

서비스기업 종업원의 고객지향성 : 개성이 자신과 감독자의 성과 평가에 미치는 영향

The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings

황 용 철*

(Hwang, Yong-Cheol)

목 차

- I. 서론
- II. 이론적 배경과 가설설정
- III. 연구방법
- IV. 가설검증
- V. 결론

I. 서 론

마케팅철학을 지지하는 마케터들은 기업은 궁극적으로 고객의 욕구를 만족시켜줌으로써 성공할 수 있다고 믿는다(Desphande, Farley 와 Webster 1993). Day(1994)에 의해 기술된 것처럼, 기업의 시장지향성은 그 기업의 월등한 성과에 긍정적인 영향을 준다. 예를 들어, 기업의 시장

* 제주대학교 경상대학 경영학과 교수

지향성은 기업의 수익성(Narver and Slater 1990)뿐만 아니라 종업원들의 결속력과 협동심(Jaworski and Kohli 1993)에도 긍정적인 영향을 준다.

대부분의 서비스기업에 대해, 개별 서비스종업원들은 마케팅개념을 수행하는 직접적인 구성원들이다. Rust, Zahorik과 Keiningham(1996, p. 391)은 “서비스의 개인간의 상호작용 구성요인은 고객의 전반적인 만족의 주요 결정적인 요인이다”라고 한다. 본 연구는 서비스종업원의 성격을 규명하고, 그들의 고객지향성의 정도 혹은 고객의 욕구에 부합하기 위한 성향을 논의한다. 고객지향성은 시장지향성이 되기 위한 서비스기업의 능력의 핵심으로 개인수준의 개념이다. 본 연구는 그 개념을 이해하는 데 다음과 같은 두 가지 목적을 가진다.

첫째, 기본적인 개성 결정요인을 규명하며, 이는 종업원들이 무엇보다도 더욱 고객지향성을 유인하는 요인을 탐색할 수 있게 한다.

둘째, 서비스 종업원들과 그들의 감독자에 의해 판단되는 전반적인 서비스 성과평가에서 고객지향성의 효과와 더욱 기본적인 성격을 조사한다.

Ⅱ. 이론적 배경과 가설설정

2.1 고객지향성

시장중심의 기업에 있어서 시장철학의 실천에 종업원들의 고객지향성이 명백히 중요함에도 불구하고, 그 개념에 대한 연구는 한정된다. 개인수준에서 직접적으로 고객지향성을 측정 한 첫 번째 시도는 Saxe와 Weitz(1982)에 의해 이루어졌다. 그들은 특정 판매원이 고객의 장기적인 만족을 증가시키기 위해 추구할 수 있는 정도를 측정하기 위해, 두 가지 차원의 24개 항목으로 구성된 척도(12개의 긍정적 문장으로 구성된 고객지향성 문항과 12개의 부정적 문장으로 이루어진 판매지향성 항목)를 개발하였다. 비록 그들의 연구는 고객지향성이 매출액 성과와 관련된다는 것을 보여주지만, Saxe와 Weitz(1982)나 또는 후속 연구를 수행한 연구자들(Michaels과 Day 1985)은 그 누구도 고객지향성의 결정 요인을 밝히지는 않았다.

본 연구에서, 고객지향성은 실제 직무를 수행하는 상황에서 고객의 욕구를 충족시키려는 종업원들의 성향 혹은 성질로 정의한다. 또한, 서비스환경에서 고객지향성은 두 가지 차원으로 구성된다는 것을 제안한다. 욕구 차원은 종업원들이 고객의 욕구를 만족시키기 위한 그들의 능력에 대한 믿음으로, 이것은 Saxe와 Weitz(1982)의 고객지향성에 대한 개념을 바탕으로 한다. 즐

거음 차원은 고객과 상호작용을 하고 고객을 만족시키는 것이 본질적으로 종업원에게 즐거움을 주는 정도를 나타낸다. 두 개의 차원 모두 고객의 욕구에 부합함으로써 고객을 만족시키기 위한 서비스 종업원들의 능력과 동기부여를 완전히 이해하는데 필요하다.

2.1.1 개성 결정요인과 고객지향성의 성과 결과

몇몇 연구자들은 다양한 상황에서 종업원의 개성과 성과를 연구해 왔다. Spivey, Munson과 Locander(1979)는 소매업에서 사교적인 개성은 판매의 성공의 예측변수라는 것을 밝혔다. Hogan, Hogan과 Busch(1984)는 세 가지의 기본적인 개성(적응성, 사교성, 상냥함)의 결합으로써 서비스지향성을 규정하고, 이러한 성격을 감독자의 서비스성과 평가의 예측요인이라는 것을 밝혔다. Day와 Silverman(1989)은 업무지향성과 대인관계지향성은 고객관계의 예측요인이라고 한다. 최근에, Hurley(1998a)는 외향성과 상냥함이 관리자들에 의해 제공되는 종업원의 서비스 성과평가와 관련된다고 한다. 이러한 연구들은 “기본적인” 개성(외향성, 상냥함)과 동료에 의해 평가되거나 혹은 실제 성과 측정된 관리자의 평가간에 직접적인 관계가 있다고 한다. Frei와 Mcdaniel(1998)은 상냥함, 정서적 안정, 그리고 성실함과 같은 개성은 직무 성과의 감독자 평가의 예측요인임을 밝혔다.

Hurley(1998a)는 기본적인 개성은 종업원의 서비스성과 평가에 있어서 특히 큰 편차가 고려 되는 것으로 보이지는 않는 것 같다고 한다(그리고 그 결과는 확증이 되었다). 약간의 어려움은 가변적인 문제가 등한시되었던 것에 기인한 것으로 보인다. 어떤 선행연구도 서비스 종업원의 고객지향성이기 위한 성질을 직접적으로 측정된 개념을 밝히려고 시도하지는 않았다.

