

# 서비스종업원 조직시민행위의 사회교환론적 선행변수와 서비스품질에 관한 연구: 종업원분석수준

윤만희  
대구대학교 경영학과 부교수  
(mhvoon@biho.taeju.ac.kr)

본 연구의 목적은 서비스품질에 대한 고객의 평가에 있어서 점점 종업원의 조직시민행위가 차지하는 중요한 역할을 이해 하는데 있다. 이를 위해서, 본 연구에서는 서비스 접점에서 종업원이 보여 주는 조직시민행위가 고객이 지각하는 서비스 품질에 어떠한 영향을 미치며, 아울러 종업원의 직무만족 그리고 상사에 대한 신뢰를 통하여 조직시민행위의 선행변수를 사회교환론적 시각에서 검토한다. 고객과 점점종업원 자료를 동시에 고려한 본 연구에서 가설적 모델은 완전히 만족스러운 정도는 아니지만 적어도 수용 가능한 수준의 모델 적합도를 지니고 있는 것으로 나타났다. 그리고 제시한 3개 가설은 공통방법요인을 고려한 모델과 그렇지 않은 모델 모두에서 지지되는 것으로 나타났다. 또한, 선행연구와 달리 총체적 조직시민행위를 보다 세부적인 3가지의 조직시민행위로 분류하였을 때 이들과 선행변수 사이의 경로추정치는  $\chi^2$  차이분석 결과 서로 동일하지 않은 것으로 나타났다. 그러나, 이들 3가지 조직시민행위가 서비스품질에 미치는 영향력 정도는 동일한 것으로 나타났다.

## 1. 서론

서비스업체에 있어 고객을 상대로 하는 점점종업원의 태도와 행동만큼 중요한 것도 없다. 기업과 고객사이에 위치한 점점종업원이 고객을 대상으로 어떠한 행위와 태도를 보여 주는가에 따라 서비스 품질, 고객만족, 업체 실적 등이 달라지기 때문에 오늘날 서비스업체는 종업원 역할에 상당한 중요성을 부여하고 있다(Bowen and Schneider 1985; Pfeffer 1994). 특히 서비스품질은 고객의 구매의도(Zeithaml, Berry, and Parasuraman 1996), 회사의 재무적 실적 (Rust, Zahorik, and Keiningham 1995), 그리고 기업 생존을 위한 기본 전략(Reichheld and Sasser 1990)에 결정

적인 역할을 하는 개념으로 인식되고 있다.

이러한 종업원의 행위와 서비스품질의 관련성을 인식하고, 그 동안 서비스 마케팅 연구에서는 서비스품질과 직무만족(Hartline and Ferrell 1996; Schneider and Bowen 1985; Schneider, Parkington, and Buxton 1980), 조직 분위기(Burke, Borucki, and Hurley 1992; Schneider, White, and Paul 1998) 등과 같은 인사조직변수 사이의 관계를 확인하는데 노력을 기울여 왔다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고, 정작 서비스업체 내부에서 조직 구성원으로서 종업원이 보여 주는 실제 행동이 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 대체로 주의를 기울이지 않은 듯 하다. 이들 종업원이 기업이나 고객을 위해 수행하는 행위의 상당 부분은 역할 규정에 따른

논문 접수일 : 2000.4      게재확정일 : 2000.8  
\* 대구대학교 경영학부 부교수  
※ 이 논문은 2000학년도 대구대학교 학술연구비지원에 의한 논문임.

것이 아니라 자발적, 임의적이라 할 수 있다. 조직 시민행위(OCB: Organizational Citizenship Behavior)로 불리는 이들 행동은 직무 역할이 구체적으로 규정되지 않은 행위이다. 이 역할외적 행위는 조직을 위한 종업원 개인의 공헌인 반면, 조직의 공식적 보상체계에 의해 직접 혹은 명시적으로 인정되지 않는다(Organ 1988; Organ and Ryan 1995).

조직시민행위에 대해서는 조직행위론 분야에서 그간 오랜 동안 광범위하게 논의되어 왔다. 그러나 마케팅 분야에서는 비교적 최근 판매원관리 상황에서 이 행위적 개념의 중요성을 인식하고, 판매원 실적에 대한 관리자의 평가에 있어 판매원의 조직시민행위가 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 연구가 활발하게 진행되고 있다(MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998; MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1993; Netemeyer, Boles, McKee, and McMurrian 1997; Podsakoff and MacKenzie 1994). 그러나 정작 중요한 역할을 기대할 수 있는 서비스 마케팅 분야에서는 조직시민행위의 역할에 대한 인식이 대체로 부족한 실정이며, 이 행위적 개념이 서비스업체의 행위적 결과(behavioral outcome) 가운데 가장 중요하다고 할 수 있는 서비스품질에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지에 관한 연구는 거의 없는 실정이다.

사실, 다른 조직에 비하여 서비스업체는 양질의 서비스를 창출하기 위해 점점종업원의 자발적 행위에 보다 많은 관심을 가질 필요가 있다. 유형적 제품과 달리, 서비스는 그 특성상 행위(deed) 혹은 수행(performance)이기 때문에 서비스품질은 점점종업원이 고객 그리고 동료들과 더불어 작업을 어떻게 수행하는가에 달려 있다. 이러한 서비스 상황에서는 역할에 규정된 활동 뿐만 아니라 조직시

민행위와 같은 역할외적 활동(extra-role activities) 역시 서비스품질의 수준을 결정하는 중요한 요소가 될 수 있다. 역할에 규정되지 않은 행위, 예를 들어, 신규 점점종업원이나 미숙련 종업원을 비공식 혹은 개별적으로 지도한다던가, 잠시 업무가 과다한 다른 종업원을 돕는 것과 같은 다양한 조직시민행위는 보다 나은 서비스를 제공하는데 기여하게 될 것이다. 그리고 회사와 고객사이에 위치한 이들 점점종업원이 제시하는 자발적 제언과 건의사항 역시 직접 혹은 간접적으로 서비스 품질을 향상시키게 될 것이다.

따라서, 본 연구에서는 종업원의 자발적 행위로서 조직시민행위가 고객의 서비스품질 평가에 어떠한 영향을 미치는지를 검토하고자 한다. 조직시민행위와 관련한 선행연구에 대비하여 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 특징을 지니고 있다. 첫째, 조직시민행위와 서비스품질 사이의 관계에 대한 논의 뿐만 아니라 조직시민행위를 사회교환론적 측면에서 설명하기 위해 직무만족과 신뢰 변수를 선행변수로 제안한다. 그 동안 선행연구를 통해서 종업원의 직무만족은 조직시민행위의 주요 선행변수임이 밝혀졌으며 이는 또한 Organ and Ryan(1995)의 메타분석을 통해서도 확인되고 있다. 그러나, 본 연구에서는 직무만족에 추가로 종업원의 상사에 대한 신뢰를 조직시민행위의 선행변수로 제안한다.

둘째, 종업원과 고객자료를 단일 연구에서 동시에 고려함으로써 조직시민행위, 직무만족, 신뢰, 서비스품질 사이의 관계를 규정하는 가설적 모델을 제안하고 이를 검증한다. 이론적, 실증적, 관리적 유용성에도 불구하고, 그 동안 서비스 마케팅 분야에서 Hartline and Ferrell(1996), Schneider and Bowen(1985)을 제외하고는 인사조직변수와 서비스품질 사이의 관계를 검토하기 위해 종업원과

고객자료를 동시에 고려한 연구는 거의 발견할 수 없다.

셋째, 본 연구는 인사조직변수와 서비스품질 사이의 관계를 개별 종업원 분석 수준에서 검토한다. 그 동안 일부 연구(George and Bettenhausen 1990; Morrison 1996)에서 집단·조직 수준에서 조직시민행위를 검토하였으나, 대부분의 선행연구에서는 해당 연구의 특성에 따라 조직시민행위를 관리자 혹은 종업원과 같은 개별분석 수준의 변수로 파악하고 있다. 본 연구는 종업원 그리고 이들의 접점에서 일어나는 고객과의 이원적 상호작용(dyadic interaction)에 연구의 초점을 두고, 고객이 지각하는 종업원의 서비스 품질을 평가한다. 이는 개별 종업원 실적에 대한 평가를 위해 개념적 그리고 관리적 의미를 제공할 수 있을 것이다.

넷째, 조직시민행위의 다른 변수와의 관계에 있어, 그간 일부 연구에서는 조직시민행위를 다양한 자발적 행위를 포함하는 총체적(global) 행위 개념으로 규정하고 있는 반면, 또 다른 연구에서는 모델의 정보 유용성 측면에서 복수(multiple) 행위 각각을 구성개념으로 활용하고 있다. 본 연구에서는 전자의 총체적 행위에 근거하여 모델평가와 가설을 검증한다. 그러나, 복수 행위 개념을 활용하여 이들 행위가 다른 변수와의 관계가 동일한지 여부를 경로추정치의 유사성 검증을 통해 확인한다. 아울러 방법론적 문제로서 동일한 평가에 의하여 발생하는 공통방법요인(common-method factor)이 변수 관계의 추정에 미치는 영향을 검토한다.

이를 위해 본 연구에서는 조직시민행위와 사회교환론적 시각에서의 직무만족과 신뢰, 그리고 조직시민행위와 서비스품질에 관한 관계를 논의하고, 여행사의 접점종업원 자료와 방문고객 자료를 통합하고 이를 구조방정식모델(structural equation

model)로 분석함으로써 연구모델을 평가하고 가설을 검증한다. 마지막으로, 요약과 논의, 관리적 시사점, 그리고 연구의 한계 및 미래 연구를 위한 방안을 제시한다.

## II. 연구배경 및 가설설정

### 2.1 조직시민행위

조직시민행위는 공식 보상체계에 의해 직접 혹은 명시적으로 인정되지 않는 종업원의 자발적 행위로서 전체적으로 조직의 효과적 운영을 촉진하게 된다(Organ 1988). 종업원이 취할 수 있는 역할외적 행위(extra-role activities)에는 상황적 행위(contextual behavior: Borman and Motowidlo 1993), 친사회적 행위(prosocial behavior: Brief and Motowidlo 1986, George 1991, George and Bettenhausen 1990, Puffer 1987), 자발적 행위(spontaneous behavior: George and Brief 1992) 등과 같은 다양한 종류가 있는 반면에, 그 동안 마케팅 분야에서는 Organ (1988)이 제시한 조직시민행위에 관심이 집중되고 있다. Organ(1988, 1990)은 조직시민행위를 이타적 행위(altruism), 양심성(conscientiousness), 시민의식(civic virtue), 스포츠맨십(sportsmanship), 예의성(courtesy)으로 분류하고 있다.

