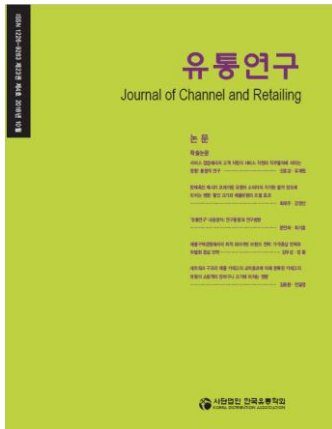


On: 31 October 2018

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Konkuk University, Gwangjin-gu, Seoul, South Korea



Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors
and subscription information:
<http://www.kodia.or.kr/>

“A Study on the Effect of Perceived Customer Support in Service Encounter on Work Engagement” _학술논문

*Ho Sung Shin^a, Jae Won Yoo^{b**}

a. Ph .D, Soongsil University, 1st Author

b. Professor of Marketing, Soongsil University, Corresponding Author

Online publication date: 31 October 2018

To cite this Article: Ho Sung Shin and Jae Won Yoo (2018) ‘A Study on the Effect of Perceived Customer Support in Service Encounter on Work Engagement’, Journal of Channel and Retailing, 23(4): 1-28. To link to this Article: 10.17657/jcr.2018.10.31.1

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.



서비스 접점에서의 고객 지원이 서비스 직원의 직무열의에 미치는 영향: 통합적 연구

신호성*, 유재원**

서비스 직원은 고객과 만남이 이루어지는 외부 환경과 조직 안에서의 내부 환경에 적응하기 위해 끊임없이 변화하게 된다. 고객과 조직으로부터 발생 되는 변화는 직원이 조직과 고객에 대해 인식하게 되는 심리적계약에 영향을 줌으로써 직무 행동에 영향을 미칠 수 있다. 인사조직의 선행 연구에서는 조직에서의 경영효율성을 높이기 위해 추진하는 보상 없는 조직의 변화는 개인에게 부담으로 인식되어 자신이 보유한 자원이 감소되는 것으로 설명하고 있으며, 이는 구성원이 기대하는 조직과의 호혜적인 관계에서 심리적계약이 위반된 것으로 인식하게 된다고 하였다. 자원의 감소로 심리적계약이 위반되었음을 인지한 구성원은 조직에서 겪게 된 부정적인 경험으로 심리적 안정감의 감소와 직무에서의 스트레스를 통해 비열의적 행동을 보인다고 하였다. 이렇게 서비스 직원이 인식한 심리적계약 또는 심리적계약 위반으로 인해 발생된 구성원의 심리적 감정은 그 자체가 직무열의 또는 직무소진의 요인으로 작용하며, 조직과 직무에 대하는 태도에 영향을 미친다고 하였다.

본 연구는 서비스 직원의 직무열의를 고객 지원과 심리적계약을 중심으로 설명하였으며, 고객 지원으로 인해 생성된 심리적계약이 직원이 인식하는 조직 동일시에 영향을 미치며, 서비스 직원의 긍정적 행동인 직무 열의에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 연구에서는 이를 검증하기 위하여 시중 은행에 근무 중인 416명의 은행원을 대상으로 설문을 진행하였으며, 연구에서 제시한 가설을 검증하기 위하여 SPSS(18), AMOS(21) 통계프로그램을 이용하여 분석을 실시하였다. 연구 결과 첫째, 서비스 직원이 접점에서 인식하게 되는 고객의 정서, 인지 지원은 고객과의 심리적계약을 강하게 형성 시키는 것으로 나타났다. 둘째, 고객과의 심리적계약은 직원이 인식하는 긍정적인 직무 자원으로서 조직 동일시에 긍정적인 영향을 있음을 확인하였다. 셋째, 서비스 직원이 인식하는 조직 동일시는 직무 열의에 선행 변수로 두 요인간의 긍정적 관계가 나타났다. 넷째, 서비스 직원이 인식하는 고객 파워와 제품 복잡성은 직무에서 요구되는 요인으로서 심리적계약과 조직 동일시의 관계를 약화시킴을 확인하였다.

주제어 : 심리적계약, 고객 지원, 직무 열의, 조직 동일시, 제품 복잡성, 고객 파워

I. 서론

기업은 급속도로 발전하고 있는 IT환경과 글로벌 경쟁 속에서 생존하고 발전하기 위해 변화하고 있다. 기업의 변화는 내부 구성원의 변화를 요구하며, 회사와 구성원간 기업에 대한 가치 인식의 동일시를 통해 시장의 불안정성을 극복하려한다. 이에 기

업생존과 직결될 수 있는 고객의 특징과 이에 영향을 받는 조직 구성원의 특징을 연구하는 것은 기업의 새로운 전략을 구상하고 점검 할 수 있는 기회가 될 것으로 생각한다.

조직에서 요구하는 다양한 변화가 구성원들에게는 이것이 본인의 직무 활동에 도움이 될 것으로 기대하는 직무자원과 이와 반대로 어려움이 될 것으

* 송실대학교 벤처중소기업학과 겸임교수(saeshin77@hanmail.net), 제 1저자

** 송실대학교 벤처중소기업학과 조교수(yjw1774@ssu.ac.kr), 교신저자

로 기대하는 직무요구로서 인식 되는 과정을 확인하기 위해 본 연구를 진행하였다. 또한 종사원의 긍정 심리자원이 직무열의에 미치는 영향을 확인하고자 영업사원이 고객으로부터 인식하는 심리적 계약(Psychological Contract)을 바탕으로 연구를 진행하였다.

선행 연구에서는 자원보존 이론을 바탕으로 서로에게 호혜적 교환 대상이 되는 개인이 보유한 직무자원을 설명하였다. 자원보존 이론에 의하면, 기업의 구성원은 직무와 관련하여 외부 환경에서 도움이 되는 자원을 제공 받을 때는 더 적은 스트레스를 인식하게 되며, 이와 반대로 외부자원이 도움이 안 된다고 느끼면 구성원에게 큰 스트레스로 인식하게 된다고 하였다(Hobfoll 1989). 기업으로 부터 개인이 인식하는 직무자원은 급여와 같은 실질적인 지원뿐 아니라 존중, 관심, 칭찬, 격려와 같은 정서적 지원을 포함하며(Eisenberger, Aselage, and Sucharski 2004), 이를 통해 구성원의 심리적 변화를 야기하여 종사원 행동과 기업 성과에 영향을 미치게 한다.

본 연구에서 설명하는 심리적계약은 조직 안에서 개인과 조직 간에 서로가 인식하고 기대하는 개인의 주관적인 믿음으로 정의하였으며, 이는 경제적 계약이나 법적 계약과 달리 서로 간에 공식화되어 있지 않은 서로간에 호혜적 교환 관계에 대한 기대 인식으로 설명하였다(Rousseau 1989). 선행 연구에서 심리적 계약은 인사조직 연구를 통해 조직 구성원의 인식과 행동 예측을 위해 연구 진행되었으나 최근에는 기업과 고객 간에 발행하는 심리적 계약을 통한 고객과 조직구성원 행동연구의 다양한 방향으로 진행되고 있다. 국내 연구에서는 심리적 계약을 기업과 고객 간에 관계에서도 형성될 수 있음을 주장하였으며(강영식, 이보경, 김병수 2013), 이를 인식하는 고객의 관점에서 심리적 계약과 전환비용의 관계를 설명하였다. 연구에서는 고객이 인식하는 전환비용과 구전 행동 간의 관계를 강화시

키는 요인으로 심리적계약의 긍정적 영향을 설명하였고, 이에 대한 근거를 아래와 같이 나열하였다.

첫째, 고객은 기업과의 거래에서 상품의 법적인 계약내용을 명확히 알지 못하고, 암묵적으로 이해하는 특징이 있다.

둘째, 이러한 계약의 이해를 통해서 발생된 성과는 이후 상품의 재구매로 이어질 수 있다.

셋째, 기업과의 거래에서 법적 계약이 위반되어도 좋은 성과가 발생된다면, 계약이 위반되었다고 생각하지 않는다.

넷째, 법적인 계약이 위반되지 않더라도, 기업과의 심리적계약이 위반되었다고 생각하면 거래 관계 이탈 및 불평 의도, 재구매 부정 행동으로 이어진다.

심리적계약을 기업간 거래 시장을 배경으로 연구한 자료에서는 구매 담당자와 판매 담당자간의 관계를 법률적인 계약뿐만 아니라 심리적계약 역시 중요한 요인으로 설명하였다(권유미, 강영식, 민진영, 이희석 2008). 연구에서는 기업의 담당자간 관계에서 심리적계약이 지켜졌을 경우에는 심리적 안정감을 갖는 반면에 심리적계약이 위반되었다고 지각했을 경우에는 파트너 기업에 대한 불신과 배신감과 같은 부정적인 감정을 느끼게 된다고 설명하였다.

본 연구에서는 서비스 접점에서 근무하는 종업원, 즉 은행에 금융상품을 판매하는 영업사원을 대상으로 이들이 인식하는 고객으로 부터의 정서적 지원과 인지적 지원을 통해 이들이 느끼는 심리적 계약을 확인하고 고객 파워와 제품 복잡성이 심리적계약과 조직 동일시의 관계를 약화 시키는 영향이 있음을 확인하고자 하였다.

본 연구는 국내 시중 은행에 은행원을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 이들을 통한 설문자료를 바탕으로 실증 분석하였다.

II. 이론적 배경

1. 직무 요구 자원

선행 연구에서는 직무요구-자원 모델을 조직에서 종사원 개인이 인식하는 직무에 도움이 되는 자원, 그리고 방해가 되는 요구로 구분하였다. Bakker and Demerouti(2007)는 조직의 직업적 특성에서 발생하는 직무에 대한 요구와 자원을 통해 종사원의 직업적 압박, 직무 소진, 직무 열의와 같은 심리적 요인과 행동간에 인과관계를 연구하였다. 선행 연구에서는 근로자에 직무 몰입에 방해가 되는 감정 요구, 직무 압박, 직무 갈등, 역할 모호성과 같은 요구는 근로자의 업무 몰입과 만족에 영향을 미칠 뿐 아니라 근로자의 건강에 부정적 영향을 미친다고 하였다(Doi 2005). 반면에 직무에 도움이 되는 기업의 지원이나 사회적 지원, 직무 환경의 자율성, 직무 결과에 대한 피드백과 같은 직무 자원은 종사원의 동기 부여를 유도하여 직무 학습을 촉진하여 종사원의 학습지향적 행동과 열의 행동을 촉진한다고 하였다(Salanova, Agut, and Peiró 2005; Taris and Feij 2004). 종사원의 직무 자원은 직무의 동기부여, 목표설정, 직무성과, 직무만족에 영향을 준다고 하였다(Judge, Van Vianen, and De Pater 2004).

최근에는 직무요구-자원과 관련하여 종사원이 인식하는 관계적이고 물리적인 환경요인뿐 아니라 종사원이 지니고 있는 심리적 요인을 개인의 직무 자원(personal resources)으로 설명하였다(Bakker and Leiter 2010). 선행연구에서 설명하고 있는 직무자원으로서 개인 요인은 스트레스에 대한 회복력, 자존감 같은 긍정적 자기 평가이며, 이는 종사원이 느끼는 환경 인식을 조절하여 직무요구와 자원간의 부정적 관계를 상쇄하는 역할을 하게 된다고 하였다(Hobfoll, Johnson, Ennis, and Jackson 2003).

