

기업의 외부 평판이 직원의 조직시민행동과 불량행동에 미치는 영향: 스트레스 요인에 따른 차이를 중심으로*

이소라**, 이호영***, 유재원****

오늘날 많은 기업들은 조직의 외부 평판을 관리하기 위해 노력하고 있다. 이를 위해 기업 이미지에 대한 광고나 기업의 사회적 책임 활동 등을 하고 있다. 이러한 평판이 기업의 전반적인 성과와 관련되어 있다고 믿기 때문이다. 많은 선행연구를 통해 직원에게 지각된 외부 평판이 직원의 행동과 자아에 영향을 미친다는 것을 유추할 수 있다. 본 연구에서는 지각된 외부 평판이 직무 자원이 아니라, 직무 요구(스트레스)로 작용하여 스트레스와 연관이 될 수 있음을 제시하고자 한다. 상담심리학 분야에서는 공격자의식을 통해 직원이 느끼는 회사의 평판이 스트레스요인으로 작용한다고 설명하고 있다. 한편, 직무 스트레스는 직원의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 주는 도전적 스트레스와 성장을 방해하고 부정적인 영향을 주는 방해적 스트레스로 구분할 수 있다. 이를 바탕으로 본 연구는 직원의 지각된 외부 평판이 도전적 스트레스와 방해적 스트레스에 어떤 영향을 주는지를 확인하고 이를 조직시민행동과 불량행동이라는 행동적 요인에까지 연결되는지를 확인하고자 하였다. 서비스 접점에서 근무하는 근로자 184명의 설문 결과를 바탕으로 실증 분석한 결과, 지각된 외부 평판은 도전적 스트레스요인에 유의한 긍정적인 영향을 미치고 이후 조직시민행동에 정의 영향을 미쳤다. 반면, 방해적 스트레스요인은 조직시민행동을 약화시킬 뿐 아니라, 불량행동을 높이는 결과를 보였다. 본 연구는 기존의 긍정적인 요인으로 여겨지던 외부 평판이 직원들에게 부담으로 작용하여 스트레스요인과 연관이 될 수 있으나 긍정적인 행동을 야기할 수 있는 도전적 스트레스요인과 연관됨을 확인하였다. 즉, 지각된 외부 평판이 직무요구로서 작용하지만 긍정적인 요인이 있다는 점에서 향후 연구방향에 큰 시사점을 주고 있다.

주제어 : 지각된 외부 평판, 도전적 스트레스요인, 방해적 스트레스요인, 조직시민행동, 불량행동

I. 서론

본 연구는 서비스 직원에게 인지된 기업의 외부 평판이 직무 자원인가, 직무 요구인가? 라는 물음에서 출발한다. 오늘날 많은 기업들은 조직의 외부 평판을 관리하기 위해 노력하고 있다. 이를 위해 기업 이미지에 대한 광고나 기업의 사회적 책임활동 등을 하고 있다. 이러한 평판이 기업의 전반적인 성과

와 관련되어 있다고 믿기 때문이다(Carmeli 2004; Carmeli and Freund 2009; Hammond and Slocum 1996; Roberts and Dowling 2002). 조직에 대한 평판은 직원의 조직동일시를 촉진시키고, 이직의도를 낮추고, 조직시민행동을 이끌어 낼 수 있다(Dutton, Dukerich and Harquail 1994; Mignonac, Herrbach and Guerrero 2006; Smidts, Pruyn and van Riel 2001). 특히 서비스 접점 직원의 경우 고객과의 상호작용을 통해 고객이 생각하는 회사의 평판을 접

* 본 논문은 한국유통학회 2019년 춘계학술대회 발표자료를 수정 및 보완한 것임.

** 숭실대학교 벤처중소기업학과 박사과정(leesor113@gmail.com)

*** 숭실대학교 벤처중소기업학과 박사(hoyoung.lee@ssu.ac.kr), 교신저자

**** 숭실대학교 벤처중소기업학과 부교수(yjw1774@ssu.ac.kr)

할 수 있다. 점점에서 지각된 회사의 외부 평판은 대다수의 선행연구에서는 조직구성원에게 긍정적인 영향을 주는 요인으로서 연구되어 왔다(Carmeli 2005; Schaarschmidt 2016). 하지만 최근 과도한 기대와 평판이 오히려 조직원에게 부담으로 작용한다는 연구가 진행되고 있다(Baer, Bundy, Garud and Kim 2018; Mishina, Dykes, Block and Pollock 2010; Rhee and Haunschild 2006; Zavyalova, Pfarrer, Refer and Hubbard 2016). 하지만 그 대상이 기업체이거나 일반 직원으로 고객 점점에서 서비스하는 직원 대상의 연구는 드물다. 고객과 서비스 직원은 서로 상호작용하면서 영향을 주기때, 본 연구는 서비스 직원에게 지각된 외부 평판이 직무 자원이 아니라, 직무 요구(스트레스)로 작용할 수 있음을 확인하고자 한다.

한편, 스트레스요인은 일상생활에서 개인의 신체에 부정적인 영향을 미칠뿐 아니라(Cohen, Tyrrell and Smith 1993; Khansari, Murgo and Faith 1990), 직무상황에서도 부정적인 영향을 미쳤다(Cooper and Marshall 1976; Parker and DeCotiis 1983). 하지만 기존 연구들은 스트레스요인을 단일 차원으로 연구하였다. 스트레스 요인은 하나의 차원이 아니라 좋은 스트레스와 나쁜 스트레스로 나눌 수 있다(Lazarus 1993; Selye 1987). Cavanaugh, Boswell and Roehling(2000)은 직무스트레스요인을 도전적 스트레스요인과 방해적 스트레스요인으로 나누어 제시하였다. 도전적 스트레스란 스트레스요인이지만 업무 능력이 향상되고, 개인의 성장에 도움이 될 수 있는 기회로, 업무량, 시간의 압박, 작업 범위, 책임감이 포함된다. 방해적 스트레스란 개인의 성장과 성취에 방해요인으로 인식되며, 업무모호성, 동료갈등, 관료적 형식주의, 직업불안정성이 포함된다. 스트레스요인의 성격에 따라 행동에 다른 영향이 준다. 도전적 스트레스요인은 직무만족, 조직몰입에 긍정적인 영향을 주고, 방해적 스트레스요인

은 이직률, 위축행동 등과 긍정적인 관련이 있다(Podsakoff, LePine and LePine 2007). 서비스 직원에 대한 스트레스에 관한 연구도 계속해서 진행되고 있지만(여은아 2009), 다양한 스트레스요인에 대한 추가적 탐색이 요구되고 있다(Ashill and Rod, 2011).

따라서 본 연구는 다음과 같은 연구 목적을 갖는다. 첫째, 기업의 외부 평판이 서비스 점점직원에게 있어 부담요소로 스트레스를 유발할 수 있는지 확인한다. 둘째, 기업의 외부 평판이 도전적, 방해적 스트레스요인에 미치는 영향에 대해 연구한다. 마지막으로 스트레스 요인의 유형(도전적, 방해적)이 직원의 행동(조직시민행동, 불량행동)에 미치는 영향에 대해 연구한다.

II. 이론적 고찰

1. 지각된 외부 평판

기업 평판은 조직의 중요한 자원이자 기업 가치에 영향을 주는 요인이다(Dowling 2006). Fombrun and van Riel(1997)은 기업 평판이 외부 고객이 생각하는 이미지와 내부 직원이 생각하는 정체성(identity)으로 구성된다고 주장한다. Barnett, Jermier and Lafferty(2006, p. 34)는 기업 평판은 “시간에 따라 기업에 영향을 주는 재정적, 사회적, 환경적 영향평가에 기반한 종합적 판단”이라고 정의하였다. Baer et al.(2018, p.574)도 평판을 “이해관계자 사이에 공유된 집합적 표현으로 조직에 대한 일반적 호감도”라고 말하고 있다.

이처럼 평판이 다양한 요소에 의해 조직수준에서 판단되는 것이라면, 지각된 외부평판(perceived external prestige)은 개인수준에서의 판단으로 볼 수 있다. Kim, Lee, Lee and Kim(2010)은 지각된 외부

평판이 외부인의 시각에서 바라보는 조직의 평가를 조직원들이 간접적으로 느끼는 개인수준의 지각이라고 말한다. 외부 평판을 지각한 직원들은 심리적 자산을 얻기도 하지만(Mathe and Scott-Halsell 2012), 조직동일시와 같이 조직에 대한 긍정적인 태도를 형성하기도 한다(Bhattacharya, Rao and Glynn 1995).

지각된 외부 평판은 특히 서비스 직원을 대상으로 많이 연구되어 왔는데, 고객접점에서 고객과 상호작용하면서 지각된 평판이 서비스직원의 태도와 행동에 영향을 미치기 때문이다. Bartels, Pruyn, De Jong and Joustra(2007)은 경찰을 대상으로 지각된 외부 평판이 조직과 팀 동일시에 미치는 영향을 검증하였고, Carmeli(2005)는 병원과 의약센터 직원을 대상으로 조직시민행동에 미치는 영향을 연구하였고, Mathe and Scott-Halsell (2012)는 지각된 외부평판과 심리적 권한위임 간에 정(+)의 관계가 있음을 검증하였다. Schaarschmidt (2016)도 일선직원이 지각한 외부 평판이 조직시민행동으로 볼 수 있는 서비스 혁신 참여를 높인다고 주장한다.

