

서비스 점점종업원 지원이 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향*

윤만희

대구대학교 경영·관광학부 부교수
(mhvoon@biho.taegu.ac.kr)

.....

본 연구에서는 서비스 점점종업원에 대한 다양한 지원을 검토한다. 종업원이 지각하는 조직차원의 지원, 상사의 지원, 서비스 고객의 참여와 같은 종업원 지원은 종업원의 태도와 행동에 영향을 미치며 나아가 서비스품질에 대한 고객 평가에도 영향을 미치는 것으로 제안하였다. 서비스 점점종업원과 고객 자료를 동시에 고려한 본 연구에 따르면 종업원에 대한 근접적 지원, 즉 상사지원과 고객참여가 거시적 지원이라 할 수 있는 조직지원에 비해 직무만족과 서비스품질에 보다 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 직무만족은 서비스 품질을 결정하는데 강력하고 중심적인 역할을 하고 있음을 확인하였다. 이 직무만족 개념은 다양한 지원 변수에 대한 종업원의 인지 상태를 서비스 품질변수에 연결시켜 주는 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

.....

1. 서론

대부분 서비스업체에 있어 서비스는 고객과 점점종업원 사이의 상호작용·접촉을 통하여 전달되기 때문에 고객에 대한 점점종업원의 태도와 행위는 고객의 서비스품질 지각, 만족, 업무 실적 등을 결정하게 된다(Bowen and Schneider 1985; Pfeffer 1994). 최근 서비스 마케팅의 연구나 실무분야 모두에서 서비스접점의 종업원 역할을 강조하고 있으며, 특히 종업원 만족을 양질의 서비스와 고객만족을 창출하기 위한 전략적 도구로 생각하는 내부마케팅(internal marketing)은 점점종업원에 대하여 특별한 관심을 기울이고 있다(유희화·권혁중 1996; Band 1988; George 1990).

내부마케팅 관점에 따르면, 만약 서비스업체가 점점종업원으로 하여금 고객에게 일을 잘 하게 하려면 우선 자신의 종업원과의 일부터가 잘 되어야 한다

(George 1990). 즉, 고객과의 외부 거래의 목적을 달성하기 앞서 점점종업원과 조직 사이의 내부 교환이 효과적 그리고 만족스럽게 수행되어야 한다. Bateson(1985)은 서비스 접점을 고객, 서비스 종업원, 그리고 서비스업체 모두가 통제권을 잡기 위해 서로 다투는 싸움터로 비유하고 서비스 결과는 이들 세 주체가 어떻게 일을 수행하는가 여부에 달려 있는 것으로 보고 있다. 내부마케팅에서는 서비스 종업원을 내부 고객(internal customer)으로 규정하고 외부 고객에 대한 양질의 서비스와 만족을 달성하기 앞서 서비스 종업원에 대한 지원과 이들의 만족을 강조하고 있다. 특히, 점점종업원에 대한 지원은 외부 고객을 서비스 전달과정의 공동생산자(co-producer) 혹은 부분 종업원(partial employee)으로 보는 서비스업체 상황에서 더욱 필요하며, 보다 나은 서비스 결과를 창출하기 위해 조직, 직속 상사, 심지어 이들 업체의 고객들조차도 점점종업원을 지원해야 한다.

서비스업체에 있어 점점종업원의 경제적(boundary) 위치와 그 역할에 관련한 많은 마케팅 연구가 있었다. 그리고 Hartline and Ferrell(1996)의 지적대로 조직의 목표와 실적을 달성하기 위해 어떤 조직적 요소가 이들 종업원의 호의적인 태도와 행위를 끌어 낼 수 있는지에 대해서도 상당한 연구가 있었다. 그러나 서비스 점점종업원이 일상 업무중 통상적으로 상호작용·접촉하는 주요 주체들 즉 조직, 상사, 고객이 이들 종업원에 대하여 보여 주는 행위와 태도가 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 거의 없는 실정이다. 특히, 점점종업원의 행위와 태도를 설명하기 위해 조직 지원이나 상사의 지원을 개별적으로 분석한 연구는 있었으나 이를 종합적으로 검토한 연구는 매우 부족하며, 이들 지원방법에 따른 차별적 효과에 대해서는 연구가 거의 없는 실정이다. 따라서, 서비스 점점의 관련 당사자들이 점점종업원의 반응에 어떠한 영향을 미치며 나아가 이들 점점종업원의 태도와 행위가 고객이 지각하는 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는지를 검토할 필요가 있다.

본 연구의 목적은 서비스 점점종업원에 대한 관련 당사자들(조직, 상사, 고객)의 지원이 직접적으로 점점종업원의 태도와 행위(직무만족, 작업노력)에, 그리고 간접적으로 고객의 서비스품질 평가에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하는데 있다. 물론, 작업환경변수, 인적관리변수, 서비스품질 사이의 관계를 검토하는 연구가 없지는 않았다(Babin and Boles 1996; Hartline and Ferrell 1996; Schneider et al. 1998; Weatherly and Tansik 1993). 그러나 본 연구에서는 종업원관련 구성개념과 고객관련 구성개념을 단일 연구에서 동시에 고려함으로써 점점종업원이 지각하는 조직지원, 상사지원, 고객참여가 종업원의 작업노력, 직무만족에 어떠한 영향을 미치며 나아가 이들 직무만족

과 작업노력 변수가 고객의 서비스품질 평가에 어떻게 기여하는지를 검토한다. 그리고 구조방정식 모델(structural equation modeling)을 이용하여 이들 세가지 지원변수가 서비스품질에 미치는 간접효과를 확인한다.

II. 배경연구와 가설설정

2.1 조직지원과 종업원반응

지각된 조직지원(POS: Perceived Organizational Support)이란 조직이 종업원의 공헌을 인정하고 그들의 복지 문제에 관심을 가지고 있는지는 종업원이 지각하는 정도를 말한다(Eisenberger et al. 1986, 1990). 이 개념은 Eisenberger et al.(1986)이 조직몰입에 대한 계산적 그리고 감정적 해석을 통합하여 사회교환으로까지 확대하기 위해 제안한 것이다. Eisenberger et al.(1986)에 따르면, 종업원은 그들의 승인, 제휴, 존중에 대한 사회적 요구를 충족시키기 위해, 그리고 증가된 노력에 대하여 보다 많이 보상하려는 조직의 의도를 가늠하기 위해 그들에 대해 조직이 얼마나 관심을 가지고 존중하는가에 대한 그들의 지각을 사용하게 된다. 지각되는 조직지원은 조직에 대한 감정적 밀착(affective attachment)뿐만 아니라 조직 목적을 위해 더욱 열심히 노력할 경우 더 많은 보상을 받을 것이라는 기대감 역시 증가시키게 된다. 또한 사회교환이론의 호혜주의 원칙에 따르면 혜택의 수혜자는 혜택을 제공한 사람에게 대하여 보상해야 한다는 도덕적 의무감을 갖게 된다(Gouldner 1960). 종업원은 조직지원을 많이 지각하게 될수록 조직에

도움이 되는 행위로 보상하려는 의무감을 보다 많이 가지게 된다(Bettencourt 1997; Shore and Wayne 1993).

