

# The Effect of Hotel Employee's Service Orientation on Service Performance, Job Satisfaction, and Organizational Commitment

Park, Dae-Hwan

## 〈Abstract〉

Customer satisfaction is important in an increasingly competitive and global marketplace. This implies that customer service is a critical factor for many organizations. In service encounter context, customer satisfaction is affected by employees' attitudes and behaviors. Accordingly, service firms have been focusing on selecting high quality of service employees, which resulted the ability to identify and select quality service- or customer- oriented employees to become critical for an organization's success. It was suggested that customer service orientation links to performance and subsequent organizational revenue. Moreover, it was found that service encounter failures were among the major reasons for customers' service switch. Therefore, the selection of customer service oriented employees is a key factor in establishing customer service - a potential source of sustained competitive advantage. However, the measurement of employee service orientation is more confusing than that of definitive answers.

The difficulty of measuring service orientation is attributed to the use of broad versus narrow measures of personality. Advocates for the broad perspective prefer using basic personality constructs, such as the Big Five personality traits. On the contrary, the latter prefer a construct-oriented approach of personality research that provides a better measure of job performance because it requires the specification of the relationship of the personality traits with multiple dimensions of job performance. The customer service orientation was defined as "a set of basic individual predispositions and an inclination to provide service, to be courteous and to be helpful in dealing with customers and associates."

Similarly, it is a fact that the Big five personality traits are predictors of customer

---

\* Associate Professor of Hotel Management Department, College of Hotel and Tourism Management, Youngsan University *e-mail: dhpark@ysu.ac.kr*

orientation, and employee's self- and supervisor performance. They propose that basic personality traits may be too far removed from focal service behaviors to be able to predict specific service behaviors (customer orientation) and service worker performance. Also, customer orientation is defined as "an employee's tendency or predisposition to meet customer needs in an on-the-job context." This means that people who have job-relevant personality traits such as concern, empathy, and conscientiousness will be more adept at customer service than people who do not possess these traits.

However, little attention has been given to the exploration of the service orientation of customer-contact employees who play a key role in creating satisfactory service encounters in the hospitality industry except for Kim, McCahon, & Miller (2003)'s study, especially in family restaurants context. Thus, the purposes of this study are to examine and validate the customer service orientation of customer-contact employees using the instrument developed by Donovan (1999) in Korean family restaurants, because the scale was developed to measure the personality traits related job behaviors.

And this study explores the relationships between customer service orientation, job satisfaction, organizational commitment, and self service performance using structural equation modeling (SEM).

And this study explores the relationships between customer service orientation, job satisfaction, organizational commitment, and self service performance using structural equation modeling (SEM).

For these purposes the author developed several hypotheses as follows:

H1: Employee's service orientation is associated with service performance.

H2: Employee's service orientation is positively associated with job satisfaction.

H3: Employee's service orientation is positively associated with organizational commitment.

H4: Service performance is positively associated with job satisfaction.

H5: Service performance is positively associated with organizational commitment.

H6: Job satisfaction is negatively associated with organizational commitment.

The data were collected from 278 employees in 5 deluxe hotels located in Pusan, Korea. The researcher contacted the manager of the restaurants, and managers consented to administer surveys to their employees. The survey was executed during one month period in the October of 2007.

The data were analyzed with structural equation modeling with LISREL 8.7 W. The result of the overall model analysis appeared as follows:  $\chi^2=122.638$  ( $p = 0.00$ ),  $df=59$ ,

GFI=.936, AGFI=.901, NFI=.948, CFI=.971, RMSEA=.0625. Since the result of the overall model analysis demonstrated a good fit, we could further analyze our data. The findings can be summarized as follows:

First, the greater the employee service orientation, the greater the service performance. Second, the greater the employee service orientation, the greater the job satisfaction. Third, the greater the employee service orientation, the greater the organizational commitment. Fourth, the greater the service performance, the greater the job satisfaction. Fifth, the greater the service performance, the greater the organizational commitment. Finally, the greater the job satisfaction, the greater the organizational commitment. Seventh, the greater the customer satisfaction, the greater the customer loyalty.

Key words: Employee's Service Orientation, Service Performance, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Hotel

## 호텔기업 종업원의 서비스지향성이 서비스 성과, 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향

박 대 환\*

### 〈요 약〉

본 연구는 호텔기업의 종업원 서비스지향성이 종업원의 서비스성과, 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향을 연구하기 위한 것이다. 이를 위하여 부산지역 특1급 호텔에 근무하는 278명의 종업원들로부터 데이터를 수집하였다.

분석결과는 다음과 같다. 첫째, 호텔기업 종업원의 서비스지향성이 높을수록, 서비스성과, 직무만족, 그리고 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 둘째, 서비스성과가 높을수록, 직무만족, 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 셋째, 직무만족이 높을수록, 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 마지막으로, 본 연구의 시사점과 한계점, 그리고 향후 연구방향이 제시되었다.

주제어: 종업원 서비스지향성, 서비스성과, 직무만족, 조직몰입, 호텔기업

## I. 서 론

치열한 경쟁이 이루어지고, 세계를 지향하는 시장에서 고객을 만족시키는 것은 매우 중요한 요소이다. 뿐만 아니라 고객 서비스는 다른 많은 조직에서도 중요한 요소임에는 틀림이 없다. 고객서비스접점상황에서 고객만족은 종업원의 태도와 행동에 의해서 영향을 받게 된다(Hartline and Ferrell, 1996). 따라서 서비스기업은 품격이 높은 서비스를 제공하기 위해 양질의 인적 자원을 선발하는데 초점을 맞추어오고 있다(Baydoun, Rose, and Emperado, 2001). 그 결과, 양질의 서비스를 제공할 수 있는 종업원을 확인하고 선발하는 능력이 조직의 성공을 위한 중요한 요인이 되었다(Rosse, Miller, and Barnes, 1991).

Hogan, Hogan, and Busch(1984)는 고객 서비스지향성은 종업원의 업무성과를 향상시키고, 조직의 매출 증진과 직결된다고 하였다(Hogan, Hogan, and Busch, 1984). 또한 Keaveney(1995)는 서비스접점에서 서비스제공에 실패하는 것은 서비스전환에 중대한 단서를 제공하는 것이라고 언급하였다. 이러한 연구결과에 따르면, 고객에게 서비스지향성이 높은 종업원을 선발하는 것이 수준 높은 서비스를 실행하고, 경쟁적 이점을 지속적으로 확보하는데 중요한 잠재적 요소가 된다고 한다. 그러나 때에 따라서는 고객 서비스지향성은 고객서비스에 명확한 답을 제시하기 보다는 오히려 많은 혼란을 야기하기도 한다고 한다(Alge, Gresham, Heneman, Fox, and McMasters, 2002).