많은 선행연구에서 지각된 외부 평판은 직원에게 긍정적인 영향을 미치는 요소로 연구되어 왔지만, 최근 몇몇 연구에서는 지각된 외부 평판이 부담으로도 작용할 수 있음을 암시하고 있다(Baer et al. 2018; Mishina, Dykes, Block and Pollock 2010; Rhee and Haunschild 2006; Zavyalova, Pfarrer, Reger and Hubbard 2016). 본 연구도 이에 착안하여 서비스직원이 지각된 외부 평판이 스트레스요인이 될 수 있음을 제시하고자 한다.

2. 스트레스요인

Selye(1987, p.17)가 스트레스(stress)에 대해 언급한 이래로 심리학쪽에서 스트레스에 대한 많은 연

구가 진행되었다. 그는 스트레스를 신체에 요구되는 것에 대한 불특정 반응이라고 정의하고, 심리적 스트레스 반응은 외부 혹은 내부에서 발생한 변화, 위협 또는 압력에 대한 신체의 반응이라 말하고 있다. 스트레스는 스트레스요인(stressor)에 의해 영향 받은 결과로서 나타난다. 스트레스요인은 외력(force) 또는 외부 영향이 개인에게 미치는 것으로, 결과적으로는 스트레스로 나타난다.

초기 스트레스요인은 감기나, 면역체계와 같은 신체적 부정적인 측면에 영향을 준다는 연구로 진행되었다(Cohen et al. 1993; Khansari et al. 1990). 일상적인 상황에서의 신체적인 반응뿐 아니라 직무 상황에서 발생한 스트레스도 연구 주제로 많이 다루어졌다. Cooper and Marshall(1976)은 직무 스트레스가 급성 심장병이나, 정신적인 질병에 영향을 준다고 하였다. Parker and DeCotiis(1983)은 직무 스트레스의 선행요인과 결과에 대한 모델을 제시하였는데, 선행요인으로는 시간에 대한 압박(time)과 불안(anxiety) 차원으로 구분되며, 발생된 스트레스의 이차적 결과로서 조직 몰입, 직무 만족, 회피 행동, 직무 성과에 영향을 미친다고 하였다.

이들 연구는 모두 스트레스를 단일 차원으로 연구하였다. 하지만 Lazarus(1993)는 스트레스를 하나의 차원으로 볼 수 없다고 하였고, 처음 스트레스를 언급한 Selye(1976)도 스트레스 안에 좋은 스트레스(eustress)와 부정적인 스트레스(distress)로 구분된다고 주장했다. 이 두 스트레스를 구분하는 기준에는 자극의 수준과 개인의 지각정도가 있다.

Cavanaugh et al.(2000)은 직무스트레스요인을 도전적 스트레스요인과 방해적 스트레스요인으로 나누는 틀을 제시하였다(challenge-hindrance stressors framework). 도전적 스트레스란 스트레스요인이지만 업무 능력이 향상되고, 개인의 성장에 도움이 될 수 있는 기회로 인식되는 직무요구로 정의된다. 여기에는 업무량 시간의 압박, 작업

범위, 책임감이 포함된다. 도전적스트레스는 직무 만족, 조직몰입과 긍정적인 관계를 가지며, 이직의사, 이직률, 위축행동(withdrawal behavior)과 부정적인 관계를 갖고 있다(Podsakoff et al. 2007).

반면, 방해적스트레스란 개인의 성장과 성취에 방해요인으로 인식되는 직무요구이다. 여기에는 업무모호성, 동료갈등, 관료적 형식주의, 직업불안정성이 포함된다. Podsakoff et al.(2007)의 메타분석에 따르면, 방해적스트레스는 도전적스트레스와는 반대로 이직의사, 이직률, 위축행동과는 긍정적으로, 직무만족, 조직몰입과는 긍정적인 관계를 갖고 있음을 밝혀내었다.

본 연구는 Cavanaugh et al.(2000)의 연구를 토대로 스트레스를 도전적 스트레스요인과 방해적 스트레스요인 두 가지로 구분하고, 지각된 외부 평판이라는 요인이 두 스트레스요인을 매개로 직원들이 행동에 미치는 영향에 대해 확인하고자 한다.

3. 조직시민행동

조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 1970년대 Organ의 연구에서부터 시작되어 현재에도 주목받고 있는 주제이다. Organ(1988, p.4)은 그의 저서에서 조직시민행동을 “명확하거나 직접적으로 공식적 보상과 관련 있다고 볼 수 없는 개인의 자선적인 행동이며, 전반적으로 조직 기능을 효과적으로 만드는 것”이라고 정의하고 있다. 그는 초기 연구에서는 조직시민행동의 하위개념으로 이타성(altruism), 스포츠맨십(sportsmanship), 양심(conscientiousness), 예의(courtesy), 그리고 시민행동(civic virtue) 다섯 가지로 정의했으나(Organ, 1988), 이후의 실증 연구에서 명확한 구분이 없다는 지적이 이어졌다(Podsakoff, Podsakoff and Blume 2009). Williams and Anderson(1991)은 조직시민행동의 대상을 기준으로 구분하여 개인 대상의 조직

시민행동(OCBI)과 조직 대상의 조직시민행동(OCBO)으로 이원화하였다. Podsakoff et al.(2009)은 메타분석을 통해 조직시민행동이 미치는 영향을 개인차원과 조직차원으로 구분하였다. 개인 차원에서는 성과평가, 보상, 그리고 개인의 이직과 결근에 영향을 미치며, 조직차원에서는 조직의 효과성, 고객만족 그리고 조직수준의 이직률에 영향을 준다. 또한, 서비스산업에 있어 점점종업원의 조직시민행동은 고객 신뢰와 서비스 품질과 정의 관계가 있으며, 이는 고객만족으로 연결된다(박종희 김선희 2009).

한편, 조직시민행동의 주요 선행요인에는 개인의 특성과 직무 특성, 조직 특성 그리고 리더십 행동이 있다(Podsakoff, MacKenzie, Paine and Bachrach 2000). 그 중 개인의 특성에는 직원의 역할 인식부분에서 역할 모호성과 역할 갈등을 언급하고 있으며 이는 직무 스트레스요인이다(Eatough, Chang, Miloslavic and Johnson 2011)

조직시민행동과 유사한 개념으로 친사회적 조직행동, 역할 외 행동, 발언행동 등이 사용되고 있다. 이들 모두 공통적으로 개인의 자발적인 행동이 조직에 도움이 되는 것을 말한다. 그 중 마케팅연구는 서비스 종업원의 자발적인 행동에 대해 주목하고 있다. 내부고객의 만족이 외부고객의 만족으로 연결된다는 패러다임 이후 서비스 접점에서의 종업원의 역할이 중요해지고 있으며, 서비스 접점 종업원을 단순한 서비스 제공자가 아니라 조직과 고객간의 경계를 확장한다는 개념에서 경계확장자(boundary spanner)로 부르고 있다(Yoo 2013).

Bettencourt, Brown and MacKenzie(2005)는 점점 직원의 행동을 고객지향적 경계확장행동(Customer oriented boundary-spanning behavior)로 언급하며, 외부표현방식, 내부영향, 서비스 전달이라는 세 가지 차원으로 이루어진다고 주장한다. 외부표현방식(external representation)은 서비스 직원과 고객의 관

계에서의 역할을 말하며, 서비스직원이 본인이 속한 회사의 이미지, 평판 또는 정당성을 고객에게 전달하는 것을 의미한다(Hartline, Maxham III and McKee 2000). 반면, 내부영향(internal influence)은 점점 직원과 내부 직원 사이에서의 역할로 고객 응대를 통한 정보를 내부 고객과 공유하는 것을 말한다. 고객 니즈의 충족을 위해 고객의 의견을 내부에 건의하여 개선하는 것을 예시로 들 수 있다. 마지막으로 종업원의 태도라고 볼 수 있는 서비스 전달(service delivery)이 있다. 서비스 응대 과정에서 고객들은 서비스 직원의 태도와 행동에서 서비스 품질을 지각한다(Battencourt et al. 2005). 따라서 종업원의 유연한 대응과 예의바름이 중요함을 말하고 있다.

4. 불량행동

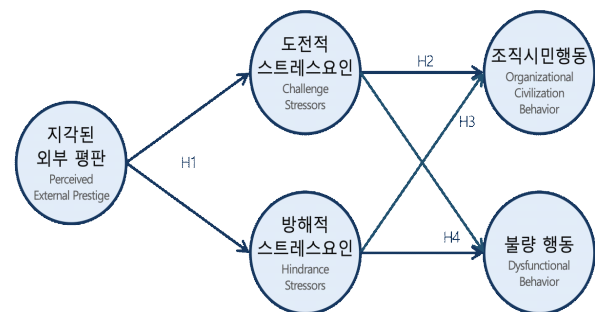
불량행동(dysfunctional behavior)은 조직에서의 나쁜 행동을 아우르는 행동으로 정의된다(Griffin and Lopez 2005). 조직에 부정적인 영향을 미치는 행동은 일탈행동(deviant behavior), 공격행동(aggressive behavior), 반사회적행동(antisocial behavior), 반생산적행동(counterproductive work behavior) 등이 있다. 일탈행동은 조직 규범을 위반하여 조직이나 구성원의 안녕을 해치는 행동으로 정의되지만(Robinson and Bennett 1995), 최근에는 긍정적인 요소를 포함하고 있음을 제시한 연구도 있다(Warren 2003). 공격행동은 넓은 의미로 조직 내 다른 사람을 해치려는 행동을 의미하고(Neuman and Baron 1998), 좁은 의미로는 조직에 자극받아 타인이나 재물에 부정적인 영향을 미치는 것으로도 정의된다(O'Leary-Kelly, Griffin and Glew 1996). 반사회적행동은 다른 사람을 도우려는 친사회적행동의 반대 의미로 이해관계자들에게 해를 끼치는 행동이다(Griffin and Lopez 2005). 반생산적행동은 조직의 이익에 해를 끼치는

의도적인 행동으로 조직시민행동의 반대되는 개념이라 볼 수 있다(Dalal 2005).

