「한국지방행정학보」 제3권 제2호(2006. 12): 43-86 

# 공무원의 서비스 품질이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

# A Study on the Effect of Public Service Quality on Public Servants' Job Satisfaction & Empowerment

이 창 배 (충청남도의회 의원)·이 상 엽 (한서대학교 행정학과 교수)

This study is improved client's service quality through job satisfaction, job power and power delegation under global environment in rapid change. Although it studied civil service satisfaction factor already, that is, organization culture, education training, job design, incentive, leadership and power delegation, these sector the same as meaning, ability, influence, self-decision got purpose how to influence in the service quality.

1. The power delegation of civil service brought forth gob satisfaction and improvement of service quality as management equipment. These result had the importance of civil service's job satisfaction and power delegation in the government office

2. The job satisfaction of civil service exercise great influence on service quality, this attest to bulk job satisfaction in public organization.

3. The improvement of government product has to public service's prefession, innovation of public office atmosphere, competition of civil service in active and employ a new hand, reduction of promotion employment rate, enlargement of the opening position and contract civil service, it made up to construct performance original work as the personnel change intra-local government

4. The enlargement for public service's specificity and responsibility get to divide local government's affairs to specificity and subdivision of the class of position. and it get to activate management system through the ability and aptitude

5. The control for promotion custom of career center and the fixing for promotion system of ability center have to develop legitimate performance evaluation scale same as goal management system, etc.

6. At the above, if 5 factor execute successful, it have to excluded authoritative, conservative public administration culture and civil service corruption. and The civil service group established democracy, uprightness, and service etc.

키워드 : 서비스 품질, 공무원, 직무만족, 권한위임,

Key words : Service Quality, Public Servant, Job Satisfaction, Empowerment

# Ⅰ. 서 론

새로운 서비스 욕구와 고객의 기호가 생활수준의 양적·질적 향상으로 다양해짐에 따라 서비스 품질의 향상을 위해 서비스 품질에 대한 고객의 평가와 만족을 더욱 중시해야 한다. 고객만족을 지향하는 서비스 마케팅에서 양질의 서비스 품질을 실현하는 것은 곧 기업의 성공을 의미한다. 고객의 서비스에 대한 요구가 점점 고도화되는 현실에 있어서 안정적으로 고객을 확보하기 위한 차별적 수단으로서뿐만 아니라 효율화의 수단으로서 또한 신뢰획득의 수단으로서 서비스품질의 강화는 중요한 필수적 요소이다(Heskett, et. al. 1994: 64-72). 뿐만 아니라 오늘날 급변하고 있는 글로벌 경영환경 하에서 기업경영의 신속한 변화는 조직구성원들에게 빠른 적응을 요구하고 있다. 종업원의 직무만족(Job Satisfaction)에 대한 문제와 그들의 직무역량을 확대하고 권한위임(Empowerment)을 확대하는 등의 문제는 중요한 의미를 갖는다. 또한 서비스는 생산과 소비가 동시에 이루어지는 특성을 가지고 있으므로 서비스품질은 서비스를 생산, 제공하는 종업원과 서비스의 수혜자인 고객간에 상호작용이 이루어지고 전달되는 시점에서 고객의 지각에 의해 결정된다. 따라서 서비스를 제공하는 기업들은 종업원의 권한위임, 직무만족, 그리고 서비스품질에 대한 관리의 중요성을 가지게 된다. 이에 따라 기업들도 서비스품질을 기업의 가장 효과적인 마케팅 자산(marketing asset)으로 인식하고 있으며(Frankel, 1993: 58-63), 그 결과 높은 서비스품질의 제공은 기업 자신을 효과적으로 포지셔닝시키는 핵심적인 전략이 되고 있다.

서비스기업의 품질문제를 해결하고, 고객들에게 높은 품질의 서비스를 제공하기 위해서는 서비스의 접점에 위치하는 종업원들의 권한위임과 직무만족 등 조직행동의 요인이 중요한 요인이 된다고 할 수 있다. 왜냐하면 서비스품질은 고객들에게 서비스가 전달되는 접점에서 위치하는 종업원들의 역할이 그 서비스의 전체적인 품질수준을 크게 좌우하는 경우가 많기 때문이다.

본 연구에서는 기존의 합의된 견해인 서비스품질의 구성요인인 유형성(Tangibles), 신뢰성(Reliability), 응답성(responsiveness), 확신성(Assurance), 공감성(Emphathy) 측면을 직무만족, 권한위임 등의 요소와 함께 고려함으로써 서비스품질 구성요인에 대해 명확하게 이해하도록 한다.

종업원의 직무만족이나 권한위임은 종업원들이 고객의 다양한 서비스요구에 적극적으로 대응할 수 있으며 다른 한편으로는 서비스에 대한 고객들의 불평에 대해서도 적절히 처리할 수 있다. 이를 통하여 전체적인 서비스의 품질은 높게 평가가 되고 고객만족을 실현하여 기업은 무한경쟁에서 살아남을 수 있다. 또한 IT 기술의 발달로 인해서 조직에서의 정보와 지식을 종업원들 모두가 쉽게 접근할 수 있게 되었다. 이러한 관점에서 종업원의 직무만족과 권한위임은 인적자원 분야에서 기업의 경쟁력을 강화시킬 수 있을 것이다.

이러한 점을 토대로 본 연구에서는 서비스품질과 직무만족, 권한위임간의 개념적 정의를 밝히고 삼자간의 관계를 파악하고자 한다. 이러한 직무만족과 권한위임이 고객들의 서비스품질 인식에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 영향관계를 알아본다.

이에 본 연구는 최근 서비스품질 인증제도로 인해 그 시장규모가 크게 증대하고 있으며 서비스품질 인증제도 등으로 인해 극심한 경쟁이 예상되는 여러 업종 중에서 시민이나 국민들에게 공공서비스를 제공중인 국내 공공행정기관 중 구청을 대상으로 한 실증분석을 통해 서비스품질의 지각에 영향을 미치는 제반 요인들을 규정한다. 또한 그에 따른 직무만족과의 관련성, 직무만족과 권한위임간의 영향관계를 파악함으로써 기존의 서비스품질과 직무만족, 권한위임에 대한 이론의 폭을 넓히고 이와 함께 공공행정서비스의 마케팅전략 방향을 제시하고자 한다.

본 연구의 목적을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 종업원의 직무만족과 권한위임에 대한 선행연구를 통해 기존에 알려진 종업원들의 조직행동 요인에 대하여 분석하고, 특히 서비스기업, 즉 공무원조직에서의 종업원의 직무상 권한위임이 종업원의 직무만족에 미치는 영향 및 서비스품질에 미치는 영향력을 파악하고자 한다.

둘째, 직무만족에 대한 선행연구의 분석을 통해 서비스품질과 직무만족간의 불분명한 관계를 밝힌다. 특히 직무만족과 서비스품질과의 관련성을 검토함으로써 직무만족을 증대시킬 수 있는 방안을 강구한다.

셋째, 서비스품질과 직무만족, 그리고 권한위임에 대한 실증적인 연구를 바탕으로 각 개념과 이론에 대한 실증적 시사점을 제시한다. 특히 전체 공공행정서비스 시장을 대상으로 한 분석과 함께 각 구청을 대상으로 직원들에 대한 실증분석을 통해 보다 광범위한 마케팅적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구는 공공행정서비스에 있어서 직무만족과 권한위임이 서비스품질에 어떠한 영향을 주며 직무만족과 권한위임은 어떠한 요인들로 구성되어 있는지를 알아보기 위한 것이다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 문헌적 고찰과 실증적 연구를 병행하여 진행하였다.

우선 이론적 고찰에서는 서비스품질에 대한 포괄적인 이해를 위해 기존에 수행된 품질에 대한 제 정의 및 연구방법을 살펴보고 이러한 개념들이 서비스 품질에 어떻게 적용되고 발전되었는지를 규명했다. 또한 직무만족과 권한위임에 대해서도 제 정의와 그 가치, 그리고 서비스품질과의 관계 등에 대해 살펴보았다.

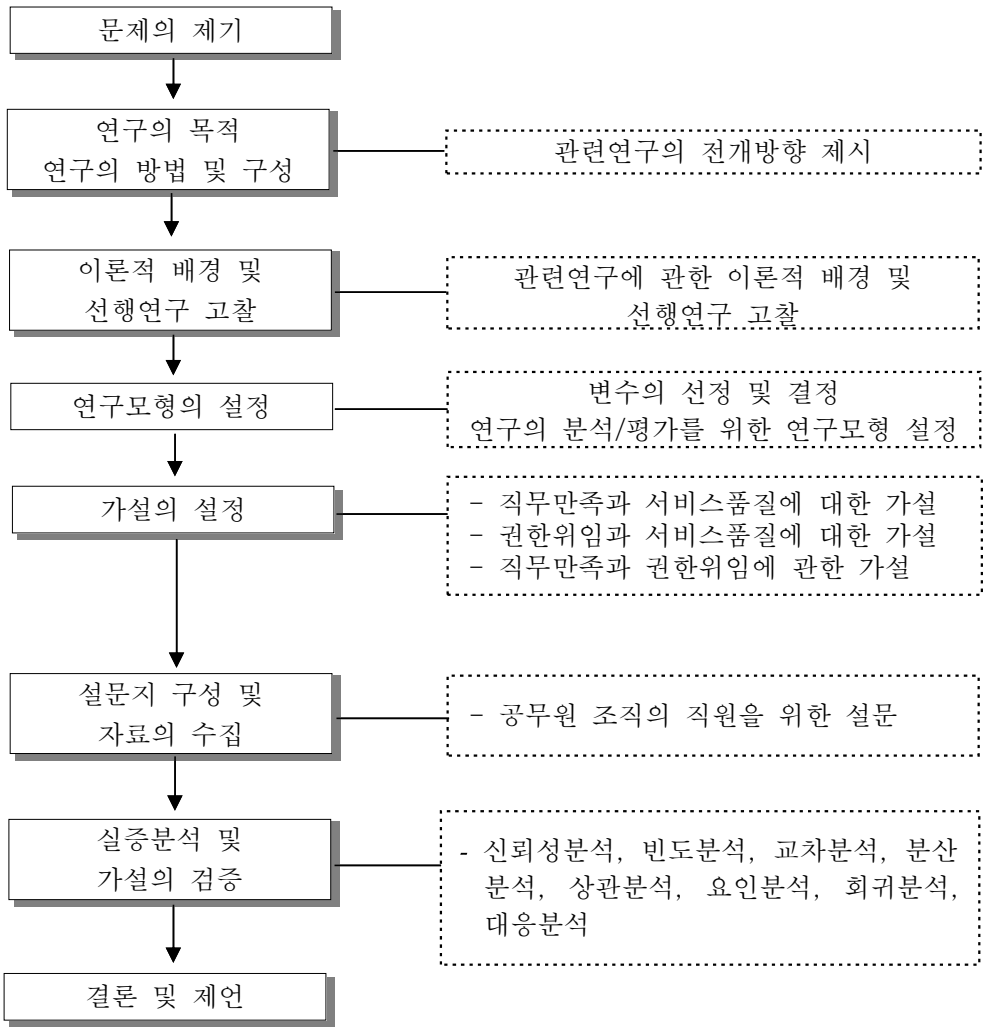
서비스품질의 여러 차원 중 기능적 품질에 대해 Parasuraman 등(1985・1988)의 연구에서처럼 서비스에 따라 5개의 차원으로 구성되지 않을 수도 있지만 기존의 연구들을 토대로 5개의 차원에 따른 설문지 조사에 의해 우리나라의 공무원 조직의 경우 서비스품질이 어떻게 형성되는지 파악한 후 실증분석을 실시하였다.

서비스품질의 구성요인을 파악하는 문제와 서비스품질과 직무만족간의 관계, 그리

고 서비스품질과 권한위임간의 관계를 파악해야 하는 3가지의 핵심적인 연구과제가 제기되고 있다. 이러한 각각의 관계를 알아보기 위해 Cronin 등(1992·1994), Boulding 등(1993)과 McAlexander 등(1994)의 서비스품질 구성요인의 종합개념인 "전반적인 서비스품질(overall service quality)"이라는 중간매개변수 활용과 Taylor와 Baker(1994)의 다항목 측정방법을 함께 사용하여 연구 과제를 해결하고자 하였다. 이러한 서비스품질과 고객만족에 관한 연구는 보통 서비스품질과 고객만족이 구매 후 행동에 어떤 영향을 미치는가를 알아보는 것이 일반적이다.

본 연구의 실증분석 대상인 우리나라 공공행정서비스는 대체수단이 제한되어 있다. 또한 전체 공공행정서비스산업을 대상으로 한 분석 외에 행정서비스 조직인 구청의 차원으로 확대함으로써 구청의 마케팅관리자로 하여금 서비스품질 구성요인의 상대적 중요성을 파악하여 경쟁조직에 대응하는 마케팅전략을 수립하는 데 매우 유용한 정보를 제공할 수 있다.

<그림 1-1> 연구의 구성



연구가설은 이론적 연구결과를 토대로 설정하였고 본 연구에서 검증하고자 하는 각 구성개념간의 관계를 파악함으로써 가설을 검증하도록 하였다. 본 연구에서 설정한 서비스품질 구성요인과 직무만족, 권한위임간의 관계에 대한 가설들은 SPSSWIN 10.0의 각 분석방법으로 검증되었다.

이론적 고찰을 통해 도출된 서비스품질의 구성요인과 직무만족, 서비스품질 구성요인과 권한위임, 직무만족과 권한위임간의 관련성에 대한 모형을 경로도형으로 표시하고 이를 국내 공공행정서비스 제공자를 대상으로 수집된 자료를 이용하여 적용함으로써 그 적합성을 검토하고 가설을 검증하였다. 연구의 구성은 <그림 1-1>과 같다.

## Ⅱ. 직무만족과 서비스 품질에 관한 이론적 배경과 분석틀

### 1. 직무만족과 서비스 품질의 내용과 관계

#### 1) 직무만족

대부분의 시간을 직장에서 보내게 되는 종업원의 입장에서도, 근로의욕 증진을 위한 조직적인 뒷받침이 없다면, 직장생활에 대한 흥미와 보람뿐만 아니라 인생의 보람을 종업원은 느끼지 못할 것이다. 이 경우 직장생활이나 직무에 만족을 느끼지 못하는 종업원이 많으면 결코 기업에도 바람직하지 못하다. 그 이유는 일할 보람이 있고 스스로 능력과 지식을 활용할 수 있는 업무를 담당할 때 비로소 종업원은 회사와 일체감을 느끼게 되고 조직의 목표를 위해 최선의 노력을 기울일 것이다. 종업원이 직무에 만족할 때 생산성도 향상될 뿐 아니라 노사관계가 원만해 질 것이다. 따라서 종업원의 직무만족이 기업의 생존과 직결된 매우 중요한 부분이라 할 수 있을 것이다.

직무만족에 대하여 ①호포크, 스미스, 맥코믹, 콘스탄스 등은 직무만족을 개인의 감정, 신념, 태도, 성취감과 같은 심리적인 상태로 정의하고 있다. 하지만 이는 심리적인 측면을 강하게 표현하고 있는 반면에 보상적인 측면은 간과하고 있다. ②퀸, 포터와 콘올러, 콘크는 보상 등에 대한 인지수준을 기준으로 하여 직무만족을 정의하고 있다. 이는 보상적인 측면은 강조하지만 심리적인 상태를 무시하는 경향이 있다(Quinn & Magine, 1973).

