

---

# 서비스산업 종사원의 사회적 교환관계 인식과 조직시민행동의 관계

## Relations between Perceived Social Exchange and Organizational Citizenship Behavior of Employees in Service Industry

---

김세리\*, 권문호\*\*  
경기대학교\*, 백석대학교\*\*

Se-Ri Kim(serijohn@chol.com)\*, Mun-Ho Kwon(dreamtour1969@hanmail.net)\*\*

---

### 요약

본 연구의 목적은 외식산업을 중심으로 한 서비스산업 종사원의 인식된 사회적 교환관계와 조직시민행동 간의 영향관계를 파악하여 서비스산업의 인적자원관리의 효율성을 제고하는데 있으며, 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 문헌적 연구와 구조모형분석을 이용한 실증적 연구를 함께 실시하였다.

본 연구에서 사회적 교환관계는 인식된 상사지원, 인식된 동료지원, 인식된 조직지원으로 구성하였고, 조직시민행동은 개인에 대한 조직시민행동과 조직에 대한 조직시민행동으로 구성하여 각 변수들 간의 영향관계를 파악하였으며, 이러한 분석결과를 바탕으로 서비스산업의 인적자원관리 방안을 제시하였다.

■ 중심어 : | 인식된 사회적 교환관계 | 조직시민행동 | 인적자원관리 |

### Abstract

This study aims to understand the relation between the perceived social exchange of employees in service industry, which is focused on food service industry, and the organizational citizenship behavior, and to consider the efficiency of human resources management in service industry.

To achieve the purpose of this study, a documentary study and an empirical study based on a structural equation model analysis were carried out.

In this study, the social exchange consist of perceived leader support, perceived coworker support, and perceived organization support. Also the organizational citizenship behavior consist of organizational citizenship behavior for individual and organizational citizenship behavior for organization. And then, the relation between the variables was found out.

Finally, based upon the results of analysis, this study was suggested for human resources management in service industry.

■ keyword : | Perceived Social Exchange | Organizational Citizenship Behavior | Human Resources Management |

---

## I. 서론

한국경제가 발전함에 따라 서비스산업 비중이 증가

하고 있다. 2002년 이후 일시적으로 하락했던 서비스업의 비중은 2005년부터 다시 증가하여 2007년에는 57.6%를 기록했다. 제조업의 비중은 1988년 30.7%를

최고점으로 하락 후 정체 상태이다. 한국의 서비스산업 비중은 지속적으로 증가하고 있지만 OECD 국가에 비해서는 낮은 수준이다[1].

그러나 서비스산업의 GDP 비중은 1990년 49.5%, 2000년 54.4%, 2006년 57.1%, 2007년 57.6%이며, 고용 비중은 1990년 54.8%, 2000년 61.2%, 2006년 66.0%, 2007년 66.76%로 나타나 고용 측면에서 서비스산업은 일자리 창출의 핵심적 역할을 수행하고 있으며, 우리 경제는 빠르게 서비스산업 중심 구조로 전환되면서 인적자원의 중요성이 강조되고 있다[2].

특히, 국내 서비스산업 중 인적자원에 대한 의존도가 높은 외식산업은 지난 2007년 말 외식업체수 75만개, 매출액 61조원, 종사원 155만명, 외식시장 규모 52조원이라는 수치에서 나타나듯이 외식산업은 경제적인 부가가치측면과 고용효과측면에서 비약적인 발전을 거듭하였으나, 질적인 면에서는 전문가의 부재로 인해 영세성을 면치 못하고 있는 것이 현실이다[3]. 따라서 외식산업의 외형 성장에 걸맞는 질적 성장을 이루기 위해서 이제 외식산업에서도 전문 인력의 육성만이 기업의 경쟁력이며 성공한 기업의 미래로 인식하고 있다.

외식산업은 음식과 서비스를 주 상품으로 구성하여 판매하고 있으며, 종사원에 의한 음식제공 및 기타 서비스제공은 고객만족과 직결되는 요소이기 때문에 종사원을 내부고객으로 인식하여 일선 종사원의 중요성을 강조하고 있는 실정이다. 또한, 고객들은 자신에게 제공되는 제품이나 서비스, 가격 혹은 품질의 수준의 인식에 있어 외식기업 종사원이 제공하는 서비스를 높은 비중으로 인식하며, 이를 통해 외식기업 전체를 평가하게 되기 때문에 일선 종사원의 중요성이 강조되고 있다.

일반적으로, 기존의 연구들은 외식산업의 조직성과의 향상을 통한 효율적인 인적자원관리 방안을 실증적으로 측정하기 위하여 이론적 개념으로서 직무특성, 리더십, 임파워먼트 등과 같은 선행변수들과 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등과 같은 결과변수들의 영향관계를 검증하는 연구가 주로 수행되었다. 이와 관련하여, 최근 기존의 연구와는 다른 조직시민행동이라는 개념의 연구를 통하여 조직성과를 측정하려는 연구가 활발히 진

행되고 있으며, 아울러 이러한 조직시민행동의 선행요인으로서 신뢰에 바탕을 둔 조직구성원의 사회적 교환관계의 인식에 대한 연구의 중요성이 점차 부각되고 있다.

따라서 본 연구는 서비스산업 중 종사원 비율이 높은 외식산업 종사원으로 한정하여 인적자원관리에 대한 새로운 인식과 함께 외식산업을 차별화할 수 있는 종사원의 질적 서비스의 향상을 제고하는데 있다[4]. 또한 외식산업 종사원의 조직시민행동에 영향을 미치는 사회적 교환관계에 대한 연구는 외식산업의 합리적인 인적자원관리 방안에 대한 기초를 제공한다는 점에서 매우 중요한 의미를 갖게 될 것이며, 외식산업 종사원들이 조직내부에서 인식할 수 있는 사회적 교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향관계를 분석하여 외식산업 종사원을 효율적으로 관리할 수 있는 시사적인 방안을 제시하고자 한다.