Alge et al.(2002)은 서비스지향성에 대한

\* 영산대학교 호텔경영학과 부교수 e-mail: dhpark@ysu.ac.kr

측정의 어려움은 개개인의 특성에 대한 이해도가 낮음에도 불구하고, 그에 대한 정보를 토대로 광범위하게 적용하는데 있다고 하였다 (Alge et al., 2002). 폭 넓은 견해의 지지자들은 빅 5 (the Big Five) 개성과 같은 기초적이고 개인적인 특성들을 구축하여 활용하기를 선호 한다(e.g., Barrick and Mount, 1991). 반면에 개인 특성 및 경향에 대한 조사의 구성지향적인 접근은 업무성과에 더 좋은 수치를 제공하고 있다. 왜냐하면 업무성과의 다양한 구성요인은 개인 특성과 특별한 연관성을 요구하기 때문이다 (Alge et al., 2002). Cran(1994)의 고객 서비스지향성의 정의에 따르면, 고객이나 동료 종업원을 대할 때 적극적인 서비스를 제공하고, 친절하게 대하는 일련의 개인적인 성향과 경향으로 정의한다.

이와 유사한 주장으로 Brown, Mowen, Donovan, and Licata(2002)는 빅 5 개성과 같은 개인적 특징들은 고객지향성을 예측할 수 있고, 종업원 자신과 감독자의 업무에 대한 결과를 예측할 수 있다는 연구결과를 도출하였다. 그들은 언급하기를 기본적인 개인적 특성은 서비스 행동들의 초점으로부터 상당한 거리가 있을 수도 있고, 특별한 서비스 행동(고객지향성)과 서비스 업무성과에 대한 예측이 가능하게끔 할 수도 있다고 하였다. Brown et al. (2002)에 따르면 고객지향성은 업무 상황에서 고객의 욕구를 충족시키는 경향과 종업원의 소질로 정의되어진다. 이것은 관심, 동정, 양심과 같은 직업관련 개인적 특성을 가지는 사람들은 이러한 특징을 보유하지 못한 사람들보다 고객서비스 부분에서 더욱더 능숙함을

보일 것이라는 것을 의미한다(Sanchez & Fraser, 1993; Hogan et al., 1984).

그러나 호텔과 외식산업에서 Kim, McCahon, & Miller(2003)의 연구를 제외하면 서비스 응대에 대한 중요한 역할을 담당하는 고객 접점종업원의 서비스지향성에 대한 만족할 만한 연구가 거의 행해지지 않았다. 그 이유는 업무상 행동과 관련하여 개인적 특성들이 측정되도록 Donovan(1999)에 의해 개발되었던 것이기 때문이다. 따라서 본 연구는 Donovan(1999)이 개발한 척도를 이용하여 한국 호텔산업에서 근무하고 있는 고객 접점종업원들의 서비스지향성을 조사하고 직무성과, 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향을 구조모형을 이용하여 분석하고자 한다. 본 연구의 결과는 호텔 산업, 특히 고객접점에서 종업원의 서비스지향성이 종업원들의 직무태도와 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 종업원 선발과 훈련에 이를 적용할 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경과 연구가설

### 2.1. 고객 서비스지향성과 그 범위에 대한 정의

서비스지향성은 조직과 개인의 수준에서 두 가지로 개념화되고 구분된다(Homburg, Hoyer, and Fassnacht 2002). 전자의 관점에서는 사업전략과 조직 변수(구조적, 풍토적, 문화적 서비스지향성)로서 간주 되어 지나, 후자의 관점에서 서비스지향성은 특정 조직의 구성원들이 다른 어떤 사람들보다

더 서비스지향적인 개인적 특성이 측정 되어 질 수 있다. 다시 말하면, 서비스지향성은 어떠한 종업원들이 더 서비스지향적인가? 라는 범위를 측정하는 것이다.

실증연구에 의하면 서비스지향성이 종업원들의 직무 성과에 영향을 미치는가에 관한 조사는 매우 중요한데, Donovan(1999)은 개인적 서비스지향성은 서비스 성과와 연관이 있음을 발견하였다. Brown et al.(2002)도 고객지향성은 직무 성과에 영향을 미친다는 유사한 연구결과를 발표하였다. Alge et al.(2002)은 고객 서비스지향성은 건강, 지성, 감정이입, 자주성, 판단력, 창조성과 같은 6가지의 범주들로 구성되어 있는 개인간 능력지수(ICS: Interpersonal Competence Scale)를 기초로 효과적인 상호작용을 위한 획득된 능력을 설명하는 대인간 기술적 관점으로부터 측정되어질 수 있다는 것을 주장하였다(Holland and Baird, 1968). Hogan, Hogan, and Busch(1994)는 고객들과 동료 종업원들과의 접촉에 있어 협력적이고, 동정심이 많으며, 사려 깊고, 협동적인 성향으로서 서비스지향성을 정의하였다. Hogan et al.(1994)의 주장에 따르면 서비스지향성은 Hogan Personality Inventory(HPI)에 기초하여 판단력, 사회성 및 호감성과 같은 3가지 요인으로 구성된다고 하면서, 수준 높은 서비스지향성을 제공할 직원들을 선택하는데 중요한 선택요인으로 작용하게 된다고 하였다(Baydoun et al., 2001).

전통적으로 서비스지향성에 대한 연구에서는 고객 서비스지향성을 측정하고, 서비스지향성을 행동으로 옮기고, 그것이 성과를 예측할 수 있는지를 측정해 왔다. 예를

들면, 서비스 질에 관련된 연구에 따르면, 수준 높은 서비스를 제공하기 위한 종업원 서비스지향성과 이를 수행할 능력의 평가는 고객의 만족, 재구매 의도, 구전활동과 같은 전통적 요인은 물론 고객의 태도와 행동에는 고객이 소비한 시간과 금전이 포함된다(e.g., Bitner, 1990; Cronin & Taylor, 1992; Creamer, 1994).

반면에, 서비스지향성이나 고객지향성의 연구에 있어서, 서비스지향성은 서비스 실행 또는 고객만족의 예측인자로서 간주되어 진다(Saxe and Weitz, 1982). Saxe and Weitz(1982)는 고객지향적 판매를 판매원이 고객욕구를 만족시킬 수 있도록 고객들의 구매의사결정을 도와줌으로써 마케팅 개념을 실행하는 것이라고 하였다. SOCO 척도는 Michales and Day(1985)와 Tadeipalli(1995)에 의해 수정 되어 졌다.

한편, Brown et al.(2002)은 서비스 정착에 있어서 고객지향성은 2가지의 차원들로 구성된다고 하였다. 첫 번째는 Saxe and Weitz(1982)의 개념화를 기초로 한 고객욕구를 만족시키기 위한 그들의 능력에 대한 종업원의 신념을 나타내는 욕구차원이다. 두 번째는 그들의 욕구를 충족시킴으로써 고객에게 서비스를 제공하는 종업원들의 능력과 동기를 완벽하게 이해하는데 필요한 두 가지 요소들에 대하여 고객들에게 도움을 주고 상호 작용하는 정도를 나타내는 즐거움의 차원이다. 반면에 다른 요인들은 인내심, 현실적 오리엔테이션, 시간평가, 독립적 판단, 책임감, 민감성, 균형적 판단력, 그리고 정확한 오리엔테이션으로 구성하는 Customer Service Skills Inventory(CSSI)를 언급하고, 서비스 지향적 업무를 성공적으로 수행하는데 요구되어지는 특징들을 잘 평가하는데 초점을 맞

