

서비스 프로세스 실현을 위한 고객접점채널간 협력이 직무만족과 성과에 미치는 영향

손민희*, 한계숙**

오늘날 고객의 욕구가 다양해지고 서비스에 대한 기대수준이 높아짐에 따라 고객의 기대를 하나의 접점에서 완성하고 실현하는 것은 매우 어려운 일이 되어가고 있다. 이에 기업들은 고도화된 서비스 프로세스를 실현하기 위해 하나의 접점에서 탈피하여 온라인과 오프라인, 대면과 비대면, 인바운드와 아웃바운드 채널을 망라하는 다양한 접점을 운영하고 있으며 이 접점들이 얼마나 유기적인 관계를 형성하고 협력하느냐는 서비스 성공을 설명하는 중요한 변수가 되고 있다. 특히 한 접점에서 모든 서비스가 마무리 되는 과거와 달리 이제는 타 접점의 지원과 협력수준이 서비스 완성을 위해 중요한 만큼 이를 이끌어 낼 수 있는 환경과 그 결과를 이해하는 것은 매우 시급한 과제라 할 수 있다. 그러나 기존의 연구들은 주로 한 접점내의 관계 또는 한 접점의 수직적 교환관계에 중점을 둬서 한 접점을 벗어난 수평적 관계라 할 수 있는 타 접점과의 유기적인 관계를 조망하는데 미흡하였다.

이에 본 연구는 고객서비스 기능을 수행하는 접점 채널간의 협력관계를 규명하고 이들이 업무를 수행하는 내부 구성원들의 태도와 성과에 어떤 영향을 미치는지, 나아가 타 접점간의 협력에 영향을 미치는 선행변수에는 어떤 것들이 있는지 관계특성 차원에서 규명하였다. 구체적으로 타 접점간 협력에 영향을 미치는 관계특성으로 관계규범, 상호의존성, 커뮤니케이션 용이성을 제시하였으며, 나아가 협력이 접점 직원들의 직무만족과 직무성과에 미치는 영향력을 분석하였다. 분석결과 관계규범, 상호의존성, 커뮤니케이션 용이성 순으로 협력에 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족에는 관계규범만이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 타접점간 협력은 직무만족과 직무성과를 높이는 것으로 나타났으며 이러한 결과에 대한 이론적, 실무적 시사점을 제시하였다.

Key Words : 서비스 프로세스, 고객접점, 다채널, 접점간 협력, 직무만족, 직무성과

I. 서론

고객접점채널은 고객과의 상호작용을 통해 제공하고자 하는 서비스를 실현할 뿐만 아니라 기업의 매출과 이익이 발생하는 창구라는 점에서 매우 중요한 의미를 지닌다(Solomon,

Surprenant, Czepiel and Gutman 1985). 마케팅 분야에서는 고객접점에서 서비스를 제공하는 구성원들의 직무에 대한 태도와 행위가 고객의 서비스 경험뿐만 아니라 기업의 수익으로 연결된다는 서비스수익체인(service profit chain)모델에 근거하여 이를 결정짓는 요인을

* 제1저자, 동국대학교 경상학부 조교수(mhson@dongguk.ac.kr)

** 교신저자, 유한대학교 유통물류과 조교수(gaia6@yuhan.ac.kr)

규명하기 위해 많은 연구들을 진행해 왔다 (Heskett, Sasser and Schlesinger 1997; Hurley and Estelami 2007; Schneider and Bowen 1995). 기존 연구는 크게 두 가지 흐름으로 정리할 수 있는데 그 첫 번째는 점점채널 종업원이 처한 개인적 또는 업무적 특성이 태도와 행위를 결정짓는다는 관점이다. 정리해보면 인구사회학적 특성(성별, 연령, 교육수준 등), 성격관련 특성(정직성, 삶에 대한 의식, 삶의 목적을 찾으려는 동기, 타인에 대한 관심, 대처기능, 자존감 등), 일과 관련된 자세나 감정(일에 대한 기대, 감정부조화), 업무특성(업무요구, 역할갈등, 역할모호, 자율, 통제, 자원의 결핍, 동료의 지지), 직업특성(직위, 직업종류)이 그것이다(Arches 1991; Harvey and Raider 1984; Huberty and Huebner 1988; Feldman and Morris 1996; Leiter and Harvie 1997). 또 다른 관점은 한 점점채널 종업원이 맺고 있는 수직적 교환관계에 중점을 둔 연구이다. 주로 고객접점 종업원이 상호작용하는 본부, 상사, 고객 등에 주목한 연구로 조직행위분야에서 상사와 종업원 관계(LMX: leader-member exchange), 본부와 종업원의 관계를 의미하는 조직후원인식(POS: perceived organizational support) 개념을 중심으로 연구가 진행되어져 왔으며(Flaherty et al. 2000; Graen and Uhl-Biedn 1995), 마케팅 분야에서는 고객과 종업원의 관계(CMX: customer-member exchange)에 대한 연구들이 주를 이루었다(Price and Arnould 1999). 윤만희(2009)는 이렇게 서비스 종업원이 관여하게 되는 수직적 교환관계들을 제시하고 이들이 종업원들의 직무관련 태도와 성과에 어떤 영향을 미치는지 실증하

기도 하였다.

그런데 오늘날 고객접점에서 수행하는 서비스 프로세스를 살펴보면 과거와 달리 한 점점에서 해결되는 서비스 외에도 다양한 접점을 통해 서비스 프로세스가 유기적으로 실현되는 경우도 심심치 않게 발견할 수 있다. 특히 보험이나 통신서비스 같은 무형의 상품의 경우 이러한 경향이 더 두드러지는데, 예를 들어 고장신고의 경우 접수처에서 바로 원격으로 처리되기도 하지만 AS요원이 현장방문을 해서 완결되기도 하고, 고객이 요금불만이 있을 경우 콜센터에서 처리하기도 하지만 해당 고객이 가입한 대리점에 내용이 전달되어 확인, 시정절차를 거치기도 한다. 이는 고객들의 욕구가 다양해지고 서비스에 대한 기대수준이 높아짐에 따라 고도화된 서비스 프로세스를 실현하려는 기업의 차별화 노력에서 기인한다고 할 수 있으며, 결과적으로 하나의 점점에서 탈피하여 온라인과 오프라인, 대면과 비대면, 인바운드와 아웃바운드 채널을 망라하는 다양한 접점을 운영하는 형태로 나타난다.

소위 멀티채널전략(multi channel strategy)으로 대변되는 다양한 점점운영은 기업들이 고도화된 서비스 프로세스를 실현하기 위해 점점구성원들을 얼마나 한 조직처럼 유기적이고 협력적으로 움직이게 하느냐에 그 성공이 달려있다(주영혁, 양석준 2008). 특히 한 점점에서 모든 서비스가 마무리 될 수 있었던 과거와 달리 이제는 타 점점의 지원과 협력이 서비스 실현을 위해 매우 중요해진 만큼 이를 이끌어낼 수 있는 환경과 그 결과를 이해하는 것은 매우 시급한 과제라 할 수 있다. 이러한 현실적 과제는 점점채널 구성원들의 업무에 대한

태도와 성과를 이해하는데 타 접점채널과의 관계가 중요한 역할을 할 수 있음을 시사한다. 특히 직무만족과 같은 종업원들의 직무태도는 종업원 개인의 특성뿐만 아니라 상황적 특성에 많이 좌우되기 때문에 이에 대한 스펙트럼(spectrum)을 확대하는 것은 기업운영에 보다 많은 시사점을 제공할 수 있다.

그러나 앞서 살펴본 바와 같이 기존의 연구들은 한 고객접점 내 종업원의 특성 또는 수직적 교환관계에 집중함으로써 접점 구성원들이 업무수행을 위해 많은 상호작용을 하는 타 접점과의 수평적인 교환관계를 살펴보는 데 매우 미흡하였다. 이에 본 연구에서는 고객서비스 기능을 수행하는 접점채널간의 협력관계를 규명하고 타 접점채널간의 협력이 업무를 수행하는 내부 구성원들의 직무관련 태도인 직무만족과 성과에 어떤 영향을 미치는지 규명하고자 한다. 더불어 타 접점채널들 간의 협력을 가져올 수 있는 선행변수로 관계특성차원에서 살펴보았으며 구체적으로 관계규범, 상호의존성, 의사소통의 용이성을 제시하고 그 상대적인 효과를 살펴보려고 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 고객접점채널과 서비스 프로세스

오늘날과 같이 치열한 경쟁에 노출되어있는 서비스업체들이 자신을 차별화할 수 있는 결정적인 방법 중의 하나는 바로 종업원들을 통한 고객서비스의 개선이다(Bush, Bush, Ortinu and Hair 1990). 대부분의 서비스가 직접적인

인적 서비스에 의해 이루어지는 호텔, 레스토랑, 항공사와 같은 전형적인 서비스 업체 외에도 여러 업종의 많은 회사에서 다양한 고객접점을 운영한다.

