creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

공기업정책학 석사 학위논문

고객서비스 품질에 영향을 주는 조직문화 인식 요인에 관한 연구

2022년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과 공기업정책학 전공

임 지 민

고객서비스 품질에 영향을 주는 조직문화 인식 요인에 관한 연구

지도교수 이 수 영

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2022년 3월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과 공기업정책학 전공
임 지 민

임지민의 석사 학위논문을 인준함
2022년 6월

위 원 장 엄 석 진 (인)

부위원장 임 도 빈 (인)

위 원 이 수 영 (인)

초 록

이 연구는 정부의 공공부문 비정규직 정규직화 정책에 따라 2019년 5월에 신설된 한국도로공사서비스(주)의 사례를 중심으로 종업원의 조직 인식이 고객서비스 품질에 미치는 영향을 분석하고자 하였다.

연구의 기획은 서비스업계 내 고객과의 최접점에서 근무하는 종업원이 소속된 조직에 대해 갖는 인식의 수준이 종업원의 서비스몰입도를 결정하여 고객서비스 품질(SERVQUAL)에까지 영향을 미칠 것이라는 생각에서 출발하였다.

연구의 실증분석을 위해 2020년 한국도로공사서비스(주)에서 외부 전문기관에 의뢰하여 실시한 조직 인식도 조사와 서비스 모니터링 조사 자료를 활용하였으며, 구성원 조직 인식의 4개 요소 별로 서비스 품질 평가의 3개 부문에 미치는 영향을 구체적으로 살펴보기 위해 3개 모형에 대한 다중선형회귀분석을 실시하였다.

그 결과, 고객서비스 품질의 인사예절 부문에 대한 구성원의 기본욕구 인식과 고객응대 부문에 대한 성장 인식만이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 복장/환경 부문에 대해서는 이 회귀모형이 적합하지 않은 것으로 나타났다.

임직원을 대상으로 추가적으로 실시한 인터뷰에서는, 인사예절과 스킬 부문에 있어 유의한 영향이 일부에 국한된 이유는 종업원의 조직 인식 외에 평가시스템 부재 및 노동조합 강화 등 조직 내부적 환경 변화에서 기인한다는 의견이 수렴되었다.

또한, 복장/환경 부문에 있어서 이 회귀모형이 적합하지 않은 이유는 기존에는 영업소 별 외주업체에 의해 운영되다가 한국도로공사서비스(주)라고 하는 하나의 체계적 조직에 의해 통합되어 운영되는 체계로 변화됨에 따라 표준화된 매뉴얼 마련 등 통합관리체계가 구축되어 서비스의 외형적인 증거를 측정하는 복장/환경 부문에 있어서는 영업소 별 편차가 크지 않았기 때문으로 해석되었다.

이에 따라 서비스 품질 관리에 대한 시사점을 다음과 같이 제시하였다. 종업원의 서비스 품질에 대한 평가 및 이에 따른 보상 시스템을 마련해야 하는데, 이의 효과성 제고를 위해서는 첫째, 기본급의 비중을 축소하고 성과급의 비중을 확대해야하며, 다음으로 보상은 조직에 대한 자긍심 및 기대를 고양하는 방향으로 설계되어야 하며, 마지막으로 이의 성공적인 도입 및 제도의 연착륙을 위해서는 객관적이고 효과적인 시스템 설계에 더하여 제도 도입의 필요성 및 효과성에 대한 직원 공감대 및 우호적 여론 형성을 위한 조직 차원의 노력이 뒷받침돼야 한다.

주요어 : 서비스 품질, 조직 인식 요인
학 번 : 2021-29249

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 목적 및 필요성 ····· 1

제 2 절 연구의 범위 및 방법 ····· 4

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 ····· 6

제 1 절 비정규직 근로자의 처우 실태 ····· 6

1. 평균 근속기간 ····· 6

2. 주당 평균 취업시간 ····· 7

3. 월평균 임금 ····· 9

4. 사회보험 가입률 ····· 10

5. 근로복지 수혜율 ····· 12

6. 비정규직의 직무특성 및 직무만족도 ····· 13

제 2 절 비정규직 정규직 전환 정책 ····· 15

제 3 절 근로자의 직무태도와 서비스품질 ····· 17

1. 비정규직의 직무태도 ····· 17

2. 서비스몰입과 서비스품질 ····· 19

제 4 절 마틴 셀리그만의 긍정심리학에 기초한 조직몰입도 측정 ·· 21

1. 몰입 ····· 21

2. 조직성과 관리에 있어서의 몰입의 의미 ····· 21

제 5 절 서비스 품질 측정을 위한 SERVQUAL 모형 ···· 23

제 6 절 신설된 공공기관 자회사의 고객서비스 품질 ··· 26

제 3 장 연구설계 및 분석방법 ····· 29

제 1 절 연구의 범위 ····· 29

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법 ····· 30

1. 종속변수 ····· 30

2. 독립변수 ····· 32

3. 통제변수 ····· 34

제 3 절 연구 모형 및 가설 ····· 37
1. 연구모형 ····· 37
2. 연구가설 ····· 39
제 4 절 분석방법 ····· 42

제 4 장 연구결과 분석 ····· 43
제 1 절 기술통계분석 ····· 43
제 2 절 변수들 간의 상관관계 분석 ····· 49
제 3 절 다중선형 회귀분석 ····· 50
1. 모형 1 : 구성원의 조직 인식과 인사예절 ····· 50
2. 모형 2 : 구성원의 조직 인식과 스킬 ····· 53
3. 모형 3 : 구성원의 조직 인식과 복장/환경 ····· 55
제 4 절 가설 검증 결과 ····· 56

제 5 장 결론 ····· 57
제 1 절 연구의 결과 ····· 57
제 2 절 정책적 시사점 ····· 61
제 3 절 연구의 한계 ····· 63

표 목 차

[표 2-1] 임금근로자의 평균 근속기간 ····· 7
[표 2-2] 임금근로자의 주당 평균 취업시간 ····· 8
[표 2-3] 임금근로자의 월평균 임금 ····· 9
[표 2-4] 임금근로자의 사회보험 가입률 ····· 11
[표 2-5] 임금근로자의 근로복지 수혜율 ····· 12
[표 2-6] 역대 정부 별「비정규직 보호정책」비교 ····· 16
[표 2-7] 서비스 품질의 5가지 차원 ····· 24
[표 3-1] 고객서비스 모니터링 조사 항목 ····· 30
[표 3-2] SERVQUAL 차원 별 서비스 모니터링 조사 항목 매칭 ··· 31
[표 3-3] 설문항목 별 독립변수 구성 ····· 33
[표 3-4] 고속도로 통행료 징수체계 비교 ····· 35
[표 3-5] 변수 구성 및 조작화 ····· 36
[표 4-1] 독립변수에 대한 기술통계 분석 결과 ····· 44
[표 4-2] 종속변수에 대한 기술통계 분석 결과 ····· 46
[표 4-3] 통제변수에 대한 기술통계 분석 결과 ····· 47
[표 4-4] 빈도분석 : 영업소 급지 ····· 47
[표 4-5] 빈도분석 : 영업소 운영방식 ····· 48
[표 4-6] 다중공선성 검정 결과 ····· 49
[표 4-7] 근로자의 조직인식 요인 별 인사예절에 미치는 영향 ··· 50
[표 4-8] 독립변수 별 설문 내용 ····· 52
[표 4-9] 근로자의 조직인식 요인 별 스킬에 미치는 영향 ····· 53
[표 4-10] 근로자의 조직인식 요인 별 복장/환경에 미치는 영향 55
[표 4-11] 가설 검증 결과 ····· 56

그 림 목 차

[그림 2-1] 정규직 대비 비정규직의 평균 근속기간 비율 … 7
[그림 2-2] 정규직 대비 비정규직의 주당 평균 취업시간 비율 ·· 8
[그림 2-3] 정규직 대비 비정규직의 월평균 임금 비율 ····· 9
[그림 2-4] 정규직 대비 비정규직의 사회보험 가입률 비율 ····· 11
[그림 2-5] 정규직 대비 비정규직의 근로복지 수혜율 비율 ····· 13
[그림 2-6] 애덤스(J. S. Adams)의 공정성 이론 ····· 18
[그림 3-1] 연구모형 ····· 38

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적 및 필요성

정보통신 혁명과 세계화 물결 등으로 인해 1990년 중반 이후 전 세계적으로 비정규직이 증가하였다(금재호·최재문, 2021). 한국은 특히 1998년의 외환위기 이후 비용 절감과 고용 유연화의 명목으로 민간부문 뿐 아니라 공공부문에서도 비 핵심 업무 위주로 비정규직의 비중이 확대되어 왔다(방장영·이영면, 2020).

그러나 '비용 절감'과 '고용 유연화'라고 하는 비정규직 제도의 단기적 유용성의 이면에서는 고용 불안 및 정규직과의 처우 격차라고 하는 사회적 이슈를 야기하며 사회 양극화의 주요 원인이 되어왔다(황선자·김형탁·장희은, 2018).

이러한 상황에서 2017년 5월, 문재인 대통령은 "임기 내 공공부문 비정규직 제로 시대를 열겠다"고 선언하면서 적극적인 고용형태의 개선을 약속한 바 있고, 이에 따라 정부는 공공부문의 선도적 역할을 요구하며 '비정규직 정규직화 정책'을 추진하고 있으며, 그에 따른 가시적인 추진 실적을 2018년 9월 발표하는 등 적극적으로 정책을 집행하고 있다(조영현·김근세, 2019).

이러한 정책집행과정의 산물로서 많은 공공기관의 자회사들이 신설됐고, 2019년 12월 말 기준 57개 공공기관이 70개 자회사로 파견·용역 근로자를 정규직으로 전환(기존 7개 자회사 포함)했고, 자회사 전환 완료 인원은 40,978명으로 자회사 방식 전환이 가능한 공공기관 파견·용역 전환 완료 인원인 62,750명의 65.3%에 이른다. 이들 자회사로 전환된 직종은 주로 환경미화(8,755명, 29.0%), 시설관리(4,440명, 14.7%), 특수경비(1,700명, 5.6%), 일반경비(1,624명, 5.4%), 콜센터(727명, 2.4%) 등이다(관계부처 합동, 『공공기관 자회사 운영 개선대책』, 2020. 3, 2면).

이렇게 노동시장에서 엄청난 규모의 지각변동이 있었던만큼 그 추진 과정에서는 사회 각 계에서 강한 반발과 파장으로 많은 사회적 비용을 치렀다. 이러한 사회적 진통의 산물인 자회사들이 그 존재 의미에 대한 대국민적 공감을 통해 정당성을 확보하기 위해서는 비정규직 정규직화가 진행된 지 4년여가 경과한 현재 시점에서 업무 수행 등 그 역할에 대한 중간 점검을 통해 지속가능경영을 위한 시사점 발굴의 필요가 있다 할 것이다

이러한 목적의식에서 출발해 이 연구에서는 문재인 정부의 공공부문 비정규직 제로화 정책의 대표적 산물로서 2019년 7월 설립되어 한국도로공사의 수납, 콜센터 및 교통방송 업무 등을 위임받은 자회사인 한국도로공사서비스(주)의 사례를 중심으로 조직문화에 대한 구성원들의 인식도를 4가지 측면으로 나누어 고객서비스 품질에 미치는 영향을 살펴보고 고객서비스 품질 강화를 위한 전략 수립에 필요한 실질적 정책 제언을 하고자 한다.

1998년 외환위기 이후 급속도로 비중이 확대된 비정규직에 대한 국내의 연구는 2000년대 초반부터 꾸준히 진행되어 왔지만, 초창기에는 주로 비정규직의 차별, 사회적 배제, 인권실태 조사와 그에 따른 대응전략 및 개선방향에 대한 것에 초점이 맞추어져 있었다. 이러한 연구의 방향은 비정규직의 정규직화 필요성에 대한 목소리로 이어지다가, 문재인 대통령의 '공공부문 비정규직 제로화 시대' 선언을 전후한 2010년대 후반에 이르러서는 정규직화의 성공조건, 정규직 전환 과정 및 추진현황 및 과제, 실태 및 개선과제, 정규직 전환에 따른 임금 등 처우 개선, 정규직 전환과 관련된 노동계의 입장 및 정규직화 정책에 대한 평가 등에 대한 연구가 주로 이루어졌다.

그러나 기존의 연구들은 주로 시대와 정책적 흐름에 따라 단기적인 현황의 분석 및 비판에 대한 것들이 주를 이룰 뿐, 그러한 비정규직 정규직 전환의 노동정책이 실제 기업들의 성과, 특히 이 논문의 주제인 공공부문의 고객서비스 품질에 영향을 미치는 구성원의 조직문화 인식도 요인에 대한 연구는 국내·외를 막론하고 찾아보기 어렵다.

이러한 연구의 공백에서 출발하여 이 연구는 정부의 공공부문 비정규직 제로화 정책에 따라 기존 영업소 별로 영세한 외주용역사의 비정규직 근로자의 형태로 근무하던 방식에서 하나의 통합된 공기업 자회사 신설을 통해 정규직화 됨에 따른 근로여건 등 처우의 변화에 대하여 살펴보고, 또한 이를 통한 근로자들의 조직문화에 대한 인식의 정도를 4개 항목으로 나누어 살펴보고 나아가 이것이 고객서비스 품질에 어떠한 영향을 미치는지에 주목하고자 한다. 또한 고객서비스 품질은 SERVQUAL의 5가지 차원으로 세분화하여 살펴봄으로써 그 상관관계에 대한 면밀한 분석이 이루어질 수 있도록 한다.

이로써, 한국도로공사서비스(주)의 존재의미가 단순히 '비정규직 정규직화' 라고 하는 정부정책에 따라 공공기관들이 직접고용 시 예상되는 사용자 책임 및 부담 경감을 위해 선택할 수 밖에 없었던 정책수단으로서의 불필요한 산물에 그치는 것이 아니라, 공공기관의 존재이유이자 최우선 가치인 공적 서비스의 성공적 이행으로 국민으로부터 정당성을 부여받을 수 있도록 고객서비스 품질의 체계적 관리를 위한 정책적 함의를 도출하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

이 연구에서는 먼저 비정규직 근로자의 근로조건 등 차별실태 및 비정규직 정규직 전환 정책을 개관하고 직무만족 및 업무성과와 관련한 이론 및 선행연구를 분석하여 연구가설을 설정하고 분석의 틀을 구성한다. 이 연구의 목적은 특정 조직의 구성원들이 인식하는 조직문화 정도가 고객서비스 품질에 미치는 영향을 구체적으로 분석하여 해당 조직의 특성을 고려한 맞춤형 정책 제안을 하는 것으로, 연구의 대상을 공공부문 비정규직 정규직화의 대표적 사례인 한국도로공사서비스(주)로 한정한다. 독립변수로 활용할 구성원의 조직문화에 대한 인식도는 2020년 한국도로공사서비스(주)에서 외부 전문기관에 의뢰하여 실시한 조직문화 인식도 조사의 결과를 활용하며, 보다 정밀한 분석을 위해 인식도의 분석단위는 마틴 셀리그만(Martin Seligman)의 긍정심리학에 기초하여 갤럽이 직원 몰입도를 측정하는 4가지 관점(기본욕구, 리더십, 팀워크, 성장)에 맞게 세분화하여 살펴보고자 한다. 또한, 종속변수인 고객서비스 품질은 2020년 한국도로공사서비스(주)에서 외부 전문 조사기관에 의뢰하여 실시한 고객서비스 모니터링 조사 결과를 활용하며, 이 역시 조사항목을 SERVQUAL의 5가지 차원(유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성)에 맞게 세분화하여 분석하고자 한다. 그러나 독립변수로 활용할 조직문화 인식도 조사는 그 단위가 직원 개개인이며 종속변수로 활용할 고객서비스 품질은 그 조사단위가 개별 영업소로 분석단위의 차이가 있다. 이러한 독립변수와 종속변수의 분석단위 불일치 문제를 극복하기위해 독립변수인 조직문화 인식도 조사 결과를 영업소 별로 산술평균한 점수로 치환하여 분석에 활용하고자 한다. 이에 더하여, 독립변수로 활용할 구성원의 조직문화 인식 외에 고객서비스 품질에 중대한 영향을 줄 수 있을 것으로 예상되는 영업소 별 내적 특성 요소들을 통제하여 연구결과에 신뢰성을 더하고자 한다.

이 연구에서 독립변수로 활용할 한국도로공사서비스(주)의 2020년 조직문화 인식도 조사 자료, 종속변수로 활용할 한국도로공사서비스(주)의

2020년 고객서비스 모니터링 조사 자료 및 통제변수로 활용할 영업소 별 급지 현황 및 운영방식과 응답자 고용 형태에 대한 자료는 해당 기관에 직접 정보공개를 청구하여 수집하고자 한다. 이렇게 수집한 자료들에 대해서는 기술통계분석을 통해 분석할 자료의 특성을 이해하고 변수들 간의 연관성 분석을 통해 구성원들의 조직문화 인식도와 고객서비스 품질 간의 관계를 분석한다. 이러한 분석 결과에 대한 면밀한 해석을 통해 해당 기관에서 고객서비스 품질 관리에 실질적으로 적용할 수 있는 정책적 시사점을 도출하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

제 1 절 비정규직 근로자의 처우 실태

일반적으로 비정규직의 임금 및 근로조건은 정규직에 비해 상대적으로 열악한 수준에 있는 것으로 알려져 있는데, 이는 비정규직의 규모와 근로형태를 파악하기위해 임금근로자를 대상으로 통계청이 2021년 8월 실시한 <경제활동인구조사 부가조사> 자료를 통해 다음의 5가지 항목(평균 근속기간, 주당 평균 취업시간, 월평균 임금, 사회보험 가입률, 근로복지 수혜율) 별로 확인할 수 있었다.

1. 평균 근속기간

한 직장에서의 평균 근속기간은 고용안정성을 판단할 수 있는 주요한 지표로 근로자의 노동의 질을 측정하는 중요한 지표의 하나라 하겠다(윤진호·강병구, 2004). 임금근로자의 평균 근속기간을 보여주는 [표 2-1]에서 알 수 있듯이, 2014년부터 2021년까지 지난 8년동안 비정규직의 근속기간은 평균 29개월로 정규직(92개월) 대비 32% 수준으로 절반에도 미치지 못하는 것으로 조사되었으며, [그림 2-1]에서는 정규직의 평균 근속기간은 증가한 반면 비정규직은 변화가 없어 비정규직과 정규직의 평균 근속기간의 격차는 확대되는 추세에 있음을 알 수 있다.