이타적 행위란 예를 들어 신입 종업원이나 미숙련 종업원을 자발적으로 돕던가 혹은 일시적으로 일이 많거나 결근한 동료 종업원을 돕는 행위와 같이 특정인에 대하여 조직과 관련한 과업이나 문제를 돕는 결과를 가져다주는 행위를 말한다(Organ

1988). 양심성이란 오랜 시간의 근무, 의무사항 이외의 업무 수행, 조직의 규칙 준수, 작업시간을 낭비하지 않는 것 등과 같이 종업원이 최소 요구수준 이상을 수행하는 자발적 행위를 말한다. 스포츠맨십은 사소한 불평과 불만이나 대수롭지 않은 일에 대해 화 내는 것을 자제하는 행위를 말하며 (Organ 1988), 예의성이란 업무와 관련하여 다른 사람과 문제가 발생하지 않도록 도와주는 행위를 말한다(MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998; Organ 1988). 시민의식이란 조직에 대하여 관심을 보일 뿐만 아니라 조직 업무를 향상시키기 위하여 아이디어나 제안을 하는 등 조직에 책임감 있게 참여하는 행위를 뜻한다(Netemeyer, Boles, McKee, and McMurrian 1997).

## 2.2 조직시민행위의 사회교환적 선행변수

Blau (1964)에 따르면 종업원과 조직사이에는 두 가지 종류의 교환관계 즉 경제적 교환관계와 사회적 교환관계가 존재한다. 경제적 교환관계는 계약의 특성을 지니고 있다. 관련 당사자의 책임이 명확하게 규정되고 그 내용이 매우 구체적이며, 교환은 거래(transaction)를 중심으로 일어난다. 그러나 사회교환은 교환당사자가 저야할 향후 책임이 구체화되어 있지 않는 관계이다. 경제적 교환과 마찬가지로 사회적 교환 역시 자신의 공헌에 대한 미래의 대가를 기대하게 되지만 경제적 교환과 달리 미래 대가의 내용이 구체화되지 않는다(Konovsky and Pugh 1994). Organ (1988)은 사회적 교환이 조직시민행위의 선행 필수요건을 주장하고 있으며, Konovsky and Pugh(1994)는 경제적 교환에서보다는 사회적 교환 상황에서 조직시민행위가 자주 나타나고 있다는 증거를 제시하고 있다.

이와 관련, 본 연구에서는 사회교환론적 측면에서 종업원의 직무만족과 상사신뢰를 조직시민행위의 선행변수로 제안한다.

### 2.2.1 직무만족과 조직시민행위

직무만족은 종업원이 자신의 직무를 직무가치의 실현 혹은 이의 실현을 조성하는 것으로 평가함으로써 얻어지는 즐거운 감정적 상태이다(Locke 1969). Churchill, Ford, and Walker (1974)에 따르면 직무만족은 직무 자체의 특성뿐만 아니라 작업환경을 망라하는 광범위한 개념적 범위를 가진다. 그간의 인사조직 분야의 연구에 따르면 직무만족과 조직시민행위 사이에는 정(+)의 관계를 가지고 있는 것으로 나타나고 있다(Netemeyer, Boles, McKee, and McMurrian 1997; Organ 1988; Organ and Konovsky 1989; Organ and Ryan 1995; Smith, Organ, and Near 1983). 그리고 Organ and Ryan(1995)의 메타 분석 또한 이러한 관계를 지지하고 있다. Organ (1977)은 종업원의 자발적인 행위는 그들의 직무만족에 비롯된다고 주장하였으며, MacKenzie 등 (1998)에 따르면 직무에 만족하는 종업원은 조직에 대한 감사 혹은 그들이 경험하는 만족감을 보답하고자 하는 열망에서 조직시민행위에 관계할 가능성이 높다. 이들 두 변수 사이의 관계는 사회교환이론의 상호호혜주의 규범(norm of reciprocity)에 의해 설명될 수 있다. 즉, 직무에 만족하는 종업원은 그들에 대한 조직의 호의/혜택에 보답하는 취지에서 조직시민행위에 관여할 가능성이 많다 (Netemeyer 등 1997).

H<sub>1</sub>: 직무만족은 조직시민행위에 정(+)의 영향

을 미칠 것이다.

### 2.2.2 신뢰와 조직시민행위

신뢰는 사회적 교환관계를 구성하는 기초로서(Blau 1964; Clark and Mills 1979; Rousseau and Parks 1993), 사회적 교환관계를 창출하고 유지하는데 있어 중요한 요소 역할을 한다(Holmes 1981). 신뢰는 교환 상대방에 대한 신뢰감이나 신념으로 특징지을 수 있다. 조직에 있어 사회적 교환이란 종업원과 조직사이의 비공식적인 계약을 의미하며 이러한 계약에 있어 관리자는 대체로 조직을 대표하는 계약 당사자이다(Konovsky and Pugh 1994). 이러한 상황에서 종업원과 관리자와의 관계는 의인화된 사회적 교환 형태라고 볼 수 있다. 그리고 이러한 의인화된 사회적 교환은 교환 당사자인 관리자가 장기적으로 종업원 자신의 의무 수행에 대하여 보상할 것이라는 종업원의 관리자에 대한 신뢰감에 근거하게 된다(Holmes 1981). 따라서, 종업원이 관리자에 대해 강한 신뢰감을 가질수록, 종업원은 조직시민행위와 같은 자발적 행위가 장기적으로 보상받을 것이라고 확신하게 된다(Organ 1990). 비록 당장 보상을 받을 수 없다 할지라도 종업원은 조직시민행위를 보이게 될 것이다.

또한, 종업원이 사회적 교환관계에 신뢰를 가질 때, 상당한 부분의 조직시민행위를 그들의 직무요건중 일부로 정의할 가능성이 있다. 왜냐하면, Konovsky and Pugh(1994), Morrison(1996)의 지적처럼, 사회적 교환관계에서는 종업원 직무와 관련한 의무가 명확하지 않고 한계 또한 불분명하기 때문에 종업원은 조직시민행위를 연출할 가능성이 높다. Morrison(1994)은 병원 종업원을 대상으로 실시한 실증연구에서 직무 책임을 보다 광

범하게 규정하는 종업원이 조직시민행위를 보다 많이 수행하고 있음을 발견하였다.

Dansereau and Graen(1975)의 수직 이원적 리더십 모델(vertical dyad model of leadership)에 따르면, 관리자와 종업원 사이의 사회적 교환관계가 형성되어 있는 경우 종업원은 자신의 과제에 더 많은 에너지와 노력을 투입하고, 임무를 창의적으로 수행하며, 고용계약이 규정하는 내용 이외의 사항에 대해서도 책임을 감당한다. 이러한 관계론적 계약하에서 종업원은 조직에 의하여 엄격하게 강제화되는 것이 아니라 전체 조직을 위해 기여하는 방식으로 일을 하게 된다(Graham 1991). 신뢰가 사회적 교환관계의 핵심개념이고 이들 사회적 교환이 조직시민행위를 가져오기 때문에 관리자에 대한 종업원의 신뢰감은 그들의 보다 많은 자발적 행위를 가져오게 될 것이다.

H<sub>2</sub>: 신뢰는 조직시민행위에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 조직시민행위와 서비스품질

조직시민행위와 서비스품질사이의 관계를 검토함에 있어 본 연구는 그간의 선행연구를 토대로 3가지의 조직시민행위(이타적 행위, 스포츠맨십, 시민의식)를 사용한다. 이들 3가지 행위는 서비스품질에 영향을 미칠 수 있는 종업원의 자발적 행위 대부분을 포함하고 있을 뿐만 아니라 이들 행위적 특성은 종업원의 서비스 품질을 결정하는데 중요한 요소가 될 수 있다. Organ(1988)이 초기에 제시한 5가지 조직시민행위 가운데 2개 행위 즉 예의성과 양심성은 본 연구에 포함하지 않았다. 우선, 예의성은 조직시민행위 가운데 가장 중요한 행위라 볼

수 있는 이타적 행위와 현실적으로 구분하기가 용이하지 않다. 이 두 행위의 구분은 문제를 이미 가지고 있는 사람을 돕게 될 때와 문제가 발생하지 않도록 사전에 다른 사람을 도울 때를 확실하게 구분할 수 있을 경우에 가능하다. 또한 양심성은 최근의 선행연구에서 제외되고 있는 실정이다 (Podsakoff, Ahearne, and MacKenzie 1997; Podsakoff and MacKenzie 1994). Organ(1988)이 제시한 5가지 조직시민행위 분류는 미세하긴 하지만 명확하게 구분하기 힘들기 때문에 최근 연구(MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1991, 1993; Podsakoff, Ahearne, and MacKenzie 1997; Podsakoff and MacKenzie 1994)에서는 타인에게 도움을 주는 행위 측면에 초점을 두고 이들 행위를 통합하거나 일부 행위는 제외하고 있는 실정이다. 따라서, 본 연구에서는 이러한 추세를 감안하여 3가지 조직시민행위 즉 이타적 행위, 스포츠맨십, 그리고 시민의식이 종업원의 서비스품질 평가에 미치는 영향을 논의한다.

#### 이타적 행위

이타적 행위는 몇 가지 측면에서 서비스품질과 관련성이 있다. 첫째, 내부마케팅(internal marketing) 관점에서 이타적 행위는 고객에게 서비스 품질을 확실하게 보장하는 중요한 역할을 한다 (George and Bettenhausen 1990; Gronroos 1985). 종업원 서로를 고객으로 생각하고, 서로 흔쾌히 돕는다면 이는 나아가 외부고객에게 보다 나은 서비스를 제공하게 될 것이며, 결국에는 서비스 품질을 향상시키게 될 것이다(Albrecht and Zemke 1985). 예를 들어, 만약 동료 종업원이 일시적으로 업무가 과중하거나 결근을 하는 경우 이를 종업원이 적극적으로 돕게 된다면 이는 고객

으로 하여금 오랜 시간을 기다리지 않고 양질의 서비스를 제공받을 수 있게 될 것이다. 둘째, Podsakoff 등(1997)이 지적한 바 있듯이, 경험이 많은 종업원이 미숙련 종업원 혹은 신입사원에게 서비스 관련 문제를 해결하는데 도움을 주거나, 서비스 수행을 위한 보다 나은 방법을 가르쳐 주는 경우, 이는 결국 외부 고객을 위한 서비스품질의 향상으로 이어지게 될 것이다. 예를 들어, 숙달된 은행 창구직원이 복잡한 거래 서비스로 어쩔 줄 모르는 신입 사원을 도움으로써 보다 양질의 서비스를 제공할 수 있을 것이다. 또한 여행사 서비스의 경우, 경험이 많은 종업원은 여행계획 혹은 상품에 대해 보다 많은 정보를 가지고 있을 것이며 고객의 요구사항을 보다 잘 충족시킬 수 있는 지식과 노하우를 지니고 있을 것이다. 따라서 이러한 종업원이 신규 혹은 미숙련 종업원에게 정보를 제공하거나 노하우를 가르쳐 준다면 이들의 고객을 위한 서비스 수행은 크게 향상될 것이다. 셋째, 이타적 행위는 종업원들 사이에 적극적으로 응집력 넘치는 직장 분위기를 창출하게 될 것이며, 이러한 긍정적인 분위기는 종업원의 외부 고객과의 상호작용 과정에서 나타나게 될 것이다(Schneider and Bowen 1992).

