



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학박사 학위논문

서비스 종업원의 내면행위가
서비스 성과를 향상시키는 과정에
관한 연구

- 한국과 일본의 호텔 산업을 중심으로 -



2020년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

경영컨설팅협동과정

조 보 경

경영학박사 학위논문

서비스 종업원의 내면행위가
서비스 성과를 향상시키는 과정에
관한 연구

- 한국과 일본의 호텔 산업을 중심으로 -

지도교수 김 완 민

이 논문을 경영학박사 학위논문으로 제출함.

2020년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

경영건설팀협동과정

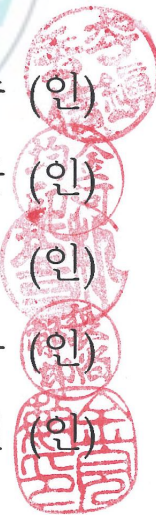
조 보 경

조보경의 경영학박사 학위논문을 인준함.

2020년 2월 일



위 원 장	경영학박사	이 진 수 (인)
위 원	경영학박사	김 하 균 (인)
위 원	경제학박사	박 철 형 (인)
위 원	경영학박사	배 상 욱 (인)
위 원	경영학박사	김 완 민 (인)



목 차

I. 서 론	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	4
3. 연구방법 및 연구범위	6
가. 연구방법	6
나. 연구범위	7
II. 이론적 배경	9
1. 감정노동	9
가. 감정노동의 배경	9
나. 감정노동의 정의	9
다. 감정노동의 중요성	12
라. 감정노동 관련 선행연구들의 흐름	13
2. 표현규칙으로서의 내면행위와 표면행위	16
가. 내면행위	16
나. 표면행위	17
다. 내면행위와 표면행위의 역할	18
3. 시장지향성	19
가. 시장지향성의 의의	19
나. 시장지향성의 구성개념	22
다. 시장지향성의 실증적 선행연구	25
4. 서비스 창의성	31
가. 창의성의 정의	31

나. 창의성의 선행연구들	34
III. 가설의 설정	37
1. 내면행위와 시장지향성과의 관계	37
2. 시장지향성과 서비스 종업원 창의성과의 관계	40
3. 서비스 종업원 창의성과 서비스 성과의 관계	42
4. 시장지향성과 서비스 종업원의 창의성 관계에 있어 국가문화의 조절적 역할	43
IV. 연구의 설계	48
1. 자료수집 및 분석방법	48
가. 자료수집	48
나. 분석방법	49
2. 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성	49
V. 실증분석	52
1. 표본의 특성	52
2. 신뢰성 및 타당성 분석	54
3. 가설의 검증	58
VI. 결론	62
1. 연구의 요약	62
2. 연구의 시사점	63
가. 이론적 시사점	63
나. 실무적 시사점	64
3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향	65
[참고문헌]	68

[부 록]	87
---------------	----



표 목차

<표 1> 감정노동의 다양한 정의	11
<표 2> 시장지향성의 다양한 정의	21
<표 3> 시장지향성과 성과간의 관계에서 조절변수의 실증결과	30
<표 4> 창의성 관련 국외연구 결과	36
<표 5> 자료수집	48
<표 6> 설문지의 구성	51
<표 7> 표본의 특성	53
<표 8> 구성개념들의 신뢰성 평가	54
<표 9> 확인적 요인분석의 결과	55
<표 10> 구성개념들의 CR 값과 평균분산추출값	57
<표 11> 구성개념 간 상관관계분석 결과	57
<표 12> 가설검증결과	59

그림 목차

<그림 1> 감정노동의 구성요인과 선행 및 결과요인	15
<그림 2> 감정조절의 과정	16
<그림 3> Kohli and Jaworski가 제시한 시장지향성의 선행요인과 결과요인	26
<그림 4> 시장지향성의 다양한 선행요인, 결과요인 및 조절요인	28
<그림 5> 연구모형	47
<그림 6> 가설 검증 결과	61

A Study on the Effect of Deep Acting on Service Employee Market Orientation,
Creativity and Service Performance:
Evidences from the Comparison between Korea and Japan Hotel Industry

Bo Kyung Cho

Department of Business Administration, The Graduate School,
Pukyong National University

Abstract

Despite the fact that some studies examine the role of cultural attributes as determinants of service performance in hotel industry, there has been lack of studies that explored how a deep acting and hotel service employee's market orientation, as a emotional labor strategy and culture, might provide competitive advantages in the form of hotel service employee creativity, which influences the hotel's service performance.

The current study therefore proposes a research model, in which hotel service employee's deep acting and market orientation as an intangible resource enhances the hotel service employee creativity, which eventually improves hotel's service performance, with national culture as a moderator.

To test the hypotheses, responses were obtained from 196 South Korean and 195 Japanese firm samples. The proposed model was estimated using structural equation modeling and hierarchical regression analysis.

The empirical study confirms that hotel service employee's market orientation(customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination) directly influences hotel service employee

creativity, en route to hotel service performance. Second, deep acting has a positive relationship with hotel service employee's market orientation. Third, the results showed that hotel service employee's market orientation(customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination) has a positive relationship with hotel service creativity. Finally, national culture moderates the relationship between hotel service employee's market orientation and hotel service creativity, thereby implying the positive relationship between competitor orientation and hotel service creativity is stronger in Korea than in Japan. In contrast, the positive relationship between inter-functional coordination and hotel service creativity is stronger in Japan than in Korea.

Leveraging source-positional advantage-performance structures(Day and Wensley 1988), this study clarifies how deep acting and hotel service employee's market orientation influences a hotel firm's service employee creativity as a positional advantage, which eventually enhances its hotel's service performance. Moderating effects of cultural factors arise between hotel service employee's market orientation and hotel service employee creativity, thereby revealing the important, contingent role of cultural factors in managing the link between hotel service employee's market orientations and hotel employee's creativity.

This study provides managerial guidelines for how hotel firms operating in different countries such as Korea and Japan can manage their deep action and market orientation to enhance their service creativity and firm performance, by noting and accommodating different cultural characteristics.

Key-words: Deep Acting, Market Orientation, Employee Creativity,
Service Performance, Cultural Difference

I. 서론

1. 문제의 제기

서비스 산업이 국가경제에서 차지하는 비중이 증가하면서 서비스 산업 전반에 대한 경쟁력이 국가 경쟁력을 좌우하는 서비스 경제의 시대가 도래하고 있다(Vargo and Lusch, 2008). 기존의 전통적 산업관에 비추어 볼 때, 서비스 산업은 1, 2차 산업의 잔여적 범주로만 다루어져 서비스 산업만의 공통적 특징과 고유의 영역을 인정받지 못했던 것에 비하면 실로 괄목할만한 성장이라 할 것이다(류숙진, 2011).

최근에 서비스는 마케팅의 새로운 영역으로 인정받는 것을 넘어서서 새로운 혁신의 아이콘으로 등장하고 있다. 전통적인 제조 기업들은 서비스 기업으로의 전환을 선언하고 있으며 새로운 비즈니스 모델의 핵심적 수단임이 서비스임을 주장하고 있는 것이다(김용진, 2015). 이러한 주장은 기업의 수익창출 수단이 소비자와 생산자 사이에서 제품의 교환 자체라는 과거의 가치관에서 소비자나 중간상들이 제품을 사용하면서 만들어지는 가치라는데 기인한다(Vargo and Lusch, 2008).

하지만 전도유망하고 화려해 보이는 서비스 산업의 외형과는 달리 서비스 접점에서 고객들을 상대해야 하는 서비스 종업원들은 다양한 형태의 어려움에 처해 있다. 고객들의 무례행위(incivility)를 직접 견뎌내야 할 뿐만 아니라 그들과의 상호작용을 통해 고객들의 욕구를 발견하고 이를 해결해야 할 의무를 지니고 있기 때문이다. 따라서 서비스 종업원들은 자기들만의 방법으로 감정노동을 경험한다(김완민 외, 2016).

이러한 감정노동의 결과는 참혹하다. 판매, 호텔, 관광, 금융, 병원, 공공

부문 등과 같은 환대산업(hospitality industry)에서 감정노동에 종사하는 사람들의 숫자가 800만 명이 넘고 있는데 이는 전체 임금근로자의 40%에 이르며, 감정노동에 종사하는 여성근로자들의 우울증 위험은 일반인에 비해 2.16배 높다고 한다(국민일보, 2019). 많은 서비스 종업원들이 신체적, 정신적 위협에 방치되어 있는 것이다.

서비스 종업원들이 경험한 감정노동은 개인의 신체적, 정신적 안정 상태의 훼손을 넘어서서 그들이 속한 조직의 생산성 하락을 유발하는 중요한 원인임이 밝혀지고 있다(Rhee et al. 2017; Sousa and Coelho, 2011; 강성호 외, 2018). 따라서 서비스 종업원들이 경험하는 감정노동의 결과들은 단순히 개인차원의 관리 수준에서 조직차원의 관리대상으로 확대되어야 한다.

감정노동으로 인해 훼손되는 조직의 생산성은 매출하락, 부가가치 창출의 부진과 같은 재무적 성과(Slitter et al., 2012)에서 부터 이직의도 증가, 직무만족도 하락(Han et al., 2016; Wilson and Holmvall, 2013) 등과 같은 운영성과, 그리고 서비스 프로세스의 효율성 및 서비스 품질의 저하와 같은 마케팅성과(Slitter et al. 2010; Hur et al., 2015)의 하락을 유도한다고 알려져 있다. 하지만 이러한 전통적 의미의 기업성과 하락이 서비스 기업들에게 강력한 경고라는 점은 모두가 동의하는 것이지만, 보다 구체적으로 훼손되는 서비스 기업의 역량 및 기능에 대한 연구는 아직도 부족한 실정이다. 즉, 서비스 기업의 어떤 역량과 기능의 저하가 매출 하락과 서비스 품질을 저하시키는지, 그리고 치열한 경쟁에서 우위를 점할 새로운 경쟁우위의 형성을 어떻게 방해하는지와 같은 메커니즘을 증명하는 데에는 소홀하였다는 것이다.

이에 본 연구에서는 감정노동이 존재할 수밖에 없는 서비스 산업에서 감정노동 전략의 활용을 통해 치열한 서비스 산업에서 우월적 지위를 확보할

수 있는 새로운 영역의 서비스 역량을 서비스 창의성이라 규정하고 서비스 접점에서 서비스 창의성의 역할을 규명하고자 한다. 이로써 지속가능한 서비스 산업의 경쟁력을 확보함과 동시에 감정노동으로 인해 훼손되어지는 새로운 영역의 기업자원을 확인함으로써 서비스 기업의 감정노동에 대한 보다 적극적인 대응을 유도할 수 있을 것이다.

더불어 본 연구에서는 한국과 일본 호텔 기업을 연구대상으로 삼고자 한다. 호텔 산업은 관광산업의 대표적인 지표 산업으로 서비스 산업의 상징으로 인정받고 있으며, 전통적인 서비스 산업의 전형이라 할 수 있다. 하지만 최근 낮은 원가와 높은 효율성으로 무장한 AI(artificial intelligence)와 로봇 등의 등장으로 인해 전형적인 서비스 산업의 종말이 예고된 가운데 기계가 대신하지 못하는 차별적이고 감성적인 서비스의 필요성이 부각되고 있다(Kang et al., 2018). 이러한 측면에서 차별적이고 감성적인 서비스를 창출할 수 있는 서비스 기업의 핵심역량이 요구되는데 바로 서비스 창의성이 이러한 요구에 적절한 응답을 할 수 있다는 것이다(Sousa and Coelho, 2011). 실제 호텔서비스는 서비스 산업에서 고객과의 직접적인 접촉면이 가장 넓으면서, 차별화되고 개인화된 서비스가 요구될 뿐만 아니라 기계에 의한 대체가 가장 쉽게 예측되면서도 서비스 수단의 변화로 인해 가장 큰 품질 차이를 보이는 부분이다.

또한 본 연구에서는 서비스 종업원들의 창의성이 형성되는 과정에 있어 한국과 일본 호텔의 차이를 비교하였다. 한국과 일본은 최근의 정치적 갈등이 있기 전까지 가장 많은 교류가 있었던 당사자들이었으며, 한해 방문객이 1,000만 명에 이를 정도로 밀접한 관계였다(Korea Herald). 따라서 한국과 일본의 밀접한 교류는 각국의 호텔 산업의 경쟁력을 형성하게 한 중요한 동인임은 자명한 사실이며 양 국가의 호텔 산업에서 서비스 창의성의 형성과정이 어떻게 다른지를 확인하는 것은 매우 의미 있는 작업이 되리라

생각된다.

2. 연구의 목적

전통적인 서비스 산업이라 할 수 있는 호텔산업에서의 경쟁이 갈수록 치열해 지면서, 표준화된 서비스로는 낮은 원가와 높은 효율성을 내세우는 AI(Artificial intelligence)와 로봇과의 경쟁이 불가능하게 되었다. 이는 호텔산업에 있어 높은 창의성에 기반을 둔 차별화되고 개인화된 서비스가 제공되어야 함을 의미한다(Kang et al., 2018). 이와 더불어 대부분의 호텔 기업들은 서비스 종업원들의 생산성을 감소시키는 대표적인 원인으로 감정 노동을 들고 있으면서도 감정노동으로 인한 물질적인 피해에만 집중하고 있어 서비스 종업원의 창의성 손실에는 무감각한 상황이다.

일부 호텔 기업들이 서비스 종업원들의 창의성을 높이려고 노력을 하고 있음에도 불구하고 대부분의 경우 내부적으로 서비스 종업원의 창의성 향상을 위한 구체적 방법들을 찾는데 어려움이 많았다(Wang and Miao, 2015). 이에 관련연구들은 서비스 종업원의 창의성에 영향을 미치는 선행요인들이 무엇인지를 밝히려고 다양한 노력들을 해왔으며 그 결과 내재적 동기(intrinsic motivation)와 자기결정적 직무 동기(self-determined motivation)와 같은 동기적 요인을 대표적인 선행요인으로 실증하였다(Kang et al., 2018; Huang and van de Vliert, 2003; Wang and Miao, 2015). 이러한 동기적 요인들은 서비스 종업원의 창의성을 탐색하는 좋은 선행요인이 되어왔으나 동기수단이라는 동일차원에 국한되어 있어 보다 다양한 선행요인의 확인이 요구되어왔다.

이에 본 연구에서는 서비스 종업원의 서비스 창의성을 견인할 또 다른 차원으로 내면행위(deep action)와 시장지향성(market orientation)의 역할

을 논의하고자 한다. 내면행위는 서비스 종업원 스스로 자신의 실제 감정을 조직의 표현규칙과 일치되도록 하고자 하는 노력으로, 사고의 변화행위나 신체 형태의 변화 등을 모두 포함하는 개념이며(Hochschild, 1983), 시장지향성은 우월한 고객가치 창출을 위한 기업의 행동성향이나 조직문화로 마케팅 성과 향상을 위한 핵심적 가치로 이해되고 있다(Narver and Slater, 1990). 두 가지 개념들은 서비스 종업원들의 창의성 향상을 위해 필요한 정서적, 인지적 요소들로 서비스 기업의 혁신성에 영향을 미칠 중요한 변수로 확인되어 왔다(Wang and Miao, 2015; Wang and Netemeyer, 2004). 혁신의 선행요인이 창의성이라는 선행연구들에 기반 한다면 서비스 종업원들의 내면행위와 시장지향적 행위들은 서비스 종업원의 창의성에 강력한 영향을 미칠 가능성이 크다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 핵심적인 연구 주제로 서비스 맥락 특히 호텔 서비스 상황 하에서 서비스 종업원의 창의성에 영향을 미치는 선행요인으로 서비스 종업원의 내면행위와 시장지향적 행동을 선정하여 이들과의 관계를 살펴보고자 한다.

이와 더불어 서비스 종업원의 시장지향적 행동과 서비스 종업원의 창의성 간의 관계에 있어 한국과 일본 호텔기업 간에 차이가 있는지를 확인하고자 한다. 한국과 일본의 호텔기업들은 양국의 관광산업을 뒷받침하고 있는 핵심자산이고 호텔 산업의 미래는 얼마나 차별화되고 개인화된 창의성 높은 서비스를 제공하느냐에 달려있기 때문에 한국과 일본의 서비스 종업원 창의성의 형성과정을 비교해 보는 것은 의미 있는 연구가 될 것이다.

