

목 차

□ 조사 개요

- 목적, 절차, 방법
- 설문 항목: 일별 업무부하, 심층 업무부하

□ 일별 업무부하 설문 분석

- 업무부하요소간 상관성
- 업무부하 vs. 업무량 상관성

□ 심층 업무부하 설문 분석

- 업무유형별 업무부하 및 개선
- 업무부하 정성적 요인 분석 및 개선
- 업무부하 평가 및 개선
- 목표지향성/동기부여도

□ 토의

□ Q&A

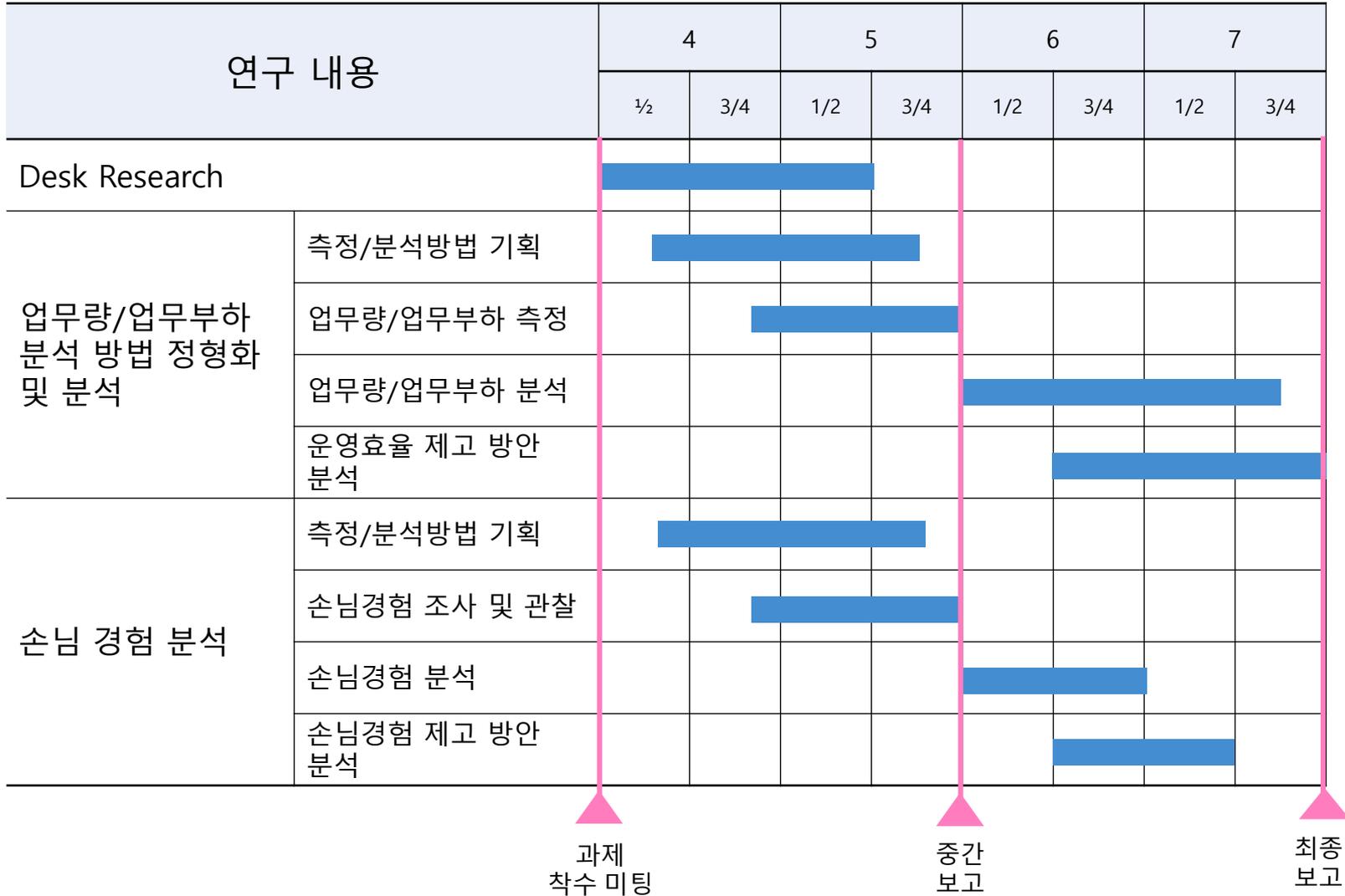
연구 목적

직원 업무량 분석을 통한 영업점 운영 효율 및 손님 만족도 제고

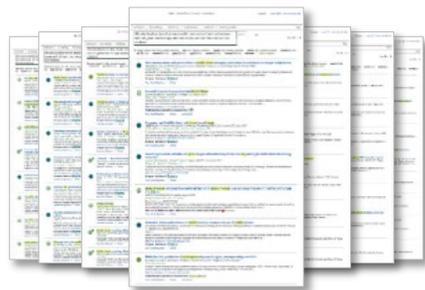
- **Desk research:** 직원 업무량, 운영 효율, 손님 행태, 니즈, 인식, 불만 원인, 만족도 등의 이론적 이해와 분석 방법에 대한 문헌 및 보유 정보 조사
- **업무량 분석방법 정형화 및 분석:** 업무량 분석방법 정형화, 업무량 분석, 업무 부하 분석, 업무환경/프로세스 개선사항 파악, utilization rate(U-rate) 도입 적합성 검증
- **손님 경험 분석:** 설문, 인터뷰, 관찰을 통한 손님 경험 분석 기반 손님 여정, 손님 니즈, 손님 인식, 불만, 만족도, 서비스 MOT(moment-of-truth) 제고 방안

연구 추진 일정: 4개월

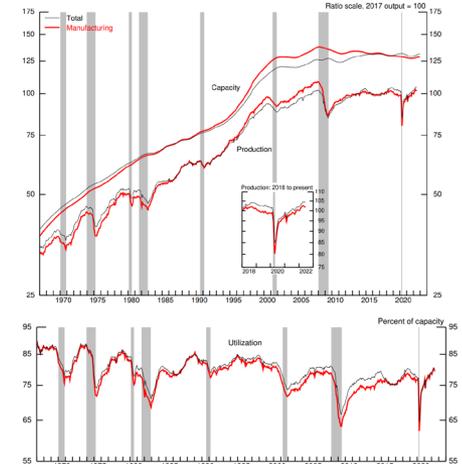
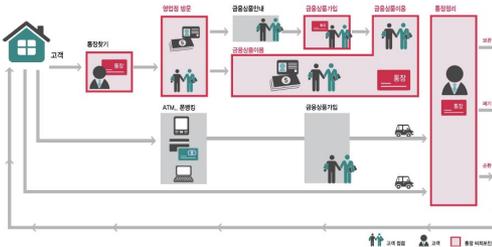
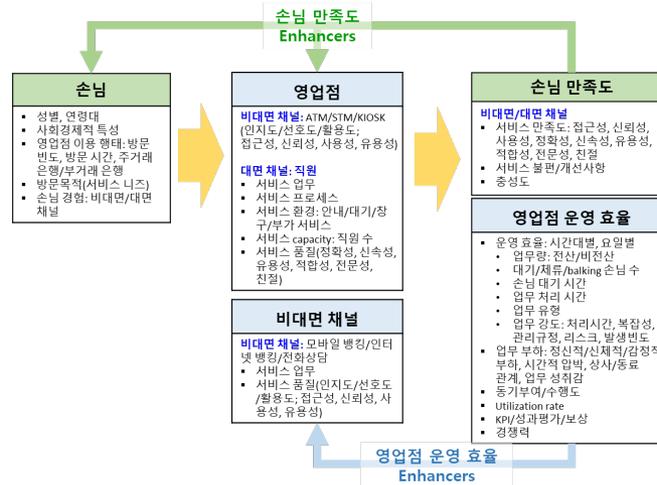
연구기획 1개월, 측정 1개월, 분석/해석/개선방안 도출: 2개월



직원 업무량 및 손님 경험 분석: T1. Desk Research



직원 업무량 및 손님 경험 연구 Framework



Executive Summary (1/3)

- 개요: 국내외 문헌 및 사내 정보를 통한 손님경험, 업무량, 업무부하, 시스템 가동율에 대한 개념, 조사 방법, 분석방법, 그리고 선행연구결과에 대한 이론적, 방법론적 기반 조성
- 손님 경험
 - 손님 만족도 요소: 접근성(accessibility), 편의성(convenience), 신뢰성(reliability), 정확성(accuracy), 적합성(suitability), 신속성(speed), 유용성, 친절, 전문성
 - 신뢰도 기법 기반 손님 불만 해결 방법: 불만사항(complaints), 발생확률(probability of occurrence), 심각도(severity), 탐지가능성(detectability), 허용성(acceptability)을 고려한 정량화, 우선순위 설정, 근본원인(root cause) 파악, 해결 방안 모색, 비용대비효과(B/C) 추정
 - 서비스 개선안 도출 방법: 손님/직원/업무프로세스 부문으로 구분하고 세부 부문별 체계적으로 개선안 도출(예: 교육훈련(training), 운영체계(operating system), 권한(empowerment), 성과보상(incentive), 피드백(feedback), 팀 사기(team morale), 소통(communication))
 - 손님경험과 브랜드 자산: 손님 참여(customer engagement), 브랜드 자산(brand equity), 조직 실적(firm performance)은 상호 연관되어 있음. 브랜드 자산에 영향을 미치는 요소 예: 제품, 가격, 프로모션, 내점 환경 및 휴게 공간, 직원 서비스 전문성, 차별적 특징, 사회적 책임.
 - 손님만족도 조사 및 분석 방법: 손님 만족도를 조사하는 다양한 관찰, 인터뷰, 설문, 기록 방법들을 파악하고 분석 사례 파악

Executive Summary (2/3)