2.1.2 고객지향성의 단계적 모형

본 연구는 행동에서 개성 효과의 계층적 모형을 사용한다. 많은 연구자들은 개성은 다양한 추상적인 수준(Allport 1961; Eysenck 1947; Lastovicka 1982; Mowen과 Spears 1999; Paunonen 1998)이 존재한다고 논의했다. Mowen과 Spears(1999)의 견해와 일치하여, 본 연구는 기본적인 개성(내성적인 성격, 정서적인 안정, 성실함, 상냥함, 경험에 대한 개방성, 활동욕)은 표면적인 성격(고객지향성) 혹은 특정한 상황내에서 행동을 하기 위한 인내심, 혹은 성향을 이끌어내기 위한 성과(서비스 종업원의 역할)에 대한 특정 상황과 결합하는 계층적 모델을 적용한다. 기본적인 개성은 서비스 종업원들의 성과를 잘 예측할 수 있는 초점이 되는 서비스 행동과는 너무 동떨어지게 되기 때문에, 이 모델에서 표면적인 성격을 포함하는 것은 중요하다. 표면적 성격(고객지향성)은 개성 계층에서 높은 성과를 달성하는데 필요한 특정 행동에 더 가깝고, 따라서 특정 행동과 성과 평가의 예측력을 향상시켜야 한다.

Allport(1961)는 표면적인 행동(특정한 초점이 되는 행동과 다른 것으로써)의 요약을 하는데, 처음으로 “표면적 성격”이라는 용어를 사용하였다. 이러한 관점에서 연구한, Mowen과 Spears(1999)는 표면적 성격을 특정 상황내에서 행동하기 위한 인내심 있는 성질로 정의한다. 그들은 식당에서 직무가接客원으로서의 역할이 요구되는 것처럼, 특정상황은 특정한 방식으로 행동하도록 하는 압력을 가한다고 제안한다. 이 상황적 압박은 더욱 기본적인 개성과 결합하여 표면적 성격을 만들어내게 되는 것이다. 표면적 성격은 행동을 수행하는데 주어진 특정 사람들의 일반적인 성질은 각기 삶의 상이한 측면에서 발산되기 때문에, 상황에 의해 좌우된다(직장에서 고객의 요구에 맞추어 일하는 서비스 종업원이 가정에서 가족 일원의 요구에는 개의치 않는다). 그들은 성격에 따라 분류되는데, 이는 그 성격들이 비록 특정한 상황내에서이기는 하지만, 행동을 하는데 인내하는 성향을 나타내기 때문이다. 이러한 사고들은, 상황은 행동에 영향을 주는 성질과 상호작용을 한다고 기술한 이론가(Bowers 1973; Endler와 Rosenstein 1997; Mischel 1968)들과 일치한다. 본 연구의 관심은 서비스 종업원들의 고객지향성을 이해하는데 있기 때문에, 본 연구는 이것이 적용되는 상황에 국한한다.

본 연구에서는, 네 가지 유형의 개념-기본적 성격, 표면적 성격, 특정한 서비스 행동, 그리고 성과 평가를 구별한다. 첫째, 기본적인 성격(상냥함)은 다양한 상황에 따라 행동하기 위한 인내하는 성질이다. 둘째, 표면적 성격(고객지향성)이란 특정한 상황내에서 행동을 하기 위한 인내하는 성질이다. 표면적인 성격은 상황에 특수한 것으로, 기본적 성격과 특정한 상황과의 상호작용의 결과로 나타나는 것이기 때문에 기본적인 성격과는 구별된다. 셋째, 특정한 서비스 행동은 직무현장에서 요구되는 행동으로, 서비스 종업원의 행위 기록을 수반하는 측정(미소를 짓는 횟수, 실수의 횟수, 고객에게 응답하는 시기)이다. 이러한 특정한 행위들은 하나 또는 그 이상의 표면적 성격의 부분적인 행동 결과에서 고려된다. 다시 표면적 성격은 특정 상황 하에서, 특정한 방식으로 행동하는 성질, 기질, 또는 성향을 나타내며, 구체적인 행동보다는 더욱 추상적이다. 넷째, 그것의 원천(예, 자신, 감독자, 소비자, 동료)임에도 불구하고, 성과 평가는 특정한 상황에서 종업원의 행동 판단을 평가하는 것을 말한다. 성과 평가는 평정, 평가 가치, 구성요소(양/불량, 긍정적/부정적) 때문에, 기본적 성격, 표면적 성격, 그리고 특정한 서비스 행동과는 상이하다. 특히, 본 연구에서 고객지향성은 종업원의 서비스 행위 측정이거나 종업원의 실제 업무현장에서의 성과평가라기보다는, 고객의 욕구에 부합하기 위해 노력하는 성향과 그 자신이 그렇게 행동할 때에 즐거움을 느끼는 정도를 종업원 자신이 평가하는 것이다.

본 연구는 요식업에서 서비스 제공자의 기본적 성격, 고객지향성, 전반적인 성과 평가간의 관계를 가정하고 검증한다. 단계적 모형과 일치하여, 본 연구는 고객을 만족시키는 성질(고객지향성)은 기본적 개성과 성과 평가간의 관계를 매개한다고 예측한다. 이러한 이론들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설1 : 고객지향성은 기본적인 개성과 성과 평가간의 관계를 매개한다.