주요서비스가 통신망을 통해 제공되는 통신 회사의 경우에도 다양한 고객접점채널을 운영하고 있다. 고객은 서비스가입, 이전 등을 위해 콜센터, 대리점, 오프라인 CS센터 등을 통해 접수하게 되며 이러한 정보는 전산시스템을 통해 개통요원에게 전달되고 현장방문을 통해 서비스 개통 또는 서비스가입이 이루어지게 된다. 또 고장이 발생했을 시에도 고객센터에 접수하면 원격처리가 되지 않는 경우는 다시 현장방문이 이루어진다. 요금고지서를 받고 불만이 발생했을 때에도 콜센터에서 설명을 듣는 것으로 해결이 되기도 하지만 상품을 가입했던 대리점 등으로 전달이 되고 확인 및 시정절차가 진행되기도 한다. 즉 어떤 고객 서비스는 상품안내, 요금안내, 가입정보 변경 등과 같이 하나의 접점에서 완결되기도 하지만 가입, 이전, 고장수리, 고객불만처리 등과 같이 접수에서 처리까지 여러 개의 접점채널들 간의 협업에 의해 완결되는 고객서비스들도 있다.

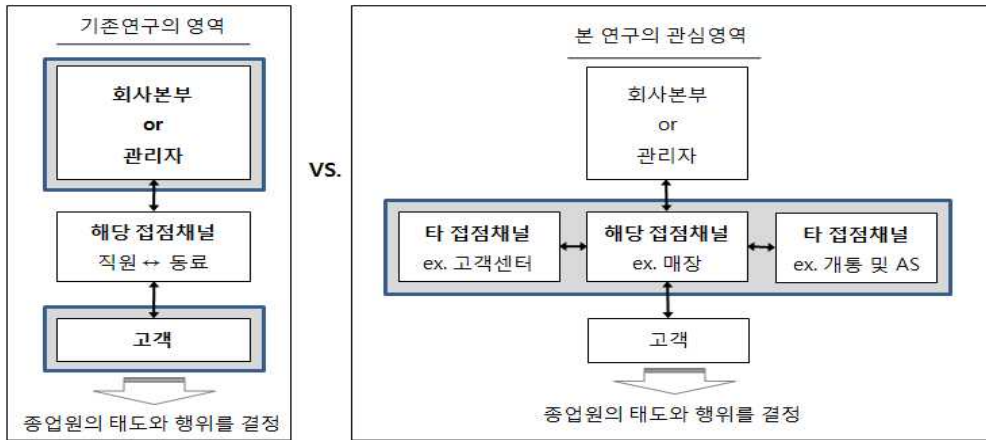
보험산업의 경우에도 제도화된 금융상품을 판매한다는 점에서 상품자체의 우수성이 매우 중요하지만, 상품의 판매가 고객과의 접점에서 이루어지며, 상품의 차별성이 고객과의 접점에서 이루어지기 때문에 접점직원들의 중요성이 큰 산업이라고 할 수 있다(이유재, 이준엽, 서진영 2009). 보험사의 경우 계약체결, 변경, 긴급출동, 사고발생시 보상처리 등 다양한 고객접점이 발생하게 되며, 대면채널로는 오

프라인창구, 판매영업사원, 여러 협력업체, 비대면 채널로는 콜센터, 홈페이지 등으로 구성된다. 자동차보유자의 경우 보험사들의 홈페이지 및 비교사이트 등을 통해 정보를 얻게 되며, 보험설계사들의 방문 또는 텔레마케터를 통해 보험상품에 가입하게 된다. 자동차사고, 배터리방전 같은 일이 발생하면 콜센터에 전화함으로써 사고 접수 및 서비스 요청을 하게 되며 접수된 내용은 협력업체들에게 전달되고 협력업체들은 현장출동을 통해 사고처리 또는 배터리 충전, 견인 같은 긴급서비스를 제공하게 된다. 또한 고객은 보험상담, 가입, 변경, 해지 및 각종 증명서 발급 등을 위해 오프라인 창구를 방문하기도 하며 보험사에서 받은 안내문 등을 소지하고 제휴업체들을 방문하여 차량진단 및 정비, 세차 등의 서비스를 제공받기도 한다. 이때 고객이 받는 서비스들은 하나의 접점에서 완결되기도 하지만 사고처리나 긴급서비스 요청 등의 경우는 서비스접수에서 실제로 서비스를 제공받을 때까지 여러 개의 접점을 거쳐서 이루어지기도 한다. 따라서 개별 접점 각각이 효율적인 운영체제를 갖는 것도 중요하지만 고객만족을 위해서는 다양한 접점에서 고객 서비스가 끊임없이 유기적으로 제공되어야 하고 그러기 위해서는 여러 접점 채널들 간의 유기적인 관계가 매우 중요하다.

2.2 서비스 접점 교환관계의 확장: 타 접점과의 협력

본 연구에서는 타 접점간의 유기적인 교환 관계를 설명하기 위한 개념으로 협력을 제시하고자 한다. 일반적으로 협력이란 협력 당사

자들이 공동의 과업을 성공적으로 수행하거나 공동목표를 달성하기 위해 상호간에 노력하는 과정으로 조직의 성공을 이해하는데 매우 중요한 개념으로 알려져 있다(Anderson and Narus 1990; Yilmaz and Hunt 2001; Skinner, Gassenheimer and Kelley 1992). 협력은 그 당사자가 누구냐에 따라 개인간 협력, 집단간 협력, 기업간 협력 및 국가간 협력으로 구분되며 다양한 이론적 토대를 배경으로 연구되었는데 Smith, Carrol, and Ashford(1995)는 이러한 협력관계를 설명하는 이론적 프레임으로 교환이론(exchange theories), 유인이론(attraction theories), 권력과 갈등이론(power and conflict theories), 모델링이론(modeling theories), 사회구조이론(social structure theories)을 제시하였다. 교환이론은 협력이 당사자들의 합리적 계산에 의해 자신의 경제적 이익을 극대화하기 위한 수단으로 가능할 때 발현된다고 본다. 즉 거래당사자들의 의식적이고 계산된 행동의 결과물로서의 협력을 의미하며 이를 포함하는 이론에는 거래비용이론, 사회적 교환 심리이론, 강화이론, 규범적 의사결정이론 등이 있다. 유인이론은 협력이 가치의 유사성, 인간적 매력, 목표의 일치성, 정보적 욕구에 근거한다고 주장한다. 인간적 매력이나 적합성과 같은 협력형성의 비경제적 측면을 강조한다. 권력과 갈등이론은 개인 또는 집단의 목표, 가치관, 자원의 불균형이 갈등을 초래하며 협력은 이의 반대개념으로 제시한다. 모델링이론에서는 협력의 발생 원인을 조직구성원들 간의 일종의 사회적 학습과정, 모방의 과정으로 제시한다. 마지막으로 사회구조이론에서는 협력이 발생하는 구조적인 역할을 강조하는데



〈그림 1〉 서비스 접점 교환관계의 확장 : 본 연구의 주요 영역

네트워크 내에서의 관계나 위치가 이를 결정한다고 보고 있다. 한편 다양한 형태의 다채널을 운영하는 기업의 입장에서 각 접점들이 상호 협조하고 조정하는 과정은 채널운영의 성공뿐만 아니라 기업의 성과 극대화를 위해서도 무엇보다 중요하다. 그리고 이러한 관계는 협력의 개념으로 가장 잘 설명될 수 있다. 본 연구에서는 앞서 살펴본 기존 연구의 한계를 넘어 서비스접점 교환관계를 확장하고 한 접점내의 수직적 관계가 아닌 타 접점과의 수평적인 협력관계에 초점을 맞추어 그 역할을 규명하고자 한다.

2.2 고객접점채널간 협력, 직무만족과 직무성과

직무만족이란 개인이 조직 내에서 직무에 대해 느끼는 감정적이고 정서적인 선호도로서 미래에 대한 기대감을 반영한다(Wexley and Yukl 1984). 직무만족은 주장하는 학자들마다 조금씩 정의가 다르지만 일반적으로 직무에서

얻어지거나 경험한 욕구만족에 대한 정도나 직무에서 얻어지는 자기실현의 감정과 가치 있는 성취욕(McCormick Ilgen 1980), 개인이 중요한 직무가치를 완수하였을 때 초래되는 즐거운 감정상태(Locke 1969), 또는 개인적인 직무를 통하여 경험하는 좋고 싫은 감정의 조화 혹은 좋고 싫은 감정의 균형상태에서 기인된 일련의 태도(Smith, Organ and Near 1983), 개인적이고, 과제나 직무에 대한 감정적인 반응(Bhuian and Menguc 2002) 등으로 정의된다. 박정근, Rutherford, 유원상, 이영희(2010)는 이상의 정의들을 종합하여, 직무만족이란 조직의 구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정과 직무 수행의 결과에 대한 주관적, 상대적인 관점에서 느끼는 감정의 상태를 말하며, 이것은 개인의 가치관, 신념, 욕구와 조직 내에서 상대적 위치에 따라 다르게 나타난다고 하였다.

