

기업과 서비스 접점 종업원의 관계 맺기: 관계유대에 대한 서비스 접점 종업원의 심리적 반응

이명성 (주저자)
경북대학교 경영대학
(soung@knu.ac.kr)
한상린 (교신저자)
한양대학교 경영대학
(slhan@hanyang.ac.kr)

.....

관계마케팅에 대한 선행연구들은 외부 고객과의 관계에 미치는 영향력 때문에 기업과 종업원 간의 관계의 중요성을 강조하고 있지만 학술적 측면의 실증적인 증거는 부족하다. 더군다나 종업원을 대하는 기업의 방식으로 인해 기업의 성과가 달라지는 것을 확인하고 있음에도 기업과 종업원 간의 관계를 구축하기 위한 논의는 이루어지지 않고 있다. 관계마케팅 문헌에서는 관계구축을 위한 전략으로 관계유대를 살펴보고 있으며, 관계유대가 고객에 대한 관계적 성과에 결정적으로 작용하는 것을 확인하고 있다. 이러한 관계유대는 선행연구에서 기업과 고객 및 기업과 기업과의 관계를 향상하고 유지시키기 위한 전략으로는 살펴보고 있으나, 종업원과 관련된 연구는 미흡하다. 따라서 본 연구는 관계유대가 서비스 접점 종업원에 어떠한 영향을 미치는지 탐색하고자 하였다. 구체적으로는 (1) 관계유대의 세 가지 요소인 경제적 유대, 사회적 유대, 구조적 유대가 서비스 접점 종업원의 개인-직업 적합성을 통해 감정고갈과 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 하였으며, (2) 관계유대와 개인-직업 적합성 사이에 관계적 특성인 관계기간으로서 근무기간의 조절효과를 살펴보고자 하였다. 이를 위해 본 연구에서는 금융 및 보험 산업 서비스 제공자 365명을 대상으로 설문조사를 실시하여 분석에 활용하였다.

분석결과 기업의 관계유대 전략인 경제적 유대와 사회적 유대, 그리고 구조적 유대는 서비스 접점 종업원의 개인-직업 적합성을 향상 시키는 것으로 나타났다. 그리고 개인-직업 적합성이 높은 서비스 접점 종업원일수록 감정고갈이 줄어들며 직무에 만족하는 것으로 나타났다. 그리고 감정고갈은 서비스 접점 종업원이 직무를 만족하지 못하게 하는 요인으로 확인되었다. 한편, 근무기간의 조절효과와 관련하여 경제적 유대와 구조적 유대는 조절효과가 나타나지 않으나 사회적 유대의 경우 서비스 접점 종업원의 근무기간이 길수록 개인이 직업에 더 적합하게 느끼는 것으로 나타났다.

주제어: 서비스 접점 종업원, 관계유대, 개인-직업적합성, 감정고갈, 직무만족, 근무기간

.....

1. 서론

서비스 산업에서 서비스 접점 종업원은 고객과 기업의 관계에 중요한 역할을 한다(Pfeffer, 1994; Yoon, Beatty, and Suh, 2001). 서비스 접점 종업원이 보이는 태도와 행동은 고객에게 기업의 인상이 결정

되는 진실의 순간에 고객의 지각된 서비스 품질 뿐만 아니라 만족까지 결정한다(Tortosa, Moliner, and Sánchez, 2009). 종업원을 고객으로 인식하는 내부마케팅 관점은 시장에서 기업의 성과와 연결될 뿐 아니라 종업원의 업무태도에 긍정적으로 작용하기 때문에 중요하다(Bitner, 1990; Bitner, Booms, and Mohr 1994). 이러한 내부마케팅을 연구하기

위해 선행연구에서는 이해관계자 지향성 측면에서 종업원을 고객이나 경쟁자와 동일한 수준으로 고려하여 이론적 구조를 제공하였지만, 일반적인 마케팅의 영역에서는 여타의 이해관계자와 비교하여 종업원에 대한 연구가 상대적으로 부족하다(Tortosa, et al., 2009).

내부마케팅을 지지하는 개념 중 하나는 사회적 교환 관계이다(Gouldner, 1960; Tortosa, et al., 2009). 즉, 종업원에 초점이 맞춰진 관계마케팅을 통해 기업과 종업원 사이에 관계적 교환을 효과적으로 이루는 것이 내부마케팅의 목표이다(George, 1990). 더불어, 관계마케팅에 대한 선행연구들은 외부 고객과의 관계에 미치는 영향력 때문에 기업과 종업원 간의 관계의 중요성을 강조하고 있지만 학술적 측면의 실증적인 증거는 부족하다. 더군다나 종업원을 대하는 기업의 방식으로 인해 성과가 달라지는 것을 확인하고 있음에도 기업과 종업원 간의 관계 구축에 대한 학술적 논의는 이루어지지 않고 있다(Herington, Johnson, and Scott, 2006). 관계마케팅 문헌에서는 관계구축을 위한 전략으로 관계유대를 살펴보고 있으며, 관계유대가 고객에 대한 관계적 성과에 결정적으로 작용하는 것을 확인하고 있다(Dash, Bruning, and Guin, 2009; Lin, Weng, and Hsieh, 2003). 이러한 관계유대는 선행연구에서 기업과 고객 및 기업과 기업과의 관계를 향상하고 유지시키기 위한 전략으로는 살펴보고 있으나(Wang, 2014), 내부 구성원과 관련된 연구는 초기단계에 머물러 있다. 본 연구는 관계유대가 서비스 접점 종업원에 어떠한 영향을 미치는지 탐색하고자 하였다. 이를 통해 내부마케팅의 측면에서 서비스 접점 종업원과의 관계구축 전략을 연구하고 관계유대에 대한 영향력을 살펴 학술적 기여를 제공하고자 한다.

종업원의 측면에서 관계유대는 개인이 직업에 적

합하다고 인식하는지 아닌지를 결정할 수 있는 선행요인이 될 수 있다. 개인-직업 적합성은 업무를 수행하도록 제공된 장려책과 직업적인 필요가 업무를 수행하는 개인과 일치하는 정도와 관련되어 있으며(Rynes and Gerhart, 1993; Edwards, 1991), 대체적으로 관계적인 지원을 받지 못하는 경우에 개인-직업 적합성은 감소하게 된다(Yoo, 2013). 그리고 개인-직업 적합성은 종업원의 심리적인 반응과 직무에 대한 긍정적인 태도에 연결되기 때문에(Lauver and Kristof-Brown, 2001; Saks and Ashforth, 2002; Babakus, Yavas, and Ashill, 2010), 관계유대로 인해 서비스 접점 종업원의 개인-직업 적합성과 감정고갈 그리고 직무만족이 달라질 수 있다. 한편 선행연구에서는 관계의 효과는 관계적 특성 중 하나인 관계의 기간으로 조절될 수 있음을 언급하고 있다(Brown and Dev, 1997). 그러나 관계의 기간에 대한 조절효과를 살펴본 실증적 연구는 매우 적은 수에 불과할 뿐만 아니라 기업 간 거래 측면(Gounaris and Venetis, 2002), 혹은 고객과의 관계적 측면(Chen and Chiu, 2009)에서만 이루어지고 있다. 서비스 접점 종업원의 관점에서 관계의 기간은 기업 내에서 근무한 기간을 의미하기 때문에 관계적 특성 중 하나인 시간변수로 근무기간의 역할을 살펴보는 것이 필요하다.

종합적으로, 본 연구는 관계유대가 서비스 접점 종업원의 심리적 반응과 직무태도에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 하였다. 구체적으로는 (1) 관계유대의 세 가지 요소인 경제적 유대, 사회적 유대, 구조적 유대가 서비스 접점 종업원의 개인-직업 적합성을 통해 감정고갈과 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 이를 통해 내부마케팅 측면에서 기업과 종업원 사이의 관계형성에 대해 살펴보고자 하였다. 또한 (2) 관계유대와 개인-직업 적

합성 사이에 관계적 특성인 관계형성 기간으로서 근 무기간의 조절효과를 살펴보고자 하였다. 본 연구는 내부마케팅 문헌 내에서의 관계마케팅 역할을 살펴 고 있으며, 특히 관계유대의 영향력을 통해 관계구 축의 중요성을 강조하고 그 동안 부족했던 실증적 증거를 제시하고자 한다. 또한 서비스 점점 종업원의 측면에서 관계기간인 근무기간의 역할을 살펴봄으로써 학술적 측면에서 연구영역을 확장하고자 하였다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 관계유대

관계 마케팅은 관계적 교환을 성공적으로 수립하고 발전시키며 유지하는 모든 마케팅 활동과 관련이 있다(Morgan and Hunt, 1994). 관계 마케팅의 최초 목적은 고객이 기업과의 관계에 몰입하게 하는 것이며(Hsieh, Chiu, and Chiang, 2005), 기업이 고객과 관계를 형성하고, 유지하며, 향상시키기 위한 효과적인 전략으로 마케팅 이론과 실무에서 주목을 받아왔다(Huang, 2008; Ward and Dagger, 2007). 비록 관계 마케팅의 시작은 기업과 고객 관계에 초점을 맞추었지만(Hsieh et al., 2005), 기업과 고객 사이의 관계에서 종업원이 중대한 역할을 한다는 점 때문에 기업과 종업원 간의 관계를 강화하기 위한 것으로 확장되어왔다(Bartels, Douwes, de Jong, and Pruyn, 2006; Herington et al., 2006; Wang, 2014). 관계 마케팅으로 인한 관계적 효익은 관계유대를 형성하는 역할을 하여 관계에 몰입되게 하며(Wang, 2014), 관계가 구축된 상대를 바꾸는 것에 대해 부정적인 반응을 나타내게 한다

(Liljander and Roos, 2002). 선행연구에서는 관계적인 교환을 통해 일어난 상호작용의 결과로 경제적, 물리적, 심리적 애착이 나타남을 언급한다(Liang and Wang, 2005). 이로 인해 다양한 관계 사이에 발생하는 관계유대는 크게 경제적 유대, 사회적 유대, 구조적 유대로 분류된다(Harrison-Walker and Neeley, 2004; Liang and Chen, 2009; Wang, 2014).