보다 구체적인 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 감정노동전략 중 하나인 내면행위의 역할을 살펴보기 위하여 호텔 산업에서 감정노동에 관한 전반적 틀을 살펴보고 이해하고자 한다. 또한 내면행위가 서비스 종업원의 창의성에 미치는 구조적 메커

니즘을 이해하기 위해 내면행위와 시장지향성 간의 인과관계를 파악하고자 한다.

둘째, Narver and Slater(1990)가 제안한 시장지향성의 개념에 바탕을 두고 시장지향을 고객지향성, 경쟁지향성, 그리고 기능간 조정성으로 구분하여 이들이 서비스 종업원 창의성에 미치는 영향의 정도를 파악하고자 한다.

셋째, 시장지향성의 주요 구성차원인 고객지향성, 경쟁자지향성 그리고 기능간 조정성과 서비스 종업원의 창의성 간의 관계가 한국과 일본 호텔 간에 차이가 있는지를 확인하고자 한다.

마지막으로 본 연구에서는 연구결과들을 바탕으로 하여 한국 호텔과 일본 호텔의 서비스 종업원들에게 있어 서비스 창의성을 형성하게 하는 구체적인 메커니즘의 차이를 발견함으로써 양국의 호텔 산업에 적용할 실무적 시사점과 학문적 시사점을 제안하고자 한다.

3. 연구방법 및 연구범위

가. 연구방법

본 연구에서 제안한 연구목적을 달성하기 위하여 기존의 이론체계를 바탕으로 가설을 설정하고 실증분석을 통하여 가설검증을 시도하고자 한다. 이를 위해 Brotherrigde and Lee(2003)의 연구를 바탕으로 내면행위의 개념을 이해하였으며 Narver and Slater(1990)의 연구를 바탕으로 시장지향성의 개념을 정의하고 측정하였다.

이와 더불어 국내외 주요 연구논문과 서적 등을 활용하여 이론적 틀을

형성하였으며 이와 관련된 선행연구들을 참고하여 연구모형을 구축하였고 구체적인 가설을 도출하였다.

실증분석을 위해, 서울과 부산 지역, 그리고 도쿄의 1급 호텔의 서비스 종업원들을 대상으로 자기기입식 설문조사를 실시하였으며, 설문조사는 사전에 충분한 교육을 받은 면접원에 의해 수행되었다.

구체적인 자료의 분석은 SPSS 25.0과 AMOS 20.0이 활용되었다. 응답자의 인구통계학적 특성 및 한국·일본 호텔 서비스 직원의 창의성과 시장지향성, 그리고 내면행위의 비교는 분산분석을 통해 진행되었다. 또한 측정개념들의 신뢰성과 타당성 측정을 위해 확인적 요인분석과 Cronbach' α 값을 활용하였으며 측정항목들 간의 연관관계를 알아보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 마지막으로 제시된 가설검증을 위해 구조방정식 모형이 사용되었고 시장지향성과 서비스 종업원 창의성 간의 관계가 한국과 일본 호텔 종업원들 간에 어떠한 차이가 있는지를 확인하기 위하여 위계적 회귀분석을 사용하였다.

나. 연구범위

위에 제시된 구체적인 연구방법에 따라 본 연구는 다음과 같은 6개의 장으로 구성되었으며 각 장의 내용은 다음과 같다.

1장은 서론 부분으로 문제의 제기, 연구의 목적, 연구방법 및 연구의 범위가 기재되어 있다.

2장은 이론적 배경 부분으로 감정노동전략으로서의 내면행위, 시장지향성의 배경과 의의, 그리고 서비스 창의성에 대한 의의, 배경, 그리고 선행연구들의 결과들을 요약하였다.

3장은 가설※의 세 가지 차원인 고객지향성, 경쟁자지향성, 그리고 기능

간 조정성 간의 관계를 살펴보고, 시장지향성과 서비스 창의성 간의 관계, 그리고 서비스 창의성과 서비스 성과와의 관계를 살펴보았다. 마지막으로 서비스 창의성과 시장지향성 간의 관계에 있어 한국 호텔과 일본 호텔의 영향의 정도가 있는지를 확인하였다.

4장은 연구의 설계 부분으로 실증분석을 위한 변수의 정의와 구성, 그리고 구체적인 설문조사 방법 및 설문조사 및 통계분석 절차를 기술하였다.

5장은 앞서 살펴본 통계분석 방법을 통해 검증한 가설의 결과들을 확인하였다.

6장은 결론 부분으로 연구의 결과를 요약하고 이론적, 실무적 시사점을 도출하였다. 또한 본 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제안하였다.



II. 이론적 배경

1. 감정노동

가. 감정노동의 배경

감정(emotion)의 관리주체는 오랜 기간 개인의 수준에 머물러 있었지만 자본주의 철학의 확장으로 인해 기업 조직이 만들어지게 되면서 효율성 증대를 위한 복잡한 관리방식이 자리 잡기 시작했다(Yehuda, 1999). Mayo(1949)가 호손(Hawthorne) 공장실험 연구를 통해 노동자의 감정적 결과가 중요한 변수로 인식한 이후 근로자들의 직무 및 개인적 감정을 어떻게 관리할 것인가가 기업의 생산성과 직결되는 문제임을 인지하기 시작했다(Illouz, 2009). 이러한 인식을 바탕으로 기업 구성원의 감정을 오랜 기간 축적된 정서적 자본의 한 형태로 인지하게 되었으며 이는 감정자본(emotional capital)이라 불리며 지금껏 논의되고 있다. 특히 조직구성원의 감정을 상업적인 보상물로 간주하는 서비스 산업이 최근 20여 년에 걸쳐 급속도로 발전하게 되면서 서비스 제공자들이 생산해 놓은 감정자본의 역할에 대한 관심이 증대하기 시작하였고, 교환의 수단으로 가치 있는 무형의 대가로 서비스 제공자들의 감정을 인정하게 된 것이다.

나. 감정노동의 정의

감정노동에 대한 개념화에 앞장선 Hochschild(1979)는 ‘감정노동을 대외적으로 관찰되는 표정이나 행동들에 대한 느낌의 관리’라고 정의하면서 대외적으로 관리되는 주체에 의한 통제가 감정노동의 핵심임을 주장하였다.

이후 Ashforth and Humphrey(1993)는 감정노동의 관점을 표현규칙에 초점을 맞춰 살펴보면서, 결국 직무수행과정에서 표시해야 할 적절한 감정은 무엇인지를 규정하고 이를 조직구성원들이 순응해야 하는 과정이라고 정의하였다. 위와 같은 일반적 내부 조직행위 상황에서 감정노동을 바라보는 관점에서 벗어나 외부 조직행위와의 상호관계에서 감정노동을 정의하는 시도들이 생겨났는데 대표적인 예는 바로 Morris and Feldman(1996)의 정의이다. Morris and Feldman(1996)은 서비스 상호작용이라는 특정 상황에 기반하여 감정노동을 정의하였는데 감정노동은 ‘서비스 거래 당사자들 간의 상호작용 과정에서 조직이 정한 정서들을 표현하도록 노력하고 계획하고 통제하는 활동’이라고 정의하였다.

이러한 고전적 정의들이 대체로 일반적인 조직구성원들의 전체적인 감정 소모에 초점을 맞춰왔다면 2000년대 이후에는 구체적으로 조직구성원들의 감정노동이 어떠한 원인에 의하여 형성되는가에 초점을 맞추고 있다. 대표적인 것이 Grandey(2000)의 연구이다. 그는 본인의 연구에서 감정노동을 ‘조직에서 설정한 목표를 달성하기 위해 해야 한다고 느끼는 감정 혹은 감정의 관리를 의미’한다고 하면서 조직 혹은 상황이 요구하는 감정표현과 그 상황에서 감정표현에 의해 형성된 느낌의 관리를 강조하고 있다. 조직구성원이 자신이 느끼는 감정을 통제하는 전략적 행동으로 그는 표면행위(surface acting)와 내면행위(deep acting)를 제시하고 있으며 각각의 대응 전략에 따라 느끼게 되는 감정노동의 정도와 형태도 달라진다고 주장하였다.

Grandey(2000)의 연구를 바탕으로 그동안 국내에서도 다양한 감정노동 관련 연구들이 진행되었다. 지진호(2009)는 서비스 접점 맥락에서 진행한 그의 연구에서 감정노동을 소비자나 서비스 종업원이 서비스 접점상의 접촉과정에서 발생하는 서비스 종업원의 감정표현 방식과 노력 및 관리방향

으로 규정하였으며, 이유라·홍성화(2001)는 조직 내 적응을 통해 효과적인 업무성과를 도출하기 위해 자신의 감정을 조직이 제시하는 표현규칙 (display rule)에 적응시키고자 하는 노력으로 정의하였다. 이 밖에도 기업이 개인에게 요구하는 최적의 감정표현과 개인의 내적 감정 사이의 불일치 과정에서 나타나는 부조화(어윤선·이형룡, 2009), 조직이 성과향상을 위해 지속적으로 요구하는 정신노력과 감정의 관리(오정학, 김철원, 이향정, 2011) 등으로 정의된다.

<표 1>에서는 본문에 기술된 정의 이외에도 감정노동에 대한 다양한 정의들을 정리하였다.

<표 1> 감정노동의 다양한 정의

자료원	정 의
Hochschild (1979)	대외적으로 관찰되는 표정이나 행동들에 대한 느낌의 관리
Ashforth and Humphrey (1993)	직무수행과정에서 있어서 표시해야 할 적절한 감정은 무엇인지를 규정하고 이를 조직구성원들이 순응해야 하는 과정
Morris and Feldman (1996)	서비스 거래 당사자들 간의 상호작용 과정에서 조직이 정한 정서들을 표현하도록 노력하고 계획하고 통제하는 활동
Grandey (2000)	감정노동을 조직에서 설정한 목표에 도달하기 위해 해야 한다고 느끼는 감정 혹은 감정의 관리
지진호 (2009)	서비스 접점 맥락에서 진행한 그의 연구에서 감정노동을 소비자나 서비스 종업원이 서비스 접점상의 접촉과정에서 발생하는 서비스 종업원의 감정표현 방식과 노력 및 관리방향
이유라·홍성화	조직 내 적응을 통해 효과적인 업무성과를 도출하기 위

(2010)	해 자신의 감정을 조직이 제시하는 표현규칙(display rule)에 적응시키고자 하는 노력
어윤선·이형룡 (2009)	기업이 개인에게 요구하는 최적의 감정표현과 개인의 내적 감정 사이의 불일치 과정에서 나타나는 부조화
오정학, 김철원, 이향정 (2011)	조직의 성과향상을 위해 지속적으로 요구되는 정신노력과 감정의 관리
채신석 (2012)	서비스 산업에서 필요한 노동의 유형으로 타인과의 상호 작용 과정에서 자신의 감정을 조절한 대가로 지급될 수 있는 교환가치
주시각 (2013)	조직구성원들에게 바람직한 감정을 조직적으로 표현하도록 요구하는 것

다. 감정노동의 중요성

조직의 성과를 증대시키기 위해서는 개인의 성과를 극대화시키는 것이 중요하다는 일치된 견해에 도달하면서 조직구성원 개인을 조직에 강하게 몰입시키기 위한 다양한 방법들에 연구가 진행되어오고 있다. 따라서 조직구성원 개개인의 업무지능과 더불어 감성적 조절역량을 제공하는 것이 개개인의 능력 균형을 유발시킴으로서 조직성장에 공헌할 수 있다는 시각이 증가하였다(Cooper and Sawaf, 1998).

감정노동은 고객과 직접적인 대면 과정에서 주로 발생하게 되는데 개인이 지각한 감정은 타인인 고객에게 영향을 끼치며, 감정의 표현이 조직의 규칙에 따라야 한다는 측면에서 특히 서비스 관련 기업 및 서비스 종업원에게 중요한 의미를 지닌다(Morris and Feldman, 1997).

국가 경제에서 서비스경제가 차지하는 비중의 크기가 증가하고 있는 현실에서 감정노동에 대한 기업의 관심은 서비스 품질을 결정지을 중요한 요소로 간주되는데(박희진, 2007), 이는 서비스 조직에 있어 조직구성원의 감

정이 개인수준에 다뤄지는 일상적 현상이 아닌 조직의 성과를 결정할 수 있는 중요한 요소로 다뤄져야 함을 의미한다. 이를 보다 구체적으로 살펴보면, 서비스 조직구성원이 경험하는 분노와 억눌림이 해소되지 않을 경우 고객에 대한 부정적 대응 결과로 귀결되고 이는 서비스 조직성과를 직접적으로 하락시킬 것이며, 이와는 반대로 서비스 조직구성원들의 긍정적 감정의 조성은 재구매 확률과 충성도를 높이는 긍정적 효과를 얻게 될 것이다 (박보성, 2008).

서비스 조직의 운영에 있어 서비스 종업원의 감정에 대한 중요성은 다양한 실증연구를 통해서도 확인된다. Spencer and Spencer(1993)는 직무역량에 대한 연구에서 성과와 가장 밀접한 관련성을 보이는 직무역량 21개 중 18개가 조직구성원의 감정측면과 관련되어 있음을 보여준 바 있으며 Thayer(1996)의 연구에서도 긍정적 감정 상태에서의 개인은 자신의 인지적 능력을 향상시키며 이는 조직성과에 긍정적인 영향을 미침이 실증된 바 있다.

라. 감정노동 관련 선행연구들의 흐름

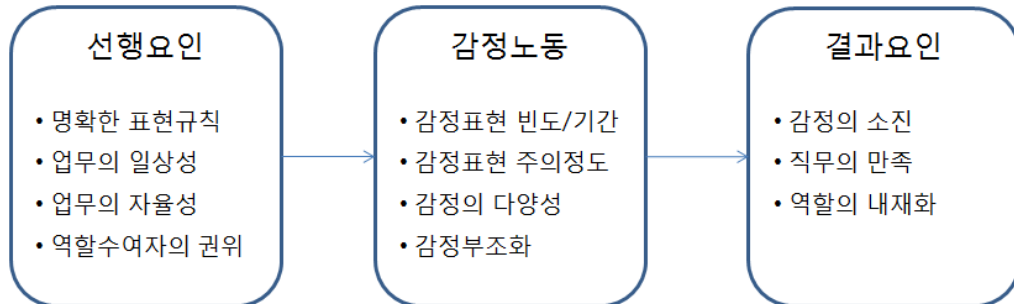
초기 감정노동 연구들은 감정노동 분석을 개인의 신체적·감정적 훼손 보다는 성과효율성에 초점을 맞춰오면서 개인들의 정신적 안녕상태에 감정노동이 미치는 부정적 영향을 조망하였다(Hochschild, 1983). 이후 Rafaeli and Sutton(1987)은 감정노동이 조직에 미치는 부정적 영향과 더불어 조직구성원들이 자신의 감정을 통제하는 역량을 키움으로써 고객이나 동료 혹은 상사들과의 갈등이 감소되고 결과적으로 조직구성원들 간의 긍정적 연대 의식이 강화된다고 주장하였다. 특히 Hochschild(1983)는 항공사 승무원들이 공포와 두려움과 같은 부정적 정서를 극복하고 고객들에게 대담하고 차분한 모습을 보이는 자신의 능력을 통해 스스로 자부심을 갖게 됨으로써

긍정적 정서를 형성할 수 있다는 감정노동의 긍정적 측면을 강조하기도 하였다.

이후 Ashforth and Humphrey(1993)는 감정노동을 표현규칙을 준수할 수 있도록 적절한 감정을 표현하는 행동이라고 정의하면서, 감정노동의 유형을 표면행위(surface acting), 내면행위(deep acting), 그리고 순수행위(genuine acting)로 구분하여 살펴보았다. 이들의 연구가 주로 조직구성원들의 외적행동에 적합한 관찰 가능한 표현규칙에 관심을 둔 이유는 조직구성원들이 실제로 느끼는 감정보다는 감정을 어떻게 표현하느냐 하는 것이 조직성과를 결정하기 때문이었다.