조직행위 연구자들에 따르면 종업원이 지각하는 조직지원은 출석, 근면성, 몰입, 혁신, 순응 등과 정(+)의 관계를 가진다(Eisenberger et al. 1986, 1990; Shore and Wayne 1993). 그러나 서비스 마케팅 분야에서는 점점종업원에 대한 조직적 지원이 종업원의 태도와 행위에 큰 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고 별 관심을 끌지 못하였다. 서비스 접점에 있어 조직지원은 종업원에 대한 구조적, 거시적 수준의 지원으로서 종업원의 노력 행위와 직무만족에 영향을 미친다. 사회교환이론에서 볼 때, 점점종업원은 조직지원을 많이 지각할수록 조직에 대한 감정적 밀착이 높아질 뿐 아니라 노력에 따라 보다 많은 보상을 받을 것이라는 기대 또한 커지게 된다. 또한 Eisenberger et al.(1990)에 따르면 종업원의 이러한 기대감과 감정적 밀착은 조직목표 달성을 위한 노력을 증가시키게 되는데 이는 출석이나 실적 형태로 나타나기도 한다. 이상의 논의를 토대로 다음의 가설을 설정한다.

H₁: 종업원이 조직지원을 지각할수록 종업원은 작업에 더 많은 노력을 기울일 것이다.

2.2 상사지원

상사지원은 상사의 사회·감정적 관심을 말하는 것으로, 상사가 부하직원에 대하여 심리적 지원, 상호신뢰, 친절, 도움과 같은 조성적 분위기를 창출하는 정도로 의미한다(House 1971). 이러한 지원 분위기는 상사를 가까이하기 쉽게 하든가, 집단 구성원의 개별적 복지를 보살피든가, 부하 직원

에게 호의를 베풀든가, 아니면 변동사항을 사전에 통지해 주는 것 등과 같은 일을 통해서 조성될 수 있다(Michaels et al. 1987).

상사지원의 정도는 부하직원의 동기, 직무만족, 실적/수행(performance) 등에 영향을 미칠 수 있다(Bain and Boles 1996; Michaels et al. 1987). 앞서 언급한 조직지원은 점점종업원의 태도와 행동에 영향을 미칠 수 있는 거시적 작업환경 변수인 반면, 상사지원은 상사와 종업원 사이의 밀접성 특성에 따라 미시적 작업환경변수로 볼 수 있다. 만약 점점종업원이 그들의 상사가 그들을 염려하고 관심을 가지고 있음을 알게 되고, 사회·감정적 지원을 제공하고 있음을 지각하게 된다면 종업원은 그들 작업환경과 직무에 대해서 보다 적극적인 일 것이며(Bain and Boles 1996; Kopelman et al.1990; Michaels et al. 1987), 보다 많은 노력을 기울이게 될 것이다(Brown and Peterson 1994). 이를 토대로 다음의 가설을 설정한다.

H₂: 종업원이 상사지원을 많이 지각할수록 종업원의 직무만족은 높아질 것이다.

H₃: 종업원이 상사지원을 많이 지각할수록 종업원은 작업에 더 많은 노력을 기울일 것이다.

2.3 고객참여

고객참여를 통한 지원은 서비스 전달과 관련한 고객의 행위이다 (Cermak et al. 1994). Day (1970), Greenwald and Leavitt (1985)에 따르면 관여(involve)가 전통적으로 어떤 제품이 소비자에 대하여 가지는 개인적 연관성 혹은 중요성이라 한다면, 참여는 관여 상태를 반영하는 행

위이다. 즉, 관여는 구매 혹은 제품과 관련한 소비자의 태도 혹은 심리상태에 관한 것인 반면, 참여는 서비스의 생산과 소비와 관련하여 이들 태도와 심리상태를 의미한다. Bettencourt (1997)는 고객참여를 서비스 생산과 전달과정에서의 고객이 보여 주는 적극적으로 역할로 규정하고 있다. 가령 은행 서비스 접점의 경우, 고객의 참여 행위는 이용 고객으로서 종업원에 대한 예의바른 행동, 필요한 사항의 구체적 설명, 명쾌하고 이해가 용이한 진술, 종업원 설명에 대한 주의깊은 경청과 존중하는 자세 등을 예로 들 수 있을 것이다.

제품과 달리 서비스는 생산과 소비가 동시에 발생하며 이러한 동시성으로 말미암아 서비스 고객은 서비스가 수행될 때 서비스 전달과정에 참여하게 된다(Zeithaml 1981). 특히 상호작용이 많은 서비스 접점의 경우, 서비스 생산과정에 있어 고객참여는 서비스품질과 고객만족을 결정하고(Bateson 1985; Cermak, File, and Prince 1994; Zeithaml 1981) 나아가 서비스업체에 중요한 관리적 유익을 제공하는데(Chase 1978; Kelley, Donnelly, and Skinner 1990) 중대한 역할을 한다. 서비스 접점에서 차지하는 고객참여가 지니는 중요성에도 불구하고 이 개념 그리고 관련한 이론적 측면에 대한 연구는 부족하며, 특히 서비스 접점종업원과 관련해서는 거의 연구가 되지 않은 실정이다.

종업원 노력행위에 관한 탐색적 연구에서 Mohr and Bitner (1995)는 서비스 접점에서의 고객의 행위와 태도는 종업원 노력을 결정하는 중요한 요인중 하나임을 발견하였다. 이들에 따르면 대부분 서비스접점에서 고객은 그들 자신의 훌륭한 태도와 행위로 인하여 종업원은 최선의 노력을 기울이게 된다.

특히, 접점종업원의 입장에서 볼 때 고객참여는 종업원의 노력과 직무만족에 영향을 줄 수 있는 중요한 인적 자원이다. 이원적(dyadic) 상호작용이 이루어지는 서비스 접점에서 종업원은 그들에 대한 고객의 행위 혹은 태도 여하에 따라 그들의 수행행위가 달라질 수 있을 것이다. 만약 종업원이 고객으로부터의 적극적인 협력이나 지원적 행위를 받고 있음을 지각하게 된다면 이는 호혜주의 규범(norm of reciprocity)에 따라 종업원의 작업노력을 진작시키게 되며 또한 종업원 직무만족을 증대시킬 수 있을 것이다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정한다.

H4: 종업원이 고객의 긍정적 참여를 지각할수록 종업원의 직무만족은 높아질 것이다.

H5: 종업원이 고객의 긍정적 참여를 지각할수록 종업원은 작업에 더 많은 노력을 기울일 것이다.

2.4 직무만족, 고객노력, 고객의 서비스품질 평가

직무만족은 사람이 직무를 직무가치 달성이나 달성을 돕는 것으로 평가하는데 따른 즐거운 감정적 상태로 정의할 수 있다(Locke 1969). 판매원관리와 관련한 연구에서 Churchill, Ford, and Walker (1974)는 직무자체와 작업 환경 모든 부분에서 발전할 수 있는 보상, 성취, 좌절, 만족, 불만족 등을 포함하기 때문에 직무만족은 광범한 개념적 영역을 지니고 있는 것으로 규정하고 있다.

