

# TQM이 서비스 접점 종업원의 태도와 서비스 수행에 미치는 영향 : 의료서비스산업을 대상으로\*

주 기 중\*\*

## The Effect of Total Quality Management on Service Encounter Employees' Attitude and Service Performance

Ki-Jung Ju\*\*

### ■ Abstract ■

Service Encounter employees play a crucial role in service delivery and building relationships with customers and their attitudes and behaviors towards customers determine customers' perceived service quality and satisfaction. Past research indicates that TQM managerial practices are a critical determinant of employee's attitude and performance in the workplace. Therefore, this study investigates a model examining the relationship among TQM, employees' attitude and service performance in a hospital. Our measurement results were acceptable in terms of reliability and validity. The statistical testing shows significance on the positive relationship in the sequential order of TQM, employee's attitude and service performance. In conclusion, the theoretical and practical implications of this study were discussed, along with its limitations.

Keywords : TQM, Employee's Attitude, Service Performance, Service Behavior, Service Recovery

논문접수일 : 2011년 12월 05일    논문수정일 : 2012년 01월 18일    논문게재확정일 : 2012년 01월 31일

\* 이 논문은 2011년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2011-35C-B00124).

\*\* 계명대학교 경영학과

## 1. 서 론

서비스 산업은 더 이상 경제의 부수적인 활동이 아니라 경제성장을 이끌어 나가는 사회 핵심적 활동영역으로 부상하고 있다. 제조업의 수익률은 부가가치 서비스의 창출정도에 점점 더 많이 좌우되고 있는데 한 예로 미국은 서비스 부문의 고용이 1950년대 50%에서 2010년대에는 80%가 서비스에 종사하고 있다는 보고는 현대 사회가 서비스 중심으로 진화하고 있음을 잘 설명하고 있다[18]. 제품과 달리 서비스가 갖는 특성 예를 들어 생산과 소비의 동시성, 서비스 전달 프로세스에 고객의 참여, 시간소멸성, 이질성으로 인해 서비스 점점 종업원의 역할과 행동이 강조되고 있다. 서비스 점점 종업원이 서비스의 성공적 전달, 고객과의 관계형성에 중요한 역할을 담당하고 있으며, 고객을 향한 그들의 태도와 행동은 서비스품질 및 고객만족과 같은 서비스 성과에 결정적인 영향을 미치기 때문이다[8, 37, 48]. 서비스 조직의 내부 서비스품질이 종업원 만족을 통해 종업원 생산성이 향상되고 서비스 가치 증대와 고객만족 및 충성도 향상으로 나타나 결국 이윤증가와 수익성 같은 조직성과로 이어진다는 서비스 수익사슬은 서비스 점점 종업원이 고객과 서비스 조직에 어떤 영향을 주는지 잘 보여주고 있다[27]. 서비스 수익사슬에서 점점 종업원들의 태도는 서비스 수행을 통해 고객에게 전달되기 때문에 서비스 조직의 성과에 중요한 영향을 준다. 만약 조직에 호의적이지 못한 태도를 가진 종업원은 서비스 전달 프로세스에서 서비스 품질을 저하시키거나 서비스 실패로 이어질 가능성이 높으며, 급기야 이직행동의 경우 조직은 신규 종업원의 모집, 선발, 교육, 훈련과 같은 인적자원 관리비용을 증가시켜 결과적으로 조직의 경쟁력을 떨어뜨리게 된다[5, 13]. 이러한 중요성 때문에 직무와 관련된 종업원의 태도와 행동은 직무만족, 조직분위기, 노력, 역할갈등 및 모호성 등 여러 개념과 더불어 광범위하게 연구되어 왔다[2].

이처럼 서비스 점점 종업원의 태도와 행동이 고

객과 서비스 조직의 성과에 중요한 영향을 준다는 사실을 고려한다면 서비스 조직은 어떤 경영관행으로 종업원의 태도를 호의적으로 변화시킬 것이며, 조직이 원하는 바람직한 서비스를 수행하도록 할 수 있을 것인가 생각해 보아야 한다. 마케팅과 인적자원관리 분야에서는 교환관계의 확장을 통해 서비스 점점 종업원의 태도를 설명하는 연구가 많이 발표되고 있다. 본 연구는 생산운영관리의 관점에서 종합적 품질경영(TQM)을 통해 해답을 찾고자 하였으며, 그 이유는 다음과 같다. 첫째, TQM이 서비스업에도 광범위하게 적용되고 있다. 1980년대 말 미국의 제조업을 중심으로 유행처럼 확산되기 시작한 TQM은 공공기관과 서비스를 포함한 다양한 분야로 확대되어 왔다[10]. 둘째, TQM의 핵심 구성요소에는 교환관계에서 다루는 최고경영자 지원, 종업원 참여, 고객중심을 포함하고 있기 때문에 교환관계 확장의 관점에서 해석될 수 있다. 셋째, TQM을 효과적으로 이행하면 종업원의 호의적인 태도를 형성하는데 영향을 주고, 결국 제품과 서비스의 품질이 개선되어 고객만족과 조직 성과가 향상된다고 알려져 있다.

본 연구는 서비스 조직을 대상으로 TQM이 점점 종업원의 태도와 서비스 수행으로 이어지는 인과관계를 연구모형과 가설로 설정하고 실증적인 방법으로 검증한다. 연구대상은 의료서비스 조직이며, 이 가운데에서 가장 규모가 크고, 의료서비스 전달의 핵심적 역할을 담당하고 있는 입원병동의 간호사를 대상으로 한다. 오늘날 의료서비스 산업의 환경은 의료시장 개방, 의과학기술의 발전, 의료기관의 양적 팽창으로 경쟁이 심화되고 있으며, 이러한 환경에서 생존하고 성장하기 위해 의료서비스 조직은 공급자 중심의 서비스에서 벗어나 고객만족과 서비스 품질을 염두에 둔 수요자 중심의 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다. 의료서비스 조직에서의 TQM은 의료서비스의 품질 향상과 고객만족 그리고 경영효율성을 달성할 수 있는 총체적인 활동이다[3, 4]. 의료서비스 조직에서는 2000년대 들어 TQM의 중요성을 인식하고 QI, QA 팀을 설

치하여 운영하고 있으나 제조업에 비해 도입시기가 늦고 따라서 TQM의 적용과 성과에 관한 연구나 의료서비스 조직에 적합한 TQM 활동을 탐색하는 연구에 대한 필요성이 꾸준히 제기되고 있다 [3]. 의료서비스 조직에는 입원병동 간호사 외에도 외래환자를 지원하는 간호사와 의사 그리고 원무행정, 일반행정을 포함한 여러 하위 조직이 존재하며, 고객인 환자에게 다양한 의료서비스를 전달한다. 그러나 입원수속을 마치고 병동에서 생활하는 입원환자들에게는 행정과 지원조직의 서비스가 별로 필요하지 않을 수 있으며, 일단 입원한 환자는 정기적인 회진 외에 접촉수준이 낮은 의사보다 입원병동에 근무하는 간호사에 의해 서비스 제공, 치료과정 및 경과에 대한 정보의 전달이 이루어진다 [1]. 따라서 입원병동의 환자에게는 간호사의 역할이 중요하고, 이들에게서 서비스 품질과 서비스 경험에 대해 판단할 가능성이 높아 간호사의 태도와 행동은 고객만족에 결정적인 영향을 미칠 수 있다. 이에 본 연구의 대상으로 선정한 의료서비스 조직의 입원병동 간호사는 연구의 목적을 달성하는데 무리가 없을 것으로 판단된다.

