

서비스종업원의 교환관계인식이 역할내외적 행위수행에 미치는 영향*

윤만희

대구대학교 경영학과 교수
(mhyyoon@daegu.ac.kr)

박정준

남부대학교 호텔관광학부 조교수
(pakji@nambu.ac.kr)

.....

그간 서비스 접점종업원의 경제적 위치와 역할의 중요성에 대해 많은 마케팅 연구가 있었다. 그리고 인사조직 변수 가운데 어떤 변수가 이들 종업원의 호의적인 태도와 행위를 끌어 낼 수 있는지에 대해서도 다양한 연구가 있었다. 본 연구는 호텔레스토랑 종업원의 심리적 임파워먼트와 서비스 행위를 그들이 서비스 작업환경에서 지각하는 교환관계 측면에서 설명한다. 이를 위해 서비스종업원이 작업환경에서 지각하는 세 가지 주요 교환관계—상사(LMX), 팀(TMX), 고객(CMX)—을 논의하고, 이들 교환관계들에 대한 종업원의 인식이 일차적으로 그들의 심리적 임파워먼트에 어떠한 영향을 미치며, 나아가 역할내외적 서비스행위수행에는 어떤 영향을 미치는지를 검토한다. 그리고 교환관계인식→심리적 임파워먼트→서비스행위수행의 관계에 대한 실증분석을 위해 호텔레스토랑 종업원, 상사, 서비스고객으로부터 자료를 활용하였다. 실증분석 결과, 종업원의 세 가지 인적교환관계는 심리적 임파워먼트에 직접적인 효과를 미칠 뿐만 아니라 그들의 서비스 행위에도 간접적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 종업원의 심리적 임파워먼트 수준은 서비스품질과 역할외 고객서비스에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 특징중 하나인 임파워먼트의 매개적 역할을 확인할 수 있었다. 그간의 선행변수와 달리 임파워먼트는 종업원의 교환관계변수 인식과 그들의 행위 결과를 연결해 주는 주요한 매개역할을 하고 있는 것으로 나타났다.

.....

1. 서론

최근 서비스 마케팅 연구나 실무분야 모두에서 서비스 접점종업원의 역할이 강조되고 있다. 특히 내부마케팅(internal marketing)은 종업원 만족을 양질의 서비스와 고객만족 창출을 위한 주요한 전략적 도구로 파악하고 접점종업원에 대해 각별한 관심을 기울이고 있다(George 1990). 내부마케팅 시각에 따르면 서비스업체가 접점종업원으로 하여금 고객에게 서비스를 잘하게 하려면 우선 자사 종업원에 대한 일부터 잘 해야 한다(George 1990).

이는 서비스고객과의 외부거래 목적달성에 앞서 접점종업원과 서비스업체 사이의 내부교환(internal exchange)이 효과적이며 만족스럽게 이루어져야 함을 뜻한다. 그러나 내부마케팅의 성공적 실행을 위해서는 적어도 다음 두 가지 문제를 검토할 필요가 있다.

우선, 서비스 접점종업원의 만족을 위해 서비스업체와 접점종업원 사이의 내부교환에만 관심을 가질 것이 아니라 이들 서비스종업원이 접점 현장에서 업무와 관련하여 가지는 여러 종류의 인적 교환관계를 포괄적으로 검토할 필요가 있다. 그리고 이들 교환관계를 단순한 경제적 교환에서가 아니라

사회교환론적 측면에서 접근할 필요가 있다. 일반적으로 조직에 종사하는 사람은 여러 가지 교환관계에 참여하며 이들 교환으로부터 다양한 이익이나 혜택을 얻는다(Gergen, Greenberg, and Willis 1980). 특히 서비스조직에 있어 점점종업원은 조직 내부와 외부에 걸쳐 다양한 교환관계를 맺고 있다. 이들은 상사, 동료들과 빈번한 교환관계를 가질 뿐만 아니라 조직 경계선상에 위치한 서비스제공자로서 고객을 상대로 밀접한 인적 접촉을 가지면서 업무를 수행한다. 따라서 점점종업원은 조직 안팎에 걸쳐 조직, 집단, 개인을 상대로 유익한 관계를 발전시킬 수 있지만(Brass 1984; Ibarra 1993), 교환론적 측면에서 볼 때 이들 종업원은 업무와 관련하여 적어도 세 가지 인적 교환관계에 관여하고 있다고 볼 수 있다. 즉 직속 상사와의 교환관계, 팀과의 교환관계, 그리고 고객과의 교환관계를 들 수 있다.

물론, 관계마케팅론적 시각에 대한 인식이 확대됨에 따라 유통경로와 산업마케팅에 이어 최근 일부 서비스마케팅과 소비자행동 연구에서도 서비스 고객의 행위를 교환관계론적 측면에서 접근하고 있다(Garbarino and Johnson 1999; Gruen, Summers, and Acito 2000). 하지만 정작 서비스 전달과정에서 결정적이고 주도적인 역할을 수행하는 서비스 제공자 즉 서비스 점점종업원의 행위를 교환관계론적 시각에서 접근한 마케팅 연구는 국내는 물론 해외 문헌에서도 발견할 수 없는 듯하다.

그리고 점점종업원의 교환관계 문제와 더불어 고려해야 할 또 다른 요소는 종업원의 직무와 관련한 내재적 동기유발 즉 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)이다. 내부마케팅에서는 종업원을 내부고객(internal customers)으로 보고 이들이 고객의 욕구와 욕망을 충족시키기 위해 생산하는

내부 제품을 직무로 간주하고 있으며(Berry 1981), 양질의 서비스를 일관성있게 제공하기 위해 종업원 만족에 초점을 두어 왔다. 그러나 그간의 내부마케팅은 종업원만족에만 관심을 집중시켜 왔을 뿐 또 다른 초점이라고 할 수 있는 종업원 동기유발 즉 직무와 관련한 내재적 동기유발에 대해서는 별 다른 관심을 기울이지 않고 있다. 이와 달리, 산업심리학 혹은 인사조직분야에서는 지난 10년에 걸쳐 임파워먼트 개념을 하위 일선 직위에 있는 종업원의 의사결정을 향상시키고 직무를 보다 풍요롭게 해 주는 중요한 수단으로 인식하고 있으며(Liden et al. 2000), 업무와 관련한 여러 결과에 긍정적인 영향을 미치는 중요 변수로 여기고 있다(Sparrowe 1994). 그러나 서비스마케팅에서는 종업원만족만을 반복적으로 강조하여 왔을 뿐 정작 업무와 관련하여 종업원에게 힘과 활력을 실어 주는 심리적 임파워먼트에 대해서는 연구가 활발히 진행되지 못하고 있는 실정이다. 사실, 이 개념이 지니고 있는 개념적, 실무적 중요성을 감안할 때 관련 이론의 개발, 측정척도 검토, 그리고 다른 변수와의 실증적 연관성 검토를 위해 보다 많은 노력이 필요하다고 하겠다.

이상에서 제기한 내부마케팅 문제를 해결하기 위해, 본 연구에서는 서비스 점점종업원이 지각하는 교환관계와 심리적 임파워먼트에 대한 개념적 특성을 이해하고 이들 변수 사이의 관계를 실증적으로 검토하고자 한다. 즉 서비스점점에서 점점종업원이 지각하는 다양한 교환관계가 그들의 심리적 임파워먼트 인식에 어떠한 영향을 미치며, 나아가 심리적 임파워먼트는 이들 종업원의 고객관련 행위 수행에 어떠한 결과를 가져오는지를 파악하고자 한다. 본 연구의 구체적 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 그간 인사조직 분야에서는 종업원과 관련

한 여러 가지 교환관계를 연구해 오고 있으나 이들 연구 대부분은 일부 교환관계에만 한정하고 있다. 서비스업체와 단순한 교환관계를 가지는 고객과는 달리 서비스 점점종업원은 훨씬 다양한 인적 교환관계를 맺고 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 교환관계와 관련한 개념 즉 종업원의 상사와의 교환관계(LMX: leader-member exchange), 팀(동료집단)과의 교환관계(TMX: team-member exchange), 그리고 고객과의 교환관계(CMX: customer-member exchange)를 연구대상으로 한다. 그리고 서비스종업원의 업무와 관련한 이들 세 가지 교환관계를 사회교환론 시각(Blau 1964)에서 논의한다. 경제적 가치, 단속적 거래, 명시적·공식적 계약 등으로 특징될 수 있는 경제적 교환과 달리 사회적 교환은 상호신뢰, 존경, 호의, 기여·공헌 등과 같은 사회적 요인을 교환 대상에 포함하게 된다.

둘째, 일부 선행연구에서는 교환관계변수 예를 들면 POS(조직후원인식)나 LMX에 대한 종업원 인식이 그들의 역할내외적 행위수행에 직접적인 영향을 미치는지 여부를 상호주의규범(norm of reciprocity)에 근거하여 검토한 바 있다(Setton, Bennett, and Liden 1996; Wayne, Shore, and Liden 1997). 그러나 앞에서 언급하였듯이 본 연구에서는 종업원의 교환관계인식과 행동 사이에 종업원이 지각하는 내생적 동기유발(intrinsic task motivation) 이른바 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)가 존재하는 것으로 본다. 교환 당사자중 하나인 종업원의 입장에서 볼 때 그들의 교환관계인식은 곧바로 호의적 혹은 비호의적인 행동으로 이어지기보다는 그들의 내생적 동기유발에 일차적으로 영향을 미치고 이어서 그들의 행위수행에도 영향을 줄 수 있을 것이다. 물론

종업원의 심리적 임파워먼트는 이들 종업원 개인을 둘러싸고 있는 다양한 외생적 요인(사회-구조적 요인 포함)에 의해 영향을 받을 수 있다. 그러나 본 연구에서는 주요 사회적 상황변수를 점점종업원이 지각하는 교환관계 변수로 한정한다.

셋째, 교환관계를 통하여 종업원의 행위를 예측함에 있어 그간의 선행 연구는 종업원의 행위적 결과변수로 업무수행실적(Liden, Wayne, and Sparrowe 2000; Masterson, Lewis, Goldman, and Taylor 2000; Wayne, Shore, Bommer, and Tetrick 2002), 역할내 행위(Setton et al. 1996), 조직시민행위(Masterson et al. 2000; Setton et al. 1996, 2002; Wayne et al. 1997, 2002)를 사용하였다. 교환관계, 임파워먼트, 종업원 행위수행사이의 관계를 검토함에 있어, 본 연구는 서비스 종업원의 업무 상황을 보다 현실적으로 반영하기 위해 고객 서비스와 관련된 두 가지 행위를 결과변수로 사용한다. 즉, ① 고객서비스에 대해 규정된 역할 이상으로 종업원이 고객에게 서비스를 제공하고 있는지에 관한 역할외 고객서비스(extra-role customer service)와 ② 서비스 품질의 중요한 결정요소인 종업원 서비스품질을 포함한다.

넷째, 본 연구는 교환관계-임파워먼트-종업원행위의 이론적 관계를 실증적으로 분석하고자 종업원 관련 구성개념과 고객관련 구성개념을 단일 연구에서 동시에 고려한다. 또한 방법론적 오류를 최소화하기 위해 세 가지 집단 즉 호텔레스토랑 종업원, 상사, 고객들로부터 자료를 수집한다. 서비스종업원이 지각하는 세 가지 교환관계와 심리적 임파워먼트는 종업원에 의해 평가하며, 역할외 고객서비스는 상사가 그리고 종업원 서비스품질은 실제 서비스를 제공받는 고객이 평가한다. 그리고 이들로

부터 확보된 통합자료를 대상으로 구조방정식모델을 분석하여 제안모델과 제시된 가설을 통계적으로 검증한다. 그리고 마지막으로 요약과 논의, 관리적 시사점, 본 연구의 한계 및 미래 연구를 위한 방안을 제시한다.

II. 배경연구와 가설설정

2.1 이론적 배경

2.1.1 서비스종업원의 인적교환관계

앞에서 언급하였듯이 교환론적 시각에서 볼 때 서비스 점점종업원은 업무와 관련하여 적어도 세 가지 인적 교환관계에 관여하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 교환관계는 다양한 수준에 걸쳐 개념화된 것으로 구체적인 내용은 다음과 같다.

상사-종업원 교환관계(LMX: leader-member exchange) LMX는 상사와 종업원 사이의 교환관계의 품질에 관한 것이다(Graen and Scandura 1987). LMX이론에 의하면 상사는 모든 부하직원을 동일한 방식으로 다루지 않으며 각 부하 직원과는 고용계약에만 의존하는 낮은 수준의 LMX에서부터 상호신뢰, 존경, 호의, 호혜적 영향 등과 같은 특성을 지닌 높은 수준의 LMX에 이르기까지 다양한 교환관계를 발전시킨다(Dansereau, Graen, and Haga 1975; Liden and Graen 1980). 여기서 말하는 저품질의 LMX는 단순히 경제적이며(Blau 1964) 고용계약에 근거하며(Liden et al. 2000), 관계는 작업의 기본적 완성을 위해 필요한 자재 혹은 재료 등의 교환에 한정한다. 이에

반하여 고품질의 LMX는 작업이 필요로 하는 자재의 교환뿐 아니라 사회적 요소를 포함하는 것으로(Blau 1964; Graen and Uhl-Bien 1995) 공식 계약 수준을 넘는 교환을 말한다. 그리고 Dienesch and Liden(1986), Liden and Maslyn (1998)은 역할이론과 사회교환론에 근거하여 주장한 바 있는 LMX개념의 다차원성에서 볼 수 있듯이 LMX는 '과업과 관련한 행동(공헌, 기여)' 뿐만 아니라 '서로에 대한 충성심(충성심)', '서로를 좋아하는 것(호의)', '존경', 등과 같은 사회적 요인이 교환에 포함될 수 있다. 또한 이들에 따르면 각 교환은 이들 요인중 한 가지 이상을 내포할 수 있다.