추고 있다(Sanchez and Fraser, 1993; Martin and Fraser, 2002). Dienhart, Gregoire, Downey, and Knight(1992)는 서비스지향적 종업원은 서비스지향성의 압박에서 조직적으로 지원받고, 고객중심으로 활동한다는 것을 언급하였으며, 보다 좋은 고객 서비스를 이끌어낼 뿐만 아니라 고객의 욕구에 반응하며, 기뻐하고, 책임감을 다 하는 것으로 묘사되어져 왔다라고 주장하였다. Groves(1992)는 Dienhart et al.(1992)의 연구를 토대로 하여 9개의 변수에서 50개의 변수로 확대하여 좀 더 견고한 서비스지향성의 이론으로 발전시켰다. Donovan(1999)은 고객 만족시키기, 고객을 잃어내기, 서비스 배달 능력, 고객에게 정보제공 능력, 개인간 유대관계와 같은 5개의 요소들로 구성된 개인적 서비스지향성을 주장하였다. 본 연구에서 서비스지향성은 어떤 특성들을 혼합적으로서 다루는 대신에 각각의 것으로서 정의되어지고, 서비스 환경과 개인적 특성 사이에서 상호작용하기 때문에 고객 서비스지향성과 종업원 서비스지향성을 측정하기 위해 Donovan(1999)이 사용한 항목이 사용되었다.

## 2.2. 종업원의 서비스지향성과 결과

많은 연구자들은 종업원 또는 고객의 관점에서부터 고객 서비스지향성의 결과에 주로 초점을 맞추어 왔다. 고객 관점에서부터 언급한 것처럼 서비스지향성의 결과는 수준 높은 서비스, 고객 만족, 재구매 의도, 고객관계 공유로 인식되어 질 수 있다. 그러나 종업원의 관점에서 다양한 변수들, 즉 서비스 성과, 직무만족, 조직몰입과 같은 사항들이 종업원 서비스지향성의 결과들일 수 있다.

서비스 성과는 조직목적과 목표에 기인하는 관점에서 평가되는 행동이다(Churchill, Ford, Hartley, and Walker, 1992; Sohi, 1996). 서비스 성과는 고객 서비스지향성의 결과 중에 하나로 나타내어진다. Saxe and Weitz (1982)에 의하면 고객지향성은 서비스 성과와 긍정적인 연관성을 가진다. 또한 일부 연구자들은 고객지향성이 서비스 성과에 있어 긍정적 영향력을 가진다고 하였다(Boles, Babin, Brasher, and Brooks, 2001; Brown et al., 2002; Donovan, 1999). 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설이 설정되었다.

H1: 고객 서비스지향성은 서비스 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

직무만족과 조직몰입이라고 언급되어지는 것은 직무경험 혹은 직업평가로부터의 결과로 초래되는 유쾌하고, 긍정적인 감정 상태로서 정의되어진다(Locke, 1976, p. 1300). 만약 종업원의 고객 서비스지향성이 직무 상황에서 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 종업원들의 의도 혹은 성향들을 포함하고 있기 때문에, 또한 종업원들의 고객 서비스지향성이 긍정적으로 직무만족과 구조적으로 기여할 수 있도록 연관성이 있다면(Brown et al., 2002), 고객 서비스지향성과 직무만족 그리고 호텔기업에의 기여 사이에는 긍정적인 상관관계가 있는 것처럼 보인다.

예를 들면, 경영층과 호텔조직에 의해 만들어진 서비스지향성에 대한 지각과 종업원의 실제적 서비스 지향성 사이 간의 부조화는 직무불만족과 좌절감(Schneider, 1987)과 낮은 조직몰입을 이끌어낼지 모른다. 이와 유

사하게, Siguaw, Brown, and Widing(1994)은 만족요인의 고객지향성이 증가되어짐에 따라 직무만족과 조직몰입이 증가될 수 있다고 하였으나, 고객지향성이 직무만족에 있어서 영향을 미치지 않는다는 것을 발견하였다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설이 설정되었다.

H2: 고객 서비스지향성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3: 고객 서비스지향성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

직무만족에 따른 연구에 의하면 직무성과는 직무만족의 예측변수로 나타난다. 예를 들면, Babin and Boles(1998)는 직무성과가 더 높은 직무만족을 유도한다는 것을 발견하였다. 유사하게, Sohi(1996)는 직무성과가 직무만족과 연계성을 보이긴 하지만 유의한 관계를 발견하지 못하였다. 또한, Brown and Peterson(1993)은 직무성과와 직무만족 사이에서의 인과 관계성을 검증하였다. 많은 연구자들도 직무성과가 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다(Baggozzi, 1980; Michaels, Day, and Joachimsthaler, 1987). 한편, 서비스 성과는 조직몰입을 높이는 요인으로 작용한다. 예를 들면, Babakus, Cravens, Johnston, & Moncrief (1999)는 영업사원의 직무성과가 직무만족을 높이며, 그 결과 조직몰입을 높인다고 하였다. Low, Cravens, Grant, & Moncrief (2001)도 직무성과가 조직몰입을 높이는 요인으로 작용한다고 하였다.

마지막으로, 직무만족은 조직몰입을 높이는 것으로 많은 연구자들에 의해서 제시되었다. 예를 들면, MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne(1998)는 보험회사 영업사원들을 대상으로 한 연구에서 직무만족이 조직몰입을 높이는 요인으로 작용한다고 하였으며, Low, Cravens, Grant, and Moncrief(2001)도 직무만족에 의해서 조직몰입이 높아진다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설이 설정되었다.

H4: 서비스성과는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5: 서비스성과는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6: 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 조사설계

#### 3.1. 표본추출

분석에 활용한 자료는 부산에 있는 5개 특1등급 호텔의 종업원들로부터 수집하였다. 조사자는 호텔의 서비스접점에 있는 종업원들을 직접 접촉하였으며, 조사는 2007년 10월 1개월 동안 진행되었다. 폭넓은 선행연구 조사 후 종업원 서비스지향성 모델을 테스트하기 위해 설문지를 작성하여 사전 조사를 실시하였다. 첫째, 해당되는 호텔 중에서 도심호텔 1개와 휴양지호텔 1개의 고객접점종업원 20명에게 개별면담을 실시



하여 문항을 확인하였다. 둘째, 부산 소재 특1등급 호텔의 영업부서장들과 면담을 통해 설문사항들의 문항 수와 내용에 대해 전문가 의견을 듣고, 일부 문항을 편견과 애매함이 없도록 확인하고 수정하였다. 셋째, 호텔의 규모에 따라 설문지를 60부에서 80부까지 배부하여 전체 380부를 배부하였으며, 그 중 327부를 회수하고, 불성실 응답 설문지 49부가 제외되어 통계에 사용된 설문지는 모두 278부이었다.

### 3.2. 변수의 측정

본 연구에 이용된 문항들은 1점은 '전혀 그렇지 않다'에서 7점은 '매우 그렇다'의 7점 척도로 측정되었다.

종업원의 서비스지향성은 Donovan(1999)의 연구에 따라서, 감정, 개인적 관계, 신뢰성/전문성, 고객이해, 그리고 반응성의 5개 차원에 대하여 50개의 문항을 이용하여 측정되었다(see the Appendix). 서비스 성과는 직무만족과 조직몰입의 결과에 영향을 미치는 매개변수들로서 Brown et al.(2002)이 이용한 2개 문항으로 측정되었다: ①나는 늘 목표 달성을 한다, ②나는 높은 서비스 품질의 성과를 달성한다.