연구모형에는 TQM의 핵심 구성요소(최고경영자 지원, 종업원 참여, 고객중심, 지속적 개선)와 태도(직무만족, 조직몰입), 서비스 수행(서비스 행동, 서비스 회복)을 포함한다. 연구의 결론에는 실증분석 결과가 내포하고 있는 의의와 연구의 시사점을 제시할 것이다.

## 2. 이론적 근거 및 가설

### 2.1 TQM

1980년대 미국의 경영학 분야에 엄청난 영향을 준 TQM은 문화, 외부적 규제, 경쟁적 환경 등의 요구와 맞물려 유행처럼 확산되기 시작하였으며, 당시에는 하나의 제도처럼 여겨져 왔다[13, 30]. 경쟁우위 확보를 위한 수단으로 인식되고 있는 TQM은 제조업에서 시작되어 현재는 거의 모든 산업부

야에 폭넓게 확산되었으며, 그 중요성을 간과해도 될 만큼의 여유를 가진 기업은 거의 없을 정도로 오랫동안 경영학 분야의 주요 관행으로 자리하고 있다[15]. Saraph et al.[43]로부터 시작된 TQM의 성공요인에 대한 규명은 연구가 거듭될수록 조직의 특성과 시대적 요구(예를 들면, 공급사슬경영, 벤치마킹, 6시그마, 린 등)를 반영하여 구체적인 성과 지표가 개발되기도 하였으나 본 연구에서는 모든 조직에 공통적으로 적용될 수 있는 핵심 요인인 최고경영자의 지원, 고객중심, 지속적 개선, 종업원 참여를 중심으로 살펴본다. Grant et al.[21]은 TQM을 ‘제품과 프로세스의 품질을 개선함으로써 경쟁적 성과를 강화하는 사고와 기법들의 집합’이라고 설명하였다. TQM은 조직차원의 품질개선 철학으로 제품과 프로세스의 품질을 개선하여 고객요구를 충족시키는 것을 주된 목적으로 하는데 다음의 다섯 가지 원리를 포함하고 있다[30]. 첫째, TQM은 조직목표와 전략적으로 관련성을 지닌다. 둘째, 고객만족은 조직에 필수적 요소로 고객을 확인하고 그들의 기대를 이해하는 것으로부터 시작된다. 셋째, 종업원 참여는 조직 내 모든 수준에서 이루어져야 한다. 넷째, 최고경영자의 지속적이고 항구적인 지원이 요구된다. 다섯째, 고객요구를 만족시키기 위해서는 지속적인 개선이 필요하다. 이상의 다섯 가지 원리는 최고경영자의 지원, 고객중심, 지속적 개선, 종업원 참여로 요약될 수 있다.

### 2.2 태도

#### 2.2.1 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 종업원이 자신의 직무와 직무경험에 대한 평가의 결과로 나타나는 정서적 상태로 정의된다[32]. Churchill et al.[14]는 직무만족이 직무자체는 물론 직무환경에서 오는 보상, 성취감, 만족, 좌절감, 불만족과 같은 특징을 모두 포함한다고 하였다. Netemeyer et al.[40]도 직무만족은 단순히 직무로 인해 형성되는 것이 아니라 직무에 대한 종업원의 전반적인 평가에서 오는

것이기 때문에 직무에 대한 만족은 물론 직무환경, 상사와 동료, 급여, 승진과 같은 여러 요인들에 대한 평가를 포함하고 있다. 서비스 수익사슬은 종업원의 직무만족이 서비스 성과와 고객 그리고 조직의 성과에 긍정적인 영향을 주는 과정을 보여주고 있으며, 종업원 만족이 만족거울에 어떻게 투영되는지를 잘 나타내 주고 있다[27, 27]. Gil et al.[20]은 서비스 접점에서 종업원의 직무만족은 서비스 가치와 고객만족에 긍정적인 영향을 준다고 하였다.

### 2.2.2 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)을 Mowday et al.[39]은 조직목표와 가치에 대한 수용과 믿음, 조직의 이익을 위한 헌신, 조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구로 정의하고 있다. 이들의 조직몰입에 대한 정의는 Meyer and Allen[36]의 정서적 몰입(affective commitment)과 일치하는 개념으로 종업원이 조직에 대해 느끼는 정서적 애착의 정도를 말한다. 조직몰입은 임금(pay), 지위(status), 책무(responsibility), 직무자유(job freedom), 기회(opportunity to get ahead)에 따라 다르게 형성된다. 조직몰입은 조직에 내재되어 있는 다양한 문제들을 조직이 어떻게 처리하는가를 바라보면서 느끼는 종업원의 심리적 상태로 그 결과는 직무와 관련된 종업원의 행동에 영향을 주게 된다[16]. 조직몰입이 형성된 종업원들은 장기적으로 근속함으로써 신규채용에 소요되는 교육훈련비와 업무공백을 감소시키고, 조직의 암묵적 지식 생성, 품질향상과 같은 효과를 얻을 수 있다[13, 39].

## 2.3 서비스 수행

### 2.3.1 서비스 행동

서비스 행동은 종업원이 조직에서 자신에게 주어질 업무를 수행하는 것이며, 서비스 접점에서는 고객을 대상으로 서비스를 제공하는 본연의 업무이다[31]. 서비스 접점에서 고객의 서비스 경험은 종업원과의 상호작용을 통해 발생하기 때문에 종

업원 행동은 고객의 서비스 지각에 매우 중요한 영향을 준다[44]. 서비스 접점에서 종업원의 행동은 서비스 품질을 결정하는 중요한 기준이 되며, 그 결과는 고객에게 직접적으로 전달된다[12]. 따라서 종업원들의 적극적이고 능동적인 서비스 행동은 고객의 평가에 매우 중요하게 작용한다[8, 24, 25]. 서비스 행동은 종업원과 고객 사이의 상호작용 과정에서 발생하기 때문에 행복하고 기분이 좋은 종업원은 고객을 즐겁게 하는 행동을 하기 쉬우며[44], 만족한 종업원은 서비스 가치를 높이고 바람직한 서비스 행동을 하게 된다[28]. Bettencourt and Brown [11]은 서비스 접점 종업원의 고객에 대한 서비스 행동은 서비스 품질, 고객만족, 긍정적 구전 등 고객들이 서비스를 평가하는데 영향을 준다고 하였다.