2.2 기본적인 개성의 결정요인

학자들은 인간 행동의 예측요인으로써 기본적인 개성을 오랫동안 연구를 해왔다(Wiggins 1996). Costa와 McCrae(1985), Goldberg(1992), Saucier(1994)와 같은 학자들은 인간의 개성에는 일반적으로 다섯 가지 차원의 존재를 지지한다. Mowen과 Spears(1999)은 Saucier(1994)에 의해 개발된 5개 요인을 규명하기 위해 구조방정식 모델을 적용하였다. 규명된 성격은 (1) 인간이 활발한지 수줍은지의 정도를 나타내는 외향성(또는 내향성); (2) 인간의 일반적인 감정적 기질의 침착하거나 지속적인지를 사로잡는 (불)안정성; (3) 타인에 대한 느낌의 상냥함 혹은 일반적인 따뜻함; (4) 질서정연함, 조직성, 세밀함 등의 정도를 나타내는 성실함; 그리고 (5) 인간의 상상력이나 독창성의 정도를 나타내는 경험에 대한 개방성(혹은 창조성)이 있다.

고객 서비스 행동을 규명한 선행연구들은 주로 위의 다섯 가지 요인으로 구성된 유형의 성격과 서비스성과의 관리적 평가기준 변수간의 관계에 초점을 두어왔다. 비록 각 연구마다 결과가 상이함에도 불구하고, 외향성(Hogan, Hogan, Busch 1984; Hurley 1998a; Spivey, Munson, Locander 1979)뿐만 아니라, 성실함, 정서적 안정, 상냥함(Frei와 McDaniel 1998)은 서비스 종업원의 성과평가에 예측력이 있음이 밝혀졌다. 단계적 모형을 사용한 본 연구는 이러한 효과들은 고객지향성을 통하여 전체적으로 매개하는 정도를 규명한다.

Hurley(1998a), Spivey, Munson, Locander(1979)의 연구 결과가 제안하는 것처럼, 내성적 성향이 높은 서비스업 종업원들은 낮은 수준의 고객지향성을 나타낼 것으로 기대될 수 있다. 이러한 종업원들은 고객을 즐겁게 하지도 못하며, 그들의 욕구를 충분히 규명하거나 만족시키기 위해 그들과 오랫동안 함께 일하기를 원치 않는다. 따라서, 본 연구는 내향성은 고객지향성에 부정적인 영향을 줄 것이라고 기대하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설2 : 내향성은 고객지향성에 부정적인 영향을 준다.

종업원의 감정의 변화의 범위가 다양한지를 나타내는 정도 혹은 정서적 안정성 역시 종업원의 고객지향성(Hogan, Hogan, Busch 1984)과 관련될 것으로 기대된다. 정서적인 불안정성은 고객을 만족시키거나 그들의 욕구에 부합하려는 바램을 동요하는 결과를 가져올 것이다. 감정의 불균형은 고객을 잘 만족시키기 위한 능력과 모티베이션을 약화시킬 것이다.

가설3 : 감정의 불안정성은 고객지향성에서 부정적인 영향을 줄 것이다.

Hogan, Hoganm, Busch (1984), Hurley(1998a)의 연구와 일치하여, 상냥함에서 높은 종업원은 자연히 그들의 고객과 함께 공감하며 그들이 제공하는 서비스를 통해 그들의 문제들을 해결하고자 하는 바램을 가질 것이다. 이러한 종업원들은 다른 사람들이 욕구를 만족하도록 돕는 능력으로부터 개인적 만족을 이끌어 낸다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설4 : 상냥함은 고객지향성에서 긍정적인 영향을 줄 것이다.

앞서 논의한 것처럼, 성실성은 정확성과 조직성에 대한 성향을 말한다. 즉, 성실성은 과업지향성 또는 서비스종업원들로서는 직무를 정확히 완수(고객 만족)하려는 욕구를 반영한다. 게다가 Frei와 McDaniel(1998)의 메타 분석 결과와 일치하여, 본 연구는 성실성의 행동 결과(주문처리의 정확함, 정해진 시간내에 직무를 수행함)는 상대적으로 구체적이며, 실제로 감독자와 종업원 자신들에 의해서도 관찰될 수 있으며, 이러한 행동 결과들은 성실함과 성과의 감독자 및 자기 평가와 긍정적인 관계를 도출 할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제안한다.

가설5 : 성실성은 고객지향성에 긍정적인 영향을 준다.

가설6 : 성실성은 성과의 자기 평가 및 감독자의 평가에 긍정적인 영향을 준다.

비록 본 연구는 경험에 대한 개방성과 관련하여 가설을 설정하지는 않았지만, 이 요소가 “중요한 다섯 가지” 개성 모형에 포함되었기 때문에, 본 연구의 경험적 분석에서 이 개념의 측정을 포함한다.

개성 연구에 있어서 중요한 관심사는, 인간간에 개인차를 설명하는 기본적인 요인들은 다섯 개의 요인에 국한되느냐는 것이다. 예들 들면, Goldberg(1993)에 비해, 개인적인 커뮤니케이션에 있어서, 존경받는 심리학자 R. B. Cartell은 인간의 개성을 구성하는 요인은 다섯 가지 이상이라고 주장한다. 이와 유사하게, 다섯 가지 요소 접근법에 대해 비판적인 분석을 한 Block(1995, p.187)은 “분석된 변수에서 인정되지 않는 조건” 때문에, 다섯 가지 요인이 나타난다고 제의한다. 현 연구에서 특별한 관심은 또 다른 개성 변수로, 활동 욕구가 그것이다. Buss(1988)는 포유동물에서 발견되는 본능적인 활동 수준에서 개인차에 기초하여, 활동 수준에서의 편차는 사람들 사이에 주요 성격을 나타낸다고 주장한다. 높은 수준의 활동욕구를 가진 사람들은 일상생활에서 더욱 과업을 달성하려고 하며 더 많은 것을 하려는 경향을 보일 것이다. 비록 본 연구는 활동성에 대한 욕구에서 선행의 경험적 연구들을 밝히지 못했지만, 마쁘게 지내려 하고 활동적인 생활