Morris and Feldman(1996)은 감정노동을 대상자들 간의 거래 접점에서 상호작용이라는 사실에 초점을 맞춰 감정노동을 감정표현의 빈도와 기간, 표현규칙의 주의성, 감정표현의 다양성 및 감정부조화로 제시하였다. 감정표현의 빈도와 기간은 서비스 공급자와 고객이 얼마나 자주 접촉하는지, 얼마 동안 접촉하는지를 의미하는 것이며, 감정표현의 주의정도는 조직구성원이 스스로의 감정을 얼마나 잘 표현하고 전달하는지를 의미한다. 또한 감정의 다양성은 특정 상황에 가장 잘 부합하는 다양한 감정들을 생산하고 이를 표현함으로써 자신의 감정을 통제하는 것이며, 감정부조화는 표현과 인지된 감정 사이의 불일치를 의미한다. 이 이외에도 Morris and Feldman(1996)은 감정노동을 초래하는 다양한 선행요인들과 감정노동으로 인해 형성되는 다양한 결과들을 체계적으로 정리하였다. <그림 1>은 이러한 상황을 잘 보여준다.

<그림 1> 감정노동의 구성요인과 선행 및 결과요인



자료원: Morris and Feldman(1996).

Morris and Feldman(1996)의 연구가 복잡한 개념들에 대한 인과관계들을 명쾌하게 정리했다는 측면에서 매우 긍정적인 평가를 받고 있음과 동시에 감정부조화를 감정노동의 한 영역으로 처리함으로써 감정노동의 개념을 희석화시켰다는 비판도 받아 왔다. 이에 Grandey(2000)는 Gross(1998)의 감정조절이론을 바탕으로 감정노동에 대한 새로운 개념을 제시하였는데 감정노동은 목표달성을 위한 개인의 감정을 조절하는 과정이라고 정의하면서 표면행위와 내면행위 같은 자신의 감정을 조절하는 과정은 서로 독립적이어서 감정노동 자체가 부정적 결과뿐만 아니라 긍정적인 결과로 연결되어 지기도 한다는 것이다.

<그림 2>는 감정노동의 선행요인과 이의 결과 및 조절요인들을 정리한 것이다. 감정노동을 감정조절의 과정으로 인식하면서 상호작용과정에서 발생하는 빈도와 기간, 다양성과 표현규칙 그리고 감정의 변화를 일으킬 사건 등이 감정노동의 선행요인으로 분류되었으며 정서지능과 표현 능력 등의 개인적 요인과 업무자율성과 상사 및 동료의 지원 등과 같은 조직적 요인이 조절요인으로 작용한다는 것이다.

<그림 2> 감정조절의 과정



자료원: Grandey(2000).

2. 표현규칙으로서의 내면행위와 표면행위

가. 내면행위

내면행위는 내부구성원 스스로 자신의 실제 감정을 조직의 표현규칙과 일치되도록 하고자 하는 노력으로, 사고의 변화행위나 신체 형태의 변화 등이 모두 포함된다(Hochschild, 1983). 내면행위는 자신이 드러내고자 하는 감정을 실제 상황에서도 표현하려는 노력으로 이를 위해 자신의 자발적 노력이 수반되며, 이로 인해 긍정적인 조직 및 개인의 성과가 형성된다(도재수, 2015).

Ashforth and Humphrey(1993)는 자신이 희망하는 감정을 실제로 표현하려 노력하는 것을 내면행위로 보았는데 이 내면행위를 통해 자신의 행동과 사고를 모두 변화시킬 수 있다고 주장하였으며, Tyler(1996)는 조직구성원들 스스로 내면행위에 몰입하게 되면 스스로의 감정을 긍정적으로 조절하고 창의적인 생각을 하게 되고, 이는 조직의 성과에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다. 조직구성원들의 내면행위는 결국 직무수행역량을 증가시킨다는 것이다(Kruml and Geddes, 2000).

Grandey(2000)는 내면행위를 표현과 상황적 특성에서 유발된 감정 불일치에 초점을 두지 않고 조직구성원들의 내부적 감정조절 관점에서 감정노동을 정의하면서 조직목표를 달성하기 위한 감정의 조작과정이라고 설명하였다. 이와 유사한 관점에서 감정의 조작과정을 좀 더 구체적으로 정의한 김영조·한주희(2008)의 연구에서는 조직에서 요청하는 감정을 본인이 실제로 느끼는 감정으로 전환시키고자 하는 노력으로 정의하였고, 이러한 전환의 노력으로 특정감정에 대한 생각, 이미지, 기억 등이 활용된다고 하였다.

나. 표면행위

표면행위는 조직구성원들의 실제 감정과 무관하게 조직에서 요구하는 표현규칙을 준수하기 위해 표정, 제스처, 목소리와 같은 행동영역으로 표현하는 것이다. 이는 조직구성원들의 감정과는 무관하게 조직자체가 요구하는 감정표현규칙을 강요하는 것이라고 할 수 있다(Hochschild, 1983). 예를 들면 서비스 제공 상황에서 고객이 요청하는 비합리적인 요청이 발생할 경우, 이에 응대하는 조직구성원이 이 상황을 무사히 종결시키기 위해 자신의 감정을 숨기고 친절한 고객 대응을 유지하는 행동들이 이에 해당한다.

이러한 정의들이 궁극적으로 가리키는 것은 표면행위 자체가 자신의 감정과는 무관하게 자신의 감정을 대상자에게 노출하는 것이며 이로 인해 자

신이 내적 감정과 외적 행위 사이에 감정적 부조화가 발생하며 이는 직무에 대한 부정적 결과들을 초래한다는 것이다(Ashforth & Humphrey, 1993).

표면행위 자체가 생산하는 부정적 결과들이 감정노동 전략의 전체를 설명하는 것은 아니다. 즉 표면행위 자체가 제공하는 긍정적 결과들도 존재하는데, Schaubroeck and Jones(2000)는 표면행위 자체가 생산하는 부정적 결과들을 해소시키는 다양한 방법들을 연구하면서 대표적인 것이 적당한 응대규범이라고 하였다. 표면행위가 보편적으로 필요한 상황에서 조직구성원들의 합의된 직무규범은 조직 및 개인 수준에서 긍정적인 결과를 초래한다는 것인데 이는 조직구성원 스스로 합의한 규범에 의할 경우 심리적으로 긍정적인 역할을 한다는 주장이다. 이는 내면행위와 표면행위를 구분하는 차이는 조직구성원의 진정성에 기인하며(Brotheridge and Lee, 2003), 단순히 규칙화된 표현규칙은 표면행위로 스스로 진정성을 가지고 합의한 표현규칙의 준수노력은 내면행위로 구분되어야 함을 의미한다 하겠다.

다. 내면행위와 표면행위의 역할

일반적으로 감정노동은 심리적, 정서적, 육체적으로 조직구성원들에게 부정적 영향을 미친다(Hochschild, 1983; Adelman, 1989). 조직구성원들이 경험하는 감정노동의 부정적 영향이 직무관련 태도에 직접적으로 영향을 미치며 이는 조직의 성과로 이어진다는 것이다(이대희, 2011). 이후 감정노동전략을 내면행위와 표면행위로 구분하면서 각각의 전략유형이 미치는 영향의 정도는 차별적임이 입증되고 있다.

Brotheridge and Lee(2002)는 그들의 연구에서 조직구성원이 내면행위를 수행하는 경우 고객과 지속적인 관계가 유지되고 긍정적인 피드백을 얻기 위해 노력하기 때문에 궁극적으로 고객과 긍정적 관계가 유지되고 그들이

원하는 바를 사전에 알아챌 수 있는 역량이 생겨 고객지향성이 향상될 수 있음을 입증한 바 있다. 이에 반해, 표면행위는 조직이 요청하는 감정을 표현하기 위해 수동적으로 몸짓과 말투 등의 행동을 변화시키는 것이기 때문에 감정적 부조화를 해소시키는데 많은 심적 에너지를 사용하게 된다. 따라서 고객욕구 충족에 필요한 고객지향적 행동이 일어날 가능성이 줄어들게 된다(김지영, 2014).

Grandery(2003)는 감정노동전략 중 내면행위를 통해 감정을 표현하는 조직구성원은 표면행위를 수행하는 조직구성원 보다 고객 관점에서의 진정성이 더 크다고 주장하였다. 즉 내면행위로 고객을 응대하는 조직구성원은 표면행위를 수행하는 조직구성원 보다 진정성이 높다고 인식된다는 것이다. 이와 유사한 맥락에서 김상희(2009)는 판매원의 내면행위가 표면행위보다 진정성에 대한 고객지각에 더 크게 영향을 미침을 실증하기도 하였다.

3. 시장지향성

가. 시장지향성의 의의

생산자와 소비자라는 마케팅의 기본적 거래 단위들에 대한 모호성이 증대되면서 거래단위들에 대한 단편적 이해의 조합이 아닌 시장 자체의 이해에 마케팅의 초점을 두고자 하는 노력들이 있었다(McNamara, 1972). 1960년대 마케팅 컨셉(marketing concept)에 대한 연구를 시작으로 1980년대 마케팅 지향성(marketing orientation), 그리고 1990년대 시장지향성(market orientation)이라는 철학으로의 변화가 바로 그것이다(김진혁·이희수, 2011).

Kohli and Jaworski(1990)는 마케팅 개념을 실무에 가장 잘 적용할 수 있는 원칙을 제시하기 위해 과거의 문헌을 검토하고 다수의 현장 관리자들을 대상으로 면접조사를 실시하였다. 그들은 이러한 조사를 바탕으로 시장지향성을 마케팅 환경에 부합되도록 고객과 시장에 대한 정보를 창출하고 이를 조직 내부에 확산시켜 조직이 대응할 수 있게 만드는 것이라고 정의하였다.

거의 동일한 시점에 Narver and Slater(1990)는 시장지향성을 장기적 관점에서의 조직문화로 이해하고자 하였다. 이들은 자신들의 연구에서 기업이 지속가능한 경쟁우위를 확보하기 위해 우월한 고객가치를 창출할 행동을 유도할 수 있는 문화를 스스로 보유해야 한다고 주장하면서 이러한 문화가 바로 시장지향성의 개념적 정의에 해당한다고 하였다.

Jaworski and Kohli(1993)는 정의된 시장지향성을 기반으로 하는 실증연구를 실행하면서 구성개념에 대한 정의를 확대하고자 하였는데, 그들은 시장정보의 생성은 조직전체에서 생성된 정보를 전달하는 것을 핵심적인 과정으로 보았으며 따라서 시장지향성의 관리주체는 마케팅 부서 뿐만 아니라 다양한 부서가 포함되어야 한다고 주장하였다.

Slater and Narver(1994)는 다른 관점에서 시장지향성을 정의하였는데, 시장지향성은 고객에게 우월한 가치를 제공하고자 하는 기업의 문화이며 이를 위해서는 최고경영자의 역할이 매우 중요하다는 점을 강조하였다.

Jaworski et al.(2000)은 시장지향성을 마케팅 활동의 대응 기준을 어떤 시점으로 볼 것이냐에 따라 시장대응적(market-driven) 시장지향성과 시장창출적 시장지향성(market-driving)으로 구분하였다. 시장대응적 시장지향성은 현재 시장 구조에서 고객이 요청하는 가치를 학습하고 반응하고자 하는 기업문화를 의미하며, 시장창출적 시장지향성은 미래의 고객이 요청할 가치를 사전에 예측하고 이를 바탕으로 시장 구조에 영향을 미치고자 하는

기업문화를 의미한다고 하였다.

마지막으로 비영리조직의 마케팅활동에 있어서도 시장지향성의 개념을 적용하고 있다. 대표적인 것이 Gonzalez et al.(2002)의 연구인데, 그들은 전통적으로 비영리조직에서는 고객들을 위한 가치창출 과정이 생략되어 왔다는 사실을 지적하면서 비영리조직에서의 시장지향성 구축이야말로 조직의 목표를 달성하는 핵심적인 행동전략이라고 주장하였다. 이 과정에서 시장지향성은 수혜자와 기부자 그리고 외부환경에 대한 가치창출을 위해 갖춰야 할 조직의 장기적 관리 철학과 문화라고 정의하였다.

<표 2> 시장지향성의 다양한 정의

자료원	정의
Kohli and Jaworski(1990)	기업 활동 관련 철학으로 마케팅 개념의 구체적인 실행방법이며, 이를 위해 시장정보를 입수하고 전사적으로 반응하는 것
Narver and Slater(1990)	고객지향성, 경쟁지지향성, 기능간 조정성을 구성요소로 하는 조직문화
Jaworski and Kohli(1993)	변화하는 시장 요구에 지속적이고 일관적으로 반응하는 행동으로 시장정보의 생성, 부서 간에 공유, 신속한 반응으로 규정
Slater and Narver(1994)	구매자에게 최고의 가치를 제공하도록 하는 외부지향적인 기업문화
Jaworski et al. (2000)	시장대응적(market-driven) 시장지향성은 현재 시장에서 고객의 요구에 부합하기 위한 노력과 행동이며, 시장창출적(market-driving) 시장지향성은 미래의 고객요구에 초점을 두고 경쟁적 지위를 강화시키도록 행동하는 것
Gonzalez et al. (2002)	사적이고 비영리조직에서의 관리 철학으로 외부지향, 내적 통합 및 협력, 장기지향성으로 구성됨
Dibrell et al. (2011)	고객들에게 우수한 가치를 효율적으로 제공하기 위한 조직 문화

자료원: 최칠성(2017).

나. 시장지향성의 구성개념

시장지향성을 실현하기 위한 기업의 노력을 보다 정교화하기 위해 Kohli and Jaworski(1990)와 Narver and Slater(1990)는 보다 세분화된 구성개념을 도입하기 시작하였다.

먼저 Kohli and Jaworski(1990)는 시장지향성의 핵심을 시장정보의 파악과 이를 조직전체에 전파시키는 것으로 이해하고 정보의 창출(intelligence generation), 정보의 확산(intelligence dissemination), 대응성(responsiveness)의 세 가지 차원으로 나누어서 구분하였다. 정보의 창출은 시장지향성의 출발점이라 할 수 있는데, 고객가치 창출에 공헌하는 모든 것들에 대한 정보의 수집이라 할 수 있다. 즉 고객의 욕구뿐만 아니라 외부환경 및 내부환경, 경쟁환경, 기술환경 등과 같은 다양한 정보들을 공식적인 시장조사와 고객과의 비공식적 만남, 시장에서의 판매반응 등의 방식으로 전사적 차원에서 생성하는 것이다.

두 번째는 정보의 확산이다. 다양한 원천을 통해 생성된 정보는 조직 전체에 효율적으로 배포되어야 한다. 다른 부서들과 함께 수행되는 전사적 차원의 마케팅 활동에는 필연적으로 생성된 정보를 활용할 수 있어야 하기 때문이다. 따라서 수평적 형태의 의사소통 구조와 시장의 변화에 신속하게 대응하기 위해 필요한 정보공유 시스템을 갖추는 것이 매우 중요하다.

마지막으로는 대응성이다. 조직구성원이 생성한 정보를 조직 전체에 충분히 확산할 수 있는 체계적 시스템과 역량을 갖추고 있다 하더라도 전달된 정보가 전달된 의사결정체계에 반영되지 않는다면 가치 없는 정보의 생성과 유통이 될 것이다. 따라서 대응성은 생성되고 유통된 정보에 해당되는 적절한 행동을 취하는 것이라 할 수 있다. 즉 전사적 차원에서 생성 및 확산된 정보가 조직의 마케팅 전략 수립에 반영되어야 한다는 것이다.

Kohli and Jaworski(1990)의 연구가 조직이 수행하는 행동관점에서 시장지향성을 정의하였다면 Narver and Slater(1990)는 기업문화 측면에서 시장지향성을 정의하면서 높은 시장지향성을 달성하는 세 가지 요인들을 제시하였는데 그것은 고객지향성(customer orientation), 경쟁자지향성(competitor orientation), 그리고 기능간 조정성(inter-functional coordination)이다.

첫 번째로 고객지향성은 고객에게 지속적으로 우월한 가치를 제공하기 위해 그들의 선호 및 요구를 이해하고 실행하는 것을 의미한다. 즉, 고객의 욕구를 파악하고 이에 부합하는 우월한 가치를 지속적으로 발굴함으로써 궁극적으로 고객만족에 공헌한다는 것이다(Levitt, 1980). 또한 고객지향성은 현재의 고객은 아니지만 잠재적으로 우리의 고객이 될 수 있는 가능성 높은 고객의 가치사슬 발굴에도 공헌할 수 있어야 하며(Day and Wensley, 1988), 이로 인해 새로운 고객의 발굴에도 공헌할 수 있게 된다. Armstrong et al.(2018)은 고객지향성의 장기성을 언급하면서 고객에게 만족을 창출하면서도 기업과 고객은 모두 서로에게 이익이 되는 존재이어야 하며 이러한 관계의 형성이 고객과 기업 간의 장기적 이익에도 부합된다고 하였다.