#### 스포츠맨십

스포츠맨십 역시 서비스 품질을 향상시킬 수 있다. 이 행동은 종업원간의 상호관계에 영향을 주며 나아가 외부 고객을 위한 품질에 영향을 미친다. 스포츠맨십이 강한 종업원은 긍정적인 태도를 지니고 불필요한 불평을 삼가하기 때문에 이러한 행동이 고객에게 확연하게 나타날수록 고객은 보다 높은 서비스 품질을 경험하게 된다(Morrison 1994, 1996). 이와 관련하여 Morrison (1996)은 두 가지 이유를 제시하고 있다. 첫째, 스포츠맨십 행

위는 종업원들 사이에 긍정적인 분위기를 창출하며 이는 그들의 고객과의 상호관계에 이전될 가능성이 있다(Schneider and Bowen 1992). 즉, 종업원이 훌륭한 스포츠맨십을 가지고 서로 협력한다면 그들은 고객에게 서비스를 전달하는 과정에서도 역시 협력적이다. 사실, 조직내에서 사소한 일에 대해 자주 불평하는 종업원에 대하여 외부 고객에게 우수한 서비스를 제공하기 위한 고객지향적 행위를 기대할 수 없을 것이다. 둘째, 종업원사이의 긍정적인 분위기는 서비스품질에 간접적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 왜냐하면, 이렇게 협동·우호적인 분위기에서 고객은 보다 즐거운 작업환경을 경험할 수 있을 것이기 때문이다. 만약, 종업원의 스포츠맨십이 결여된 경우, 이는 조직 응집력에 해로운 영향을 미칠 뿐만 아니라 동료 종업원들에게는 직장 분위기를 재미없도록 할 것이며(Podsakoff 등 1997), 더욱 큰 문제는 외부 고객에게 서비스를 전달되는 과정중에 이러한 부정적인 작업환경이 노출될 가능성이 높다는 점이다.

### 시민의식

시민의식이란 종업원의 조직에 대한 책임감 있는 참여 그리고 조직의 운명에 대한 진솔한 관심을 말하는 것으로, 예를 들어 의무 사항은 아니지만 조직에 도움이 되는 일이나 회의에 참여하는 행위를 들 수 있을 것이다(MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998; Organ 1988). George and Brief(1992), Van Dyne, Graham, and Dienesch(1994)에 따르면 이러한 행위는 조직시민행위에 대한 연구에서 종종 간과되어 온 반면 서비스 조직에서는 매우 중요한 행위중 하나이다. 이러한 행위는 서비스품질에 직접 또는 간접적으로 영향을 미칠 수 있다. 첫째, 점점종업원의 시민의

식은 서비스 향상이나 조직 유효성을 증대시키기 위한 건설적인 제안과 관련이 있다. 외부 고객과 지속적으로 상호관계를 가지는 점점종업원이 제시하는 건의사항이나 아이디어는 새로운 서비스의 창출, 현행 서비스의 효과적 관리, 그리고 서비스품질의 향상을 위한 기초가 된다. 둘째, 미팅이나 회의의 자발적 참여와 같은 시민행동은 종업원들 사이의 활동을 조정하며 나아가 팀 구성원의 공동체 의식을 창출하게 한다. 종업원은 회의에 적극적으로 참여함으로써 다른 종업원이 경험한 다양한 사례를 접할 수 있고, 각자 서비스 제공시의 문제점을 확인 할 수 있으며, 보다 나은 서비스 제공을 위한 방안을 배울 수 있을 뿐만 아니라, 나아가 동료의식을 공유할 수 있게 될 것이다. 그리고 이러한 활동은 궁극적으로 고객을 위한 종업원의 서비스 전달과정에 영향을 미치게 될 것이다. 이상에서 논의한 자발적 행위를 포괄하는 조직시민행위는 고객이 경험하는 종업원의 서비스품질에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다.

H<sub>3</sub>: 종업원의 조직시민행위는 고객의 서비스품질 평가에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## III. 조사방법

### 3.1 표본 및 자료수집

본 연구를 위한 자료는 서울, 부산, 대구의 여행사에서 근무하는 일선 창구 직원과 그들의 방문 고객으로부터 수집하였다. 연구의 대상을 여행사 서비스로 선택한 이유는 우선, 이들 여행사는 규모는

작지만 매우 경쟁적이기 때문에 이들 업체는 과거 어느 때보다 고객을 위한 서비스품질에 많은 관심을 두고 있다. 그리고 이들 여행사의 점점종업원은 창구에서 고객과 긴밀한 상호접촉을 해야 하는 상황에 있다. 따라서 고객은 종업원의 행동이나 이들이 제공하는 서비스의 품질을 직접 평가할 수 있는 이원적(dyadic) 관계에 있게 된다.

총 95개의 여행사를 접촉하여 조사 참여를 요청하였으며 이들 여행사 각각에 대해 설문지 묶음을 배포하였다. 각 설문 묶음에는 회사 규모에 따라 2~3개의 종업원용 설문지와 6개 혹은 9개의 고객 응답용 설문지, 그리고 설문응답 안내방법과 반송 봉투를 포함하였다. 각 점점종업원에게는 3명의 방문 고객에게만 설문지를 배포하도록 하였으며, 배포 시작 시점은 임의적으로 결정하되 배포 시작 이후 입장하는 3명의 고객을 대상으로 하도록 하였다. 점점종업원에게는 조직시민행위에 대해서 응답하도록 하였으며 고객에게는 그들이 서비스 창구에서 점점종업원으로부터 제공받는 서비스에 대해 평가하도록 요청하였다.

본 조사를 위해 접촉한 여행사 가운데 91개 업체로부터 설문지를 회수 할 수 있었다(회수율 96%). 조사에 참여한 점점종업원중 201명(회수율 91.3%) 그리고 567명의 서비스 고객(회수율 85.9%)으로부터 설문지를 회수하였다. 분석에 앞서, Hartline and Ferrell(1996), Yoon and Beatty(2000)와 같이 각 종업원에 의해 배포된 고객 설문지를 총합(aggregated)하였다. Hartline and Ferrell은 호텔 서비스 종업원의 관리와 관련한 단일 연구에서 관리자, 종업원, 그리고 고객들의 응답을 총합함으로써 이들 3개 집단의 평가를 실증적으로 연결하였다. 이들 연구에서 분석단위는 호텔 관리자이기 때문에 종업원과 고객의 변수 자

료를 관리자별로 평균한 후 이를 관리자 응답자료와 맞추었다. 또한 Yoon and Beatty의 연구에서는 은행 창구의 종업원을 중심으로 고객자료를 연결하였다. 본 연구에서는 평균 2.8명의 고객이 이들에게 설문지를 배포한 종업원에게 작지었으며, 사용이 불가능한 설문지를 제외하였을 때 분석을 위한 최종 유효 표본규모는 193명이었다.

점점종업원 표본의 66%는 여성이었으며, 표본의 47%가 25~29세 연령이었다. 그리고 이들의 교육 수준은 표본의 93%가 전문대학 혹은 대학을 졸업한 것으로 나타났다. 고객 표본은 45% 남성, 55%여성으로 성별 분포가 고르게 나타났으며, 표본의 82%가 전문대학 혹은 4년제 대학을 졸업하였고, 60%가 29세 미만의 미혼인 것으로 나타났다.

### 3.2 측정척도

본 연구를 위해 사용된 측정척도는 마케팅과 인사조직 분야의 선행연구를 통해 개발된 척도들이다. 그러나 이들 항목은 여행사에 근무하는 직원, 관련 전문가, 그리고 마케팅 교수에 의해 검토되었으며, 일부 항목은 여행사 서비스에 맞도록 재조정하였다.

직무만족은 Churchill, Ford, and Walker (1976)이 제시한 26개 항목의 척도를 사용하였다. 이 척도는 급여, 기회, 작업, 인정, 동료직원, 상사, 고객, 그리고 가족 등 직무와 관련한 주요 8가지 측면(facet)로 구성되며 이들은 1 "매우 불만족하다"에서 5 "매우 만족한다"에 이르는 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 상사에 대한 종업원 신뢰는 Nyhan and Marlowe(1993)이 제시한 9개 항목의 척도를 활용하여 측정하였으며, 응답자로 하여금 1 "전혀 그렇지 않다"에서 5 "정말 그렇다"

에 이르는 Likert 5점 척도로 응답하게 하였다.

조직시민행위를 측정함에 있어, 그간 이를 위한 선행연구(예: MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1991, 1993; Netemeyer, Boles, McKee, and McMurrian 1997; Podsakoff, Aharne, and MacKenzie 1997; Podsakoff and MacKenzie 1994)에서 주로 사용한 척도로부터 이타적 행위 5개 항목, 스포츠맨십 4개 항목, 시민의식 5개 항목을 각각 추출하였다. 그러나 대부분의 선행연구와는 달리 본 연구에서는 조직시민행위 척도를 관리자가 아닌 점점 종업원이 응답하도록 하였다. Netemeyer 등(1997)에 따르면, 영업실적과 같은 상황에서 종업원의 응답은 관리자의 평가와 결과에 있어 거의 일치하며 특히 이들 종업원은 관리자가 인식할 수 없는 행위까지도 파악할 수 있는 위치에 있다. 본 연구를 위해 점점종업원은 14개 항목에 대해 1 "전혀 그렇지 않다"에서 5 "매우 그렇다"에 이르는 Likert 5점 척도로 응답하였다.