한편, 함께 일하는 조직구성원들과의 관계는 직무만족의 중요한 요소로 직무성과에도 영향을 미친다. 직무만족과 관련한 기존의 여

러 연구에서는 관계갈등이 개인의 부정적 반응을 유발함으로써 다른 구성원과의 상호관계에 문제를 일으키거나(Surra and Longstreth 1990), 불안과 불편함을 야기해 결국 구성원 만족 및 직무만족에 부정적 영향을 미친다고 하였다(Jehn 1997). 구체적으로 Betterncourt and Brown(1997)은 동료 관여도가 점점근무자의 역할 스트레스를 줄여주고 서비스 성과를 높여줌을 실증하였다. McNeese-Smith(1999)은 동료들과의 협력, 공감(rapport)이 직무만족과 밀접한 관계를 가지고 있음을 보여주었다. 은행원들을 대상으로 한 Singh and Kaur (2009)의 연구에서도 동료들로부터의 협력이 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다. 종사원들이 인지된 동료의 지원은 직무성공에도 긍정적인 영향을 미친다. Susskind, Kacmar and Borchgrevink(2003)에 의하면 서비스직원이 감독자 및 동료의 지원을 받는다고 인식할수록 고객지향성이 높게 나타난다. 또 Tsai, Chen and Cheng(2009)에 의하면 동료의 지원은 보험영업직의 직무지속성과 서비스 성과를 높여주는 것으로 나타났다.

같은 부서 내의 동료들 간의 협력 외에 팀간 또는 다른 직종의 종사자들간의 지원, 상호협력 역시 직무만족 및 성과에 영향을 미칠 것으로 기대된다. 팀간 지원은 SMT(self-managing service team)의 서비스 분위기 (service climate) 인식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Jong, Ruter and Lemmink 2004). 상호보완적인 여러 분야의 전문가들이 환자의 케어라는 공동의 목표를 공유하고 합심하여 노력하는 팀워크를 절대적으로 필요로 하는 헬스케어 분야에서 이러한 팀워크는 상호의존적인

협조와 열린 의사소통, 공유된 의사결정을 통해 이루어진다고 하였다(Chang, Ma, Chiu, Lin and Lee 2009). 헬스케어 종사자들에 대한 여러 연구에서 협력적인 관계와 팀워크가 직무만족의 주요요인이며, 간호사와 의사와의 관계는 간호사와 환자의 성과에 주요한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Chang et al. 2009; Gunnarsdóttir, Clarke and Rafferty 2009; Li and Lambert 2008). 또한 Yilmaz and Hunt (2001)에 의하면 판매사원들이 공동목표를 달성하기 위해 서로 자신의 기술, 지식, 시간, 노력을 공유하고자 하는 구성원들 간의 협력은 조직의 전반적인 성과를 향상시킨다고 보았다. 위와 같은 연구결과들에 근거하여 다음과 같은 가설들을 도출하였다.

가설 1a : 타 접점간 협력은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

가설 1b : 타 접점간 협력은 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

조직 구성원들이 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해서 만족하느냐의 여부는 그 조직의 성과에 중요한 영향을 미친다, 직무만족은 조직이 사회에 대하여 지는 사회적 책임의 한 범주로서 강조되고 있고, 구성원의 정신적, 심리적 측면에서 대단히 중요하며, 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 또한 직무만족은 작업자의 성과와 조직 내외에서의 인간관계에도 영향을 미칠 뿐 아니라 이직율과 결근율을 감소시켜 생산성 향상에도 긍정적인 영향을 미친다(신유근 1984). Hartline and Ferrell(1996)의 연구에 의하면 판매원의 직무만족은 조직

에 대한 몰입을 증가시키고 고객을 대하는 서비스 품질의 향상을 가져와 결과적으로 기업의 성과가 증가됨을 보여주고 있다. 즉 직무에 대한 만족은 조직 구성원 자체의 정신적인 안정과 즐거운 마음가짐으로 고객을 대하는 서비스의 질을 향상시킴으로써 성과를 향상시킬 뿐만 아니라, 자신의 직무를 완성하는 조직의 발전에 기여하고자 하는 의도를 높임으로써 성과를 높인다고 볼 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 2 : 직무만족은 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 고객접점 채널의 관계특성과 협력

본 연구에서는 점점채널간의 협력을 설명하는 관계특성변수로 관계규범, 상호의존성, 의사소통의 용이성을 제시하고자 한다. 서로 다른 근무환경과 근무조건, 그로 인한 조직문화와 가치의 차이, 성과체계 및 지원시스템의 차이에서 오는 고객접점 채널간의 장벽을 해소하기 위해 서로 공유되는 가치를 확립하고 원활한 의사소통을 이루는 것이 협력에 중요하다고 보았다. 더불어 고객만족이라는 대전제 하에 각 점점들이 유기적으로 연계 되는바 과업의 상호의존성 또한 협력에 중요한 역할을 할 것이라 판단하였다.

먼저 규범(norms)은 하나의 집단 내에서 공통적으로 공유되어지는 행동에 대한 기대를 의미한다(Gibbs 1981; Thibout and Kelly 1959). 규범은 담고 있는 내용과 전반적인 지향점이 무엇인가에 따라 달라질 수 있으며 추

구하는 목적이 개별적인가 집단적인가에 따라 전자를 거래적 규범(discrete norms), 후자를 관계적 규범(relational norms)이라 보고 있다(Macneil 1980; Thibout and Kelly 1959). 이중 관계규범은 상대방의 상호호혜적인 행동에 대한 기대이며 당사자들에 의해 수용되는 행동의 규칙으로 상호 이익 및 장기지향성을 강조한다(Heide and John 1992). 따라서 관계규범은 관계적 교환을 기본으로 일련의 거래에서 발생하는 이익과 부담을 공유하거나 분배된 이익과 부담을 조정하는 등의 동태적인 교환형태로 나타나게 되며 관계 전체의 안녕을 증대시키도록 고안된다. Dwyer, Schurr and Oh(1987)는 이익의 상호성에 기반을 둔 관계규범이 잘 설계된 조직일수록 상호협력을 이끌어 내는 것이 가능하다고 보았다. 즉 관계규범은 구성원들이 지속적인 관계를 유지하려는 동기를 높이기 때문에 전체 조직의 안녕에 더 많은 관심을 쏟게 하는데 이는 구성원들간의 협력적인 지원의 형태로 나타나게 된다. 따라서 타 점점과의 관계규범이 공유될수록 구성원들은 그들의 관계를 지속시키기 위해 상호간에 협력을 증진할 것이라 예상할 수 있다.

한편 관계규범과 직무만족간의 관계를 살펴본 연구는 제한적이지만, 구성원들의 직무만족에 구성원들의 상호관계가 중요한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Herzberg et al. 1959; Locke 1976). 구체적으로 김상진과 한진수(2006)는 호텔 내 조직구성원들간의 관계규범이 개인들간의 마찰을 방지하고 일정한 영역에서의 자신의 업무에 최선을 다할 수 있도록 함으로써 조직내 부여된 역할을 효과적으로 수행하게 한다고 보았다. 박성언과 이영

면(2004)은 구조조정을 경험한 사원들을 대상으로 구성원들간의 신뢰와 규범이 깨지면 이는 각종 위험으로부터 자신을 방어하기 위한 본능만이 발현됨으로써 조직전반에 대한 일체감이 떨어져 역할수행에 따른 만족감을 줄이고 스트레스와 긴장을 높인다고 보았다. 따라서 타 접점과의 상호호혜적인 관계규범은 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

가설 3a : 관계규범은 타 접점간 협력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3a : 관계규범은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

상호의존성이란 조직구성원들 사이의 과업 중심적 상호작용의 정도로 조직의 개인이나 부서가 과업을 수행하기 위해 다른 개인이나 부서와 얼마나 의존적인 관계를 유지하는가를 나타내는 개념을 의미한다(Shea and Guzzo 1987; Wageman 1995). 의존성은 나의 목표달성을 위해 상대방이 자원을 제공하고 있을 때 형성되며, 이는 당사자 간에 이해가 공통적으로 걸려있음을 의미한다(Pfeffer and Salancik 1978; Skinner 1992). 따라서 당사자들 간에 상호의존적이라는 말은 공동의 목표달성을 위해 필연적으로 협력이 요구됨을 의미한다(Pearse and Gregresen 1991). 관련하여 Yilmaz and Hunt(2001)는 판매사원들을 대상으로 한 연구에서 업무의 상호의존성이 협력에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증하였으며, Campion,

Papper and Medsker(1996) 또한 상호의존성이 협력과 정의 상관관계가 있음을 규명하였다. 최근 나타나고 있는 서비스의 성격 상 한 접점에서 서비스를 구현하고 완성하는 사례보다 다양한 접점채널을 적극적으로 활용하여 서비스를 완성하는 것이 일반화된 상황에서 높아진 과업의 상호의존성은 타 접점간의 협력을 촉진하는데 중요한 역할을 할 것이라 기대할 수 있다.