□ 업무량 및 업무부하

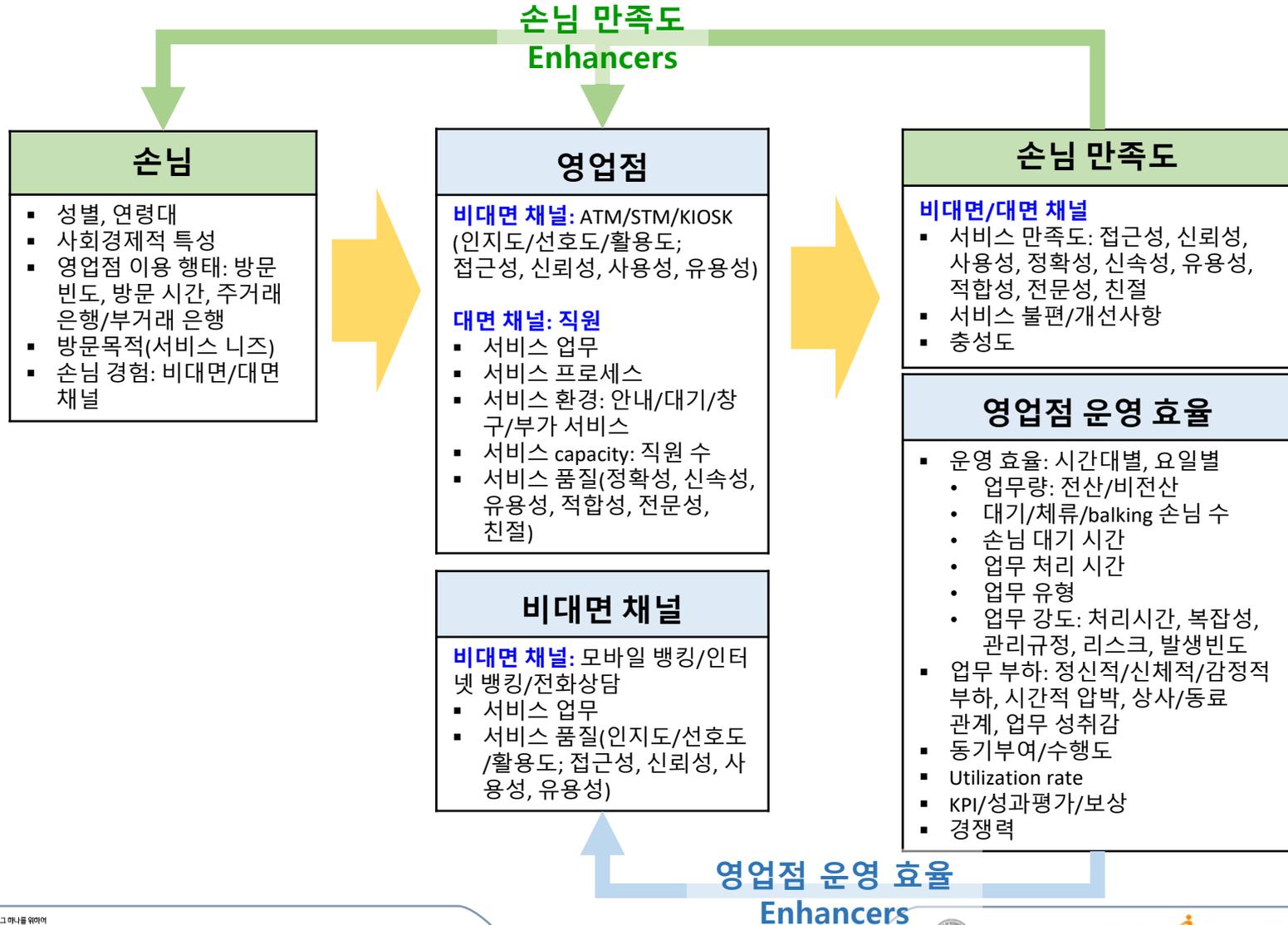
- **업무량 및 업무부하 요소:** 정신적/신체적/감정적 부하, 시간적 압박, 상사/동료관계, 직무 자율성, 역할 모호성, 동기부여, 업무수행도, 직무 안정성, 근무시간, 업무 처리량, 근무인원 수, 성과평가, 인센티브
- **업무량 및 업무부하 및 분석 방법:** 업무량 및 업무부하를 조사하는 다양한 관찰, 인터뷰, 설문, 기록 방법들을 파악하고 분석 사례 파악
- **기존 분석 결과:** 업무부하와 업무수행도에는 낮은 크기($r = 0.28$)의 양적 상관관계가 있는데, 동기부여($r = 0.35$)가 간접적으로 업무수행도에 더 큰 영향을 줌.

□ 시스템 가동율

- **표준작업시간 및 여유율:** 표준작업시간은 정미시간과 여유시간으로 구성되며, **여유율 20%(50분 작업, 10분 휴식)**를 고려하는 경우 **가동율(utilization rate)**은 83%임.
- US Federal Reserve 2022. 7 자료에 따르면, **최근 10년 미국 산업체 가동율(capacity utilization rate)**은 73%~83%를 보임.
- Chaffai & Dietsch(1999)의 자료에 의하면 **1993년~1997년 유럽 은행 가동율은 73%~87%**로 보고 됨.

Executive Summary (3/3)

직원 업무량 및 손님경험 연구 Framework



Desk Research 개요

□ 문헌 및 사내 정보 조사 분석

➢ 국내외 논문 조사 분석

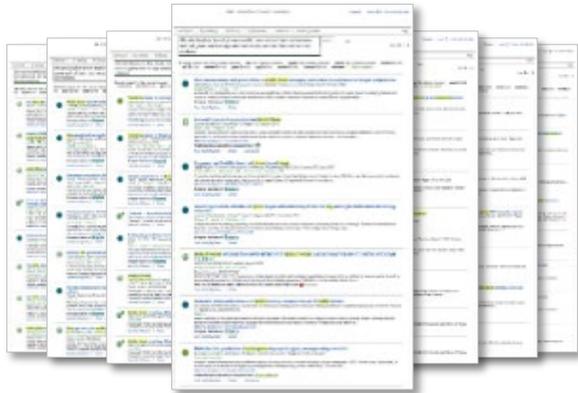
- 업무량, 운영효율
- 손님행태: 니즈, 인식, 만족도

➢ 은행 업무 및 VOC(불만/Idea 제안) 정보 분석

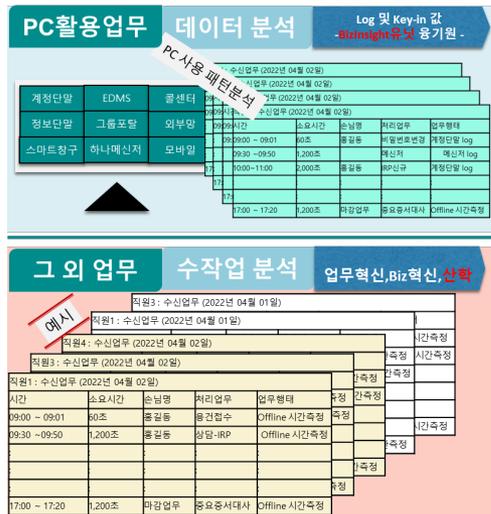
이론적, 방법론적 기반 조성

- 업무량 분석 방법
- 손님행태 분석 방법

문헌 조사



은행 업무 Log 정보

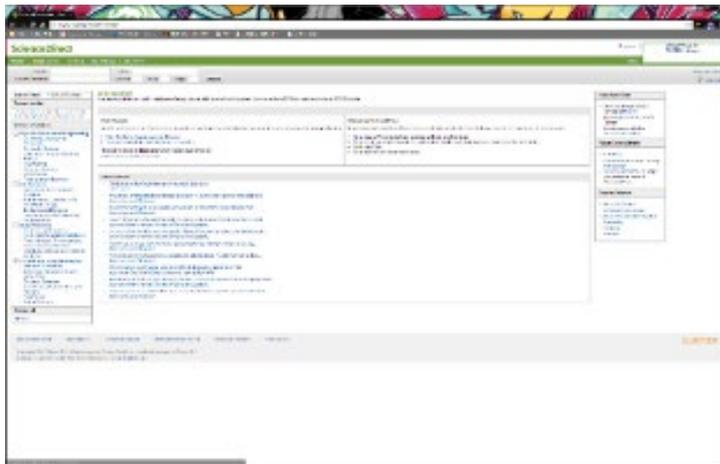


민원(VOC) 정보 분석

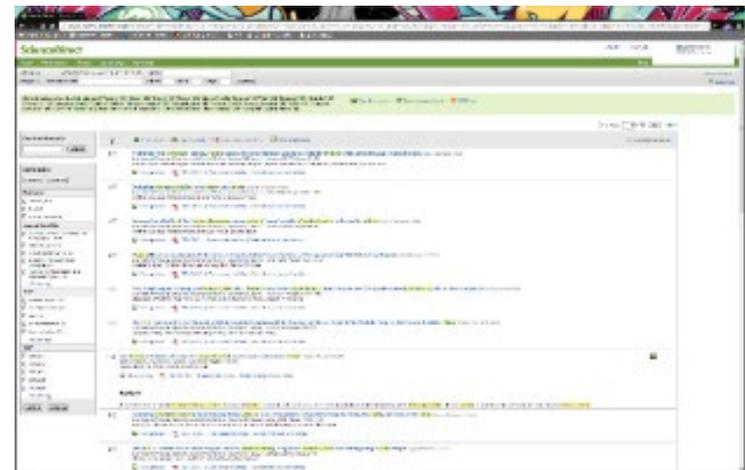


국외 문헌 조사 방법

- 문헌 조사 site: www.sciencedirect.com , <https://www.scopus.com>
- 검색 조건: keyword, title, abstract
- 검색 keywords
 - ✓ **직원 업무량**: financial employee workload, operation efficiency
 - ✓ **손님행태**: customer behavior, needs, satisfaction measurement, identification, complaints

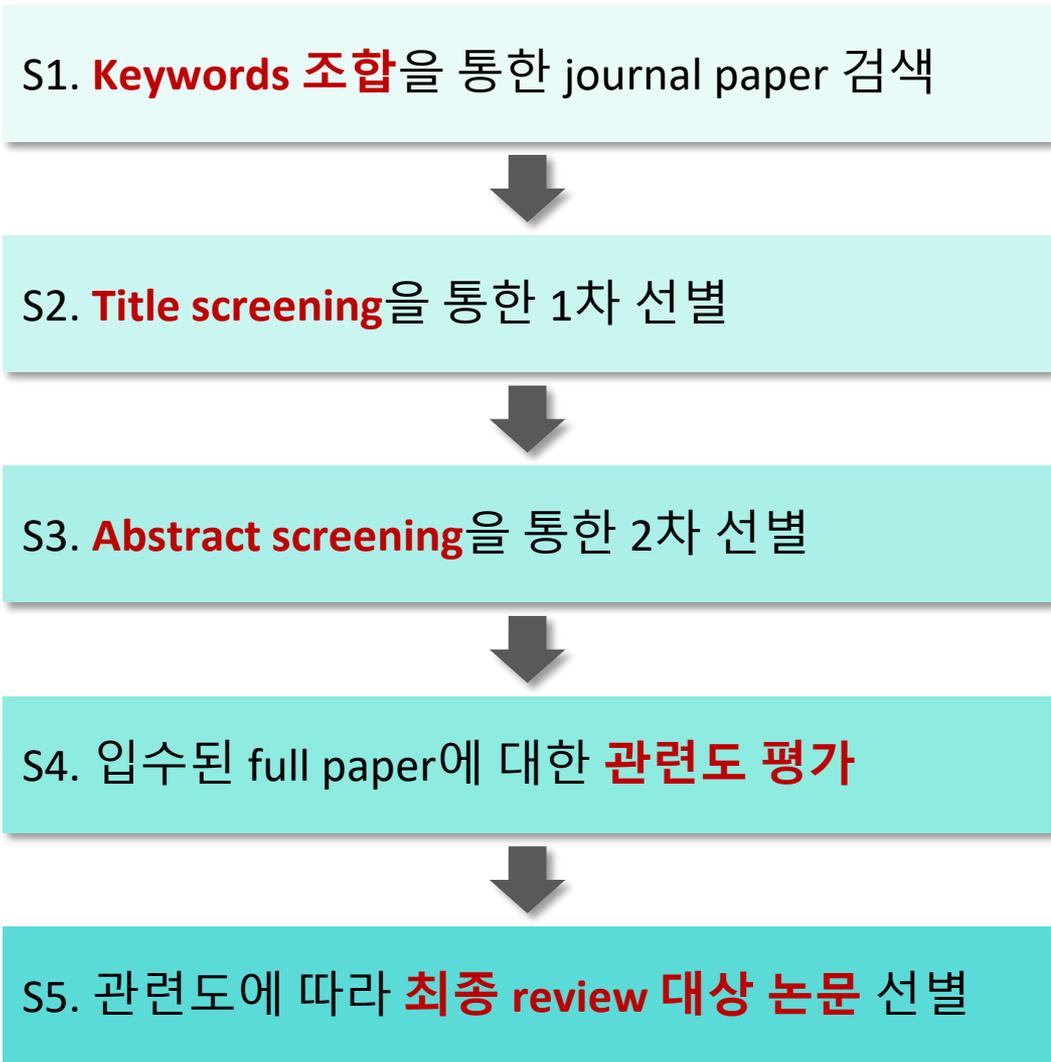


문헌 검색 site: Sciencedirect



문헌 검색 결과 예

국외 문헌 조사 절차



financial employee workload, operation efficiency, customer behavior, needs, identification, satisfaction measurement, complaints