을 하려고 하는 바램은 서비스 환경에서 고객지향성에 대한 중요한 예측요인임을 믿는다. 활동욕구가 낮은 서비스 종업원들은 일정한 수준의 활동성이 요구되는 상황에서 고객의 욕구에 부합하는 직무를 수행하도록 동기부여하기가 쉽지 않다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설7 : 활동욕구는 고객지향성에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

2.3 성과평가의 결과

본 연구는 고객지향성은 서비스 종업원들로 하여금 고객 욕구에 부합되는 서비스 행동을 수행하도록 유도하고, 감독자와 서비스 종업원 자신들 둘 모두가 이 행동을 긍정적으로 평가할 것을 기대한다. 따라서 종업원의 성과의 전반적 평가(종업원과 감독자 모두에 의한)는 고객지향성과 정(+)의 관계가 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제안한다.

가설8 : 고객지향성은 전반적인 자기 및 감독자의 성과평가에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

Ⅲ. 연구방법

3.1 조사의 설계

본 연구는 요식업 분야의 종업원들을 대상으로 연구모형을 검증한다. 구체적으로, 본 연구는 중간 정도의 규모로 여겨지는 식당에서 종사하는 우수한 식당 종업원들과 감독자들을 대상으로 하였다. 종업원들의 자발적으로 연구에 참여를 권유하기 위해 35개의 식당(종업원들의 수를 기준으로, 풀 서비스를 제공하는 식당과 패스트푸드점을 포함하여)들의 경영자들과 사전에 협조를 구하기 위해 접촉하였다. 최종적으로 27개의 식당으로부터 각 식당당 42명의 종업원과 감독자로 이루어진 설문지를 회수할 수 있었다.

종업원들은 다수의 항목으로 구성된 기본적 개성, 고객지향성, 성과의 자기 평가에 대한 문항에 대해 응답하였다. 감독자들 또한 종업원들이 행했던 대로 같은 항목에 대하여 종업원들을 평가하였다. 회수된 총 280부의 설문에서 응답이 부실한 31개의 사례를 제외하여, 최종분석에는 총 249개의 사례가 투입되었다.

본 연구의 자료 분석을 위한 표본의 구성은 평균 연령의 경우 22세였다. 중사업체에서의 평균 근무기간은 11개월이었다. 그리고 63%는 여성이었으며, 31%는 감독자의 자격으로 일하고 있었고, 43%은 정규직 종업원이었다.

3.2 변수의 측정

내향성, 불안정성, 상냥함, 성실함, 개방성과 같은 기본적 개성에 대한 측정척도는 Mowen과 Spears(1999)가 사용한 방법과 동일하다. 활동성에 대한 척도는 Buss(1998)의 이론을 기준으로 하여 만들어냈다.

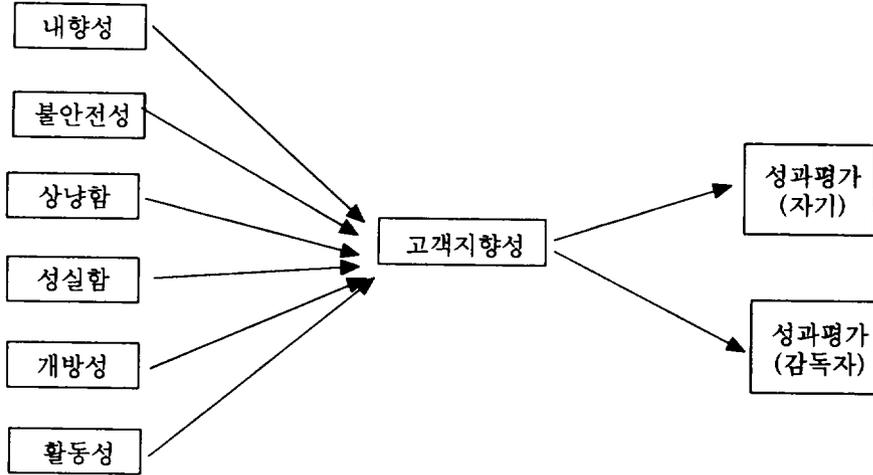
고객지향성을 나타내는 표면적 성격은 욕구의 차원과 즐거움 차원을 가지는 것으로 개념화되었다. 욕구 개념을 측정하기 위해, Saxe와 Weitz(1982)에 의해 개발된 측정도구로부터 6점 Likert 척도를 채택하여, 그들의 연구의 결과로써 고객지향성에서 가장 중요시되는 요소들을 이 단계들에 포함하였다. 고객지향성차원의 신뢰도 계수는 .87이었다. 고객지향성의 즐거움 차원의 측정(어떤 종업원은 고객들에게 서비스를 제공하는 것을 즐거워하는가)을 위해 금융업과 접객업에 근무하는 종업원들과의 논의를 바탕으로 제안된 Likert타입의 여섯 가지 항목을 사용하였다 ($\alpha = .88$). 이들 논의에서, 본 연구는 응답자에게 높은 성과를 낳는 서비스종업원 특성과 낮은 성과를 낳는 서비스 종업원의 특성을 구별하는 특성들을 기술하도록 요청하였다. 그들의 응답들은 고객지향적인 서비스 종업원들은 고객 욕구에 부합하는 여러개의 상이한 측면을 즐긴다는 것으로 나타내었다. 그들의 응답으로 인해 제안되는 항목들을 좀 더 즐거움의 차원에 맞추게 되었다. 12가지 항목의 기본적 요소(6가지의 욕구 차원과 6가지의 즐거움의 차원)가 고객지향성을 나타내는 구조적 방정식 모형의 예측변수로 사용되었다.

