCO 척도에 고객대표성, 사후관리항목 등을 추가로 삽입하여 9개 차원의 고객지향성을 개발하였다.

이렇듯이 서비스 지향성과 관련된 연구 대부분은 서비스품질과 관련된 속성을 대입시켜 서비스 지향성과 서비스 지향적 태도로 구분하여 접근하고 있다.

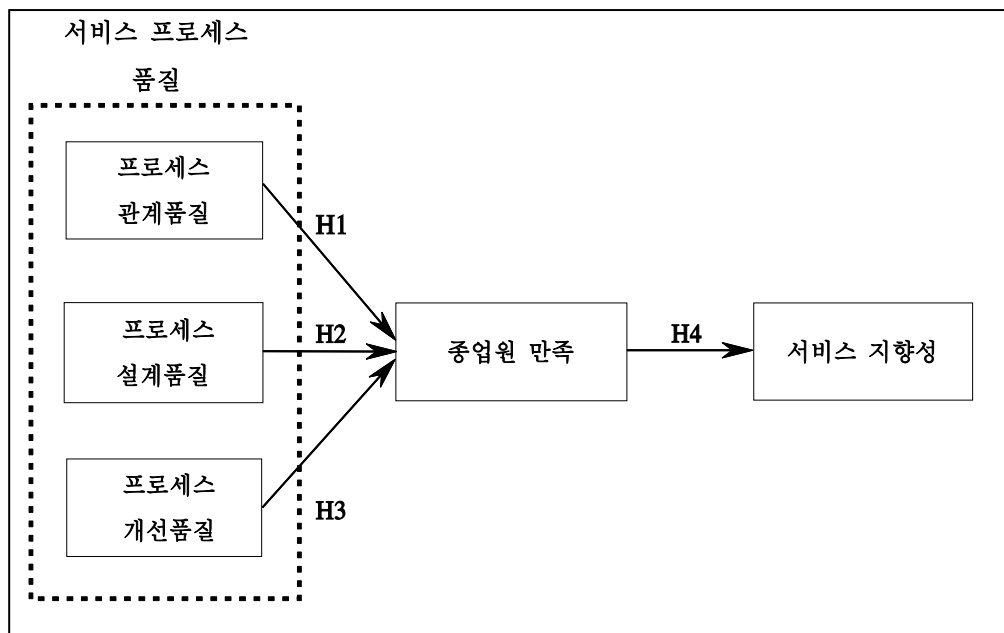
## 제 3 장 연구 설계

### 제 1 절 연구모형

본 연구는 건설기업과 지원부서(설계팀, 자금팀, 리스크관리팀 등)에서 제공하는 서비스를 프로세스 및 관계적 품질 관점을 반영한 서비스 프로세스 품질로 정의하고 하위차원을 ‘프로세스 관계품질’, ‘프로세스 설계품질’, ‘프로세스 개선품질’로 명명하여, 이들의 변화에 따라 수주영업 분야 종업원만족과 그자신의 서비스 지향성에 어떠한 영향을 미치는지 알아본다. 또한, 이러한 연구를 근간으로 건설기업의 내부서비스 품질을 측정, 평가하는 모형을 개발한다. 현재까지는 건설기업을 대상으로 고객과 직접 조우하는 종업원 만족에 관해 품질의 구성요인을 개발하고 측정하는 연구는 거의 찾아 볼 수 없었다.

따라서 본 연구는 선행연구를 통해 내부서비스 품질을 서비스 프로세스 품질로 확장하고 이들 각각 하위 요인이 영업직 종업원 만족과 서비스 지향성의 관계에 미치는 영향에 대하여 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

<그림 3-1> 연구모형



## 제 2 절 연구가설의 설정

건설기업은 건설 경기의 장기적 침체로 인해 성과 달성에 큰 어려움을 겪고 있으므로, 생존 및 성장기반에 공헌할 수 있는 대책 마련에 나서야 한다. 이의 실현을 위해 본 연구는 선행연구를 통해 나타난 영업부서 종업원 만족에 영향을 미치는 변인에 주목하고, 그것을 구체적으로 파악하여 만족을 최대한 이끌어 낼 수 있도록 서비스 프로세스 품질을 구축하고자 한다.

이를 위해, 서비스 프로세스의 품질요인이 영업부서 종업원 만족과 만족한 그들 자신이 서비스지향성에 어떠한 영향을 미치는지 측정 할 수 있도록 조직의 내부서비스 품질을 평가할 수 있는 모형을 개발하였다.

이러한 모형을 근거로, 서비스 프로세스 품질, 영업부서 종업원 만족, 서비스 지향성 각각의 변수 간의 관계에 대해 선행연구를 통해 살펴보고, 이를 토대로 연구모형의 이론적 근거를 제시한다. 다음으로 본 연구가설에 대한 실증적인 분석을 진행하고자 한다.

### 1. 서비스 프로세스 품질과 종업원(내부고객) 만족 간의 관계

서비스 프로세스 품질과 종업원 만족과의 관계에 대해서는 선행연구 조사를 통해 관계품질, 설계품질, 개선품질이 종업원 만족에 지대한 영향을 미친다는 견해가 도출되었다. 즉, 서비스 프로세스 품질이 종업원만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 선행연구에서 내부서비스 품질 요인들은 종업원의 만족도와 서비스능력에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경제적 요인보다는 비경제적 요인으로 판단되는 내부서비스 품질의 영향력이 상대적으로 큰 것으로 나타났다(곽동성, 강기두, 1999). 특히, 종업원들의 서비스능력을 개선시키고 그들의 만족도를 높이기 위해서는 기업의 종업원들에게 제공되는 내부 프로세스 품질을 제고할 필요가 있음을 제시하고 있다..

Hallowell et al.(1996)은 연구에서 내부서비스 품질과 고객만족, 직무만족을 살펴보고 내부서비스 품질의 구성요인이 고객만족, 종업원의 직무만족에 영향을 미친다는 것을 실증적으로 검증하였다. 내부서비스 품질이 직접적으로

고객만족에 영향을 미친다고 단정할 수는 없으나 결과적으로 종업원의 만족을 이끌어 냄을 증명함으로써 내부서비스 품질과 내부고객 만족 간에 관계가 있다는 것을 입증하였다.

이선민(2007)은 연구 논문에서 수준 높은 내부서비스 품질의 제공은 내부고객 만족에 긍정적인 영향을 끼친다는 것을 실증적으로 증명하였다. 또한, 권미영과 윤관호(2011)는 금융서비스 기업에 종사하는 종업원을 대상으로 한 연구에서 내부서비스 품질이 내부고객만족에 대체적으로 긍정적인 관계를 미치는 것으로 증명하였으며 특히, 유형성, 커뮤니케이션, 보상요인은 내부고객 만족을 이끌어 내는데 유의한 영향을 가지고 있는 것으로 제시하였다.

위의 선행연구를 종합해 볼 때 서비스 프로세스 품질 각각의 요인은 종업원 만족에 긍정적 영향을 미칠 수 있으므로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

**H1: 프로세스 관계품질은 종업원만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**H2: 프로세스 설계품질은 종업원만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**H3: 프로세스 개선품질은 종업원만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

## **2. 종업원(내부고객) 만족과 서비스 지향성의 관계**

종업원 만족은 종업원 자신의 서비스 지향적 사고에 영향을 주어 결과적으로 조직이 목표하는 바와 같이 고객만족을 달성하는데 매우 중요한 역할을 수행하게 된다.

Wilson and Frimpong(2004)는 연구에서 서비스성과, 품질이론을 통해 종업원 자신이 직무에 만족하면 고객에게 고품질의 서비스를 전달할 수 있다고 하였다. 그러나 종업원이 자신의 직무 수행과정에서 즐거움이나 행복하다는 것을 알지 못하거나 직무에 불만족한 종업원은 고객 지향적 행동 가능성이 낮다고 할 수 있다(Roger et al., 1994). 김창곤(2007)은 연구에서 호텔종사원 자신이 업무에 만족하게 되면 더욱 고객지향적인 행동을 한다고 하였으며, 이상철 등(2005)도 지방 공무원의 직무만족이 최종적으로 서비스지향성을 높이

는 요인임을 밝히고 있다. 박성연(2000)은 종업원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스 지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 고객부서의 종업원을 대상으로 조사하였다. 이 연구에서 밝혀진 것은 종업원의 서비스지향성에 가장 큰 영향을 미치는 변수로 서비스시스템, 서비스 지향적 인력 관리 프로그램, 종업원의 직무만족 순서였다. 이와 같이 종업원의 만족과 서비스지향성간에는 매우 밀접한 관련이 존재하고 있다.

위의 선행연구를 종합해 볼 때 내부지원부서가 제공하는 서비스에 만족한 영업부서 종업원은 고객만족을 달성하기 위한 조직의 목표나 방침에 긍정적 영향을 미치게 되는데 이는 서비스 지향성을 통해 가능할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**H4: 종업원 만족은 서비스지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 제 3 절 변수에 대한 조작적 정의

본 연구모형의 측정하고자 하는 변수들은 추상적 개념(잠재변수)들이 다수 포함되어 있는데 이러한 추상적 개념들은 직접적인 측정이 불가능하다. 따라서 이러한 추상적 개념들을 측정하고 연구가설을 검증하기 위해서는 추상적 개념들에 대한 조작적 정의(Operational Definition)가 필요하다. 조작적 정의란 개념적 정의(Conceptual Definition)를 실제 현상에서 측정 가능한 형태로 정의하는 과정을 말한다. 여기서 개념적 정의(Conceptual Definition)란 연구하고자 하는 개념에 대한 추상적 표현으로 사전에 동의된 개념을 이용하여 진술되어진 것을 말한다(김계수, 2010). 다시 말하면, 조작적 정의는 개념을 실증적으로 파악할 수 있도록 측정과 관련한 관점에서 추상적인 개념을 측정할 수 있는 변수로 전환하는 것을 의미한다고 하겠다.

본 연구에서는 실증적 연구의 진행을 위하여 선택한 변수의 조작적 정의 및 측정척도를 다음과 같이 정하기로 한다.

#### 1. 서비스 프로세스 품질의 조작적 정의

본 연구에서는 서비스 프로세스 품질을 내부마케팅 측면에서의 내부고객과 내부지원자 사이의 관계에 국한하는 것이 아니라 서비스의 프로세스 관점인 운영품질 측면까지 고려하여 종업원 만족을 위한 선행조건으로 서비스기업의 경쟁력에 도움이 되는 직무환경 및 절차, 태도 등을 포함하는 것이라고 정의하며, 종업원에게 제공하는 서비스 프로세스 품질의 수준을 다음과 같이 3개 차원으로 구분하여 측정한다.

##### 1) 프로세스 관계품질의 조작적 정의

프로세스 관계품질을 측정하기 위해서는 PZB(1988)의 “SERVQUAL” 모형을 기반으로 하여 Zeithaml et al.(1990)이 발전시킨 “INTSERVQUAL”을 활용하였다. 또한, 내부서비스 품질의 정확한 측정을 위해 Kang et al.(2002)이

제안하였던 ISQB(Internal service quality battery)의 측정문항도 병행하여 검토하였다. INTSERVQUAL의 GAP 1 구성요인을 구체적으로 살펴보면 유형성(Tangible), 신뢰성(Reliability), 반응성(Responsiveness), 확신성(Assurance), 공감성(Empathy) 5가지 항목으로 구분할 수 있다. 유형성은 물적 시설, 장비, 인력, 청결도, 디자인등과 같이 고객이 쉽게 인지할 수 있는 물리적인 특성을 말하며, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성은 고객이 서비스 과정에서 종업원과의 상호작용을 통하여 인지하고 평가하는 과정적 품질의 평가와 관련된 요소이다. Brady and Cronin(2001)은 서비스 품질을 과정적 품질, 물리적 품질, 결과적 품질 3가지로 나누어 구분하였다.

본 연구에서는 프로세스 관계품질에 대해 종업원과의 상호작용과 관련된 과정적 품질 요소로 정의하였으며(임재풍 등, 2009), 물리적이고 결과적 품질과 관련이 있는 유형성을 제외한 4가지 항목에 대해 5점 Likert 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

구체적으로 살펴보면, 첫째, 신뢰성에 대해서는 건설기업 내부 지원부서(설계팀, 자금팀, 리스크관리팀 등) 직원이 약속한 서비스를 내가 믿을 수 있고 또한 그들이 약속을 확실하게 이행할 수 있는지에 대한 능력을 묻는 항목으로 동료직원이 약속시간을 잘 지키는지 정도로 구성하였다. 둘째, 반응성은 동료직원이 나를 위해 돕고 즉시 신속하게 서비스를 제공하겠다는 마음가짐에 관한 항목으로 바쁜 시간에 업무에 관하여 문의해도 항상 빠르고 친절하게 응대하는지에 대한 정도 등으로 구성하였다. 셋째, 확신성은 동료직원이 나에게 정중한 예절로 대하고 신뢰와 확신을 전달할 수 있는 전문적인 지식과 능력을 갖추고 있는지에 대해 묻은 항목으로 신속하고 정확히 대답할 수 있는 정도의 지식 등으로 구성하였다. 넷째, 공감성은 동료직원들이 나에게 보이는 개별적인 관심과 배려에 대한 항목으로 개인적인 일(생일, 경조사)에 항상 깊은 관심과 배려를 보이는 정도 등으로 구성하였다.

