

## 서비스 종업원의 역할모호성이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구

김남재

경희대학교 일반대학원 경영학 석사  
([njkim1971@korea.com](mailto:njkim1971@korea.com))

강병서

경희대학교 경영대학 교수  
([bskang@khu.ac.kr](mailto:bskang@khu.ac.kr))

유경환

(주)아이애크, 이사

본 연구는 서비스 종업원의 역할모호성에 따른 고객지향성을 측정함에 있어서 역할모호성의 선행요인인 임파워먼트, 고려, 피드백, 행동기준평가와 결과요인인 종업원만족과, 고객지향성의 구조모델을 설정하고 조사한 것이다. 연구결과 종업원에 대한 상사의 고려, 업무에 대한 피드백, 행동기준에 의한 평가 등이 원활할수록 종업원의 역할모호성은 줄어드는 것으로 나타났고 임파워먼트와 상사의 고려는 종업원의 만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 종업원의 역할모호성은 종업원만족과 고객지향성에 부정적인 영향을 미치며 종업원만족은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 1. 서 론

20세기 후반 이후 서비스산업에 대한 중요성이 부각되면서 대부분의 선진국들은 서비스산업을 국가경쟁력 차원에서 집중 육성하고 있다. 우리나라 또한 전체 산업에서 서비스산업이 차지하는 비중이 늘어나 2000년 말 기준으로 GDP 중 67%를 차지하고 있고, 2010년에는 72%를 차지할 것으로 예상된다(한국은행 국민계정).

서비스산업의 발달로 서비스의 표준화가 여러 서비스 분야에서 이루어지면서 서비스 종업원의 역할이 예전에 비해 많이 줄어들었고, 이로 인해 서비스 실패의 기회 또한 많이 줄었으나 고객접촉이 많은 서비스산업에서는 오히려 서비스 종업원의 역할이 더욱 중요시되고 있는 실정이다. 그러나 우리나라

의 경우, IMF체제이후 경기불황으로 인한 기업들의 구조조정으로 인해 서비스 종업원들의 업무하중이 늘어나고, 이에 비해 임금삭감 및 동결 등으로 서비스 종업원들의 직무에 대한 불만족이 크게 증대되었다(한국능률협회컨설팅 1999). 이러한 현상은 결국 고객에게 직접 서비스를 제공하는 종업원의 업무에 악영향을 끼치며, 서비스 기업의 경영철학인 고객만족경영에 근본적인 문제점을 야기하는 요인으로 작용하고 있다.

서비스 점점 과정상에서 직접 고객과 접촉하는 서비스 종업원의 역할은 곧바로 서비스 품질 및 고객만족과도 관련된다. Rust et al.(1996)의 연구에 의하면 조직과 업무에 만족한 종업원일수록 고객을 만족시킨다고 하였다. 그러나 최일선에서 고객과 접하고 있는 서비스 접점상의 종업원의 경우 효과적인 직무설계가 되어있지 않으면 역할모호성

이 일어나기 쉽다(Berry et al. 1994). 역할모호성은 '기대된 역할에 대한 실제지식과 욕구만족을 위해 필요한 지식간의 불일치'로 종업원이 자기의 역할수행과 관련한 충분한 정보를 가지고 있지 못할 때 발생한다(Kahn 1989). 역할모호성은 주로 인사조직관리 분야에서 논의되어져 왔던 분야였다. 그러나 종업원을 내부고객으로 인식하고 동기를 부여하여 더 많은 성과를 낼 수 있도록 업무여건을 조성케 하는 내부마케팅의 목적달성을 위한 수단으로서 즉, 서비스 프로세스 측면에서 종업원의 역할모호성에 대한 연구가 필요하다.

역할모호성에 대한 기존연구를 살펴보면 직무스트레스의 원천으로서 역할모호성과 역할갈등에 대한 연구(Fried et al. 1998; Elovainio & Kivimaki 2001; Fisher 2001), 역할모호성에 영향을 주는 조직요인에 관한 연구(Behrman & Perreault 1981; Singh 1993; Michaels & Ferrell 1996), 역할모호성으로 인한 직무성과에 대한 연구(Singh 1993)가 주를 이루고 있다. 그러나 역할모호성에 영향을 미치는 조직요인에 대한 종합적인 연구가 이루어지지 않았으며, 또한 조직요인으로 발생한 역할모호성이 종업원 만족과 종업원의 고객지향성에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구 또한 아직 미진한 실정이다.

따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 최일선 서비스 종업원의 역할모호성에 대한 개념과 관계를 조사한다. 이는 역할모호성이 모든 조직원에게 일어날 수 있는 현상이지만 최일선 종업원의 역할모호성은 곧바로 고객이 느끼는 서비스 품질로 연결되어 질 수 있기 때문이며, 역할갈등에 비해 관리자의 개입이 보다 쉽기 때문이다. 둘째, 서비스 종업원의 역할모호성과 조직 영향요인 간의 관계를 파악한다. 조직적 요인은 기업의 내부 프로세스

활동 등을 통하여 통제가 가능하므로 이를 통해 종업원의 역할모호성 해결전략을 고찰해보도록 한다. 셋째, 최일선 종업원의 역할모호성이 종업원 만족에 어떤 영향을 미치고, 최종적으로 종업원의 고객지향성에 어떤 영향을 미치는지를 검증한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 다음과 같이 본 연구에 필요한 문헌을 통하여 이론적인 고찰을 한다.

## II. 이론적 고찰

### 2.1 서비스 종업원의 역할모호성

많은 연구자들이 조직의 최일선에서 고객과 접촉하여 업무를 수행하는 종업원의 직무에 대한 심리적·행동적 영역을 이해하기 위하여 역할이론을 적용하는데 관심을 가져왔다(Kahn 1964; Behrman & Perreault 1981; Singh 1993; Judy 1994). 직무 스트레스의 연구에서 가장 자주 언급되는 역할갈등과 역할 모호성은 종업원의 업무성과에 부정적인 영향을 미친다고 많은 연구자들이 가정했으나 이를 지지할 만한 실증연구는 그렇게 많지 않다(Fried et al. 1998). 역할모호성은 역할 수행자가 그 직무로부터 요구되는 임무와 책임 및 권한을 정확히 지각하지 못한 상태로 종업원에게 주어진 역할의 효과적인 수행을 위해 필요한 적절한 정보가 부족할 때 발생되고(Senatra 1980), 역할갈등은 종업원이 상반되는 기대(expectation) 사이에 부딪힐 때, 즉 특정 기대를 위해 행한 업무가 다른 기대와 상반되거나 다른 기대를 위한 업무를 수행하기 어렵게 할 때 존재한다(Kahn et al. 1964).

역할모호성이 서비스 종업원에게 있어 주요 연구

의 대상이 되는 이유는 직무특성상 서비스 종업원들이 역할갈등, 역할모호성과 같은 심리적 압박을 받기 쉽고, 이로 인해 종업원 성과에 악영향을 미치게 되기 때문이다. 서비스 종업원들이 다른 직종에 종사하는 사람들과 달리 역할갈등이나 역할모호성과 같은 심리적 압박에 민감한 이유는 다음과 같은 것들을 들 수 있다(Teas 1985; Rebele & Michaels 1990; 김영선 1998).