직무요구-자원 모델을 바탕으로 진행된 최근 연구에서는 개인이 보유한 직무 자원의 관점에서 종사원이 경험하는 환경변수와 심리적 자원이 결합한 연구모델을 바탕으로 다양한 기업의 환경을 설명하고 있다. 이는 개인이 보유한 심리적 직무 자원이 본인과 동료, 고객에게 영향을 미치며, 조직의 특성과 조직이 가진 문화에 영향을 준다고 하였다. 또한 이러한 개인의 직무 요구 자원은 직무 환경에서 종사원이 인식하는 직무 만족과 직무 관련 웰빙에 영향을 미치는 요인으로 역할을 하게 된다(Schaufeli and Taris 2014).

Wright and Hobfoll(2004)은 연구에서 종사원이 직무 환경이 변화하여 발생 할 수 있는 심리적 불안정으로부터 자신을 보호할 수 있는 자원을 획득하여 얻게 되는 심리적, 정서적 감정을 직무 자원으로 간주하였다. 연구에서는 직무요구, 자원 이론을 바탕으로 직무 자원과 심리적 웰빙과의 관계를 설명하였으며, 종사원 행동에 미치는 영향을 검증하였다. 종사원이 인식하는 긍정적 감정은 감정의 전이를 통해 동료와 상사와의 관계성을 강화하고 조직과 개인의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 강조하였다. 즉, 종사원이 인식하는 직무 자원으로 긍정적 감정은 동료들 간의 관계 강화를 통해 심리적 안정감을 주게 된다고 하였다. 다른 연구에서도 직무에 대한 종사원의 자존감, 동기부여, 긍정적 감정이 직무 자원으로 설명되었고, 종사원의 개인적 직무 자원과 직무 열의 관계를 설명하였다(Wright et al. 2004).

2. 심리적 계약

심리적 계약이란 개념은 1960년대 사회심리학에서 연구되어 조직관리학 영역에 도입되었으며, 사회적 교환 이론에 기초를 두고 연구 되었다. 초기 심리적 계약 연구에서는 Argyris(1960)의 이론적 접근

을 시작으로 연구가 본격화 되었다. Levinson(1962)는 심리적 직무 계약을 관리자와 종사원 사이에서 발행한 비형식적 관계, 문서화 되지 않은 관계를 심리적 계약으로 정의하였고, 종업원과 조직 사이에 발생하는 직무에 대한 기대감이 작용하여 심리적 계약이 발생한다고 설명하였다. 그는 직무에서 상호관계에 형식화 되어 있지 않는 다양한 부분들에 초점을 맞추어 조직과 종업원 간에 문서화하지 않는 기대감으로 발생한 심리적 계약을 설명하였다. 이후 연구에서 Simmons and Alexander(1978)연구자들에 의해 기업에서 문서로 계약 되지 않은 형태로 조직과 종업원간에 발생한 기대에 대한 암묵적 협의로 심리적 계약이 연구되었다. 이러한 연구에서 설명하고 있는 심리적 계약의 특징을 정리하면 아래와 같다.

첫째, 심리적 계약은 조직과 종업원에 상호 관계를 중요한 요인으로 강조한다.

둘째, 심리적 계약이 형성되기 위해서는 조직에서 서로간의 기대감 또는 의무감에서 발생하는 협의가 이루어져야하며 이는 조직과 종업원 간의 동의가 전제된다.

셋째, 조직에서 종업원과 조직 간의 상호기대감에 대한 동의는 법적 계약과 같은 형식적, 명시적 계약이 아닌 암묵적인 특징을 가지고 있다(권상순 1995).

Rousseau(1989)은 사회적 교환 이론을 근거로 개인과 조직에서 발생하는 호혜적인 자원 교환에 대한 조건과 약속, 그리고 개인의 기대가 심리적 계약에 선행요인임을 설명하였다. 이후, Rousseau(1995)는 심리적 계약을 단순한 암묵적인 계약 관계에서 나아가 좀 더 강한 약속의 성격으로 정의하였고, 종사원 개인의 관점에서 심리적 계약을 설명하였다. 조직에서 인식되는 심리적 계약은 개인과 조직간에 서로의 약속이 인식되고 만들어 졌다는 믿음이 중요하다고 하였다. 또한 Rousseau(1995)는 심리적 계약 형성에

영향을 미치는 요인으로 내부요인과 외부요인을 설명하였다. 내부요인은 종사원의 주관적인 생각에서 생겨나는 것이라고 설명하였으며, 외부요인은 기업과 사회적 환경으로부터 발생하는 것으로 설명하였다. 종사원의 주관적 인식인 내부요인은 심리적 요인과 개인적 특징으로 설명되는데, 심리적 요인이란 조직이 보유한 환경에 대해 개인이 경험하여 생성된 주관적 인식을 정리하는 과정이며, 이러한 인식된 정보와 이를 이해하는 방식은 외부 환경에 비해 심리적 계약 형성에 강한 영향을 미치게 된다. 이는 사회적 교환관계를 바탕으로 기업에서 발생하는 상호간의 호혜적인 책임과 의무, 권리가 개인의 심리적 요인을 통하여 심리적 계약이 더욱 강하게 형성될 수 있음을 설명하였다.

선행 연구에서 종사원의 심리적 계약과 웰빙과의 관계가 연구되었으며, 결과에서는 종사원의 심리적 계약이 종사원 웰빙에 미치는 영향을 설명하였다. Park, Hsieh, and Miller (2015)는 연구에서 종사원이 인식하는 개인 직무 자원의 역할과 직무 요구 요인 간의 관계를 바탕으로 심리적 계약이 종사원의 심리적, 신체적 건강에 미치는 영향을 확인하였다.

3. 직무 열의

Kahn(1990)은 직무 열의를 설명하면서, 구성원들이 개인의 직무, 역할에 자신이 보유한 자원을 투입하는 것이며, 스스로 인지적, 감정적, 육체적으로 역할에 몰입된 상태라고 설명하였다. 직무 열의가 낮은 상태에서는 자신의 역할이 불분명함을 느끼고 스스로 인지적, 감정적, 육체적으로 개인을 분리시키고, 방어적으로 된다고 하였다. 연구에서 설명하고 있는 인지적 측면은 조직, 리더, 근무환경에 대한 개인의 믿음에 대한 것이며 감정적 측면은 조직과 리더에 대해 긍정 또는 부정적 태도에 대한 것으로 설명하였다. 마지막으로 육체적인 측면은 직무에서

역할을 성취하기 위해 소비하는 물리적인 에너지로 설명하였다. 종사원들이 조직에서 자신에게 부여된 직무에 더 많은 에너지를 투입할 때, 직무 열의 수준이 높은 상태라고 하며, 반대로 직무 수행에서 자신의 에너지를 사용하지 않으려 할 때, 직무 열의가 낮은 상태라고 하였다. 이렇듯 개인은 직무 역할에서 스스로의 행동을 통해 직무에 몰입하거나 자신의 역할과 거리를 두게 되며, 자신에게 영향을 주는 외부 환경과 인식하는 심리상태에 따라 개인이 가지고 있는 직무 자원의 투입 정도를 결정하게 된다.

Bakker and Geurts(2004)는 개인이 결정한 직무 열의의 수준이 시간이 지난 후에도 유지 된다는 것을 주장하였고, 이러한 직무 열의 수준이 단기적인 것이 아닌 직무에 대해 지속적으로 갖게 되는 개인 심리상태라고 설명하였다. Robinson, Perryman and Hayday(2004)은 개인이 생각하는 기업 가치에 대한 긍정적인 태도로 직무 열의를 설명하였고, 구성원에게 직무 열의가 높게 발휘되면, 기업의 성과와 목표를 쉽게 이해하고 이를 위해 동료와 적극 협력하는 등의 행동을 보인다고 하였다.

이후 연구에서는 직무 열의에 영향을 미치는 개인 자원의 특성과 영향력을 설명하는 연구를 확인할 수 있다. Bakker and Demerouti(2007)의 연구에서는 직무에 자원과 요구 요인이 상호 작용하여 종사원의 직무 열의에 영향을 미치는 것을 확인하였고, 개인이 보유하고 있는 개인 특성인 회복력, 자기효능감, 자긍심, 낙관주의 같은 개인의 주관적 특징도 직무에 도움이 되는 자원으로서 직무 열의 행동에 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

Xanthopoulou, Bakker, and Ilies(2012)는 감정 부조화와 열의 행동을 연구하면서 개인의 특성도 직무 자원이 될 수 있고, 직무 열의에 영향을 미치는 선행요인으로 자기 효능감과 긍정주의, 자긍심을 설명하였다.

Jackson, Rothmann, and Vijver(2006)는 직무 열의

를 종사원이 인식하는 직무와 관련된 웰빙으로 설명하였다. 연구에서는 직무요구-자원 이론을 바탕으로 종사원이 직무 자원 인식을 통해 긍정적 심리가 형성 될 수 있으며, 이는 직무와 관련된 웰빙으로서 직무 열의에 긍정적인 영향이 있음을 확인하였다. 이와 반대로 종사원이 인식하는 직무 요구는 직무갈등, 직무 소진, 심리적 갈등의 선행요인이 됨을 설명하였고, 이를 통해 종사원의 긍정적, 부정적 심리가 개인의 신체적 그리고 심리적 상태에 영향을 줄 수 있음을 설명하였다.

Ⅲ. 연구 모델 및 가설 설정

Mills and Morris(1986)는 서비스산업에서 고객은 서비스의 생산과 전달에서 중요한 역할을 맡게 됨을 강조하였다. 이는 서비스의 특성인 생산 즉시 소비되는 특수성으로 서비스 상황에서 고객 참여의 역할이 중요함을 설명하였다(Cermak, File, and Prince 1994). 이와 관련하여 많은 연구에서는 서비스산업의 고객을 부분적종사원 또는 임시적종사원으로 이해해야 한다고 설명하였으며, 서비스산업에 있어 고객은 기업이 관리해야 될 중요한 자산임을 강조하였다(Tat Keh and Wei Te 2001; Namasivayam 2003).

Vargo and Lusch(2004)는 고객이란 기업이 보유한 다른 자원과의 상호작용을 가능하게 하는 또 하나의 자원이며, 기업의 가치를 공동으로 만들어가는 협력적인 파트너로 보아야 한다고 하였다.

Stock and Bednarek(2014)의 연구에서는 선행 연구되었던 직무 요구-자원(JD-R) 모델을 바탕으로 기업의 종사원이 인식하는 고객으로 부서의 정서 지원과 인지 지원 역시 직무 자원으로 사용될 수 있음을 주장하며, 고객 요구-자원(CD-R)모형을 설명하였다. 연구에서는 141명의 근로자와 375명의 고객 양 집단의 설문 데이터를 분석하여 종사원의 고

객지향적 태도에 미치는 고객 지원을 설명하였다. 특히, 직무요구-자원 모델을 종사원의 관점이 아닌 고객의 관점으로 해석하고, 고객으로 부터의 직무 자원이 영업사원에게 인식되는 과정을 설명하고 있다. 기존에 종사원이 인식하는 기업에 물리적 환경과 개인의 심리적 자원에 대한 설명은 여러 연구에서 진행되었으나 고객 역시 기업이 관리해야 하는 직무 자원으로서의 의미는 본 연구에서 중요하게 설명되었다. 이 연구에서는 고객으로 부터의 다양한 지원은 종사원의 감정 소진을 상쇄하여 고객지향적 행동에 긍정적 영향을 준다고 하였다.