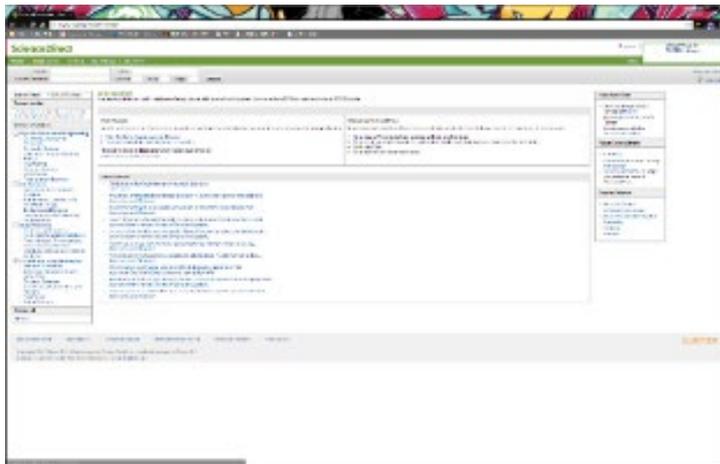


상, 중, 하 분류

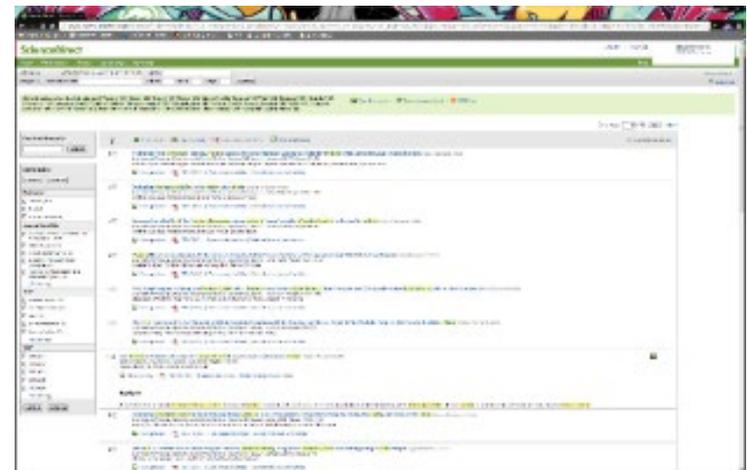
9건

국내 문헌 조사 방법

- 문헌 조사 site: <http://www.riss.kr/index.do>, <https://www.dbpia.co.kr/>
- 검색 조건: keyword, title, abstract
- 검색 keywords
 - ✓ **직원 업무량**: 업무분석, 운영효율, 업무량 분석방법
 - ✓ **손님행태**: 니즈, 인식, 만족도
 - ✓ **손님행태 분석방법**: Ethnography, 설문/인터뷰 조사, Kano 분석

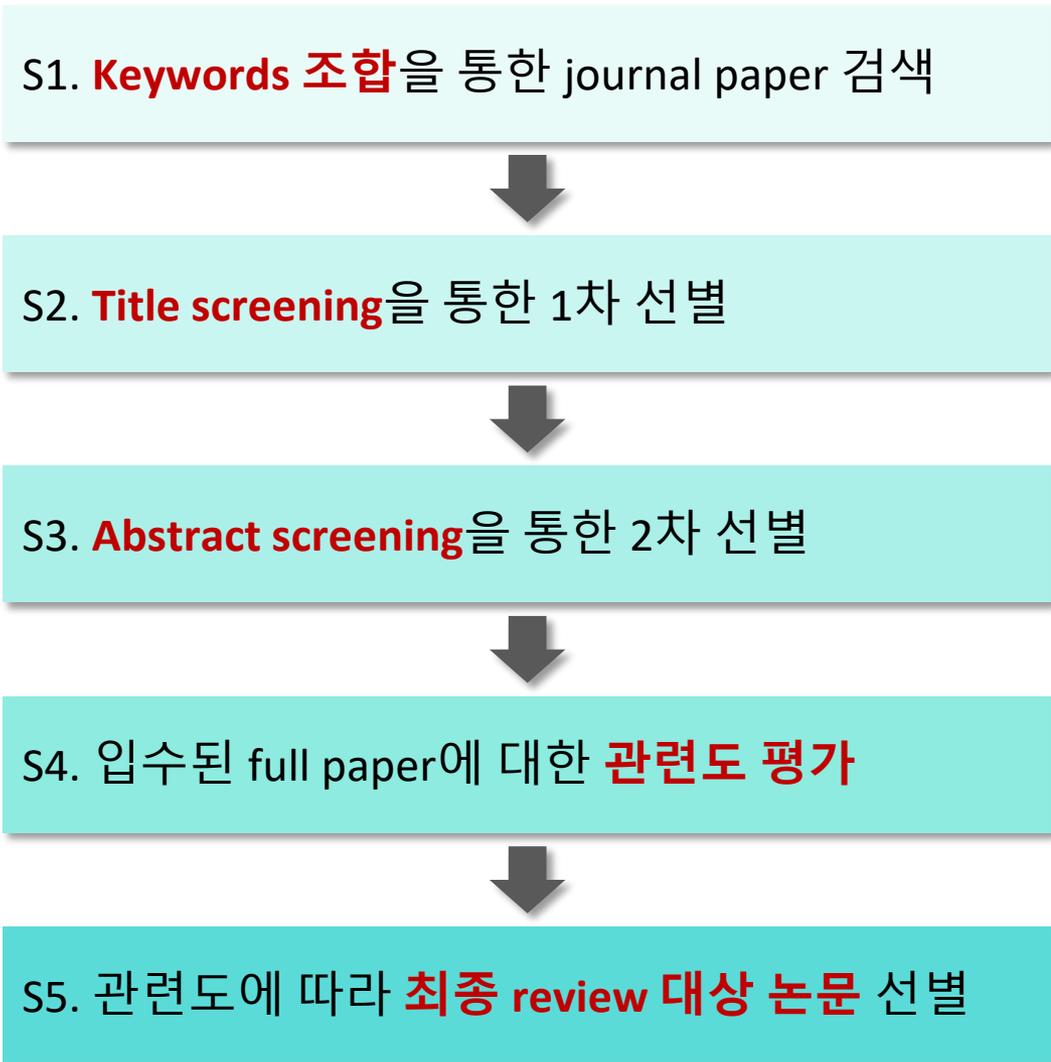


문헌 검색 site: Sciencedirect



문헌 검색 결과 예

국내 문헌 조사 절차



업무분석, 운영효율, 업무량 분석방법,
손님니즈, 인식, 만족도
Ethnography, 설문/인터뷰 조사, Kano



상, 중, 하 분류

10건

직원 업무량 및 손님 경험 분석: T4. 직원 업무부하 분석

과도한 업무부하

손님수 ↓, 직원수 ↓, 업무효율 ↓, 업무스트레스 ↑, 업무량 ↑, 업무피로도 ↑, 업무소요시간 ↑, 직무 탈진 ↑

정신적부하

공일 업무에 대한 정신적 부담의 수준은 어느 정도입니까? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

☞ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☞

신체적부하

공일 업무에 대한 신체적 부담의 수준은 어느 정도입니까? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

☞ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☞

감정적부하

공일 업무에 대한 감정적 부담의 수준은 어느 정도입니까? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

☞ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☞

시간적압박

공일 업무에 대한 시간적 압박의 수준은 어느 정도입니까? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

☞ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☞

상사/동료 관계

공일 업무 수행 시 상사/동료와의 관계에서 오는 부담의 수준은 어느 정도입니까? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

☞ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☞

전반적 업무부하

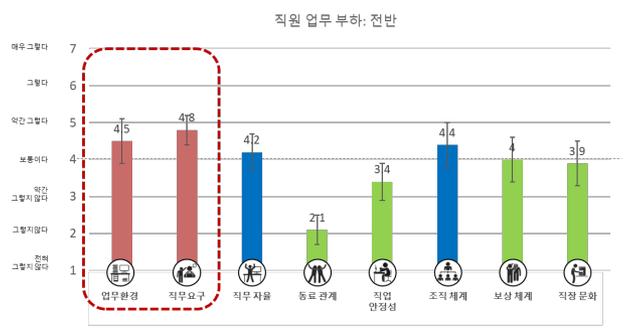
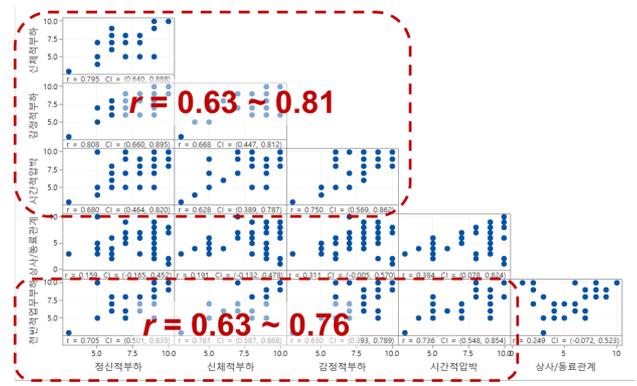
공일 업무의 전반적 부하의 수준은 어느 정도입니까? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

☞ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☞

2. 현재 업무를 하면서 본인이 느끼는 생각이 가장 가까운 곳에 체크해 주세요.

내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	보통이다	완전 그렇다	그런다	매우 그렇다
1 근무 장소가 깨끗하고 쾌적하다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 내 업무는 위험하며 안전사고를 당할 가능성이 있다	①	②	③	업무 환경			
3 내 업무는 불편한 자세로 오랫동안 일을 해야 한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 나는 맡은 업무가 많아 항상 시간에 쫓기며 일한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 현재 하던 일이 끝나기 전에 다른 일을 진행할 때가 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6 업무량이 현재하게 증가하였다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7 나는 동료나 보좌직원을 돕고 책임져야 할 부담을 안고 있다	①	②	③	직무 요구			
8 내 업무는 장시간 동안 집중력이 요구된다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9 나는 업무 수행 중에도 충분한 휴식이 가능하다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10 업무가 많아서 직장과 가정에 잘하기가 힘들다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11 내 업무는 창의력을 필요로 한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12 업무 관련사항(업무 일정, 업무량, 회의시간 등)이 예고 없이 갑작스럽게 바뀌는 경우가 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13 내 업무는 높은 수준의 기술이나 지식이 필요하다	①	②	③	직무 자율			
14 업무수행 과정에서 나에게 결정할 권한이 주어지며 영향력을 행사할 수 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15 나의 업무량과 작업스케줄을 스스로 조정할 수 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