첫째, 서비스 종업원은 그가 속한 조직과 고객사이에 위치하여 경계선 역할(boundary spanner)을 수행함으로써 협상과 교환과정에서 기업과 소비자의 양자를 대표하는 복잡한 역할을 담당한다. 둘째, 서비스 종업원의 경우는 일반적으로 고객을 찾아가서 활동하게 되므로 심리적 육체적으로 모기업으로부터 분리된 채 고객과 만나는 경우가 많아 모기업과의 커뮤니케이션에 어려움을 느끼는 경우가 많다. 셋째, 서비스 종업원들은 끊임없이 이질적인 고객집단과 접촉하고 신제품의 소개와 같은 새로운 판매활동을 병행해야 하므로 다른 직종에 비하여 혁신적이고 비구조화된 역할을 수행하게 된다.

이러한 역할모호성은 앞에서 언급한 것처럼 역할갈등과 함께 조직 스트레스의 주된 변수로서 함께 배려되는 경우가 많으나 본 연구에서는 역할모호성만을 주요 연구대상으로 하였다. 이는 역할모호성이 역할갈등에 비해 종업원 만족을 위한 내부 프로세스를 수행하는 과정에서 관리자가 개입하여 역할모호성을 줄이는 프로그램을 개발하는 것이 쉽게 때문이다(Singh & Rhoads 1991).

학습지 시장의 경우, 지도교사의 역할은 회원들을 직접 방문하여 학습지 회사에서 제공하는 교재라는 유형적인 도구를 사용하여 무형적인 학습서비스를 전달하는 것으로 회원의 연령, 학력수준, 학업태도 등에 따라 맞춤교육서비스를 제공해야 하는 근무환

경에서 발생하는 역할모호성은 지도교사의 방문학습 매뉴얼, 지도방식, 상담방식, 학력평가 등의 프로세스를 포괄하는 학습지원시스템을 통해 제거될 수 있다. 그러나 지도교사가 느끼는 이상적인 지도교사의 역할과 현재 자신이 행하는 역할간의 불일치, 동료 지도교사나 상급자와의 관계 속에서 발생하는 상반되는 역할기대 등에서 발생하는 역할갈등은 역할모호성에 비해 관리자의 개입으로 해소되기 어렵다.

역할모호성의 영향요인은 개인적 요인과 조직적 요인으로 나눌 수 있는데, Daniel과 Jeffrey(1996)는 개인적 요인으로 직무경험, A-type 행동유형, 보상의 기대정도 등을 주장하였고, 조직적 영향요인으로 권한위양, 고려, 피드백 등을 주장하였다. 한편 조직적 요인만을 연구한 Singh(1993)은 피드백, 권한위양, 고려가 역할모호성에 영향을 미친다고 하였고, Michael과 Ferrell(1996)은 행동에 기초한 평가가 종업원의 역할모호성에 영향을 미친다고 하였다(김영선 1998). 그러나 개인적 요인은 서비스 기업이 관리를 통해 통제가 어려운 요소이기 때문에 본 연구에서는 조직적 요인만을 고려하였다.

## 2.2 종업원 만족

역할모호성이 종업원 만족에 미치는 영향에 대한 선행연구를 살펴보면 대부분의 연구에서 역할스트레스가 종업원 만족에 직접적인 영향관계가 있다는 것을 지지하고 있다(Fisher & Gitelson 1983; Behrman & Perreault 1984; Jackson & Schuler 1985; Brown & Peterson 1993; Singh 1998; Fisher 2001). 최일선 서비스 종업원이 자신의 역할에 대한 지식이 부족하면 그들의 노력은 불충분하거나 잘못된 방향으로 이루어지는

경향이 있어 성과에 부정적인 영향을 미치고, 이는 결국 업무에 대한 불만족으로 표출된다(Jackson & Schuler 1985).

1990년대 이후 종업원 만족은 고객만족과 더불어 서비스 품질을 증시하는 회사들의 중심 전략이 되고 있다(Jamieson & Richaeds 1996). 이는 고객과 직접 접촉하는 종업원의 만족이 직접적으로 고객만족에 영향을 미치기 때문이다(Rust et al. 1996). 직무경험으로 생성된 조직에 대한 호의적인 느낌은 종업원에게 만족감을 일으키고 이는 종업원의 조직에 대한 관여(commitment)의 수준을 높인다. 이러한 관여는 종업원과 고객간의 관계를 강화시키는데 중요한 요소로 작용한다(Crosby et al. 1994; Jamieson & Richards 1996). 마케팅분야에서의 종업원 만족은 인사조직분야에서의 직무만족이라는 개념과 혼용해서 쓰이고 있다. 이 유재(1997)는 종업원 만족의 의의를 일, 직장, 조직인사, 근로조건, 회사에 대한 만족이라고 하였다. 또한 Locke(1976)은 직무만족을 자기 자신의 직무나 직무경험에서 나오는 즐겁고 긍정적인 감정적 상태라고 정의하였다.

종업원 성과와 만족간의 관계에서 선행요인에 대한 논쟁은 기존의 많은 연구들에도 불구하고 아직까지 화두로 남아있다. 만족이 성과에 영향을 미친다는 주장은 인간관계론으로부터 나온 주장으로 종업원의 욕구를 만족시킴으로써 생산성 향상이 가능하다는 사고를 토대로 하고 있다. 그러나 이에 대한 실증연구(Schwab & Cummings 1976; Kesseleman 1976)는 성과가 만족에 영향을 미친다는 실증연구(Porter & Lawler 1968; Greene 1989; Wanous 1990; Sheridan 1992; Singh 1993)에 비해 미미한 편이며, 많은 학자들이 후자의 견해를 대체로 인정하는 추세이다.

### 2.3 고객지향성

고객지향성이란 기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점에서 기업활동을 행하는 것을 의미하는 것으로 기업의 활동은 고객관점에서 인지되고, 고객이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는 것이다. 고객지향적 사고는 기업이 시장에서 활동하는 최종소비자, 경쟁자, 유통업자, 공급자와 같은 외부고객에 대해 시장정보를 획득하고 이를 기업의 모든 부서에 확산하고 적극적인 대응을 통해 최종소비자에게 최상의 가치를 제공하고자 하는 시장지향적 사고의 세부적인 개념으로 고객뿐만 아니라 경쟁자에 대한 개념까지 다루는 시장지향성과는 달리 최종소비자에 중점을 두는 점에서 차이가 있다(Saxe & Weitz 1998).

Saxe(1988)는 종업원의 고객지향성을 종업원이 그들의 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매의 사결정을 함에 있어 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 개념의 수행정도를 나타내는 것으로 정의하였고, 종업원이 고객지향적일수록 장기적, 점진적인 고객만족 증진의 목표를 위해 종사하며, 고객의 불만족을 일으킬 수 있는 행동을 피한다고 하였다.

1980년 이전까지 판매활동과 관련하여 고객지향성에 관한 실증연구는 거의 없었다. 1981년 Dubinsky와 Staples가 산업재 제조회사의 영업사업을 대상으로 처음으로 고객 지향성에 대한 연구를 발표하였는데 이들은 판매실적이 가장 좋은 영업사원의 영업기법이 고객의 욕구를 확인하고, 이를 적극적으로 해결해주는 고객지향적인 영업기법임을 발견하였다. 그 후 고객지향성을 측정하는 일반적인 척도(Selling Orientation Customer Orientation, or SOCO)를 개발한 Saxe와 Weitz(1982)는 기업이 고객의 욕구를 파악할 줄

알아야 하고, 현재의 구매자와의 미래 거래를 예측하지 못하면 고객지향성은 실패하기 쉽다고 주장하였다. 이러한 고객지향성의 기업 내 결정요인에는 첫째, 고객욕구에 신속히 반응하여는 최고경영자의 확고한 의지 둘째, 부서간 정보의 공유 셋째, 산출중심적이 아닌 행위중심적 보상 시스템 넷째, 고객지향적 조직구조가 있다(Singh 1993; Cornish 1988).