이러한 정의에서 볼 수 있듯이 사회교환론은 LMX와 관련성이 매우 높다(Sparrowe and Liden 1997). 모든 교환관계가 그렇듯이 LMX에서의 각 당사자는 상대방이 보기에 소중한 것을 제공해야 하며 교환이 지속되기 위해서는 교환이 공정하다고 생각되어야 한다(Graen and Scandura 1987). Gouldner(1960)의 상호주의규범에 따라 상사 혹은 부하직원이 업무역할이 강제하지 않는 혜택을 상대방에게 제공할 때는 상호성이 작동하게 된다. 높은 수준의 LMX에서 종업원은 직무를 잘 수행해야 하는 의무감을 갖게 될 뿐 아니라 상사에게 직접 이익이 되는 행동에 관여해야 하는 책임감을 갖게 된다. 마찬가지로 상사 또한 다양한 물리적 혹은 비물리적 혜택을 종업원에게 제공함으로써 부하 직원에게 보답해야 된다는 의무감을 가지게 된다.

팀-종업원 교환관계(TMX: team-member exchange) 비교적 최근에 소개된 TMX는 팀(작업집단) 환경에서의 사회적 교환에 초점을 둔 개념으로서 팀 전체와의 교환관계에 대한 개별 종업원의 총체적 시각으로 정의될 수 있다(Liden et al. 2000; Seers 1989; Seers et al. 1995). Seers

(1989)에 따르면 TMX는 구성원과 동료집단 전체 사이의 상호관계(reciprocity)를 평가하기 위한 한 방법으로 제안된 구성개념이기 때문에 종업원 자신이 얼마나 흔쾌히 다른 구성원을 돕거나 이들과 아이디어나 피드백을 공유할 수 있으며, 반대로 다른 구성원들로부터는 얼마나 손쉽게 정보, 도움, 인정을 받을 수 있는지를 측정한다. 팀구성원은 역할의 틀 안에서 서로 의존하는 구성원끼리 서로 상호작용을 하기 때문에 이 교환개념은 지속적인 작업집단 상황에서 정의된다(Katz and Kahn 1978). LMX와 마찬가지로 TMX 역시 교환의 내용과 과정에 따라 다양하다. 낮은 수준의 TMX는 업무과제를 완료하는데 필요한 교환에 한정되는 반면 높은 수준의 TMX는 과업완성을 위해 필요한 것 이상으로 자원과 지원을 확대하게 된다.

앞에서 언급한 LMX는 TMX와 서로 관련성이 있으나 서로 구분이 되는 개념이다. 우선 두 개념은 종업원으로 하여금 그들이 가지는 교환관계에서 상호 호혜적 특성이 어느 정도인지를 평가하도록 한다는 점에서 서로 비슷하다. 그러나 이들 개념사이의 명확한 차이는 LMX는 종업원과 특정 개인 즉 상사 사이의 이원적(dyadic) 관계에 관한 것인 반면, TMX는 그렇지 않다는 점이다. TMX는 팀의 한 구성원이 그가 속해 있는 집단 전체와의 교환관계를 말한다.

고객-종업원 교환관계(CMX: customer-member exchange) CMX는 서비스접점 종업원이 고객들과 가지는 교환관계의 품질에 대한 총체적 지각이다. 그간 인사조직분야에서는 종업원의 교환관계와 관련 LMX에 이어서 POS 개념이 광범위하게 논의되어 왔으며 최근에는 드물긴 하지만 TMX를 이용한 연구가 소개되기도 하였다. 그러나 서비스상황에서 정작 중요한 종업원의 고객과의 교환관계

CMX에 관한 연구는 서비스마케팅은 물론 인사조직 분야에서도 구체적으로 진행된 바 없다. 사실 종업원이 가질 수 있는 교환관계는 이상의 세 가지 종류에만 한정될 수 없다. 예를 들어, Setton et al.(1996)은 종업원은 조직의 다른 부서뿐 아니라 조직밖에 있는 다른 사람들과도 유익한 교환관계를 발전시킬 수 있다고 주장하고 있으며, Uhl-Bien et al.(2000)은 존중, 신뢰, 그리고 의무감 등은 어떤 수준에서든 양질의 교환관계를 구성할 수 있는 주요 부분임을 지적하고 있다. 서비스 고객과 종업원 관계 역시 이들 사이에는 경제적 교환 관계뿐만 아니라 양질의 교환관계를 위한 신뢰, 존경, 인정 등과 같은 사회적 요인이 교환될 수 있다.

본 연구에서는 서비스종업원의 CMX 교환관계는 LMX와 TMX 특성 모두를 지니고 있는 것으로 본다. 이에 대한 이유는 서비스접점에서의 고객 역할에서 찾을 수 있다. 제품과 달리 대부분 서비스는 생산과 동시에 소멸된다. 따라서 서비스가 지닌 이러한 동시성으로 말미암아 고객은 수행되고 있는 서비스 전달과정에 참여하게 된다. 특히 고접촉 서비스접점에서는 서비스생산의 고객참여는 서비스품질과 고객만족에 결정적인 영향을 미치며 서비스제공자에게 중요한 관리적 혜택을 제공해 준다. 이러한 이유 때문에 서비스 고객은 서비스 전달에 있어 공동생산자(co-producer) 혹은 부분종업원(partial employee)이라고 할 수 있다(Schneider and Bowen 1995). 따라서 제조업과 달리 서비스업의 경우 조직참여자로서 고객은 서비스의 생산·소비를 위해 서비스전달과정에 유·무형적 자원과 노력을 제공한다. 그리고 서비스종업원에게 제공되는 자원에는 단순한 경제적 교환을 위한 낮은(기본적) 수준에서부터 인정과 전문가적 존경 등과 같은 높은 수준의 사회적 교환이 포함될 수 있다. 둘째,

서비스고객은 공동생산자일 뿐만 아니라 상사역할까지도 대신할 수 있다. Schneider et al.(1995)에 따르면 서비스에서 종업원은 서비스고객을 리더십의 대체(substitutes for leadership)로 볼 수 있다. 전통적으로 종업원은 업무를 기분 좋게 잘 수행하기 위해서는 상사의 업무지도와 배려에 의존하는 것으로 믿고 있다. 그러나 실제 상사와의 관계에서는 종종 배려가 부족할 수도 있으며 그렇게 많은 업무지도를 받을 수 없는 것이 현실이다. 또한 상사가 배려와 업무지도를 해 준다고 하여도 부하직원이 이를 그렇게 소중하게 생각하지 않을 수도 있다. Schneider et al.(1995)에 의하면 이러한 경우 종업원은 업무지도와 좋은 감정을 얻기 위해 상사가 아닌 고객에게 의지할 수도 있다는 것이다. 특히 조직과 고객의 경계선에 위치한 종업원은 과업지도와 좋은 기분을 갖기 위해 상사뿐만 아니라 고객을 따를 수도 있다. 서비스종업원은 업무지도를 위해서 뿐만 아니라 칭찬, 인정, 배려 등과 같은 좋은 감정을 얻기 위한 원천으로 고객을 활용할 수 있다. 서비스 점점종업원의 고객에 대한 이러한 인식은 LMX에서 종업원이 상사에 대하여 가지는 교환론적 리더십과 별다른 차이가 없다고 할 수 있다.

요약하면, 서비스종업원 자신이 접촉하는 고객집단 전체와의 교환관계에 대한 품질지각을 뜻하는 CMX는 교환상대와 교환내용물 측면에서 LMX와 TMX 특성 모두를 내포하고 있다. 따라서 본 연구에서는 CMX 교환관계의 품질을 측정하기 위해 이들 척도를 활용한다.

2.1.2 심리적 임파워먼트

말 그대로 임파워먼트는 힘(power) 주는 것을 뜻하며 힘은 에너지를 의미한다. 따라서 임파워먼트

는 사람에게 힘을 주는 것, 사람의 활기를 돋우는 것, 혹은 동기부여(motivation)를 증가시키는 것이라고 할 수 있다(Looy et al. 1998). 그간 임파워먼트는 다양하게 정의되어 왔지만(Bowen and Lawyer 1992), 자율성(autonomy) 개념이 항상 개념의 중심에 위치하여 왔다. 그러나 동기부여는 단순히 자율성 문제가 아니다. Conger and Kanungo(1988)에 의하면 임파워먼트는 내적 동기부여(intrinsic motivation)를 위해 필요한 여러 가지 심리적 측면을 언급하기 위해 사용된다. 그리고 이들의 동기부여이론에 근거하여 Thomas and Velthouse(1990)는 임파워먼트를 네 가지 차원으로 구성된 내적 업무동기부여(intrinsic task motivation)로 정의하고 있다. 여기서 내적 업무동기부여는 업무와 직접 관련된 사람의 내부에 존재하는 것으로 에너지, 열정, 만족을 창출하는 요소들과 관련이 있다. Thomas et al.(1990)의 개념적 모델을 사용하여 Spreitzer(1995, 1996)는 동기부여를 구성하는 네 가지 요소로 의미감(meaningfulness), 능력(competence), 자기결정감(self-determination), 영향력(impact)를 제시하고 있다. 요인구조적 측면에서 볼 때 이 네 가지 요소는 2차(second order)요인인 임파워먼트를 형성하기 위한 1차원(first order) 요인이라고 볼 수 있다. 따라서 이들 인식적 요소는 임파워먼트의 선행변수 혹은 결과 역할을 하는 것이 아니라 임파워먼트의 본질 그 자체를 형성하는 것이다(Spreitzer et al. 1997).

이들 임파워먼트를 구성하는 네 가지 요소의 특징을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 의미감(meaningfulness)이란 종업원 개인의 이상, 기준, 신념, 가치관 등에 비추어 판단하는 자신의 업무목표의 가치라고 볼 수 있다. 따라서 의미성이란 종업원의

업무역할의 요건과 자신의 신념, 가치관, 행동이 얼마나 일치하는가 혹은 서로 잘 맞는가에 관한 것이다(Brief and Nord 1990). 서로 잘 맞을수록 종업원의 동기유발은 높아지게 될 것이다(Looy et al. 1998). 둘째, 능력(competence, 자기효능감(self-efficacy)과 동일한 의미)은 과제나 직무를 훌륭히 수행하는데 필요한 능력과 기술을 본인이 가지고 있다고 보는 신념을 말한다. 본인의 역량이 많다고 생각할수록 사람은 더욱 더 동기부여가 된다. 자기결정감(self-determination)은 업무에 대한 통제권이나 자율성을 본인이 가지고 있다고 믿는 정도를 말한다. 이는 행위수행 방법에 대해 본인 스스로 얼마나 영향을 미칠 수 있는지와 관련이 있다. 영향력(impact)은 뭔가 차이를 내기 위해 전략적, 행정적, 업무적 결과에 대해 본인이 미치는 영향에 대한 지각을 말한다(Ashforth 1989). 영향력은 자기결정감과 다르다. 왜냐하면 자기결정감은 자신의 제어 대상이 자기 자신의 일에 대한 것인 반면 영향력은 그 대상이 조직결과이다.

2.2 교환관계인식과 심리적 임파워먼트의 관계

서비스종업원이 지각하는 임파워먼트 즉 내적 업무동기부여는 그들이 처한 서비스상황에서 인식하는 다양한 교환관계에 의해 영향을 받을 가능성이 높다. 종업원의 교환관계와 이들의 임파워먼트 지각 사이의 관계는 임파워먼트의 개념적 특성에서 발견할 수 있다. Liden et al.(2000)에 따르면 임파워먼트에 대한 종업원 지각은 자신을 둘러싸고 있는 외부 요인에 일부 의존할 수 있다. 임파워먼트에 대한 종업원의 심리상태 변화는 자신에게 힘을 실어주는 공식적인 절차에 의해 일어날 수도 있지만 자기효능감이나 내적 동기부여를 증가시켜주

는 사회적 환경에 기인할 수도 있다. Conger et al.(1988)에 의하면 자기효능감은 종업원이 작업 현장에서 가지는 다른 사람과의 사회적 상호작용 결과 일어나는 임파워먼트에 의해 좌우될 수 있다(Liden et al. 2000). 그리고 Thomas et al.(1990) 역시 임파워먼트는 작업과제에 대한 종업원 평가에 기인할 수 있을 뿐 아니라 상사, 간부, 동료, 부하 등과 같은 사회적 상황요인에 따라 달라질 수 있다고 주장하고 있다. 그러나 이러한 상황적 요소의 중요성에도 불구하고, 조직문화, 최고경영자의 지원만이 임파워먼트에 영향을 미치는 주요 상황요인으로 알려져 있을 뿐 정작 사회적 상호작용(social interaction)과 같은 결정적인 상황요소는 충분히 고려하고 있지 않는 실정이다. 이와 관련, 종업원의 심리적 임파워먼트의 선행변수로 종업원의 교환관계를 고려할 필요가 있다. 왜냐하면 서비스종업원이 업무상 가지는 팀, 상사, 고객과의 교환관계는 중요한 사회적(social), 대인적(interpersonal) 상호작용 혹은 상황요인이며, 이들 교환관계의 정도와 품질에 대한 종업원의 인식에 따라 그들의 심리적 임파워먼트는 크게 좌우될 수 있기 때문이다.