목 차

□ 조사 개요

- 목적, 절차, 방법
- 설문 항목: 일별 업무부하, 심층 업무부하

□ 일별 업무부하 설문 분석

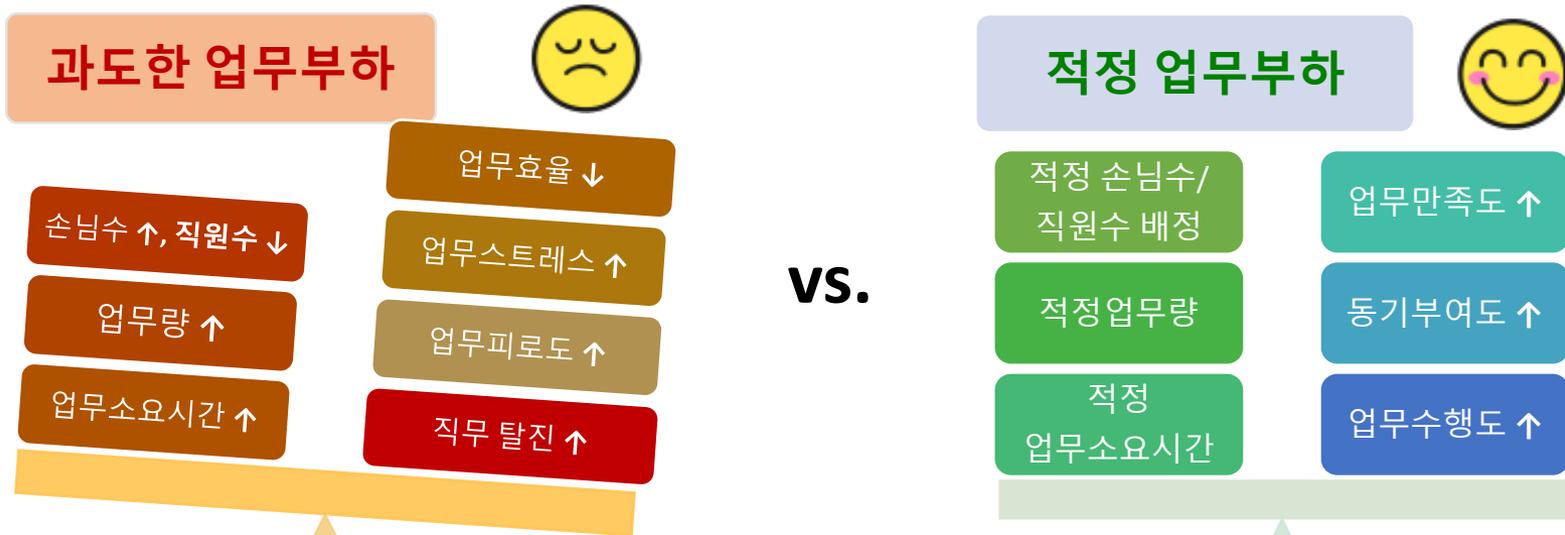
- 업무부하요소간 상관성
- 업무부하 vs. 업무량 상관성

□ 심층 업무부하 설문 분석

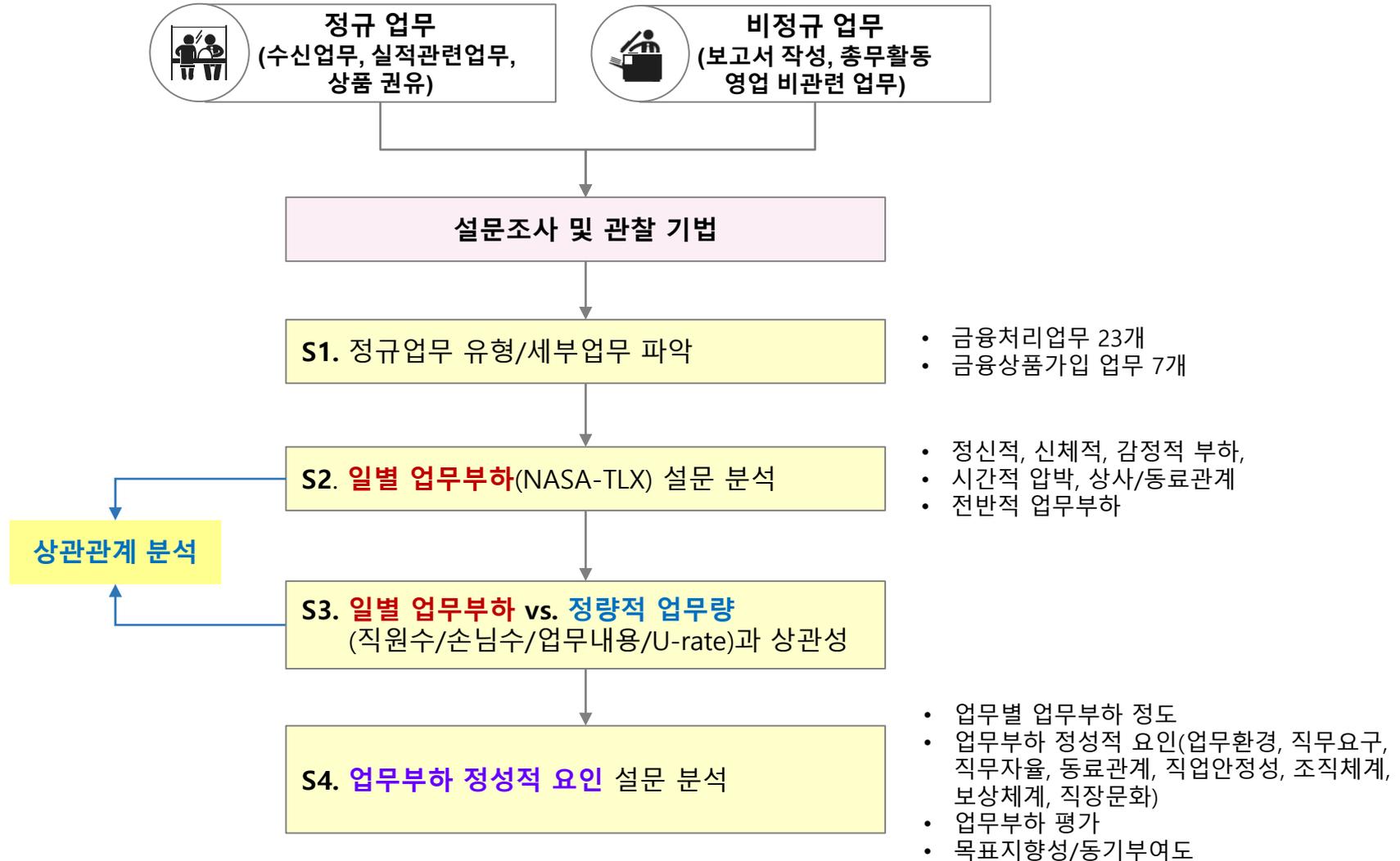
- 업무유형별 업무부하 및 개선
- 업무부하 정성적 요인 분석 및 개선
- 업무부하 평가 및 개선
- 목표지향성/동기부여도

업무부하 조사: 개요

- 기간: 2022. 5. 16 ~ 5. 27 (2주)
- 조사 대상: 경기도 고양시 **화정역 지점 수신계 8명**
- 조사 목적
 - 업무부하 발생 **정량적 요인**(직원수, 손님수, 업무량, 업무소요시간) 영향 파악
 - 업무부하 발생 **정성적 요인**(직무 만족도, 물리적 환경, 직무요구, 직무자율, 직무안정성, 조직체계, 보상체계, 직장문화) 영향 파악
 - 직원 업무부하 경감을 위한 **개선사항 및 개선방안** 파악



업무부하 조사: 방법



업무부하 조사: 설문 항목

설문 구분	대 항목	척도	세부 항목	문항수
일별 업무부하 설문	-	10점	정신적 부하, 신체적 부하, 감정적 부하, 시간적 압박, 상사/동료 관계, 전반적 업무부하	6
심층 업무부하 설문	기본 정보	7점	이름, 성별, 생년월일, 입행년도, 영업점 근무년도	5
	업무유형별 업무부하		업무시작 준비, 금융업무처리, 금융상품가입, 마감 업무, 업무부하 발생 이유, 개선사항/개선안	30
	업무부하 정성적 요인		업무환경, 직무요구, 직무자율, 동료관계, 직업안정성, 조직체계, 보상체계, 직장문화	38
	업무부하 평가		업무강도, 인원적절성, 육체적/정신적 스트레스, 연차사용 용이성, 고용안정, 퇴직의향, 개선사항/개선안	9
	목표지향성/ 동기부여도		자기평가, 업무처리능력, 업무 Fit, 타인인정, 타인평가, 도전성, 신규성, 자기개발, 업무 다양성, 혁신성	10

일별 업무부하 설문

□ NASA-TLX(Task Load Index) 보완 적용

[하나은행] 일별 은행 업무부하 수준 평가

설문지 설명

일별 은행 업무부하 수준 평가



설문조사 척도
 금일 업무 부하수준에 대해 아래의 질문에 답변해주세요. (1: 매우 낮음 5: 보통 10: 매우 높음)

귀하의 성함은 무엇입니까? *
 단답형 텍스트

정신적부하

금일 업무에 대한 정신적 부담의 수준은 어느 정도입니까? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 낮음 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 높음

신체적부하

금일 업무에 대한 신체적 부담의 수준은 어느 정도입니까? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 낮음 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 높음

감정적부하

금일 업무에 대한 감정적 부담의 수준은 어느 정도입니까? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 낮음 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 높음

시간적압박

금일 업무에 대한 시간적 압박의 수준은 어느 정도입니까? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 낮음 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 높음

상사/동료 관계

금일 업무 수행 시 상사/동료와의 관계에서 오는 부담의 수준은 어느 정도입니까? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 낮음 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 높음

전반적 업무부하

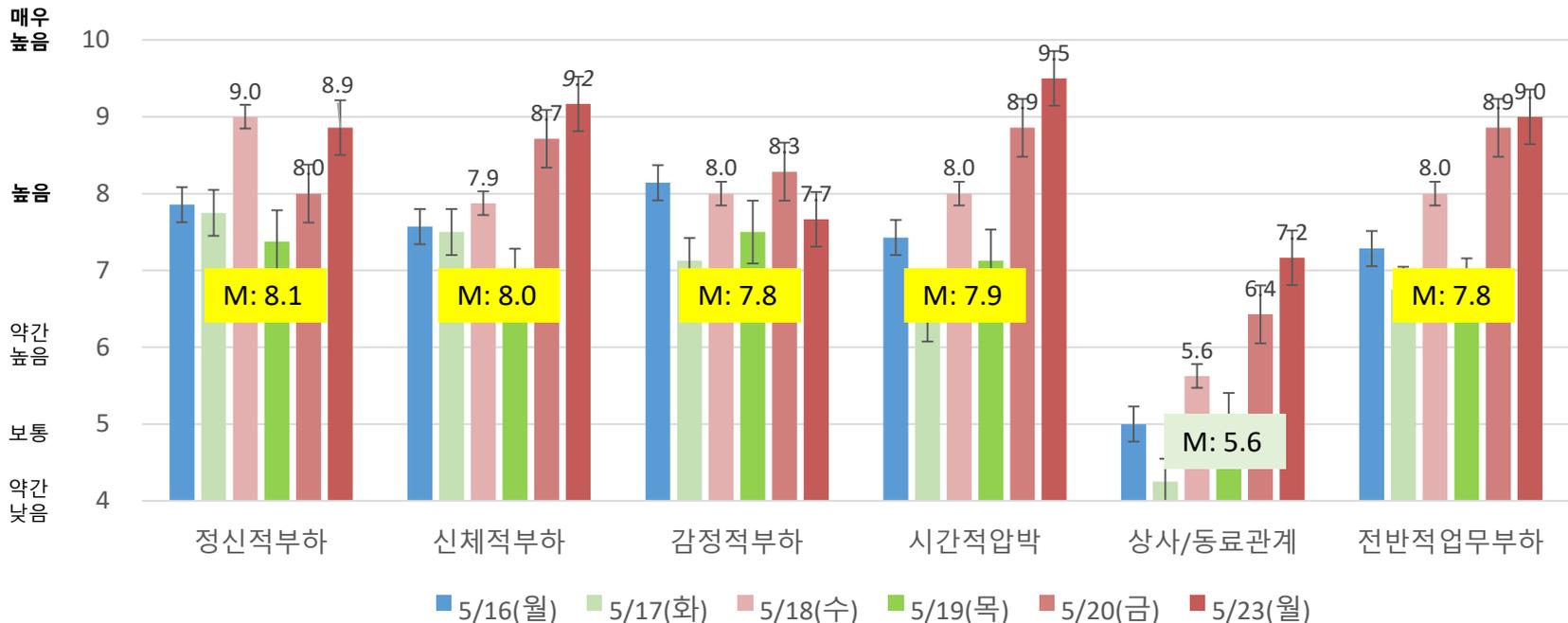
금일 업무의 전반적 부하 수준은 어느 정도입니까? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 낮음 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 높음