## II. 연구의 이론적 배경

### 1. 사회적 교환관계

사회적 교환관계는 '호의 및 감정적인 측면의 교환'이라는 점에서, 경제적 교환이 경제적인 요소를 강조하는 것과는 구분된다[5]. 이는 실제 조직환경에서 노동의 대가로 급여나 물질적인 대가를 제공하는 것 이외에 감정의 교류가 일어나고 있고 중요하다는 것을 의미한다.

연구자들이 이러한 교환관계에 주목하는 이유는 종업원이 어떤 행동을 왜 하는지에 대해 보다 잘 설명해 줄 수 있기 때문이다. 사회적 교환관계에 기반한 이론적 틀은 종업원이 직장에서 자유재량에 따라 수행하는 행동을 이해하는데 도움을 준다[6]. 반면에 경제적 교환의 경우에는 종업원이 조직으로부터 요구되는 행동만을 한다고 하여 종업원의 자유재량행동에 대한 설명을 못해주고 있다[7].

따라서 개인의 역할에서 규정된 범위를 넘어 자유재량에 따라 행하는 조직시민행동을 보다 잘 이해하기 위해서는 기존의 경제적 교환의 틀을 넘어 사회적 교환관계의 이론적 틀을 통해 살펴볼 필요가 있다.

이와 관련한 기존의 주요 연구들을 살펴보면, 우선

Konovsky & Pugh(1994)는 사회적 교환관계를 중간정도의 이론 모형(Middle range theory model)으로서 조직시민행동에 대해 적용시킨 연구에서, 사회적 교환관계 및 관계적 계약이 조직시민행동에 영향을 끼친다고 주장하였다[8].

이와 같이, 상사와의 교환관계(LMX : Leader Member Exchange)란 상사와 종업원 간의 관계의 질을 의미하며, 그 관계의 질이 향상됨에 따라 상사는 종업원의 도움에 대해 보답을 제공한다[9]. 또한 왜 종업원들이 상사에 대해 공식적인 계약관계의 의무이상의 보답을 하여야 할 의무를 느끼는지에 대해 설명해주며, 또 다른 연구는 종업원이 이러한 의무를 느끼는데 개인차가 난다고 보고하였다[10].

다만 상사와의 교환관계는 원래 상사가 자신에게 속한 집단(in-group)과 그렇지 않은 집단(out-group)을 구분하여 자신에게 속한 집단의 부하직원에게 얼마나 잘 해주느냐를 살펴보던 개념이었다[11]. 따라서 조직 내 사회적 교환관계의 맥락에서 종업원과 상사 간에 자연스럽게 싹트는 감정 및 호의의 교류를 살펴보는 개념으로는 적절하지 않은 점이 있다. 또한 사회적 교환의 방향만 조직, 동료, 상사로 구분되어지는 세 변수들 중에서 다른 두 방향을 지원 인식으로 살펴볼 수 있다면, 상사의 경우에도 그렇게 살펴볼 수 있을 것이기에 본 연구에서는 상사와의 교환관계 대신에 '인식된 상사 지원'으로 살펴보기로 하였다. 인식된 상사 지원(PLS : Perceived Leader Support)이란 '종업원의 측면에서 상사가 행한 지원의 인식'을 나타낸 것이다[12].

인식된 조직 지원(POS : Perceived Organization Support)이란 조직과 종업원 간의 관계의 질을 의미한다[13]. 조직구성원 개개인들은 그들의 조직지원 인식이 높을 경우에 조직에 보답해야 한다는 의무를 더 느끼게 되며, 인식된 조직지원은 직무책임, 몰입뿐만 아니라 조직시민행동과 긍정적으로 관련되어 있다[14].

하지만, 사회적 교환관계를 설명하는데 있어서는 조직, 상사와의 관계 이외에 동료와의 관계 역시 고려되어야 할 것이다. 왜냐하면 회사에서 어떤 종업원에게 지원을 해주고 상사가 그를 총애했다고 하여도 그 종업원이 부서에서 소외당하는 등 주변 동료들과 원활한 사

회적 교환관계를 지니지 못한다면, 그가 제대로 조직시민행동을 수행할 수 있을 것인가에 대해서는 회의적으로 볼 수밖에 없을 것이기 때문이다. 특히 종업원이 소외의 감정을 느끼는 근원인 동료들 개인에 대해서 조직시민행동을 수행하리라고 기대하기는 힘들 것이다.

이러한 동료의 효과에 대한 기존의 연구결과는 다음과 같다. 종업원의 조직시민행동을 설명하는데 있어서 동료의 효과가 끼치는 영향에 대해 살펴볼 필요성을 제기하는 연구들이 최근에 있었다[15][16].

본 연구에서는 사회적 교환관계를 인식된 상사지원, 인식된 동료지원, 인식된 조직지원의 세 차원으로 나누어 살펴보고자 한다.

## 2. 조직시민행동

Katz(1964)는 조직을 유지하기 위해서는 미리 정해진 역할 내의 행동뿐만 아니라 역할 외의 행동이 필수 불가결한 행동이라고 지적하였다[17].

이러한 역할 외의 행동 가운데서도 조직시민행동(OCB : Organization Citizenship Behavior)은 개인이 스스로 결정하여 행동한 것으로, 조직의 공식적 혹은 직접적인 보상체계에 의해 인식되지 않은 직무행동으로 정의된다[18]. 또한 Moorman & Blakely(1995)는 조직시민행동은 비록 조직에 혜택을 주는 행동이라 하더라도, 핵심적인 직무 영역에는 포함되지 않는 행동이라고 하여 역할내 행동을 충실하게 수행하는 것과는 구분하였다[19].