우선, 종업원과 상사와의 교환관계는 심리적 임파워먼트에 영향을 미칠 가능성이 높다. 상사는 부하직원에게 동기부여 경험을 제공하는데 결정적인 역할을 한다(Deci, Connell, and Ryan(1989)). 이들에 따르면 작업현장의 부하직원을 상대로 관리자가 조성하는 인간관계적 작업분위기에 따라 부하직원의 자기가치감(self-worth)이나 자기결정감(self-determination)이 달라질 수 있다. 이를 종업원과 상사 사이의 교환관계 상황에서 보면, 작업현장의 직속상사가 자신에게 어떤 수준의 교환관계를 보여 주는가에 대한 종업원 인식 정도에 따라

그 자신의 과제관련 동기부여 수준역시 달라질 수 있음을 뜻하는 것으로 임파워먼트에 대한 LMX의 관련성을 존재할 수 있음을 의미한다. 앞에서 언급하였듯이 LMX이론에서는 상사는 모든 부하 직원을 동일하게 대하지 않다는 것을 전제로 하고 있다. 상사는 부하직원과 사회적 요소를 포함하는 높은 수준의 교환관계를 형성할 수도 있고 고용계약에만 의존하는 순수 경제적 교환 즉 낮은 수준의 교환을 가질 수도 있다. 특히 상사가 부하직원과의 관계(LMX)를 차별화하는 중요한 요소로서 부하 종업원에게 부여하는 감정적 지원과 의사결정책임 그리고 해볼만한 과제를 맡기는 정도를 꼽을 수 있다. 그런데 LMX가 지니고 있는 지원과 자원의 차별적 제공이라는 특성을 제외한다면 이는 종업원의 내적 동기부여를 위해 Deci et al.(1989)이 제시한 필요조건과 유사하다고 볼 수 있다. 이는 선행연구에서 발견할 수 있는 LMX 변수와 의사결정영향 변수(Dansereau et al. 1975; Schriesheim et al. 1992), 과제다양성(Dunegan et al. 1992), 부하 자기가치감에 대한 지지(Keller et al. 1995) 사이의 높은 정(+)의 관련성을 통해 확인할 수 있다. 종업원이 높은 수준의 의사결정 영향력과 책임감을 상사로부터 부여받고 있음을 지각하게 된다면 이는 임파워먼트의 주요 요소인 의미성, 자기효능감, 영향력, 자기결정감에 대한 지각을 높혀 주게 된다(Thomas et al. 1990; Spreitzer 1995, 1996). 따라서 LMX의 품질은 상사가 임파워먼트 지각의 필수 선행변수라고 할 수 있는 상사의 종업원에 대한 지원이나 허용범위 정도를 결정하게 된다. 이상의 논의를 토대로 다음의 가설을 설정한다.

H1: 종업원이 지각하는 상사-종업원교환관계는

임파워먼트와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

오늘날 조직에서는 팀 혹은 팀워크가 강조되고 있다. 그리고 임파워먼트가 집단수준에서 실행되고 있다는 사실은 임파워먼트에 대한 연구는 이제 팀 구성원들 사이의 교환관계를 포함해야 한다는 것을 의미한다. Seers(1989)에 의해 제시된 TMX 즉 종업원의 집단동료 전체와의 관계는 임파워먼트에 깊은 영향을 미칠 수 있다. 팀구성원들은 기대가 충족되지 못한데서 오는 부정적 결과를 도움과 지원으로 씻어 줄 정도로 동료 구성원에게 강력한 영향을 미친다(Major et al. 1995). LMX와 마찬가지로 TMX 역시 교환의 내용이나 과정 측면에서 다양하다. 낮은 수준의 TMX가 업무완성을 위해 필요한 교환이라고 한다면 높은 수준은 이러한 수준을 넘는 자원과 후원을 서로 주고받는 것을 뜻한다. 동료종업원은 업무와 관련한 전문기술이나 지식, 의견, 피드백 등을 제공해 줌으로써 종업원은 임파워먼트 구성요소인 의미감과 영향력에 대해 향상된 인식을 가질 수 있을 것이다. 그리고 적절한 피드백이나 사회적 후원을 통해 자신의 능력에 대한 동료들의 인식을 높일 수 있게 된다. 또한 팀의 과업을 완성함에 있어 힘과 권한을 나누어 가질 정도로 TMX가 확대된다면 이는 자기결정감을 가지게 한다.

H2: 종업원이 지각하는 팀-종업원교환관계는 임파워먼트와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

서비스의 고유 특성중 하나는 서비스생산에 고객이 참여한다는 점이다. 따라서 고객과 종업원 사이의 관계에 따라 서비스종업원은 힘을 얻어 동기부여가 되기도 하고 노예로 전락할 수도 있다

(Schneider et al. 1994). 서비스종업원의 고객과의 관계는 이들의 심리적 임파워먼트 인식 정도에 결정적인 영향을 미칠 수 있다. Schneider et al.(1995)이 지적하였듯이 고객은 단순한 소비자로서 뿐만 아니라 생산자로서의 역할을 수행하기 때문에 귀중한 인적자원으로서 부분종업원 혹은 서비스의 공동생산자 역할을 수행한다. 그러나 서비스 전달과정에서 대체로 고객은 종업원에게 관리자, 안내자, 혹은 주문을 하는 사람의 역할을 하기 때문에 종업원에 비해 힘(power)을 가진 위치에 있게 된다. 여기서 힘이란 리더십을 뜻하는데, 고객은 종업원에 대해 두 가지 측면에서 상사 역할을 하게 된다. 즉 상사로서 고객은 서비스종업원에게 지도·안내하거나 긍정적 감정을 제공한다. 이 과정에서 고객이 종업원에게 제공하는 칭찬, 지원적 행동, 존중, 인정 등과 같은 긍정적 감정과 행동은 고품질의 CMX를 의미하는 것으로 이는 종업원의 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. LMX의 경우와 마찬가지로 서비스종업원이 고객과 고품질의 교환관계에 있으면 종업원의 의미성, 능력, 자기효능감을 증가시키기 때문에 결국 과업관련 동기유발을 강하게 받게 될 것이다. 종업원은 좋은 감정을 얻고 싶어한다. 그리고 상사가 고품질 LMX를 통해 좋은 감정을 제공해 줄 수 있는 내적 원천이라고 한다면 고객은 외적 원천이라고 할 수 있다. 종업원은 외적 원천으로서 이들 고객을 활용한다. Bowen(1983)에 따르면 종업원은 고객이 무엇을 하라고 말하는 고객을 별로 좋아하지 않는 반면 좋은 기분을 주는 긍정적인 피드백을 고객으로 받기를 원한다. 분명, 리더로서의 고객과 종업원 사이에 신뢰, 존경, 칭찬, 호의적 감정과 같은 것이 오가는 사회적 교환관계가 형성되면 이는 종업원에게는 강력한 동기유발요인으로 작용하

게 될 것이다. 그리고 Corsun and Enz(1999)은 서비스종업원에 대한 고객의 지원과 존경의 표현은 종업원의 상황통제력 지각 나아가 임파워먼트를 향상시킨다고 제안하였으며, 골프 클럽하우스의 서비스 종업원을 대상으로 실시한 실증연구를 통하여 이를 입증하였다. 그러나 이와 같은 CMX와 임파워먼트의 관계에 대한 실증적 연구는 Corsun et al.(1999)를 제외하고는 거의 이루어지지 않고 있는 실정이다. 따라서 본 연구는 이상의 논의를 토대로 다음의 가설을 설정한다.

H3: 종업원이 지각하는 고객-종업원교환관계는 임파워먼트와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

2.3 심리적 임파워먼트와 종업원 서비스행위의 관계

심리적 임파워먼트는 의미감, 능력, 영향력, 자기결정감에 대한 인식으로 구성된 동기부여 개념이다. 이 개념을 종업원이 많이 느낄수록 업무관련 결과에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다 (Spreitzer 1995). 업무관련 결과에는 감정, 행위 의도, 업무행위수행과 같이 다양한 요소가 포함될 수 있는 반면 본 연구에서는 서비스종업원의 고객 서비스 업무수행과 관련한 행위에 한정한다. 종업원이 지각하는 임파워먼트와 행위적 변수로서 종업원서비스품질과 역할외 고객서비스 사이의 관계를 논의한다.

먼저, 서비스종업원이 높은 수준의 임파워먼트를 지각하고 있을 때 이 종업원은 고객에게 양질의 서비스를 제공할 가능성이 높다. 서비스의 이질성과 무형성 특성 때문에 접점종업원은 서비스전달과정에서 중심적 위치에 있고 고객과의 상호접촉에서도 중요한 역할을 담당하고 있기 때문에 이들의 임파

워먼트는 서비스조직으로서 매우 중요한 개념이라 할 수 있다(Schlesinger and Heskett 1991). 임파워먼트 이론은 동기부여된 종업원은 그렇지 않은 종업원에 비해 업무 수행을 잘해야 한다는 것을 주요 전제로 하고 있다(Thomas et al. 1990). 서비스종업원 개인이 자신의 업무가 의미가 있다고 느끼고 자신의 업무완수를 통해 조직 안팎의 다른 사람에게 영향을 미친다고 생각하게 되면 업무를 훌륭히 수행하고자 하는 동기유발이 일어나게 될 것이다(Liden et al. 2000). 그리고 서비스현장에서 고객의 독특한 요구에 대해 상사승인을 기다리지 않고 신속히 처리할 수 있는 자기결정감을 갖게 되면 서비스품질은 보다 향상될 수 있을 것이다. 서비스전달중이거나 문제가 발생하였을 때 고객요구에 종업원 자신이 신속하게 반응할 수 있을 때 이는 높은 품질의 고객접촉을 가져올 수 있다. 이와 반대로 위급한 상황인데도 점점종업원이 업무 관련 적합한 행동을 취하는 것이 허용되지 않는다면 무력감에 빠지게 될 것이다. 자신의 업무능력에 대해 자신감이나 자기가치감을 갖는 종업원은 그렇지 않은 종업원에 비해 보다 높은 품질의 서비스 수행을 고객에게 보여 줄 것이다. 이는 자아효능감과 직무수행 사이에 강한 연관성을 보여준 Stajkovic et al.(1998)의 메타분석을 통해 확인할 수 있다(평균상관계수($\bar{r}$)=.38). 이상에서 임파워먼트를 구성하는 네 가지 요소 모두는 종업원의 서비스업무 수행의 품질에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 따라서 다음의 가설을 설정한다.

H4: 종업원이 지각하는 심리적 임파워먼트는 종업원의 고객서비스품질과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

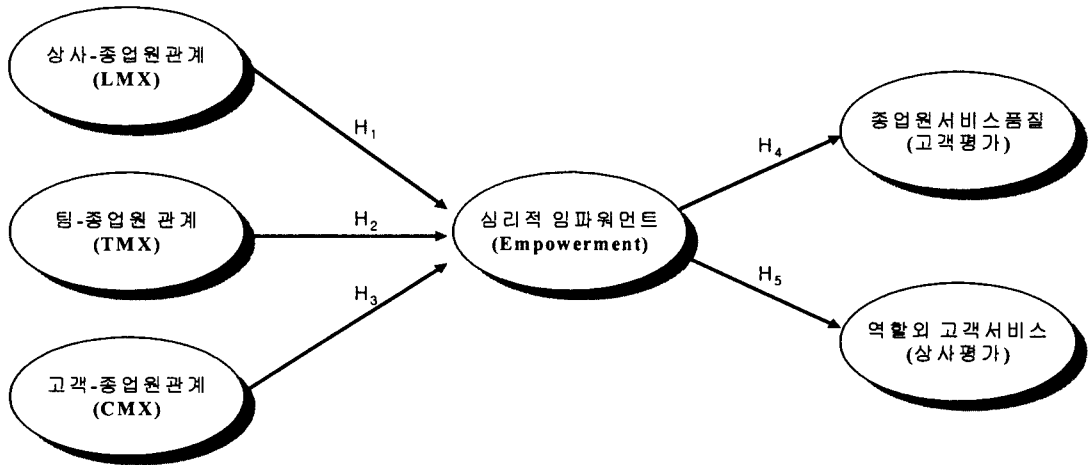
임파워먼트는 고객에 대한 서비스행위의 품질 뿐만 아니라 종업원의 역할의 서비스행위에도 영향을 미칠 가능성이 높다. 역할외 고객서비스(extra-role customer service)는 고객에게 서비스를 제공함에 있어 규정된 공식역할 이상으로 점점종업원이 고객에게 서비스를 제공하는 재량적 행위이다(Bettencourt and Brown 1997). 서비스종업원이 높은 수준의 내적 동기부여를 받게 되면 상호호혜규범에 따라 단지 공식적으로 규정된 고객 서비스업무에 머무르지 않고 고객만족을 위해 업무에 규정되지 않는 행동을 보여 주게 될 것이다. 종업원은 자신에게 의사결정 재량권이나 해볼만한 일과 같은 기회를 준 것에 대해 조직에 고맙게 여길 뿐 아니라 의미감, 영향력, 자기결정감에 대해서도 감사하게 생각한다. 이러한 감사에 대해 서비스종업원은 역할이외의 고객서비스 활동이라는 자발적 행위로서 보답할 가능성이 높다. 임파워먼트가 조직시민행위와 같은 자발적 행위에 미치는 영향에 대한 연구의 필요성은 Liden et al.(2000), Spreitzer et al.(1997) 등 여러 선행연구에 의해 논의된 바 있으나 이에 관한 실증적 연구는 발견할 수 없다. 따라서 본 연구에서는 다음의 가설을 설정한다.