Tekleab, Takeuchi, and Taylor(2005)는 종사원이 조직으로부터 주관적으로 인식하게 되는 직무에 대한 기대와 보상은 직무에 몰입하게 하는 동기부여를 발생한다고 하였다. 이는 사회적 교환이론에서 상호간 유용한 자원의 교환을 통해 조직과 종사원 간에 암묵적인 거래관계가 이루어지고, 이는 미래 보상에 대한 기대와 믿음으로 심리적계약 형성에 기초가 된다고 하였다.

본 연구에서 은행을 내방하는 단골고객은 조직으로부터 요구된 목표 성과를 달성할 수 있는 직무 자원이 되며, 이는 고객과의 유용한 관계를 유지하려는 영업사원의 동기부여 요인이 된다. 또한, 이 관계를 지속하기 위해 호혜적인 혜택을 고객에게 제공하게 된다.

본 연구에서는 이러한 호혜적인 혜택의 교환을 통해 영업사원과 고객 상호간의 심리적계약이 성립할 것을 예상하였으며, 근로 환경에서의 직무 자원이 종사원 심리적 계약에 영향을 미칠 수 있음을 설명한 연구를 바탕으로 본 연구의 가설을 설정하였다. 본 연구에서 설명한 고객의 역할을 앞서 주장하고 있는 부분적 종사원 또는 임시적 종사원으로 정의한다면, 영업사원은 고객으로 부터의 정서 지원을 통해 심리적 계약이 형성 될 수 있음을 예상할 수 있다.

가설 1: 고객의 정서 지원은 영업사원의 심리적 계약에 긍정적 영향이 있다.

최근 연구에서는 고객을 기업이 관리해야 될 자산으로 정의하고 있으며, 시장의 정보와 기업의 발전 방향에 의견을 구할 수 있는 대상으로 정의하고 있다. 고객을 기업이 관리해야 될 자산(customer equity)으로 설명한 Blattberg and Deighton(1996)는 그들의 연구에서 기업이나 조직에서 관리하는 재무적 자산과 같은 유, 무형 자산과 동일한 개념으로 고객자산을 설명하였다.

본 연구에서 설명하고 있는 고객의 인지 지원은 공정한 평가, 가치 고양, 역량 인정, 정보 전달 등을 설명한다. 즉, 영업사원에게 역할에 수행과 행위에 관한 구체적 평가를 전달, 확인하고 사회적 비교를 통한 다양한 피드백을 제공하는 지원 기능으로 설명한다(Stock and Bednarek 2014). 인지적 지원은 정서적 지원과는 달리 객관적인 사실을 바탕으로 정보를 주며, 상호 관계에 혜택을 나누기 위한 행동으로 설명하였다(Haugtvedt, Petty, and Cacioppo 1992).

금융서비스를 제공하는 영업사원이 고객에게 제공할 수 있는 최고 혜택은 투자에 대한 성과일 것이다. 이는 영업사원과 거래하고 있는 고객의 가장 기본적이고 중요한 요구가 되며, 이 요구가 달성된다면 거래에 대한 성과를 인정하고, 성과를 외부에 홍보하고 적극적인 구전과 경쟁업체의 정보를 영업사원에게 제공하려 할 것이다. 또한 기업과 영업사원의 바람직한 방향을 위한 아이디어를 적극적으로 제시할 수 있다. 고객은 이러한 행동을 호혜적인 관계를 지속하기 위하여 종사원에게 해 줄 수 있는 자원으로 생각하며, 영업사원은 이러한 고객의 인지 노력을 직무에 도움이 되는 자원으로 인식하게 된다(Salami 2007).

영업사원에게 심리적 계약은 고객의 인지 지원에

대한 반응이며, 상호 간에 인식하고 있는 관계를 통해 안정적인 감정을 형성하는 역할을 하며, 이와 같은 심리적 기대는 종사원들로 하여금 능동적으로 직무 활동을 하게 하는 내재적 직무 자원으로 설명한다(Kiffin-Petersen, Jordan, and Soutar 2011).

가설 2: 고객의 인지 지원은 영업사원의 심리적 계약에 긍정적 영향이 있다.

Ma and Deng(2012)의 연구 “Service Encounter and Customer Psychological Contract”에서는 서비스 접점에서 고객이 인식하는 심리적 계약을 연구하였다. 위 연구에서는 심리적 계약을 종사원 관점에서 설명하는 것에서 나아가 고객이 인식하게 되는 심리적 계약 형성에 미치는 영향으로 종사원과의 관계성, 서비스 제공자의 역할, 서비스 질이 중요한 요인임을 설명하였다. 이는 심리적 계약을 사회적 교환 이론을 통해 종사원과 고객 모두에게 형성될 수 있음을 설명하고 서로 간에 호혜적 자원의 교환을 기본으로 형성됨을 주장하였다. 또한 종사원과 고객이 만나게 되는 서비스 접점에서의 물리적 환경 역시 고객의 심리적 계약에 영향을 미칠 수 있는 중요한 변수가 됨을 검증하였다.

심리적 계약은 고객과 종사원을 연결하는 매개체로서 서로 간에 호혜적인 자원을 교환할 수 있다는 안정적인 감정을 만들어주는 역할을 하게 되는데, 이러한 심리적 기대는 종사원으로 하여금 스스로 적극적인 직무 활동을 하게 하는 동기부여가 되며, 조직으로 부터 경제적 계약의 부족함이 있더라도 이를 보완할 수 있는 요인이 된다고 설명하였다(Kiffin-Petersen, Jordan, and Soutar 2011).

기존 직무 요구-자원 이론에서는 개인이 가지고 있는 업무 저항력, 기업가 정신, 자존감과 같은 개인 심리적 자원 역시 직무자원으로 설명하고 있다.

본 연구에서 제시한 심리적 계약 역시 고객과의 상호작용을 통해 종사원이 인식하는 심리적 자원으로

설명하였고, 이는 종사원에게 고객과의 호혜 관계를 유지하며 조직의 지속적인 성과를 달성할 수 있을 것이라는 심리적 안정감을 갖게 하는 개인 자원이 된다고 제시하였다(Parzefall and Hakanen 2010). 본 연구에서는 영업사원이 인식하는 심리적 계약은 직무의 자원으로 조직 동일시에 영향을 미칠 수 있음을 제시하였다.

가설 3: 영업사원이 인식하는 심리적 계약은 조직 동일시에 긍정적 영향이 있다.

Cropanzano and Mitchell(2005)은 직무 열의를 설명할 수 있는 이론으로 사회적 교환이론을 설명하며 기업에서 조직원 간에 규칙을 준수하는 행동은 시간이 지나면서 헌신적이 되며, 한 쪽의 행동은 그에 상응하여 상대방의 적극적인 행동을 유도한다고 하였다.

Saks(2006)는 사회적 교환관계에 있는 구성원들이 조직에 보상하는 방법으로 개인의 직무열의를 높여 직무에 몰입하게 한다고 하였다. 즉, 구성원들이 받은 직무에 긍정적인 자원에 대한 보답으로 열의 수준을 어느 정도까지 할 것인지 결정하게 된다. 스스로를 직무 역할에 완전하게 몰입하여 개인이 보유한 감정적, 인지적, 육체적 자원을 직무에 투여하는 것은 조직에 대한 개인이 보답 행동이 된다.

Bhuvanaiah and Raya(2014)는 연구에서 직무열의가 높은 종사원으로 구성된 기업은 높은 생산성, 직원 유지율, 기업 성장성, 이익률, 그리고 높은 고객만족도를 보이지만 직무열의가 낮은 상태의 직원들로 구성된 기업은 직무 몰입이 약하여 생산 효율이 낮고 결근의 증가, 고객 지향 태도 감소, 기업의 생산성 및 순이익 감소, 종사원의 높은 이직률 등에 직면한다고 하였다. Rich, Lepine, and Crawford(2010)의 연구에서는 직무열의가 종사원의 조직시민행동과 직무 성과에 미치는 영향이 크다고 설명하였다.

선행연구에서 설명하고 있는 직무요구-자원과 직무열의 간의 관계를 보면, 직무자원은 심리적, 물리적 자원들을 포함하며, 종사원이 인식하는 초점에 따라 직무구조, 조직과의 관계, 사회적 지원, 개인 능력에 대한 믿음, 그리고 보상과 관련된 것들과의 관계를 통해 직무열의에 영향을 미친다고 하였다(Salanova, Agut, and Peiró 2005). 즉, 다양한 직무자원은 종사원 주변에 외적, 내적 동기와 상호작용을 통해 직무열의에 영향을 미치며, 직무자원이 풍부한 환경에서는 종사원의 직무열의가 향상된다고 하였다(Demerouti, Bakker, Nachreiner, and Schaufeli 2001).

심윤희, 유태용(2009)의 연구에서는 조직 동일성이 직무열의에 영향을 미칠 때 개인의 심리적 요인인 임파워먼트가 중요 요인이 됨을 설명하였고, Roberts and Davenport(2002)는 직무열의를 일으키는 요인으로 종사원이 인식하는 조직 동일시 요인을 설명하였다. 때문에 본 연구에서는 종사원의 직무열의의 선행요인으로 조직 동일시를 확인하고자 하였다.

가설 4: 영업사원이 인식하는 조직 동일시는 직무열의에 긍정적 영향이 있다.

Rogers(1995)는 연구에서 제품의 복잡성(product complexity)을 소비자가 상품을 이해하거나 사용하기 어렵다고 인식하는 정도를 의미한다고 하였다. Holak and Lehmann(1990)는 제품을 사용하기 위한 다양한 옵션을 제공하거나, 사용을 위한 학습이 필요하거나, 여러 사용 단계를 거쳐야 할 때 제품 복잡성이 높아진다고 하였다. Swaminathan(2003)는 고객입장에서 제품 복잡성이 높아질수록 상품 선택에 필요한 정보 탐색 그리고 대안에 평가 등을 도움 받을 수 있는 대리인, 영업사원의 역할이 필요하게 된다고 하였다.

선행연구에서는 직무요구-자원 모델을 바탕으로

구성원이 인식하는 고객의 복잡성이 개인 심리적 자원에 미치는 영향과 이러한 심리적 반응이 직무 성과에 미치는 영향을 연구하였다(Schmitz and Ganesan 2014). 이 연구에서는 고객과 조직의 복잡성을 개인의 직무성과를 위해 노력을 투여해야하는 요구 대상으로 정의하였고, 중요한 두 개의 환경요인으로 고객 복잡성과 조직 복잡성을 각각 설명하였다.

조직 동일시를 연구한 다른 선행연구에서는 조직 내에서 종사원의 지위 변화나 조직간 비교 등 환경요인으로 인해 조직 동일시 인식은 변화 될 수 있다는 유동적, 동태적 특징을 설명하였다(이종려, 조영호 2003; Brown and Williams 1984).

이러한 선행연구들의 결과를 바탕으로 금융상품을 판매하는 종사원들에게 상황을 적용시켜볼 때, 상품의 복잡성은 판매원의 심리적계약이 조직 동일시에 미치는 관계에서 영향을 약화시킬 것으로 예상하였다.

