

서비스산업에서 점점종업원의 조직시민행동에 대한 고객지각이 고객의 태도에 미치는 영향

박종희*

김선희**

본 연구에서는 기업의 성과를 향상시키는 중요한 요소로 알려진 종업원의 조직시민행동을 고객관점에서 측정하고, 그 영향을 검토하기 위하여 관련 변수들인 서비스품질, 고객만족, 신뢰, 호의적 구전과의 경로관계를 실증적으로 규명해보았다. 그동안 조직시민행동(OCB)에 관한 연구들은 대부분 조직 관점에서 종업원의 OCB를 측정하였다. 반면, 본 연구는 고객의 시각으로 이를 평가했다는 점에서 기존 연구를 확장하였다고 할 수 있다. 자료 수집에 있어서는 보다 다양한 고객접점 상황을 고려하기 위해 미용실과 주점 두 업종의 이용고객을 대상으로 실시하였다. 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 고객이 지각하는 종업원의 OCB는 고객의 지각된 서비스품질과 신뢰에는 직접효과, 고객만족에는 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 고객이 관찰하기에 종업원이 규정된 역할을 초월하여 동료들을 도와주고 고객의 편의를 지향하며 자신이 속해 있는 조직에 대해 긍정적인 자세를 보이면, 고객들은 종업원을 신뢰하고 그들에게서 제공받는 서비스품질을 높게 지각할 뿐만 아니라 결과적으로 만족도가 높아진다는 것을 의미한다. 둘째, 조직시민행동은 서비스품질과 만족, 신뢰를 통해 호의적 구전에 간접적인 영향력을 나타내었다. 셋째, OCB의 세 가지 구성차원인 고객편의 지향성, 조직관여도, 스포츠맨십이 고객태도에 미치는 효과를 검토한 결과 고객편의지향성의 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다.

본 연구를 통해서 고객이 지각하는 점점종업원의 OCB와 고객태도 사이의 관련성을 이해할 수 있었으며 고객관점의 OCB를 측정함에 있어 다차원적인 접근의 필요성을 파악할 수 있었다.

Keywords: 종업원 조직시민행동, 역할 외 활동, 고객관점, 고객태도, 다차원적 접근

* 울산대학교 경영학과 교수(jhpark@mail.ulsan.ac.kr)

** 울산대학교 경영학과 박사과정(sunny@mail.ulsan.ac.kr)

I. 연구배경

서비스산업에 있어 점점종업원의 역할은 조직의 원동력이라고 할 수 있다(Bienstock, DeMoranville and Smith 2003). 대부분의 서비스는 최전방 종업원이 현장에서 생산하여 고객에게 전달하므로 고품질의 서비스를 생산하기 위해서는 점점종업원의 역할이 무엇보다 중요하다. 서비스접점은 종업원과 고객 사이에 다양한 상호작용이 발생하는 장소이다. 기업에서 종업원의 역할을 규정할 때, 발생 가능한 상황을 최대한 예측하여 이에 대비할 수 있도록 규정하고 있지만 대인간 상호작용을 모두 예측하기란 사실상 불가능하다. 예측하지 못한 상황이 발생할 경우, 종업원이 자신의 역할 규정에 없다는 이유로 업무처리를 태만하게 한다면 고객의 호의적인 반응은 기대하기 어려울 것이다. 반면에 고객과의 다양한 상호작용 상황에서 점점종업원이 규정된 역할을 초월하여 업무를 처리하면 고객의 만족도는 보다 향상되고 결과적으로 기업의 성과에도 도움이 된다(MacKenzie, Podsakoff and Fetter 1993; Podsakoff and MacKenzie 1994). 종업원의 역할 외 활동을 일컬어 조직시민행동(OCB; Organization Citizenship Behavior, 이하 OCB로 표시)이라 하며, 최근 국내외 마케팅 영역에서 이에 대한 관심이 증가하고 있다(Bettencourt 1997; Castro, Armario and Ruiz 2004; Fernández-Sabiote and Román 2005).

OCB는 종업원이 조직에서 규정해준 역할을 수행하고 있으면서 동시에 규정된 역할을 초과하여 직무를 하는 것으로 조직 내

부적 측면과 외부적 측면에서 관찰된다. 조직 내부적인 측면에서는 동료직원의 과도한 업무를 도와주는 행위, 잠시 자리를 비운 동료의 업무를 대신 해주는 행위, 새로 입사하거나 숙련되지 못한 종업원에게 자신의 지식을 가르쳐 주는 행위 등으로 나타난다. 외부적 측면으로는 고객을 예의바르게 대하고 도와주는 행위, 규정보다 더 많은 서비스를 고객에게 제공하는 행위, 고객의 상황에 대하여 진심으로 고려하는 행위, 자신이 제공하는 서비스를 개선시키기 위해 노력하는 행위 등으로 나타난다(Brief and Motowidlo 1986; Fernández-Sabiote and Román 2005). 이러한 종업원의 내부적, 외부적 역할 외 활동(extra-role)에 의해 고객에게 제공하는 서비스품질이 향상되고 서비스품질에 만족한 고객은 계속적으로 재이용하게 된다(MacKenzie, Podsakoff and Fetter 1993; Podsakoff and Mackenzie 1994).

이와 같이 서비스산업 점점종업원의 OCB가 고객의 지각에 영향을 주어 궁극적으로 기업의 효과성을 향상시킨다는 연구결과에도 불구하고 지금까지 OCB에 대해서는 주로 조직의 관점에서 관심을 보여 왔으며(Yoon and Suh 2003), 상대적으로 고객의 입장은 무시되었다. 그 이유 중 하나로 고객관점에서 종업원의 OCB를 측정할 수 있는 척도의 부족을 들 수 있다(Fernández-Sabiote and Román 2005).

우리나라의 경우, OCB에 관한 연구들은 팔목할 수준의 양적 성장을 보이고 있으나 관련 연구들이 대부분 OCB의 선행요인을 경험적으로 다루는 것들이 주류를 이루고 있어 전체적인 맥락에서 보면 아직 초기단계에 벗어나지 못한 실정이라고 할 수 있

다. 뿐만 아니라 OCB의 측정에 있어서도 종업원의 자기보고방식이 아닌 타인평가방식에 의한 측정이 부족하다(문형구, 김경석 2006). 점점종업원의 행동은 고객태도에 많은 영향을 미친다(Bitner 1990; Maxham and Netemeyer 2003; Schneider and Bowen 1999). 이러한 영향력을 파악하기 위해서는 종업원 자신 혹은 상급자의 입장에서 측정하기 보다는 고객 측면에서 측정하는 것이 보다 바람직할 것이다. 그럼에도 불구하고 지금까지 OCB에 대한 연구는 종업원의 상급자나 동료 작업자에 의한 내부적인 측정에 치중하였고 이런 행동에 영향을 받는 고객의 입장에 대해서는 소홀하였다(Fernández-Sabiote and Román 2005).

이와 같이 기존 OCB에서 부족한 부분을 보완하기 위하여 수행된 본 연구의 목적은 점점종업원의 OCB를 고객관점에서 측정하여 고객의 태도에 미치는 효과를 검토하는 것이다. 그리고 고객관점의 척도를 개발한 Fernández-Sabiote and Román(2005)의 개념적 연구를 기반으로 그들의 연구를 확장하여 실증분석을 실시하는 것이며 이를 통해 서구에서 개발된 고객관점 척도가 우리나라 상황에서 적용될 수 있는가를 검토해 보고자 하였다. 또한 실증분석에 있어서는 OCB가 고객태도 변수 즉, 서비스품질과 고객만족, 신뢰, 그리고 호의적 구전활동에 미치는 영향력과 그러한 영향력이 OCB의 구성차원에 따라 차이가 있는지를 파악하고자 하였다. 본 연구를 통해 점점종업원의 행동을 관찰하는 고객의 시각을 보다 정확하게 이해할 수 있을 것이며, 조직에서는 이를 토대로 점점종업원의 직무 및 교육 프로그램을 보다 효과적으로 디자인할 수 있을 것이다.

II. 조직시민행동 및 고객 지각 OCB 개념

1. 조직시민행동의 개념

조직행동 분야에서는 조직원의 직무상의 행동만으로는 조직성이나 효과성을 충분히 설명하지 못한다는 인식하에 직무 외 행동에 관심을 가지기 시작하였다. 이때 직무 외 행동을 표현하기 위해 널리 사용되어온 용어가 OCB이다. Brief and Motowidlo (1986)는 OCB에 대해 “a)조직의 구성원에 의해 수행되는 것으로, b)자신에게 할당된 역할을 수행하고 있으면서 동시에 상호작용하는 개개의 그룹 또는 조직 지향적인 활동을 하는 것이며, c)그러한 활동을 개인이나 그룹, 조직의 복지를 촉진할 의도로 수행하는 것(p. 711)”이라고 정의하였다. OCB영역에서 비교적 초기에 수행된 Bateman and Organ(1983)의 연구에서는 “OCB란 동료직원의 직무와 관련된 문제를 도와주고, 상사의 지시를 이의 없이 수용하고, 일시적인 업무 부과를 불평 없이 해내고, 작업장을 깨끗하게 유지하며, 시간을 지키고, 건설적인 제안을 하고, 동료와의 불화를 최소화하여 작업장의 분위기를 좋게 하는 행위(p. 588)”라고 정의하였다. Organ (1988)에 의하면, OCB가 조직에 의해 명시적 혹은 직접적으로 보상을 받는 것은 아니지만 장기적으로는 전체 조직의 성과를 증가시키는 역할을 할 수가 있다. 보다 포괄적으로 Graham(1991)은 “조직에 긍정적인 모든 개인행동”을 OCB라고 하였다.

마케팅 분야에서는 조직시민행동에 대해 “종업원이 행하는 자발적인 행동으로서 그러한 행동이 자신들의 객관적인 판매 생산성에 꼭 영향을 미치지 않는지만 조직의 효과적인 기능을 직접적으로 촉진시키는 것 (MacKenzie, Podsakoff and Fetter 1993 p. 70)”으로 정의하고, 연구의 관심은 서비스기업 종업원의 역할 외 활동에 초점을 두는 것에서부터 시작되었다(Podsakoff and MacKenzie 1994).