H5: 종업원이 지각하는 심리적 임파워먼트는 그들의 역할외 고객서비스와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

2.4 심리적 임파워먼트의 매개역할

이상의 가설을 종합해 보면 <그림 1>과 같은 제안모델은 완전매개모델(fully-mediated model)이다. 서비스종업원의 심리적 임파워먼트는 종업원이 서비스현장에서 지각하는 인적교환관계(LMX,

〈그림 1〉 제안모델



TMX, CMX)와 이들이 수행하는 서비스행동(종업원서비스품질, 역할외 고객서비스)사이의 관계를 매개한다. 심리적 임파워먼트란 종업원이 지각하는 정도를 말한다. 즉 종업원 스스로가 업무관련 능력이나 결정에 관한 통제권을 얼마나 가지고 있다고 생각하며 직무로부터 얼마나 많은 의미와 본인 영향력을 발견할 수 있는지에 관한 것이다. 본 연구에서는 종업원이 지각하게 되는 이러한 임파워먼트는 본인이 서비스 작업현장에서 직접 만나고 경험하게 되는 사회적 상호작용 즉 교환관계에 따라 많은 영향을 받는 것으로 본다. 본인이 지각하는 임파워먼트의 정도는 팀, 상사, 서비스 고객과의 고품질 교환관계를 통해 기술적 지원, 감정적 지지, 신뢰, 칭찬, 인정, 의사결정에 대한 권한위임 등과 같은 높은 수준의 사회적 교환물(exchange commodity)을 제공받았을 때 향상될 수 있을 것이다. 더군다나 임파워먼트에 대한 종업원의 인식을 통해 종업원은 보다 나은 품질의 서비스를 고객에게 제공하려는 동기부여를 받게 될 것이며, 역할이상의 고객서비스 업무를 자발적으로 수행함으로써

자신에게 힘을 실어 준 조직에 보답하게 될 것이다.

그간의 선행연구에서는 상호호혜규범에 따라 교환관계변수는 종업원의 서비스행위와 자발적 행위와 직접적인 관계가 있는 것으로 주장하고 있으나 본 연구에서는 임파워먼트를 통한 간접적 연관성을 제시하고 있다. 물론 양질의 교환관계는 종업원이 고품질의 서비스행동과 자발적 행위를 보여 줄 가능성을 가져올 수 있다. 그러나 이 가능성을 현실화시키기 위해서는 보다 기본적인 차원의 메카니즘이 필요할 것이며, 이 메카니즘에는 종업원의 서비스행위에 힘을 실어 줄 수 있는 추동력을 갖춘 요소가 포함되어야 할 것이다. 내적 동기유발 변수인 임파워먼트는 이러한 특성을 지니고 있으며 행위변수에 가깝다는 심리적 인접성(psychological immediacy) 때문에 이들 교환관계변수보다는 서비스행위 바로 앞에 위치하는 선행변수로 적합하다고 볼 수 있다.

H6: 종업원이 지각하는 심리적 임파워먼트는 종업원 교환관계와 서비스수행 사이의 관계를 매개하게 될 것이다.

III. 조사방법

3.1 표본과 자료수집

본 연구는 특급호텔 레스토랑을 대상으로 실증 연구를 실시하였다. 과거와 달리 호텔에 있어 객실 수입보다는 레스토랑을 통한 식음료 수입이 차지하는 비중이 높아진 현실에서 이들 레스토랑에 근무하는 일선 종업원의 교환관계에 대한 인식은 레스토랑의 서비스 품질은 물론 수입에도 결정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 그리고 이들 종업원은 상사, 동료와의 빈번한 관계에 있으며 고객과는 밀접한 인적 접촉하에서 업무를 수행하고 있다. 따라서 방법론상 공통응답오차(common source bias)를 피하고 평가의 객관성을 유지하기 위해 본 연구는 작업단위(work unit)로 구분되는 호텔레스토랑 상사, 서비스종업원, 그리고 고객을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

국내 특급 호텔 6곳을 접촉하여 본 조사에 참여해 줄 것을 요청하였으며, 이들 호텔레스토랑의 61개 작업집단을 대상으로 각 작업집단마다 상사용 설문지 1매, 종업원용 설문지 5매, 고객용 설문지 25매를 안내 서신과 함께 전달하였다. 응답에 참여하는 각 서비스접점 종업원에게는 조사당일 5부의 고객설문지를 고객에게 배부할 것을 요청하였다. 또한 설문지 배포 시작시간은 무작위로 결정되 배포 시작후 입장한 순서에 따라 식사 후 5명의 고객에게 설문지를 배포하도록 하였다.

배포된 상사의 설문지는 전부 회수 되었으며 종업원 설문지는 307매(66% 회수율) 그리고 고객 설문지는 1198매(52% 회수율)가 회수되었다. 이들 회수된 표본집단에 대한 인구통계적 특성은 다

음과 같다. 서비스종업원 집단의 경우 표본의 성별 구성비가 비슷하고 30세미만이 약 60%를 차지하였으며 학력은 전문대 졸업이 압도적으로 75.9%이었다. 그리고 호텔레스토랑 경력은 10년 미만으로 그 기간별 분포가 고르게 나타났다. 그러나 상사 집단의 경우 남자들이 75.4%로 높은 비중을 차지하였으며 30~39세가 65.5%로 주류를 이루고 있었다. 그리고 대부분 전문대를 졸업하였으며(67.2%), 전체 상사의 55.7%가 10년 이상의 경력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 고객집단의 경우 응답자 학력이 전문대졸업(48.4%)과 대학졸업(36.7%)이 주류를 이루고 있다.

3.2 측정척도

본 연구에서 서비스종업원은 4개 변수(LMX, TMX, CMX, 임파워먼트) 측정을 위한 척도에 응답하였다. 그리고 방법적 편기(method bias)를 최소화하기 위해, 종업원의 '역할외 고객서비스' 행위와 관련한 문항은 종업원 자신이 아니라 이들의 상사에 의해 응답하도록 하였으며, 종업원서비스품질에 대한 설문항목은 서비스를 제공받은 고객이 평가하도록 하였다. 응답자는 이들 항목에 대해 리커트 7점척도(1점 '전혀 그렇지 않다' ↔ 7점 '매우 그렇다')로 응답하였으며, CMX를 제외한 모든 척도는 마케팅과 조직행위 분야에서 개발된 것이다. 이들 항목중 일부는 호텔레스토랑 서비스 상황에 맞도록 조정하였고 또 다른 일부 항목은 척도순화 과정을 통하여 제거하였다. 그리고 본 연구는 표본 규모에 비해 측정항목의 수가 많기 때문에 높은 요인적재치와 신뢰도 등과 같이 가급적 엄격한 척도 순화 기준을 적용하였다.

상사-종업원 교환관계(LMX) 종업원과 상사 사

이의 교환관계에 대한 품질을 평가하기 위해 Liden and Maslyn(1998)이 개발한 4개 차원으로 구성된 다차원척도를 사용하였다. 이 척도는 3개 항목으로 각 차원(하위척도)의 신뢰도는 만족스러운 수준이었다(감정($\alpha=.89$), 충성($\alpha=.86$), 공헌($\alpha=.84$), 존경($\alpha=.89$)). 단차원적인 척도와 달리 LMX에 대한 Liden and Maslyn(1998)의 척도는 다차원적이다. 따라서 Setton et al.(1996)과 같이 본 연구 역시 측정하고자 하는 구성개념의 원래 특성을 유지하기 이들 4개 하부척도(subscale)를 LMX 구성개념의 관찰지표로 사용하였으며 확인요인분석을 통해 이차원적(second-order) 요인구조를 실증적으로 확인할 수 있었다($\chi^2=255.98$, $df=50$, $GFI=.88$, $NFI=.96$, $CFI=.97$, $RMR=.058$). 그리고 확인요인분석에서 개별항목과 1차요인의 요인적재치 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과를 토대로 각 차원별로 항목의 평균을 계산하고 이를 측정치로 사용하였다.

팀-종업원 교환관계(TMX) 팀과 종업원 사이의 교환관계를 측정하기 위해 Seers et. al(1989, 1995)이 제시한 11개 항목 척도를 사용하였다. 이들 중 1개 항목은 레스토랑에 적용하기에 부적합하였으며 3개 항목은 요인분석에서 다른 요인을 형성하였기 때문에 이들 항목을 제거하였다. 최종 7개 항목으로 구성된 이 척도 역시 높은 신뢰성을 보여 주었고($\alpha=.91$), 입증요인분석 결과 또한 만족스러운 모델적합도를 보여 주었으며($\chi^2=115.06$, $df=14$, $GFI=.90$, $NFI=.95$, $CFI=.95$, $RMR=.047$), 요인적재치 모두는 통계적으로 유의하였다.

고객-종업원 교환관계(CMX) 본 연구에서는 고객과 종업원 사이의 교환관계 품질에 대한 종업원의 평가를 측정하기 위해 LMX, TMX 척도관련 선행연구(예: Graen and Scandura 1987; Liden

et al. 1998; Seers et al. 1989, 1995)와 특급호텔레스토랑의 관리자와 종업원을 대상으로 한 일련의 면접과 설문조사를 토대로 최종적으로 9개 항목을 개발하였다. 구체적으로 살펴보면 이들 CMX척도는 다섯 단계—① 관련문헌과 현장실무자의 의견을 토대로 22개 항목 설정, ② 특급호텔 직원 30명(지배인, 캡틴, 서비스종업원)에게 22개 항목에 대한 설문(항목의 중요성, 명료성, 연관성, 수정·삭제·보존 여부) 실시, ③ 전문가검토 후 11개 항목도출, ④ 특급호텔 종업원 50명에게 재설문실시, ⑤ 회수 설문지 검토후 최종 9개 항목 결정—를 거쳐 개발되었다. 이들 9개 항목을 본 연구를 위해 사용하였을 때 2개 항목은 요인적재치가 낮았다. 따라서 요인적재치가 낮은 이들 2개 항목을 제거한 후 최종적으로 7개 항목을 선택하였다. 이 척도는 만족스러운 신뢰도를 보여 주었으며($\alpha=.89$), 단차원의 요인을 가지고 있음을 확인할 수 있었다($\chi^2=56.69$, $df=14$, $GFI=.95$, $NFI=.97$, $CFI=.98$, $RMR=.036$).

심리적 임파워먼트 종업원이 지각하는 임파워먼트를 측정하기 위해 12개 항목으로 된 Spreitzer (1995, 1996) 척도를 사용하였다. 이 척도 역시 LMX와 마찬가지로 4개 차원(하위척도) 구성된 다차원척도이다. 그리고 4개 차원 모두는 3개 항목으로 이루어져 있는데 신뢰성은 전체적으로 높았다(의미성($\alpha=.94$), 능력($\alpha=.89$), 자기결정감($\alpha=.86$), 영향력($\alpha=.90$)). LMX척도와 같이 이차원적 요인구조를 파악하기 위해 확인요인분석을 실시하였는데 $\chi^2=306.30$, $df=50$, $GFI=.86$, $NFI=.95$, $CFI=.96$, $RMR=.086$ 로 만족스러운 모델적합도를 보여 주었으며 개별항목과 1차요인의 요인적재치 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

종업원 서비스품질 고객이 방금 경험한 서비스

집점에서 종업원이 보여 준 서비스행위를 측정하기 위해 Stevens et al.(1995)이 레스토랑 상황에 적합하도록 SERVQUAL(Parasuraman et al. 1988, 1991)을 토대로 개발한 DINESERV 척도를 사용하였다. 본 연구를 위해 DINESERV 척도로부터 9개 항목을 추출하고 척도 순화 과정을 거친 후 최종 7개 항목을 사용하였다. 본 연구의 목적은 서비스품질 그 자체를 측정하는데 있다기보다는 서비스품질의 주요 구성부분이라고 할 수 있는 종업원의 서비스수행을 측정하는데 있다. 이를 위해 DINESERV 척도에서 추출한 이들 항목은 특정 서비스접점에서의 종업원의 행위적 특성을 반영하고 있다. 따라서 이들 항목들은 서비스품질 척도가 원래 의도하였던 조직수준이 아니라 서비스접점 수준에서 종업원 서비스행동을 평가하도록 하였다. 특정 서비스종업원의 행동에 연구의 초점이 맞추어져 있기 때문에 고객 응답자에게는 방금 경험한 종업원의 서비스 행위 수행을 평가해 주도록 요청하였다. 7개 항목은 단차원성을 보여 주었으며 ($\chi^2 = 116.50$, $df = 14$, $GFI = .90$, $NFI = .96$, $CFI = .97$, $RMR = .036$), 높은 신뢰성을 보여 주었다 ($\alpha = .94$).