그간의 메타분석(meta-analysis)에 따르면 종업원의 직무만족과 실적·수행(performance) 사이에는 논리적, 직관적 연계성에도 불구하고 이들 변수간의 상관관계는 높지 않은 것으로 나타나고 있다(예, Iaffaldano and Muchinsky(1985),

상관계수 .17; Vroom(1964), 상관계수 .14). 그러나 Churchill et al.(1985)은 이러한 낮은 계수값의 원인을 직무만족 변수를 노력, 팀워크, 친절함 등과 같은 종업원의 행위적 결과(behavioral outcome)보다는 판매실적과 같은 결과실적(outcome performance)과 연결하였기 때문인 것으로 주장하였다.

서비스 접점에서 종업원의 행위적 결과는 고객이 지각하는 서비스라 할 수 있다(Bitner 1990). 즉, 고객이 지각하는 서비스 품질은 종업원과 고객사이의 상호작용·접촉에서 종업원이 성취할 수 있는 가장 중요한 행위적 실적중 하나이다. 서비스 마케팅에서 Bowen and Schneider(1985), Parkington and Schneider(1979), Schneider (1980), Schneider and Bowen(1985)은 종업원 직무만족과 고객이 지각하는 서비스품질과의 관계를 연구하였다. 만족한 종업원은 고객을 돕는 행위에 몰입할 가능성이 높다(Locke and Latham 1990; Weatherly and Tansik 1993). 또한 Schneider(1980)는 직무만족이 양질의 서비스 전달의 주요 원인임을 발견하였다. 이를 토대로 다음의 가설을 설정한다.

H₆: 종업원이 직무에 만족할수록 고객이 지각하는 서비스품질의 수준은 높아질 것이다.

노력은 동기이론의 가장 중요한 개념중 하나이다 (Mohr and Bitner 1995). Locke et al.(1981)은 노력을 에너지 지출(energy expenditure)로 정의하였다. 노력은 행위 혹은 일련의 행위에 투입되는 에너지의 양이라 할 수 있다. 그러나 노력과 동기 사이에는 다소의 혼동이 있는 듯하다. Brown and Peterson(1994), Walker, Churchill, and

Ford (1977)는 이 두 개념을 구분하고 동기를 노력의 선행변수로 규정하고 있다. 이들에 따르면 노력은 과업 혹은 작업을 달성하는데 사용되는 힘, 에너지, 혹은 활동인 반면, 동기는 행위의 방향, 강도, 지속성과 관련한 선택에 대한 개인의 심리적 상태이다. 그간의 연구에 따르면 노력은 동기와 수행·실적 사이의 매개변수로서 동기를 작업의 성취로 전환시키는 메카니즘으로 파악하고 있다(Brown and Peterson 1994; Naylor, Pritchard, and Ilgen 1980; Walker et al. 1977). 종업원의 작업노력 개념을 서비스 품질을 중요한 행위적 결과로 보는 서비스 접점에 적용하였을 때 다음의 가설을 제시할 수 있다.

H₇: 종업원이 작업에 노력을 기울일수록 고객이 지각하는 서비스품질 수준은 높아질 것이다.

종업원 작업노력과 직무만족 사이의 관계의 기초가 될 수 있는 몇 가지 이론이 존재한다. 첫째, Cherrington(1980)은 일에 대한 심리적 가치는 수단적 가치와 목적 가치로 구분하였다. 수단적 가치는 일을 다른 목적을 달성하기 위한 하나의 도구로 인식하는 반면, 목적 가치는 일 그 자체를 긍정적인 활동으로 보고 있다. 만약 일에 대한 심리적 가치를 전자에 한정시키는 경우 종업원이 기울이는 노력은 H7과 같이 양질의 서비스를 얻기 위한 수단이 될 것이다. 그러나 심리적 가치를 후자로까지 확대하는 경우 종업원이 기울이는 노력은 긍정적인 미덕이 되며 나아가 일에 대한 노력 그 자체는 종업원에게 의미와 만족감을 주게 될 것이다.

둘째, 내생적 동기이론(Deci 1975; Deci and Ryan 1985)에 따르면 사람의 일에 대한 동기는

타고 난 것이며, 일 자체는 일하는 사람이 일을 기꺼이 떠 맡고 일을 하나의 도전으로 생각할 만큼이나 성취욕구와 만족을 제공한다. 셋째, 자아이론(Bem 1972)과 인지부조화이론(Festinger 1957)에서 볼 때, 사람은 그들이 노력한 행위를 토대로 태도를 조정 혹은 결정한다. 자아이론에 따르면 사람은 그들이 드러내는 행위로부터 태도를 추정하게 되며, 인지부조화이론은 행위와 일치하지 않은 태도로 말미암아 발생하는 긴장을 해소하기 위해 행위와 일치하게끔 태도를 조정하는 것으로 보고 있다. 마지막으로, Brown and Peterson (1994)은 노력을 기울이게 되면 이로 말미암아 얻거나 경험하게 되는 대상, 결과, 감정상태 등에 대한 평가 또한 증가하게 된다고 주장하고 있다. 종업원은 지각하는 일 그 자체에 기울이는 노력으로 말미암아 결단력있고 유능해 지고자 하는 내생적 욕구를 충족하게 될 뿐만 아니라 실적 결과와는 관계없이 직무만족에 크게 기여하게 될 것이다. 따라서 다음의 가설을 설정한다.

H₃: 종업원이 작업에 노력을 기울일수록 종업원은 직무에 보다 만족하게 될 것이다.

III. 조사 방법

3.1 표본

본 연구는 전국적인 지점을 가지고 있는 한 시중은행을 대상으로 실시하였다. 시중은행의 종업원은 고객과 직접적 그리고 지속적으로 상호접촉을 하고 있으며, 최근 이들 시중은행은 경쟁이 치열해짐에 따라 과거 어느 때보다 고객을 위한 양질의 서비스

제공에 역점을 두고 있다. 또한 양질의 서비스와 고객만족을 위해 이들 시중은행은 점점종업원의 반응과 고객들의 서비스 품질에 대한 평가에 보다 많은 관심을 두고 있다.

전체 161개 지점을 접촉하여 본 조사에 참여해 줄 것을 요청하였다. 이들 점포의 선택은 행정구역, 서비스범위, 종업원 수 등을 감안한 층화무작위(stratified random sampling)에 의하여 이루어졌다. 이들 각 지점에는 4매의 종업원용 설문지와 20매 서비스 고객용 설문지가 안내 서신과 함께 전달되었다. 그리고 응답에 참여하는 각 점점종업원에게는 조사당일 5부의 고객설문지를 고객에게 배부할 것을 요청하였다. 또한 설문지 배포 시작시간은 무작위로 결정하되 배포 시작후 입장한 순서에 따라 5명의 고객에게 설문지를 배포하도록 하였다.

조사에 참가한 지점중 80개 점포에서 설문지를 반송하여 왔으며(50% 회수율), 배포된 644매 종업원 설문지중 279매(43.3% 회수율) 그리고 3220매 고객 설문지중 1129매(35.1% 회수율)를 회수할 수 있었다. 사용이 불가능한 설문지를 제거한 후 274매 종업원 설문지와 1119매 고객 설문지를 활용할 수 있었다. 그리고 분석을 위해 총합화한 후 고객의 자료를 종업원 자료에 연결하였을 때 유효 표본규모는 274개가 되었다. 이들 종업원과 고객에 대한 인구통계적 특성은 <표 1>과 같다.