### 2.3.2 서비스 회복

고객에게 언제나 완벽한 서비스를 제공한다는 것은 현실적으로 어려우며, 서비스 전달 프로세스가 길거나 고객접촉도가 높을 경우 서비스 실패의 가능성은 높아진다. 서비스 실패가 발생한 상황에서 이를 처리하는 접점 종업원의 행동은 서비스 행동 못지않게 중요한데 서비스 회복역설에서 잘 설명하고 있다. 서비스 회복역설(recovery paradox)은 서비스가 실패한 후 서비스 회복을 통한 고객만족이 처음부터 올바른 서비스를 받은 고객만족보다 큰 상태[35], 고객의 불만족한 상황을 빠르게 해결해 준 경우 처음부터 만족한 서비스를 제공받은 고객보다 높은 충성도로 이어질 수 있다는 것을 말한다[33, 34, 47]. 이는 좋은 서비스 회복으로 고객의 분노와 좌절을 충성으로 돌릴 수 있으며 결과적으로 처음부터 제대로 된 서비스를 수행했을 때 보다 더 나은 결과를 가져 온다고 한 Hart et al.[23]의 연구에 근거한다. 서비스 접점 종업원이 직면한 문제점들이 발견되고 해결된다면 이는 고객에 대한 종업원의 의무가 평생 고객을 확보하는 기회가 된다[23]. 서비스 회복역설은 Oliver[41]의 기대불일치 패러다임, Bateson[9]의 각본이론 그리고 Morgan and Hunt[38]의 몰입-신뢰이론을 통해 이론적 근

거와 정당성을 인정받고 있다[34]. 서비스 회복은 실패를 경험한 고객이 그렇지 못한 고객보다 높은 만족을 얻을 수 있는 기회를 제공받는다라는 측면에서 회복은 탁월한 효과가 있으며[34], 고객만족과 고객의 긍정적 구전 성향에 강한 상관관계를 갖는다[10].

### 2.4 TQM과 종업원 태도의 관계

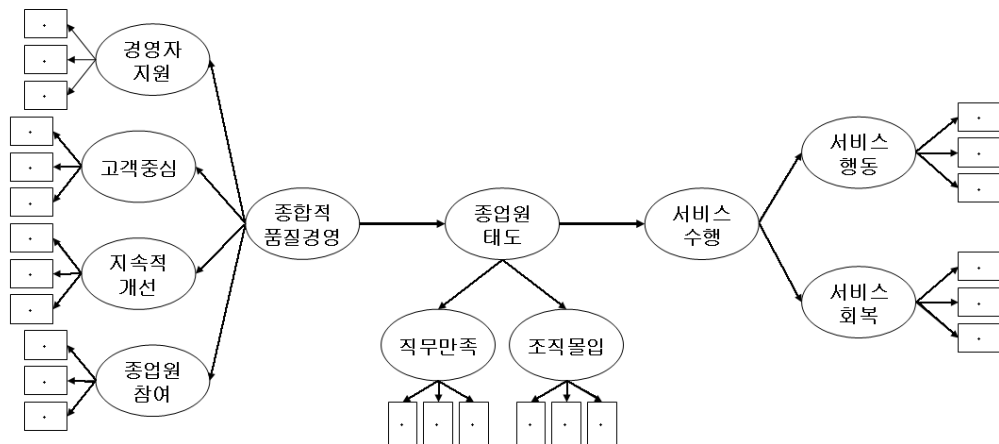
많은 실증적 연구의 결과에서 TQM은 조직의 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있는데 특히, 제품과 서비스의 품질, 종업원의 생산성, 노사관계, 종업원의 몰입과 같은 성과를 향상시키는 것으로 알려져 있다[7, 13, 45]. Brooks and Zeitz [13]는 경영자의 품질비전, 고객중심, 자료활용, 교육훈련, 직무통제, 종업원 참여와 같은 TQM 요인들을 조직에서 공정한 절차에 따라 이행할 때 종업원의 조직몰입을 높이고 이직의도를 감소시킨다는 것을 병원 간호사를 대상으로 한 실증연구의 결과를 통해 보여주고 있다. Sila[45]는 경영자의 리더십, 전략적 계획, 고객중심, 정보 및 분석, 인적자원 관리, 프로세스관리, 공급자 통제와 같은 TQM 활동이 인적자원 성과, 조직효과성, 고객성과에 긍정적인 영향을 주어 결과적으로 조직의 재무 및 시장성과의 향상을 가져온다고 하였는데 인적자원 성과에

는 종업원의 이직율, 결근율, 종업원 제안, 직무성과와 같은 태도요인을 포함하고 있다. Ashill et al.[7]은 훈련, 보상, 조직지원, 리더십, 서비스 기술에 대한 경영자의 서비스 품질공약이 종업원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 본 연구는 이러한 선행연구에서 밝힌 TQM과 종업원 태도의 인과관계를 근거로 다음 가설을 제안한다.

가설 1 : 종합적 품질경영은 종업원 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 2.5 종업원 태도와 서비스 수행의 관계

Heskett et al.[27]의 서비스 수익사슬은 서비스 접점 종업원의 태도가 서비스 수행에 어떤 영향을 주는지 잘 설명해 주고 있는데 만족한 종업원은 서비스 가치를 높이고 고객만족과 고객충성도를 향상시킨다. 또한 Heskett et al.[28]이 제시한 만족거울은 종업원의 태도가 어떤 서비스 수행의 결과로 고객에게 전달되는지 잘 보여주고 있다. 서비스 접점 종업원의 태도와 서비스 행동 사이에는 긍정적인 상관관계가 있다[24, 39, 48]. 조직에 대한 종업원의 호의적인 태도는 서비스 회복에도 긍정적인 상관관계를 보여주고 있는데 Babakus et al.[8], Ashill et al.[7]의 연구에 따르면 호의적인 태도를 지닌 종업



<그림 1> 연구모형

원은 서비스 실패 상황에서도 서비스 회복을 위해 적극적으로 노력하는 모습을 보인다고 하였다. 윤만희[2]의 연구에서도 서비스 점점 종업원의 태도는 서비스 수행에 긍정적인 영향을 준다는 것을 실증적으로 규명하고 있다. 본 연구는 종업원의 태도와 서비스 수행(서비스 수행은 종업원의 역할행동을 측정하는 서비스 행동과 행동강화를 측정하는 서비스 회복으로 구분)의 관계에 대하여 다음의 가설을 제안하였다.