## 2) 프로세스 설계품질의 조작적 정의

프로세스 설계품질이란 영업부서에 근무하는 본인의 직무환경 적정성에 대

한 평가로 정의할 수 있으며, PZB(1991)의 서비스품질 가운데 GAP 3, 즉, 전달 격차(Delivery GAP; 서비스품질 명세 서비스 전달차이)와 서비스풍토(Service Climate) 2가지 차원으로 구성하였다. GAP 3는 실제로 내부 지원부서(설계팀, 자금팀, 리스크관리팀 등)에서 제공하는 사업과 관련된 설계도서, 투자비의 조달 방법, 계약의 적법성 등의 검토 결과와 영업부서 종업원이 지각하는 서비스품질 명세 차이는 ‘서비스 성과의 차이(Service performance GAP)’로 정의하며 팀웍, 종업원-직무적합성, 기술-직무적합성, 인식 가능한 통제, 평가 및 보상, 역할갈등, 역할모호성 등 7가지 구성차원이 있다. 또한 서비스 풍토는 Schneider 등(1999)의 정의에 따라 고객에게 서비스를 제공했을 때 보상이나 지원을 받는 제도 또는 절차에 대한 종업원의 공유된 지각으로 정의하며 Andrews and Rogelberg(2001)가 제안한 15개 문항을 검토하였다

위의 결과를 근거로 본 연구에 적합하게 내용을 수정하였다. 프로세스 설계 품질에 대해서는 영업부서에 근무하는 종업원들이 불편함이 없이 직무에 몰입할 수 있도록 근무환경을 제공하는 기술-직무적합성, 둘째, 내부 지원부서(설계팀, 자금팀, 리스크관리팀 등)에 배치되어 있는 동료 직원의 전문적 능력을 판단하는 종업원-직무적합성, 기업이 자체적으로 보유하고 있는 표준적이고 명확한 업무절차 및 기준, 그리고 영업부서에 근무하는 종업원이 발주처와 협상에서 신속히 판단하고 결정할 수 있도록 회사가 직원에게 부여하는 재량권 등을 5점 Likert 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

### 3) 프로세스 개선품질의 조작적 정의

TQM은 품질분야에서 가장 첨단화된 접근방법으로 평가받고 있으며(Escrig-Tena, 2004). 조직 프로세스의 지속적 개선을 통하여 고객만족을 이끌어 낼 수 있는 관리 시스템이나 조직문화를 만들어 내는 것으로 알려져 있다. 프로세스 개선품질은 Mohr-Jackson(1991)이 제시한 내부고객 만족을 통한 기업의 궁극적 목표를 달성하기 위한 내부 구성원 및 기능간의 협력의 정

도로 정의하며, TQM 활동변수는 Forker et al.(1997), Sampson and Terziowski(1999)의 논문에서 사용된 설문 문항을 검토하여 4가지 차원의 구성요인으로 수정하고 5점 Likert 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

첫째, 최고 경영자의 리더십이다. 최고경영자의 리더십은 TQM 활동의 성공적인 집행을 위해 종업원을 이끌어가는 정도의 표현이며, 최고경영자는 본인 또는 조직이 가지고 있는 품질경영에 대한 조직의 비전과 목표, 가치들을 조직 구성원이 이해하고 수행할 수 있도록 확고한 의지 정도를 표현한 것이다. 둘째, 업무프로세스 관리 및 운영절차이다. Guangningming et al.(2000)은 TQM 활동의 성공을 위해서는 조직구조, 프로세스, 가치, 권한 분배의 변화를 중점적으로 상황에 따라 적절하게 관리해야 한다고 주장하였다. 즉 건설기업이 지속적인 성장과 품질 개선을 위해 업무개선 활동을 강조하는 부분이다. 셋째, 교육훈련이다. 교육훈련은 TQM 활동에 참여하는 영업수서 종업원에게 업무수행에 관련된 지식과 신념을 향상시키는 요인이다. 교육훈련이 어느 정도의 상태로 진행되고 있는가를 설명할 수 있는 요인으로 평가한다. 조우현과 손명세(1997)는 교육훈련 프로그램이 제대로 실행되면, 품질경영 노력은 성공적으로 이루어진다고 하였다. 넷째, 영업부서 종업원의 품질개선 참여이다. TQM은 종업원들의 자발적 참여가 매우 중요하다. 이러한 종업원의 적극적인 참여는 서비스 품질의 개선 및 경영성과에 긍정적인 결과를 가져온다. 종업원 참여에는 권한의 위임(Ahire and Waller, 1996), 자기실현정도(Anderson and Schroeder, 1995) 등이 있다.

## 2. 종업원 만족의 조작적 정의

기업이 내부고객인 종업원을 공정하게 대우하면, 또는 종업원이 근무하는 기업에서 공정하게 대우 받는다는 긍정적인 생각을 가지게 된다면 이는 조직에 대한 몰입을 한층 높여 준다(Bowen et al., 1999). 종업원 만족도 개념에 대한 측정방법은 주로 직무만족에 의해 측정되고 있으며, 내부고객인 종업원의 각자의 업무에 대한 몰입이나 이직의도 뿐만 아니라 고객만족 성과나 재

무적 성과 등에 미치는 영향에 대해 규명하고자 한 연구들이 활발하게 진행되어 왔다(Hallowell, Schesinger and Zornitsky, 1996). 일반적으로 직무만족을 구성하는 주요 요소는 직무 그 자체(Work-Itself), 급여(Salary), 승진기회(Promotional Opportunities), 감독(Supervision), 동료 작업자(Co-Workers) 등이 있다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 건설기업에 근무하는 영업부서 종업원 만족에 적합한 측정을 진행하기 위하여, 첫째, 사회적 만족으로 내부 지원부서 종업원과 영업부서 종업원들 간의 상호 우호적인 관계에서 영업직 종업원이 지각하는 관계에 대한 만족과 둘째, 경제적 만족으로서 영업부서 종업원들에게 제공되는 각종 인센티브 지급 및 급여인상이 포함되는 유형적 품질 만족으로 설문항목 연구에 적합하도록 수정하여 5점 Likert 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

### 3. 서비스 지향성의 조작적 정의

서비스 지향성에 대한 의미는 판매행위와 관계없이 고객의 욕구를 파악하고 지속적으로 경쟁자보다 더 나은 욕구 충족활동을 수행하여 경쟁우위를 창출하려는 철학이며 태도를 의미한다. 따라서 서비스 지향성은 고객과 종업원에게 기업에서의 상호 만족을 달성하려는 지속적인 관계에서 수립된다고 보았다.

Naver and Slater(1990)와 Williams(1992)는 Saxe and Weitz(1982)가 개발한 SOCO의 영역인 고객이 만족스러운 의사결정을 하도록 도우려는 욕구, 고객이 그들의 욕구를 평가하도록 도와주고 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 제품의 제시, 제품을 정확하게 설명되도록 구성된 척도에 고객대표성, 사후관리항목을 추가하여 고객지향성에 대한 척도를 개발하였다. 이를 기초로 종업원 자신의 서비스 지향성을 고객에게 서비스 전달시 고객에게 도움을 주고자 하는 종업원의 자발적인 태도, 의지, 그리고 고객과 지속적으로 관계를 유지하려는 서비스접점 노력으로 정의하였으며, 또한, 손운병(2013)의 논문에서 활용한 서비스 지향성 측정항목을 함께 검토하였다.

본 논문에서는 서비스 지향성에 대해 첫째, 공사의 발주자인 외부고객을 도우려는 수주영업 분야 종업원의 자발적이고 적극적인 서비스전달 의지와 둘째, 발주자인 외부고객과의 관계에서 지속적인 서비스 접촉을 통해 우호적 관계를 유지하려는 점점유지 노력에 대해 측정하며, 이에 대해 5점 Likert 척도 (1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

## 제 4절 자료의 수집 및 표본의 특성

### 1. 자료의 수집방법

본 연구는 건설업계에 종사하며 고객과 직접 대면하는 건설기업 영업부서 종업원을 대상으로 표본을 선정하였다. 이들은 기업에서 서비스 프로세스 품질, 종업원 만족, 서비스 지향성 등 전반적으로 모든 업무에 관여하고 있는 집단으로, 본 연구의 특성을 대변한다고 할 수 있다. 설문조사의 방법은 대한 건설협회에 등록된 서울, 경기지역 건설 회사를 대상으로 직접방문, 이메일, 전화, 팩스 등의 방법을 사용하였으며, 회수율 제고를 위하여 설문지 발송 후 전화, 문자, 이메일을 통하여 신속하고 정확한 답변을 유도하였다.

설문조사는 2013년 9월 1일부터 2013년 9월 30일까지 30일간 진행하였다. 설문지는 총 190부를 배포하였고 그 중에서 총 163부를 회수하여 85.8%의 회수율을 달성하였다. 그리고 회수된 설문지 163부 중에서 불성실하게 응답한 것으로 판단되는 17부는 본 분석대상에서 제외 시켰으며, 나머지 146부를 본 연구의 실증분석 자료에 활용하였다.

### 2. 표본의 특성

본 연구 설문조사에 응답한 표본대상의 인구 통계학적인 특성을 살펴보면 [표 3-1]과 같이 성별은 남자가 65.1%, 여자가 34.9%로 나타났다. 건설기업에 근무하는 영업부서 종업원은 잦은 출장 및 장거리 이동, 야근, 거래처와의 빈번한 만남 등 불규칙한 근무환경으로 인해 여성의 선호도가 매우 낮은 것으로 나타났으며, 기업에서 직원을 채용할 때는 이러한 점을 고려하여 남성위주로 선발하는 것으로 판단된다. 브레이크 뉴스에 따르면 여성 구직자의 경우 취업 희망직종 1위는 무역업, 유통업이 22.3%로 1위를 차지하였으며 영업직종은 제일 낮은 등급으로 4.7%수준에 불과하다.<sup>5)</sup>

---

5) 브레이크뉴스(2013. 7. 9), 경제뉴스 참조.

[표 3-6] 인구 통계학적 특성

| 구 분  | 항 목    | 빈 도 | 비 율    |
|------|--------|-----|--------|
| 직위   | 부장     | 18  | 12.3%  |
|      | 차장     | 22  | 15.1%  |
|      | 과장     | 34  | 23.3%  |
|      | 대리     | 22  | 15.1%  |
|      | 사원     | 50  | 34.2%  |
| 성별   | 남      | 95  | 65.1%  |
|      | 여      | 51  | 34.9%  |
| 학력   | 전문대졸   | 23  | 15.8%  |
|      | 대졸     | 95  | 65.1%  |
|      | 대학원 이상 | 28  | 19.2%  |
| 근무연수 | 5년 미만  | 27  | 18.5%  |
|      | 5-10년  | 39  | 26.7%  |
|      | 11-20년 | 30  | 20.5%  |
|      | 21-30년 | 27  | 18.5%  |
|      | 31년 이상 | 23  | 15.8%  |
| 기업형태 | 중소기업   | 70  | 47.9%  |
|      | 대기업    | 76  | 52.1%  |
| 기업선택 | 안정적    | 77  | 52.7%  |
|      | 급여     | 30  | 20.5%  |
|      | 환경     | 22  | 15.1%  |
|      | 기업인지도  | 17  | 11.6%  |
| 합계   |        | 146 | 100.0% |

또한 직위 별로 살펴보면, 사원이 34.0%, 과장이 23.1%, 대리와 차장급이 15%, 부장이 12%정도로 표집 되었으며, 학력은 대졸이 65.1%, 대학원 이상이 19.2%, 전문대졸 15.8%로 나타났다. 근무경력은 5-10년이 26.7%, 11-20년 20.5%, 5년 미만 18.5%, 21-30년 18.5%, 31년 이상 15.8%이며, 기업형태의 경우는 대기업이 52.1%, 중소기업이 47.9%로 나타났다.

건설기업을 선택하는 기준은 안정성이 52.7%로 가장 높게 차지하는 것으로 나타났으며, 그밖에 급여 20.5%, 환경 15.1%, 기업인지도 11.6% 순으로 나타났다. 이러한 결과는 현재 건설경기의 장기적 하락으로 법정관리 및 도산하는 건설업체수의 증가하고 있으며 구조조정으로 인한 인원감축 등 심리적, 경제적 불안감이 고조되어 기업선택에 급여, 적성, 근무여건, 회사의 규모 등에 의한 요인보다는 오래 안정적으로 근무할 수 있고 해고 등의 위험으로부터 좀 더 자유로울 수 있는 기업을 선호하는 경향이 두드러지고 있는 것으로 파악되고 있다.

## 제 4 장 자료의 분석 및 가설의 검증

### 제 1 절 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

#### 1. 측정도구의 신뢰성 검증

본 연구에서는 측정하고자 하는 변수들에 대하여 얼마나 정확하고 신뢰성 있게 측정 되었는지 사전에 검증할 필요가 있다고 판단된다. 이를 위해, SPSS/WIN 21.0 통계프로그램을 이용하여 신뢰성 분석을 실시하였다. 신뢰성(Reliability)이란 측정도구의 정밀성, 정확성을 나타내며, 하나의 대상을 한 가지 도구로 반복하여 측정할 때 또는 유사한 측정도구로 연속하여 여러 번 측정하였을 경우 일관성 있는 유효한 값을 얻어낼 수 있는 정도를 의미한다. 안정성(Stability)과 예측가능성(Predictability), 일관성(Consistency), 동질성(Homogeneity), 정확성(Exactness) 등과 동일한 개념으로 사용되고 있다. 연구 자료의 신뢰성 분석을 위한 측정 방법으로는 재 측정법(Test-retest method), 대체적 형태법(Alternative form method), 항목 이분법(Splithalf method), 내적 일관성법(Internal consistency method) 등이 있으며, 이러한 방법 중에서 사회과학 분야에서는 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ ; Cronbach's coefficient alpha) 계수를 이용한 내적 일관성법을 가장 많이 사용한다.

동일한 개념을 측정하기 위해 다수의 항목을 이용할 경우 신뢰성을 저해하는 항목을 식별하여 측정도구에서 분리, 제거함으로써 측정도구의 신뢰성을 높이는 내적일관성법은 신뢰성을 검증하기 위해 본 연구에서도 적용하였다.

크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )의 신뢰성 측정 범위는 0과 1사이의 값을 가진다. Nunnally(1978)는 탐색적인 연구 분야의 크론바하 알파 값이 0.6 이상이면 충분하고 기초연구 분야에서는 0.8 이상 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용연구 분야에서는 0.9 이상이 되어야 한다고 주장하였다. 성옥석

(2010)은 크론바하 알파 값이 0.8~0.9 정도면 신뢰도가 매우 높다고 보고 0.7 이상이면 바람직하며 0.6 이상이면 일반적으로 수용할 수 있는 것으로 평가하였다.