직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 감정적 상태라고 정의할 수 있다. 직무만족은 직무수행을 통해 얻어지는 전체적인 감정상태로서 이는 직무수행상의 각 요인별 만족의 총화적 개념이다. 이런 의미에서 직무만족을 결정하는 세부적인 요인으로서는 여러 가지가 있겠으나 중요한 것은 일 자체에 대한 흥미 및 성취감, 업무수행에 있어서의 참여 및 직무를 통해 자신의 능력을 최대한 발휘하고 있다는 자기실현의 충족이라고 생각할 수 있다. 또한 직무만족은 작업조건이나 급여 및 복리후생, 비공식조직에서의 활

동을 통한 직무외적인 만족으로 구분된다.

직무만족은 전체직무만족(Overall Job Satisfaction)과 직무에 관련된 단면 또는 요인별 직무만족(facet or factor satisfaction)으로 구분할 수 있다.

직무만족 수준이 높은 사람은 자신의 직무환경에 대하여 매우 긍정적인 태도를 갖는 반면, 직무에 불만족한 사람은 부정적인 태도를 갖는다. 기업조직 내외의 여러 기능이나 인간적 요소 사이의 관계에서 발생하는 많은 작용과 영향은 인간의 욕구 및 동기와 밀접한 관계를 가지고 있다. 종업원의 직무만족은 조직의 효율성과도 밀접하게 관련되어 있으므로 직장생활에서 종업원의 직무만족도 제고가 개인과 조직의 효율성을 높이는데 중요한 역할을 할 것이다.

직무만족의 영향요인에 대한 선행연구들을 정리해 보면 다음 <표 2-1>과 같다. 종업원들의 직무만족과 관련해서 영향을 미치는 요인들을 알아보면 기존의 연구자들에 따라서 연구결과가 달라지긴 하지만 크게 나누어 보면 개인적 요인, 직무적인 요인, 조직적인 요인 등의 3가지로 나누어 볼 수 있다.

<표 2-1> 종업원 직무만족의 영향요인

| 연구자 | 직무만족의 영향요인 |
|---|---|
| Ginzberg(1951) | Ⅰ 경제적 보수와 명성<br>Ⅱ 특별한 활동과 목표달성에서 얻어지는 본질적 만족<br>Ⅲ 사회적·환경적인 부수적 만족 |
| Herzberg, Mausner & Synderman(1959) | Ⅰ 직무만족 요인<br>① 성취, ② 인정, ③ 작업, ④ 책임, ⑤ 성장<br>Ⅱ 직무불만족 요인<br>① 회사의 정책과 관리목표, ② 감독, ③ 작업환경과 조건<br>④ 대인관계, ⑤ 보수 |
| March & Simon(1958) | Ⅰ 자신의 이미지에 대한 직무의 적합성<br>Ⅱ 직무관계의 예측능력<br>Ⅲ 직무에 따른 역할과의 조화 |
| Vrooms(1964) | Ⅰ 감독, Ⅱ 작업집단, Ⅲ 작업내용, Ⅳ 임금,<br>Ⅴ 승진기회, Ⅵ 작업시간 |
| Hulin & Smith(1965) | Ⅰ 직무, Ⅱ 보수, Ⅲ 승진, Ⅳ 감독, Ⅴ 동료 |
| Roman(1973) | Ⅰ 직무내용, Ⅱ 통제, Ⅲ 조직과 관리, Ⅳ 승진기회,<br>Ⅴ 보수와 기타 재정적 편익, Ⅵ 동료, Ⅶ 작업환경 |
| Porter & Steers(1973) | Ⅰ 조직전체요인<br>① 급여/승진기회, ② 회사정책/절차, ③ 조직구조<br>Ⅱ 작업환경요인<br>① 감독스타일, ② 참여적 의사결정, ③ 작업조건<br>④ 작업집단규모, ⑤ 동료작업자와의 관계<br>Ⅲ 직무내용요인<br>① 직무범위, ② 역할의 모호성과 갈등<br>Ⅳ 개인요인<br>① 연령과 근속, ② 퍼스낼리티 |
| Locke(1976) | Ⅰ 직무자체, Ⅱ 임금, Ⅲ 승진, Ⅳ 인정, Ⅴ 복리후생,<br>Ⅵ 작업조건, Ⅶ 감독, Ⅷ 동료, Ⅸ 회사의 경영방침 |
| Robibins(1998) | Ⅰ 도전적 업무, Ⅱ 공정한 보수, Ⅲ 지원적 조직분위기,<br>Ⅳ 동료의식, Ⅴ 개인특성-직무간의 적합성, Ⅵ 유전적 요인 |

자료 : 김창섭, 2002: 22 참조

### 2) 권한위임

권한위임이 주어진 종업원들은 고객의 서비스 요구에 적극적으로 대응할 수 있으며, 고객들의 불평에 대해서 적절히 처리할 수 있다. 종업원 권한위임의 개념과 역할에 대한 학자들의 여러 가지 견해들을 정리를 해보면 다음 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2 > 권한위임의 개념

| 연 구 자 | 권한위임의 개념적 정의 |
|---|---|
| Kieffer(1984) | 자아 존중감, 인과의 중요성에 대한 느낌 |
| Conger & Kanungo(1988) | 능력, 동기부여, 수행능력 |
| Thomas & Velthous(1990) | 영향력, 능력, 의미감, 선택 |
| Fisher(1993) | 권한, 자원, 정보, 책무들의 함수 |
| Arad(1994) | 자율성, 영향력, 책임감, 자신감 |
| Fulford & Enz(1995) | 의미감, 능력, 자기결단력, 역할영향력 |
| Spreizer(1995) | 역할의미감, 역할수행능력, 자기결단력, 역할영향력 |
| Kinlaw(1995) | 영향력 있는 능력을 개발, 신장시킴으로써 지속적 향상을 성취해내는 과정 |
| Randolph(1996) | 파워를 인정해 주고, 자유롭게 해주는 것 |
| Frymer 등(1996) | 영향력, 능력, 의미감, 선택 |
| Liden & Arad(1996) | 능력, 선택, 영향력 |

자료: 최진우, 2000 17

권한위임은 조직구성원들의 상승적인 상호작용을 통해 문제를 해결하고 새로운 아이디어를 창조해 나가는 능력을 증대시키며, 조직구성원들이 자신이 담당하고 있는 직무가 조직에 매우 중요한 부분임을 의식하도록 하는 것이다. 또, 자신이 담당하고 있는 직무에 대해서 스스로의 의사결정권한을 가짐으로서 구성원에게 보다 높은 직무수행 의욕과 성취감을 가져다준다.

### 3) 직무만족과 권한위임의 관계

기존 연구에 의하면 높은 권한위임(Empowerment)을 가지는 종업원들이 낮은 권한위임을 가진 종업원들보다 그들의 직무에 더 만족한다는 것이다. 또한 업무 확대와 자율성이 높은 경우, 직무만족과 업무의 효율성이 높게 나타낸다는 것이다.

### 4) 권한위임과 서비스 품질간의 관계

서비스 기업의 종업원 행동의 결과는 곧 서비스품질로 바로 평가가 된다고 할 수 있다. 권한위임이 주어진 종업원들은 고객의 서비스 욕구에 적극적으로 대응할 수 있으며, 고객들의 불평에 대해서도 적절히 처리할 수 있다. 이를 통하여 전체적인 서비

스의 품질을 높게 평가할 수 있다(서창석・신호준, 2000: 84).

### 5) 서비스의 품질

서비스란 종속적이거나 독립적이며, 무형적이고 경제활동의 일부이다. Parasuraman, Zeithmal 및 Berry(1985)에 의하면, 서비스의 특징은 무형성(intangibility), 생산과 소비의 비분리성(inseparability of production and consumption), 이질성(heterogeneity), 소멸성(perishability) 등을 들 수 있다.

오늘날 고객들은 과거에 경험했던 서비스보다 더 높고 더 일관적인 품질의 서비스를 제공받으려는 기대를 가지고 있으며 이 기대는 점차 커지고 있다. 이 점이 서비스 산업이 품질경영에 중점을 두도록 만드는 가장 큰 영향요인이다.

Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1988) 등은 지각된 서비스 품질의 개념을 '서비스의 우수한 성과에 관련한 전반적인 판단이나 태도'로 정의하고 있다. 또한 이들은 '지각된 품질은 소비자의 지각과 기대 사이의 차이와 방향의 정도로서 보여진다'고 정의함으로써 지각된 품질을 기대 - 성과 개념에 연관시키고 있다.

## 2. 선행연구 검토

서비스품질은 앞서 밝힌 바와 같이 고객들이 품질을 지각할 때 단일차원의 개념으로 지각하지 않는다. 따라서 지각된 서비스품질을 측정하는 대부분의 연구들도 다항목척도를 이용하여 고객들이 지각하는 서비스품질을 측정하고 있다.

Parasuraman 등(1988)은 서비스품질을 '기대-성과'의 개념 하에 표적집단면접(focus group interview : FGI)을 통해 서비스품질을 평가하기 위한 SERVQUAL을 개발했다.

서비스품질을 서비스 수행결과에 기초하고자 하는 시도는 Cronin과 Taylor(1992)에 의해 정립되었다. 이들은 자신들의 연구에서 SERVQUAL식의 서비스품질의 개념화와 조작화가 부적절하다는 주장을 하였다. 만족과 서비스품질을 개념적으로 뚜렷이 구별해내지 못한다는 것이다. 실증적 연구에서 SERVQUAL에서 사용된 5개 차원의 22개 항목에 대해 SERVPERF와 SERVQUAL의 우수성을 비교하는 연구를 수행하였다. 지각된 서비스품질은 태도로서 가장 잘 개념화될 수 있다는 이들의 서비스품질에 대한 새로운 개념적 정의는 서비스품질, 고객만족, 구매 후 행동간의 관련성을 이론적으로 밝혀냈다는 데 큰 의미를 가진 것으로 알려져 있다.

Teas(1993)는 SERVQUAL의 'E-P'모델의 개념적인 측면과 조작적인 측면에 관한 여러 문제점을 제시하였다.

서비스품질 측정과 관련하여 가장 핵심적인 사항은 서비스품질을 측정할 때 과연 기대를 측정할 것인지의 여부, 즉 기대와 지각간의 차이점수를 이용할 것인지 아니면

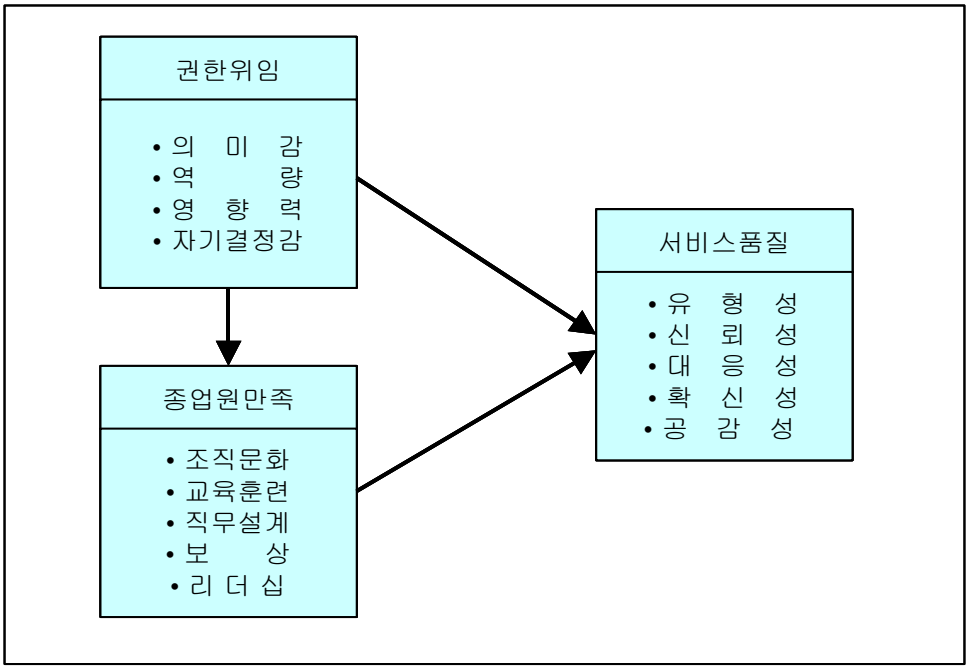
단지 성과에 대한 지각만을 직접 측정하는 비차이점수(non-difference score) 방식을 이용할 것인지에 대한 것이다.

본 연구는 이러한 양자의 입장 중 전자의 입장을 취하여 성과에 대한 지각만을 측정하도록 하여 각 서비스품질의 구성요인들이 전반적인 서비스품질에 어떠한 영향을 미치며, 이는 직무만족과 어떠한 관련을 가지는지를 알아보기 위한 연구로 진행하였다.

## 3. 연구모형과 조사설계

본 연구는 종업원이 지각하는 직무만족의 구성요인과, 권한위임, 서비스품질간의 연관성을 알아보기 위한 연구로서 권한위임의 구성요인은 직무만족과 서비스품질에 영향을 미친다고 할 수 있다. 연구모형을 제시하면 다듬 그림과 같다.

<그림 2-1> 연구의 모형




연구모형에서 사용한 모형변수는 기존에 연구된 국내외의 연구문헌을 토대로 도입하였고, 예비설문조사를 통하여 확정되었다. 이 예비설문조사는 본 연구의 연구모형 구성에 있어서 변수선정의 타당성을 확보하기 위하여 수행하였다. 이 예비설문조사에서는 기존에 이루어진 각 변수에 대한 문헌연구를 중심으로 권한위임의 구성요인에 대한 요인들을 선정하여 5점 척도에 의해 조사하였다. 응답률은 55매의 예비설문지를 배포하여 48매가 회수되어 87%의 응답률을 보였다.

예비설문조사에서 얻어진 자료는 요인분석(factor analysis)의 주성분분석(principle component analysis)을 하였으며 요인간의 특성파악을 위하여 varimax방식으로 직각회전 켰다. 예비설문조사의 결과는 다음 표와 같다.

<표 2-3> 예비조사 측정변수에 대한 요인분석 결과

| 차원 | 요인 | 설문문항 | 요인 적재치 | 아이겐값 | 누적 분산비율 |
|---|---|---|---|---|---|
| 종업원만족 | 조직문화 | 직장 내 조직분위기<br>직원상호간 인관관계 | .862<br>.862 | 1.486 | 74.296 |
| | 교육훈련 | 직무관련 교육훈련<br>수행되는 교육 훈련 | .890<br>.890 | 1.583 | 79.162 |
| | 직무설계 | 조직복표와 부합<br>업무수준 및 업무량 | .799<br>.799 | 1.275 | 63.767 |
| | 보상 | 보수액<br>승진 기회 | .856<br>.856 | 1.464 | 73.192 |
| | 리더십 | 업무수행 방침<br>부하직원들에게 관심 | .918<br>.918 | 1.687 | 84.363 |
| 권한위임 | 의미감 | 개인적으로 중요한 의미<br>조직목표달성에 중요한 의미<br>개인적 발전에 도움 | .878<br>.838<br>.883 | 2.253 | 75.093 |
| | 역량 | 업무수행을 위한 충분한 능력<br>업무를 수행 할 수 있는 능력<br>업무 수행을 인정 | .941<br>.935<br>.652 | 2.183 | 72.783 |
| | 영향력 | 조직목표 달성에 영향<br>중요한 의미를 갖는 업무<br>영향력 발휘 | .867<br>.849<br>.763 | 2.055 | 68.491 |
| | 자기결정감 | 자율성 부여<br>의사결정의 자율성 | .854<br>.854 | 1.459 | 72.927 |
| 서비스품질 | 유형성 | 편리한 시설<br>단정한 용모 | .839<br>.839 | 1.409 | 70.454 |
| | 신뢰성 | 문제 발생 시 원만한 처리<br>정해진 시간 내 서비스 제공 | .851<br>.851 | 1.450 | 72.505 |
| | 대응성 | 고객의 요구에 신속히 대응<br>자발적인 서비스 | .894<br>.894 | 1.598 | 79.892 |
| | 확신성 | 예의바른 행동<br>충분한 정보 제공 | .872<br>.872 | 1.522 | 76.111 |
| | 공감성 | 언제든지 서비스 제공<br>고객의 반응확인 | .873<br>.873 | 1.524 | 76.198 |

서비스품질의 구성요인을 기본적으로 유형성, 신뢰성, 대응성, 확신성, 공감성으로 나누었다. 특히 서비스품질 구성요인의 측정문항은 Parasuraman 등이 제시한 요인구조인 SERVQUAL의 5개 차원을 기준으로 공공행정 서비스를 제공하는 당사자들인 공무원들을 대상으로 실시하였는데 요인분석을 통해 5개의 요인이 추출되었으며, 추출된 요인들은 전체분산의 각각 70.454%, 72.505%, 79.892%, 76.111%, 76.198%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 기존 SERVQUAL에서 신뢰성, 유형성과 응답성, 공감성, 접근성 차원은 독립적인 요인으로 존재하는 것으로 확인되었으나, 본 연구에서는

기존의 결과와 차이를 보여주고 있다.