가설 2 : 종업원 태도는 서비스 수행에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구방법

본 연구는 TQM, 태도, 서비스 수행의 관계를 실증적 방법을 통해 검증하였다. 이를 위해 이론적 근거 및 가설에서는 TQM, 태도, 서비스 수행의 인과적 관계에 대한 이론적 근거를 제시하였고, TQM, 태도, 서비스 수행간의 관계를 연구모형과 가설로 설정하고 기존 연구에 기초하여 그 당위성을 설명하였다. 연구방법과 연구결과에서는 연구대상을 선정하고 자료를 수집하여 연구 모형과 가설을 통계적 방법으로 검증하였다. 본 연구는 서비스 조직의 점점 종업원 개인의 수준에서 자료를 수집하고 분석하였다. 자료의 수집은 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 검증된 측정도구를 연구대상에 적합하도록 수정하였다. 연구모형과 가설 검증과정에서는 자료의 특성 파악과 측정도구의 평가를 함께 실시하였다. 결론에서는 연구모형과 가설검정 결과를 해석하고 이에 따른 연구 결론과 시사점 그리고 한계점을 논의한다.

#### 3.2 연구대상과 표본특성

본 연구의 대상은 종합병원 입원병동에 근무하

는 간호사를 대상으로 하며 그 이유는 다음과 같다. 첫째, TQM은 제조업에서부터 확대되기 시작하였기 때문에 서비스 조직은 제조업에 비해 TQM의 도입이 늦었고, 특히 병원에 TQM이 도입되기 시작한 기간은 그리 길지 않다. 대학병원과 종합병원을 중심으로 비교적 최근인 2000년대 들어 TQM의 중요성을 인식하고 QI, QA 팀을 설치하여 운영하고 있다. 따라서 병원을 대상으로 TQM을 다루는 연구의 성과는 제조업에 비해 양적으로 풍부하지 못하기 때문에 연구대상으로의 선정이 적합하다고 판단된다. 둘째, 종합병원은 의료서비스를 제공하는 조직으로 간호사는 의료서비스 조직의 인적 구성 차원에서 규모가 가장 크고, 환자와의 접촉빈도가 가장 높으며, 의료서비스 전달에 핵심적인 역할을 수행한다. 따라서 간호사의 태도와 환자에게 전달한 서비스는 환자 고객의 서비스 품질 지각과 의료서비스 조직의 성과에 중요한 영향을 준다. 특히 윤경일[1]에 의하면 입원환자들에게는 의료서비스 조직의 다양한 종업원들 중에서도 간호사와의 접촉이 가장 빈번하고, 의사소통하며, 치료과정과 결과의 정보를 획득하기 때문에 환자들은 대개 이들을 통해 서비스를 경험하고 서비스품질을 평가하는 경향이 있다고 하였다.

본 연구의 자료수집은 대구지역에 소재한 3개 병원에 근무하는 간호사들로부터 수집되었다. 해당 병원들은 대학병원이면서 3차 의료기관이고, 병상수는 900병상, 일일 3교대 근무 등 규모, 근무환경, 고객서비스 수준을 포함한 제반 여건이 비슷하다. 자료수집은 2009년 11월 한 달 간 진행되었으며, 병원마다 150부씩 총 450부의 설문지를 배포하였다. 수집된 자료는 283부이나 응답누락과 같은 불성실하게 응답한 자료 34부를 제외한 249부가 최종분석에 사용되었다. 자료의 인구통계학적 특성은 <표 1>에 나타내었다.

#### 3.3 측정도구의 설계

본 연구에 사용된 변수의 조작적 정의는 <표 2>

〈표 1〉 자료의 인구통계학적 특성

구분	구분	빈도	비율(%)	구분	구분	빈도	비율(%)
연령대	25세 이하	46	18.47	직급	일반간호사	206	82.73
	26세~30세	72	28.92		수간호사	43	17.27
	31세~35세	29	11.65	근무 년수	5년 이하	110	44.18
	36세~40세	31	12.45		5년 < $\geq$ 10년	50	20.08
	41세~45세	29	11.65		10년 < $\geq$ 20년	42	16.87
	46세~50세	30	12.05		20년 < $\geq$ 30년	40	16.06
	51세 이상	12	4.82		30년 초과	7	2.81

〈표 2〉 변수의 측정도구 및 관련연구

변수	문항번호	측정도구	관련연구
경영자 지원	ts1	경영자는 품질에 대한 비전을 제시한다.	Hung et al.[30] Powell[42] Zeitz et al.[49]
	ts2	경영자는 품질활동을 적극 지원한다.	
	ts3	경영자는 품질개선에 적극 동참한다.	
	ts4	품질 문화가 전 조직에 확산되어 있다.	
고객 중심	co1	우리의 고객이 누구인지 잘 알고 있다.	Hung et al.[30] Powell[42] Zeitz et al.[49]
	co2	고객의 입장에서 일을 한다.	
	co3	고객요구를 측정하여 직무에 반영한다.	
	co4	서비스 설계에 고객을 직접 참여시킨다.	
지속적 개선	ck1	품질개선을 위해 모두가 노력한다.	Hung et al.[30] Zeitz et al.[49]
	ck2	품질개선은 자신들의 책임이라 생각한다.	
	ck3	품질개선의 방법을 계속적으로 탐색한다.	
종업원 참여	ep1	서비스 설계와 계획에 종업원이 참여한다.	Hung et al.[30] Powell[42]
	ep2	종업원 제안제도가 활성화 되어 있다.	
	ep3	권한위임으로 의사결정 재량이 크다.	
	ep4	종업원과 고객의 상호작용이 증가되었다.	
직무 만족	js1	내 직무는 즐겁다.	Ashill et al.[7] 윤만희[2]
	js2	내 직무에 만족한다.	
	js3	내 직무에서 기쁨을 느낀다.	
	js4	내 직무를 적극적으로 수행한다.	
조직 몰입	oc1	회사에 충성심을 갖고 있다.	Ashill et al.[7] Meyer and Allen[36] 윤만희[2]
	oc2	회사에 근무하는 것이 자랑스럽다.	
	oc3	회사와 나의 가치관은 비슷하다.	
	oc4	회사는 내가 최선을 다하도록 도와준다.	
	oc5	나는 회사 문제를 내 문제처럼 여긴다.	
서비스 행동	sa1	나는 고객에게 친절하게 서비스 한다.	Liao and Chuang[31] 윤만희[2]
	sa2	나는 고객에게 신속하게 서비스 한다.	
	sa3	나는 고객의 요구를 잘 듣고 확인한다.	
	sa4	나는 고객이 도움이 필요할 때 잘 도와준다.	
	sa5	나는 고객의 요구에 맞게 일을 처리한다.	
서비스 회복	sr1	나는 불만족한 고객을 잘 다룬다.	Ashill et al.[7]
	sr2	나는 불평고객을 다루는 것을 꺼리지 않는다.	
	sr3	나는 고객의 문제를 해결하기 위해 노력한다.	
	sr4	나는 고객이 만족할 때 기쁘다.	
	sr5	나의 과거 불평고객이 충성고객이 되었다.	