특히 서비스 접점에서 직원의 불량행동은 고객에게 많은 영향을 미친다. Patterson and Baron (2010)은 백화점에서 고객이 느끼는 직원의 불량행동(poor behavior)이 고객경험에 부정적인 영향을 미침을 확인하였다. Walsh(2014)는 고객 불친절, 역할 모호성 및 서비스 풍토가 직무만족을 매개하여 일탈행동에 영향을 미친다고 주장한다. Groth and Grandey(2012)도 부정적인 점점직원의 행동은 고객에게는 서비스 전달 실패로 여겨져 고객의 부정적인 행동을 유발한다고 주장한다. 이처럼 서비스 직원의 불량행동은 조직에 대한 영향으로 끝나는 것이 아니라 고객이 느끼는 서비스에도 영향을 미치기에 주요하게 연구해야 하는 분야이다.

III. 연구모델 및 가설설정

본 연구는 서비스 직원이 지각한 외부 평판이 스트레스요인으로 작용하며, 행동적인 요소에까지 영향을 줄 수 있음을 확인하고자 하며, 연구 모델은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모델

1. 지각된 외부 평판과 스트레스요인

지각된 외부평판이란 외부 사람들이 회사를 어떻게 보고 있는지에 대해 직원이 지각하는 정도를 의미한다(Herrbach and Mignonac 2004; Smidts et al. 2001). 이와 관련해 조직에 대한 외부 평가가 조직과 직원에게 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구가 이루어지고 있다(Dutton and Dukerich 1991; Dutton et al. 1994; Kim et al. 2010). Roberts and Dowling(2002)에 따르면, 조직의 긍정적인 평판(reputation)은 회사의 자원이자, 기업의 성과와 긍정적인 관계가 있다. Dutton et al.(1994)는 조직구성원이 사회적으로 가치 있는 조직의 일원임을 느끼게 한다고 하였다. 또한, 지각된 외부평판은 조직원의 조직동일시를 높이며(Smidts et al. 2001), 감정적 몰입을 매개로 조직시민행동을 이끌어낸다(Carmeli and Freund 2009). 이는 곧 조직에 대한 평판이 직원의 행동과 자아에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 말한다. 하지만, 최근에는 과도한 기대와 평판이 오히려 직원에게 부담으로 작용한다는 연구가 진행되고 있다(Baer et al. 2018; Zavyalova et al. 2016).

상담심리학 분야에서는 공적자의식을 통해 직원이 느끼는 회사의 평판이 스트레스요인으로 작용한다고 설명하고 있다. Fenigstein, Scheier and Buss(1975)은 자의식(self-conscious)은 내적 또는 외적 관심에 대한 개인의 일정한 경향을 말하며, 크게 사적자의식(private self-conscious)과 공적자의식(public self-conscious)으로 나뉜다고 보았다. 사적자의식은 개인의 내적 생각과 감정에 관심을 두는 것이고, 공적자의식은 개인을 다른 사람에게 영향을 미치는 사회적 객체로서 정의된다. 이러한 사회적 객체로서의 개인은 사회에 투영된 나의 모습을 평가하고, 심지어 그 평가에 따라 불안감을 느끼기도 한다. 즉, 공적자의식에 의해 남들의 시선과 평

판에 따라 자신을 과하게 억압하게 되고, 이로 인해 걱정과 불안과 같은 부정적인 감정을 경험할 수 있다는 것이다(Fenigstein et al. 1975). 이를 종합해보면, 기업의 외부평판은 개인의 공적자의식에 영향을 주는 요소이고, 이에 따라 불안감을 야기하는 스트레스 요인이라 할 수 있다(Parker and DeCotiis 1983).

Cavanaugh et al.(2000)에 따르면 직무스트레스요인은 개인의 성장에 도움을 주는 도전적 스트레스와 개인의 성장과 성취에 방해요인으로 인식되는 방해적 스트레스요인으로 나뉜다. 도전적 스트레스요인은 직무만족과 몰입과 같은 요인에 긍정적으로 작용하고, 방해적 스트레스요인은 이직률, 위축행동과 같은 부정적인 요인과 관련되어 있다.

그렇다면 직원이 지각하는 기업의 외부평판은 어떤 스트레스 요인으로 볼 수 있을까? 몇몇 선행 연구를 통해 직원이 지각하는 기업의 외부평판이 부정적으로 인식될 수 있음을 확인하였다(Rhee and Haunschild 2006; Zavyalova et al. 2016). 하지만 일부 학자들의 연구에 따르면, 조직 평판이 직원의 자원 고갈을 일으킬 수 있는 요소이지만, 긍정적인 조직 평판은 궁극적으로 이로울 것이라고 말하고 있다. 왜냐하면 조직의 평판은 직원의 정서적 몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 이를 매개로 이직의도를 낮추기 때문이다(Carmeli and Freund 2009; Baer et al. 2018).

즉, 지각된 외부평판은 직원에게 부담을 주는 스트레스요인이지만, 나쁜 스트레스(방해적 스트레스)가 아닌 좋은 스트레스(도전적 스트레스)로 볼 수 있다. 상식적으로도 기업의 외부평판이 직원들에게 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 보는 것이 타당하다고 생각된다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1. 직원에게 지각된 기업의 외부평판은 스트레

스 요인 중, 도전적 스트레스에 정(+)²의 영향을 줄 것이다.

2. 도전적 스트레스요인과 조직시민행동

선행연구에 따르면, 스트레스요인은 직무 성과와 많은 연관이 있다. 시간 압박, 많은 업무량과 같은 도전적 스트레스 요인은 직원에게 책임감을 갖고 도전욕구를 자극하여 잠재적인 성장성을 높이고, 업무 성과와 긍정적인 관계를 보인다(Cavanaugh et al 2000). LePine, Podsakoff and LePine(2005)는 직무(역할)요구, 압박, 시간 긴박함(time urgency), 업무량을 도전적 스트레스요인으로 분류하고 전반적 성과와 정(+)²의 영향이 있음을 메타분석을 통해 확인하였다. Zhang, LePine, Buckman and Wei(2014)의 연구에서도 스트레스요인이 직무 성과에 미치는 영향을 확인하였는데, 여기서는 직무 성과로서 과업수행, 도움행동, 발언행동, 반생산적 행동, 창의성으로 보았다.

최근에는 직무성과요인 중 조직시민행동에 많은 관심을 두고 있다. 조직시민행동이란, 공식적인 업무가 아님에도 불구하고 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 자발적인 행동이다(Organ 1988). 다른 동료를 돕거나 자발적인 행동을 통해 생산량이 증가하거나 서비스품질이 개선되는 조직 효율성, 효과성이 개선된다(Podsakoff et al. 2000). 특히, 서비스 접점인 상황에서는 조직 밖의 고객에 대한 도움행동인 영역초월행동(boundary spanning behavior)으로 발현된다(Yoo, Arnold and Frankwick 2016). 이처럼 조직 내만이 아니라 고객에게까지 연결되기에 조직시민행동의 양성이 중요하게 여겨지고 있다.

하지만 직무상의 스트레스와 조직시민행동과의 관계에 대한 연구는 많지 않고, 그 관계가 긍정적이냐, 부정적이냐에 대해 상반된 선행연구가 존재한

다(Bolino and Turnley 2005; Motowidlo, Packard and Manning 1986). Soo and Ali(2017)의 연구에서도 신체적 스트레스는 조직시민행동과 유의한 정(+)²의 영향을 미쳤지만, 감정적 스트레스의 경우 유의한 부(-)²의 영향을 미쳤다. 이러한 스트레스와 조직시민행동의 일관성 없는 연구는 스트레스의 유형에 따른 차이라고 볼 수 있다. 감정적 스트레스는 자원 소진을 일으켜 직원의 자발적 행동을 위축시키고 어느 정도의 신체적 스트레스는 긍정적인 영향을 준다(Soo and Ali 2017). 이처럼 자원의 부족과 관련된 것은 방해적 스트레스이고, 업무량이나 감정적 스트레스는 방해적 스트레스로 볼 수 있고, 신체적 스트레스는 도전적 스트레스로 볼 수 있다.

그럼에도 스트레스요인이 조직시민행동과 직접적인 영향이 있음을 확인한 연구가 있다. Rodell and Judge(2009)은 도전적 스트레스요인이 주의력과 불안 매개로 조직시민행동에 영향을 미치기도 하지만, 직접적으로 조직시민행동에 정(+)²의 영향을 미친다는 결과를 확인하였다. Karam(2011)의 연구에서도 직무 관련 스트레스가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인했다. Zhang, Xia, Liu and Han(2018)의 연구에서 통계적으로 직무 스트레스요인과 도움행동(helping behavior) 간의 직접효과도 확인되었는데, 역할 모호성은 도움행동에 부의 영향을 주고, 역할 갈등은 긍정적인 영향을 주었다.

Cavanaugh et al.(2000)의 주장처럼, 긍정적인 스트레스인 도전적 스트레스요인은 직무성과와 관련이 있으며, 본 연구에서는 도전적 스트레스요인이 긍정적인 조직성과 중 조직시민행동에 정(+)²의 영향을 미칠 것이라 본다.

가설2. 직원의 도전적 스트레스요인은 직원의 조직시민행동에 정(+)²의 영향을 줄 것이다.