3.2 측정척도

본 연구에서 사용된 모든 척도는 Likert 5점척도를 사용하였으며, 이들 척도의 대부분은 마케팅과 조직행위 분야의 선행연구에서 추출하였다. 그리고 시중은행 상황에 적용하는데 문제가 있는 일부 항목

〈표 1〉 표본특성

인구통계적 특성	종업원집단 (n=274)		고객집단 (n=1119)	
	빈도	%	빈도	%
성별				
남자	128	46.7	565	50.5
여자	146	53.3	554	49.5
연령(년)				
29세 이하	124	45.3	336	30.0
30~39	108	39.4	363	32.4
40~49	37	13.5	280	25.0
50세 이상	5	1.8	140	12.6
교육수준				
고졸이하	158	57.7	631	56.3
대학중퇴	41	15.0	220	19.7
대학졸업	67	24.5	253	22.6
대학원이상	8	2.9	15	1.3
근무경력(년)				
1년이하				
1~3년	76	27.8		
3~5년		39.2		
5년 이상	107			
27	9.9			
64	23.1			
거래경력(년)				
1년 미만			262	23.4
1~2년			242	21.6
2년 이상			615	55.0

은 배제하였으며 또 다른 일부 항목은 척도순화과정에서 제거하였다.

종업원이 지각하는 조직지원을 측정하기 위해 Eisenberger et al.(1986)가 제시한 축소형 POS 척도에서 관련성이 없는 2항목을 제외한 나머지 14개 항목을 사용하였다. 직속상사의 지원에 대한 종업원 지각을 측정하기 위해 Teas(1993)가 활용한 척도에서 4항목을 사용하였다. 이 척도는 주로 산업 판매원 연구에서 사용된 바 있는데(Michaels et

al. 1987; Singh 1993; Teas 1983), 입증요인 분석에서 통계적 유의성 결여로 말미암아 한 개 항목을 제거하였다.

서비스 전달과정의 고객참여에 대하여 종업원이 어느 정도 지각하는지 정도를 측정하기 위해 원래 12항목을 개발하였다. 이들 항목은 주로 접점종업원과 이들의 관리자와의 면담을 통해 개발되었으나, 탐색적 요인분석과 입증요인분석을 통해 최종 8개 항목이 선택되었다. 이들 항목 모두는 단차원

성을 구성할 뿐만 아니라 통계적으로 유의한 계수 값을 보여주었다.

종업원 노력을 측정하기 위해 Brown and Leighs (1996) 척도에서 은행 상황에 부적합한 2개 항목을 제외한 8개 항목을 사용하였다. 이 척도는 종업원이 지각하는 본인의 시간몰입과 업무 강도를 측정하였다. 판매원 실적 연구(Brown and Peterson 1994)와 점점종업원의 관리에 관한 연구(Hartline and Ferrell 1996)에서 사용하였듯이 종업원의 직무만족을 측정하기 위해 6항목을 사용하였다. 그러나 그중 한 항목은 입증요인분석 결과 유의하지 않아 제거하였다.

고객이 지각하는 서비스품질은 일반적으로 Parasuraman, Zeithmal, and Berry(1988), Parasuraman, Berry, and Zeithmal(1991)이 제시한 서비스에 대한 고객기대와 지각간의 차이 점수(gap score)에 따라 측정되었다. 그러나 이들의 SERVQUAL 척도는 차이점수 사용으로 말미암아 수 많은 비판을 받아오고 있다. 일부 연구(Brown et al. 1993; Peter et al. 1993)에서는 서비스품질에 대해 조사자가 아닌 고객 자신이 기대와 실제 수행을 비교하도록 주장하고 있으며, Cronin and Taylor(1992, 1994)은 단지 수행만을 감안할 때 SERVQUAL보다 우수한 결과를 보여 주었다. 본 연구에서는 SERVQUAL 척도를 사용하되 두 가지

를 조정하였다. 첫째, 본 연구는 점점에서의 서비스 고객과 종업원의 상호작용·접촉과 관련한 서비스 품질을 평가하고자 하기 때문에 반응성, 확신성, 공감성 측면만을 선택하였다. 둘째, Brown et al. (1993), Peter et al.(1993)의 지적대로 응답자로 하여금 각 서비스품질 항목에 대해 그들이 가진 기대와 실제 실행을 비교 판단하도록 요구하고 이를 5점 척도하에서 1(기대에 훨씬 못 미침)과 5(기대를 훨씬 상회함) 범위에서 응답하도록 하였다.

IV. 실증분석과 결과

4.1 측정결과

척도의 계량심리학적 특성을 평가하기 앞서 서비스품질에 대한 고객의 응답을 총합화(aggregate)하고 이를 해당 점점종업원과 맞추었다. 이러한 방법은 Hartline and Ferrell(1996)이 단일 연구에서 세 집단(고객, 종업원, 관리자)을 실증적으로 연결함으로써 이들의 지각과 판단사이의 관계를 연구한 경우와 동일하다.

척도순화과정중 항목 추정치의 t값이 2이하인 경우 이를 모두 제거하였기 때문에 나머지 모든 척도항목

〈표 2〉 척도의 단차원성 평가

측정척도	항목수	χ^2	df	p-value	RMR	GFI	AGFI	CFI
조직지원	14	219.73	77	.00	.044	.80	.73	.81
상사지원	4	8.96	2	.01	.022	.97	.85	.98
고객참여	8	27.00	20	.14	.020	.95	.92	.98
작업노력	8	54.00	20	.00	.049	.92	.85	.91
직무만족	5	11.17	5	.05	.025	.97	.92	.96
서비스품질	13	178.76	65	.00	.010	.82	.75	.92

은 통계적으로 유의하였다. <표 2>에서 볼 수 있듯이, 바람직한 모델적합도를 통해서 알 수 있듯이 모든 척도는 수용가능한 수준의 단차원성(unidimensionality)을 지니고 있는 것으로 나타났다.

<표 3>에서 볼 수 있듯이, Cronbach α 측면에서 모든 척도는 상당한 신뢰도를 지니고 있는 것으로 나타났다 (.64~.95). 또한 구성개념 신뢰도 역시 .74 이상으로 높은 수준을 보여 주었다. 따라서 모든 적재 추정치가 통계적으로 유의하고 구성개념 신뢰성 역시 높은 점을 감안할 때 이는 척도의 집중타당성이 존재한다고 볼 수 있다(Anderson and Gerbing 1988; Bagozzi and Yi 1988). 척도의 판별타당성은 2가지 방법으로 평가하였다. 우선, 보다 엄격한 방법으로 AVE(Average Variance Extracted)값이 구성개념간 상관계수의 제곱값을 상회하는지 여부를 검토하였다(Fornell and Larcker 1981). <표 3>의 15개의 상관계수값중 12개가 이 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 비록 3개(조직지원과 상사지원, 조직지원과 직무만족, 상사지원과 직무만족)의 상관계수

제곱값이 AVE값을 초과하였지만 그 차이는 크지 않은 것으로 나타났다. 다음으로, 각 상관계수의 95% 구간추정치(two standard-error interval estimate)가 구성개념간의 상관계수값 1을 포함하는지 여부를 파악하였다. 그 결과, 어떠한 상관계수에 대한 구간추정치도 1을 포함하지 않는 것으로 나타났다. 따라서, 엄격한 기준에서 볼 때 완전히 만족스럽지는 않았지만 측정척도의 판별타당성은 존재하는 것으로 판단할 수 있었다.