OCB의 선행요인으로 밝혀진 개념들은 직무만족(Organ 1988), 분배 공정성과 절차 공정성(Konovsky and Douglas 1994), 리더와 멤버의 교환의 질, 조직 몰입, 조직의 목표지향성(Bettencourt 2004), 조직 지원, 조직 동일시, 직무 자율성(Bell and Menguc 2002), 상사에 대한 신뢰(Yoon and Suh 2003) 등이다. 고객의 참여를 부분적인 종업원의 역할로 규정한 Bettencourt(1997)는 고객만족과 몰입, 지각된 지원을 선행요인으로 분류하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 OCB의 선행요인들은 크게 종업원 자신의 업무에 대한 만족과 조직의 지원(리더십 지원, 보상의 공정성, 직무 자율성, 상사에 대한 신뢰, 권한)으로 구분할 수 있으며 개인의 성향(외향성, 직업 가치관, 고차적 욕구)에 따라서도 영향을 받는다.

OCB의 구성요소에 대한 학자들의 견해도 또한 다양하다. Organ(1988)과 Konovsky and Organ(1996)은 이타주의, 예의, 양심, 스포츠맨십, 공익성(civic virtue)을 OCB의 구성요소로 제시하고 있다. MacKenzie, Podsakoff and Fetter(1993)는 공익성 대신 평화유지(peacemaking), 사기진작(cheerlead-

ing) 및 타인에 도움이 되는 행동이라고 하였으며, Fernández-Sabiote and Román (2005)은 고객관점 OCB척도를 개발하면서 고객편의(consumer facilitation)지향성, 조직관여도, 스포츠맨십의 세 가지 차원을 제안하였다.

① 고객편의 지향성: 조직의 목표 수행에 공헌하는 고객지향적 행동으로 직무명세서에 명시된 의무 이상을 수행하는 도움행위와 양심적 행동이다.

② 조직관여도: 조직전체 구성원으로서의 조직에 충실함을 의미한다. 외부인에게 자신이 속한 조직의 촉진활동을 하는 것이 포함되며, 조직에 대한 애호도를 나타낸다.

③ 스포츠맨십(비불평성): 업무와 관련하여 부득이한 불편이나 부담을 불평 없이 받아들이는 행동이다.

2. 고객지각 OCB

대고객 창구에서 OCB를 하는 종업원은 사회화과정에서 얻게 되는 개인적 가치로 인해 고객지향적 행동과 같은 협력적 행동(helping behavior)을 하게 된다. 이런 OCB는 실제로 종업원과 고객과의 상호작용 과정에서 잘 드러나기 때문에 고객이 즉각적으로 지각할 수 있어 종업원의 노력 여하에 따라 고객의 태도가 좋아질 수도 있고 악화될 수도 있다(Maxham and Netemeyer 2003; Schneider and Bowen 1999).

고객접점 종업원은 핵심 과업과 사회감정적 과업의 두 가지 측면에서 고객을 만족시켜 줄 수 있다. 핵심과업은 상품에 관한 지식과 고객의 서비스 욕구 충족, 고객의 목표 달성을 도와주는 행동 등을 말한다

(Dolen, Lemmink, Ruyter and Jong 2002 p. 266). 사회감정적 과업은 고객에게 친절하고 열정적이며 세심한 서비스, 고객의 감정에 공감하는 고객편의지향적인 서비스를 제공하는 행위로서 고객의 긍정적인 평가를 창출하여 성과에 기여하게 된다(Rafaelli 1993).

판매원은 종종 고객과의 거래에 있어 지원이나 가이드를 필요로 한다. 그러나 관리자는 물리적인 거리의 제약 때문에 문제를 해결할 수 있는 즉각적인 충고나 지원을 할 수 없는 경우가 있다. 이러한 경우 같이 일을 하는 동료들이 도움을 주는 역할의 활동을 하게 되면 이것이 고객만족과 고객관계를 구축하는데 있어 차별적 우위를 제공할 수 있게 만든다(Netemeyer, Boles, McKee, and McMurrian 1997). 뿐만 아니라 점점종업원의 역할의 활동은 고객이 지각하는 조직의 정당성에도 영향을 미친다(Maxham and Netemeyer 2003; Schenider and Bowen 1999).

판매관리자를 대상으로 수행한 MacKenzie, Podsakoff and Fetter(1993)의 연구에서는 관리자가 판매원의 성과를 평가할 때 판매 생산성보다 OCB의 여러 가지 구성요소를 더 중요한 기준으로 사용한다는 사실이 검증되었다. 관리자가 부하직원의 성과를 평가하는 한 가지 방법으로 '좋은 판매원'이라는 기준을 적용시키는 경우가 있는데, 여기서 좋은 사람이란 스포츠맨십을 가지고, 다른 사람을 도와주고, 동료와의 문제를 일으키지 않음으로써 조직이 효율적으로 기능하는데 공헌하는 사람을 의미한다고 하였다. 결국 판매원의 조직시민행동은 관리자의 '좋은 판매원' 개념에 부합될 가능성이 많다. 그들의 주장에 의하면 대부분의 서비스

가 열린 공간에서 제공되기 때문에 고객은 점점종업원의 행위를 쉽게 관측하여 서비스를 평가할 수가 있으며, 이 때 고객의 서비스 품질 지각을 높여주는 것 중의 하나가 종업원의 OCB라는 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 고객이 점점종업원의 OCB를 지각함에 따라서 애호도가 증가되는 등 고객태도가 향상되며, 나아가서 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음에도 불구하고 지금까지 고객관점에서 종업원의 OCB를 측정하는 연구는 소수에 지나지 않았다. 고객의 관점은 마케터의 관점과는 다르다는 것이 마케팅분야 선행연구자들의 입장이다(예를 들어, 고객의 지각된 서비스품질 척도를 개발한 PZB(1985) 연구). 따라서 점점종업원이 고객태도에 어떠한 영향을 미치는지 정확하게 파악하기 위해서는 태도의 주체가 되는 고객의 지각된 관점에서 측정하는 것이 보다 타당하다고 볼 수 있다.

Ⅲ. 이론적 배경과 연구 가설의 설정

1. OCB와 신뢰

신뢰는 대인간 상호작용상황 혹은 교환상황의 토대로서 폭넓게 수용되어져 왔다(Gundlach and Murphy 1993). 마케팅 분야에서의 고객신뢰는 기업이 제공하는 서비스의 품질과 신빙성에 대한 확신으로 정의되고 있으며 판매자와 구매자 간 관계의 기본

적인 구성요소로 보고 있다(Ganesan 1994). 신뢰의 핵심 구성요소는 미래에 상대방이 정직하게 행동할 것에 대한 기대와 그들 간의 약속을 완전히 이행할 것에 대한 기대이다(Anderson and Narus 1990).

소비자가 제품을 경험하기 전에 구매해야 하는 서비스 산업에서는 상대방(점점종업원)의 정직한 행동에 대한 기대인 신뢰가 매우 중요한 역할을 한다. Zeithaml and Bitner(2003)는 종업원의 행동에 따라 신뢰가 구축되거나 혹은 기업의 평판을 손상시켜 신뢰가 저해될 수도 있다고 하면서 점점종업원 행동의 중요성을 강조한 바 있다. 따라서 고객의 신뢰를 구축하기 위해서는 대고객 접점에 있는 종업원의 행동에 관심을 기울일 필요가 있다. 고객이 점점종업원의 서비스태도가 고객자신의 이익을 지향하기보다 조직의 이익을 더 추구하는 것으로 지각한다면 신뢰는 발생하기 어렵다. 반대로 고객의 입장을 배려하여 규정된 역할을 초월하는 서비스나 정보를 제공할 경우에는 종업원을 신뢰하게 된다. 예를 들어, 백화점의 의류매장을 방문하는 고객에게 점점종업원이 자신의 매장에서만 구입하기를 강요하기보다 고객에게 잘 어울릴만한 경쟁매장의 제품을 소개해 주는 등의 서비스를 한다면 고객은 그들을 더욱 신뢰하게 될 것이다.

Swan and Oliver(1991)의 연구에서는 종업원의 OCB를 지각하는 고객은 종업원이 자신에게 관심을 가지고 있다고 믿게 되므로 더 신뢰하게 된다고 하였으며, 정기영(1996)도 종업원 OCB와 고객신뢰 간에는 긍정적인 관계가 있다고 하였다. 마찬가지로 Bejou, Ennew, and Palmer(1998)는 판매원의 판매절차가 고객지향적일 경우 신뢰

개발에 도움이 된다고 하였다. 또한 Fernández-Sabiote and Román(2005)은 OCB를 지각하는 고객은 종업원이 의무이상을 수행하는 것으로 보기 때문에 그들에 대한 신뢰가 발생한다고 주장하였다.

따라서 종업원이 규정된 것보다 더 많은 서비스를 제공하기 위해 노력하거나 열정적으로 서비스를 제공하기 위해 노력한다면 고객은 이를 즉각적으로 지각할 수 있게 되며, 종업원을 더욱 신뢰하게 될 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 고객이 지각하는 점점종업원의 조직시민행동은 고객신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. OCB와 고객만족

종업원의 역할 수행이 고객만족에 중요한 영향을 미친다는 사실은 사회교환이론과 서비스분위기 개발 연구에서 찾아 볼 수 있다(Schneider and Bowen 1999). 비단 규정된 역할 뿐만 아니라 규정되지 않은 역할의 행동도 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다(Bettencourt 1997; Netemeyer, Boles, McKee, and McMurrian 1997). 서비스에 대한 고객의 평가는 궁극적으로 점점종업원의 태도에 달려 있다. 고객과 종업원의 상호작용이 진행되는 동안 고객은 종업원의 특성과 행동이 고객자신의 만족과 목표달성에 기여하는 정도를 감시하고 종업원의 태도와 능력, 전문성, 숙련도를 기준으로 서비스를 평가한다(Parasuraman, Zeithaml and Berry 1985; Bitner 1990). 종업원이 어떻게

서비스를 전달하는지, 어떤 서비스를 전달하는지를 보고 평가를 하게 되는 것이다. 이와 같은 과정에서 종업원의 OCB는 고객 만족에 긍정적인 영향을 주게 되는데, 높은 조직시민행동을 보이는 종업원은 고객이 더 나은 의사결정을 할 수 있도록 도와주는 성향을 나타내게 되므로 높은 수준의 고객만족을 이끌어 낼 수가 있다(Bell and Menguc 2002). 이러한 사실은 Bejou, Ennew, and Palmer(1998)에서도 확인할 수 있다. 구체적으로, 판매자가 판매지향성을 나타내는 것보다 고객지향성을 보여주는 것이 판매자-구매자 관계를 개발하는데 더 크게 기여하므로 고객지향적인 종업원의 태도는 판매자-구매자 관계의 질에 대한 고객만족의 선행요인이 된다고 하였다. 이와 마찬가지로 이용기(2001)는 종업원의 친사회적 행위가 고객의 지각된 서비스품질과 만족을 높이는 수단이 될 수 있다는 사실을 밝히면서, 고객만족을 높일 수 있도록 종업원의 고객지향성에 대한 교육과 시스템 투자의 필요성을 피력하였다. 서비스실패 회복과 불평행동 연구에서도 종업원의 역할 외 활동이 전반적인 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 나타나고 있다(Maxham and Netemeyer 2003).