두 번째로 경쟁자지향성은 경쟁자들의 역량과 전략을 정확하게 이해하고 이에 적절하게 반응할 수 있는 기업의 자체적 역량을 의미한다(Im and Workman, 2004; Narver and Slater, 1990). 따라서 경쟁자지향성은 현재 뿐 만 아니라 미래의 잠재적 경쟁자들의 특성을 지속적이고 주기적으로 모니터링 함으로써 그들이 갖는 단기적인 강점과 약점, 그리고 장기적인 능력과 의사결정 역량 등을 이해하는 것이다(Porter, 1985).

경쟁자에 대한 분석은 다른 기업에 비해 자신만이 가지고 있는 특별한 우위점을 확보하고 이를 경쟁우위로 승화시킬 수 있는 노력과 역량을 의미

하는 것으로 이러한 경쟁자 분석에서 유리한 고지를 점한 기업들은 꾸준히 살아남을 수 있는 동인을 얻게 되어 그들 간의 경쟁자 구조를 형성하게 된다(Henderson 1983). 이러한 맥락에서 Armstrong and Collopy(1996)는 경쟁자지향성을 기업이 경쟁자의 변화에 따라 적절한 결정을 내리는 상황적 능력과 문화라고 주장하였고, Day and Montgomery(1999) 또한 경쟁자지향성이 수단과 방법을 가리지 않고 경쟁자들을 제거하는 근시안적인 기업 문화가 아니라 경쟁자의 동향을 모니터링하고 그들의 반응과 이에 대한 정보를 조직 전반에 신속하게 전달하는 것이라고 하였다.

기업이 경쟁자지향성을 갖게 되면 경쟁자의 약점과 강점에 대한 정보를 수집할 수 있기 때문에 새로운 기회를 포착하는데 용이하게 되고 경쟁자들의 전략방향을 예측할 수 있게 되어 경쟁자들의 전략에 신속하게 반응할 수 있게 된다. 따라서 경쟁자지향성은 고객성과와 같은 사업성과 뿐만 아니라 혁신성과에도 긍정적 영향을 미치게 된다(김재원, 2006; Lewrick et al, 2011).

세 번째로 기능간 조정성은 조직 내의 다양한 커뮤니케이션 시스템을 활용하여 정보를 공유하고 고유의 목표를 위해 집중할 수 있는 역량을 의미한다(Narver and Slater, 1990). 조직은 항상 경쟁자와의 치열한 경쟁관계에 놓여있으며 소비자의 욕구를 충족시키기 위한 다양한 정보가 다양한 원천을 통해 수집된다. 이렇게 수집된 정보는 전사적 차원에서 공유되어 최신 시장동향을 파악하는데 사용하게 된다. 따라서 기능간 조정성이 높을수록 보다 많은 혁신의 기회가 생길 뿐만 아니라 새로운 제품과 서비스가 창출될 가능성이 커지게 되고, 이 과정에서 다양한 기능 부서들 간의 비공식적이고 잠재적인 지식의 교류가 가능해서 전사적 측면에서의 경쟁력이 강화된다. 따라서 기능간 조정성은 기업성과의 개선을 위해 고객지향성과 경쟁자지향성 보다 더 가치 있는 기업문화라고 주장되기도 한다.

다. 시장지향성의 실증적 선행연구

시장지향성을 바탕으로 하는 실증적 연구들은 두 가지 분류에서 진행되어왔다. 첫 번째는 ‘시장지향성이 조직의 성과에 공헌할 것인가’ 그리고 ‘시장지향성이 미치게 될 성과는 어떤 분야인가?’이다. Kohli and Jaworski (1993)는 시장지향성이 조직이 목표로 하는 재무적 성과를 달성하게 하는데 공헌할 뿐만 아니라 근로자들의 조직에 대한 몰입감과 협동심 그리고 소속감과 같은 내부 마케팅요소들을 결정하는 중요한 요소로 보았다. 그 과정에서 시장환경과 기술환경이 얼마나 급변하며, 해당 시장이 얼마나 강력한 경쟁강도에 놓여있는가 하는 점이 이들의 성과를 조절한다고 보았다. 시장지향성이 단순히 기업이 목표로 하는 조직성과를 달성하는데 공헌할 뿐만 아니라 내부마케팅 요소들의 개발과 증진을 위한 중요한 선행요인이 된다는 것이다.

두 번째 연구흐름은 ‘시장지향성을 형성시키기 위해서 무엇을 해야 하는가’이다. 이에 대한 답변으로 Kohli and Jaworski(1993)는 세 가지 유형의 선행변수들을 제시하였다. 먼저 최고경영자가 시장지향성을 의사결정의 우선순위로 강조하고 있는가, 그리고 최고경영자의 성향이 위험을 회피하는 성향인지 아니면 위험을 무릎 쓰는 성향인지와 같은 최고경영자 특성이 시장지향성 형성을 유도한다고 하였다. 또한 부서 간의 의사소통을 통해 갈등을 해소하고자 하는 행동이 잘 개발되어 있는지, 그리고 기업 간 서로의 업무에 대해 충분한 의사소통을 하고 있는가 하는 부서 간 관계가 시장지향성을 형성하는 중요한 요인이라고 지적하고 있다. 마지막으로 조직의 내부체계가 어떻게 구성되어 있는지도 시장지향성의 형성에 큰 영향을 미친다고 주장하였다. 대표적인 내부체계로는 공식화 정도, 집권화 정도, 부서의 세분화 정도, 그리고 보상체계를 들고 있다.

<그림 3>은 Kohli and Jaworski(1993)의 견해를 기반으로 시장지향의 선행요인을 정리해 놓은 것이다.

<그림 3> Kohli and Jaworski 가 제시한 시장지향성의 선행요인과 결과요인



자료 원: Kohli and Jaworski(1993).

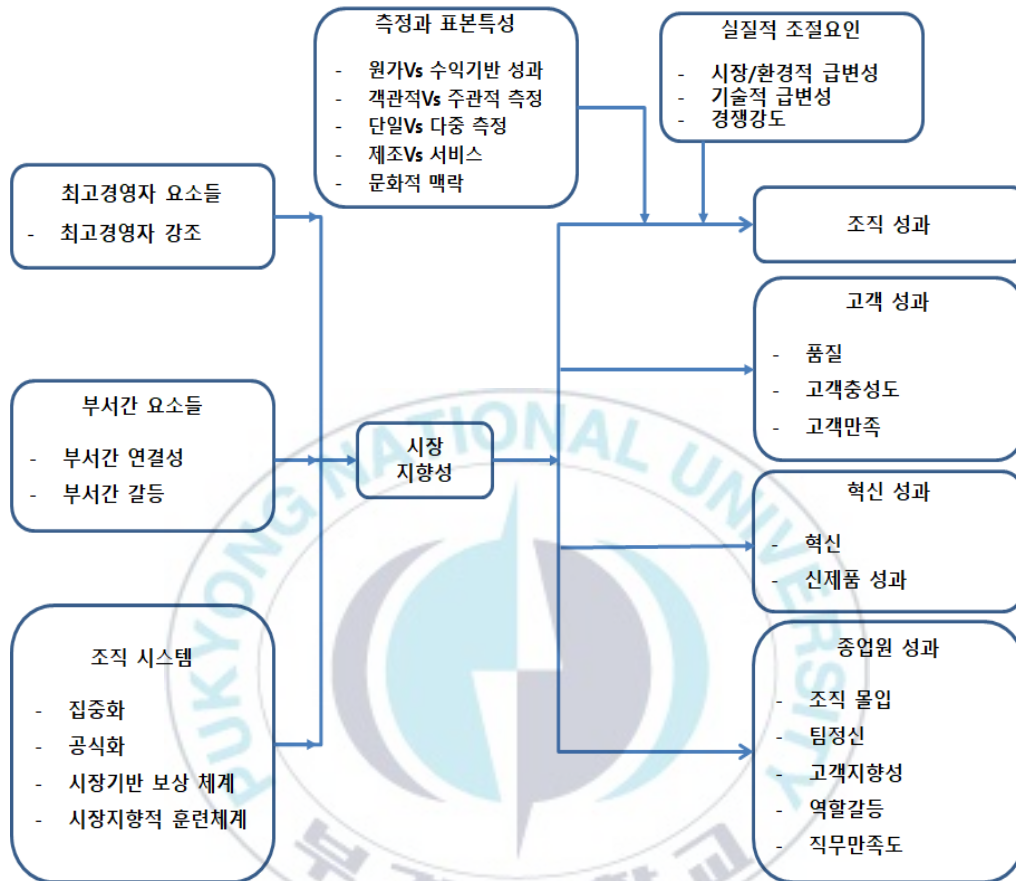
이와 같은 맥락에서 Conduit and Mavondo(2001)는 시장지향성을 향상시키기 위한 내부고객지향성에 대한 연구를 수행하였는데, 이 연구에서 그들은 부서 간의 통합과 시장정보의 확산, 그리고 조직에 대한 몰입 등이 시장지향성을 형성시키는 중요한 요소라고 주장하였다. 국내의 연구에서도 커뮤니케이션이나 권한에 대한 위임, 경영층의 지원과 같은 내부마케팅 요

소들이 시장지향성을 형성하게 하는 중요한 선행요인이 됨을 실증적으로 입증한 바 있다(정경효, 2013).

시장지향성은 서비스 기업이나 중소기업과 같은 다양한 상황 하에서 적용되기도 한다. 서비스 기업들은 일반적으로 고객과의 접점에 위치하는 경우가 빈번하기 때문에 고객관리, 커뮤니케이션 등이 서비스 기업의 시장지향성에 밀접하게 관련되고 이는 결국 재무적/비재무적 성과와 모두 연결되어 있음이 확인된 바 있다(서승원·우종필, 2008). 또한 Lings(2009)는 서비스 기업에 특화된 시장지향성을 제안하면서 시장지향성의 지향방향에 따라 외부시장지향성과 내부시장지향성으로 구분할 필요가 있음을 제안하였다. 외부시장지향성은 대체로 서비스의 품질관리 및 서비스 전달과정에 초점을 맞추며, 내부시장지향성은 내부고객지향성과 근로자 관리에 초점을 맞추어야 한다고 주장하였다. 실증적으로는 서비스 기업의 시장지향성이 시장조사와 커뮤니케이션 활동, 그리고 시장의 움직임에 대한 반응을 촉진시켜 서비스 종업원들의 만족 및 조직몰입과 같은 내부적 성과와 재무적 성과와 혁신과 같은 외부성과에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Lings, 2009; Dibrell and Hansen, 2011).

Kohli and Jaworski(1993)와 Narver and Slater(1990)의 연구 이후 다양한 맥락에서 시장지향성의 실증연구들이 시도되어 왔으나 일관된 연구결과는 도출되지 않는 경우들이 빈번하였다. 이에 시장지향성의 일관된 효과에 대한 합의된 연구의 필요성이 제기되었고 이를 해결하기 위한 다양한 조절변수들을 통한 일반적 규칙을 도출하기 시작하였는데, 그 중 대표적인 연구는 Kirca et al.(2005)의 연구이다. Kirca et al.(2015)은 그들의 연구를 통해 시장지향성의 다양한 선행요인과 결과요인, 그리고 조절요인들을 확인하였는데 <그림 4>는 이러한 결과의 전체적 프레임을 제시하고 있다.

<그림 4> 시장지향성의 다양한 선행요인, 결과요인 및 조절요인



자료 원: Kirca et al.(2005).

Kirca et al.(2005)의 연구결과는 대체로 Kohli and Jaworski(1993)의 연구결과와 일치하지만 결과요인이 보다 구체화 되어있으며 측정방식과 표본특성과 같은 조절변수의 역할이 추가되어 실증되었다. 연구결과는 최고경영자의 우선순위가 높을수록, 부서 간 연결성이 강할수록, 부서 간 갈등이 약할수록 시장지향성은 강화되며, 집중화와 공식화의 수준이 낮을수록, 시장기반의 보상시스템과 시장지향형 훈련체계를 가지고 있을수록 시장지향성이 높아짐을 확인하였다. 시장지향성이 미치는 기업의 성과는 보다 구체

적으로 구분되어 분석되었는데, 전체적인 사업성과, 이익, 매출, 시장점유율 등과 같은 조직성과는 대체로 증가되었으며, 품질, 고객충성도, 고객만족도 등과 같은 고객성과 역시 증가하는 것으로 나타났다. 또한 혁신과 신제품 성과와 같은 혁신성과와 조직몰입, 팀정신, 고객지향성, 직무만족도가 증가하고 역할갈등은 감소하는 것으로 확인되었다.

시장지향성이 조직의 전반적인 성과를 결정짓게 되는 구체적인 메커니즘도 분석되었는데 혁신, 고객충성도, 품질 등이 조직의 전반적 성과를 결정짓게 되는 매개변수로 확인되었다.

이와 더불어 시장지향성과 조직의 전반적인 성과와의 관계를 조절하는 상황적 변수에 대한 분석이 이어졌다. 분석결과 서비스 기업 보다는 제조 기업에서 시장지향성이 성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 서비스 기업이 보다 고객지향적 특성을 요구받기 때문에 고객지향성 확보에 더 큰 투자를 하게 되고, 이는 결국 수익성 악화를 초래하여 제조기업보다 더 낮은 성과를 보인다는 것이다. 이외에도 문화적 특성 역시 고시장지향성과 조직의 전반적 성과를 조절하는 것으로 나타났는데 구체적으로 살펴보면 높은 권력거리의 문화를 갖을수록 시장지향성과 전반적 성과와의 관계는 강화되는 것으로 나타났으며, 위험회피성향이 낮을수록 시장지향성과 전반적 성과와의 관계가 강하는 것으로 나타났다.

마지막으로 시장지향성과 성과와의 관계를 조절하는 실질적 변수로 시장환경의 역동성과 경쟁강도, 그리고 기술적 역동성을 들고 있는데 기존 연구들은 이에 유의한 영향과 유의하지 않은 영향, 그리고 정반대의 영향 등 일관된 결과치들을 제시하지 못하고 있다.

<표 3>은 기존 연구를 바탕으로 결과들을 정리해 놓은 것이다.

<표 3> 시장지향성과 성과간의 관계에서 조절변수의 실증결과

조절변수	유의	반대	비유의
시장환경 역동성	Appiah-Adu(1997) Diamantopoulos & Hart(1993) Harris(2001) Kumar et al.(1998) Pulendran et al.(2000)	Greenly(1995) Slater and Narver(1994)	Becherer & Maurer(1997) Cadogan et al.(2002) Gray et al.(1999) Jaworski and Kohli(1993) Rose and Shoham(2002) Tay and Morgan(2002)
경쟁정도	Bhuiyan(1998) Diamantopoulos & Hart (1993) Grewal & Tansujah(2001) Harris(2001) Kumar et al.(1998)		Appiah-Adu(1997) Appiah-Adu(1998) Cardogan et al.(2003) Gray et al.(1999) Jaworski & Kohli(1993) Kwon & Hu(2000) Slater & Narver(1994) Perry & Shao(2002) Tay & Morgan(2002) Pulendran et al.(2000) Rose and Shoham(2002)
기술적 역동성	Rose and Shoham(2002)	Grewal and Tansujah(2001) Slater and Narver(1994)	Appiah-Adu(1997) Bhuiyan(1998) Cadogan et al.(2003) Harris(2001) Gray et al.(1999) Greenley(1995) Jaworski & Kohli(1993) Pulendran et al.(2000) Rose and Shoham(2002) Tay and Morgan(2002)

자료원: Kirca et al.(2005).