4.2 구조모델결과

<그림 1>은 본 연구에서 제안한 가설로 구성된 제안모델로서 구조방정식의 개별 추정치를 보여 주고 있다. <표 4>는 구조모델 추정치의 결과이다. 제안모델은 전반적으로 적합한 것으로 나타났으며 ($\chi^2 = 22.34$, $df = 10$, $p = .013$, $RMR = .025$, $GFI = .96$, $AGFI = .89$, $CFI = .94$), 수정지수(modification index) 또한 수용가능한

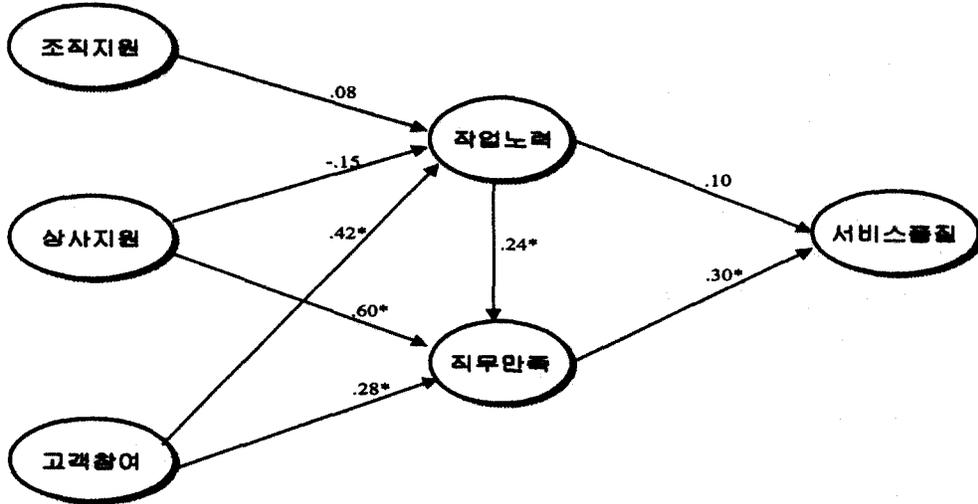
<표 3> 측정추정치 결과

척도	평균	표준편차	구성개념간 상관관계 ^a (Inter-Construct Correlations)					
			1	2	3	4	5	6
1. 조직지원	3.21	.42						
2. 상사지원	3.28	.72	.68*					
3. 고객참여	3.57	.47	.45*	.35*				
4. 작업노력	3.62	.43	.16*	.05	.40*			
5. 직무만족	3.44	.55	.63*	.70*	.58*	.38*		
6. 서비스품질	3.27	.37	.23*	.24*	.25*	.21*	.31*	
구성개념신뢰성			.88	.87	.86	.77	.74	.95
AVE (Average Variance Extracted)			.35	.63	.43	.32	.37	.60
Cronbach α			.88	.87	.86	.78	.74	.95

a. 구성개념간 상관관계는 측정오차를 고려하여 계산되었다. LISREL에서 각 λ 값은 구성개념 신뢰도의 제곱근으로 그리고 θ 는(1-구성개념신뢰도)로 고정하였다.

* $p < .05$

〈그림 1〉 제안모델



* $p < .01$

수준으로 나타났다. 그리고 제시한 8개 가설중 5개가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

4.3 가설검증

H₁에서 종업원이 지각하는 조직지원은 이들의 노력에 직접적인 영향을 미치는 것으로 기대하였다. 그러나 기대와 달리 이 두 변수 사이의 경로는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. H₂의 경우, 종업원이 지각하는 상사지원과 그들의 직무만족 사이에는 정(+)의 관계가 존재하는 것으로 나타났다 (.60, $p < .01$). 그러나 예상과 달리 상사지원은 종업원의 노력에는 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다(H₃) (-.15, $p > .30$). 종업원이 지각하는 고객

참여는 종업원의 직무만족(H₄: .28, $p < .01$)과 종업원 노력(H₅: .42, $p < .01$) 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

H₆, H₇, 그리고 H₈은 종업원 행위적 그리고 태도 반응과 고객의 서비스 품질 평가 사이의 관계에 관한 것이다. 종업원의 직무만족과 서비스품질 사이의 정(+)의 관계를 규정한 H₈은 지지되었다 (.30, $p < .01$). 또한 H₈의 예상대로 종업원 작업노력이 직무만족에 미치는 정(+)의 효과는 지지되었으나(.24, $p < .01$), H₇에서 작업노력의 서비스 품질에 대한 정(+)의 효과는 지지되지 않았다.

직접효과를 분석에 이어 구조방정식모델을 활용하여 몇 가지 간접효과를 추정하였다. 첫째, 상사지원과 고객참여는 고객이 지각하는 서비스품질에 유의

〈표 4〉 제안모델의 LISREL 추정결과^a

경로	직접효과		간접효과	
	계수값	t-value	계수값	t-value
조직지원 → 작업노력	.08	.52		
조직지원 → 직무만족			.02	.50
조직지원 → 서비스품질			.01	.50
상사지원 → 작업노력	-.15	-1.05		
상사지원 → 직무만족	.60	7.25	-.04	-.94
상사지원 → 서비스품질			.16	2.21
고객참여 → 작업노력	.42	3.80		
고객참여 → 직무만족	.28	2.99	.10	2.21
고객참여 → 서비스품질			.15	3.06
작업노력 → 직무만족	.24	2.65		
작업노력 → 서비스품질	.10	.95	.07	1.98
직무만족 → 서비스품질	.30	3.03		
r^2 (작업노력)	.17			
r^2 (직무만족)	.69			
r^2 (서비스품질)	.12			
모델적합도:	$\chi^2(10) = 22.34$	$p = .013$		
	RMR = .025			
	GFI = .96			
	AGFI = .89			
	CFI = .94			

a. 모수 추정시 측정오차 반영됨

한 간접 영향을 미치는 것으로 각각 나타났으나 (.16, $p < .01$; .15, $p < .01$), 조직지원은 유의하지 않았다. 즉, 상사와 고객으로부터의 종업원에 대한 지원이 서비스품질에 대한 고객의 호의적인 평가에 있어 조직지원보다 훨씬 더 큰 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 그리고 작업노력이 서비스품질에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 규정한 H_7 은 기각되었다. 그러나 직무만족을 통한 간접효과는 유의한 것으로 나타났다(.07, $p < .05$).

V. 결 론

5.1 요약과 논의

서비스업체에 있어 접점종업원의 경계적(boundary) 위치와 역할의 중요성에 대해서 많은 마케팅 연구가 있었다. 또한 조직의 목표와 실적을 달성하기 위해 어떤 조직적 요소가 이들 종업원의 호의적인 태도와 행위를 끌어 낼 수 있는지에 대해서도 상당한 연구가 있었다. 본 연구는 내부마케팅 관점에서 세 가

지 종업원 지원이 종업원 그리고 나아가 고객 반응에 영향을 미칠 수 있음을 제안하였으며, 이를 위해 종업원과 고객 자료를 단일 연구에서 동시에 고려하였다.