이상의 논의에서 OCB와 같은 역할 외 행동이 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있으며 이러한 주장을 근거로 하여 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2 : 고객이 지각하는 점점종업원의 조직시민행동은 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. OCB와 서비스품질

OCB를 수행하는 종업원은 최대한 고객을 지원하려고 노력하는 등의 고객지향적인 행동을 하기 때문에 서비스품질에 직접적인 영향을 미친다(Castro, Armario and Ruiz 2004). OCB와 서비스품질 간의 유의한 관계에 대해서는 개념적 연구는 물론 실증적 연구에 의해서도 지지되어 오고 있다. 선행 연구자들은 일관된 목소리로 높은 수준의 OCB를 실행하는 종업원으로부터 서비스를 받은 고객은 서비스품질에 대한 높은 지각 수준을 나타낸다고 주장하고 있다(박종희, 박철휘 2004; Bell and Menguc 2002; Bienstock, DeMoranville and Smith 2003; Yoon and Suh 2003). Castro, Armario, and Ruiz(2004)는 조직원의 OCB가 서비스 분위기, 응집력, 서비스과정의 일관성과 같은 서비스 조직의 내부적 요인에 긍정적인 영향을 미치게 되어 서비스 품질을 향상시키고 이로 인해 고객의 만족과 행위의도가 높아진다는 사실을 확인하였으며, 박종희와 박철휘(2004)는 대학교수와 행정직원의 OCB가 서비스품질에는 직접적인 영향, 만족에는 간접적인 영향을 미친다는 사실을 검증하였다.

사회교환 이론을 통해 이러한 관계를 설명하고자 했던 Netemeyer, Boles, McKee and McMurrian(1997)은 기업 내에서의 개별적인 사회화과정은 고객의 성과를 보다 향상시키는 행동으로 나타나게 된다는 결과를 보여주었다.

내부마케팅적 관점에서는 효과적인 내부마케팅이 발생되어야 종업원과 고객 간의 성공적인 외부교환이 일어난다고 보고 있다(Fernández-Sabiote and Román 2005). 중

업원이 조직의 직무환경이 긍정적이라고 지각하거나 조직에 대한 몰입과 관여도가 높으면 그들은 보다 고객지향적으로 된다는 Williams and Sanchez(1998)의 연구에서 이와 같은 사실을 확인할 수 있는데, 이러한 효과에 대해 Schneider and Bowen(1999)은 '서비스 분위기(service climate)'라고 하였다. 서비스 분위기는 직무만족이나 동기부여와 같은 조직 내 변수뿐만 아니라 서비스 전달에 대한 고객의 평가에도 직접적으로 영향을 미치게 되어, 고객으로 하여금 서비스 품질을 긍정적으로 지각하게 만든다(Schneider and Bowen 1999; Yoon and Suh 2003).

OCB는 서비스 품질에 대한 직접적인 효과뿐만 아니라 동료들에 대한 지원활동을 통한 간접적인 효과가 있다. 높은 수준의 이타심과 도움행위는 새로운 직원이 제품의 지식을 좀 더 빠르게 획득하도록 도와주게 되는데 그 결과, 신규직원은 서비스 전달의 구성요소를 보다 빨리 이해할 수 있으며 좋은 서비스를 제공하는 방법을 보다 빨리 익힐 수 있게 된다(Bell and Menguc 2002). 그 외에도 상사와의 원활한 의사소통, 서비스 전달 과정상의 문제점을 포착하여 알리는 행위 등을 통하여 서비스기업의 품질을 향상시키는 효과를 낸다(Podsakoff and MacKenzie 1997).

가설 3 : 고객이 지각하는 점점종업원의 조직시민행동은 지각된 서비스 품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. OCB와 호의적 구전

구전은 특정주제에 관한 개인들의 의사소통이다. 소비자들은 다양한 채널을 통해 정보를 획득하지만 그러한 정보를 모두 신뢰성이 있다고 생각하지는 않으며 대인간 커뮤니케이션이나 구전을 통해 입수한 정보를 중요하게 생각한다. 상표대안들의 평가에서 준거집단과의 구전 커뮤니케이션을 상업적 정보원천 또는 중립적 원천보다 더 신뢰하는 경향이 있으며 구매의사결정의 위험을 줄이기 위한 수단으로 이들의 의견에 의존하는 경우가 흔히 있다. 이것이 다른 커뮤니케이션 채널보다 구전의 잠재적 효과를 더 크게 보는 한 가지 이유이다(Godes and Mayzlin 2004).

종업원과의 상호작용에 대한 고객의 지각은 호의적 구전의 중요한 결정인자 중의 하나로 간주되어진다(Solomon, Surprenant, Czepiel and Gutman 1985). Borman and Motowidlo(1993)의 이론적 관점으로부터 조직시민행동은 만족한 고객의 호의적 구전의 근거가 된다는 사실을 알 수가 있다. 같은 시각에서 Maxham and Netemeyer(2003)은 서비스 조직의 고객 불평 처리에 관한 연구에서 공정성과 같은 고객지향적인 역할 외 활동과 호의적 구전 사이의 긍정적 관계를 확인하였으며, 이와 마찬가지로 Schneider and Bowen(1999)도 서비스기업이 고객의 공정성 욕구와 안전에 대한 욕구, 자아존중의 욕구를 만족시켜 주면 고객은 호의적 구전을 한다고 주장하였다. 고객이 종업원의 OCB를 경험할 경우, 그들 또한 시민정신 차원에서 다른 고객에게 호의적 구전활동을

한다(Fernández-Sabiote and Román 2005).

이제 소비자들 사이에서 제품의 구매경험 혹은 서비스경험은 일상적인 대화의 주제가 되고 있다. 또한 소비자들은 많은 구매경험을 통해 점점종업원의 태도에 대한 기대수준이 형성되어 있다고 볼 수 있다. 만약 점점종업원의 태도가 기대이상으로 고객 지향적이라면 소비자는 자신이 받은 감동을 다른 사람에게 이야기 하게 될 것이다.

이상의 논의를 근거로 하여 종업원의 OCB를 지각하는 고객은 호의적인 구전의도가 높아질 것으로 기대할 수 있다.

가설 4 : 고객이 지각하는 점점종업원의 조직시민행동은 호의적 구전에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

5. 신뢰와 서비스품질, 고객만족 및 호의적 구전과의 관계

다양한 마케팅 상황에서 신뢰는 매우 중요한 요인이며 구매자와 판매자 관계의 토대가 된다(Casielles, Alvarez, and Martin 2005; Gounaris, Dimitriadis, and Stathakopoulos 2005; Halliday 2003). 소매환경을 배경으로 한 Casielles, Alvarez, and Martin (2005)의 연구에서는 판매자에 대한 구매자의 신뢰를 구축하는 것이야말로 경쟁력 있는 전략이 될 수 있음을 주장하였다. 그들은 신뢰를 획득할 수 있는 방안으로 고객과 고차원적인 상호작용, 상호존중적인 커뮤니케이션, 그리고 믿음이 가는 분위기를 만드는 것 등을 제안하였다. 신뢰는 상대방의 미래 행동에 대한 예측이기 때문에 일회의

교환으로 끝나는 단속적인 거래환경보다는 지속적인 관계 교환에서 그 중요성은 더욱 커진다고 볼 수 있다.

고객이 객관적으로 품질을 평가하기 어려운 제품이나 서비스를 구매할 경우에 판매자에 대한 믿음으로 품질을 좋게 지각할 수 있다. 예를 들어, 한우전문점을 이용하는 고객이 제품의 품질을 정확하게 평가할 수는 없을 것이며 이러한 상황에서는 판매자를 신뢰함으로써 품질에 대한 지각이 높아질 수 있다. 마찬가지로 의료서비스와 같은 전문적인 서비스를 이용하는 고객도 서비스 품질에 대한 객관적인 평가는 제한적일 수밖에 없을 것이고 이러한 경우, 의료진에 대한 신뢰가 서비스품질 지각을 높이게 될 것이다. 본 연구의 대상산업인 미용실에서는 서비스제공자가 고급의 재료를 사용하는지, 그들이 사용하는 재료가 안전한지를 고객이 객관적으로 판단하는 것은 불가능하다. 재료에 대한 정보획득은 판매자의 제품 설명이라는 제한된 경로에 의존할 수밖에 없는 상황이다. 이와 같은 상황에서 서비스 제공자가 좋은 재료를 사용한다고 믿는 고객의 서비스품질 지각이 더욱 높아질 수 있는 것이다.

Gounaris, Dimitriadis, and Stathakopoulos(2005)의 연구를 통해 온라인 환경에서의 신뢰의 중요성도 살펴볼 수 있다. 그들은 신뢰가 온라인 기업의 성장과 성공, 경쟁력의 핵심요인이라고 주장하였다. 소비자들은 구매와 대금 지불 절차, 웹사이트에 대한 확신, 개인의 정보 보호와 사이트에 대한 안전성을 지각함으로써 기업에 대해 신뢰를 느끼게 되는데, 이러한 신뢰가 지각된 품질의 중요한 선행요인으로 작용한다는

사실을 밝혔다. 또한 이들은 서비스산업에서도 신뢰의 중요성에 대해서 강조를 하였는데, 서비스 환경에서의 신뢰는 서비스 제공자와 고객과의 지속적인 관계 구축에 있어 핵심 역할을 하고 눈에 보이지 않는 서비스품질에 대한 위협을 감소시켜줄 수가 있다고 하였다. 그러므로 서비스 기업에 대한 고객의 신뢰가 전제될 경우, 제공받는 서비스품질에 대한 지각이 높아지게 된다는 것이다.