직무만족은 Bagozzi(1980)가 사용한 8개의 문항을 이용하여 측정되었다: ①나는 나의 직무에서 승진기회가 다른 사람보다 많다고 생각한다, ②나의 직무에서 나의 능력을 발휘할 수 있는 기회가 많다고 생각한다, ③나는 나의 동료들에게 새로운 직무를 찾아보라고 얘기한다, ④나의 직무는 다른 사람들의 직무보다는 안정적이다, ⑤나의

봉급(보수)은 타 회사에서 나와 유사한 직무를 수행하는 사람들과 비교하여 높은 편이다, ⑥나는 나의 일반적인 직무상황(환경)에 만족하고 있다, ⑦나의 작업(직무)들은 도전적이며, 흥미롭고, 그리고 성취감을 주는 것들이다, ⑧나는 내가 수행하는 직무 활동수준을 조절할 수 있다.

마지막으로 조직몰입은 Allen & Meyer(1990)의 연구에서 이용된 4개 문항으로 측정되었다. ①나는 나 자신을 우리 부서의 가족의 일원으로 생각한다, ②나는 우리 부서에 강한 애착을 가지고 있다, ③우리 부서는 개인적으로 나에게 소중하다, ④나는 우리 부서에 대해 강한 소속감을 가지고 있다.

## IV. 분석 결과

### 4.1. 표본의 특성

본 연구에 이용된 응답자들의 일반적인 특성은 <표 1>과 같다. 먼저, 성별은 여성이 50.7%로 남성의 49.3%에 비하여 약간 많은 것으로 나타났다. 연령은 30세 이하가 54.0%로 가장 많았으며, 결혼 상태는 미혼이 58.6%로 기혼에 비하여 많았으며, 교육수준은 전문대졸이 53.6%로 가장 많은 비중을 차지하였다. 근무부서는 객실부서가 60.8%로 가장 많은 비중을 차지하였으며, 고용형태는 정규직이 전체의 73.7%를 차지하였다. 한편, 근무년수는 3년 이하가 36.3%, 6-10년이 22.7%, 4-5년이 17.3%로 나타나 전체의 76.2%가 10년 이하의 근무경력을 갖고 있는 것을 알 수 있다.

Table 1. Demographic profile

Demographic variables		Frequency(n)	%
Gender	Female	141	50.7
	Male	137	49.3
Age	Less than 30	150	54.0
	30 - 39	80	28.8
	40 49	39	14.0
	Above 50	9	3.2
Marriage status	Single	163	58.6
	Married	115	41.4
Education	High school graduates	20	7.2
	Two-year college	149	53.6
	Four-year college	87	31.3
	Graduate school	22	7.9
Department	Room service	169	60.8
	Food & beverage	92	33.1
	Others	17	6.1
Type of employee	Part-time	20	7.2
	Temporary (Contract)	53	19.1
	Regular	205	73.7
Work duration (years)	Less than 3	101	36.3
	4 - 5	48	17.3
	6 - 10	63	22.7
	11 - 15	40	14.4
	More than 16	26	9.4

#### 4.2. 단일차원성 분석

다항목으로 측정된 각 연구단위들에 대하여 단일차원성을 검증하기 위하여 다음과 같이 척도가 정제되었다. 첫째, 각 연구단위들에 대하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석이 실시되었다. 둘째, 남은 변수들에 대하여 각 연구단위별로 확인요인분석을 실시한 후 셋째, 측정모형 분석을 실시하여 타당성과 신뢰성이 검증되었다.

##### 4.2.1. 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석

먼저, 종업원의 서비스지향성 차원에 대하여 사각회전방식(oblique rotation)에 의한 최대우도법(maximum likelihood method)에

의하여 요인분석이 실시되었다. 요인분석에서 요인 적재량 값은 .5 이상으로 분산설명력이 50% 이상이면 적절하므로 이 기준에 충족되지 않는 변수는 제거되었다.

분석 결과, 감정(empathy), 신뢰성/전문성(reliability/professionalism), 고객이해(understanding the customer) 차원에서는 제거된 항목이 없었으며, 개인적 관계(personal relationship)에서 4개 항목(나는 고객들을 개인적으로 알게 됨으로서 즐거움을 얻는다, 나는 고객들의 이름으로 고객들을 알게 됨으로서 만족을 찾는다, 나는 무례하게 대접을 받으려고 하는 고객들에게 무례해질 수 있다, 나는 화가 난 고객들일지라도 예의를 다하여 대우하는 것으로써 즐거움을

얻는다), 그리고 반응성(responsiveness) 차원에서 2개 항목(서비스 지연이 발생하였을 때, 나는 고객에게 지연사실을 알려줌으로써 만족을 찾는다. 만일 내가 바쁠 때 고객이 지원을 요청한다면, 나는 나의 일을 멈추고 그를 도와줄 것이다)이 제거되었다.

다음으로 종업원의 서비스지향성 각 차원에 대하여  $\alpha$  값을 이용하여 신뢰도 분석을 실시한 결과, 감정은 .965, 개인적 관계는 .913, 신뢰성/전문성은 .915, 고객이해는 .915, 그리고 반응성은 .932로 나타나 추후 분석에 이용되었다.

한편, 서비스성과, 직무만족, 그리고 조직몰입에 대한 요인분석 결과, 제거된 항목은 없었으며,  $\alpha$  값은 각각 .691, .892, 그리고 .816으로 나타나 추후 분석에 이용되었다.

#### 4.2.2. 확인요인분석

탐색적 요인분석과 신뢰도 분석에서 남은 변수들에 대하여 각 연구단위별로 확인요인분석이 실시되었다(see the Appendix).

분석 결과, 종업원의 서비스지향성 중 감정에서는 단일차원성을 저해시키는 11개 항목이 제거되고 5개 항목이 남았다. 감정에 대한 적합도는  $\chi^2=7.247(df=5)$ ,  $p=.203$ , GFI=.990, AGFI=.969, NFI=.993, CFI=.998, RMSEA=.0404로 나타났다. 다음으로 개인적 관계에서는 7개 항목이 단일차원성을 저해시켜 제거되었으며, 남은 4개 항목에 대한 적합도는  $\chi^2=5.180(df=2)$ ,  $p=.0750$ , GFI=.991, AGFI=.954, NFI=.992, CFI=.995, RMSEA=.0759로 나타났다. 신뢰성/전문성에 대한 확인요인분석 결과, 1개 항목이 제거되었으며, 남은 4개 항목에 대한 적합도는  $\chi^2=4.719(df=2)$ ,

$p=.0945$ , GFI=.991, AGFI=.955, NFI=.988, CFI=.993, RMSEA=.0727로 나타났다. 고객이해에 대한 확인요인분석 결과, 2개 항목이 단일차원성을 저해시키는 것으로 나타났으며, 남은 4개 항목에 대한 적합도는  $\chi^2=7.319(df=5)$ ,  $p=.198$ , GFI=.990, AGFI=.969, NFI=.993, CFI=.998, RMSEA=.0410로 나타났다. 마지막으로, 반응성에 대한 확인요인분석 결과, 4개 항목이 제거되었으며, 적합도는  $\chi^2=12.091(df=5)$ ,  $p=.0336$ , GFI=.983, AGFI=.948, NFI=.980, CFI=.990, RMSEA=.0717로 나타나 추후 분석에 이용되었다.