또한 직무만족 요인은 공공행정 서비스를 제공하는 당사자들인 공무원들을 대상으로 실시하였는데 요인분석을 통해 5개의 요인이 추출되었으며, 추출된 요인들은 각각 전체분산의 74.297%, 79.162%, 63.767%, 73.192%, 84.363%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 권한위임 요인은 요인분석을 통해 4개의 요인이 주출되었다. 추출된 요인은 각각 75.093%, 72.783%, 68.491%, 72.927%를 설명하고 있는 것으로 나타났다.

요인분석 결과에 대해 신뢰성분석에 의한 신뢰계수는 다음 표와 같다. 여기서 각 요인들은 적재된 평균값을 이용하여 각 품질의 측정변수로 사용되었다. 이는 Price등이 만족의 개념을 측정할 때 만족의 측정문항을 요인분석을 실시한 후 요인으로 적재된 문항들의 평균값을 측정변수로 사용한 것과 유사한 방법으로서 다수의 설문문항을 소수의 차원으로 축약할 필요가 있을 경우에 일반적으로 요인점수나 요인평균값을 사용하여 분석에 활용하는 경우와 같은 원리이다(Price et.al. 1995: 34-61).

<표 2-4> 예비조사 측정변수에 대한 신뢰성분석 결과

| 차원 | 요인 | 설문문항 | 신뢰계수 |
|---|---|---|---|
| 종업원만족 | 조직문화 | 직장 내 조직분위기<br>직원상호간 인관관계 | .8317 |
| | 교육훈련 | 직무관련 교육훈련<br>수행되는 교육 훈련 | |
| | 직무설계 | 조직목표와 부합<br>업무수준 및 업무량 | |
| | 보상 | 보수액<br>승진 기회 | |
| | 리더십 | 업무수행 방침<br>부하직원들에게 관심 | |
| 권한위임 | 의미감 | 개인적으로 중요한 의미<br>조직목표달성에 중요한 의미<br>개인적 발전에 도움 | .8845 |
| | 역량 | 업무수행을 위한 충분한 능력<br>업무를 수행 할 수 있는 능력<br>업무 수행을 인정 | |
| | 영향력 | 조직목표 달성에 영향<br>중요한 의미를 갖는 업무<br>영향력 발휘 | |
| | 자기결정감 | 자율성 부여<br>의사결정의 자율성 | |
| 서비스품질 | 유형성 | 편리한 시설<br>단정한 용모 | .8228 |
| | 신뢰성 | 문제 발생 시 원만한 처리<br>정해진 시간 내 서비스 제공 | |
| | 대응성 | 고객의 요구에 신속히 대응<br>자발적인 서비스 | |
| | 확신성 | 예의바른 행동<br>충분한 정보 제공 | |
| | 공감성 | 언제든지 서비스 제공<br>고객의 반응확인 | |

<표 2-5> 이론변수 측정을 위한 변수항목 정리

| 이론변수 | 측정변수 | 측정문항 |
|---|---|---|
| 종업원만족 | 조직문화 | ·나는 직장 내의 조직분위기(정신적 측면)에 대하여 만족한다.<br>·나는 직장 내에서 직원상호간의 인관관계가 좋은 편이다. |
| | 교육훈련 | ·나는 직무와 관련된 교육훈련에 만족한다.<br>·나는 현재 수행되고 있는 교육 훈련이 충분하다고 생각한다. |
| | 직무설계 | ·내가 수행하고 있는 업무는 조직목표와 부합된다고 생각한다.<br>·나는 현재 담당하는 업무수준 및 업무량에 대하여 만족한다. |
| | 보상 | ·나는 현재 받는 보수액에 대하여 만족한다.<br>·나는 직장의 승진기회에 대하여 만족한다. |
| | 리더십 | ·나는 상사의 업무 수행 방침에 대해 만족한다.<br>·나는 상사가 부하직원들이 서로 협조해서 일을 잘 할 수 있도록 관심을 가지는 것에 만족한다. |
| 권한위임 | 의미감 | ·나의 업무는 나에게 개인적으로 중요한 의미가 있다.<br>·나의 업무는 조직 목표 달성에 있어서 중요한 의미를 갖는다고 생각한다.<br>·현재 나의 업무는 향후 내 개인적 발전에 도움을 줄 것이라 생각한다. |
| | 역량 | ·나는 주어진 업무수행을 위해 충분한 능력을 가지고 있다.<br>·나는 업무를 잘 수행할 수 있는 나의 능력을 신뢰한다.<br>·나는 주어진 업무를 수행함에 인정을 받고 있다. |
| | 영향력 | ·나의 참여는 조직 목표 달성에 영향을 미친다고 생각한다.<br>·나의 업무는 조직에서 중요한 의미를 갖는 업무라고 생각한다.<br>·나는 나의 조직에서 발생하는 일에 대하여 영향력을 발휘할 수 있다. |
| | 자기결정감 | ·나는 나의 업무를 수행하는데 상당한 자율성이 부여되어 있다.<br>·나는 업무수행 시 의사결정을 스스로 할 수 있는 능력이 있다. |
| 서비스품질 | 유형성 | ·우리 사무실은 고객에게 편리하도록 시설(사무실 위치, 민원실, 인테리어 및 배치)이 잘되어 있다.<br>·우리 사무실 직원은 고객서비스를 할 때 단정한 용모를 하고 있다. |
| | 신뢰성 | ·나는 고객의 불평이나 문제가 발생할 때 정중하고 원만하게 일을 처리한다.<br>·나는 고객에게 약속한 서비스에 대하여 정해진 시간 내에 서비스를 제공한다. |
| | 대응성 | ·나는 항상 고객의 요구에 신속하게 대응한다.<br>·나는 항상 자발적으로 고객에게 도움을 주고 있다. |
| | 확신성 | ·나는 서비스 시 예의바른 행동으로 품의를 지킨다.<br>·나는 고객이 원하는 서비스에 대하여 충분한 정보를 제공한다. |
| | 공감성 | ·나는 고객이 원하는 경우, 언제든지 서비스를 제공할 수 있다.<br>·나는 서비스를 제공한 후 고객의 반응을 확인한다. |

본 연구에서 사용된 측정변수는 조직행동의 주요요인으로 종업원의 직무만족, 종업원의 권한위임, 서비스품질 등으로 나누어 볼 수 있다. 이러한 변수들에 대해서는 적절한 설문문항의 구성과 종업원들에 대한 평가의 용이성을 제공하기 위하여 다음과 같이 조작적 정의를 이용하였다.

종업원의 직무만족을 측정하기 위하여 임금, 관리자, 직무 및 작업, 직장동료 등에 관한 문항을 설정하였다. 이들 항목은 종업원의 직무만족과 관련되는 많은 연구에서 유용하게 사용되고 있고 또한 가장 보편적인 기법이라고 판단되기 때문이다(Futrell & A. Parasuraman, 1984: 33-40). 따라서 본 연구에서 채택한 종업원의 직무만족에 대한 개념은 임금, 관리자, 직무 및 작업, 직장동료 등에 대해 종업원이 지각하고 있는 만족의 정도로서 정의를 하였다.

또한 종업원의 권한위임에 대한 변수는 Spreitzer(1995)가 제시한 바 있는 개인의 과업역할에 대한 4가지의 인지요인을 중심으로 정의하였다. 즉, 종업원의 권한위임 의

미성, 역량, 자기결정성, 효과성의 인지적인 요인들의 집합으로서 종업원 개인의 내재적인 과업 모티베이션을 증진하는 내용이다. 따라서 종업원의 파워를 증대시킬 수 있는 요인인 종업원의 권한이나 종업원 개개인의 역량 등의 개인의 심리적인 과정으로 규정하고 선행연구에서 실증적으로 분석된 개념들을 중심으로 연구를 진행하였다.

한편 서비스품질은 Parasuraman 등이 제시한 서비스품질 측정을 위한 수정된 SERVQUAL의 5개 차원 즉, 유형성, 신뢰성, 반응성, 보증성, 공감성에 대하여 종업원이 어떻게 지각하고 있는지의 지각의 정도로서 정의하고 연구를 진행하였다.

신뢰성은 서비스 제공자의 진실성이나 정직성을 의미하는 것으로 기업의 평판, 기업명칭, 종업원의 정직성, 강매의 정도 등을 말한다. 따라서 이에 대한 측정은 서비스 제공자 입장에서 구청직원들에 의해 제공되는 서비스기대를 측정하였다. 공공 서비스를 이용 중인 고객을 대상으로 한 사전조사 과정에서 마련된 항목에 대해 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

유형성은 서비스의 평가를 위한 외형적인 단서이다. 즉 물리적인 시설이나 장비, 종업원의 외모, 서비스 시설 내의 다른 고객, 의사소통도구의 외형 등을 말한다. 따라서 유형성의 측정은 SERVQUAL이나 SERVPERF에서 이용하였던 5개 차원에 대한 문항 중 공공 서비스 상황에 부적절한 문항을 제외한 20문항으로 서비스 제공자 입장에서 구청직원들에 의해 제공되는 서비스기대를 구체적으로 측정하였다. 본 연구에서는 공공 서비스를 이용 중인 고객을 대상으로 한 사전조사 과정에서 마련된 항목에 대해 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

반응성이란 고객을 돕고 즉각적인 서비스를 제공하려는 의지를 말하는데 이는 서비스의 적시성, 고객의 문의나 요구에 대한 즉시 응답, 신속한 서비스제공 등이다. 따라서 반응성의 측정은 서비스 제공자 입장에서 구청직원들에 의해 제공되는 서비스기대를 구체적으로 측정하였는데 본 연구에서는 공공 서비스를 이용 중인 고객을 대상으로 한 사전조사 과정에서 마련된 문항에 대해 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

고객의 서비스품질 지각에 영향을 미치는 요인 중 서비스에 대한 고객의 한정된 평가기준으로 이는 서비스 제공자가 고객의 말에 귀를 기울이고 고객에게 쉬운 말로 설명하는 것을 말한다. 서비스에 대한 설명이나 서비스 비용의 설명, 문제해결의 보증 등이 그 예이다. 또한 고객의 불만이나 불평에 대한 응대 및 설명이 바로 그 예이다. 커뮤니케이션의 측정은 서비스 제공자 입장에서 구청직원들에 의해 제공되는 서비스기대를 구체적으로 측정하였는데 본 연구에서는 공공 서비스를 이용 중인 고객을 대상으로 한 사전조사 과정에서 마련된 문항에 대해 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

공감성이란 서비스 제공자가 약속된 서비스를 정확하게 수행하려는 능력을 말하는데 이는 서비스 수행의 철저함, 청구서 정확도, 정확한 기록, 약속시간 엄수 등을 말

한다. 서비스 제공자 입장에서 구청직원들에 의해 제공되는 서비스기대를 구체적으로 측정하였는데 본 연구에서는 공공 서비스를 이용 중인 고객을 대상으로 한 사전조사 과정에서 마련된 문항에 대해 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

본 연구에서 연구하고자 하는 공공행정 서비스제공 종업원인 구청직원들의 직무만족, 권한위임, 서비스품질에 대한 실증조사에서의 축정항목의 구성과 설문의 문항 수는 다음 표에 나타낸 바와 같으며 이를 기초로 하고 선행연구와 더불어 설문문항을 개발하였다.

<표 2-6> 설문의 측정항목

| 유형 | 측정변수 | 요인 | 문항수 | 출처 |
|---|---|---|---|---|
| 독립변수 | 종업원직무만족 | 임금 | 5 | Futrell(1984) |
| | | 직장동료 | | |
| | | 직무 | | |
| | | 상사 | | |
| | 종업원권한위임 | 의미감 | 21 | spreitzer(1995) |
| | | 역량 | | |
| | | 자기결정감 | | |
| | | 영향력 | | |
| 종속변수 | 서비스품질 | 유형성 | 5 | PZB(1988) |
| | | 신뢰성 | | |
| | | 대응성 | | |
| | | 확신성 | | |
| | | 공감성 | | |

실증분석을 실시하기에 앞서 이론연구 부분에서 언급한 내용을 토대로 연구의 모형을 설정하였으며, 연구의 모형을 토대로 실증연구에서 검증해야 할 연구가설을 설정하였다.

일반적으로 권한위임과 직무만족, 서비스품질은 다양한 차원으로 구성될 수 있고, 서비스산업에 따라 각기 상이한 권한위임 차원, 직무만족 차원, 서비스품질 차원이 도출될 수 있으며 이러한 개별적인 권한위임은 직무만족에 영향을 끼칠 것이라는 것 즉, 각 권한위임의 요인들의 수준이 높을수록 종업원들은 그 항목에 높은 평가를 내리게 되고 그에 따라 보다 큰 직무만족을 달성할 것이라고 알려져 왔다. 그러나 권한위임이 직무만족에 있어 유의한 영향을 미치는 요인임에는 틀림없지만, 각 권한위임의 구성요인 중 어떤 요인이 전체 직무만족이나 서비스품질에 있어 핵심적인지에 대해서는 아직 불분명한 상황이다. 따라서 연구모형에서 제시된 바와 같이 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 선행의 연구문헌을 바탕으로 연구가설을 설정하기로 하였다. 즉, 조직행동의 요인으로서 종업원의 권한위임과 종업원의 직무만족, 서비스품질과 관련하여 <가설 1>, <가설 2>, <가설 3>과 같이 가설을 설정한다.

<가설 1>

| |
|---|
| <가설 1> 권한위임의 수준이 높을수록 종업원 만족에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. |

<가설 2>

| |
|---|
| <가설 2> 종업원 만족 수준이 높을수록 서비스품질에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. |

<가설 3>

| |
|---|
| <가설 3> 권한위임의 수준이 높을수록 서비스품질에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. |

예비조사에서 권한위임 구성요인과 직무만족, 서비스품질 구성요인의 영향관계를 분석하여 연구모형의 구성과 설문문항의 조정이 이루어졌다. 예비조사는 요인분석 등의 통계적 분석과정을 거쳐 본 조사에 이용되었다.