실증분석 결과에 따르면 제안 모델은 만족스러운 자료 적합도를 보여 주었으며, 또한 종업원이 인식하는 그들에 대한 다양한 지원은 작업노력과 직무만족에 중요한 영향을 주고 있는 것을 확인하였다. 그럼에도 불구하고, 본 연구에서 제안한 8개 가설 중 3개는 예상과 달리 지지되지 않았다.

우선, 조직지원과 작업노력 사이에 예상하였던 정(+)의 관계 (H_1)가 나타나지 않았다. 이 통계적 유의성 결여는 적어도 2가지 이유에 기인한다고 볼 수 있다. 첫째, 본 연구에서는 종업원의 교환에 대한 관념을 고려하지 않았다. 이 교환관념은 종업원은 그들에게 도움을 준 조직에 도움이 되어야 한다는 호혜주의 규범에 뿌리를 둔 것이다(Gouldner 1960). 물리적, 상징적 혜택에 따라 작업에 노력을 기울이기를 선호하는 이른바 교환관념(exchange ideology)을 종업원이 얼마나 지니고 있는가에 따라서 지각된 조직지원은 작업노력에 차별적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. Eisenberger et al. (1986)에 따르면 종업원이 지각하는 조직지원은 강력한 교환관념을 지니고 있는 사람의 노력행위에는 큰 영향을 미치지만 교환관념이 약한 사람에게는 작은 영향을 미친다. 둘째, 작업노력에 대한 측정문제에 기인할 수도 있다. 본 연구에서는 Brown and Leigh (1996)과 마찬가지로 작업노력 척도를 시간몰입과 작업강도 측면에서 조작화하였다. 그러나 이 척도는 작업노력에 대한 일반적인 척도로서 본 연구의 서비스 접점 상황에서는 구체성이 결여될 수 있다.

지지되지 않은 또 다른 가설은 상사지원과 작업노력 사이의 관계(H_3)에 관한 것이다. 두 변수사이 정(+)의 관계를 기대하였으나 원하는 결과를 얻지 못

하였다. 이는 종업원이 상사지원을 지각하더라도 그들이 일에 기울이는 노력에는 직접적인 영향을 못 미친다 것을 의미한다. 작업노력을 수행 행위로 생각하였을 때, 이들 두 변수 관계의 유의성 부족은 산업구매 상황의 선행 연구에서도 발견되었다(Michaels et al. 1987). 비록, 상사지원의 목적이 부하직원의 작업에 동기를 부여하는데 있지만 본 연구의 실증분석은 기대에 반하는 결과를 보여 주었다.

마지막으로, 작업노력과 서비스품질사이의 관계 또한 가설이 지지되지 않았다. 두 변수사이 정(+)의 관계를 기대하였으나 실증결과는 이를 지지하지 못하였다. 작업노력은 동기를 수행(행위)으로 전환시키는 매개 역할을 하기 때문에 종업원의 작업노력은 서비스품질이라는 실적에 기여할 것으로 추론할 수 있을 것이다. 그러나 실증분석 결과는 본 연구의 가설 뿐만 아니라 Brown and Peterson (1994) 연구 결과와도 일치하지 않았다. 앞서 언급한 두 개 가설과 마찬가지로, 이러한 결과는 작업노력 척도의 일반적 특성에 기인할 수 있을 것 같다. 사실, 본 연구의 모든 유의하지 못한 결과는 작업노력 변수를 중심으로 발생하였다. 척도가 보다 서비스 상황에 맞는 구체적 특성을 지니고 있었다면 결과는 기대에 보다 근접하였을 것이다.

세 가지 종업원 지원가운데 상사지원이 종업원의 직무만족에 가장 강력한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 유의적 결과는 종전의 연구와 일치하는 것이다(Babin and Boles 1996; Michaels et al. 1987). 또한 상사지원은 서비스 품질에 대하여 어떤 변수보다 큰 간접적 영향력이 있는 것으로 나타났다. 이는 유용한 발견으로 점점종업원에 대한 상사지원은 그들의 감정적 그리고 행위적 결과에 중대한 결정요인임을 시사하는 것이다. 점점종업원은 고객과 서비스업체 사이의 경계선에 위치

하고 있으며 조직으로 볼 때 주요 내부 고객이라 할 수 있다. 내적마케팅 관점에서 볼 때, 경영자는 외부고객 만족에 앞서 이들 내부고객(internal customer)을 만족시킬 필요가 있으며 이들이 자신의 일에 노력을 다할 수 있도록 격려해야 할 것이다. 보다 나은 업무수행과 직무만족을 창출하기 위해 서비스업체는 이들에 대하여 현장 중심적인 상사지원을 펼쳐야 하며, 또한 이를 위한 상사지원 시스템을 설계, 실시하고 긍정적인 결과에 대해서는 보상을 할 필요가 있을 것이다.

본 연구를 통한 또 다른 중요한 발견은 서비스 전달 과정에서의 고객참여에 대한 종업원의 인식이다. 이 변수는 종업원의 작업노력과 직무만족 모두에 강력한, 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 고객이 지각하는 서비스품질에도 유의한 간접효과를 미치는 것으로 나타났다. 서비스업체는 서비스 전달과정에 있어 고객참여의 중요성을 인식해야 할 필요가 있다. 그리고 고객의 적극적인 참여를 유도할 수 있고, 서비스 과정에 종업원으로 하여금 고객참여를 북돋을 수 있는 메카니즘을 구축하고, 나아가 이를 훈련 프로그램에 포함시킬 수 있도록 전체 시스템을 설계, 실시, 통제할 필요가 있다.

요약하면, 상사지원과 고객참여는 직무만족에 직접적인 영향을 미치며 서비스품질에는 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 종전의 연구에서는 상사지원이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 본 연구에서는 상사지원은 서비스 품질에도 간접적으로 공헌하고 있음을 보여 주었다. 또한 흥미로운 것은 고객참여 변수 역시 상사지원에 못지 않게 종업원의 감정적 그리고 행위적 결과에 중요한 영향을 미친다는 점이다. 이 변수는 지금까지 간과되어 온 반면 향후 연구에서 많은 주목이 필요한 듯 하다. 예상과 달리 조직지원은 직무만족이나

서비스품질에 아무런 영향을 주지 못하였다. 이를 토대로 볼 때, 상사지원이나 고객참여와 같은 종업원에 대한 보다 미시적 차원(micro-level)의 지원이 조직지원과 같은 거시적 차원(macro-level)의 지원보다 효과적임을 알 수 있었다.

접점종업원의 직무만족은 종업원 지원과 고객이 지각하는 서비스 품질사이를 연결하는 강력한 매개변수 역할을 하고 있음을 알 수 있었다. 종업원 지원(상사지원, 고객참여)과 직무만족 그리고 직무만족과 서비스품질사이에는 매우 강력한 관계가 존재함이 발견되었다. 또한 종업원 직무만족에는 외생적(extrinsic) 그리고 내생적(intrinsic) 원천이 존재함을 확인할 수 있었다. 본 연구에서 상사지원과 고객참여는 외생적 원천에 해당하는 반면, 종업원이 작업에 기울이는 노력은 내생적 원천으로서 그들의 만족에 크게 기여하는 것이라 할 수 있다. Deci(1975), Deci and Ryan(1985)의 언급한 것 처럼, 노력은 내생적으로 동기유발된 행위이기 때문에 작업에서의 노력은 내생적 욕구를 달성하고 나아가 직무만족에 기여하게 된다. 반면, 종업원지원을 통한 직무만족은 다른 사람과의 상호작용을 통해 외생적으로 유도된다. 직무만족은 이들 내생적 그리고 외생적 직무만족 원천과 정(+)의 관련성을 갖는 것으로 나타났으며, 모델의 내생변수중 분산이 가장 많이 설명되어졌다($r^2 = .69$).