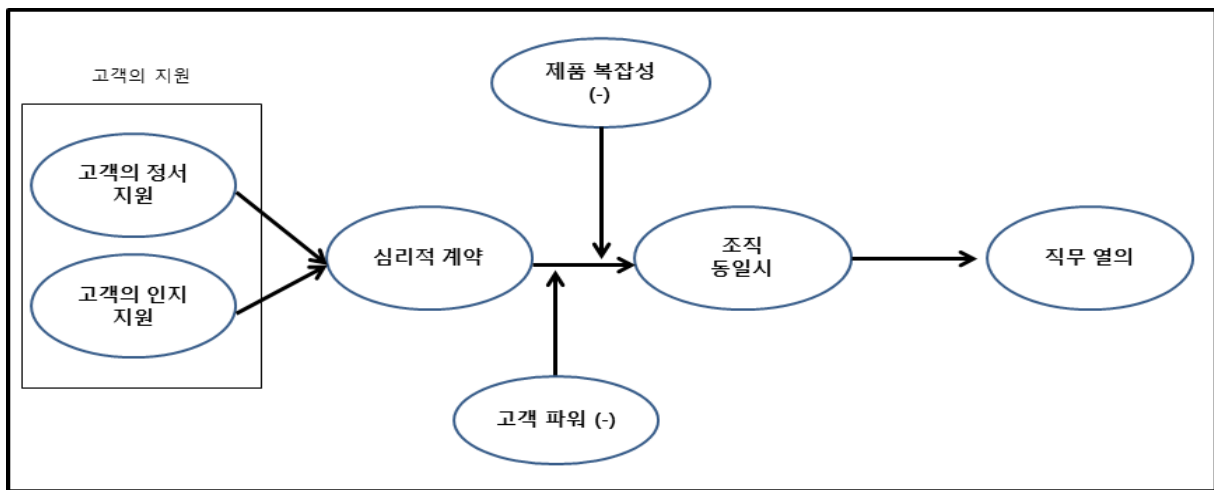
가설 5: 영업사원이 인식하는 제품 복잡성이 큰 경우가 그렇지 않은 경우에 비해 심리적계약과 조직 동일시 관계를 약화시킬 것이다.

선행연구에서 고객의 파워는 고객이 인식하는 기업에 대한 영향력으로 설명하고 있다. Grégoire and Fisher(2008) 연구에서는 고객 파워를 기업 복수 행동에 영향을 미치는 요인으로 설명하였다. 고객의 파워는 기업에 영향력을 미칠 수 있는 영향력으로 설명하며, 기업과의 관계에서 거래 공정성에 대한 평가를 통해 불만족함에 대한 복수 행동으로 설명하였다(Tax, Brown, and Chandrashekar 1998). 또한 고객 파워가 강한 집단과 약한 집단에 대한 분석을 통하여 스스로 기업에 대한 파워가 있다고 생각하는 고객은 그렇지 않는 고객에 비해 더욱 강한 복수 행동을 한다고 하였다. 다른 연구에서는 고객의 파워를 기업의 태도, 행동을 변화시킬 수 있는 영향

력으로 설명하고, 고객은 스스로 사회적 파워를 인지하여 거래 기업을 자신에게 유리한 상황으로 유도하게 한다고 하였다(Helkkula 2011). 이러한 고객의 인식은 기업과 자신이 상호 의존적인 관계이며, 기업과의 거래 상황을 자신이 생성하거나 복구 할 수 있다고 생각하는 믿음으로 설명하고 있다. 이렇듯 고객의 파워는 상호 의존성에 기반하며, 호혜적 관계성으로 행동을 설명하고 있다(Frazier 1999).

기업 입장에서 고객 파워에 대한 중요성을 간과할 수는 없겠다. 스스로가 강력한 파워를 가지고 있다고 생각하는 고객은 기업에게 자신을 강하게 표

현하며, 기업이 어떻게 행동해야하는지 구체적인 대안을 제시하는 특징이 있다. 또한 고객 자신이 습득한 정보력을 앞세워 개인의 사회적 힘이 기업에 비해 불리하지 않다고 생각하며, 거래 관계에서 우월한 위치를 보장 받기 위해 자신의 파워를 기업에 인식시키는 행동으로 발전한다고 하였다. 하지만 이러한 상황에서 기업의 성과가 높게 발생되더라도 기업이 추구하는 방향과 일치하지 않는다면, 그리고 보복행위에 대한 관리와 예측이 가능하다면, 기업은 고객에 대한 의존성을 줄여야 한다고 하였다 (Grégoire, Laufer, and Tripp 2010).



<그림 1> 연구모델

Coyle-Shapiro and Kessler(2000)는 심리적계약을 바탕으로 진행한 연구에서 심리적계약과 근로자 행동 간의 관계에서 근로자들은 여러 가지의 환경변수에 영향을 받는다고 설명하였다. 국내에서 공태식, 이유재(2005)의 연구에서는 고객의 부정적 행동이 판매원의 심리적 요인과 개인 행동에 미치는 영향을 연구하였고, 유재원(2013)은 기업에 대한 고객의 부정적 행동이 조직안에서 개인과 조직 간의 관계에 부정적 영향을 미침을 검증하였다. 위 연구들에서는 고객의 불량행동과 고객파워를 연구모형에 핵심 변

수로 사용하였으며, 종사원이 인식하는 물리적 환경과 개인의 심리적 요인 변수 그리고 긍정적 자원과는 구분되는 기업 외부로부터의 부정적인 환경변수로서 변수간의 관계를 강화 또는 약화 시키는 효과가 있음을 강조하였다.

가설 6: 영업사원이 인식하는 고객 파워가 큰 경우가 그렇지 않는 경우에 비해 심리적계약과 조직 동일시 관계를 약화시킬 것이다.

IV. 실증분석

1. 변수의 측정

1.1 고객의 인지 지원, 정서 지원

선행연구에서 고객 지원을 정서 지원과 인지 지원으로 분리하여 설명하였으며, Stock and Bednarek (2014)의 연구에 따라 고객이 종업원에게 제공하는 칭찬과 격려, 역량 인정, 정보의 제공과 같이 기업에 우호적인 자원을 제공하는 것으로 설명하였고, Stock 등 (2014)이 연구에서 제시한 문항을 이용하여 설문에 사용하였다. 연구에서 고객 정서 지원은 “거래 주 고객은 나에게 정서 도움을 준다.”, “거래 주 고객과의 관계에서 고객은 나에게 칭찬과 격려를 해 준다.” 등으로 구성하였다. 고객 인지 지원은 “내 주 고객은 내 역량을 믿고 나와의 관계를 맺고 있다.”, “내 주 고객은 나에게 시장의 중요한 정보를 제공한다.” 등으로 구성하였다. 본 연구에서는 정서 지원에 대한 문항 3개를, 인지 지원에 대한 3개 문항을 이용하여 7점 척도로 측정하였다.

1.2 심리적계약

Millward and Hopkins(1998)가 제시한 문항을 선택하여 심리적 계약에 대한 설문에 사용하였다. 심리적 계약의 설문 문항으로는 “내 주 고객은 나에게 시장정보를 제공하기로 약속했다.”, “내 주 고객은 나와의 협력 제공을 약속했다.” 등으로 구성하였다. 본 연구에서는 7점 척도의 문항을 이용하여 측정하였다.

1.3 조직 동일시

Ashforth 등(2004)이 제시한 문항을 선택하여 조

직 동일시의 설문에 사용하였다. 조직 동일시는 “우리 회사의 성공은 곧 나의 성공이다.”, “나는 타인이 우리 회사에 대해 안 좋은 얘기를 하면 기분이 안 좋다.” 등으로 구성하였다. 본 연구에서는 7점 척도의 문항을 이용하여 측정하였다.

1.4 직무 열의

Schaufeli, Bakker, and Salanova(2006)가 제시한 문항을 선택하여 직무 열의의 설문에 사용하였다. 직무 열의의 설문 문항으로는 “나는 일에 대해 매우 열정적이다.”, “나는 일을 할 때 가장 활기차 있다.”, “나는 일할 때 업무에 집중하는 편이다.” 등으로 구성하였다. 본 연구에서는 7점 척도의 문항을 이용하여 측정하였다.

1.5 고객 파워

Grégoire, Laufer, and Tripp(2010)가 제시한 문항을 선택하여 고객 파워의 설문에 사용하였다. 고객 파워의 설문 문항은 “내 주 고객은 우리 회사가 내린 결정에 영향을 미칠 수 있는 능력을 가지고 있다.”, “내 주 고객은 우리 회사에 영향력을 줄 수 있다.” 등으로 구성하였다. 본 연구에서는 7점 척도의 문항을 이용하여 측정하였다.

1.6 제품 복잡성

Yi, Dubinsky, and Lim(2012)가 제시한 문항을 선택하여 제품 복잡성 설문에 사용하였다. 제품 복잡성의 설문 문항은 “상품이나 서비스를 판매하기 위해 나의 기술, 지식이 많이 필요하다.”, “내가 판매 할 서비스나 상품은 고객에게 설명하기 복잡하고 어렵다.” 등으로 구성하였다. 본 연구에서는 7점 척도의 문항을 이용하여 측정하였다.

2. 자료의 수집

본 연구에서는 시중에서 은행 금융상품을 제공하거나 판매하는 종사원 465명을 대상으로 설문을 진행하였다. 전체 465부의 설문지가 배포되어 91%,

423부가 회수되었으나, 이 중에서 응답이 부실한 7부를 제외시켜 416부를 최종 실증분석에 사용하였다. 설문은 은행에 금융상품과 서비스를 직접 판매하기 위하여 고객과 접촉이 많은 환경에서 근무하고 있는 종사원을 대상으로 실시하였다.

<표 1> 조사대상자의 일반적 특성

항목	내용	N	%
성별	남성	193	46.4%
	여성	223	53.6%
연령	20대	72	17.3%
	30대	183	44.0%
	40대	105	25.2%
	50대 이상	56	13.5%
학력	고졸	40	9.6%
	전문대졸	21	5.0%
	대학졸	329	79.1%
	대학원졸	26	6.3%
현재 은행 근무 기간	1년 미만	20	4.8%
	1년 이상-3년 미만	46	11.1%
	3년 이상-5년 미만	41	9.9%
	5년 이상-8년 미만	110	26.4%
	8년 이상-10년 미만	45	10.8%
	10년 이상	154	37.0%
영업활동 경력	1년 미만	21	5.0%
	1년 이상-3년 미만	51	12.3%
	3년 이상-5년 미만	54	13.0%
	5년 이상-8년 미만	108	26.0%
	8년 이상-10년 미만	41	9.9%
	10년 이상	141	33.9%
영업 주고객 대상	개인고객 대상	185	44.5%
	기업고객 대상	231	55.5%
직위	지점장	5	1.2%
	부지점장	3	0.7%
	부장	4	1.0%
	차장	9	2.2%
	과장	382	91.8%
	대리	4	1.0%
	사원	7	1.7%
	기타	2	0.5%
합계		416	100.0%

<표 2> 측정항목, 신뢰성, 타당성 검정

구성개념	항목수	적재치	Cronbach's α	CR	AVE
고객 정서 지원	3	0.795-0.900	0.923	0.865	0.682
고객 인지 지원	3	0.844-0.903	0.931	0.874	0.698
고객 심리 계약	3	0.838-0.935	0.942	0.881	0.713
조직 동일시	4	0.716-0.879	0.935	0.824	0.611
직무 열의	4	0.873-0.887	0.950	0.895	0.740
제품 복잡성	3	0.784-0.914	0.898	0.828	0.618
고객 파워	3	0.805-0.911	0.931	0.856	0.665

$\chi^2=341.536$, $p=0.00$, $df=168$, $CFI=0.973$, $RFI=0.935$, $RMSEA=0.050$, $GFI=0.928$

본 연구에서는 측정지표와 구조모형을 검정하기 위하여 AMOS(21)을 이용, 3단계의 분석을 실시하였다. 우선 측정지표간 신뢰성과 판별성을 확인하기 위하여 확인적 요인분석(CFA)를 실시하였고, 각각의 구성개념과 관측변수간의 관계를 확인하여 판별타당성과 개별타당성을 확인하였다. 이후 구조모형에 대한 검정을 통해 개념변수간의 경로계수를 확인한 후, 연구에서 주장하고 있는 가설의 적합성을 판단하였다. 연구 검증의 마지막 단계에서는 고객 파워와 제품 복잡성 요인의 조절효과를 확인하였다.