기업이 고객과의 관계를 형성하기 위해 사용하는 관계구축 전략 중 가장 기본이 되는 것은 고객에게 경제적인 효익을 제공하는 경제적 유대이다(Wang, 2014). 이는 고객에게 가격을 할인해주거나 인센티브를 제공하는 등의 경제적인 효익을 통해 관계를 구축하는 것이다(Hsieh et al., 2005; Lin et al., 2003). 경제적 유대는 기업과 고객 간의 관계에서 뿐만 아니라 다양한 관계적 측면에서 경제적으로 의존하는 것과 관련되어 있다. 서비스 점점 종업원의 관점에서 경제적 유대는 기업이 임금과 같은 경제적인 장려책을 통해 종업원의 경제적인 측면을 만족시키려는 것과 관련된다(Wang, 2014). 즉, 서비스 점점 종업원의 경제적 유대 수준은 급여에 따라 구체화 되며, 더 높은 급여와 경제적 지원이 해당 기업이 아닌 다른 기업에서 제공되면 해당 기업과의 경제적 유대는 지속되지 않는다. 경제적 혜택의 제공은 종업원이 기업에게 몰입되게 하며(Melancon, Noble, and Noble, 2011), 경제적 보상에 만족하는 종업원이 기업을 떠나게 될 경우 죄책감을 느끼기 때문에 관계를 계속적으로 지속하려는 의도가 높아진다(Wang, 2014).

사회적 유대는 긍정적인 대인관계와 관련이 있고, 관계를 형성하는데 있어서 중요한 부분을 차지한다(Kuenzel and Krolikowska, 2008). 일반적으로 사회적 유대는 상호작용이 이루어지는 동안 형성된

개인적인 우정의 정도 혹은 공유된 호감도와 같은 개인적인 유대감을 의미한다(Liang and Wang, 2005). 서비스 접점 종업원은 기업 내부에서 대인적인 상호작용을 경험하게 되며, 종업원 간 의사소통을 통한 관계의 구축 및 유지가 이루어진다(Gremler and Gwinner, 2000). 원활한 의사소통을 통한 종업원 간의 교환과정은 친밀감을 형성하고 신뢰와 우정으로 이어지며(Rodríguez and Wilson 2002), 이는 서비스 접점 종업원에게 심리적이고 감정적인 측면에서 효익을 제공한다(Wang, 2014). 따라서 서비스 접점 종업원의 사회적 관계를 구축하기 위한 기업의 노력은 사회적 유대가 된다.

고객과 기업의 관계에서 구조적 유대는 고객이 원하는 가치를 창조하는 것이다(Chiu, Lee, Hsieh, and Chen, 2007). 구조적 유대는 고객의 문제를 해결하기 위해 다른 곳에서 얻을 수 없는 독특하고 가치 있는 서비스를 제공하는 것이며, 이를 통해 고객과의 관계가 강화된다. 고객에게 가치 있는 서비스의 제공은 통합적이고 고객 욕구에 맞춰진 서비스를 제공하는 것이다(Nath and Mukherjee, 2012). 또한, 파트너와 공동으로 수행하는 의사결정에서 고객에게 결정할 수 있는 권한이 부여되었다고 여길 때 고객화 가치가 발생한다. 고객과 파트너 사이의 교환관계에서 의사결정 권한의 획득은 고객에게 고객화의 가치를 창조하는 기회가 되며, 이를 통해 구조적 유대가 강화되어 관계에 더 큰 만족감을 느끼게 된다. 서비스 접점 종업원의 관점에서 구조적 유대는 서비스 접점 종업원 개개인에게 맞춰 직무가 설계될 수 있도록 정책과 절차, 프로그램 등을 실시하려는 기업의 노력을 의미한다. 이를 통해 종업원에 맞추어진 부가적인 가치를 제공할 수 있다. 이러한 노력은 종업원이 기업에 대한 구조적 유대를 강하게 느끼게 한다. 즉, 종업원 스스로가 효율적일 수

있도록 직무와 관련된 권한을 부여받고, 근무시간을 스스로 설정하며, 스케줄을 조절 하는 등의 의사결정을 통해 종업원이 느끼는 고객화의 가치를 높일 수 있다(Wang, 2014).

2.2 관계유대와 개인-직업 적합성과의 관계

개인과 환경 사이의 적합성을 나타내는 요소 중 하나인 개인-직업 적합성은 개인이 직업을 수행하기 위해 요구되는 자격이나 능력 등의 조건이 일치하는지와 관련이 있다. 개인-직업 적합성은 일반적으로 종업원의 기술과 지식, 능력이 직업을 수행하기 위해 필요로 하는 것과 일치하는지를 통해 확인할 수 있다(Kristof-Brown, 2000). 이러한 개인-직업 적합성은 두 가지의 유형으로 나누어진다. 첫 번째로, 능력-요구 적합성이다(abilities-demand fit). 직무를 수행하기 위해 요구되는 조건과 종업원의 능력이나 기술이 일치하는지에 관한 적합성이다. 종업원이 직무를 수행하는데 요구되는 능력을 갖추었을 경우, 직무를 수행할 수 있으며 목표하는 성과를 달성하게 된다. 두 번째는, 필요-제공 적합성(needs-supplies fit)이다. 이는 급여와 같이 개인의 필요를 직업이 충족할 수 있을 경우 성취된다(Yoo, 2013). 개인-직업 적합성과 관련한 초기의 연구에서는 능력-요구 적합성과 필요-제공 적합성을 각각 구분하여 연구를 진행하였지만, 이후 개인-직업 적합성의 두 가지 유형이 전반적인 개념으로 결합되어 사용되고 있다(Cable and DeRue, 2002; Scroggins, 2007).

경제적 유대는 기업이 임금이나 급여처럼 경제적 장려책을 통하여 종업원의 경제적인 만족을 자극하기 위한 회사의 노력이다(Wang, 2014). 종업원에게 작용하는 외재적인 동기 중 하나는 경제적인 차원이며(Melancon et al., 2011), 이는 종업원에

게 감정적인 부분을 촉발하여 행동에 영향을 준다(Read, 2005). 종업원의 동기적인 부분에서 기업으로부터 경제적인 혜택을 얻는 것은 큰 부분을 차지하며(Joseph and Dai, 2010), 기업으로부터 종업원이 경제적으로 의존하게 되는 것과 관련이 있다(Young and Denize, 1995). 따라서 종업원은 본인 스스로가 한 일에 비해 급여를 불공평하게 받는다고 느끼면 민감하게 반응한다(Newman and Sheikh, 2012). 반대로 종업원이 기업으로부터 경제적인 부분에서 보상을 넉넉하게 제공받아 경제적 안정감을 느낀다면 직업적인 측면에서 개인이 필요로 하는 필요-제공 적합성이 높아지게 된다. 그리고 이는 개인-직업 적합성을 충족하게 된다.

사회적 유대는 기업 내부에서 발생하는 대인적인 상호작용을 통해 종업원 간의 개인적인 친분과 서로 간의 의사소통이 원활해질 수 있도록 하는 회사의 지원을 의미한다(Liang and Wang, 2005; Wang, 2014). 대인관계 속에서 사회적 유대는 종업원을 정서적으로 몰입하게 한다(Wang, 2014). 관계적 측면에서 감정적인 부분을 결정하는 요소 중 하나는 대인간의 상호작용이며, 대인관계에서의 사회적 지지를 통해 감정적인 애착을 느낄 수 있다(Rosenbaum and Massiah, 2007). 개인은 사회적인 소속감을 충족받기 원하며, 기업 내의 사회적 유대를 통해 관계적 측면에서 개인의 필요가 충족된다. 또한 동료들로부터 오는 관계적인 지지로 인해 정보의 흐름이 촉진되며, 업무에서 발생하는 문제에 대한 해결 가능성을 높일 수 있다(Felício, Couto, and Caiado, 2014). 이를 통해 종업원이 직무를 수행하는데 있어서 종업원의 능력이나 기술이 향상될 것이다. 따라서 사회적 유대는 서비스 점점 종업원의 능력-요구 적합성을 향상시키며, 필요-제공 적합성을 충족시키는 요소가 된다.