서울시내의 구청직원을 모집단으로 편의표본추출법을 이용하여 표본을 추출하였다. 본 조사는 예비조사 결과 정리된 설문지를 이용하여 2006. 4.5-5.4 개별적으로 서울시내 구청 직원들을 대상으로 일대일 면접방식에 의해 설문지를 회수하였다. 회수된 설문지 351부중 불성실하게 응답된 23부를 제외하고 328부를 실제분석에 사용하였다.

연구가설의 검증을 위해 SPSS-WIN 10.0을 이용하여 빈도분석과 요인분석, 신뢰도분석, 분산분석, 회귀분석 등을 이용하였다.

## Ⅲ. 실증분석

### 1. 표본의 특성과 신뢰성 분석

설문지를 통한 공공행정 서비스제공자들인 서울 시내의 구청직원들을 대상으로 자료 수집을 하였는데 분석에 사용된 표본의 특성은 <표 3-1>, <표 3-2>에서 보는 바와 같다. 분석결과 공공행정 서비스 제공자들 중 여자보다는 남자의 비중이, 연령별로는 30대와 40대의 비중이 높았으며 미혼자들보다는 기혼자들이 월등히 많은 것으로 조사되었다. 학력별로는 대학졸업과 고졸 이하가 월등히 많았으며 직급별로는 7급 직이 34.1%로 가장 높았고 8급 직, 6급 직의 순서로 조사되었다. 직종별 조사에서는 시민에게 공공행정 서비스를 직접 제공하는 행정직 직원들이 76.8%로 월등히 많았으며 이는 서비스제공 접점에 위치하고 있는 공무원을 우선 대상으로 하였기 때문이다. 근

속기간별 조사에서는 일반 기업보다는 공무원이라는 특수성과 미래가 보장된다는 장점 때문에 5년-10년, 10년-15년, 15년 이상의 직원들이 가장 많은 것으로 나타났다.

<표 3-1> 표본의 인구통계학적 특성

| 특 성 | 인구 통계적 변수 | 빈도 | 비율 |
|---|---|---|---|
| 성별 | 남성 | 216 | 57.4 |
| | 여성 | 112 | 42.1 |
| | 합계 | 328 | 100.0 |
| 연령 | 20대 | 26 | 0.2 |
| | 30대 | 156 | 46.5 |
| | 40대 | 106 | 38.8 |
| | 50대 | 40 | 14.0 |
| | 합계 | 328 | 100.0 |
| 결혼여부 | 기혼 | 254 | 77.4 |
| | 미혼 | 74 | 22.6 |
| | 합계 | 328 | 100.0 |
| 학력 | 고졸 이하 | 78 | 23.8 |
| | 대학 재학 | 30 | 9.1 |
| | 대학 졸업 | 198 | 60.4 |
| | 대학원 이상 | 22 | 6.7 |
| | 합계 | 328 | 100.0 |

<표 3-2> 표본의 직무적 특성

| 특 성 | 인구 통계적 변수 | 빈도 | 비율 |
|---|---|---|---|
| 직급 | 9급 이하 | 52 | 15.9 |
| | 8급 | 92 | 28.0 |
| | 7급 | 112 | 34.1 |
| | 6급 | 68 | 20.7 |
| | 5급 | 4 | 1.2 |
| | 합계 | 328 | 100.0 |
| 직종 | 기능직 | 32 | 9.8 |
| | 행정직 | 252 | 76.8 |
| | 기술직 | 30 | 9.1 |
| | 별정직 | 4 | 1.2 |
| | 전문직 | 10 | 3.0 |
| | 합계 | 328 | 100.0 |
| 근속기간 | 6개월 미만 | 8 | 2.4 |
| | 6개월~2년 | 14 | 4.3 |
| | 2년~5년 | 18 | 5.5 |
| | 5년~10년 | 92 | 28.0 |
| | 10년~15년 | 78 | 23.8 |
| | 15년 이상 | 118 | 36.0 |
| | 합계 | 328 | 100.0 |

크론바하 알파계수(Cronbach's alpha)를 산출하여 개별항목과 전체항목에 대한 신뢰성을 평가하였다.

권한위임의 구성요인과 각각의 이론변수들을 측정하기 위해 요인분석을 통해 분석을 하였다. 예비조사의 결과와 마찬가지로 연구목적을 달성하기 위해 권한위임의 구성요인, 직무만족도, 서비스품질 등을 측정하였다. 요인분석을 통해 각각의 변수들의 추출된 요인은 <표 3-4>와 같으며, 특히 권한위임은 요인별로 적재된 평균값을 이용하여 측정변수로 사용하였다.

<표 3-3> 신뢰성분석

| 차원 | 요인 | 설문문항 | 신뢰계수 |
|---|---|---|---|
| 종업원만족 | 조직문화 | 직장 내 조직분위기<br>직원상호간 인관관계 | .7589 |
| | 교육훈련 | 직무관련 교육훈련<br>수행되는 교육 훈련 | |
| | 직무설계 | 조직복표와 부합<br>업무수준 및 업무량 | |
| | 보상 | 보수액<br>승진 기회 | |
| | 리더십 | 업무수행 방침<br>부하직원들에게 관심 | |
| 권한위임 | 의미감 | 개인적으로 중요한 의미<br>조직목표달성에 중요한 의미<br>개인적 발전에 도움 | .8738 |
| | 역량 | 업무수행을 위한 충분한 능력<br>업무를 수행 할 수 있는 능력<br>업무 수행을 인정 | |
| | 영향력 | 조직목표 달성에 영향<br>중요한 의미를 갖는 업무<br>영향력 발휘 | |
| | 자기결정감 | 자율성 부여<br>의사결정의 자율성 | |
| 서비스품질 | 유형성 | 편리한 시설<br>단정한 용모 | .8623 |
| | 신뢰성 | 문제 발생 시 원만한 처리<br>정해진 시간 내 서비스 제공 | |
| | 대응성 | 고객의 요구에 신속히 대응<br>자발적인 서비스 | |
| | 확신성 | 예의바른 행동<br>충분한 정보 제공 | |
| | 공감성 | 언제든지 서비스 제공<br>고객의 반응확인 | |

<표 3-4> 요인분석 결과

| 차원 | 요인 | 설문문항 | 요인 적재치 | 아이겐값 | 누적 분산비율 |
|---|---|---|---|---|---|
| 종업원만족 | 조직문화 | 직장 내 조직분위기<br>직원상호간 인관관계 | .764<br>.764 | 1.166 | 58.325 |
| | 교육훈련 | 직무관련 교육훈련<br>수행되는 교육 훈련 | .929<br>.929 | 1.728 | 86.390 |
| | 직무설계 | 조직복표와 부합<br>업무수준 및 업무량 | .794<br>.794 | 1.262 | 63.097 |
| | 보상 | 보수액<br>승진 기회 | .798<br>.798 | 1.273 | 63.655 |
| | 리더십 | 업무수행 방침<br>부하직원들에게 관심 | .903<br>.903 | 1.631 | 81.556 |
| 권한위임 | 의미감 | 개인적으로 중요한 의미<br>조직목표달성에 중요한 의미<br>개인적 발전에 도움 | .866<br>.839<br>.898 | 2.261 | 75.371 |
| | 역량 | 업무수행을 위한 충분한 능력<br>업무를 수행 할 수 있는 능력<br>업무 수행을 인정 | .876<br>.913<br>.639 | 2.009 | 66.963 |
| | 영향력 | 조직목표 달성에 영향<br>중요한 의미를 갖는 업무<br>영향력 발휘 | .832<br>.813<br>.749 | 1.913 | 63.782 |
| | 자기결정감 | 자율성 부여<br>의사결정의 자율성 | .867<br>.867 | 1.504 | 75.199 |
| 서비스품질 | 유형성 | 편리한 시설<br>단정한 용모 | .773<br>.773 | 1.195 | 59.752 |
| | 신뢰성 | 문제 발생 시 원만한 처리<br>정해진 시간 내 서비스 제공 | .877<br>.877 | 1.538 | 76.907 |
| | 대응성 | 고객의 요구에 신속히 대응<br>자발적인 서비스 | .869<br>.869 | 1.510 | 75.509 |
| | 확신성 | 예의바른 행동<br>충분한 정보 제공 | .907<br>.907 | 1.646 | 82.281 |
| | 공감성 | 언제든지 서비스 제공<br>고객의 반응확인 | .904<br>.904 | 1.636 | 81.799 |

## 2. 가설의 검정과 연구모형의 평가

본 연구는 공공행정 서비스 제공자들의 권한위임과 직무만족이 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는지, 이러한 권한위임이 직무만족에, 권한위임이 서비스품질에, 직무만족이 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보기 위한 연구이다. 각 가설별로 어떠한 영향관계가 있는지를 파악해 보았다.

### 1) 가설 1의 검정

(1) 권한위임과 종업원만족에 대한 가설

<가설 1>의 검정을 위하여 회귀분석으로 각 권한위임 변수들의 종업원만족에 대한 유의한 영향 정도를 분석하였다. 이 분석에서는 단계별 투입법(stepwise)에 의한 다중회귀분석을 하였으며 분석모형에 사용된 독립변수들은 ① 의미감, ② 역량, ③ 영향력, ④ 자기결정감이다.

회귀분석의 결과는 <표 3-5>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 13.5%로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 9.868이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도 0.000<α=0.05이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t값을 산출하였다. t값의 유의도에 의해 종업원만족에 영향을 미치는 변수로는 ① 의미감, ④ 자기결정감의 2개 변수가 유의한 변수들로 판명되었다. 또한 종업원만족에 영향을 미치는 변수들 중 ① 의미감 β계수의 값이 0.262로 가장 크게 나타나 ① 의미감 요인이 가장 설명력이 높은 변수임을 나타내고 있으며 ④ 자기결정감이 0.201, ② 역량이 0.059, ③ 영향력이 -0.071 등의 순서로 종업원만족에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 조직목표달성에 중요한 의미를 두는 것과 의사결정의 자율성이 조직문화에 영향을 미친다. 따라서 <가설 1>은 채택되었다.

<표 3-5> 권한위임과 종업원만족도(조직문화)의 회귀분석 결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 1.900 | | 8.938 | .000 |
| ① 의미감 | .206 | .262 | 3.447 | .001 |
| ④ 자기결정감 | .165 | .201 | 2.794 | .006 |
| ② 역량 | 5.445E-02 | .059 | .804 | .422 |
| ③ 영향력 | -6.4E-02 | -.071 | -.819 | .413 |
| R square = .135 df 1 = 4 df 2 = 253 F = 9.868 signif F = .000 | | | | |

(2) 권한위임과 교육훈련의 회귀분석

회귀분석의 결과는 <표 3-6>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 8.1%로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 5.590이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도 0.000<α=0.05이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t 값을 산출하였다. t 값의 유의도에 의해 종업원만족에 영향을 미치는 변수로는 ① 의미감, ④ 자기결정감의 2개 변수가 유의한 변수들로 판명되었다. 또한 종업원만족에 영향을 미치는 변수들 중 ① 의미감 β계수의 값이 0.281로 가장 크게 나타나 ① 의미감 요인이 가장 설명력이 높은 변수임을 나타내고 있으며 ④ 자기결정감이 0.156, ② 역량이 0.031, ③ 영향력이 -0.171 등의 순서로 종업원만족에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 개인적 발전에 도움이 되는 것과 자율성 부여가 교육훈련에 영향을 미친다. 따라서 <가설 1>은 채택되었다

<표 3-6> 권한위임과 종업원만족도(교육훈련)의 회귀분석 결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 1.545 | | 5.767 | .000 |
| ① 의미감 | .271 | .281 | 3.590 | .000 |
| ④ 자기결정감 | .157 | .156 | 2.111 | .036 |
| ② 역량 | 3.523E-02 | .031 | .413 | .680 |
| ③ 영향력 | -.189 | -.171 | -1.916 | .036 |
| R square = .081 df 1 = 4 df 2 = 253 F = 5.590 signif F = .000 | | | | |

(3) 권한위임과 직무설계의 회귀분석

회귀분석의 결과는 <표 3-7>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 29.0%로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 25.773이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도 0.000<α=0.05이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t 값을 산출하였다. t 값의 유의도에 의해 종업원만족에 영향을 미치는 변수로는 ① 의미감, ③ 영향력의 2개 변수가 유의한 변수들로 판명되었다. 또한 종업원만족에 영향을 미치는 변수들 중 ① 의미감 β계수의 값이 0.333로 가장 크게 나타나 ① 의미감 요인이 가장 설명력이 높은 변수임을 나타내고 있으며 ③ 영향력이 0.219, ④ 자기결정감이 0.067, ② 역량이 0.007 등의 순서로 종업원만족에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 개인적으로 중요한 의미가 있는 것과 중요한 의미를 갖는 업무가 직무 설계에 영향을 미친다. 따라서 <가설 1>은 채택되었다

<표 3-7> 권한위임과 종업원만족(직무설계)의 회귀분석결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 1.114 | | 4.967 | .000 |
| ① 의미감 | .305 | .333 | 4.823 | .000 |
| ③ 영향력 | .230 | .219 | 2.787 | .006 |
| ④ 자기결정감 | 6.394E-02 | .067 | 1.021 | .308 |
| ② 역량 | 6.929E-03 | .007 | .097 | .923 |
| R square = .290 df 1 = 4 df 2 = 252 F = 25.773 signif F = .000 | | | | |

(4) 권한위임과 보상의 회귀분석

회귀분석의 결과는 <표 3-8>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 6.2%로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 4.153이고 이에 대한 유의도가 0.003이다. 따라서 유의도 0.003<α=0.05이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t 값을 산출하였다.

t 값의 유의도에 의해 종업원만족에 영향을 미치는 변수로는 ① 의미감, ④ 자기결정감, ② 역량의 3개 변수가 유의한 변수들로 판명되었다. 또한 종업원만족에 영향을 미치는 변수들 중 ① 의미감 β계수의 값이 0.184로 가장 크게 나타나 ① 의미감 요인이 가장 설명력이 높은 변수임을 나타내고 있으며 ④ 자기결정감이 0.153, ③ 영향력이 0.019, ② 역량이 -0.216 등의 순서로 종업원만족에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉 개인적으로 중요한 의미를 갖는 것과 자율성 부여, 그리고 영향력 발휘가 보상에 영향을 미친다. 따라서 <가설 1>은 채택되었다

<표 3-8> 권한위임과 종업원만족(보상)의 회귀분석 결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 1.848 | | 6.408 | .000 |
| ① 의미감 | .189 | .184 | 2.333 | .021 |
| ④ 자기결정감 | .164 | .153 | 2.041 | .042 |
| ③ 영향력 | 2.181E-02 | .019 | .206 | .837 |
| ② 역량 | -.259 | -.216 | -2.814 | .005 |
| R square = .062 df 1 = 4 df 2 = 253 F = 4.153 signif F = .003 | | | | |

(5) 권한위임과 리더십의 회귀분석

회귀분석의 결과는 <표 3-9>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 10.6%로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 7.504이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도 0.000<α=0.05이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t 값을 산출하였다. t 값의 유의도에 의해 종업원만족에 영향을 미치는 변수로는 ① 의미감, ④ 자기결정감의 2개 변수가 유의한 변수들로 판명되었다. 또한 종업원만족에 영향을 미치는 변수들 중 ① 의미감 β계수의 값이 0.261로 가장 크게 나타나 ① 의미감 요인이 가장 설명력이 높은 변수임을 나타내고 있으며 ④ 자기결정감이 0.164, ② 역량이 0.000, ③ 영향력이 -0.039, 등의 순서로 종업원만족에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 개인적 발전에 도움을 주는 것과 자율성 부여가 리더십에 영향을 준다. 따라서 <가설 1>은 채택되었다.