고객이 서비스접점에서 경험하였던 종업원의 서비스 품질을 측정하기 위해 LeBlanc(1992)이 여행사 서비스를 위해 개발한 서비스품질 척도를 사용하였다. 고객이 지각하는 서비스품질은 보통 Parasuraman, Berry, and Zeithaml(1991), Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1988)가 제시한 바 있는 서비스에 대한 고객기대와 실제 실행 사이의 차이점수 (gap score)를 사용하였다. 그러나 이들의 SERVQUAL 척도의 차이점수는 Brown, Churchill, and Peter(1993), Cronin and Taylor(1992, 1994), Peter, Churchill, and Brown(1993)을 비롯한 다수의 연구로부터 비판을 받아오고 있다. 차이점수와 관련하여 Brown 등(1993), Peter 등(1993)은 서비스품질에 대해 고객으로 하여금 실제 실행과 고객 기대를

직접 비교하도록 주장한 반면, Cronin and Taylor (1992, 1994)는 실제 실행에 대한 고객의 지각만으로도 SERVQUAL의 차이점수에 비해 측정상 우수하다는 실증을 제시하였다. 따라서 본 연구에서는 LeBlanc(1992)의 서비스품질 척도를 사용하되 두 가지 사항을 고려하였다. 첫째, 본 연구는 서비스 창구에서의 고객과 종업원 사이의 상호관계에만 관심이 있기 때문에 LeBlanc의 척도 가운데 서비스 전달과정중 고객이 지각하는 종업원 행위와 관련한 9개 항목을 사용하였다. 앞에서도 언급하였듯이, 본 연구의 목적은 서비스품질의 모든 측면을 측정하는데 있다기보다 오히려 서비스품질중 종업원 행위와 관련한 측면을 측정하는데 있다. 따라서, 본 연구를 위해 추출된 이들 항목은 서비스접점에서의 종업원의 행위적 특성을 지니고 있다. 사실, Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1988)의 SERVQUAL과 LeBlanc(1992)의 척도 모두 종업원 개별분석수준(individual level of analysis)에서 개발되었다기 보다는 조직 수준(organizational level)의 척도이다. 이들 척도는 여러 종업원 그리고 과거의 여러 서비스 경험을 전제로 하는 서비스접점 평가이기 때문에 한 특정 시점에서의 특정 종업원의 서비스 행위를 평가하는 본 연구에는 적합하다고 할 수 없다. 따라서, 본 연구에서는 이들 9개 항목을 고객이 특정 시점에서 서비스를 경험한 직후에 그들을 상대한 특정 종업원을 평가하도록 설문을 조정하였다. 둘째, Brown 등(1993), Peter 등(1993)의 제시에 따라 응답자로 하여금 그들의 서비스에 대한 기대와 실제 실행을 직접 비교하여 응답하도록 하였다. 고객에게 방금 전 특정 종업원으로부터 경험한 서비스에 대하여 1 "기대에 훨씬 못 미친다"에서 5 "기대를 훨씬 넘는다"에 이르는 5점 척도를 이용하여 응답하도록

하였다.

### 3.3 분석단위 및 총합화(aggregation)

앞에서 언급하였듯이 본 연구의 분석 단위는 개별 서비스 종업원이다. 따라서 종업원 지각에 근거한 인사조직변수와는 달리 서비스품질 변수는 개별 고객의 반응결과를 이들에게 서비스를 제공한 종업원별로 총합화하였다. 본 연구의 총합화는 다음 몇 가지 개념적 근거와 실증적 결과에서 볼 때 타당한 것으로 보여진다.

첫째, 본 연구의 총합화는 자료가 총합화되는 수준에서 수집되어야 한다는 선행연구의 지적과 일치한다(George and Bettenhausen 1990; Schneider 1983; Schneider and Bowen 1985). 본 연구에서는 개별 고객의 응답을 종업원 수준에서 총합화할 것을 계획하였기 때문에 개별 고객에게 서비스 접점기간중 그들을 상대한 특정 종업원의 서비스행위를 평가하도록 하였다. 즉, 서비스품질 척도에 있어 개별 종업원은 평가 대상이다. 둘째, 본 연구에서는 종업원 변수 즉 조직시민행위, 직무만족, 신뢰가 고객이 지각하는 서비스품질에 미치는 영향을 검토하기 때문에 고객이 평가한 종업원 서비스품질 변수는 선행변수와 동일한 수준에서 총합화할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 종업원의 행위적 수행과 접점에서의 고객과의 상호접촉·작용에 초점을 두고 있기 때문에 이 변수를 고객의 시각에서 측정하는 것이 이론적, 관리론적으로 바람직하다. 넷째, 그러나 각 종업원에 대한 이들 고객들의 평가는 서로 일관성 혹은 안정성이 있어야 한다. Schneider(1975), Schneider and Bowen(1985)은 동일 작업 환경하에서 사람들은 유사한 평가 혹은 지각이 일어나기 때문에 총합화의 정당성·적합

성을 검증하기 위해서는 집단내 평가가 상호 일관성(agreement)을 가지는지 여부를 파악할 필요가 있다고 지적하고 있다. 따라서, 본 연구에서는 각 접점 종업원이 상대한 개별 고객들의 평가 사이에 일관성 혹은 안정성이 있는지 여부를 파악하기 위해 James, Demaree, and Wolf(1984)가 제시한 다항목 척도에 대한 집단내 평가자 신뢰성(within-group interrater reliability)을 추정하였다. 이 신뢰성은 신뢰계수와 유사한 것으로 .70을 상회하게 되면, 집단내 평가 사이에 상당한 수준의 일관성·안정성이 있는 것으로 볼 수 있다(George and Bettenhausen 1990). 본 연구에서 집단내 평가자 신뢰성의 평균은 .960이었으며 표준편차는 .052로 나타나 종업원 서비스품질에 대한 개별 고객들의 평가 사이에 상당한 일관성·안정성이 있음을 알 수 있다. 그리고 일원분산분석(Oneway-ANOVA)을 활용하여 종업원(집단)들 사이에 서비스품질의 변동성 정도를 평가하였다. 그 결과, 종업원 집단내 대비 집단간 변동이 훨씬 큰 것으로 나타났다( $F(191, 349) = 2.277, p < .000$ ).

## IV. 분석과 결과

### 4.1 측정척도평가

#### 4.1.1 척도순화

본 연구에서 사용되는 측정척도를 측정모델을 통하여 전체적으로 평가하기 앞서, 척도별로 탐색적 요인 분석, 항목-전체 상관관계(item-total correlation),

Cronbach  $\alpha$ 를 사용하여 척도순화작업(scale purification)을 실시하였으며 이를 통해 일부 항목은 제거하였다.

Churchill, Ford, and Walker(1976)이 제시한 직무만족 척도는 8개 측면(facet)으로 구성되어 있으나, 본 연구에서는 척도순화과정에서 고객과 가족 측면을 배제하였다. 이들 두 개 척도는 낮은 신뢰도와 항목-전체 상관관계를 보여 주었을 뿐만 아니라 요인적재치 또한 낮게 나타났다. 그리고, 종업원의 상사 만족 측면(facet)은 상사신뢰와 개념상 밀접한 관련성이 있고, 이들 사이의 지나치게 높은 상관관계는 상사신뢰와 직무만족 변수간의 관계를 주도할 가능성이 많기 때문에 이 측면 또한 배제하였다. 결과적으로 본 연구를 위해 5개 측면(급료, 기회, 작업, 인정, 동료직원)을 활용하였으며, 그리고 5개 측면(facet) 각각에 대한 구성지표(composite indicator)를 구하기 위해 각 측면에 속한 항목들의 평균값을 산출하였다.

본 연구에서 조직시민행위는 다양한 자발적 행위를 망라하는 총체적 척도(global measure)를 전체하고 있기 때문에 척도순화작업은 2단계에 걸쳐 실시하였다. 일차적으로, 전체 13개 항목의 조직시민행위(이타적 행위 5개 항목, 스포츠맨십 4개 항목, 시민의식 4개 항목)를 대상으로 주축추출법(principal axis extraction)과 직교회전(varimax rotation)을 사용하여 요인분석을 실시하였다. 그 결과, 이들 14개 항목은 전체적으로 3개의 행위 요인패턴을 보여 주었으나, 각 행위 척도에 대해 1개 항목은 교차 적재(cross-loading)하는 것으로 나타났다. 또한 이들 교차 적재된 각 항목은 3가지 행위 척도 각각의 신뢰성을 저해하는 것으로 나타났다기 때문에 제거하였다. 그리고 직무만족과 마찬가지로, 3개 요인별로 해당 요인에 속한 항목들을

평균함으로써 구성지표의 값을 산출하였다. 이는 Netemeyer 등(1997)을 포함한 여타 연구에서처럼, 3개 OCB 차원(dimension)을 총체적 구성개념(global construct)의 명시적 지표(manifest indicator)로 취급하였던 것과 동일하다고 할 수 있다.

9개 항목지표(item indicator)로 구성된 신뢰 척도와 서비스품질 척도는 탐색적 요인분석(요인적재치, 공유값, 고유값), 신뢰도 모두에서 만족스러운 결과를 보여 주었을 뿐만 아니라, 입증요인분석을 통해 척도의 단차원성(unidimensionality)을 확인할 수 있었다.

#### 4.1.2 측정모델

척도 순화과정을 실시한 후, Anderson and Gerbing(1988)이 제시한 2단계 접근방법에 따라 직무만족(5개 구성척도), 신뢰(9개 항목), 조직시민행위(3개 구성척도), 서비스품질(9개 항목)을 포함하는 측정모델을 구성하고 이를 LISREL8로 추정, 평가하였다. <표 1>에서 볼 수 있듯이 측정모델의 자료적합도는 완전히 만족스러운 수준을 보여 주지 못하였으나, 한계적 수준의 적합도(marginal fit)를 보여 주었다( $\chi^2=525.29$ ,  $df = 293$ ;  $p = .00$ ,  $GFI = .83$ ;  $AGFI = .79$ ;  $CFI = .89$ ). Bagozzi and Yi(1988)를 포함한 여러 선행 연구에 따르면,  $\chi^2$ 는 검증통계량으로 보다는  $\chi^2$ 의 크기에 따라 적합도를 결정하는 지표로 사용할 필요가 있다. 그리고 Hoyle and Panter (1995)는 GFI와 AGFI는 표본특성에 기인한 비일관성(inconsistencies)으로 인하여 영향을 받을 수 있기 때문에 표본특성으로부터 자유로운 Bentler (1990)의 CFI(comparative fit index)를 권고하고 있다.