우선은 각 요인변수간의 신뢰성과 잠재변수에 개별타당성, 잠재변수간의 판별타당성을 검정하였고, 7개의 구성개념을 측정하기 위해 각 지표에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 신뢰도와 요인적재치가 낮은 몇 개의 변수를 제외하고, 최종 실시한 분석 결과를 통해 Chi-square값이 341.536임을 확인하였다. CFI, GFI는 각 0.973과 0.928로 나타났으며, RMSEA는 0.050로 나타나 모형의 적합도는 수용할 만한 수준이라 할 수 있다.

<표 3> 기초 통계값(평균, 상관관계, 표준편차)

구성 개념	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
1 고객 정서 지원	5.190	1.088	1						
2 고객 인지 지원	5.189	1.069	0.773	1					
3 심리적 계약	4.655	1.085	0.347	0.356	1				
4 조직 동일시	6.003	0.956	0.365	0.281	0.207	1			
5 직무 열의	5.593	0.910	0.474	0.415	0.348	0.630	1		
6 제품의 복잡성	4.864	1.052	0.224	0.196	0.195	0.333	0.251	1	
7 고객의 파워	4.850	1.051	0.324	0.418	0.416	0.371	0.411	0.174	1

<표 4> 판별타당성 확인(표준화 상관계수 제곱값과 AVE값 비교)

구성 개념	1	2	3	4	5	6	7
1 고객 정서 지원	0.682						
2 고객 인지 지원	0.602	0.698					
3 심리적 계약	0.118	0.128	0.713				
4 조직 동일시	0.130	0.082	0.040	0.611			
5 직무 열의	0.229	0.173	0.119	0.398	0.740		
6 제품의 복잡성	0.051	0.037	0.037	0.111	0.066	0.618	
7 고객의 파워	0.102	0.172	0.172	0.142	0.168	0.032	0.665

* 대각선: AVE값

3. 가설 검증

본 검증을 통하여 가설 1과 가설 2에 대한 결과를 살펴보면, 고객 정서 지원과 고객 인지 지원이 종사원이 인식하는 심리적 계약에 미치는 영향이 유효할 것으로 예상하였고, 결과에서 가설 1, 가설 2는 t 값 = 2.425, t 값 = 2.154임을 확인하여 가설이 지지되었음을 확인하였다. 가설 3에서 종사원이 인식한 심리적 계약이 조직 동일시에 미치는 영향에서 계수의 결과값이 유의적임($t=3.840$)을 확인하였다. 다음으로 개인-조직 동일시가 직무열의에 미치는 영향을 예상한 가설에서는 경로계수의 결과값으로 t 값이 11.926로 확인하여 가설이 지지되었음을 확인하였다.

이지은, 최자영(2008)은 “쾌락적 쇼핑동기와 충동 구매행동 간의 관계에서 쇼핑관여도의 조절 효과 분석” 연구에서 다중그룹분석(multiple group analysis) 방법을 이용하여 쇼핑관여도에 대한 조절효과 분석을 검증하였다. 본 연구에서도 제품 복잡성과 고객 파워의 조절효과를 확인하기 위하여 조절변수의 평균값을 이용, 낮은 인식 집단과 높은 인식 집단으로 구분하는 다중그룹분석(multiple group analysis) 방법을 수행하였다. 그룹 간에 비교를 위해 두 개의 집

단 간 측정항목들의 λ 값의 차이가 발생하는지 여부를 보는 불변성 검증을 실시하였고, 이후 조절변수인 제품 복잡성과 고객 파워를 높게 인식하는 집단, 낮게 인식하는 집단 각각의 경로계수 크기 차이를 비교하였다. <표 6>에서 보듯이 제품 복잡성이 높고, 낮은 두개의 집단 간 요인적재량을 free로 지정한 모델을 기본모델인 비제약모델로 설정하였다. 제품 복잡성의 기본모델 결과는 CFI=0.947, RMSEA=0.052, $\chi^2=321.004(df=170)$ 였으며, 이러한 결과는 비제약 모델(모델1)이 두 집단의 데이터에 적합함을 의미하는 것이다. 다음으로 두 집단 간 요인적재량이 동일하다고 설정한 제약모델(모델2)의 결과에서는 CFI =0.946, RMSEA=0.051, $\chi^2=332.795(df=180)$ 였으며, 이러한 제약모델의 측정항목 동일화 모델은 비제약모델 안에 포함되었는데, 제약된 모델에 추정된 계수는 제약되지 않은 모델에서 추정된 계수들의 부분을 의미하게 된다. 즉, 연구에서 모델 1, 모델2의 χ^2 차이를 검정한 결과, 각각의 모델 간에 차이가 없음을 확인하였다($\Delta \chi^2(10)=11.791$). 따라서 두 집단 간에는 측정항목들의 λ 값 차이가 존재하지 않으므로, 두 집단 간 측정모델 λ 값에 있어서 동일화 제약을 둔 모형으로 두 개의 집단 간 구조

계수의 차이에 관한 가설을 검증할 수 있었다.

측정항목이 동일하다는 제약모델을 적용, 제품 복잡성이 높고, 낮은 집단으로 서로 간의 다중그룹 비교분석을 통하여 경로계수를 <표 6>에서 나타내었다. 제품 복잡성이 낮은 집단과 높은 집단에서 유의한 경로가 동일하지 않으며, 경로계수의 영향력에 차이가 있음을 확인하였다. 집단 간 경로계수의 차이를 확인하기 위해 경로 각각에 대한 집단 간 경로계수 크기가 같다는 제약을 두고 분석한 모형 그리고 두 집단 경로계수를 각각 구하도록 한 모형간에 χ^2 차이에 유의성을 확인하여 검증하였다. <표 6>에서 모델3은 모델2에 추가적인 제약을 진행한 모델이다. 즉, 심리적계약과 조직 동일시에 두 집단 간에

계수가 동일하다는 제약을 두었다. 모델에 적합도는 모델2와 비슷한 적합도를 확인하였다. 모델2와 모델3의 χ^2 차이는 5.772로 P값은 0.016으로 나타났다. 따라서 두개의 집단 간에 심리적계약이 조직 동일시에 미치는 영향력은 차이가 있는 것으로 나타나 가설 5는 지지되었음을 확인하였다. 또한 [그림 2]에서 심리적계약이 조직 동일시에 영향을 주는 표준화계수를 보면, 제품복잡성이 낮은 집단의 경우 $\beta = 0.243(t값=2.417)$ 으로 유의한 결과를 확인할 수 있고, 제품복잡성이 높은 집단의 경우 $\beta = 0.117(t값=1.421)$ 로 유의하지 않음을 확인하여 심리적계약이 조직 동일시에 미치는 영향이 두 집단 간에 차이가 있음을 검증하였다.

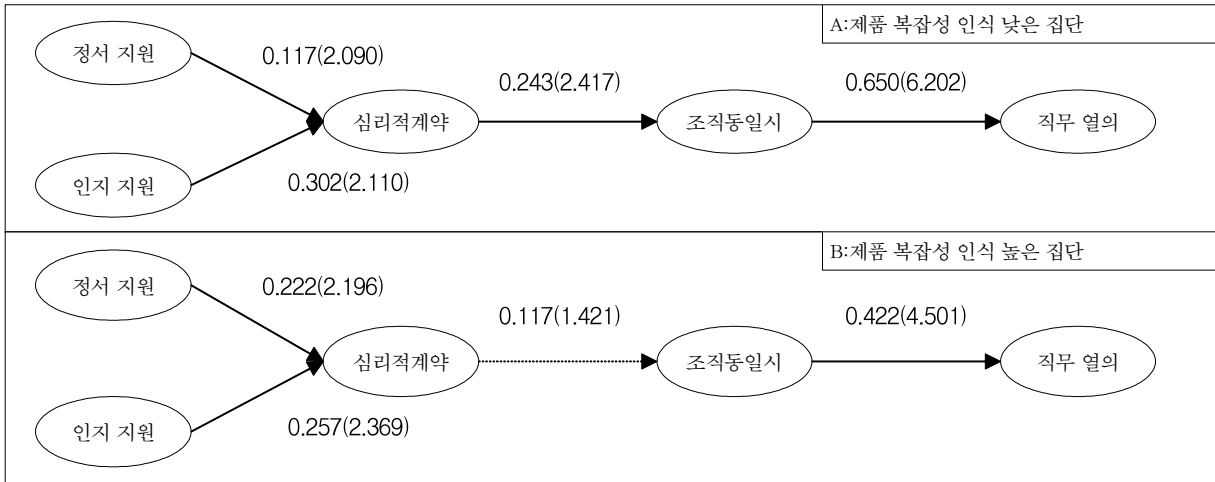
<표 5> 구조방정식 모형 결과

	가설 경로	표준오차	경로계수	t-값	P	결과
H1	고객 정서 지원 - 심리적 계약	0.083	0.201	2.425	0.010	가설 1 지지
H2	고객 인지 지원 - 심리적 계약	0.082	0.176	2.154	0.020	가설 2 지지
H3	심리적 계약 - 조직 동일시	0.046	0.177	3.840	0.000	가설 3 지지
H4	조직 동일시 - 직무 열의	0.055	0.661	11.926	0.000	가설 4 지지

$\chi^2=284.623$, $p=0.00$, $df=85$, $CFI=0.959$, $RMSEA=0.053$, $RFI=0.929$, $GFI=0.921$

<표 6> 구조계수 불변성 검증(제품 복잡성 조절효과)

모델	χ^2	df	TLI	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	p-value
비제약모델 (기본 모델1)	321.004	170	.934	.947	.052		
제약모델: 측정계수 불변성 (모델2)	332.795	180	.937	.946	.051	$\Delta\chi^2(10) = 11.791$	0.367
측정계수 및 구조계수 (심리적계약=>조직동일시) 불변성 (모델3)	338.567	181	.937	.946	.051	$\Delta\chi^2(1) = 5.772$	0.016
경로			제품 복잡성 인식 낮은 집단		제품 복잡성 인식 높은 집단		
			표준화 계수(t값)		표준화 계수(t값)		
심리적계약	→	조직동일시	0.243(2.417)		0.117(1.421)		