1975). 이는 자율성이 최일선 종업원의 주위에 존재하는 모호성에 대해 보다 잘 대처하도록 하기 때문에 자율성이 부족할 때보다는 자율성이 충분히 보장될 때 역할모호성을 덜 지각한다는 것이다. Jackson과 Schuler(1985)의 메타분석에 의하면 이러한 가설은 평균 상관관계 0.39로서 지지되었다.

가설 1: 종업원에게 부여된 자율성이 클수록 역할모호성이 줄어들 것이다.

### III. 연구가설과 연구모형

#### 3.1 연구가설

##### 3.2.1 조직요인과 역할모호성 간의 관계

조직요인과 역할모호성의 관계에 대한 연구는 Hackman과 Oldham(1976)의 직무특성모델에 그 뿌리가 있다. 일반적으로 직무와 관련된 피드백, 임파워먼트, 관리와 관련된 배려, 행동기준평가 등의 변수들은 역할모호성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Jackson and Shuler 1985). 경영자의 관심은 최일선 종업원의 역할모호성을 없애거나, 그렇지 않으면 줄일 수 있도록 작업환경을 설계하고 관리자를 훈련시키는 것이다. 본 연구에서는 조직요인으로서 임파워먼트, 배려, 피드백, 행동기준평가 등이 고려되었다.

임파워먼트(empowerment): 임파워먼트는 최일선 종업원의 역할에서 요구되는 목적을 달성하기 위해 수행되는 업무과정에서 종업원에게 허용되는 재량과 자유의 정도를 말한다(Singh 1993). 선행연구에 의하면, 임파워먼트가 더 많을수록 역할모호성은 줄어든다고 하였다(Donnelly & Ivancevich

배려(consideration): 배려는 상사의 사회감정적 관심(sociomotional concern), 상사에 의해 조성된 심리적 친숙함의 정도, 친밀도, 도움 등에 의해 획득된다(House 1971). 상사에 의해 제공된 사회감정적 지원은 최일선 종업원의 역할에 내재된 모호성에 잘 대처하도록 도와주고 역할을 명료하게 해준다. 따라서 배려의 정도가 높을수록 역할모호성은 줄어든다고 할 수 있다(Teas 1983; Michaels et al. 1987; Kohl 1989).

가설 2: 상사로부터의 배려가 많을수록 역할모호성이 줄어들 것이다.

피드백(feedback): 최일선 종업원들에게 제공되는 성과의 피드백은 지각된 역할모호성을 줄여주는 데(Teas 1983), 이는 성과의 피드백이 최일선 종업원들로 하여금 그들의 역할에 대한 학습을 도와주기 때문이다(Hackman & Oldham 1976). 마케팅과 조직심리학에서의 연구는 이러한 가설을 뒷받침해준다(Teas 1983; Brief & Aldag 1976).

가설 3: 성과에 대한 피드백이 잘 될수록 역할모호성이 줄어들 것이다.

행동기준 평가(behavior based evaluation): 행동기준 평가는 종업원에 대한 평가 시 측정 가능한 객관적인 성과에 의해 평가하는 것이 아니라 종업원이 어떻게 행동하는가를 기초로 평가하는 것을 말한다(Anderson & Oliver 1987). 행동기준 평가는 종업원의 역할모호성을 감소시킬 수 있는데 행동기준평가 시스템 하에서 종업원은 단기적으로 획득해야 하는 측정 가능한 성과에 대한 부담감에서 벗어나 종업원 스스로 자율적으로 성과를 위해 노력할 수 있기 때문이다(Michael & Ferrell 1996).

가설 4: 행동기준 평가를 강화할수록 역할모호성은 줄일 것이다.

### 3.1.2 역할모호성과 종업원 만족 간의 관계

Jackson과 Schuler(1985)는 메타분석을 통해 인지된 역할모호성이 종업원 만족에 부정적인 영향을 미친다는 주장을 검증하였고, 이러한 연구결과는 많은 학자들에 의해 지지되었는데(Lyonski et al. 1989; Singh 1993; Fisher 2001), Brown과 Peterson(1993)의 연구에 의하면 역할모호성과 종업원 만족간의 상관계수가 -0.36이었다. 이는 최일선 종업원이 효과적인 역할행동에 대한 지식이 부족할 경우, 그들의 노력은 효율성이 떨어지고, 자칫 잘못된 방향으로 업무를 진행하여 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있고(Jackson & Schuler 1985), 이로 인해 생기는 업무에 대한 스트레스, 좌절감 등은 종업원의 만족도를 감소시킬 수 있음을 의미한다(Behrman & Perreault 1984). 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 5: 역할모호성이 클수록 종업원 만족도는 낮을 것이다.

### 3.1.3 역할모호성과 고객지향성 간의 관계

역할모호성과 고객지향성 간의 관계에 대해 실증 분석한 연구는 극히 드물다. 따라서 역할모호성과 고객지향성에 관한 각각의 선행연구를 바탕으로 가설을 도출하였다. 앞서 밝혔듯이 역할모호성은 역할 수행자가 그 직무로부터 요구되는 임무와 책임 및 권한을 정확히 지각하지 못한 상태를 말한다. Fisher(2001)에 의하면 최일선 종업원에게 역할모호성이 발생할 경우, 종업원은 고객의 욕구를 파악하지 못하거나 고객의 욕구를 파악했다라도 적절히 대응하지 못하여 고객의 불만족을 야기한다고 한다. Singh(1993)는 종업원이 업무수행 과정에서 타부서와의 갈등으로 인해 역할모호성을 경험한다고 하였는데, 부서간 갈등은 정보공유를 억제시키고, 결과적으로 이는 고객을 만족시킬 수 있는 구조나 전략을 채택하기 어렵다(Walker 1987). 부서간 연계성은 고객지향성의 결정요인으로서 조직 내 정보의 상호작용과 교환을 용이하게 하므로 이는 종업원들로 하여금 고객욕구의 변화에 적절히 반응하도록 해준다(Singh 1993; Cornish 1988). 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 6: 역할모호성이 클수록 고객지향성이 낮을 것이다.

### 3.1.4 종업원 만족과 고객지향성 간의 관계

Hoffman과 Ingram(1992)은 간호사들을 대상으로 종업원만족이 고객지향성에 긍정적인 영향을

미친다는 가설을 검증하였다. 이들에 따르면 간호사들이 심리적인 면에서 직무만족도가 높을 경우, 환자들을 보살피는 태도가 고객지향적으로 변화되어 고객의 욕구를 파악하려고 노력한다고 하였다. 또한 개인들이 긍정적인 감정상태를 가지고 있을 때 사회적으로 바람직한 행동들을 더 자주 하게 되는데 직무만족은 조직원들의 긍정적인 감정상태를 측정하는 가장 중요한 변수가 되므로 직무만족도가 높은 종업원일수록 대인관계에서의 민감성이 높아 고객의 이야기를 경청하고 고객의 욕구와 필요성을 신속히 파악하여 친절한 태도를 보이게 된다고 하였다.