〈표 1〉 측정모델결과

측정항목	표준화 적재치	t값	$\alpha$ 계수	구성개념 신뢰도	AVE <sup>a</sup>
<b>직무만족(Job Satisfaction)</b>			.79	.79	.44
PAY. 임금	.57	7.85			
OPP. 기회	.79	11.86			
WRK. 작업	.73	10.80			
REG. 인정	.70	10.17			
FEL. 동료직원	.48	6.43			
<b>신뢰도(TR: Trust)</b>			.88	.88	.46
TR1. 중요한 직무와 관련한 상사의 기술적 유능함	.76	11.88			
TR2. 직무와 관련한 상사의 신중한 의사결정	.69	10.26			
TR3. 상사의 임무 완수	.70	10.44			
TR4. 상사 말에 대한 신뢰	.72	10.91			
TR5. 상사의 갈등을 야기하지 않는 직무수행	.66	9.79			
TR6. 어려울 때의 상사의 지원	.74	11.37			
TR7. 직무와 관련한 상사와의 대화가능성	.53	7.43			
TR8. 훌륭한 직무수행시, 상사의 지원과 보상	.60	8.63			
TR9. 상사의 공정한 대우	.65	9.55			
<b>조직시민행위(Global OCB)</b>			.59	.59	.32
ALT. 이타적행위	.53	6.22			
CIV. 시민의식	.56	6.51			
SPR. 스포츠맨십	.61	7.09			
<b>서비스품질(SQ: Service Quality)</b>			.92	.92	.55
SQ1. 다양한 상품에 대한 깊이 있는 지식	.76	12.00			
SQ2. 관광지에 대한 안내서 제공	.82	13.41			
SQ3. 새로운 상품에 대한 안내	.78	12.47			
SQ4. 새로운 정보의 제공 노력	.75	11.81			
SQ5. 신속한 서비스 제공을 위한 노력	.77	12.09			
SQ6. 서비스 대기시간의 최소화 노력	.72	11.01			
SQ7. 종업원의 공손하고 예의바름	.69	10.43			
SQ8. 고객에 대한 특별한 관심	.70	10.73			
SQ9. 고객을 반갑게 맞음	.70	10.62			

척도	평균	표준편차	구성개념간 상관관계 <sup>b</sup>			
			1	2	3	4
1. 직무만족	2.94	.56	1.00			
2. 신뢰	3.44	.60	.66	1.00		
3. 조직시민행위	3.55	.32	.50	.62	1.00	
4. 서비스품질	3.15	.42	.34	.27	.26	1.00

모델적합도:  $\chi^2(293)=525.29, p = .00, GFI = .83, AGFI = .79, CFI = .89$

a. AVE: Average Variance Extracted

b. 모든 계수가 .01수준에서 유의하며, 상관계수의 two-standard error 수 interval estimates(표준오차추정구간)는 1을 포함하지 않음.

이 지표값이 .9 범위일 때 모델 적합도는 만족스러운 것으로 보는 점을 감안할 때, 본 연구의 측정모델의 결과는 만족스럽지는 않았지만 수용 가능한 수준이라 할 수 있다.

〈표 1〉에서 볼 수 있듯이, 비록 조직시민행위에서 다소 부진한 결과를 보여 주었으나 나머지 모든 척도에서 Cronbach  $\alpha$  값이 .70을 상회하는 신뢰성을 보여 주었다. 그리고 구성개념 신뢰성 역시 유사한 결과를 보여 주었다(.92(서비스품질)~.59(조직시민행위)). 또한, 측정모델에서 모든 요인적재치는 .01수준에서 모두 유의하였으며, 직무만족의 표준화된 적재추정치(standardized loading estimates)는 .48 ~ .79, 신뢰 .53~.76, 조직시민행위 .53~.61, 그리고 고객이 지각하는 서비스품질은 .69~.82 범위를 보여 주었다. 따라서, 요인 적재추정치의 유의성과 높은 수준의 구성개념신뢰성에서 볼 때 본 연구의 측정척도는 집중타당성(convergent validity)을 지니고 있는 것으로 판단할 수 있다(Anderson and Gerbing 1988; Bagozzi and Yi 1988).

Fornell and Larcker(1981)에 따르면, 판별타당성(discriminant validity)은 측정오차에 기인한 분산에 대비한 속성(trait, construct)의 분산 정도를 나타내는 AVE(Average Variance Extracted)가 해당 구성개념과 다른 구성개념간의 상관계수의 제곱 값을 초과할 때 존재한다. 〈표 1〉의 6개 구성개념간 상관관계 가운데 1개 쌍(조직시민행위와 신뢰)의 상관계수 제곱값이 AVE보다 높은 것으로 나타났다. 판별타당성을 평가하는 또 다른 방법은 구

성개념간 상관계수 각각에 대한 95% 표준오차 구간 추정치(two-standard error interval estimate)가 1을 포함하는지 여부를 파악하는 것이다. 만약 1을 포함하게 되는 경우 이는 판별타당성이 존재하지 않는 것이며, 포함하지 않을 때는 판별타당성이 존재하는 것으로 볼 수 있다. 본 연구의 경우 상관계수에 대한 어떠한 구간추정치 역시 1을 포함하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과에서 볼 때 척도의 판별타당성 역시 존재하는 것으로 볼 수 있다.

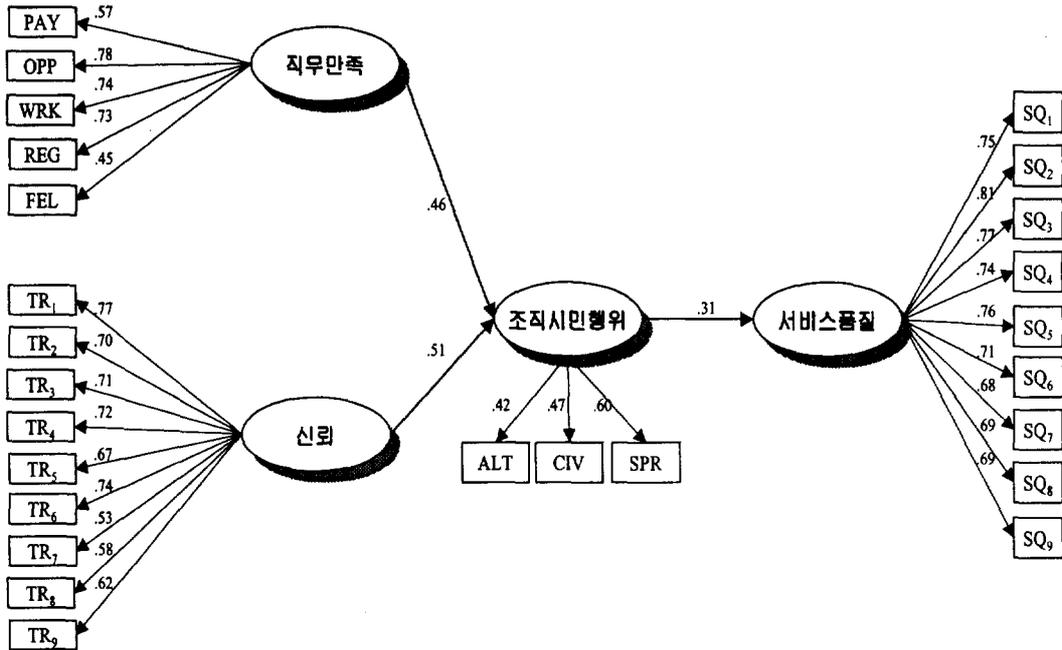
#### 4.2 제안모델평가 및 가설검증

〈그림 1〉은 조직시민행위, 조직시민행위에 대한 사회교환론적 선행변수인 직무만족과 신뢰, 그리고 고객이 지각하는 서비스품질 사이의 가설적 관계를 제시하고 있다. 모델평가와 가설검증을 위해 구조모델은 측정모델과 마찬가지로 직무만족과 조직시민행위는 구성지표(composite indicator)를 나머지 변수는 항목지표(item indicator)를 척도로 사용하였다.

〈표 2〉는 〈그림 1〉의 제안모델을 LISREL로 추정된 결과이다. 가설적 모델의 전반적 적합도는 완전히 만족스럽지는 않았지만, 추정치의 개수와 표본규모를 고려할 때 수용가능한 수준으로, 측정모델의 자료적합도와 비슷한 수준이었다( $\chi^2 = 624.24$ ,  $df = 296$ ;  $p = .00$ ;  $GFI = .82$ ;  $AGFI = .79$ ;  $CFI = .86$ ).<sup>1)</sup> 구성개념사이의 표준화된 경로추정치 모두가 .01수준에서 유의한 것으로 나타나 본 연구에서 제안한 3개의 가설 모두 지지되었다.

1) Brown and Peterson (1994), Loehlin (1987)을 포함한 여타 선행 연구와 마찬가지로, 본 연구에서도 각 구성개념에 소속된 측정 항목 혹은 구성을 산술 평균하여 척도로 사용하고, 각 척도의 구성개념 신뢰도의 제곱근으로 요인추정치( $\lambda$ )를 그리고 1- 구성개념신뢰도를 측정오차로 고정한 후, 제안모델을 평가하였다. 그 결과, 모델 적합도는 매우 만족스럽게 나타났다( $\chi^2 = 3.44$ ,  $df = 2$ ,  $p = .18$ ;  $GFI = .99$ ,  $AGFI = .98$ ,  $CFI = .99$ ). 그러나, 공통방법요인(common method factor)을 포함하는 제안모델(공통방법모델)은 자유도 부족으로 추정이 불가능하였다.