종업원의 서비스지향성에 대한 확인요인분석 결과, 남은 변수들을 구성하는 각 연구단위들에 대한 상관관계 분석을 실시하였는데, 상관관계 계수 값이 .721-.827 사이에 있는 것으로 나타나 각 하위차원들의 변수들은 단순평균 되어 종업원의 서비스지향성 연구단위를 구성하는 지표로 사용되었다.

한편, 직무만족에 대한 확인요인분석 결과, 2개 항목이 제거되었으며, 적합도는  $\chi^2=15.856(df=9)$ ,  $p=.0700$ , GFI=.981, AGFI=.956, NFI=.981, CFI=.956, RMSEA=.0525로 나타났다. 마지막으로 조직몰입에 대한 확인요인분석 결과, 2개 항목이 제거되었으며, 적합도는  $\chi^2=12.154(df=2)$ ,  $p=.0002$ , GFI=.978, AGFI=.892, NFI=.976, CFI=.980, RMSEA=.136으로 나타났다.

#### 4.2.3. 측정모형분석

전체 연구단위들에 대한 판별타당성과 수렴타당성을 검증하기 위하여 다음 <표 2>에서와 같이 전체 연구단위들에 대하여 확인요인분석을 실시하는 측정모형분석을 실

Table 2. Measurement model resulting from confirmatory factor analysis <sup>a</sup>

Constructs and variables	Standardized factor loadings (t-value)	CCR <sup>b</sup>	AVE <sup>c</sup>
<b>Brand personality</b>		.948	.688
Empathy	.889 (18.755)		
Personal relationship	.865 (17.943)		
Reliability/Professionalism	.918 (19.843)		
Understanding the customer	.879 (18.399)		
Responsiveness	.873 (18.214)		
<b>Service performance</b>		.708	.554
1. I performed higher overall quantity of work than my co-workers.	.623 (10.268)		
2. I performed higher overall quality of work than my co-workers.	.848 (13.888)		
<b>Job satisfaction</b>		.793	.560
1. I feel promotion opportunities are wider in jobs other.	.736 (13.152)		
3. I advise a friend looking for a new job.	- d		
4. I think that there is as much a feeling of security in my job as in others.	.708 (12.517)		
5. I feel my pay is as high in comparison with what others get for similar work in other companies.	- d		
6. I am satisfied with my general work situation.	- d		
7. My works are challenging, exciting, and giving me a sense of accomplishment.	.798 (14.631)		
<b>Organizational commitment</b>		.797	.568
1. I feel like 'part of the family' at this hotel.	.804 (15.001)		
2. I feel 'emotionally attached' to this hotel.	.750 (13.660)		
3. This restaurant has a great deal of personal meaning for me.	.704 (12.552)		
4. I feel a strong sense of belonging to this hotel.	- d		

<sup>a</sup>  $\chi^2=122.638$  (df=50, p=0.000), GFI=.936, AGFI = .901, RMSEA=.0625, NFI=.948, CFI=.971

<sup>b</sup> Construct composite reliability

<sup>c</sup> Average variance extracted

<sup>d</sup> The items were discarded.

시하였다.

모형의 적합도는  $\chi^2=122.638$  (df=50, p=.000), GFI=.936, AGFI = .901, RMSEA=.0625, NFI=.948, CFI=.971로 나타나 적합도

값은 만족할 만한 것으로 나타났다.

각 연구단위들에 대한 집중타당성을 검토한 결과, 표준요인부하량(standardized factor loadings)이 모두 유의적으로 나타나( $t>10.0$ )

Table 3 Mean, standard deviation, and correlation

	Mean	Standard Deviation	1	2	3	4
1. Service performance	5.17	.80	1.000			
2. Job satisfaction	4.89	.91	.489	1.000		
3. Organizational commitment	5.31	.83	.550	.562	1.000	
4. Employee service orientation	5.41	.76	.569	.641	.658	1.000

\* All correlations were significant at the level of  $p=0.01$ (two-tailed test).

집중타당성이 입증되었다. 각 연구단위들에 대한 판별타당성은 다음의 두 가지 방법으로 검토되었다. 첫째, 연구단위 간 상관관계를 보여주는  $\phi$ 계수의 신뢰구간 ( $\phi \pm 2SE$ )에 1.0이 포함되지 않아야 한다(Anderson and Gerbing 1988). 따라서 다음 <표 3>에 제시된 바와 같이 모든  $\phi$ 계수의 신뢰구간에 1.0이 포함되고 있지 않으므로, 연구단위들 간에 판별타당성이 존재한다고 볼 수 있다.

둘째, 평균추출분산(AVE)이 모든 연구단위 간 상관자승치(squared correlation)보다 커야 한다(Fornell and Lacker 1981). <표 2>의 평균추출분산값과 <표 3>의 연구단위 간 상관관계의 자승 값을 비교해보면, 각 연구단위의 AVE가 모든 연구단위 간 상관자승치보다 큰 것을 확인할 수 있다. 예를 들면, <표 3>의 상관관계 분석표에서 보는 것처럼, 조직몰입과 브랜드개성 간의 상관관계 값이 .658 ( $\phi^2 = .433$ )이나 평균분산추출 값이 각각 .568과 .688로 나타나 판별타당성이 있는 것으로 나타났다. 이외에도 다른 연구단위들간의 평균분산추출 값이 상관자승치보다 높은 것으로 나타나 변수들은 수용할만한 수준과 타당성이 있는 것으로 나타났다.

### 4.3. 연구가설의 검증

#### 4.3.1. 연구모형의 분석

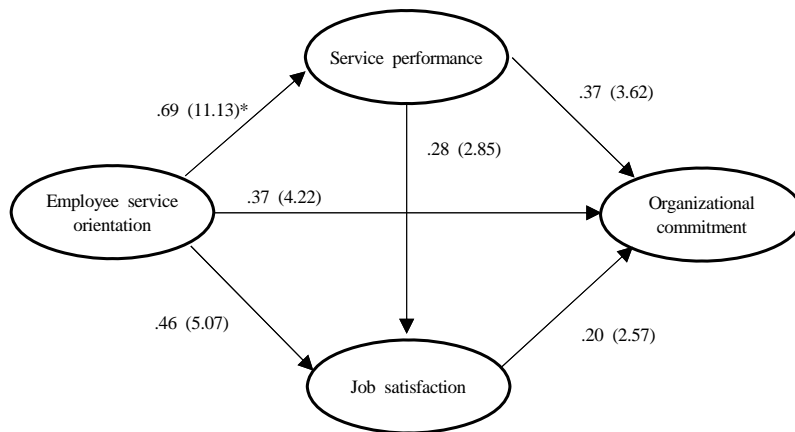
제시된 연구가설을 검증하기 위하여 Prelis 자료를 이용하여 구조모형 분석을 실시한 결과, <그림 2>에서와 같이  $\chi^2=122.638$  ( $p = 0.00$ ),  $df=59$ ,  $GFI=.936$ ,  $AGFI=.901$ ,  $NFI=.948$ ,  $CFI=.971$ ,  $RMSEA=.0625$ 의 적합도를 가진 것으로 나타났다.