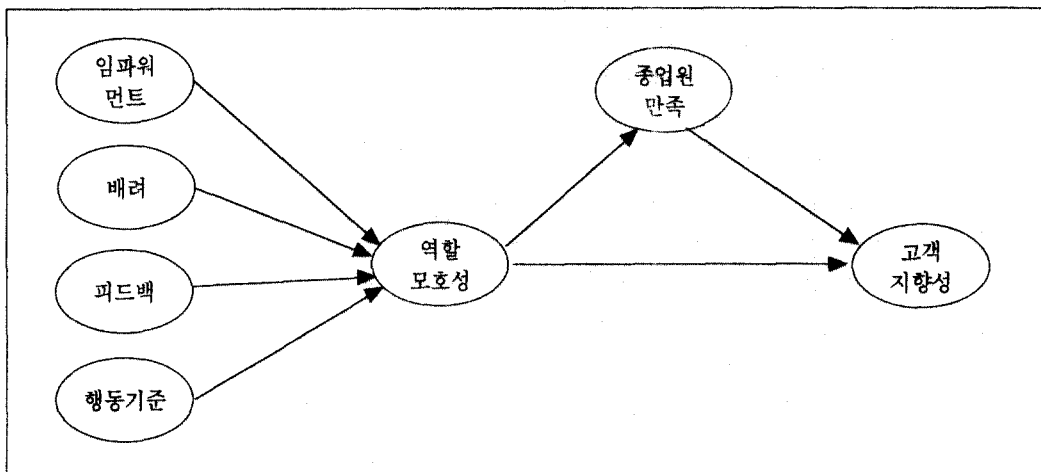
한편 Gardner(1985)에 따르면 종업원의 만족도가 높을수록 대인관계에서 친절한 행위, 감정의 자제, 비판의 수용정도가 높다고 하였다. 이러한 종업원의 행동들은 고객과의 접촉 시 일어날 수 있는 고객지향적인 사고 및 행동들이다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 7: 종업원의 만족도가 높을수록 고객지향성이 높을 것이다.

### 3.2 연구모형

서비스산업의 성공요인은 고객에게 서비스를 제공하는 종업원의 역량에 달려있다. 종업원들은 서비스를 제공하는 '진실의 순간(moment of truth)'에 그들의 역량이 드러나기 때문이다. 그들의 행동 및 태도에 따라 기업의 생존이 좌우되며 고객만족 경영이 가능하다. 따라서 무엇보다도 서비스접점에서 고객과 접촉하는 종업원에 대한 내부 마케팅이 중요하다.

본 연구는 최일선 서비스 종업원의 역할모호성이 고객지향성에 영향을 줄 수 있는가를 검증하는 것이 주된 목적이다. 이는 역할모호성이 다른 역할변수에 비해 내부마케팅을 통해 해소할 수 있는 여지가 많기 때문이다. 따라서 최일선 서비스 종업원의 임파워먼트, 상사로부터의 배려, 성과에 대한 피드백, 행동에 기초한 평가 등 역할모호성의 조직요인을 감소시킴으로써 종업원 만족도를 증대시키고, 이를 통해 고객지향성을 높일 수 있는가를 검토하고자 한다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 앞에



〈그림 1〉 연구모형

서 검토한 요인들간의 관계와 가설에 근거하여 연구모형을 세우면 <그림 1>과 같다.

### 3.3 구성개념의 조작적 정의 및 측정

#### 3.3.1 외생 구성개념의 조작적 정의

**임파워먼트(empowerment)**: 임파워먼트는 Hackman과 Oldham(1976)의 직무진단설문을 이용하였다. 이 설문은 직무에 주어지는 자유, 독립성, 업무수행시 종업원의 의견개진 기회의 정도를 3항목 5점 척도로 측정하였다. 이 척도는 마케팅 분야의 연구에서도 사용되었다(Teas 1983).

**배려(consideration)**: 배려는 Teas(1981)가 House와 Dessler(1974)의 설문에서 사용한 척도를 이용하였다. 이 항목들은 상사가 제공한 심리적 지원의 정도로 본 연구에서는 3항목을 5점 척도로 측정하였다. 이 척도는 기존의 많은 마케팅 연구에 이용되었다(Teas 1983; Michaels et al. 1987; Kohli 1989).

**피드백(feedback)**: 피드백은 최일선 서비스 종업원이 상사나 업무로부터 받는 정보로 정의하였다. 이러한 정보는 종업원이 얼마나 업무를 잘 수행하고 있는가를 보여주는 것으로 Hackman과 Oldham(1976)의 직무진단설문을 이용한 문항 중 Teas(1983)가 사용한 3항목을 5점 척도로 측정하였다.

**행동기준평가(behavior-based evaluation)**: Bush(1990)는 행동에 기초한 평가를 혁신성, 친절, 회사와 고객에 대한 몰입, 고객문제를 해결하는 능력 등으로 평가를 하였다. 본 연구에서는 상사가 행동에 기초한 평가를 얼마나 중요하게 생각하고 있는지 3항목을 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.3.2 내생 구성개념의 조작적 정의

**역할모호성(role ambiguity)**: 역할모호성은 관리자의 기대와 관련된 불확실성을 포함한 종업원의 직무에 대한 불확실성의 정도(Babin et al. 1998)이다. 즉 종업원이 자기의 역할수행과 관련된 충분한 정보, 예를 들면 특정 상황에서 역할 파트너들이 기대하는 바가 무엇인지, 어떻게 그 기대를 충족시킬 수 있는지 등을 의미한다(Walker 1988). 본 연구에서 역할모호성을 측정하기 위해 5점 척도를 사용하여 총 3가지 문항을 사용하였다.

**종업원 만족(employee satisfaction)**: 종업원 만족은 종업원이 자신의 직무상황에 대한 평가에서 발생한 긍정적인 감정상태로(Heskett et al. 1994), 본 연구에서는 전반적인 직무만족을 측정하지 않고 업무, 회사정책, 상사와 동료관계 등 특정한 사항을 구분하여 9항목을 5점 척도로 측정하였다(Brown & Peterson 1993; Singh 1996; Babin & Boles 1998).

**고객지향성(customer orientation)**: Saxe와 Weitz(1982)에 의해 개발된 SOCO 척도의 24개 항목 중 총 10개 항목을 선정하여 5점 척도로 사용하였다.

## IV. 결과분석

### 4.1 자료수집

본 연구의 실증분석을 위하여 학습지 시장의 지도교사를 대상으로 자료를 수집하였다. 지도교사를 표본으로 선정한 이유는 첫째, 학습지 교육서비스

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

구분	응답자수(명)	유효비율(%)
성별	남성	209
	여성	102
	무응답	12
근무기간	6개월 미만	86
	1년 미만	49
	1년 이상	178
	무응답	10
연령별	20대	201
	30대	104
	40대	6
	무응답	12

를 위한 전달시스템 상 지도교사와 학생과의 직접적인 접촉을 통해서 서비스가 이루어지기 때문이고, 둘째 지도교사들의 업무특성상 학습지 회사보다는 고객과 접촉하는 시간이 많고, 셋째 고객에 따라 요구하는 서비스 내용이 다양해서 역할모호성에 의한 영향이 타 업종에 비해 심할 것으로 예상되었기 때문이다.