가설 4 : 상호의존성은 타 접점간 협력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

유통경로에서 의사소통(Communication)은 공식적 또는 비공식적 경로를 통해 시의적절하고 중요한 정보를 공유하는 것을 의미한다(Anderson and Narus 1984). 의사소통의 차원은 구체적으로 빈도, 형태(공식vs.비공식), 용이성의 정도 등으로 나누어볼 수 있는데(Ruekert and Walker 1987), 본 연구에서는 그 중 의사소통의 용이성에 집중하고자 한다. 의사소통의 용이성은 Ruekert and Walker(1987)가 제시한 의사소통의 어려움(communication difficulty)의 반대개념으로 거래상대방과 연락하거나 혹은 상대방의 정보를 시의 적절하게 얻고 공유하는데 문제가 있거나 많은 노력이 들어가는 정도를 의미한다. 본 연구에서 의사소통의 용이성에 집중하는 이유는 타 접점과 서비스를 완성하는데 있어 각각의 접점채널들이 사실상 다른 조직에 속해 있는 경우가 많고¹⁾, 서로 상이한 전산시스템과 용어를 활용

1) 기업의 서비스를 실현하는 대표적 접점채널인 콜센터, 매장형 서비스센터, AS 및 설치요원들은 효율화와 비용절감 등의 이유로 각각 본사의 자회사나 협력업체 소속인 경우가 일반적이다.

하는 등의 한계로 인해 의사소통의 빈도나 형태보다 용이한 의사소통 정도의 문제가 실질적으로 중요한 문제로 대두되기 때문이다. 일반적으로 의사소통이 시의적절하고 원활하면 할수록 쌍방 간의 잘못된 오해 및 기대를 줄여 주고 서로의 처지를 잘 이해하게 되어 협력관계를 구축하는데 긍정적인 영향을 준다고 알려져 있다(Morgan and Hunt 1994). 즉 용이한 의사소통은 타 점점 구성원들을 함께 묶어주는 접착제(glue)역할을 하며 상호이해를 제고시킴으로써 관계강화와 협력적 지원을 강화할 수 있다(Clark and Fujimoto 1991). 또한 점점 구성원들은 이러한 의사소통을 통해 업무에 대한 만족감을 제고할 수 있는 것으로 알려져 있다(Requea 2002; Song, Montoya-Weiss and Schmidt 1997)

가설 5a : 의사소통 용이성은 타 점점간 협력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5b : 의사소통 용이성은 직무만족에 긍정

적인 영향을 미칠 것이다.

2.4 연구모형

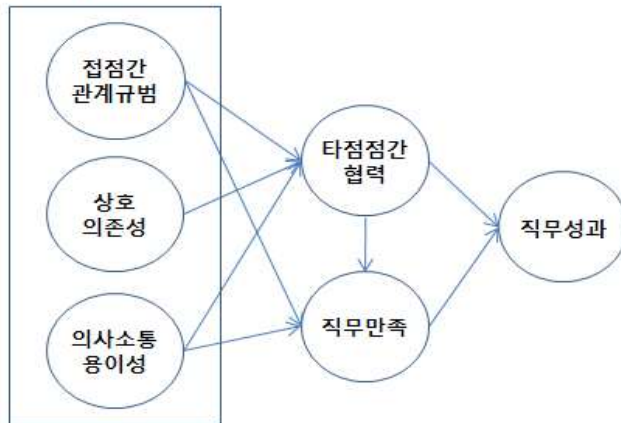
이상과 같이 설정된 가설을 기반으로 개념적 연구모형을 <그림 3>와 같이 제안한다.

III. 연구방법

3.1 자료 수집

본 연구는 국내 대형 통신회사의 고객접점에서 근무하고 있는 전국의 내부직원들을 대상으로 온라인 설문조사를 하였다. 각 고객접점에서 이용하는 업무시스템에 조사에 대한 공지를 띄우고 전문 실사기관의 사이트에 접속하여 온라인설문에 응답하도록 하였다. 응답자들의 참여를 높이기 위해 각 고객접점 관리부서를 통해 조사결과가 조직의 현재 상태

타 점점채널과의 관계특성



<그림 2> 연구모형

를 진단하고 점점 직원 만족을 제고하기 위한 귀중한 정보로 이용될 거라는 조사취지에 대한 상세한 설명이 주어졌으며, 모든 설문항목에 대해 익명으로 응답하도록 하였다. 2012년 4월 26일부터 5월 9일까지 총 14일간 구조화된 설문지를 통해 조사가 이루어졌으며 불성실한 응답자를 제외하고 총 954명이 유효 표본으로 분석에 이용되었다. 통신사의 고객접점은 크게 고객센터, 개통A/S센터, 매장으로 구성되며 고객센터는 상품의 특성에 따라 유선상품 고객센터, 무선상품 고객센터, MOT고객센터로 구분이 된다. 설문에 참여한 최종 응답자 중 고객센터 직원이 39.9%, 개통A/S센터 직원이 12.6%, 매장직원이 47.5%의 비율로 조사되었다. 응답자들의 연령은 30대가 전체의 42.7%로 가장 많았으며, 20대가 37.6%, 40대 이상이 19.7%였으며, 근무지역은 서울, 경기 지역이 전체의 49.1%로 가장 많았고, 경남과 경남이 24.7%, 다른 지역들이 2.8~7.4%의 분포로 조사되었다. 업종에 종사한 년수는 3년

미만의 근무자가 46.5%, 3년에서 5년 미만의 근무자가 17%, 5년에서 10년 미만의 근무자가 전체의 23.5%, 10년 이상이 13%로 나타났으며, 응답자의 학력은 전문대를 포함한 대학졸업자의 비율이 전체의 74.3%로 가장 많았고 고졸이 23.3%, 대학원 이상의 비율은 2.4%로 조사되었다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구는 기존 연구에서 사용된 측정변수를 사용하였으며, 기존 측정변수가 부적절한 경우에는 가능한 기존 연구들을 근거로 개념을 잘 측정할 수 있는 측정변수로 수정하였다. 측정은 질문에 대해 동의하는 정도를 묻는 것으로 하였으며 모든 항목은 5점 리커트 척도(①: 전혀 그렇지 않다; ⑤: 매우 그렇다)를 이용하였다.

먼저 관계규범은 Heide and John(1992)의 연구에서 사용한 측정항목을 바탕으로 본 연

〈표 1〉 조사대상자의 일반적 특성

구 분		빈도	비율(%)	구 분		빈도	비율(%)
성별	여성	686	71.8	접점 분야	고객센터	381	39.9
	남성	268	28.2		매장	453	47.5
연령	20대	359	37.6		개통.AS	120	12.6
	30대	407	42.7	근무 년수	1년 미만	192	20.1
	40대 이상	188	19.7		3년 미만	252	26.4
교육 수준	고졸 이하	222	23.3		5년 미만	162	17.0
	전문대졸 이하	338	35.4		10년 미만	224	23.5
	대졸 이하	371	38.9	10년 이상	124	13.0	
	대학원 졸	23	2.4				

구의 특성에 맞추어 재구성하였다. 관계규범은 그 정의상 특정 조직이나 관계에서 공통적으로 받아들여지는 기대로(Macneil 1980), 다차원적 개념으로 접근되고 있다. Macneil (1980)의 분류에 따르면, 관계규범은 유연성(flexibility), 결속성(solidarity), 정보교환(information exchange)과 같은 측면으로 나누어 살펴볼 수 있다(Heide and John 1992). 유연성은 환경변화에 적응하려는 구성원들 간의 기대를 의미하고, 정보교환은 구성원들이 능동적으로 서로에게 도움이 되는 정보를 제공할 것이라는 기대를 뜻하며 결속성은 관계유지가 구성원간에 높은 상위 가치로 자리잡고 있을 것이라는 기대로 정의된다(Heide and John 1992). 이에 본 연구는 규범을 유연성, 결속성, 정보공유와 관련된 6항목으로 측정하였다. 구체적으로 “고객업무 처리시 문제가 발생하면 타 접점이 우리에게 유연하게 대처할 것이라는 기대”, “고객업무 처리시 예기치 못한 상황이 발생했을 때 규정을 고집하기보다 상황에 맞추어 이해줄 것이라는 기대”, “우리가 어떤 문제에 봉착했을 때 우리를 위해 노력하는 정도”, “고객업무 처리 시 발생한 문제에 대해 해결하려고 노력하는 정도”, “타 접점에 도움이 되는 정보를 제공하는 것을 당연하게 인식하는 정도”, “서로에게 도움이 된다면 타 접점들이 업무상 중요한 정보를 잘 제공할 것이라는 기대” 등으로 측정되었다.

상호 의존성이란 직원 개인이나 부서에서 과업을 수행하기 위하여 다른 개인이나 부서와 서로 의존하는 정도로 개념적 정의를 할 수 있으며, 본 연구에서는 상호의존성을 측정하기 위하여 Pearce and Gregresen(1991)의 연

구에서 사용한 구성개념을 연구에 맞게 수정하여 측정하였다. 구체적으로 살펴보면 “우리 업무를 수행하기 위해 타 접점과 조율이 필요한 정도”, “현재 업무가 타 접점과 밀접하게 연계된 정도”, “고객업무처리에 타 접점의 협조가 필요한 정도”, “타접점의 업무성과에 따라 나의 성과가 영향을 받는 정도”, “고객만족을 위해 타 접점의 업무처리능력이 중요한 정도” 등 5개 항목을 사용하였다.