본 연구는 신뢰도 수준을 0.7 이상을 기준으로 적용하여 신뢰성을 평가하기로 하였으며, 검증결과, 프로세스 관계품질 .832, 프로세스 설계품질 .837, 프로세스 개선품질 .893, 종업원 만족도 .853, 서비스지향성 .860으로 나타나 전체적인 신뢰도가 .8 이상으로 높은 값으로 측정되어 신뢰성이 확보되었다.

[표 4-1] 측정도구의 신뢰성 분석

| 변 수       | 항목 수 | Cronbach's $\alpha$ |
|-----------|------|---------------------|
| 프로세스 관계품질 | 3    | .832                |
| 프로세스 설계품질 | 4    | .837                |
| 프로세스 개선품질 | 4    | .893                |
| 종업원 만족    | 4    | .853                |
| 서비스 지향성   | 4    | .860                |

## 2. 측정도구의 타당성 검증

일반적으로 타당성(Validity) 검증 분석은 연구자가 측정하고자 하는 개념에 대해 얼마나 정확하고 정밀하게 측정 하였는지에 대하여 파악하는 것이다. 구체적인 평가방법으로는 기준타당성(Criterion-related Validity), 내용타당성(Content Validity) 구성타당성(Construct Validity) 등 3가지로 구분할 수 있다.

먼저, 기준타당성은 예측타당성이라고도 한다. 한 개념의 측정치가 미래 다른 개념의 상태 변화를 예측할 수 있는 정도를 측정하는 것이다. 기준관련 변수가 존재하지 않는 경우가 많아 사용하는데 있어 제한이 있다. 내용타당성은

실제 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념을 정확하게 반영하고 있는지를 뜻하고 있으며, 실제 추론에만 의존하므로 이 방법도 구체적인 평가방법과 절차가 제시되지 않아 사용에 제한이 있다. 마지막으로 구성타당성은 측정하고자 하는 변수의 추상적 개념을 조작적 정의를 통해 구체화하여 선정된 측정도구가 얼마나 적절하고 명확하게 측정할 수 있는가에 대한 평가하는 것을 의미한다. 본 연구에서는 타당성을 검증하기 위한 방법으로 요인분석(Factor Analysis)을 활용하였으며, 검정의 방법은 SPSS/WIN 21.0 통계프로그램을 사용하여 측정하였다.

### 3. 요인분석

요인분석(Factor analysis)은 정보의 손실을 최소화하면서 많은 변수들을 동질요인으로 묶어 측정 변수를 축소, 단순화시키는 방법이다. 이렇게 요인을 추출하는 방법에는 여러 가지가 이용되고 있으나, 가장 널리 이용되는 요인분석 모델에는 주성분 분석(Principle component analysis or component analysis)과 공통요인분석(Common factor analysis)이 있다. 최초의 정보를 최소한의 요인으로 압축하고자 할 때는 바로 주성분분석을 이용한다.

본 연구에서는 관련된 변수를 축소, 압축하여 의미 있는 과정을 파악하기 위해서 주성분 분석을 사용하였다. 그리고 요인을 회전하는 방법에는 직각회전 방법(orthogonal rotation)을 이용하였는데, 직각회전은 회전 시 요인들 간의 독립성을 유지시킨다. 직각회전방법에는 여러 가지 방법이 있다. 본 연구에서는 직각회전을 사용하였으며, 여러 방법 중에서 베리맥스 회전(varimax rotation) 방법<sup>6)</sup>을 사용하였다. 각 변수의 요인간의 상관관계의 정도를 나타내는 요인적재량(Factor loading)의 수용기준은 보통  $\pm 0.30$  이상이면 유의하다고 보지만 보수적인 기준은  $\pm 0.40$  이상이다. 그리고  $\pm 0.50$  이상인 경우는 매우 높은 유의성을 갖는다고 본다.<sup>7)</sup> 따라서 본 연구에서는 정밀성을 높이기

6) 채서일(1997), 『마케팅 조사론』 서울:학현사, 3판, 479-489.

7) 강병서(1997), 『행렬과 SPSS/PC 이용 다변량 통계분석』 서울 : 학현사, pp.425.

위해  $\pm .50$  이상을 기준으로 선택하였다.

또한, 각 요인이 전체 분산에 대해 설명 할 수 있는 정도를 나타내 주는 고유치(EigenValue)는 1 이상을 기준으로 하였다. 고유치 1 이상, 요인적재량  $\pm .50$  이상을 기준으로 도출된 요인의 상호독립성을 유지하기 위하여 직각회전방법 중 베리맥스 회전방법을 사용하여 결과를 도출하였다.

[표 4-2] 서비스 프로세스 품질 요인분석

| 요 인            | 항 목 | 성 분         |             |             |
|----------------|-----|-------------|-------------|-------------|
|                |     | 1           | 2           | 3           |
| 프로세스<br>관계품질   | QA2 | .053        | .223        | <b>.877</b> |
|                | QA1 | .196        | .190        | <b>.826</b> |
|                | QA3 | .483        | .224        | <b>.684</b> |
| 프로세스<br>설계품질   | QB1 | .167        | <b>.824</b> | .033        |
|                | QB2 | .244        | <b>.795</b> | .188        |
|                | QB3 | .174        | <b>.783</b> | .271        |
|                | QB4 | .206        | <b>.654</b> | .360        |
| 프로세스<br>개선품질   | QC2 | <b>.857</b> | .170        | .143        |
|                | QC1 | <b>.844</b> | .170        | .319        |
|                | QC3 | <b>.842</b> | .178        | .053        |
|                | QC4 | <b>.767</b> | .282        | .155        |
| 회전제공 합<br>적재 값 | 고유값 | 3.178       | 2.658       | 2.309       |
|                | %분산 | 28.889      | 24.164      | 20.989      |
|                | %누적 | 28.889      | 53.053      | 74.042      |

[표 4-2]는 서비스 프로세스 품질의 하위 변수들의 요인분석을 실시한 결과이다. 검증결과 측정척도는 고유값(Eigen values)이 1 이상인 독립된 요인으로 구분되고 있어 판별타당도(Discriminant validity)가 있으며, 변수별 요

인 적재량(factor loading) 값이 0.60 이상으로 각 소속 요인에 비교적 높게 적재되어 있어 집중타당도(convergent validity)가 있다고 할 수 있다. 본 연구의 측정 항목에 대한 요인분석 결과, 요인1을 ‘프로세스 개선품질’, 요인2는 ‘프로세스 설계품질’, 요인3은 ‘프로세스 관계품질’로 명명하였으며, 요인의 분산 설명력은 요인1이 28.88%, 요인2가 24.16%, 요인3이 20.98% 설명률을 보이고 있다. 전체에서 3개 요인의 누적이 74.04% 만큼 설명하고 있는 것으로 나타나고 있다

[표 4-3] 종업원 만족과 서비스지향성 요인분석

| 요 인            | 항 목 | 성 분    | 요 인            | 항 목 | 성 분    |
|----------------|-----|--------|----------------|-----|--------|
|                |     | 1      |                |     | 1      |
| 종업원<br>만족      | QD1 | .855   | 서비스<br>지향성     | QE1 | .864   |
|                | QD4 | .853   |                | QE2 | .859   |
|                | QD3 | .839   |                | QE4 | .827   |
|                | QD2 | .791   |                | QE3 | .808   |
| 회전제공 합<br>적재 값 | 고유값 | 2.787  | 회전제공 합<br>적재 값 | 고유값 | 2.821  |
|                | %분산 | 69.686 |                | %분산 | 70.533 |
|                | %누적 | 69.686 |                | %누적 | 70.533 |

[표 4-3]은 종업원만족과 서비스 지향성에 대한 요인분석을 실시한 결과이다. 종업원 만족은 고유값(Eigen values)이 1 이상이며, 변수별 요인 적재량(factor loading)이 0.70 이상으로 적재되어 있어 변수로 활용하는데 적합한 것으로 나타났다. 요인의 분산 설명력은 69.68%를 보이고 있다. 또한, 서비스 지향성에 대한 요인분석을 실시한 결과 측정척도는 고유값(Eigen values)이 1 이상이며, 변수별 요인 적재량(factor loading)이 0.80 이상으로 도출되어 변수로 활용하는데 적합한 것으로 나타났다. 요인의 분산 설명력은 70.53%를 보이고 있다.

#### 4. 상관관계 분석

상관관계 분석이란 변수들 간의 관계를 말하는 것으로 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 의미하며, 가설의 검정 전에 서열, 등간, 비율척도로 측정된 변수들 간의 관련성을 알아보기 위해 실시한다. 피어슨(Pearson)의 상관관계분석(Correlation Analysis)은 일반적으로 가설의 검정을 실시하기 전에 모든 변수들 간의 관계의 강도(값)를 제시함으로 변수 간의 관계성에 대한 체계적인 윤곽을 제시해 준다(손운병, 2013). 송지준(2012)는 상관관계분석은 변수들 간의 관련성을 나타내는 것으로 인과관계로 이해해서는 안된다고 하였으며, 그 이유로는 독립변수와 종속변수와의 영향관계가 아니라 단지, 두 변수 간의 관련성의 정도와 방향을 보여주는 것이기 때문이라고 하였다. 또한 김계수(2010)은 피어슨의 상관계수 값은 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타내는 것으로  $\pm 0.7$  이상이면 매우 높은 관련성이 있고  $\pm 0.4$  이상이면 상당한 관련성을 가진 것으로 본다고 하였다.

[표 4-4] 상관관계 분석

| 요 인       | 프로세스<br>관계품질 | 프로세스<br>설계품질 | 프로세스<br>개선품질 | 종업원만족  | 서비스<br>지향성 |
|-----------|--------------|--------------|--------------|--------|------------|
| 프로세스 관계품질 | 1            |              |              |        |            |
| 프로세스 설계품질 | .530**       | 1            |              |        |            |
| 프로세스 개선품질 | .497**       | .492**       | 1            |        |            |
| 종업원만족     | .613**       | .450**       | .494**       | 1      |            |
| 서비스지향성    | .509**       | .473**       | .587**       | .540** | 1          |

\*\*  $p < .01$ , 상관계수는 .01 수준(양쪽)에서 유의

본 연구에서 사용된 변수들 간의 상관관계 분석결과는 [표 4-4]와 같다. 모든 변수들의 상관관계는 .01 유의수준 하에서 정(+)의 유의한 관계가 있는

것으로 판명되었다. 구체적으로 살펴보면 자기 변수와의 상관계수는 항상 1이며 행렬표에서 대각선상에 기록된다. 분석결과 프로세스 관계품질과 종업원만족이 .613로 가장 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그 외에 프로세스 개선품질과 서비스 지향성에서 .587로 다소 높은 상관관계가 있는 것으로 해석할 수 있으며, 나머지 변수들은 .4이상에서 .6 이하로 상당한 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 또한, 변수의 모든 계수들이 1이하 이므로 기준 타당성이 존재하고 있다. 다중 공선성이 발생하는지에 대한 판단은 회귀분석 진행시 분산확대지수(VIF: Variance Inflation Factors)와 공차한계(Tolerance) 등을 활용하여 판단하기로 한다.

## 제 2 절 표본의 일반적 분석

### 1. 표본의 일반적 경향

표본의 일반적인 기술적 통계량에 대해 살펴보면 [표 4-5]와 같이 나타난다. 측정한 값은 1점에서 5점까지의 척도로 나타난다.

[표 4-5] 기술적 통계량

| 요 인          | N   | 항목         | 최소값         | 최대값         | 평균          | 표준편차        |
|--------------|-----|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 프로세스<br>관계품질 | 146 | QA1        | 3.00        | 5.00        | 3.86        | .770        |
|              |     | QA2        | 3.00        | 5.00        | 3.78        | .738        |
|              |     | QA3        | 3.00        | 5.00        | 3.84        | .731        |
|              |     | <b>평균값</b> | <b>3.00</b> | <b>5.00</b> | <b>3.82</b> | <b>.645</b> |
| 프로세스<br>설계품질 | 146 | QB1        | 3.00        | 5.00        | 3.87        | .697        |
|              |     | QB2        | 3.00        | 5.00        | 3.95        | .703        |
|              |     | QB3        | 3.00        | 5.00        | 3.79        | .742        |
|              |     | QB4        | 3.00        | 5.00        | 3.75        | .720        |
|              |     | <b>평균값</b> | <b>3.00</b> | <b>5.00</b> | <b>3.84</b> | <b>.586</b> |
| 프로세스<br>개선품질 | 146 | QC1        | 3.00        | 5.00        | 3.76        | .668        |
|              |     | QC2        | 3.00        | 5.00        | 3.79        | .684        |
|              |     | QC3        | 3.00        | 5.00        | 3.75        | .693        |
|              |     | QC4        | 3.00        | 5.00        | 3.77        | .662        |
|              |     | <b>평균값</b> | <b>3.00</b> | <b>5.00</b> | <b>3.76</b> | <b>.589</b> |
| 종업원 만족       | 146 | QD1        | 2.00        | 5.00        | 3.84        | .922        |
|              |     | QD2        | 2.00        | 5.00        | 3.78        | .826        |
|              |     | QD3        | 2.00        | 5.00        | 3.63        | 1.024       |
|              |     | QD4        | 2.00        | 5.00        | 3.50        | 1.032       |
|              |     | <b>평균값</b> | <b>2.00</b> | <b>5.00</b> | <b>3.68</b> | <b>.796</b> |
| 서비스지향성       | 146 | QE1        | 2.00        | 5.00        | 3.58        | .777        |
|              |     | QE2        | 2.00        | 5.00        | 3.55        | .872        |
|              |     | QE3        | 2.00        | 5.00        | 3.55        | .752        |
|              |     | QE4        | 2.00        | 5.00        | 3.60        | .766        |
|              |     | <b>평균값</b> | <b>2.00</b> | <b>5.00</b> | <b>3.57</b> | <b>.665</b> |

\* 점수가 높을수록 해당 요인이 높음

본 연구에 사용된 자료 수는 총 146개이며, 프로세스 관계품질은 5점 만점

에 평균 3.82, 프로세스 설계품질 3.84, 프로세스 개선품질 3.76, 종업원 만족도 3.68, 서비스 지향성 3.57점을 보이고 있다. 프로세스 관계품질, 프로세스 설계품질이 상대적으로 높은 점수를 보이고 있으나 프로세스 개선품질과의 차이는 매우 미미한 수준이다. 또한 프로세스 관계품질, 프로세스 설계품질, 프로세스 개선품질의 최소값과 최대값은 모두 최저 3점에서 최고 5점으로 비교적 높게 형성되어 있으나, 종업원 만족 및 서비스 지향성은 최소값이 2점으로 다소 낮게 나타나 있다.