<표 3-9> 권한위임과 종업원만족(리더십)의 회귀분석결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 1.589 | | 5.347 | .000 |
| ① 의미감 | .283 | .261 | 3.377 | .001 |
| ④ 자기결정감 | .186 | .164 | 2.247 | .026 |
| ② 역량 | -3.1E-04 | .000 | -.003 | .997 |
| ③ 영향력 | -4.9E-02 | -.039 | -.447 | .655 |
| R square = .106 df 1 = 4 df 2 = 253 F = 7.504 signif F = .000 | | | | |

### 2) 가설2의 검정

<가설 2>의 검정을 위해 종업원만족의 각 변수가 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 지의 여부를 회귀분석으로 분석하였다. 이 분석에서는 단계별 투입법(stepwise)에 의한 다중회귀분석을 하였으며 분석모형에 사용된 독립변수들은 ① 조직문화, ② 교육훈련, ③ 직무설계, ④ 보상, ⑤ 리더십 등이다.

(1) 종업원만족과 유형성의 회귀분석

회귀분석의 결과는 <표 3-10>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 %로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 8.515이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도 0.000<α=0.05이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t 값을 산출하였다. t 값의 유의도에 의해 서비스품질에 영향을 미치는 변수로는 ⑤ 리더십, ① 조직문화, ④ 보상의 3개 변수만이 유의한 변수로 판명되었다. 종업원만족 중 서비스품질에 영향을 미치는 변수들 중 ⑤ 리더십 β계수의 값이 0.197로 나타나 설명력이 높은 변수임을 나타내고 있으며 ① 조직문화가 0.141, ④ 보상이 0.128, ② 교육훈련이 0.098, ③ 직무설계가 -0.030 등의 순서로 서비스품질에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 업무수행 방침이나, 직장 내 조직 분위기, 보수액 등이 서비스품질의 유형성 요인에 영향을 미치는 것이다. 따라서 <가설 2>은 채택되었다.

<표 3-10> 종업원만족과 서비스품질(유형성)의 회귀분석 결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 1.215 | | 4.622 | .000 |
| ⑤ 리더십 | .174 | .197 | 2.961 | .003 |
| ① 조직문화 | .172 | .141 | 2.117 | .035 |
| ④ 보상 | .128 | .137 | 2.180 | .030 |
| ② 교육훈련 | 9.777E-02 | .098 | 1.455 | .147 |
| ③ 직무설계 | -3.2E-02 | -.030 | -.464 | .647 |
| R square = .145 df 1 = 5 df 2 = 251 F = 8.515 signif F = .000 | | | | |

(2) 종업원만족과 신뢰성의 회귀분석

회귀분석의 결과는 <표 3-11>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 7.3%로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 3.971이고 이에 대한 유의도가 0.002이다. 따라서 유의도 0.002<α=0.05이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t 값을 산출하였다. t 값의 유의도에 의해 서비스품질에 영향을 미치는 변수로는 ⑤ 리더십 1개 변수만이 유의한 변수로 판명되었다. 이는 경영자의 리더십에 따라 고객들에게 제공되는 건강

보험 서비스 품질이 높아진다는 점을 시사하는 것이라 할 수 있다. 종업원만족 중 서비스품질에 영향을 미치는 변수들 중 ⑤ 리더십 β계수의 값이 0.188로 나타나 설명력이 높은 변수임을 나타내고 있으며 ③ 직무설계가 0.111, ① 조직문화가 0.067, ② 교육훈련이 -0.033, ④ 보상이 -0.122등의 순서로 서비스품질에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 부하직원들에게 관심을 주는 것이 서비스품질의 신뢰성 요인에 영향을 미치는 것이다. 따라서 <가설 2>은 채택되었다.

<표 3-11> 종업원만족과 서비스품질(신뢰성)의 회귀분석결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 2.891 | | 12.198 | .000 |
| ⑤ 리더십 | .144 | .188 | 2.720 | .007 |
| ③ 직무설계 | .101 | .111 | 1.630 | .104 |
| ① 조직문화 | 7.011E-02 | .067 | .957 | .340 |
| ② 교육훈련 | -2.8E-02 | -.033 | -.467 | .641 |
| ④ 보상 | -9.9E-02 | -.122 | -1.858 | .064 |
| R square = .073 df 1 = 5 df 2 = 251 F = 3.971 signif F = .002 | | | | |

(3) 종업원만족과 대응성의 회귀분석

회귀분석의 결과는 <표 3-12>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 6.7%로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 3.602이고 이에 대한 유의도가 0.004이다. 따라서 유의도 0.004<α=0.05이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t 값을 산출하였다. t 값의 유의도에 의해 서비스품질에 영향을 미치는 변수로는 ⑤ 리더십 1개 변수만이 유의한 변수로 판명되었다. 이는 경영자의 리더십에 따라 고객들에게 제공되는 건강보험 서비스 품질이 높아진다는 점을 시사하는 것이라 할 수 있다. 종업원만족 중 서비스품질에 영향을 미치는 변수들 중 ⑤ 리더십 β계수의 값이 0.173으로 나타나 설명력이 높은 변수임을 나타내고 있으며 ③ 직무설계가 0.124, ① 조직문화가 0.058, ② 교육훈련이 -0.033, ④ 보상이 -0.104등의 순서로 서비스품질에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 업무수행 방침이 서비스품질의 대응성에 영향을 미치는 것이다. 따라서 <가설 2>은 채택되었다.

<표 3-12> 종업원만족과 서비스품질(대응성)의 회귀분석결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 2.825 | | 12.007 | .000 |
| ⑤ 리더십 | .131 | .173 | 2.489 | .013 |
| ③ 직무설계 | .111 | .124 | 1.810 | .072 |
| ① 조직문화 | 6.084E-02 | .058 | .836 | .404 |
| ② 교육훈련 | -2.8E-02 | -.033 | -.465 | .642 |
| ④ 보상 | -8.3E-02 | -.104 | -1.580 | .115 |
| R square = .067 df 1 = 5 df 2 = 251 F = 3.602 signif F = .004 | | | | |

(4) 종업원만족과 확신성의 회귀분석

회귀분석의 결과는 <표 3-13>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 8.3%로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 4.524이고 이에 대한 유의도가 0.001이다. 따라서 유의도 0.001<α=0.05이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t 값을 산출하였다. t 값의 유의도에 의해 서비스품질 에 영향을 미치는 변수로는 ⑤ 리더십, ③ 직무설계의 2개 변수만이 유의한 변수로 판명되었다. 종업원만족 중 서비스품질에 영향을 미치는 변수들 중 ⑤ 리더십 β계수의 값이 0.183으로 나타나 설명력이 높은 변수임을 나타내고 있으며 ③ 직무설계가 0.169, ① 조직문화가 0.051, ② 교육훈련이 -0.080, ④ 보상이 -0.108등의 순서로 서비스품질에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 업무수행 방침과 업무수준 및 업무량이 서비스품질 중 확신성요인에 영향을 미치는 것이다. 따라서 <가설 2>은 채택되었다.

<표 3-13> 종업원만족과 서비스품질(확신성)의 회귀분석결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 2.912 | | 11.856 | .000 |
| ⑤ 리더십 | .146 | .183 | 2.659 | .008 |
| ③ 직무설계 | .159 | .169 | 2.483 | .014 |
| ① 조직문화 | 5.564E-02 | .051 | .733 | .465 |
| ② 교육훈련 | -7.2E-02 | -.080 | -1.146 | .253 |
| ④ 보상 | -9.1E-02 | -.108 | -1.653 | .100 |
| R square = .083 df 1 = 5 df 2 = 251 F = 4.524 signif F = .001 | | | | |

(5) 종업원만족과 공감성의 회귀분석

회귀분석의 결과는 <표 3-14>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 9.1%로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 5.032이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도 0.000<α=0.05이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t 값을 산출하였다. t 값의 유의도에 의해 서비스품질에 영향을 미치는 변수로는 ⑤ 리더십, ③ 직무설계의 2개 변수만이 유의한 변수로 판명되었다. 종업원만족 중 서비스품질에 영향을 미치는 변수들 중 ⑤ 리더십 β계수의 값이 0.192로 나타나 설명력이 높은 변수임을 나타내고 있으며 ③ 직무설계가 0.134, ① 조직문화가 0.083, ④ 보상이 -0.004, ② 교육훈련이 -0.028 등의 순서로 서비스품질에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 업무수행 방침과 업무수준 및 업무량이 서비스품질의 공감성 요인에 영향을 주는 것이다. 따라서 <가설 2>은 채택되었다.

<표 3-14> 종업원만족과 서비스품질(공감성)의 회귀분석결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 2.281 | | 8.939 | .000 |
| ⑤ 리더십 | .160 | .192 | 2.792 | .006 |
| ③ 직무설계 | .132 | .134 | 1.975 | .049 |
| ① 조직문화 | 9.567E-02 | .083 | 1.212 | .227 |
| ④ 보상 | -3.6E-02 | -.004 | -.063 | .950 |
| ② 교육훈련 | -2.6E-02 | -.028 | -.403 | .687 |
| R square = .091 df 1 = 5 df 2 = 251 F = 5.032 signif F = .000 | | | | |

### 3) 가설3의 검정

<가설 3>의 검정을 위하여 권한위임의 각 변수들이 서비스품질에 대해 어떠한 유의한 영향을 주는 지를 분석하였다. 이 분석에서는 단계별 투입법(stepwise)에 의한 다중회귀분석을 하였으며 분석모형에 사용된 독립변수들은 ① 의미감, ② 역량, ③ 영향력, ④ 자기결정감이다.

(1) 권한위임과 유형성의 회귀분석

회귀분석의 결과는 <표 3-15>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 7.9%로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 5.439이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도 0.000<α=0.05이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t 값을 산출하였다. t 값의 유의도에 의해 서비스품질에 영향을 미치는 변수로는 ① 의미감 1개 변수만이 유의한 변수로 판명되었다. 이는 의미감에 따라 고객들에게 제공되는 건강보험 서비스 품질이 높아진다는 점을 시사하는 것이라 할 수 있다. 권한위임 중 서비스품질에 영향을 미치는 변수들 중 ① 의미감 0.308, ④ 자기결정감 0.095, ② 역량 -0.071, ③ 영향력 -0.076으로 나타나 의미감 요인이 설명력이 가장 높은 변수임을 나타내고 있으며 ④ 자기결정감, ②역량, ③ 영향력의 순서로 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직목표 달성에 중요한 의미가 있는 것이 서비스품질의 유형성 요인에 영향을 미친다. 따라서 <가설 3>은 채택되었다.

<표 3-15> 권한위임과 서비스품질(유형성)의 회귀분석결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 2.001 | | 7.502 | .000 |
| ① 의미감 | .295 | .308 | 3.923 | .000 |
| ④ 자기결정감 | 9.508E-02 | .095 | 1.282 | .201 |
| ② 역 량 | -7.9E-02 | -.071 | -.928 | .354 |
| ③ 영향력 | -8.3E-02 | -.076 | -.850 | .396 |
| R square = .079 df 1 = 4 df 2 = 253 F = 5.439 signif F = .000 | | | | |

(2) 권한위임과 신뢰성의 회귀분석

회귀분석의 결과는 <표 3-16>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 28.8%로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 25.625이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도 0.000<α=0.05이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t 값을 산출하였다. t 값의 유의도에 의해 서비스품질에 영향을 미치는 변수로는 ② 역량, ③ 영향력, ④ 자기결정감 3개 변수만이 유의한 변수로 판명되었다. 권한위임 중 서비스품질에 영향을 미치는 변수들 중 ② 역량 0.324, ③ 영향력 0.179, ④ 자기결정감 0.134, ① 의미감 -0.011 로 나타나 역량 요인이 설명력이 가장 높은 변수임을 나타내고 있으며 ③ 영향력, ④ 자기결정감, ①의미감의 순서로 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 업무수행을 위한 충분한 능력과 중요한 의미를 갖는 업무, 그리고 자율성 부여가 서비스품질의 신뢰성요인에 영향을 미친다. 따라서 <가설 3>은 채택되었다.

<표 3-16> 권한위임과 서비스품질(신뢰성)의 회귀분석결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 1.534 | | 7.521 | .000 |
| ② 역 량 | .315 | .324 | 4.841 | .000 |
| ③ 영향력 | .179 | .187 | 2.381 | .018 |
| ④ 자기결정감 | .116 | .134 | 2.049 | .042 |
| ① 의미감 | -8.8E-03 | -.011 | -.153 | .879 |
| R square = .288 df 1 = 4 df 2 = 253 F = 25.625 signif F = .000 | | | | |

(3) 권한위임과 대응성의 회귀분석

회귀분석의 결과는 <표 3-17>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 29.6%로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 26.617이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도 0.000<α=0.05이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t 값을 산출하였다. t 값의 유의도에 의해 서비스품질에 영향을 미치는 변수로는 ② 역량, ③ 영향력, ④ 자기결정감 3개 변수만이 유의한 변수로 판명되었다. 권한위임 중 서비스품질에 영향을 미치는 변수들 중 ② 역량 0.248, ③ 영향력 0.191, ④ 자기결정감 0.162, ① 의미감 0.078 으로 나타나 역량 요인이 설명력이 가장 높은 변수임을 나타내고 있으며 ③ 영향력, ④ 자기결정감, ①의미감의 순서로 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 업무수행을 위한 충분한 능력과 조직목표 달성에 영향을 주는 것, 그리고 자유성 부여가 서비스품질의 대응성 요인에 영향을 미친다. 따라서 <가설 3>은

채택되었다.

<표 3-17> 권한위임과 서비스품질(대응성)의 회귀분석결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 1.447 | | 7.235 | .000 |
| ② 역 량 | .237 | .248 | 3.716 | .000 |
| ③ 영향력 | .179 | .191 | 2.437 | .016 |
| ④ 자기결정감 | .139 | .162 | 2.491 | .013 |
| ① 의미감 | 6.375E-02 | .078 | 1.133 | .258 |
| R square = .296 df 1 = 4 df 2 = 253 F = 26.617 signif F = .000 | | | | |

(4) 권한위임과 확신성의 회귀분석

회귀분석의 결과는 <표 3-18>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 37.1%로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 37.318이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도 0.000<α=0.05이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t 값을 산출하였다. t 값의 유의도에 의해 서비스품질에 영향을 미치는 변수로는 ② 역량, ③ 영향력, ④ 자기결정감 3개 변수만이 유의한 변수로 판명되었다. 권한위임 중 서비스품질에 영향을 미치는 변수들 중 ② 역량 0.290, ③ 영향력 0.272, ④ 자기결정감 0.139, ① 의미감 0.039 으로 나타나 역량 요인이 설명력이 가장 높은 변수임을 나타내고 있으며 ③ 영향력, ④ 자기결정감, ①의미감의 순서로 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 업무수행을 인정받는 것과 중요한 의미를 갖는 업무, 그리고 자율성 부여가 서비스품질의 확신성 요인에 영향을 준다. 따라서 <가설 3>은 채택되었다.

<표 3-18> 권한위임과 서비스품질(확신성)의 회귀분석결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | 1.210 | | 6.024 | .000 |
| ② 역 량 | .295 | .290 | 4.606 | .000 |
| ③ 영향력 | .271 | .272 | 3.671 | .000 |
| ④ 자기결정감 | .127 | .139 | 2.274 | .024 |
| ① 의미감 | 3.413E-02 | .039 | .604 | .547 |
| R square = .371 df 1 = 4 df 2 = 253 F = 37.318 signif F = .000 | | | | |

(5) 권한위임과 공감성의 회귀분석

회귀분석의 결과는 <표 3-19>에서와 같이 종속변수에 대한 전체 설명력(R square)은 34.4%로 나타났다. 또한 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F 통계량 값은 33.110이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 유의도 0.000<α=0.05이므로 이 회

귀식은 통계적으로 유의성이 있다.