역할의 고객서비스 고객에게 서비스를 제공함에 있어 종업원이 공식 역할 요건 이상으로 자발적 행위를 수행하고 있는지를 측정하기 위해 Bettencourt and Brown(1997)이 제시한 5항목 척도에서 요인적재치가 높은 2개 항목을 사용하였다. 이 척도는 서비스종업원을 관리하는 상사에 의해 평가하도록 하였다. 종업원 스스로 이 항목을 평가하게 하는 경우 자신의 행위 수행을 과대평가할 가능성이 높다. 그리고 고객의 경우는 종업원의 역할내적 행위와 외적 행위를 정확하게 구분할 수 있는 위치에 있지 않기 때문에 부정확한 응답을 제공할 수 있

다. 이에 반해 이들 종업원을 돕고 지도하는 상사는 보다 객관적인 입장에서 종업원의 역할 내외적 행위를 구분하고 이를 평가할 수 있는 할 수 있는 위치에 있다. 이 3개 항목에 대한 신뢰도는 $\alpha = .88$ 로 만족스러운 수준이었다.

3.3 분석단위와 고객자료의 총합

본 연구의 분석 단위는 개별 서비스 종업원이다. 따라서 Hartline and Ferrell(1996), Yoon et al.(2003, 2004)과 같이, 종업원 지각에 근거하는 인사조직변수와 달리 서비스품질 변수는 개별 서비스고객의 반응결과를 이들에게 서비스를 제공한 종업원별로 총합화하였다. Hartline and Ferrell(1996)은 호텔 서비스종업원의 관리와 관련한 단일 연구에서 관리자, 서비스종업원, 그리고 고객들의 응답을 총합함으로써 이들 3개 집단의 평가를 실증적으로 연결하였다. 이들 연구에서 분석단위는 호텔 관리자이기 때문에 종업원과 고객의 변수 자료를 관리자별로 평균한 후 이를 관리자 응답 자료와 맞추었다. 또한 Yoon et al.(2004)은 은행 창구의 종업원을 중심으로 고객의 종업원 서비스품질에 대한 평가 자료를 연결하였다.

이러한 관련 선행 연구에 더하여, 본 연구의 총합화는 다음 몇 가지 측면에서 볼 때 타당성을 지니고 있다. 첫째, 본 연구의 총합화는 자료가 총합화되는 수준에서 수집되어야 한다는 선행연구의 지적과 일치한다(George and Bettenhausen 1990; Schneider and Bowen 1985). 본 연구에서는 개별 고객의 응답을 종업원 수준에서 총합화 할 것을 계획하였기 때문에 개별 고객에게 서비스 접점 기간중 그들을 상대한 특정 종업원의 서비스행위를 평가하도록 하였다. 즉, 서비스품질 척도에 있어

개별 종업원은 평가 대상이다. 둘째, 본 연구에서는 종업원 변수 즉 교환관계변수, 심리적 임파워먼트가 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향을 검토하기 때문에 고객이 평가한 종업원 서비스품질 변수는 선행변수와 동일한 수준에서 총합화할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 종업원의 행위적 수행과 점점에서의 고객과의 상호접촉·작용에 초점을 두고 있기 때문에 이 변수를 고객의 시각에서 측정하는 것이 이론적, 관리론적으로 바람직하다. 본 연구에서는 평균 3.9명의 고객이 이들에게 설문지를 배포한 종업원에게 작지었으며, 사용이 불가능한 종업원 설문지를 제외하였을 때 분석을 위한 최종 유효 표본규모는 302명이 되었다.

IV. 분석결과

4.1 측정척도의 평가

6개 이론변수 사이의 관계를 검토하기 위해 하위 척도(subscale)포함 전체 32개의 측정지표를 사

용하였다. Anderson and Gerbing(1988)이 제시한 2단계 접근방법에 따라 변수간의 관계에 대한 구조모형을 평가하기 이전에 이들 38개 측정지표—상사-종업원 교환관계(4개 구성지표), 팀-종업원 교환관계(7개 항목), 고객-종업원 교환관계(7개 항목), 임파워먼트(4개 구성지표), 종업원서비스품질(7개 구성지표), 역할의 고객서비스(3개 항목)—를 포함하는 측정모형을 구성하고 이를 LISREL 8.54를 통해 분석하였다.

〈표 1〉은 각 측정척도의 평균값, 표준편차, 척도간 상관계수를 보여 주고 있으며, 〈별표 1〉은 측정척도에 대한 보다 구체적인 계량심리학적 평가결과를 포함하고 있다. 〈표 1〉에서 볼 수 있듯이 32개 측정지표를 대상으로 구성한 측정모형은 비교적 만족스러운 모델적합도를 보여 주었다($\chi^2=1079.48$, $df=449$, $RMR=.045$, $CFI=.91$, $NFI=.85$, $GFI=.81$). .90을 상회하지 못한 GFI를 제외하 나머지 적합도 지표는 만족스러운 결과를 보여 주었다. 그러나 GFI는 표본규모와 추정해야 할 변수의 개수에 따라 민감하다는 점을 감안할 때 .81이란 결과는 불만족스럽다고 할 수 없다. 측정지표가 30개 이상일 때 LISREL을 이용한 모델적합에는

〈표 1〉 구성개념의 평균, 표준편차, 상관관계

척도	평균	표준편차	구성개념간 상관관계 ^a					
			1	2	3	4	5	6
1. 상사-종업원교환관계(LMX)	5.01	.98	1.00					
2. 팀-종업원교환관계(TMX)	4.87	1.03	.60*	1.00				
3. 고객-종업원교환관계(CMX)	5.14	.86	.53*	.50*	1.00			
4. 심리적 임파워먼트	4.98	.92	.64*	.72*	.61*	1.00		
5. 종업원서비스품질(고객평가)	5.22	.66	.00	.11	.16*	.12*	1.00	
6. 역할의 고객서비스(상사평가)	5.31	1.12	.09	.08	.11	.12	-.03	1.00
모델적합도:	$\chi^2 = 1079.48$, $df=449$, $p=0.0$; $RMR=.045$; $CFI=.91$; $NFI=.85$; $GFI=.81$							

a. LISREL에 의한 Φ 값 추정치 * $p < .05$

한계와 문제가 생길 수 있다(Bentler and Chou 1987; Moorman 1991; Williams and Hazer 1986). 그리고 추정모수 개수 대비 표본규모는 공분산구조모델의 수렴(convergence), 표준오차, 모델적합도를 결정하는 중요한 요인이며(Hayduk 1987), 이 비율이 5를 넘으면 최우추정시 신뢰성이 충분한 추정치를 얻을 수 있다고 본다(Bentler 1985). 이러한 문제를 타개해 나가기 위해 수많은 선행 연구에서는 측정지표의 수를 줄이기 위해 모델평가에서 개별항목(individual items)이 아니라 척도점수(scale score)를 측정지표로 사용하고 있다. 본 연구 역시 동일한 상황이라고 할 수 있다. 왜냐하면 표본규모 302명이며, 측정지표는 32개, 그리고 측정모델에서 추정할 모수의 수는 79개이기 때문이다. 측정지표의 수를 줄이기 위해 다차원 변수는 그대로 두고 4개 단차원 변수의 경우 개별 항목이 아니라 이들 항목의 평균을 측정지표의 점수로 사용하여 다시 측정모델을 평가하여 보았다. 12개 측정지표와 35개 모수를 가진 측정모델을 다시 평가한 결과, $\chi^2=213.86$, $df=43$, $RMR=.046$, $CFI=.91$, $NFI=.90$, $GFI=.89$ 로 나타났다. 32개 측정지표의 결과와 비교해 보면, 다른 지수에는 큰 변화가 없는 반면 GFI의 경우 측정지표와 추정모수 개수의 변화에 따라 .89로 많은 변화를 보여 주었다. 따라서 본 연구에서는 측정지표에 대한 구체적인 특성을 파악하기 위해 32개 측정지표를 활용한 측정모델의 결과를 검토하였다.

〈별표 1〉에서 볼 수 있듯이 Cronbach α 측면에서 모든 척도는 높은 신뢰도를 보여 주었으며(.64~.94), 구성개념 신뢰도 역시 .87이상으로 높은 수준을 보여 주었다. 그리고 척도분산에 대한 특성(trait, construct)분산의 비율을 나타내는 AVE(average variance extracted)에서 모든 척도는

.50값을 상회하는 만족스러운 결과를 보여 주었다(.55~.71). 또한 단차원 척도의 항목지표(item indicator)와 다차원척도를 구성하는 구성지표(composite indicator)의 요인적재치는 .01수준에서 모두 유의하였으며 완전 표준화하였을때 전체적으로 높은 요인적재치를 보여 주었다(LMX: .79~.87, TMX: .67~.83, CMX: .64~.83, 임파워먼트: .68~.87, 종업원서비스품질: .78~.88, 역할외 고객센터서비스: .82~.88). 따라서 만족스러운 신뢰성과 AVE, 적재추정치의 통계적 유의성 등을 감안할 때 본 연구를 위해 사용된 측정척도는 전체적으로 집중타당성을 지니고 있다고 볼 수 있다(Anderson and Gerbing 1988; Bagozzi and Yi 1988).

척도의 판별타당성은 2가지 방법으로 평가하였다. 우선, 엄격한 방법으로 AVE값이 구성개념간 상관계수의 제곱 값을 상회하는지 여부를 검토하였다(Fornell and Larcker, 1981). 〈표 1〉의 15개의 상관 계수값 모두 이 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 다음으로, 각 상관계수의 95% 구간 추정치가 구성개념간의 상관계수값 1을 포함하는지 여부를 파악하였다. 그 결과, 어떠한 상관계수에 대한 구간추정치도 1을 포함하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 측정척도의 판별타당성은 존재한다고 볼 수 있다.

4.2 구조모델결과와 가설검증

분석의 두 번째 단계는 이론변수 사이의 가설적 관계로 구성된 구조모델을 평가하는 것이다. 〈표 2〉는 본 연구에서 제안한 가설로 구성된 제안모델에 대하여 LISREL을 사용하여 얻어진 구조모델 추정치이다. 구조모델 평가를 위해 12개의 측정지

〈표 2〉 제안모델의 LISREL 추정결과

경로	직접효과		간접효과	
	계수값	t-value	계수값	t-value
LMX → 심리적 임파워먼트 (H1)	.23***	3.64		
종업원서비스품질			.03*	1.79
역할외 고객서비스			.03*	1.78
TMX → 심리적 임파워먼트 (H2)	.44***	6.69		
종업원서비스품질			.05**	1.97
역할외 고객서비스			.06*	1.95
CMX → 심리적 임파워먼트 (H3)	.28***	4.81		
종업원서비스품질			.04*	1.90
역할외 고객서비스			.04*	1.87
심리적 임파워먼트 → 종업원서비스품질 (H4)	.13**	2.04		
심리적 임파워먼트 → 역할외 고객서비스 (H5)	.13**	2.01		
모델적합도: $\chi^2=222.50$, $df=50$, $p=0.0$; RMR=.050; CFI=.91; NFI=.89; GFI=.88				
교환관계변수→임파워먼트 추정모수의 동일성평가 _a	$\Delta\chi^2(\Delta df)$		p-value	
LMX = TMX = CMX	4.42(2)		.11	
TMX = LMX	3.84(1)		.05	
TMX = CMX	2.75(1)		.10	
LMX = CMX	.29(1)		.59	

a. 추정경로의 동일성을 제약한 모델과 제약하지 않는 제안모델을 $\Delta\chi^2(\Delta df)$ 에서 비교.

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

표를 사용하였으며 추정에 앞서 4개 단차원 변수에 대해서 각 척도의 측정오차를 (1- α)으로 고정하였다. 제안모델은 전반적으로 만족스러운 모델적합도를 보여 주었다($\chi^2=222.50$, $df=50$, $p=0.0$, RMR=.050, CFI=.91, NFI=.89, GFI=.88).