한편, 외생변수인 종업원의 서비스지향성이 내생변수인 서비스성과에 미치는 영향력은 .474(47.4%), 종업원의 서비스지향성과 서비스성과가 직무만족에 미치는 영향력은 .585(58.5%), 그리고 종업원의 서비스지향성, 서비스성과, 그리고 직무만족이 외생변수인 조직몰입에 미치는 영향력은 .701(70.1%)로 나타나 조직몰입은 종업원의 서비스지향성, 서비스성과, 그리고 직무만족의 구조적 관계에 의해서 높아지는 것을 알 수 있다.

#### 4.3.2. 연구가설의 검증

종업원의 서비스지향성, 서비스성과, 직무만족, 그리고 조직몰입의 관계에 대한 연구가설을 검증한 결과는 <표 4>와 같다.

H1-H3은 종업원의 서비스지향성이 서비스성과, 직무만족, 그리고 조직몰입에 직접



$\chi^2=122.638$  ( $p = 0.00$ ),  $df=59$ ,  $GFI=.936$ ,  $AGFI=.901$ ,  $NFI=.948$ ,  $CFI=.971$ ,  $RMSEA=.0625$

\* standardized coefficient (t-value)

Figure 2. Estimates of the structural model

적인 영향을 미치는가에 관한 것이다. 먼저, 종업원의 서비스지향성이 서비스성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 H1을 검증한 결과, <표 4>에서와 같이 경로계수는 .689 (t-value=11.183)로서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 ( $p < .01$ ), H1은 지지되었다. 이러한 연구결과는 Boles, Babin et al.(2001), Brown et al.(2002), Donovan(1999), 그리고 Saxe and Weitz(1982) 등의 연구와 일치하는 것이다.

H2는 종업원의 서비스지향성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것으로 분석 결과, 경로계수가 .557 (t-value=6.127)로 나타나 ( $p < .01$ ), H2는 지지되었다. 이러한 연구결과는 Brown et al.(2002)과 Siguaw et al.(1994)의 주장과 일치하는 것이다.

그리고 종업원의 서비스지향성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 H3을 분석한 결과, 경로계수가 .314 (t-value=3.294)로 나타나 ( $p < .01$ ), H3도 지지되었다. 이러한

연구결과는 Siguaw et al.(1994)의 주장과 일치하는 것이다.

H4-H6은 서비스성과, 직무만족, 그리고 조직몰입 간의 직접적인 영향을 분석하기 위한 것이다. 먼저, 서비스성과가 직무만족과 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 H4와 H5를 검증한 결과, 경로계수는 각각 .266 (t-value=2.743)과 .377 (t-value=3.616)로 나타나 ( $p < .01$ ) H4와 H5는 각각 지지되었다. 서비스성과와 직무만족에 관련된 H4의 분석 결과는 Babin and Boles(1998), Bagozzi(1980), Brown and Peterson(1993), Michaels et al.(1987), 그리고 Sohi(1996)의 연구와 일치하는 것이다. 그리고 서비스성과와 조직몰입에 관련된 H5의 분석 결과는 Babakus ET al.(1999), 그리고 Low et al.(2001)의 연구와 일치한다.

마지막으로, 직무만족이 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 H6을 분석한 결과, 경로계수가 .248 (t-value=2.529)로 나타나 H6은

Table 4. Standardized parameter estimates

Path	Hypotheses	Standardized coefficients	t-value
<b>Direct effect</b>			
Employee service orientation → Service performance	H1	.689	11.183
Employee service orientation → Job satisfaction	H2	.557	6.127
Employee service orientation → Organizational commitment	H3	.314	3.294
Service performance → Job satisfaction	H4	.266	2.743
Service performance → Organizational commitment	H5	.377	3.616
Job satisfaction → Organizational commitment	H6	.248	2.529
<b>Indirect effect</b>			
Employee service orientation → Job satisfaction		.183	2.716
Employee service orientation → Organizational commitment		.443	5.188
Service performance → Organizational commitment		.066	2.075
<b>Total effect</b>			
Employee service orientation → Service performance		.689	11.183
Employee service orientation → Job satisfaction		.740	10.783
Employee service orientation → Organizational commitment		.757	12.208
Service performance → Job satisfaction		.266	2.743
Service performance → Organizational commitment		.443	4.246
Job satisfaction → Organizational commitment		.248	2.529
<b>SMC(R<sup>2</sup>)</b>			
Service performance		.474(47.4%)	
Job satisfaction		.585(58.5%)	
Organizational commitment		.701(70.1%)	
Goodness-of-fit: $\chi^2=122.638$ ( $p = 0.00$ ), $df=59$ , $GFI=.936$ , $AGFI=.901$ , $NFI=.948$ , $CFI=.971$ , $RMSEA=.0625$			

$t_{crit \alpha=.01}=2.326$ ,  $t_{rit \alpha=.05}=1.960$  (two-tailed test)

지지되었다. 이러한 연구결과는 MacKenzie et al.(1998)과 Low et al.(2001)의 연구와 일치하는 것이다.

## V. 결 론

본 연구는 호텔기업 종업원의 서비스지향성이 서비스 성과, 직무만족, 그리고 조직몰

입에 영향을 미치는가를 실증적으로 분석하였다. 본 연구에서는 연구목적을 달성하기 위하여 부산지역에 위치하고 있는 5개 특급 호텔에 근무하는 278명의 종업원들로부터 자료를 수집하였다.

분석 결과, 본 연구의 요약과 시사점은 다음과 같다.

첫째, 호텔 종업원의 서비스지향성이 서비스 성과에 영향을 미치며, 직무만족과 조

직몰입을 높이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 호텔 기업이 서비스접점 상황에서 근무하는 종업원들을 선발할 때, 고객에게 고품질의 서비스를 제공할 수 있는 종업원을 선발하여야 한다는 것을 의미한다. 특히, 서비스접점 상황에서 종업원의 개인적 성향을 파악하여 고객지향성을 예측할 수 있다면, 종업원 자신과 감독자의 업무에 대한 결과도 함께 예측할 수 있어 호텔 기업이 경쟁기업에 비하여 경쟁적 우위를 달성하는데 도움이 될 것이다.

둘째, 서비스 성과가 직무만족, 조직몰입을 높이며, 직무만족이 조직몰입을 높이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이러한 관계에 대한 기존 연구들의 결과를 지지하는 것으로 호텔기업이 보다 서비스지향적인 종업원들을 보유하고 있는 것이 종업원의 직무태도와 행동에 어떠한 영향을 미치는 가를 보여주고 있는 것이다. 따라서 호텔기업은 서비스지향적인 현장종업원을 보다 많이 보유하고, 서비스지향적인 마인드를 고취시키며, 지속적인 서비스 교육훈련에 투자를 하므로 서비스성과를 높이도록 해야 한다. 특히, 이러한 종업원들은 타 호텔에 근무하는 종업원에 비하여 높은 직무만족도를 유지하고 조직몰입이 높아져, 고객을 최우선으로 생각하며, 고객의 요구에 적극적으로 반응하고 조직의 서비스 수준의 질적 제고에 앞서게 된다는 점에서 그 의의가 있다.