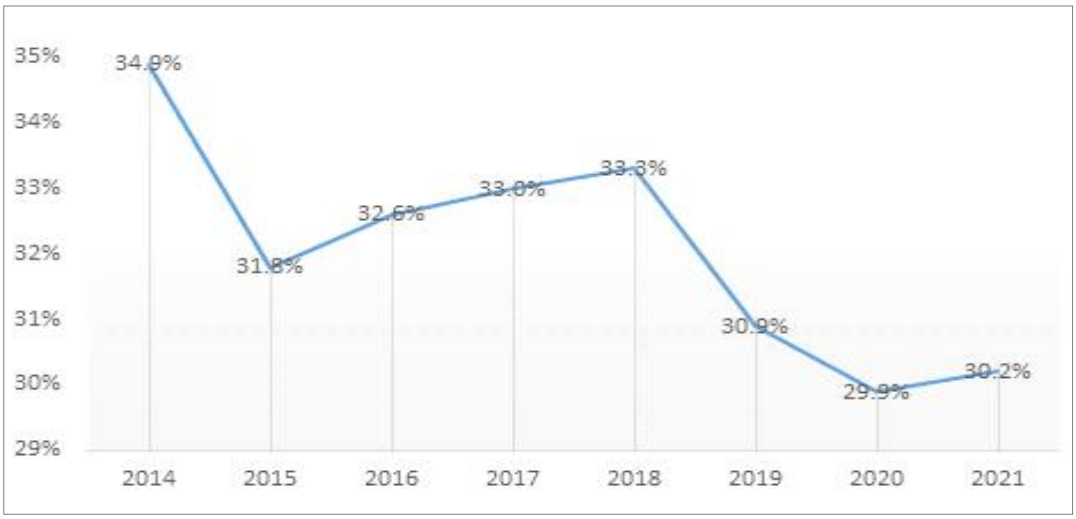
[표 2-1] 임금근로자의 평균 근속기간

(단위 : 개월)

근로조건	평균	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
임금근로자	70	68	68	70	71	73	71	72	70
정 규 직	92	86	88	89	91	93	94	97	96
비정규직	29	30	28	29	30	31	29	29	29
정규직 대비(%)	32.0	34.9	31.8	32.6	33.0	33.3	30.9	29.9	30.2

출처 : 2021년 8월 경제활동인구조사 부가조사

[그림 2-1] 정규직 대비 비정규직의 평균 근속기간 비율



출처 : 2021년 8월 경제활동인구조사 부가조사

2. 주당 평균 취업시간

[표 2-2]에서 알 수 있듯이 2014년부터 2021년까지 지난 8년동안 비정규직의 주당 평균 취업시간은 평균 32시간으로, 정규직(40시간) 대비 80% 수준으로 조사되었으며 [그림 2-2]에서는]비정규직과 정규직 간의 격차는 확대되는 추세에 있다가 2021년에는 정규직 대비 78% 수준까지 격차가

축소되었음을 보여준다. 이는, 정규직의 주당 평균 취업시간은 지난 8년간 1.4시간 감소한 데 반해 비정규직은 1.8시간 감소하여 정규직보다 비정규직의 감소폭이 더 큰 것에서 기인한다.

[표 2-2] 임금근로자의 주당 평균 취업시간

(단위 : 시간)

근로조건	평균	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
임금근로자	37.0	38.1	39.1	38.1	38.1	36.6	35.9	37.1	35.4
정 규 직	40.0	40.1	41.3	40.5	40.7	39.3	38.8	40.7	38.7
비정규직	32.0	33.9	34.3	33.2	32.7	31.2	30.8	30.7	30.2
정규직 대비(%)	80.3	84.5	83.1	82.0	80.3	79.4	79.4	75.4	78.0

출처 : 2021년 8월 경제활동인구조사 부가조사

[그림 2-2] 정규직 대비 비정규직의 주당 평균 취업시간 비율

출처 : 2021년 8월 경제활동인구조사 부가조사

3. 월평균 임금

[표 2-3]에서 알 수 있듯이 2014년부터 2021년까지 지난 8년동안 비정규직의 월평균 임금은 평균 160.7만원으로, 정규직(296.3만원) 대비 54.2% 수준으로 조사되었으며 그 격차는 2016년까지는 확대되는 추세에 있다가 이후로는 확대와 축소를 반복하면서 2021년엔 2014년 대비 2.9%p 감소하여 전반적으로 격차가 커지는 추세에 있다. 이는 지난 8년 간 월평균 임금이 정규직은 72.5만원 증가(인상률 28%)한 반면 비정규직은 31만원 증가(인상률 21%)로, 비정규직의 임금 인상률이 정규직에 비해 적었던 것에서 기인한다.

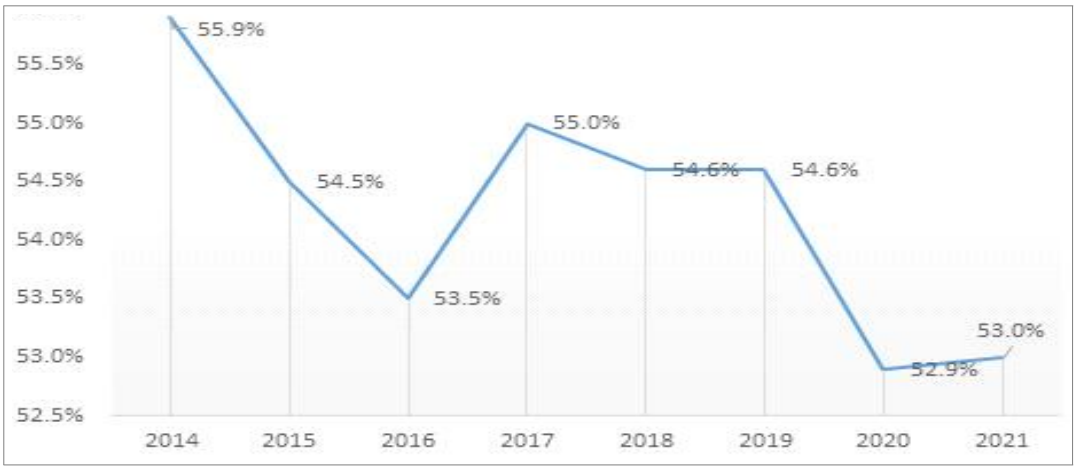
[표 2-3] 임금근로자의 월평균 임금

(단위 : 만원)

근로조건	평균	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
임금근로자	249.5	224.0	230.4	237.2	243.0	255.8	264.3	268.1	273.4
정 규 직	296.3	261.1	270.2	279.9	285.1	300.9	316.5	323.4	333.6
비정규직	160.7	145.9	147.3	149.8	156.9	164.4	172.9	171.1	176.9
정규직 대비(%)	54.2	55.9	54.5	53.5	55.0	54.6	54.6	52.9	53.0

출처 : 2021년 8월 경제활동인구조사 부가조사

[그림 2-3] 정규직 대비 비정규직의 월평균 임금 비율



출처 : 2021년 8월 경제활동인구조사 부가조사

4. 사회보험 가입률

‘사회보험’이란 ‘국민에게 발생하는 사회적 위험을 보험 방식으로 대처함으로써 국민의 건강과 소득을 보장하는 제도’(사회보장기본법 제3조 제2호)로 정의한다. 이 때문에 일반적으로 저소득과 고용불안 등에 시달리는 비정규직 근로자들은 각종 사회보험의 보호를 1차적으로 받을 필요가 있다(윤진호·강병구, 2004).

그러나 [표 2-4]에서 알 수 있듯이 2014년부터 2021년까지 지난 8년 동안 비정규직의 사회보험 가입률은 정규직에 비해 절반 수준에 그치는 것으로 조사되었다. 먼저, 비정규직의 국민연금[1] 가입률은 37.4%로 정규직 대비 43.8% 수준으로 정규직과의 격차가 지난 2014년 이래 확대 추세에 있다. 이는 정규직의 가입률은 5.8%p 증가한 반면 비정규직은 제자리 수준에 머물러있기 때문이다. 다음으로 건강보험[2] 가입률은 46.5%로 정규직 대비 52.3% 수준으로 지난 2014년 이래 둘의 격차는 약간 좁혀졌다. 마지막으로, 고용보험[3] 가입률은 8년 평균 45.1%로 정규직 대비 52.4% 수준을 보였지만, 2021년에는 전년 대비 14.1%의 비정규직 가입률 증가로 2014년과 비교하여 정규직과의 격차가 크게 감소하였고 이에 따라 증가추세로 전환하였다.

---

1) 정부가 직접 운영하는 공적 연금 제도로, 국민 개개인이 소득 활동을 할 때 납부한 보험료를 기반으로 하여 나이가 들거나, 갑작스런 사고나 질병으로 사망 또는 장애를 입어 소득활동이 중단된 경우 본인이나 유족에게 연금을 지급함으로서 기본 생활을 유지할 수 있도록 하는 연금제도.

2) 질병이나 부상으로 인해 발생한 고액의 진료비로 가계에 과도한 부담이 되는 것을 방지하기 위하여, 국민들이 평소에 보험료를 내고 보험자인 국민건강보험공단이 이를 관리·운영하다가 필요 시 보험급여를 제공함으로써 국민 상호간 위험을 분담하고 필요한 의료서비스를 받을 수 있도록 하는 사회보장제도.

3) 근로자가 실직한 경우에 생활안정을 위하여 일정기간 동안 급여를 지급하는 실업급여사업과 함께 구직자에 대한 직업능력개발·향상 및 적극적인 취업 알선을 통한 재취업의 촉진과 실업예방을 위하여 고용안정사업 및 직업능력개발사업 등의 실시를 목적으로 하는 사회보험의 하나.

[표 2-4] 임금근로자의 사회보험 가입률

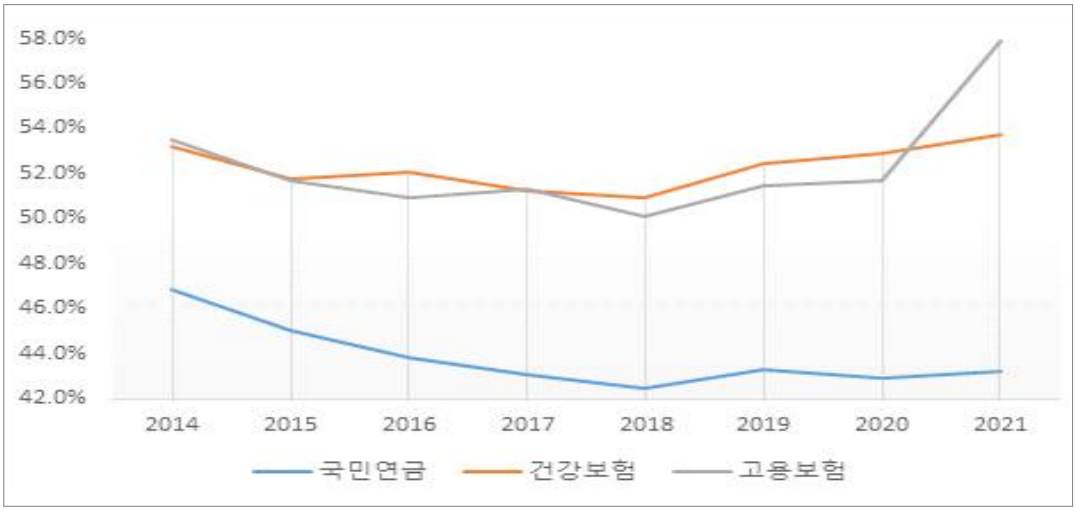
(단위 : %)

구분	근로조건	평균	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
국민연금	임금근로자	68.9	68.1	67.5	67.7	69.1	69.8	69.5	69.8	69.4
	정 규 직	85.4	82.2	82.1	83.0	85.0	86.2	87.5	88.0	88.8
	비정규직	37.4	38.5	37.0	36.4	36.6	36.6	37.9	37.8	38.4
	정규직 대비(%)	43.8	46.8	45.1	43.9	43.1	42.5	43.3	43.0	43.2
건강보험	임금근로자	74.4	71.5	71.6	72.6	74.2	75.5	75.7	76.7	77.0
	정 규 직	88.9	84.2	84.8	86.2	88.4	90.1	91.5	92.6	93.6
	비정규직	46.5	44.8	43.9	44.9	45.3	45.9	48.0	49.0	50.3
	정규직 대비(%)	52.3	53.2	51.8	52.1	51.2	50.9	52.5	52.9	53.7
고용보험	임금근로자	71.1	68.9	68.7	69.7	71.2	71.6	70.9	72.6	75.2
	정 규 직	86.1	82.0	82.4	84.2	85.9	87.0	87.2	89.2	90.9
	비정규직	45.1	43.9	42.6	42.9	44.1	43.6	44.9	46.1	52.6
	정규직 대비(%)	52.4	53.5	51.7	51.0	51.3	50.1	51.5	51.7	57.9

주) 가입대상 여부에 관계없이 가구 내 거주하는 모든 임금근로자를 대상으로 조사하기 때문에 실제 가입대상을 기준으로 한 가입률보다 낮음.

출처 : 2021년 8월 경제활동인구조사 부가조사

[그림 2-4] 정규직 대비 비정규직의 사회보험 가입률 비율



출처 : 2021년 8월 경제활동인구조사 부가조사

5. 근로복지 수혜율

2014년부터 2021년까지 지난 8년동안 비정규직의 근로복지 수혜율은 [표 2-5]에서 알 수 있듯이 정규직 대비 40%를 약간 상회하는 수준으로 조사되었으며, 아래의 4가지 근로복지혜택(퇴직급여, 상여금, 시간외수당 및 유급휴가) 중 '시간외수당'이 정규직과의 격차가 약간 감소한 것을 제외하고는 나머지 3개 혜택은 2014년 이래로 정규직과의 격차를 확대하는 추세를 보인다. 이는 비정규직의 인상률이 정규직의 인상률에 미치지 못하는 것에서 기인한다.

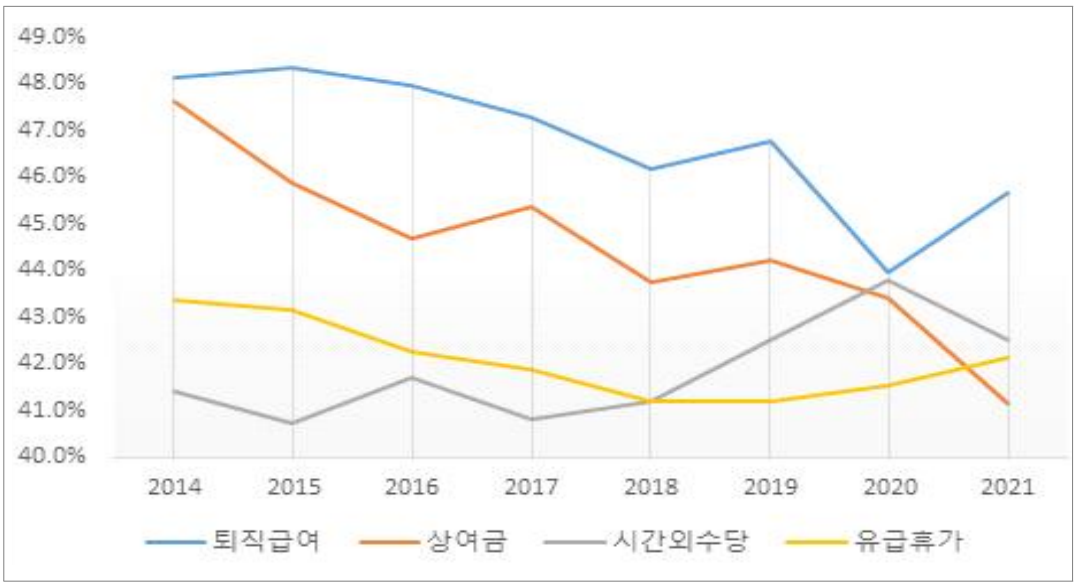
[표 2-5] 임금근로자의 근로복지 수혜율

(단위 : %)

구분	근로조건	평균	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
퇴직급여	임금근로자	72.1	68.4	69.9	70.9	72.6	73.9	74.0	73.2	74.0
	정 규 직	88.3	82.1	84.0	85.5	87.8	89.9	91.7	91.9	93.5
	비정규직	41.3	39.5	40.6	41.0	41.5	41.5	42.9	40.4	42.7
	정규직 대비(%)	46.7	48.1	48.3	48.0	47.3	46.2	46.8	44.0	45.7
상여금	임금근로자	69.4	69.5	70.1	70.0	70.7	70.4	68.8	68.8	67.1
	정 규 직	85.8	83.6	85.0	85.5	86.2	86.4	86.4	86.6	86.7
	비정규직	38.2	39.8	39.0	38.2	39.1	37.8	38.2	37.6	35.7
	정규직 대비(%)	44.5	47.6	45.9	44.7	45.4	43.8	44.2	43.4	41.2
시간외수당	임금근로자	48.4	47.8	47.2	47.3	47.8	48.1	48.2	50.0	50.6
	정 규 직	60.4	58.9	58.4	58.5	59.3	59.7	60.9	62.8	64.9
	비정규직	25.3	24.4	23.8	24.4	24.2	24.6	25.9	27.5	27.6
	정규직 대비(%)	41.9	41.4	40.8	41.7	40.8	41.2	42.5	43.8	42.5
유급휴가	임금근로자	62.1	60.3	60.3	60.2	61.2	62.8	62.9	64.6	64.7
	정 규 직	77.6	73.8	73.9	74.3	75.7	77.9	80.1	82.1	83.3
	비정규직	32.7	32.0	31.9	31.4	31.7	32.1	33.0	34.1	35.1
	정규직 대비(%)	42.1	43.4	43.2	42.3	41.9	41.2	41.2	41.5	42.1

출처 : 2021년 8월 경제활동인구조사 부가조사

[그림 2-5] 정규직 대비 비정규직의 근로복지 수혜율 비율



출처 : 2021년 8월 경제활동인구조사 부가조사

6. 비정규직의 직무특성 및 직무만족도

앞에서 알아본 것처럼 비정규직 근로자는 정규직에 비해 낮은 임금 수준과 미흡한 복리후생에 더하여 고용불안이라고 하는 스트레스 상황 하에 처해있는 현실을 객관적 수치를 통해 구체적으로 확인할 수 있었고, 이러한 비정규직 근로자의 현실적 문제점들은 다음과 같은 비정규직의 세 가지 직무특성과 관련되어 있다. 첫째, 비정규직의 고용계약은 일반적으로 장기적인 것을 기대할 수 없으며(Polivka, 1999), 수행한 업적에 대한 보상 등 조직에서 받는 유인이 정규직 근로자와는 다른 까닭으로 조직과의 관계에 있어 긍정적 교환관계를 더 적게 형성한다(정원식·정한식, 2013). 둘째, 고용주는 기업 상황에 따라 비정규직의 고용 및 해고가 정규직에 비해 제약이 덜하기 때문에(Feldman, 1990) 비정규직은 고용불안 문제를 내포하며(정원식·정한식, 2013), 이러한 고용불안정이 구성원의 직무만족을 떨어뜨리고 나아가 조직몰입을 저하시키는 부정적인 영향이 많은 선행 연구들에서 확인되고 있다(Sverke & Hellgren, 2002). 셋째, 비정규직은

낮은 직무자율성을 보인다(정원식·정한식, 2013). 직무자율성이 높을수록 구성원은 직무의 결과에 대한 높은 책임감을 느끼고 이는 직무에 대한 애착과 노력으로 연결되어 높은 직무만족을 기대할 수 있으며(Cordery & Wall, 1985), 반면 직무만족도를 저하시키는 주요 원인으로 작용하기도 하는 직무자율성과 직무만족의 정(+)의 영향관계는 많은 선행연구에서 확인되었다(Hackman & Oldham, 1975).