서비스 점점 종업원의 관점에서 구조적 유대는 종업원이 부가적인 가치를 인식할 수 있는 프로그램 등을 활용하여 해당 조직 시스템에서 일 하는 것을 만족하도록 자극하는 기업의 노력을 의미한다. 이는 종업원의 업무를 가장 편리하고 효율적으로 처리할 수 있도록 근무시간을 조율하고 스케줄을 개인에게 맞추는 등의 노력을 의미하며, 개개인에 맞추어진 직업적 정책 및 절차, 직업설계 등을 포함한다(Wang, 2014). 이러한 근무제도의 유연성은 종업원을 몰입할 수 있게 하며(Martin and MacDonnell, 2012), 스케줄을 유연하게 조정하도록 하는 것은 종업원에게 일과 생활의 균형(work-life balance)을 맞추기 위한 기업의 노력으로 인식하게 된다(Virick, Lilly, and Casper, 2007). 종업원은 기업에게 일과 생활의 균형을 요구한다. 그리고 유연한 업무 스케줄은 서비스 점점 종업원에게 기업이 종업원을 돌보고자 하는 노력으로 인식하게 한다(Giannikis and Mihail, 2008). 업무에 대한 자율성은 직업과 관련하여 종업원 스스로가 요구하는 것이며, 이러한 부분이 달성되면 경우 필요-제공 적합성이 충족되어 개인-직업 적합성을 높이지게 된다. 이와 같은 사실을 바탕으로 다음의 가설을 설정할 수 있다.

- H1a: 경제적 유대는 서비스 점점 종업원의 개인-직업 적합성을 증가시킬 것이다.
- H1b: 사회적 유대는 서비스 점점 종업원의 개인-직업 적합성을 증가시킬 것이다.
- H1c: 구조적 유대는 서비스 점점 종업원의 개인-직업 적합성을 증가시킬 것이다.

2.3 근무기간의 조절효과

관계마케팅과 관련한 선행연구에서는 관계형성을

위한 관계유대 요인들의 영향력이 관계의 기간으로 인해 달라질 수 있음을 언급하고 있다(Gounaris and Venetis, 2002; Sweeney and Webb, 2007; Yen and Barnes 2011). 이는 관계를 형성한 기간에 따라 주의를 기울이는 요인이 달라짐을 의미한다. 서비스 접점 종업원의 관점에서 기업과의 관계 형성은 기업에 속하여 근무를 하게 된 시점부터 시작하기 때문에 근무기간은 종업원과 기업 사이의 관계기간이 된다. 따라서 종업원의 근무기간의 차이로 인해 관계유대의 영향력이 달라질 수 있다.

경제적 유대는 관계형성을 위해 가장 기본이 되는 요인이며(Berry 1995), 경제적인 측면에서 혜택이 제공되는 동안에는 관계가 쉽게 구축되지만 반대로 혜택이 끊어지게 되면 관계 또한 쉽게 깨어지는 특징을 보인다. 이로 인해 관계 당사자들 사이에 관계 형성 기간이 단기적일 경우에 경제적인 이득에 대해 더 민감하게 반응을 하며, 장기적으로 형성될수록 경제적인 혜택의 중요성은 감소하고 관계를 유지하기 위한 가치에 더 집중하게 된다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987). 관계가 오래되고 장기적으로 지속이 될수록 관계의 본질이 관계 그 자체에 초점이 맞춰지게 되며, 경제적인 혜택의 중요성은 감소하게 된다(Lee, Kim, Kim, Lee, and Lim, 2015). 이를 종업원의 관점으로 살펴보면 상대적으로 근무기간이 짧은 종업원의 경우 무엇보다도 경제적인 부분에 민감하게 반응하게 되는 반면에 근무기간이 긴 종업원은 경제적인 혜택의 중요성은 낮아지고 구성원 간의 관계적 특성을 중요하게 여길 것으로 예측할 수 있다. 즉, 관계가 장기적으로 구축된 종업원은 관계형성 기간이 짧은 종업원보다 경제적인 부분에 대해 덜 민감할 뿐 아니라 더욱 관계 중심적이게 된다(Dwyer et al., 1987; Reinartz and Kumar, 2000). 다른 선행연구에서도 짧거나 근무경력이

짧은 종업원의 경우 경제적인 측면을 크게 인식하는 반면, 경력이 길고 나이가 들수록 관계적이고 윤리적인 측면에 대한 중요성이 증가함을 언급하고 있다(장은미, 1997; Cherrington, Condie, and England, 1979). 한편 구조적 유대는 구조적인 부분의 문제를 해결하기 위한 것으로 해당 관계에서만 얻을 수 있는 가치가 제공되는 것을 의미한다. 또한 관계가 성숙하게 될수록 높은 전환비용이 발생하게 된다(Lee et al. 2015). 종업원의 측면에서 구조적인 부분의 문제를 해결하기 위해 개인에게 맞추어진 정책이나 질차는 직무에 대한 자율성을 향상시키는 요인이 되는데, 일반적으로 근무기간이 길수록 직무의 자율성이 높은 것으로 인식하게 한다(이정화·김지화, 2012). 이는 근무기간이 길수록 보다 나은 직책을 획득하게 되어 기업과의 관계에서 몰입을 경험하며(Allen and Meyer, 1993), 학습효과 등으로 직무를 더욱 능숙하게 되어 개인화된 기업의 정책을 더 효율적으로 사용할 수 있기 때문이다. 따라서 장기간 지속되는 관계에서 구조적 유대는 영향력이 증가할 수 있지만, 관계가 형성된 기간이 단기간 일수록 영향력이 줄어들 수 있다.

종합하면 경제적 유대는 근무기간이 긴 종업원보다 근무기간이 짧은 종업원일 경우에 더 강한 영향을 줄 것으로 예측할 수 있다. 반대로 사회적 유대는 관계적 특성이 강하기 때문에 근무기간이 짧은 종업원보다 근무기간이 긴 종업원일 경우에 더 큰 영향을 미치게 할 것으로 예측할 수 있다. 구조적 유대 또한 근무기간이 짧은 종업원보다 근무기간이 긴 종업원일 경우에 더 큰 영향을 미치게 할 것으로 예측된다. 이를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

H2a: 경제적 유대가 서비스 접점 종업원의 개인-직업 적합성에 미치는 영향은 근무기간이

길수록 감소할 것이다.

H2b: 사회적 유대가 서비스 점점 종업원의 개인-직업 적합성에 미치는 영향은 근무기간이 길수록 증가할 것이다.

H2c: 구조적 유대가 서비스 점점 종업원의 개인-직업 적합성에 미치는 영향은 근무기간이 길수록 증가할 것이다.

2.4 개인-직업 적합성과 감정고갈, 직무만족 간의 관계

소진(burnout)이란 만성적인 스트레스에 대한 감정적 반응으로, 고객을 상대하는 서비스 점점 종업원은 직무를 하는 가운데 소진을 경험한다(Lewin and Sager, 2009). 선행연구에서는 개인 업적의 감소와 비인격화 그리고 감정고갈의 세 가지 요소가 소진을 구성하고 있음을 언급하고 있다(Maslach and Jackson, 1981). 소진을 구성하는 요소와 관련하여 개인 업적의 감소는 직무 능력과 직업적인 성취가 감소하는 것을 의미한다. 그리고 비인격화는 직업 스트레스에 대한 역기능적인 반응으로 직업적인 측면에서 중요한 부분이 통제하기 힘들고 무작위 된다고 인식할 경우 발생한다. 또한 비인격화는 자신을 남과 구분함으로 인해 분리된 태도를 가지게 한다. 마지막으로 감정고갈은 개인이 감정적으로 소모되고 있다고 느끼는 경우 나타나는 직업적 스트레스에 대한 반응이다(Lewin and Sager, 2009). 이 중 감정고갈의 경우 소진을 구성하는 세 가지 요소 중에서 핵심이 되는 요소이다(Boles, Johnston, and Hair, 1997). 이는 광범위하고 다양한 직업적인 상황에서 적용할 수 있는 요소가 감정고갈이며, 누적된 스트레스 평가의 지표가 되기 때문이다(Gaines and Jermier, 1983). 또한 소진을 구성하는 요소들은 순차적으로 발생하는데 감정고갈은 우선적으로

발생하는 단계이며 비인격화 및 개인 업적의 감소에 영향을 미치게 된다(Maslach, 1982).