## 2. 표본의 특성과 프로세스 관계품질의 분석

표본의 일반적인 특성에 따른 프로세스 관계품질의 차이를 살펴보면, [표 4-6]과 같다.

[표 4-6] 표본의 특성과 프로세스 관계품질

| 구분   | 항목     | 빈도 | 평균   | 표준편차 | F/t(p)          |
|------|--------|----|------|------|-----------------|
| 직위   | 부장     | 18 | 4.03 | .67  | 1.018<br>(.400) |
|      | 차장     | 22 | 3.78 | .59  |                 |
|      | 과장     | 34 | 3.74 | .62  |                 |
|      | 대리     | 22 | 3.68 | .63  |                 |
|      | 사원     | 50 | 3.88 | .67  |                 |
| 성별   | 남      | 95 | 3.80 | .62  | 1.937           |
|      | 여      | 51 | 3.86 | .68  | (.166)          |
| 학력   | 전문대졸   | 23 | 3.79 | .61  | 2.079<br>(.129) |
|      | 대졸     | 95 | 3.76 | .61  |                 |
|      | 대학원 이상 | 28 | 4.04 | .73  |                 |
| 근무연수 | 5년 미만  | 27 | 4.02 | .55  | 2.407<br>(.052) |
|      | 5-10년  | 39 | 3.62 | .58  |                 |
|      | 11-20년 | 30 | 3.76 | .67  |                 |
|      | 21-30년 | 27 | 3.80 | .58  |                 |
|      | 31년 이상 | 23 | 4.04 | .78  |                 |
| 기업형태 | 중소기업   | 70 | 3.86 | .69  | 2.835           |
|      | 대기업    | 76 | 3.78 | .60  | (.094)          |

분석결과, 직위별로는 부장이나 사원급이 높게 나타났으며, 과장이나 대리급이 상대적으로 낮게 나타났다. 성별에 따라서는 여자가 남자보다 높게 나타났으나 유의한 차이를 보이지는 않았다. 학력의 경우에는 대졸이 상대적으로 낮게 나타났으며, 전문대졸이나 대학원 이상이 높게 나타났음을 알 수 있다. 근무연수별로는 근무연수가 5년 미만과 31년 이상인 경우에 높았으며, 대기업보다는 중소기업이 높게 나타났음을 알 수 있으나 유의한 차이를 보이지는 않았다.

### 3. 표본의 특성과 프로세스 설계품질의 분석

표본의 일반적인 특성에 따른 프로세스 설계품질의 차이를 살펴보면, [표 4-7]과 같다.

[표 4-7] 표본의 특성과 프로세스 설계품질

| 구분   | 항목        | 빈도 | 평균   | 표준편차 | F/t(p)           | Scheffe |
|------|-----------|----|------|------|------------------|---------|
| 직위   | 부장        | 18 | 4.01 | .75  | 1.186<br>(.320)  |         |
|      | 차장        | 22 | 3.94 | .57  |                  |         |
|      | 과장        | 34 | 3.68 | .53  |                  |         |
|      | 대리        | 22 | 3.82 | .64  |                  |         |
|      | 사원        | 50 | 3.85 | .54  |                  |         |
| 성별   | 남         | 95 | 3.77 | .58  | 3.337            |         |
|      | 여         | 51 | 3.96 | .57  | (.070)           |         |
| 학력   | 전문대졸(a)   | 23 | 3.98 | .52  | 6.80<br>(.001**) | c>b     |
|      | 대졸(b)     | 95 | 3.71 | .54  |                  |         |
|      | 대학원 이상(c) | 28 | 4.13 | .64  |                  |         |
| 근무연수 | 5년 미만     | 27 | 3.75 | .47  | .882<br>(.476)   |         |
|      | 5-10년     | 39 | 3.82 | .59  |                  |         |
|      | 11-20년    | 30 | 3.82 | .59  |                  |         |
|      | 21-30년    | 27 | 3.78 | .63  |                  |         |
|      | 31년 이상    | 23 | 4.04 | .62  |                  |         |
| 기업형태 | 중소기업      | 70 | 3.94 | .60  | 4.166            |         |
|      | 대기업       | 76 | 3.74 | .55  | (.043*)          |         |

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

학력의 경우 p값이 .01 수준에서 유의미한 결과가 도출되었다. 대학원졸 이상이 .413으로 가장 높은 점수를 보이고 있으며, 전문대졸 3.98, 대졸 3.17 순으로 나타났다. 기업형태에서는 p값이 .05 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 중소기업이 3.94, 대기업이 3.74 순으로 나타났다. 또한 집단 간의 유의한 차이를 확인하기 위하여 사후검정인 Scheffe 분석을 실시하였으며, 대졸과 대학원졸 간에서 집단 간에 유의한 차이가 있음을 발견하였다.

#### 4. 표본의 특성과 종업원 만족의 분석

표본의 일반적인 특성과 종업원 만족 간의 차이는 [표 4-8]과 같다.

[표 4-8] 표본의 특성과 종업원 만족

| 구분   | 항목        | 빈도 | 평균   | 표준편차 | F/t(p)           | Scheffe |
|------|-----------|----|------|------|------------------|---------|
| 직위   | 부장        | 18 | 4.08 | .62  | 1.540<br>(.194)  |         |
|      | 차장        | 22 | 3.76 | .74  |                  |         |
|      | 과장        | 34 | 3.64 | .88  |                  |         |
|      | 대리        | 22 | 3.52 | .77  |                  |         |
|      | 사원        | 50 | 3.62 | .81  |                  |         |
| 성별   | 남         | 95 | 3.64 | .73  | .918             |         |
|      | 여         | 51 | 3.77 | .90  | (.340)           |         |
| 학력   | 전문대졸(a)   | 23 | 3.75 | .70  | 6.80<br>(.002**) | c>b     |
|      | 대졸(b)     | 95 | 3.53 | .79  |                  |         |
|      | 대학원 이상(c) | 28 | 4.14 | .69  |                  |         |
| 근무연수 | 5년 미만     | 27 | 3.75 | .67  | 1.547<br>(.192)  |         |
|      | 5-10년     | 39 | 3.53 | .72  |                  |         |
|      | 11-20년    | 30 | 3.65 | .74  |                  |         |
|      | 21-30년    | 27 | 3.59 | .96  |                  |         |
|      | 31년 이상    | 23 | 4.02 | .84  |                  |         |
| 기업형태 | 중소기업      | 70 | 3.83 | .80  | 4.73             |         |
|      | 대기업       | 76 | 3.55 | .76  | (.031*)          |         |

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

영업부서 근무하는 종업원들의 만족에서 학력의 경우  $p$ 값이 .01 수준에서 유의미한 결과가 도출되었다. 대학원졸 이상이 .414로 가장 높은 점수를 보이고 있으며, 전문대졸 3.75, 대졸 3.53 순으로 나타났다. 기업형태에서는  $p$ 값이 .05 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 중소기업이 3.83, 대기업이 3.55 순으로 나타났다. 또한 집단 간의 유의한 차이를 확인하기 위하여 사후검정인 Scheffe 분석을 실시한 결과, 대졸과 대학원졸 이상 간에서 집단 간에 유의한 차이가 있음을 발견하였다.

### 제 3 절 가설의 검증

#### 1. 서비스 프로세스 품질이 종업원 만족에 미치는 영향 검증

본 연구는 서비스 프로세스 품질 요인이 수주영업 분야 종업원 만족에 미치는 영향에 관한 가설을 검증하기 위해 하위 구성차원을 프로세스 관계품질, 프로세스 설계품질, 프로세스 개선품질로 정의하였으며, 요인분석을 통해 도출한 각각의 요인점수(Factor Score)는 변수들 간의 회귀분석을 위한 독립변수로 사용하였다(이학식, 임지훈, 2013). 그리고 종업원의 만족을 종속변수로 지정하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석이란 독립변수(영향을 주는 변수)가 종속변수(영향을 받는 변수)에 어떠한 영향을 미치는지 파악하기 위해 실시하는 실증 분석방법이다. 즉, 두 변수간의 인과관계를 실증적으로 분석하는데 사용한다(송지준, 2012). 가설의 검정을 위해서 SPSS/WIN 통계프로그램 21.0을 활용하였으며, 연구에 활용하고 있는 독립변수가 2개 이상이기 때문에 다중공선성이 발생할 여지가 존재하므로 다중공선성을 진단하기 위해 공선성 진단(Collinearity diagnostics), 더빈왓슨(Durbin-Watson), 분산확대지수(VIF: Variance inflation factor)를 실시하였다. 특히, 더빈왓슨의 통계량은 잔차에 대한 상관관계를 알아보기 위해 실시하는 것으로 분석 결과 그 수치가 0또는 4에 가까울 경우 잔차들 간에 상관관계가 있어 회귀모형이 부, 적합함을 나타낸다.

[표 4-9]는 건설기업 및 지원부서 종업원이 수주 영업부서에 근무하는 종업원의 만족에 제공하는 서비스 프로세스 품질의 요인으로 독립 변수들에 대한 회귀분석 결과이다. 검증결과, 공차한계는 1.0으로 모두 0.1이상의 수치를 보이고 있고 분산확대지수(VIF)도 모두 10이하로 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단할 수 있다. 또한, 더빈왓슨 계수는 2.105으로 기준 값인 2에 근접하고 있으므로, 잔차들 간에 상관관계는 없는 것으로 판단된다. 이에 본 연구의 회귀모형은 적합하다고 해석할 수 있다.

[표 4-9] 서비스 프로세스 품질의 다중 회귀분석

| 종속변수      | 독립변수      | S.E  | $\beta$ | t값    | 유의확률    | 공차<br>한계 | VIF   |
|-----------|-----------|------|---------|-------|---------|----------|-------|
|           | 상수        | .064 |         | .000  | 1.000   |          |       |
|           | 프로세스 관계품질 | .064 | .471    | 7.360 | .000*** | 1.000    | 1.000 |
| 종업원<br>만족 | 프로세스 설계품질 | .064 | .261    | 4.079 | .000*** | 1.000    | 1.000 |
|           | 프로세스 개선품질 | .064 | .358    | 5.602 | .000*** | 1.000    | 1.000 |

R= .647, R<sup>2</sup>= .418, 수정된 R<sup>2</sup>= .406, F= 34.064,  
p= .000\*\*\*, Durbin-Watson= 2.105

\*\*\*p < .001

#### 1) 프로세스 관계품질과 종업원(내부고객) 만족 간의 관계

**H1: 프로세스 관계품질은 종업원 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

H1의 연구모형의 검증하기 위해 [표 4-9]와 같이 다중 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과, 표준화계수  $\beta$  값이 .471, t값이 7.360(p= .000)로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 서비스 프로세스 품질 가운데 프로세스 관계품질이 종업원 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

구체적으로 살펴보면, 프로세스 관계품질( $\beta = .471$ )은 건설기업에 근무하는 영업부서 종업원 만족에 큰 영향력을 미치고 있는 것이 실증적으로 밝혀졌으며, 이것은 일반적인 서비스 기업에서 적용하고 있는 관계적 품질 요소가 건설업의 경우에도 동일하게 적용될 수 있음을 알 수 있다. 따라서 기업의 공사 수주 부진을 극복하고 차별화된 경쟁우위를 확보하기 위해 발주자인 외부고객을 만족의 선행변수인 수주영업 분야 종업원의 만족을 높일 수 있도록 내부 지원부서 종업원과 직접 접촉하는 진실의 순간(MOT: Moments of

truth)에 나타나는 프로세스 관계품질을 높게 끌어올릴 수 있는 정책을 수립하여야 한다.

특히, 건설업은 제조, 생산적인 내수산업이면서 일자리를 많이 창출하는 무형의 서비스업적 특징의 양면성을 갖고 있다(윤영선, 2012). 프로세스 관계품질을 제고하는 것은 건설업이 활성화 한다는 것이며, 이는 궁극적으로 서민경제에 영향을 주어 이들의 고용을 창출하고 침체된 내수산업의 비중을 높여 국가 경제발전에 기여할 수 있다.

## 2) 프로세스 설계품질과 종업원(내부고객) 만족 간의 관계

**H2: 프로세스 설계품질은 종업원 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

H2의 연구모형을 검증하기 위해 [표 4-9]과 같이 다중 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과, 표준화계수  $\beta$  값이 .261, t값이 4.079( $p = .000$ )으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 프로세스 설계품질이 종업원 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이 채택되었다.

이종선과 박순규(2013)는 건설기업의 내부마케팅 구성요인과 기업성공에 관한 연구에서 건설기업의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 요인으로 보상 및 포상, 근무조건 및 환경, 내부의사소통 등 영향력이 큰 순서대로 제시하였으며, 직무만족을 향상시키기 위해서는 내부마케팅 일환으로, 보상 및 포상을 가장 먼저 강화시켜야 한다고 주장하였다. 이는 프로세스 설계품질이 수주 영업분야 종업원 만족에 긍정적 영향을 미친다는 본 연구의 실증분석 결과와 매우 일치한다. 또한, 검증에 나타났듯이 프로세스 설계품질은 영업직 종업원 만족에 긍정적으로 차지하는 순서가 프로세스 관계품질 및 프로세스 개선품질에 비해 상대적으로 높지 않은 것으로 나타났다. 그러나 회사에서 제공하는 우수한 직무환경, 지원부서 종업원 적절한 배치, 명확한 고객대응 매뉴얼, 종업원 재량권을 보장하는 분위기 등은 서비스 프로세스 품질을 높이는 중요한 요인이라는 것이 충분히 입증되었으며, 영업직 종업원이 만족을 최대한 이끌어 낼 수 있는 변수로 활용할만한 가치가 존재한다.