4. 서비스 창의성

가. 창의성의 정의

대부분의 기업에서 지속가능한 조직 내부역량으로서 창의성을 핵심적 가치로 인식하고 있다(Devanna and Tichy, 1990). 창의성은 다양한 관점에서 정의되기 때문에 한 가지 측면의 명제적 정의를 내리기는 어렵다(Mumford and Gustafson, 1988). 창의성이 창의적 인간에게 나타나는 개인적 특성과 인지능력의 특성 인지(Woodman et al, 1993; Ford, 1996; Amabile, 1988; Farr and West, 1990), 창의적 결과물, 즉 아이디어, 반응, 상품 등의 결과물을 의미하는 것인지(Amabile, 1997), 문제나 상황을 해결하는 과정인 창의적 과정을 의미하는 것인지(Woodman and Schoenfeldt, 1990)에 대한 명확한 합의가 부족하기 때문이다(Sternberg, 1999). 따라서 다양한 맥락과 환경에 따라 다양한 정의들이 내려지고 있다.

Guilford(1987)는 개인의 능력 특히 지적인 능력에 초점을 맞추면서 두뇌의 지능, 경험들의 조합, 어떤 자극에 대한 연상 등으로 정의하고 있다. Torrence(1988)는 성격적 특성으로 간주하면서 호기심이 높고 위험에 대해 관대하며 통찰력과 독립심 그리고 자신감이 높은 성향을 창의성을 높이는 성격으로 이해하였다. 손태원(2006)은 창의성을 새롭고 유용한 공동의 재화를 만들어 낼 수 있는 능력이며 고유의 상상력과 연상능력 그리고 노력과 집념을 수반하는 학습활동의 과정이라고 정의하였다. Baldwin(1982)은 창의성을 친숙한 것을 수정하여 기존 사물과의 연관성을 찾아내는 과학적 능력이라고 정의하였으며, Oldham and Cummings(1996)는 창의성을 개인단위에서 창출된 결과물로 간주하면서 창의성에 의해 산출된 유용한 제품이나 아이디어 같은 것으로 정의하기도 하였다. 또한 Perry-Smith(2006)는

업무과정에 한정시켜 창의성을 정의하면서 업무 중에서 발생한 유용하고 참신한 아이디어의 산출과정과 문제의 해결방법을 찾아내는 접근법이라는 과정론적 접근법을 주장하기도 하였다.

또한 창의성을 분석의 단위에 따라 개인단위(수준) 창의성, 집단단위(수준) 창의성, 그리고 조직단위(수준)의 창의성으로 구분하기도 한다(박선우, 2018). 조직단위 창의성은 집단단위 창의성을 전제로 하며, 집단단위 창의성은 개인의 창의성이 보장될 때에 가능하다. 따라서 개인단위의 창의성이 갖춰져 있지 않을 경우 조직단위의 창의성은 완성되지 않으며, 개인단위의 창의성이 전제되지 않을 경우 집단이나 조직단위의 창의성은 완성되지 않는다(권상순, 2000).

Amabile(1983)은 창의성을 “제품의 가치창출 과정에서 형성되는 새롭고 유용한 아이디어들의 생성”으로 정의하였다. 이는 대체로 개인의 창의성에 초점을 맞춘 것으로 개인단위의 창의성이 도출되기 위해서는 보다 다양하게 생각하고, 다양한 시각을 갖고, 기존 대상들 간의 관계를 새롭게 결합해 보는 능력을 의미하는데 이를 위해서는 기존의 것들을 과감하게 바꿀 수 있는 용기와 신념, 그리고 새로운 것을 추구하고자 하는 호기심, 마지막으로 호기심과 신념을 성과로 전환시킬 수 있는 몰입이 요구된다(Torrence, 1965).

또한 창의성이 잘 발현될 수 있기 위해서는 다양한 요인들이 복합적으로 결합되어야 한다고 주장하면서 이러한 요소들로 ‘문제에 대한 지식’, ‘해당 문제를 해결하는 접근방법’, ‘문제를 해결하고자 하는 동기’ 등을 들었다(Amabile, 1996). 먼저 ‘문제에 대한 지식’은 자신의 분야에서 오랜 경험을 바탕으로 쌓은 전문적 기술과 재능을 의미한다. 창의성을 가진 사람들은 대체로 호기심이 강하고 경험에 대해 개방적이기 때문에(Mackinnon, 1962), 자신이 경험한 전문영역에서 이렇게 쌓은 유용한 정보들을 더 잘

결합할 가능성이 크고 새로운 해결책을 위한 변화를 이룰 가능성이 크다. 따라서 폭넓은 지식과 전문성은 창의성을 구성하는데 중요한 역할을 한다. 두 번째로 ‘문제해결의 접근방식’은 창의적인 사고의 기술을 의미하는 것으로 기존 사고의 틀을 벗어나 새로운 시각을 갖는 것으로 포기하지 않고 새로운 문제와 가능성을 찾아가는 과정을 의미한다. 마지막으로 동기는 어떤 과제를 수행하는 이유를 알고 그 과제를 끝내고자 하는 태도를 의미한다. 대표적인 것이 바로 내재적 동기(intrinsic motivation)이다. 내재적 동기는 자신이 왜 그 과제를 수행해야 하는지, 그리고 어떠한 의지로 지속해야 되는지를 결정하는 중요한 주춧돌이 된다. 내재적 동기에 의해 발현된 창의적 사고는 사회적 환경과 가장 많은 상호교류를 가능하게 하고 이는 결국 성과로 연결되게 된다.

창의성을 기업의 맥락에서 이해하고 이를 정의하고자 하는 다양한 시도들이 있어왔다. 기업의 입장에서 창의력은 기업의 경쟁력을 결정짓는 중요한 수단이며 따라서 기업을 맥락으로 하는 창의성의 정의는 대체로 기업의 경쟁력과 관련되어 있다. Feldhausen(1995)는 창의성을 다양한 제품을 생산하기 위해 독창적인 아이디어를 만들어 내는 능력이며, 지금까지 발견할 수 없었던 새로운 것을 만들거나 생각해 내는 능력과 이러한 생각을 시장에 유리하게 정교화하는 능력이라고 제안하였다. 창의성은 새롭고 의미 있는 아이디어를 바탕으로 기업의 서비스, 프로세스, 시스템 등을 새롭게 변경하거나 조직구성원들이 공통으로 인지하는 문제를 해결하는데 공헌하기 때문에 조직을 유연하게 만들어 수익성을 높이는 기업경쟁력을 보유할 수 있다는 것이다(Zhou and George, 2003). 즉 창의성은 제품이나 서비스의 혁신성에 영향을 미쳐 전체적으로 기업의 다양한 의사결정 단계에 긍정적인 영향을 미치며(Couger, 1995), 새로운 가능성을 바탕으로 사람, 환경 그리고 아이디어가 상호작용하여 의미 있는 관계로 완성되는 과정이라고 할

것이다.

창의성은 경영활동에 있어 창조경영이라는 단어로 활용되는데, 경영목표를 달성하기 위해 창의성을 촉진시키는 요소를 강조하고, 그렇지 못한 요소를 억제하는 일련의 관리활동으로 개인, 집단 혹은 조직이 창의적 사고와 태도를 갖게 함으로써 효율적 문제해결이 가능하도록 하는 일련의 경영활동을 의미한다(손태원 외, 2002).

나. 창의성의 선행연구들

기업의 구성원들이 창의적일수록 그 기업의 집단 혹은 조직은 창의적이게 되며 이는 경쟁우위로 연결된다(Shalley, 1995). 따라서 창의성의 형성에 영향을 미치는 요인들에 관한 다양한 실증연구들이 있어왔는데, 대체로 개인의 특성(Wolfradt and Pretz, 2001; Fodor and Carver, 2000)과 직무 자체의 특성(Gilson and Shalley, 2004), 작업환경특성(Shin and Zhou, 2003; Pirola Merlo and Mann, 2004)을 들 수 있다.

Aguilar-Alonso(1996)는 외향적 성격과 같은 개인적 특성이 창의적 행동을 유발한다고 주장하였으며, Amabile(1988, 1997)은 자신의 과업에 대한 선택권이 주어졌을 때 구성원들의 창의성이 높아짐을 밝힌 바 있으며 조직 내부의 지원과 격려 그리고 내재적 동기의 배양이 이러한 효과를 극대화시킨다고 하였다. Amabile and Conti(1999)와 Amabile et al.(1996)은 조직의 다운사이징과 같은 부정적 작업환경은 개인의 창의적 행동에 부정적인 영향을 미친다는 것을 밝힌 바 있으며, Pirola Merlo and Mann(2004)은 창의적 직무환경에 노출된 구성원들은 개인 창의성과 팀 창의성이 모두 증가한다고 주장하였다. 이와 같은 맥락에서 개방적이고 우호적인 업무환경은 조직구성원들의 혁신과 창의성 개발에 영향을 미치며 이는 조직의 성과 및 문화의 개선에도 적극적으로 관여한다고 알려져 있다(Deal and Kennedy,

1982).

Baer et al.(2003)은 복잡한 직무환경과 물질적 보상이 개인의 창의성을 결정짓는 중요한 요인임을 밝혀낸 바 있으며, Egan(2005)은 빅5 성격이 개인의 창의성에 미치는 차별적 관계에 대해 고찰하였다. 이 외에도 개인의 권력 지향적이거나 성취 지향적인 욕구 그리고 작업의 독립성이나 문제해결의 참여정도, 그리고 창의적 조직문화 등이 개인의 창의성을 결정짓는 중요한 요인임이 확인되었다(Forder and Carver, 2000; Fordor and Greenier, 1995; Gilson and Shalley, 2004). 이러한 선행요인들 이외에도 사회적 연결망, 리더십, 익명성, 갈등정도, 창의적 동료의 존재여부, 직무불만족, 직무몰입 등이 창의성을 결정짓는 중요한 변수들이었다(Zhou and George, 2001; Zhou, 2003; Van Dyne et al., 2002; Shin and Zhou, 2003). <표 4>에서는 국외의 창의성 관련 선행요인들과 관련 연구결과들을 제시하고 있다.

국내 연구에서도 이와 유사한 결과들을 보고하고 있다. 김재봉(2003)은 기업의 핵심경쟁력은 창의성에 있음을 확인하였는데, 창의성을 증대시키기 위해서는 상사의 리더십, 팀의 분위기, 보상의 유형, 직무의 특성에 주의를 기울여야 한다고 주장하였다. 호텔 서비스 기업을 대상으로 한 설경진·이관표·최병호(2009)의 연구에서는 조직구성원의 창의적 행동을 존중해 주고, 창의성을 발휘할 기회를 제공해 주면 성과와 더불어 직무에 대한 몰입이 높아진다는 연구결과를 제시하였다. 이상정·이은준(2011)의 연구에서는 자율성과 동기부여, 그리고 리더십으로 구성되는 창의성이 조직몰입과 직무만족을 증가시키고 이직의도를 감소시키는데 공헌한다고 하였다. 또한 나용근·변광인(2016)은 여행사 종사원을 대상으로 하는 연구에서 개인수준의 창의성과 조직몰입이 긍정적 관계가 있음을, 긍정심리자본과 조직몰입과의 관계에서 창의성이 부분매개 역할을 수행함을 실증하였다.

<표 4> 창의성 관련 국외연구 결과

연구자	독립변수	종속변수	조절변수
Aguilar-Alonso (1996)	외향적 성격	창의적 행동	
Amabile(1997)	작업환경, 내재적 동기	개인창의성	
Amabile & Conti(1999)	다운사이징	개인창의성	
Amabile et al.(1996)	작업환경	개인창의성	
Pirola Merlo & Mann(2004)	창의적 분위기	개인·팀창의성	
Baer et al.(2003)	직무복합성, 물질적 보상	개인창의성	인지적인 특성
Egan(2005)	빅5 성격	개인창의성	
Fodor & Carver(2000)	파워/성취지향적 욕구	개인창의성	
Fodor & Greenier(1995)	파워지향적 욕구, 피드백	개인창의성	
Gilson & Shalley(2004)	작업독립성, 목표설정, 참여	개인창의성	
Perry-Smith & Shalley(2003)	사회적 연결망	개인창의성	연결망다양성, 문화규범
Ruscio et al.(1998)	내재적 동기	개인창의성	
Scott and Bruce(1994)	리더십, 팀특성	개인창의성	직무형태
Shalley(1991)	목표설정, 개인특성	개인창의성	
Shin & Zhou(2003)	리더십, 내재적 동기	개인창의성	개인적 가치
Sosik et al.(1999)	리더십, 익명성	개인창의성	
Tierney et al.(1999)	내재적 동기	개인창의성	리더십
Van Dyne et al.(2002)	갈등	개인창의성	상사-부하관계의 질
Wolfradt & Pretz(2001)	성격	개인창의성	
Zhou(2003)	감독스타일, 창의적 동료	개인창의성	창의적 성격
Zhou & George(2001)	직무불만족, 조직몰입	개인창의성	피드백, 동료, 조직지원

자료원: 이덕로·김태열(2008)에서 재인용.

III. 가설의 설정

1. 내면행위와 시장지향성과의 관계

고객을 응대하는 과정에서 서비스 종업원들은 감정노동 전략을 선택한다. 감정노동 전략 중 하나인 내면행위는 기업이 설정한 표현규칙을 준수하는 과정에서 표현규칙이 제시하는 감정을 단순히 표현하려고 하는 것이 아니라 자신의 사고와 감정을 해당 상황에 투영시켜 자신의 사고 및 감정 체계, 그리고 신체적인 변화를 추구하는 것이라 할 수 있다(Grandey, 2003; 강성호 외, 2016). 따라서 자신의 감정에 보다 적극적으로 대응하는 감정노동 전략이라 할 수 있다.

내면행위를 감정노동 전략으로 채택한 서비스 종업원들은 스스로 높은 수준의 내재적 동기를 갖는다(강성호 외, 2016). 이것은 내재적 동기를 갖는 자신의 행동을 유발하게 하는 원인을 내부에서 찾는 경우를 의미하는데(Deci and Ryan, 2000), 내재적 동기를 보유할수록 서비스 종업원들은 서비스 기업이 제시하는 표현규칙을 해야 할 일로 인식하는 것이 아니라 내 자신의 일부로 인식한다. 그리고 내재적 동기를 보유하고 있는 서비스 종업원들은 감정고갈(emotional exhaustion)이나 감정적 부조화(emotional dissonance)에 빠질 가능성이 줄어들게 된다(Karatepe and Aleshinloye, 2009).

내재적 동기와 감정고갈의 관계는 자원보존이론(Conservation of Resources: COR)을 통해 설명이 가능한데, 개인은 모두 자신에게 가치가 있다고 인식하는 자원을 확보하기 위해 노력하게 되며, 이 경우 감정적 자

원도 중요한 개인적 자원이라는 것이다(Hobfoll, 2011). 따라서 감정적 자원이 부족할 경우 감정고갈이나 부조화와 같은 심리적 이상 현상이 나타나게 된다.

내재적 동기는 도전정신이나 성취감을 제공하는 감정적 자산이므로 서비스 종업원들은 감정고갈을 감소시키는 역할도 한다(Karatepe and Uludag, 2007). 즉 서비스 접점에서 내면행위를 감정노동 전략으로 사용하는 서비스 종업원들은 자신의 감정과 표현된 감정 간의 차이가 최소화되어 있어 감정적 부조화의 가능성이 줄어들게 되고 이는 고객들에게 보다 적극적인 정보전달을 가능하게 한다. 또한 고객들에게 적시에 보다 정확한 정보를 제공하기 위해 다양한 원천으로부터 고객정보를 수집하고자 하는 욕구가 늘어나게 된다. 이것은 내재적 동기에 의해 발현된 서비스 종업원들의 행동은 공감과 배려가 포함되어 있어 고객들에게 보다 많은 가치를 제공하고 자 하는 태도가 형성되기 때문이다.

또한, 서비스 종업원의 내면행위는 직무만족도를 상승시키기도 한다(Grandey, 2003). 내면행위를 통해 상승된 직무만족도를 통해 서비스 종업원들은 더 긍정적인 감정을 재생산하게 되고(Yang and Chang, 2008), 이는 결국 더 적극적인 고객 정보를 수집하는데 유인하는 동인이 될 것이다.

내면행위를 수행하는 서비스 종업원은 고객과 관련된 정보를 보다 적극적으로 수집하는 것 이외에 관련 산업의 경쟁자들에 대해서도 보다 적극적으로 대처할 가능성이 크다. 내면행위를 수행하는 서비스 종업원일수록 스스로의 업무능력에 대해 자부심을 느낀다(Pugh et al., 2011). 자신의 업무에 대해 인지된 자신감은 자신의 성과에 대한 강한 확신에서 유발된다. 그리고 이는 경쟁자가 생산해 내는 다양한 형태의 제품과 서비스 관련 정보들에 대한 이해능력과 이를 직접 대면할 사회적 용기를 배가시키기도 한다(Kim, 2008).