개인-직업 적합성은 종업원에게 직업에 대한 만족과 자기효능감을 향상시키고 직무와 조직에 대한 긍정적인 태도를 형성하는 것과 관련이 있으며(Lauver and Kristof-Brown, 2001; Saks and Ashforth, 2002), 감정적인 부분에 있어서도 긍정적으로 작용한다. 능력-요구 적합성의 차원에서 서비스 점점 종업원이 직무를 수행하기 위해 필요한 부분이 충족된다면 직무 수행에 있어서 어려움과 압박이 줄어들게 된다. 이와 반대로 직무 수행에 있어서 요구되는 부분이 충족되지 못한다면 서비스 점점 종업원이 직무에 대해 느끼는 압박은 늘어나게 된다(Yoo, 2013). 즉, 능력-요구 적합성의 측면에서 개인-직업 적합성이 높다는 것은 큰 어려움 없이 직무를 수행할 수 있는 수준이라는 것을 나타낸다. 이와 반대로 능력-요구 적합성이 낮다면 직무의 난이도를 높게 인식하게 된다. 이는 직무를 수행하는데 어려움을 느끼게 되고 직무에 대한 긍정적인 태도가 낮아지며 만족감이 떨어지게 된다. 한편 필요-제공 적합성의 측면에서 개인의 필요로 하는 부분을 직접적인 측면이 만족시켜주지 못하게 되면 직무 수행에 있어서 어려움을 겪고, 스트레스로 작용한다. 반대로 개인의 필요 뿐 아니라 직무를 수행하기 위해 필요한 부분이 제공되어 충족되면 직무 수행에 있어서의 압박이 줄어들게 된다(Yoo, 2013). 이러한 이유로 개인의 필요를 직업적인 측면에서 충족되면 직업에 대한 서비스 점점 종업원의 감정고갈은 줄어들 것이며, 직업에 대한 만족도는 높아지게 된다.

한편, 고객과 접하여 서비스를 제공하는 서비스 점점 종업원의 특성으로 인해 직무에 대한 만족 없이 서비스 품질의 향상과 고객 관계의 지속적 유지, 성과 등을 기대하기 힘들다. 직무만족은 종업원이 직업

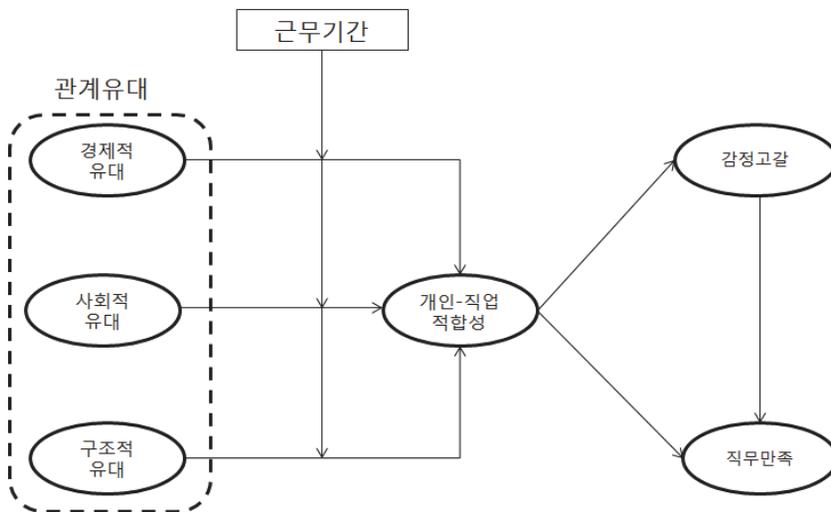
및 조직에 대해 가지는 태도적인 측면을 나타내며 (Mosadegh Rad and Hossein Yarmohammadian, 2006), 직무에 관한 정서적, 감정적인 선호를 뜻한다. 즉, 직무만족은 직무활동에서 발생한 감정을 바탕으로 한 태도이다(Cranny, Smith, and Stone, 1992). 종업원에게 긍정적인 영향을 주는 선행요인들은 종업원의 욕구를 충족시켜 애착이나 직무에 대한 관심 등의 긍정적인 태도로 나타나게 하지만 (Netemeyer and Maxham, 2007), 반대로 부정적으로 작용하는 요인들은 직무만족의 하락 등 부정적인 태도로 이어지게 된다.

감정적으로 고갈된 종업원은 본인의 업무에 불만족하고 부정적인 태도를 취한다는 사실이 여러 연구를 통해 나타나고 있다(Karatepe and Tekinkus, 2006; Karatepe, Yorganci, and Haktanir, 2009; Karatepe, 2013). 감정고갈은 서비스 접점 종업원에게 육체적이고 심리적으로 높은 수준의 부담을 일으키고(Cordes and Dougherty, 1993), 직무에 흥미를 잃게 한다. 즉, 감정고갈을 경험한 서비스 접

점 종업원은 직무를 수행하는데 있어서 긍정적이고 적극적인 태도를 유지하지 못하게 된다(Judge and Bono, 2001). 또한 감정고갈로 인한 심리적인 피로를 해소하기 위해 많은 에너지를 필요하기 때문에 직무에 대한 부정적인 태도를 취하게 된다 (Halbesleben and Buckley, 2004; Perrewé, Zellars, Ferris, Rossi, Kacmar, and Ralston, 2004). 이를 토대로 다음의 가설을 설정할 수 있다.

- H3: 개인-직업 적합성은 서비스 접점 종업원의 감정고갈을 감소시킬 것이다.
- H4: 개인-직업 적합성은 서비스 접점 종업원의 직무만족을 증가시킬 것이다.
- H5: 감정고갈은 서비스 접점 종업원의 직무만족을 감소시킬 것이다.

본 연구에서는 이러한 이론적 배경 및 가설을 바탕으로 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

III. 연구방법

3.1 데이터 수집

본 연구에서는 금융 및 보험 산업 서비스 제공자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 온라인 설문조사 전문기관의 패널을 활용하였으며, 총 365명의 서비스 제공자가 설문에 응답하였다. 설문 과정은 다음과 같다. 우선 설문 참여자에게 다양한 직업을 제시한 후, 제시된 여러 직업 중 본인의 직업을 선택하도록 요청하였다. 이 단계에서 직업이 서비스 제공자가 아닌 대상자는 설문을 진행할 수 없도록 하였다. 이후 서비스 제공자를 선택한 설문참여자를 대상으로 본인이 속한 산업을 선택하게 하였다. 이 단계에서 제시된 다양한 산업 중 금융 및 보험 산업을 선택한 사람들을 대상으로 본 설문을 진행하도록 하였다.

본 연구에서 사용된 표본의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 성별은 남성이 204명(55.9%)으로 여성(44.1%)보다 많았다. 연령의 경우에는 30대 127명(34.8%), 40대 111명(30.4%), 20대 83명(22.7%), 그리고 50대 이상 44명(12.1%)의 순으로 나타났다. 응답자의 학력을 살펴보면 대학교 졸업자가 249명(68.2%)으로 다수를 차지하였고, 고등학교 졸업자가 90명(24.7%), 대학원 재학 및 졸업자가 14명(3.8%), 대학교 재학생이 12명(3.3%)으로 나타났다. 근무기간의 경우 3년 미만인 사람이 104명(28.5%)으로 나타났으며, 3년 이상 6년 미만인 사람이 88명(24.1%), 12년 이상인 사람이 73명(20.0%), 6년 이상 9년 미만인 사람이 52명(14.2%), 9년 이상 12년 미만인 사람이 48명(13.2%)으로 나타났다. 응답자의 직급은 평사원이 185명(50.7%)으로 가장

많았다. 그리고 팀장급은 77명(21.1%)으로 나타났으며, 대리급의 경우 74명(20.3%), 부장급 이상은 29명(7.9%)으로 확인되었다.

3.2 변수의 측정

본 연구에서 사용된 척도는 선행연구에서 사용된 척도를 바탕으로 연구 상황 및 목적에 맞게 수정하여 활용되었다. 각각의 측정문항은 리커트 5점 척도를 사용하여 측정되었다. 서비스 점점 종업원의 관계유대를 측정하기 위해 Wang(2014)의 연구로부터 경제적 유대, 사회적 유대, 구조적 유대에 대한 개인의 지각을 평가하였다. 경제적 유대는 회사가 서비스 점점 종업원이 만족할 만한 경제적인 보상을 제공하는지를 3 가지 측정문항으로 평가하였으며, 사회적 유대는 회사가 서비스 점점 종업원이 직장 내 구성원과 관계 및 의사소통이 잘 되도록 지원하는지를 4 가지 측정문항을 통해 평가하였다. 구조적 유대는 회사가 서비스 점점 종업원에게 업무시간과 스케줄을 스스로 결정하도록 하는지를 3 가지 측정문항을 사용하여 평가하였다. 한편 개인-직업 적합성을 평가하기 위해 Saks and Ashforth(2002)의 연구로부터 4 문항을 사용하여 개인의 직업이 개인과 얼마나 일치하고 어울리는지를 측정하였다. 그리고 감정고갈을 평가하기 위해 Wang(2014)의 연구로부터 4 문항을 사용하여 직무를 통해 감정적으로 소모된 정도를 측정하였으며, 직무만족을 평가하기 위해 Jaramillo, Grisaffe, Chonko, and Roberts(2009)의 연구로부터 3 문항을 사용하여 직업 및 조직에 대해 만족하는 정도를 측정하였다.