### 3) 프로세스 개선품질과 종업원(내부고객) 만족 간의 관계

**H3: 프로세스 개선품질은 종업원 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

H3 연구모형을 검증하기 위해 [표 4-9]와 같이 다중 회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 표준화계수  $\beta$  값이 .358,  $t$ 값이 5.602( $p = .000$ )으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 프로세스 개선품질이 종업원 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이 채택되었다.

선행연구에서 판명되었듯이 프로세스 개선품질은 품질분야에서 가장 첨단화된 접근방법으로 평가받고 있다(Escrig-Tena, 2004). 특히, 프로세스 개선품질이 종업원 만족에 영향을 미친다는 것은 기업의 비효율적 품질저해 요소를 찾아내고 관리하여 지속적인 개선을 통해 종업원 만족을 이끌어 낼 수 있는 효율적 관리 시스템을 만들어 내는 것이다. 이렇듯이 영업직 종업원 만족에 매우 중요한 영향을 미치고 있는 프로세스 개선품질은 프로세스 관계품질 및 프로세스 설계품질과 함께 서비스 프로세스 품질을 구성하는 핵심적 요인으로 밝혀졌다. 검증결과 특히, 영업직 종업원이 회사에 애착을 갖고 자부심을 느끼는 내부의 서비스 품질 요인으로 최고경영자가 제공하는 품질개선에 대한 확고한 의지 및 독려, 지속적인 교육과 훈련, 품질개선에 대한 직원의 공동참여 등으로 나타났다. 따라서 기업은 공사 수주를 위해 최 일선에서 활동하는 종업원의 사기를 진작시키고 직무에 최대한 몰입할 수 있도록 하기 위 프로세스의 개선적 품질요인을 보다 확대하는 정책을 펼쳐야 한다.

### 4) 성별 및 기업형태에 따른 서비스 프로세스 품질과 종업원 만족간의 관계

성별에 따른 분석결과는 [표 4-10]과 같이 나타났다. 남자인 경우  $F$ 값이  $p = .000$ 에서 18.743,  $R^2 = .382$ 이며, 여자는  $F$ 값이  $p = .000$ 에서 18.310,  $R^2 = .539$ 를 보이고 있다. 남, 여 모두 서비스 프로세스 품질이 종업원 만족에 어떠한 영향을 미치는지 실증적 분석에서 유의미한 결과를 도출하였으며, 남자는 프로세스 관계품질( $\beta = .546$ ), 프로세스 개선품질( $\beta = .265$ ), 프로세스 설

제품질( $\beta = .216$ )순으로, 여자는 프로세스 개선품질( $\beta = .506$ ), 프로세스 관계 품질( $\beta = .323$ ), 프로세스 설계품질( $\beta = .303$ )순으로 크기가 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 남자는 근무하는 회사의 내부 지원부서 종업원과 영업부서 종업원 간의 상호 교류에서 나타나는 프로세스 관계품질이 종업원 만족에 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 여자는 남자와 다르게, 가시적이고 유형적인 프로세스 개선품질이 종업원 만족에 상대적으로 큰 영향을 미치고 있는 것으로 조사되었다.

[표 4-10] 성별에 따른 분석

| 성별           | 종속변수      | 독립변수                                                                                                  | S.E  | $\beta$ | t값    | 유의확률    | 공차한계 |
|--------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|-------|---------|------|
| 남자<br>(N=95) | 종업원<br>만족 | 상수                                                                                                    | .076 | -       | -.259 | .797    |      |
|              |           | 프로세스 관계품질                                                                                             | .076 | .546    | 6.605 | .000*** | .995 |
|              |           | 프로세스 설계품질                                                                                             | .074 | .216    | 2.619 | .019*   | .994 |
|              |           | 프로세스 개선품질                                                                                             | .075 | .265    | 3.195 | .002**  | .990 |
|              |           | R= .618, R <sup>2</sup> = .382, 수정된 R <sup>2</sup> = .362<br>F= 18.743, p= .000, Durbin-Watson= 2.085 |      |         |       |         |      |
| 여자<br>(N=51) | 종업원<br>만족 | 상수                                                                                                    | .114 |         | -.188 | .823    |      |
|              |           | 프로세스 관계품질                                                                                             | .113 | .323    | 3.234 | .002**  | .984 |
|              |           | 프로세스 설계품질                                                                                             | .123 | .303    | 3.035 | .004**  | .840 |
|              |           | 프로세스 개선품질                                                                                             | .116 | .506    | 5.031 | .000*** | .970 |
|              |           | R= .743, R <sup>2</sup> = .539, 수정된 R <sup>2</sup> = .509<br>F= 18.310, p= .000, Durbin-Watson= 2.100 |      |         |       |         |      |

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

또한, [표 4-11]은 기업의 형태에 따른 실증 분석으로, 중소기업은 F값이 p= .000에서 13.780, 38.5%의 설명력을 보이고 있으며, 대기업은 F값이 p= .000에서

23.159, 49.1%의 설명력을 보이고 있다. 중소기업과 대기업은 모두 서비스 프로세스 품질의 하위차원이 영업직 종업원 만족에 유의미한 결과를 보이고 있으며, 특히, 중소기업은 프로세스 개선품질( $\beta = .457$ ), 프로세스 관계품질( $\beta = .340$ ), 프로세스 설계품질( $\beta = .201$ )순이며, 대기업의 경우 프로세스 관계품질( $\beta = .592$ ), 프로세스 개선품질( $\beta = .280$ ), 프로세스 설계품질( $\beta = .276$ )순으로 영향력 나타났다.

[표 4-11] 기업형태에 따른 분석

| 성별                 | 종속변수      | 독립변수                                                                                                  | S.E  | $\beta$ | t값     | 유의확률    |
|--------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|--------|---------|
| 중소<br>기업<br>(N=70) | 종업원<br>만족 | 상수                                                                                                    | .099 | -       | 1.043  | .301    |
|                    |           | 프로세스 관계품질                                                                                             | .094 | .340    | 3.476  | .001**  |
|                    |           | 프로세스 설계품질                                                                                             | .093 | .201    | 2.073  | .042*   |
|                    |           | 프로세스 개선품질                                                                                             | .093 | .457    | 4.684  | .000*** |
|                    |           | R= .621, R <sup>2</sup> = .385, 수정된 R <sup>2</sup> = .357<br>F= 13.780, p= .000, Durbin-Watson= 2.114 |      |         |        |         |
| 대기업<br>(N=76)      | 종업원<br>만족 | 상수                                                                                                    | .082 | -       | -1.117 | .257    |
|                    |           | 프로세스 관계품질                                                                                             | .087 | .592    | 6.894  | .000*** |
|                    |           | 프로세스 설계품질                                                                                             | .088 | .276    | 3.260  | .002**  |
|                    |           | 프로세스 개선품질                                                                                             | .088 | .280    | 3.282  | .002**  |
|                    |           | R= .701, R <sup>2</sup> = .491, 수정된 R <sup>2</sup> = .470<br>F= 23.159, p= .000, Durbin-Watson= 1.925 |      |         |        |         |

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

검증결과, 건설기업은 중소기업과 대기업의 형태에 따라 몇 가지 차이점을 가지고 있는 것으로 나타났다. 먼저 중, 소 건설기업의 특징을 살펴보면, 중, 소기업은 중소기업기본법 제 2조에 따라 상시근로자수 300명 미만, 자본금

30억원 이하로 구성되어 있으며, 이는 대형 건설기업과 비교하여 상시 근무하는 직원 수, 자본금의 규모, 매출액 등에서 상대적으로 작고 영세하다고 볼 수 있다. 또한 경영적인 관점에서 중, 소 건설기업은 대부분 오너(Owner)가 직접 경영에 관여하는 방식을 취하고 있다. 따라서 해당 기업에 근무하는 종업원은 최고 경영자와 심리적, 공간적으로 매우 근접한 거리에서 모든 직무를 수행 하고 있으며, 최고 경영자의 움직임에 따라 민감하게 반응한다. 이러한 형태는 최고 경영자의 품질개선에 대한 의지와 독려 등이 영업직 종업원 만족에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 판단된다. 또한, 대형 건설사의 경우를 살펴보면, 중, 소 건설기업에 비하여 근무 환경, 급여, 복리후생, 성과에 대한 보상 등 설계적, 개선적 서비스 품질요인들이 양호하고 안정된 틀을 갖추고 있으므로, 영업직 종업원이 지각하는 최상의 내부서비스 품질은 회사가 제공하는 프로세스 개선품질이 큰 영향을 미치고 있는 것으로 조사되었다.

## 2. 종업원 만족이 서비스 지향성에 미치는 영향 검정

건설기업에 근무하는 영업부서 종업원의 만족이 서비스지향성에 어떠한 영향을 미치고 있는지에 대한 가설을 검증하기 위해, 종업원 만족을 독립변수로 설정하고 서비스 지향성을 종속변수로 지정하여 단일 회귀분석을 진행하였다. 연구가설을 검증하기 위해서 SPSS/WIN 통계프로그램 21.0을 사용하였고, 분석결과는 [표 4-12]와 같다. 단순 회귀식에 대한  $\beta$  값은 .540이며, 독립변수인 종업원 만족이 서비스 지향성을 29.2% 설명하고 있는 것으로 나타났다. 또한, 회귀모형은 F값이  $p = .000$ 에서 59.324의 수치를 보이고 있으므로 본 연구의 회귀선 모델은 적합하다고 해석할 수 있다.

**H4 : 종업원만족은 서비스지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

H4의 연구모형을 검증하기 위해 단일 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과 표준화계수  $\beta$  값이 .540,  $t$ 값이 7.702( $p = .000$ )으로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 건설기업의 종업원 만족

이 서비스지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이 채택되었음을 알 수 있다.

[표 4-12] 종업원 만족의 단순 회귀분석

| 종속변수    | 독립변수   | S.E  | $\beta$ | t값    | 유의확률    | 통계량                                                                              |
|---------|--------|------|---------|-------|---------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 서비스 지향성 | 상수     | .070 |         | .000  | 1.000   | R <sup>2</sup> = .540,<br>수정된 R <sup>2</sup> = .292,<br>F= 59.324,<br>p= .000*** |
|         | 종업원 만족 | .070 | .540    | 7.702 | .000*** |                                                                                  |

\*\*\*p< .001

일반적으로 서비스 지향성이란 고객들과 유연하고도 개방적인 관계를 유지하려는 종업원의 서비스 성향을 말한다(김동형, 2010). 따라서 영업직 종업원이 발주자에게 제공하는 서비스 프로세스 품질을 높이기 위해서는 우선적으로 발주자와 접점에서 직접 활동하는 종업원의 마음을 움직여서 그들의 만족을 이끌어낼 필요가 있다(공기열, 2007). 종업원 만족을 높일 수 있는 중요한 요소로는 지원부서 및 관리자와의 관계에 대한 만족으로 자신의 직무에 대한 만족 등이 있으며, 이것의 실행은 서비스 지향성을 높여 최종적으로 외부고객을 만족시키고, 만족한 고객이 스스로 지속적인 주문을 하거나 세일즈맨 역할을 하여 궁극적으로 새로운 공사 수주를 창출하는 선순환구조를 창출하는 것이다(김종훈, 2012).

### 3. 변수에 대한 가설 검정 요약

본 연구에서는 연구 가설을 H1 ~ H4까지 설정하였다. 그리고 연구 가설에 따른 단순 회귀분석, 다중 회귀분석을 실시하였다. 다중공선성에 진단을 위해서 공선성 진단, 더빈왓슨, 분산확대지수를 실시하여 검정하였으며, 가설에 대한 회귀분석의 결과 <그림 4-1>, [표 4-13]와 같이 최종적으로 도출되었다.

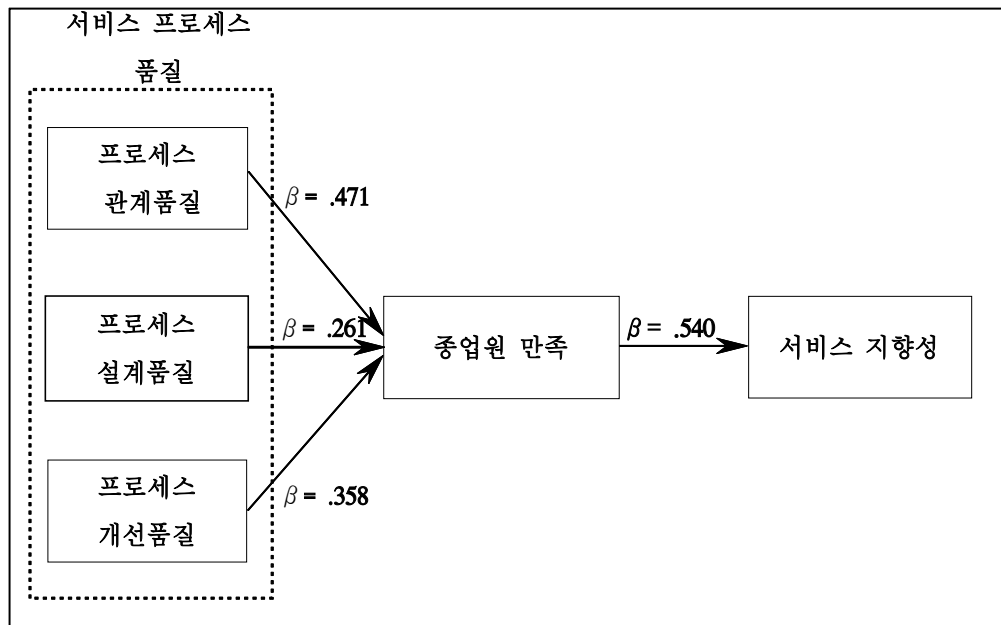
H1: 프로세스 관계품질은 종업원 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 프로세스 설계품질은 종업원만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3: 프로세스 개선품질은 종업원 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4: 종업원만족은 서비스 지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<그림 4-1> 최종 연구모형



[표 4-13] 가설검증 결과 요약

| 가설 | 종속변수   |   | 독립변수      | t값    | 유의확률    | 가설검증 |
|----|--------|---|-----------|-------|---------|------|
| H1 | 종업원 만족 | ← | 프로세스 관계품질 | 7.360 | .000*** | 채택   |
| H2 | 종업원 만족 | ← | 프로세스 설계품질 | 4.079 | .000*** | 채택   |
| H3 | 종업원 만족 | ← | 프로세스 개선품질 | 5.602 | .000*** | 채택   |
| H4 | 서비스지향성 | ← | 종업원 만족    | 7.702 | .000*** | 채택   |

\*\*\*p< .001

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구에서는 건설 산업의 서비스 프로세스 품질의 하위차원에 대한 개념적 정의와 측정방법에 대해 살펴보고, 이러한 품질요인이 공사 수주를 위해 활동하고 있는 수주영업 분야 종업원 만족에 어떠한 영향을 미치는지 실증적 분석하였다. 또한, 회사 및 지원부서의 고품질 서비스 제공에 만족한 영업부서 종업원과 이들 자신이 지각하는 서비스 지향성 간에 어떠한 관련성이 있는지 알아보려고 하였다.