조직시민행동을 구성하고 있는 차원에 대해서는 다음과 같이 제시되어 왔다. Katz(1964)는 창조적이고 자발적인 행동(innovative and spontaneous behavior)의 개념의 영역으로 타인과의 협동, 조직 보호, 건설적 생각, 자기 훈련, 기업에 대한 호의적인 태도 유지 등을 들었고[20], 이는 조직시민행동에 관한 후속 연구들에서 제시된 차원들의 근원이 되었다[21].

또한, Organ(1988)은 조직시민행동의 다섯 가지 차원으로, 조직 내의 일과 관련해 타인에게 도움을 주는 이타성, 공식적으로 요구되는 범위를 넘어서 조직에 바람직한 행동을 하는 양심성, 결과에 승복하는 스포츠맨십, 타인과의 충돌을 미리 방지하려 하는 예의성, 조직생활

에 요구되는 각종 행사에 관심을 지니고 참가하는 공공선 등을 제시하였다[22].

그러나, Organ(1988)이 제시한 5가지 차원이 많이 사용되기는 하지만, 이러한 다차원 구분에 대한 문제점도 제기되고 있다. Podsakoff.(2000)의 연구에서는 조직시민행동의 제 차원을 규명하는데 위에 제시된 기준 말고도 여러 종류의 구분이 있었고[23], 최근 국내 연구에서는 한국적 특성에 맞는 차원이 추가되기도 하는 등 조직시민행동의 다차원 구분은 혼재상을 보여 왔다.

여기서 조직시민행동의 분야를 연구하는데 보다 간결하면서도 구분이 명확한 기준의 필요성이 제기된다. 이러한 구분 기준 중 하나로 특성 개인에 관한 조직시민행동 차원과 직접 조직에 혜택을 주는 조직시민행동 차원으로 나뉘어 살펴보는 것을 들 수 있다. Smith, Organ, and Near(1983)는 조직시민행동의 차원에 대한 실증연구를 했을 때 '적어도' 이타성 혹은 특정한 타인을 돕는 행동의 차원과 일반적인 순응성 혹은 비교적 특정 개인과 관련이 없는 형태의 양심적인 시민행동의 차원 등 두 차원은 분명히 드러난다고 하였다[24].

이러한 맥락에서 Williams & Anderson(1991)은 특정한 개인에 혜택을 주고 간접적으로 조직에 혜택을 주는 개인에 대한 조직시민행동(OCBI : OCB for Individual)과 조직에 혜택을 주는데 초점이 맞추어진 조직에 대한 조직시민행동(OCBO : OCB for Organization)으로 분류하는 기준을 제시하였다[25]. 전자의 경우에는 Organ(1988)의 차원 중 양심성 및 예의성과 유사하고, 후자의 경우에는 스포츠맨십, 공공선, 성실성과 유사한 것으로 드러났다[26]. 또한 전자의 예로서 일을 하려 갈 수 없을 때 미리 연락을 해주는 행동, 질서를 유지하기 위해 조직 내의 비공식적인 규칙도 지키는 행동 등이 제시되었고, 후자의 예로서는 결석한 동료들 도와주는 행동, 다른 종업원에게 개인적인 관심을 보이는 행동 등이 제시되었다[27].

본 연구에서는 조직시민행동을 개인에 대한 조직시민행동과 조직에 대한 조직시민행동의 두 차원으로 나누어 살펴보고자 한다.

### 3. 사회적 교환관계와 조직시민행동의 관계

사회적 교환관계와 조직시민행동과의 관계는 주로 상사와 조직을 대상으로 하여 이루어졌으나[28][29], 최근에는 동료와의 관계가 미치는 영향에도 관심이 모아지고 있다[30][31].

따라서 본 연구에서는 상사, 조직, 동료를 대상으로 하는 사회적 교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향을 다루고자 한다.

우선, 인식된 상사지원(PLS)은 상사로부터 받는 지원에 대해 종업원이 인식하는 정도를 나타낸 개념이다[32]. 따라서 상사로부터 지원받다고 인식하는 경우에 종업원은 상사의 지원에 대해 고마움을 느끼고 이에 보답하려 할 것이다. 따라서 종업원은 인식된 상사의 지원이 높아질수록 공식적으로 요구되는 범위 이상의 행동을 하여서라도 상사에게 보답하려 할 것이다. Masterson(2000), Wayne(1997)의 선행연구들에서는 인식된 상사의 지원 대신에 상사와 구성원의 교환관계를 변인으로 선택하였지만, 상사와의 호혜적인 교환관계를 인식하고 이에 보답하기 위해 자신의 정해진 직무 범위를 넘어서까지 행동하려 한다는 설명은 같았다[33][34].

다만 이러한 행동은 어디까지나 조직에 혜택이 되어야 하며, 또한 조직시민행동의 대상이 되는 상사도 기본적으로 자연인으로서 조직구성원의 일원이므로, 종사원이 상사에 대한 보답으로 행하는 역할의 행동은 결국 특정한 개인에 대하여 행하는 조직시민행동으로 귀결될 것이다.

인식된 동료지원(PCS)은 동료로부터 받는 지원에 대해 종사원이 지니는 인식이다. 따라서 인식된 동료지원이 높을 경우, 즉 종사원이 그의 동료가 그에게 해주는 지원정도가 높다고 여길 때, 동료에게 보답하기 위해 종사원은 공식적으로 요구되는 범위 이상의 행동을 할 것이라고 주장하였다[35].

이러한 선행연구의 결과는 동료도 결국 조직구성원 개개인이므로, 종사원이 동료에 대한 보답으로 행하는 역할의 행동은 결국 동료에 대하여 행하는 조직시민행동으로 귀결될 것이라는 데서 합당하다. 이는 종사원의 조직시민행동을 설명하는데 있어 동료의 효과에 대해 강조한 연구 등에서도 나타난다[36][37].

한편, 인식된 조직지원(POS)은 조직으로부터 받는 지원에 대해 종사원이 지니는 인식이며, 종사원의 조직 지원의 인식이 높을수록 종사원의 조직시민행동 수행도는 높아진다는 연구결과를 보였다[38].