〈표 2〉에서 볼 수 있듯이 제시한 5개의 변수간 가설 모두가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 서비스 점점종업원이 지각하는 세 가지 교환관계 모두는 심리적 임파워먼트에 강력한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. H1에서 종업원이 지각하는 상사-종업원의 교환관계는 이들이 인식하는 심리적 임파워먼트에 직접적인 영향을 미치는 것으로 기대하였다. 기대한대로 이 두 변수 사이의 경

로는 통계적으로 유의하였다(.23, $p<.01$). H2의 경우, 종업원이 지각하는 팀-종업원의 교환관계는 임파워먼트에 직접적 영향을 미치는 것으로 나타났다(.44, $p<.01$). 그리고 고객-종업원의 교환관계 역시 심리적 임파워먼트에 강력한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(H3: .28, $p<.01$).

H4, H5은 점점종업원의 심리적 임파워먼트와 이들의 서비스 행위수행 사이의 관계에 관한 것이다. 임파워먼트와 종업원서비스품질 사이의 정(+)의 관계를 규정한 H4는 .05 유의수준에서 지지되었다(.13, $p<.05$). 그리고 종업원의 역할외 고객 서비스에 관한 H5 역시 동일한 수준에서 지지유한 것으로 나타났다(.13, $p<.05$).

〈표 3〉 χ^2 차이를 이용한 모델비교

모델설명	χ^2	df	M1과의 차이		
			$\Delta\chi^2$	Δdf	p-value
M1. 제안모델(완전매개모델)	222.50	50	—	—	—
M2. 제안모델에 3개 경로추가(교환관계변수 ^a → 역할의 고객서비스)	222.15	47	.35	3	.95
M3. 제안모델에 3개 경로추가(교환관계변수 ^a → 종업원서비스품질)	214.93	47	7.57	3	.06
M4. 제안모델에 6개 경로추가(부분매개모델) (교환관계변수 ^a → 종업원서비스품질, 역할의 고객서비스)	214.58	44	7.92	6	.24

a. 교환관계변수 = LMX, TMX, CMX

H6은 심리적 임파워먼트의 매개적 역할에 관한 가설이다. 변수의 매개역할에 대한 평가방법은 다양하지만 본 연구에서는 2가지 방법을 사용하였다. 우선, 예비적 판단으로서 종업원이 지각하는 교환 변수들이 임파워먼트를 통해 종업원 서비스행위에 영향을 미치는지를 파악하였다. 즉 임파워먼트 변수의 간접효과에 대한 통계적 유의성으로 매개역할 여부를 판단하였다. 〈표 2〉에서 볼 수 있듯이 팀-종업원의 교환관계 변수는 종업원 서비스품질과 역할의 서비스 각각에 대해 통계적으로 유의한 간접효과를 지니고 있는 것으로 나타났다. 그러나 나머지 2개의 교환관계 변수는 종업원이 수행하는 서비스행위 변수에 .10수준에서는 통계적으로 유의한 간접효과를 보여 주었으나 .05수준에서 유의하지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 심리적 임파워먼트 변수의 매개역할을 제안모델과 여러 가지 대안 모델을 비교함으로써 검토하였다. 두 모델 사이에 χ^2 값 차이($\Delta\chi^2$)가 유의하지 않으면 이는 제약모델(constrained model)이 그렇지 않은 비제약모델(unconstrained model)에 비해 좋은 모델이라고 할 수 있다. 왜냐하면 모델의 전반적 적합도가 유익하게 감소하지 않으면서 모델의 간결성(parsimony)을 유지하고 있기 때문이다. 그러나 반대로 χ^2 값

차이가 통계적으로 유의하게 되면 비 제약 모델이 더 많은 모수(경로)를 가지는 것에 대한 정당성이 확보되는 셈이 된다. 〈표 3〉에서 M1은 본 연구의 제안모델로서 3개 교환관계변수→임파워먼트→서비스행위변수의 변수 관계를 가지고 있다. 즉 임파워먼트의 간접적 효과만을 감안하는 완전매개모델이다. 이에 반하여 M2~M4는 부분매개모델로서 M1과 달리 교환관계변수의 간접효과 뿐만 아니라 직접효과를 포함하고 있다.

〈표 3〉에서 볼 수 있듯이, 3개 대안모델—M2(역할의 고객서비스에 대한 직접효과 포함), M3(종업원서비스품질에 대한 직접효과 포함), M4(역할의 고객서비스와 종업원서비스품질 모두에 대한 직접효과 포함)—각각을 제안모델 M1과 비교하였을 때 χ^2 값 차이는 미미하였으며 통계적으로 유의하지 않았다. 이러한 결과는 교환관계의 직접효과를 고려하지 않는 제안모델의 간결성을 보여 주는 한편 심리적 임파워먼트 변수의 매개역할을 정당화시켜 준다고 할 수 있다. 이상의 계층적 비교분석에 추가하여 제안모델과는 대조적인 직접모델(direct model)에 대한 추정을 실시하였다. 이 구조모델은 매개역할을 하는 임파워먼트 변수를 배제하고 세 가지 교환관계변수가 2개의 종업원행위 변수에 미

치는 직접효과만을 감안하였다. 추정모수의 수를 늘어난 반면 모델의 자료적합도는 제안모델과 별 차이가 없었다($\chi^2=216.08$, $df=46$, $p=0.0$; RMR=.047; CFI=.91; NFI=.90; GFI=.89). 그러나 종업원행위 변수에 이르는 직접경로 6개 가운데 1개(CMX→종업원서비스품질, .22, $p<.05$)를 제외한 나머지 5개 경로는 .05수준에서 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이는 세 가지 교환변수가 직접 종업원행위 수행에 영향을 미치기 보다는 이들 변수 사이에 제3의 변수에 존재할 수 있음을 시사하는 것이라 할 수 있다.

4.3 교환관계변수의 차별적효과

〈표 2〉에서 세 가지 교환관계는 심리적 임파워먼트에 강력하고 유의한 영향력을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 나아가 본 연구에서는 이들 교환관계 변수 3개가 종업원이 인식하는 심리적 임파워먼트에 차별적인 효과를 미치는지 아니면 동일한 효과를 미치는지 여부를 검토하였다. 이에 대한 통계적 검증을 위해 이들 경로추정치들의 동일성을 전제한 제약모델과 그렇지 않는 비제약모델(제안모델) 사이의 χ^2 비교하였다. 모델비교에서 χ^2 차이 값($\Delta\chi^2$)이 유의하지 않으면 이들 경로추정치는 서로 동일하다고 할 수 있는 반면, 만약 차이가 유의하다면 서로 경로추정치는 서로 다르다는 것을 뜻하게 된다. 〈표 2〉의 하단에서 볼 수 있듯이, 우선 세 가지 교환관계는 임파워먼트에 대한 영향력은 수치상으로 차이가 있어 보이지만 적어도 통계적으로는 유의하지 않았다($\Delta\chi^2(2)=4.42$, $p=.11$). LMX와 CMX는 비슷한 수준의 영향력을 보여 주었으며 $\Delta\chi^2$ 역시 통계적으로 유의하지 않았다($\Delta\chi^2(1)=.29$, $p=.59$). 그러나 TMX는 다른 두

교환변수와 비교하였을 때 상대적으로 높은 영향력을 보여 주었으며 $\Delta\chi^2$ 또한 유의한 것으로 나타났다(LMX: $\Delta\chi^2 p=.05$; CMX: $\Delta\chi^2(1)=2.75$, $p=.10$).

V. 결론

5.1 요약과 논의

서비스업체에 있어 서비스 점점종업원의 경제적(boundary) 위치와 역할의 중요성에 대해서 많은 마케팅 연구가 있었다. 또한 어떤 인사조직 변수가 이들 종업원의 호의적인 태도와 행위를 끌어 낼 수 있는지에 대해서도 다양한 연구가 있었다. 본 연구는 내부마케팅의 성공적인 실행과 개념적 확장을 위해 호텔레스토랑 종업원의 심리적 임파워먼트와 서비스 행위를 서비스 작업환경에서 종업원이 지각하는 교환관계 측면에서 설명하고자 하였다. 이를 위해 서비스종업원이 작업환경에서 지각하는 주요 교환관계 세 가지—상사(LMX), 팀(TMX), 고객(CMX)—를 소개하였다. 그리고 교환관계→임파워먼트→서비스행위 관계의 실증연구를 위해 호텔레스토랑 서비스종업원, 상사, 서비스 고객자료를 단일 연구에서 동시에 고려하였다.

본 연구의 제안모델은 전체적으로 만족스러운 자료적합도를 보여 주었다. 그리고 제시한 6개 가설 모두가 유의한 것으로 나타났다. 그리고 실증분석을 통해 종업원이 지각하는 교환관계와 관련하여 몇 가지 중요한 결과를 발견할 수 있었다. 첫째, 종업원이 서비스 환경에서 지각하는 교환관계는 이들의 직무관련 내적동기부여에 중대한 영향을 미치

고 있음을 확인할 수 있었다. 교환관계변수 LMX, TMX, CMX 모두는 종업원의 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 종업원이 서비스접점에서 맺게 되는 상사, 팀, 서비스 고객과의 교환관계에서 단순한 경제적 교환 수준을 넘어 신뢰, 상호존중, 애정과 같은 차원 높은 사회적 교환을 인식하게 될 때, 이들 종업원은 업무와 관련 의미감, 능력, 자기결정감, 영향력을 가지게 되며 결국 내적과업동기를 부여받게 됨을 뜻한다. 직접효과를 통해 볼 수 있듯이 서비스종업원의 심리적 임파워먼트를 부여해 나가는데 있어 인적교환관계는 매우 효과적임을 알 수 있었다. 이는 서비스업체가 점점종업원이 가지는 여러 가지 교환관계 가운데 적어도 이들 세 가지 인적교환관계에 대해서는 보다 많은 관심을 가질 필요성이 있음을 뜻하는 것이다. 종업원의 호의적인 태도와 행동을 이끌어내기 위한 다양한 인사조직 변수가 존재할 수 있으나 적어도 현장 종업원의 인적교환관계에 대해 지속적인 관심과 분석이 필요하다.

둘째, 세 가지 인적 교환관계변수 모두 심리적 임파워먼트에 강력한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 그 가운데 TMX 변수가 임파워먼트에 가장 강력한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 유용한 발견으로 서비스접점의 현장 종업원에게는 팀(혹은 작업집단) 구성원 전체와의 교환관계가 그 어떤 관계보다 중요하며 이 교환관계의 품질은 자신의 동기유발은 물론이고 행위적 결과에까지도 많은 영향을 미칠 수 있음을 시사하는 것이다. 이와 관련 서비스업체는 서비스 작업현장에서 구성원과 집단 사이에 원활한 커뮤니케이션과 양질의 교환관계가 이루어질 수 있도록 작업단위별 지원시스템을 설계, 실시하고 긍정적인 결과에 대해서는 보상할 필요가 있을 것이다. 또 하나 흥미로운 사실은 비

록 통계적으로는 유의하지 않지만 CMX가 LMX보다 심리적 임파워먼트에 보다 큰 영향을 미치고 있다는 점이다. 이는 종업원의 내적 동기유발(부여)에 있어 상사보다 고객과의 교환관계가 영향력이 크다는 것을 의미한다. 작업단위 내부에 머물며 종업원을 대상으로 작업지도와 사회적 교환요소를 제공하는 상사와의 교환관계가 임파워먼트에 중요한 역할을 하고 있음은 선행연구를 통해 밝혀진 바 있다(Liden et al. 2000). 그러나 적어도 본 연구에서는 내부의 상사보다는 오히려 '외부의 상사' 혹은 '대체 리더십(substitute for leadership)'라 불리는 서비스 고객과의 관계에서 받게 되는 칭찬이나 인정과 같은 고품질의 교환이 종업원을 동기유발시키는데 효과적인 것으로 나타났다.

셋째, 서비스종업원이 지각하는 심리적 임파워먼트는 그들이 수행하는 서비스행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내적으로 직무동기가 부여된 서비스종업원은 고객에게 양질의 서비스품질과 역할외의 고객서비스를 제공하고 있음을 확인할 수 있었다. 이는 종업원이 현장에서 서비스를 수행함에 있어 그들의 내적 동기부여가 중요한 역할을 하고 있음을 의미하는 것으로 볼 수 있다. 그리고 임파워먼트가 종업원서비스품질과 역할외 고객서비스에 미치는 영향력은 거의 동일한 것으로 나타났다. 종업원서비스품질에 대한 유의한 직접효과는 종업원 업무수행(Liden et al. 2000; Spreitzer et al. 1997), 서비스품질(서창적·신호준 2000)과 관련된 선행연구 결과와 일치하는 반면, 역할외 자발적 행위에 대한 유의성 결과는 본 연구를 통한 새로운 발견이라고 할 수 있다. 그러나 이들 두 가지 행위적 종속변수에 미치는 임파워먼트의 영향력 정도는 세 가지교환관계 변수가 임파워먼트에 미치는 영향력에 비해 적은 것으로 나타났다.