3. 방해적 스트레스요인과 조직시민행동

방해적 스트레스는 개인의 성장과 성취를 방해하는 요인으로(Cavanaugh et al. 2000), 제약(constraints), 자원 불충분(resource inadequacy), 역할 모호성(role ambiguity), 역할 과부하(role overload), 상사관련 스트레스(supervisor-related stress) 등이 방해적 스트레스로 여겨진다(LePine et al. 2005). 방해적 스트레스와 직무성과와의 관계는 도전적 스트레스와의 반대로 나타난다(Podsakoff et al. 2007). 방해적 스트레스는 직무 만족과 업무 자기효능감을 낮추며, 눈과 등의 피로와 같은 부정적 신체증상과 좌절감(frustration)을 높인다(Webster, Beehr and Christiansen 2010).

방해적 스트레스요인과 조직시민행동과의 부정적 관계의 원인에 대해 Eatough et al.(2011)은 역할 모호성이나 갈등과 같은 역할 스트레스가 조직원에게 직무 성취를 달성하는데 방해 요인으로 인식하고 부정적인 감정을 표출하고 조직시민행동을 덜 하도록 만든다고 하였다. Chhabra(2016)의 연구에서도 직무 역할 스트레스요인(역할모호성, 역할과 부하)은 직무 만족과 조직시민행동에 부의 영향을 미쳤다. LePine et al.(2005)에 따르면, 역할모호성과 역할과부하는 방해적 스트레스요인이고, 전반적 직무 성과에 부정적인 영향을 미친다. Zhang et al.(2014)의 연구에서도 방해적 스트레스요인이 도움행동과 발언행동에 직접적인 부(-)의 영향이 있음을 확인하기도 하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설3. 직원의 방해적 스트레스요인은 직원의 조직시민행동에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

4. 스트레스요인과 불량행동

스트레스가 직원의 바람직하지 않은 행동에 관한

연구는 주로 직원의 위축행동, 자발적 이직, 반생산적 행동 등에 집중되어 있다(Cavanaugh et al. 2000; Chhabra 2016; Paillé 2011). 이들은 직무와 관련된 부정적인 행동들로, 조직 내에서 조직원이 행하는 “나쁜(bad)” 행동으로 그 중 불량행동이란, 불법적인 행위는 아니지만 다른 사람이나 조직의 기능을 저해하기 위해 의도된 행동으로 다른 부정적 행동들을 포함하는 포괄적인 단어로 볼 수 있다(Griffin and Lopez 2005).

선행연구에서는 방해적 스트레스 요인의 부적절하거나 불명확한 업무지시가 직원의 행동에 부정적인 영향을 미치고, 동료들을 돕고자 하는 의사에 부정적인 영향을 미치는 것을 밝히고 있다. (Podsakoff et al. 2000) 또한, 도전적 스트레스요인은 이직의도, 이직률, 위축행동(withdrawal behavior)과 부정적인 관계를 갖고 있는 반면, 방해적 스트레스요인은 정의 관계를 갖고 있다(Podsakoff et al. 2007). 즉, 직원의 자발적인 행동에 부정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다.

하지만, 다른 연구에서는 도전적 스트레스요인이 바람직하지 않은 행동들과 관련한 결과에 있어서 다른 모습을 보이고 있다. Cavanaugh et al.(2000)의 연구 결과에서 불량행동이라고 볼 수 있는 자발적 이직에 대한 결과가 스트레스요인별로 다르게 나왔다. 방해적 스트레스는 자발적 이직에 정의 영향을 미쳤지만, 도전적 스트레스는 유의하지 않게 나왔다. Zhang et al.(2014)의 연구에서도 반생산적 행동에 대한 스트레스요인의 직접경로의 검증 결과, 도전적 스트레스요인은 유의하지 않았지만, 방해적 스트레스요인은 반생산적 행동에 정(+)의 영향을 미쳤다. 즉, 방해적 스트레스요인이 증가할수록 직원들은 반생산적 행동을 하게 된다. 반면 도전적 스트레스요인의 경우, 직무 성과나 창의적 행동에는 직접적인 영향을 주지만 부정적인 반생산적 행동에 대해서는 유의하

지 않았다.

이러한 선행연구를 검토했을 때, 방해적 스트레스요인은 직원의 불량행동에 직접적으로 정의 영향을 줄 것이지만, 도전적 스트레스요인의 경우, 부정적인 행동요인에는 큰 영향을 주지 않을 것이라 여겨진다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설4. 두 가지 스트레스 요인 중, 방해적 스트레스가 직원의 불량행동에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 연구 설계

1.1 변수의 측정 및 조작적 정의

본 연구를 위해 사용된 구성개념은 총 다섯 가지로, 각 변수를 측정하는 지표는 <표 1>에 나타나있다. 지각된 외부평판은 직원들이 외부인이 회사를 어떻게 보는지에 대한 지각을 통해 자신이 속한 회사에 대한 이미지를 간접적으로 파악하는 것이다. Mael and Ashforth(1992)가 제안하고 Kim et al.(2010)가 수정한 지표인 “고객들은 우리 회사를 높이 평가한다”외에 2개 항목을 사용하였다. 스트레스요인의 경우, Cavanaugh et al.(2000)가 제시한대로 도전적과 방해적 스트레스요인으로 구분하였다. 도전적 스트레스는 도전적인 직무 요구로 주로 업무량, 시간 압박과 관련되어 있으며, “주어진 시간에 처리해야 할 일의 양이 많다”외에 5개의 항목으로 이루어져 있다. 방해적 스트레스는 “내 직무의 범위를 정확하게 알지 못한다”외에 4개의 항목으로 구성된 것을 사용하였다. 조직시민행동은 직원이 주어진 범위 외의 행동을 한다는 것으로, Coyle-shapiro and Kessler (2002)의 연구에서 제시한 6개 항목을 사용

하여 측정하였다. 주로 “나는 현재 관심사에 항상 예의주시하려고 노력한다”의 질문으로 설문하였다. 조직시민행동과 반대되는 개념으로 사용한 불량행동은 Jaworski and MacInnis(1989)가 제시하고 Choi, Dixon and Jung (2004)가 사용한 항목인 “나는 부서 내에서 체크하지 않은 몇몇 업무들을 의도적으로 무시하려고 한다.”외에 3개 항목을 사용하여 측정하였다.

1.2. 조사 설계 및 연구방법

본 연구에서는 고객접점에서 근무하고 있는 서비스 직원을 대상으로 설문을 진행하였다. 주로 공공서비스와 관련된 사람들로 지역 센터에서 민원을 응대하는 공공기관 직원과 공공조달업무를 수행하는 중소기업 직원이 그 대상이다. 2017년 10월말부터 11월 중순까지 약 3주에 걸쳐 설문조사를 실시하였으며, 직접 설문 응답자에게 편과 설문지를 배포하여 작성토록 하였다. 250명에게 배포하여 200부의 설문지를 회수하였고, 이 중 불성실 응답을 제외한 184명의 데이터를 활용하여 조사하였다.

<표 1> 변수의 측정

| 구성개념 | 측정문항 |
|------------|---|
| 지각된 외부 평판 | 최고의 회사로 손꼽힘, 사람들이 높게 평가함, 회사의 일원이 되는 것은 명예로움 |
| 도전적 스트레스요인 | 처리해야하는 업무량, 시간, 주어진 시간 내 업무량, 시간압박, 책임의 양, 책임범위 |
| 방해적 스트레스요인 | 정치요소가 조직에 미치는 영향, 모호한 직무범위, 형식상 절차, 고용보장 없음, 발전 없는 커리어 |
| 조직시민행동 | 현재 관심사에 예의주시, 자발적 도움, 계속해서 신경써, 더 나은 방법 고민, 의무가 아닌 행사 참석, 업무제안, 주어진 것 이상 노력 |
| 불량행동 | 업무의 의도적 무시, 중요하지 않은 일에도 공을 들임, 자신에게 우호적인 자료 강조, 자신의 성과가 돋보이도록 자료 조정 |

인구통계학적 요소 확인을 위한 빈도분석과 구성개념에 대한 신뢰성분석은 SPSS 22.0 통계 패키지를 사용하였으며, 확인적 요인분석과 구조방정식 분석은 LISREL 8.72를 활용하여 분석하였다.

2. 실증 분석

2.1 자료 및 인구통계학적 특성

인구통계학적 내용은 <표 2>에 나와 있다. 184명의 조상대상자 중 남성(102명, 55.4%)이 여성보다(82명, 44.6%) 근소하게 많았다. 연령대는 30대가(32.6%) 가장 많으며, 그 다음으로 20대(28.3%)와 40대(26.6%) 순으로 나타났다. 학력의 경우 4년제 대학 졸업자가 119명(64.7%)로 가장 높게 나타났다. 직위에 있어서는 사원과 과장/팀장이 51명(27.7%)으로 가장 많았고, 주임이 47명(25.5%), 부장이 35명(19%)으로 고르게 나타났다고 볼 수 있다. 업무적 특성에 있어서는 근속연수가 1~5년 미만인 84명(45.7%)으로 가장 많아 업계에 종사하는 실무자들의 내용을 담고 있다고 볼 수 있다. 업종의 경우 서비스직종(29.9%)과 공공기관(54명, 29.3%)이 가장 많은 비중을 차지하였다. 설문 대상 중 공공기관에 재직하고 있는 직원의 경우 지역 센터에서 정부지원에 대한 상담과 민원응대를 하는 일선직원(frontline employee)이며, 생산, 기술, 서비스직종은 구매 및 조달업무 담당 중소기업 직원으로 구매업체와 의사소통하는 실무자이다. 따라서 본 설문의 표본은 실제 고객과 가장 소통을 많이 하는 공공서비스와 조달서비스 실무자라고 볼 수 있다.