각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 독립변수마다 t 값을 산출하였다. t 값의 유의도에 의해 서비스품질에 영향을 미치는 변수로는 ② 역량, ④ 자기결정감, ① 의미감 3개 변수만이 유의한 변수로 판명되었다. 권한위임 중 서비스품질에 영향을 미치는 변수들 중 ② 역량 0.270, ④ 자기결정감 0.217, ① 의미감 0.182, ③ 영향력 0.079 로 나타나 역량 요인이 설명력이 가장 높은 변수임을 나타내고 있으며 ④ 자기결정감, ①의미감, ③ 영향력의 순서로 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 업무수행을 인정받는 것과 자율성 부여, 그리고 조직목표달성에 중요한 의미를 두는 것이 서비스품질의 공감성 요인에 영향을 준다. 따라서 <가설 3>은 채택되었다.

<표 3-19> 권한위임과 서비스품질(공감성) 회귀분석결과

| 분석 / 변수 | B | Beta | T | sig T |
|---|---|---|---|---|
| (상수) | .961 | | 4.519 | .000 |
| ② 역 량 | .285 | .270 | 4.202 | .000 |
| ④ 자기결정감 | .205 | .217 | 3.460 | .001 |
| ① 의미감 | .165 | .182 | 2.751 | .006 |
| ③ 영향력 | 8.126E-02 | .079 | 1.039 | .300 |
| R square = .344 df 1 = 4 df 2 = 253 F = 33.110 signif F = .000 | | | | |

## 3. 부가적인 분석

### 1) 각 요인의 분산분석

(1) 성별과 각 변수간의 분산분석

성별과 각 변수간의 분산분석의 결과는 <표 3-20>에서와 같다. 종업원만족 구성요인 중에서는 교육훈련과 리더십만이 성별에 따라 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 교육훈련과 리더십의 F 통계량 값은 각각 0.058, 4.713이고 이에 대한 유의도가 0.001＜α=0.05, 0.016＜α=0.05이므로 종업원만족 구성요인 중 교육훈련과 리더십은 성별에 따라 유의한 차이를 보인다고 할 수 있다.

또한 권한위임요인 중에서는 의미감, 영향력만이 성별에 따라 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 의미감, 영향력의 F 통계량 값은 각각 1.756, 0.333이고 이에 대한 유의도가 각각 0.008＜α=0.05, 0.010＜α=0.05이므로 권한위임요인 중 의미감, 영향력은 성별에 따라 유의한 차이를 보인다고 할 수 있다.

서비스품질 중에서는 대응성만이 성별에 따라 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 대응성의 F 통계량 값은 2.766이고 이에 대한 유의도가 각각 0.050＜α=0.05이므로 권한위임요인 중 대응성은 성별에 따라 유의한 차이를 보인다고 할 수 있다.

<표 3-20> 성별과 각 변수간의 분산분석

| | | 남성 | 여성 | F값 | t값 | 유의확률 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 종업원 만족 | 조직문화 | 3.047 (.6506) | 3.021 (.6223) | .476 | .284 | .777 |
| | 교육훈련 | 2.484 (.7696) | 2.136 (.7368) | .058 | 3.317 | .001* |
| | 직무설계 | 3.027 (.7448) | 2.914 (.7565) | .133 | 1.057 | .292 |
| | 보상 | 2.166 (.8447) | 2.000 (.7614) | 1.852 | 1.419 | .157 |
| | 리더십 | 2.968 (.8186) | 2.671 (.9398) | 4.713 | 2.434 | .016* |
| 권한 위임 | 의미감 | 3.073 (.7685) | 2.767 (.8725) | 1.756 | 2.693 | .008* |
| | 역량 | 3.497 (.7156) | 3.333 (.6618) | 1.110 | 1.645 | .101 |
| | 영향력 | 3.294 (.6937) | 3.033 (.7424) | .333 | 2.588 | .010* |
| | 자기결정감 | 3.266 (.7812) | 3.121 (.7776) | .026 | 1.306 | .193 |
| 서비스품질 | 유형성 | 2.666 (.7844) | 2.557 (.6996) | 3.191 | 1.004 | .316 |
| | 신뢰성 | 3.520 (.6577) | 3.579 (.6949) | .154 | -.609 | .543 |
| | 대응성 | 3.530 (.6308) | 3.343 (.7496) | 2.766 | 1.968 | .050* |
| | 확신성 | 3.639 (.7175) | 3.521 (.7144) | .075 | 1.155 | .249 |
| | 공감성 | 3.370 (.7013) | 3.364 (.7891) | .618 | .054 | .957 |

주) *는 5% 유의수준에서 유의함

(2) 연령과 각 변수간의 분산분석

연령과 각 변수간의 분산분석 결과m 종업원만족 구성요인, 권한위임 구성요인, 서비스 품질 구성요인 중 유의하게 나타난 것이 없으므로 연령에 따라 종업원 만족이나 권한위임, 서비스 품질에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. <표 3-21> 참조.

<표 3-21> 연령과 각 변수간의 분산분석

| | | 20대 | 30대 | 40대 | 50대 | F값 | 유의확률 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 종업원 만족 | 조직문화 | 2.833 (.5365) | 3.142 (.6425) | 2.967 (.6506) | 3.250 (.2739) | 2.046 | .108 |
| | 교육훈련 | 2.333 (.8348) | 2.328 (.7723) | 2.438 (.7630) | 2.500 (1.049) | .423 | .737 |
| | 직무설계 | 2.682 (.7167) | 3.005 (.7723) | 3.000 (.7276) | 3.167 (.8165) | .753 | .522 |
| | 보상 | 1.958 (.7217) | 2.025 (.8366) | 2.188 (.8098) | 2.500 (.9487) | 1.311 | .271 |
| | 리더십 | 2.958 (.8382) | 2.809 (.9826) | 2.925 (.7633) | 3.083 (.6646) | .481 | .696 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 권한위임 | 의미감 | 2.500 (.8933) | 2.964 (.8150) | 3.044 (.7979) | 3.056 (.5340) | 1.707 | .166 |
| | 역량 | 3.028 (.5939) | 3.461 (.6974) | 3.475 (.7201) | 3.556 (.3443) | 2.303 | .130 |
| | 영향력 | 2.750 (.6376) | 3.183 (.6824) | 3.286 (.7413) | 3.389 (.6116) | 2.308 | .077 |
| | 자기결정감 | 2.833 (.8072) | 3.240 (.7826) | 3.246 (.7778) | 3.417 (.7360) | 1.169 | .322 |
| 서비스품질 | 유형성 | 2.833 (.9129) | 2.318 (.7518) | 2.621 (.7697) | 2.917 (.3764) | .573 | .633 |
| | 신뢰성 | 3.292 (.7217) | 3.593 (.6702) | 3.521 (.6559) | 3.500 (.7746) | .808 | .490 |
| | 대응성 | 3.208 (.4981) | 3.427 (.7015) | 3.558 (.6488) | 3.250 (.7583) | 1.664 | .175 |
| | 확신성 | 3.125 (.7424) | 3.574 (.6800) | 3.688 (.7364) | 3.500 (.5477) | 2.482 | .062 |
| | 공감성 | 3.042 (.6895) | 3.392 (.7367) | 3.379 (.7189) | 3.333 (.7528) | .860 | .463 |

(3) 학력과 각 변수간의 분산분석

학력과 각 변수간의 분산분석의 결과는 <표 3-22>에서와 같다. 종업원만족 구성요인 중에서는 조직문화, 교육훈련, 직무설계가 학력에 따라 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 조직문화, 교육훈련, 직무설계 F 통계량 값은 각각 3.127, 2.706, 2.788이고 이에 대한 유의도가 각각 0.027＜α=0.05, 0.046＜α=0.05, 0.041＜α=0.05이므로 종업원만족 구성요인 중 조직문화, 교육훈련, 직무설계는 학력에 따라 유의한 차이를 보인다고 할 수 있다.

또한 권한위임요인 중에서는 의미감, 역량, 영향력이 학력에 따라 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 의미감, 역량, 영향력의 F 통계량 값은 각각 2.690, 2.797, 2.787이고 이에 대한 유의도가 각각 0.047＜α=0.05, 0.041＜α=0.05, 0.041＜α=0.05이므로 고객만족요인 중 의미감 , 역량, 영향력은 최종학력에 따라 유의한 차이를 보인다고 할 수 있다.

마지막으로 서비스품질 구성요인에서는 확신성, 공감성 요인이 학력에 따라 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 확신성, 공감성의 F 통계량 값은 각각 3.179, 2.949이고 이에 대한 유의도가 0.025＜α=0.05, 0.033＜α=0.05이므로 확신성, 공감성 요인은 학력에 따라 유의한 차이를 보인다고 할 수 있다. 이는 학력이 높으면 높을수록 서비스에 대하여 많은 것을 알고 있으며 스스로가 고객에 대해서 자발적인 서비스를 제공하려는 의지가 있다고 설명할 수 있다.

<표 3-22> 학력과 각 변수간의 분산분석

| | | 고졸이하 | 대학재학 | 대졸 | 대학원 이상 | F값 | 유의확률 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 종업원 만족 | 조직문화 | 2.910 (.5316) | 2.583 (.3764) | 3.081 (.6686) | 3.625 (.2500) | 3.127 | .027* |
| | 교육훈련 | 2.120 (.7597) | 2.333 (.8165) | 2.461 (.7615) | 2.625 (1.109) | 2.706 | .046* |
| | 직무설계 | 2.868 (.6675) | 2.417 (.3764) | 3.028 (.7694) | 3.625 (.4787) | 2.788 | .041* |
| | 보상 | 2.130 (.7812) | 1.500 (.4472) | 2.123 (.8306) | 2.500 (1.291) | 1.424 | .236 |
| | 리더십 | 2.170 (.8087) | 3.000 (.4472) | 2.916 (.8876) | 3.500 (.4082) | 1.486 | .219 |
| 권한 위임 | 의미감 | 2.873 (.9353) | 2.722 (.3897) | 2.998 (.7648) | 4.000 (1.054) | 2.690 | .047* |
| | 역량 | 3.260 (.6910) | 3.444 (.4554) | 3.482 (.7023) | 4.167 (.5774) | 2.797 | .041* |
| | 영향력 | 3.167 (.8200) | 2.944 (.6804) | 3.216 (.6754) | 4.167 (.5774) | 2.787 | .041* |
| | 자기결정감 | 3.240 (.7508) | 2.750 (.6124) | 3.224 (.7899) | 3.750 (.8660) | 1.354 | .258 |
| 서비스 품질 | 유형성 | 2.630 (.7129) | 2.333 (.9832) | 2.642 (.7703) | 2.875 (.8539) | .448 | .719 |
| | 신뢰성 | 3.470 (.7519) | 4.000 (.6325) | 3.531 (.6364) | 4.000 (.8165) | 1.793 | .149 |
| | 대응성 | 3.350 (.7161) | 3.750 (.6124) | 3.489 (.6533) | 4.000 (.8165) | 1.770 | .154 |
| | 확신성 | 3.390 (.8286) | 3.917 (.7360) | 3.640 (.6704) | 4.250 (.6455) | 3.179 | .025* |
| | 공감성 | 3.270 (.7838) | 3.417 (.8612) | 3.366 (.6922) | 4.375 (.7500) | 2.949 | .033* |

주) *는 5% 유의수준에서 유의함

(4) 직급과 각 변수간의 분산분석

직급과 각 변수간의 분산분석의 결과는 <표 3-23>에서와 같다. 종업원만족 구성요인 중에서는 직무설계와 보상이 직급에 따라 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 직무설계와 보상의 F 통계량 값은 각각 3.980, 8.115이고 이에 대한 유의도가 0.009＜α=0.05, 0.000＜α=0.05이므로 종업원만족 구성요인 중 직무설계와 보상은 직업에 따라 유의한 차이를 보인다고 할 수 있다.

또한 권한위임요인 중에서는 영향력 요인만이 직급에 따라 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 영향력의 F 통계량 값은 4.173이고 이에 대한 유의도가 각각 0.007＜α=0.05이므로 권한위임요인 중 영향력 요인은 직급에 따라 유의한 차이를 보인다고 할 수 있다.

<표 3-23> 직급과 각 변수간의 분산분석

| | | 9급 이하 | 8급 | 7급 | 6급 | 5급 | F값 | 유의확률 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 종업원 만족 | 조직문화 | 3.077 (.4003) | 3.054 (.6597) | 3.013 (.6736) | 3.053 (.6189) | 4.3333 (.3849) | .081 | .970 |
| | 교육훈련 | 2.395 (.8204) | 2.260 (.7667) | 2.455 (.8078) | 2.564 (.7042) | 4.000 (.0000) | 1.944 | .123 |
| | 직무설계 | 3.333 (.4924) | 2.853 (.7758) | 2.961 (.7289) | 3.245 (.6984) | 4.0556 (.3208) | 3.980 | .009* |
| | 보상 | 2.423 (.7316) | 1.858 (.7720) | 2.169 (.8453) | 2.500 (.7445) | 3.9169 (9.62E-02 ) | 8.115 | .000* |
| | 리더십 | 2.654 (1.088) | 2.779 (.8804) | 2.987 (.8921) | 3.010 (.6715) | 3.7500 (2.887) | 1.522 | .209 |
| 권한 위임 | 의미감 | 3.180 (.8006) | 2.886 (.8358) | 2.944 (.8082) | 3.199 (.7312) | 4.2500 (.8660) | 1.938 | .124 |
| | 역량 | 3.231 (.5508) | 3.409 (.7356) | 3.420 (.6498) | 3.631 (.7297) | 4.2000 (.4619) | 1.644 | .180 |
| | 영향력 | 3.128 (.4819) | 3.134 (.7361) | 3.139 (.6869) | 3.539 (.6935) | 4.3333 (.3849) | 4.173 | .007* |
| | 자기결정감 | 3.154 (.8263) | 3.181 (.8278) | 3.221 (.7456) | 3.340 (.7079) | 4.000 (.0000) | .481 | .696 |
| 서비스 품질 | 유형성 | 3.154 (.7138) | 2.642 (.7492) | 2.565 (.7581) | 2.596 (.7777) | 4.0556 (.3208) | 2.306 | .077 |
| | 신뢰성 | 3.308 (.5604) | 3.623 (.6579) | 3.429 (.6821) | 3.596 (.6727) | 3.9169 (9.62E-02 ) | 1.887 | .132 |
| | 대응성 | 3.385 (.4634) | 3.436 (.6773) | 3.461 (.6966) | 3.606 (.6671) | 3.7500 (2.887) | .800 | .495 |
| | 확신성 | 3.308 (.7511) | 3.574 (.6979) | 3.552 (.7460) | 3.840 (.6603) | 4.2500 (.8660) | 2.696 | .047* |
| | 공감성 | 3.231 (.5991) | 3.333 (.7323) | 3.331 (.7505) | 3.521 (.6990) | 4.2000 (.4619) | .995 | .396 |

주) *는 5% 유의수준에서 유의함

마지막으로 서비스품질요인에서는 확신성 요인이 직급에 따라 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 확신성 요인의 F 통계량 값은 2.696이고 이에 대한 유의도가 0.047<α=0.05이므로 확신성 요인은 직급에 따라 유의한 차이를 보인다고 할 수 있다. 이는 직급이 높을수록 고객과의 접촉빈도가 떨어지기 때문이라고 설명할 수가 있다. 공공 행정기관의 특성상 고객들과 접촉빈도가 높은 직급은 하급직이라고 할 수 있기 때문이다.