에 변수별 측정도구와 근거가 되는 관련연구를 제시하였다. 측정도구를 본 연구의 자료수집에 적용하는 과정에서 설문문항은 7점 서열척도로 설계하였는데 해당 문항에 대해 응답자가 지지하는 정도가 높으면 7점에, 그 반대의 경우에는 1점에 가깝게 응답하도록 하였다.

## 4. 연구결과

### 4.1 연구모형의 단일차원성 검토

<그림 1>에서 보여주고 있는 연구모형은 경영자의 지원, 고객중심, 지속적 개선, 종업원 참여는 종합적 품질경영, 직무만족과 조직몰입은 종업원 태도, 서비스 행동과 서비스 회복은 서비스 수행과 같은 2차 잠재변수로 설계되어 있다. 연구모형의 단일차원성 검토를 위해 Tranriverdi and Venkatraman[46]의 연구에 근거하여 두 개의 서로 다른 측정모형에 대한 추정결과를 비교하였다. 측정모형 1은 연구모형에 있는 8개의 1차 잠재변수들에 대해 서로 상관관계가 존재한다고 가정한 경우이며, 측정모형 2는 본 연구의 연구모형과 같이 8개의 1차 잠재변수들을 종합적 품질경영, 종업원 태도, 서비스 수행과 같은 2차 잠재변수로 구성한 경우이다. 측정모형 1의  $\chi^2$ 를 측정모형 2의  $\chi^2$ 로 나눈 결과 즉, 표적계수(target coefficient)가 0.90보다 크면 측정모형 1에 비해 측정모형 2의 설명력이 높은 것으로 판단한다[46]. 모형의 단일성 검토 결과 측정모형 1의  $\chi^2$ 는 660.01, 자유도는 349이며, 측정모형 2의  $\chi^2$ 는 698.60, 자유도는 365이다. 표적계수는 0.94로 0.90보다 높기 때문에 이후 통계적 방법은 연구모형에서 제안한 바와 같은 측정모형 2를 기준으로 하였다.

### 4.2 측정도구의 신뢰성과 타당성 검토

타당성분석은 집중타당성과 판별타당성을 검토하였고 신뢰성분석은 구조방정식 모형에 적용이 가

능한 복합신뢰성(CR)과 분산추출계수(AVE)를 확인하였다. 집중타당성을 확보하기 위해서는 확인요인분석 결과 부하계수가 0.60이상이면, 통계적으로 유의해야 한다[26]. 판별타당성은 세 가지 방법에 의해 검토할 수 있는데 첫째, AVE 검정(상관계수의 제곱이 AVE보다 작아야 판별타당성이 있다고 해석[19]), 둘째, 신뢰구간검정(상관계수 $\pm 2$ 배의 표준오차 구간에 1이 포함되는지 않으면 판별타당성이 있다고 해석[6]), 그리고 셋째,  $\chi^2$  차이검정(두 요인 간의 상관관계를 1로 고정한 새로운 측정모형과 모든 요인 간의 상관관계를 허용한 모형의  $\chi^2$  차이를 통계적으로 검정하여  $\chi^2$  값이 3.841보다 크면 유의수준 0.05에서,  $\chi^2$  값이 6.635보다 크면 유의수준 0.01에서,  $\chi^2$  값이 10.827보다 크면 유의수준 0.001에서 판별타당성이 있다고 해석[6, 26]) 방법이 있다. CR은 계수가 0.6이상이면 최소 신뢰수준을 만족하고, 0.7이상이면 양호한 것으로 판정하며, AVE가 0.50이상일 때 신뢰성이 있다고 판단한다[26].

신뢰성과 타당성 검토과정에서 고객중심의 co4, 종업원 참여의 ep2, 조직몰입의 oc5, 서비스 행동의 sa5, 서비스 회복의 sr5 문항이 신뢰성과 타당성 기준에 부합하지 못해 제외하였고, 이를 제외한 측정도구의 평가결과를 <표 3>, <표 4>, <표 5>에서 보여주고 있다. <표 3>에서 측정도구 평가 결과 부하계수가 0.60이상이면 통계적으로 유의하게 나타나 집중타당성이 인정된다. 또한 CR은 0.70 이상이며, AVE는 0.50이상으로 나타나 신뢰성이 확보되었다고 평가된다. 판별타당성은 AVE 검정 방법을 이용하였는데 <표 5>의 상관행렬과 AVE 제곱근의 비교에서 보는 바와 같이 상관계수가 AVE의 제곱근보다 낮게 나타났기 때문에 판별타당성도 확보되었다고 판단된다. 신뢰성과 타당성이 확보된 측정도구의 확인요인분석 결과에 대한 적합도는  $\chi^2(d.f.) = 698.60(366)$ ,  $\chi^2/d.f. = 1.91$ , RMR = 0.06, GFI = 0.84, AGFI = 0.81, NFI = 0.90, CFI = 0.95, RMSEA = 0.06이다.



〈표 3〉 측정도구의 평가

측정변수 및 잠재변수		부하계수	t-value	CR	AVE	
1 차 요 인	경영자 지원	ts1	0.84	18.35	0.91	0.73
		ts2	0.91	-		
		ts3	0.84	18.26		
		ts4	0.82	17.67		
	고객 중심	co1	0.86	18.90	0.91	0.78
		co2	0.91	-		
		co3	0.88	19.71		
	지속적 개선	ck1	0.84	18.05	0.91	0.77
		ck2	0.91	-		
		ck3	0.88	19.68		
	종업원 참여	ep1	0.71	11.23	0.81	0.59
		ep3	0.84	-		
		ep4	0.75	11.85		
	직무 만족	js1	0.87	19.86	0.93	0.78
		js2	0.89	-		
		js3	0.87	19.75		
		js4	0.89	20.92		
	조직 몰입	oc1	0.81	15.22	0.90	0.70
		oc2	0.87	17.11		
		oc3	0.85	16.46		
		oc4	0.84	-		
	서비스 행동	sa1	0.88	21.43	0.95	0.83
		sa2	0.92	23.53		
		sa3	0.94	24.77		
		sa4	0.90	-		
	서비스 회복	sr1	0.84	14.20	0.88	0.65
		sr2	0.78	-		
		sr3	0.83	14.13		
sr4		0.77	12.86			
2 차 요 인	종합적 품질경영	경영자 지원	0.78	-	0.86	0.60
		고객중심	0.81	10.47		
		지속적 개선	0.72	9.58		
		종업원 참여	0.78	9.55		
	종업원 태도	직무만족	0.97	-	0.95	0.90
		조직몰입	0.92	14.44		
	서비스 수행	서비스 행동	0.89	11.90	0.90	0.82
		서비스 회복	0.92	-		