이와 더불어 내면행위를 감정노동의 전략으로 선택한 서비스 종업원들은 자기효능감이 강하다(Dahling and Johnson, 2013; Pugh et al., 2011). 자기효능감은 자신이 과업을 성공적으로 수행할 능력을 보유하고 있다는 신념(Bandura, 1986)을 의미하는데, 자기효능감이 높을수록 과업에 보다 적극적인 태도를 가지며, 역량 개발을 위한 다양한 기회를 포착하기 위해 노력하게 된다(Dahling and Johnson, 2013). 따라서 경쟁자와의 관계에서 자신이 더 뛰어난 성과를 얻을 것이라는 강한 자신감을 표현하게 되고 경쟁자에 대한 무시를 의미하지는 않는다. 그리고 보다 열린 태도로 경쟁자와 관련된 정보를 수집하고 이를 이해하고자 하는 노력을 거침없이 수행할 가능성이 커지게 된다.

내면행위를 수행하는 서비스 종업원의 경우 고객과 경쟁자와 관련된 정보를 보다 적극적으로 수집하는 것 이외에 다양한 부서의 내부 구성원들과 원활한 의사소통으로 각자의 이해관계를 잘 조정할 가능성이 크다. 내면행위를 수행하는 서비스 종업원들은 감정 지능(emotional intelligence)이 뛰어난 것으로 보고되기도 하였다(Opengart, 2005; Liu et al., 2008). 정서적 지능은 심리학, 교육학 등에서 주목받기 시작한 개념으로 현재 내면의 마음을 잘 이해할 수 있는 개인 내 능력(intrapersonal intelligence)과 남을 이끌어가는 리더십과 우정을 나누는 대인관계, 갈등이나 분쟁을 해결할 수 있는 상황이해능력인 개인 간 능력(interpersonal intelligence)으로 구성된다(Goleman, 1995). 이는 내면행위를 수행할수록 자신의 감정을 잘 이해하고 타인을 위한 배려와 존중의 역량이 강해진다는 것을 의미한다. 따라서 내면행위를 수행하는 서비스 종업원들은 조직 내에서 타 기능부서들과의 원활한 의사소통이나 서로를 배려하는 정보교환에 능숙할 가능성이 크다 하겠다.

이와 같은 논의를 바탕으로 내면행위와 시장지향성 간에 다음과 같은 관

계를 가정하였다.

H1. 호텔 서비스 종업원의 내면행위는 시장지향성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 호텔 서비스 종업원의 내면행위는 고객지향성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 호텔 서비스 종업원의 내면행위는 경쟁자지향성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 호텔 서비스 종업원의 내면행위는 기능간 조정성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2. 시장지향성과 서비스 종업원 창의성과의 관계

시장지향성과 관련된 기존의 연구들과 일관되게 본 연구에서는 고객지향성, 경쟁자지향성, 그리고 기능간 조정성이 창의적 아이디어와 학습의 필요성을 야기시키는 동력이 되기 때문에 이 세 가지 차원 모두 서비스 종업원의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이라 기대한다.

고객지향성은 표적 고객에게 우월한 가치를 연속적으로 제공하기 위하여 고객정보를 수집하고 분석하는 것과 관련되어 있다(Narver and Slater, 1990). 과거에는 서비스 종업원이 고객의 가치사슬 전반을 이해하고자 하는 시도로 이해되었으나 최근에는 시장환경의 역동성을 기반으로 하는 변화의 확인으로 그 영역이 확대되고 있다.

우월한 고객가치 창출을 목표로 기업을 운영해온 서비스 기업들은 단순히 제품이나 서비스의 개선을 통해 이러한 목표를 달성하기 보다는 그들이

운영하는 기업체계의 본질을 혁신하고자 한다. 이러한 맥락에서 서비스 종업원들 역시 현재의 고객 문제를 해결하는데 관심을 기울이는 것을 넘어서 미래의 고객에게 발생할 수 있는 문제들을 사전에 발견하고 이를 해결하고자 하는 노력이 필요한데, 이러한 노력은 결국 서비스 종업원들을 보다 창의적인 사고과정과 성과를 요구하게 만든다.

경쟁자지향성은 현재 및 잠재적 경쟁자들의 장단점과 기회 요소들, 핵심 역량과 전략 등에 대한 이해와 모니터링과 관련되어 있다(Day and Wensley, 1988; Narver and Slater, 1990). 경쟁자를 대상으로 하는 다양한 정보들은 그들이 현재와 미래의 고객들을 만족시키기 위해 관심을 갖는 시장전략이나 기술이 무엇인지를 파악할 수 있도록 한다(Narver and Slater, 1990). 경쟁자들의 전략은 더 효과적인 고객가치 창출을 위해 좋은 벤치마킹(benchmarking) 대상이 된다. 경쟁자에 대한 충분한 정보가 존재하지 않는다면, 서비스 종업원들은 지속적인 시장 개척이 어려워지고 경쟁자들에게 우리의 핵심고객을 빼앗기게 된다. 따라서 경쟁자와 관련된 정보를 수집하는데 많은 관심을 갖게 되며 그들의 전략에 대해 철저한 준비를 한 서비스 종업원들은 창의적인 아이디어를 생산할 가능성이 커진다(Han et al., 1998; Im and Workman, 2004). 그러한 까닭에 경쟁자 지향은 서비스 종업원의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이라 가정할 수 있다.

마지막으로 기능간 조정성은 표적 고객에게 우월한 가치를 창출하기 위해 기업이 보유한 자원과 정보들을 조화롭게 활용할 수 있는 정도를 의미한다(Narver and Slater, 1990). 기능간 조정성이 클수록 창의성을 배양시킬 시장정보를 창출하고 수집하고 확산시킬 능력을 갖게 되며 이는 궁극적으로 고객들의 문제를 해결하는 창의적 성과로 연결될 가능성이 크다(Im and Workman, 2004). 신제품 개발과 관련된 실증적 연구들의 결과를 보면 정보와 아이디어를 공유하는 개방적 사고는 창의적 문제해결을 가능하게

하고(Andrews and Smith, 1996; Gatignon and Xuereb, 1997; Han et al., 1998; Im and Workman, 2004; Van de Ven, 1986), 따라서 정보를 공유하고 상호작용하며 다른 기능 부서들과 조화로운 관계를 형성하는 서비스 종업원일수록 창의적 아이디어를 창출할 가능성이 크다.

이와 같은 논의를 바탕으로 시장지향성과 서비스 종업원의 창의성 간에 다음과 같은 관계를 가정하였다.

H2. 호텔 서비스 종업원의 시장지향성은 서비스 종업원의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 호텔 서비스 종업원의 고객지향성은 서비스 종업원의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 호텔 서비스 종업원의 경쟁자지향성은 서비스 종업원의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 호텔 서비스 종업원의 기능간 조정성은 서비스 종업원의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3. 서비스 종업원 창의성과 서비스 성과의 관계

서비스 종업원들은 서비스 접점의 다양한 상황에서 창의성이 요구되는 문제에 접하게 된다. 이는 창의성이 서비스 접점에서 고객들의 현재와 잠재적인 문제를 해결하고 이들의 태도를 긍정적으로 변화시킬 수 있는 가장 중요한 원천이기 때문이다(Bitner et al., 1990).

창의적인 생각을 지닌 서비스 종업원들은 새로운 서비스와 마케팅 프로그램을 통해서 소비자들의 변화하는 욕구를 포착할 수 있으며, 이는 서비스 기업의 성과를 향상시키는 중요한 원천이 된다(강성호 외, 2018). 또한

참신하고 유용한 아이디어를 기업의 의사결정 기준에 통합시킴으로써 고객 만족의 수준을 상승시킬 수도 있게 된다(Wang and Netemeyer, 2004). 새로운 시각과 혁신적인 방법을 통해 문제해결을 위한 새로운 수단을 찾는 데 익숙한 서비스 종업원들은 궁극적으로 기업의 서비스 성과를 상승시킬 것이다. 기존의 연구들은 신제품 개발 관점에서 기업이나 조직구성원들의 창의성이 신제품 성과를 향상시키는데 공헌하고 있음을 실증적으로 증명해 바 있다.

이와 같은 논의를 바탕으로 호텔 서비스 종업원의 창의성과 서비스 성과 간에 다음과 같은 관계를 가정하였다.

H3. 호텔 서비스 종업원의 창의성은 서비스 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

4. 시장지향성과 서비스 종업원의 창의성 관계에 있어 국가문화의 조절적 역할

기존 연구들은 시장지향성과 기업성과 간의 관계가 국가 문화적 요인에 따라 달라질 수 있음을 보여준다(Kirca et al., 2005). 기존의 실증연구들에 의하면 시장지향성은 기업 구성원들의 신념에 기반한 행동성향과 문화이기 때문에(Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990), 기업 구성원들이 관계대상들을 어떻게 인식하느냐에 따라 미치는 영향의 정도가 달라질 수 있다는 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 시장지향성의 세 가지 차원들과 서비스 종업원의 창의성 간의 관계가 한국과 일본 시장에서 어떠한 차이를 보이는지를 살펴보고자 한다.

먼저 본 연구에서는 서비스 종업원 창의성과 고객지향성 간의 관계는 한국보다 일본이 더 약할 것이라 가정하였다. 이는 고객지향성이 높을수록 일반적으로 고객과 장기적 관계를 형성하고자 하며 고객의 잠재적 욕구를 충족시키기 위한 동기가 높기 때문에 보다 더 창의적인 방법으로 서비스 제공행위를 할 것이라는 기대에서 출발한다(Im and Workman, 2004). 한국 호텔 서비스 종업원들과 일본 호텔 서비스 종업원들 간의 차이는 장기지향성의 차이로 설명할 수 있을 것이다. 장기지향성이 높을수록 당사자들은 신뢰와 몰입을 기반으로 장기적 유대관계를 유지하고자 한다. Hofstede(2001)의 연구에서는 대체로 한국이 일본보다 높은 장기지향성을 갖는 것으로 나타났다(한국: 100, 일본: 88). 따라서 서비스 종업원의 고객지향성과 서비스 종업원 창의성 간의 관계는 일본보다 한국이 더 강하다고 가정할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 서비스 종업원의 경쟁자지향성과 창의성 간의 관계는 일본보다 한국이 더 강할 것이라고 가정하였다. 본 연구에서는 서비스 종업원의 경쟁자지향성이 서비스 창의성에 미치는 영향의 정도는 한국보다 일본이 더 약할 것이라고 기대하였다. 그것은 높은 경쟁자지향성은 경쟁자의 정보와 전략에 대한 충분한 이해와 분석이 가능하기 때문에 고객에게 제공될 서비스 가치를 창의적으로 향상시킬 가능성이 크다고 보았기 때문이다(Narver and Slater, 1990). 이러한 관점에서 한국과 일본의 집단주의 차이는 이들 관계의 차이를 유발시키는 원인이 될 것이다.

집단주의는 자신이 속해있는 집단과 그렇지 않은 집단 간의 차이를 명확하게 인식함으로써 자신이 속한 집단의 가치를 보다 더 강력하게 주장하는 정도를 의미한다(Hofstede, 2001; Kang et al., 2018). 따라서 자신의 이익을 추구하기 보다는 자신이 속한 집단의 가치를 더 중요하게 생각하게 된다. 이와 더불어 집단주의적 성향이 강할수록 현재의 이익보다는 더 혁신

적이고 공격적인 방식으로 업무를 완성하고자 하는 경향이 강하게 된다 (Jones and Teegen, 2001). 따라서 위험에 더 관대하며 혁신적인 활동을 선호하게 되는데, Hofstede(2001)의 연구에 의하면 한국이 일본에 비해 더 집단주의적인 성향이 강하기 때문에(한국: 18, 일본:46) 서비스 종업원의 경쟁지향성과 서비스 종업원 창의성 간의 관계는 일본보다 한국이 더 강하다고 가정할 수 있다.

마지막으로 서비스 종업원의 기능간 조정성과 서비스 종업원 창의성 간의 관계는 한국보다 일본이 더 강할 것이라 기대한다. 앞서 살펴보았듯이 기능간 조정성은 고객에게 발생할 수 있는 다양한 문제의 원천을 사전에 파악하고 이를 전사적 차원에서 공유하기 때문에 서비스 종업원의 창의성 수준을 상승시키는 역할을 한다(Narver and Slater, 1990). 이러한 관계는 한국과 일본의 집단주의적 성향의 차이에 의해 그 영향의 정도가 달라질 것이다. 앞서 논의했듯이 집단주의적 성향은 자신이 속한 집단의 이익을 가장 우선적인 가치로 생각하기 때문에 자신이 속한 부서의 정보를 다른 부서와 자연스럽게 공유하는 것에 부정적이다. 따라서 창의성의 전제조건이라 할 수 있는 정보의 생성과 활용, 그리고 배포에 있어서 효율성이 떨어질 것으로 예측된다. 한국의 집단주의적 성향이 일본의 그것보다 높은 성향이 있기 때문에(Hofstede, 2001), 이는 자연적으로 집단주의적 성향이 강한 한국이 일본보다 기능간 조정성과 서비스 종업원 창의성 간의 관계가 약할 것이라 예측할 수 있다.

이와 같은 논의를 바탕으로 호텔 서비스 종업원의 시장지향성과 서비스 종업원의 창의성 간의 관계에 있어서 국가문화적 차이는 다음과 같은 관계의 차이를 유발할 것이다.

H4. 국가문화적 요소는 호텔 서비스 종업원의 시장지향성과 서비스 종업원

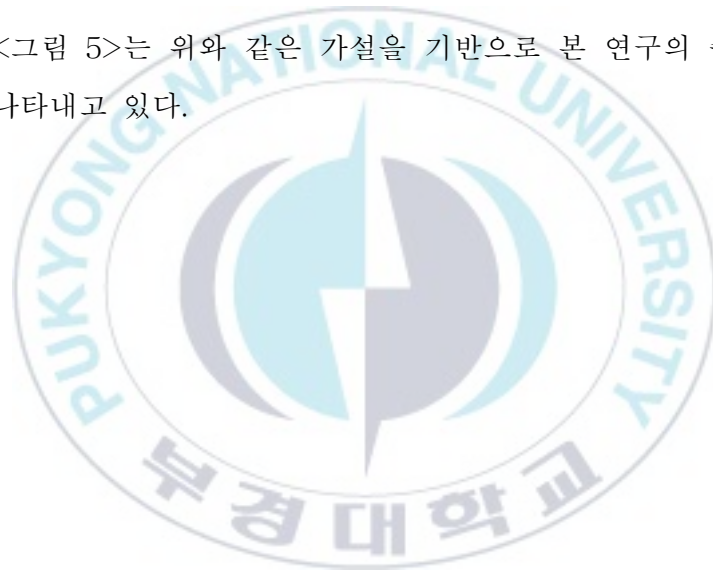
창의성 간의 관계를 조절할 것이다.

H4-1. 호텔 서비스 종업원의 고객지향성과 서비스 종업원 창의성 간의 관계는 한국보다 일본이 더 약할 것이다.