의사소통 용이성은 Rueket and Walker (1987)의 의사소통의 어려움(communication difficulty)을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 구체적으로 “업무와 관련해 타 접점과 연락할 때 내용을 이해하기 힘든 정도”, “업무와 관련해 타 접점과 접촉 및 연락이 용이한 정도”, “업무와 관련해 타 접점이 우리 요구나 제안에 신속하게 반응하는 정도” 등 3항목으로 측정하였다.

타 접점간 협력은 상호 호혜성을 바탕으로 한 접점 구성원들 상호간의 자발적인 지원이라 할 수 있다(Seibert, Kraimer and Liden 2001). 본 연구에서는 Seibert et al.(2001)의 연구에서 사용한 측정항목을 본 연구의 특성에 맞게 수정하였다. 여기에는 “우리가 타 접점의 요구에 맞추어 협력적으로 업무를 수행하는 정도”, “우리가 타 접점에 좋은 결과가 있도록 최선을 다하는 정도”, “타 접점이 우리가 발행한 VOC에 대해 즉각적인 처리를 하는 정도”, “타 접점이 우리가 발행한 업무에 관해 피드백과 처리가 원활하게 이루어지는 정도” 등 4항목으로 측정하였다.

직무만족은 Bettencourt and Brown(1997), Scarpello and Campbell(1983) 척도의 5항목

을 추출하였다. 마지막으로 직무성과는 해당 접점직원의 업무에 대한 성과의 정도라 정의하고 Babin and Boles(1998)의 측정항목을 활용하여 3문항으로 측정하였다.

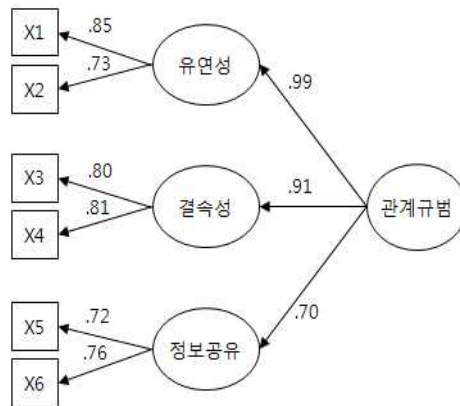
3.3 신뢰성 및 타당성 검증

연구모델에서 제시하고 있는 가설을 검증하기에 앞서 먼저 각 측정변수들의 신뢰성 검증은 Cronbach's Alpha를 기준으로 삼았다. 모델에서 제시하고 있는 각 구성개념들에 대한 신뢰도 분석결과, 신뢰도가 낮은 의사소통의 한 항목이 제외된 후 모든 구성개념들의 Cronbach's Alpha가 .73이상을 넘고 있어 각 구성개념들은 내적 일관성을 확보하고 있는 것으로 확인되었다.

다음으로 구성개념들의 집중타당성을 살펴보기 위해 모든 개념들의 탐색적, 확증적 요인 분석을 실시하였다. 먼저 본 연구에서는 관계 규범(relational norm)이 유연성, 결속성, 정보 제공으로 구성된 상위차원이라 보고 2단계 요인모델(second-order confirmatory factor model)

로 분석하였다. 2단계 요인모델은 하위차원의 개념들이 상위차원의 개념을 적절히 반영하고 있는가에 대한 분석으로 각각의 차원이 관별적이면서도 다시 하나의 상위개념에 결합될 수 있음을 보여준다(Heide and John 1994). 분석결과 모델의 적합도는 수용할 만한 수준으로 도출되었다($\chi^2=20.34(p=0.0024, d.f.= 6)$; GFI=0.99; CFI=0.99; NFI=0.99; RMR= 0.027; RMSEA=0.05).

다음으로 척도의 단일 차원성을 저해하는 항목을 제거하기 위해 직각회전(varimax)법을 이용한 탐색적 요인분석 후 확인적 요인분석을 실시하였다. 먼저 외생변수들에 대한 측정모형 분석결과, 의사소통의 용이성에서 한 항목을 제외한 모든 항목의 요인 적재치는 .50을 넘어서고 있었으며, t값 또한 $p<0.01$ 수준에서 모두 유의함을 보여주고 있다. 모델의 적합도는 $\chi^2= 188.24(d.f.=32)$, CFI=0.96, GFI=0.95, RMR=0.062, IFI=0.96, NFI=0.96으로 수용할 만한 수준으로 확보되었다. 한편 내생변수들에 대한 측정모형에서는 직무만족의 4번째 항목을 제외한 모든 항목들의 요인 적재치가



〈그림 3〉 관계규범 2nd Order CFA

0.50을 넘고 요인적재치의 t 값 또한 $p < 0.01$ 에서 모두 유의함을 보여주고 있다. 모델의 적합도는 $\chi^2=792.79$ (d.f.=41), $p=0.0$, CFI=0.87, GFI=0.87, RMR=0.085 NFI=0.86, RMR=0.089로 수용할 만한 수준으로 확보되었다.

한편, 본 연구에서는 척도의 판별타당성을 분석하기 위해 다음과 같은 절차로 진행하였다(De Wulf, Odekerken-Schroder and Iacobucci 2001). 첫째, 판별타당성을 보기 위한 가장 기본적인 검증방법으로 구성개념간의 상관관계

가 1보다 작은지를 확인하였다. 둘째, 외생변수와 내생변수들의 구성개념간의 판별타당성을 검증하기 위하여 외생변수들과 내생변수들로 나누어 각 구성개념들 간의 쌍 비교를 실시하였다. 이 방법은 서로 다른 구성개념 간에 확인적 요인분석을 두 번 실시하게 되는데, 첫 번째는 두 개념간의 상관관계를 자유롭게 추정하게 하고, 다음 분석에서는 상관관계를 1로 고정시킨 후 두 모델간의 χ^2 값의 차이를 검증하는 형태로 진행하였다. 두 개념 간 상관관계

〈표 2〉 변수의 신뢰성 및 타당성 분석

변 수			Cronbach's α	EFA			CFA	
				Factor loading	Eigen value	% of variance	λ (t-value)	SMC
외생 변수	관계규범	Nor1	.863	.870	3,287	32,867	.90(34.91)	.79
		Nor2		.853			.88(33.82)	
		Nor3		.689			.79(28.22)	
	상호 의존성	Ind1	.854	.837	3,240	32,397	.79(27.51)	.55
		Ind2		.825			.74(25.25)	
		Ind3		.808			.74(24.90)	
		Ind4		.687			.66(21.72)	
		Ind5		.828			.74(25.25)	
	의사소통 용이성	Com1	.742	.834	2,968	18,737	.73(24.76)	.59
		Com2		.832			.81(28.35)	
내생 변수	타 접점간 협력	Cor1	.736	.834	3,257	29,609	.78(24.20)	.52
		Cor2		.789			.77(23.99)	
		Cor3		.628			.50(14.79)	
		Cor4		.563			.44(12.79)	
	직무만족	Sat1	.849	.860	2,435	22,135	.88(33.71)	.67
		Sat2		.810			.86(32.41)	
		Sat3		.800			.82(30.06)	
		Sat4		.778			.69(23.67)	
	직무성과	Per1	.854	.571	2,150	19,547	.76(26.07)	.72
		Per2		.835			.85(30.52)	
		Per3		.810			.86(31.79)	

를 자유롭게 추정하도록 한 모델과 상관관계를 1로 고정시킨 모델 간에는 자유도가 1만큼 차이가 나기 때문에 두 모델에서 산출된 χ^2 값의 차이를 검증할 수 있다. 본 연구에서는 외생변수 3개와 내생변수 3개의 구성개념 간 쌍을 비교, 분석한 결과 모든 비교에서 상관관계 1로 제약한 모델의 χ^2 값이 통계적으로 유의하게 크다는 결과를 확보할 수 있었으며 판별타당성을 확보하였다.

3.4 모형의 적합도 및 가설검정

본 연구에서 제시한 연구모형을 검증하기 위하여 LISREL 8.30을 이용하여 경로분석을

실시하였다. 연구모형 검증을 위해 각 구성개념들은 평균값을 계산하여 구성개념들 간의 상관관계 매트릭스를 경로분석을 위한 자료로 활용하였다. 각 구성개념들의 상관관계, 평균 및 표준편차는 <표 3>에 제시되어 있다. 분석 결과 연구의 적합도 지수는 $\chi^2=25.56(d.f=4, p=0.0)$, GFI=0.99, NFI=0.99, CFI=0.99, RMR=0.026, RMSEA=0.074를 나타내고 있어 전반적인 연구모델의 적합도 지수들은 수용할 만한 수준을 확보하였다.