〈표 4〉 1차 요인간의 상관행렬 및 판별타당도 검토

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 경영자 지원	(0.85)							
2. 고객중심	0.61	(0.88)						
3. 지속적 개선	0.49	0.66	(0.88)					
4. 종업원 참여	0.70	0.57	0.57	(0.77)				
5. 직무만족	0.50	0.52	0.51	0.51	(0.88)			
6. 조직몰입	0.54	0.57	0.52	0.56	0.90	(0.84)		
7. 서비스 행동	0.54	0.55	0.42	0.42	0.73	0.75	(0.91)	
8. 서비스 회복	0.52	0.50	0.41	0.44	0.69	0.74	0.80	(0.81)

주) 대각선의 ( )는 AVE의 제곱근.

〈표 5〉 2차 요인간의 상관행렬 및 판별타당도 검토

	1	2	3
1. 종합적 품질경영	(0.77)		
2. 종업원 태도	0.72	(0.95)	
3. 서비스 수행	0.68	0.85	(0.91)

주) 대각선의 ( )는 AVE의 제곱근.

#### 4.3 연구모형의 평가 및 가설검정 결과

연구모형의 평가와 가설검정은 구조방정식 모형을 이용하였으며, 분석도구는 AMOS 4.0을 활용하였다. 연구모형의 전반적인 적합도는 <표 6>에 권고지수 및 본 연구모형의 측정결과를 나타내었다.  $\chi^2$ 는 모형의 완전성 여부를 검토할 때 사용되는데 표본크기가 증가하면 실제로 모델이 통계적으로

유의한 차이가 없는데도 차이가 있는 결과가 제시될 수 있어[22],  $\chi^2$ 의 p-value 보다는  $\chi^2/d.f.$ 의 값을 통해 판단하는 경우가 많은데  $\chi^2/d.f.$ 의 기준은 표본의 크기에 따라 2나 3보다 작을 때 적합수준에 있다[26]고 판단한다. 구조방정식 모형의 적합도 지수의 관련 연구들이 명확한 기준을 제시하고 있기 보다는 특정 수치에 가까울수록 적합도가 우수하다고 기록하고 있다(예를 들어, Hu and Bentler[29]의 표현을 빌리자면 GFI의 경우 1에 가까울수록 적합함, RMR의 경우 0에 가까울수록 적합함, RMSEA의 경우 0.05이하이면 매우 좋고 0.08이하는 보통이며 0.1이상의 값이면 적합도가 부족함, AGFI 등 간명적합지수는 대부분 0.8이상이면 우수함). <표 6>에 나타난 바와 같이 본 연구모형의 측정결과를 권고지수의 여러 가지 수준 가운데 완화된 기준을 적

〈표 6〉 추정된 연구모형의 적합도

적합도 지수	권고지수	측정결과	관련근거
$\chi^2(d.f.)$	-	701.90(367)	Anderson and Gerbing[6] Hair et al.[22] Hatcher[26] Hu and Bentler[29]
$\chi^2/d.f.$	< 2 혹은 < 3	1.91	
RMR	0.05 혹은 0.1	0.06	
GFI	0.8 < 혹은 0.9 <	0.84	
AGFI	0.8 < 혹은 0.9 <	0.81	
NFI	0.9 <	0.90	
CFI	0.9 < 혹은 0.95 <	0.95	
RMSEA	< 0.05, < 0.08 혹은 0.10	0.06	

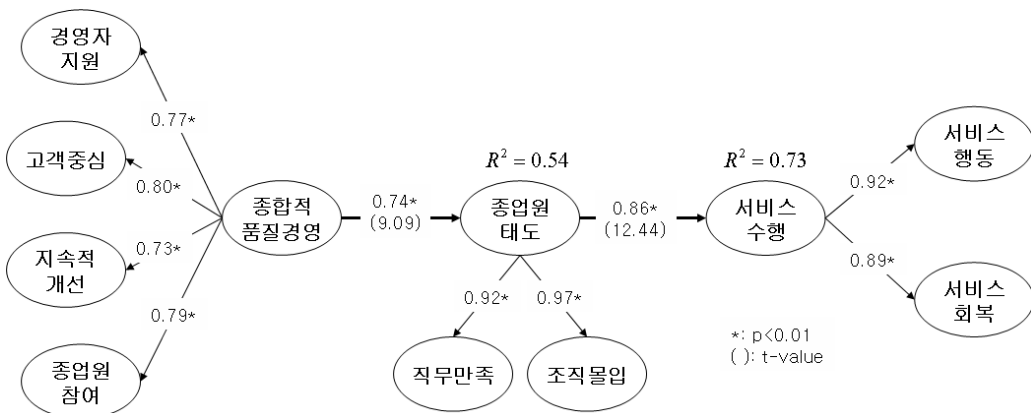
용한다면 모든 적합도가 권고지수의 기준에 부합하며 따라서 가설을 검증하는데 적합하고, 본 연구의 결과는 신뢰할 수 있는 수준이라고 할 수 있다.

<그림 2>는 가설검정 결과를 보여주고 있는데 종합적 품질경영이 종업원 태도에 미치는 영향(가설 1), 종업원 태도가 서비스 수행에 미치는 영향(가설 2)이 모두 긍정적이며, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로 종합적 품질경영이 종업원 태도에 미치는 영향은 경로계수 0.74, t-value 9.09, 관측유의수준 0.00으로 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의한 영향을 주며, 모형의 설명력은 54%이다. 종업원의 태도가 서비스 수행에 미치는 영향은 경로계수 0.86, t-value 12.44, 관측유의수준 0.00으로 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의한 영향을 주며, 모형의 설명력은 73%이다.