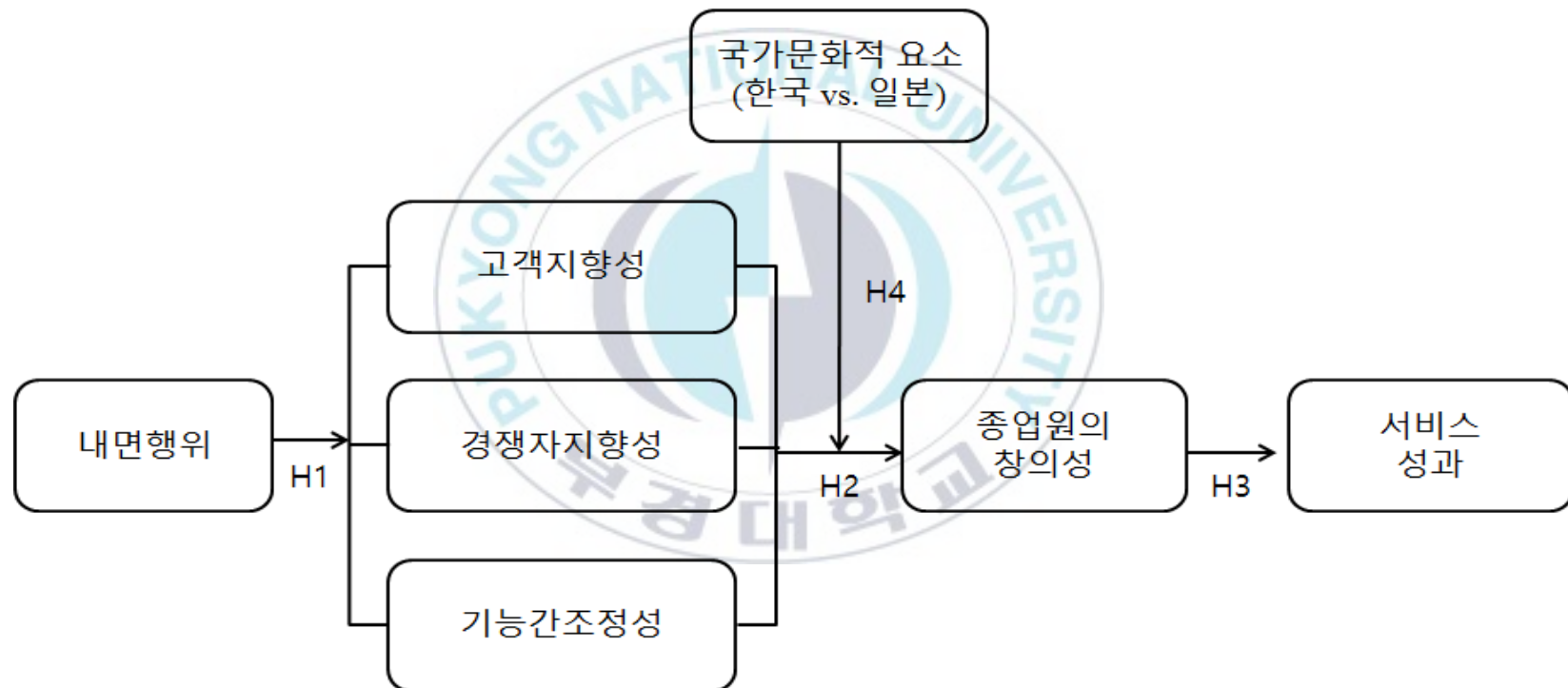
H4-2. 호텔 서비스 종업원의 경쟁자지향성과 서비스 종업원 창의성 간의 관계는 한국보다 일본이 더 약할 것이다.

H4-3. 호텔 서비스 종업원의 기능간 조정성과 서비스 종업원 창의성 간의 관계는 한국보다 일본이 더 강할 것이다.

다음의 <그림 5>는 위와 같은 가설을 기반으로 본 연구의 종합적인 연구모형을 나타내고 있다.



<그림 5> 연구모형



IV. 연구의 설계

1. 자료수집 및 분석방법

가. 자료수집

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위하여 서울, 부산, 그리고 도쿄에 위치한 특급호텔 서비스 종업원들을 대상으로 구조화된 설문지를 통해 설문조사를 실시하였다. 표본추출방법은 편의표본추출방법을 이용하였으며 2018년 12월에서 2019년 2월에 걸쳐 자기기입식 설문조사방식으로 조사하였다. 총 400부의 설문지를 수거하였는데 그 중 불성실하게 기재한 9개의 설문지를 제외하고 391명(한국: 196명, 일본: 195명)을 수거하여 분석대상으로 활용하였다.

<표 5> 자료수집

모집단	호텔의 서비스 종업원
표본집단	서울, 부산, 동경에 위치한 특급호텔 서비스 종업원
설문시기	2018년 12월 - 2019년 2월
회수 설문지	400부
유효 표본	391부(한국: 196부, 일본: 195부)

먼저 과거의 연구를 기반으로 한국어 설문지를 작성하였으며, 작성된 한국어 설문지를 한국어와 일본어를 모두 사용하는 이중언어 사용자에게 일본어로 번역해 달라고 요청하였다. 이중언어 사용자에 의해 일본어로 번역

된 일본어 설문지를 다시 또 다른 이중언어 사용자에게 요청하여 다시 한국어로 번역하게 하였고 이렇게 번역된 설문지들이 서로 오류가 없는지 확인하였다.

나. 분석방법

본 연구에서는 설정된 연구목적과 가설들을 검증하기 위하여 사회과학에서 많이 사용하는 통계프로그램인 SPSS 25.0과 AMOS 20.0을 사용하였다. 먼저 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석과 기술분석을 실시하였다. 또한 변수들의 신뢰성을 살펴보기 위해 Cronbach alpha 계수를 활용한 신뢰성 분석을 실시하였으며, 타당성 분석을 위해서 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 수행하였다. 마지막으로 가설 검증은 AMOS20.0을 활용한 구조방정식모형을 통해 실시되었다.

2. 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

본 연구에서 사용한 내면행위, 고객지향성, 경쟁자지향성, 기능간 조정성, 서비스 종업원 창의성과 서비스 성과는 모두 기존 연구를 바탕으로 현재의 연구목적에 부합되도록 수정되었다. 측정된 모든 변수들은 5점 리커트 척도로 측정되었다. 먼저 내면행위는 Brotherigde and Lee(2003)의 연구에서 사용된 ‘나는 고객에게 나타내야 하는 감정을 실제로 느끼려고 노력한다’, ‘나는 고객에게 나타내야 하는 긍정적 감정을 실제로 느끼려고 노력한다’, ‘고객에게 드러내야 하는 감정을 느끼기 위해서 열심히 일한다’, ‘고객에게 보여야 하는 긍정적 감정을 내 안에서 실제로 만들어 내려고 한다’의 네 가지 항목으로 측정되었다.

고객지향성은 Narver and Slater(1990)에 의해 활용된 ‘나는 고객에게 친근하게 대하고 고객들을 잘 돕는다’, ‘나는 고객이 원하는 것들을 빨리 이해하고 대응한다’, ‘고객이 원하는 것을 파악하기 위해 고객의 이야기를 잘 듣는다’, ‘나는 고객이 원하는 것이 무엇인지를 잘 찾아내는 편이다’, ‘나는 우수한 서비스를 제공함으로써 고객의 기대를 잘 충족시켜주고 있다’, ‘나는 고객이 도움을 요청할 때, 즉시 도움 준비가 되어 있다’의 6가지 항목으로 측정되었다.

경쟁자지향성 역시 Narver and Slater(1990)에서 사용된 ‘나는 동료들과 경쟁 호텔들의 정보들을 잘 공유한다’, ‘나는 경쟁 호텔들의 서비스들에 민감하게 대응하는 편이다’, ‘나는 경쟁 호텔들의 서비스 전략들에 대해 동료들과 논의한다’, ‘나는 서비스 경쟁력에서 우위를 점하기 위한 기회를 찾고자 노력한다’의 네 가지 항목으로 측정하였다.

기능간 조정성은 Narver and Slater(1990)가 활용한 세 가지 항목 ‘나는 다른 부서의 동료들과 서비스 관련 정보를 공유한다’, ‘내가 제공하는 서비스는 여러 부서들의 의견이 잘 반영되어진 것이다’, ‘내가 제공하는 서비스는 여러 부서들 간의 필요한 자원을 잘 공유하여 만들어진 결과물이다’로 측정하였다.

서비스 종업원 창의성은 Wang and Netemeyer(2004)의 연구에서 측정된 ‘나는 고객에게 새로운 방법으로 서비스를 제공하려는 시도를 하고는 한다’, ‘새로운 서비스 방법이 등장하면 나는 남들보다 이를 먼저 시도해 보고는 한다’, ‘동료들은 내가 서비스 업무를 창의적으로 수행한다고 생각한다’. ‘나는 현재 서비스 활동의 문제점을 해결하기 위해 적극적으로 노력하는 편이다’, ‘나는 내가 직면한 문제를 해결하기 위해 새로운 서비스 방법을 사용하고는 한다’의 5가지 항목을 사용하였다.

마지막으로 서비스 성과는 Wang and Miao(2015)에 의해서 측정된 ‘나

는 서비스 업무와 관련된 의무들을 잘 수행하고 있다’, ‘나는 내가 담당하고 있는 서비스 업무에서 규정하고 있는 구체적인 역할과 책임들을 이행하고 있다’, ‘나는 서비스 업무에서 요구하는 과업을 수행하고 있다’, ‘나는 서비스 업무에 필요한 공식적인 요구사항들을 만족시키고 있다’, ‘나는 호텔에서 나에게 기대하고 있는 업무를 잘 수행하고 있다’의 5가지 항목을 사용하였다.

위와 같은 측정항목으로 구성된 설문지의 구성은 다음과 같다.

<표 6> 설문지의 구성

구성개념	문항수	연구자
내면행위	4	Brotherigde and Lee(2003)
고객지향성	6	Narver and Slater(1990)
경쟁자지향성	4	Narver and Slater(1990)
기능간 조정성	3	Narver and Slater(1990)
서비스 종업원 창의성	5	Wang and Netemeyer(2004)
서비스 성과	5	Wang and Miao(2015)

V. 실증분석

1. 표본의 특성

본격적인 가설검증에 앞서 본 연구에서 활용된 표본의 구체적 특성은 다음 <표 7>과 같다.

조사대상의 성별을 살펴보면 남성이 159명으로 40.7%, 여성이 232명으로 59.3%로 나타났으며, 학력은 대학재학 및 졸업이 277명(70.8%), 전문대 재학/졸업이 71명(18.2%), 대학원 재학/졸업이 27명(6.9), 고졸 이하가 16명(4.1%)으로 나타났다. 부서별 현황을 살펴보면, 객실팀이 102명(26.1%)으로 가장 많았고 그 뒤로 식음조리팀 94명(24.0%), 프론트 57명(14.6%), 예약실 25명(6.4%), 고객서비스팀 21명(5.4%), 하우스키핑 20명(5.1%), 마케팅 16명(4.1%), 관리직 13명(3.3%), 수영장 13명(3.3%), 컨시어지 4명(1.0%), 기타 15명(2.8%) 순으로 나타났다.

응답자의 직위는 사원이 264명(67.5%)이었으며, 대리 31명(7.9%), 과장 25명(6.4%), 주임 21명(5.4%), 지배인 18명(4.6%), 계장 9명(2.3%), 부장 7명(1.8), 기타 16명(4.1%)으로 나타났다. 조사대상자의 평균연령은 31.4세였으며, 평균 근무기간은 5.88년, 현재 호텔 근무기간은 4.00년인 것으로 나타났다.

<표 7> 표본의 특성

구분		빈도	%
성별	남	159	40.7
	여	232	59.3
학력	고졸 이하	16	4.1
	전문대학 졸업	71	18.2
	대학재학 및 졸업	277	70.8
	대학원 졸	27	6.9
부서	예약실	25	6.4
	프론트	57	14.6
	객실팀	102	26.1
	도어	1	0.3
	식음조리팀	94	24.0
	기획팀	3	0.8
	관리직	13	3.3
	마케팅	16	4.1
	GRO	2	0.5
	연회장	3	0.8
	하우스키핑	20	5.1
	고객서비스팀	21	5.4
	레저팀	15	3.8
	PTIC	2	0.5
	수영장	13	3.3
	컨시어지	4	1.0
직위	실습생	1	0.3
	사원	264	67.5
	주임	21	5.4
	계장	9	2.3
	대리	31	7.9

	과장	25	6.4
	부장	7	1.8
	캡틴	5	1.3
	소장	1	0.3
	지배인	18	4.6
	팀장	6	1.5
	차장	3	0.8
조사 국가	한국	196	50.1
	일본	195	49.9
평균 근무기간		5.88년	
응답자 평균연령		31.4세	
현재 호텔 근무기간		4.00년	
총합		391	100.0

2. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에 사용된 구성개념들의 신뢰성 정도를 측정하기 위하여 Cronbach alpha 값을 확인하였다. <표 8>에서 확인할 수 있듯이 모든 구성개념들의 Cronbach alpha 값이 모두 .70 이상인 것으로 나타나 모든 개념들의 내적 일관성을 확인할 수 있었다(Nunnally, 1978).

<표 8> 구성개념들의 신뢰성 평가

구성개념	문항수	Cronbach's Alpha
내면행위	4	.88
고객지향성	6	.87
경쟁자지향성	4	.89

기능간 조정성	3	.82
서비스 종업원 창의성	5	.89
서비스 성과	5	.93

두 번째로 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 통해 제시된 연구모형의 적합도를 평가하였다. 구조방정식을 이용하여 χ^2 검증을 할 경우, χ^2 검증은 표본의 크기에 매우 민감하여 모형과 자료의 불일치를 과도하게 추정하는 특징이 있으므로 본 연구에서는 표본크기에 의한 영향을 최소화하기 위한 대안으로 적합도 평가지수의 기준이 확립된 CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), RMSEA(Root-Mean Square Error of Approximation)를 통해 모형적합도를 평가하였다. 평가결과, 모형의 적합도 지수는 전반적으로 만족할만한 수준을 보였으며($\chi^2=961.71$, $p<.05$, CFI=.91, TLI=.90, IFI=.92, RMSEA=.07) 세부변수들의 요인적재치(factor loading)도 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

<표 9> 확인적 요인분석의 결과

구성개념	약호	요인적재치	표준화된 요인적재치*	t 값
내면행위	q1_1	1.00	.81	-
	q1_2	.92	.80	17.71
	q1_3	1.01	.88	19.89
	q1_4	.88	.74	16.03
고객 지향성	q2_1	1.00	.75	-
	q2_2	.94	.71	14.04
	q2_3	.91	.70	13.75
	q2_4	1.08	.76	15.12

	q2_5	.99	.70	13.77
	q2_6	1.03	.67	13.19
경쟁자 지향성	q2_7	1.00	.75	-
	q2_8	1.07	.85	17.06
	q2_9	1.15	.85	17.19
	q2_10	.95	.79	15.95
기능간 조정성	q2_11	1.00	.71	-
	q2_12	.90	.75	13.88
	q2_13	1.16	.85	15.26
서비스 종업원 창의성	q3_1	1.00	.79	-
	q3_2	.96	.77	16.40
	q3_3	1.09	.80	17.40
	q3_4	.98	.79	17.05
	q3_5	1.00	.76	16.24
서비스 성과	q4_1	1.00	.85	-
	q4_2	1.08	.88	22.89
	q4_3	1.06	.84	21.34
	q4_4	1.08	.85	21.83
	q4_5	1.06	.80	19.54
$\chi^2=961.71$, $p<.05$, CFI=.91, TLI=.90, IFI=.92, RMSEA=.07				

* $p<.01$

세 번째로 구성개념의 타당성을 측정하기 위해 합성신뢰도(Composite Reliability: CR)와 평균분산추출값(Averaged Variance Extracted: AVE)을 계산하였다. 계산결과는 <표 10>에서 확인할 수 있듯이 각각의 값이 모두 .70과 .50을 넘는 것으로 확인되어 모든 측정항목들이 기준을 넘는 것을 확인할 수 있었다.

<표 10> 구성개념들의 CR 값과 평균분산추출값

구성개념	Composite Reliability (CR)	평균분산추출값 (AVE)
내면행위	.87	.69
고객지향성	.86	.62
경쟁자지향성	.82	.66
기능간 조정성	.85	.61
서비스 종업원 창의성	.84	.62
서비스 성과	.90	.70

마지막으로 구성개념들 간의 판별타당성이 확보되었는가를 확인하였다. Fornell and Larcker(1981)가 제시한 기준에 따라 각 구성개념들의 평균분산추출값의 제곱근값과 나머지 구성개념들의 상관계수값을 비교하였다. 비교결과 <표 11>에서 볼 수 있듯이 모든 구성개념들의 평균분산추출값의 제곱근 값이 나머지 구성개념들의 상관계수 값을 초과하는 것으로 나타나 판별타당성이 존재함을 확인할 수 있었다.