가설 1a는 타 접점간 협력과 직무만족간의 관계를 규명하였는데 분석결과 타 접점간 협력은 가설과 같이 유의하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=0.18, t=4.13$) 가설은

<표 3> 연구 개념의 평균, 표준편차, 상관관계

연구개념	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
1) 타 접점간 협력	3.26	.69	1.000					
2) 직무만족	3.62	.78	.413	1.000				
3) 직무성과	3.53	.81	.315	.607	1.000			
4) 관계규범	3.23	.71	.736	.449	.340	1.000		
5) 상호 의존성	3.59	.70	.565	.333	.330	.608	1.000	
6) 의사소통 용이성	3.03	.85	.618	.375	.277	.781	.366	1.000

<표 4> 가설분석결과

가설	path	b	t값	검정결과
가설1a	타 접점간 협력⇒직무만족	.18	4.13**	채택
가설1b	타 접점간 협력⇒직무성과	.078	2.75**	채택
가설2	직무만족⇒직무성과	.57	20.39**	채택
가설3a	관계규범⇒타 접점간 협력	.47	11.50**	채택
가설3b	관계규범⇒직무만족	.29	5.33**	채택
가설4	상호의존성⇒타 접점간 협력	.22	7.90**	채택
가설5a	의사소통용이성⇒타 접점간 협력	.17	4.92**	채택
가설5b	의사소통용이성⇒직무만족	.043	0.93	기각

*P <.1, **P<.05

채택되었다. 다음으로 가설 1b는 타 접점간 협력과 직무성과간의 관계를 규명하였는데, 분석결과 유의하게 나와 가설은 지지되었다($\beta=0.078$, $t=2.75$). 가설 2은 직무만족과 직무성과간의 관계를 살펴보았는데 예상과 같이 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.57$, $t=20.39$). 가설 3a는 관계규범과 타 접점간의 협력관계를 규명하였는데 분석결과 관계규범은 타 접점간 협력에 긍정적인 영향($\gamma=0.47$, $t=11.50$)을 미치고 있으며 가설 3b는 관계규범과 직무만족간의 관계를 살펴보았는데 이 또한 긍정적인 영향을 미쳐 가설은 지지되었다($\gamma=0.29$, $t=5.33$). 가설 4는 상호의존성과 타 접점간의 협력을 살펴보았는데 분석결과 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 지지되었다($\gamma=0.22$, $t=7.90$). 가설 5a는 의사소통 용이성과 타 접점간 협력을 규명하였는데 분석결과 지지되었으나($\gamma=0.17$, $t=4.92$), 의사소통 용이성과 직무만족간의 관계를 살펴본 가설 5b는 예상과 달리 기각되었다($\gamma=0.043$, $t=0.93$).

IV. 논의 및 향후 연구방향

4.1 결과의 해석 및 토의

고객접점채널은 기업을 대표하여 고객과 접촉하고 경험을 전달하는 중요한 역할을 한다. 이에 접점채널 직원들의 태도와 행위에 대한 많은 연구들이 있어왔으며, 특히 이들이 접점에서 서비스 수행을 위해 맺고 있는 많은 교환관계들이 직무만족이나 성과와 같은 결과변수

에 어떤 영향을 미치는지 연구되어져 왔다. 그러나 최근 서비스 고도화로 인해 접점에서 수행해야 하는 서비스의 수준이 증가하고 이에 따라 한 접점에서 모든 서비스를 수행하기 어려워지면서 고객응대를 위한 다양한 접점이 나타나게 되었다. 이들 접점은 각기 고유한 업무를 수행하면서도 고객서비스 프로세스의 성공적인 실현이라는 공통의 상위목표를 지니고 업무를 수행한다. 때문에 각 접점들이 어떠한 유기적인 관계를 맺고 협력하느냐는 고객서비스 성공을 위한 필수 덕목이 되고 있다. 그러나 기존의 연구들은 접점 구성원들이 맺는 조직내부의 관계(조직, 상사, 팀내부 동료 등)나 고객과의 관계에만 초점을 맞추으로써 타 접점과의 관계의 중요성을 간과해온 것이 사실이다.

이에 본 연구는 타 접점과의 관계에 집중하여 접점간 협력을 이끌어 내는 변수를 도출하고 협력이 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 실증하였다. 분석결과 접점채널 간에 형성된 관계규범과 상호의존성, 그리고 커뮤니케이션의 용이성은 협력과 직무만족에 개별적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 다만, 의사소통의 용이성은 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 접점채널 간 협력이라는 형태를 통해서 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

위의 연구결과를 종합해 보면 기업은 접점 직원들의 직무에 대한 만족을 위해 접점 채널간의 관계개선에 힘쓰고 커뮤니케이션이 원활하게 이루어질 수 있는 다양한 제도와 장치를 마련해야 한다. 같은 기업 내에서도 서로 다른 접점채널의 경우, 근무 공간상의 물리적인 거

리 외에도 종사원들의 연령, 성별, 배경 같은 인적 구성 및 근무 환경 및 조건, 성과체계 등에서 차이가 나는 경우가 많다. 업무상의 빈번한 접촉에도 불구하고, 채널간의 이질성과 상호간의 의사소통의 부족, 잘못된 업무프로세스 및 성과체계는 부서이기주의를 조장하여 타 채널과의 협력을 저해하고, 고객 불만을 야기하며, 그 원인을 각자 상대방의 탓으로 돌리게 된다. 고객만족이라는 공동목표의 효과적인 달성을 위해, 서로 다른 점점채널들을 포괄하는 협의체 구성 등을 통해 주기적으로 고객 불만사항 및 응대에 대한 현안을 공유하고, 업무프로세스 상의 문제해결을 위한 태스크포스 등의 구성 및 공동 수행 등을 통한 지속적인 협력체계의 구축이 유용할 것으로 기대된다.

더불어 타 점점이 개별적인 이익만을 추구하는 것이 아니라 고객만족이라는 대전제 아래 서로 상대방의 입장을 헤아리고 어려운 상황에서도 도와줄 것이라는 서로에 대한 기대를 형성하도록 해주는 것 또한 구성원들의 협력에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이를 위해 채널별 성과 지표에 타 점점에 대한 협력정도를 반영한다든지, 채널 간 공동의 지표를 설정하는 등의 제도적인 장치가 필요하다. 예를 들어 고객 상담센터의 성과지표가 단순 상담처리건수인 경우 상담원들은 상담을 통한 원격 A/S를 시도하기 보다는 바로 A/S부서로 넘기게 되고 A/S부서에서는 원격으로 가능한 사안을 출동하게 되어서 상담센터에 불만을 갖게 된다. 고객 입장에서 한 번에 처리 가능한 업무를 여러 번에 걸쳐서 받게 됨으로써 고객 불만이 야기될 수 있다. 따라서 성과지표 구성시 단순 처리건수보다는 고객가치

를 높여줄 수 있는 원스탑 처리율, 처리완료시까지의 총소요시간 등을 관리함으로써 채널간의 상호협력을 유도하고, 또한 고객만족을 위한 점점채널 공통의 교육과정을 운영함으로써 채널 간에 업무처리시의 기본원칙 등을 공유하도록 하는 방안이 요구된다.

4.2 연구의 한계점 및 미래 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째 본 연구는 통신산업의 서비스 점점만을 대상으로 하였다는 것이다. 통신산업의 경우 유선, 무선 등 다양한 상품이 존재하고 일반 공산품처럼 포장된 제품을 바로 구매하는 것이 아니라 서비스 개통이라는 일련의 과정을 거치는 바 다양한 점점의 형태가 존재하는 곳이다. 이러한 특성은 본 연구가 보고자 하는 점점채널간의 협력이 매우 잘 드러난다는 점에서 좋은 표본 집단이지만 연구의 일반화를 위해서는 통신산업 뿐만 아니라 보험 산업이나 금융 산업과 같은 다른 산업으로의 확대가 필요할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 직무만족에 영향을 미치는 선행변수로 점점채널간 협력을 규명하였으며 협력에 영향을 미치는 선행요인을 실증하였다. 그런데 기존의 연구에 의하면 직무만족에 영향을 미치는 변수에는 점점채널간의 교환관계에서 파생되는 변수 외에 다른 교환관계(조직, 상사, 동료 등)가 주로 언급되고 있다. 이에 향후 연구에서는 기존 연구에서 규명된 변수들과 통합적으로 살펴봄으로써 변수의 상대적인 영향력의 크기를 실증하는 작업이 필요할 것으로 생각된다. 더불어 Smith et al.

(1995)의 연구에서 제시하는 바와 같이 협력은 다양한 이론적 토대를 바탕으로 하는바 각 이론에서 도출될 수 있는 선행변수를 고려하여 영향력의 크기를 규명하는 것이 향후 연구에서 필요할 것이다. 셋째, 본 연구에서는 점점을 고객센터, 개통A/S센터, 매장으로 구분하였으나 각 세부 접점간의 협력의 정도는 고려하지 않았다. 그러나 업무의 특성상 고객센터와 매장, 개통A/S센터와 매장, 고객센터와 개통A/S센터간의 점점 관계특성에 차이가 있을 것으로 보여지는 만큼 향후 연구에서는 각 세부접점들간의 관계를 보다 심층적으로 분석하는 노력이 필요할 것이다.