2.2 신뢰성과 타당성

본 연구에 사용된 구성개념과 지표들은 선행연구에서 이미 검증된 지표들로 Anderson and Gerbing

(1988)이 제시한 Two Step Approach를 활용하여 가설 검증 전 확인적 요인분석을 실시하여 적재치가 낮은 몇몇 변수는 제외한 후 분석하였다. 확인적 요인분석 결과 전반적인 모형의 적합도를 측정하는 Comparative Fit Index(=CFI)는 .96, Normal Fit Index(=NFI)는 .95, Tucker-Lewis Index(=TLI)는 .95로 모두 보편적 기준치인 .9를 상회하였고, Root Mean Square Error of Approximation(=RMSEA)는 .058로 Steiger(1990)가 제시한 수준보다 양호하게 나타났다.

<표 2> 표본의 인구통계학적 특성

| 항목 | 내용 | N | % |
|------|----------------|-----|------|
| 성별 | 남성 | 102 | 55.4 |
| | 여성 | 82 | 44.6 |
| 연령 | 20대 | 52 | 28.3 |
| | 30대 | 60 | 32.6 |
| | 40대 | 49 | 26.6 |
| | 50대 이상 | 23 | 12.5 |
| 업종 | 공공기관 | 54 | 29.3 |
| | 생산, 기술, 서비스 | 55 | 29.9 |
| | 판매, 영업, 홍보 | 35 | 19 |
| | 재무, 회계 | 17 | 9.2 |
| | 인사, 총무, 기획, 전략 | 16 | 8.7 |
| 학력 | 연구, 개발 | 7 | 3.8 |
| | 고졸 이하 | 13 | 7.1 |
| | 대학 재학/졸업 | 119 | 64.7 |
| 직위 | 대학원 재학/졸업 | 52 | 28.3 |
| | 사원 | 51 | 27.7 |
| | 주임/대리 | 47 | 25.5 |
| | 과장/팀장 | 51 | 27.7 |
| 근속연수 | 부장 이상 | 35 | 19.0 |
| | 1년 미만 | 29 | 15.8 |
| | 1~5년 미만 | 84 | 45.7 |
| | 5~10년 미만 | 31 | 16.8 |
| | 10~15년 미만 | 16 | 8.7 |
| | 15년 이상 | 24 | 13.0 |

지표의 신뢰성을 확인하기 위해 정제된 지표를 대상으로 내적 신뢰성인 크론바흐 알파계수(cronbach's alpha coefficient)와 합성신뢰도(composite reliability; C.R), 그리고 평균분산추출(average variance extracted; A.V.E)을 확인하였다. 크론바흐 알파계수의 기준치는 .7(Nunnally 1978)로 본 연구에서 사용된 구성개념의 알파계수값은 <표2>와 같이 모두 .7을 상회하여 신뢰성을 확보하였다고 볼 수 있다. 선행연구에서 제시한 AVE와 CR의 기준은 각각 .5와 .7로 (Bagozzi and Yi 1988), 기준값 이상이 나타나야 구성개념의 신뢰성과 집중타당성이 높다고 할 수 있다. 본 연구에서는 <표2>에 나타나듯이, 모든 구성개념이 그 기준치를 상회하여 높은 신뢰성과 집중타당성을 확보했다고 볼 수 있다.

또한, 구성개념 간 상관계수의 제공값이 평균분산추출(AVE)값을 상회하지 않아야 판별타당성이

있다(Fornell and Larker 1981). 본 연구에서는 상관관계 계수 값 중 가장 높은 방해적 스트레스요인과 불량 행동간의 상관관계 값(.355)의 제곱(.126)이 AVE값 중 가장 낮은 값(.523)보다 작기에 판별타당성을 확보했다고 볼 수 있다. 따라서 모형의 적합도는 전반적으로 수용할만한 수준으로 확인되었다.

2.3. 가설 검증 결과

먼저 가설 1을 검증하기 위해 지각된 외부평판이 도전적 스트레스요인과 방해적 스트레스요인에 미치는 영향에 대해 확인하였다. 확인 결과, 지각된 외부평판이 도전적 스트레스요인에 .23 (t=2.91)의 영향을 주어 지각된 외부평판이 도전적 스트레스요인에 정(+의 영향을 준다는 것을 확인하였다. 반면, 방해적 스트레스요인에는 영향을 주지 않는

<표 3> 구성개념별 상관관계, 신뢰성 및 타당성 분석 결과

| 구성개념 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|--------|--------|---------|--------|--------|
| 1. 지각된 외부 평판 | (.843) | | | | |
| 2. 도전적 스트레스요인 | .237** | (.702) | | | |
| 3. 방해적 스트레스요인 | -.024 | .278** | (.523) | | |
| 4. 조직시민행동 | .239** | .061 | -.271** | (.527) | |
| 5. 불량행동 | .103 | .191** | .355** | -.128 | (.639) |
| Cronbach's alpha | .940 | .865 | .761 | .803 | .857 |
| Composite Reliability | .941 | .874 | .767 | .814 | .870 |

대각선 괄호 안은 AVE값. **p<.01

<표 4> 가설 검증 결과

| 가설 | 가설 경로 | | Est | S.E | t-value | Result |
|----|------------|--------------|--------|-----|---------|--------|
| 1 | 지각된 외부 평판 | → 도전적 스트레스요인 | .23** | .08 | 2.91 | 지지 |
| | 지각된 외부 평판 | → 방해적 스트레스요인 | -.04 | .09 | -4.8 | |
| 2 | 도전적 스트레스요인 | → 조직시민행동 | .18* | .08 | 2.19 | 지지 |
| 3 | 방해적 스트레스요인 | → 조직시민행동 | -.37** | .10 | -3.83 | 지지 |
| 4 | 도전적 스트레스요인 | → 불량행동 | .08 | .08 | 1.02 | 지지 |
| | 방해적 스트레스요인 | → 불량행동 | .38** | .10 | 3.70 | |

* p<.05, ** p<.01

것($t=-.48$)으로 나타났다. 즉, 지각된 외부평판은 도전적 스트레스와는 연관이 있고, 방해적 스트레스 요인과는 영향이 없어 지각된 외부평판이 방해적 스트레스보다 도전적 스트레스요인에 영향을 주어 가설이 지지됨을 확인할 수 있다. 도전적 스트레스요인이 조직시민행동에 미치는 영향은 $.18$ ($t=2.19$)로 유의함을 확인할 수 있었고, 방해적 스트레스요인의 경우 계수값이 $-.37$ ($t=-3.83$)으로 조직시민행동에 부(-)의 영향을 주어 가설 2와 3이 지지됨을 확인하였다. 마지막으로 불량행동에 미치는 영향에 있어 도전적 스트레스요인이 방해적 스트레스요인보다 더 크다는 가설을 검증하였다. 도전적 스트레스요인은 $.08$ ($t=1.02$)으로 유의하지 않았고, 방해적 스트레스요인은 $.38$ ($t=3.70$)으로 불량행동과 유의한 정(+)의 관계가 있음 알 수 있었다. 즉, 불량행동에 미치는 영향 요인은 도전적 스트레스요인이 아니라 방해적 스트레스요인이기에 방해적 스트레스요인이 도전적 스트레스요인보다 불량행동에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 가설 4도 지지됨을 알 수 있다

V. 결론 및 논의

1. 종합 결론

본 연구는 서비스 직원들이 지각한 조직에 대한 외부평판이 직무요구로서 스트레스요인이 되어 궁극적으로는 행동에 영향을 미침을 확인하고자 직장인을 대상으로 실증연구를 하였다. 가설 검증 결과, 지각된 외부평판은 스트레스요인과 연관이 있으나 방해적 스트레스요인이라기 보다는 긍정적인 행동 결과를 이끌어내는 도전적 스트레스요인과 유의한 긍정적인 관계가 있음을 확인하였다.

각각의 스트레스요인이 행동에 미치는 결과에 있

어서도 도전적 스트레스요인은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 주지만, 방해적 스트레스요인은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 주는 것을 확인하였다. 이는 도전적 스트레스요인이 조직원의 긍정적인 행동인 조직시민행동과 긍정적인 영향이 있다는 선행 연구와도 일치한 결과이다(Karam 2011; Zhang et al. 2018). 또한, 방해적 스트레스요인의 경우 긍정적인 요소를 줄인다는 선행연구를 토대로 봤을 때 동일한 결과가 나왔다고 해석할 수 있다(Cavanaugh et al. 2000; Eatough et al. 2011).

마지막으로 불량행동에 미치는 영향에 있어서 방해적 스트레스요인은 정(+)의 영향을 미치지만, 도전적 스트레스요인은 유의한 영향이 없는 결과가 나왔다. 방해적 스트레스요인의 경우, 이직의도나 일탈행동과 같은 부정적인 행동과 영향이 있다는 결과를 토대로 봤을 때 타당한 것으로 여겨진다. 반면, 도전적 스트레스요인의 유의하지 않은 결과는 스트레스요인의 특성에서 기인된 결과라고 해석된다. Cavanaugh et al. (2000)은 도전적인 업무 요구나 업무 환경에 긍정적인 감정을 이끌어내지만 직원들이 스트레스를 느낀다고 한다. 또한, 도전적 스트레스에 장기적으로 노출된 사람들은 심장마비나 다른 신체적 질병에 걸릴 위험이 높다고 한다. 이처럼, 도전적 스트레스가 긍정적인 감정이나 행동을 이끌어내지만, 조직이나 다른 사람에게 바람직하지 않은 행동을 줄이기는 어렵다고 여겨진다.