IV. 실증분석

4.1 구성개념의 신뢰성 및 타당성

가설검증을 실시하기 전에 본 연구에서는 구성 개념에 대한 신뢰성과 타당성을 확인하고자 하였다. 신뢰성 확인을 위해 내적 일관성을 살펴보았으며, 타당성 확인을 위해 수렴타당성과 판별타당성을 확인하였다. 이를 위해 확인적 요인분석을 실시하였다(Hair, Anderson, Tatham, and Black, 2009). 수렴타당성 확인을 위해 복합신뢰성과 평균분산추출을 살펴보았다. 신뢰성의 기준은 일반적으로 0.7 이상이며, 복합신뢰성(CR) 0.7, 평균분산추출(AVE)은 0.5 이상이어야 수렴타당성이 확보되었다고 할 수 있다(Nunnally 1978; Fornell and Larcker 1981). 한편 판별타당성은 구성개념 간의 상관관계수 제곱 값이 평균분산추출보다 작거나, 반대로 평균분산추출의 제곱근이 구성개념 간의 상관관계수 보다 큰지를 검증하여 평가할 수 있다(Fornell and Larcker, 1981). 확인적 요인분석결과 모델 적합도는 $\chi^2 = 517.25(df=174, p = .000)$, CFI = .934, NFI = .904, TLI = .920, RMR = .043, RMSEA = .074로 나타나 전반적으로 수용 가능함을 확인하였다. 또한 신뢰성과 수렴타당성을 확인하는 지표들도 기준치를 상회하는 것을 확인하였다. 수렴타당성의 결과는 <표 1>에 제시되었다. 한편, 판별타당성을 검토한 결과 각각의 구성개념 사이의 상관관계수가 평균분산추출 값의 제곱근 보다 작은 것을 확인할 수 있다. 판별타당성의 결과는 <표 2>에 제시되었다.

4.2 연구가설의 검증

본 연구에서 제시한 연구모델에 대한 모형 적합도는 전반적으로 수용 가능한 수준으로 확인되었다($\chi^2 = 574.53(df=180, p = .000)$, CFI = .924, NFI = .894, TLI = .911, RMR = .055, RMSEA = .078). 구조방정식을 통한 가설검증 결과는 <표 3>에 제시하였다. 본 연구에서 관계유대가 서비스 점점 종업원의 개인-직업 적합성을 증가시킬 것으로 가설 1에서 예측하였다. 가설을 검증한 결과 경제적 유대는 .490 ($t = 9.499$)의 경로계수를 나타내었으며, 사회적 유대는 .255 ($t = 4.976$), 구조적 유대는 .217 ($t = 4.150$)의 경로계수를 확인하였다. 이를 통해 관계 유대 요소인 경제적 유대와 사회적 유대, 구조적 유대가 서비스 점점 종업원의 개인-직업 적합성을 증가시킬 것이라는 가설 1은 채택되었다. 본 연구에서 예측한 대로 기업이 서비스 점점 종업원과 관계를 구축하기 위해 실시하는 노력은 서비스 점점 종업원이 직업과 잘 어울리고 일치하는 것으로 인식하게 하는 요인이 된다.

가설 3을 확인한 결과, 개인-직업 적합성은 감정고갈에 $-.227(t = -3.611)$ 의 경로계수를 나타내었으며, 가설 4의 개인-직업 적합성이 직무만족에 미치는 영향은 $.774(t = 12.730)$ 으로 긍정적인 영향을 주는 것이 확인되었다. 즉, 개인-직업 적합성이 감정고갈을 감소시키는 영향력이 통계적으로 유의하였고, 직무만족을 증가시키는 영향력도 유의미한 것으로 나타나 본 연구에서 제시한 가설 3과 4는 지지되었다. 또한 감정고갈이 직무만족에 부정적으로 작용할 것으로 예측한 가설 5의 경로계수는 $-.118(t = -2.609)$ 로 나타났다. 따라서 가설 5는 지지되었으며, 서비스 점점 종업원의 감정고갈은 직무만족을 줄이는 선행요인임을 확인하였다.

〈표 1〉 확인적 요인분석 결과

측정변수	표준화 적재치	t-value	CR	AVE	Cronbach Alpha
경제적 유대	0.941	-	.954	.874	.956
	0.970	40.360			
	0.902	30.981			
사회적 유대	0.799	-	.923	.751	.879
	0.795	16.815			
	0.831	12.039			
	0.799	11.703			
구조적 유대	0.662	-	.841	.642	.859
	0.899	14.388			
	0.904	13.743			
개인-직업 적합성	0.763	-	.881	.648	.859
	0.810	15.254			
	0.775	14.802			
	0.764	14.389			
감정고갈	0.673	-	.865	.618	.809
	0.698	11.416			
	0.693	10.439			
	0.816	11.338			
직무만족	0.855	-	.908	.768	.900
	0.880	21.075			
	0.864	20.817			

$\chi^2 = 517.25$, $df=174$, $p=0.00$, $CFI=0.934$, $NFI=0.904$, $TLI=0.920$, $RMR=.043$, $RMSEA=0.074$

〈표 2〉 판별타당성 분석결과

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. 경제적 유대	2.57	0.99	.93					
2. 사회적 유대	3.64	0.67	.25**	.87				
3. 구조적 유대	3.37	1.01	.32**	.31**	.80			
4. 개인-직업적합성	3.10	0.77	.57**	.43**	.44**	.80		
5. 감정고갈	3.67	0.65	-.18**	-.03	-.24**	-.21**	.79	
6. 직무만족	3.05	0.87	.67**	.39**	.37**	.75**	-.29**	.88

**p < .01

〈표 3〉 가설검증 결과

hypothesized effects			estimate	t-value	
H1a	경제적 유대	→ 개인-직업적합성(+)	.490	9.499(p < 0.01)	가설 지지
H1b	사회적 유대	→ 개인-직업적합성(+)	.255	4.976(p < 0.01)	가설 지지
H1c	구조적 유대	→ 개인-직업적합성(+)	.217	4.150(p < 0.01)	가설 지지
H3	개인-직업적합성	→ 감정고갈(-)	-.227	-3.611(p < 0.01)	가설 지지
H4	개인-직업적합성	→ 직무만족(+)	.774	12.730(p < 0.01)	가설 지지
H5	감정고갈	→ 직무만족(-)	-.118	-2.609(p < 0.01)	가설 지지

$\chi^2 = 574.53$, $df=180$, $p=0.00$, $CFI=0.924$, $NFI=0.894$, $TLI=0.911$, $RMR=.055$, $RMSEA=0.078$

4.3 근무기간의 조절효과

본 연구에서는 가설 2를 통해 개인-직업 적합성에 대한 경제적 유대, 사회적 유대 그리고 구조적 유대의 영향력이 근무기간에 따라 달라질 것으로 예측하였다. 구체적으로 개인-직업 적합성에 대한 경제적 유대의 영향력은 근무기간이 짧을수록 증가할 것으로 예측하였고, 사회적 유대와 구조적 유대의 경우 근무기간이 길수록 개인-직업 적합성에 대한 영향력이 증가할 것으로 예측하였다. 이를 확인하기 위해 Jaccard and Wan(1996)이 제안한 조절효과모형을 사용하였다. 본 연구에서는 조절효과를 확인하기 위해 두 가지 조건에서 모형의 적합도를 비교하여 평가하였다. 우선 독립변수인 경제적 유대 및 사회적 유대, 구조적 유대와 종속변수인 개인-직업 적합성 사이의 관계가 근무기간에 따라 달라지는 것에 제약을 하지 않은 자유모형(free model)을 추정하였다. 다음으로, 독립변수인 경제적 유대 및 사회적 유대, 구조적 유대와 종속변수인 개인-직업 적합성 사이의 관계가 근무기간에 대하여 동일하도록 제약을 한 등가제약모형(equality constrained model)을 추정하였다. 이후, 자유모형과 등가제약모형 사이의 χ^2 를 비교하여 등가제약모형의 적합도가 유의

적으로 증가하였는지를 확인하여 조절효과를 검증하였다(Matsuno, Mentzer, and Özsoy, 2002).

근무기간에 따른 조절효과를 검증하기 위해 우선 근무기간이 긴 집단과 짧은 집단으로 구분하였으며, 이를 위해 6년을 기준으로 하였다. 본 연구에서는 근무기간을 3년 단위로 제시하고 본인이 해당하는 근무기간이 속한 구간에 체크하도록 하였다. 그리고 설문에서 인식가능한 최대의 근무기간이 12년이기 때문에 중간 값인 6년을 기준으로 하였다. 또한 6년을 기준으로 집단을 구분하였을 때 표본 크기의 차이가 가장 적었다(6년 미만 $n=192$, 6년 이상 $n=173$). 근무기간에 따라 관계유대 요인이 개인-직업 적합성에 미치는 조절효과를 파악한 결과 경제적 유대와 구조적 유대의 경우 두 집단 간 차이가 동일한 것으로 제약을 한 등가제약모형과 두 집단 간 차이에 제약을 하지 않은 자유모형 사이의 χ^2 차이는 유의적이지 못하였다. 그러나 사회적 유대의 경우 χ^2 차이가 유의적이었으며, 자유모형과 비교하여 등가제약모형의 χ^2 가 더 높은 것을 확인할 수 있었다. 따라서 사회적 유대가 개인-직업 적합성에 미치는 영향에 근무기간의 조절효과가 존재하는 것으로 확인되었다. 구체적으로 근무기간이 긴 집단의 사회적 유대 영향은 .392($t=5.140$)였으며, 근무기간이 짧은 집단의 사

〈표 4〉 조절효과 결과

			자유모델	계약모델
경제적 유대	→	개인-직업적합성		$\chi^2=755.69$, $df=361$
사회적 유대	→	개인-직업적합성	$\chi^2=755.66$, $df=360$	$\chi^2=762.94$, $df=361$
구조적 유대	→	개인-직업적합성		$\chi^2=755.98$, $df=361$

회적 유대 영향은 .147($t=2.191$)으로 파악되었다. 결론적으로 사회적 유대의 경우 서비스 점점 종업원의 개인-직업 적합성에 미치는 영향은 근무기간이 길수록 증가함을 본 연구에서 확인하였다.