지금까지 단기적이고 제한적인 고용계약관계, 또 이로 인한 고용불안 및 낮은 직무자율성이라고 하는 세 가지 직무특성에서 기인하여 일반적으로 정규직 근로자보다 상대적으로 낮은 임금 및 복리후생 수준을 보이는 비정규직 근로자의 현실적 문제점들에 대해 알아보았고, 나아가 이러한 문제점들이 조직의 성과를 좌우하는 직무만족과 조직몰입에 미치는 부(-)적 영향관계까지도 확인해볼 수 있었다. 이 때문에 세계적으로 산업화의 산물이자 위대한 조력자로서의 역할을 하였던 비정규직은 이제는 역설적으로 사회적 갈등의 씨앗이자 한 단계 더 도약을 위한 사회적 통합에 걸림돌이 되어버렸다. 이러한 문제의 해결을 위해 여러 논의와 연구 등 국내·외적으로 이러한 비정규직 제도의 해결을 위한 노력들이 시도되고 있다. 이와 같은 전 세계적 흐름 속에서 우리나라에서도 비정규직에 대한 사회적 문제 제기와 이의 해결을 위한 여러 시도들이 수십년동안 계속되어왔는데, 다음에서는 이러한 우리나라에서의 비정규직 고용형태의 역사와 역대 정부 별 비정규직 보호 정책 비교, 나아가 문재인 정부의 대대적 정규직 전환 정책에 이르기까지의 흐름에 대해 구체적으로 살펴보기로 한다.

제 2 절 비정규직 정규직 전환 정책

우리나라에서 비정규직의 고용형태는 1997년 외환위기 이후, 비용 절감 및 고용의 유연성 확보를 위해 급격히 증가한 것으로 파악된다. 통계청의 '경제활동인구조사 근로형태별 부가조사'에 따르면, 2007년 비정규직의 비중은 임금근로자 중 35.9%에 달한 것으로 나타났다. 그 비중은 2011년 34.2% 이후 완만히 감소하여 2016년에는 32% 수준까지 도달하였으나, 비정규직 근로자의 수 자체는 꾸준한 증가 추세가 이어지며 2016년에는 6,156천명에 달하였다(조영현·김근세, 2019).

비정규직 고용형태는 급여 등 정규직과의 처우 차이와 고용불안으로 인해 사회 양극화를 야기하는 등 심각한 사회문제로 대두되었다. 이에 우리 정부는 2007년 노무현 정부의 '공공부문 비정규직 대책'에서부터 이명박·박근혜 정부에 이르기까지 비정규직에 대한 보호정책을 꾸준히 시행해 왔고, 문재인 정부에 들어와서는 '공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인(2017.07.20.)'을 제시하며 더욱 대대적인 조치가 본격적으로 이루어졌다(김상광·윤광석, 2019).

[표 2-6]에서 알 수 있듯이 문재인 정부의 공공부문 비정규직 정규직화 정책은 크게 다음의 두 가지 특징을 가진다. 첫째, 단계별로 실시 대상을 구분하였다. 1단계로는 실태조사가 구체적으로 이루어진 중앙정부, 지방자치단체, 공공기관, 지방공기업, 국공립 교육기관 등이, 2단계는 자치단체 출연·출자 기관, 공공기관·지방공기업의 자회사, 3단계 민간위탁기관 등이 그 대상이다. 둘째, 세부 전환기준 측면에서 보다 확장된 보호범위를 보장하는 가이드라인을 제시하였다. 구체적으로는 상시·지속적 업무, 국민의 생명 및 안전과 관련한 업무의 경우 정규직 전환의 필수적 대상으로 제시하였다는 점과, 자회사 설립 방식으로의 정규직 전환 및 고령자 등 특수계층의 전환에 대해서는 해당 기관의 재량을 널리 인정하는 등의 접근법을 제시하였다(조영현·김근세, 2019).

[표 2-6] 역대 정부 별 「비정규직 보호정책」 비교

구분	노무현 (2003~2008)	이명박·박근혜 (2008~2017)	문재인 (2017~)
문제 속성	비정규직 해소	비정규직 합리적 사용, 법과 원칙 적용	비정규직 보호가치, 정규직 전환비용 분담
사회 구조	비정규직 근로형태 존속, 노동시장 이중구조	비정규직 존속 및 무기계약직 공식화	촛불혁명으로 인한 비정규직 보호가치 확산
법령	근로기준법, 파견법	비정규직보호법	비정규직보호법
사회 경제	IMF 외환위기, 기업 구조조정	미국산쇠고기 파동, 글로벌 외환위기, 국정농단사건	'17. 촛불혁명, 소득주도성장 경제담론
지배 집단	진보정권 (열린우리당)	보수정권 (한나라당)	진보정권 (민주당)
신념 체계	차별금지,동일 노동/임금(정부) vs 차별합리화, 노동유연화	친기업(정부) vs 친노동	친노동(정부) vs 친기업
	비정규직 해소 vs 유지	비정규직 유지(정부) vs 해소	비정규직 해소(정부) vs 유지
	일자리 파괴, 낮은 조직몰입과 소득, 노동양극화 vs 노동효율성, 비용절감, 경쟁력강화		
정책 변동	(정책형성) 비정규직 2년 고용 후 정규직 전환	(정책유지) 무기계약직 전환	(정책형성) 정규직 전환
정책 내용	「비정규직보호법」 제정, '06. 공공부문 비정규직 대책(무기계약직 분류)	정규직 전환기간 연장(2→4년) 정부안 개정 실패, '08. 비정규직 대책(공공기관 구조개혁 예외 인정), '11.대책(전환평가 도입), '14.종합대책(무기계약직 직무급), '16.대책(목표관리제)	'17. 비정규직 전환 가이드라인 및 로드맵

(김상광·윤광석, 2019)

이러한 맥락에서 기존에 영업소 별 파견용역 방식으로 이루어지던 고속도로 통행료 수납업무 등을 일괄 위임하여 시행하는 한국도로공사 서비스(주)가 한국도로공사의 자회사로서 2019년 5월 신설되었다.

제 3 절 근로자의 직무태도와 서비스품질

Cappelli(1995)는 “비정규직은 정규직에 비해 일반적으로 급여 및 복지 수준이 낮고, 승진기회가 거의 없으며 지속적인 작업일정이나 장기고용을 기대하기 힘든 상황에 처해 있다”고 했고, 또한 이렇게 비정규직 근로자의 근로여건이 정규직에 비해 상대적으로 열악하다고 하는 사실은 앞서 제1절의 내용을 통해서도 구체적으로 확인할 수 있었다. 그러면 이렇게 정규직에 비해 상대적으로 좋지 않은 근로여건 하에 있는 비정규직 근로자들이 직무 또는 조직에 대한 태도 및 몰입의 정도는 어떠한가? J. S. Adams의 공정성 이론(Equity theory, 1965)에 기초하여 이러한 비정규직의 직무태도 및 조직몰입에 대해 살펴보고, 또 더 나아가 이러한 비정규직 종업원의 직무몰입이 조직성과를 가늠하는 서비스품질에 미치는 영향까지도 좀 더 상세하게 알아보고자 한다.

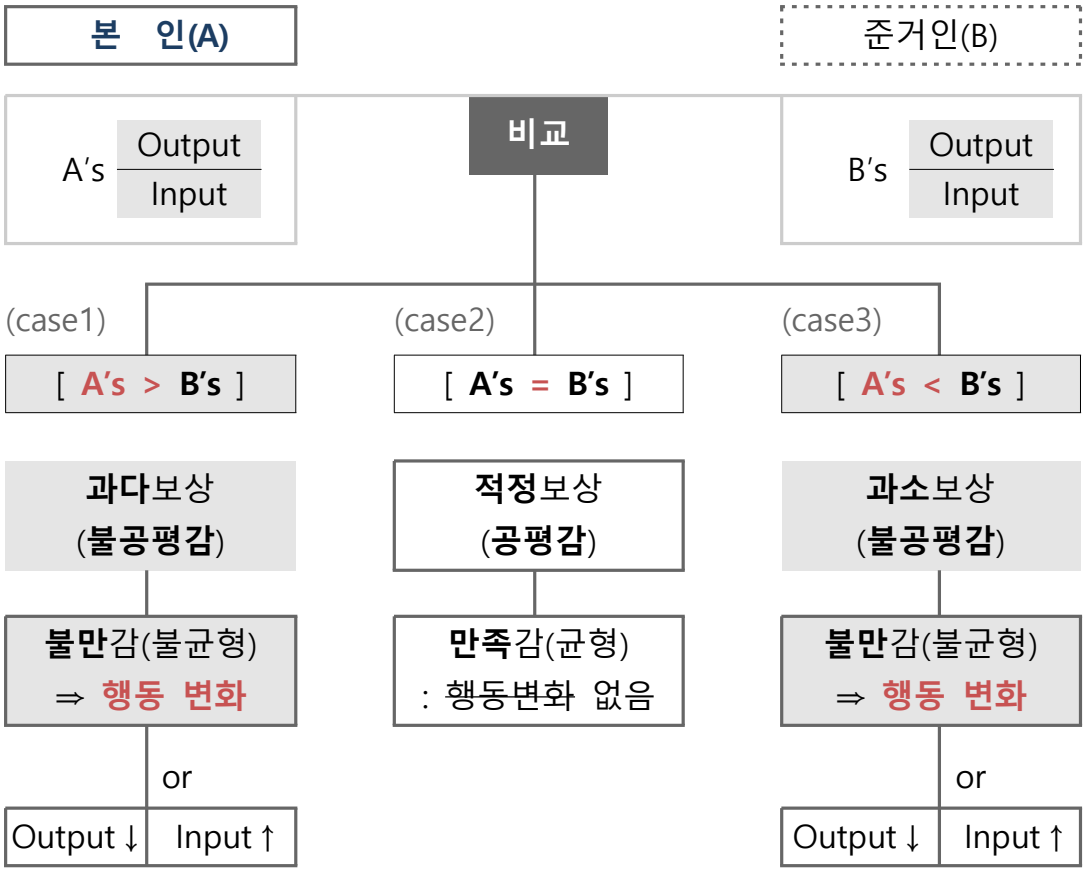
1. 비정규직의 직무태도

앞서 제1절에서 언급했던 것처럼 ‘비정규직 근로자는 조직 내에서 주인의식이 약해 업무에 대한 몰입과 책임감이 떨어지는 경향을 보이며 결과적으로는 조직의 성과를 저하시킨다’ 라고 하는 연구 결과가 있다(안주엽·홍서연, 2002). 또한, Dyne & Ang(1998)은 “비정규직은 정규직에 비해 직무와 조직에 대해 가지는 태도가 비호의적이며, 정규직이 비정규직에 비해 더 높은 직무몰입을 가지고 있다”라고 하였다. 이러한 비정규직의 부정적인 직무태도의 이유로 Blake & Uzzi(1993)는 보상의 불공정을, Feldman(1996)은 고용불안을 들고 있다. 다시 말해, 비정규직 근로자는 고용의 불안정과 보상의 불공정으로 인해 업무 만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것이다(방장영·이영면, 2020).

J. S. Adams의 공정성 이론(Equity theory, 1965)에 따르면 개인은 자신이 받는 보상(산출)과 자신이 기울인 노력(투입) 사이에 차이가 있는

것으로 인지하면 이를 줄이려는 동기가 생기며 그와 같은 차이를 많이 느낄수록 이러한 동기가 더 강해진다고 한다. 이 때 차이는 둘 이상의 비교대상이 되는 개인 사이에 존재하는 것으로 느껴진 차이를 말하며 그와 같은 차별감은 주관적인 인지나 객관적인 현실에 근거한다. 또한 조직구성원 개개인은 자신의 투입과 산출의 비율을 조직 내외의 대체적으로 비슷한 지위에 있는 다른 사람(준거인 또는 준거집단)과 비교하는 사회비교과정을 통해 그 비율이 불균형을 이룰 경우에는 불공평감을 느낀다. J. S. Adams의 공정성 이론(Equity theory, 1965)에 따른 불공평감을 해소하기 위한 개인 행동의 변화 과정에 대한 이해를 돕기위해 다음의 [그림 2-6]과 같이 도식화하였다.

[그림 2-6] 애덤스(J. S. Adams)의 공정성 이론(equity theory)



출처 : 조항제.(2019). 공정성의 이론적 구성

이 때 투입 관련 요소는 연령, 성, 교육수준, 사회적 지위, 조직 내 지위, 자격, 근면성 등으로, 산출 관련 요소는 급여, 지위, 승진, 직무에 대한 흥미 등으로 정의할 수 있다. 이러한 기준에 의해 개인은 자신의 투입 대비 산출이 준거인의 투입 대비 산출과 비교하여 동일하다고 느낄 때 공평감을 느끼며 이 때는 균형상태로서 개인의 행동변화를 유발하지 않지만, 그 반대의 경우에 그 개인은 불공평감을 느끼게 되고 이는 불균형 상태로서 이러한 불균형상태를 해소하고 균형상태로 돌아가기 위하여 행동에 변화를 일으키게 되는데 그것을 동기유발로 본다. 산업 현장에서의 불공평은 대개 과소보상을 의미하며, 과소보상은 직무의 동기 및 만족에 있어 저하를 초래하고 소속된 조직을 떠나려는 의도를 증가시킨다(장재윤·심원술, 2004).

이렇게 작업장에서의 지각된 공평 또는 불공평 정도에 의해서 종업원들의 직무에 대한 동기 수준, 직무 수행, 그리고 직무만족이 결정된다고 하는 J. S. Adams의 공정성 이론(Equity theory, 1965)을 산업 현장에 대입해보면 비정규직 근로자는 준거집단인 정규직 근로자와의 비교과정을 통해 과소보상으로 인한 불공평감을 인지할 것이고 이는 결과적으로 비정규직의 직무 동기 및 만족에 부정적으로 작용하여 직무태도에까지 영향을 미칠 수 있음을 유추해볼 수 있다.

2. 서비스몰입과 서비스품질

기업에서 인적자원의 중요성이 강조되면서 근로자가 업무 수행에 있어 어떠한 태도와 행동을 갖는지가 기업의 성과를 좌우하는 중요한 변수라고 할 수 있다(서창적·안성혁, 2004). 이러한 직무를 대하는 근로자의 태도는 직무몰입으로 정의할 수 있는데, 선행연구들에서는 이러한 직무몰입에 대해 다음과 같이 정의한다. Lodahl & Kejner(1965)는 '종업원 자신이 직무와 심리적으로 동화되는 정도' 또는 '전체적인 자아 이미지 속에 일이 중요하다고 생각하는 정도'라고 정의하였고, Osborn(1980) 등은 '개인이 자신의 직무에 몰두하거나 사로잡히는 정도'로, Kanungo(1979)는

‘작업환경과 자신을 동일시하는 인지적 혹은 신념의 상태’로, Brown(1988) 등은 ‘개인생활에 있어 직장의 중요도’로 보았다(서창적·안성혁, 2004).

이러한 직무몰입을 서비스업종에 대입해보면, 서비스기업에 종사하는 근로자가 고객에게 제공하는 서비스 업무에 대해 갖는 태도와 몰입의 정도를 서비스몰입으로 정의할 수 있을 것이고, 이러한 서비스몰입은 서비스 품질 수준을 결정짓는 중요한 변수로 작용할 것이다(서창적·안성혁, 2004).

1990년대 이후로 종업원만족은 고객만족과 함께 서비스 기업들의 중요한 핵심전략으로 인식되고 있다(Jamieson & Richards, 1996). 이는 고객과의 접점에서 고객과 직접 접촉하는 종업원이 평소에 업무나 조직에 대해 갖는 느낌이나 태도가 고객에게 그대로 전달될 것이기 때문이다(Rust 등, 1996). 따라서 서비스 제공자가 갖고있는 서비스몰입의 수준이 고객이 인지하는 서비스품질을 결정할 수 있는 중요한 요소가 된다고 할 수 있다(서창적·안성혁, 2004).

지금까지 살펴본 바와 같이 비정규직 근로자들은 준거집단이라고 할 수 있는 정규직 근로자와의 비교과정을 통해 불공평감을 느끼게 되고 이는 결국 서비스 품질의 저하로까지 이어진다. 그러면 한국도로공사서비스(주)의 정규직으로 전환된 근로자들의 조직에 대한 인식은 어떠한가? 서비스 품질의 중요한 결정 요소인 근로자들의 조직몰입도 수준을 측정하는 방법에 대해 살펴보고자 한다.