넷째, 본 연구의 주요 특징중 하나는 교환관계로 종업원의 서비스행동을 설명함에 있어 임파워먼트의 매개 역할을 강조하고 있다는 점이다. 교환관계와 관련된 선행연구에서는 상호호혜규범에 따라 받은 도움과 혜택에 보답해야 한다고 느끼는 종업원의 의무감으로 인하여 이들의 호의적 태도와 행동이 나타나는 것으로 주장하고 있다. 그러나 본 연구에서는 이러한 직접적 효과보다는 오히려 임파워먼트라는 추동적 메커니즘을 거치는 간접적 연관성을 제시하였으며, 실증분석을 통해 이를 확인할 수 있었다. 카이스퀘어(χ^2) 차이분석을 통해서 볼 때, 간접효과만을 고려한 제안모델(완전매개모델)이 종업원 행위에 대한 교환관계의 직접효과보다 간접효과를 포함한 부분매개모델중 그 어느 것과 비교하여도 우수한 모델인 것으로 나타났다.

가설검증결과 이외에도 본 연구는 구조방정식모델이 보여 주는 간접효과를 통해 서비스종업원이 가지는 세 가지 인적교환관계는 서비스품질과 역할외 고객서비스에 유의한 간접영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 이는 서비스종업원이 지각하는 심리적 임파워먼트의 매개역할을 입증하는 것이라 할 수 있다. 종업원의 서비스 행위 수행에 있어서도 역시 팀과 교환관계가 가장 중요한 것으로 나타났으며 그 다음이 서비스고객과의 관계였으며 마지막은 상사와의 관계인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 중대한 발견으로 미래 연구를 위한 시사점을 제공한다고 하겠다. 지금까지 선행 연구에서는 종업원의 역할내·외적 업무 수행과 관련하여 POS, LMX의 역할을 강조하였으며 이들 변수와 종업원 행위 사이의 관계를 다양한 연구 상황에서 실증적으로 입증하여 왔다. 그러나 적어도 호텔레스토랑 종업원을 대상으로 실시한 본 연구에서는 이들 두 변수보다는 오히려 팀, 고객과 가지는 교환관계가

종업원 행위 수행에 더욱 중요한 것으로 나타났다. TMX, CMX는 지금까지 간과되어온 반면 향후 연구에서는 보다 많은 주목이 필요한 듯 하다.

요약하면, 본 연구를 통해 서비스 작업현장에서 종업원이 지각하는 교환관계는 그들의 임파워먼트는 물론이고 나아가 서비스 행위에도 의미있는 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 종업원의 교환관계인식과 심리적 임파워먼트는 내부마케팅 개념의 확장을 위해 유용하게 사용될 수 있음을 뜻하는 중요한 내용이라 할 수 있다. 종업원의 호의적 태도와 행동을 유도하기 위한 다양한 인사조직 변수에 관한 연구가 있었지만, 종업원이 갖는 교환관계 변수 역시 중요한 역할을 담당할 수 있음을 확인한 셈이다. 이는 교환관계변수의 중요성과 역할을 시사하는 것이기 때문에 서비스조직은 종업원이 갖는 주요 교환관계의 건전한 유지 및 발전을 위해 여러 가지 절차와 시스템을 구축, 실시, 통제할 필요가 있다.

5.2 한계와 미래연구

본 연구의 실증분석 결과는 점점종업원의 서비스 행위수행에 기여하는 종업원의 다양한 교환관계와 관련하여 몇 가지 중요한 시사점을 제공하였으며, 또한 이들 변수 사이의 매개변수로서 심리적 임파워먼트가 수행하는 역할을 확인할 수 있게 하였다. 광범위한 표본의 규모와 다양성 측면에서 본 연구는 강점을 지니고 있다. 또한 종업원의 서비스행위 수행과 관련된 서비스품질은 고객이 평가하고 역할외 고객서비스는 상사가 평가함으로써 한 연구에서 세 가지 다른 독립적 자료원을 사용하였으며 이를 통하여 방법적 오차를 상당히 줄일 수 있었다.

이러한 공헌에도 불구하고 본 연구는 미래 연구

를 위해 다음 몇 가지 문제와 한계를 정리하지 않을 수 없다. 첫째, 측정과 관련하여 다소 미진한 부분을 발견할 수 있었다. 원래 5개 항목으로 구성된 종업원의 역할의 고객서비스 척도는 상사에 의해 평가되었는데, 척도정화과정을 거치면서 최종적으로 3개 항목만 남게 되었다. 표본규모 대비 전체 측정항목의 수가 많기 때문에 엄격한 계량적 순화과정을 실시한 관계로 많은 항목이 제거하였지만, 그럼에도 불구하고 이 척도의 경우 많은 항목이 제거된 것으로 보여진다.

둘째, 또 다른 문제로는 본 연구의 핵심변수중 하나라고 할 수 있는 CMX에 관한 것이다. CMX에 대해서는 그간 서비스마케팅이나 마케팅에서 논의된바 없는 반면, 본 연구에서는 고객들을 또 다른 상사 혹은 집단으로 전제하고 서비스 접점종업원이 고객들과 가지는 교환관계의 품질에 대한 총체적 지각으로 규정하였다. 그리고 실증연구를 위해 LMX와 TMX의 선행 측정척도를 원용하여 CMX척도를 개발하였다. 그러나 향후 서비스마케팅 연구는 서비스 특성을 감안할 때 CMX에 관한 개념적 논의와 실증적 연구에 보다 많은 노력을 기울일 필요가 있는 듯 하다. 우선 개념적 측면에서, 본 연구에서는 CMX를 총체적 지각으로 규정하였으며 그 대상을 특유 서비스접점(encounter-specific)이나 특정 개별 고객과의 교환관계가 아니라 해당 종업원이 그간 상호접촉하였던 전체 고객집단과의 누적적 교환관계로 하였다. 그러나 향후 연구에서는 전체 고객집단이 아니라 고객유형에 따라 사회적 교환변수로서 CMX가 어떠한 차이가 있는지를 세분하여 확인할 필요가 있을 것이다. 이를테면 고객유형의 경우 고객이 신규고객 혹은 기존고객인지에 따라 그리고 관계기간(relationship age)에 따라 종업원이 지각하는 사회적 교환관계

의 특성에는 차이가 있을 수 있을 것이다. 고객과의 관계 경험정도에 따라 이들에 대한 교환관계의 품질이 달라질 수 있는지를 실증적으로 분석해 볼 필요가 있다. 어쩌면 이러한 분석은 고객유형 뿐만 아니라 서비스 특성에 따라 실시할 수도 있을 것이다. 실증적인 측면에서, 본 연구는 CMX 척도를 개발하기 위해 LMX, TMX 척도관련 선행 연구를 활용하였다. 그러나 척도개발을 위한 5단계를 거치면서 LMX와 달리 TMX 척도의 대부분 항목은 배제되었다. 만족스러운 신뢰성과 타당성을 확보하였음에도 불구하고 향후 연구에서는 이를 보완하는 보다 완벽한 척도가 필요할 것이다. 그리고 본 연구를 위해 개발된 CMX척도가 호텔레스토랑이 아닌 다른 서비스 상황에서도 활용될 수 있는지 여부를 검토할 필요가 있다.

셋째, 앞에서 언급하였듯이 본 연구에서는 심리적 임파워먼트를 내적 동기부여라는 이차원적 개념으로 그리고 이를 구성하는 네 가지 필수요건을 일차원 요소로 규정하였다. 그간 선행 연구에서는 임파워먼트를 다차원 개념으로 정의하고 각 차원별로 변수화하여 분석을 하거나 아니면 단차원 개념으로 보고 자아효능감, 자기결정감, 혹은 자율성 등으로 정의하고 있다. 다차원성으로 간주하고 네 가지 각 차원별로 분석하는 경우, 다른 변수(선행변수 혹은 결과변수) 사이의 관계에 대한 보다 많은 정보를 얻을 수 있으나 실증 결과가 서로 상반되는 경우가 발생할 수 있기 때문에 일관되고 종합적인 결론을 내리기가 쉽지 않다. 즉 부분별 결론은 가능하지만 임파워먼트라는 전체적 개념하에서 결론은 내릴 수 없는 경우가 발생할 수 있다. 이에 반하여 차원을 구분하지 않는 단차원성은 정교하지 않은 자료 통합과정으로 인하여 많은 정보가 유실될 수 있고 그 결과 잘못된 결론에 도달할 가능성이 높다. 본 연

구에서는 이들 선행 연구들의 중간적 위치를 취하였다. 즉 차원별 항목의 평균값으로 임파워먼트의 구성지표값을 산출함으로써 이차원적 개념인 임파워먼트 특성을 반영하는 한편 단차원성의 문제를 피하도록 하였다. 그러나 미래 연구에서는 임파워먼트의 각 차원별로 분석을 실시한 후 이를 본 연구의 접근방법에 의한 결과와 비교해 볼 필요가 있을 것 같다.

넷째, 자료 수집절차상 반응편의(response bias)가 발생하였을 가능성을 배제할 수 없다. 본 연구에서는 호텔레스토랑 점점종업원은 자신의 설문지(종업원)를 작성해야 할 뿐만 아니라 순서에 따라 설문지를 5명의 고객에게도 배포하였다. 이와 관련, 점점종업원은 설문내용은 확인할 수 없지만 설문 조사를 의식하여 평소와 다른 행위를 고객에게 연출했을 가능성 있으며, 이는 서비스 속성상 상호접촉을 하게 되는 고객의 서비스 품질에 대한 평가에 영향을 미칠 수 있었을 것이다. 이와 관련한 편의는 전체 표본을 통해 어느 정도 완화될 수 있을 것이다. 하지만, 향후 연구에서는 이와 같은 편의를 피하기 위한 보다 근본적인 대책이 강구되어야 할 것이다. 또한 공통방법편의(common method bias) 효과를 배제하기 위해 상사로 하여금 종업원의 역할외 고객서비스를 평가하도록 하였다. 그러나 이 항목 평가와 관련 대부분 상사는 평균 5명 가량의 부하 직원을 평가하기 때문에 체계적 오차가 발생할 가능성이 있을 것이다.

다섯째, 본 연구에서는 심리적 임파워먼트의 매개역할만을 인정하는 완전매개모델이 부분매개모델(교환관계의 직접효과와 간접효과 모두를 포함하는) 보다 우수한 것으로 나타났다. 그리고 호텔레스토랑을 대상으로 실시된 본 연구에서만은 교환관계→서비스행위와 같은 직접적인 관계가 입증되지

않았다. 그러나 이러한 결과에도 불구하고 이에 대한 단정적인 결론은 성급한 듯하며 다른 서비스 상황에서의 추가 연구가 필요할 것으로 보여진다. 특히 완전매개모델 형태인 제안모델 M1과 대안모델 M3(제안모델에 교환관계변수→종업원서비스품질의 3개 경로가 추가) 사이의 χ^2 값 차이($p=.06$)가 비록 .05 수준에서는 유의하지 않았지만 조사 대상에 따라 교환관계변수는 종업원서비스에 유의한 영향을 미칠 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 종업원의 역할내외적 행위와 관련한 고객서비스 활동에 한정하였다. 향후 연구에서는 결과 변수를 보다 확대할 필요가 있다. 우선, 종업원의 역할외적 행위를 고객서비스에만 한정할 것이 아니라 조직이나 동료에게도 확대할 필요가 있을 것이다. 그리고 현재 연구는 행위적 변수에 한정하였으나 미래 연구에서는 서비스종업원의 업무관련 태도 변수 이를테면 직무만족과 몰입에까지 연구범위를 확대할 필요가 있을 것이다. 또한 본 연구에서는 교환관계와 심리적 임파워먼트의 관계만을 검토하였다. 그러나 향후 연구에서는 임파워먼트를 설명함에 있어 직무특성(Liden et al. 2000)을 비롯해 조직문화, 최고경영자 지원 등과 같은 다양한 상황적 요소를 고려할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 서창적·신호준 (2000), "서비스기업의 유형에 따른 종업원 임파워먼트가 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향," *서비스경영학회지*, 1(1), 81-100.
- 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.
- Ashforth, B. (1989), "The Experience of Powerlessness in Organizations," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 43, 207-242.
- 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.
- Bentler, P. M. (1985), *Theory and Implementation of EQS: A Structural Equations Program*, Los Angeles: BMDP Statistical Software.
- Bentler, P. M. and C. P. Chou (1987), "Practical Issues in Structural Modeling," *Sociological Methods & Research*, 16, 78-117.
- Bettencourt, L. A. and S. W. Brown (1997), "Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors," *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Blau, Peter (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Bowen, David E. (1983), *Customers as Substitutes for Leadership*, Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University.
- Bowen, David E. and E. E. Lawler (1992), "The Empowerment of Services Workers: What, Why, How and When," *Sloan Management Review*, 33 (Spring), 31-39.
- Brass, D. J. (1984), "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization," *Administrative Science Quarterly*, 29, 518-539.
- Brief, A. and W. R. Nord (1990), *Meaning of Occupational Work*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Corsun, David L. and Cathy A. Enz (1999), "Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships," *Human Relations*, 52 (2): 205-224.
- Dansereau, F., G. Graen, and W. J. Haga (1975), "A Vertical Dyad Approach to Leadership Within Formal Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Deci, E. L., J. P. Connell, and R. M. Ryan (1989), "Self-Determination in a Work Organization," *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Dienesch, R. M. and R. C. Liden (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development," *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dunegan, K. J., D. Duchon, and M. Uhl-Bien (1992), "Examining the Link between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators," *Journal of Management*, 18, 59-76.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18 (February), 39-50.
- Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships,"