서비스 종업원의 전반적인 성과를 평가하기 위해서 두 가지 전반적인 항목을 사용했다("전반적인 업무의 성과의 양"과 "전반적인 업무 성과의 질"). 각 항목은 "그 식당에서 가장 낮은 분야"와 "제일 뛰어난 분야"를 기준으로 7점 척도로 평가되었다. 구조방정식모형에 대해서는 성과에 대한 자가 평가 및 성과에 대한 감독자 평가의 세분된 예측 변수로 사용되었다.

3.3 연구모형

본 연구는 이론적 배경으로부터 도출된 가설들이 제시하는 변수들간의 관계를 바탕으로 <그림 1>과 같은 연구 모형을 설정한다.

<그림 1> 연구 모형



IV. 가설검증

기본적 분석방법은 LISREL에 의한 구조방정식모델을 이용한다. 가설 검증을 위해 이들 측정 변수들의 평균의 상관관계행렬을 이용하여 경로분석을 실시하였다. <표 1>은 측정변수들의 기술적 통계량과 변수간 상관관계를 요약한 것이다.

<표 123> 기술통계와 상관관계분석

변수		항목수	α 계수	평균	x1	x2	x3	x4	x5	x6	y1	y2	y3	y4	y5
내향성	(x1)	3	.86	7.06											
불안정성	(x2)	5	.88	6.87	.32										
상냥함	(x3)	3	.85	5.71	-.04	-.13									
성실함	(x4)	4	.83	6.20	-.10	-.08	.26								
개방성	(x5)	5	.73	6.52	-.07	-.06	.21	.11							
활동성	(x6)	3	.79	7.04	-.18	-.01	.16	.18	.30						
즐거움	(y1)	6	.88	3.90	-.23	-.30	.32	.20	.16	.29					
욕구	(y2)	6	.87	3.39	-.16	-.15	.41	.19	.24	.28	.65				
자기1	(y3)	1	-	5.79	-.10	-.07	.16	.11	.13	.17	.35	.31			
자기2	(y4)	1	-	5.64	-.21	-.13	.20	.22	.16	.13	.38	.41	.72		
감독자1	(y5)	1	-	5.39	-.07	-.06	-.07	.17	-.08	.01	.09	.12	.22	.29	
감독자2	(y6)	1	-	5.41	-.06	-.08	-.07	.19	-.11	-.04	.08	.10	.23	.29	.86

<표 2>는 구조방정식에 대한 분석결과를 보여주고 있다. 분석결과, 연구모형의 전반적인 적합도는 기준치를 충족시키고 있다.

4.1 매개요인으로서의 고객지향성

<가설1>은 고객지향성이 기본적 개성과 성과 평가 간 관계를 매개하고 있어, 단계적 성격 모형과 개인적 행동에 대한 영향이 일치하는 것으로 나타나 있다(Allport, 1961). <표 2>에서 제시된 결과는 몇 가지 기본적 성격이 고객지향성에 영향을 미치고 있어, 성과 평가와 관계가 있음을 보여준다. 이러한 결과는 고객지향성을 포함한 표면적 성격은 적절하며, 단계적 모형은 성과에서, 특히 자기평가성과에서, 개성의 예측력을 보여준다고 할 수 있다.

4.2 고객지향성의 결정변수와 결과

성과에서 개성 변수의 효과에 대한 선행연구와 일치하여, 본 연구는 <가설2>에 내향성은 고객지향성에서 부정적으로 관련된다는 것을 예측한다. 그 결과는 가설을 지지하지 않는다(표준화된 경로계수=.09, $t=1.16$, $p<.10$). 분석 결과는 <가설3>을 지지하며, 불안정성은 고객지향성에 부정적으로 관련되고 있음을 나타낸다(표준화된 경로계수=.36, $t=4.37$, $p<.01$).

<가설4>는 상냥함 역시 고객지향성에 긍정적으로 관계가 있다는 것으로, 분석 결과는 가설을 지지한다(표준화된 계수=-.18, $t=-2.21$, $p<.05$). 상냥함 또한 감독자의 성과평가에 직접적으로 부정적인 영향을 주고 있다(표준화된 경로계수=-.20, $t=-2.20$, $p<.05$). 본 연구는 이런 결과는 상냥함이 고객지향성에서는 중요한 요소이지만, 감독자들은 요식업 분야에서, 특히 그것이 생산성 향상방안에 기준이 된다면, 너무 지나친 상냥함은 의무감으로 인식하기 쉽다고 해석할 수 있다.

<가설5>와 <가설6>은 성실함과 개방성은 고객지향성에 모두 긍정적인 영향을 준다고 제안한다. 분석결과는 종업원 평가(표준화된 경로계수=.17, $t=2.15$, $p<.05$)와 감독자 평가(표준화된 경로계수=.26, $t=3.14$, $p<.01$)는 성실함에 정(+)의 관계가 있음을 보여준다. 그러나 성실성은 고객지향성과의 관계가 유의적이지 않았다(표준화된 경로계수=-.01, $t=-1.24$, $p<.10$). 또한 개방성의 경우도 고객지향성과의 정(+)의 영향은 무의미하여 <가설6>은 지지되지 않았다(표준화된 경로계수=.19, $t=1.95$, $p<.051$).