제 4 절 마틴 셀리그만(Martin Seligman)의 긍정심리학에 기초한 조직몰입도 측정

1. 몰입(Flow)

40년 동안 시카고대학교 심리학·교육학과 교수로 재직했으며, 현재는 클레어몬트대학교 피터 드러커 경영대학원 심리학 교수이자 삶의 질 연구소 소장으로 있는 미하이 칙센트미하이(Mihaly Csikszentmihalyi) 교수는 '긍정심리학(Positive Psychology)' 분야의 대표적 학자이자 몰입(Flow) 이론의 창시자로, 사회과학을 바탕으로 몰입과 행복을 정의한다. 그는 몰입(Flow)을 '행위에 깊이 몰입하여 시간의 흐름이나 공간, 더 나아가서는 자신에 대한 생각까지도 잊어버릴 때를 일컫는 심리적 상태'로 정의한다. 그는 저서인 '몰입의 즐거움(2021)에서, "의식이 질서있게 고양되고 모든 주의가 목표만을 위해 자연스럽게 흘러가는 몰입(flow)의 경험을 통해 우리는 행복감을 의식적으로 고양시켜 나갈 수 있으며, 행복은 직접적으로 찾을 때가 아니라 우리가 외부적 요인을 어떻게 해석하는가에 달려 있고 좋든 싫든 간에 우리가 인생의 순간순간에 충분히 몰입하고 있을 때에 찾아온다" 라고 주장한다.

2. 조직성과 관리에 있어서의 몰입의 의미

근래에 들어오면서 새롭게 주목받고 있는 긍정심리학은 개인의 긍정적인 면에 초점을 맞춰 강점을 발견하고 그 강점을 삶 속에서 주어지는 역할과 상황에 적극적으로 활용하게 하여 삶을 번성하게 만드는데 목표를 둔 연구 분야로, 미국의 심리학 교수이자 전 심리학 협회 회장인 마틴 셀리그만(Martin Seligman)에 의해 창시되어 '웰빙 이론'으로 발전하였다. 이 웰빙이론은 긍정정서(Positive Emotion), 몰입(Engagement), 관계(Relationships), 의미(Meaning), 성취(Accomplishment) 등 5가지 요소로

구성된 펄마(PERMA) 모형을 제시하고 있는데, 이 중 '몰입' 요소의 부각을 통해 구성원들의 긍정정서가 향상되며 집중력과 자신감이 증진되는 것이 해외 연구에서 확인되기도 하였다(조은숙·김스완, 2016).

이와 같은 '몰입'은 주로 주어진 일에 대한 높은 집중력, 일과 개인의 능력 간의 적절한 균형, 명확한 목표 설정, 명료한 피드백 등이 갖추어진 환경에서 경험하게 되며, 몰입의 잦은 경험은 개인에게 동기부여를 일으켜 적극적인 자세를 갖게 하고 성취감을 높여주게 된다. 또한, 2014년도에 무용교육자인 엘사 엄스톤(Elsa Urmston) 등이 실시한 연구 결과를 통해 이러한 몰입에 있어 지도자의 리더십과 타인과의 상호작용의 중요성을 확인할 수 있다(조은숙·김스완, 2016). 이처럼 개인의 정서에 긍정적으로 작용하여 구성원들의 직무태도와, 나아가 성과에까지 영향을 미치는 '몰입'은 구성원의 역할이 더욱 강조되는 서비스업계에 있어 그 의미가 더욱 크다 하겠다.

고객서비스 품질에 영향을 주는 조직문화 인식 요인에 대해 탐구하고자 하는 이 연구의 목적 상 구성원의 조직문화 인식 요인은 마틴 셀리그만(Martin Seligman)의 긍정심리학(Positive Psychology)에 기초한 구성원 몰입도 측정의 12가지의 설문내용에 근거하여 기본욕구, 리더십, 팀워크 및 성장의 4개 항목으로 분류하여 분석하고, 이어 다음에서는 이 연구의 또 다른 한 축을 구성하는 고객서비스 품질의 측정을 위해 필요한 관련 이론들을 검토하고 이의 활용방안에 대해 고찰해보고자 한다.

제 5 절 서비스 품질 측정을 위한 SERVQUAL 모형

서비스 품질에 대한 고객 만족도 측정을 위하여 파라슈라만(A. Parasuraman), 자이사믈(Valarie Zeithaml), 베리(Leonard L. Berry)는 공동으로 서브퀄(SERVQUAL) 모형을 개발하였다. 서브퀄이란 Service와 Quality의 합성어로, Parasuraman 등은 이를 서비스 행위에 대한 고객의 기대와 실제로 고객이 경험한 서비스에 대한 인식을 비교하여 둘 간의 일치의 정도와 방향을 측정하여 서비스 품질을 관리하는 기법으로 정의했다. 따라서 서비스 품질을 구성하는 여러 가지 항목의 기대 수준과 실제 경험, 즉 성과-기대수준(performance-expectation) 차이의 합이 만족도 차원에 있어서의 서비스 품질의 크기이며, 이 값이 커질수록 서비스 품질 수준이 높다고 보고 있다(송균석·남윤형·권혁찬, 2007). 이 때, 서비스 품질에 대해 기대되는 서비스 수준이 실제 지각된 서비스 수준보다 크면 서비스 품질은 만족스럽지 못한 수준이며, 기대된 서비스가 지각된 서비스와 같으면 만족스러운 수준, 그리고 기대된 서비스보다 지각된 서비스가 크면 이상적인 서비스 품질 수준이라고 볼 수 있다(김정포, 2008).

$$* \ Satisfaction = \sum_{i=1}^{n}(Pi - Ei)$$

· Pi : 실제 성과

· Ei : 성과에 대한 기대수준

· i : 만족도를 평가하는 구성요소

서브퀄 모형에서는 서비스 산업에 보편적으로 적용시킬 수 있는 서비스 품질 결정요인을 다음과 같이 유형성(Tangibles), 신뢰성(Reliability), 반응성(Responsiveness), 보증성(Assurance) 및 공감성(Empathy) 등의 5가지 차원으로 제시하고 있다.

[표 2-7] 서비스 품질의 5가지 차원

SERVQUAL차원	내용
유형성 (Tangibles)	**물리적 시설, 장비, 종업원의 외모** 1. 현대적인 장비를 갖추고 있다. 2. 물리적인 시설은 시각적으로 매력적이다 3. 직원들이 잘 준비되어 있다. 4. 서비스와 관련된 자료들이 시각적으로 도움을 주고 있다.
신뢰성 (Reliability)	**약속한 서비스를 정확하게 수행하는 능력** 5. 약속이 있을 때 확실한 시간에 업무를 이행한다. 6. 문제가 발생 시 그 문제를 해결하려고 진정한 관심을 기울인다. 7. 처음부터 올바른 서비스를 이행한다. 8. 약속된 시간에 서비스를 제공한다. 9. 오류에 대해서는 자유로운 언급을 강조한다.
반응성 (Responsiveness)	**서비스의 신속한 제공, 고객을 도울 의지** 10. 직원들은 고객에게 서비스 수행시기를 정확하게 말해준다. 11. 직원들은 고객에게 신속하게 서비스를 제공한다. 12. 직원들은 항상 당신을 도와줄 용의가 있다. 13. 직원들은 당신의 요청에 응답하는데 있어 절대 바쁘지 않다.
확신성 (Assurance)	**종업원의 지식, 예절, 자질** 14. 직원들의 행동은 당신에게 신뢰를 준다. 15. 거래한 것에 대하여 당신은 안전하게 느낀다. 16. 직원들은 지속적으로 당신에게 친절하다. 17. 직원들은 당신의 질문에 답변할 수 있는 지식을 갖고 있다.
공감성 (Empathy)	**고객에 대한 배려** 18. 고객에게 개별적인 관심을 준다. 19. 모든 고객에게 운영 시간은 편리하다. 20. 직원들은 당신에게 개별적인 관심을 준다. 21. 당신에게 최대한 정성어린 관심을 가지고 있다. 22. 직원들은 당신의 특별한 요구를 이해하고 있다.

자료 Parasuraman A., L. L. Berry, and V. A. Zeithaml, 1988, :
"SERVQUAL a Multi-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of the Service Quality," Journal of Retailing, 64(1): 12-40

Parasuraman 등(1988)이 서브퀄 모형을 제안한 이후 많은 연구들이 서브퀄의 척도에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하고자 하였다. 우선 Parasuraman 등은 스스로 5개 차원을 구성하는 항목들 간에 내적 일관성이 있는지를 Cronbachs' α 계수로 측정했는데 0.87 ~ 0.90 값이 나와 일관성이 높음을 확인하였다. 서브퀄 모형 척도에 대한 신뢰성은 이후 연구에서도 유사한 값을 보이고 있다(Babakus and Boller, 1992; Cronin and Taylor, 1994). 그러나 판별 타당성과 관련하여 많은 연구들이 Parasuraman 등의 연구 결과와 상이한 결과를 보여주고 있는데, 이는 서브퀄 척도 자체의 오류라기보다는 자료 수집과 분석 절차 상의 차이에서 기인하거나 분석대상이 되는 업종의 고유특성에 원인이 있다는 주장이 제기되고 있다(이유재, 2003). 따라서 서브퀄 모형을 이용하여 서비스 품질을 측정하고자 할 때에는 해당 업종의 특성을 고려하여 서브퀄 모형의 척도를 수정하여 적용할 필요가 있을 것으로 보인다(송균석·남윤형·권혁찬, 2007).

마지막으로, 서브퀄 모델의 척도를 공공서비스에 적용하는 것이 가능한지에 대한 연구를 살펴보면, Babakus Boller(1992)는 고객과의 심층면접 방식을 통해 공익사업에 대한 서브퀄 모형 척도의 적합성을 입증하고 서브퀄 모형 척도를 개념적으로 검토한 후 이를 지방자치단체 행정 서비스 등에 적용할 것을 권장하였다. 또한 국내에서도 박영근·박희영(2000), 이환범·송건섭(2002), 조이현·남윤형(2005) 등이 서브퀄 모형을 이용하여 공공서비스 품질에 대한 고객 만족도를 측정하였다(송균석·남윤형·권혁찬, 2007). 이에 따라 이 연구의 대상으로 기타 공공기관으로 분류되어있는 한국도로공사서비스(주)가 제공하는 서비스 품질에 대한 고객 만족도 측정에 서브퀄 모형을 이용하는 것에 무리가 없으리라고 판단하였다.

제 6 절 신설된 공공기관 자회사의 고객서비스 품질

앞서 제1절에서 살펴본 바와 같이 비정규직은 정규직에 비해 상대적으로 낮은 임금수준 및 미흡한 복리후생 등 열악한 근로조건 외에도 고용 또한 불안정한 상황에 놓여있는 경우가 일반적이다. 또 이는 비정규직의 직무 태도에 부정적인 영향을 주어 그들이 제공하는 서비스 품질의 저하로까지 이어질 수 있음을 제3절에서 살펴보았다. 이와 같이 비정규직 근로자는 정규직에 비해 상대적으로 인지하는 불공평감에서 말미암아 직무만족이나 조직몰입과 같은 직무태도가 상대적으로 부정적일 것이라는 사실을 입증하는 다수의 연구 결과도 제시되고 있다. 이에 더하여, 계층 간 갈등 상황 야기 및 분열을 초래하는 등 심각한 사회적 문제로 인식되어 근래에는 기업이나 조직들이 비정규직을 제한적으로 활용하고 남용해서는 안 되며, 상시지속적인 업무를 수행하는 경우에는 정규직으로 전환해야 한다는 원칙을 강조하고 있다(방장연·이영면, 2020). 이러한 맥락에서 제2절에서 알아본 바와 같이 역대 정부에서는 비정규직 보호에 대한 정책을 시행해왔고 문재인 정부에 이르러서는 '공공부문 비정규직 제로시대' 선언 하에 대대적인 비정규직 정규직 전환 정책을 실시하였다.

이는 반대로 이러한 정부의 대대적인 비정규직의 정규직 전환 정책에 따라 직접고용의 형태이던, 아니면 자회사 신설의 형태이던 간에 정규직으로 전환되면 정도의 차이는 있겠지만 임금수준이나 복리후생, 고용안정성 등의 근로조건이 개선된다는 해석이 가능하다. 또한 '공정성 이론'에 비추어 볼 때 정규직 전환에 따른 이러한 근로조건 개선은 산출(보상) 요소로 볼 수 있고, 기존의 비정규직의 고용형태일 때에 비하여 산출(보상)이 증가하여 투입(노력)의 증가로 이어지는 등 이에 따른 개인의 긍정적 행동 변화를 유발할 것으로 기대된다. 이와 같은 이유로 기존의 많은 연구들에서는 비정규직이 정규직으로 전환되면 당연히 직무태도가 개선될 것으로 전제하였고, 정부의 비정규직 정규직 전환 정책

또한 같은 맥락에서 이해할 수 있을 것이다.

그러나 정규직으로 전환된 기존의 비정규직 근로자들의 직무만족이 오히려 하락하는 등 부정적 태도가 증가한다는 주장도 있다. 이는 정규직으로 전환되었지만 기대했던 모회사에 직접 고용된 정규직이 아니라 자회사의 정규직으로 소속됨에 따른 실망감과 직접 고용 정규직이 되었지만, 기존의 정규직과 다른 임금수준이나 임금체계 등으로 인해 차별받는다는 의식 등이 그 이유로 제시된다. 여기에서 핵심은 과거에는 준거집단이 주변의 비정규직이었지만, 정규직 전환 이후에는 주변의 정규직으로 바뀜으로써 절대적인 수준은 향상되었지만, 상대적인 수준에서는 다시 떨어진다는 의식이 작용하는 결과로 볼 수 있다(방장연·이영면, 2020).

정규직과 비정규직의 직무태도에 대한 실증분석 결과는 혼재되어 있다. 연구 초기에는 정규직의 직무태도가 비정규직에 비하여 긍정적이라는 연구결과가 많이 제시되었으나(장은미, 1995; Davis-Blake & Uzzi, 1993; Fierman, 1994; Van Dyne, 1998), 이후에는 직무태도에 차이가 없다는 연구결과들도 많이 제시되었다(McGinnis & Morrow, 1990; Tansky, Gallagher, & Wetzel, 1995). 더 나아가 비정규직의 직무태도가 오히려 정규직보다 긍정적이라는 연구결과도 제시되고 있다(박봉규·권혁기, 2004; 양병화·황혜연·오세진·이재일, 2001; Eberhardt & Shani, 1984; McDonald & Makin, 2000; Sinclair, Martin, & Michael, 1999).

그러나 이와 같은 비정규직 형태에서의 서비스 품질과 정규직 전환 이후의 서비스 품질에 대한 단순 비교는 미래지향적 발전방향을 제시하기보다는 소모적 논쟁의 반복에 그칠 개연성이 있다고 판단하여, 이 연구는 한국도로공사서비스(주)를 중심으로 근로자들의 새로운 조직에 대한 인식수준과 고객서비스 품질의 관계를 규명하는데 초점을 두고자 한다. 이를 통해 구성원의 조직에 대한 인식의 각 요인 별 서비스 품질에 대한 영향을 분석하여 체계적이고 발전적인 서비스 품질 관리에 대한 시사점 도출 및 정책 제언을 통해 새롭게 출범한 한국도로공사서비스(주)가 대표 서비스 공공기관으로서의 진용을 갖추고 미래에 대한 초석

을 다지는 데 기여하고자 한다.

비정규직의 정규직 전환과 관련된 국내의 기존 연구는 특정기관에 국한한 전환 실태 및 후속과제에 대한 정책 제언(손헌일·서옥순, 2020), 비정규직의 정규직 전환에 영향을 미치는 요인에 대한 연구(김동배, 2013; 김승완·정상희, 2014; 윤민수·조민수, 2017; 이시균·윤진호, 2007), 공공기관 비정규직 근로자의 정규직화에 있어서의 변화관리 연구(조영현·김근세, 2019), 직접고용의 방식으로 정규직 전환된 모 공사에 대한 현장실험을 통해 분석한 비정규직의 정규직 전환에 따른 직무태도 변화에 대한 연구(방장영·이영면, 2020) 등이 있고, 정규직과 비정규직의 비교를 중심으로 한 종업원의 서비스몰입도와 서비스품질에 대한 연구(서창적·안성혁, 2004) 등도 이루어졌다. 그러나 해외의 경우에는 비정규직과 정규직의 고용형태의 차이에 대한 연구를 찾기 어려웠다. 더욱이 자회사 신설을 통한 비정규직의 정규직 전환 이후 서비스 품질 변화에 대한 기존의 연구는 찾아볼 수 없다.

비정규직 정규직 전환 정책에 따라 급작스럽게 공공부문 자회사 조직들이 신설됨에 따라 우리 사회는 경제적으로 뿐만 아니라 정치·사회적으로도 너무나 많은 비용을 지불하였고 이는 지금도 계속되고 있다. 이렇게 어렵게 생겨난 공공기관 자회사의 안정적 정착을 위한 사회적 관심 및 정책 제언은 이를 만들어낸 이 사회의 당연한 책무이고 안정적 정책 실현을 위한 필수적 과제라 할 수 있겠다. 이러한 점에서 이 연구의 가치가 있다 할 것이다.

제 3 장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 연구의 범위

이 연구의 대상을 선정하기 위하여 다음과 같은 세 가지 기준을 설정하였다. 첫째, 문재인 정부의 '공공부문 비정규직 정규직화 정책'에 따라 설립된 공공부문의 자회사 1개 기관이다. 이 연구의 목적은 정부정책에 따라 사회갈등 야기 등 많은 사회적 비용을 지불하고 설립된 공공부문 자회사들의 정당성 확보를 위한 정책적 제언을 도출하고자 하는 것으로, 기관 특성에 대한 고려가 전제되어야 실효성 있는 정책 제언이 가능하기 때문이다. 둘째, 불특정 다수의 국민을 대상으로 서비스를 제공하는 기관이어야 한다. 이는 고객 서비스 품질에 영향을 주는 구성원의 조직 인식 요인에 대한 분석을 목적으로 하는 이 연구의 특성 상, 고객 서비스 품질의 측정을 위해 불특정 다수의 연구 데이터 확보를 통해 자료의 효용을 최대화하고 편향성을 최소화하기 위함이다. 셋째, 서브퀄(SERVQUAL)의 5가지 서비스 품질 결정요인에 따른 고객서비스 모니터링 조사가 가능한 업무여야 한다. 이 연구에 있어 종속변수로 활용할 고객 서비스 수준에 대한 분석이 보다 학술적인 분류에 의해 객관적인 방법으로 측정되는 경우에 연구결과의 신뢰를 담보할 수 있기 때문이다.