논문접수일 : 2013년 2월 19일

게재확정일 : 2013년 3월 25일

참고문헌

- 김상진, 한진수(2006), “호텔의 사회자본이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향,” **호텔경영학연구**, 15(2), 41-63.
- 박성언, 이영면(2004), “고용조정을 경험한 조직에서 사원들이 느끼는 고용불안과 신뢰 그리고 직무성과의 관계에 관한 연구: 신뢰의 조절효과를 중심으로,” **경영학연구**, 33(2), 503-529.
- 박정근, B.N. Rutherford, 유원상, 이영희(2011), “유통 관리자의 개인적 특성 (Personal Traits)과 감정관련 변수가 다중 직업만족도에 미치는 영향에 관한 연구,” **유통연구**, 16(4), 95-127.
- 신유근(1985), **조직행동론**, 다산출판사.
- 윤만희 (2009), “서비스종업원의 교환관계 확장이 직무관련 태도와 서비스 수행에 미치는 영향,” **마케팅연구**, 24(2), 51-79.
- 이유재, 이준엽, 서진영(2009), “서비스 수익 체인 실현을 위한 내부마케팅 전략 : 현대해상화재보험,” **한국마케팅저널**, 11(3), 225-249.
- 주영혁, 양석준(2008), “가정내 유통채널간 소비자 정보탐색과 구매행동과의 관계에 관한 연구,” **유통연구**, 13(3), 27-54.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Arches, Joan(1991), “Social Structure, Burnout, and Job Satisfaction,” *Social Work*, 36(3), 202-206.
- Babin, Barry J. and James S. Boles(1998), “Employee Behavior in A Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women,” *Journal of Marketing*, 62(2), 77-91.
- Bettencourt, Lance A. and Stephen W. Brown(1997), “Contact Employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Pro-social Service Behaviors,” *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Bhuiyan, Shahid N., and Bulent Menguc(2002), “An Extension and Evaluation of Job

- Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in An Expatriate, Guest Worker, Sales Setting,” *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(1), 1-11.
- Bush, Robert P., Alan J. Bush, David J. Ortinau, and Joseph F. Hair, Jr.(1990), “Developing A Behavior-Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance,” *Journal of Retailing*, 66(Spring), 119-136.
- Campion, Micahel A., Ellen M. Papper, and Gina J. Mdesker(1996), “Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension,” *Personnel Psychology*, 49(4), 429-452.
- Chang, Wen-Yin, Jui-Chu Ma, Hsiao-Ting Chiu, Kuan-Chia Lin and Pi-Hsia Lee(2009), “Job Satisfaction and Perceptions of Quality of Patient Care, Collaboration and Teamwork in Acute Care Hospitals,” *Journal of Advanced Nursing*, 65(9), 1946-1955.
- Clark, Kim B. and Takahiro Fujimoto(1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- De Jong, Ad, Ko De Ruyter, and Jos Lemmink(2004), “Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams,” *Journal of Marketing*, 68(2), 18-35.
- De Wulf, Kristof, Gaby Odekerken-Schröder and Dawn Iacobucci(2001) “Investments in Consumer Relationships: A Cross-country and Cross-Industry Exploration,” *Journal of Marketing*, 65(October), 33-50.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Flaherty, Karen E. and James M. Pappas (2000), “The Role of Trust in Salesperson-Sales Manager Relationships,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20(4), 271-278.
- Gibbs, Jack P.(1981), *Norm, Deviance, and Social Control; Conceptual Matters*, New York: Elsevier.
- Graen, George B., Michael A. Novak, and P. Sommerkamp(1982), “The Effect of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Gunnarsdóttir, Sigrún, Sean P. Clarke, Anne Marie Rafferty and Don Nutbeam(2009), “Front-line Management, Staffing and Nurse-doctor Relationships as Predictors of Nurse and Patient Outcomes. A Survey of Icelandic Hospital Nurses,” *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 920-927.
- Hartline, Michael D. and Orville C. Ferrell

- (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Harvey, Sally H. and Melvyn C. Raider(1984), "Administrator Burnout," *Administration in Social Work*, 8(2), 81-89.
- Heide, Jan and George John(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships," *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Herzberg, Fredrick, Bernard Mausner and Barbara Snyderman(1959), *The Motivation to Work*, New York; Wiley.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser and Jr. Leonard A. Schlesinger(1997), *The Service Profit Chain*, New York: The Free Press.
- Huberty, Thomas J. and Huebner, E. Scott (1988), "A National Survey of Burnout Among School Psychologists," *Psychology in the Schools*, 25(1), 54-61.
- Hurley, Robert F. and Hooman Estelami (2007), "An Exploratory Study of Employee Turnover Indicators as Predictors of Customer Satisfaction," *Journal of Services Marketing*, 21(3), 186-199.
- Iverson, Roderick D.(1999), "An Event History Analysis of Employee Turnover: The Case of Hospital Employees in Australia," *Human Resource Management Review*, 9(4), 397-418.
- Jehn, Karen A.(1997), "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups," *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Leiter, Michael P. and Phyllis Harvie(1997), "Burnout Among Mental Health Workers: A Review and a Research Agenda," *International Journal of Social Psychiatry*, 42(2), 90-101.
- Li, J. and V. A. Lambert(2008), "Job Satisfaction among Intensive Care Nurses from the People's Republic of China," *International Nursing Review*, 55(1), 34-39.
- Locke, Edwin A.(1969), "What is Job Satisfaction?," *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, Edwin A.(1976), *The Nature and Causes Job Satisfaction*, In M. D. Dunnette(ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Macneil Ian R.(1980), *The New Social Contract*, New Haven, CT: Yale University Press.
- McCormick, E. J. and D. Ilgen(1980), *Industrial Psychology*, 7th ed. Prentice-Hall.
- McNeese-Smith, Donna K.(1999), "The Relationship between Managerial Motivation, Leadership, Nurse Outcomes and Patient Satisfaction," *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 243-259.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin(1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994),

- "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morris, J. Andrew and Daniel C. Feldman(1996), "The Dimensions and Consequences of Emotional Labor," *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Pearce, Jone L. and Hal B. Gregresen,(1991), "Task Interdependence and Extrarole Behavior: A Test of the Mediating Effect of Responsibility," *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- Pfeffer, Jeffery and Gerald R. Salansik(1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, NY; Harper and Row.
- Price, James L. and Charles W. Mueller(1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, Greenwich, CT: JAL Press.
- Requena, Felix(2002), Social Capital in the Spanish Quality of Working Life Survey, OECD-UK ONS International Conference on Social Capital Measurement, September (in <http://www.oecd.org/innovation/research/2382039.pdf>)
- Ruekert, Robert W. and Orville C. Walker(1987), "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, 51(1), 1-19.
- Scarpello, Vida and John P. Cambell(1993), "Job satisfaction: Are All the Parts There?," *Personnel Psychology*, 36(3), 577-600.
- Schneider, Benjamin and David E. Bowen (1995), *Winning the service game*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Seibert, Scott, Maria L. Kramier and Robert Liden(2001), "A Social Capital Theory of Career Sucess," *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Shea, Gregory P. and Richaed A. Guzzo(1987), "Group Effectiveness: What Really Matters?," *Sloan Management Review*, 28(3), 25-31.
- Singh, Jaspal and Gagandeep Kaur(2009), "Determinants of Job Satisfaction in Select Indian Universal Banks-An Empirical Study," *Asia Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 5(4), 43-55.
- Skinner, Steven J., Jule B. Gassenheimer and Scott W. Kelley(1992), "Cooperation in Supplier-Dealer Relations," *Journal of Retailing*, 68(2), 174-193.
- Smith, Ken G., Stephen J. Carroll and Susan J. Ashford,(1995), "Intra- and Inter Organizational Cooperation: Toward A Research Agenda," *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- Smith, C., Denis W. Organ and Janet P. Near(1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Solomon, Michael R., Carol Surprenant, John

- A. Czepiel and Evelyn G. Gutman (1985), "A Role Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter," *Journal of Marketing*, 49(Winter), 99-111.
- Song, X. Michael, Mitzi M. Montoya-Weiss and Jeffery B. Schmidt(1997), "Antecedent and Consequences of Cross-functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives," *Journal of Production Innovation Management*, 14(1), 35-47.
- Surra, Catherine A. and Molly Longstreth(1990), "Similarity of Outcomes, Interdependence, and Conflict in Dating Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(3), 501-516.
- Susskind, Alex M., K. Michele Kacmar and Carl P. Borchgrevink(2003), "Customer Service Providers' Attitudes Relating to Customer Service and Customer Satisfaction in the Customer-server Exchange," *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179-187.
- Thibaut, John W. and Harold H. Kelley(1959), *The Social Psychology of Groups*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tsai, Wei-Chi, Hsien-Wen Chen, and Jen-Wei Cheng(2009), "Employee Positive Moods as A Mediator Linking Transformational Leadership and Employee Work Out comes," *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 206-219.
- Wageman, R.(1995), "Interdependence and Group Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.
- Wexley, Kenneth N. and Gary A. Yukl(1984), *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Revised, Richard E., Irwin.
- Yilmaz, Cengiz and Shelby D. Hunt(2001), "Salesperson Cooperation: The Influence of Relational Task, Organizational and Personal Factors," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 335-357.