일별 업무부하 수준

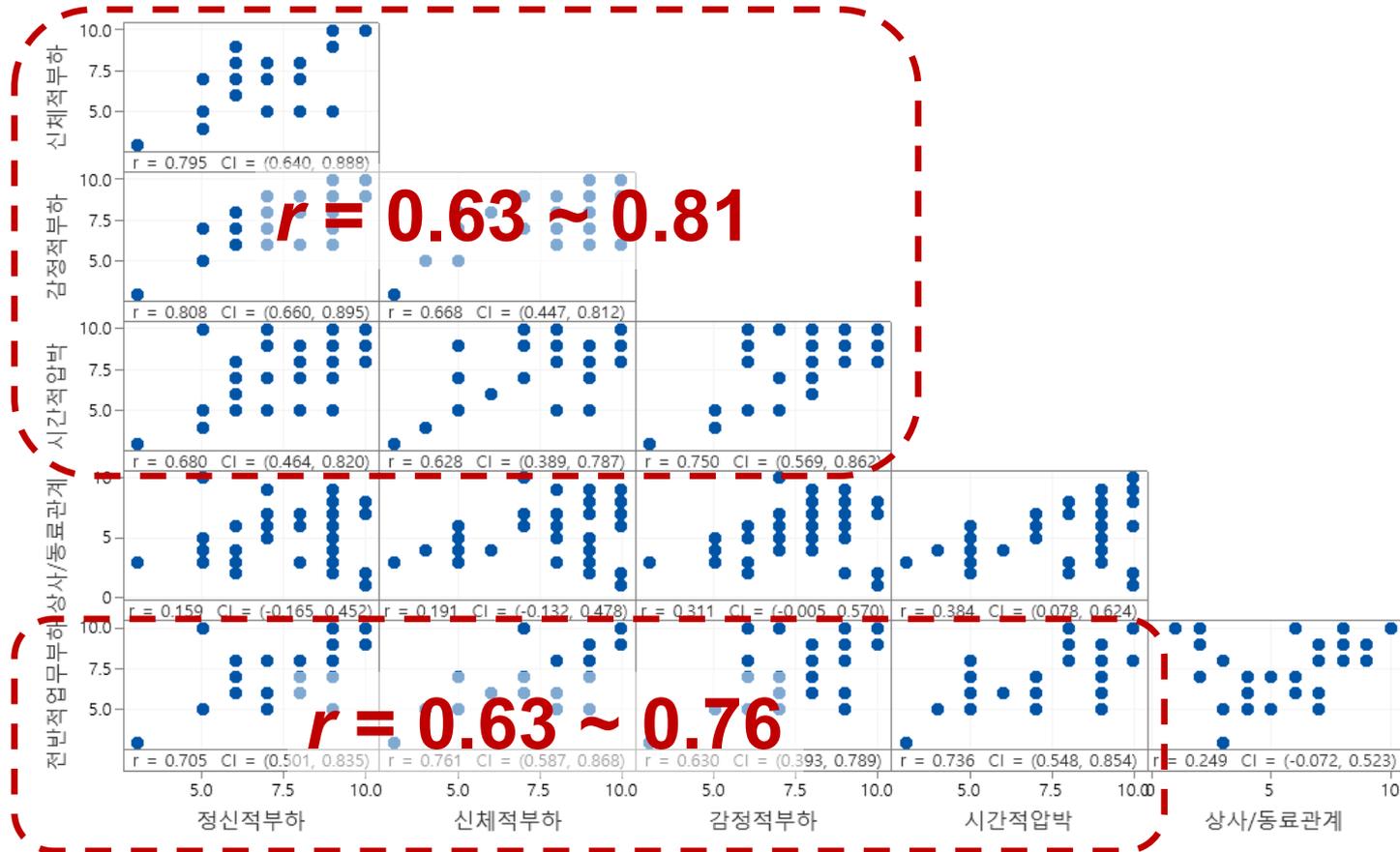
- 업무부하는 **상사/동료관계를 제외**한 **정신적/신체적/감정적 부하, 시간적 압박, 전반적 부하**에서 **업무부하가 높음(10점 중 7.8 ~ 8.1)**
- **일별 업무부하가 유의하게 변동**하는 것으로 나타남
- ⇒ **업무부하 요소간 상관관계와 업무부하 변동요인**에 대한 이해 필요

일별 직원 업무 부하 평균



일별 업무부하요소간 상관관계

- **상사/동료관계를 제외**한 정신적 부하, 신체적 부하, 감정적 부하, 시간적 압박, 전반적 작업부하간에는 높은 상관성($r = 0.63 \sim 0.81$)이 있는 것으로 파악



업무유형별 업무부하 분석



은행 업무부하 수준과 업무 만족도 조사

■ 본 설문은 은행업무의 업무부하와 스트레스 수준을 조사하여 효율적인 업무 수행과 업무 만족도 개선을 위한 기초자료로 사용 될 예정입니다. 설문 평가 예상 소요 시간은 약 15~20분 입니다.

■ 기본 정보

이름: _____ 성별: 남 여 생년월일: _____년 _____월 _____일
 입행년도: _____ 영입점 근무년수: _____

1. 아래의 수신업무(금융업무처리, 금융상품가입) 중 업무부하* 정도에 대하여 체크하여 주세요.
 * 업무부하: 자신의 업무를 수행하는데 있어 주어진 시간, 자원, 능력 차원에서 효과적인 업무처리를 하기 힘든 정도

영업시작 전 업무	매우 어려움	어려움	조금 어려움	보통	조금 쉬움	쉬움	매우 쉬움
업무시작 준비 (모출납, CD기, 서류 세팅 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
금융업무처리	매우 어려움	어려움	조금 어려움	보통	조금 쉬움	쉬움	매우 쉬움
수신 입지급	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
전자금융 신규/조회/변경	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
수신계좌 신규/해지	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
공과금	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
상속업무	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
한도계좌 해제	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
장기무거래 거래중지 해제	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
자금세탁방지 고객정보관리	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
주의사고 등록/해제	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



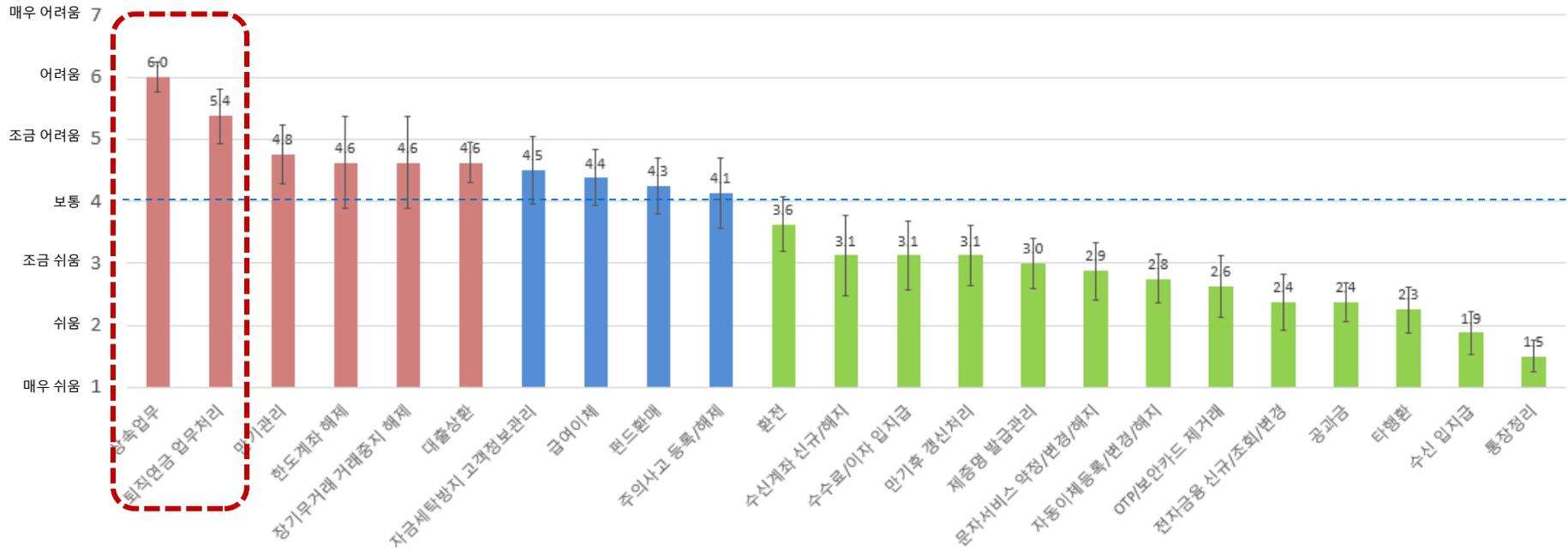
금융업무처리	매우 어려움	어려움	조금 어려움	보통	조금 쉬움	쉬움	매우 쉬움
OTP/보안카드 제거	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
대출상환	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
타행환	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
제증명 발급관리	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
자통이체등록/변경/해지	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
수수료/이자 입지급	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
문자서비스 약정/변경/해지	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
통장정리	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
환전	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
급여이체	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
퇴직연금 업무처리	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
만기관리	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
펀드환매	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
단기후 갱신처리	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
금융상품가입	매우 어려움	어려움	조금 어려움	보통	조금 쉬움	쉬움	매우 쉬움
예금	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
적금(청약 포함)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
펀드	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
연금/IRP	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
신탁상품	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
외화통장(예적금 포함)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
보험상품	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
영업종료 후 업무	매우 어려움	어려움	조금 어려움	보통	조금 쉬움	쉬움	매우 쉬움
마감업무 (시제, 중요문서, 서류작업 및 발송)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

업무유형별 업무부하: 금융처리 업무

□ 금융처리 업무에서는 **상속업무, 퇴직연금** 업무처리가 **업무부하가 높은(> 5.0) 업무**

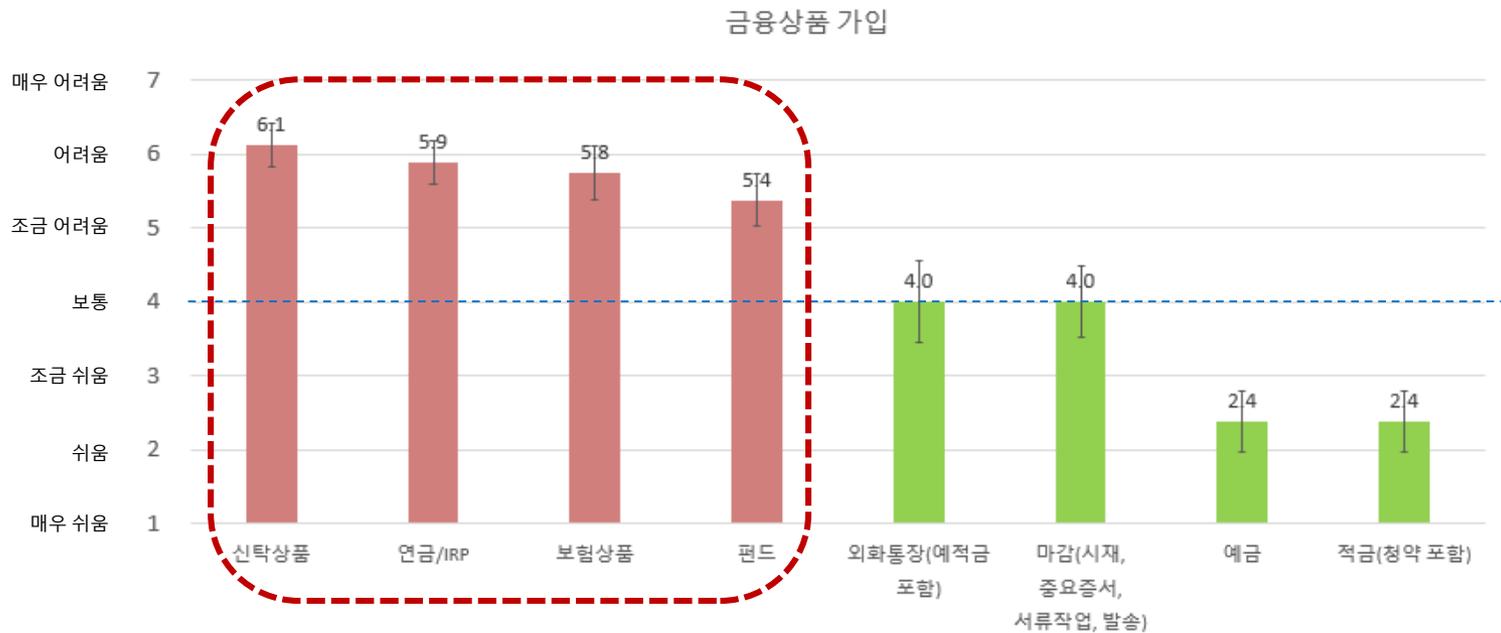
⇒ 상속 업무와 퇴직연금 업무의 경우 **처리시간이 길고 업무처리 프로세스가 복잡하여 전담 창구 지정 운용 필요**