본 연구를 위한 자료는 2001년 4월 23일에서 5월 4일까지 총 350부의 설문을 배포하여 이 중 340부가 회수되었으며 미계측 자료(missing value)가 많고 자료의 왜곡이 심한 17부를 제외한 323부가 분석에 이용되었다. 본 연구에 사용된 표본의 인구통계적 특성은 〈표 1〉과 같다.

#### 4.2 표본자료의 단일차원성과 신뢰성검정

구조모형 속에 있는 가설적인 관계를 검증하기 전에 예측모델의 측정을 통하여 각 구성개념을 구성하는 조작화된 척도들의 단일차원성을 검증할 필요가 있다. 이를 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 역할모호성에 영향을 미치는 임파워먼트, 배려, 피드백, 행동기준평가 항목들과 역할모호성, 종업원 만족, 종업원 성과, 고객지향성에 대한 내적일관성을 각각 조사하기 위하여 먼저, SPSS 10.0을 이용하여 요인분석을 실시하여 요인적재값이 0.5이상인 안 되는 측정변수와 신뢰도 값을 떨어뜨리는 측정변수를 탈락시킨 후 각 요인별 신뢰도를 확인

〈표 2〉 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석결과

구성개념	최초 항목수	직각 회전후	신뢰성분석결과	Cronbach $\alpha$
임파워먼트	3	3	3	0.7063
배려	3	3	3	0.7515
피드백	3	3	3	0.7843
행동기준평가	3	3	3	0.7621
역할모호성	3	3	2	0.6655
종업원만족	9	8	8	0.8258
고객지향성	10	9	9	0.9023

하였다. 각 요인에 대한 신뢰도 값이 각각 0.7이상 이 되면 신뢰도가 높다고 볼 수 있는데(강병서 2000; Netemeyer et al. 1990) 그 결과는 <표 2>와 같다.

### 4.3 확인요인분석

표본자료에 대하여 탐색적 요인분석과 신뢰성 검정을 실시한 후, 측정항목들에 대한 확인요인분석(CFA)을 실시하였다. 확인요인분석은 특정가설을 설정하고 자료에서 관찰되는 관계를 어느 정도 잘 설명하고 있는지의 정도를 나타내는 기법으로 분석 과정에서 연구자는 사전지식이나 이론적인 결과를 가지고 가설형식으로 모형화하고 행렬의 일부원소의 값을 제약한다(김계수 2001). 각 단계별로 항목 구

성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위하여  $\chi^2$ (작을수록 바람직함), RMR(Root Mean Square Residual  $\leq 0.05$ 가 바람직함), GFI(Goodness-of-Fit Index  $\geq 0.90$ 이 바람직함), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index  $\geq 0.90$ 이 바람직함), NFI(Normed Fit index  $\geq 0.90$ 이 바람직함) CFI(Comparative Fit Index  $\geq 0.90$ 이 바람직함) 등을 사용하였다. 구체적인 확인요인분석결과는 <표 3>과 같다.

그리고 각 구성개념 간의 기준타당성을 검증하였다. 기준타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측하는 능력을 말한다(김계수 2001). 본 연구의 경우 기준타당성은 역할모호성과 고객지향성 간의 연관성을 검증하는 것이다. 기

<표 3> 확인요인분석 결과

구분	$\chi^2$	DF	P	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
외생요인	86.441	48	0.001	0.029	0.958	0.931	0.938	0.971
내생요인	161.878	74	0.000	0.020	0.931	0.902	0.917	0.954
측정모형	537.947	278	0.000	0.030	0.887	0.857	0.864	0.928

<표 4> 각 연구단위 간의 상관관계행렬

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1	3.123	0.692	1.000						
2	3.238	0.823	0.651	1.000					
3	3.786	0.567	0.227	0.196	1.000				
4	3.657	0.579	0.253	0.289	0.428	1.000			
5	1.324	0.608	-0.269	-0.331	-0.449	-0.417	1.000		
6	2.622	0.680	0.427	0.403	0.140	0.318	-0.331	1.000	
7	3.861	0.509	0.197	0.204	0.445	0.419	-0.504	0.288	1.000

(주 1) 1. 임파워먼트 2. 배려 3. 피드백 4. 행동기준평가  
5. 역할모호성 6. 종업원만족 7. 고객지향성

(주 2) 모든 상관계수들이 유의수준 0.01에서 유의함.

준타당성을 검증하기 위해 상관관계분석을 실시한 결과 각 요인간의 관계는 가설에서 설정한 방향과 동일하게 나타났다. 본 연구에서의 평균치는 각 요인에 속하는 세부항목들의 단순평균이다. <표 4>는 각 요인들 간의 상관분석 행렬에 대한 결과이다.

#### 4.4 연구모형의 적합성 및 수정모형

본 논문의 연구모형을 검증하기 위해 AMOS 4.0 패키지를 사용하였다. 전체의 구조모형을 검증한 결과,  $\chi^2=646.673$ ,  $DF=279$ ,  $P=0.000$ ,  $GFI=0.870$ ,  $RMR=0.070$ ,  $AGFI=0.836$ ,  $NFI=0.836$ ,  $CFI=0.899$ 로 전체모형이 도출되었다. 전체적으로 보았을 때, 적합도 지수들이 평가기준에 미치지 못하여, 기존의 연구모형을 일부 수정하였다.

모형의 수정은 이론적으로 문제가 되지 않는 범위에서 행해야 한다. 본 연구의 수정은 분석을 통해 나온 수정지수를 모형수정의 기반으로 삼았다. 수정지수의 적용은 5 이상인 경우가 보통이나, 본 연구에서는 보다 보수적으로 적용하기 위해 10이상으로 하였다(김계수 2001). 수정지수를 분석해 본 결과 다음과 같은 새로운 가설이 추가되었다.

먼저 임파워먼트와 종업원만족간의 관계로 Bowen과 Lawler(1992)는 임파워먼트를 관리자가 종업원에게 직무와 관련된 행동에 대한 결정을 하기 위하여 분별력을 주는 상황이라고 정의하고, 권한을 얻은(empowered) 종업원들은 더욱 열정적으로 고객을 대하고, 고객의 욕구에 신속히 대응함으로써 고객만족도를 증가시킬 수 있으며, 종업원 스스로도 직무에 대한 분별력과 유연성의 증가로 인해 직무를 즐겁게 느끼고, 직무수행시에 느끼는 스트레스를 감소시켜 궁극적으로 직무만족을 가져온다고 하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 8: 종업원에게 주어진 자율성이 클수록 종업원 만족도는 증가할 것이다.