<가설7>은 활동욕구(Buss, 1988)는 더 높은 수준의 고객지향성을 유도한다는 것으로 분석결과 이 가설은 지지되었다(표준화된 경로계수=.26, $t=3.14$, $p<.01$).

마지막으로, <가설8>과 <가설9>는 고객지향성이 성과에 대한 자기 평가 및 감독자 평가에

영향을 준다고 예측한다. 분석결과는 고객지향성은 자기 평가 성과(표준화된 경로계수=.42, t=4.10, p<.01)와 감독자 평가 성과(표준화된 경로계수=.03, t=.37, p<.15)와 관련된다는 것을 입증해준다. 이러한 결과는 고객 지향적인 서비스 종업원은 궁극적으로 더 나은 성과로서 간주된다는 것을 제안한다.

<표 124> 모델찾기와 경로분석 결과

경로	경로계수	t값
내향성→고객지향성	-.09	-1.16
불안전성→고객지향성	-.36	-4.37**
상냥함→고객지향성	.18	2.21*
성실성→고객지향성	.10	1.24
개방성→고객지향성	.19	1.95
활동성→고객지향성	.42	4.10**
고객지향성→성과(자기)	.26	3.14**
고객지향성→성과(감독자)	.03	.37
모델적합성		
χ^2	53.65	
d.f.	36	
RMSEA	.04	
NNFI	.96	
CFI	.98	

주) *;p<0.05, **;p<0.01

V. 결 론

5.1 연구의 요약과 전략적 시사점

본 연구의 기본적 전제는 마케팅철학은 대부분 조직에게 개별 서비스 종업원들의 직무라는 것이다. 본 연구는 종업원의 고객지향성의 정도 혹은 고객들의 욕구에 부합하려는 성질은 더 기본적 개성과 특정한 상황적 압박감에 의해 결정되는 중요한 개념이라는 것을 제안한다. 더구나 본 연구는 고객지향성은 서비스 종업원 성과 평가의 예측요인이라는 것을 제안한다. 비록 본 연구의 결과가 결론적이라기보다는 다소 제안적이라 하더라도, 이 결과들은 이런 제안들 각각을

지지한다.

본 연구는 기본적 심리적 성격과 고객지향성의 측정간에 관계를 검증한 첫 연구로, 행동에서 개성 효과의 단계적 모델에서 서비스 종업원 성과의 핵심적인 상황적 결정요인으로 제안한다. 6가지 기본적 심리적 성격의 조합은 본 연구의 고객지향성의 측정에 39%의 편차가 계산되었다. 특히, 그 결과는 서비스 종업원들의 정서불안이 고객지향성을 약화시키는 반면, 매력성과 활동욕구는 고객지향성을 향상시키는 것으로 나타났다. 성실성은 직접적으로(매개 없이) 성과에 대한 자기 평가와 감독자 평가와 관계가 있다. 이런 결과는 성실성과 성과에 대한 관리자 평가간의 관계를 밝힌 선행연구(Frei, Mc Daniel, 1998)와 일치한다. 따라서 이것은 본 연구의 서비스 상황내에서 서비스 종업원들의 성실성은 성과 평가에서 유의한 고려요인임을 나타낸다. 이것은 요식업에서 업무 교대 시간의 준수, 정확히 고객 주문을 처리함, 효율적으로 다수의 고객을 동시에 다루는 일 등은 많은 종업원들에게 중요한 직무 요인이라는 의미를 부여한다. 한 가지 예상하지 못했던 발견은, 단계적 모형에서 상냥함과 감독자 평가간에 부정적인 직접적인 관계이다. 본 연구에서 감독자들은 종업원 성과에서 부정적 결과를 갖는 것으로써 고객지향성과 관련이 없는 상냥함의 일부로 간주된다는 것이다. 예를 들면, 높은 상냥함은 종업원으로 하여금 직무와는 무관한 문제에 다른 종업원 및 고객과의 상호작용에 더 많은 시간을 보내도록 한다. 그러나 관리자들은 고객지향성에서 상냥함의 긍정적 효과는 유의하여, 높은 상냥함이 긍정적인 측면을 가져오고 부정적인 측면을 최소화시키도록 하기 위한 직무 훈련에 이용되리라 본다. 미래 연구는 특정한 서비스행동에서, 왜 관리자가 더 상냥한 종업원들에게 성과 평가를 더 낮게 하는지를 이해하기 위해 상냥함의 영향을 검증해야 할 것이다.

활동욕구와 고객지향성간의 강한 관계는 이제까지의 어느 논문에서도 밝혀내지 못했다. 이 결과는 활동욕구는 인간의 반응에 영향을 주는 중요한 기본적 성격이라는 Buss(1988)의 주장을 지지한다. 미래연구는 경쟁심(Brown, Crow, Slocum, 1998), 개혁성(Venkatraman, Price, 1990)과 같은 관리적으로 관련된 다른 변수와 함께 이러한 개념의 관계를 검증해야 할 것이다.

본 연구는 중요한 표면적 성격으로써 고객지향성을 포함하는 성과평가에서 단계적 개성 모형을 활용했다. 그 결과는 단계적 모형의 적절성을 확인시켜주고 있으며, 이 모형에서 고객지향성을 포함시키는 것은 전반적 성과에 대한 자기 평가 및 감독자 평가의 설명력을 크게 향상시켜 줌을 시사한다. 서비스 종업원들의 성과를 이해하기 위한 이러한 단계적 접근법은 학계에는 새로운 것이며 관리자에게도 중요한 실천적 관련성이 있다. 첫째, 이것은 직접적인 표면적 성격을 측정하는 것은 더욱 기본적 개성만을 사용하는 것보다 더 많은 변수가 고려됨을 나타낸다. 둘째, 이것은 표면적이고 기본적 성격의 결합은 성과 평가의 설명력을 향상시킨다는 것을 보여준다. 종업원 선발과 훈련과정에, 관리자들은 상대적인 표면적 성격(고객지향성)과 보다 깊이 있는 심리적 성격을 규명할 필요가 있다. 단계적 모형은 보다 높은 수준의 성과와 관련된 기본적인

성격을 규명하는 수단을 제공해 준다.