비단 기업과 일반 소비자와의 관계뿐만 아니라 기업과 기업 간의 관계에서도 신뢰의 중요성은 강조되고 있다. Halliday(2003)는 비즈니스 관계에서 신뢰가 서비스품질의 선행요인이라는 사실을 검증하였다. 특히 단속적인 관계가 아닌 지속적인 관계에서는 신뢰에 의해 서비스품질 지각이 누적된다(p. 411). 이상의 논의를 토대로 하여 신뢰와 서비스품질의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5 : 점점종업원에 대한 고객신뢰는 지각된 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

고객의 신뢰는 무형성이 높은 서비스 판매자에게 특히 중요하다. 판매자와 고객 간 정보의 비대칭성이 크고 구매와 관련하여 고객의 지각된 위협성이 크기 때문이다(Bejou, Ennew, and Palmer 1998). 고객이 서비스점점 종업원의 서비스제공 행위를 평가할 때, 종업원 개인의 행동으로 인식하지 않고 기업이 제공하는 서비스전달 과정의 한 부분(part of a stream)으로 인식하기 때문에 종업원을 신뢰하는 고객은 제공받는

서비스품질과 서비스기업에 대해 더 만족한다.

금융서비스에 관한 Bejou, Ennew, and Palmer(1998)의 연구에서는 특정 종업원에 대한 신뢰수준이 높으면 그 종업원이 업무를 처리함에 있어 자신의 조직에 유리하게 처리하기보다는(판매지향적) 고객에게 유리한 이율의 상품을 제공할 것으로 믿기 때문에(고객지향적) 만족도가 높아진다고 하였다.

그 외에도 B-to-B를 배경으로 한 Anderson and Narus(1990)의 연구에서는 신뢰는 두 당사자들의 원활한 커뮤니케이션의 결과이자 두 당사자 간의 협력을 이끌어내는 역할을 하는 것으로 상대방에 대한 신뢰가 관계의 갈등을 감소시키며, 관계에 대한 전반적인 만족도를 높여주어 관계의 질에 영향을 미치게 된다는 결과를 보여 주었다.

소매상을 대상으로 한 Grossman(1999)의 연구에서도 신뢰의 중요성을 확인할 수 있다. 그는 가족관계나 조직 관계와 마찬가지로 마케터와 고객 간의 관계에서도 신뢰가 만족을 유도한다고 하였다. 즉 마케터를 신뢰하는 고객이 그렇지 않은 고객보다 만족도가 더 높다는 것이다.

가설 6 : 점점종업원에 대한 고객신뢰는 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

서비스제공자를 신뢰하는 고객은 호의적인 구전활동을 하게 된다(Ranaweera and Prabhu 2003; Hart and Johnson 1999). 신뢰는 만족보다 더 강한 감정의 상태라고 할 수 있으므로 고객신뢰는 호의적 구전의도를

예측하는 좋은 지표로 사용된다. 구전은 고객로열티의 핵심요인이다. 따라서 기업이 고객의 로열티를 확실하게 하기 위해서는 반드시 신뢰를 구축해야 한다(Hart and Johnson 1999).

Ranaweera and Prabhu(2003)는 서비스 실패 후 회복과정에서 고객이 서비스제공자에게 강한 신뢰감을 가지게 되면 호의적인 구전활동을 펼치게 된다는 가정 하에, 기업에 대한 고객만족과 신뢰가 호의적 구전에 미치는 영향력을 검토하였다. 연구 결과 신뢰가 만족보다 호의적 구전에 미치는 영향이 적은 것으로 나타났으나 그 차이는 크지 않으며, 신뢰와 호의적 구전 간의 관계는 상당히 유력한 것으로 확인되었다. 그들은 또한 서비스 회복에 있어 고객의 신뢰를 구축하려는 노력 없이 단순히 고객만족만 추구하는 기업에 대해 고객이탈의 위험성을 경고하였다.

가설 7 : 점점종업원에 대한 고객신뢰는 호의적 구전에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

OCB 분야의 선행연구자들은 OCB는 서비스품질을 증가시키고 서비스품질은 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 검증하였다(박종희, 박철희 2004; Bell and Menguc 2002; Castro, Armario and Ruiz 2004). 서비스마케팅 연구에서도 만족과 불만족은 실제적인 서비스 성과에 의해 결정되는 것이므로 고객만족은 서비스 소비 후의 반응이라는 주장이 지지되고 있다(Westbrook and Oliver 1991; Woodside, Frey and Daly 1989). 서비스접점에서 발생하는 여러 활동

들의 평가의 합에 의해 고객만족이 결정되기 때문에 전반적 고객만족은 전반적 서비스품질의 함수이다(Woodside, Frey and Daly 1989). 서비스품질은 실제적인 서비스 제공(service provision)과 관련된 것이고(Grace and O'Cass 2005), 만족은 서비스 품질에 대한 평가이므로(Westbrook and Oliver 1991) 서비스품질은 만족의 선행요인으로 작용한다. 서비스품질의 다차원적인 정의를 이끌어낸 Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985)는 지각된 서비스품질이 좋아지면 소비자 만족이 증가하므로 서비스품질이 고객만족의 선행변수임을 확인하였다. 고객은 서비스 품질에 따라 만족 혹은 불만족을 경험하게 되고 그러한 경험의 결과에 따라 행동의도를 다르게 나타내게 되는데, 서비스 품질을 높게 지각한 소비자는 만족하게 되고, 만족한 소비자는 재구매 의도를 가지게 된다(Woodside, Frey and Daly 1989).

이상의 논의를 근거로 하여 서비스품을 높게 지각한 소비자들이 높은 만족도를 가지게 된다는 다음의 가설을 설정하였다.

가설 8 : 고객의 지각된 서비스품질은 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

고객의 구전은 제품 혹은 서비스의 구매 후에 나타나는 반응 중의 하나이며 고객만족 또는 불만족이 중요한 결정요소이다. 고객만족은 재구매와 고객로열티를 창출할 뿐만 아니라 호의적인 구전을 결정하는데 있어 유의한 요소이기 때문에 마케터에게 그 중요성이 매우 크다고 볼 수 있다(Woodside, Frey and Daly 1989). 만족한 고객은

호의적 구전활동을 하고 불만족한 고객은 불평과 관련된 커뮤니케이션을 하게 된다 (최낙환, 나광진, 이진렬 2001; Woodside, Frey and Daly 1989). 최낙환 등(2001)은 관계지향적 고객의 구전 및 재구매 의도에 관한 연구에서 서비스제공자에게 전반적으로 만족한 고객은 호의적인 구전의도를 가진다는 사실을 밝혔다. 일반적으로 불만족한 고객의 구전범위가 더 넓다는 사실은 널리 알려져 있다. 따라서 점점종업원은 고객의 불만을 최소화시키고 만족을 극대화시키기 위해 노력해야 할 것이다.

Bloemer, Odekerken-Schroder, and Kestens (2003)는 미용실을 배경으로 한 연구를 통해 고객만족과 그 결과변수들의 관계에서 고객만족은 호의적 구전활동에 긍정적인 영향력을 나타내고 있음을 확인하였다. 특히 관계지향적 성향이 높은 소비자의 구전활동이 더욱 활발한 것으로 알려져 있는데, 그들은 자신들의 개척자적 소비경험 혹은 성공적인 소비경험을 주위사람들에게 이야기 하는 것을 매우 즐기는 것처럼 보인다고 하였다.

이상의 논의를 근거로 하여 본 연구에서는 만족과 호의적 구전과의 관계를 다음과

같이 가정하였다.

가설 9 : 고객만족은 호의적 구전에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

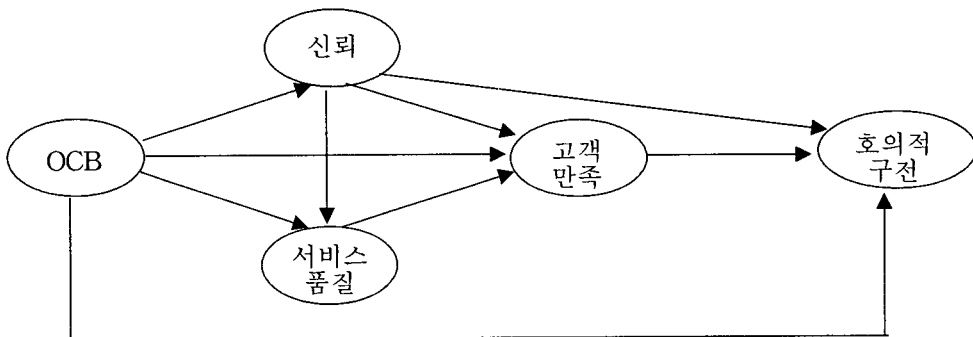
<그림 1>은 이상의 가설을 모형으로 나타낸 것이다.

IV. 조사방법

1. 대상산업 및 표본 선정, 자료수집방법

고객의 입장에서 종업원의 OCB를 관찰하기 위해서는 보다 장기적인 접촉이 전체 되어야 한다. 본 연구에서는 대상산업을 선정하기 전에 연구의 표본이 되는 대학생들과의 면담을 통해 학생들이 자주 이용 하면서 종업원의 태도를 비교적 잘 관찰할 수 있는 산업을 선정하고자 하였다. 면담결과, 지속적이면서도 자주 이용하는 업종은 미용실과 주점, 패스트푸드점 등으로 나타나 그 중에서 미용실과 주점을 대상산업으로 선정

<그림 1> 연구모형



하였다. 패스트푸드점의 경우 이용시간이 다른 두 업종에 비해 짧기 때문에 종업원의 태도를 관찰할 수 있는 충분한 시간을 가질 수 없다고 보았다. 반면에 미용실과 주점은 점포 내에 머무는 시간이 비교적 길고 종업원으로부터 서비스를 제공받는 공간적 거리도 가까워서 점점종업원의 OCB를 측정하는 산업으로 적합하다고 판단하였다.

설문대상은 지방에 소재한 4년제 대학교의 학생을 표본으로 하였다. 설문지는 연구자가 강의실을 방문하여 연구목적과 응답요령을 설명한 다음에 작성하도록 하였으며 본 연구의 대상산업 중 관계가 오랫동안 지속된 점포이면서 빈번하게 이용하고 있는 한 점포의 종업원을 염두에 두고 응답하도록 요청하였다. 설문에 참여한 응답자는 총 319명이었으며 회수된 설문지 중 불성실하게 응답한 19부를 제외하고 300부를 최종 분석에 사용하였다.

표본의 일반적 특성은 <표 1>과 같다. 응답자 연령은 20세 이상~25세 미만이 49.7% 이었고 월 평균소득은 20만원 이상~50만원

미만이 63.3%이었으며 업종별 응답비율은 주점 148명, 미용실 152명이었다.