### 5. 논의 및 결론

서비스 접점에서 고객은 종업원의 태도와 서비스 수행을 통해 서비스의 품질과 만족의 수준을 지각하며 이러한 고객의 경험은 고객의 태도에 영향을 미치고 결국 서비스 조직의 성과에 영향을 주게 된다. 본 연구는 서비스 조직을 대상으로 TQM이 접점 종업원의 태도와 서비스 수행에 순차적으로 영향을 미치는 관계를 연구모형과 가설로 제안하

고 이를 실증적인 방법으로 검증하여 결과를 제시하였으며 다음과 같은 특징을 지닌다. 첫째, 서비스 조직에서 접점 종업원의 태도에 영향을 주는 요인을 TQM에서 찾고자 하였다. TQM은 최고경영자의 지원, 지속적 개선, 종업원 참여, 고객 중심적 사고를 강조하고 있으며, 직무만족, 조직몰입과 같은 종업원의 태도에 영향을 주는 것으로 알려져 있기 때문이다[7, 13, 45]. 둘째, 서비스 조직에서 서비스 접점 종업원의 태도와 서비스 수행의 중요성을 강조하였다. 서비스 접점 종업원들의 태도와 역할이 고객의 서비스 경험과 조직성과에 중요한 영향을 주기 때문이다[27]. 셋째, 종업원의 서비스 수행을 서비스 행동뿐만 아니라 서비스 회복으로 확장하였다. 서비스 행동은 종업원이 당연히 취해야 할 행동이라면, 서비스 회복은 조직에 호의적인 태도를 지닌 종업원의 강화된 행동으로 볼 수 있다. 무형성, 생산과 소비의 비분리성, 소멸성, 공동생산자로서의 고객참여 등과 같은 서비스의 특성상 100% 무결점의 서비스를 보장한다는 것은 현실적으로 불가능하다는 점[17]을 고려할 때 접점 종업원의 서비스 회복행동은 서비스에 대한 고객의 이해를 돕고 성공적인 서비스 전달이 되게 할 가능성이 크다. 또한 종업원의 서비스 수행을 서비스 행동에서 서비스 회복으로 확장한 점은 향후 종업원의 역할을 확대한 조직시민행동과 같은 변수를 추



<그림 2> 연구모형의 가설검정결과

가한 연구로 연장하는 기초가 될 것이다. 다섯째, TQM, 종업원 태도, 서비스 수행은 다수의 1차 잠재변수로 구성된 2차 잠재변수로 구성함으로써 모형의 간결성을 추구하였다.

구조방정식 모형에 의한 본 연구의 실증분석결과 연구모형의 적합도 지수는 만족할 만한 수준이며, TQM은 종업원 태도에, 종업원 태도는 서비스 수행에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 연구에서 제안한 두 가설이 채택되었다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 실무와 연계될 수 있다. 첫째, 제조업을 중심으로 도입된 TQM이 공공기관, 비영리조직, 서비스 조직 등 다양한 분야로 확대되기는 하였으나 제조업에서 만큼 그 중요성을 인식하지 못하고 있는 실정이다. 본 연구는 서비스 조직에서도 TQM이 얼마나 중요하며, TQM은 종업원이 긍정적인 태도를 갖게 하며, 이들의 태도가 고객과 서비스 조직에 어떤 영향을 주는지 설명해 줄 수 있다. 둘째, 서비스 조직에서 점점 종업원의 중요성과 함께 이들이 지니는 조직에 대한 태도가 서비스 수행에 어떤 결과를 가져오는지, 서비스 조직에서 인적자원관리를 위한 어떤 노력이 필요한지 설명해 줄 수 있을 것이다. 셋째, 서비스 조직에서 서비스만의 특성을 잘 이해한다면 종업원의 역할행동과 행동강화가 얼마나 중요한지 알려주고 있다. 서비스 조직의 종업원은 주어진 역할을 잘 수행하는 서비스 행동과 함께 서비스 회복행동도 고객의 서비스에 대한 이해를 돕고 불만고객들에 대해서는 서비스 수정을 통해 만족할 만한 수준으로 회복시켜 고객만족과 충성도로 이어질 수 있는 계기가 마련되기 때문이다.

끝으로 본 연구의 한계점을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 종업원의 태도형성에 영향을 주는 선행요인은 TQM 외에도 조직의 다양한 경영활동을 들 수 있을 것이다. 본 연구는 TQM을 활용함으로써 교환관계 확장을 통해 설명하고 있는 기존 연구와 차별화하였으나 TQM 외에도 다양한 경영관행을 탐색할 수 있을 것이다. 둘째, 80년대 후반부터 TQM은 상당한 연구가 진행되어 왔다. 따라서 TQM

은 공급자, 성과측정 등 다양한 변수들이 개발되어 있음에도 본 연구는 네 가지 요인에만 다루고 있다. 본 연구에서 사용된 네 가지 TQM 구성요인이 가장 널리 사용되고 있다는 점은 사실이나 병원에서 실행하고 있는 TQM에 대한 구체적인 연구가 강화되어야 할 것이다. 셋째, 조절변수를 미처 고려하지 못하였다. 종업원의 개인적 특성이나 조직의 특성에 따라 종업원의 태도와 서비스 수행에 미치는 효과가 조절될 수 있을 것이기 때문이다. 이후 이러한 한계를 고려한 연구의 설계가 이루어진다면 연구의 질을 향상시킬 수 있을 것으로 기대한다.

## 참 고 문 헌

- [1] 윤경일, "병원의 서비스 개선 우선순위 설정을 위한 IPA 적용", 『병원경영학회지』, 제14권, 제2호(2009), pp.21-40.
- [2] 윤만희, "서비스 종업원의 교환관계 확장이 직무 관련 태도와 서비스 수행에 미치는 영향", 『마케팅연구』, 제24권, 제2호(2009), pp.51-79.
- [3] 정승환, 이돈희, "TQM 활동이 업무수행 지원에 대한 종업원만족도 및 경영성파에 미치는 영향", 『서비스경영학회지』, 제6권, 제1호(2005), pp.57-84.
- [4] 최성용, 정해경, "의료기관의 소유형태, 지리적 위치 및 리더십 유형이 TQM 성과에 미치는 영향", 『품질경영학회지』, 제28권, 제1호(2000), pp.151-174.
- [5] Alexandrov, A., E. Babakus, and U. Yavas, "The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions moderating role of employment status," *Journal of Service Research*, Vol.9, No.4(2007), pp.356-371.
- [6] Anderson, J.C. and E.W. Gerbing, "Structural equation modeling in practice : A review and recommended two-step approach," *Psychological bulletin*, Vol.103, No.3(1988),