이를 위해, 문헌조사를 통하여 이론적 개념을 재정립하고, 연구가설을 설정하였다. 또한, 가설을 검증하기 위해 설문을 구성하였고, 2013년 9월 1일부터 2013년 9월 30일까지 설문조사를 진행하였다. 설문은 총 20개의 문항으로 구성하였으며, 총 190부를 배포하였고, 그 중에서 총 163부를 회수하였다. 163부 중에서 불성실한 17부는 분석대상에서 제외시켰으며, 최종적으로 146부를 본 연구의 실증분석 자료에 활용하였다. 실증분석은 각 문항을 5점 리커트 방식으로 점수화하여 통계처리를 하였고, SPSS/WIN 통계프로그램 21.0을 사용하였다. 가설은 요인점수를 활용하여 회귀분석을 사용하여 검증하였으며, 검증에 앞서, 신뢰성분석과 타당성분석을 실시하여 각 변수들 간의 특성을 정리하였다. 또한 상관관계 분석을 통해 각 변수들 간의 유의성을 검증하였으며, 가설 검증에 필요한 기본적인 논리의 당위성을 확보하였다. 본 연구의 연구결과에 대한 요약 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 선행연구를 통해 PZB(1988)의 이론을 근거로 한 관계품질을, 설계적, 개선적 품질 특성을 반영한 프로세스 품질 측면으로 확장하였다. 프로세스 품질이란 내부 또는 외부고객에게 가치를 창조하는 활동 또는 그 관련 그룹 활동 전체를 말한다(Michael Hammer, 1997). 또한, 선행연구를 통해 도

출된 내부서비스 품질차원에 대해 ‘프로세스 관계품질’, ‘프로세스 설계품질’, ‘프로세스 개선품질’로 명명하였으며 이들을 ‘서비스 프로세스 품질’로 개념화하여 재정립하였다.

둘째, 개념화된 서비스 프로세스 품질의 차원이 수주영업 분야 종업원 만족에 미치는 영향에 관하여 실증적으로 검증을 진행하였으며, 결과는 다음과 같다.

프로세스 관계품질이 종업원 만족에 미치는 영향에 관한 가설(H1)을 검증한 결과 표준화계수  $\beta$  값이 .471,  $t$  값이 7.360( $p = .000$ )으로 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 프로세스 관계품질이 종업원 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설(H1)이 채택되었다. 이것은 프로세스 개선품질( $\beta = .358$ ), 설계품질( $\beta = .261$ )보다 영향력이 큰 것으로 나타났다. 따라서 영업직 종업원 만족을 최대한 끌어올리기 위해서는 프로세스 관계품을 높이는 것이 매우 효과적이며, 이것을 높일 수 있는 정책을 수립하는 것이 필요하다.

프로세스 설계품질은, 내부서비스 품질을 한 차원 넓게 확장한 차원이다. 검증결과, 표준화계수  $\beta$  값이 .261,  $t$  값이 4.079 ( $p = .000$ )으로 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 프로세스 설계품질이 종업원 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설(H2)이 채택되었다. 이것은 Zeithaml et al.(1990)의 연구에서 GAP 3, 즉, 전달 격차(Delivery GAP)와 관련성이 있는 것으로 판명되었으며 내부서비스 품질 구성차원에서 중요한 연결고리 역할하고 있다. 따라서 영업직 종업원 만족을 한 단계 높이 끌어올리기 위해서는 기업 내부의 직무환경 및 분위기, 지원부서의 적절한 인력배치 등 형식적이고 적절한 설계품질 요인이 포함되어야 한다.

프로세스 개선품질 또한 선행연구를 토대로 서비스 프로세스 품질로 확장한 개념이다. 검증결과, 표준화계수  $\beta$  값이 .358,  $t$  값이 5.602( $p = .000$ )로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 프로세스 개선품질이 종업원 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설(H3)이 채택되었다. 이것은 품질분야에서 가장 첨단화된 접근방법으로 평가받고 있으며(Escrib-Tena, 2004), 회사 및 내부 지원부서의 프로세스 개선을 통하여 영

업직 종업원 만족을 이끌어 내고 있다. 따라서 프로세스 개선적 품질은 건설 조직의 내부서비스 품질을 구성하는 매우 중요한 요인으로 판단되며, 높게 지각할수록 종업원 만족도에 큰 영향력을 미치고 있는 것이 입증되었다. 영업직 종업원들의 만족을 최대한 끌어올리기 위해서는 프로세스 관계품질, 프로세스 설계품질과 혼용하여 사용하는 것이 필요하며 고 품질정책 수립 시 반드시 포함하여야 한다.

셋째, 서비스 프로세스 품질이 영업직 종업원 만족에 영향을 미치는 요인에 대하여 성별 및 기업형태에 따른 추가적인 분석결과, 성별 및 기업의 형태에 따라 종업원이 지각하고 만족하는 품질 차원이 서로 다른 것으로 나타났다.

남자인 경우, 프로세스 관계품질, 프로세스 개선품질, 프로세스 설계품질 순이며, 여자는 프로세스 개선품질, 프로세스 관계품질, 프로세스 설계품질 순으로 나타났다. 또한, 중소기업은 프로세스 개선품질, 프로세스 관계품질, 프로세스 설계품질 순이며, 대기업의 경우 프로세스 관계품질, 프로세스 개선품질, 프로세스 설계품질 순으로 나타났다.

이것을 종합해 보면, 건설 산업에서 성별 및 기업형태 등에 따라 종업원이 지각하는 프로세스 품질요인의 영향력이 서로 다른 것이 판명 되었다. 따라서 서비스 품질 제고 시 이러한 품질 특성을 반영하여야 정확한 결과를 도출할 수 있다.

넷째, 종업원 만족이 서비스 지향성에 미치는 영향에 관한 가설(H4)을 검증한 결과, 표준화계수  $\beta$  값이 .540,  $t$  값이 7.702( $p = .000$ )로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 건설기업의 영업부서 종업원 만족이 서비스 지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설(H4)이 채택되었다. 이것은 발주자 만족의 기저에는 종업원 만족이라는 요인이 바탕이 된다는 것이다. 따라서 건설기업은 수주영업 분야 종업원 만족을 이끌어 내지 않고서는 외부고객 만족이란 목표를 결코 달성할 수 없다. 따라서 고객과 접점에서 활동하는 종업원의 서비스 지향성을 높이기 위해서는 그들의 마음을 움직여서 만족을 이끌어 낼 필요가 있으며(공기열, 2007), 이는 곧 발주자인 외부고객 만족으로 이어지게 된다.

앞의 내용을 종합하여 정리하면, 서비스 프로세스 품질의 하위차원인 프로세스 관계품질, 프로세스 설계품질, 프로세스 개선품질은 모두 수주영업 분야 종업원 만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 입증되었으며, 만족한 종업원은 자신의 서비스 지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 따라서 종업원 만족과 서비스 지향성을 높이기 위해서는, 먼저, 본 연구에서 밝혀진 서비스 프로세스 품질 요인을 구체적으로 살펴보고 이들을 높일 수 있는 정책을 개발하고 활용하여야 한다. 또한, 성별 및 기업의 형태에 따라 서비스 프로세스 품질의 영향력이 서로 상이하므로 이러한 품질 특성을 고려하여 고 품질 정책을 수립하는 것이 바람직한 결과를 도출할 수 있다.

## 제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구의 방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 이와 관련하여 향후 연구 방향에 대한 제안을 하고자 한다.

첫째, 본 연구에 활용한 조사대상은 서울, 경기지역의 건설업체를 대상으로 한 수주영업 분야 종업원 총 146명으로 표본의 수가 상당히 적은 문제점을 가지고 있다. 이로 인해 일반적으로 확대하여 해석하기에는 무리가 있으므로 단정적인 결론을 내릴 수 없다. 향후 연구에서는 조사대상 수와 지역을 전국 단위로 확대하여 이러한 문제점을 보완하여야 할 필요성이 있다.

둘째, 본 연구에서 적용한 서비스 프로세스 품질, 종업원 만족, 서비스 지향성 등은 산업별 특성에 따라 서로 다른 결과를 제공한다. 그러나 본 연구의 설문문항은 선행연구에서 가장 일반적인 서비스 기업의 대표적인 특성을 참조하여 작성하였다. 때문에 건설 산업의 특성을 대표하기에는 부족한 부분이 존재한다. 향후 연구에서는 다른 산업과의 차별성을 고려하여 개별적인 설문 문항을 개발해야 할 필요성이 있다.

셋째, 본 연구는 조사대상의 범위를 건설회사에 근무하는 점점 종업원들만으로 국한하였으나, 향후 연구의 대상을 이들만이 아니라 지원부서의 종업원, 다른 산업까지도 포함하여 다양한 비교 분석에 대한 연구를 진행할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 횡단조사(Cross-sectional survey)에 기준하고 있다. 고객들에게 제공되는 서비스품질과 종업원들에게 제공되는 내부서비스 품질은 연구 시점별로 다양하게 변할 수 있다. 각 시점별로 종업원에게 제공되는 내부 서비스품질 및 만족에 대한 지각을 살펴봄으로써 보다 나은 결론을 도출할 수 있다. 향후 연구에서는 종단조사(longitudinal survey)를 통해 내부 서비스 품질이 가지는 시점별 특성에 대한 연구가 필요하다.

다섯째, 본 연구는 서비스 프로세스 품질 차원에 대한 개념을 재정립하고,

측정도구를 개발하여, 이들이 건설기업 영업부서 종업원 만족과 서비스 지향성에 어떠한 영향을 주는지 실증적으로 분석하였다. 하지만 건설기업을 대상으로 서비스 품질의 구성차원을 개발하고 측정한 선행연구는 많지 않다. 따라서 본 연구의 결과는 초기적 수준의 모형에 불과하다. 그러나 이러한 연구는 향후 이와 관련된 연구와 개발을 유도한다는 측면에서 의의가 크다고 할 수 있다.

## 【참고문헌】

### 1. 국내문헌

- 강기두(2005), “내부 서비스 품질과 관련 변수들과의 관계에 관한 연구,” 『품질경영학회보, 33(3)』, 한국품질경영학회 1-18.
- 강병서(1997), 『행렬과 SPSS/PC 이용 다변량 통계분석』 서울: 학현사 425.
- 곽동성, 강기두(1999), “내부서비스품질이 종업원만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 『한국마케팅저널, 1(4)』, 한국마케팅학회 24-26.
- 곽종문(2010), 『건설산업, 과거와 현재』, 대구경북연구원.고용곤(2003), “TQM성공요인과 경영성과 간의 관계에 관한 연구,” 창원대학교 대학원 박사학위 논문.
- 공기열(2007), “부산지역 호텔의 서비스 지향성이 직무만족에 미치는 영향,” 『영산농촌, 17』, 영산대학교 1-12.
- 권미영, 윤관호(2011), “내부서비스품질이 내부고객만족과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 『경영교육저널, 19』, 대한경영교육학회 1-26.
- 김계수(2007), “서비스 조직에서의 프로세스품질에 대한 이해와 6시그마 모형 개발,” 『한국품질경영학회보』, 한국품질경영학회 84-98.
- 김계수(2010), 『AMOS18.0 구조방정식모형분석』, 서울: 한나래출판사.
- 김종훈(2010), 『우리는 천국으로 출근한다』, 서울: 21세기북스.
- 김선준(2004), “내부 서비스 품질이 고객만족과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 『경영교육저널, 15』, 대한경영정보학회 147-164.
- 김옥경(2002), “호텔기업의 서비스지향성에 관한 연구: 종사원직무만족과 조직성과 중심으로,” 『관광정보연구, 12』, 한국관광정보학회 39-64.
- 김원수(2008), “건설산업의 경쟁력강화를 위한 정책방향,” 『정부와 정책논문집 1(1)』, 카톨릭대학교 정부혁신생산연구소 111-132.
- 김창곤(2007), “호텔종사원의 직무만족과 고객지향성에 관한 연구,” 『관광연구저널, 21(1)』, 한국관광연구학회 159-174.