고객지향성은 비록 연구된 산업분야는 종업원 개성이 고객 만족과 유지에 특히 영향을 줄 것으로 기대되는 것은 아니지만 감독자의 성과평가와 관련된다(Hurley 1998b). 비록 무뚝뚝한 종업원이 확실히 식사시 분위기에 영향을 미치기도 하지만, 어색한 관계, 서비스 접점이 짧은 시간, 그리고 일반적인 행동에 대한 분별력이 낮은 종업원들은 고객지향성과 감독자 평가간의 잠재적 관계를 제한할 것이다. 고객지향성의 영향과 비교되는 성과 평가의 직접 예측요인으로써 성실성의 강도는 이런 산업 분야에서 관리 감독자가 활용하는 지표가 된다. 미래연구는 고객지향성의 잠재적 역할이 더 강할 것이라고 여겨지는 산업분야(적성 센터에서 개인 훈련가)에서 검증되어야 할 것이다.

5.2 연구의 한계와 미래연구

본 연구에는 몇 가지 잠재된 한계가 있는데, 가장 중요한 것은 경험적 결과에서 감독자의 성과평가에 있어서 고객지향성과 기본적 개성에 대한 효과가 비교적 약하다는 것이다. 이 결과에 대해서는 몇 가지 가능한 이유가 있다. 첫째, 고객지향성과 종업원 성과 측정은 더욱 심도있는 개발과 타당성이 필요하다. 이것은 고객지향성의 추가적인 차원은 예측력을 향상시킬 것이다. 이와 마찬가지로, 성과 평가는 모형의 성과를 향상하기 위해 사용된 전반적 측정과는 달리, 더욱 특정한 성과 측면을 다룬다는 것이다. 더욱이 본 연구는 특정한 서비스 행동의 측정을 포함하지는 않는다. 미래연구는 실수한 주문 사례 수, 주문 처리의 정확성 등과 같은 직접적 측정방법이 포함되어야 할 것이다.

기대되었던 것보다 더욱 약한 효과에 대한 두 번째 가능한 이유는 요식업에서 감독자는 종업원을 평가할 때 고객지향적 행동에 초점을 두지 않고 운영 면에 초점을 둔다는 것이다. 미래연구는 상이한 기업들이 개인 수준의 고객지향성의 가치를 인정하여 더욱 중요한 것으로 믿는 정도와 고객지향성에서 그 가치를 인정한 기업들이 궁극적으로 시장에서 더 나은 성과를 달성하는지를 논의하는 것이다. 게다가 고객지향성과 그것의 결과(혹은 결정변수)간의 관계에 영향을 미치는 산업분야와 지역차가 있을 수 있다. 본 연구는 한정된 지역에서 한 가지 산업에 대해서만 조사가 이루어 졌다. 몇몇 개성은 연구된 산업에 따라 고객지향성에 더 큰 영향을 주거나 혹은 더 적은 영향을 줄 수 있다. 예를 들면, 현재의 산업영역에서, 내향성은 특정한 역할에서 종업원 행동에 대해 강력하게 규정된 지침 때문에 역할이 낮게 수행될 수도 있다.

본 연구 결과의 세 번째 가능한 한계는 서비스 종업원의 성과평가를 더 잘 설명하는데 도움이 되는 추가적 개성이 배제될 수 있다. 예를 들면, 인적 판매 상황에서, Brown, Cron,

Sloern(1998)은 과업에 특수한 자기효율 성격이 성과의 예측요인이 될 수 있다는 것을 발견했다. 미래연구는 고객지향성이나 종업원 성과 평가에 영향을 주는 추가적인 기본적 개성과 표면적인 성격에 대해 더 많은 조사가 되어야 하겠다. Buss(1988)의 연구를 토대로, 본 연구는 다섯 가지 요인으로 구성된 개성모형에서 나타난 기본적인 성격에 활동욕구에 대한 성격을 추가시켰다. 추가적인 척도 개발이 활동성 욕구와 관련하여 요구된다. 본 연구의 3가지 항목으로 구성된 측정 척도는 확실한 신뢰도($d=.79$)를 보여주나, 더욱 완전한 개념적, 심리측정적인 개발이 요구된다.

요약컨대, 본 연구는 서비스 종업원의 고객지향성의 정도는 부분적으로 기본적 개성 변수에 근거하고 있으며, 성과 평가와 관련된다는 것을 제안한다. 본 연구의 관점에서, 미래연구는 (1) 고객지향성, 구체적인 서비스행동, 성과평가 그리고 활동욕구에 대한 측정도구의 개발과 타당성의 확보; (2) 고객지향성과 과업평가에서 상냥함의 잠재적인 이중적 영향에 대한 심도있는 연구; (3) 활동욕구의 역할에 대한 특별한 주의와 추가적인 결정변수의 규명과 함께 고객지향성의 예측요인에 대한 심도있는 개념화와 경험적 검증; (4) 여러 산업과 지역에 걸쳐 본 연구 결과의 일반화의 확립; (5) 고객에 의해 판단되는 것으로 성과 평가의 확립; 그리고 (6) 서비스 종업원 모집과 훈련에 활용할 수 있도록 하기 위한 단계별 개성모델에 기초한 측정도구의 개발과 그것의 타당성 확보 등이 이루어져야 한다. 이러한 최종관점에 대해, 본 연구는 고객지향성의 직접적인 측정은 종업원을 모집하고 훈련하는 도구를 포함한다고 제안한다. 그러나 본 연구의 척도를 종업원 선발과 훈련 목적으로 활용하기에는 너무 시기상조이다.