2. 학문적 시사점

직원이 지각하는 외부 평판이 스트레스요인에 따라 행동에 어떤 영향을 주는지 살펴본 본 논문은 다음과 같은 학문적 시사점을 갖는다. 첫째, 지각된 외부 평판이 스트레스 요인으로 작용할 수 있음을 확인하였다. 지각된 외부 평판은 기존 선행연구에서 대부분 긍정적인 요인으로 직무 몰입이나 직무 만

족으로 연구된다는 기존의 선행연구와는 다른 시각을 제시하였다. 외부 평판이 자의식에 영향을 미친다는 점을 고려할 때, 공적자의식 측면에서 직원들은 다른 외부의 평가나 평판을 고려하여 때에 따라 자신을 과하게 억압할 수 있다. 이른 기반으로 지각된 외부 평판이 직무요구로서 스트레스요인으로 작용할 수 있다는 시사점을 제시한다.

둘째, 스트레스 요인이 도전적 스트레스와 방해적 스트레스로 나뉠 수 있음을 재차 확인하였다. Cavanaugh et al.(2000)의 연구 이후 도전적, 방해적 스트레스요인이 직무상황에서 직원의 행동에 어떻게 영향을 주는지 다양한 연구가 진행되고 있다. 본 논문도 직무 스트레스상황에 대해 직원들이 도전적 스트레스와 방해적 스트레스를 구분하여 인식하는지 확인하였다. 마지막으로, 직원이 지각한 외부 평판이 도전적 스트레스요인으로 작용하여 긍정적인 행동을 이끌어낼 수 있음을 제시하였다. 지각된 외부 평판은 직원에게 부담을 주는 요인이지만, 기본적으로 긍정적인 요인으로 긍정적인 행동을 이끌어낸다. 즉, 직무요구도 긍정적 요인과 부정적 요인으로 나뉠 수 있음을 제시하여 직무요구에 대한 새로운 연구가능성을 확인하였다.

3. 실무적 시사점

공공기관과 중소기업에서 실무를 담당하는 직원들을 대상으로 한 설문을 통해 본 논문은 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다.

첫째, 조직 차원에서 직원의 도전적 스트레스에 긍정적 영향을 주는 회사의 평판관리가 필요하다. 본 논문의 실증분석 결과, 직원이 지각하는 회사의 평판은 직원의 방해적 스트레스요인에는 영향이 없지만, 도전적 스트레스에 긍정적인 영향을 주었다. 도전적 스트레스는 스트레스요인 중에서도 개인의 업무능력이나 성장을 야기시키는 것으로 조직에게

도움이 되는 요소이다. 따라서, 직원이 고객을 응대할 때 고객으로부터 회사의 긍정적 평판에 대해 듣거나 인지할 수 있도록 대외 평판관리에 힘써야 한다. 예를 들어, 수상내역이나 고객의 칭찬의 글, 또는 긍정적인 기사들을 공식 홈페이지뿐만 아니라 내부 직원들이 자주 이용하고 보는 인트라넷이나 사보에 주기적으로 관련 글을 게시하는 방법이 있을 수 있다.

둘째, 도전적 스트레스요인은 조직시민행동을 증가시키기 때문에 직원에게 적절한 부담을 줄 수 있는 업무가 주어져야 한다. 업무량, 시간의 압박, 작업 범위, 책임감이 도전적 스트레스요인의 주요 요소로 알려져 있다. 조직시민행동의 증가를 위해 실무자 본인이 통제가능한 작업 범위와 책임감이 주어질 필요가 있다.

셋째, 방해적 스트레스요인은 조직시민행동에 부정적인 영향을 주기에 이를 줄이거나 제거할 수 있도록 해야 한다. 방해적 스트레스요인에는 업무모호성, 동료갈등, 관료적 형식주의, 직업불안정성이 포함된다. 중소기업의 실무자들에게는 특히 다양한 업무가 수시로 주어지기 때문에 업무모호성 부분에 대한 개선이 필요할 것으로 여겨진다. 또한, 현장에서의 고객응대 후 형식주의적인 서류작업이 과도하게 이어진다면 이 또한 조직시민행동을 낮출 수 있는 요인이므로 중복적인 업무가 되지 않도록 조절할 필요가 있다.

마지막 네 번째로는 점점 직원들의 불량행동에 영향을 주는 방해적 스트레스의 통제가 필요하다. 도전적 스트레스요인은 불량행동에 영향을 주지 않지만, 방해적 스트레스요인은 불량행동을 높인다. 방해적 스트레스요인은 조직시민행동 또한 낮추기에 고객접점 직원의 방해적 스트레스요인을 파악하고 완화시킬 수 있는 관리가 필요하다.

4. 한계점과 향후 연구방안

한편 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지닌다.

첫째, 인구통계학적인 한계이다. 업종에 따른 인구통계학적 분포를 관리할 필요성이 있다. 성별, 연령, 직위와 같은 부분은 고른 표본을 보이고 있으나 업종에 있어서는 공공기관과 서비스업이 많은 비중을 차지하고 있어 본 연구결과를 백화점이나 편의점과 같은 산업에 일반화가 어려울 수 있다. 둘째, 공적자의식(Public self-consciousness)에 따른 평판 인식이 행동에 미치는 영향에 대한 상반된 견해가 선행연구에 존재하고 있음에도 부정적인 영향에 대해서만 이론적 근거로 활용했다는 점은 한계이다. 공적자의식이 높은 경우 타인의 반응에 민감하여 부정적인 감정을 갖게 되기도 하지만(Fenigstein 1979), 대인관계 문제해결에 적극적이거나(Turner, Carver, Scheier and Ickes 1978), 심리적, 신체적 스트레스 증후의 낮은 보고(Innes and Kitto 1989)가 있을 수 있다. 셋째, 고객접점직원의 친사회적행동의 경우, 최근 고객지향적 경제확장행동으로 많이 연구되고 있다. 본 연구는 고객만족의 선행요인이 되는 조직시민행동으로 연구하였으나, 향후 연구에서는 고객 접점에서의 경제확장자 역할을 하는 경제확장행동에 대한 연구도 필요할 것이다. 넷째, 지각된 외부 평판을 사회적 평판과 경제적 평판으로 구분할 수 있으나, 본 연구에서는 단일차원으로 연구하였다. 평판의 종류에 따라 각각의 스트레스 요인에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 마지막으로 통제변수에 대한 추가적 고려가 필요하다. 비록 통제변수의 효과에 대한 부정적 시각도 있지만(Carlson and Wu, 2012), 향후 연구에서는 선행연구에서 제시하고 있는 재직기간이나 성별과 같은 인구통계학적 요소를 고려할 필요가 있다(Podsakoff et al. 2000).

논문접수일: 2019. 11. 04.

1차 수정본 접수일: 2019. 12. 18.

게재확정일: 2019. 12. 26.

참고문헌

- Anderson, James C. and David W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Ashill, Nicholas J. and Michel Rod (2011), "Burnout Processes in Non-Clinical Health Service Encounters," *Journal of Business Research*, 64(10), 1116-27.
- Baer, Michael D., Jonathan Bundy, Niharika Garud, and Ji Koung Kim (2018), "The Benefits and Burdens of Organizational Reputation for Employee well-being: A Conservation of Resources Approach," *Personnel Psychology*, 71(4), 571-95.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barnett, Michael L., John M. Jermier, and Barbara A. Lafferty (2006), "Corporate Reputation: The Definitional Landscape," *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Bartels, Jos, Ad Pruyn, Menno D. Jong, and Inge Joustra (2007), "Multiple Organizational

- Identification Levels and the Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate,” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(2), 173-190.
- Bettencourt, Lance A., Stephen W. Brown, and Scott B. MacKenzie (2005), “Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents,” *Journal of Retailing*, 81(2), 141-57.
- Bhattacharya, Chitrabhan. B., Hayagreeva Rao, and Mary Ann Glynn (1995), “Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates among Art Museum Members,” *Journal of Marketing*, 59(4), 46-57.
- Bolino, Mark C. and William H. Turnley (2005), “The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict,” *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-48.
- Carlson, Kevin D. and Jinpei Wu (2012), “The Illusion of Statistical Control: Control Variable Practice in Management Research,” *Organizational Research Methods*, 15(3), 413-435.
- Carmeli, Abraham (2004), “The Link between Organizational Elements, Perceived External Prestige and Performance,” *Corporate Reputation Review*, 6(4), 314-31.
- _____ (2005), “Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors,” *Organization Studies*, 26(3), 443-464.
- _____ and Anat Freund (2009), “Linking Perceived External Prestige and Intentions to Leave the Organization: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment,” *Journal of Social Service Research*, 35(3), 236-50.
- Cavanaugh, Marcie A., Wendy R. Boswell, Mark V. Roehling, and John W. Boudreau (2000), “An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress among US Managers,” *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.
- Chhabra, Bindu (2016), “Work Role Stressors and Employee Outcomes: Investigating the Moderating Role of Subjective Person-Organization and Person-Job Fit Perceptions in Indian Organizations,” *International Journal of Organizational Analysis*, 24(3), 390-414.
- Choi, Nak Hwan, Andrea L. Dixon, and Jae M. Jung (2004), “Dysfunctional Behavior among Sales Representatives: The Effect of Supervisory Trust, Participation, and Information Controls,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(3), 181-98.
- Cohen, Sheldon, David A. Tyrrell, and Andrew P. Smith (1993), “Negative Life Events, Perceived Stress, Negative Affect, and Susceptibility to the Common Cold,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(1), 131-40.
- Cooper, Cary L. and Judi Marshall (1976),