금융처리 업무 업무부하



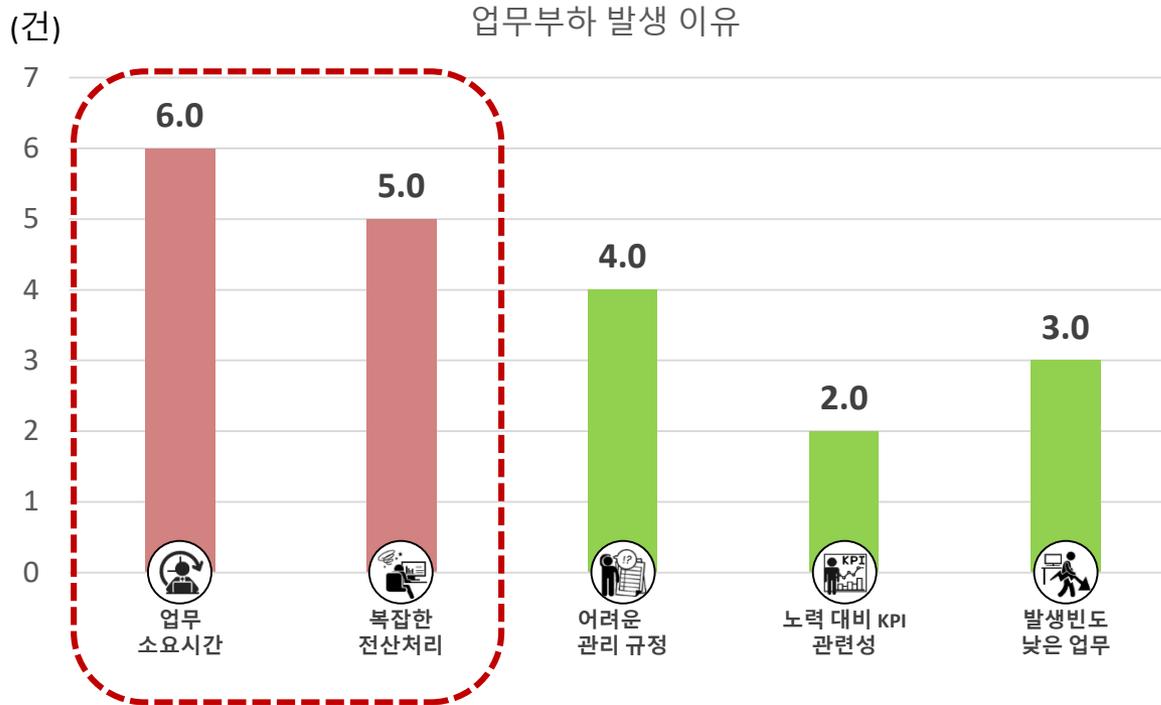
업무유형별 업무부하: 금융상품 가입

- 금융상품 가입에서는 **신탁상품, 연금/IRP, 보험상품, 펀드**가 업무부하가 높은(> 5.0) 업무
- 손님 관리(사후관리) 및 소비자 보호 의무가 강화된 **금융상품 판매 부문**과 **원금손실이 우려되는 상품** 처리시 업무 부하가 발생하는 것으로 조사됨



업무유형별 업무부하: 발생 이유

- 업무 부하 발생은 **소요시간이 많은 업무, 복잡한 전산처리, 어려운 관리규정, 발생빈도가 낮아 생소한 업무**일 경우 발생
- 기타 사항으로 **스마트 창구(수정, 보완 사항이 많음), 법인 신규 거래, 여러 전산 거래를 진행하는 상속 업무** 시 업무 부하 발생



업무유형별 업무부하: 업무부하 경감 아이디어

- 직원들의 업무 부하 경감 아이디어로는 **스마트 시스템 구축, 성과평가 시스템 개선, 상속 및 퇴직연금 업무는 전문 센터 운영, ATM기기 처리** 등으로 파악

업무 부하 사항	업무 부하 경감 아이디어
비대면 채널 서비스에 대한 대면 업무 보완	스마트 시스템 구축 으로 비대면 채널 이용 서비스 완료율 향상
급여이체, 퇴직연금 업무는 노력 대비 성과평가에 도움이 되지 않음	성과 평가(KPI) 시스템과 연계 혹은 후선 업무 혹은 본부 집중화 업무 로 전환
상속 처리 업무는 타행에 비해 전산 업무가 복잡하고 소요시간이 많이 걸림	상속, 퇴직연금 업무는 전문 센터 운영하여 처리
외국인, 고령자 내방 건수 많음	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 스마트 시스템 구축을 통한 외국인(영어 버전)과 고령자 내방 건수 감소 필요 ▪ 단순 업무(통장 이월, 제신고)에 대해 ATM기기에서 처리하도록 개선

업무부하 정성적 요인 분석



2. 현재 업무를 하면서 본인이 느끼는 생각이 가장 가까운 곳에 체크해 주세요.

내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1 근무 장소가 깨끗하고 쾌적하다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 내 업무는 위험하며 금전적 사고를 당할 가능성이 있다	①	②	③	업무 환경			
3 내 업무는 불편한 자세로 오랫동안 일을 해야 한다	①	②	③				
4 나는 많은 업무가 많아 항상 시간에 쫓기며 일한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 현재 하던 일이 끝나기 전에 다른 일을 진행할 때가 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6 업무량이 현저하게 증가하였다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7 나는 동료나 부하직원을 돌보고 책임져야 할 부담을 안고 있다	①	②	③	직무 요구			
8 내 업무는 장시간 동안 집중력이 요구된다	①	②	③				
9 나는 업무 수행 중에 더 충분한 휴식이 가능하다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10 업무가 많아서 직장과 가정에 잘하기가 힘들다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11 내 업무는 창의력을 필요로 한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12 업무 관련사항(업무 일정, 업무량, 회의시간 등)이 예고 없이 갑작스럽게 바뀌는 경우가 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13 내 업무는 높은 수준의 기술이나 지식이 필요하다	①	②	③	직무 자율			
14 업무수행 과정에서 나에게 결정할 권한이 주어지며 영향력을 행사할 수 있다	①	②	③				
15 나의 업무량과 작업스케줄을 스스로 조절할 수 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
16 나의 동료는 업무를 완료하는데 도움을 주는 편이다	①	②	③	동료 관계			
17 직장생활의 고충을 함께 나눌 동료가 있다	①	②	③				
18 현재 직장은 그만 두더라도 현재수준의 직장을 쉽게 구할 수 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19 직장사정이 불안하여 미래가 불확실하다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20 나의 직업은 실직하거나 해고 당할 염려가 없다	①	②	③	직업 안정성			
21 앞으로 2년내에 현재의 내 직업을 잃을 가능성이 있다	①	②	③				
22 나의 근무조건이나 상황에 바람직하지 못한 변화(구조조정)가 있었거나 있을 것으로 예상된다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
23 현 직장은 근무평가, 인사제도(승진, 부서배치)가 공정하고 합리적이다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
24 현 직장은 업무수행에 필요한 인원, 공간, 시설, 장비, 훈련 등의 지원이 원활하게 이루어진다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
25 근로자, 간부, 경영주 모두 직장을 위해 한마음으로 일한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
26 업무 수행 시 업무에 대한 나의 생각을 반영할 수 있는 기회와 통로가 있다	①	②	③	조직 체계			
27 나의 경력개발과 승진은 무난히 잘 될 것으로 예상된다	①	②	③				
28 내 현재 직위는 나의 교육 및 경력에 비추어 볼 때 적절하다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
29 나의 직업은 내가 평소에 기대했던 것과 다른 부분이 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
30 나의 모든 노력과 실적을 고려할 때, 나는 직장에서 존중과 시인을 받고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

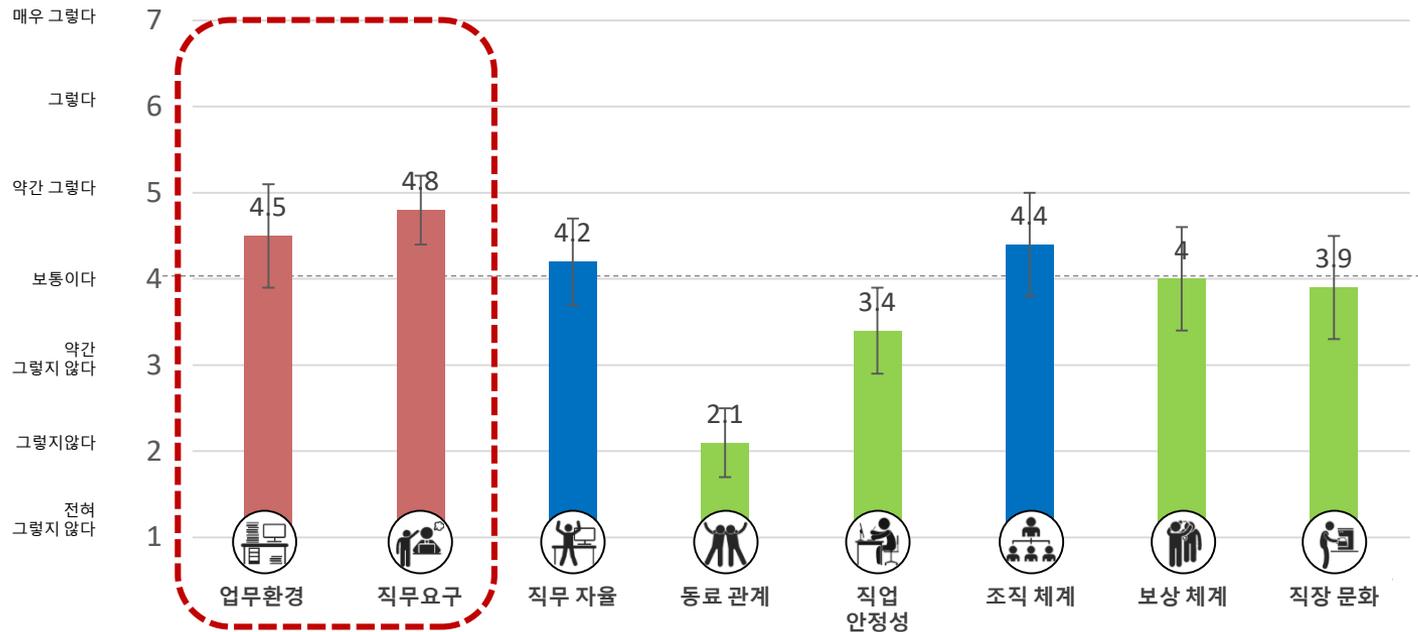


내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
31 나의 모든 노력과 실적을 고려할 때, 내 보급/수입은 적절하다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
32 나는 지금 하는 일에 흥미를 느낀다	①	②	③	보상 체계			
33 내 상황이 앞으로 더 좋아질 것을 생각하면 힘든 줄 모르고 일하게 된다	①	②	③				
34 현 직장에서는 나의 능력을 개발하고 발휘할 수 있는 기회를 제공하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
35 퇴직자리가 불편한 경우가 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
36 나는 업무 기준이나 일관성이 없는 형태로 업무 지시를 받은 적이 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
37 직장의 분위기가 권위적이고 수직적인 편이다	①	②	③	직장 문화			
38 남성, 여성이라는 성적인 차이 때문에 불이익이 있을 수 있다고 생각한다	①	②	③				