(5) 근속기간과 각 변수간의 분산분석

근속기간과 각 변수간의 분산분석의 결과는 <표 3-24>에서와 같다.

<표 3-24> 근속기간과 각 변수간의 분산분석

| | | 6개월 미만 | 6개월 -2년 | 2년-5년 | 5년-10년 | 10년 -15년 | 20년이상 | F값 | 유의 확률 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 종업원만족 | 조직문화 | 3.000 (.5000) | 3.063 (.4173) | 3.000 (.) | 3.242 (.7732) | 3.016 (.6335) | 2.917 (.5573) | .753 | .585 |
| | 교육훈련 | 2.333 (.5774) | 2.438 (.7763) | 3.000 (.) | 2.565 (.9552) | 2.342 (.7445) | 2.583 (.8211) | .730 | .602 |
| | 직무설계 | 3.500 (.0000) | 3.125 (.4432) | 3.000 (.) | 3.129 (.8657) | 2.935 (.7546) | 3.292 (.3965) | 1.043 | .393 |
| | 보상 | 2.333 (.7638) | 2.563 (.6232) | 3.000 (.) | 2.129 (1.016) | 2.041 (.7925) | 2.792 (.4981) | 2.763 | .019 |
| | 리더십 | 2.833 (1.856) | 2.750 (.8452) | 3.000 (.) | 2.984 (.8707) | 2.875 (.8750) | 2.875 (.4827) | .129 | .986 |
| 권한위임 | 의미감 | 2.889 (.6939) | 3.125 (.7754) | 3.000 (.) | 2.946 (.9588) | 2.980 (.7978) | 3.028 (.7844) | .076 | .996 |
| | 역량 | 3.333 (.0000) | 3.042 (.6026) | 3.000 (.) | 3.462 (.8931) | 3.449 (.6774) | 3.694 (.6429) | .930 | .462 |
| | 영향력 | 3.000 (.3333) | 3.083 (.5563) | 3.000 (.) | 3.151 (.9102) | 3.212 (.6867) | 3.583 (.7403) | .812 | .542 |
| | 자기결정감 | 3.833 (.2887) | 2.688 (.7039) | 3.000 (.) | 3.290 (1.006) | 3.220 (.7423) | 3.333 (.7785) | 1.235 | .294 |
| 서비스품질 | 유형성 | 2.833 (.7638) | 3.125 (.7440) | 3.000 (.) | 2.758 (.9475) | 2.582 (.7310) | 2.750 (.6908) | 1.148 | .336 |
| | 신뢰성 | 3.167 (.5774) | 3.250 (.5976) | 3.000 (.) | 3.516 (.7244) | 3.560 (.6647) | 3.583 (.6686) | .665 | .650 |
| | 대응성 | 3.500 (.5000) | 3.250 (.4629) | 3.000 (.) | 3.323 (.7251) | 3.508 (.6785) | 3.542 (.5823) | .709 | .617 |
| | 확신성 | 3.333 (1.155) | 3.125 (.6409) | 3.000 (.) | 3.532 (.6823) | 3.628 (.7157) | 3.875 (.7111) | 1.398 | .226 |
| | 공감성 | 3.333 (.7638) | 3.063 (.5630) | 3.000 (.) | 3.387 (.7384) | 3.364 (.7303) | 3.542 (.7821) | .472 | .797 |

주) *는 5% 유의수준에서 유의함

종업원만족, 권한위임, 서비스품질 요인 중, 종업원만족의 보상만이 직급에 따라 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 보상의 F 통계량 값은 2.763이고 이에 대한 유의도가 0.019<α=0.05, 이므로 종업원만족 구성요인 중 보상은 근속기간에 따라 유의한 차이를 보인다고 할 수 있다. 이는 공공 행정기관뿐만이 아니라 공공조직의 보상체계가 가지는 특성이라고도 설명할 수가 있다. 일반 회사와는 달리 공공조직들은 근속기간에 따라 수당과 기간에 대한 보상금액이 커지기 때문인 것으로 파악이 된다.

## 3. 실증분석 결과의 종합 및 시사점

지금까지 연구된 결과를 종합하고 연구에서 수행된 실증분석 결과에 나타난 이론적 문제와 연구결과를 경영관리적인 시사점에서 논의하기로 한다.

첫째, 권한위임 요인이 종업원만족에 영향을 미치는 가설 검정의 회귀분석결과를

보면 조직문화측면(<표 3-5>)에서는 의미감과 자기결정감 요인이, 교육훈련측면(<표 3-6>)에서도 의미감과 자기결정감 요인이, 직무설계(<표 3-7>)에서는 의미감과 영향력 요인이, 보상측면(<표 3-8>)와 리더십(<표 3-9>)에서는 의미감과 자기결정감 요인이 권한위임 요인 중 종업원의 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 권한위임 요인 중 의미감 요인과 자기결정감 요인이 종업원만족의 5가지 요인 중 가장 높은 설명력을 보이고 있다. 이와 같이 종업원만족에서 의미감이 높은 설명력을 보이는 이유는 권한위임에 해당하는 설문내용을 보면 유추할 수 있다. 먼저 권한위임에서 의미감에 해당하는 설문내용을 보면 조직 내에서 개인의 의미감에 해당하는 설문으로 자신의 조직 내의 의미가 어느 정도인지, 조직목표달성에 중요한 의미가 있는지, 개인적 발전에 도움이 되는지를 생각하는가에 해당하는 내용이다. 이는 자신이 조직 내에서 어떠한 의미, 가치를 갖는가에 따라 종업원만족을 충족시키는 가를 의미한다고 생각이 된다. 이는 선행연구와도 일치한다.

이러한 실증적 분석결과에 따라서 권한위임에 대한 요인 중에서 어떠한 요인이 구청직원들의 직무만족과 서비스품질에 영향을 주는지를 파악하였다면 공공 행정서비스 기업인 구청의 서비스쇄신이나, 공공 행정서비스에 대한 국민의 불신, 운영관리의 방향을 설정할 수 있을 것이다.

둘째, 종업원만족 요인이 서비스품질에 영향을 미치는 가설 검정의 회귀분석결과를 보면 유형성측면(<표 3-10>)에서는 리더십, 조직분화, 보상 요인이, 신뢰성측면(<표 3-11>)와 대응성측면(<표 3-12>)에서는 리더십 요인이, 확신성측면(<표 3-13>)와 공감성(<표 3-14>)에서는 리더십과 직무설계 요인이 종업원만족 요인 중 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 중에서도 리더십 요인이 가장 높은 설명력을 보이고 있다. 이와 같이 종업원만족에서 리더십 요인이 서비스품질에서 높은 설명력을 보이는 이유는 종업원만족과 관련한 설문내용을 살펴보면 먼저 경영자의 업무수행 방침과 부하직원에 대한 관심이 만족이 되어야 품질이 높은 공공 행정서비스를 제공할 수 있음을 나타낸다.

셋째, 권함위임 요인이 서비스품질에 영향을 미치는 가설 검정의 회귀분석결과를 보면 유형성측면(<표 3-15>)에서는 의미감 요인이, 신뢰성측면(<표 3-16>)과 대응성(<표 3-17>) 그리고 확신성측면(<표 3-18>)에서는 역량, 영향력, 자기결정감 요인이, 공감성측면(<표 3-19>)에서는 역량, 자기결정감, 의미감요인이 권한위임 구성요인 중 서비스품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고 그 중에서 역량 요인이 가장 설명력이 높은 것으로 나타났다. 이처럼 권한위임 요인 중 역량이 서비스품질에서 높은 설명력을 보이는 이유는 권한위임과 관련한 설문문항을 살펴보면 그 내용을 유추할 수 있다.

가장 높은 설명력을 보이고 있는 역량요인의 설문문항을 보면 종업원 개인의 역량과 관련된 권한위임 문항으로 개인적 발전과 충분한 능력이 이루어 질 때 고객들에게

제공하는 공공 행정서비스의 품질이 높아진다는 사실이다.

<표 3-25> 가설검증 결과의 요약

| 가설 | 가설의 내용 | 가설검증 결과 |
|---|---|---|
| 1 | 권한위임의 수준이 높을수록 종업원만족에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채 택 |
| | 권한위임의 수준이 높을수록 종업원만족의 조직문화 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 부분채택 |
| | 권한위임의 수준이 높을수록 종업원만족의 교육훈련 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| | 권한위임의 수준이 높을수록 종업원만족의 직무설계 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 부분채택 |
| | 권한위임의 수준이 높을수록 종업원만족의 보상 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| | 권한위임의 수준이 높을수록 종업원만족의 리더십 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 부분채택 |
| 2 | 종업원만족수준이 높을수록 서비스품질에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채 택 |
| | 종업원만족수준이 높을수록 서비스품질의 유형성 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| | 종업원만족수준이 높을수록 서비스품질의 신뢰성 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| | 종업원만족수준이 높을수록 서비스품질의 대응성 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 부분채택 |
| | 종업원만족수준이 높을수록 서비스품질의 확신성 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 부분채택 |
| | 종업원만족수준이 높을수록 서비스품질의 공감성 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 부분채택 |
| 3 | 권한위임의 수준이 높을수록 서비스품질에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채 택 |
| | 권한위임의 수준이 높을수록 서비스품질의 유형성 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 부분채택 |
| | 권한위임의 수준이 높을수록 서비스품질의 신뢰성 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| | 권한위임의 수준이 높을수록 서비스품질의 대응성 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| | 권한위임의 수준이 높을수록 서비스품질의 확신성 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 |
| | 권한위임의 수준이 높을수록 서비스품질의 공감성 요인에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이다. | 채택 |

# Ⅳ. 결 론

본 연구는 급변하는 글로벌 경영환경 하에서 서비스기업의 종업원 직무만족 문제와 종업원들의 직무역량과 권한위임을 확대하여 고객의 서비스품질을 향상시키기 위한 연구이다.

본 연구의 목적은 종업원의 직무만족과 권한위임에 대한 연구를 통해 종업원들의

조직행동요인에 대하여 분석하고, 종업원만족에 대한 분석을 토하여 서비스품질과 종업원만족간의 관계에 대한 관련성의 검토하는 것이다. 그리고 서비스품질과 종업원만족, 권한위임에 대한 개념의 정리와 이론에 대한 실증적 시사점 제시이다.

본 장에서는 지금까지 연구된 결과를 요약하고 연구에서 수행된 실증분석 결과에 나타난 이론적 문제를 종합하고 연구결과를 논의하고, 또한 본 연구를 통해 나타난 시사점의 요약 및 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하기로 한다.

기존의 서비스기업에서의 종업원의 권한위임이 종업원만족에 미치는 영향에 관한 연구는 많이 되어왔지만 아직 공공 행정서비스를 제공하는 시청이나 구청에 대한 권한위임과 종업원만족과의 관계에 대한 연구는 그다지 많지가 않다. 본 연구는 공공행정서비스 제공 조직인 공기업 종업원들의 직무만족과 권한위임이 서비스품질에 미치는 영향의 정도가 어떠한 차이를 보이는지에 대하여 실증적으로 분석하였다.

기존에 연구되어진 종업원만족의 5개 요인인 조직문화, 교육훈련, 직무설계, 보상, 리더십과 권한위임의 4개 요인인 의미감, 역량, 영향력, 자기결정감 등이 서비스품질에 어떠한 영향력을 미치는가를 살펴보는 데 목적을 두었다. 본 연구에 있어서 공공행정조직의 특성 때문에 공공 행정조직의 종업원의 직무만족이나 권한위임은 아주 열악한 형편이었다. 따라서 공공 행정서비스의 서비스품질향상에 목적을 두고 연구를 진행하였다.

첫 번째, 공공행정서비스의 경우 공무원들에게 각 해당업무에 합당한 권한과 책임을 부여해줄 때 담당 공무원들은 자기 직무에 대하여 만족하는 것으로 나타났다. 권한을 위임해줄 때 영향력요인과 관련하여서는 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 책임감이 부여되는 업무들은 공무원들이 꺼려하는 것으로 나타나고 있다. 이는 공무원 조직의 특수성 때문인 것으로 판단이 된다. 법의 테두리 안에서 모든 업무가 이루어지고 있다는 점과 감사문제가 직결되어 있기 때문에 자신의 업무에 있어서 소극적인 업무태도를 나타내고 있는 것으로 판단이 되어진다.

두 번째 직무만족의 각 요인은 서비스품질에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있는데 이는 공무원 개개인의 직무와 관련한 부분을 만족시켜줄 때 비로소 공공행정서비스의 품질이 향상될 수 있음을 의미한다. 개개인의 직무만족 요인과 관련하여 봉급수준이나 직장분위기 요인들을 만족시킨다 하여도 담당 공무원들이 제공하는 공공행정서비스의 품질에는 별다른 영향을 끼치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 이는 공무원조직의 급여수준이 중소기업 이하의 수준이기 때문인 것으로 판단되어진다.

마지막으로 권한위임 요인은 공공행정서비스품질에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있는데 이는 가설 1에서와 같이 각 해당업무에 합당한 권한과 책임을 부여해줄 때 담당 공무원들은 고객에게 품질이 높은 공공행정서비스를 제공하는 것을 의미한다.

본 연구의 실증적인 분석결과를 토대로 다음과 같은 공공행정서비스 품질 향상을 위한 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 공공행정서비스 제공 기업인 공무원조직에서의 종업원인 공무원에 대한 권한위임이 직무만족과 그에 이어지는 서비스품질을 향상시키는 하나의 관리적인 수단이 될 수 있음을 제시하였다. 이러한 결과는 공공행정서비스 제공기업인 구청에서의 공무원들의 직무만족과 권한위임의 중요성을 입증한 것이라고 할 수 있다.

이러한 실증적 분석결과에 따라서 공무원들의 권한위임에 대한 요인 중에서 어떠한 요인이 공무원들의 직무만족과 서비스품질에 영향을 주는지를 파악한다면 공공행정서비스 기업인 구청의 서비스쇄신이나, 공공행정서비스에 대한 국민의 불신, 운영관리의 방향을 설정할 수 있을 것이다.

본 연구를 진행하게 된 목적인 공공행정서비스 제공조직의 단점들인 감사를 피하기 위해 발생되는 소극적 재량권 부여나 책임회피 행정, 적극적 행정행위 자체가 개인의 수익이나 성과에 영향을 끼치지 못하게 됨으로써 나타나는 소극적인 행정사무 등의 문제점들은 객관적인 인사기준표에 의한 인사고과 반영, 표창이나 포상 등의 수여 등으로 문제를 해결할 수 있을 것이다.

둘째, 공무원들의 직무만족은 서비스품질에 유의한 영향을 미치고 있는데, 이것은 공공행정서비스 제공기업인 공공조직에서의 종업원 직무만족의 중요성을 입증한 것이라고 할 수 있다.

지금까지 드러난 공공행정서비스 기업의 문제점들은 중소기업에 비해 상대적으로 낮은 봉급수준, 혈연과 학연, 지연에 의거한 승진제도, 개인의 능력을 무시한 업무진행, 업무량에 따른 조직과 정원의 비신축적인 운영, 긴축재정으로 인한 사무자동화나 전산화에 따른 예산 미비 등이 공무원들의 직무만족과 관련해서 직무불만족의 가장 큰 원인으로 대두되고 있다.