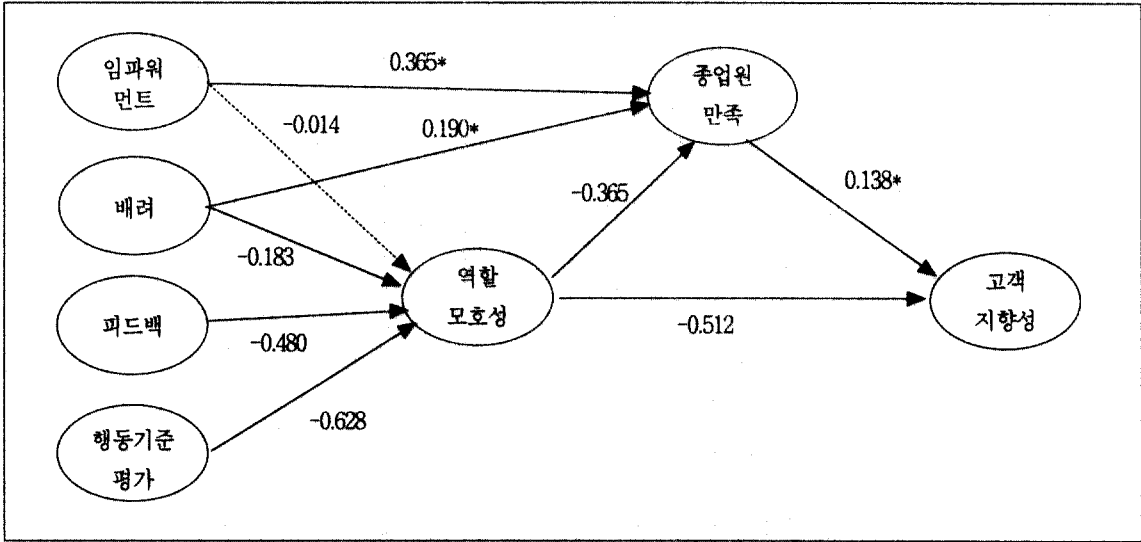
종업원 만족에 영향을 미치는 선행요인에 대한 연구는 여러 학자에 의해 진행되었으나 구체적인 요인에 대해서는 학자마다 그 이론이 분분하다. Porter와 Steers(1973)는 상사의 감독방법, 상사와의 인간적인 관계, 의사결정시 종업원의 참여보장 정도, 종업원에 대한 지지적 감독행동 등이 직무만족의 선행요인이라고 밝혔다. 즉 상사의 종업원에 대한 배려가 많을수록 종업원들의 자신들의 직무에 더욱 만족한다는 것이다. 이와 같은 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 9: 상사로부터의 배려가 많을수록 종업원 만족도는 증가할 것이다.

#### 4.5 연구가설의 검정과 논의

수정된 연구모형을 검증한 결과  $\chi^2=320.524$ ,  $df=237$ ,  $p=0.000$ ,  $GFI=0.932$ ,  $AGFI=0.899$ ,  $RMR=0.047$ ,  $NFI=0.919$ ,  $CFI=0.977$ 로 전체모형이 도출되었다. 이 연구모형은 비록  $\chi^2$ 의 P값이 기준을 충족시키지 못하고 있으나, GFI와 NFI가 0.9이상이며, CFI지수도 0.9를 상회하고 있기 때문에 분석에는 무리가 없을 것으로 판단된다(Hair et al. 1998, pp. 654-659.) 한편, 표본의 크기는 323개로 Hoelter(1983)가 가장 적절한 표본의 크기로 제시한 200개를 초과하였다.

각 요인별 최종적인 구조방정식 모형 분석결과(그림 2)와 같으며 이를 표로 간단히 나타내면 <표 5>와 같다.



[주의 1] \*는 유의수준=0.01에서 유의함을 의미함.

[주의 2] 숫자는 경로계수를 의미함.

〈그림 2〉 수정모형 분석결과

〈표 5〉 수정모형 분석결과

가설	경로	가설방향	경로명칭	경로계수	t값	채택여부
1	임파워먼트( $\xi_1$ ) → 역할모호성( $\eta_1$ )	-	$\gamma_{11}$	-0.08	1.04	기각
2	배려( $\xi_2$ ) → 역할모호성( $\eta_1$ )	-	$\gamma_{12}$	-0.18	3.29	채택
3	피드백( $\xi_3$ ) → 역할모호성( $\eta_1$ )	-	$\gamma_{13}$	-0.48	4.32	채택
4	행동평가기준( $\xi_4$ ) → 역할모호성( $\eta_1$ )	-	$\gamma_{14}$	-0.63	4.90	채택
5	역할모호성( $\eta_1$ ) → 종업원만족( $\eta_2$ )	-	$\beta_{21}$	-0.37	5.70	채택
6	역할모호성( $\eta_1$ ) → 고객지향성( $\eta_3$ )	-	$\beta_{31}$	-0.51	6.90	채택
7	종업원만족( $\eta_2$ ) → 고객지향성( $\eta_3$ )	+	$\beta_{32}$	0.13	2.26	채택
8	임파워먼트( $\xi_1$ ) → 종업원만족( $\eta_2$ )	+	$\gamma_{21}$	0.36	4.92	채택
9	배려( $\xi_2$ ) → 종업원만족( $\eta_2$ )	+	$\gamma_{22}$	0.19	3.51	채택

4.5.1 조직요인과 역할모호성 간의 인과관계 검증

역할모호성이 임파워먼트, 배려, 피드백, 행동기준 평가로 구성된 조직요인 간의 관계를 검증한 결과, 첫째 자율성이 클수록 종업원의 역할모호성은 줄어들 것

이라는 가설은 경로계수 값은 0.080, t값은 1.044 (p>0.05)로 나타나 임파워먼트가 역할모호성에 부정적인 영향을 미친다는 가설은 기각되었다. 둘째, 상사로부터의 배려가 클수록 종업원의 역할모호성은 줄어들 것이라는 가설을 검증한 결과, 경로계수 값

은 -0.183, t값은 3.286 ( $p < 0.01$ )이므로 타나 배려가 역할모호성에 부정적인 영향을 미친다는 연구 가설이 채택되었으며 이는 Teas(1983)의 주장과 일치한다. 셋째, 업무수행에 대한 피드백이 잘 될수록 종업원의 역할모호성이 줄어들 것이라는 가설을 검증한 결과, 경로계수 값은 0.480, t값은 4.316 ( $p < 0.01$ )로 나타나 피드백이 역할모호성에 부정적 영향을 미친다는 연구가설이 채택되었다. 이러한 결과는 많은 선행연구(Teas 1983; Brief & Aldag 1976)와 일치한다. 넷째, 행동기준에 의한 업무평가를 수행할수록 종업원의 역할모호성은 줄어들 것이라는 가설을 검증한 결과, 경로계수 값은 0.628, t값은 4.902( $p < 0.01$ )로 나타나 행동기준에 의한 평가가 역할모호성에 부정적 영향을 미친다는 연구 가설이 채택되어 Michael과 Ferrell(1996)의 주장을 뒷받침한다.

#### 4.5.2 역할모호성과 종업원 만족 간의 인과관계 검증

역할모호성이 높을수록 종업원만족도는 낮을 것이라는 가설을 검증한 결과, 경로계수 값은 0.365, t값은 5.698( $p < 0.01$ )로 나타나 역할모호성이 종업원만족에 부정적 영향을 미친다는 연구가설이 채택되었다. 따라서 역할의 모호성으로 인해 생기는 업무에 대한 스트레스, 좌절감등이 종업원의 만족도를 감소시킨다는 Behrman과 Perreault(1984)의 주장과 일치한다.

#### 4.5.3 역할모호성과 고객지향성 간의 인과관계 검증

역할모호성이 높을수록 고객지향성이 낮을 것이라

는 가설을 검증한 결과, 경로계수 값은 0.512, t값은 6.903( $p < 0.01$ )로 나타나 역할모호성이 높을수록 고객지향성이 낮다는 연구가설이 채택되었다. 이는 역할모호성과 고객지향성 간의 관계에 대한 실증 연구가 부족한 상황에서 이론적 차원에서 시사점을 가진다고 할 수 있으며, 역할모호성과 고객지향성은 기업내 내부마케팅 노력을 통해 다루어질 수 있는 문제이기에 실무적 차원의 시사점도 크다고 할 수 있다.