V. 결론

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

이전까지의 선행연구에서는 다른 이해관계자와 비교하여 내부구성원과 관련된 연구가 상대적으로 부족할 뿐 아니라 관계마케팅의 영향을 확인하는 실증적인 증거는 미흡하였다. 이러한 측면에서 본 연구는 기업이 서비스 점점 종업원과의 관계구축을 위한 관계유대를 살펴보고자 하였다. 구체적으로, 기업의 관계유대가 서비스 점점 종업원의 심리적인 측면과 직무태도에 어떠한 영향을 주는지 확인하고자 하였다. 관계유대와 관련하여 선행연구에서는 기업이 고객과의 관계를 형성하고 발전시키기 위한 차원에서 관계유대의 영향력을 살펴보았다(Lin et al., 2003; Chen and Chiu, 2009; Nath and Mukherjee, 2012). 본 연구에서는 내부고객의 관점으로 종업원에 대한 기업의 관계유대를 살펴보고, 특히 경제 확장자 역할을 하는 서비스 점점 종업원을 중심으로 연구를 진행하였다. 이러한 연구를 통해 관계마케팅

에서의 관계유대가 서비스 점점 종업원의 감정을 관리하고 긍정적인 행동을 유발하는 실증적 증거를 제시함으로써 인해 마케팅 문헌에 기여하였다. 또한 종업원 관점으로 기업과 관계를 맺은 기간인 근무기간의 조절효과를 본 연구에서 살펴보았다. 해당 연구를 수행하기 위해 금융 및 보험 산업 서비스 제공자를 대상으로 설문조사를 실시하여 데이터를 분석하였다.

연구의 결과는 다음과 같다. 기업의 관계유대 전략인 경제적 유대와 사회적 유대, 그리고 구조적 유대는 서비스 점점 종업원의 개인-직업 적합성을 향상시키는 것으로 나타났다. 그리고 개인-직업 적합성이 높은 서비스 점점 종업원일수록 감정고갈이 줄어들며 직무에 만족하는 것으로 나타났다. 그리고 감정고갈은 서비스 점점 종업원이 직무를 만족하지 못하게 하는 요인으로 확인되었다. 한편, 관계유대가 서비스 점점 종업원의 개인-직업 적합성에 미치는 영향에 대한 근무기간의 조절효과와 관련하여 경제적 유대와 구조적 유대는 조절효과가 나타나지 않았다. 그러나 사회적 유대의 경우 근무기간에 따라 영향력이 달라지는 것을 확인하였다. 사회적 유대가 개인-직업 적합성에 미치는 영향은 서비스 점점 종업원의 근무기간이 길수록 더 증가하는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과를 바탕으로 다음의 논의가 가능하다.

첫째, 기업은 관계유대를 통해 서비스 점점 종업원의 개인-직업 적합성 향상시켜 감정적인 측면을 관리할 수 있고, 직무에 대해 긍정적인 태도를 가지도

록 관리할 수 있다. 이를 위해 기업은 서비스 접점 종업원이 충분하다고 인식할 수 있는 경제적 보상 체계를 구축하여 경제적 유대를 형성할 필요가 있다. 또한 기업은 서비스 접점 종업원 간의 사회적인 관계를 강화하기 위한 노력이 필요하다. 기업은 서비스 접점 종업원 사이의 정보를 촉진시키고 고객문제를 해결하기 위해 기업 내의 동호회 및 커뮤니티 등을 형성하고 수평적인 조직문화를 조성하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다. 이와 같은 노력을 통해 서비스 접점 종업원의 사회적인 소속감도 충족될 것이다. 한편, 구조적 유대 또한 서비스 접점 종업원의 정서적인 부분을 관리하는 요인이다. 기업은 유연한 근무 제도를 통해 서비스 접점 종업원을 직무에 몰입하도록 할 수 있으며(Harker Martin and MacDonnell, 2012), 일과 생활의 균형을 통해 직무와 관련한 행동을 할 수 있도록 한다. 이러한 기업의 노력은 서비스 접점 종업원의 생산성 향상으로 연결되어 성과로 이어질 뿐 아니라 감정적인 측면을 관리하지 못하여 나타나는 비용적인 측면을 감소하는데 긍정적으로 작용하게 된다(Zablah, Franke, Brown, and Bartholomew, 2012).

둘째, 기업은 서비스 접점 종업원에 대한 관계유대를 통해 개인-직업 적합성을 향상시킬 수 있을 뿐만 아니라 직무에 대한 정기적인 교육과 개인의 성장을 도울 수 있는 다양한 지원제도를 통해 개인-직업 적합성을 높일 수 있다. 기업은 급여 등을 통해 서비스 접점 종업원의 필요만을 채우거나 혹은 직무 수행 능력만을 향상시켜 개인-직업 적합성을 높이는 것 보다 능력-요구 적합성과 필요-제공 적합성을 동시에 충족하기 위한 노력이 필요하다. 뿐만 아니라 다양한 방법의 채용을 통해 직무를 수행하기에 적합한 능력을 보유한 구성원을 선발하여 개인-직업 적합성을 달성할 수 있다.

셋째, 개인-직업 적합성을 향상시키기 위한 관계 유대 중 사회적 유대만 근무기간에 따라 영향력이 차이가 났다. 경제적 유대 및 구조적 유대와 달리 사회적 유대만 근무기간에 따른 조절효과가 존재하는 이유에 대해서는 다음과 같이 설명할 수 있다. 개인이 직업에 대해 일치하고 적합하다고 느끼기 위해서는 직무를 수행하기 위해 요구되는 조건과 개인의 능력이나 기술이 일치해야 하며 개인의 필요를 직업이 충족할 수 있어야 한다(Yoo, 2013). 사회적 유대는 개인의 필요를 충족시켜줄 뿐 아니라 개인의 능력이나 기술을 향상시켜 직무를 수행하는데 원활하게 하는 요인으로 살펴볼 수 있다. 즉, 사회적인 소속감을 충족시켜주는데 사회적 유대가 도움이 될 뿐 아니라, 관계적인 부분을 활성화하여 구성된 사이의 정보를 촉진시킴으로 인해 업무에서의 나타나는 문제를 해결할 수 있도록 한다(Felício et al. 2014). 근무기간이 길수록 조직구성원의 직급은 높아지며, 업무에 대한 의사결정 문제의 중요도와 난이도 역시 상승하게 된다. 따라서 근무기간이 길어질수록 조직구성원은 업무에 대한 능력향상을 요구 받게 된다. 이러한 이유로 대인적인 관계를 통해 얻어지는 업무와 관련된 정보는 근무기간이 길수록 중요성이 더 커지며, 이로 인해 사회적 유대가 개인-직업 적합성에 미치는 영향은 근무기간이 길수록 더 증가하게 된다. 이와 달리 경제적 유대와 구조적 유대는 개인의 필요만 충족시켜주어 개인이 직업에 적합하다고 느끼게 하는 요인이기 때문에 근무기간과 상관없이 개인-직업 적합성에 영향을 주며, 따라서 조절효과도 없는 것으로 인식할 수 있다.

5.2 연구의 한계점

본 연구에서는 관계마케팅의 관점으로 내부구성원

인 서비스 접점 종업원에 대한 관계유대의 영향력을 살펴보고 학술적이고 실무적인 측면에서 다양한 논의를 진행하였다. 하지만 본 연구에서는 다음의 한계점도 존재한다.

첫째, 본 연구에서는 서비스 접점 종업원에 영향을 주는 관계유대의 요인을 경제적 유대와 사회적 유대, 구조적 유대의 세 가지 측면으로 살펴보았다. 서비스 접점 종업원은 직무의 특성상 기업과 고객 접점에 위치하기 때문에 고객과 조직의 양 측면에서 대인적인 관계가 형성된다. 따라서 사회적 유대 전략은 조직과 관련된 내부측면에서의 사회적 유대와 고객과 관련된 외부측면에서의 사회적 유대로 구분하여 살펴볼 필요가 있다. 그러나 본 연구에서는 사회적 유대를 기업과 관련된 측면으로만 살펴보았다. 향후 연구를 통해 사회적 유대를 두 가지 측면으로 구분하여 살펴본다면 더욱 확장된 연구가 될 것이다.