이러한 판단 기준에 따라, 2019년 5월 정부의 '공공부문 비정규직 정규직화 정책'의 일환으로 신설되어 전국 고속도로 통행료 수납서비스를 주 업무로 하는 한국도로공사서비스(주)를 이 연구의 대상으로 선정하였고, 한국도로공사서비스(주)가 관리하는 전국 300여개의 영업소를 분석단위로 하여 각 영업소의 고객서비스 품질에 대한 구성원들의 조직 인식 요인의 영향을 분석하였다. 분석을 위한 자료로는 한국도로공사서비스(주)가 2020년 외부업체에 의뢰하여 실시한 『고객서비스 모니터링 조사』와 『직원 대상 조직문화 인식도 조사』자료를 활용하였다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법

1. 종속변수

이 연구의 목적은 고객서비스 품질에 영향을 주는 구성원의 조직 인식 요인에 관하여 살펴보고자 하는 것으로, 종속변수인 고객서비스 품질을 측정하기위해 한국도로공사서비스(주)의 2020년 서비스 모니터링 조사 결과를 활용하였고 그 조사항목은 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 고객서비스 모니터링 조사 항목

구분	평가차원	세부평가항목		배점	
				폐쇄식	개방식
1	**인사예절**	맞이인사	표정	10	15
2			시선	10	10
3			인사(말)	10	10
4		배웅인사	표정	5	-
5			인사(말)	10	10
6	**스 킬**	결제금액 안내		10	10
7		문의사항 안내		5	5
8		전달태도		15	15
9		업무처리 신속성		10	10
10		응대표정, 어투		5	5
11	**복장 / 환경**	명패, 명찰		3	3
12		복장 및 태도		3	3
13		영업소 환경		3	3
14	**종합평가의견**	체감 만족도		1	1

출처 : 2020년 한국도로공사서비스(주) 서비스 모니터링 조사 결과 보고자료

서비스 모니터링 조사는 2020년 5월부터 9월까지의 기간 동안 통행료 수납 업무를 담당하는 전국 고속도로 영업소 355개소를 대상으로 접점별 근무자의 서비스 태도, 환경 등 총 14개의 세부문항에 대해 평가표를 활용한 방문모니터링 조사의 형태로 이루어졌으며 영업소 운영 방식(폐쇄식, 개방식)에 따라 인사예절 평가차원의 맞이인사와 배웅인사의 항목별 배점 차이를 제외하고는 동일한 방식으로 조사되었다. 한국도로공사서비스(주)가 자체적으로 외부 전문기관에 의뢰하여 실시한 이 조사의 자료는 해당기관에 직접 정보공개를 청구하여 수집·활용하였다.

보다 객관적이고 신뢰성 있는 서비스 품질 평가를 위해 본격적인 변수의 조작 전 우선적으로 [표 3-2]와 같이 서브퀄의 5가지 차원 별 고객서비스 모니터링 조사 항목의 매칭 작업을 통해 고객 서비스 품질 측정 항목의 누락 여부를 점검하였고, 측정 항목의 누락이 없음을 확인하였다.

[표 3-2] SERVQUAL 차원 별 서비스 모니터링 조사 항목 매칭

SERVQUAL차원	고객서비스 모니터링 조사 항목
1. 유형성(Tangibles)	명패, 명찰 및 용모복장 영업소 환경(화장실 등)
2. 신뢰성(Reliability)	문의사항 안내
3. 반응성(Responsiveness)	업무처리 신속성
4. 확신성(Assurance)	인사예절, 결제금액 안내
5. 공감성(Empathy)	전달태도, 응대 표정·어투

서비스 모니터링 조사는 총 14개 항목에 대하여 이루어졌지만 보다 집중도 있는 연구 결과 도출을 위해 [표 3-1]에서의 평가차원을 종속변수로 설정하였다. 그러나 영업소에 대한 종합평가의견인 체감만족도는 총 100점 만점 중 1점이 배정되어 다른 3개의 평가차원에 비해 상대적으로 미미한 비중을 가지며 해당 영업소에 대한 전반적 고객서비스 품질을 평가한 것이기 때문에, 나머지 3가지 평가차원에 각각 합산하여 반영하였다.

2. 독립변수

고객서비스 품질의 각 부문에 대한 구성원의 조직 인식 요인 분석을 통해 신설 서비스 기업의 고객서비스 품질 관리 전략 수립을 위해 필요한 실질적인 정책 제언을 도출하고자 하는 이 연구의 목적 상 독립변수인 구성원의 조직 인식도에 대한 측정은 그 중요도가 크다 하겠다. 앞서 제2장 제4절에서 살펴본 것처럼 구성원 조직 인식도는 조직에 대한 구성원의 생각을 반영하며 업무와 조직을 대하는 태도와 정서, 즉 서비스 몰입도와 나아가 고객 서비스 품질이라고 하는 조직 성과에까지 영향을 줄 수 있기 때문이다. 이러한 구성원의 조직 인식도 측정을 위해 2020년 한국도로공사서비스(주)에서 외부 전문기관에 의뢰하여 실시한 조직문화 인식도 조사 자료를 해당기관에 직접 정보공개 청구하여 수집·활용하였다.

해당 인식도 조사는 2020년 8월 7일부터 8월 13일까지 총 7일의 기간 동안 한국도로공사서비스(주)의 전 직원을 대상으로 자율의사에 따른 설문 응답 방식으로 실시되었으며, 총 10개 문항에 대한 5단계 리커트 척도 방식을 사용하였다. 답변에 따라 '매우 그렇다'(5점), '그렇다'(4점), '보통이다'(3점), '그렇지 않다'(2점), '매우 그렇지 않다'(1점)으로 점수 변환하여 조사 결과 데이터를 수치화하였다. 그런 다음 이 10개의 설문 문항을 앞서 제2장 제4절에서 알아본 바와 같이 마틴 셀리그만의 긍정심리학에 기초하여 개발한 조직진단 도구인 12가지 다차원 설문내용에 근거한 4개의 측정 요소(기본욕구, 리더십, 팀워크 및 성장) 별로 재분류하여 [표 3-3]과 같이 독립변수를 구성하였다. 그 결과 각각의 독립변수를 구성하는 4개의 측정요소 별로, 기본욕구 요소에는 일에 대한 만족스러운 보상 등 2개의 설문 문항이, 리더십 요소에는 업무 시의 개인 자율성 존중 등 4개 문항이, 팀워크 요소에는 동료 간 신뢰라고 하는 1개 문항이, 마지막으로 성장 요소에는 회사에서의 장래성 등 3개 문항이 포함되어, 조직진단 도구의 각 측정요소 별 적절한 설문문항으로 균형 있게 구성되었음을 확인하였다. 이렇게 4개의 독립변수 별로 범주화한 설문 답변들의 산술평균값을 구하여 이를 해당 독립변수 별 측정치로

활용하였으며, 이에 더해 종속변수인 고객 서비스 품질의 측정단위가 영업소인 점을 감안하여 종속변수와 독립변수의 측정단위 통일을 위해 각 영업소에 소속된 직원들의 조직 인식도 조사 응답치를 산술평균하여 영업소 별 독립변수 측정값으로 활용하였다.

[표 3-3] 설문항목 별 독립변수 구성

설문내용	**독립변수**
1) 나는 하는 일에 대해 비교적 **만족스러운 보상**을 받는다.	**기본욕구** (Basic needs)
2) 한국도로공사서비스(주)에서는 내가 열심히 일한 것에 대해서 적절하게 **인정**받는다.	
3) 한국도로공사서비스(주)는 업무 선택과 수행 방법을 결정할 때 **개인의 자율성**을 존중한다.	**리 더 십** (Management support)
4) 나는 일을 할 때 항상 **집중하고 몰입**하여 수행한다.	
5) 나는 일을 할 때 고정관념보다는 **합리적이고 새로운 관점**으로 도전한다.	
6) 나는 한국도로공사서비스(주)가 **추구하는 가치**에 적극 **공감**하며 그 실현에 최선을 다한다.	
7) 나는 **동료를 신뢰하며 도움**이 필요할 때엔 기꺼이 도움을 준다.	**팀 워 크** (Teamwork)
8) 나는 한국도로공사서비스(주)에서 **오랫동안 안정감을 가지고 일할 수** 있다.	**성 장** (Growth)
9) 나는 한국도로공사서비스(주)의 **일원이 된 것을 자랑스럽게 생각**한다.	
10) 한국도로공사서비스(주)에서 **내 장래는 밝은** 것 같다.	

출처 : 2020년 한국도로공사서비스(주) 조직 인식도 조사 결과

3. 통제변수

이 연구의 목적은 구성원의 조직 인식을 나타내는 4가지 요소 별로 고객 서비스 품질의 각 부문에 미치는 영향을 고찰하고자 하는 것이다. 이러한 과정에서 구성원의 조직문화 인식 외에 고객 서비스 품질에 주목할 만한 영향을 미칠 것으로 예상되는 영업소 별 급지 및 영업방식을 통제하여, 연구 결과를 왜곡할 수 있는 기타 요인의 간섭 가능성을 최소화하고자 하였다. 물론, 이 외에도 구성원의 성별, 연령 및 재직기간 등 고객 서비스 품질에 영향을 미칠 수 있는 요인들이 존재하지만 그 영향의 미미 등으로 인해 종속변수에 대한 영향이 크지 않을 것으로 판단되어 통제변수에는 포함시키지 않았다. 영업소 별 급지 및 영업방식에 대한 자료는 한국도로공사서비스(주)에 요청하여 수집하였다.

영업소 별 급지에 대한 자료는 한국도로공사서비스(주)에서 영업소 별 정원 산정 등의 기초자료 등으로 활용하기 위해 영업방식 구분(폐쇄식, 개방식)에 따른 전체 교통량 및 TCS 교통량 등을 고려하여 산정한 영업소 과업인원 설계 자료를 활용하였다. 영업소 급지는 1~4급지로 구분되며, 앞에서 언급한 것처럼 운영방식(폐쇄식, 개방식) 별 교통량 등을 고려하여 산정된 영업소 별 과업인원에 따라 31명 이상인 영업소는 1급지, 21명 이상 ~ 30명 이하는 2급지, 20명 이하 중 입·출구 일일 교통량 합계가 1만대 이상인 3급지와 1만대 미만인 4급지로 구분한다. 이와 같은 분류기준을 적용한 결과 총 356개의 영업소 중 1급지는 22개소, 2급지는 25개소, 3급지는 131개소, 그리고 4급지는 178개소로 나타났다. 앞서 설명한대로 영업소 급지는 영업소 별 교통량 및 과업인원 산정과 관련되어 구성원들의 업무태도 및 서비스 품질에까지 직·간접적인 영향을 미칠 수 있다는 합리적 의심으로부터 출발하여 이 연구를 위한 통제변수로 설정하였다.

고속도로의 영업체계는 [표 3-4]와 같이 통행료 징수방식에 따라 고속도로 폐쇄식과 개방식의 두 가지 방식으로 구분되는데, 먼저 폐쇄식 영업체계란 진입·진출로를 통제한 상태에서 요금을 징수하는 방식으로

진입 영업소에서 통행권을 뽑고 진출 영업소에서 요금을 징수하는 반면, 개방식은 통제되지 않은 특정 지점에서 요금을 징수하는 방식으로 일정 지점의 영업소를 지날 때마다 통행료를 징수하는 형태이다(남두희, 2007). 이 중 개방식 영업체계는 시설비 및 운영비 등의 비용이 상대적으로 적게 소요되어 경제적인 측면이 있지만, 영업소 통과차량에만 요금이 부과되어 주행거리와 상관없이 동일 요금이 적용되고 영업소를 통과하지 않는 일부 구간에 무임승차를 발생시켜 불공정 문제를 야기하고 요금의 불합리성에 대한 민원이 빈번하다(남두희, 2007). 민원의 발생 및 빈도는 근무자들의 피로도를 증가시켜 업무 태도 및 조직 몰입도에 영향을 미침은 물론, 나아가 고객 서비스 품질의 저하로까지 이어질 수 있다고 하는 판단에서 영업방식(체계)를 또 하나의 통제변수로 설정하였다.

[표 3-4] 고속도로 통행료 징수체계 비교

구분	폐쇄식	개방식
개념	· 입구에서 통행권을 발부받아 출구에서 요금 징수	· 통제되지 않은 유료도로의 **특정 지점(영업소)에서 요금을 징수**
장점	· 전 이용차량에 **주행거리에 따라 요금 부과**(형평성 확보) · 통제와 단속 용이, 수입 증가 · 장거리 이용객 편리 · OD자료 수집 용이	· **시설비/운영비 적음** · 도시부 간선도로 기능의 효과가 있음(도로처리 능력 제고)
단점	· **시설비/운영비 과다** 소요 · **도심지역 진출입로 차량 지체 발생** · 단거리 이용차량의 이용률 저조	· 영업소 통과차량에만 주행거리와 무관하게 동일요금 부과 · **단속/통제가 곤란** · 무료차량 발생(통행료 누수)
적용 기준	· 교통량이 많은 노선 · 진출입 간격이 긴 노선 · 장거리 통행차량이 많은 노선	· I/C영업소 설치불가능 구간 · 진출입 간격이 짧은 노선 · 단거리 통행차량 많은 노선

출처 : 남두희.(2007). 개방식고속도로 통행특성과 영업체계 전환분석

이러한 영업소 급지 및 운영체계는 고객 서비스 품질에 유의미한 영향을 미칠 수 있을 것이라고 예상하였다. 그러나 이 연구는 고객 서비스 품질과 구성원의 조직 인식(기본욕구, 리더십, 팀워크 및 성장)의 상관관계를 살펴보고자 하는 것으로, 이러한 독립변수들의 영향에 집중하여 이 연구 목적의 정합성을 확보하기위해 이러한 이 연구의 목적 외에 서비스 품질에 유의한 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상되는 두 가지 주요 변수(영업소 급지 및 운영체계)에 대해서는 통제하고자 한다. 이 두 가지 통제변수 중 영업소 운영체계는 범주형 변수로서 '폐쇄형 = 1', '개방형 = 0' 으로 가변수화 하여 데이터 분석을 위한 전처리를 하였다.

이러한 과정을 통해 확정한 변수의 구성 및 조작화는 아래 [표 3-5]와 같다.

[표 3-5] 변수 구성 및 조작화

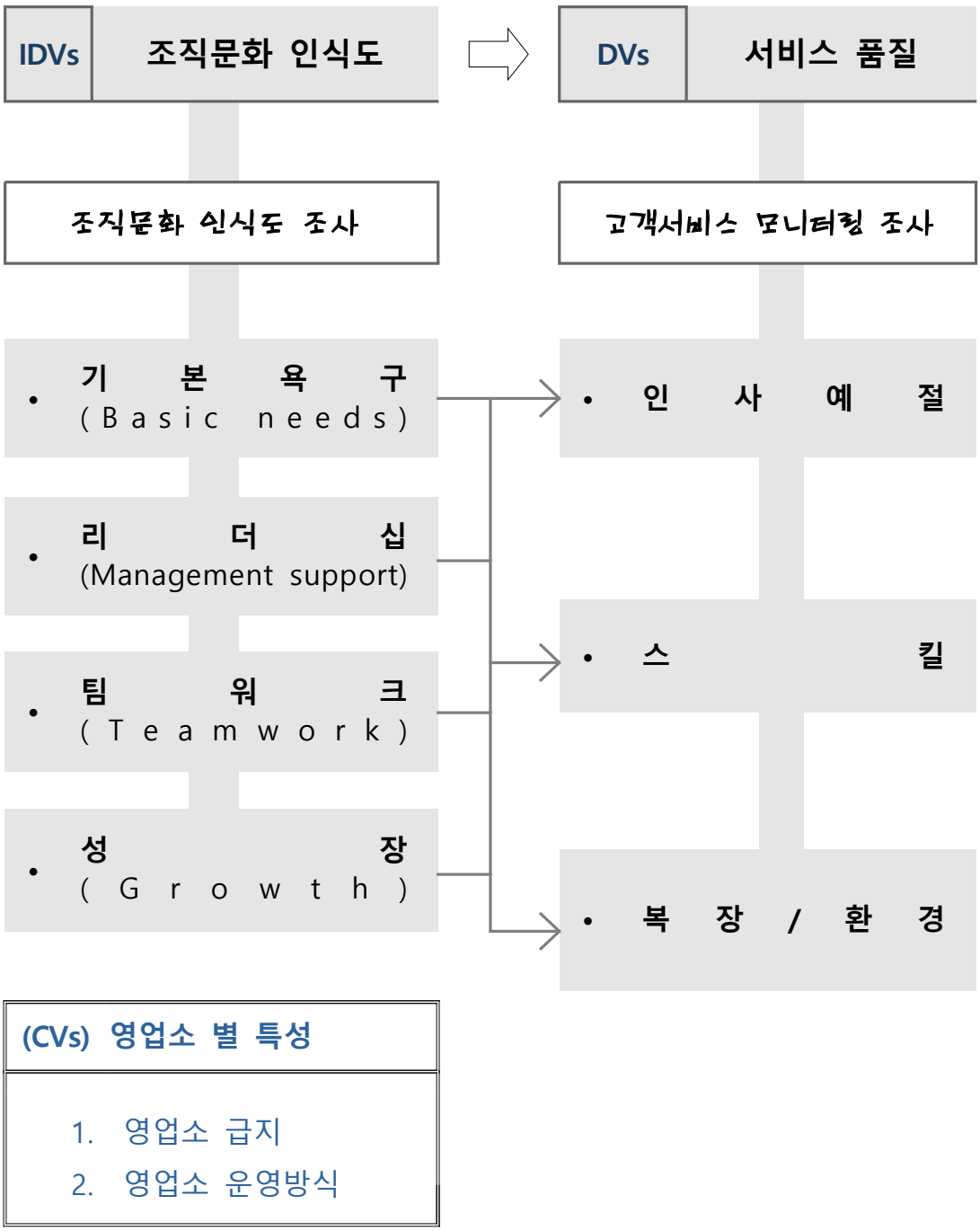
변수			측정방법
종속(3)	인사예절		2020년 실시한 '고객서비스 모니터링 조사'의 영업소 별 점수
	스킬		
	복장/환경		
독립(4)	기본욕구		2020년 실시한 '조직문화 인식도 조사'의 영업소 별 점수 (영업소 별 응답직원 점수 산술평균)
	리더십		
	팀워크		
	성장		
통제(2)	영업소 별 특성	영업소 급지	영업소 별 과업인원 산정 기준을 적용한 한국도로공사서비스(주)의 자체 영업소 급지 구분(1~4급지)
		운영방식	폐쇄식 / 개방식

제 3 절 연구 모형 및 가설

1. 연구모형

이 연구의 목적은 고객서비스 품질에 영향을 주는 구성원의 조직 인식 요인에 관한 상관관계를 연구하여 한국도로공사서비스(주)의 고객서비스 품질 관리 및 강화를 위한 전략 수립에 정책적 제언을 하는 데 있다.
이를 위해 마틴 셀리그만의 긍정 심리학에 기초하여 개발된 조직진단 도구인 12가지 다차원 설문내용에 근거하여 4개의 측정 요소인 기본 욕구, 리더십, 팀워크 및 성장을 독립변수로 설정하고, 이러한 4개의 독립변수들이 고객 서비스 모니터링 평가 항목의 3개 대분류인 인사 예절, 스킬 및 복장/환경과 각각 어떠한 관계를 갖는지를 살펴보고자 한다. 이 때, 고객서비스 모니터링 평가 차원 중 하나인 전체체감도 부문은 영업소 서비스 품질에 대한 전반적인 평가로서 전체 평가점수에서 차지하는 비중 또한 1%로 미미하다고 판단하여 나머지 주요 3개 부문에 각각 합산하여 반영하였다. 또한 이 연구의 목적인 근로자의 조직 인식이 고객서비스 품질에 미치는 영향 분석에 간섭을 주어 연구의 결과에 왜곡을 가져올 수 있는 각 영업소 별 주요 일반적 특성인 영업소 급지 및 운영 방식의 2가지 요인을 통제하여 연구 결과의 신뢰성 제고를 목적하였다.
이와 같이 이 연구의 모형은 총 4개의 독립변수와 2개의 통제변수, 그리고 3개의 종속변수로 구성된다.
이상의 내용을 정리하여 이 연구에서 분석하고자 하는 바를 [그림 3-1]과 같이 정리하였다.