이용 횟수는 두 업종에서 약간의 차이를 보였다. <표 2>에 나타나 있는 것과 같이 미용실 이용고객은 1개월 이상~6개월 미만에 한 번 이용한다는 응답자가 59.2%, 주점은 월 1~3회 이용이 51.8% 이었다. 미용실의 이용 간격이 주점에 비해 길게 나타나는 이유는 미용업의 특성상 수개월에 한 번 이용하는 경우가 많기 때문이다. 일반적으로 미용실 고객은 한 업소를 비교적 장기간 이용하기 때문에 그러한 과정에서 종업원의 행동을 충분히 관찰할 수 있을 것으로 보인다.

2. 변수의 측정

고객의 지각된 점점종업원의 OCB를 측정하기 위해 이용한 척도는 Fernández-Sabiote and Román(2005)에서 개발된 것으로 고객편의 지향성과 조직관여, 스포츠맨

<표 1> 표본의 일반적 특성

	구 분	빈도(비율)
성별	남자	223명(74.3%)
	여자	77명(25.7%)
연령	20세 미만	24명(8.0%)
	20세 이상~25세 미만	149명(49.7%)
	25세 이상	127명(42.3%)
소득	20만원 미만	48명(16.0%)
	20만원 이상~50만원 미만	190명(63.3%)
	50만원 이상~100만원 미만	23명(7.7%)
	100만원 이상	39명(13.0%)
합계		300명

〈표 2〉 업종별 이용횟수

	이용횟수	빈도(비율)
미용실	월 1~3회	41명(27.0%)
	1개월 이상~6개월 미만 1회	90명(59.2%)
	6개월 이상 1회	21명(13.8%)
	소계	152명(50.7%)
주점	주 2회 이상	16명(10.8%)
	주 1회	34명(23.0%)
	월 1~3회	75명(50.7%)
	1개월 이상~6개월 미만 1회	19명(12.8%)
	6개월 이상 1회	4명(2.7%)
	소계	148명(49.3%)
합계		300명(100%)

십의 세 개 차원, 11개 항목으로 구성되어 있다.

고객편의지향성은 집점종업원이 직무명세서에 명시된 의무 이상을 수행하고 있는가에 대한 고객지각이며, 측정항목은 '규정된 것보다 더 많은 서비스를 제공함', '내가 좋아할만한 서비스라면 자신이 일을 더 하게 되더라도 제공함', '내 상황을 진심으로

고려해 줌', '더 나은 서비스를 제공해주기 위해 노력함', '활동적이고 열정적으로 서비스를 제공함' 등이다. 조직관여도는 종업원이 외부인에게 자신이 속한 조직의 촉진활동 및 조직에 대한 애호도를 얼마나 나타내는가를 평가하는 것으로 '자신이 소속된 업체를 적극적으로 옹호함', '자신의 업체에 대해 긍정적인 태도를 가짐', '자신의 업체

〈표 3〉 OCB 요인분석 결과와 신뢰도 분석

측정항목	요인1	요인2	요인3	Cronbach's alpha
더 많은 일을 하더라도 좋아하는 서비스 제공	0.799	0.195	0.063	0.774
나의 상황을 진심으로 이해	0.804	0.265	0.120	
규정된 것보다 더 많은 서비스를 제공	0.750	0.242	0.188	
자신이 소속된 업체를 적극적으로 알림	0.263	0.819	0.116	0.810
자신의 업체를 적극적으로 옹호	0.278	0.748	0.322	
자신의 업체에 대한 긍정적인 태도	0.205	0.841	-0.025	
상관의 지시에 투덜대는 모습을 보임(R)	0.247	0.087	0.755	0.788
직장을 그만두고 싶다는 이야기를 함(R)	-0.006	0.108	0.832	
주변사람에게 짜증을 냄(R)	0.126	0.092	0.879	

〈표 4〉 기타변수들의 요인분석 결과와 신뢰도 분석

변수	측정항목	요인적재량	Cronbach's alpha
서비스 품질	전반적인 서비스의 질이 우수	0.895	0.890
	훌륭한 서비스를 제공	0.925	
	서비스의 질이 높음	0.900	
고객 만족	그 업체에 대해서 만족	0.901	0.874
	업체의 선택이 잘한 일임	0.901	
	이용 후 기분이 좋음	0.881	
신뢰	전반적으로 믿을만함	0.815	0.793
	가격에 맞는 서비스를 제공한다고 믿음	0.879	
	속임수 판매 등의 위험을 느끼지 않음	0.732	
	좋은 재료를 사용한다고 믿음	0.728	
호의적 구전	친구에게 추천	0.930	0.933
	친구가 물어보면 그 업체를 말해 줌	0.944	
	업체에서 받은 좋은 경험을 이야기해 줌	0.944	

를 적극적으로 알림' 등의 항목이 포함되어 있다. 스포츠맨십은 비불평성을 의미한다. 업무와 관련하여 부득이한 불편이나 부담에 대해서 불평을 하지 않는 태도를 측정하기 위해 '주변사람에게 짜증 냄(R)*', '직장을 그만두고 싶다는 말을 들음(R)*', '상관의 지시에 대해 투덜대는 모습을 보임(R)*' 등의 항목을 사용하였다.

서비스품질은 서비스 조직이 제공하는 전반적인 서비스품질에 대해 고객이 훌륭하다고 지각하는 정도를 측정하였다. Brady and Cronin(2001)에서 사용된 척도를 이용하여 '서비스 질이 전반적으로 우수함', '훌륭한 서비스를 제공함', '전반적으로 높은 품질의 서비스를 제공받음' 등 총 3개의 항목을 사용하였다. 고객만족은 Roberts, Varki, and Brodie(2003)의 척도를 사용하여 서비스제공기업에 대한 전반적인 만족도를 측정하였

다. 측정항목은 '그 업체에 대해서 만족함', '그 업체를 선택한 것이 잘한 일이라고 생각함', '이용하고 나서 기분이 좋음' 등의 3개 항목이다. 고객신뢰는 Roberts, Varki, and Brodie(2003)에서 사용된 척도를 인용하여 '지불한 가격에 맞는 서비스를 제공함', '전반적으로 믿을 만함', '속임수 판매 등의 위험을 느끼지 않음', '좋은 재료를 사용한다고 믿음' 등 4개 항목으로 측정하였다. 호의적 구전은 주위사람에게 서비스제공 업체에 대해 좋게 이야기 해주는 정도를 측정하였으며, Maxham and Netemeyer(2003)를 참고하여 '친구에게 추천해 주고 싶음', '만약 친구가 물어볼 경우 그 서비스 업체를 추천함', '업체에서 받은 좋은 경험을 이야기 해 줌' 등의 3개 항목을 사용하였다. 이상의 문항들은 모두 Likert 5점 척도로 측정하였다.

* reverse coding임

〈표 5〉 측정모델의 확인적 요인분석

변 수	차원/척도		요인 부하량	표준요인 부하량	C.R (t-value)
OCB	고객편의 지향성	ocb3	1.131	0.740	10.813*
		ocb2	1.144	0.762	11.042*
		ocb1	1.000	0.694	-
	조직 관여도	ocb8	0.888	0.697	11.537*
		ocb7	0.946	0.813	13.132*
		ocb6	1.000	0.788	-
	스포츠 맨십	ocb11	1.445	0.889	10.418*
		ocb9	1.000	0.679	-
		ocb10	1.289	0.698	10.418*
서비스 품질	servq 3	1.177	0.850	17.478*	
	servq 2	1.156	0.890	18.537*	
	servq 1	1.000	0.833	-	
고객 만족	satis 3	1.037	0.804	16.374*	
	satis 2	1.022	0.835	17.258*	
	satis 1	1.000	0.869	-	
신뢰	trust 3	0.699	0.539	9.200*	
	trust 1	1.000	0.757	-	
	trust 2	1.008	0.919	16.159*	
	trust 4	0.698	0.597	10.265*	
호의적 구전	wom 3	1.094	0.917	23.996*	
	wom 2	1.109	0.918	24.060*	
	wom 1	1.000	0.888	-	
모델 적합도			Chi-square(188)= 291.458(p<0.00), GFI=0.920, AGFI=0.892, CFI=0.975, NFI=0.933, RMR=0.033		

주) *, p<0.01

2.1 변수의 신뢰도와 타당성 분석

측정도구의 타당성 검증을 위해 SPSS 10.0을 이용하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석에 사용된 방법은 주성분 분석이며 회전방식은 베리맥스 방식이다. 요인분석과정에서 ‘고객편의지향성’ 차원의 ‘더 나은 서비스를 제공해 주기 위해 노력함’과 ‘활동

적이고 열정적으로 일함’의 2개 항목이 여러 요인에 걸쳐 적재량이 비슷한 크기로 분산 적재되어 제거하였다. 제거 후 각 요인별 적재량은 0.73이상으로 나타나 모든 척도들이 비교적 높은 타당성을 보여주었다. 측정변수들의 신뢰도는 알파계수(Cronbach’s alpha)를 계산하여 검증하였으며 두 업종 모두에서 각 요인들의 신뢰도는 0.77

이상으로 비교적 높게 나타났다<표 3>. 기타 연구변수들의 요인분석 결과와 신뢰도 분석 결과도 만족할만한 수준이었으며 그 결과는 <표 4>에 나타내었다.

2.2 전체모형의 확인적 요인분석 비교

탐색적 요인분석에 추가하여 확인적 요인분석을 통해 전체측정모형에서 수렴타당성을 검증하였다. Amos 5.0을 이용해 분석한 결과, <표 5>에서 보는 것과 같이 각 변수들의 요인부하량이 통계적으로 유의하게 나타나 척도의 타당성을 확인할 수 있었다. 또한 모형의 최적상태를 평가하는 적합도 지표는 GFI=0.920, CFI=0.975로써 기준치인 0.9를 상회하였다. RMR은 0.033으로 권장수준인 0.05이내에 포함되어 모델이 실제 자료에 비교적 잘 부합되고 있음을 알 수 있다. OCB의 세 구성요인과 고객태도 변수들 간의 상관행렬은 <표 6>에 제시하였다. 본 연구에서 검토하는 변수들은 상호간 상당히 높은 정도의 유의한 상관관계를 보여주고 있다.

3. 가설의 검정

제안한 가설들을 검정하기 위해 변수들 간의 경로를 설정하여 전체모형에 대한 경

로분석을 실시하였다. 가설 검정 결과는 다음과 같다.