### III. 연구설계

#### 1. 연구모형 구축

본 연구는 서비스산업 종사원의 인식된 사회적 교환관계와 조직시민행동의 관계를 실증분석하기 위한 목적을 가지고, 그들 사이의 관계 경로를 단순화·도식화하여 이론적 연구모형을 구축하였다.

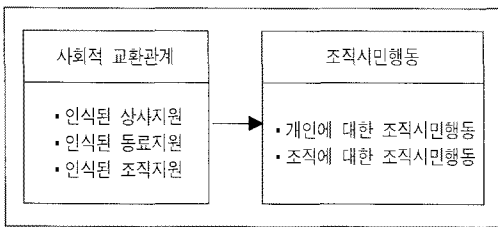


그림 1. 연구모형

본 연구의 이론적 연구모형은 서비스산업 종사원의 사회적 교환관계에 해당하는 인식된 상사지원, 인식된 조직지원, 인식된 동료지원의 외생변수 3개와 조직시민행동에 해당하는 개인에 대한 조직시민행동, 조직에 대한 조직시민행동의 내생변수 2개로 각각 구성하였다.

#### 2. 가설 설정

본 연구의 실증분석을 수행하기에 앞서 논의된 이론적 연구를 바탕으로 연구모형을 설정하였으며, 연구모형을 바탕으로 실증연구에서 검증해야 할 연구가설을 설정하였다. 그러나 본 연구에서 검증하고자 하는 구성개념들이 서비스산업과 관련한 학문적인 연구분야에서 부족한 상황이다. 그러므로 본 연구에서는 기존의 연구를 바탕으로 준용하여 가설을 설정하였다.

H1 : 서비스산업 종사원의 인식된 상사지원은 조직 시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2 : 서비스산업 종사원의 인식된 동료지원은 조직 시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3 : 서비스산업 종사원의 인식된 상사지원은 조직 시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 3. 조사설계

본 연구의 조사목적은 서비스산업 종사원의 사회적 교환관계 인식과 조직시민행동 간의 구체적인 인과관계를 파악하며, 분석결과를 바탕으로 연구모형의 구조적 적합성을 검증하고 서비스산업 종사원의 관리에 있어서 시사점과 효율적인 방안을 제시하기 위한 것이다.

본 연구의 조사대상은 모집단을 서비스산업 중 특히 인적자원에 대한 의존도가 높은 외식산업의 종사원으로 선정하였고, 그 중 수도권에서 영업활동중인 기업형 외식업체로서 점포규모가 중대형이며 다점포를 전개하고 있는 패밀리 레스토랑과 다이닝 레스토랑 업체의 종사자를 표본으로 한정하여 조사하였다. 또한 조리사, 홀서버, 사무·관리직 등 모든 직무 영역에 걸쳐서 조사하였으며, 표본추출 방법은 판단표본추출이라는 비확률표본추출 방식을 사용하여 측정하였다.

조사방법은 자기기입식 설문조사 방법을 이용하였으며, 설문지는 총 280부를 배포하였고 그 가운데 258부를 회수하여 불성실한 응답을 한 설문지와 부분적인 무응답이 있는 31부를 제외한 총 227부를 유효표본으로 채택하여 최종분석에 활용하였다.

수집된 자료는 데이터 코딩(data coding) 과정과 데이터 크리닝(data cleaning) 과정을 거쳐, SPSS 15.0 for Windows와 AMOS 7.0 통계 프로그램을 이용하여 분석하였으며, 자료분석은 기술적 통계, 다변량 통계분석, 구조방정식모형을 활용하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 조사대상자의 일반적 특성

표 1. 조사대상자의 인구통계학적 특성

구분	내용	빈도(명)	비율(%)
성별	남자	94	41.4
	여자	133	58.6

연령	20대	157	69.2
	30대	48	21.1
	40대 이상	22	9.7
결혼여부	미혼	182	80.2
	기혼	45	19.8
학력	고졸 이하	26	11.5
	전문대 재졸	143	63.0
	대학 재졸	45	19.8
	대학원 재졸	13	5.7
현직급	사원	141	62.1
	주임(캡턴)급	47	20.7
	대리(매니저)급	25	11.0
	과장(점장)급 이상	14	6.2
근무부서	조리부(주방)	74	32.6
	영업부(홀서빙)	138	60.8
	사무관리부	15	6.6
월소득	100만원 미만	19	8.4
	100만원 이상 - 150만원 미만	158	69.6
	150만원 이상 - 200만원 미만	35	15.4
	200만원 이상	15	6.6
근무기간	6개월 미만	57	25.1
	6개월 이상 - 1년 미만	88	38.8
	1년 이상 - 3년 미만	62	27.3
	3년 이상	20	8.8

조사대상자의 인구통계학적 특성은 위와 같다.

## 2. 측정척도의 평가

### 2.1 신뢰성 검증

본 연구의 측정항목 신뢰성 검증에서는 cronbach's  $\alpha$  계수를 이용한 신뢰도 분석방법을 사용하였다.

우선, 외식산업 종사원의 사회적 교환관계에 대한 측정항목의 신뢰도로서, 인식된 상사지원에 대한 측정항목의 신뢰도는 0.892, 표준화 신뢰도는 0.893으로 높게 나타났고, 인식된 동료지원에 대한 측정항목의 신뢰도는 0.894, 표준화 신뢰도는 0.895로 높게 나타났으며, 인식된 조직지원에 대한 측정항목의 신뢰도는 0.918, 표준화 신뢰도는 0.920으로 높게 나타났다.