〈그림 1〉 제안모델의 추정결과\*



\* 표준화된 경로추정치이며, 모든 추정치의 t-value > 2

그리고 본 연구에서 직무만족, 신뢰, 그리고 조직시민행위 변수는 동일인(즉, 종업원)에 의하여 응답하였기 때문에 조직시민행위와 그 선행변수들은 동일방법(common-method "source")에 의한 분산을 공유할 가능성이 있다. 즉, 고객이 평가한 서비스품질과 달리, 이들 변수는 동일한 사람에 의해 평가되었기 때문에 체계적 오차가 발생할 가능성이 있으며 이는 구조방정식의 변수관계에 방법편의(偏倚)(method bias)를 발생시킬 수 있다. 따라서, 이와 같은 방법편의의 영향을 감안하기 위해 본 연구에서는 종업원 관련 척도에 방법요인(method factor)을 추가한 후 제안모델과 동일하게 추정하였다. 〈표 2〉의 우측은 공통방법모델

(common-method model)에 대한 추정 결과이다. 이 모델의 자료 적합도는 공통방법 요인을 감안하지 않은 제안모델과 큰 차이가 나지 않았으며 ( $\chi^2 = 573.97$ ,  $df = 282$ ,  $p = .00$ ,  $GFI = .83$ ,  $AGFI = .79$ ,  $CFI = .87$ ), 모든 경로 추정치가 .01수준에서 유의하여 가설 모두가 지지되었다. 그러나 이 두 모델을  $\chi^2$ 차이 측면에서 비교하였을 때, 자료적합도에서 두 모델간 차이가 있는 것으로 나타났다( $50.27(14)$ ,  $p = .000$ ). 이는 제안모델에 서비스 품질을 제외한 나머지 변수 사이에는 공통방법에 의한 방법편의가 존재하고 있음을 의미한다. 구체적으로, 직무만족→조직시민행위, 신뢰→조직시민행위 모두에서 정도 차이는 있지만

경로추정치에 변화가 있었으며, 공통방법 요인을 고려하지 않은 제안모델에서 이들 경로는 과대추정(over-estimated)되었음을 확인할 수 있었다.

#### 4.3. 복수 조직시민행위(multiple OCBs) 관련 경로추정치의 동일성

그 동안 일부 마케팅연구(Netemeyer et. al 1997; Organ and Ryan 1995; Posakoff et. al 1993)에서는 다양한 조직시민행위에 대하여 직무만족이 미치는 영향력 정도가 행위의 종류에 관계없이 유사한 것으로 나타났으나, 다른 연구에서는 조직시민행위는 그 행위적 특성에 따라 선행변수의 영향력 정도가 상이하다고 주장하고 있다 (Smith, Organ, and Near 1983; Williams and Anderson 1991). 후자에 따르면, 조직시민행위를 다양한 자발적 행위를 망라하는 총체적

(global) 개념으로 파악하게 되면 모델로부터 얻을 수 있는 정보 가운데 상당 부분이 상실하게 된다는 주장이다. 세분화된 조직시민행위에 대한 선행변수의 차별적 영향력과 관련하여 서로 엇갈리는 주장이 존재하는 반면, 이들 변수의 다른 결과변수(consequence)에 대한 차별적 영향력에 대해서는 아직까지 아무런 논의가 없는 실정이다.

이를 실증적으로 검토하기 위해, 본 연구에서는 제안모델의 조직시민행위를 세 가지 행위 즉 이타적 행위, 시민의식, 그리고 스포츠맨십으로 분류하고, 이 세 가지 조직시민행위 변수 각각을 선행변수(직무만족, 신뢰)와 결과변수(서비스품질)로 연결함으로써 연구(비제약)모델(unconstrained model)을 재구성하고 LISREL을 이용하여 추정하였다. 그 다음으로, 각 변수의 조직시민행위에 대한 3가지 경로 추정치를 동일(equal)한 것으로 가정한 제약 모델(constrained)을 구성하고 이를 추정하였다.

〈표 2〉 제안모델의 추정결과

변수간 관계	제안모델		공통방법모델 <sup>a</sup>	
	표준화 추정계수	t-value	표준화 추정계수	t-value
직무만족 → 조직시민행위	.46	3.41	.38	2.80
신뢰 → 조직시민행위	.51	3.86	.50	3.85
조직시민행위 → 서비스품질	.31	2.79	.35	2.80
	$\chi^2(296) = 624.24$ p = .00		$\chi^2(282) = 573.97$ p = .00	
모델 적합도	GFI = .82 AGFI = .79 CFI = .86		GFI = .83 AGFI = .79 CFI = .87	
모델비교 $\Delta\chi^2(\Delta d.f.)^b$ :	50.27(14), p = .000			

a. 제안모델에 공통방법요인(common-method "source" factor)을 감안하였다.

b. 제안모델과 공통요인을 감안한 제안모델을 비교하였다.

〈표 3〉 복수 조직시민행위(multiple OCBs) 관련 경로추정치의 동일성 비교

변수간 관계의 동일성 제약형태	제약모델		비제약모델		$\chi^2$ 차이분석		
	$\chi^2$	d.f	$\chi^2$	d.f	$\Delta\chi^2$	$\Delta d.f.$	p값
직무만족→ 이타적행위, 시민의식, 스포츠맨십	815.47	469	805.08	467	10.39	2	.006
신뢰→ 이타적행위, 시민의식, 스포츠맨십	811.31	469	805.08	467	6.23	2	.044
직무만족, 신뢰→ 이타적행위, 시민의식, 스포츠맨십	819.45	471	805.08	467	14.37	4	.006
이타적행위, 시민의식, 스포츠맨십→ 서비스품질	808.23	250	805.08	467	3.15	2	.207

제약모델과 비제약모델 각각을 추정하기 위해 사용한 측정척도는 조직시민행위 변수를 제외하고는 제안모델의 경우와 동일하다<sup>2)</sup>. 마지막으로, 세 가지 조직시민행위와 관련 변수들간의 경로추정치의 동일성 여부를 검증하기 위해, 비제약 모델과 제약모델의  $\chi^2$  값 차이를 계산하였다.

〈표 3〉에서 볼 수 있듯이, 직무만족→조직시민행위(이타적 행위, 시민의식, 스포츠맨십)에 있어 제약모델과 비제약모델 사이에는 .05수준에서 유의하였으며  $\Delta\chi^2(\Delta d.f.)=(10.39(2), p=.006)$ , 이는 이들 두 변수사이의 3개 경로추정치는 서로 다르다고 볼 수 있다. 그리고 신뢰→조직시민행위(이타적 행위, 시민의식, 스포츠맨십) 사이의 3개 경로추정치의 동일성은 .05수준에서 유의하였으나 .01수준에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다( $\Delta\chi^2(\Delta d.f.)=6.23(2), p=.044$ ). 직무만족과 신뢰를 동시에 고려할 경우 .01수준에서 유의하였다( $\Delta\chi^2(\Delta d.f.)=14.37(4), p=.006$ ). 그러나, 선행변수와 달리, 조직시민행위(이타적 행위, 시민의식, 스포츠맨십)와 서비스품질의 관계에서의 경

로추정치 동일성은 .05수준에서 유의하지 않았다( $\Delta\chi^2(\Delta d.f.)=3.15(2), p=.207$ ). 즉, 3개 조직시민행위는 서비스품질에 대하여 동일한 영향력을 미친다고 할 수 있다.

## V. 결 론

### 5.1 요약과 논의

판매원 실적에 대한 관리자의 평가에 있어 조직시민행위가 차지하는 역할의 중요성에 관하여 조직행위 분야와 마케팅분야에서 많은 논의가 있었다. 또한 이러한 자발적 행위의 인사조직 원인변수를 파악하는데 그간 상당한 노력을 기울여 왔다. 본 연구는 고객과의 인적 상호관계가 많은 여행사 서비스에서 조직시민행위의 역할을 이해하는데 그 목적이 있었다. 이를 위해 본 연구에서는 종업원 실적의 범위를 기존의 계량적 영업실적에서 행동적

2) 정확한 모델추정과 모델 비교를 위해 공통방법 요인을 감안하였다. 3가지 조직시민행위(이타적 행위, 시민의식, 스포츠맨십) 변수와 이들 각각의 항목 지표(item indicator)를 포함한 것을 제외하고는 〈표 2〉의 우측 모델과 동일하다. 즉, 제약모델과 비제약모델을 추정하기 위하여 고객만족은 5개의 구성지표(composite indicator), 신뢰는 9개 항목지표(item indicator), 서비스품질은 9개 항목지표를 동일하게 사용하였으나, 조직시민행위는 제안모델 평가시(〈그림1〉, 〈표 2〉)의 3개 구성지표와 달리 여기에서는 항목지표를 사용하였다. 이타적 행위 변수는 4개 항목, 시민의식은 3개 항목, 스포츠맨십은 3개 항목을 활용하였다.

실적(behavior-based performance)이라 할 수 있는 서비스품질로 확대하였다. 그리고 종업원 자료와 고객의 자료를 동시에 고려함으로써 서비스품질과 조직시민행위의 관계를 검토하고 나아가 사회교환론적 시각에서 직무만족과 신뢰가 조직시민행위에 미치는 영향을 파악하였다.

실증분석 결과, 본 연구에서 제시한 가설적 모델은 완전하게 만족스럽지는 않았지만 수용 가능한 수준의 적합도를 보여 주었다. 그리고 제시한 세 가지 가설은 모두 유의한 것으로 나타났다. 서비스접점 종업원의 직무만족과 관리자에 대한 종업원의 신뢰는 그들의 전반적인 조직시민행위에 중요한 영향을 미치며, 또한 조직시민행위는 고객이 지각하는 종업원 서비스품질에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

MacKenzie 등(1998)의 지적처럼, 사회교환이론의 상호호혜주의 측면에서 종업원이 그들의 직무에 만족할수록 조직에 대한 감사 혹은 그들이 경험하는 만족감을 보답하고자 조직시민행위를 더욱 많이 보이고 있음을 알 수 있었다. 그리고 관리자에 대하여 신뢰감을 가질수록 종업원은 관리자의 명령에 의해서가 아니라 관계교환(relational exchange)에 강한 신념을 가지고 조직시민행위와 같은 자발적 행위를 수행하는 것으로 나타났다. 이는 사회교환론 측면에서 비록 종업원의 조직시민행위가 단기적으로 보상을 받을 수 없다 할지라도 장기적으로 이에 대한 보상을 받을 것이라는 확신에 근거한 것이라 볼 수 있다. 관리자에 대한 종업원의 신뢰는 이들의 직무만족보다 조직시민행위에 보다 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 <표 2>에서 볼 수 있듯이, 공통방법요인(common method factor)을 고려하였을 때, 이러한 현상은 보다 두드러지게 나타났다. 즉, 종업원의 조직시민행위의 예측에 있

어 관리자와의 관계에 대한 신뢰 혹은 사회적 교환에서 장기적인 보상에 대한 기대가 직무만족보다 효과적인 예측변수(predictor) 구실을 하고 있음을 알 수 있었다.