- 나선채(2003), “내부서비스품질이 내부고객만족과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 전주대학교 대학원 박사학위논문.
- 노태범(2011), “서비스조직의 서비스지향성이 고객지향성과 서비스성과 및 고객동일시에 미치는 영향,” 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 박명호, 조형지(2000), “고객만족의 개념 재정립과 척도 개발에 관한 연구,” 『마케팅연구, 15(3)』, 한국마케팅학회 93-122.
- 박성연(2000), “종사원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종사원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구,” 『한국마케팅연구, 2(1)』, 한국마케팅학회 99-117.
- 방경식(2011), 『부동산용어사전』, 부연사.
- 손윤병(2013), “리더십유형이 내부고객만족과 서비스지향성에 미치는 영향,” 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 송지준(2013), 『SPSS/AMOS 통계분석방법, 2판』, 21세기사.
- 안광열(2002), “호텔주방 내부고객 만족이 음식품질에 미치는 영향에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 안민재, 박용수, 김의식(2008), “TQM이 건설업자의 기업성과인 품질에 미치는 영향,” 『한국건설관리학회지, 9(4)』, 한국건설관리학회 163-172.
- 오동근(2005), “고객만족 도서관 경영을 위한 연구,” 계명대학교 산학 협력단.
- 유정남, 이영재, 이용기(2000), “호텔기업의 서비스 지향성이 종사원만족에 미치는 영향,” 『관광학연구, 23(2)』, 한국관광학회 138-155.
- 윤영선(2012), “건설 산업은 서비스업이다,” CNEW, 한국 건설 산업연구원.
- 이동진(2005), 『전략적 관계마케팅』, 서울: 박영사출판사.
- 이상철, 유근환, 장우진, 김용득(2005), “지방공무원의 직무만족과 고객지향성에 관한 연구,” 『한국사회와행정연구, 15(4)』, 서울행정학회 97-120.
- 이선민(2007), “내부고객만족과 고객지향성이 서비스품질에 미치는 영향,” 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이생노(2010), “호텔종사원의 서비스 지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 안양대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이원상(1991), 『건설환경 발전론집』, 서울: 삼주출판사.

- 이용기, 장결란, 임종달(2000), “시장지향성에 대한 관리자와 종사원간 호텔등  
급별 지각차이 및 사업성과의 관계분석,” 『마케팅연구, 2(1)』, 한국  
마케팅학회 27-41.
- 이유재(2004), 『서비스마케팅』, 서울: 학현사.
- 이종광, 박선구, 조명수(2012), “건설산업 환경 변화에 따른 전문건설업 실태  
및 대응방안,” 『건설정책리뷰, 2012-09』, 대한건설정책연구원  
44-45.
- 이태식, 강기두, 김동욱, 오명문(2009), “조직의 서비스풍토와 종업원의 조직  
몰입 및 서비스제공 능력의 관련성에 관한 연구,” 『대한경영학회지,  
22(1)』, 대한경영학회 499-524.
- 이학식, 임지훈(2013), 『SPSS 20.0 매뉴얼』, 서울: 집현재.
- 이홍일(2013), 『성숙기 산업의 특성 및 기업 대응전략 고찰과 국내 건설기업  
에의 시사점』, 건설이슈포거스.
- 임영균, 김상렬(1998), “주택산업의 경쟁력 실태 및 제고방안,” 『주택포럼,  
10』, 주택산업연구원 127-134.
- 이종선, 박순규(2013), “건설기업 내부마케팅 구성요인과 기업성과 간의 관계  
연구,” 『한국건설관리학회지, 4(2)』, 한국건설관리학회 65-77.
- 임재풍, 이운숙, 박명섭, 신호정(2009), “서비스 환경품질과 과정품질이 종업  
원만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 실증적 연구: 한국골프장 산  
업을 중심으로,” 『한국경영학회지, 34(4)』, 한국경영학회 165-183.
- 임진택, 김연성(2011), 『서비스코어 II』, 서울: 한경사.
- 임현철(2004), “프랜차이즈 가맹점의 관계만족 결정요인에 관한 연구,” 경기  
대학교 대학원 박사학위 논문.
- 장태선, 공기열(2007), “호텔조직의 서비스지향성이 호텔종업원의 직무만족과  
이직의도에 미치는 영향,” 『한국관광레저학회지, 19(6)』, 한국관광레  
저학회 151-165.
- 정승환, 우성근, 최명규(2001), “서비스 품질 요인이 고객만족도에 미치는 영  
향에 관한 실증적 연구: 호텔 서비스 구성요인을 중심으로,” 『서비스  
경영학회지, 2(2)』, 한국서비스경영학회 35-48.

- 조우현, 손명세(1997), 『질 중심의 병원경영』, 서울: 학연사.
- 조장은(2004), “내부마케팅이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” 고려대학교 경영대학원.
- 제갈 돈, 황병청(1998), “철도청 내부고객 만족도의 결정요인에 관한 연구,” 『한국행정학보, 32(1)』, 한국행정학회 181-194.
- 채서일(1997), 『마케팅 조사론, 3판』 서울: 학현사 479-489.
- 최철호(2006), “관광호텔 내부서비스품질이 내부고객만족과 조직성장에 미치는 영향: 중국 백두산지역 관광호텔을 중심으로,” 강원대학교 대학원 박사학위논문.
- 탁진국, 정진모 (2000), “서비스품질의 선행변인과 결과변인에 관한 연구,” 『한국 심리학회지: 산업 및 조직, 13(2)』, 한국 심리학회 91-101.
- 황의남(2010), “서비스스케이프가 종사원의 서비스지향성과 생산성 향상에 미치는 영향,” 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 허상호(2011), “내부마케팅이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 중소건설기업의 구성원을 중심으로,” 동국대학교 산업경영대학원 석사학위 논문.

## 2. 국외문헌

- Ahire, S., D. Waller, and M. Golhar(1996), "Development and Validation of TQM Implementation Constructs," *Decision Sciences*, 27(1): 23-56.
- Albercht, K.(1993), "*Service within: Middle, Manager as Service Leader*", in Schewing, E. and Christopher, W. E(Eds), *Service Quality Handbook*, Aracom, New York, 77-87.
- Anderson, J. C. and J. A. Narus(1984), "A Model of The Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, 48(3): 62-74.
- Anderson, J., C. Rungtusanatham and R. Schroeder(1995), "A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings," *Decision Science*, 26(5): 637-658.
- Andrews, T. L. and S. G. Rogelberg(2001), "A New Look at Service Climate: Its Relationship with Owner Service Values in Small Businesses," *Journal of Business and psychology*, 16(3): 119-131.
- Atkins, P., Mardeen, B. S. Marshall, and R. G. Javalgi(1996), "Happy Employees Leads to Loyal Patients," *Journal of Health Care Marketing*, 16(4): 14-23.
- Balzarova, M., C. Bamber, S. McCambridge, and J. Sharp(2004), "Key Success Factors in Implementation of Process-Based Management," *Business Process Management Journal*, 10(4): 387-399.
- Babin, B. J. and M. Griffin(1998), "The Nature of Satisfaction: An Updated Examination and Analysis," *Journal of Business Research*, 41: 127-136.
- Borucki, C. C. and M, Burke(1999), "An Examination of Service-Related Antecedents to Retail Store Performance," *Journal of*

- Organizational Behavior*, 20: 943–962.
- Bowen, D. E., S. W. Gilliland, and R. Folger(1999), “HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spills Over to Customer,” *Organizational Dynaamics*, Winter, 7–23.
- Brady, M. K. and J. Cronin(2001), “Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: a Hierarchical Approach,” *Journal of Marketing*, 65(3): 34–49.
- Brath, S. A., L. Wong, and B. M. Rao(2000), “TQM and Business Performance in the Service Sector: A Singapore Study,” *International Journal of Operations and Production Management*, 20(11): 1293–1312.
- Carlzon, J.(1987), “*Moments of Truth*,” Ballinger Publishing Co, Cambridge.
- Chang, W. and T. Huang(2010), “The Impact of Human Resource Capabilities on Internal Customer Satisfaction and Organizational Effectiveness,” *Total quality management*, 21(6): 633–648.
- Cook, L. S. and R. Verma(2002), “Exploring the linkages Between Quality System, Service Quality and Performance Excellence: Service Providers' Perspectives,” Available at: [www.asq.org/pub/qmj/past/vol19issue2/coolverma.html](http://www.asq.org/pub/qmj/past/vol19issue2/coolverma.html)
- Cronin, J. J. and S. A. Taylor(1992), “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension,” *Journal of Marketing*, 56(July): 55–68.
- Crosby, P. B.(1989), “*Let's Talk Quality*,” McGraw–Hill, New York.
- Crosby, L. A., K. R. Evans, and D. Cowels(1990), “Relationship Quality in Service Selling: An International Influence Perspective,” *Journal of Marketing*, 54: 77.
- Czepiel, J. A. and L. J. Rosenberg(1976), “Consumer Satisfaction: Toward an Integrative Framework,” *Proceedings of the Southern Marketing*

*Association*, 169–171.

- Davis, T. R. V.(1991), “Internal Service Operations: Strategies for Increasing their Effectiveness and Controlling the it Cost,” *Organizational Dynamics*, 20(2): 5–22.
- Edvardsson, B., G. Larsson, and S. Setterlind(1997), “Internal Service Quality and the Psychological Work Environment : An Empirical Analysis of Conceptual Interrelations”, *The Service Industries Journal*, 17(2): 34–46.
- Engel, J. F. and R. D. Blackwell(1982), “*Consumer Behavior*”, New York Holt, Rinehart and Winston, 15–19.
- Erans, J. R. and W. M. Luidsay(1996), “*The Management and Control of Quality*,” West, St, Paul, MN.
- Escrig-Tena, A. B.(2004), “TQM as a Competitive Factor a Theoretical and Empirical Analysis,” *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 21(6): 612–637.
- Feigenbaum, A. V.(1991), “*Total Quality Control*,” 3d ed, New York: McGraw-Hill.
- Field, J. M., G. Heim, and K. Sinha(2004), “Managing Quality in the e-Service System: Development and Application of a Process Model,” *Production and Operation Management*, 13: 291–306.
- Fosam, E. B., M. F. J. Grimsley, and S. J. Wisher(1998), “Exploring Model for Employee Satisfaction with Particular Reference to a Police Force”, *Total Quality Management*, 9(2–3): 235–247.
- Forker, L., D. Mendez, and J. Hershaner(1997), “Total Quality Management in the Supply Chain: What is its Impact on Performance,” *International Journal of Production Research*, 35(6): 1681–1701.
- Fornell, C. and D. F. Larcker( 1981), “Evaluating Structural Equation Model with Unobservable Variables and Measurement Error,”

- Journal of Marketing Research*, 18(February): 39–50.
- Geyskens, I. and J. B. Steenkamp(2000), “Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships,” *Journal of Retailing*, 76(1): 11–32.
- Goodman, P. S.(1974), “An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay,” *Tapper School of Business*, 870, <http://repository.cmu.edu/tepper/870>
- Gremler, D. D., M. J. Bitner, and K. R. Evans(1994), “The Internal Service Encounter,” *International Journal of Service Industry Management*, 5(2): 34–56.
- Gronroos, C.(1984), “A Service Quality Model and Its Marketing Implications,” *European Journal of Marketing*, 18(4): 36–44.
- \_\_\_\_\_.C.(1990), “*Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*,” Lexington Books.
- Guangming, C., C. Steve, and L. Brian(2000), “A Systemic View of Organizational Change and TQM,” *The TQM Magazine*, 12: 186–193.
- Hallowell, R.(1996), “Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage,” *Human Resource Management*, 35(4): 513–534.
- \_\_\_\_\_.R., L. A. Schlesinger, and J. Zornisky(1996), “*Internal Service Quality*,” Customer and Job Satisfaction.
- Harvey, J.(1992), “The Operations Management Challenge in the Delivery of Complex Professional Service,” *International journal of operations and production management*, 12(4): 100–108.
- Havlovic, S. J.(1991), “Quality of Work Life and Human Resource Outcomes,” *Industrial Relations*, 30(3): 469–479.
- Hogan, J. and R. Hogan(1989). “How to Measure Employee Reliability,” *Journal of Applied Psychology*, 74: 273–279.

- Hogan, R., J. Hogan, and C. Busch(1984), "How to Measure Service Orientation," *Journal of Applied Psychology*, 69: 167-173.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, and L. A. Schlesinger(1991), "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March-April.
- Howard, J. A. and J. N. Sheth(1979), "*The Theory of Buyer Behavior*," New York: John Wiley and Sone, Inc.
- Hunt, H. K.(1977), "CS/D Overview and Future Research Direction," in Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, H. K. Hunt(eds), Cambridge, MA Marketing Science Institute, 37-51.
- Iacobucci, D., K. Grayson, and A. Omstrom(1994), "The Calculus of Service Quality and Customer Satisfaction : Theoretical and Empirical Differentiation and Integration," *Advances Management and Economics*, 19.
- Janda, S., J. B. Murray and B. Burton(2002), "Manufacturer-Supplier Relationship: An Empirical Test of a Model of Buyer Outcomes," *Industrial Marketing Management*, 31(5): 411-420.
- Juran, J. M.(1992), "*Juran of Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*," New York: The Free Press.
- Kang, G. D., J. James, and K. Alexandris(2002), "Measurement of Internal Service Quality: Application of the SERVQUAL Battery to Internal Service Quality," *Managing Service Quality*, 12(5): 278-291.
- Kuei, C.(1999), "Internal Service Quality-An Empirical Assessment," *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(8): 783-791.
- Larsen, S. and T. Bastiansen(1991)"Service Attitude in Hotel and

- Restaurant Staff and Nurses,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4: 27–31.
- Lawler, E. E.(1971), “*Pay and Organizational Effectiveness*,” A Psychological View, New York : McGraw–Hill.
- Levitt, T.(1976), "The Industrialisation of Service," *Harvard Business Review*, 54(5): 63–74.
- Lytle, R. S.(1994), “Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective,” Unpublished Doctoral Dissertation, Arizona State University.
- Lytle, R. S., P. W. Hom, and M. P. Mokwa(1998), “SERVQUAL: A Managerial Measure of Organizational Service–Orientation”, *Journal of Retailing*, 74(4): 464.
- Mascio, R.(2007), “A Method to Evaluate Service Delivery Process Quality,” *International Journal of service industry management*, 18(4): 418–442.
- Marley, K. A., D. Collier, and S. Goldstein(2004), “The Role of Clinical and Process Quality in Achieving Patient Satisfaction in Hospitals,” *Decision Sciences*, 35: 349–369.
- Marshall, G. W., J. Baker, and D. Finn(1998), “Exploring Internal Customer Service Quality,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13: 381–392.
- Mohr–Jackson, I.(1991), “Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers,” *Human Resource Management*, 30: 455–467.
- Naver, J. C. and S. Slater(1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, October: 20–35.
- Nunally, J. C.(1978), “*Psychometric Theory*”, Second Edition, New York, McGrew–Hill.
- Oakland, J. S.(1993), “*Total Quality Management, 2nd ed.*,” Butter

worth-Heinemann, Oxford.