참 고 문 헌

- 김정구, 류주연, 성희승 (2000), "브랜드 개성이 구전과 브랜드애호도에 미치는 영향/사회적 일체감 이론의 적용", 소비자학연구, 13(1), 25-43.
- 이유재 (2000), "고객만족 연구에 관한 종합적 고찰", 소비자학연구, 11(2), 139-166.
- Allpor, Gordon W.(1961). *Pattern and Growth in Personality*, New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Block, Jack(1995), "A Contrarian View of the Five-Factor Approach to Personality Description", *Psychological Bulletin*, 117(March), 187-215.
- Bower, Kenneth S.(1973), "Situationism in Psychology: An Analysis and a Critique",

- Psychological Review, 80(September), 307-336.
- Brown, Steven P., William L. Cron, and John W. Slocum Jr.(1998), "Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Selesperson Goal Setting and Performance", *Journal of Marketing*, 62(October), 88-98.
- Buss, David M.(1988), "Evolutionary Personality Psychology", *Annual Review of Psychology*, 42, 459-491.
- Costa, Paul T., Jr., and Robert R. McCrae(1985), *The NEO Personality Inventory Manual*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Day, David V. and Stanley B. Silverman(1989), "Personality and Job Performance: Evidence of Incremental Validity", *Personality Psychology*, 42(Spring), 25-36.
- Day, George S.(1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58(October), 37-52.
- Deshpande, Robit, John U. Farley, and Frederick E. Webster Jr.(1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, 57(January), 23-37.
- Endler, Norman S. and Alvin J. Rosenstein(1997), "Evolution of the Personality Construct in Marketing and Its Applicability to Contemporary Personality Research", *Journal of Consumer Psychology*, 6(1), 55-66.
- Eysenck, Hans J.(1974), *Dimensions of Personality*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Faber, Ronald J. and Thomas C. O'Guinn(1989), "Classifying Compulsive Consumers: Advance in the Development of a Diagnostic Tool", *Advances in Consumer Research*, 16, 738-744.
- Frei, Richard L., and Michael A. McDaniel(1998), "Validity of Consumer Service Measures in Personnel Selection: A Review of Criterion and Construct Evidence", *Human Performance*, 11(1), 1-27.
- Goldberg, Lewis R.(1992), "The Development of Markets for the Big-Five Factor Structure", *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42.
- _____ (1993), "The Structure of Phenotypic Personality Traits", *American Psychologist*, 48(January), 26-34.
- Hair, Joseph F., Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black(1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hogan, Joyce, Robert Hogan, and Catherine Bush(1984), "How to Measure Service Orientation", *Journal of Applied Psychology*, 69(February), 167-173.
- Hurley, Robert F.(1998a), "A Consumer Service Behavior in Retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality", *Journal of the Academy of Marketing*

- Sciences*, 26(2), 115-227.
- _____ (1998b), "Service Disposition and Personality : A Review and a Classification Scheme for Understanding Where Service Disposition Has an Effect on Customer", *Advances in Services Marketing and Management*, 7, 159-191.
- Kotler, Philip(1997), *Marketing Management*, 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lastovicka, John L.(1982), "On the Validation of Lifestyle Traits: A Review and Illustration", *Journal of Marketing Research*, 19(February), 126-138.
- Lichtenstein, D. R., R. G. Netemeyer, and S. Burton (1990), "Distinguishing coupon proneness from value consciousness: an acquisition-transaction utility theory perspective", *Journal of Marketing*, 54 (July), 54-67.
- Michaels, Ronald E. and Ralph L. Day(1985), "Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers", *Journal of Marketing Research*, 22(November), 443-446.
- Mowen, John C. and Nancy Spears(1999), "A Hierarchical Model Approach to Understanding Compulsive Buying Among College Students", *Journal of Consumer Psychology*, 8(4), 407-430.
- Narver, J.C., Slater, S.F.,(1990), "The effect of market orientation of business profitability", *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Paunonen, Sampo V.(1998), "Hierarchical Organization of Personality and Prediction of Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 538-556.
- Rust, Roland T., Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham (1996), *Service Marketing*, New York: HarperCollins.
- Saucier, Gerard(1994), "Mini-Markets: A Brief Version of Goldbeg's Unipolar Big-Five Markers", *Journal of Personality Assessment*, 63(3), 506-516.
- Saxe, Rebert and Barton A. Weitz(1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, 19(August), 343-351.
- Spivey, W. Austin, J. Michael Munson, and William B. Locander(1979), "Meeting Retail Staffing Needs via Improved Selection", *Journal of Retailing*, 55(4), 3-19.
- Tadepalli, Raghu(1995), "Measuring Consumer Orientation of a Salesperson: Modifications of the SOCO Scale", *Psychology and Marketing*, 12(May), 177-187.
- Venkatraman, Meera P. and Linda L. Price(1990), "Differentiating Between Cognitive and Sensory Innovativeness: Concept, Measurement, and Implications", *Journal of Business Research*, 20(June), 293-315.
- Wiggins, Jerry S.(1996), *The Five-Factor Model of Personality*, New York: Guilford Press.