또한, 종업원의 조직시민행위는 전체적으로 고객이 평가하는 종업원 서비스품질에 유의한 효과를 미치는 것으로 나타났다. 업무관련 문제를 가지고 있는 다른 동료 종업원을 돕거나, 다른 사람과 자기의 전문지식 및 기술을 나누는 것과 같은 종업원의 이타적 행위가 적극적이면 이는 조직의 서비스활동에 효과적으로 공헌하고 나아가 외부 고객을 위한 서비스품질에까지 퍼져 나가게 됨을 알 수 있다. 이러한 이전효과(spill-over effect)는 종업원이 보여 주는 훌륭한 스포츠맨십에도 적용될 수 있다. 왜냐하면, 종업원이 협동적이고 긍정적인 조직분위기를 창출하게 되면 이러한 우호적인 분위기는 고객에게까지 전달될 것이기 때문이다. 종업원이 자주 회사의 부정적인 측면에만 초점을 맞추거나 다른 종업원과 사소한 문제로 흠집을 잡으려 한다면 이는 작업의 동기유발을 방해하게 되며 결국에는 고객을 위한 서비스품질에 까지 손상을 입히게 될 것이다. 또한 이러한 종업원은 시간과 에너지의 상당 부분을 사소한 문제를 불평하는데 낭비하기 때문에 고객지향성이 부족하게 되며 결국 양질의 서비스를 제공하지 못하게 된다. 그리고, 종업원의 회의 참석이나 양질의 서비스를 위한 건설적 제안 등과 같은 시민의식 행위는 당장에는 영향을 기대할 수 없을지 모르지만 장기적으로 시간 경과에 따라 서비스품질에 기여할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 인사조직변수들 사이의 관계에서는 동일한 사람에 의한 평가로 인하여 방법론적 편倚(偏倚)가 존재하고 있음을 발견할 수 있었다. 공통방법요인(common method factor)을 감안한

후 제안모델을 다시 추정한 결과, 모델적합도, 조직시민행위→서비스품질, 가설검증 결과에는 변화가 없었으나, 공통방법으로 인한 분산(common-method variance)이 종업원 관련 변수들간의 경로추정치에 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 공통방법요인을 고려하지 않았던 제안모델의 직무만족→조직시민행위, 신뢰→조직시민행위 경로는 과대 추정되었다고 할 수 있다.

본 연구에서는 사회교환론적 선행변수 직무만족과 신뢰가 3가지 조직시민행위에 미치는 영향과 이들 조직시민행위가 서비스품질에 미치는 영향력 정도가 조직시민행위 종류에 따라 서로 비슷한지 아니면 차이가 있는지 여부를 공분산구조 분석을 통하여 검토하였다. 적어도, 본 연구에서는 조직시민행위에 대한 선행변수(직무만족, 신뢰)는 종류에 따라 차별적 영향력을 지니고 있는 것으로 나타났다. 즉, 총체적 조직시민행위(global OCB)보다는 세분화된 3가지 조직시민행위(multiple OCBs)를 선행변수와 연결하였을 때, 선행변수의 이들 행위에 대한 차별적 효과를 보다 구체적으로 확인할 수 있었다. 그러나, 선행변수와는 대조적으로 이들 조직시민행위와 결과변수 서비스품질사이의 관계는 효과 측면에서 차이를 발견할 수 없었다.

## 5.2 관리적 시사점

그간 마케팅 연구에서 종업원의 조직시민행위에 대한 관리자의 인식이 종업원의 영업실적에 대한 전반적인 평가에 어떠한 영향을 미치는지 여부를 검토하였다. 그러나 서비스접점의 종업원을 대상으로 이를 적용한 본 연구는 다음 몇 가지 관리적 시사점을 제시할 수 있을 것이다. 첫째, 앞서도 언급하였듯이, 종전의 종업원에 대한 평가가 주로 금

전적 혹은 계량적 결과에 치중하였다면 본 연구에서 이를 종업원의 행위적 실적(behavioral performance)으로 확대할 필요성을 제시하고 있다. 그리고 이러한 행위적 실적을 평가함에 있어 이를 관리자 시각에서가 아니라 고객의 측면에서 평가할 필요성이 있다. 이는 보다 마케팅 지향적인 접근방법이라 할 수 있다. 금전적 혹은 계량적인 척도가 종업원 평가를 위한 명시적이고 객관적인 방법이라 할 수 있으나, 고객에 의한 서비스품질 평가는 보다 내면적, 지속적, 포괄적인 평가라고 할 수 있다.

둘째, 본 연구를 통하여 서비스품질에 대한 조직시민행위의 실증적 유의성을 확인할 수 있었다. 이는 조직이 공식적으로 보상하는 규정된 종업원 역할에 의해서만 고객의 서비스품질 평가가 이루어지지 않음을 뜻한다. 비록, 공식적인 업무역할로 규정되지 않는다고 할지라도 이러한 역할외적 행위에 종업원이 자발적이고 적극적일 때 이는 고객의 서비스품질 평가에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 이와 관련, 관리자는 몇 가지를 유의할 필요가 있다. 우선, 관리자는 종업원의 조직시민행위가 고객의 서비스품질 평가와 구매의도 결정에 중요한 역할을 하고 있으며, 나아가 종업원의 이러한 행위는 서비스업체의 시장점유율과 수익성과 같은 재무적 실적(financial performance)에도 중대한 영향을 미칠 수 있음을 주목할 필요가 있다. 그리고, 종업원의 모든 행위는 업무역할에 의해 공식적으로 규정될 수 없다는 사실이다. 이는 현실적으로 불가능하며 또한 바람직하지 않다. 그러나 조직의 원활하고 효과적인 운영을 위해 종업원이 자발적으로 역할외적 활동을 수행할 수 있도록 하는 내부마케팅 시스템(internal marketing system)을 구축할 필요가 있다. 이를 위하여 가령, 가능한 범위내에서 역할외적(extra role) 활동을 역할내(in-role)로 끌

어들이고 이를 공식적으로 보상할 수 방법을 강구할 수 있을 것이다.

셋째, 어쩌면 서비스접점 기간동안 고객은 종업원의 조직시민행위를 관찰할 수 있는 기회를 가지지 못하거나 충분한 시간을 가질 수 없을 수도 있다. 그리고 종업원 역시 고객 앞에서 이러한 행동을 연출할 충분한 기회를 가지지 못할 수 있을 것이다. 따라서, 관리자는 고객이 가능한 종업원의 이러한 행위로부터 혜택을 볼 수 있도록 하는 시스템을 갖출 필요가 있을 것이다. 아울러, 장기적으로 이러한 조직시민행위를 타 경쟁업체가 모방할 수 없는 조직문화로 정착시킴으로써 경쟁적 우위를 확보할 수 있을 것이다.

넷째, 조직시민행위가 서비스품질에 미치는 영향에 관한 중요성을 생각할 때, 관리자는 급여와 승진과 같은 경제적 요인보다는 종업원의 사회적 만족에 보다 많은 관심을 가질 필요가 있다. 실증결과에서 우리는 직무만족 보다는 오히려 종업원의 직장 관리자에 대한 신뢰와 장기적 보상에 대한 강한 신념이 회사에 유익을 가져오는 자발적 행위의 연출에 많이 기여하고 있음을 확인할 수 있었다.

### 5.3 연구의 한계와 미래연구

본 연구는 고객의 서비스품질 평가에 대한 조직시민행위의 역할과 이러한 행위에 기여할 수 있는 직무만족과 신뢰를 사회교환론적 측면에서 논의하고 유용한 실증적 결과를 제시하였다. 그러나 이러한 공헌에도 불구하고, 본 연구의 결과는 미래 연구를 통해 극복되어야 할 몇 가지 한계가 있다. 첫째, 본 연구는 3개 대도시의 여행사 서비스를 중심으로 실시하였다. 따라서 본 연구의 결과를 국내 여행사 전반으로 확대, 일반화하는 데는 한계가 있

다. 전국적으로 확대하였을 때 어떠한 결과가 나타날지 확신할 수 없으며, 더구나 고객과의 긴밀한 접촉을 필요로 하는 다른 서비스의 경우에도 적용될 수 있을지 여부는 의문이다.

둘째, 본 연구에서는 단일 연구에 두 개의 상이한 분석단위(여행사 종업원, 고객)를 통합하고 개별 종업원 수준에서 분석하였다. 따라서 본 연구의 결과는 조직 차원에서 해석되어지고 응용되어질 수 없다. 여행사 고유의 내부 여건이나 조직적 특성(예를 들어, 조직의 규모, 조직분위기 등)이 조직시민행위와 서비스품질 평가 사이의 관계에 미칠 영향을 우려할 수 있을 것이다. 이러한 조직적 특성은 조직차원(분석수준)에서 이루어지고 분석 단위가 개별 여행사일 때 고려될 수 있을 것이며, 이를 위한 향후 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구에서는 방문고객들이 여행사를 방문하여 특정 종업원으로부터 서비스를 제공받은 직후 설문지를 작성하게 하였다. 이러한 자료수집 방법은 반응편의(response bias)를 발생시켰을 가능성이 있다. 접점종업원은 설문조사를 의식하여 평소와 다른 행위를 고객에게 연출했을 가능성이 있으며, 이는 고객과의 상호접촉을 통해 고객의 서비스품질 평가에 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 그리고, 본 연구는 여행사 차원의 서비스가 아니라 특정 시점의 특정 종업원의 서비스품질에 초점을 두고 있지만, 향후 연구에서는 서비스품질에 대한 평가의 범위를 확대할 필요가 있을 것이다. 즉, 특정 시점의 특정인을 대상으로 하는 분석이 아니라 여행사 전체(여러 종업원, 복수 시점, 다양한 행위, 물리적 특성)로 서비스 품질을 확대할 필요가 있을 것이다. 아울러, 향후 연구에서는 여행상품 상담·판매서비스 뿐만 아니라 실제로 여행을 다녀 온 후 고객을 대상으로 여행서비스를 평가할 필요가 있을

것이다. 그리고 이러한 포괄적 평가를 토대로, 고객의 서비스품질에 대한 평가와 여행사에 대한 고객의 만족, 재구매의도, 구전효과 등과 같은 구매후 변수들 사이의 연관성을 파악할 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서 사용한 측정 척도와 관련하여 다소의 문제가 발생했을 가능성을 배제할 수 없다. 우선 본 연구에서 사용한 모든 척도는 외국에서 개발된 것이기 때문에 한글로 번역하고 여행사 상황에 맞도록 조정하였다. 따라서 인용한 원래 척도와 본 연구의 척도 사이의 언어적 동일성(linguistic equivalence)을 완전하게 보장할 수 없다. 그리고 다른 척도에 비해, 조직시민행위(특히 스포츠맨십) 척도의 신뢰도가 낮은 것으로 나타났다. 비록 선행연구의 개념적 정의에 따라 개발된 측정척도를 사용하였음에도 불구하고 여행사 서비스 특유의 측면을 구체적으로 반영하지 못한 듯 하다. 따라서 향후 연구에서는 해당 서비스 창구를 보다 실제적, 구체적으로 반영할 수 있는 척도가 필요하다.