<그림 2> 조절변수인 제품 복잡성 인식에 대한 경로계수 값

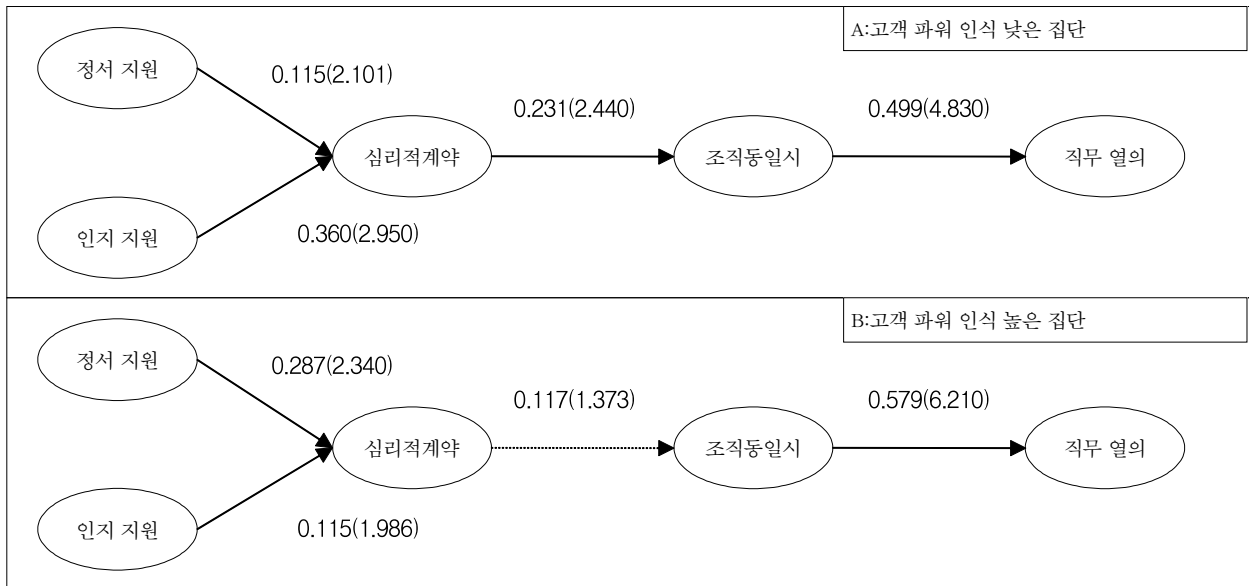
연구에서 영업사원이 인식하는 또 다른 변수인 고객 파워에 대한 기본모델의 결과는 CFI=0.965, RMSEA=0.043, $\chi^2=271.008(df=170)$ 임을 확인하였다. 이것은 비계약 모델(모델1)이 두 집단의 데이터에 적합함을 의미하는 것이다. 이후 두 개의 집단 간 요인적재량이 동일하다는 제약을 둔 제약모델(모델 2) 결과에서는 CFI=0.961, RMSEA=0.043, 그리고 $\chi^2=290.969(df=180)$ 임을 확인하였다. 제약모델에서 측정항목의 동일화 모델은 비계약모델 안에 내포되었다고 설명하는데, 제약된 모델에서 추정 계수는 제약되지 않은 모델에서 추정된 계수들의 부분(subset)을 의미하게 된다. 모델1과 모델2에서 χ^2 차이를 검증한 결과, 모델 간에는 차이가 없음을 확인하였다($\Delta \chi^2(10)=19.961$). 집단 간에 측정항목에 λ 값의 차이가 존재하지 않는 것으로 확인하여 두 집단 간 측정모델 λ 값에서 동일화 제약을 둔 모형으로 집단 간의 구조계수 차이에 관한 가설 검증을 진행하였다. 연구에서는 측정항목이 동일하다는 제약 모델을 적용하여서 고객파워를 낮게 그리고 높게 인식하는 집단 간에 다중그룹 비교분석을 진행하여 집단 별 경로계수를 <표 7>에 나타내었다. 연구에서는 고객파워를 낮게 인식하는 집단과 높게 인식하는 집

단에서 경로계수가 유의미하게 동일하지 않으며, 집단 간 경로계수의 영향력에서 차이가 있는 것으로 검증하였다.

가설 6에서 심리적계약이 조직 동일시에 미치는 영향력이 집단 간에 차이가 있는지를 분석하였다. 집단 간 경로계수의 차이를 검증하기 위해 각각의 집단 간 경로계수의 크기가 같음을 제약하였고, 분석한 모형과 두 집단 간 경로계수를 구하도록 한 모형간에 χ^2 차이의 유의성을 확인하여 검증하였다. <표 7>에서 모델3은 모델2에 추가적인 제약을 둔 모델이며, 심리적계약과 조직 동일시에 계수가 서로 집단 간에 동일하다는 제약을 설정하였다. 적합도는 모델2와 비슷하게 나왔으며, 모델2와 모델3에 χ^2 차이는 11.247, P값은 0.001로 확인하였다. 따라서 두 집단 간에 심리적계약이 조직 동일시에 미치는 영향력은 차이가 있는 것으로 나타나 최종 가설 6은 지지되었다. 또한 [그림 3]에서 심리적계약이 조직 동일시에 미치는 표준화 계수를 살펴보면, 고객파워가 낮은 집단의 경우 $\beta=0.231(t값=2.440)$ 임을 확인하여 유의함을 검증하였고, 고객파워가 높은 집단의 경우 $\beta=0.117(t값=1.373)$ 임을 확인하여 결과값이 유의하지 않게 나타나 심리적계약이 조직 동일시에 미치는 영향이 고객 파워에 따라 집단 간에 차이가 있음을 검증하였다.

<표 7> 구조계수 불변성 검증(고객 파워의 조절효과)

모델	χ^2	df	TLI	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	p-value
비제약모델 (기본 모델1)	271.008	170	.957	.965	.043		
제약모델: 측정계수 불변성 (모델2)	290.969	180	.955	.961	.043	$\Delta\chi^2(10)$ =19.961	0.237
측정계수 및 구조계수 (심리적계약=>조직동일시) 불변성 (모델3)	302.216	181	.955	.961	.043	$\Delta\chi^2(1)$ =11.247	0.001
경로			고객 파워 인식 낮은 집단		고객 파워 인식 높은 집단		
			표준화 계수(t값)		표준화 계수(t값)		
심리적계약 → 조직동일시			0.231(2.440)		0.117(1.373)		



<그림 3> 조절변수인 고객 파워 인식에 대한 경로계수 값

V. 결론

1. 연구의 요약

고객 지원에 대한 영업사원의 행동을 바탕으로 진행한 본 연구는 직무-요구자원 모델을 기본으로 영업사원이 인식하는 고객으로부터의 심리적 계약과 조직 동일시에 미치는 영향을 확인하였으며, 영업사

원의 직무열의에 대한 종합적인 과정을 이해하고자 진행하였다. 또한 영업사원의 심리적계약과 조직 동일시 요인 간에 환경 변수인 고객 파워와 제품 복잡성이 직무요구 자원으로서 두 변수간의 관계를 약화시키는 영향을 검증하고자 하였다. 이는 선행 연구에서 리더와 종사원간에 발생한 심리적계약을 고객과 영업사원 간에 형성될 수 있음을 검증한 의미 있는 연구라고 하겠다.

본 연구에서는 심리적 계약에 영향을 미치는 고객 지원을 고객의 정서 지원과 인지 지원으로 분리하여 제시하였다. 가설1에서는 고객의 정서 지원이 심리적계약에 미치는 영향을 제시하였고, 가설2에서는 고객의 인지 지원이 심리적계약에 미치는 영향을 제시하였다. 연구 결과 영업사원이 인식하는 고객의 정서, 인지 지원은 영업사원의 직무에 도움이 되는 자원으로서 직무에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 가설3에서는 심리적계약이 조직 동일시에 긍정적인 영향이 있음을 예상하였다. 영업사원은 직무의 자원을 통해 성과를 쉽게 이룰 수 있으며, 이는 조직의 일원으로서 책임, 의무에 대한 인정을 받을 수 있음을 예상하기에 조직 동일시가 가능함을 설명하였다. 이러한 과정에서 영업사원은 심리적계약을 통해 직무에 대한 심리적 안정감을 느끼게 된다고 하였다. 영업사원은 심리적계약을 직무의 자원으로 이해할 수 있으며, 조직 동일시에 긍정적인 영향을 미침을 가설3에서 검증하였다. 가설4는 조직 동일시가 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것을 주장하였으며, 연구의 검증을 통해서 긍정적인 인과 관계를 확인하였다. 가설5와 가설6에서는 영업사원에게 영향을 주는 요인으로 제품 복잡성, 고객 파워가 심리적계약과 조직 동일시의 관계에서 영향을 약화시키는 효과가 있음을 검증하였다.

2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

연구에서 나타난 학문적 시사점을 정리하면 다음과 같다. 우선, 영업사원이 인식하는 고객의 정서, 인지 지원은 기존 선행연구에서 설명하듯 종사원에게 도움이 되는 유익한 자원으로 정의할 수 있으며, 이는 서비스 접점에 영업사원에게 심리적계약을 발휘시킬 수 있는 요인이 된다. 이는 종사원에게 조직에서 요구하는 성과를 달성할 수 있으리라는 기대감을 갖게 하며, 조직 동일시를 느낄 수 있는 선행요인이

됨을 알 수 있다. 종사원에게 형성된 개인-조직 동일시는 직무열의에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 여기에서 직무에 부정적 자원이 되는 제품 복잡성, 고객 파워는 심리적계약과 개인-조직 동일시의 관계를 약화시키는 영향을 미치게 된다.

본 연구는 조직의 종사원 특히 서비스 접점에서의 영업사원이 인식할 수 있는 직무요구-자원 모델을 바탕으로 설명하면서, 선행연구를 통해 직무에 자원변수와 요구변수가 개인이 보유한 심리적 자원과의 다양한 상관관계를 통해 영업사원의 태도와 행동에 미치는 영향을 확인할 수 있었다. 또한, 조직에서 상사와 종사원간에 발생할 수 있는 심리적 계약 관계를 고객과 영업사원 간 발생할 수 있는 요인으로 설명함으로써 기존에 제한적인 변수로서의 심리적 계약을 다양한 환경에서 설명할 수 있음을 검증하였다.

실무적인 관점에서 본 연구의 의미를 정리하였다. 영업사원이 인식하는 고객과의 심리적계약은 개인의 직무 자원이며, 조직의 성과를 위해 반드시 관리해야 될 중요한 자원으로 이해할 필요가 있겠다. 상호 호혜적인 관계에서 발생하는 금융 상품에 대한 시장 정보나, 기업 발전 방향의 의견 등은 고객 참여와 만족도를 높일 수 있고, 영업사원의 직무열의를 높일 수 있는 방안이 된다.

금융상품의 복잡성에 대한 기업의 적절한 대처 방안과 효과적인 집행 여부에 따라 기업의 성과는 영향을 받게 된다. 제품 복잡성에 대한 기업의 미흡한 대처는 홍보 예산의 초과, 확산 지연 등의 부정적 결과를 초래한다. 반면에 이를 효과적으로 관리한다면, 경쟁사보다 신속하게 상품을 출시할 수 있고, 신제품의 개발 비용을 줄일 수 있으며, 더 나은 재무성과를 거둘 수 있다(Kim and Wilemon 2003). 제품 복잡성에 대한 실무적 시사점으로는 우선 기업 차원에서 제품에 대한 설명을 요약해서 쉽게 설명할 수 있는 매뉴얼을 개발하고 판매원이 계속적으로 제품을 경험하게 함으로써 인지적으로 필요한 자원을 낮추

려는 노력이 필요하겠으며, 제품의 문제점을 발견하는데 외부조직과의 제휴 또는 협력이 필요함을 제안할 수 있다. 신한은행이 국내 금융시장에 최초로 도입한 로우코너(low corner, 현재의 상담 창구)와 하이카운터(high corner, 입출금 및 공과금 등을 처리하는 창구)시스템은 은행을 찾는 고객들을 세분화하여 고객의 대기 시간을 최대한 단축하는 한편, 업무를 복잡 업무와 단순 업무로 구분하여 대출이나 외국환 같은 복잡 업무는 로우코너를 이용하도록 하고 입출금, 송금, 공과금 납부 같은 단순 업무는 하이카운터를 이용하도록 하여 기업과 종사원의 업무 만족과 직무 효율을 높일 수 있었다(김종배 2006). 기업에서는 이러한 내부 시스템 개선과 더불어 판매하고 있는 금융상품의 교육 지원과 보상을 통해 영업사원이 복잡한 금융 상품을 학습하고자 하는 동기부여 요인을 부여할 필요가 있겠다.