5.2 한계와 미래연구

본 연구의 실증분석 결과는 서비스품질에 대하여 기여하는 종업원지원과 관련하여 몇 가지 중요한 시사점을 제공하고 있으며, 또한 매개체로서의 직무만족이 지니는 중요한 역할을 설명하였다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 지니고

있다.

첫째, 앞에서 작업노력에 대한 측정에 있어 문제의 소지가 있음을 발견하였다. 가설에서의 기대와 일치하지 않은 세 가지 결과 모두는 작업노력 변수와 관련하여 발생하였다(조직지원→작업노력, 상사지원→작업노력, 작업노력→서비스품질). 비록 작업노력은 개념적 정의(Brown and Leigh 1996; Naylor et al. 1980)와 일치하고 노력의 일반적 특성을 반영하였음에도 불구하고 서비스 상황의 작업노력을 구체적으로 반영하였다고는 볼 수 없는 듯 하다. 따라서, 향후 연구에서는 서비스 접점과 구체적 관련성이 있는 노력 척도를 개발할 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서 서비스접점 종업원의 노력은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 제안하였고, 이 두 변수 사이는 유의한 것으로 나타났다. 그러나 반대로 이들 종업원의 직무만족이 작업노력에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 즉, 종업원이 자신의 직무에 만족하기 때문에 작업에 더 많은 노력을 보여 줄 가능성이 있다. 사회교환이론의 호혜주의 규범에 따르면(Gouldner 1960), 자신의 직무에 만족하는 종업원은 조직에 대한 감사하는 마음과 그리고 자신이 경험하는 만족감을 보답하기 위해 역할이 규정된 직무활동(in-role activities) 뿐만 아니라 직무의 활동(extra-role activities)에도 보다 많은 노력을 기울일 수 있을 것이다(MacKenzie et al. 1998). 본 연구에서는 직무만족→작업노력 관계의 유의성을 파악하기 위해 이 두 변수의 관계를 모델에 포함한 후 모델을 재검토하였다. 그 결과, 적어도 본 연구에서는 이들 두 변수사이의 관계가 유의하지 않은 것으로 나타났다 ($-1.33, p > .10$). 이와 같은 결과는 앞에서 언급한 바 있듯이 작업노력 척도에 기인했을 가능성이 있다. 따라서, 향후 연구에서는 서

비스접점 상황의 구체성을 반영한 작업노력척도를 사용하여 이를 재검토해야 할 필요성이 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 시중은행을 이용하는 고객들로 하여금 그들에게 제공되는 서비스의 품질을 평가하도록 하였다. 그러나 고객이 주로 이용하는 서비스 종류에 따라 고객집단은 보다 세분화될 수 있을 것이며, 이 하부 집단에 따라 연구 결과가 상이하게 나타날 수도 있을 것이다. 가령, 은행 서비스중 점점종업원과의 장시간, 긴밀한 접촉을 필요로 상품이 있는가 하면 그렇지 않은 상품도 있다. 이에 따라 서비스 품질에 대한 평가 또한 달라질 수 있을 것이다. 향후 연구에서는 고객이 주로 이용하는 서비스 상품뿐만 아니라 해당 서비스업체와의 거래 경력등을 포함하는 다양한 고객관련 변수를 고려할 필요가 있을 것이다.

넷째, 자료 수집절차상 반응편의(反應偏倚, response bias)가 발생하였을 가능성을 배제할 수 없다. 본 연구에서는 은행 점점종업원은 자신의 설문지(종업원)를 작성해야 할 뿐만 아니라 순서에 따라 설문지를 5명의 고객에서 배포하였다. 이와 관련, 점점종업원은 설문 조사를 의식하여 평소와 다른 행위를 고객에게 연출했을 가능성 있으며, 이는 서비스 속성상 상호접촉을 하게 되는 고객의 서비스 품질에 대한 평가에 영향을 미칠수 있었을 것이다. 이와 관련한 편기는 전체 표본을 통해 어느 정도 완화(dilution)될 수 있을 것이다. 하지만, 향후 연구에서는 이와 같은 편기를 피하기 위한 보다 근본적인 대책이 강구되어야 할 것이다. 예를 들어, 고객의 서비스 품질 평가에 관한 문항에 누적 개념을 도입한다면, 기억에 다소 문제가 발생하더라도 고객으로 하여금 상당 기간 후 응답을 하는 방법을 고려할 수 있을 것이다.

마지막으로, 조직지원을 제외한 모든 지원변수는

직무만족과 서비스품질에 의미있는 공헌을 하고 있음을 발견하였다. 그럼에도 불구하고, 동료의 협조와 기타 인적자원관리를 위한 변수 등을 추가함으로써 모델을 보다 확대할 필요가 있을 것이다. 본 연구에서는 지원의 종류를 조직적·거시적 수준(조직 지원), 내부고객 지원(상사지원), 외부고객 지원(고객참여)에 한정하였다. 예컨대, 측면 지원(lateral support)으로 볼 수 있는 동료의 협조를 모델에 포함시킴으로써 직무만족의 분산을 크게 증가시킬 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 유필화·권혁중 (1996), "기업의 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품정책의 결정에 관한 연구," *경영학연구*, 25 (2), 245-278.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103 (3): 411-423.
- Babin, Barry J. and James S. Boles (1996), "The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72(1): 57-75.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring), 74-94.
- Band, William (1988), "Customer-Satisfaction Studies Changing Marketing Strategies," *Marketing News*, 22 (September): 14.
- Bateson, John E. G. (1985), "Perceived Control and the Service Encounter," in *The Service Encounter*, John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant (Eds.), Lexington, MA: Lexington Books, 67-82.
- Bern, Darryl J. (1972), "Self-Perception Theory," in *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press.
- Bettencourt, Lance A. and Stephen W. Brown(1997), "Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Pro-social Service Behavior," *Journal of Retailing*, 73 (Spring):39-61.
- Bitner, Mary Jo (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54 (April): 69-82.
- Bowen, David E. and Benjamin Schneider(1985), "Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research," in *The Service Encounter*, John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant (Eds.). Lexington, MA: Lexington Books, 127-147.
- Brown, Steven P. and Thomas W. Leigh (1996), "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 81 (4): 358-368.
- Brown, Steven P. and Robert A. Peterson (1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction," *Journal of Marketing*, 58 (April): 70-80.
- Brown, Tom J., Gilbert A. Churchill, Jr., and J. Paul Peter (1993), "Improving the Measurement of Service Quality," *Journal of Retailing*, 69 (1): 127-139.
- Burke, Michael J., Chester C. Borucki and Amy E. Hurley (1992), "Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment: A