표 2. 사회적 교환관계에 대한 신뢰도 검증 결과

항목	평균	표준 편차	수정전 전항목 상관계수	항목 제거시 알파계수	전체 신뢰도	
인식된 상사 지원	PLS 1	3.302	0.740	0.605	0.885	전체 신뢰도 = 0.892
	PLS 2	3.469	0.810	0.619	0.884	
	PLS 3	3.447	0.747	0.742	0.870	
	PLS 4	3.778	0.865	0.690	0.876	표준화 알파계수 = 0.893
	PLS 5	3.492	0.912	0.736	0.870	
	PLS 6	3.508	0.811	0.746	0.869	

인식된 동료 지원	PLS 7	3.521	0.744	0.696	0.875	전체 신뢰도 = 0.894 표준화 알파계수 = 0.895
	PCS 1	3.781	0.799	0.619	0.885	
	PCS 2	3.553	0.959	0.713	0.877	
	PCS 3	3.711	0.947	0.601	0.887	
	PCS 4	3.460	0.826	0.601	0.886	
인식된 조직 지원	POS 1	3.437	0.862	0.689	0.916	전체 신뢰도 = 0.918 표준화 알파계수 = 0.920
	POS 2	3.405	0.813	0.667	0.917	
	POS 3	3.401	0.943	0.627	0.919	
	POS 4	3.280	0.848	0.645	0.918	
	POS 5	3.463	0.826	0.692	0.916	
	POS 6	3.360	0.803	0.649	0.918	

다음으로, 서비스산업의 조직시민행동에 대한 측정항목의 신뢰도로서, 개인에 대한 조직시민행동에 대한 측정항목의 신뢰도는 0.838, 표준화 신뢰도는 0.839로 높게 나타났고, 조직에 대한 조직시민행동에 대한 측정항목의 신뢰도는 0.872, 표준화 신뢰도는 0.872로 높게 나타났다.

표 3. 조직시민행동에 대한 신뢰도 검증 결과

항목	평균	표준 편차	수정전 전항목 상관계수	항목 제거시 알파계수	전체 신뢰도	
개인에 대한 조직 시민 행동	OCBI 1	3.560	0.862	0.5206	0.8257	전체 신뢰도 = 0.838 표준화 알파계수 = 0.839
	OCBI 2	3.897	0.915	0.6756	0.8021	
	OCBI 3	3.926	0.955	0.6712	0.8022	
	OCBI 4	3.626	0.964	0.5753	0.8180	
	OCBI 5	3.391	0.904	0.6426	0.8074	
	OCBI 6	3.054	0.910	0.4047	0.8430	
	OCBI 7	3.564	0.966	0.6392	0.8075	
조직에 대한 조직 시민 행동	OCBO 1	3.666	0.773	0.478	0.871	전체 신뢰도 = 0.872 표준화 알파계수 = 0.872
	OCBO 2	3.283	0.904	0.538	0.866	
	OCBO 3	3.389	0.7994	0.443	0.874	
	OCBO 4	3.852	0.814	0.774	0.840	
	OCBO 5	3.762	0.877	0.706	0.847	
	OCBO 6	3.968	0.811	0.715	0.847	
	OCBO 7	3.730	0.9661	0.664	0.852	

### 2.2 타당성 검증

본 연구의 측정의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다.

우선, 서비스산업 종사원의 사회적 교환관계의 구성요소인 인식된 상사지원 7문항, 인식된 동료지원 5문항, 인식된 조직지원 6문항 등 총 21문항에 대한 탐색적 요인분석 결과 요인적재값과 공통성이 모두 기준치 이상

으로 나타나 측정변수의 제거 없이 모든 측정변수를 사용하여 분석을 실시하였다.

표 4. 사회적 교환관계에 대한 탐색적 요인분석 결과

측정변수	PLS(공통성)	POS(공통성)	PCS(공통성)	
인식된 상사 지원	PLS 1	0.667(0.531)	0.237	0.172
	PLS 2	0.748(0.601)	0.188	8.315E-02
	PLS 3	0.665(0.692)	0.333	0.372
	PLS 4	0.665(0.599)	0.157	0.364
	PLS 5	0.732(0.681)	8.471E-02	0.372
	PLS 6	0.716(0.676)	0.189	0.357
	PLS 7	0.638(0.600)	0.253	0.359
인식된 동료 지원	PCS 1	0.239	0.800(0.763)	0.256
	PCS 2	0.257	0.814(0.773)	0.212
	PCS 3	0.218	0.842(0.793)	0.192
	PCS 4	0.143	0.878(0.820)	0.170
	PCS 5	0.169	0.786(0.659)	0.112
인식된 조직 지원	POS 1	0.267	0.210	0.738(0.660)
	POS 2	0.248	0.177	0.738(0.637)
	POS 3	0.184	0.117	0.777(0.651)
	POS 4	0.242	.161	0.724(0.609)
	POS 5	0.286	0.297	0.686(0.640)
	POS 6	0.334	0.141	0.646(0.549)
아이겐 값	8.556	2.130	1.247	
설명된 분산	47.536	11.832	6.930	

KMO(Kaiser-Meyer-Okin) 측도 : 0.919,  
Bartlett 구형성 검증 : 3750.194(p=0.000)  
설명된 총분산 : 66.298(66.3%의 설명력)

표 5. 조직시민행동에 대한 탐색적 요인분석 결과

측정변수	OCBI(공통성)	OCBO(공통성)	
개인에 대한 조직 시민 행동	OCBI 1	0.666(0.453)	9.402E-02
	OCBI 2	0.826(0.684)	4.731E-02
	OCBI 3	0.827(0.686)	-4.317E-02
	OCBI 4	0.685(0.484)	0.120
	OCBI 5	0.652(0.489)	0.253
	OCBI 6	0.747(0.570)	0.107
	OCBI 7	0.613(0.423)	0.149
조직에 대한 조직 시민 행동	OCBO 1	0.214	0.616(0.425)
	OCBO 2	0.191	0.642(0.449)
	OCBO 3	-1.942E-02	0.714(0.510)
	OCBO 4	-9.020E-02	0.704(0.503)
	OCBO 5	0.279	0.629(0.474)
	OCBO 6	0.166	0.730(0.560)
	OCBO 7	9.642E-02	0.736(0.551)
아이겐 값	6.655	2.489	
설명된 분산	33.249	17.777	

KMO(Kaiser-Meyer-Okin) 측도 : 0.863,  
Bartlett 구형성 검증 : 1182.838(p=0.000)  
설명된 총분산 : 51.026(51.0%의 설명력)

다음으로, 서비스산업 종사원의 조직시민행동의 구성요소인 개인에 대한 조직시민행동 7문항, 조직에 대한 조직시민행동 7문항 등 14문항에 대한 탐색적 요인

분석 결과 요인적재값과 공통성이 모두 기준치 이상으로 나타나 측정변수의 제거 없이 모든 측정변수를 사용하여 분석을 실시하였다.