- “Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health,” *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11-28.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A. and Ian Kessler (2002), “Exploring Reciprocity through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86.
- Dalal, Reeshad S. (2005), “A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior,” *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-55.
- Dowling, Grahame (2006), “How Good Corporate Reputations Create Corporate Value,” *Corporate Reputation Review*, 9(2), 134-143.
- Dutton, Jane E. and Janet M. Dukerich (1991), “Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation,” *Academy of Management Journal*, 34(3) 517-54.
- _____, _____, and Celia V. Harquail (1994), “Organizational Images and Member Identification,” *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-63.
- Eatough, Erin M., Chu-Hsiang Chang, Stephanie A. Miloslavic, and Russell E. Johnson (2011), “Relationships of Role Stressors with Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis,” *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619-32.
- Fenigstein, Allan, Michael F. Scheier, and Arnold H. Buss (1975), “Public and Private Self-Consciousness: Assessment and Theory,” *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(4), 522-27.
- _____ (1979), “Self-consciousness, Self-attention, and Social Interaction,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 75-86.
- Fombrun, Charles, and Van Riel, Cees. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1 and 2), 5-13.
- Fornell, Claes and D. Larcker (1981), “Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice,” *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Griffin, Ricky W. and Yvette P. Lopez (2005), “Bad Behavior” in Organizations: A Review and Typology for Future Research,” *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- Groth, Markus and Alicia Grandey (2012), “From Bad to Worse: Negative Exchange Spirals in employee-customer Service Interactions,” *Organizational Psychology Review*, 2(3), 208-33.
- Hammond, Sue A. and John W. Slocum (1996), “The Impact of Prior Firm Financial Performance on Subsequent Corporate Reputation,” *Journal of Business Ethics*, 15(2), 159-65.
- Hartline, Michael D., James G. Maxham III, and Daryl O. McKee (2000), “Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-

- Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees,” *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
- Herrbach, Olivier and Karim Mignonac (2004), “How Organisational Image Affects Employee Attitudes,” *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76-88.
- Innes, John. M and Simon Kitto (1989), “Neuroticism, Self-Consciousness and Coping Strategies, and Occupational Stress in High School Teachers,” *Personality and Individual Differences*, 10(3), 303-12.
- Jaworski, Bernard J. and Deborah J. MacInnis (1989), “Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework,” *Journal of Marketing Research*, 26(4), 406-19.
- Karam, Charlotte M. (2011), “Good Organizational Soldiers: Conflict-Related Stress Predicts Citizenship Behavior,” *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 300-19.
- Khansari, David N., Anthony J. Murgo, and Robert E. Faith (1990), “Effects of Stress on the Immune System,” *Immunology Today*, 11, 170-5.
- Kim, Hae-Ryong, Moonkyu Lee, Hyoung-Tark Lee, and Na-Min Kim (2010), “Corporate Social Responsibility and employee-company Identification,” *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-69.
- Lazarus, Richard S. (1993), “From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks,” *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1-22.
- LePine, Jeffery A., Nathan P. Podsakoff, and Marcie A. LePine (2005), “A Meta-Analytic Test of the Challenge stressor-hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships among Stressors and Performance,” *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-75.
- Mael, Fred and Blake E. Ashforth (1992), “Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification,” *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-23.
- Mathe, Kimberly and Sheila Scott-Halsell (2012), “The Effects of Perceived External Prestige on Positive Psychological States in Quick Service Restaurants,” *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(4), 354-72.
- Mignonac, Karim, Olivier Herrbach, and Sylvie Guerrero (2006), “The Interactive Effects of Perceived External Prestige and Need for Organizational Identification on Turnover Intentions,” *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 477-93.
- Mishina, Yuri, Bernadine J. Dykes, Emily S. Block, and Timothy G. Pollock (2010), “Why “good” Firms do Bad Things: The Effects of High Aspirations, High Expectations, and Prominence on the Incidence of Corporate Illegality,” *Academy of Management Journal*, 53(4), 701-22.
- Motowidlo, Stephan J., John S. Packard, and Michael R. Manning (1986), “Occupational

- Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance,” *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629.
- Neuman, Joel H. and Robert A. Baron (1998), “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets,” *Journal of Management*, 24(3), 391-419
- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*, 2d ed. New York: McGraw -Hill.
- O’Leary-Kelly, Anne M., Ricky W. Griffin, and David J. Glew (1996), “Organization-Motivated Aggression: A Research Framework,” *Academy of Management Review*, 21(1), 225-53.
- Organ, Dennis W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. MA: Lexington Books/DC Heath and Com.
- Paillé, Pascal (2011), “Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction,” *Journal of Management Research*, 3(1), 1-14.
- Park, Jong Hee and Seon Hee Kim (2009), “The Effect of Customers’ Perceived Organization Citizenship Behaviors of Frontline Employees on their Attitudes,” *Journal of Channel and Retailing*, 12(4), 79-108.
- Parker, Donald F. and Thomas A. DeCotiis (1983), “Organizational Determinants of Job Stress,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160-77.
- Patterson, Anthony and Steve Baron (2010), “Deviant Employees and Dreadful Service Encounters: Customer Tales of Discord and Distrust,” *Journal of Services Marketing*, 24(6), 438-45.
- Podsakoff, Nathan P., Jeffery A. LePine, and Marcie A. LePine (2007), “Differential Challenge Stressor-Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis,” *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-54.
- _____, Steven W. Whiting and Philip M. Podsakoff (2009), “Individual-and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis.” *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” *Journal of Management*, 26(3), 513-63.
- Rhee, Mooweon and Pamela R. Haunschild (2006), “The Liability of Good Reputation: A Study of Product Recalls in the US Automobile Industry,” *Organization Science*, 17(1), 101-17.
- Roberts, Peter W. and Grahame R. Dowling (2002), “Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance,” *Strategic*

- Management Journal*, 23(12), 1077-93.
- Robinson, Sandra L. and Rebecca J. Bennett (1995), "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-72.
- Rodell, Jessica B. and Timothy A. Judge (2009), "Can "good" Stressors Spark "bad" Behaviors? the Mediating Role of Emotions in Links of Challenge and Hindrance Stressors with Citizenship and Counterproductive Behaviors," *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1438-51.
- Schaarschmidt, Mario (2016), "Frontline Employees' Participation in Service Innovation Implementation: The Role of Perceived External Reputation," *European Management Journal*, 34(5), 540-9.
- Selye, Hans (1976), "Stress without Distress," in *Psychopathology of Human Adaptation* (pp.137-46). Boston: Springer
- ____ (1987), *What is Stress*. Sterling Educational Film.
- Smidts, Ale, Ad T. H. Pruyn, and Cees B. Van Riel (2001), "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification," *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-62.
- Soo, Hooi S. and Hassan Ali (2017), "Can Stressed Employees Perform Organizational Citizenship Behavior?" *Journal of Advanced Management Science*, 5(2), 121-26.
- Steiger, James H. (1990), "Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach," *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-80.
- Turner, Robert G., Michael F. Scheier, Charles S. Carver, and William Ickes (1978), "Correlates of Self-Consciousness," *Journal of Personality Assessment*, 42(3), 285-9.
- Walsh, Gianfranco (2014), "Extra-and Intra-Organizational Drivers of Workplace Deviance," *The Service Industries Journal*, 34(14), 1134-53.
- Webster, Jennica R., Terry A. Beehr, and Neil D. Christiansen (2010), "Toward a Better Understanding of the Effects of Hindrance and Challenge Stressors on Work Behavior," *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 68-77.
- Williams, Larry J. and Stella E. Anderson (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-Role Behaviors," *Journal of Management*, 17 601-17.
- Yoh, Eunah. (2009), "Effect of Emotional Labor and Organizational Support on Job Stress of Department Stores' Clothing Salespeople," *Journal of Channel and Retailing*, 14(3), 44-49.
- Yoo, Jaewon (2013), "The Influence of Social Undermining on the Service Employee's Customer-Oriented Boundary-Spanning Behavior," *Journal of Services Marketing*, 27 539-50.
- ____, Todd J. Arnold, and Gary L. Frankwick (2014), "Promoting Boundary-Spanning Behavior among Service Personnel," *European Journal of Marketing*, 48(9/10), 1626-47.

- Zavyalova, Anastasiya, Michael D. Pfarrer, Rhonda K. Refer, and Timothy D. Hubbard (2016), “Reputation as a Benefit and a Burden? how Stakeholders’ Organizational Identification Affects the Role of Reputation Following a Negative Event,” *Academy of Management Journal*, 59(1), 253-76.
- Zhang, Li, Ying Xia, Baowei Liu, and Lu Han (2018), “Why Don’t I Help You? the Relationship between Role Stressors and Helping Behavior from a Cognitive Dissonance Perspective,” *Frontiers in Psychology*, 8, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02220>
- Zhang, Yiwen, Jeffery A. Lepine, Brooke R. Buckman, and Feng Wei (2014), “It’s Not Fair… Or is it? the Role of Justice and Leadership in Explaining Work stressor-job Performance Relationships,” *Academy of Management Journal*, 57(3), 675-97.