[그림 3-1] 연구모형


IDVs
조직문화 인식도
DVs
서비스 품질
조직문화 인식도 조사
고객서비스 모니터링 조사
• 기본욕구 (Basic needs)
• 리더십 (Management support)
• 팀워크 (Teamwork)
• 성장 (Growth)
• 인사예절
• 스킬
• 복장 / 환경
(CVs) 영업소 별 특성
1. 영업소 급지
2. 영업소 운영방식

2. 연구가설

앞서 제시한 연구모형을 검증하기 위한 가설을 설정하였다. 4개의 독립변수인 기본욕구, 리더십, 팀워크 및 성장은 각각 3개의 종속변수인 인사예절, 스킬 및 복장/환경에 미치는 영향이 다를 수 있다는 가정에서 이 연구의 가설은 출발한다. 예를 들어, 기본욕구라고 하는 독립변수는 종속변수 중 인사예절 변수에 미치는 영향은 긍정적일 수 있지만 복장/환경 변수에는 부정적으로 작용할 수 있다. 또, 팀워크 변수는 전체 체감도에는 긍정적인 영향이 있을 수 있지만 인사예절과는 무관할 수도 있다.
또한 이 연구는 기본적으로 구성원의 조직 인식이 고객 서비스 품질에 미치는 영향에 대해 고찰하는 것을 목적으로 하지만, 구성원 조직 인식 요소 별로 고객 서비스 품질을 구성하는 세부 부문에 미치는 영향이 각각 다를 수 있다는 의심에서 출발하여 보다 세밀하고 구체적인 분석을 통해 더욱 정치한 연구결과를 도출하고자 독립변수인 구성원의 조직 인식 수준과 종속변수인 고객 서비스 품질을 각각 세분화하여 관계를 살펴보고자 다음과 같이 가설을 수립하였다.

1) 구성원의 조직 인식 수준과 인사예절

가설1은 구성원의 조직 인식 수준과 인사예절 간의 관계를 알아보기 위해 수립하였다. 구성원의 조직 인식 수준의 4가지 요소 별로 서비스 품질 수준을 구성하는 인사예절 부문에 각각 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 구성원의 조직 인식 요소 별로 인사예절 부문에 긍정적인, 또는 부정적인 영향으로 작용할 수도 있지만 아무런 영향이 없을 수도 있는 등 각 요소 별 영향의 정도가 다를 수 있어 이의 확인을 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1-1	구성원의 기본욕구 인식은 영업소 서비스 품질의 인사예절 부문에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-2	구성원의 리더십 인식은 영업소 서비스 품질의 인사예절 부문에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-3	구성원의 팀워크 인식은 영업소 서비스 품질의 인사예절 부문에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-4	구성원의 성장 인식은 영업소 서비스 품질의 인사예절 부문에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 구성원의 조직 인식 수준과 스킬

가설2는 구성원의 조직 인식 수준과 스킬 간의 관계를 알아보기 위해 수립하였다. 구성원의 조직 인식 수준의 4가지 요소 별로 서비스 품질 수준을 구성하는 스킬 부문에 각각 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 구성원의 조직 인식 요소 별로 스킬 부문에 긍정적인, 또는 부정적인 영향으로 작용할 수도 있지만 아무런 영향이 없을 수도 있는 등 각 요소 별 영향이 다를 수 있어 이의 확인을 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2-1	구성원의 기본욕구 인식은 영업소 서비스 품질의 스킬 부문에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-2	구성원의 리더십 인식은 영업소 서비스 품질의 스킬 부문에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-3	구성원의 팀워크 인식은 영업소 서비스 품질의 스킬 부문에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-4	구성원의 성장 인식은 영업소 서비스 품질의 스킬 부문에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 구성원의 조직 인식 수준과 복장/환경

가설3은 구성원의 조직 인식 수준과 복장/환경 간의 관계를 알아보기 위해 수립하였다. 구성원의 조직 인식 수준의 4가지 요소 별로 서비스 품질 수준을 구성하는 복장/환경 부문에 각각 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 구성원의 조직 인식 요소 별로 복장/환경 부문에 긍정적인, 또는 부정적인 영향으로 작용할 수도 있지만 아무런 영향이 없을 수도 있는 등 각 요소 별 영향이 다를 수 있어 이의 확인을 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3-1	구성원의 기본욕구 인식은 영업소 서비스 품질의 복장/환경 부문에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-2	구성원의 리더십 인식은 영업소 서비스 품질의 복장/환경 부문에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-3	구성원의 팀워크 인식은 영업소 서비스 품질의 복장/환경 부문에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-4	구성원의 성장 인식은 영업소 서비스 품질의 복장/환경 부문에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 4 절 분석방법

이 연구는 구성원의 조직에 대한 인식 수준을 측정하여 기본욕구, 리더십, 팀워크 및 성장 등 4개의 측정요소 별로 인사예절, 스킬 및 복장/환경 등 영업소의 서비스 품질에 대한 3개 평가부문에 미치는 영향을 알아보고자 하는 것으로, 각 영업소의 주요 일반적 특성인 급지 및 운영방식을 통제한 상태로 jamovi 통계 프로그램을 활용하여 총 3개 모형에 대한 다중 선형 회귀분석(multiple linear regression analysis)을 실시하였다. 본격적인 다중 선형 회귀분석을 실시하기에 앞서 우선 기술통계분석을 실시하여 개별 변수들의 특징을 이해하고자 하였고, 다음으로는 회귀계수의 신뢰성(reliability)을 저하시킬 수 있는 다중공선성(multicollinearity)을 진단하기 위해 허용도(Tolerance, TOL)와 분산팽창계수(Variance Inflation Factor, VIF)를 살펴보았다. 이후 각 측정요소 별 구성원의 조직인식이 고객서비스 품질 평가의 각 부문에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는지 알아보기 위해 4개의 독립변수들에 대해 3개의 종속변수 별로 총 3번의 다중선형회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 연구결과 분석

제 1 절 기술통계분석

한국도로공사서비스(주)에서 2020년 외부 전문업체에 의뢰하여 전국 365개 영업소를 대상으로 실시한 고객서비스 모니터링 조사 결과를 통해 종속변수인 고객서비스 품질을 측정하였고, 같은 해 한국도로공사서비스(주)의 직원들을 대상으로 실시한 조직문화 인식도 조사 점수를 토대로 독립변수인 조직문화 인식도 분석을 실시하였다. 또한, 영업소 급지 정보 및 운영방식(개방식 및 폐쇄식)을 통제하여 구성원의 조직문화 인식도 외의 요인들이 고객서비스 품질에 미칠 수 있는 중대한 영향을 배제하고자 하였다. 이러한 변수 간의 관계를 분석하기 위해서는 우선 개별 변수의 특징을 충분히 이해할 필요가 있기 때문에 본격적인 상관분석을 수행하기 이전에 기술통계분석을 먼저 수행하였다(고길곤, 2019).

독립변수로 활용할 조직문화 인식도는 2020년 한국도로공사서비스(주)에서 외부 전문 컨설팅업체에 의뢰해 내부 직원들을 대상으로 실시한 조직문화 인식도 조사 결과 자료를 활용하였으며, 해당 조사의 응답자료 중 중복응답 및 영업소 외 기관 근무자 응답 자료 등을 제외하여 1,014개의 유효 데이터를 확보하였다. 그러나 이 연구에서는 독립변수(조직문화 인식도 조사 결과)와 종속변수(고객서비스 품질)의 측정대상 단위가 독립변수는 영업소 근무 직원, 종속변수는 각 영업소로 상이하여 이러한 측정단위의 차이를 극복하기위해, 인 별 조직문화 인식도 조사 점수를 각각의 소속 영업소 단위로 산술평균하여 이 값을 독립변수 자료로 재설정하였고 이에 따라 최종적으로 308개의 유효한 데이터를 확보하였다.

독립변수에 대한 기술통계 분석 결과는 [표 4-1]과 같다. 먼저, 조직문화 인식요소인 기본욕구 등 4개 변수의 최소값과 최대값이 1.00에서 5.00 사이에 있어 대략 5점 척도로 설문자료가 수집되었음을 추측할 수

있다. 또, 최대값은 모두 5.00으로 같게 나타났지만 최소값은 1.00에서 3.00까지 상대적으로 다양한 양상을 나타내며 팀워크가 성장 등 다른 요소들에 비해 구성원 인식의 편차가 상대적으로 더 작은 것으로 나타났다. 평균 점수는 팀워크가 4.32로 가장 높게 나타났으며 성장, 리더십, 기본욕구의 순으로 그 뒤를 이었다. 또한 표준편차는 기본욕구가 가장 컸고, 팀워크가 가장 작게 나타났다. 이러한 결과는, 일에 대한 조직의 보상과 인정의 적정성에 대한 평가는 개개인의 주관적인 판단에 의하며, 한국도로공사서비스(주)의 설립 이후에도 이전의 근무형태와 조직 구성원에 큰 변화가 없이 종전의 체계가 거의 유지됨으로써 오랫동안 쌓여온 팀워크가 지속된 것에서 기인한 것으로 보인다. 나아가 표준편차를 평균으로 나눈 변동계수(Coefficient of Variation, CV) 값이 모두 100% 이하인 것을 보면 응답자 간의 답변의 차이가 매우 크다고 보기는 어렵다. 또, 4개 요소 모두 음의 왜도를 나타내 왼쪽으로 긴 꼬리를 가지는 좌편향 분포를 갖는 것으로 나타났다.

[표 4-1] 독립변수에 대한 기술통계 분석 결과

구 분	기본욕구	리더십	팀워크	성장
표 본 수	308	308	308	308
결 측 치	0	0	0	0
평 균	**3.50**	3.84	**4.32**	3.86
중 앙 값	3.50	3.87	4.33	3.89
최 빈 값	3.50	3.75	4.00	3.67
왜 도	-0.781	-0.328	-0.236	-1.210
표 준 편 차	**0.625**	0.398	**0.394**	0.568
최 소 값	**1.00**	2.00	**3.00**	**1.00**
최 대 값	**5.00**	**5.00**	**5.00**	**5.00**
변 동 계 수	**17.86%**	**10.36%**	**9.12%**	**14.72%**

다음으로 종속변수로 활용할 고객서비스 품질 데이터를 수집하기 위하여 2020년 한국도로공사서비스(주)에서 외부 전문 조사기관에 의뢰하여 전국 고속도로 영업소 355개소에 대해 2020년 5월부터 9월까지 실시한 2020년도 고객서비스 모니터링 조사 결과를 활용하였는데 이 중 무인영업소는 운영 및 평가 방식이 상이함에 따라 분석에서 제외하였으며, 독립변수인 조직문화 인식도 조사 결과와의 매칭(인식도 조사에 미응답한 영업소 제외) 작업을 통해 최종 308개의 유효한 영업소 데이터를 확보하였다. 조사 횟수는 각 영업소 별로 1~3회로 차이가 있어, 최종 점수는 각 영업소 별 조사결과의 산술평균을 활용하였다.

종속변수에 대한 기술통계 분석 결과는 [표 4-2]와 같다. 각 영업소 별 2020년 고객서비스 모니터링 조사 결과에 따른 3개 종속변수 별 평균은 인사예절(배점 : 46) 44.1점(백점 만점 환산 시 : 95.870), 스킬(배점 : 46) 44.7점(백점 만점 환산 시 : 97.174), 복장/환경(배점 : 10) 9.62(백점 만점 환산 시 : 96.200)로 확인되어 비교가능성 제고를 위해 백점 만점 환산 시의 평균을 보았을 때 스킬 부문의 평균 점수가 가장 높았고 인사예절 부문의 평균 점수가 가장 낮은 것을 알 수 있었다. 또한, 표준편차는 인사예절 2.85(백점 만점 환산 시 : 6.196), 스킬 1.72(백점 만점 환산 시 : 3.739), 복장/환경 0.394(백점 만점 환산 시 : 3.940)로, 백점 만점 환산 시의 수치를 비교했을 때 인사예절 부문에서 가장 큰 표준편차가, 스킬 부문에서 가장 작은 표준편차가 확인되었다. 또한 최대값은 3개 부문에서 모두 만점이, 최소값의 경우에는 가장 높은 값을 보인 복장/환경에 이어 스킬, 인사예절의 순으로 확인되어, 이전에는 각 영업소 별로 소규모의 영세한 외주사업주에 의해 개별적으로 운영되던 것이 한국도로공사서비스(주)라고 하는 하나의 체계적 조직으로 통합됨에 따라 시설 등 시스템 측면에서 개선의 효과가 있었음을 추측해볼 수 있다. 나아가 표준편차를 평균으로 나눈 변동계수(Coefficient of Variation, CV) 값이 모두 100% 이하인 것을 보면 영업소 간의 차이가 매우 크다고 보기는 어려우며, 독립변수와 마찬가지로 종속변수 또한 3개 모두 음의 왜도를 나타내 왼쪽으로 긴 꼬리를 가지는 좌편향 분포를 갖는 것으로 나타났다.

[표 4-2] 종속변수에 대한 기술통계 분석 결과

구 분	인사예절	스킬	복장/환경
표 본 수	308	308	308
결 측 치	0	0	0
평 균	44.1	44.7	9.62
(백점 만점 환산 시)	**(95.870)**	**(97.174)**	**(96.200)**
중 앙 값	45.3	45.7	9.67
최 빈 값	45.7	45.7	9.67
왜 도	-2.78	-1.54	-1.38
표 준 편 차	2.85	1.72	0.394
(백점 만점 환산 시)	**(6.196)**	**(3.739)**	**(3.940)**
최 소 값	26	36	8
(백점 만점 환산 시)	**(56.522)**	**(78.261)**	**(80.000)**
최 대 값	46	46	10
(백점 만점 환산 시)	**(100.000)**	**(100.000)**	**(100.000)**
변 동 계 수	**6.46%**	**3.85%**	**4.10%**

마지막으로 통제변수인 영업소 별 조직 내적 특성요인을 살펴보면, 영업소 급지 구분은 영업소 별 통행량에 따른 한국도로공사서비스(주)의 내부 분류 기준인 1~4급지를 적용하였고, 영업소 운영방식은 폐쇄식 및 개방식의 범주형 변수로서 폐쇄식을 1로, 개방식을 0으로 가변수화 하였다. 이에 대한 기술통계 분석을 실시한 결과는 [표 4-3]과 같으며, 2개의 통제변수 모두 음의 왜도를 나타내 왼쪽으로 긴 꼬리를 가지는 좌편향 분포를 갖는 것으로 나타났다.

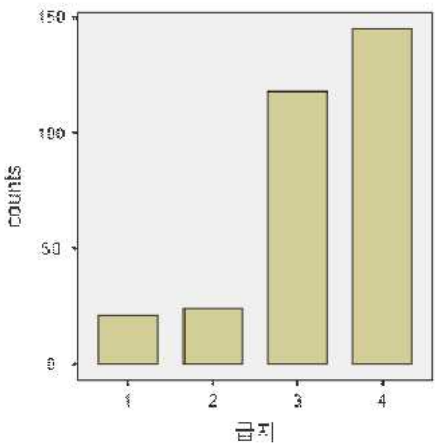
[표 4-3] 통제변수에 대한 기술통계 분석 결과

구 분	영업소 급지	영업소 운영방식
표 본 수	308	308
결 측 치	0	0
평 균	3.260	0.961
중 앙 값	3.00	1.00
최 빈 값	4.00	1.00
왜 도	**-1.15**	**-4.79**
표 준 편 차	0.871	0.194
최 소 값	1	0
최 대 값	4	1
변 동 계 수	**26.72%**	**20.19%**

[표 4-4]에서 알 수 있듯이 조직문화 인식도 조사에 응답한 직원들의 소속 영업소 규모는 전체 308개의 영업소 중 1급지 21개소, 2급지 24개소, 3급지 118개소, 4급지 145개소로, 3, 4급지 영업소가 전체의 85.4%를 차지하여 소규모 영업소의 비중이 상당히 높은 것으로 확인되었다.