The Effect of Frontline Service Encounters' Cooperation with Other Service Encounters on Job Satisfaction and Job Performance

Son, Minhee*, Han, Kyesook**

Abstract

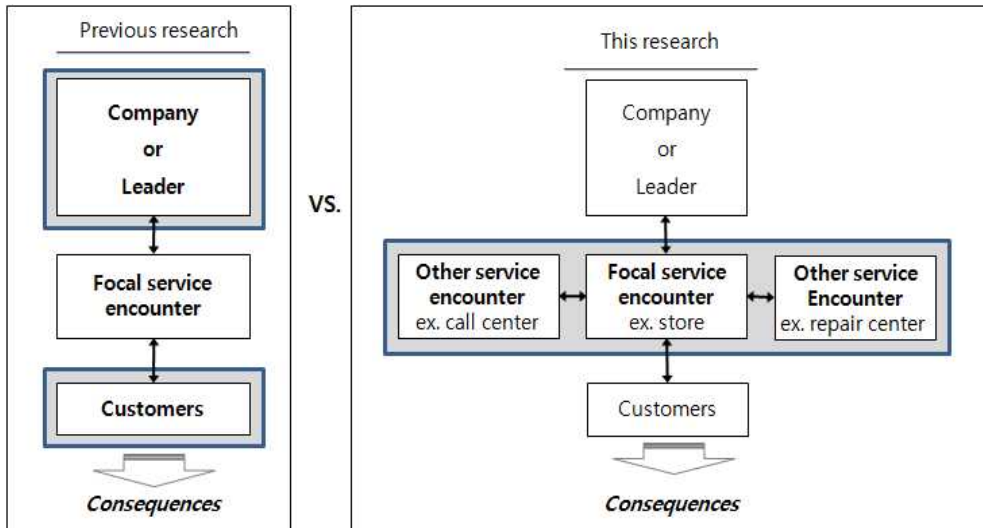
Researchers and managers have little examined the importance of frontline service encounters. In recent years, as customer's needs and expectations for high service quality are diversified and sophisticated, it is getting harder to realize the overall service process in a single contact point. Therefore, many companies manage various frontline service encounters, including online, offline, inbound or outbound channels, and emphasize the interactive nature between service encounters. Although marketing researchers have identified various exchange relationships of service encounter- perceived organizational support (POS), leader-member exchange, team (internal)-member exchange, and customer-member exchange, there has been scant research regarding how service encounters are interrelated to each other.

This research suggests cooperation as an exchange relationship between service encounters. Cooperation, the willful contribution of individuals, groups, and so on, to the successful completion of common tasks and/or to the achievement of mutual objectives, is a critical issue for substantial success of organizations. From the perspective of service firms where a wide variety of service encounters are managed, the most important thing for both channel management and organizational outcomes is mutual coordination between service encounters. Therefore, this research tries to focus on cooperation between service encounters, not cooperation within a single service encounter, and thus extends the previous research on frontline service encounters' exchange relationships.

Key words : service process, service encounter, multi-channel, cooperation between service encounters, job satisfaction, job performance

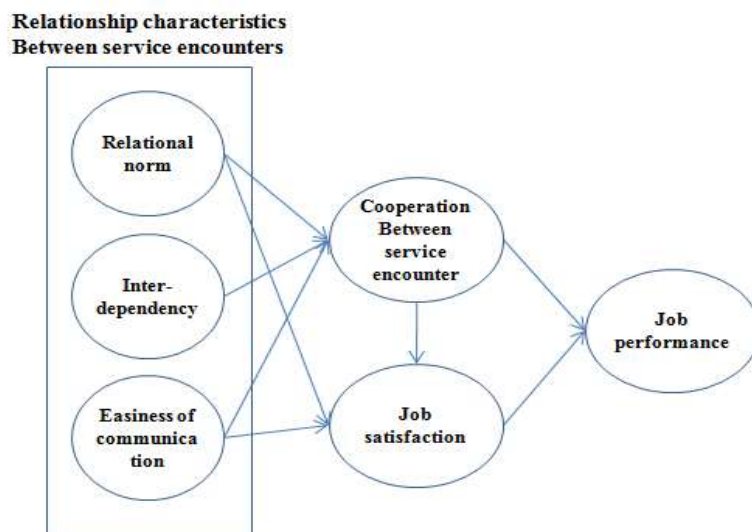
* Assistant Professor, Dept. of Business Administration, Dongguk University.

** Corresponding Author, Assistant Professor, Dept. of Distribution Management, Yuhan college.



〈Figure 1〉 An Extension of Frontline Service Encounters' Exchange Relationships: Principal Area of This Study

In the current research, three factors are identified as relationship characteristics which affect cooperative behavior between contact points: relational norm, interdependency, and easiness of communication. This research then examines how cooperation between service encounters influences job satisfaction and job performance. The research model is as follows:



〈Figure 2〉 Research Model

To test the suggested model, 954 responses from frontline service employees of a large national telecommunications company (telco) in Korea were used for the data analysis. Service encounters of telco fall into three main classes such as call centers, stores, and opening /repair centers. In terms of the type of frontline service employees, there were 381 call center employees (39.9%), 453 store employees (47.5%), and 120 opening /repair center employees (12.6%), respectively.

To assess constructs such as relational norm, interdependence, easiness of communication, cooperation with other service encounters, job satisfaction, and job performance, we adapted and modified scales used in the previous studies. A total of 26 items were measured on a five-point scale.

〈Table 1〉 Factor Loadings, Reliability and Validity for Research Constructs

Constructs			Cronbach's α	EFA			CFA	
				Factor loading	Eigen value	% of variance	λ (t-value)	SMC
exogenous variable	Relational norm	Nor1	.863	.870	3.287	32.867	.90(34.91)	.79
		Nor2		.853			.88(33.82)	
		Nor3		.689			.79(28.22)	
	Inter-dependency	Ind1	.854	.837	3.240	32.397	.79(27.51)	.55
		Ind2		.825			.74(25.25)	
		Ind3		.808			.74(24.90)	
		Ind4		.687			.66(21.72)	
		Ind5		.828			.74(25.25)	
	Easiness of comm.	Com1	.742	.834	2.968	18.737	.73(24.76)	.59
		Com2		.832			.81(28.35)	
Indogenous variable	Cooperation with other service encounter	Cor1	.736	.834	3.257	29.609	.78(24.20)	.52
		Cor2		.789			.77(23.99)	
		Cor3		.628			.50(14.79)	
		Cor4		.563			.44(12.79)	
	Job satisfaction	Sat1	.849	.860	2.435	22.135	.88(33.71)	.67
		Sat2		.810			.86(32.41)	
		Sat3		.800			.82(30.06)	
		Sat4		.778			.69(23.67)	
	Job performance	Per1	.854	.571	2.150	19.547	.76(26.07)	.72
		Per2		.835			.85(30.52)	
		Per3		.810			.86(31.79)	

〈Table 4〉 Summary of Hypotheses Tests.

Hypothesis	Path	b	t-value	Results
H1a	Cooperation ⇒ Job satisfaction	.18	4.13**	S
H1b	Cooperation ⇒ Job performance	.078	2.75**	S
H2	Job satisfaction ⇒ Job performance	.57	20.39**	S
H3a	Relational norm ⇒ Cooperation	.47	11.50**	S
H3b	Relational norm ⇒ Job satisfaction	.29	5.33**	S
H4	Interdependency ⇒ Cooperation	.22	7.90**	S
H5a	Easiness of communication ⇒ Cooperation	.17	4.92**	S
H5b	Easiness of communication ⇒ Job satisfaction	.043	0.93	N,S

Scale reliability, convergent and discriminant validity were used to validate measures. Also, the Cronbach's alpha was used as the reliability measurements. After deleting one item, all the values of reliability coefficients were greater than the conventional minimum of 0.70. This study conducted second-order confirmatory factor analyses to assess the validity of our measurements based on our assumption that relational norm is composed of flexibility, solidarity, and information exchange. The overall fit of the measurement model is within acceptable levels: $\chi^2=20.34(p=0.0024, d.f.= 6)$; GFI=0.99, CFI=0.99; NFI=0.99; RMR=0.027; RMSEA=0.05.

To identify the dimensions of research constructs, EFA(Exploratory Factor Analysis) using a varimax rotation was conducted. Except two items, all items were loaded significantly on their respective constructs, providing support for convergent validity. As a next step, CFA(Confirmatory Factor Analysis) was conducted to assess discriminant validity. We compared correlations between pairs of individual construct and found that χ^2 of unrestricted models were significantly greater than χ^2 of restricted models, which provides support for discriminant validity.

This study tested research model using LISREL 8.30. The estimation of the structural equation model revealed an acceptable fit of the model to the data : $\chi^2=25.56(d.f.=4, p=0.0)$, GFI=0.99, NFI=0.99, CFI=0.99, RMR=0.026, RMSEA=0.074. Table 4 shows the results of hypothesis testing.

All the paths in the proposed model received significant statistical support, except for the path related to H5b. The empirical results show that each relational characteristic between service encounters has a significant differential influence on cooperative behavior between

service encounters. In addition, it is found that cooperation between service encounters has a significant positive impact on job satisfaction and job performance. Finally, some managerial implications of this research and directions for future research are discussed.