The influence of Perceived External Prestige on Organizational Citizenship and Dysfunctional Behavior: Focused on the Stressors

Sora Lee*, Hoyoung Lee**, Jaewon Yoo***

ABSTRACT

This study is based on the question whether company reputation is job resource or job demand. Nowadays companies are striving to manage their external reputations, as entrepreneurs believe that corporate renown is related to the overall performance of the company. Especially, service encounters perceive how customers feel about the firm's reputation while interacting with them. Former researchers have contended that employees' perceived external prestige(PEP) promote organizational identification, reduce intention to turnover, and lead organizational citizenship behavior. Recently, however, some studies argue that excessive expectations and reputations can be a burden on the employees. Public self-conscious of counseling psychology also has explained that people consider themselves as social object and estimate through reputation of the others, which even induce anxiety. With the same line, we suggest that perceived external prestige can act as job demand(stress), not job resources.

On the other hand, stressors not only negatively influence on the human body, but also affect attitude and behavior in the work situation. Although the stressor have been studied as single dimension, Cavanaugh and his colleges suggested that stressors can be categorized into two dimensions: challenge stressor and hindrance stressor. Challenge stressors are good stressors which positively affect the employees' attitudes and behaviors. Hindrance stressors, on the other hand, disturb employee's personal growth and goal attainment. Influence of two kinds of stressors on service encounter has been studied, further empirical studied is required.

The main purpose of this study is to identify how service employees' PEP have related to stressor. Second, this study examines the effect of the PEP on two types of stressors, challenge and hindrance stressors. Finally, we confirm the effect of stressors on service employees' organizational citizenship and dysfunctional behavior.

PEP refers to the degree to which employees perceive how other people consider company. When the company has high reputation, employees consider them as a member of invaluable organization. PEP increases

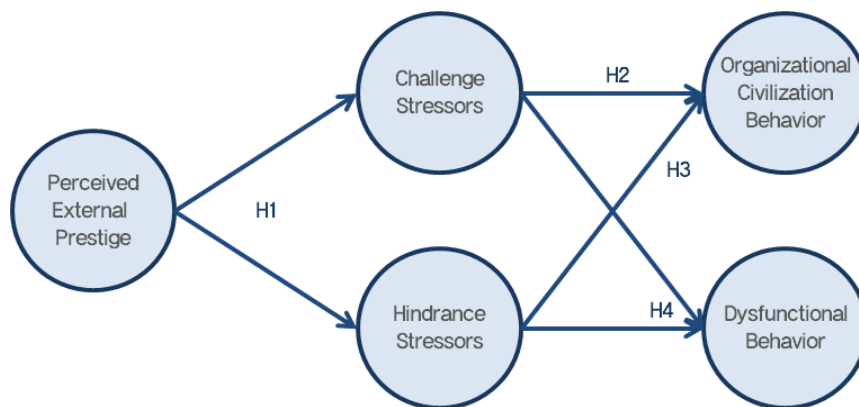
* Doctoral student, Department of Entrepreneurship and Small Business, Soongsil University

** Ph.D., Department of Entrepreneurship and Small Business, Soongsil University, Corresponding author

*** Associate Professor, Department of Entrepreneurship and Small Business, Soongsil University

organizational identification of members and also leads to organizational citizenship behavior mediated by emotional commitment. This means that the reputation of the organization has a positive impact on employee behavior and self. In the field of counseling psychology, self-consciousness refers to an individual's tendency to internal or external interests and is largely divided into private and public. While private self-consciousness is concerned with an individual's internal thoughts and feelings, public consciousness is defined as a social object that affects others. People evaluates their own image reflected by social standard and even feels anxiety according to the evaluation. In other words, the public self-consciousness can overwhelm oneself according to the gaze and reputation of others, which can cause negative emotions such as worry and anxiety. Taken together, employee's PEP is a stressor that causes anxiety. Although recent studies argues that PEP can be a burden on employees, positive organizational reputation is ultimately beneficial. This is because the reputation of the organization has a positive effect on the emotional commitment and job satisfaction of the employees and mediates the intention to turnover. In other words, perceived external reputation is a stressor that burdens employees, but it can be seen as a good stress (challenge stress), not a bad stress (hindrance stress).

The behavioral consequences of challenge stressors are help behavior, voice behavior, and creativity which are considered as job performance. Recently, much attention has been paid to organizational citizenship behavior(OCB) among job performance factors. OCB is voluntary behavior that can have a positive impact on the organization's performance, even though it is not a formal task. In the case of a service employees, it is expressed as a boundary spanning behavior. Dysfunctional behavior refers to the degree of negative behavior in an organization which opposed to OCB. As challenge stressors are only related to positive behavioral outcomes, we suppose that challenge stressors are not related to dysfunctional behavior. Hindrance stressors diminish positive work outcomes, like job satisfaction and self-efficacy. Besides, hindrance stressor increase turnover intention, withdrawal behavior, and counterproductive work behavior. Based on the former literature, we presented four hypotheses, which is represented in <Figure 1>.



<Figure 1> Research Model

To test our research model, we collected 200 surveys out of 250 form service employees of public institute and SMEs in South Korea. After excluding several unfilled surveys, we utilized 187 questionnaires to this research. Demographic and Reliability analysis were conducted through SPSS 22.0. LISREL 8.72 was used to confirmatory factor analysis and structural equation modeling. The lowest score of cronbach alpha coefficient is .761, which means all constructs are reliable. Composite reliability and average variance extracted exceed .7 and .8 respectively.

We found that PEP has a significant positive relationship with challenge stressors which increases organizational citizenship behavior. On the other hand, hindrance stressors not only weakened organizational citizenship behavior but also increased dysfunctional behavior. This study suggests that PEP, which was previously considered as a positive factor, is associated with stressors as a burden on employees. Prestige, however, is related with challenge stressors that can lead to positive behavior. Overall results are shown in <Table 1> and <Table 2>.

<Table 1> Correlation matrix

| construct | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------|--------|---------|--------|--------|
| 1. Perceived external prestige | (.843) | | | | |
| 2. Challenge stressor | .237** | (.702) | | | |
| 3. Hindrance stressor | -.024 | .278** | (.523) | | |
| 4. Organizational citizenship behavior | .239** | .061 | -.271** | (.527) | |
| 5. Dysfunctional behavior | .103 | .191** | .355** | -.128 | (.639) |
| Cronbach's alpha | .940 | .865 | .761 | .803 | .857 |
| Composite Reliability | .941 | .874 | .767 | .814 | .870 |

Numbers in diagonal parentheses are AVE. **p<.01

<Table 2> Hypothesis result

| H | Path | Est | S.E | t-value | Result |
|---|--|--------|-----|---------|-----------|
| 1 | Perceived external prestige → Challenge stressor | .23** | .08 | 2.91 | Supported |
| | Perceived external prestige → Hindrance stressor | -.04 | .09 | -.48 | |
| 2 | Challenge stressor → Organizational citizenship behavior | .18** | .08 | 2.19 | Supported |
| 3 | Hindrance stressor → Organizational citizenship behavior | -.37** | .10 | -3.83 | Supported |
| 4 | Challenge stressor → Dysfunctional behavior | .08 | .08 | 1.02 | Supported |
| | Hindrance stressor → Dysfunctional behavior | .38** | .10 | 3.70 | |

** p<.05

This study has several academic implications. First, it was confirmed that perceived external prestige act as a

stressor. It is different from former researchers's point of view that prestige is positive factors. Considering public self-consciousness and recent papers, we suggests that prestige can be perceived as a job demand. Second, we reconfirmed that stressors are divided into challenge and hindrance stressors. Last, stressors are related to behavioral constructs. Challenge stressor increases OCB but has no relationship with dysfunctional behavior.

Hindrance stressor, however, has negative relationship with OCB, and increases dysfunctional behavior.

This paper presents the following practical implications. First, corporate reputation need to be fully managed. According to the results, the reputation of the company perceived by the employees had a positive effect on the challenging stressors, which is a contributing factor to the organization by improving an individual's ability to work. As service employees have more many chances to hear or recognize the company's reputation while interacting with customers, managers should carefully handle corporate reputations.

Second, supervisors need to assign challenging work to employees. Workload, time pressure, scope of work, and responsibility are known to be key factors for challenging stressors. In order to increase OCB, managers should consider appropriate workload and a range of control and accountability.

Third, hindrance stressors which include work ambiguity, peer conflict, and job insecurity should be controlled. Hindrance stressors have a negative effect on OCB and positive effect on dysfunctional behavior. To gain greater work outcomes, managers should control hindrance factors. For example, supervisors give specific statement of work to reduce work ambiguity or take account of labor contract term. In addition, if excessive paperwork is assigned to service encounters, it can lower OCB.

On the other hand, this study has the following limitations. First, there are demographic limitations. Due to the high proportion of public institutions and service industries, it may be difficult to generalize the results of this study to industries such as department stores and convenience stores. Second, although contradictory views on the influence of reputation perception on public self-consciousness on behavior exist in previous studies, it is a limitation that only negative effects are used as a theoretical basis. Higher public awareness is sensitive to the reactions of others and can lead to negative emotions, but active in solving interpersonal problems, or low reporting of psychological and physical stress symptoms. Third, pro-social behavior of customer contact staff has been studied in recent years as customer-oriented boundary spanning behavior. This study was conducted as an organizational citizenship behavior that is a leading factor in customer satisfaction, but future research will also need to study the boundary spanning behavior. Fourth, the perceived external prestige can be divided into social and economic reputation. Different types of reputation can have different effects on different stressors. Finally, additional considerations for control variables are needed. Although there is a negative outlook on the effects of control variables, future studies need to take into account demographic factors such as length of duty and gender suggested in previous studies.

Key words : perceived external prestige, challenge stressors, hindrance stressors, organizational citizenship behavior, dysfunctional behavior