[표 4-4] 빈도 분석 : 영업소 급지

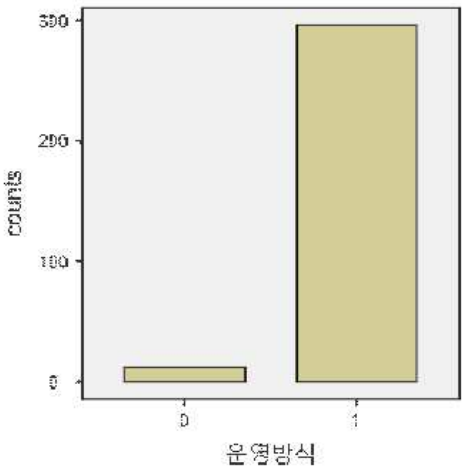
급지	개소 수	비중	
		단위	누적
1	21	**6.8 %**	6.8 %
2	24	**7.8 %**	14.6 %
3	118	**38.3 %**	52.9 %
4	145	**47.1 %**	100.0 %
계	308		



또한, [표 4-5]에서는 영업소 운영방식에 있어 전체 308개 영업소 중 개방식이 12개소로 3.9%, 폐쇄식이 296개소로 96.1%의 비중을 차지하는 것으로 나타나 대다수의 영업소가 폐쇄식으로 운영되고 있는 것이 확인되었다.

[표 4-5] 빈도분석 : 영업소 운영방식

구분	개소 수	비중	
		단위	누적
개방식	12	**3.9%**	3.9%
폐쇄식	296	**96.1%**	100.0 %
계	308		



제 2 절 변수들 간의 상관관계 분석

이 연구에서는 가설 검증을 위해 다중회귀분석을 활용하고자 한다. 일반적으로 회귀계수는 다른 변수가 일정할 때 해당 독립변수가 한 단위 변화할 경우 종속변수가 변화하는 크기로 해석되는데, 이 때 전제되는 다른 변수가 일정하다는 가정은 다중공선성이 발생하는 경우 지지되기 어려워 회귀계수의 신뢰성(reliability)을 저하시키는 문제가 발생하게 된다(고길곤, 2019). 즉, 다중공선성(multicollinearity)이란 독립변수 간의 상관관계가 높아서 회귀계수의 추정의 오류가 발생하는 상태를 의미하는데, 이 연구에서는 허용도(Tolerance, TOL)와 분산팽창계수(Variance Inflation Factor, VIF)를 살펴봄으로써 다중공선성을 진단해보고자 한다. 일반적으로 허용도(Tolerance, TOL)가 0.1 이하인 경우 다중공선성이 존재하고, 분산팽창계수(Variance Inflation Factor, VIF) 값이 10보다 크면 심각한 다중공선성의 문제가 있다고 한다(고길곤, 2019). 이러한 기준으로 이 연구에서의 다중공선성 검정을 해보면 [표 4-6]에서 볼 수 있는 바와 같이 모든 독립변수에서 0.1 이하의 Tolerance가 나타나지 않았고 VIF 값 또한 모두 10 미만으로, 다중공선성 문제가 없는 것으로 나타나고 있다.

[표 4-6] 다중공선성 검정 결과

Independent variables	**VIF**	**Tolerance**
기 본 욕 구	2.51	0.398
리 더 십	2.40	0.417
팀 워 크	1.71	0.584
성 장	3.21	0.311
급 지	1.18	0.844
운 영 방 식	1.18	0.849

제 3 절 다중선형 회귀분석

1. 모형 1 : 구성원의 조직 인식과 인사예절

구성원의 조직 인식 요인 별로 고객서비스 품질의 인사예절 부문에 통계적으로 유의한 영향을 미치는지 알아보기 위해 다중선형회귀분석을 실시하였고 분석 결과는 [표 4-7]과 같이 나타났다.

[표 4-7] 근로자의 조직인식 요인 별 인사예절에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p
	B	SE	β		
Intercept	39.368	2.022		19.467	< .001
기본욕구	**-0.930**	0.400	**-0.2042**	-2.325	**0.021**
리더십	**0.556**	0.616	**0.0777**	0.902	**0.368**
팀워크	**-0.139**	0.524	**-0.0192**	-0.265	**0.791**
성장	**0.827**	0.502	**0.1650**	1.648	**0.100**
급지 :					
2 - 1	0.435	0.848	0.1528	0.513	0.608
3 - 1	0.633	0.716	0.2221	0.884	0.377
4 - 1	1.388	0.712	0.4874	1.950	0.052
운영방식	2.370	0.909	0.1613	2.607	0.010
$F(p)$	**3.48 (< .001)**				
Adj.R^2	**0.0606**				
Durbin-Watson	**-0.0489 (p=0.534)**				

먼저, 모형의 적합성에 있어서는 F = 3.48 (< .001)로 이 회귀모형이 적합하다고 할 수 있으며, Adj.R^2 = 0.0606으로 6.06%의 설명력을 나타냈다. 또한, D-W(더빈 왓슨) 통계량은 -0.0489 (p>.05)로 '자기상관이 0이다' 라는 귀무가설을 기각하지 못하므로 오차항의 독립성 가정을 충족한 것으로 볼 수 있다.

각 독립변수 별 영향을 살펴보면, 기본욕구 요소만이 B=-0.930 (p<.05)으로 근로자의 조직인식 요소 중 유일하게 귀무가설이 기각, 대립가설이 채택되어 고객서비스 품질의 인사예절 부문에 유의한 영향을 미치고 있었으며 B의 부호가 부(-)적이므로 기본욕구 요인이 1단위 증가하면 고객서비스 품질의 인사예절 부문 점수는 0.930만큼 낮아진다고 할 수 있다.

기본욕구 요인에 대한 조직 인식도 조사 항목은 아래 [표 4-8]에서도 알 수 있듯이 일 한 것에 대한 조직의 적정한 보상 및 인정에 대한 설문으로 이루어져있고, 구성원이 일한 것에 대해 조직이 적정한 보상과 인정을 한다고 느낄수록 고객에 대한 인사예절 품질이 저하된다는 뜻으로 해석할 수 있다. 이는 구성원이 일에 대한 조직의 보상에 만족하는 경우 인사예절 품질이 높지 않고, 반대로 일에 대한 조직의 보상에 만족하지 못하는 경우 인사예절 서비스 품질이 높음을 의미한다.

기본욕구를 제외한 나머지 리더십, 팀워크 및 성장 요인은 각각 B = 0.556 (p>.05), B = -0.139 (p>.05) 및 B=0.827 (p>.05)로, 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 아래 [표 3-3]에서 볼 수 있듯이 리더십 요인은 일하는 방식 및 조직의 추구 가치에 대한 공감 여부를, 팀워크 요인은 동료 간 신뢰 및 협조 여부를, 성장 요인은 조직에 대한 자부심과 장래성 등에 대해 설문하였는데, 이 모두 인사예절 서비스 품질에는 직접적인 연관성이 없는 것으로 해석된다.

[표 4-8] 독립변수 별 설문 내용

독립변수	설문내용
기본욕구 (Basic needs)	• 구성원의 업무에 대한 조직의 **만족스러운 보상**
	• 열심히 일한 것에 대한 조직의 적절한 **인정**
리 더 십 (Management support)	• 업무 선택과 수행 방법 결정 시의 **개인의 자율성** 존중
	• 업무 수행 시의 **집중 및 몰입**
	• 업무 시 고정관념보다는 **합리적이고 새로운 관점**으로 도전
	• 조직의 **추구 가치**에 적극 **공감**하며 그 실현에 최선을 다함
팀 워 크 (Teamwork)	• **동료에 대한 신뢰 및 협조**
성 장 (Growth)	• 조직에서 **오랫동안 안정감을 가지고 일할 수** 있음
	• 조직의 **일원이 된 것을 자랑스럽게 생각**
	• **조직에서의 밝은 장래** 예측

출처 : 2020년 한국도로공사서비스(주) 조직 인식도 조사 결과

2. 모형 2 : 구성원의 조직 인식과 스킬

구성원의 조직 인식 요인 별로 고객서비스 품질의 스킬 부문에 통계적으로 유의한 영향을 미치는지 알아보기 위해 다중선형회귀분석을 실시하였고 분석 결과는 [표 4-8]과 같이 나타났다.

[표 4-9] 근로자의 조직인식 요인 별 스킬에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p
	B	SE	β		
Intercept	41.6889	1.232		33.8256	< .001
기본욕구	**-0.2825**	0.244	**-0.10297**	-1.1583	**0.248**
리더십	**-0.1221**	0.375	**-0.02831**	-0.3251	**0.745**
팀워크	**0.0101**	0.319	**0.00232**	0.0317	**0.975**
성장	**0.6439**	0.306	**0.21320**	2.1048	**0.036**
급지 :					
2 - 1	0.4220	0.517	0.24603	0.8162	0.415
3 - 1	0.5140	0.436	0.29967	1.1787	0.239
4 - 1	0.6619	0.434	0.38591	1.5256	0.128
운영방식	1.4192	0.554	0.16036	2.5616	0.011
$F(p)$	**2.53 (0.011)**				
Adj.R^2	**0.0382**				
Durbin-Watson	**2.03 (p=0.722)**				

먼저, 모형의 적합성에 있어서는 F = 2.53(p = 0.011)으로 이 회귀모형이 적합하다고 할 수 있으며, Adj.R^2 = 0.0382으로 3.82%의 설명력을 나타냈다. 또한, D-W(더빈 왓슨) 통계량은 2.03 (p>.05)으로 '자기상관이 0

이다‘ 라는 귀무가설을 기각하지 못하므로 오차항의 독립성 가정을 충족한 것으로 볼 수 있다.

각 독립변수 별 영향을 살펴보면, 성장 요소만이 B=0.6439 (p<.05)으로 근로자의 조직인식 요소 중 유일하게 귀무가설이 기각, 대립가설이 채택되어 고객서비스 품질의 스킬 부문에 유의한 영향을 미치고 있었으며 B의 부호가 정(+)적이므로 성장 요인이 1단위 증가하면 고객서비스 품질의 스킬 부문 점수는 0.6439만큼 높아진다고 할 수 있다.

성장 요인에 대한 조직 인식도 조사 항목은 앞서 제시한 [표 4-8]에서도 알 수 있듯이 조직에 대한 자부심과 장래성 등에 대한 설문으로 이루어져 있어, 구성원이 속한 조직에 대해 자부심을 갖고 장래성이 있다고 느낄수록 스킬 부문, 즉 고객문의사항에 대한 안내 태도 및 신속한 일처리 등의 서비스 품질이 향상된다고 해석할 수 있을 것이다. 이는 구성원이 속한 조직에 대해 만족하고 미래에 대한 기대를 가지는 경우에 고객응대 기술의 품질이 향상됨을 의미한다.

성장 요인을 제외한 나머지 기본욕구, 리더십 및 팀워크 요인은 각각 B = -0.2825 (p>.05), B = -0.1221 (p>.05) 및 B=0.0101 (p>.05)로, 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. [표 4-8]에서 볼 수 있듯이 기본욕구 요인은 일 한 것에 대한 조직의 적정한 보상 및 인정 여부를, 리더십 요인은 일하는 방식 및 조직의 추구 가치에 대한 공감 여부를, 팀워크 요인은 동료 간 신뢰 및 협조 여부를 설문하였는데, 이 모두 고객응대 기술에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 해석된다.

3. 모형 3 : 구성원의 조직 인식과 복장/환경

구성원의 조직 인식 요인 별로 고객서비스 품질의 복장/환경 부문에 통계적으로 유의한 영향을 미치는지 알아보기 위해 다중선형회귀분석을 실시하였고 그 결과는 [표 4-9]와 같다. 분석 결과에서 알 수 있듯이, 분산분석의 결과 F(p) = 1.36 (0.212)으로 F통계량의 유의확률(p) 값이 0.05보다 커 이 회귀모형은 적합하지 않은 것으로 나타났다.

[표 4-10] 근로자의 조직인식 요인 별 복장/환경에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p
	B	SE	β		
Intercept	9.11069	0.2872		31.7180	< .001
기본욕구	**0.02739**	0.0568	**0.0435**	0.4819	**0.630**
리더십	**0.03622**	0.0875	**0.0366**	0.4139	**0.679**
팀워크	**0.04456**	0.0744	**0.0446**	0.5986	**0.550**
성장	**0.04827**	0.0713	**0.0696**	0.6771	**0.499**
급지 :					
2 - 1	0.00595	0.1205	0.0151	0.0494	0.961
3 - 1	-0.06190	0.1016	-0.1572	-0.6091	0.543
4 - 1	-0.09928	0.1011	-0.2521	-0.9818	0.327
운영방식	-0.04091	0.1291	-0.0201	-0.3169	0.752
$F(p)$	**1.36 (0.212)**				
Adj.R^2	**0.00939**				
Durbin-Watson	**1.75 (p=0.038)**				

제 4 절 가설 검증 결과

아래의 [표 4-10]은 이 연구를 위해 설정한 가설의 검증 결과를 요약한 것이다. 3개 모형에 대한 다중선형회귀분석 결과 인사예절과 스킬에 대한 영향 유무를 알아본 2개의 회귀모형은 적합하였지만, 복장/환경에 대한 회귀모형은 적합하지 않은 것으로 분석되었다. 회귀모형이 적합한 것으로 나타난 2개 모형에 대해서도 총 8개의 가설 중 구성원의 기본욕구 인식 수준과 인사예절 및 성장 인식 수준과 스킬 간 영향관계에 대한 2개의 가설만이 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다.

[표 4-11] 가설 검증 결과

가 설				채택여부
1 -1	구성원의 **기본욕구** 인식 수준	+/- →	영업소 서비스 품질의 (**인사예절**) 부문점수	기각
2	구성원의 **리더십** 인식 수준			**채택**
3	구성원의 **팀워크** 인식 수준			기각
4	구성원의 **성장** 인식 수준			기각
2 -1	구성원의 **기본욕구** 인식 수준	+/- →	영업소 서비스 품질의 (**스킬**) 부문점수	기각
2	구성원의 **리더십** 인식 수준			기각
3	구성원의 **팀워크** 인식 수준			기각
4	구성원의 **성장** 인식 수준			**채택**
3 -1	구성원의 **기본욕구** 인식 수준	+/- →	영업소 서비스 품질의 (**복장/환경**) 부문점수	모형 부적합
2	구성원의 **리더십** 인식 수준			
3	구성원의 **팀워크** 인식 수준			
4	구성원의 **성장** 인식 수준			

제 5 장 결론

제 1 절 연구의 결과

이 연구는 정부의 공공부문 비정규직 정규직화 정책에 따라 단시간 내에 급작스럽게 생겨난 공공기관들에 대한 지속가능성에 대한 관심에서 시작되었으며 기본적으로 노동계에 대해 다른 입장을 견지하는 보수정권으로의 교체 가능성에 따라 신설 이후 3년여가 흐른 현재 시점에서 이러한 공공부문 자회사들의 정당성 확보를 위한 고민이 필요하다는 점에 주목하였다. 특히 최접점에서 대국민서비스를 담당하여 국민적 평가에 노출도가 높은 기관들에 대한 필요가 시급하다고 판단하였고 이러한 대국민서비스의 선봉장이라고 할 수 있는 한국도로공사서비스(주)를 연구 대상으로 선정하였다. 기존에는 한국도로공사에서 각 영업소 별로 용역계약을 통해 운영되던 통행료 수납 업무를 한국도로공사서비스(주)에서 통합하여 운영하게 되었고, 앞서 알아본 것처럼 근로자들의 근로조건 등 처우에서도 많은 개선이 있었던 것으로 평가된다. 그러나 이러한 자회사들의 경우에는 공공기관이라고 하는 특성 상 국민의 세금이 투입되는 까닭으로, 이러한 근로자들의 처우 개선과 함께 그들이 제공하는 대국민서비스의 품질 또한 긍정적으로 변화되었는지에 대한 국민적 관심과 평가에서 자유로울 수 없다. 이에 최근 전 세계적으로 기업성과 향상을 위한 수단으로 각광받는 종업원의 조직몰입도의 관점에서 근로자의 조직인식 수준이 고객 서비스 품질에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 알아보고자 하였고, 이를 위해 2020년 한국도로공사서비스(주)에서 외부 전문기관에 의뢰하여 실시한 조직 인식도 조사 결과 및 서비스 모니터링 조사 점수를 활용하여 그 영향관계에 대한 실증분석을 실시하였다. 3개의 종속변수 별로 3개의 모형에 대해 다중선형회귀분석을 실시하였는데, 인사예절 부문에 대해서는 구성원의 기본욕구 인식 수준만이 유의한

부(-)의 영향을 미치며, 스킬 부문에 대해서는 구성원의 성장 인식 수준만이 유의한 정(+)의 영향력을 미치는 것을 제외하고는 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다. 또, 영업소 서비스 품질의 복장/환경 부문에 대해 구성원의 4가지 조직 인식 수준이 미치는 영향을 알아보고자 했던 회귀모형은 적합하지 않은 것으로 나타나 그 분석 결과는 해석에서 제외하였다.

이 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 구성원의 조직 인식 요인 중 기본욕구에 대한 인식 수준만이 고객서비스의 인사예절 품질에 유의한 부(-)의 영향을 미친다. 즉, 종업원이 일한 것에 대한 조직의 보상 및 인정에 대해 만족할수록 인사예절 서비스 품질에는 부정적인 영향으로 작용한다는 것을 의미하며, 여기에서 구성원들의 인사예절 서비스에 대한 조직의 보상과 인정 체계에 개선이 필요하다는 점을 착안할 수 있다. 인사예절 서비스에 대한 조직의 보상과 인정에 대한 종업원의 만족 수준을 낮추는 동시에 인사예절 서비스 품질 개선에 대해 종업원에게 동기부여를 할 수 있는 방향으로 서비스 품질 관리 및 성과 평가에 대한 개선이 이루어질 필요가 있을 것으로 판단된다. 기본욕구를 제외한 리더십, 팀워크 및 성장 요인은 인사예절 서비스 품질에 대한 유의한 영향이 확인되지 않았는데, 이는 일하는 방식 및 조직이 추구하는 가치에 대한 공감, 팀워크, 그리고 조직에 대해 갖는 자부심이나 장래성 등은 간접적 혹은 장기적으로는 인사예절에 유의한 영향을 미칠 수 있겠지만 직접적인 상관관계는 갖지 않는 것으로, 양자 간 유의미한 상관관계를 이끌어낼 수 있도록 일하는 방식의 개선, 인사예절 품질과 연계한 조직 홍보 등 조직 차원에서의 창의적인 정책 마련 노력이 필요할 것이다.