### 3. 연구모형의 분석

#### 3.1 상관관계분석

본 연구의 이론적 연구모형을 실증적으로 분석하기 위한 공분산구조분석을 실시하기 전에 연구하고자 하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위하여 상관관계분석을 실시하였는데, 본 연구에서는 측정변수들간의 관련성을 분석하기 위하여 변수 사이의 상관 또는 공분산의 계산에 의해 가장 폭넓게 사용되는 피어슨 상관계수를 사용하여 분석하였다.

표 6. 측정변수들 간의 상관관계 분석 결과

구분	PLS	PCS	POS	OCBI	OCBO	
PLS	Pearson계수	1.000	0.364**	0.398**	0.469**	0.315**
	P-Value		0.000	0.000	0.000	0.000
PCS	Pearson계수	0.364**	1.000	0.456**	0.482**	0.540**
	P-Value	0.000		0.000	0.000	0.000
POS	Pearson계수	0.398**	0.456**	1.000	0.476**	0.487**
	P-Value	0.000	0.000		0.000	0.000
OCBI	Pearson계수	0.469**	0.482**	0.476**	1.000	0.535c
	P-Value	0.000	0.000	0.000		0.000
OCBO	Pearson계수	0.315**	0.540**	0.487**	0.535**	1.000
	P-Value	0.000	0.000	0.000	0.000	

\*\* 상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의함.

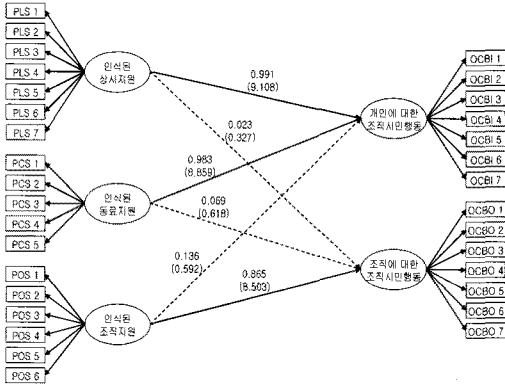
#### 3.2 구조모형 검증

최초구조모형의 검증과정에서 기각된 경로관계를 기각비(C.R.)가 낮은 순서대로 차례로 삭제해 가면서 기각된 경로관계가 나오지 않을 때까지 AMOS 프로그램을 실행하여 다음과 같은 최종구조모형의 결과를 얻을 수 있었다.

표 7. 구조모형의 적합도 지수 결과

모델	GFI	AGFI	PNFI	RMR	RMSEA
Default Model	0.911	0.910	0.701	0.052	0.077
Saturated Model	1.000				
Independence Model	0.338	0.306	0.000	0.211	0.199

카이 스퀘어(Chi-square)=504.473  
자유도(Degrees of freedom)=197  
유의수준(Probability level)=0.000



주: 그림 안의 수치는 표준화 경로계수이며, ()안의 수치는 기각비임.  
그림 2. 최종구조모형

4. 가설검증

본 연구에서는 제안된 연구모형에 기초하여 서비스산업 종사원의 사회적 교환관계와 조직시민행동의 구성개념간 인과관계에 따라 설정된 가설을 차례로 검증하였는데, 가설검증은 최구조모형과 최종구조모형에 대한 경로계수를 통하여 검증하였다. 본 연구에서는 신뢰수준 95%의 임계치(p<0.05)의 기각비(C.R.)인 1.96의 수준의 가설의 기각 여부를 검증하였다.

4.1 가설 1의 검증

가설 1은 서비스산업 종사원의 인식된 상사지원이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이다.

표 8. 가설 1의 검증 결과

관계	표준화 경로계수	표준 오차	기각비	유의 확률	검증 결과
인식된 상사지원 → 개인에 대한 조직시민행동	0.991	0.165	9.108	0.000	채택
인식된 상사지원 → 조직에 대한 조직시민행동	0.023	0.081	0.327	0.743	기각

서비스산업 종사원의 인식된 상사지원이 조직시민행동에 미치는 영향의 정도는 인식된 상사지원이 개인에 대한 조직시민행동에 0.991(C.R.:9.108/p<0.000), 조직에 대한 조직시민행동에 0.023(C.R.:0.327/p>0.743)로 각각 나타남으로써 인식된 상사지원이 개인에 대한 조직시민행동에는 긍정적인 영향을 미치지만 조직에 대한 조

직시민행동에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

4.2 가설 2의 검증

가설 2는 서비스산업 종사원의 인식된 동료지원이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이다.

표 9. 가설 2의 검증 결과

관계	표준화 경로계수	표준 오차	기각비	유의 확률	검증 결과
인식된 동료지원 → 개인에 대한 조직시민행동	0.983	0.173	8.859	0.000	채택
인식된 동료지원 → 조직에 대한 조직시민행동	0.069	0.126	0.618	0.537	기각

서비스산업 종사원의 인식된 동료지원이 조직시민행동에 미치는 영향의 정도는 인식된 동료지원이 개인에 대한 조직시민행동에 0.983(C.R.:8.859/p<0.000), 조직에 대한 조직시민행동에 0.069(C.R.:0.618/p>0.537)로 각각 나타남으로써 인식된 동료지원이 개인에 대한 조직시민행동에는 긍정적인 영향을 미치지만, 조직에 대한 조직시민행동에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

4.3 가설 3의 검증

가설 3은 서비스산업 종사원의 인식된 조직지원이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이다.