#### 4.5.4 종업원 만족과 고객지향성 간의 인과관계 검증

종업원 만족이 높을수록 고객지향성이 높을 것이라는 가설을 검증한 결과, 경로계수 값은 0.138, t값은 2.262( $p < 0.01$ )으로 나타나 종업원 만족도가 높을수록 고객지향성이 높다는 연구가설이 채택되었다. 이는 간호사의 직무만족도가 높을수록 환자에 대한 배려와 친절도 등이 높아진다는 Hoffman과 Ingram(1992)의 연구결과와 일치한다.

#### 4.5.5 역할모호성의 조직요인과 종업원만족 간의 관계 검증

첫째, 종업원의 자율성이 높을수록 종업원만족이 높을 것이라는 가설을 검증한 결과, 경로계수 값은 0.365, t값은 4.916( $p < 0.01$ )로 나타나 임파워먼트가 종업원만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설이 채택되었으며 둘째, 상사로부터의 배려가 클수록 종업원만족이 높을 것이라는 가설을 검증한 결과, 경로계수 값은 0.190, t값은 3.513 ( $p < 0.01$ )로 나타났다. 따라서 배려가 종업원만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설이 채택되었다. 이러한 결과는 조직요인들이 역할모호성

을 통해 종업원만족에 간접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라, 직접적으로 종업원만족에 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다.

## V. 결 론

본 연구는 서비스를 제공하는 종업원의 역할모호성에 따른 고객지향성을 측정함에 있어서 역할모호성의 조직요인인 임파워먼트, 배려, 피드백, 행동기준평가와 결과요인인 종업원만족, 종업원성과, 고객지향성의 구조모형을 설정하고 조사한 것이다.

본 연구에서 제시된 연구가설에 대한 실증분석 결과와 시사점들은 다음과 같다.

첫째, 종업원에 대한 상사의 배려, 업무에 대한 피드백, 행동기준에 의한 평가 등이 원활할수록 종업원의 역할모호성은 줄어든다고 나타났다. 또한 임파워먼트와 상사의 배려는 종업원의 만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 역할모호성이 발생하는 상황은 ① 성과에 대한 기대를 분명히 모르거나, ② 기대를 충족시킬 방안을 모르거나, ③ 직무행위의 결과를 모를 때, ④ 상급자가 정확한 직무지침을 하달해 주지 못할 때 발생된다. 따라서 이러한 역할모호성은 역할갈등에 비하여 관리자들이 개입하기가 쉽다. 많은 서비스 기업들이 그들의 성과를 고객에게 서비스를 제공하는 최일선 종업원들에게 의존해야 하기 때문에 관리자들은 종업원 만족을 위해 내부마케팅을 수행하는 과정에서 역할모호성을 줄일 수 있는 프로그램을 개발하여야 할 것이다. 특히 학습서비스의 전달에서 지도교사는 고객인 회원과 직접 대면하여 서비스를 전달하기 때문에 고객의 입장에서 보면 지도교사가 회사

를 대표한다고 할 수 있다. 따라서 지도교사의 역할이 회사의 경쟁력을 인식하고 그들이 학습서비스의 전달에서 인지하는 역할모호성을 제거시켜야 할 것이다.

둘째, 임파워먼트가 종업원의 역할모호성에는 유의한 영향을 미치지 못했으나 종업원 만족에는 직접적인 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 학습지 시장의 특성에 기인한 것으로 판단된다. 즉, 학습지 시장의 지도교사는 다른 서비스 산업의 종업원에 비해 많은 재량권이 주어지지만 서비스를 제공해야 하는 고객이 다수이고, 각 고객들의 연령, 학력수준, 학업태도 등에 따라 서비스의 내용이나 전달방식 등을 달리해야 하기 때문에 임파워먼트가 심리적인 만족도에는 긍정적인 영향을 미치지만 역할모호성에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것이다. 따라서 역할모호성을 제거하기 위해서는 회사에서 제공하는 지도교사의 방문학습 매뉴얼, 지도방식, 상담방식, 학력평가 등의 학습지원시스템을 강화하고, 동료 지도교사들간의 커뮤니케이션을 활성화시켜 효과적인 지도방식이나 유용한 정보의 공유가 활발하게 이루어지도록 해야 할 것이다.

셋째, 서비스 종업원의 역할모호성은 종업원 만족과 고객지향성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 역할모호성이 언제나 종업원만족에 나쁜 영향만을 주지 않는다는 기존연구(Babin & Boles 1998; Singh 1993)가 있지만, 본 연구의 결과는 대부분의 연구에서 지지하는 바와 같이 부정적인 영향을 주는 결과와 일치한다. 이러한 결과는 제조업과는 달리 최일선에서 종사하는 종업원들의 만족도를 높이기 위해 역할모호성이 제거하여야만 기업이 추구하고자 하는 생산성 향상 또는 효율성 증대를 이룩할 수 있으며, 종업원의 고객지향적 사고형성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

넷째, 종업원 만족은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지도교사가 자신의 업무와 회사의 정책 등에 대해 만족할 때, 보다 자발적으로 고객 개개인의 수준에 적합한 학습프로그램을 고민하고 고객의 눈높이에서 교육서비스를 제공하려고 노력할 것이다. 이론적 고찰에서 언급했듯이 고객지향성의 결정요인은 최고경영자의 고객봉사에 대한 명확한 지침과 부서간의 연계성, 행위 중심적인 보상시스템, 고객지향적 조직구조 등이다. 이러한 결정요인 중에서 어느 한가지 만이 충족되었다고 해서 종업원들이 고객지향적으로 변화하지는 않는다. 위의 네 가지 요인들이 동시에 충족될 때, 종업원의 역할모호성이 줄어들고, 이로 인해 종업원 만족도가 높아지며, 장기적으로 고객지향적으로 변화해 나갈 수 있을 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 이와 관련하여 향후 연구를 위한 방향을 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구에 이용된 표본은 특정 학습지 회사를 대상으로 하였다. 따라서, 연구결과의 일반화에 어려움이 있다. 따라서 이후 연구에서는 산업간 혹은 산업 내 다수의 집단을 대상으로 연구한다면 보다 의미있는 결과를 도출할 수 있을 것이며, 일반화가 용이할 것이다. 둘째, 본 연구는 실질적으로 관리자와 종업원 간의 관계를 정확히 다루지 못하였다. 이는 조직적인 측면에서 관리자가 종업원을 평가하는 연구단위를 포함하지 못하였기 때문이다. 즉 종업원에 대한 임파워먼트나 배려 등 관리자만이 지니고 있는 속성에 대해서 정확한 측정을 하지 못했다. 셋째, 서비스를 제공받고 있는 고객에 대한 배려가 없었다. 즉 서비스를 제공하는 종업원의 고객지향성과 그에 따른 결과변수로서 고객이 평가하는 만족도를 동시에 살펴보았다면 보다 연구의 질을 높일 수 있었을 것이다.