둘째, 본 연구에서는 관계유대가 서비스 접점 종업원의 개인-직업 적합성을 통해 감정고갈에는 부정적으로, 직무만족에는 긍정적으로 작용하는 것을 확인하였다. 비록 감정고갈이 낮아지고 직무만족이 높아지면 긍정적인 행동이 증가할 것으로 예측할 수 있지만, 본 연구에서는 행동적인 측면을 반영하지 못하였다. 향후 연구에서는 서비스 접점 종업원의 행동적 측면을 고려하여 더욱 완성도 높은 연구모델을 제시할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 금융 및 보험 산업에서 근무하는 서비스 접점 종업원을 대상으로 데이터를 수집하고 분석하였다. 금융 및 보험 산업에 근무하는 종업원은 다른 산업과 차별된 특징이 존재할 수 있다. 예를 들어 금융 및 보험 산업의 종업원이 다루는 서비스는 다른 서비스 산업에 비해 서비스가 복잡하기 때문에 개인-직업 적합성을 향상하기 위해 필요한 요인이나 감정고갈 수준이 다른 산업과 다를 수 있

다. 이는 본 연구의 결과가 전체 서비스 접점 종업원에게 적용하기에는 어려움이 있다는 사실을 의미한다. 따라서 다양한 산업을 대상으로 연구를 진행하여 연구결과의 일반화를 이끌어 낼 필요가 있다.

참고문헌

- 이정화·김지화(2012), “일부 치과위생사의 직무스트레스 및 사회심리적 스트레스와의 관련성 연구: 대구지역을 중심으로,” *한국콘텐츠학회논문지*, 12(1), 400-408.
- 장은미(1997), “경력관련 변수와 조직몰입 분석: 경력단계와 경력 경로와의 관계,” *경영학연구*, 26(2), 271-286.
- Allen, N. J., and J. P. Meyer(1993), “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?,” *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Babakus, E., U. Yavas, and N. J. Ashill(2010), “Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation,” *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17-31.
- Bartels, J., R. Douwes, M. de Jong, and A. Pruyn (2006), “Organizational Identification during a Merger: Determinants of Employees’ Expected Identification with the New Organization,” *British Journal of Management*, 17(1), 49-67.
- Berry, L. L.(1995), “Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Bitner, M. J.(1990), “Evaluating Service Encounters:

- The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Bitner, M. J., B. H. Booms, and L. A. Mohr(1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Boles, J. S., M. W. Johnston, and J. F. Hair(1997), "Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work-Related Consequences," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 17-28.
- Brown, J. R., and C. S. Dev(1997), "The Franchisor-Franchisee Relationship," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(6), 30-38.
- Cable, D. M., and D. S. DeRue(2002), "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions," *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Chen, Y. L., and H. C. Chiu(2009), "The Effects of Relational Bonds on Online Customer Satisfaction," *Service Industries Journal*, 29(11), 1581-1595.
- Cherrington, D. J., S. J. Condie, and J. L. England (1979), "Age Work Values," *Academy of Management Journal*, 22(3), 617-623.
- Chiu, H. C., M. Lee, Y. C. Hsieh, and L. Y. Chen (2007), "Building Customer Relationships: A Comparison across Multiple Service Encounters," *Advances in Consumer Research-North American Conference Proceedings*, 34, 720-725.
- Cordes, C. L., and T. W. Dougherty(1993), "A Review and an Integration of Research on Job Burnout," *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cranny, C. J., P. C. Smith, and E. F. Stone(1992), *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*, New York: Free Press.
- Dash, S., E. Bruning, and K. K. Guin(2009), "A Cross-Cultural Comparison of Individualism's Moderating Effect on Bonding and Commitment in Banking Relationships," *Marketing Intelligence and Planning*, 27(1), 146-169.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Edwards, J. R.(1991), *Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique*, John Wiley & Sons.
- Felício, A. J., E. Couto, and J. Caiado(2014), "Human Capital, Social Capital and Organizational Performance," *Management Decision*, 52(2), 350-364.
- Fornell, C., and D. F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gaines, J., and J. M. Jermier(1983), "Emotional Exhaustion in a High Stress Organization," *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586.
- George, W. R.(1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level," *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.
- Giannikis, S. K., and D. M. Mihail(2008), "Predicting Organizational Commitment: A Field Study of Full-Time and Part-Time Retail Employees," *The Business Review, Cambridge*,

- 10(2), 69-78.
- Gouldner, A. W.(1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25(2), 161-78.
- Gounaris, S. P., and K. Venetis(2002), "Trust in Industrial Service Relationships: Behavioral Consequences, Antecedents and the Moderating Effect of the Duration of the Relationship," *Journal of Services Marketing*, 16(7), 636-655.
- Gremler, D. D., and K. P. Gwinner(2000), "Customer-Employee Rapport in Service Relationships," *Journal of Service Research*, 3(1), 82-104.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black(2009), *Multivariate Data Analysis with Reading*(7th Edition), Prentice Hall, New York.
- Halbesleben, J. R., and M. R. Buckley(2004), "Burnout in Organizational Life," *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Harker Martin, B., and R. MacDonnell(2012), "Is Telework Effective for Organizations? A Meta-Analysis of Empirical Research on Perceptions of Telework and Organizational Outcomes," *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Harrison-Walker, L. J., and S. E. Neeley(2004), "Customer Relationship Building on the Internet in B2B Marketing: A Proposed Typology," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 19-35.
- Herington, C., L. W. Johnson, and D. Scott(2006), "Internal Relationships: Linking Practitioner Literature and Relationship Marketing Theory," *European Business Review*, 18(5), 364-381.
- Hsieh, Y. C., H. C. Chiu, and M. Y. Chiang(2005), "Maintaining a Committed Online Customer: A Study across Search-Experience-Credence Products," *Journal of Retailing*, 81(1), 75-82.
- Huang, M. H.(2008), "The Influence of Selling Behaviors on Customer Relationships in Financial Services," *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 458-473.
- Jaccard, J., and C. K. Wan(1996), *LISREL Approaches to Interaction Effects in Multiple Regression*, Thousand Oaks, Calif. Sage.
- Jaramillo, F., D. B. Grisaffe, L. B. Chonko, and J. A. Roberts(2009), "Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365.
- Joseph, K., and C. Dai(2010), "Human Resources Motivation in a Workplace: A Case Study of a Utility Company in Abidjan, Cote D'Ivoire," *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(12), 151-159.
- Judge, T. A., and J. E. Bono(2001), "Relationship of Core Self-Evaluations Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Karatepe, O. M.(2013), "The Effects of Work Overload and Work-Family Conflict on Job Embeddedness and Job Performance: The Mediation of Emotional Exhaustion," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614-634.
- Karatepe, O. M., and M. Tekinkus(2006), "The Effects of Work-Family Conflict, Emotional Exhaustion, and Intrinsic Motivation on

- Job Outcomes of Front-Line Employees," *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 173-193.
- Karatepe, O. M., I. Yorganci, and M. Haktanir(2009), "Outcomes of Customer Verbal Aggression among Hotel Employees," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 713-733.
- Kristof-Brown, A. L.(2000), "Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit," *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kuenzel, S., and E. Krolikowska(2008), "The Effect of Bonds on Loyalty towards Auditors: The Mediating Role of Commitment," *The Service Industries Journal*, 28(5), 685-700.
- Lauver, K. J., and A. Kristof-Brown(2001), "Distinguishing between Employees' Perceptions of Person - Job and Person - Organization Fit," *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lee, Y. K., S. Kim, M. S. Kim, J. H. Lee, and K. T. Lim(2015), "Relational Bonding Strategies in the Franchise Industry: The Moderating Role of Duration of the Relationship," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 830-841.
- Lewin, J. E., and J. K. Sager(2009), "An Investigation of the Influence of Coping Resources in Salespersons' Emotional Exhaustion," *Industrial Marketing Management*, 38(7), 798-805.
- Liang, C. J., and H. J. Chen(2009), "How to Lengthen, Deepen and Broaden Customer-Firm Relationships with Online Financial Services?," *Journal of Financial Services Marketing*, 14(3), 218-231.
- Liang, C. J., and W. H. Wang(2005), "Integrative Research into the Financial Services Industry in Taiwan: Relationship Bonding Tactics, Relationship Quality and Behavioural Loyalty," *Journal of Financial Services Marketing*, 10(1), 65-83.
- Lin, N. P., J. C. Weng, and Y. C. Hsieh(2003), "Relational Bonds and Customer's Trust and Commitment: A Study on the Moderating Effects of Web Site Usage," *Service Industries Journal*, 23(3), 103-124.
- Liljander, V., and I. Roos(2002), "Customer-Relationship Levels - from Spurious to True Relationships," *Journal of Services Marketing*, 16(7), 593-614.
- Martin, H. B., and R. MacDonnell(2012), "Is Telework Effective for Organizations? A Meta-Analysis of Empirical Research on Perceptions of Telework and Organizational Outcomes," *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Maslach, C.(1982), "Understanding Burnout Definitional Issues in Analyzing a Complex Phenomenon," In W, S, Paine(Ed.), *Job Stress and Burnout*, (pp. 29-40), Beverly Hills, CA: Sage.
- Maslach, C., and S. E. Jackson(1981), "The Measurement of Experienced Burnout," *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Matsuno, K., J. T. Mentzer, and A. Özsomer(2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- Melancon, J. P., S. M. Noble, and C. H. Noble(2011), "Managing Rewards to Enhance Relational Worth," *Journal of the Academy of Marketing*