표 10. 가설 3의 검증 결과

관계	표준화 경로계수	표준 오차	기각비	유의 확률	검증 결과
인식된 조직지원 → 개인에 대한 조직시민행동	0.136	0.258	0.592	0.554	기각
인식된 조직지원 → 조직에 대한 조직시민행동	0.865	0.127	8.503	0.000	채택

서비스산업 종사원의 인식된 조직지원이 조직시민행동에 미치는 영향의 정도는 인식된 조직지원이 개인에 대한 조직시민행동에 0.136(C.R.:0.592/p>0.554), 조직에 대한 조직시민행동에 0.865(C.R.:8.503/p<0.000)로 각각 나타남으로써 인식된 조직지원이 조직에 대한 조직시



민행동에는 긍정적인 영향을 미치지 않지만 개인에 대한 조직시민행동에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

## V. 결론

본 연구는 서비스산업 종사원들이 직무를 수행하는 과정에서 인식할 수 있는 사회적 교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향관계를 분석하여 서비스산업 종사원을 효율적으로 관리할 수 있는 시사적인 방안을 제시하고자 하였다.

본 연구의 실증분석 결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 서비스산업 종사원의 사회적 교환관계와 조직시민행동 간의 영향관계를 측정하기 위해 선행연구의 해 도출된 측정변수들을 신뢰도 분석과 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 이를 바탕으로 확인적 요인분석을 실시한 결과 타당성과 적합성이 있는 것으로 입증되었다. 따라서 본 연구에서 사용된 측정변수들은 향후의 연구에서도 측정변수로 사용될 수 있음을 시사하고 있다.

둘째, 서비스산업 종사원의 사회적 교환관계 인식이 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보면 다음과 같다.

우선, 서비스산업 종사원의 인식된 상사지원이 조직시민행동에 미치는 영향에서는 인식된 상사지원이 개인에 대한 조직시민행동에는 긍정적인 영향을 미치지 않지만 조직에 대한 조직시민행동에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

다음으로, 서비스산업 종사원의 인식된 동료지원이 조직시민행동에 미치는 영향에서는 인식된 동료지원이 개인에 대한 조직시민행동에는 긍정적인 영향을 미치지 않지만, 조직에 대한 조직시민행동에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

마지막으로, 서비스산업 종사원의 인식된 조직지원이 조직시민행동에 미치는 영향에서는 인식된 조직지원이 조직에 대한 조직시민행동에는 긍정적인 영향을 미치지 않지만 개인에 대한 조직시민행동에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

셋째, 본 연구의 실증분석 결과를 바탕으로 시사점을

제시하면 다음과 같다.

본 연구에서 나타난 실증분석 결과를 보면, 서비스산업 종사원은 사회적 교환관계를 인식하는데 있어 유형을 구분하여 인식하고 있고, 또 이는 조직시민행동과의 영향관계에 있어 각각 다른 차원으로 구분하여 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 인적자원 관리에 있어 구분되는 방안이 필요하다는 점을 시사하는 것이라 할 수 있다.

이는 종사원의 입장에서 상사나 동료 직원은 결국 조직구성원이란 특정한 개인 혹은 개인들의 집합으로 여겨지는 반면에 조직은 특정한 구성원이라는 인격과는 다른 보다 추상적이고 물인격적인 법인격으로 여겨지기 때문이라고 판단된다.

특히 최근의 경쟁적인 조직문화에 있어 상사의 입장에서 지원한다 하더라도, 반드시 동료와의 관계를 충분히 고려하는 것이 필요하며, 종사원의 입장에서 상사의 지원과 조직의 지원의 차원을 동일하게 인식하느냐, 구분하여 인식하느냐에 따라 종사원의 조직시민행동에는 서로 다른 영향을 미치게 되므로 이에 대한 주의를 기울일 필요가 있다고 할 것이다.

그러나 본 연구는 이러한 연구성과에도 불구하고, 서비스산업 종사원의 사회적 교환관계의 인식, 조직시민행동의 구성요소와 측정항목의 도출에 있어서 다양한 요소와 측정변수들이 수렴되지 못했으며, 우리나라의 서비스산업의 현실상 본 연구를 서비스산업 전체에 적용시키지 못하는 한계를 가지고 있다.

향후에는 서비스산업의 종사원의 효율적인 관리를 위하여 다양한 측정변수를 적용시킨 연구가 이루어져야 할 것으로 사료되며, 또한, 서비스산업 종사원의 다양한 직무환경을 고려한 이론을 적용시킨 후속 연구가 이루어져야 할 것으로 사료된다.

## 참고 문헌

- [1] 삼성경제연구소, “서비스산업의 생산성 국제비교”, SERI 경제 포커스, 제187호, pp.1-23, 2008.
- [2] 기획재정부, 서비스산업 선진화 방안 보도 별첨자