3.1 전체

먼저 전체 표본에 대한 가설을 검정하였다. 연구모형의 적합도 평가지수는 $\chi^2=162.856$, $df=95(p=0.00)$, GFI=0.937, AGFI=0.910, CFI=0.979, NFI=0.952, RMR=0.025로 나타났다. RMR은 권장수준인 0.05내에 포함되었으며 적합도지수(GFI)와 수정적합도지수(AGFI)가 모두 기준치인 0.9를 상회하여 모형의 적합도가 비교적 양호하다고 판단하였다. 연구모델에서 조직시민행동은 9개의 측정항목이 3개의 차원으로 구분되어 각 차원별 평균값을 사용하였다. 가설검정 결과와 경로계수는 <표 7>에 나타내었다.

먼저, 종업원의 조직시민행동에 따라 고객의 신뢰 수준이 높아질 것으로 기대한 가설 1은 경로계수 0.940, t 값 9.384($p<0.01$)로 지지되었다. 서비스를 구매하는 고객은 서비스를 경험하기 전에 구매해야 하는 위험성을 가지게 되며, 이러한 경우 서비스조직이나 종업원에 대한 신뢰가 구축되어 있으면 구매의사결정이 보다 용이하게 진행된다. 그러므로 서비스구매환경에 놓인 고객은 신뢰에 의존하는 정도가 높다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 OCB와 신뢰의 경로가

<표 6> 상관계수

OCB 구성요인	평균	표준편차	서비스품질	고객만족	신뢰	호의적 구전
고객편의지향성	3.0356	0.7367	0.528**	0.541**	0.559**	0.534**
조직관여도	3.2589	0.7565	0.446**	0.474**	0.446**	0.460**
스포츠맨십	3.8833	0.7845	0.313**	0.430**	0.397**	0.384**

주) **: $p<0.01$

〈표 7〉 경로계수와 가설검정 결과

연구가설	비표준화 계수	표준화 계수	t- value	지지여부
H1:OCB→신뢰	0.940	0.778	9.384**	지지
H2:OCB→고객만족	0.152	0.129	1.369	기각
H3:OCB→서비스품질	0.458	0.446	3.728	지지
H4:OCB→호의적구전	0.133	0.108	1.164	기각
H5:신뢰→서비스품질	0.287	0.338	3.098**	지지
H6:신뢰→고객만족	0.486	0.497	5.764**	지지
H7:서비스품질→고객만족	0.420	0.365	5.456**	지지
H8:신뢰→구전	0.366	0.360	3.463**	지지
H9:고객만족→구전	0.442	0.425	4.072**	지지
모델 적합도	Chi-square(95)=162.856(p<0.00), GFI=0.937, AGFI=0.910, CFI=0.979, NFI=0.952, RMR=0.025			

주) **: p<0.05

여타 경로에 비해서 가장 강하게 나타났다. 종업원이 OCB를 보여주면 고객의 만족도가 증가할 것이라는 가설 2는 지지되지 못하였으나 신뢰와 서비스품질을 통한 간접적인 효과가 있는 것으로 나타났다.

서비스점점 종업원의 OCB가 고객의 지각된 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3을 검정한 결과, 경로계수 0.458, t값은 3.728(p<0.01)로 나타나 지지되었다. 이는 박종희와 박철희(2004)의 연구와 같은 결과로서 그들은 대학생을 대상으로 한 연구에서 학생에게 서비스를 제공하는 교수 및 행정직원의 OCB가 지각된 서비스 품질에 대해서는 직접효과, 만족에 대해서는 간접효과가 있음을 보여주었다. 또한 Castro, Armario and Ruiz(2004)의 연구에서도 종업원의 OCB는 고객만족을 높여주는 결과로 나타났다. 이와 같은 결과에 대해서, OCB

를 수행하는 종업원은 최대한 고객을 지원하려고 노력하기 때문에 우수한 서비스품을 전달할 수 있다는 의미로 해석할 수 있다. 종업원이 조직에 몰입되어 높은 조직관여도를 나타내고 업무 처리에 있어 스포츠맨십을 보여 주며, 나아가 고객편의지향적인 행동을 하는 것은 서비스품을 증가시킬 수가 있게 되는 것이다.

서비스점점 종업원의 OCB가 증가할수록 호의적 구전이 높아질 것이라는 가설 4는 지지되지 못하였다.

신뢰와 서비스품질의 경로를 검토한 가설 5, 신뢰와 고객만족간의 경로를 검토한 가설 6은 각각 경로계수 0.287, 0.486, t값 3.098, 5.764로 나타나 모두 지지되었다. 무형성이 강한 서비스산업에서는 고객의 태도에 미치는 신뢰의 영향력이 매우 크다고 볼 수 있는데, 이러한 사례는 금융서비스에 관

한 Bejou, Ennew, and Palmer(1998)의 연구에서도 찾아볼 수 있다. 그들은 종업원에 대한 신뢰수준이 높으면 그 종업원이 업무 처리에 있어 자신의 조직보다는 고객에게 더 유리한 이율의 상품을 제공할 것으로 믿기 때문에 만족도가 높아진다고 보고하였다.

서비스품질이 고객만족에 긍정적인 효과가 있을 것으로 가정한 가설 7을 검정한 결과, 경로계수 0.420, t 값은 5.456($p < 0.01$)으로 나타나 가설이 지지되었다. 이는 고객만족에 대한 많은 선행연구의 결과와 일치하는 것으로서 여타 산업과 마찬가지로 서비스산업에서도 고객만족을 유도하는 주요동기가 품질이라는 점을 확인할 수 있는 결과이다.

신뢰와 호의적 구전의 관계를 검토한 가설 8의 검정 결과 경로계수 0.366, t 값 3.463으로서($p < 0.01$) 지지되었으며 고객만족과 호의적 구전 관계를 검토하는 가설 9는 경로계수 0.442, t 값 4.072($p < 0.01$)로서 지지되었다. 가설 8과 가설 9는 구전에 대한 신뢰와 고객만족의 영향력의 차이를 검토한 Ranaweera and Prabhu(2003)의 연구와 동일한 결과를 보여주었다. 그들은 고객만족이 신뢰보다 호의적 구전에 미치는 효과가 더 크다고 하였는데 본 연구에서도 만족과 구전 간 경로계수(0.442)가 신뢰와 구전 간 경로계수(0.366)보다 더 크게 나타나 구전에 대한 만족의 효과가 보다 강력하다는 사실을 보여주었다.

본 연구에서 제안한 가설이 대부분 지지되었다. 따라서 Fernández-Sabiote and Román(2005)이 제안한 것과 같이 서비스점점 종업원의 OCB가 고객의 태도에 매우 강력한 영향력을 미치고 있음을 알 수 있었다.

3.2 업종별 비교

본 연구에서는 서비스특성에 따른 차이를 살펴보기 위하여 미용실과 주점 등 두 업종의 이용고객을 대상으로 자료를 수집하였다. 이하에서는 두 업종을 구분하여 가설을 검정하고 그 결과를 비교해 보고자 한다.

두 업종의 가설 검정 결과는 <표 8>에서 나타나는 것과 같이 다소 상이한 점이 발견되었다. 먼저 주점은 전체표본을 대상으로 검정한 결과와 유사한 것으로 나타나 제안한 가설의 대부분이 지지되었다. 반면에 미용실은 제시한 9개의 가설 중 5개가 수용되지 못하였다. 수용되지 못한 가설들의 영향력의 방향은 모두 긍정적인 것으로 나타났으나 그 크기가 유의수준 내에 포함되지 않았다. 이와 같은 결과에서 미용실에서는 OCB의 영향력이 주점에 비해 상대적으로 약하다는 것을 알 수 있다. 섬세하고 전문적인 기술을 사용하는 미용실의 경우에는 종업원의 행동에 의해 고객태도가 결정되기보다 기술적으로 향상된 서비스를 제공함으로써 보다 호의적인 고객반응을 획득할 수 있는 것으로 보인다. 반면에 주점과 같이 종업원에게 전문적인 기술을 요구하지 않는 서비스 산업에서는 서비스를 제공하는 사람의 행동이 고객의 태도에 중요한 영향력을 미친다는 사실을 알 수 있다.

3.3 OCB 구성요인별 영향력 비교

본 연구에서는 서비스점점 종업원의 OCB에 대하여 다차원적으로 검토하기 위해 OCB의 직접 효과를 제안한 경로를 선택하여 하위차원별 경로계수의 크기를 비교하였다. 이는 종업원의 어떠한 행동이 고객태도에 더

〈표 8〉 미용실과 주점의 가설검정 결과 비교

연구가설	미용실			주점		
	표준화 계수	t- value	지지 여부	표준화 계수	t- value	지지 여부
H1:OCB→신뢰	0.861	6.154**	지지	0.722	6.057**	지지
H2:OCB→고객만족	0.274	1.456	기각	0.117	0.859	기각
H3:OCB→서비스품질	0.425	1.438	기각	0.464	3.124**	지지
H4:OCB→호의적구전	0.118	0.667	기각	0.064	0.631	기각
H5:신뢰→서비스품질	0.290	0.283	기각	0.337	2.528**	지지
H6:신뢰→고객만족	0.463	2.879**	지지	0.407	3.424**	지지
H7:서비스품질→만족	0.342	4.573**	지지	0.391	3.484**	지지
H8:신뢰→구전	0.147	0.674	기각	0.399	3.635**	지지
H9:고객만족→구전	0.534	1.967**	지지	0.505	4.853**	지지
모델 적합도	Chi-square(95)=182.827(p<0.00), GFI=0.875, AGFI=0.821, CFI=0.950, NFI=0.902, RMR=0.032			Chi-square(95)=117.192(p<0.00), GFI=0.911, AGFI=0.873, CFI=0.984, NFI=0.926, RMR=0.029		

주) **: p<0.05

〈표 9〉 OCB 구성요인별 경로계수

구성요인	신뢰		서비스품질		호의적 구전	
	표준화 계수	t-value	표준화 계수	t-value	표준화 계수	t-value
고객편의지향성	0.542	5.189**	0.242	2.239**	0.049	0.584
조직관여도	0.105	1.119	0.101	1.144	0.020	0.284
스포츠맨십	0.196	3.208**	0.014	0.238	0.014	0.295

주) **: p<0.05, *, p<0.1

큰 효과를 나타내는가를 파악하기 위한 목적에서 실시되었으며 4.3.1의 가설 검정 결과에서 지지된 경로에 대한 효과만을 검토하였다. 분석결과는 다음과 같다.