- Journal of Marketing*, 63 (April), 70-87.
- 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.
- George, J. M. and K. 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.
- Gergen, K. S., M. S. Greenberg, and R. H. Willis (1980), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum Press.
- Gouldner, A. W. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G. B. and M. Uhl-Bien (1995), "Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective," *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graen, G. B. and T. A. Scandura (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing," in *Research in Organizational Behavior*, Vol. 5, L. L. Cummings and B. Staw ((Eds.), Greenwich, CT: JAI Press, 175-2087.
- Gruen, Thomas W., John O. Summers, and Frank Acito (2000), "Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations," *Journal of Marketing*, 64 (July), 34-49.
- 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.
- Hayduk, L. A. (1987), *Structural Equation Modeling with LISREL: Essentials and Advances*, Baltimore: Johns Hopkins Press.
- Ibarra, H. (1993), "Network Centrality, Power and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles," *Academy of Management Journal*, 36, 471-501.
- Katz, D. and R. L. Kahn (1978), *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.
- Keller, T. and F. Dansereau (1995), "Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective," *Human Relations*, 48, 127-145.
- Liden, Robert C. and G. B. Graen (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership," *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, Robert C. and John M. Maslyn(1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development," *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, and Raymond T. Sparrowe (2000), "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Looy, Bart Van, Steven Desmet, Krist'l Krols, and Roland Van Dierdonck (1998), "Psychological Empowerment in a Service Environment: Some Empirical Findings," in *Advances in Services Marketing and Management*, Vol 7, Teresa A. Swartz, David E. Bowen, and Stephen W. Brown (Eds.), Greenwich, CT: JAI Press, 293-311.
- Major, D. A., S. W. Kozlowski, G. T. Chao, and

- P. D. Gardner (1995), "A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors," *Journal of Applied Psychology*, 80, 418-431.
- Masterson, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman, and M. Susan Taylor (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships," *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- 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.
- Schlesinger, L. A. and J. L. Heskett (1991), "Enfranchisement of Service Workers," *California Management Review*, 33 (Summer), 83-100.
- Schneider, Benjamin and David E. Bowen (1995), *Winning the Service Game*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schneider, B., S. K. Gunnarson, and K. Niles-Jolly (1994), "Creating the Climate and Culture of Success," *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- Schriesheim, C. A., L. L. Neider, T. A. Scandura, and B. J. Tepper (1992), "Development and Preliminary Validation of a New Scale(LMX-6) to Measure Leader-Member Exchange in Organizations," *Educational and Psychological Measurement*, 52, 135-147.
- Seers, Anson (1989), "Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research," *Organizational Behavior and Human Decision*, 43, 118-135.
- Seers, Anson, M. M. Petty, and James F. Cashman (1995), "Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-Experiment," *Group and Organizational Management*, 20 (1), 18-38.
- Setton Randall P., Nathan Nennett, and Robert C. Liden (1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81 (3): 219-227.
- Sparrowe, R. T. (1994), "Empowerment in the Hospitality Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes," *Hospitality Research Journal*, 17, 51-73.
- Sparrowe, R. T. and R. C. Liden (1997), "Process and Structure in Leader-Member Exchange," *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995), "Individual Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, Gretchen M. (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment," *Academy of Management Journal*,

- 39 (2), 483-504.
- Spreitzer, Gretchen M., Mark A. Kizilos, and Stephen W. Nason (1997), "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain," *Journal of Management*, 23 (5), 679-704.
- Stajkovic, A. D. and F. Luthans (1998), "Self-Efficiency and Work-Related Performance: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Stevens, P., B. Knutson, and M. Pattona (1995), "Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 56-59.
- Thomas, K. W. and B. A. Velthouse (1990), "Cognitive Elements of Empowerment," *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Uhl-Bien, M., G. B. Graen, and T. A. Scandura (2000), "Implications of Leader-Member Exchange(LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage," *Research in Personnel and Human Resource Management*, 18, 137-185.
- Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore, and Robert C. Liden (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective," *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore, William H. Bommer, and Lois E. Tetrick (2002), "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Lead-Member Exchange," *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 590-598.
- Williams, L. J. and J. T. Hazer (1986), "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods," *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Yoon, Mahn Hee and Jaebeom Suh (2003), "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees," *Journal of Business Research*, 56, 597-611.
- Yoon, Mahn Hee, Jai Hyun Seo, and Tae Seog Yoon (2004), "Effects of Contact Employee Supports on Critical Employee Responses and Customer Service Evaluation," *Journal of Services Marketing*, 18(5), 395-412.

〈별표 1〉 측정척도의 특성

구성개념/항목*	요인 적재치	t-value	구성개념 신뢰도	AVE	Cronbach α
상사-종업원교환관계(LMX)。			.90	.70	.90
1. 감정(affect)($\alpha = .89$)	.87	18.75			
인간적인 면에서 나의 상사를 좋아한다.					
나의 상사는 친구로 사귀고 싶은 사람이다.					
나의 상사는 일을 재미있게 같이 할 수 있는 사람이다.					
2. 충성(loyal)($\alpha = .89$)	.86	18.36			
나의 상사는 내가 업무상 문제를 완전히 알지 못해도 뒷사람					
앞에서 나의 업무활동을 지지해 준다.					
나의 상사는 내가 다른사람으로부터 공격을 받게 되면 나를 방어해 줄 것이다.					
나의 상사는 내가 명백한 실수를 했다하더라도 회사내 다른 사람으로부터					
나를 보호해 줄 것이다.					
3. 공헌(contribution)($\alpha = .84$)	.79	16.27			
나는 상사를 위해 업무규정 이상으로 일한다.					
나는 팀의 이익을 위해 필요 이상으로 노력한다.					
나는 상사를 위해 열심히 일하는 것을 꺼리지 않는다.					
4. 존경(respect)($\alpha = .89$)	.83	17.27			
나는 상사의 업무관련 지식에 대해 감명을 받고 있다.					
나는 상사의 업무에 관한 지식과 능력을 존경한다.					
나는 상사의 전문가적 능력을 존경한다.					
팀-종업원교환관계(TMX)。			.91	.58	.91
1. 나는 팀동료들에게 보다 나은 작업방법 제시한다.	.78	15.86			
2. 팀동료는 나에게 보다 나은 작업방법 제시한다.	.79	16.03			
3. 팀동료에게 언제 도와주는 것이 나의 업무를 순조롭게 하는지를 알려 준다.	.73	14.40			
4. 팀동료들은 나의 잠재력을 제대로 인정해 준다.	.83	17.38			
5. 팀동료는 나의 문제점 및 요구사항을 제대로 이해한다.	.77	15.53			
6. 팀동료들의 업무를 순조롭게 하기 위해 나의 업무를 융통성있게 바꾼다.	.76	15.15			
7. 업장이 바쁠때 팀동료들은 종종 나에게 도움을 요청한다.	.67	12.78			
고객-종업원교환관계(CMX)。			.90	.55	.89
1. 우리 레스토랑의 고객은 종업원인 나를 서비스 전문가로 인정하고 존중해 주는 편이다.	.64	11.99			
2. 우리 레스토랑의 고객은 훌륭한 서비스를 제공받게 되면 종업원인 나에게	.67	12.68			
이를 칭찬해 준다.					
3. 나는 우리 레스토랑의 고객을 대체로 신뢰한다.	.74	14.58			
4. 우리 레스토랑의 고객은 종업원인 나를 대체로 따뜻하게 대해 주는 편이다.	.77	15.50			
5. 우리 레스토랑의 고객은 종업원인 나를 대체로 좋아하는 편이다.	.83	17.21			
6. 나는 우리 레스토랑 고객들을 상대로 서비스하는 일이 즐겁다	.80	16.47			
7. 나는 우리 레스토랑의 고객들에 대해 애착심을 가지고 있다.	.74	14.51			

〈별표 1〉 측정척도의 특성(계속)

구성개념/항목	요인 적재치	t-value	구성개념 신뢰도	AVE	Cronbach α
심리적 임파워먼트(empowerment)_a			.87	.63	.86
1. 의미성(meaning)($\alpha = .94$)	.74	14.67			
내가 수행하고 있는 업무는 나에게 매우 중요하다.					
내가 수행하는 업무는 개인적으로 나에게 의미가 있다.					
내가 수행하는 업무는 나에게 의미가 있다.					
2. 능력(competence)($\alpha = .89$)	.87	18.57			
나는 나의 업무수행 능력을 자신한다.					
나는 나의 업무수행능력에 대하여 스스로 확신하고 있다.					
나는 숙달된 업무수행능력을 지니고 있다.					
3. 자기결정감(self-determination)($\alpha = .86$)	.86	18.33			
나는 자율적으로 나의 업무수행 방법을 결정한다.					
나는 업무를 어떻게 수행해야 할 것인지에 대해 내 스스로 결정할 수 있다.					
나의 업무를 수행하는데 상당한 독립성(자유)을 가지고 있다.					
4. 영향력(impact)($\alpha = .90$)	.68	13.12			
나의 부서업무에 큰 영향을 미친다.					
나의 부서업무에 대하여 상당한 통제력을 가지고 있다.					
나의 부서업무에 대하여 중요한 영향을 가지고 있다.					
종업원서비스품질_b			.94	.70	.94
1. 이 레스토랑의 종업원은 고객의 질문에 완벽하게 대답한다.	.80	16.72			
2. 이 레스토랑의 종업원은 고객이 대하기에 편안하다.	.84	17.98			
3. 이 레스토랑의 종업원은 고객에게 메뉴아이템, 식재료, 조리법 등을 명쾌하게 이야기해 준다.	.85	18.22			
4. 이 레스토랑의 종업원은 고객 개개인의 다양한 욕구에 민감하게 대응한다.	.88	19.53			
5. 이 레스토랑의 종업원은 고객이 원하거나 필요한 것을 미리 알아차려서 일을 처리한다.	.85	18.16			
6. 이 레스토랑의 종업원은 고객에게 신경(마음)을 쓴다.	.84	18.07			
7. 이 레스토랑의 종업원은 예의바르고 친절하다고.	.78	16.18			
역할외 고객서비스_c			.88	.71	.88
1. 업무요구수준 이상이라 하더라도 고객을 자발적으로 도운다.	.82	16.64			
2. 기대사항이나 요구사항 이상으로 고객문제를 돕는다.	.88	18.26			
3. 업무에 따른 의무이상으로 고객을 위해 봉사한다.	.82	16.67			

* 척도순화과정을 거친 최종측정항목.

a. 종업원자료($n=307$)b. 고객자료($n=1,198$)는 해당 종업원별로 총합화(평균)하였음.c. 상사자료($n=61$)는 작업장에서 직접 관리하는 서비스 종업원의 행위를 상사가 평가함.

Perceived Exchange Relationships of Service Employees and Its Impact on In-Role/Extra-Role Behavioral Performance*

Mahn Hee Yoon** · Jung Joon Park***

Abstract

Few things are as important to service organizations as behaviors and attitudes of customer-contact employees (CCEs) toward customers. Thus, the role and behavioral performance of these CCEs have been extensively addressed in the services marketing literature. Previous studies in services marketing have largely focused on identifying the effects of organizational variables or HRM factors on employee responses and on investigating the relationship employees' response and customers' quality evaluation. Despite such efforts, these studies do not consider a variety of relationship exchanges that CCEs may perceive in service encounters.

This paper identifies multiple exchange relationships for CCEs and investigates their impact on service behaviors in service encounters of deluxe hotel restaurants. These exchange relationships, including LMX (leader-member exchange), TMX (team-member exchange), and CMX (customer-member exchange), are proposed to affect the psychological empowerment of employees, and consequently affect both employee service quality (evaluated by service customers) and extra-role customer services (rated by supervisors).

For more accurate analysis, this study combined perceptions from CCEs, their supervisors, and customers. Based on covariance structure analysis, all measures used were satisfactory in reliability and validity, and also our proposed model showed a good fitness to actual data. Specifically, empirical results showed that CCEs' three person-related exchange relationships (LMX, TMX, CMX) have significant, direct effect on their psychological empowerment, and

* This work was supported by the Korea Research Foundation Grant(KRF-2003-041-B00685).

** Professor of Marketing, Department of Business Administration, Daegu University.

*** Assistant Professor of Hotel & Tourism Management, Nambu University.

indirectly influence their service performance (employee service quality and extra-role customer service). Also it was found that the CCEs' perceived psychological empowerment leads to their service behaviors. Another notable finding indicated that the psychological empowerment plays a strong mediation role linking CCEs' cognitive appraisal of various exchange relationships to their behavioral outcomes.

Key words: Social Exchange, LMX, TMX, CMX, Psychological Empowerment, Employee Service Quality, Extra-Role Customer Services