- pp.411-423.
- [7] Ashill, N.J., M. Rod, and J. Carruthers, "The effect of management commitment to service quality on frontline employees' job attitudes, turnover intentions and service recovery performance in a new public management context," *Journal of Strategic Marketing*, Vol.16, No.5(2008), pp.437-462.
- [8] Babakus, E., U. Yavas, O. Karatepe, and T. Avci, "The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31, No.3(2003), pp.272-286.
- [9] Bateson, J., "Consumer performance and quality in services," *Managing Service Quality*, Vol.12, No.4(2002), pp.206-209.
- [10] Berry, L., *On Great Service : A Framework for Action*, NY : The Free Press, 1995.
- [11] Bettencourt, L.A. and S.W. Brown, "Contract employees : Relationships among workforce fairness, job satisfaction and prosocial service behavior," *Journal of Retailing*, Vol.73, No.3(1997), pp.39-61.
- [12] Bienstock, C.V., C.W. DeMoranville, and R. K. Smith, "Organizational citizenship behavior and service quality," *Journal of Service Marketing*, Vol.17, No.4(2003), pp.357-378.
- [13] Brooks, A. and G. Zeitz, "The effects of total quality management and perceived justice on organizational commitment of hospital nursing staff," *Journal of Quality Management*, Vol.4, No.1(1999), pp.69-93.
- [14] Churchill, G.A., N.M. Ford, and O.C. Walker, "Measuring the job satisfaction of industrial salesmen," *Journal of Marketing Research*, Vol.11, No.3(1974), pp.254-260.
- [15] Dean, J.W. and D.E. Bowen, "Management theory and total quality : Improving research and practice through theory development," *Academy of Management Review*, Vol.19, No.3(1994), pp.392-418.
- [16] Deming, W.E., *Out of the Crisis*, MA : Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, 1986.
- [17] Fisk, R.P., S.W. Brown, and M.J. Bitner, "Tracking the evaluation of the service marketing literature," *Journal of Retailing*, Vol.69, No.1(1993), pp.61-103.
- [18] Fitzsimmons, J.A. and M.J. Fitzsimmons, *Service Management*, NY : Mcgraw-Hill, 2011.
- [19] Fornell, C. and D.F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1(1981), pp.39-50.
- [20] Gil, I., G. Berenguer, and A. Cervera, "The role of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships," *Industrial Marketing Management*, Vol.37(2008), pp.921-939.
- [21] Grant, R.M., R. Shani, and R. Krishnan, "TQM's challenge to management theory and practice," *Sloan Management Review*, Vol.35, No.2(1994), pp.25-35.
- [22] Hair, Jr. J.F., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, and R.L. Tatham, *Multivariate Data Analysis*, NJ : Pearson Prentice Hall, 2006.
- [23] Hart, C., J. Heskett, and W.E. Sasser, Jr., "The profitable art of service recovery," *Harvard Business Review*, Vol.68, No.4(1990), pp.148-156.
- [24] Hartline, M.D. and O.C. Ferrell, "The man-

- agement of customer-contract service employer : An empirical investigation," *Journal of Marketing*, Vol.60, No.4(1996), pp.52-70.
- [25] Hartline, M.D., J.G. Maxham, and D.O. McKee, "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees," *Journal of Marketing*, Vol.64, No.2(2000), pp.35-50.
- [26] Hatcher, L., *A Step by Step Approach to Using SAS for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*, NC : SAS Publishing, 2003.
- [27] Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, and L.A. Schlesinger, "Putting the service-profit chain to work," *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2(1994), pp.164-174.
- [28] Heskett, J.L., W.E. Sasser, and L.A. Schlesinger, *The Service Profit Chain : How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, NY : Free Press, 1997.
- [29] Hu, L. and P.M. Bentler, "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis : conventional criteria versus new alternatives," *Structural Equation Modeling*, Vol.6, No.1(1999), pp.1-55.
- [30] Hung, R.Y., B.Y. Lien, S.C. Fang, and G.N. McLean, "Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management," *Total Quality Management*, Vol.21, No.4(2010), pp.425-438.
- [31] Liao, H. and A. Chuang, "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.1(2004), pp.41-58.
- [32] Locke, E.A., "What is job satisfaction?," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.4, No.4(1969), pp.309-336.
- [33] Lorenzoni, N. and B.R. Lewis, "Service recovery in the airline industry : A cross-cultural comparison of the attitudes and behaviours of British and Italian frontline personnel," *Managing Service Quality*, Vol.14, No.1(2004), pp.11-25.
- [34] Magnini, V., J. Ford, E. Markowski, and E. Honeycutt, Jr., "The service recovery paradox : Justifiable theory or smoldering myth?," *Journal of Services Marketing*, Vol.21, No.3(2007), pp.213-225.
- [35] McCollough, M., L. Berry, and M. Yadav, "An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery," *Journal of Service Research*, Vol.3, No.2(2000), pp.121-137.
- [36] Meyer, J.P. and N.J. Allen, "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment : Some methodological considerations," *Journal of applied Psychology*, Vol.69(1984), pp.372-378.
- [37] Mohr, L. and M.J. Bitner, "The role of employee effort and satisfaction with service transactions," *Journal of Business Research*, Vol.32(1995), pp.239-252.
- [38] Morgan, R. and S. Hunt, "The commitment-trust theory of marketing relationships," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3(1994), pp.20-38.
- [39] Mowday, R.T., R.M. Steer, and L.W. Porter, "The measurement of organization commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14(1979), pp.227-247.
- [40] Netemeyer, R.G., J.S. Boles, D.O. McKee, and R. McMurrian, "An investigation into the antecedents of organizational citizenship

- behaviors in personal selling context," *Journal of Marketing*, Vol.61, No.3(1997), pp.85-98.
- [41] Oliver, R., "Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response," *Journal of Consumer Research*, Vol.20, No.1(1993), pp.418-430.
- [42] Powell, T.C., "Total quality management as competitive advantage : A review and empirical study," *Strategic Management Journal*, Vol.16(1995), pp.15-37.
- [43] Saraph, J.V., P.G. Benson, and R.G. Schroeder, "An instrument for measuring the critical factors of quality management," *Decision Sciences*, Vol.20, No.4(1989), pp.811-829.
- [44] Schneider, B. and D.E. Bowen, *Winning the Service Game*, MA : Harvard Business School Press, 1995.
- [45] Sila, I., "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories : An empirical study," *Journal of Operations Management*, Vol.25, No.1(2007), pp.83-109.
- [46] Tanriverdi, H. and N. Venkatraman, "Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms," *Strategic Management Journal*, Vol.26(2005), pp.97-119.
- [47] Yanamandram, V. and L. White, "Switching barriers in business-to-business services : A qualitative study," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.17, No.2(2006), pp.158-192.
- [48] Yoon, M., S. Beathy, and J. Suh, "The effect of work climate on critical employee and customer outcomes : An employee level analysis," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.12, No.5(2001), pp.500-522.
- [49] Zeitz, G., R. Johannesson, and E. Ritchie, Jr., "An employee survey measuring total quality management practices and culture : Development and validation," *Group and Organization Management*, Vol.22(1997), pp.414-444.