먼저 <표 9>에 제시된 바와 같이 세 개의 하위차원 중 고객편의지향성 차원이 고객신뢰와 지각된 서비스품질, 그리고 호의

적 구전에 가장 강력한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 스포츠맨십 차원은 신뢰에 대한 영향력이 높았다. 반면에 조직관여도 차원과 OCB의 결과변수 사이에서는 유의한 관계를 발견하지 못하였다. 이상의 분석에서 점점종업원이 고객지향적인 서비스를 제공할 때 고객태도는 가장 호의적으로 나타

나며, 또한 종업원이 고객과 관련된 것이 아닌, 자신의 업무와 관련된 불만을 나타내는 것도 고객태도에 좋지 않은 효과를 미친다는 점을 알 수 있다. 그리고 종업원의 조직몰입의 수준에 의해서는 고객태도가 크게 영향을 받지 않는 것으로 나타났다.

V. 결론

1. 연구의 요약

본 연구에서는 고객관점 OCB의 영향력을 포괄적으로 검토해 보았다. 연구결과는 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 전반적으로 미용실보다 주점에서 종업원의 조직시민행동이 고객의 태도에 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 구전의 영향요인 중 신뢰가 차지하는 중요성이 큰 것으로 나타났다. 구전으로 정보를 전달하는 사람은 서비스제공자에 대한 추천의도가 내포되었다고 볼 수 있다. 나아가 구전정보를 수신하는 사람에게 서비스의 이용결과를 보증하는 의미도 있을 것이다. 이러한 경우, 서비스 제공자가 아무리 우수한 서비스품질을 제공한다고 해도 속임수를 쓸 위험성이 있다면 추천을 기피하게 될 것이다. 따라서 기업에서는 서비스제공자에 대한 강력한 신뢰가 밑바탕이 되어야 고객은 자발적으로 구전활동을 한다는 것을 인식해야 한다. 또한 고객의 신뢰를 구축하기 위해서는 직접적인 영향력을 나타내는 종업원의 OCB를 강화시켜야 한다는 것을 알 수 있다. 신뢰는 서비스품질과 고객만족에도 강한 영

향력을 보여주었다.

셋째, 미용실 고객은 신뢰와 더불어 우수한 서비스 품질을 경험하고 만족한 후에 호의적인 구전활동을 하는 것으로 나타났다. 이는 중심 서비스인 헤어스타일의 완성도가 고객의 태도에 중요한 영향을 미친다는 사실을 보여주는 결과이다.

넷째, OCB의 세 가지 하위차원 중 고객태도에 가장 강력한 영향력을 나타내는 요인은 고객편의지향성을 확인하였다. 스포츠맨십 차원은 신뢰에 대한 영향력이 높았으며 상대적으로 조직관여도 차원의 영향력은 미미하였다.

다섯째, 서비스점점 종업원의 OCB가 증가할수록 호의적 구전이 높아질 것이라고 기대한 가설은 지지되지 못하였다. 조직시민행동과 호의적 구전은 Fernández-Sabiote and Román (2005)의 연구에서 유의한 상관관계를 보여주었고 본 연구에서도 상관관계가 있었으나 구조관계에서는 경로가 유의하지 않게 나타났다. 직접적인 영향보다는 오히려 신뢰와 지각된 서비스품질, 만족을 매개로 하는 간접 효과를 보여주었다.

마지막으로 Fernández-Sabiote and Román (2005)가 개발하였으나 지금까지 실증적 연구에서 사용되지 않은 고객관점의 척도를 사용해본 결과, 척도의 타당성과 신뢰성이 확보된 것으로 나타났으며 제시한 관련변수들과도 대체적으로 유의적인 경로관계를 보여주었다.

그 동안 종업원의 조직시민행동에 관한 실증적인 연구들이 주로 조직의 상급자 입장이나 종업원이 직접 자신의 행동을 측정함으로써 대고객 상호작용 측면을 완전하게 반영하지 못했다는 한계점을 노출하여 왔

다. 본 연구에서는 기존 연구의 이러한 한계점을 극복하기 위해 고객관점에서 종업원의 OCB를 측정하였으며, 기대했던 것과 같이 지각된 종업원의 OCB가 고객의 태도에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

2. 시사점

본 연구에서는 기업의 성과를 향상시키는 중요한 요소로 알려진 종업원의 조직시민행동을 고객관점에서 측정하고, 관련 변수들인 서비스품질과 신뢰, 고객만족, 호의적 구전과의 경로관계를 실증적으로 규명하였다. 고객 태도에 미치는 점점종업원 OCB의 효과를 검토하기 위해서는 태도의 주체가 되는 고객관점에서 이해하는 것이 무엇보다 중요하다. 그동안 마케팅에서 OCB에 관한 많은 연구가 있었지만 선행 연구들은 조직의 관점에서 종업원의 OCB를 측정하는 연구가 대부분이었다. 본 연구는 관점을 달리하여 고객입장에서 측정하는 척도를 사용하였다. 이는 선행연구들이 가설검정에 필요한 자료를 종업원이라는 단일한 평가원천으로부터 자기보고방식에 의해 얻고 있다는 점과 본 연구가 크게 구별되는 점이다(문형구, 김경석 2006 참고). 따라서 본 연구는 종업원의 역할에 대한 효과적인 설계방법을 찾으려고 하는 서비스 관리자들에게 도움을 줄 수 있을 것이다.

연구 결과, Fernández-Sabiote and Román (2005)이 제안하고 있는 것과 마찬가지로 고객이 지각하는 OCB는 다차원적인 구성이며 고객편의 지향성, 조직관여도, 스포츠맨십으로 구성되어 있음을 확인하였다.

본 연구를 통해 고객은 점점종업원의 OCB

를 중요하고 긍정적인 것으로 평가하고 있음을 알 수 있었으며 점점종업원 OCB와 고객 태도에 관련된 몇 가지 중요한 사항을 발견할 수 있었다. 첫째, 종업원의 OCB는 고객이 지각하는 서비스 품질을 향상시키는 효과가 있었다. 즉, 고객들이 관찰하기에 종업원들이 규정된 역할을 초월하여 조직 내 동료들을 도와주고 고객의 편의를 지향하며 그들이 속해 있는 조직에 대해 긍정적인 자세를 가지고 있는 것으로 보이면 그들에게서 제공받는 서비스 품질을 높게 평가한다. 이러한 사실에서 고객은 종업원의 정해진 역할 수행뿐만 아니라 역할 외 행동까지 지각하여 종업원의 태도를 평가한다는 사실을 알 수 있다. 따라서 기업에서는 고객의 눈에 띄지 않는 위치에서(back-stage) 지원업무를 하는 종업원보다 최전방에서(front-stage) 직접 고객을 대면하는 종업원의 OCB가 고객의 태도에 큰 영향을 미친다는 점을 반드시 인식할 필요가 있다. 또한 선행연구들을 통해 종업원의 OCB를 강화시키는 것으로 알려진 요인들, 예컨대 직무만족과 조직의 지원을 강화시켜야 한다. MacKenzie, Podsakoff and Fetter(1993)의 연구에서처럼 관리자가 판매원의 성과를 평가할 때 판매생산성보다 OCB를 더 중요한 기준으로 사용하는 것도 OCB를 촉진하는 하나의 방법이 될 수 있다. 그리고 Podsakoff and MacKenzie (1994)가 제안한 관리자에 대한 신뢰를 증가시키는 것도 고려해볼 필요가 있을 것이다. 장기적인 고객관계에서 OCB가 조직문화의 원천이 되도록 한다면 이해관계자에게 호의적으로 지각되어져, 경쟁자가 모방할 수 없는 지속적인 경쟁우위의 요인이 될 수 있다(Yoon and Suh 2003).

둘째, 종업원이 조직시민행동을 함으로써 고객의 신뢰도를 높일 수 있다. 본 연구의 OCB 구성차원 중 스포츠맨십은 종업원이 자신의 직무에 충실한 모습을 보여주는 것은 물론, 역할 외 활동에도 자발적으로 참여하는 모습을 보여주는 것을 나타낸다. 점점 종업원이 이러한 스포츠맨십을 보여줄 때 자연스럽게 고객의 신뢰도가 증가하게 될 것이다.

셋째, 서비스 제공기업에 대한 만족과 신뢰도가 높은 고객은 호의적인 구전행동을 하는 것으로 나타났다. 구전은 기업의 공식적인 마케팅 전략 이상의 효과를 가지는 촉진 도구로 인식되고 있다. Godes and Mayzlin (2004)은 개인적인 추천에 의해서 새로운 웹사이트를 방문하는 이용자들의 비중이 57%에 이른다는 연구결과를 밝히면서, 이것은 다른 어떠한 정보원천의 영향력보다 구전커뮤니케이션의 영향력이 훨씬 더 강하다는 것을 보여주는 것이라고 하였다. 그러므로 기업에서는 호의적인 구전활동을 촉진시키기 위해서 고객의 만족과 신뢰도를 높일 수 있도록 노력해야 할 것이다.

서비스산업의 점점종업원을 대상으로 한 본 연구의 결과는 소매업 등의 유통산업에 대해서도 적용이 가능하다. 예컨대, 소매점의 판매원이 고객과 상호작용 상황에서 고객의 입장을 진심으로 고려하는 행동, 규정된 역할을 초월하여 고객편의성을 우선하는 행동 등의 OCB를 보여준다면, 고객은 판매원을 신뢰하게 되어 구입하는 제품의 품질을 좋게 지각할 뿐만 아니라 점포에 대한 만족수준도 한층 높아질 수 있다.

3. 연구의 한계 및 미래연구 제안

본 연구는 기존의 조직시민행동 연구를 확장하여 고객의 지각된 관점에서 점점종업원의 OCB를 관찰하고 관련변수들과의 관계를 실증적으로 검증함으로써 마케팅적 시사점을 제공하였다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 지니고 있으며 이를 극복하기 위한 미래연구를 다음과 같이 제안한다.

우선, 본 연구는 대학생을 연구대상으로 하였기 때문에 본 연구의 결과를 일반화하는 데는 한계가 있을 것으로 생각된다. 물론 본 연구의 조사업종인 미용실과 주점을 이용하는 대학생이 많고, 근래 대학생들의 구매파워가 증가함에 따라 기업에서도 이들을 타겟으로 하는 마케팅 노력을 활발하게 전개하고 있는 실정이지만 주된 소비계층인 중장년층으로 연구결과를 확대하는 데 있어서는 신중한 자세가 요구된다. 향후 연구에서는 서비스특성과 소비자특성을 연계하여 보다 다양한 맥락에서 연구를 진행하는 것이 필요하겠다.