## 참고 문헌

- 강병서(2000), 인과관계를 위한 연구방법론, 서울, 무역경영사.
- 김계수(2001), AMOS 구조방정식 모형분석, 서울, SPSS아카데미.
- 김영선(1998), 서비스종업원의 역할모호성에 관한 연구, 서울대학교 석사학위논문.
- 이영준(1993), SPSS를 이용한 기초자료분석, 서울, 석정.
- \_\_\_\_\_(1998), SPSS를 이용한 다변량분석, 서울, 석정.
- 이유재(1997), 서비스 마케팅: 경쟁우위 확보를 위한 고객지향적 사고, 서울, 학현사.
- 임종원(1990), 현대 마케팅 관리론, 서울, 무역경영사.
- 최인규·허준(2000), AMOS를 이용한 구조방정식모형과 경로분석, 서울, SPSS아카데미.
- 한국능률협회(1999), 1999년도 고객만족경영대상.
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver(1987), Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems, *Journal of Marketing*, Vol. 51, p. 77.
- 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*, Vol. 62, pp. 77-91.
- Baggozi, R. P.(1980), The Nature and Causes of Self-Esteem, Performance and Satisfaction in the Sales Force : A Structural Equation Approach, *Journal of Business Research*, Vol. 53, pp. 315-331.
- Behrman, Douglas N. and William Perreault Jr. (1981), A Path-Analytic Study of the Consequence of Role Ambiguity, *Academy of Management Journal*, Vol. 24, pp. 417-24.
- Berry, L. L., V. A. Zeithaml and A. Parasuraman(1994), Imperative For Improving Service Quality, *Solar*

- Management Review*, Vol. 35, pp. 25-38.
- Brief, A. P. and R. J. Aldag(1976), Correlates of Role Indices, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, pp. 468-472.
- Brown, Steven P. and Robert A. Peterson(1993), Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Casual Effects, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp. 63-77.
- Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford, Steven W. Hartley and Orville C. Walker Jr.(1985), The Determinants of Salesperson Performance : A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, pp. 103-118.
- Cornish, F.(1988), Building a Customer-Oriented Organization, *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 92-98.
- Crosby, L. A., D. B. Grisaffe and E. R. Marra(1994), The Impact of Quality and Customer Satisfaction on Employee Organizational Commitment, *Marketing and Research Today*, February, pp. 19-30.
- Donnelly, James and John Ivancevich(1975), Role Clarity and the Salesman, *Journal of Marketing*, Vol. 39, pp. 71-74.
- Dubinsky, Alan J. and B. Mattson(1979), Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople, *Journal of Retailing*, Vol. 55, pp. 95-110.
- \_\_\_\_\_ and William A. Staples(1981), Are Industrial Salespeople Buyer Oriented?, *Journal of Purchasing and Material Management*, Vol. 37, pp. 12-19.
- \_\_\_\_\_ and Steven Hartley(1986), A Path Analytic Study of a Model of Salesperson Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 14, pp. 36-46.
- Elovainio, Marko and Mika Kivimaki(2001), The Effects of Personal Need for Structure and Occupational Identity in the Role Stress Process, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 141(3), pp. 365-378.
- Fisher, Richard T.(2001), Role Stress, the Type A Behavior Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 13, pp. 143-170.
- Fisher, C. and R. Gitelson(1983), A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75(4), pp. 440-454.
- Fried, Yitzhak, Robert B. Tieg and Uri Yeverehyahu (1998), The Interactive Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Performance, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 71, pp. 19-27.
- Gardner, Meryl Paula(1985), Mood States and Consumer Behavior, *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, pp. 281-300.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham(1976), Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, pp. 153-163.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tahtam, and W. C. Black(1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th, Prentice-Hall, pp. 654-659.
- Heneman, G.(1974), Comparisons of Self and Superior Ratings of Managerial Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 638-642.
- House, R.(1971), A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, pp. 321-339.
- \_\_\_\_\_ and Dessler(1974), The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests, in *Contingency Approaches to Leadership*, James Hunt and Lars, eds. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Jackson, S. and R. Schuler(1985), A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role

- Ambiguity and Role Conflict in Work Settings, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 36, pp. 16-78.
- Jamieson, D. and T. Richards(1996), Committed Employees-The Key Focus in Strategic Development, *MR5 Annual Conference*.
- Judy, A. Siguaw, Gene Brown and Robert E. Widing (1994), The Influence of The Market Orientation of the Firm on Sales Forces Behavior and Attitudes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp. 106-116.
- Kahn, R. L., D. M. Wolfe and J. D. Snoek(1964), *Organizational Stress : Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kohli, A.(1989), Effects of Supervisory Behavior : The Role of Individual Differences Among Salespeople, *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 34-59.
- Locke, E.(1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally.
- Lusch, Robert and Ray Serpkenci(1990), Personal Difference, Job Tension, Job Outcomes and Store Performance: A Study of Retail Store Managers, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 85-101.
- Lysonski, S., Alan Singer and D. Wilemon(1989), Coping with Uncertainty and Boundary Spanning in the Product Manager's Role, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 6, pp. 33-44.
- Michaels, Ronald E., Ralph L. Day and Erich A. Joachimsthaler(1987), Role Stress Among Industrial Buyers: An Integrative Model, *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 28-45.
- Michaels, D. Hartline and O. C. Ferrell(1996), The Management of Customer-Contact Service Employees : An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 52-70.
- Netemeyer, Richard G., Mark W. Johnston and Scot Burton(1990), Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75(2), pp. 148-157.
- Rebele, J. and R. Michaels(1990), Independent Auditors' Role Stress Antecedent, Outcome and Moderating Variables, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 2, pp. 124-153.
- 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*, Vol. 7, pp. 62-80.
- Schwab, D. P. and L. L. Cummings(1976), A Theoretical Analysis of the Impact of Task Scope on Employee Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 1, pp. 23-35.
- Senatra, P.(1980), Role Conflict, Role Ambiguity and Organizational Climate in a Public Accounting Firm, *The Accounting Review*, Vol. 55(4), pp. 594-603.
- Saxe, Robert and Barton A. Weitz(1982), The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 343-351.
- Sheridan, J. E.(1992), Organizational Culture and Employee Retention, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 1036-1056.
- Singh, Jagdip(1993), Boundary Role Ambiguity : Facets, Determinants, and Impacts, *Journal of Marketing*, Vol. 57, p. 12.
- \_\_\_\_\_ (1998), Striking a Balance in Boundary-spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influence of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople, *Journal of Marketing*, Vol. 62(3), pp. 69-87.

\_\_\_\_\_ and Gary K. Rhoads(1991), Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Position: A Multifaceted Operationalization, *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, p.329.

Teas, R. K.(1985), A Path Analysis of Causes, Consequences of Salespeople's Role Conflict and

Role Ambiguity, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 58-75.

Walker, O. C.(1988), Motivation & Performance in Industrial Selling, *Journal of Marketing Research*, Vol. 25(2), pp. 168-182.

## A Study of the Effect of Service Employees' Role Ambiguity on Employees' Customer Orientation

Nam-Jae Kim\* · Byung-Suh Kang\*\* · Kyung-Hwan You\*\*\*

### Abstract

This study examined the structure modeling of employees' ambiguity, satisfaction, and customer orientation to verify the effect of service employees' role ambiguity on employees' customer orientation.

Conclusively, the higher degree of consideration on employees, feedback about operation and behavior-criteria evaluation, the lower degree of employees' role ambiguity. Besides empowerment and consideration had a direct influence on the employees' satisfaction. And employees' role ambiguity had a negative influence on employees' satisfaction and customer orientation. Finally, employees' satisfaction had a positive influence on customer orientation.

Key words: employees role ambiguity, satisfaction and customer orientation.

---

\* Master, College of Business Administration, Kyung Hee University, Seoul, Korea

\*\* Professor, College of Business Administration, Kyung Hee University, Seoul, Korea

\*\*\* Director, Itempool Company, Korea