이와 같이 본 연구는 호텔기업을 맥락으로 하여 종업원의 서비스지향성이 서비스 성과, 직무만족, 그리고 조직몰입에 영향을 미치는 구조적 관계를 분석하였다는 점에서 그 의의가 있다. 즉, 본 연구는 종업원 서비

스지향과 관련된 종업원의 직무관련 행동을 예측하는 모형을 제시함으로써 호텔기업이 종업원을 선발할 때 어떤 성향의 개성을 가진 종업원을 선발하여야 하는 가를 보여준다. 그리고 직무만족이 조직동일시에 영향을 미친다는 점(이준혁, 김동기, 박기호, )에서 높은 서비스지향성을 가진 종업원을 선발하는 것은 종업원을 사회적 자산(social capital) 관점에서 평가하여야 한다는 것을 시사해준다. 또한 본 연구의 결과는 내부마케팅 관점에서 볼 때(정기한, 장형유, 2003), 종업원의 서비스지향성은 고객만족에 영향을 미칠 수 있으므로 서비스지향적 성향을 가진 종업원을 선발하는데 있어서 필요한 특성들을 파악하도록 해주고 있다.

따라서 본 연구의 결과는 종업원을 훈련시킬 때, 현재의 종업원의 서비스지향적 마인드를 분석하고, 호텔기업이 목표로 하는 수준까지 종업원을 훈련시킬 것인가에 대한 지침을 제공할 수 있을 것으로 보인다. 이를 위하여 종업원의 실제 서비스지향적 태도와 행동을 측정하고, 호텔기업이 바라는 수준을 측정하여 비교·분석한다면 향후 종업원의 서비스지향성에 대한 성과 갭(performance gap)을 작성할 수 있을 것으로 보인다.

한편, 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있으며, 이에 따라 향후의 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 Donovan(1999)의 척도를 이용하여 국내 호텔에 근무하는 종업원들을 대상으로 서비스지향성을 측정하였으나, 본 연구에서 이용된 척도가 국내 상황을 모두 반영하였다고 보기는 어려우므로 향후 국내 상황에 맞는 종업원의 서비스지향성 척도



개발이 있어야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 설문 대상자를 부산지역의 특1등급 호텔로 한정하여 우리나라 전체 호텔에 적용하기에는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 전국의 호텔을 대상으로 지역별, 등급별로 구분하여 비교·분석하는 것이 바람직 할 것이다.

셋째, 호텔기업에 근무하는 종업원들의 서비스지향성에 미치는 영향요인들이 있을 수 있는데, 이를 함께 분석하지 못하였다는 점이다. 예를 들면, 호텔기업 수준에서의 서비스지향성은 종업원 만족에 영향을 미치는 것으로 제시되고 있으므로(유정남, 이영재, 이용기, 2000), 서비스지향성에도 영향을 미칠 수 있을 것으로 판단된다.

(논문접수일 : 2007년 5월 15일)

(게재확정일 : 2007년 6월 9일)

## 참고문헌

- 유정남, 이영재, 이용기(2000). 호텔기업의 서비스지향성이 종업원만족에 미치는 영향: 등급별 분석을 중심으로. *관광학연구*, 23(2), 138-155.
- 이용기, 오명건, 남중현(2000). 레스토랑 종업원의 서비스지향성 재정의 및 영향요인-T.G.I. Fridays를 중심으로-. *마케팅과학연구*, 5, 43-56.
- 이준혁, 김동기, 박기호(2005). 호텔기업 종사원의 변혁적 리더십이 직무만족과 조직 동일시에 미치는 영향에 관한 연구. *마케팅과학연구*, 15(2), 27-48.
- 정기한, 장형유(2003). 내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구. *마케팅과학연구*, 11, 103-128.
- Alge, B. J., Gresham, M. T., Heneman, R. L., Fox, J., & McMasters, R. (2002). Measuring customer service orientation using a measure of interpersonal skills: A preliminary test in a public service orientation. *Journal of Business Psychology*, 16(3), 467-476.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C. (1999). The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58-70.
- Baggozzi, R. P. (1980). Performance and satisfaction in the industrial sale force: An examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of Marketing*, 44(2), 65-77.
- Baydoun, R., Rose, D., & Emperado, T. (2001). Measuring customer service orientation: An examination of the validity of the customer service profile. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 605-620.
- Boles, J. S., Babin, B. J., Brasher, T. G., & Brooks, C. (2001). An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practices*, 9(3), 1-13.

- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Churchill, G. A. Jr., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C., Jr. (1992). *Sales Force Management*. 4th ed., Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Dienhart, J. R., Gregoire, M. B., Downey, R. G., & Knight, P. K. (1993). Service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management*, 11(4), 331-346.
- Donavan, D. T. (1999). *Antecedents and Consequences of the Contact Employee's Service Orientation: From Personality Traits to Service Behaviors*. Unpublished doctoral dissertation, Oklahoma State University, Stillwater.
- Groves, J. (1992). *Perceived Service Orientation of Restaurant Employees*, Unpublished Dissertation, Kansas University, Manhattan, KS.
- Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(October): 52-70.
- Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 167-173.
- Holland, J. L. & Baireid, L. L. (1968). An interpersonal competency scale. *Educational and Psychological Measurement*, 28, 503-510.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.
- Kim, H. J., McCahon, C., & Miller, J. (2003). Service orientation for contact employees in Korean causal-dining restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 67-83.
- Locke, E. E. (1976). The nature of cause of job satisfaction. In Dunnette, M.D. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, 1297-1349.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant K., & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-611.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson

- performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- Martin, L. A. & Fraser, S. L. (2002). Customer service orientation in managerial and non-managerial employees: An exploratory study. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 477-484.
- Michales, R. E. & Day, R. L. (1985). Measuring customer orientation of salespeople: A replication with industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 443-446.
- Michaels, R. E., Day, R. L., & Joachimsthaler, E. A. (1987). Role stress among industrial buyers: An integrative model. *Journal of Marketing*, 51(2), 28-45.
- Rose, J. G., Miller, H. E., & Barnes, L. K. (1991). Combining personality and cognitive ability predictors for hiring service-oriented employees. *Journal of Business and Psychology*, 5, 431-445.
- Sanchez, J. & Fraser, S. (1993). Development and validation of the corporate social style inventory: A measure of customer service skills. (Report number 93-108) Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106-116.
- Sohi, R. S. (1996). The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, performance and job satisfaction. *European Journal of Marketing*, 30(7), 49-67.
- Tadepalli, R. (1995). Measuring customer orientation of a salesperson: Modifications of the SOCO scale. *Psychology & Marketing*, 12(3), 177-187.