둘째, 종업원의 조직 인식 요인 중 성장에 대한 인식 수준만이 고객서비스의 스킬 품질에는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 스킬부문은 고객문의사항에 대한 안내 시의 내용적 충실성, 업무처리의 신속성 및 태도 등의 세부요소에 의해 평가되는 것으로, 분석 결과는 종업원이 자긍심을 갖고 조직 내에서 장기적인 안정감과 장래성에 대한

믿음이 있을수록 이러한 고객응대 기술이 높은 것을 의미한다. 즉, 본인이 속한 조직에 대한 신뢰가 고객응대 기술에 긍정적인 영향을 미치는 것이다. 신뢰를 몰입할 수 있는 관계 구축을 위한 전제 조건으로 본 선행연구들이 있고(Garbarino & Johnson, 1999; Morgan & Hunt, 1994), 또 다른 연구들에서는 종업원과 조직 간 강한 심리적 계약관계와 장기적 관계에 근거한 보상 등 관계지향적 고용관계가 조직 몰입과 충성심을 이끌어내 조직 성과를 제고시킨다고 하였다(강은미, 2015). 이렇게 소속된 조직에 대한 자부심과 안정감 및 장래성에 대한 믿음은 조직에 대한 신뢰로 이어지며, 이는 곧 조직 몰입도 및 나아가 서비스 몰입도의 향상으로 이어져 구성원은 조직과의 관계를 장기적인 것으로 정립하고 개인과 조직 간의 일체화에 대한 인식을 강화하여 조직에 대한 기여를 확장하려 할 것이기 때문인 것으로 유추해 볼 수 있다. 성장 요인을 제외한 기본욕구, 리더십 및 팀워크 요인은 고객응대 서비스 품질에 대한 유의한 영향이 확인되지 않았는데, 이는 일 한 것에 대한 적절한 보상 및 인정, 일하는 방식 및 조직이 추구하는 가치에 대한 공감, 그리고 팀워크 등은 간접적 혹은 장기적으로는 고객응대기술의 품질에 유의한 영향을 미칠 수 있겠지만 직접적인 연관성은 갖지 않는 것으로, 팀평가 도입 등 성과 보상 체계 마련 및 일하는 방식 개선 등 양자 간 유의미한 상관관계 및 시너지를 이끌어낼 수 있도록 하는 조직 차원의 창의적인 정책 마련 노력이 필요할 것으로 보인다.

통계분석 결과에 대한 보충적 해석을 위해 한국도로공사서비스(주)의 관리직 임직원 9명을 대상으로 추가적인 인터뷰를 실시하였다. 그 결과, 조직 내부에서 인식하는 고객응대 기술의 품질 결정 요인 및 그 이유로 다음의 두 가지 의견이 수렴되었다. 그 하나로, 2020년 조사 당시 한국도로공사서비스(주)는 신설기관으로서 대내·외적인 평가시스템의 부재라는 상황 하에 있었던 것이 지적되었다. 한국도로공사서비스(주)의 설립 이전에는 한국도로공사의 성과 관리 지표 중 하나로서 매년 영업소 평가가 이루어졌고 이에 대한 보상이 있어왔던 것이, 자회사의 설립과 함께 운영방식에 변화가 있어 평가에 공백이 있었던 것이었다. 이 때문에

종전에는 평가제도 아래에서 조밀하게 관리되었던 것이, 평가의 부재로 인해 관리의 사각지대에 놓이게 된 것이라 할 수 있다. 또 다른 하나는, 노동조합 활동 강화 및 이로 인한 근로자의 급격한 권리 신장이 원인으로 지적되었다. 전국에 산재하여 각각 다른 사업주에 속하여 근무하던 근로자들이 자회사 설립과 함께 하나의 조직 안에 속하게 되는 과정에서 노동조합의 권한과 역할이 증대되었고 이에 따라 근로자의 권리에 대한 주장이 급격히 강화되었으며 이는 곧 조직 내 지휘명령권의 약화로 이어졌다는 주장이다. 이러한 현상은 노조원인 직원들로만 구성된 영업소 현장에서 더욱 두드러졌고 이것이 곧 고객응대 서비스 품질의 저하로까지 이어졌다는 예측이 가능하다.

셋째, 종업원의 조직 인식이 복장/환경 부문에 유의미한 영향을 미치는지 알아보기 위한 이 회귀모형은 적합하지 않은 것으로 분석되었다. 복장/환경 부문의 품질 조사는 근로자의 복장 및 영업소 환경 등 주로 서비스의 외형적인 증거를 측정하는 부분으로, 평가점수는 최소값이 8, 최대값이 10으로 나와, 편차가 크지 않으며 평균점수가 높은 수준인 것을 확인할 수 있었다. 이는 한국도로공사서비스(주)라고 하는 하나의 체계적 통합조직의 신설로 말미암아 종업원 복장 및 환경정비 등에 대한 표준화된 매뉴얼 및 기준을 마련하는 등 체계적인 통합관리체계의 구축으로 인한 영향이며, 구성원의 조직 인식 수준이 개입할 여지가 거의 없는 부분인 것을 감안하면 당연한 귀결인 것으로 이해할 수 있다.

제 2 절 정책적 시사점

이 연구는 정부의 대대적인 공공부문 비정규직 정규직화 정책에 따라 신설된 공기업 자회사인 한국도로공사서비스(주)의 사례를 중심으로, 국민과의 최접점에서 대국민 서비스를 담당하는 요금수납 근로자의 조직 인식에 따른 서비스 품질 변화에 대한 연구 결과를 통해 다음과 같이 서비스 품질 관리에 관한 시사점을 제시하고자 한다.

먼저, 종업원의 서비스 품질에 대한 효과적인 평가 및 보상 시스템을 마련해야 한다. von Hippel(1997)에 의하면, 비정규직 근로자에게 정규직으로의 지원 기회를 허용했을 때 비정규직 근로자는 희망, 바람, 요구를 가지고 비정규직 직장과 관계를 맺게 되며 이는 곧 직무태도의 개선으로 나타난다고 한다. 이를 정규직 근로자에게 적용하여 보면, 일에 대한 평가와 이에 연계한 보상체계가 정규직 근로자의 직무태도 변화를 이끌어낼 수 있을 것이라는 것을 유추해볼 수 있다. 일한 것에 대한 공정한 평가와 이를 통한 보상 체계의 마련에 있어 효과성을 제고하기 위해서는 앞서 연구의 결과에서 언급한 것처럼 서비스 품질 개선에 대해 종업원이 안주하지 않고 끊임없는 노력을 경주할 수 있도록 지속적으로 동기 부여할 수 있는 방안이 접목돼야 한다.

이를 위한 몇 가지 아이디어를 제시해보자면, 먼저 기본급의 비중을 축소하고 서비스 품질 평가 결과 등 개인의 성과에 연동한 성과급의 비중을 확대하는 방안이 있을 것이다. 앞서 모형1에 대한 회귀분석의 결과에서도 살펴본 것처럼 구성원이 일한 것에 대한 조직의 보상 및 인정에 대해 만족스럽게 인지할수록 인사예절 품질은 저하되는 것으로 나타났다. 이는 곧 J. S. Adams의 공정성 이론(Equity theory, 1965)과 상통하는 것으로 해석할 수 있다. 공정성 이론에 따르면 개인은 자신이 받는 보상과 기울인 노력 사이에 차이가 있는 것으로 인지하면 이를 줄이려는 동기가 생기며, 이 때 차이는 둘 이상의 비교대상이 되는 개인 사이에 존재하는 것으로 느껴진 차이를 말하며 그와 같은 차별감은 주관적인 인지나 객관적인 현실에 근거한다고 한다. 이에 따라 구성원의 서비스

품질 향상을 위해서 구성원의 보상 만족도에 대한 임계치를 높일 필요가 있으며 이를 위해서는 보상의 상대성을 강화하는 방안을 착안할 수 있다.

다음으로는, 성과 평가에 따른 보상 체계는 조직에 대한 자긍심 및 기대를 고양하는 방향으로 설계되어야 한다. 앞서 살펴본 모형2의 회귀분석 결과에서도 확인되었듯이, 구성원이 조직에 대해 자긍심을 갖고 미래에 대한 기대를 갖는 경우에 고객응대스킬이 향상되는 것으로 나타났다. 조직에 대해 자긍심을 갖고 장래성이 있는 것으로 인지할수록 구성원의 조직 몰입도가 향상하여 조직과 자신과의 관계를 더욱더 장기적인 것으로 상정하고 일체화의 강도를 높여나가는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 맥락에서 조직에 대한 자긍심 및 장래성에 대한 구성원의 인지도를 향상시킬 수 있는 보상방안, 예를 들어 교육훈련 기회 부여 및 복지후생 또는 인사행정 시의 인센티브 제공 등과 연계를 통한 창의적 성과보상 방안을 생각해 볼 수 있는 것이다. 종업원은 조직으로부터 해외연수 등 장기적인 교육훈련 기회를 부여받거나 승진 및 보직 인사 시의 공로 반영 등을 통해 조직에 대한 충성도를 높이고 더욱 몰입하게 되고, 그러한 당사 직원 주변으로까지 기대감을 확산시켜 조직 내에 선순환을 유도하게 될 것이다.

마지막으로, 이러한 성과 평가 및 이에 따른 보상 체계 도입에는 노동조합 및 종업원의 반발이 따를 수도 있을 것이다. 근로자들을 평가하고 그에 따라 대우의 차등을 수반하기 때문에 노조를 주축으로 하여 근로자들은 이에 대한 반감 및 저지를 시현할 수 있는 것이다. 그러나 이러한 평가시스템의 도입은 한국도로공사서비스(주)의 정당성 확보 및 지속가능경영을 위해 필수불가결하며 이의 도입 및 안정적 정착을 위해서는 다각적인 검토를 통한 객관적이고 효과적인 평가시스템 마련은 물론, 도입 전 제도에 대한 설명회 등 직원 공감대 및 우호적 여론 형성 등을 통해 구성원을 이해설득 하기 위한 조직 차원의 부단한 노력이 뒷받침되어야 할 것이다.

제 3 절 연구의 한계

독립변수의 기초자료인 조직 인식 수준 조사는 구성원을 대상으로 총 10개 항목에 대해 실시한 설문으로 근원적으로 개인의 주관적인 판단에 근거한 자료로서, 당초 이 연구를 기획한 때부터 대다수 독립변수가 종속변수에 유의미한 영향을 미칠 것이라고 예상하지는 않았다. 다만, 구성원의 조직 인식 요소 중 고객서비스 품질의 일부분에 대해서라도 유의한 영향을 미치는 것으로 관측되는 경우, 이러한 유의한 측면에서 착안하여 효과적 고객서비스 품질 관리를 위한 정책적 시사점을 찾고자 하였다. 그러나 이미 시행된 구성원 조직 인식도 조사 자료를 독립변수의 기초자료로 활용함으로써 설문항목이 이 연구목적에 최적화하여 구성되지 못하였다. 이 때문에 보다 유의미한 결과를 도출하는 데 있어 제한적인 측면이 있었다. 향후 연구에 있어서는 이러한 측면을 고려하여 연구 목적에 맞는 조사내용으로 설문항목을 구성한다면 보다 실효성 있는 연구 결과를 도출할 수 있을 것으로 생각된다.

또한, 이 연구를 분석함에 있어 독립변수와 종립변수 간 측정단위에 차이가 있어 독립변수의 측정값들을 각각의 응답직원들이 소속한 영업소 단위로 산술평균하여 변수 간 측정단위를 맞추어 진행하였다. 이러한 과정에서 결과적으로는 소속직원 1명의 응답 결과만이 100% 반영된 영업소가 있는가 하면, 소속직원 10명이 응답하여 이 10명의 응답결과가 산술평균하여 반영된 영업소도 있는 등 영업소 별 독립변수 측정값 산출에 다소 차이가 존재한다. 이러한 영업소 별 대표성 차이로 인해 그 영향에 대한 분석결과가 다소 왜곡됐을 수 있는 가능성도 존재한다. 이에 향후 연구에 있어서는 영업소 별 인식도 조사 참여 인원에 일정한 기준을 두어 설문을 진행한다면 조금 더 사실적인 연구결과를 도출할 수 있을 것으로 생각된다.

참 고 문 헌

1. 강은미.(2015). 관계지향성과 조직성과.한국노사관계학회 학술대회, (), 63-106.
2. 고길곤. (2019). 통계학의 이해와 활용 = Understanding Statistics Logic & Application / 저자: 고길곤.
3. 금재호, 최재문.(2021).정규-비정규직 임금 격차의 추세와 원인에 대한 분석. 한국경제연구, 39(1),103-135.
4. 김상광, 윤광석.(2019).정부의 일자리 정책변동에 관한 연구: 노무현, 이명박, 박근혜, 문재인 정부의 공공부문 비정규직 정책을 중심으로. 국가정책연구,33(1),1-25.
5. 김정포.(2008).정부조달을 활용한 중소기업지원정책 품질에 관한 수혜자 만족도 분석: 서브퀄(SERVQUAL)요인을 중심으로. 경영사연구, 23(1),189-223.
6. 남두희.(2007).개방식고속도로 통행특성과 영업체계 전환분석. 대한교통학회지,25(5),101-109.
7. 방장영, 이영면.(2020).현장실험을 통해 분석한 비정규직의 정규직 전환에 따른 직무태도 변화에 관한 연구.산업관계연구, 30(4),63-90.
8. 서울사회경제연구소, 윤진호.(2004). 비정규직 차별시정을 위한 기초 현황조사 .[NHRC] 국가인권위원회 발간자료,(),0-0.
9. 서창적, & 안성혁. (2004). 종업원의 서비스몰입과 고객지향성이 서비스 품질에 미치는 영향. 서비스경영학회지, 5(3), 77-105.
10. 이도화, 이상민.(2000).정규직과 비정규직 근로자의 직무태도 및 성과의 차이. 대한경영학회지,(24),249-272.
11. 장재윤;심원술. (2004). 성과급제 도입 효과: 내적 동기이론과 공정성 이론의 적용. 한국인사조직학회 발표논문집, 2004(1), 230-258.

12. 정원식, 정한식. (2013). 공공부문 비정규직의 조직몰입 및 이직의도의 영향요인에 관한 연구. 한국공공관리학보, 27(1), 27-54.

13. 조영현, 김근세.(2019).공공기관 비정규직 근로자의 정규직화에 있어 변화관리 연구: 퍼지셋 질적비교 연구방법을 중심으로. 한국행정논집, 31(2),149-177.

14. 조은숙, 김스완.(2016).긍정심리학을 반영한 무용교육에 대한 연구* 마틴 셀리그만(Martin Seligman)의 펄마(PERMA)이론을 중심으로. 무용예술학연구,61(4),55-71.

15. 조항제.(2019).공정성의 이론적 구성.방송문화,(419),10-35.

16. 최석현, 김을식, 김정훈, 박정훈.(2015).비정규직 문제개선을 위한 고용·사회정책적 방안 연구.정책연구,(),1-84.

17. 통계청 보도자료 (2021. 11. 4.). 2021년 8월 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과.

18. 홍서연, 안주엽.(2002).청년의 학교 졸업후 구직기간의 분석. 노동정책연구,2(1),19-46.

19. 황선자, 김형탁, 장희은.(2018).공공부문 비정규직 정규직화 중간점검과 개선방안. 연구총서,(),1-237.

20. Cordery, J. L. & Wall, T. D(1985). Work Design and Supervisory Practice: A Model. Human Relations. 35(8): 425-441.

21. Feldman, D. C.(1990). Managing Careers in Organization. Glenview Ⅲ: Scott. Foresman. Greenhalgh, L., & Rosenblant, Z(1984). Job insecurity: Toward Conceptual Clarity. Academy of Management Review, 9(3): 438-448.

22. Garbarino, E., & Johnson, M. S.(1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. Journal of Marketing, 63(2), 70-87.

23. Hackman, J. R., & Oldham, G. R(1975). Development of Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology. 60(2): 159-170.

24. Mihaly Csikszentmihalyi. (2021). 몰입의 즐거움

25. Morgan, R. M., & Hunt, S. D.(1994). The commitment-trust theory of relationships marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20-38.

26. Polivka, A. E(1996). A Profile of Contingent Workers. Monthly Labor Review. 119(10): 10-21.

27. Sverke, M., & Hellgren, J(2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. Applied Psychology: An International Review. 51: 23.42.

28. von Hippel. C., Mangum, S. L., Greenberger, D. B., Heneman. R.L., & Skoglind. J. D., Temporary employment ; Can organizations and employees both win?. Academy of Management Executive, 1997, 11(1) : 93-104.

Abstract

A Study on the Perception Factors of Organizational Culture Affecting Customer Service Quality

Yim, Jimin

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

This study attempted to analyze the effect of employees' organizational perception on customer service quality, focusing on the case of Korea Expressway Corporation Service Co., Ltd., which was newly established in May 2019 in accordance with the government's policy for regularization of non-regular workers in the public sector.

The planning of this study started with the idea that the level of awareness of the employees working at the closest contact point with customers in the service industry toward the organization to which they belong will determine the degree of service commitment of the employees and affect the quality of customer service.

For the empirical analysis of this study, data from the organization awareness survey and service monitoring survey conducted by Korea Expressway Corporation Service Co., Ltd. commissioned by an external professional agency in 2020 were

used, and a multiple linear regression analysis was performed on three models to examine the effect of service quality for each of the four elements of organization awareness in detail.

As a result of this study, it was confirmed that only the employees' perception of basic needs on the greeting etiquette sector and growth on the customer service sector had a statistically significant effect, and this regression model was not suitable for the dress/environment sector.

In an additional interviews conducted with executives and employees, opinions were collected that the reason why the significant impact on greeting etiquette and skill sector was limited to some was due to changes in the internal environment of the organization, such as the absence of an evaluation system and the strengthening of the labor union, in addition to the employee's perception of the organization.

In addition, the reason why this regression model is not suitable for the dress/environment sector is that it has changed from being operated by an outsourced company for each toll office to a system that is integrated and operated by a single systematic organization called Korea Expressway Service Co., Ltd. It was interpreted that this was because an integrated management system was established, such as a standardized manual, and there was not much variation by toll office in the dress/environmental sector that measures the external evidence of services.

Accordingly, the implications for service quality management are presented as follows. An evaluation and compensation system for the service quality of employees should be prepared, and the following three factors should be supported to enhance its effectiveness. First, the proportion of basic pay should be reduced and the proportion of performance-based pay should be increased. Next, compensation should be designed in a way that enhances pride and expectations for the organization. Finally, for

its successful introduction and soft landing of the system, in addition to objective and effective system design, efforts at the organizational level to form a consensus among employees and favorable public opinion on the necessity and effectiveness of the system should be supported.

Keywords : Quality of Service, Organizational Recognition Factors
Student Number : 2021-29249