업무부하 정성적 요인

- 업무부하 요인들 중 **업무환경과 직무요구(4.5 이상)는 상대적으로 부하가 높고 보상체계, 직장문화, 직업안정성, 동료관계는 상대적으로 부하가 낮음**

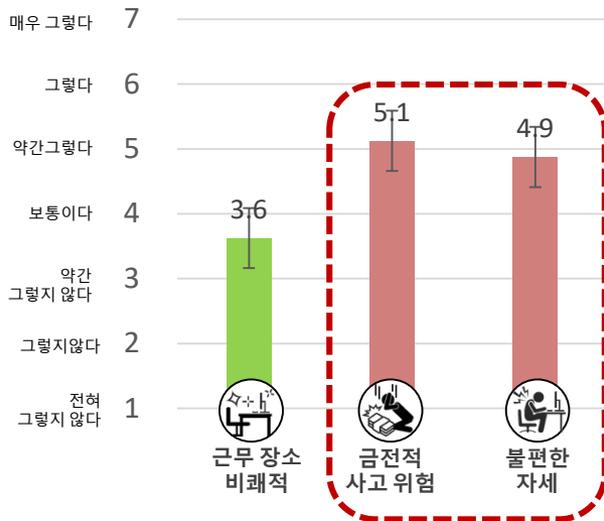
직원 업무 부하: 전반



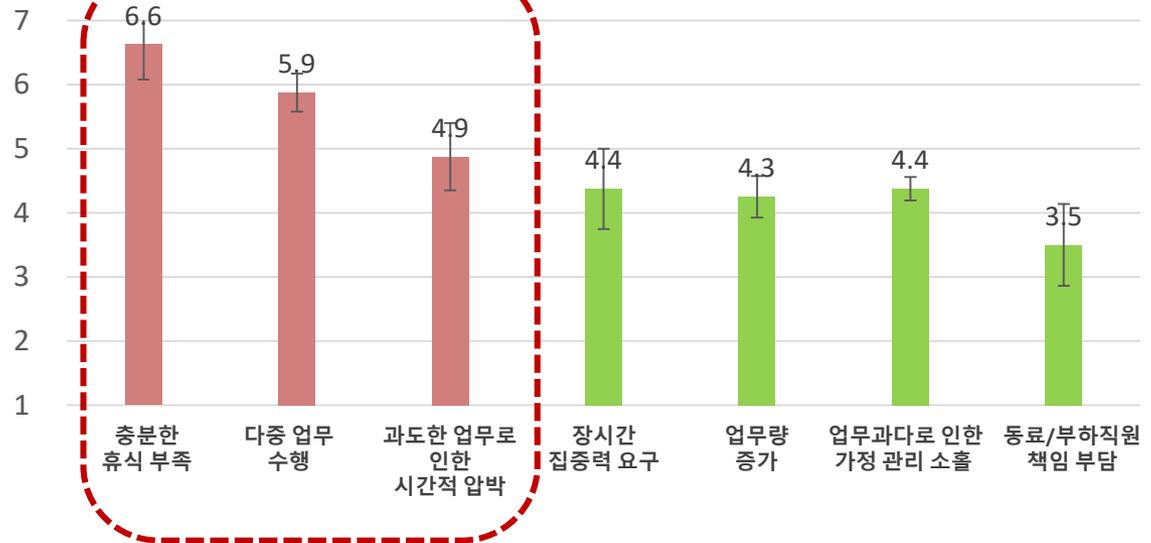
업무부하 요인 분석: 업무환경, 직무요구

- **업무환경** 부문에서 **금전적 사고 위험**과 **불편한 자세**가 주요 부하 요인
- **직무요구** 부문에서 **충분한 휴식 부족**, **다중 업무 수행**, **과도한 업무량으로 인한 시간적 압박**이 주요 부하 요인

물리적 환경



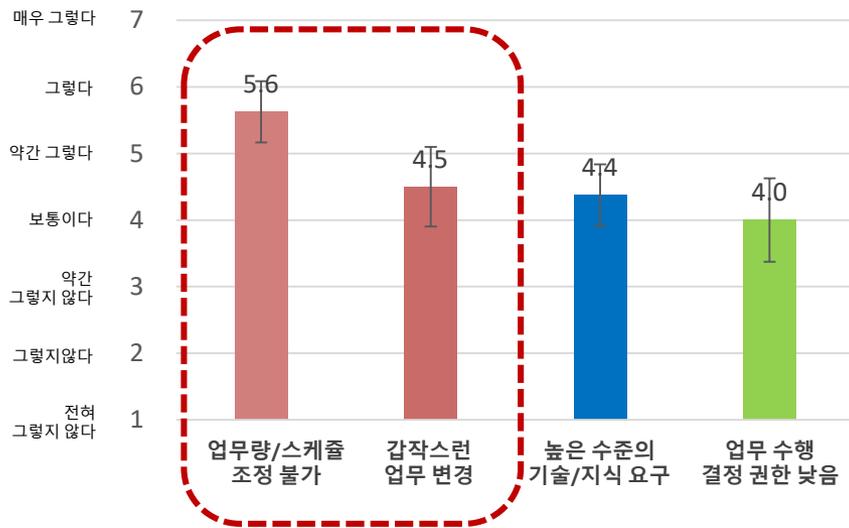
직무 요구



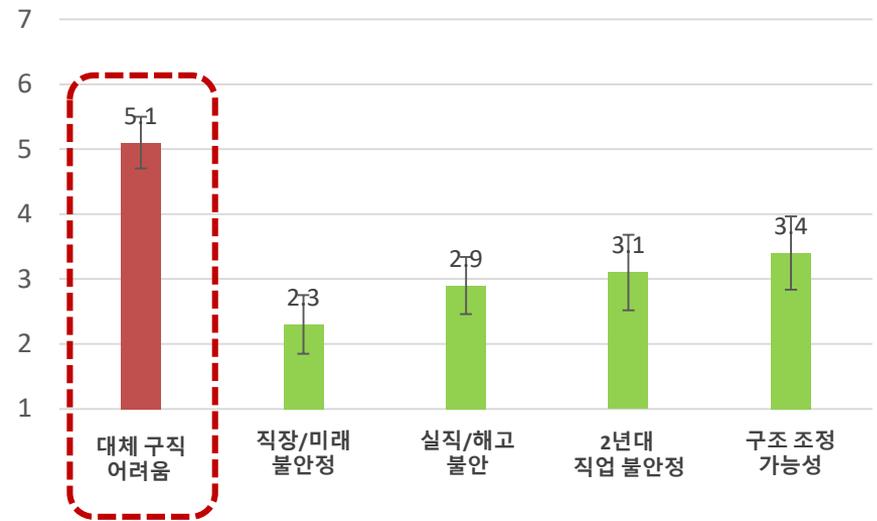
업무부하 요인 분석: 직무 자율, 직무 안정성

- **직무자율** 부문에서 **업무량/스케줄 조정 불가**와 **갑작스런 업무 변경**이 중요 부하 요인
- **직업안정성** 부문에서 **대체 구직 어려움**만이 중요 부하 요인

직무 자율



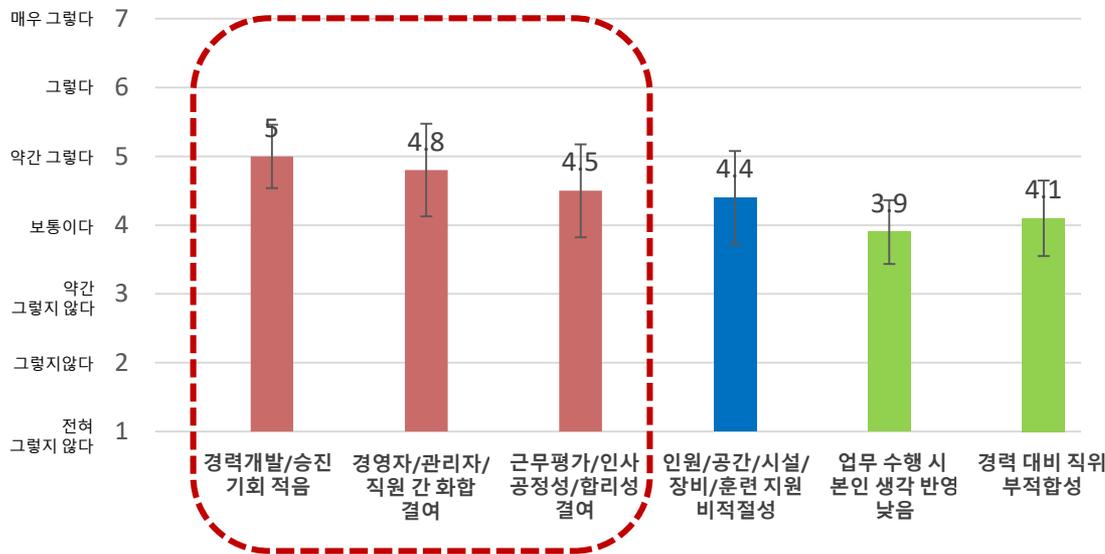
직업 안정성



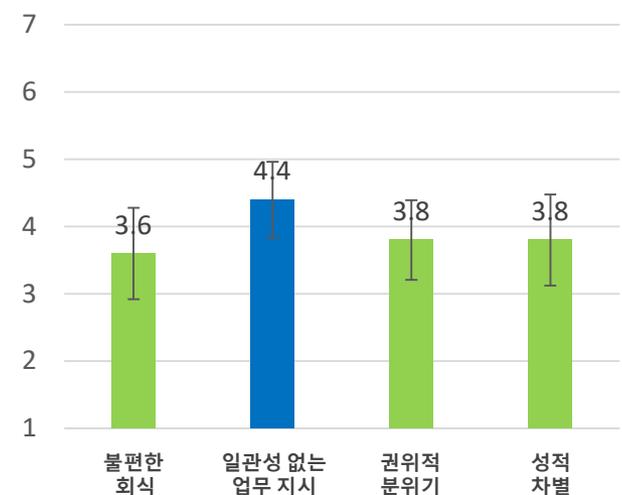
업무부하 요인 분석: 조직체계, 직장문화

- **조직체계** 부문에서 **경력개발/승진 기회, 경영자/관리자/직원 간 화합, 근무평가/인사제도의 공정성과 합리성**이 중요 부하 요인
- **직장문화**에서 **일관성 없는 업무 지시**가 상대적으로 중요 부하 요인