둘째, 본 연구는 횡단면적 시점에서 진행되었다. 본 연구가 서비스조직과 고객 간의 장기적인 관계를 전제하고 있음에도 불구하고 관계의 진행과정에 따른 변화를 반영하지 못하였다. 시간의 경과에 따른 각 변수 간의 관계를 파악하기 위해서는 종단적 연구설계를 통해서 자료를 수집하고 분석할 필요가 있다. 이는 시간의 흐름에 따른 OCB의 영향력의 차이를 규명하여 동태적인 마케팅전략의 수립에 도움을 줄 것이다.

셋째, 본 연구에서는 미용실과 주점 등을 대상산업으로 선정하였으나 미래 연구에서

는 보다 다양한 서비스업종을 포함시키는 방법을 고려하면 좋을 것이다. 또한 서비스 산업 뿐만 아니라 대고객 접점에 있는 다른 마케팅 상황을 대상으로 연구를 확대한다면 새로운 시사점을 발견할 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 OCB와 관련하여 서비스품질과 만족, 신뢰, 호의적구전 등 네 가지 요인을 고려하였는데 향후 연구에서는 이러한 변수 외에 다양한 변수들과의 연관성을 생각해 볼 수 있을 것이다. 예를 들어 전환의도, 애호도, 가격민감도, 동일시 등이 검토될 수 있겠다.

논문접수일 : 2007. 06. 15

논문게재일 : 2007. 10. 15

참고문헌

- 문형구, 김경석(2006), “조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로,” *경영학연구*, 35(2), 609-643.
- 박중희, 박철희(2004), “교육서비스에서 학생 만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 조직시민행동을 중심으로,” *소비문화연구*, 7(3), 103-124.
- 이용기(2001), “고객접점 종업원의 친사회적 행위에 대한 고객지각이 종업원 서비스 품질 평가, 고객만족과 고객의 자발적 행위에 미치는 영향,” *마케팅연구*, 16(3), 105-125.
- 정기영(1996), “대고객 관계마케팅의 영향요인에 관한 연구,” *기업경영연구*, 11, 135-169
- 최낙환, 나광진, 이진렬(2001), “관계지향적 고객의 구전 및 재구매의도에 대한 전반적 만족 과 신뢰 및 몰입의 매개적 역할에 관한 연구,” *한국마케팅저널*, 2(4), 1-24.
- Anderson, James C. and James A. Narus(1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Bateman, Thomas S. and Dennis W. Organ(1983), “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship,” *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bejou, David, Christine T. Ennew, and Adrian Palmer(1998), “Trust, Ethics and Relationship Satisfaction,” *International Journal of Bank Marketing*, 16(4), 170-175.
- Bell, Simon J. and Bulent Menguc(2002), “The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality,” *Journal of Retailing*, 78, 131-146.
- Bettencourt, Lance A.(1997), “Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery,” *Journal of Retailing*, 73(3), 383- 406.
- Bettencourt, Lance A.(2004), “Change-Oriented Organizational Citizenship

- Behaviors: the Direct and Moderating Influence of Goal Orientation,” *Journal of Retailing*, 80, 165-180.
- Bienstock, Carol C., Carol W. DeMoranville, and Rachel K. Smith(2003), “Organizational Citizenship Behavior and Service Quality,” *Journal of Service Marketing*, 17(4), 357-378.
- Bitner, Mary Jo(1990), “Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses,” *Journal of Marketing*, 54(April), 69-82.
- Bloemer, Josee, Gaby Odekerken- Schroder, and Leen Kestens(2003), “The Impact of Need for Social Affiliation and Consumer Relationship Proneness on Behavioural Intentions: An Empirical Study in a Hairdresser’s Context,” *Journal of Retailing and Consumer Service*, 10, 231-240.
- Borman, W. C. and S. J. Motowidlo(1993), “Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt, W. C. Borman & Associates(eds),” *Personnel selection in organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 71-98.
- Brady, Michael K. and J. Joseph Cronin(2001), “Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach,” *Journal of marketing*, 65(July), 34-49.
- Brief, Arthur P. and Stephan J. Motowidlo(1986), “Prosocial Organizational Behaviors,” *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Casielles, Rodolfo Vaquez, Leticia Suarez Alvarez, and Ana Maria Diaz Martin(2005), “Trust as a Key Factor in Successful Relationships between Consumers and Retail Service Providers,” *The Service Industries Journal*, 25(1), 83-101.
- Castro, Carmen Barroso, Enrique Martin Armario, and David Martin Ruiz(2004), “The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty,” *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- Dolen, van Willemijn, Loe Lemmink, Ko de Ruyter, and Ad de Jong(2002), “Customer-Sales Employee Encounters: A Dyadic Perspective,” *Journal of Retailing*, 78, 265-279.
- Fernández-Sabiote, Extela and Sergio Román(2005), “Organisational Citizenship Behaviour from the Service Customer’s Perspective-A Scale Development and Validation,” *International Journal of Market Research*, 47(3), 317-336.
- Ganesan, Shankar(1994), “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 58(April), 1-10.
- Godes, David and Dina Mayzlin(2004), “Using Online Conversations to Study Word-of Mouth Communication,”

- Marketing Science*, 23(4), 545-560.
- Gounaris, Spiros, Sergios Dimitriadis, and Vlasis Stathakopoulos(2005), "Antecedents of Perceived Quality in the Context of Internet Retail Stores," *Journal of Marketing Management*, 21, 669-700.
- Grace, Debra and Aron O'Cass(2005), "An Examination of the Antecedents of Repatronage Intentions Across Different Retail Store Formats," *Retailing and Consumer Service*, 12(4), 227-243.
- Graham, J. W.(1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior," *Employee Responsibility and Rights Journal*. 4, 249-270.
- Grossman, Randi Priluck(1999), "Relational versus Discrete Exchanges: The Role of Trust and Commitment in Determining Customer Satisfaction," *The Journal of Marketing Management*, 9(2), 47-58.
- Gundlach, Gregory T. and Patrick E. Murphy(1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges," *Journal of Marketing*, 57(4), 35-46.
- Halliday, Sue Vaux(2003), "Which Trust and When? Conceptualizing Trust in Business Relationships Based on Context and Contingency," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(4), 405-421.
- Hart, Christopher W. and Michael D. Johnson(1999), "Growing the Trust Relationship," *Marketing Management*, Spring, 8-19.
- Konovsky, Mary. A and Dennis W. Organ (1996), "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Konovsky, Mary A. and Pugh S. Douglas(1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange," *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and R. Fetter(1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 57 (January), 70-78.
- Maxham III, James G. and Richard G. Netemeyer(2003), "Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling," *Journal of Marketing*, 67 (January), 46-62.
- 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.
- Organ, Dennis W.(1988), "Organizational Citizenship Behavior: *The Good*

- Soldier Syndrome*,” Lexington, MA: Lexington Books.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard Berry(1985), “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research,” *Journal of Marketing*, Fall, 41-50.
- Podsakoff, Philip M. and Scott B. MacKenzie(1994), “Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness,” *Journal of Marketing*, 31(August), 351-363.
- Podsakoff, Philip M. and Scott B. MacKenzie(1997), “Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research,” *Human Performance*, 10(2), 131-151.
- Rafaeli, A.(1993), “Dress and Behaviour of Customer Contact Employee: A Framework for Analysis. In: T. Swartz, D. Bowen & S. W. Brown (Eds),” *Advance in services marketing and management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ranaweera, Chatura and Jaideep Prabhu (2003), “On the Relative Importance of Customer Satisfaction and Trust as Determinants of Customer Retention and Positive Word of Mouth,” *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12, 82-90.
- Roberts, Keith, Sajeev Varki and Rod Brodie(2003), “Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: An Empirical Study,” *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 169-196.
- Schneider, Benjamin and David E. Bowen (1999), “Understanding Consumer Delight and Outrage,” *Sloan management Review*, 41(4), 35-45.
- Solomon, M. R., C. Surprenantm, J. A. Czepiel, and E. G. Gutman(1985), “A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter,” *Journal of Marketing*, 49, 99-111.
- Swan, John E. and Richard L. Oliver(1991), “An Applied Analysis of Buyer Equity Perceptions and Satisfaction with Automobile Salespeople,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(2), 15-26.
- Westbrook, Robert A. and Recharad L. Oliver(1991), “The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction,” *Journal of Consumer Research*, 18(June), 84-91.
- Williams, M. and J. Sanchez(1998), “Customer Service-Oriented Behavior: Person and Situational Antecedents,” *Journal of Quality management*, 3(1). 101-117.
- Woodside, arch G., Lisa L. Frey, and Robert Timothy Daly(1989), “Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention,” *Journal of Health Care Marketing*, 9(4), 5-17.
- Yoon, Mahn Hee and Jaebeom Suh(2003), “Organizational Citizenship and Service Quality as External Effec-

tiveness of Contact Employees,”
Journal of Business Research, 56,
597-611.

Zeithaml, Valarie A. and Mary Jo
Bitner(2003), *Services Marketing:
Integrating Customer Focus Across
the Firm*, 3rd Edition, New York:
McGrawHill.

The Effect of Customers' Perceived Organization Citizenship Behaviors of Frontline Employees on their Attitudes

Jong Hee Park*

Seon Hee Kim**

Abstract

In this study, we measured customers' perception of organization citizenship behaviors of employees which are known as the important factor for improving performance of companies, and examined the path relationship among related variables such as service quality, customer satisfaction, trust, and positive word of mouth. Although there have been many studies of OCB in the marketing field, the majority of these studies measured employee's OCB from the organization's perspective.

This study has extended the prior studies by measuring employee's OCB from the customer's perspective. Customers of beauty salons and public houses were researched such that OCB may be applied to more various customer contact situations. The result is as follows.

First, employees's OCB had a direct effect on perceived service quality and trust, and had an indirect effect on customer satisfaction. It means that customers evaluate the service quality of employees and trust frontline employees when they observed employees helping other organizational members, orientated customer facilitation beyond the regulated role and showed positive attitudes for their organization. As a result, customers feel more satisfied.

Secondly, OCB had an indirect effect on positive word of mouth through mediation of service quality, satisfaction, and trust. Finally, consumer facilitation had the largest effect on consumer attitude among three dimensions of OCB-consumer facilitation, organization involvement, and sportsmanship.

We understood the relationship between frontline employee's OCB and customer

* Professor, College of Business, University of Ulsan.

** Doctoral Student, College of business, University of Ulsan.

attitudes, and the necessity of multidimensional approach in measuring employee's OCB from the customer's perspective.

Keywords: employee's OCB, extra-role behavior, customer perspective, customer attitudes, multidimensional approach.