- Oliver, R. L.(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 17(4): 460-469.
- \_\_\_\_\_. R. L.(1997), "*Satisfaction: A Behavioral Perspective On the Consumer*," McGraw-Hill International Editions.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml, and L. Berry(1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research," *Journal of marketing*, 49(Fall): 41-50.
- \_\_\_\_\_. A., V. Zeithaml, and L. Berry(1988), "SERVIQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64: 12-40.
- \_\_\_\_\_. A., V. Zeithaml, and L. Berry(1991), "Perceived Service Quality as a Customer Based Performance Measure : an Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model," *Human Resource Management*, Fall: 335-641.
- Parkington, J. and B. Schneider(1979), "Some Correlates of Emperieneced Job Stress: A Boundary Role Study," *Academy of Management Journal*, 2(1): 270-281.
- Pickett, J. P.(2006), "*The American Heritage Dictionary of the English language*," 4th Ed, Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Piercy, N. and N. Morgan(1991), "Internal Maketing ± The Missing of the Marketing Programme," *Long Range Planning*, 24(2): 82-93.
- Rathmell, J. M.(1966), "What is Meant by Services?," *Journal of Marketing*, 30: 32-36.
- Rosenbluth, H. and D. M. Paters(1992), "*Customer Comes Second and Other Secrets of Exceptional Service*," New York, Morrow.
- Rust, R. T., G. L. Stewart, H. Miller, and D. Pielack(1996), "The Satisfaction and Retention of Frontline Employees," *International*

- Journal of Service Industry Management*, 7: 62–80.
- \_\_\_\_\_. R. T., and R. L. Oliver(1994), “Service Quality: Insight and Managerial Implications from the Frontier,” in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Roland T, Rust and Richard L. Oliver(Eds.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1–19.
- Sampson, D. and N. Terziovski(1999), “The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance,” *Journal of Operations Management*, 17: 393–409.
- Saraph, J. V., P. Benson, and R. Schroeder(1989), “An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management,” *Decision Sciences*, 20(4): 810–829.
- Saxe, R. and B. A. Weitz(1982), “The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Sales people,” *Journal of Marketing Research*, 22(August): 343–351.
- Schlesinger, L. A. and J. L. Heskett(1991), “The Service-driven Company,” *Harvard Business Review*, September–October: 71–81.
- Schneider, B.(1990), “*The Climate for Service: An Application of the Climate Construct*,” in Schneider, B.(Ed.), *Organizational Climate and Culture*, 383–412, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- \_\_\_\_\_. B. and D. Bowen(1988), “Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior,” *Research in Organizational Behavior*, 10: 43–48.
- \_\_\_\_\_. B. and D. Bowen(1993), “The Service Organization : Human Resources Management is Crucial,” *Organizational Dynamics*, 21: 39–52.
- \_\_\_\_\_. B., J. J. Parkington and V. M. Boxtton(1980), “Employee and Customer Perceptions of Service in Banks,” *Administrative Science Quarterly*, 25: 252–267.

- \_\_\_\_\_. B., J. Wheeler, and J. Cox(1992), "A Passion for Service Using Content Analysis to Explicate Service Climate the Mate," *Journal of Applied Psychology*, 77(5): 705–716.
- \_\_\_\_\_. B., S. White, and M. Paul(1998), "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Casual Model," *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 150–163.
- Sila, I. and M. Ebrahimpour(2002), "An Investigation of the Total Quality Management Survey Based Research Published Between 1989 and 2000: a literature Review," *International Journal or Quality and Reliability Management*, 19(7): 69–88.
- Spreng, R. A., B. S. MacKenzie, and R. W. Olshavsky(1996), "A Reexamination of the Determinants of Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60(Jul.): 15–32.
- Stauss, B.(1995), "Internal Services: Classification and Quality Management," *Journal of Service Industry Management*, 16(2): 62–78.
- Sureshchandar, G. S., C. Rajendran, and R. Anantharaman(2002), "The Relationship Between Management's Perception of Total Quality Service and Customer Perceptions of Service Quality," *Total Quality Management*, 13(1): 69–88.
- Tse, D. K. and P. C. Wilton(1988), "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension," *Journal of Marketing Research*, May: 204–212.
- Tuchman, B. W.(1980), "*The Decline of Quality*," New York Times Magazine, November 2, 104: 38–41.
- Westbrook, R. A.(1981), "Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets," *Journal of Retailing*, 57 (3), Fall: 68–85.
- \_\_\_\_\_. R. A. and Reilly, D. Michel(1983), "Value–Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of

- Consumer Satisfaction," *Advances in Consumer Research*, 10(1): 256–261.
- White, C., and L. Rudall(1999), "INTSERVQUAL; an Investigation of the Dimensions and Measurement of Internal Service Quality in the Hospitality Industry," *Australian Journal of Hospitality Management*, 6(2): 13–22.
- Williams, M. R(1992), "Organizational Culture As a Predictor of The Level of Salesperson's Customer Oriented Behavior," Doctoral Dissertation, Oklahoma State Univ.
- Wilson, A. and J. Frimpong(2004), "A Reconceptualisation of The Satisfaction–Service Performance Thesis," *Journal of Services Marketing*, 18(6): 471–481.
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry, and A. Parasuraman(1990), "*Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectation*," The Free Press.

# 설 문 지

통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거 본 조사에서 개인의 정보에 속하는 사항은 엄격히 보호됩니다.

서울특별시 성북구 삼선교로 16길 116 한성대학교 대학원 TEL: 010-4212-7478

안녕하십니까?

저는 한성대학교 대학원 경영학과 박사과정에 재학 중인 조금환입니다.

본 설문지는 건설기업에서 일어나는 내부서비스 품질이 수주영업 분야 종업원 만족 및 서비스 지향성에 어떠한 영향이 미치는지 평가, 분석하기 위한 기초자료로서 연구 자료를 수집할 목적으로 작성된 것입니다.

여기에서 얻어지는 정보는 일체 공개하지 않을 것이며, 순수 학문 연구 목적으로만 사용될 것입니다.

귀하께서 성의 있게 응답해 주신 본 자료는 기업에 필요한 효율적 운영방안을 마련하는데 많은 도움이 될 것입니다. 여러분의 소중한 의견을 부탁드립니다. 바쁘신 와중에 건설업계의 발전을 위해 적극적으로 설문에 응해주신데 감사드립니다.

2013년 9월

지도교수 : 한성대학교 경영학과 교수 정 승 환

연구자 : 한성대학교 대학원 경영학과

박사과정 조금환

TEL:010-4212-7478

E-Mail : [kumhwanc@gmail.com](mailto:kumhwanc@gmail.com)

- 설 문 개 요 -

서비스의 품질, 만족, 가치 등 모든 사항에 대해 정답은 없으며, 응답자의 주관적인 견해를 기입해 주시기 바라며, 정답이 없는 만큼 **빈칸이 발생하지 않도록 기입**해 주시면 감사하겠습니다.

1. 내부 프로세스 **관계품질**에 관한 내용입니다. 해당란에 ✓표를 해주시기 바랍니다.

|     | 측정문항                                                 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|-----|------------------------------------------------------|-----------|--------|----|-----|--------|
| QA1 | 동료 직원들(지원부서)은 나에게 <b>약속한</b> 서비스를 반드시 제공해준다.         |           |        |    |     |        |
| QA2 | 동료 직원들(지원부서)은 나의 업무의뢰에 대해 <b>신속</b> 하게 대응해준다.        |           |        |    |     |        |
| QA3 | 동료 직원들(지원부서)은 업무와 관련한 <b>전문적인 지식</b> 을 갖추고 있다.       |           |        |    |     |        |
| QA4 | 동료 직원들(지원부서)은 나의 업무에 대해 개인적으로도 <b>관심과 배려</b> 를 해 준다. |           |        |    |     |        |

2. 내부 프로세스 **설계품질**에 관한 내용입니다. 해당란에 ✓표를 해주시기 바랍니다.

|     | 측정문항                                                     | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|-----|----------------------------------------------------------|-----------|--------|----|-----|--------|
| QB1 | 우리 회사는 직원들에게 <b>우수한 작업환경</b> (업무 공간, 최신 컴퓨터 등)을 제공하고 있다. |           |        |    |     |        |
| QB2 | 우리 회사는 직원들의 <b>업무능력</b> 을 고려하여 인력 배치를 진행하고 있다.           |           |        |    |     |        |
| QB3 | 우리 회사는 직원들에게 고객응대에 대한 <b>명확한 기준</b> 을 제시하고 있다.           |           |        |    |     |        |
| QB4 | 우리 회사는 직원들에게 고객응대에 있어 많은 <b>재량권</b> 을 부여하고 있다.           |           |        |    |     |        |

3. 내부 프로세스 개선품질에 관한 내용입니다. 해당란에 ✓표를 해주시기 바랍니다.

| 측정문항 |                                                      | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|------|------------------------------------------------------|-----------|--------|----|-----|--------|
| QC1  | 우리 회사의 최고경영자는 서비스 품질개선에 대한 <u>확고한 의지</u> 를 가지고 있다..  |           |        |    |     |        |
| QC2  | 우리 회사는 서비스 품질개선을 위해 직원들의 지속적인 <u>업무개선 활동</u> 을 강조한다. |           |        |    |     |        |
| QC3  | 우리 회사는 서비스 품질개선을 위해 직원들의 <u>교육 및 훈련</u> 을 강조하고 있다.   |           |        |    |     |        |
| QC4  | 우리 회사는 서비스 품질개선을 위해 직원들의 <u>참여</u> 를 독려하고 있다.        |           |        |    |     |        |

4. 건설기업에 근무하는 영업부서 종업원만족에 관한 내용입니다. 해당란에 ✓표를 해주시기 바랍니다.

| 측정문항 |                                                  | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|------|--------------------------------------------------|-----------|--------|----|-----|--------|
| QD1  | 나는 우리 회사의 <u>관리자</u> (임원 등)와의 업무관계에 대해 만족한다.     |           |        |    |     |        |
| QD2  | 나는 우리 회사의 <u>동료 직원들</u> 과의 업무관계에 대해 만족한다.        |           |        |    |     |        |
| QD3  | 나는 <u>내가하고 있는</u> 업무에 대해 만족한다.                   |           |        |    |     |        |
| QD4  | 나는 우리 회사의 직원 <u>평가</u> 또는 <u>보상수준</u> 에 대해 만족한다. |           |        |    |     |        |

5. 건설기업에 근무하는 영업직 종업원의 서비스지향성에 관한 내용입니다. 해당란에 ✓표를 해주시기 바랍니다.

| 측정문항 |                                                  | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|------|--------------------------------------------------|-----------|--------|----|-----|--------|
| QE1  | 나는 고객이 까다로워도 서비스제공 <u>노력</u> 을 지속하고 있다.          |           |        |    |     |        |
| QE2  | 나는 고객의 불만에 대해 <u>만회</u> 하려고 노력하고 있다.             |           |        |    |     |        |
| QE3  | 나는 업무시간외에도 고객과의 <u>관계유지</u> 를 위해 노력하고 있다.        |           |        |    |     |        |
| QE4  | 나는 고객에게 신속히 대응할 수 있는 <u>전문적인 지식</u> 을 갖추도록 노력한다. |           |        |    |     |        |

6. 일반적인 인구통계에 관한 질문입니다. 해당란에 ✓표를 해주시기 바랍니다.

SQ1) 귀하가 근무하시는 기업의 직위는 어떠합니까?

① 임원(☞대상에서 제외) ② 부장 ③ 차장 ④ 과장 ⑤ 대리 ⑥ 사원

SQ2) 귀하의 성별은 ?

①남성 ②여성

SQ3) 귀하의 학력은 어떻게 되십니까?

① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원 이상

SQ4) 귀하의 총 근무년수(전 직장 포함)는 어떠하십니까?

① 5년미만 ② 5년~10년 ③ 11년~20년 ④ 21년~30년 ⑤31년 이상

SQ5) 근무 중인 기업의 형태는 어떠합니까?

① 중소기업 ② 대기업

SQ6) 근무중인 기업의 선택이유는 어떠합니까?

① 안정성    ② 급여    ③ 환경(거리, 인프라, 시설 등)    ④ 기업인지도

설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다

# ABSTRACT

## A Study on Employees' Satisfaction and Service Orientation for Service Process Quality: Focusing on the Construction Business Sector

Cho, Kum-Hwan

Major in Service Operations Management

Dept. of Business Administration

The Graduate School, Hansung University

Domestic construction industry is judged that it enters to stagnated mature period passing through growing mature one. Recently, construction companies are attempting management types of orienting non-price differentiations by improving service quality so as to satisfy various needs of customers by getting out of simple paradigm called cost competitions. As the result of doing a literature examination, external customer satisfaction is related to the satisfaction of employees who are internal clients, and internal service quality provided to employees could be said like a precondition of service quality supplied to external customers. Also, existing researches on internal service quality have stressed on service industry mostly, and researches on the construction industry were little.

Therefore, this study reestablishes the concept by expanding service process quality to process quality reflecting characteristics of construction

industry, and tries to look into effects of each process quality factor on employees' satisfactions and service orientations.

In order to achieve research purposes, the study carried out a questionnaire objecting to employees in sales parts who were working in construction companies located in Seoul and Gyeonggi Province, and utilized available 146 copies among total 190 copies after collecting them.

From research results, all were adopted among total 4 hypotheses. In detail, influences of process relation quality were largest among service process quality, and process improvement quality and process design quality were followed in order. Ultimately, establishing quality policy that inputs improvement quality and design quality factors from process relation quality having the largest influences is required as the effective method of lifting up employees' satisfactions to the maximum. And process quality dimensions affecting influences to employees' satisfactions appear differently according to gender and corporate types etc., so this point shall be considered together. Finally, employees who satisfy with service process quality are proved to affect positive (+) influences to own service orientations empirically.

This study could be said as having a large meaning in aspects of inducing development of quality factors that are able to contribute to customer satisfaction and growth leaps centering on future construction business sector.

**【Key words】** Service process quality, Process relation quality, Process design quality, Process improvement quality, Employees' satisfactions, Service orientations