고객의 파워에 대한 기업의 실무적인 대안으로서 고객의 파워로 인한 복수행동을 최소화하기 위해 사전적 예방 노력이 필요하며, 합법적인 고객의 파워행위가 복수행동으로 발전하지 않도록 서비스 종사원들에게 적절한 권한부여의 필요성이 있음을 제안한다(이환의 2008). 또한 기업은 고객의 파워에 대응하는 것도 중요하지만 고객의 특징을 확인하여 대안을 만드는 것이 중요하며, 효율적인 고객관리는 종업원과 고객에게 고객 파워로 인한 복수 행동이 서로에게 유익하지 못하다는 것을 보여주는 것이 필요할 것이다. 기업은 명확한 서비스 기준을 설정하고 이를 정확하게 실행함으로써 고객의 복수행동에 대해 단호하게 대응하여 정당한 고객을 보호하는 동시에, 영업사원에게는 이러한 고객과 응대하는 방법을 사전에 학습시킬 필요가 있겠다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구에서는 영업사원이 인식하는 고객의 지원과 심리적계약, 조직 동일시 그리고 직무열의에 미치는 영향을 확인하였으며, 제품 복잡성, 고객 파워가 환경 변수로서의 조절효과를 검증하였다. 이는 직무 자원과 요구의 다양한 요인에 관계를 논의하였다는 의미가 있었지만 다음과 같은 한계점이 있었다.

첫 번째, 영업사원의 관점으로 분석함으로써 서비스 상황의 제한적인 정보만을 사용하였다. 때문에 이후에 종사원의 심리적계약에 영향을 미칠 수 있는 다양한 자원을 확인하는 것은 고객 그리고 종사원의 다양한 심리적 요인을 이해할 수 있는 연구가 될 것으로 생각한다.

두 번째, 향후에는 심리적계약 연구에서 시계열적인 연구가 필요함을 제시할 수 있다. 심리적계약은 단골 고객이라고 할 수 있는 핵심 고객과의 관계성을 기반으로 형성됨을 예상한다. 이러한 신뢰는 단기간에 형성되기보다는 장시간 동안의 상호작용을 통한 결과 속에서 발생 할 것이다. 때문에 이후에는 시계열적인 분석을 통한 고객과 영업사원간의 관계와 심리적 요인 분석을 논의하는 것은 의미가 있을 것이다.

세 번째, 특정한 지역과 금융서비스를 제공하는 영업사원을 대상으로 데이터를 수집하였다. 지역적으로 그리고 산업적으로 다양한 지역과 산업의 데이터를 이용하여 객관적인 현상, 결과를 설명할 수 있는 추가 연구가 필요하겠다.

논문접수일: 2018.05.27.

1차수정본접수일: 2018.07.11.

2차수정본접수일: 2018.10.01.

게재확정일: 2018.10.02.

참고문헌

- Argyris, Chris (1960), "Understanding organizational behavior,".
- Ashforth, Blake E. and Fred. Mael (2004), "Social identity theory and the organization," *Organizational identity: A reader*.
- Bakker, Arnold B. and Evangelia. Demerouti (2007), "The job demands-resources model: State of the art," *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, Arnold B. and Sabine AE. Geurts (2004), "Toward a dual-process model of work-home interference," *Work and occupations*, 31(3), 345-366.
- Bakker, Arnold B., W B. Schaufeli., M P. Leiter, and T W. Taris (2008), "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology," *Work and Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, Arnold B. and Michael P. Leiter (2010), "Where to Go from Here: Integration and Future Research on Work Engagement," *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, New York, NY: Psychology Press, 181-196.
- Bandura, Albert (2008), "An agentic perspective on positive psychology," *Positive psychology*, (1), 167-196.
- Blattberg, Robert C. and John. Deighton (1996), "Manage marketing by the customer equity test," *Harvard business review*, 74(4), 136.
- Bhuvanaiah, Tejaswi. and R P. Raya (2014), "Employee engagement: Key to organizational success," *SCMS journal of Indian Management*, 11(4), 61.
- Brown, Rupert. and Jennifer. Williams (1984), "Group identification: The same thing to all people?," *Human Relations*, 37(7), 547-564.
- Cermak, Dianne SP., Karen Maru. File, and Russ Alan. Prince (1994), "Customer participation in service specification and delivery," *Journal of Applied Business Research*, 10(2), 90.
- Cranwell-Ward, Jane (1990), "Thriving on stress," Routledge.
- Cropanzano, Russell. and Marie S. Mitchell (2005), "Social exchange theory: An interdisciplinary review," *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Demerouti, Evangelia., Arnold B. Bakker., Friedhelm. Nachreiner, and Wilmar B. Schaufeli (2001), "The Job Demands-Resources Model of Burnout," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Doi, Yuriko (2005), "An Epidemiologic Review on Occupational Sleep Research among Japanese Workers," *Industrial Health*, 43(1), 3-10.
- Eisenberger, Robert., J R. Jones., J. Aselage, and I L. Sucharski (2004), "Perceived organizational support," *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*, 206-225.
- Fleming, J H., C. Coffiman, and J K. Harter (2005),

- “Manage your Human Sigma,” *Harvard Business Review*, July-August, 107-114.
- Frazier, Gary L (1999), “Organizing and managing channels of distribution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Grégoire, Yany. and Robert J. Fisher (2008), “Customer betrayal and retaliation: when your best customers become your worst enemies,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 247-261.
- Grégoire, Yany., Daniel. Laufer, and Thomas M. Tripp (2010), “A comprehensive model of customer direct and indirect revenge: understanding the effects of perceived greed and customer power,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(6), 738-758.
- Haugtvedt, Curtis P., Richard E. Petty, and John T. Cacioppo (1992), “Need for cognition and advertising: Understanding the role of personality variables in consumer behavior,” *Journal of Consumer Psychology*, 1(3), 239-260.
- Helkkula, Anu (2011), “Characterising the concept of service experience,” *Journal of Service Management*, 22(3), 367-389.
- Hobfoll, Stevan E (1989), “Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress,” *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, Stevan E., Robert J. Johnson., Nicole. Ennis, and Anita P. Jackson (2003), “Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes among Inner City Women,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Holak, Susan L. and Donald R. Lehmann (1990), “Purchase intentions and the dimensions of innovation: An exploratory model,” *Journal of Product Innovation Management*, 7(1), 59-73.
- Coyle-Shapiro, Jackie. and Ian. Kessler (2000), “Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey,” *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Jackson, Leon TB., Sebastiaan. Rothmann, and Fons JR. Van de Vijver (2006), “A model of work-related well-being for educators in South Africa.” *Stress and health*, 22(4), 263-274.
- Judge, Timothy A., Annalies E M. Van Vianen, and Irene E. De Pater (2004), “Emotional Stability, Core Self-Evaluations, and Job Outcomes: A Review of the Evidence and an Agenda for Future Research,” *Human Performance*, 17(3), 325-346.
- Kahn, William A (1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work,” *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kang, Young Sik., Bo Kyoung. Lee, and Byoung Soo. Kim (2013), “A Longitudinal Exploration of Purchase and Purchase Recommendation Behavior in Social Commerce: An Extended Perspective of a

- Dual Model,” *The e-business studies*, 14(4), 55-73.
- Kim, Young-Gon (2006), “An Empirical Study on the Obligations of Contractual Parties for Successful IT Outsourcing,” *Korea Society for Information Management*, 24(3), 21-41.
- Kiffin-Petersen, Sandra A., Catherine L. Jordan, and Geoffrey N. Soutar (2011), “The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor,” *Personality and Individual Differences*, 50(1), 43-48.
- Kim, Jong Bae. and David. Wilemon (2003), “Sources and assessment of complexity in NPD projects,” *R&D Management*, 33(1), 15-30.
- Kwon, Yu-Mi., Young-Sik. Kang., Jin-Young. Min, and Hee-Seok. Lee (2008), “Exploring Continuance Intention of Online Marketplaces : The Effect of Psychological Contract Violation,” *The e-Business Studies*, 9(1), 57-74.
- Kwon, Sang Sun (1995), “Examining the Effect of Employees Psychological Contract: with Focus on Predictors and moderators,” Doctoral Dissertation of Korea University.
- Lee, Hwan Eui (2008), “A Study on the Impact of Jaycustomer's Behavior upon Hotel Employees' Emotions and Prosocial service Behavior Intentions-Moderating Effects of Self-Monitoring and Locus of Control,” Doctoral Dissertation of Kyonggi University.
- Lee, You Jae. and Tae Shik. Gong (2005), “The Effects of Customer Citizenship Behavior and Badness Behavior on Perceived Service Quality, Customer Satisfaction, and Repurchase Intention,” *Asia Marketing Journal*, 1-27.
- Lee, Ji Eun. and Ja Young. Choi (2008), “Influences of Hedonic Shopping Motivations on Impulse Buying-Moderating Role of Shopping Involvement,” *Korean Journal of Consumer and Advertising Psychology*.
- Lee, Jong Lyeo. and Yeong Ho. JO (2003), “The Effect of Internal Marketing in Professional Dance Groups on Employees' Organizational Identification on,” *Korean Journal of Sport Management*, 8(2), 269-286.
- Levinson, Harry (1962), “A Psychologist Looks at Executive-Development,” *Harvard Business Review*, 40(5), 69-75.
- Ma, Yan. and Junye. Deng (2012), “Service Encounter and Customer Psychological Contract,” *Journal of Business Administration Research*, 1(1), 75.
- Millward, Lynne J. and Lee J. Hopkins (1998), “Psychological contracts, organizational and job commitment,” *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Namasivayam, Karthik (2003), “The consumer as “transient employee” Consumer satisfaction through the lens of job-performance models,” *International Journal of Service Industry Management*, 14(4), 420-435.