조직 체계

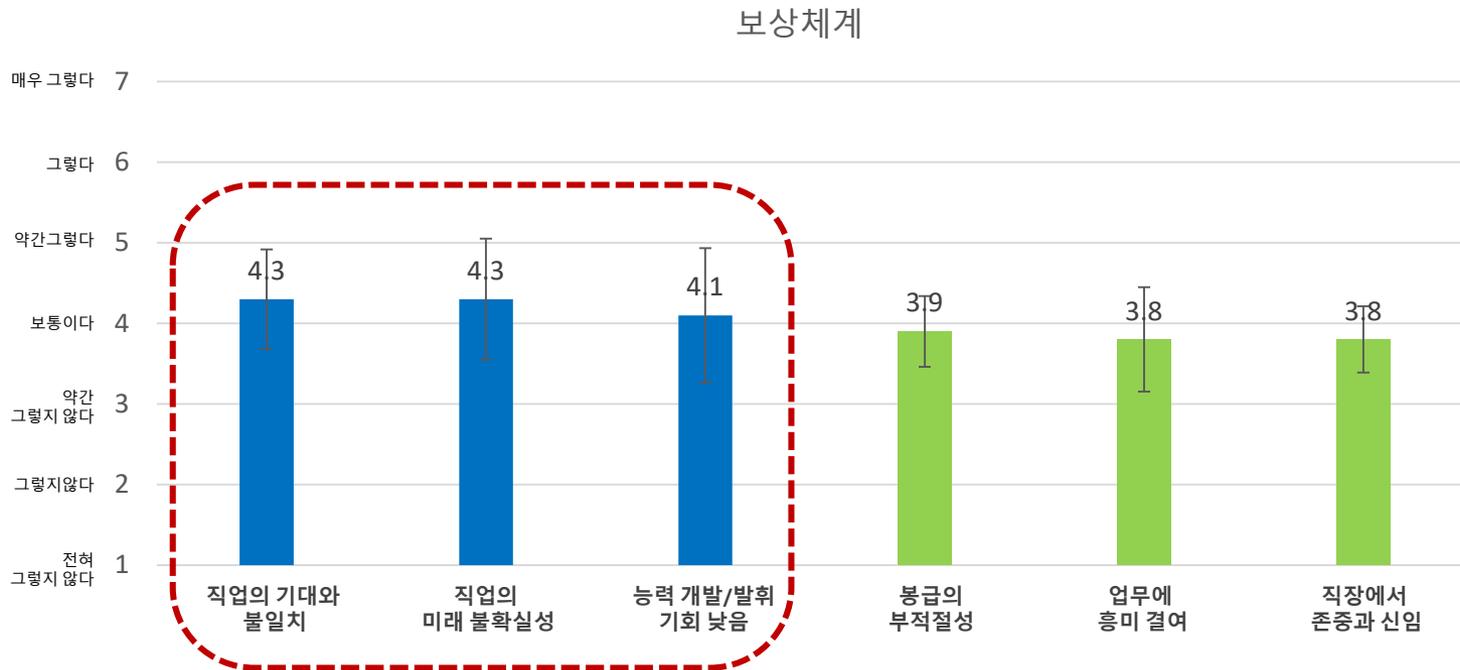


직장 문화



업무부하 요인 분석: 보상체계

- 보상체계에서 **직업의 기대와 불일치, 불확실한 미래 상황, 능력개발 기회 제공**이 상대적으로 중요 부하 요인



업무부하 평가 분석



3. 현재 은행 업무의 업무 강도에 대해 체크해 주세요.

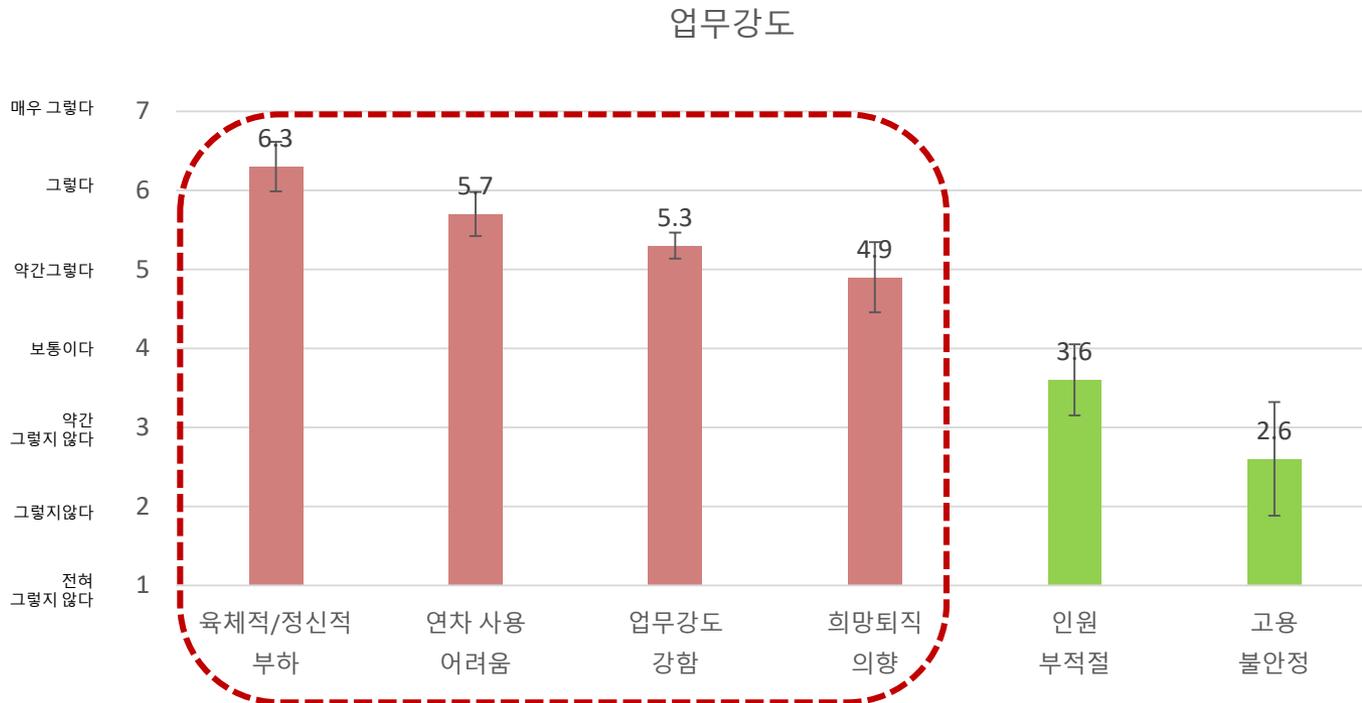
내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1 나의 업무 강도는 강한 편이다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2 우리 지점(부서)은 다른 지점에 비해 인원이 적절한 편이다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3 나는 업무로 인해 심한 육체적 피로 또는 정신적 스트레스를 받을 때가 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4 나는 휴가(청원, 포상, 안식, 연차휴가)를 필요할 때 자유롭게 사용할 수 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5 나는 고용이 안정되어 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6 나는 과거 보상 수준의 희망퇴직 기회가 주어진다면 퇴직할 의향이 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7 본인의 은행 생활을 가장 힘들게 하는 요인은 무엇이라고 생각하십니까? 중요한 순서대로 3가지를 작성해 주세요 (1) _____ (2) _____ (3) _____							
8 본인의 업무 강도를 완화시키기 위해 시급히 개선해야 할 과제를 작성해 주세요 (1) _____ (2) _____ (3) _____							
9 본인의 평균 출근시간 및 퇴근시간을 작성해 주세요 (1) 출근시간: _____ (2) 퇴근시간: _____							

■ 위에 답변하신 업무 강도에 대한 개선사항이나 아이디어가 있으시면 작성해 주세요.

1. _____
2. _____

업무부하 평가

- 육체적, 정신적 스트레스가 높고, 휴식을 위한 연차 사용의 어려움이 있으며, 업무 강도가 높고, 퇴직 의향이 있는 직원도 있는 것으로 파악
- 업무부하가 높지만 인원 적절성, 고용안정성은 만족



업무부하 원인

- 손님 응대 (6): 민원 손님, 관심손님, 외국인 손님에 대한 업무 부하가 높은 것으로 파악되어 손님 응대에 대한 부하 경감 방안 필요
- 실적 압박 (4)
- 업무 과다 (2)
- 승진 압박 (1)
- 체력 저하 (1)
- 동료 관계 (1)

업무부하 경감 방안

- ❑ 마케팅 효율 제고 (2)
- ❑ Black consumer 체계적 대응 (2)
- ❑ 실적 압박 완화 (1)
- ❑ 업무 분할 (1)
- ❑ 직원 충원 (1)
- ❑ 외국인, 군부대 단체 신규 업무는 본점 전담부서에서 처리 (1)
- ❑ 카드 업무는 카드사에서 진행 ⇒ 스마트 창구 불가하고 시간 소요 많음 (1)

토 의 (1/2)

- 개요: 일별 업무부하 및 심층 업무부하 설문조사를 통하여 (1) **정량적/정성적 업무부하 요인의 영향을 파악**하고 (2) **업무부하 경감을 위한 개선사항 및 개선방안** 파악
- 정량적 요인
 - 상사/동료관계를 제외한 **정신적/신체적/감정적 부하, 시간적 압박, 전반적 부하간 높은 상관관계**($r = 0.63 \sim 0.81$)
 - **대면손님수 및 대면시간은 감정적/신체적 부하와 중간 상관성**($r = 0.41 \sim 0.58$), **정신적/전반적 부하와 낮은 상관성**($r = 0.25 \sim 0.36$)을 보임
 - 업무부하 분석에는 **근무직원 수(capacity)와 업무강도 유형(intensity)을 추가 고려** 필요
 - **高부하 업무(high intensity)**
 - **상속, 퇴직연금; 신탁상품, 연금/IRP, 보험상품, 펀드**
 - **처리 시간**(processing time)이 길고, **처리 프로세스가 복잡**(complexity)하며, 어려운 **관리규정**(regulation), **원금손실 발생가능**(risk) 상품 처리, **발생빈도**(frequency)가 낮은 업무

$$workload\ intensity = f \left(\frac{time, complexity, regulation, risk}{capacity, frequency} \right)$$

토 의 (2/2)

□ 정성적 요인

- **직무요구 부문**에서 **가장 높은 업무부하**를 보이고 있으며, **특정 바쁜 시간대(11시~3시)의 업무부하**가 전체적 직원 경험을 지배하고 있는 것으로 보임.
- **업무환경 부문**에서는 **금전적 사고위험과 불편한 자세**가 주요 업무부하 요인임.
- **직무자율 부문**에서는 **직원 스스로 업무량과 스케줄을 조정할 수 없는 것이** 스트레스로 작용하며, 인사발령 등으로 **업무가 변경될 때** 업무부하를 느낌. 새로운 **직무 또는 업무부문**에서 **자기계발 또는 프로모션에 긍정적 영향이 있는 경우 동기부여** 되고 있음.
- 직원들은 **성과에 대한 평가/보상 부문에 있어 형평성에 문제**가 있다고 생각하는 경향이 있음. 형평성을 제고하기 위해 좀 더 객관적 인사시스템에 대한 니즈 있음. 정량적 평가 부문에 있어 **직원사용 전산 데이터(로그값)을 활용한 실적집계가 대안**이 될 수 있음.
- 영업점 직원의 감소로 동료 직원들과 **연차/휴가 일정을 조율하는 것의 한계가 스트레스** 요인임.
- **高부하 업무에 대한 전담 창구 운용** 필요
- 손님응대에 대한 업무부하를 경감하기 위해 **민원 손님, 관심 손님, 외국인, 고령자에 대한 체계적 대응** 필요
- **일부 업무(카드 업무, 군부대 단체 신규 업무 등)는 본점 전담부서에서 처리** 필요

3

관심 손님

대처 프로그램 개발

직원 업무부하 경감 및
효율화 방안



1. 개요

직원의 업무 과부하의 가장 큰 원인으로 지적 되는 관심 손님 문제를
현실적이고 효율적으로 대처할 방안 모색 필요



원인

업무 스트레스, 업무 피로도,
직무 탈진 등의 주요 요인이며
업무 효율을 정신적, 육체적으로
감소시키는 원인



2. 개선 방안

전담 대처 직원

후선
매니저의
개입 및
해결
의무화

전 지점
차원의
이해 및
지원 풍토
조성

전 지점
차원의
이해 및
지원 풍토
조성

외국인
손님의
원격 통역
서비스

Black
Consumer
리스트
관리

관심 손님
내점 시
사전 배정
시스템

전문 대응 교육

전문가가
준비한
대응
메뉴얼

전문 교육
프로그램
준비

전직원
관심 손님
대응 교육
정례화

관심 손님
리스트
작성 및
관리
메뉴얼

본사 차원
교육 인원
확보

지점별
대응실적
Review /
평가
시스템

Q & A

경청해 주셔서 감사합니다!