공무원의 직무만족이 서비스품질에 유의한 영향을 보이고 있는데 이는 서비스의 특성상 서비스가 전달되거나 생산이 되는 과정에서 공무원과 고객, 즉 국민이 함께 참여해야 한다는 점에서 공무원들의 행동은 서비스품질의 수준을 결정하는데 아주 중요한 요인이 될 수 있다. 이러한 의미에서 공무원들의 직무에 대한 만족은 국민들에게 좋은 서비스품질의 평가를 내리게 하는데 결정적인 역할을 할 수 있을 것이다. 서비스품질의 향상은 곧 재구매율이 향상된다는 것을 의미한다. 재구매율은 공공행정 기관의 신뢰성이라고 할 수 있으며 재구매율이 상승한다는 것은 국민들이 가지고 있는 공공행정기관의 신뢰성을 높일 수 있음을 의미한다. 따라서 복수직급제도의 확대시행, 비현실적인 임금체계의 개선 등의 방법으로 공무원들의 직무에 대한 만족을 이끌어낸다면 낙후되었다고 인식되어지는 공공행정서비스의 품질을 향상시킬 수 있으리라 판단이 되어 진다.

셋째, 공공행정서비스의 전문화를 도모하고 공직분위기를 쇄신하며 재직자와 신규

채용자간에 능력위주의 경쟁풍토를 조성하여 정부의 생산성을 제고하기 위해서는 승진임용의 비율을 축소하고 개방형 직위 및 계약직 공무원의 충원 확대 등에 의한 외부임용제도를 확대하고 능력과 실적에 입각한 승진임용원칙을 확립하고 자치단체 간 인사교류를 확대함으로써 성과중심의 개방적 임용체제를 구축하여야 한다. 근래에 대부분의 중앙부처와 지방자치단체에서는 업무실적에 대한 보상과 유능한 인재의 발탁이라는 목적 하에 6급 이하 승진시험제도를 폐지하고 심사에 의한 승진제도를 실시하고 있다. 그러나 이는 우수한 인재발탁이라는 장점보다는 오히려 정실에 의한 승진이나 경력에 의한 승진을 강화할 수 있다는 문제점이 드러나고 있다.

넷째, 공공행정서비스의 전문성과 책임성을 향상시키기 위해서는 직무의 성격과 전문성을 고려하여 지방자치단체의 업무를 직급별로 몇 개의 전문화로 세분화 하여 그에 따라 보직을 설정하고 능력과 적성을 고려한 전문보직 관리제도를 활성화 시켜야 한다. 또한 빈번한 순환보직으로 인해 나타나는 책임회피와 전문성의 저하를 막기 위해서는 전보제한 기간을 직종이나 직무에 따라 차등을 두어 연장 가능하도록 하여야 할 것이다.

다섯째, 경력위주의 승진관행을 억제하고 능력본위의 승진관행을 정착시켜나가기 위해서는 목표관리제도와 근무성적평정 등 합리적인 성과평가척도의 개발이 되어야 하고 성과요소를 확대하여야 한다. 특히 계약제 임용의 확대 및 성과급제도의 도입 등을 전제로 한다면 객관적이고 합리적인 성과평가척도의 개발은 아주 시급한 문제라고 할 수 있다. 그러나 결과 중심의 성과평가척도의 개발에는 현실적으로 많은 어려움이 있기 때문에 평가자의 주관적인 평가에 의존할 수밖에 없다는 단점도 있다.

성과평가의 공정성과 신뢰성을 높이기 위해서는 다면평가를 확대 실시할 필요가 있다. 다면평가는 본인, 동료, 상급자, 하급자는 물론 고객(내부고객과 외부고객) 등에 의한 집단평정으로 평가의 투명성과 공정성을 제고하는 효과가 있는 것으로 평가되고 있다. 다만, 본인에 의한 자기평가는 관대화 경향이 강한 편이기 때문에 경쟁적 용도에는 부적절하며 따라서 피평정자는 평가과정에 참여는 하되 평가는 하지 않도록 하는 것이 바람직하다(서울특별시 인사행정과, 2002: 31)

여섯째, 위에서 말한 다섯 개의 시사점이 성공적으로 시행되기 위해서는 먼저 권위주의적이고 보수적인 공공행정 문화와 관료부패를 청산하고 민주적이고 정직성 및 주민봉사성 등 시민사회 지역공동체 형성에 대응하는 신공직 윤리문화를 확립하여야 한다. 이를 위해서는 정보공개, 규제완화, 행정절차의 간소화, 주민참여기회 확대 등 정책 및 행정과정의 투명성 제고를 위한 노력을 계속하여야 하며 공동체 의식의 함양과 건전한 윤리교육의 강화 및 행동지침 마련, 내부제보자보호를 위한 제도, 주민감사청구제도 등의 제도적 장치를 보완하고 확대시행 하여야 할 것이다.

일곱째, 공무원들의 권익 증진을 위하여 우선 비현실적인 공무원들의 급여수준과 처우수준을 개선 등의 공무원들의 사기제고에 필요한 다양한 조치들을 입체적으로 병

행하여 실시하는 것이 필요하다.

본 연구를 수행함에 있어서 나타난 한계점은 다음과 같은 점을 들 수 있다.

첫째, 본 연구는 비용과 시간상의 제약으로 인하여 모집단의 선정에 있어서 공공행정서비스를 제공하고 있는 모든 공무원 조직이 아니라 서울시내 구청 3곳만을 대상으로 하였기 때문에 공무원 조직의 특성을 제대로 반영하지 못하였다는 점을 들 수가 있다. 구청직원만을 상대로 설문을 조사한 이유는 대 고객 서비스 접점에 있다는 이유로 구청직원만을 상대로 하였으나 각 공무원 조직의 특성을 충분히 반영하지 못하였다는 점과 서비스품질의 변수에 대해 고객, 즉 시민이나 구민이 아닌 공무원 조직의 종업원이라고 할 수 있는 구청직원을 대상으로 한 자료수집의 편의가 있을 수 있다.

둘째, 본 연구모형에서 독립변수인 공무원 권한위임의 측정항목에 있어서 기존의 설문문항을 그대로 적용함으로써 공무원 조직만의 특성을 충분히 반영하지 못함으로써 분류기준에 따라 분석결과가 다르게 나올 수 있으며 분석결과에 따른 해석상의 차이가 있을 수 있다.

셋째, 고객서비스접점에 있는 공무원들만을 대상으로 연구를 수행하여 고위직 공무원들이 인식하는 공무원 조직에서의 직무만족과 권한위임 요인들을 파악할 수 없었던 점을 들 수가 있다. 또한 본 연구에서 제시한 요인들은 공무원 조직사회에서의 연구가 아니라 일반적 기업조직의 요인들에게서 온 것이므로 공무원 조직이라는 전혀 다른 상황에서의 연구이기 때문에 공무원 조직의 공공행정서비스가 공공행정서비스품질에 미치는 요인을 더욱 새롭게 연구할 필요가 있다.

향후 연구에서는 위의 한계점들을 보완하여 공무원 조직사회의 직무만족과 권한위임에 대한 연구가 좀 더 발전적인 방향으로 연구되어져야 할 것이다.

## <참 고 문 헌>

김남현. (1987). 「임금과 조직효과」. 서울: 경문사.

김성혁・원융희. (1992). “직무만족과 서비스 제공 수준에 관한 연구. 「관광학연구」, 제16호: 20.

김희탁・김장하. (1998). 서비스품질 측정에 관한 비평적 고찰. 「품질경영학회지」, 제26권 제4호: 30-31.

노순규. (1992). 근로자 직무만족의 결정요인과 영향.「현대노사」: 52~56.

박영기. (1995). 직무만족요인의 직종별 차이에 관한 연구. 서강대학교 경영대학원 석사학위논문.

서울특별시 인사행정과. (2002). 「인사분야 직무워크샵 2002」. 서울특별시 인사행정

과: 31.

서창석・신호준. (2000). 서비스 기업의 유형에 따른 종업원 임파워먼트가 직무만족 및 서비스 품질에 미치는 영향. 「서비스경영학회지」, 제1권, 제1호: 84.

신유근. (1992). 「조직행위론」. 서울: 다산출판사.

안운석・장형섭. (1999). 서비스기업의 고객만족에 관한 연구. 「여행학연구」, 제10호: 103.

엄준영. (2005). 서비스품질과 쇼핑지향성이 고객행동에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 대학원 e-비즈니스학과 박사학위논문: 27.

이욱근. (2002). 공무원 조직의 직무만족과 서비스 품질에 관한 연구. 경기대학교 서비스경영전문대학원 서비스경영공학전공, 석사학위논문: 15.

이유재. (2003). 「서비스마케팅」. 서울: 학현사: 24.

장영수. (1996). 예산참여가 동기부여와 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 원광대학교 대학원 박사학위논문: 38-39.

장형섭. (2000). 이동통신 서비스품질과 고객만족에 관한 연구. 경기대학교 대학원 경영학과 박사학위논문: 3.

Adams J. S.. (1965). Inequality in Social Exchange. *Advance in Experimental Social Psychology Vol.2*, New York Press: 267.

Babakus, E. & G. W. Mangold. (1992). An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Business Research*, Vol.2: 253-268.

Babakus, E. and G. W. Boller. (1992). Adapting the SERVQUAL Scale to Hospital Service: An Empirical Assessment. *Health Service Research,* Vol.26, No.6: 767-786.

Baker. W., J. W. Hutchison, Danny Moor, and Prakash Nedugadi. (1986). Brand Familarity and Advertising: Effects on the Evoked Set and Brand Preference. *Advances in Consumer Research,* Vol XII: 637.

Beatty, R. W. & Craing Eric Schnier. (1981). Personnel Administration. *An Experimental / Skill Building Approch*, 2nd ed.: 392~393.

Berry, L. L. and A. Parasuraman. (1991). *Marketing Research : Methodological Foundation*, 5th ed., The Dryden Press, FL: 420-421.

Bessom, R. M. & D. W. Jackson Jr. (1975). Service Retailing: A Strategic Marketing Approach. *Journal of Retailing,* Vol.51, No.2: 76.

Blum, Milton L. & James C. Naylor. (1968). *Industrial Psychology*. New York, Harper & Row Publishers: 365

Brayfield, H. & W. Crockett. (1955). Employee Attitude and Employee Performance. *Psychological Bulletin. No.52.*: .326~336.

Carman, James M. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, Vol.66: 33-55.

Conger, J. A. & R. N. Kanungo. (1988). The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, Vol. 13: 475~493.

Cronin, J. J. Jr., & S. A. Taylor. (1992) Measuring Service Quality: A Reexamination and Extention. *Journal of Marketing,* Vol.56: 55-68.

DeSarbo, W. S. and L. Huff, M. Rolandelli, and J. Choi. (1994). On the Measurement of Perceived Service Quality. *Service Quality*, in R. T. Rust and R. L. Oliver(eds.), Thousands Oaks : SAGE Publications: 201-222.

Frankel, E. G. (1993). Total Quality Management in Liner Shipping. *Marine Policy:* 58-63.

Futrell, C. M. & A. Parasuraman. (1984). The Relationship of Satisfactional Performance to Salesforce Turnover. *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 4: 33-40.

Gorden, O. J. (1955). A Factor Analysis of human Need and Industrial Morale. *Personnel Psychology Vol. 18:* 3.

Grönroos, C. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, Vol.16, No.7: 30.

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implication. *European Journal of Marketing*. Vol.18, No.4: 37.

Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing : Managing the Truth in Service Competition.* Lexington Book Co.: 38.

Henny, C. Smith. (1955). *Psychology of Industrial Behavior.* New York, McGraw Hill, Book Co.: 114~115.

Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser Jr., and L. A. Schlesinger. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review,* March/April: 64-72.

Hocutt, M. A. & T. H. Stone. (1998). The Impact of Employee Empowerment on the Quality a Service Recover Effort. *Journal of Quality Management*, Vol. 3: 117~132.

Johnson, P. R. (1993). Empowerment in the Global Economy. *Empowerment in Organization*, Vol. 1: 30-33.

Kanter, R. M. (1979). Power Failure in Management Circuits. *Harvard Business Review,* July-August: 66~75.

Kelly, S. W. & M. A. Davis. (1994). Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.22, No.1: 55-62.

Lawler Edward Ⅲ. (1973). *Motivation in Work Organization.* Monterey, Calif., brooks/cole: 61.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organization Psychology.* Chicago: Rand McNally: 12-25.

Mangold, W. G. and E. Babakus. (1991). Service Quality: The Front-Stage vs. The Back-Stage Perspective. *Journal of Services Marketing,* Vol.5, No.4: 59-70.

McCormick, E. J. & Joseph Tkiffin. (1974). *Industrial Psychology, 6th ed.* Enwood Cliff, Prentice-Hall: 298~299.

Parasuraman. A., L. L. Berry, and V. A. Zeithaml. (1994). Moving Forward in Service Quality Research: Measuring Different Levels of Customer Expectations, Comparing Alternative Scales, and Examining the Performance-Behavioral Intention Link. *Marketing Science Institute Working Paper*, (Sep.), Report No.94-114.

Parasuraman. A., L. L. Berry, and V. A. Zeithaml. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol.58: 111-124.

Parasuraman. A., L. L. Berry, and V. A. Zeithaml. (1994). Alternative Scale for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*, Vol.70, No.2: 201-230.

Parasuraman. A., L. L. Berry, and V. A. Zeithaml. (1993). More on Improving Service Quality Measurement. *Journal of Retailing,* Vol.69: 140-147.

Parasuraman. A., L. L. Berry, and V. A. Zeithaml. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing,* Vol.67, No.4: 420-450.

Parasuraman. A., L. L. Berry, and V. A. Zeithaml. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, (Spring): 39-48.

Parasuraman. A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol.64, (Spring): 15.

Peter. J. P., G. A. Churchill Jr., and T. J. Brown. (1993). Caution in the Use of Difference Score in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*,

Vol.19(March): 655-662.

Price. Linda L., E. J. Arnould and Sheila Deibler. (1995). Service Provider Influence on Consumers' Emotional Responses to Service Encounters. *International Journal of Services Industries Management*, Vol.6, No.3: 34-61.

Quinn, R. P. & Thomas W. Magine. (1973). Evaluation Weighted Model of Measuring Job Satisfaction: A Cindserella Story Organizational Behavior and Human Performance." Vol. 10, No.1: 2.

Rathmell, John M. (1976). What is Meant by Service? *Journal of Marketing*, Vol.30, October: 36.

Salancike, G. R. & J. Pfeffer. (1977). An Examination of Need Satisfaction Model of Job Satisfaction. *Administrative Science Quality, Vol.2:* 427~456.

Smith, Henry C. (1955). *Psychology of Industrial Behavior.* New York, McGraw Hill Book Co. Inc.: 114~115

Spereitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 9: .251-266.

Spiggle, Susan and M. A. Sewall. (1987). A Choice Sets Model of Retail Selection. *Journal of Marketing,* Vol.51. No.2,: 99.

Taylor, S. A. and T. L. Baker. (1994). An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions. *Journal of Retailing,* Vol.70 (Summer): 163-178.

Teas, R. K. (1994). Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (Jan.):.132-139.

Thomas, K. W. & B. A. Velthouse. (1990). Cognitive elements of empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 15: 666-691.

White, H. (1995). *Staff Nurse Empowerment and Job Satisfaction.* Master Thesis. University of Western Ontario.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Vol.52 (July): 2-22.

Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, and L. L. Berry. (1990). *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations.* New York :

The Free Press: 125-131.

Zeithaml, V. A., L. L. Berry and A. Parasuraman. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, Vol.60 (April): 31-46.

http://www.serviceup.org/sub2-1.asp