- 료, p.1, 2008.
- [3] 월간식당, *업계 전문가가 말하는 2008년 외식산업 전망: 위기 속에서 기회를 잡는다!*, 월간식당, 2008(1).
- [4] 진양호, 전진화, "패밀리 레스토랑 인적자원의 효율적인 관리방안에 관한 연구", *한국조리학회지*, 제8권, 제2호, p.2, 2002.
- [5] P. M. Blau, *Exchange and power in social life*, New York: Wiley, 1964.
- [6] J. A. M. Coyle-Shapiro, "A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior," *J. of Organizational Behavior*, Vol.23, No.8, pp.927-946, 2002.
- [7] S. Williams, R. Pitre, and M. Zainuba, "Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment," *J. of Social Psychology*, 142, pp.33-44, 2002.
- [8] M. A. Konovsky and S. D. Pugh, "Citizenship behavior and social exchange," *Academy of Management J.* 37, pp.656-669, 1994.
- [9] G. B. Graen and T. A. Scandura, "Toward a psychology of dyadic organizing," *Research in Organizational Behavior*, 9, pp.175-208, 1987.
- [10] R. P. Settoon, N. Bennett, and R. C. Liden, "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity," *J. of Applied Psychology*, Vol.81, No.3, pp.219-227, 1996.
- [11] R. C. Liden, R. T. Sparrowe, and S. J. Wayne, "Leader-member exchange theory: The past and potential for the future," *Research in personnel and human resource management*, Vol.15, pp.47-120, 1997.
- [12] T. M. Amabile, E. A. Schatzel, G. B. Moneta, and S. J. Kramer, "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support," *Leadership Quarterly*, Vol.15, No.1, pp.5-32, 2004.
- [13] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa, "Perceived organizational support," *J. of Applied Psychology*, Vol.71, pp.500-507, 1986.
- [14] R. P. Settoon, N. Bennett, and R. C. Liden, "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity," *J. of Applied Psychology*, Vol.81, No.3, pp.219-227, 1996.
- [15] M. S. Love, G. Macy, and T. W. Dougherty, "Barnard's cooperative systems and the power of the coworker effect," *International J. of Organizational Theory and Behavior*, Vol.4, No.3-4, pp.389-415, 2001.
- [16] W. H. Bommer, E. W. Miles, and S. L. Grover, "Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship," *J. of Organizational Behavior*, Vol.24, No.2, pp.181-196, 2003.
- [17] D. Katz, "The motivation bases of organizational behavior," *Behavioral Science*, Vol.9, pp.131-133, 1964.
- [18] D. W. Organ, "The motivational basis of organizational citizenship behavior," *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, pp.43-72, 1990.
- [19] R. H. Moorman and G. L. Blakely, "Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior," *J. of Organizational Behavior*, Vol.16, No.2, pp.127-142, 1995.
- [20] D. Katz, "The motivation bases of organizational behavior," *Behavioral Science*, Vol.9, pp.131-133, 1964.
- [21] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bacharach, "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research," *J. of Management*, Vol.26,

- No.3, pp.513-563, 2000.
- [22] D. W. Organ, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [23] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bacharach, "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research," *J. of Management*, Vol.26, No.3, pp.513-563, 2000.
- [24] C. A. Smith, D. W. Organ, and J. P. Near, "Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents," *J. of Applied Psychology*, Vol.68, pp.653-663, 1983.
- [25] L. J. Williams and S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior," *J. of Management*, Vol.17, pp.601-617, 1991.
- [26] J. A. Lepine, A. Erez, and D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis," *J. of Applied Psychology*, Vol.87, No.1, pp.52-65, 2002.
- [27] L. J. Williams and S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior," *J. of Management*, Vol.17, pp.601-617, 1991.
- [28] S. S. Masterson, K. Lewis, B. M. Goldman, and M. S. Taylor, "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships," *Academy of Management J.*, Vol.43, No.4, pp.738-748, 2000.
- [29] D. E. Rupp and R. Cropanzano, "The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.89, No.1, pp.925-946, 2002.
- [30] K. M. Sherony and S. G. Green, "Coworker exchange: Relationship between coworkers, leader-member exchange, and attitudes," *J. of Applied Psychology*, Vol.87, No.3, pp.542-548, 2002.
- [31] D. Ladd and R. A. Henry, "Helping coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness," *J. of Applied Social Psychology*, Vol.30, No.10, pp.2028-2049, 2000.
- [32] T. M. Amabile, E. A. Schatzel, G. B. Moneta, and S. J. Kramer, "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support," *Leadership Quarterly*, Vol.15, No.1, pp.5-32, 2004.
- [33] S. S. Masterson, K. Lewis, B. M. Goldman, and M. S. Taylor, "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships," *Academy of Management J.*, Vol.43, No.4, pp.738-748, 2000.
- [34] S. J. Wayne, L. M. Shore, and R. C. Liden, "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective," *Academy of Management J.*, Vol.40, No.1, pp.82-111, 1997.
- [35] D. Ladd and R. A. Henry, "Helping coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness," *J. of Applied Social Psychology*, Vol.30, No.10, pp.2028-2049, 2000.
- [36] M. S. Love, G. Macy, and T. W. Dougherty, "Barnard's cooperative systems and the power of the coworker effect," *International J. of Organizational Theory and Behavior*, Vol.4, No.3-4, pp.389-415, 2001.

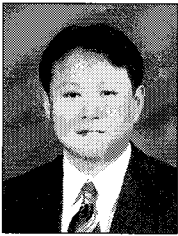
[37] W. H. Bommer, E. W. Miles, and S. L. Grover, "Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship," J. of Organizational Behavior, Vol.24, No.2, pp.181-196, 2003.

[38] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa, "Perceived organizational support," J. of Applied Psychology, Vol.71, pp.500-507, 1986.

### 저자 소개

김 세 리(Se-Ri Kim)

정회원



- 2001년 2월 : 경기대학교 대학원 관광경영학과(관광학석사)
- 2006년 2월 : 경기대학교 대학원 관광경영학과(관광학박사)
- 2007년 9월 ~ 현재 : 재능대학 관광경영과, 오산대학 경영계열 외래강사

• 2008년 3월 ~ 현재 : 경기대학교 관광학부 외래강사  
<관심분야> : 외식산업 경영, 마케팅, 창업, 프랜차이즈

권 문 호(Mun-Ho Kwon)

정회원



- 1996년 2월 : 경주대학교 관광경영학과(경영학사)
- 1998년 2월 : 경기대학교 대학원 관광경영학과(경영학석사)
- 2005년 2월 : 경기대학교 대학원 관광경영학과(관광학박사)

• 2007년 3월 ~ 현재 : 백석대학교 관광학부 외래강사  
<관심분야> : 여행사경영, 관광마케팅, 관광서비스