- Parzefall, Marjo-Riitta. and Denise M. Salin (2010), "Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective," *Human Relations*, 63(6), 761-780.
- Parzefall, Marjo-Riitta. and Jari. Hakanen (2010), "Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties," *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4-21.
- Park, Sang Eon (2016), "Work-Family Conflict and Customer Orientation of Service Employees: The Mediating Role of Psychological Well-Being as a Resource of Positive Affect서," *Korean Academy of Organization and Management*, 40, 81-109.
- Park, Sung Hee., Chi-Ming. Hsieh, and Joseph C. Miller (2015), "Investigating tourists' casino retention: cross-cultural comparison with Chinese and Westerners," *International Journal of Tourism Sciences*, 15(1), 30-43.
- Pavlou, Paul A. and David. Gefen (2005), "Psychological contract violation in online marketplaces: Antecedents, consequences, and moderating role," *Information systems research*, 16(4), 372-399.
- Rich, Bruce Louis., Jeffrey A. Lepine, and Eean R. Crawford (2010), "Job engagement: Antecedents and effects on job performance," *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Roberts, Darryl R. and Thomas O. Davenport (2002), "Job engagement: Why it's important and how to improve it," *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.
- Robinson, Dilys., Sarah. Perryman, and Sue. Hayday (2004), "The drivers of employment engagement," *Brighton, Institute for Employment Studies*, UK, 408.
- Rogers, Everett M (1995), "Diffusion of Innovations: modifications of a model for telecommunications," *Die Diffusion von Innovationen in der Telekommunikation*. Springer Berlin Heidelberg, 25(38).
- Rousseau, Denise M (1989), "Psychological and implied contracts in organizations," *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, Denise M (1995), "Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements," Sage Publications.
- Saks, Alan M (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Salami, Samuel O (2007), "Moderating effect of emotional intelligence on the relationship between emotional labour and organizational citizenship behaviour," *European Journal of Social Sciences*, 5(2), 142-150.
- Salanova, Marisa., Sonia. Agut, and José María. Peiró (2005), "Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate," *Journal of Applied Psychology*,

- 90(6), 1217-1227.
- Schmitz, Christian. and Shankar. Ganesan (2014), "Managing customer and organizational complexity in sales organizations," *Journal of Marketing*, 78(6), 59-77.
- Schaufeli, Wilmar B. and Toon W. Taris (2014), "A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health," Bridging occupational, organizational and public health, Springer Netherlands, 43-68.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, and Marisa. Salanova (2006), "The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study," *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schmitz, Christian. and Shankar. Ganesan (2014), "Managing customer and organizational complexity in sales organizations," *Journal of Marketing*, 78(6), 59-77.
- Simmons, John. and Leigh. Alexander (1978), "The determinants of school achievement in developing countries: A review of the research," *Economic Development and Cultural Change*, 26(2), 341-357.
- Sim, Youn Hee. and Tae Yong. Yoo (2009), "The Influence of Person-Job fit on Job Engagement: Focus on Mediating Effect of Meaning and Competence," *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 399-420.
- Stock, Ruth M. and Marei. Bednarek (2014), "As they sow, so shall they reap: customers' influence on customer satisfaction at the customer interface," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 400-414.
- Swaminathan, Vanitha (2003), "The impact of recommendation agents on consumer evaluation and choice: the moderating role of category risk, product complexity, and consumer knowledge," *Journal of Consumer Psychology*, 13(1), 93-101.
- Taek Yi, Ho., Alan J. Dubinsky, and Chae. Un Lim (2012), "Determinants of telemarketer misselling in life insurance services," *Journal of Services Marketing*, 26(6), 403-418.
- Taris, Toon W. and Jan A. Feij (2004), "Learning and Strain among Newcomers: A Three-Wave Study on the Effects of Job Demands and Job Control," *Journal of Psychology*, 138(6), 543-563.
- Tat Keh, Hean. and Chi. Wei Teo (2001), "Retail customers as partial employees in service provision: a conceptual framework," *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29(8), 370-378.
- Tax, Stephen S., Stephen W. Brown, and Murali. Chandrashekar (1998), "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing," *The journal of marketing*, 60-76.
- Tekleab, Amanuel G., Riki. Takeuchi, and M. Susan Taylor (2005), "Extending the chain of relationships among organizational

- justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations,” *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Totterdell, Peter., Stephen. Wood, and Toby. Wall (2006), “An intra-individual test of the demands-control model: A weekly diary study of psychological strain in portfolio workers,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 63-84.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004), “Evolving to a new dominant logic for marketing,” *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Verleye, Katrien., Paul. Gemmel, and Deva. Rangarajan (2013), “Managing engagement behaviors in a network of customers and stakeholders evidence from the nursing home sector,” *Journal of Service Research*.
- Wright, Thomas A. and Stevan E. Hobfoll (2004), “Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout,” *Journal of Business and Management*, 9(4), 389.
- Xanthopoulou, Despoina., Arnold B. Bakker, and Remus. Ilies (2012), “Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being,” *Human relations*, 65(9), 1051-1069.
- Yoo, Jae Won (2013), “The influence of social undermining on the service employee's customer-oriented boundary-spanning behavior,” *Journal of Services Marketing*, 27(7), 539-550.
- Zablah, Alex R., L B. Chonko., L A. Bettencourt., G. Allen, and A. Haas (2012), “A job Demands-Resources (JD-R) perspective on new product selling: a framework for future research,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 73-87.

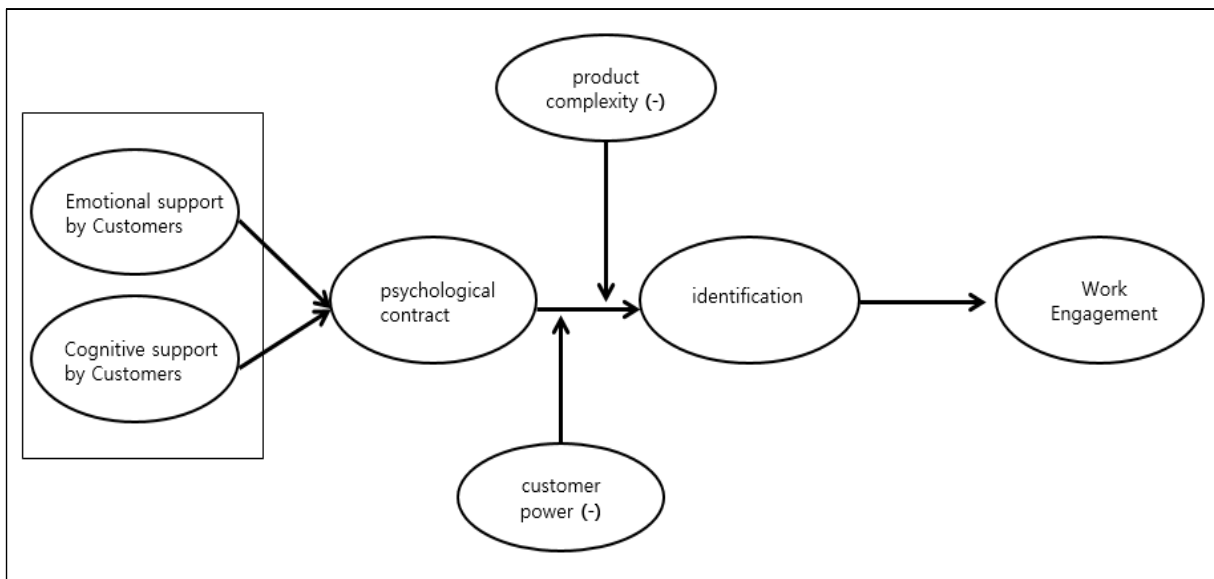
A Study on the Effect of Perceived Customer Support in Service Encounter on Work Engagement

Ho Sung Shin*, Jae Won Yoo**

ABSTRACT

Sales employees at customer contact are facing changes both in external and internal environment. Those changes have impact on perceived psychological contract, which in turn lead to sales employees' behaviors and further organizational performance.

The job demands-resources model (JD-R) suggests every occupation has its own risk factors which consist of job demands and job resources-in case of sales employees, examples are customers' support, organizational support, and employee's internal resources. Those resources can be exchanged through many routes at service encounters. Also, individuals tend to maintain and reciprocate their resources.



<Figure 1> Conceptual framework

* Ph.D, Soongsil University, 1st Author

** Professor of Marketing, Soongsil University, Corresponding Author

<Table 1> Results of confirmatory factor analysis

Variables	Item	Factor loadings	Cronbach's α	CR	AVE
Emotional support by Customer	3	0.795-0.900	0.923	0.865	0.682
Cognitive support by Customers	3	0.844-0.903	0.931	0.874	0.698
psychological contract	3	0.838-0.935	0.942	0.881	0.713
identification	4	0.716-0.879	0.935	0.824	0.611
Work Engagement	4	0.873-0.887	0.950	0.895	0.740
product complexity	3	0.784-0.914	0.898	0.828	0.618
customer power	3	0.805-0.911	0.931	0.856	0.665

$\chi^2=341.536$, $p=0.00$, $df=168$, $CFI=0.973$, $RFI=0.935$, $RMSEA=0.050$, $GFI=0.928$

These are produced through the interaction between customers and organizations. Customer affection is brought about by provided service quality. One of important constructs in this study is 'service dominant logic' which is a new perspective dominantly focused on service rather than product as a fundamental basis of marketing. Service was originally considered secondary to product. This logic can be extended by merging product and service and considering services value added activities. This new perspective is called service dominant logic covering service and product itself. Service can make new values, so every company can be a service company. That is, companies should use their intangible resources such as knowledge, skills, and capabilities as well as their products so that they can gain sustainable competitive advantages. Another important construct is customer equity was viewed as similar concept as a financial asset measured and managed by organizations in previous studies. A company's long-term value is decided by relationships with its customer. In other words, customer equity can be "the sum of discounted value of lifetime value of all customers." According to an additional study, "customer equity is potential financial value that all customers have at present and in the future. Customer relationship can be made by repurchase, shift from other company, and new purchase. Companies can enhance the relationship with customers by various activities and relationship programs. Relationship equity can be attributed to these kinds of efforts.

Previous research on human resources suggests organization-led changes for increasing management efficiency decrease resources which are provided to organizational members, which in turn lead to perceived psychological contract breach. When organizational members perceive psychological contract breach due to decreased resources, they will experience decreased psychological well-being and increased job stress. Their perceived psychological contract breach and decreased psychological well-being can be another stressors themselves and can influence attitudes toward organization and job which can further negatively influence personal and

organizational performance.

This study investigates the effect of sales employees' perceived psychological contract with customers on organizational identification-which can be moderated by customer power and product complexity, and consequently, work engagement. To this end, we used empirical analyses such as SPSS (18), AMOS (21) using survey data from 416 Korean bankers. The results show that when sales employees perceive customers' emotional and cognitive support, they strongly experience psychological contract with customers. Second, perceived psychological contract with customers is considered positive job resources which have positive impact on organizational identification. Third, perceived organizational identification is identified as one of the antecedents of work engagement. Last, customer power and product complexity are perceived as job demands-resources by sales employees and moderate the link between psychological contract and organizational identification.

<Table 2> Descriptive statistics and correlations

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
Emotional support by Customer	5.190	1.088	1						
Cognitive support by Customers	5.189	1.069	0.773	1					
psychological contract	4.655	1.085	0.347	0.356	1				
identification	6.003	0.956	0.365	0.281	0.207	1			
Work Engagement	5.593	0.910	0.474	0.415	0.348	0.630	1		
product complexity	4.864	1.052	0.224	0.196	0.195	0.333	0.251	1	
customer power	4.850	1.051	0.324	0.418	0.416	0.371	0.411	0.174	1

<Table 3> Results of sem for tests of hypothesis

	Hypothesis	S.E.	Estimate	t value	p	Result
H1	Emotional support by Customers → psychological contract	0.083	0.201	2.425	0.010	supported
H2	Cognitive support by Customers → psychological contract	0.082	0.176	2.154	0.020	supported
H3	psychological contract → identification	0.046	0.177	3.840	0.000	supported
H4	identification → Work Engagement	0.055	0.661	11.926	0.000	supported

$\chi^2=284.623$, $p=0.00$, $df=85$, $CFI=0.959$, $RMSEA=0.053$, $RFI=0.929$, $GFI=0.921$

<Table 4> Results of moderating effect

Estimate			low product complexity group	high product complexity group
			Estimate(t value)	Estimate(t value)
psychological contract	→	identification	0.243(2.417)	0.117(1.421)
Estimate			low customer power group	high customer power group
			Estimate(t value)	Estimate(t value)
psychological contract	→	identification	0.231(2.440)	0.117(1.373)

Keywords: Psychological Contract, Customer Power, Product Complexity, Work Engagement