## Appendix

### Exploratory factor analysis, reliability test, and confirmatory factor analysis (CFA)

Factor and items	Exploratory factor analysis		CFA
	Factor loadings	% of variance	Estimates (t-value)
<b>Empathy</b>		63.713	.965
1. In the service exchange, I enjoy trying to please the customer.	.820		1.000
2. I take pleasure in adjusting the service to meet the customer's specific needs.	.841		- <sup>b</sup>
3. I am the kind of person who would try to pamper service customers.	.844		- <sup>b</sup>
4. I have a history of compensating the service customer when a mistake is made.	.715		.695 (12.067)
5. Every customer's problem is important to me.	.796		- <sup>b</sup>
6. I take pleasure in making every customer feel like he/she is the only customer.	.819		.960 (16.034)
7. I like to make customers feel special.	.810		.094 (15.115)
8. Making customers feel very comfortable with the service exchange is satisfying to me.	.816		- <sup>b</sup>
9. I thrive on giving individual attention to each customer.	.791		- <sup>b</sup>
10. In a service exchange, I do more for the customer than just take orders.	.843		.995 (15.207)
11. I take pleasure in getting customers to communicate their service needs.	.803		- <sup>b</sup>
12. I enjoy nurturing my service customers.	.761		- <sup>b</sup>
13. I enjoy my work of serving customers.	.815		- <sup>b</sup>
14. In a service exchange, it is pleasurable to look through the customer's eyes.	.765		- <sup>b</sup>
15. I enjoy making service customers feel special.	.767		- <sup>b</sup>
16. In a service exchange, I want to be more to the customer than simply a robot.	.753		- <sup>b</sup>
<b>Goodness-of-fit:</b> $\chi^2=7.247(df=5)$ , $p=.203$ , GFI=.990, AGFI=.969, NFI=.993, CFI=.998, RMSEA=.0404			
<b>Personal relationship</b>		60.007	.913
17. I enjoy getting to know customers personally.	- <sup>a</sup>		- <sup>b</sup>
18. I enjoy remembering my customers' names.	.780		.954 (15.931)
19. I enjoy sharing my experiences with customers.	.776		1.000
20. I find satisfaction in knowing my customers by name.	.741		.901 (15.133)
21. I can be rude to customers who deserve it.	- <sup>a</sup>		- <sup>b</sup>
22. I take pleasure in treating upset customers courteously.	- <sup>a</sup>		- <sup>b</sup>
23. I feel gratified when I am patient with an obnoxious customer.	- <sup>a</sup>		- <sup>b</sup>
24. I enjoy interacting with every customer.	.759		- <sup>b</sup>
25. I enjoy providing friendly service.	.749		.676 (15.275)
26. I thrive on communicating well with customers.	.798		- <sup>b</sup>
27. I delight in starting a conversation with service customers.	.816		- <sup>b</sup>
<b>Goodness-of-fit:</b> $\chi^2=5.180(df=2)$ , $p=.0750$ , GFI=.991, AGFI=.954, NFI=.992, CFI=.995, RMSEA=.0759			
<b>Reliability/Professionalism</b>		68.334	.915
28. I enjoy having the knowledge to answer customers' questions.	.859		1.000
29. I enjoy delivering the intended services on time.	.885		.983

				(17.654)
30. I find a great deal of satisfaction in completing tasks precisely for customers.	.821			.882 (2.251)
31. The knowledge of how to serve customers comes naturally for me.	.769			.655 (13.236)
32. I enjoy having the confidence to provide good service.	.794			- <sup>b</sup>
<i>Goodness-of-fit:</i> $\chi^2=4.719(df=2)$ , $p=.0945$ , GFI=.991, AGFI=.955, NFI=.988, CFI=.993, RMSEA=.0727				
<i>Understanding the customer</i>				
		61.022	.915	
33. Customers should not have to ask. I should anticipate their needs.	.717			.776 (12.564)
34. When serving a customer, I find different amounts of attention should be given depending on the customer.	.802			- <sup>b</sup>
35. I generally know what service customers want before they ask.	.771			.845 (15.813)
36. I enjoy anticipating the needs of service customers.	.853			1.000
37. I naturally read the customer to identify his/her needs.	.842			.873 (17.220)
38. With each service exchange, I enjoy learning the amount of service the customer wants.	.765			.849 (15.550)
39. I am inclined to read the service customer's body language to determine how much interaction to give.	.705			- <sup>b</sup>
<i>Goodness-of-fit:</i> $\chi^2=7.319(df=5)$ , $p=.198$ , GFI=.990, AGFI=.969, NFI=.993, CFI=.998, RMSEA=.0410				
<i>Responsiveness</i>				
		60.684	.932	
40. When a service delay has occurred, I find satisfaction in informing the customer.	- <sup>a</sup>			-
41. If I can't solve the service customer's problem, I enjoy researching the problem.	.730			.985 (13.547)
42. I enjoy keeping the customer informed.	.803			.865 (13.185)
43. When the customer's needs cannot be met, I like to inform him/her.	.738			1.000
44. I enjoy making an initial contact with a new customer.	.838			- <sup>b</sup>
45. I enjoy providing service to customers.	.809			.839 (10.441)
46. If a customer requested assistance when I was busy, I would stop and help them.	- <sup>a</sup>			-
47. If a customer asked me to stay late to accommodate his/ her schedule, I would.	.720			- <sup>b</sup>
48. I enjoy making the service customer feel welcome.	.766			.815 (11.184)
49. I am delighted to respond immediately when a service customer has a request.	.798			- <sup>b</sup>
50. After correcting a service failure, I naturally follow-up by contacting the customer.	.801			- <sup>b</sup>
<i>Goodness-of-fit:</i> $\chi^2=12.091(df=5)$ , $p=.0336$ , GFI=.983, AGFI=.948, NFI=.980, CFI=.990, RMSEA=.0717				
<i>Service performance</i>				
		76.402	.691	
1. I performed higher overall quantity of work than my co-worker.	.874			-
2. I performed higher overall quality of work than my co-worker.	.874			-
<i>Job satisfaction</i>				
		51.606	.892	
1. I feel promotion opportunities are wider in jobs other.	.755			.980 (11.366)

2. I feel it is easy to demonstrate ability and initiative in my job as in others.	.619	- <sup>b</sup>
3. I advise a friend looking for a new job.	.605	.739 (9.318)
4. I think that there is as much a feeling of security in my job as in others.	.770	.887 (11.897)
5. I feel my pay is as high in comparison with what others get for similar work in other companies.	.688	1.000
6. I am satisfied with my general work situation.	.704	.811 (10.969)
7. My works are challenging, exciting, and giving me a sense of accomplishment.	.780	.893 (11.828)
8. I feel I can control my work activities such as number of calls required.	.799	- <sup>b</sup>
<i>Goodness-of-fit:</i>		
$\chi^2=15.856(df=9)$ , $p=.0700$ , $GFI=.981$ , $AGFI=.956$ , $NFI=.981$ , $CFI=.956$ , RMSEA=.0525		
<i>Organizational commitment</i>	53.104	.816
1. I feel like 'part of the family' at this hotel.	.736	.961 (10.920)
2. I feel 'emotionally attached' to this hotel.	.758	1.000
3. This restaurant has a great deal of personal meaning for me.	.767	.993 (11.235)
4. I feel a strong sense of belonging to this hotel.	.648	.903 (9.798)
<i>Goodness-of-fit:</i>		
$\chi^2=12.154(df=2)$ , $p=.0002$ , $GFI=.978$ , $AGFI=.892$ , $NFI=.976$ , $CFI=.980$ , RMSEA=.136		

<sup>a</sup> The items were discarded through factor analysis.

<sup>b</sup> The items were discarded during confirmatory factor analysis.