- Science*, 39(3), 341-362.
- Morgan, R. M., and S. D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mosadegh Rad, A. M., and M. Hossein Yarmohammadian (2006), "A Study of Relationship between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction," *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28
- Nath, P., and A. Mukherjee(2012), "Complementary Effects of Relational Bonds in Information Asymmetry Contexts," *Journal of Services Marketing*, 26(3), 168-180.
- Netemeyer, R. G., and J. G. Maxham(2007), "Employee versus Supervisor Ratings of Performance in the Retail Customer Service Sector: Differences in Predictive Validity for Customer Outcomes," *Journal of Retailing*, 83(1), 131-145.
- Newman, A., and A. Z. Sheikh(2012), "Organizational Rewards and Employee Commitment: A Chinese Study," *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 71-89.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Perrewé, P. L., K. L. Zellars, G. R. Ferris, A. M. Rossi, C. J. Kacmar, and D. A. Ralston(2004), "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict," *Academy of Management Journal*, 47(1), 141-152.
- Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Read, D.(2005), "Monetary Incentives, What Are They Good for?," *Journal of Economic Methodology*, 12(2), 265-276.
- Reinartz, W. J., and V. Kumar(2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a Non-contractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing*, 64(4), 17-35.
- Rodríguez, C. M., and D. T. Wilson(2002), "Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in US-Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modeling Approach," *Journal of International Marketing*, 10(4), 53-76.
- Rosenbaum, M. S., and C. A. Massiah(2007), "When Customers Receive Support from Other Customers: Exploring the Influence of Intercustomer Social Support on Customer Voluntary Performance," *Journal of Service Research*, 9(3), 257-270.
- Rynes, S. L., and B. Gerhart(1993), "Recruiter Perceptions of Applicant Fit: Implications for Individual Career Preparation and Job Search Behavior," *Journal of Vocational Behavior*, 43(3), 310-327.
- Saks, A. M., and B. E. Ashforth(2002), "Is Job Search Related to Employment Quality? It All Depends on the Fit," *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 646-654.
- Scroggins, W. A.(2007), "An Examination of the Additive versus Convergent Effects of Employee Perceptions of Fit," *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1649-1665.
- Sweeney, J. C., and D. A. Webb(2007), "How Functional, Psychological, and Social Relationship Benefits Influence Individual and Firm Commitment to the Relationship," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(7),

- 474-488.
- Tortosa, V., M. A. Moliner, and J. Sánchez(2009), "Internal Market Orientation and Its Influence on Organisational Performance," *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1435-1456.
- Virick, M., J. D. Lilly, and W. J. Casper(2007), "Doing More with Less: An Analysis of Work Life Balance among Layoff Survivors," *Career Development International*, 12(5), 463-480.
- Wang, E. S.-T.(2014), "The Effects of Relationship Bonds on Emotional Exhaustion and Turnover Intentions in Frontline Employees," *Journal of Services Marketing*, 28(4), 319-330.
- Ward, T., and T. S. Dagger(2007), "The Complexity of Relationship Marketing for Service Customers," *Journal of Services Marketing*, 21(4), 281-290.
- Yen, D. A., and B. R. Barnes(2011), "Analyzing Stage and Duration of Anglo-Chinese Business-to-Business Relationships," *Industrial Marketing Management*, 40(3), 346-357.
- Yoo, J.(2013), "The Influence of Social Undermining on the Service Employee's Customer-Oriented Boundary-Spanning Behavior," *Journal of Services Marketing*, 27(7), 539-550.
- Yoon, M. H., S. E. Beatty, and J. Suh(2001), "The Effect of Work Climate on Critical Employee and Customer Outcomes: An Employee-Level Analysis," *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500-521.
- Young, L., and S. Denize(1995), "A Concept of Commitment: Alternative Views of Relational Continuity in Business Service Relationships," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(5), 22-37.
- Zablah, A. R., G. R. Franke, T. J. Brown, and D. E. Bartholomew(2012), "How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A meta-analytic evaluation," *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40.

〈부록〉 측정문항

경제적 유대

1. 회사는 내가 만족할만한 총 수입을 제공한다.
2. 회사는 내가 만족할만한 월급을 제공한다.
3. 회사는 내가 기대한 만큼의 급여를 제공한다.

사회적 유대

1. 회사는 나와 직장동료들이 의사소통이 잘되도록 있도록 지원한다.
2. 회사는 나와 직장동료들이 좋은 관계를 유지하도록 있도록 지원한다.
3. 회사는 나와 직장상사가 의사소통이 잘되도록 있도록 지원한다.
4. 회사는 나와 직장상사가 좋은 관계를 유지하도록 있도록 지원한다.

구조적 유대

1. 회사는 추가근무를 얼마나 할지 내가 결정할 수 있게 한다.
2. 회사는 내가 근무시간을 자율적으로 조절할 수 있게 한다.
3. 회사는 내가 업무 스케줄을 유연하게 관리할 수 있게 한다.

개인-직업 적합성

1. 내 직업은 나와 잘 어울린다.
2. 내가 평소에 하고 싶은 것들을 내 직업을 통해 실현할 수 있다.
3. 내가 가진 지식이나 기술, 능력과 재능들은 내 직업에 꼭 맞는 부분이다.
4. 내 직업은 내가 평소에 원하던 직업이다.

감정고갈

1. 일 하다보면 에너지가 고갈되는 것을 종종 느낀다.
2. 아침에 일 하러갈 때 피곤함을 느끼는 경우가 있다.
3. 내 직업 때문에 좌절이나 실망감을 종종 느낀다.
4. 일하는 것 때문에 피곤함을 종종 느낀다.

직무만족

1. 대체적으로 현재의 직업이 만족스럽다.
2. 급여나 동료 등, 모든 부분을 고려해 볼 때, 지금의 직업이 만족스럽다.
3. 내 일에 대해 개인적으로 큰 만족감을 느낀다.

Establishing Relationship between Corporation and Customer-Contact Employees: Psychological Response of Customer-Contact Employees toward Relationship Bonds

Myoung Soung Lee* · Sang-Lin Han**

Abstract

The previous studies on relationship marketing put emphasis on the importance of the relationship between corporation and employees owing to its effects toward external customers but they lack the empirical evidence in the academic aspect. Moreover, even though the variations of corporate performance are being identified owing to the way of treating employees, the discussion for establishing the relationship between corporation and employees is not taking place. The relationship marketing literature examines relationship bonds as the strategy for relationship establishment and the literature identified that relationship bonds is decisive in the relational performance toward customers. This relationship bonds is sought as the strategy to enhance the relationship between corporation and customers and the relationship between corporations but the studies on employees is insufficient. Thus, this study aimed to explore the effects of relationship bonds on customer-contact employees. Specifically, firstly, it tried to figure out the effects of the three elements of relationship bonds(financial bonds, social bonds, and structural bonds) toward emotional exhaustion and job satisfaction through the person-job fit of customer-contact employees and secondly, it tried to examine the moderating effect of work period as the relationship period which is the relational characteristic between relationship bonds and person-job fit. For this objective, this study conducted questionnaire surveys targeting 365 service providers of financial and insurance industry.

* School of Business, Kyungpook National University, Korea, First Author

** School of Business, Hanyang University, Korea, Corresponding Author

As a result of the analysis, financial bonds, social bonds, and structural bonds were found to have positive influence on person-job fit of customer-contact employees. In addition, the customer-contact employees with high person-job fit had a low emotional exhaustion and were satisfied with their job. Also, emotional exhaustion was found to be the factor which make customer-contact employees unsatisfied with their job. Meanwhile, financial bonds and structural bonds do not have a moderating effect with regard to the work period. But work period moderates positive influence of social bonds on person-job fit.

Key words: customer-contact employee, relationship bonds, person-job fit, emotional exhaustion, job satisfaction, work period

-
- 저자 이명성은 현재 경북대학교 경영대학 초빙교수로 재직 중이며 한양대학교 대학원에서 경영학박사를 취득하였다. 세부전공은 마케팅이며 주요연구분야는 서비스 접점 종업원의 소진 및 직무열의에 미치는 요인 및 결과, 감정노동, 관계마케팅 등이다.
 - 저자 한상린은 현재 한양대학교 경영학부 교수로 재직 중이며 미국 Pennsylvania State University에서 경영학박사를 취득하였다. 세부전공은 마케팅이며 주요 연구분야는 B2B마케팅, 유통전략, 서비스마케팅, 신상품전략 등이다.