- Multiple-Stakeholder Perspective," *Journal of Applied Psychology*, 77(5): 717-729.
- Cermak, Dianne S. P., Karen Maru File, and Russ Alan Prince (1994), "Customer Participation in Service Specification and Delivery," *Journal of Applied Business Research*, 10(2): 90-97.
- Chase, R. B. (1978), "Where Does the Customer Fit in Service Operations?" *Harvard Business Review*, Vol. Nov/Dec: 137-142.
- Cherrington, David J. (1980), *The World Ethic: Working Values and Values That Work*, New York: Amacom.
- Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker, Jr. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research* 22 (May): 103-118.
- Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, and Orville C. Walker, Jr. (1974), "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen," *Journal of Marketing Research*, 11 (August): 254-260.
- Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56 (July), 55-68.
- Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor (1994), "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perception-Minus-Expectations Measurement of Service Quality," *Journal of Marketing*, 58 (January), 125-131.
- Day, G. S. (1970), *Buyer Attitude and Brand Choice*, Free Press, New York.
- Deci, Edward L. (1975), *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.
- Deci, Edward L. and Richard M. Ryan (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determinant in Human Behavior*, New York: Plenum.
- Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison, and Debora Sowa (1986), "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 500-507.
- Eisenberger, Robert, Peter Fasolo, and Valerie Davis-LaMastro (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation," *Journal of Applied Psychology*, 75 (1): 51-59.
- Festinger, Leon (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18 (February): 39-50.
- George, William R. (1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level," *Journal of Business Research*, 20: 63-70.
- Gouldner, A. W. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Greenwald, A. G. and C. Leavitt (1985), "Cognitive Theory and Audience Involvement," in *Psychological Process and Advertising Effects*, L. Alwitt and A. Michell. Lawrence (Ed.), Hillsdale, New Jersey, 221-240.
- Hartline, Michael D. and O. C. Ferrell (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60 (October): 52-70.
- House, R. (1971), "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-329.
- Iaffaldano, Michelle T. and Paul M. Muchinsky (1985), "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, 97:

- 251-273.
- Kelley, Scott W. (1992), "Developing Customer Orientation Among Service Employees," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (1): 27-36.
- Kelley, Scott W., James H. Donnelly, Jr., and Steven J. Skinner (1990), "Customer Participation in Service Production and Delivery," *Journal of Retailing*, 66 (3): 315-335.
- Kelley, Scott W., Steven J. Skinner, and James H. Donnelly, Jr. (1992), "Organizational Socialization of Service Customer," *Journal of Business Research*, 25: 197-214.
- Kopelman, Richard E., Arthur P. Brief and Richard A. Guzzo (1990), "The Role of Climate and Culture in Productivity," in *Organizational Climate and Culture*, Benjamin Schneider (Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 282-313.
- Locke, Edwin A. (1969), "What Is Job Satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (April): 309-336.
- Locke, Edwin A. and Gary P. Latham (1990), "Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel," *Psychological Science*, 1 (July): 240-246.
- Locke, Edwin A., Karyll N. Shaw, Lise M. Saari, and Gary P. Latham (1981), "Goal Setting and Task Performance: 1969-1980," *Psychological Bulletin*, 90 (July): 125-152.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Michael Ahearne (1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 62 (July), 87-98.
- Michaels, Roland E., Ralph L. Day, and Erich A. Joachimsthaler (1987), "Role Stress Among Industrial Buyers: An Integrative Model," *Journal of Marketing*, 51 (April): 28-45.
- Mohr, Lois and Mary Jo Bitner (1995), "Process Factors in Service Delivery: What Employee Effort Means to Customers," in *Advances in Services Marketing and Management*, Vol 4, Teresa A. Swartz, David E. Bowen, and Stephen W. Brown (Eds.), Greenwich, CT: JAI Press, 91-117.
- Naylor, James C., Robert D. Pritchard, and Daniel R. Ilgen (1980), *A Theory of Behavior in Organizations*, New York: Academic Press.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 (1): 12-40.
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry, and Valarie A. Zeithaml (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing*, 67 (4): 12-40.
- Parkington, John J. and Benjamin Schneider (1979), "Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study," *Academy of Management Journal*, 22: 270-281.
- Peter, J. Paul, Gilbert A. Churchill, Jr., and Tom J. Brown (1993), "Caution in the Use of Difference Scores in Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 19 (March): 655-662.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston, MA: Harvard School Press.
- Schneider, Benjamin (1980), "The Service Organization: Climate Is Crucial," *Organizational Dynamics*, 8 (Autumn): 52-65.
- Schneider, Benjamin (1990), "The Climate for Service: An Application of the Climate Construct," in *Organizational Climate and Culture*, Benjamin Schneider (Ed.), San Francisco, CA: Jossey-Bass, Pp. 383-412.

- Schneider, Benjamin and David E. Bowen (1985), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension," *Journal of Applied Psychology*, 70: 423-433.
- Schneider, Benjamin and David E. Bowen (1993), "The Service Organization: Human Resources Management is Crucial," *Organizational Dynamics*, 21: 39-52.
- Schneider, Benjamin, Susan S. White, and Michelle C. Paul (1998), "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model," *Journal of Applied Psychology*, 83 (2): 150-163.
- Shore, Lynn McFarlane and Sandy J. Wayne (1993), "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 78 (October): 774-780.
- Singh, Jagdip (1993), "Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts," *Journal of Marketing*, 57 (April): 11-31.
- Teas, Kenneth (1983), "Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople," *Journal of Marketing*, 20 (February): 84-91.
- Vroom, Victor H. (1964), *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Walker, Orville C., Gilbert A. Churchill, Jr., and Neil M. Ford (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14 (May): 156-168.
- Weatherly, Kristopher A. and David A. Tansik (1993), "Managing Multiple Demands: A Role-Theory Examination of the Behaviors of Customer Contact Service Workers," in *Advances in Services Marketing and Management*, Vol 2, Teresa A. Swartz, David E. Bowen, and Stephen W. Brown (Eds.), Greenwich, CT: JAI Press, 279-300.
- White, Robert W. (1969), "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence," *Psychological Review*, 66 (July), 297-333.
- Zeithaml, Valerie A. (1981), "How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services," in *Marketing of Services*, J. H. Donnelly and W. R. George (Eds.), Chicago, IL: American Marketing Association, 191-199.

Effects of Customer-Contact Employee Support on Customer's Evaluation of Service Quality

Mahn Hee Yoon*

Abstract

This paper examines several sources of support for customer-contact employees in service encounters. These sources of support, including organization support, supervisor support, and customers supportive participation, are proposed to affect the attitudes and behaviors of employees, and consequently affect customers perceptions of service quality. This study, which combines perceptions from customers and their contact employees, shows that several close, interactive sources of support for employees (supervisor support, customer participation) contribute to a greater degree to job satisfaction and service quality than does a macro-variable, organizational support. Also, the empirical results confirmed that job satisfaction plays a strong, central role in determining service quality. The construct was found to be an effective mediator linking customer-contact employees' cognitive appraisal of various sources of support to service quality.

Key Words : Customer-Contact Employee Support, Service Quality, Work Effort, Job Satisfaction.

* Associate Professor, School of Management & Tourism, Taegu University, Kyungsan, Kyungbuk