다섯째, 항목 총합화(item aggregation)와 관련하여, 본 연구에서는 측정모델과 제안모델을 구조방정식의 전통적 방법인 비총합법(disaggregation)과 총합법((aggregation)을 혼용하였다. 신뢰와 서비스품질은 항목지표를 그대로 사용하였으나, 조직시민행위와 직무만족은 차원(dimension)별로 항목을 총합화(평균)한 구성지표(composite indicator)를 활용하였다. 극단적인 비총합법(total disaggregation)이라 할 수 있는 전통적 구조방정식에서는 각 항목을 관련 구성개념의 개별적 지표(indicator)로 사용하기 때문에 구성개념 검증을 위한 가장 자세한 분석 수준을 제공한다(Dabholkar, Thorpe, and Rentz 1996). 그러나, Bagozzi and Heatherton(1994), Hull, Lehn, and Tedlie (1991), Marsh and Hocevar(1985)에 의하면,

이 방법은 각 항목의 확률적 오차(random error)가 발생할 가능성이 높고, 추정해야 할 모수 또한 너무 많아지기 때문에 현실적으로 적합하지 않을 수 있다. 그렇다고, 반대로 각 차원의 모든 항목을 극단적으로 총합화(total aggregation)해 버리는 경우 비록 모델의 적합도는 크게 향상되겠지만 구조방정식이 전통적 다변량분석방법에 비해 지니고 있는 장점을 살리지 못하게 된다. 본 연구 역시, 제안모델 추정시 항목을 극단적으로 총합화하였을 때, 모델의 적합도는 매우 만족스러워 지는 것을 확인할 수 있었다( $\chi^2 = 3.44$ ,  $df = 2$ ,  $p = .18$ ;  $GFI = .99$ ,  $AGFI = .98$ ,  $CFI = .99$ ). 향후 연구에서는, 모델 적합도, 항목의 확률적 오차, 구조방정식의 장점 모두를 감안하는 항목 총합화를 고려할 필요가 있을 것이다. 예를 들어, Dabholkar, Thorpe, and Rentz(1996)의 지적처럼, 극단적 비총합화와 극단적 총합화의 중간형이라 할 수 있는 부분적 비총합화(partial disaggregation)를 고려할 수 있을 것이다.

마지막으로, Podsakoff 등(1997)이 제안하였듯이, 향후 연구에서는 이타적 행위, 예의바른 행위, 즐겁게 하는 행위, 그리고 평화를 유지하기 위한 행위 등을 망라하는 2차원적 구성개념(second-order construct)으로서 돕는 행위(helping behavior)를 구성한 후, 스포츠맨십과 시민의식을 동시에 고려하는 조직시민행위모델을 구축하고 이를 실증적으로 평가해 볼 필요가 있는 듯 하다. 그리고 신뢰성과 타당성 있는 조직시민행위 측정도구의 개발과 더불어, 조직시민행위 모델의 설명력을 높이기 위해 향후 연구에서는 이들 조직시민행위에 대한 선행변수를 보다 추가할 필요가 있는 듯하다.

## 참고 문헌

- Albrecht, K. and Zemke, R. (1985), *Service America: Doing Business in the New Economy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- 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.
- Bagozzi, Richard P. and Todd F. Heatherton (1994), "A General Approach to Representing Multifaceted Personality Constructs: Application to State Self-Esteem," *Structural Equation Modeling*, 1 (1), 35-67.
- 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.
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.
- Bowen, David E. and Benjamin Schneider (1985), "Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research," in John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant (eds.), *The Service Encounter*, Lexington Books, MA: Lexington, 127-147.
- 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, J. Michael, 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.
- 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.
- Churchill, Gilbert A. Jr., Neil M. Ford, and Orville C. Walker, Jr. (1976), "Organizational Climate and Job Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 13 (November), 323-332.
- Clark, M. S. and J. Mills, "Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 12-24.
- 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.
- Dbholkar, Pratibha A., Dayle I. Thorpe, and Joseph O. Rentz (1996), "A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 3-16.
- Dansereau, F., Jr. and G. Graen (1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- 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, Jennifer M. and Kenneth Bettenhausen (1990), "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context," *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 698-709.
- George, Jennifer M. and Arthur P. Brief (1992), "Feeling Good--Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work--Organizational Spontaneity Relationship," *Journal of Applied Psychology*, 112 (2), 310-329.
- Graham, J. (1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Gronroos, Christian (1985), "Internal Marketing: Theory and Practice," in T. M. Bloch, G. D. Upah, and V. A. Zeithaml (eds.), *Services Marketing in a Changing Environment*, Chicago, IL: American Marketing Association, 41-47.
- 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.
- Holmes, J. G. (1981), "The Exchange Process in Close Relationships: Microbehavior and Macromotives," in M. J. Lerner and S. C. Lerner (eds.), *The Justice Motive in Social Behavior*, New York: Plenum, 261-284.
- Hull, Jay C., Daniel A. Lehn, and Judith C. Tedlie (1991), "A General Approach to Testing Multifaceted Personality Constructs," *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 932-945.
- James, Lawrence R., Robert G. Demaree, and Gerrit Wolf (1985), "Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias," *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Konovsky, Mary A. and S. Douglas Pugh (1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange," *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- LeBlanc, Gaston (1992), "Factors Affecting Customer Evaluation of Service Quality in Travel Agencies: An Investigation of Customer Perceptions," *Journal of Travel Research*, 32 (4), 13-19.
- Locke, Edwin A. (1969), "What Is Job Satisfaction?," *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (April), 309-336.
- Loehlin, John (1987), *Latent Variable Models*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- 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.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Richard Fetter (1991), "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salesperson's Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 123-150.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Richard Fetter (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 57 (February), 70-80.
- March, Herbert W. and Dennis Hocevar (1985), "Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-Concept: First and Higher Order Factor Models and Their Invariance Across Groups," *Psychological Bulletin*, 97 (3), 562-582.
- Morrison, Elizabeth W. (1994), "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective," *Academy of Management Journal*, 37 (6),

1543-1567.

- Morrison, Elizabeth W. (1996), "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality," *Human Resource Management*, 35 (Winter), 493-512.
- Netemeyer, Richard G., James S. Boles, Daryl O. McKee, and Robert McMurrian (1997), "An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context," *Journal of Marketing*, 61 (July), 85-98.
- Nyhan, R. C. and H. A. Marlowe (1993), "Organizational Effectiveness Enhancement Under Total Quality Management (TQM) in a Non-Manufacturing," in D. J. Sumanth, R. Poupart, and D. S. Sink (eds.), *Productivity and Quality Management Frontiers*, 294-303.
- Organ, Dennis W. (1977), "A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis," *Academy of Management Review*, 2 (1), 46-53.
- Organ, Dennis W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, MA: Lexington.
- Organ, Dennis W. (1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, CT: Greenwich.
- Organ, Dennis W. and Mary Konovsky (1989), "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 157-164.
- Organ, Dennis W. and Katherine Ryan (1995), "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior," *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry, and Valarie A. Zeithaml (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing*, 67 (4), 12-40.
- 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.
- 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.
- Posdakoff, Philip M., Michael Ahearne, and Scott B. MacKenzie (1997), "Organizational Citizenship Behavior and the Quality of Work Group Performance," *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262-270.
- Posdakoff, Philip M. and Scott B. MacKenzie (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31 (August), 351-363.
- Reichheld, Frederick and W. Earl Sasser (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68 (September/October), 105-111.
- Rousseau, Denise M. and J. M. Parks (1993), "The Contracts of Individuals and Organizations," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, JAI Press, CT: Greenwich, 1-43.
- Rust, Roland T., Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham (1995), "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable," *Journal of Marketing*, 59 (April), 58-70.
- Schneider, Benjamin (1975), "Organizational Climate: An Essay," *Personnel Psychology*, 28, 447-

- 479.
- Schneider, Benjamin and David E. Bowen (1985), "Employee and Customer Perceptions of Services in Banks: Replication and Extension," *Journal of Applied Psychology*, 70 (3), 423-433.
- Schneider, Benjamin and David E. Bowen (1992), "Personnel/Human Resource Management in the Service Sector," in G. R. Ferris and K. M. Rowland (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 10, JAI Press, CT: Greenwich, 1-30.
- Schneider, Benjamin, John J. Parkington, and Virginia M. Buxton (1980), "Employee and Customer Perceptions of Services in Banks," *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-266.
- 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.
- Smith, C. Ann, Dennis W. Organ, and Janet P. Near (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Van Dyne, Lynn, Jill W. Graham, and Richard M. Dienesch (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 37 (4), 765-802.
- Williams, Larry J. and Stella E. Anderson (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.
- Yoon, Mahn Hee and Sharon E. Beatty (2000), "Effects of Contact Employee Support on Critical Employee and Customer Outcomes: An Employee-Level Analysis," Unpublished Manuscript, Taegu University, Taegu, Korea.
- Zeithaml, Valerie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman (1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (1), 1-12.

# Social Exchange Antecedents of Service Employees' Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality Consequence: An Employee-Level Analysis

Mahn Hee Yoon\*

## Abstract

The purpose of this study is to understand the critical role of employees' organizational citizenship behavior in customers' evaluation of employee service quality. This paper examined the relationships of employees' OCB with two social exchange variables (job satisfaction and trust) and customers' perceived service quality in travel agencies. This study, which combines perceptions from customers and their contact employees, shows that the two social exchange variables significantly influence employees' OCB, and that their active engagement in OCB contribute much to customers' perception of employee service quality. The empirical results indicate that OCB variable is an effective mediator linking the social exchange variables to service quality. Another finding is that, unlike previous studies that used a global OCB measure, path estimates in the relationships of job satisfaction and trust to multiple OCBs are not similar, and suggests that multiple OCBs provide more detailed information than a global OCB measure.

Key words: Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, Trust, Service Quality, Common-Method Factor

---

\* Associate Professor of Marketing, Department of Management, Taegu University