<표 11> 구성개념 간 상관관계분석 결과

구성개념	1	2	3	4	5	6
내면행위(1)	.69**					
고객지향성(2)	.62**	.62**				
경쟁자지향성(3)	.52**	.63**	.66**			
기능간 조정성(4)	.50**	.69**	.69**	.61**		
서비스 종업원 창의성(5)	.56**	.66**	.52**	.73**	.62**	

서비스 성과(6)	.49**	.72**	.36**	.66**	.71**	.70**
평균	3.77	3.88	.33	3.52	3.45	3.74
표준편차	.61	.50	.83	.73	.65	.67

3. 가설의 검증

본 연구에서 제시된 가설을 구조방정식 모형을 통해 검증하였으며 가설 검증모형의 적합도 역시 모두 기준치를 초과하는 만족할 만한 결과를 보여 주었다($\chi^2_{(317)}=1224.63$, $p<.05$, CFI=.91, TLI=.93, IFI=.92, RMSEA=.08).

구체적인 가설검증 결과는 다음과 같다. 첫 번째로 호텔 서비스 종업원의 내면행위가 시장지향성에 미치는 긍정적 영향에 대하여 검증하였다. 검증결과, 호텔 서비스 종업원의 내면행위가 고객지향성에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 H1-1은 채택되었다($\beta=.55$, $p<.01$). 또한, 호텔 서비스 종업원의 내면행위가 경쟁자지향성에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 H1-2도 채택되었다($\beta=.73$, $p<.01$). 마지막으로 호텔 서비스 종업원의 내면행위가 기능간 조정성에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 H1-3도 채택되었다($\beta=.64$, $p<.01$).

두 번째로 시장지향성이 서비스 종업원의 창의성에 미치는 영향을 검증하였다. 먼저 고객지향성이 서비스 종업원의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 H2-1은 채택되었다($\beta=.51$, $p<.01$). 또한, 경쟁자지향성이 서비스 종업원의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 H2-2도 채택되었음을 확인할 수 있었다($\beta=.21$, $p<.05$). 마지막으로 기능간 조정성이 서비스 종업원의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 H2-3 역시 채택되었다($\beta=.47$,

$p<.01$).

세 번째로 서비스 종업원의 창의성이 서비스 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 H3은 채택되었다($\beta=.77, p<.01$).

네 번째로는 한국과 일본호텔 간에 호텔 서비스 종업의 시장지향성과 서비스 종업의 창의성 간의 관계가 차이가 있을 것이라는 H4를 검증하였다. 먼저 호텔 서비스 종업원의 고객지향성과 서비스 종업원의 창의성 간의 관계는 한국보다 일본이 더 약할 것이라는 H4-1은 기각되었다($\beta=.03, p>.05$). 또한 호텔 서비스 종업원의 경쟁자지향성과 서비스 종업원의 창의성 간의 관계는 한국보다 일본이 더 약할 것이라는 H4-2은 채택되었다($\beta=-.23, p<.01$). 마지막으로 호텔 서비스 종업원의 기능간 조정성과 서비스 종업원의 창의성 간의 관계는 한국보다 일본이 더 강할 것이라는 H4-3은 채택되었다($\beta=.35, p<.01$).

<표 12>는 가설검증 결과를 요약해 놓은 것이다.

<표 12> 가설검증결과

가설	경로	표준화 계수	t값	채택여부
H1-1	내면행위→고객지향성	.55**	11.64	채택
H1-2	내면행위→경쟁자지향성	.73**	9.91	채택
H1-3	내면행위→기능간 조정성	.64**	9.53	채택
H2-1	고객지향성→서비스 종업원 창의성	.51**	7.90	채택
H2-2	경쟁자지향성→서비스 종업원 창의성	.15*	2.69	채택
H2-3	기능간 조정성→서비스 종업원 창의성	.47**	9.08	채택

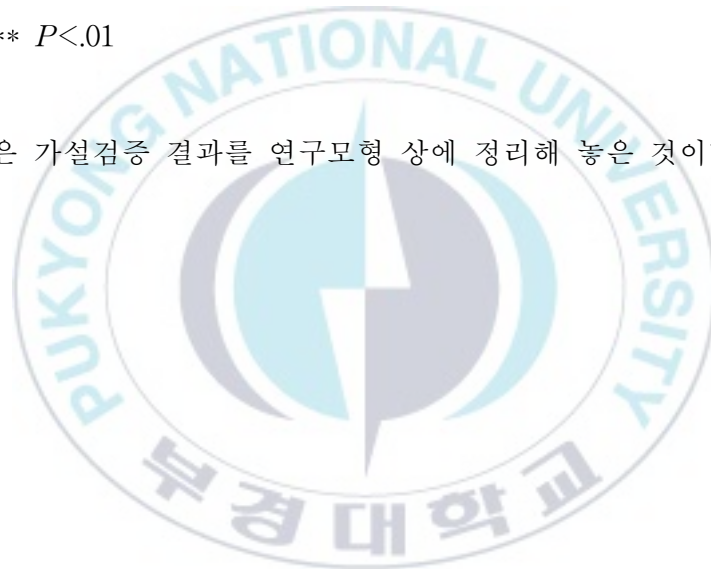
H3	서비스 종업원 창의성→서비스 성과	.77**	13.29	채택
H4-1	고객지향성 _(한국) *서비스종업원창의성 _(한국) > 고객지향성 _(일본) *서비스 종업원 창의성 _(일본)	.03	.25	기각
H4-2	경쟁자지향성 _(한국) *서비스종업원창의성 _(한국) > 경쟁자지향성 _(일본) *서비스 종업원 창의성 _(일본)	-.23*	-2.97	채택
H4-3	기능간조정성 _(한국) *서비스종업원창의성 _(한국) < 기능간조정성 _(일본) *서비스 종업원 창의성 _(일본)	.35**	3.90	채택

(주)가설 4a- 가설 4c의 표준화 계수는 상호각호항의 표준화 계수를 의미함

한국=0, 일본=1로 코딩되었음,

* $P < .05$, ** $P < .01$

<그림 6>은 가설검증 결과를 연구모형 상에 정리해 놓은 것이다.



<그림 6> 가설 검증 결과



(주) K: 한국, J: 일본, * $P < .05$, ** $P < .01$, 한국=0, 일본=1로 코딩되었음.

VI. 결론

1. 연구의 요약

본 연구는 한국과 호텔 서비스 종업원들을 대상으로 시장지향성의 3가지 차원인 고객지향성, 경쟁자지향성, 기능간 조정성과 서비스 종업원의 창의성 간의 관계가 차이가 있을 것이라는 가설을 세우고 이에 대해 분석하였다. 앞서 살펴본 실증분석의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 내면행위는 시장지향성의 세 가지 차원인 고객지향성과 경쟁자지향성, 그리고 기능간 조정성에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔 서비스 기업에 있어 내면행위는 서비스 종업원의 시장지향성 형성에 유용한 선행요인임을 의미한다 하겠다.

둘째, 시장지향성의 세 가지 차원인 고객지향성, 경쟁자지향성, 그리고 기능간 조정성은 서비스 종업원의 창의성과 전체적으로 긍정적인 관계인 것으로 나타났다(한국은 긍정적인 관계를 보였지만 일본의 경우에는 그렇지 못했다). 이는 서비스 종업원의 창의성 형성의 직접적인 선행요인이 서비스 종업원의 시장지향성임을 의미한다 하겠다.

세 번째로 서비스 종업원의 시장지향성과 서비스 종업원의 창의성 간의 관계는 한국과 일본이 각각 차이가 있는 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 살펴보면 고객지향성과 서비스 종업원의 창의성과의 관계는 한국과 일본 호텔 서비스에서 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 한국과 일본 모두 서비스 종업원의 창의성을 형성하는데 고객지향성이 차이가 없이 중요한 선행요인임을 의미한다는 것을 의미한다. 또한 경쟁자지향성과 서비스 종업원의 창의성 간의 관계

는 한국이 일본보다 더 강한 것으로 나타났으며, 기능간 조정성과 서비스 종업원의 창의성 간의 관계는 한국보다 일본이 더 강한 것으로 나타났다.

마지막으로 호텔 산업에 있어 서비스 창의성은 서비스 성과를 결정짓는 매우 중요한 요소임이 확인되었다.

2. 연구의 시사점

본 연구는 한국과 일본 호텔 서비스 종업원들을 대상으로 내면행위, 시장지향성, 서비스 창의성, 그리고 서비스 성과와의 구조적 관계를 살펴봄으로써 다음과 같은 다양한 시사점을 제시할 수 있게 되었다.

가. 이론적 시사점

첫 번째로는 시장지향성의 세부요인들과 서비스 종업원의 창의성 간의 관계를 파악하였다는 것이다. 과거의 연구들은 시장지향성이 기업의 성과를 결정지시는 중요한 선행요인이라는데 대체로 동의하여왔다(Kirca et al. 2005). 하지만 이론적 배경에서도 살펴보았듯이 다양한 환경적 변수들에 의해 그 영향의 정도가 조절되기도 하고 새로운 환경의 변화에 따라 또 다른 형태의 선행 및 결과변수의 확인에 대한 필요성이 제기되어 왔다. 특히 시장지향성 세부요인들의 차별화된 효과인 서비스 창의성과 같은 호텔 서비스 기업의 내부역량 성과와의 관계에 대한 검증은 드물었다.

본 연구가 비록 시장지향성 연구에서 자주 등장했던 혁신성 등에 비추어 볼 때 완전히 새로운 변수들을 도입하여 큰 차별점을 이루었다 할 수는 없지만, 호텔 서비스 맥락이라는 점에 비추어 보았을 때 의미 있는 결과가 제시되었다 할 것이다. 이러한 관점에서 본 연구는 시장지향성의 세부요인

들과 호텔 서비스 종업원의 내부역량과의 관계를 검증함으로써 서비스 창의성 향상을 위한 선행요인들을 보다 다양하게 이해하는 데 공헌했다 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 한국과 일본의 문화적 차이로 인하여 양국의 호텔 서비스 종업원들이 서비스 창의성을 형성시키는데 시장지향성의 영향을 다르게 받게 됨을 확인할 수 있었다. 이는 국가 문화적 차이에 의해서도 서비스 창의성의 형성과정이 달라질 수 있음을 의미하는 중요한 시사점이 될 것이다.

나. 실무적 시사점

본 연구는 앞서와 같은 의미 있는 학문적 시사점과 더불어 다음과 같은 실무적 시사점을 제안하고자 한다.

첫째, 본 연구는 호텔 서비스 산업에 있어 지속적인 차별적 우위를 확보하기 위해 반드시 서비스 종업원의 창의성을 향상시켜야 하고, 이를 위한 구체적인 방법으로 서비스 종업원들의 개별적 시장지향성을 강화시키는 조직문화의 개발이 필요하다는 사실을 보여주고 있다. 최근의 많은 연구들은 서비스 산업이 기계화에 의해 대체될 것이고 그 속도 역시 여타의 산업에 비해 가장 빠를 것이라는 예언을 쏟아내고 있지만 많은 전통적인 서비스 기업 특히 호텔 기업들은 이러한 예언에 적극적인 대처를 하지 못하고 있는 것이 사실이다. 이에 본 연구에서는 서비스 종업원의 창의성을 개발함으로써 지속가능한 차별적 경쟁우위를 호텔 기업이 가질 수 있음을 입증하고, 이를 위해서는 내면행위와 시장지향성을 서비스 조직의 문화로 구축해야 한다는 것을 보여주고 있다.

둘째, 본 연구에서는 한국과 일본의 국가적 차이가 시장지향성과 서비스

종업원 창의성 간의 관계를 조절하고 있음을 확인할 수 있었다. 이는 양국의 서비스 기업들이 서비스 종업원의 창의성을 개발하기 위해 내부 조직구성원들에게 강조해야 하는 내부 마케팅의 강조점이 달라질 수 있음을 의미한다. 예를 들면, 경쟁자지향성과 서비스 종업원 창의성 간의 관계는 한국보다 일본이 약한 것으로, 기능간 조정성과 서비스 종업원 창의성 간의 관계는 일본보다 한국이 약한 것으로 나타났는데, 이는 한국의 경우 서비스 창의성 향상을 위해 경쟁자의 서비스 정보의 탐색과 관리에 중점을 두어야 함을, 반면에 일본의 경우는 부서 간의 협력과 정보의 소통을 통해 기능간 조정성을 높여야 서비스 종업원의 창의성이 향상될 수 있음을 의미한다 하겠다.

마지막으로 한국과 일본 모두에서 고객지향성과 서비스 종업원의 창의성 간의 관계는 긍정적인 것으로 나타났다. 따라서 고객지향성에 있어서는 양국이 차이가 없는 것으로 확인되었다. 이는 호텔 서비스 산업에서 고객지향성이 공통적으로 중요한 핵심역량임을 다시 한번 보여주는 것이라 하겠다. 문화적 특성과는 상관없이 고객에 대한 정보의 수집과 그들의 현재와 잠재적 욕구를 확인하는 것은 호텔 서비스 기업이 쉬지 말고 진행해야 할 과제라 할 수 있을 것이다.

3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

한국과 일본의 호텔 기업들을 대상으로 내면행위, 시장지향성, 서비스 종업원의 창의성, 그리고 서비스 성과 간의 관계를 살펴봄으로써 유용한 학문적, 실무적 시사점을 확인하였음에도 다음과 같은 사항들은 향후 연구를 통해 보강되어야 할 것이다.

첫째, 본 연구에서는 한국과 일본 호텔 서비스 종업원들을 대상으로 시장지향성과 서비스 종업원의 창의성 간의 관계의 차이에 대해 살펴보았다. 이를 위해 Hofstede(2001)의 국가 문화적 차이 지수를 이용해 양국의 문화적 차이를 가정하여 가설화 하였다. 하지만 이러한 조치는 서비스 종업원이 소속된 국가에 의해 개별 서비스 종업원의 문화적 성향도 결정되어진다는 문화결정론적 관점에 기반하고 있다. 하지만 실제로 한국과 일본에 거주하고 있는 많은 사람들은 자신이 소속된 국가에 의한 태생적 특성을 내포하고 있겠으나 반드시 국가별 특성이 자신의 특성과 동일하다고는 할 수 없을 것이다. Hofstede(2001)의 연구에서도 지적했듯이 국가의 문화적 성향은 높고 낮음이 상대적인 것이어서 특정 국가에 소속되어 있다고 해서 반드시 개인들도 그럴 것이라고 가정하는 것은 합리적이지 않다는 것이다. 따라서 향후 연구에서는 설문지 구성에 있어 양국의 문화적 차이를 고려하는 다양한 문항들을 개발하여 실제로 개인들에게 이러한 문화적 차이가 존재하고 있는지를 확인하여야 할 것이다.

둘째, 본 연구를 통해 살펴본 서비스 종업원의 내면행위와 창의성 등은 서비스 성과를 결정짓는 매우 결정적인 변수임에도 불구하고 대체로 개인의 인지적, 감성적 역량에 의해 형성되기 때문에 시간에 따라 변화한다. 따라서 이러한 변수들을 보다 정확히 측정하기 위해서는 단기적인 변화에 초점을 맞추기 보다는 중장기적인 종단연구를 통해 제시된 가설이 일관성 있게 지지되는지에 대한 확인이 필요하다.

셋째, 본 연구에서 활용하고 있는 서비스 종업원의 창의성과 서비스 성과는 다양한 변수들에 의해 영향을 받는다. 예를 들면, 조사 대상이었던 서비스 종업원들의 급여수준과 직급 등은 서비스 성과를 결정짓는 또 다른 변수들이다. 이외에도 자신이 현재 근무하고 있는 지역에서의 경쟁정도, 경쟁자의 수, 변화의 정도 등은 서비스 종업원 창의성에 직접적인 영향을 미

칠 수 있는 의미 있는 변수들이다. 해당 연구가 비록 이런 다양한 변수들을 통제하는데 소홀하였으나 향후 연구에서는 이러한 통제변수들을 보다 광범위하게 활용하여 내면행위와 시장지향성, 서비스 종업원의 창의성, 그리고 서비스 성과 간의 보다 정확한 관계를 파악하는데 노력을 기울여야 할 것이다.

마지막으로 감정노동전략 중 하나인 표면행위에 대한 이론적 배경과 역할을 살펴보았지만, Schaubroeck and Jones(2000)의 연구 결과에서 보여주듯이 표면행위 자체가 제공하는 긍정적 결과들도 존재하는데, 본 연구는 표면행위에 대해서도 활용한 변수들에 대한 영향에 관해 연구를 함께 하지 못한 아쉬움이 있다. 따라서 표면행위 자체가 생산하는 부정적 결과보다 조직구성원 스스로 합의한 규범에 의해 심리적으로 긍정적인 역할을 할 경우 시장지향성과의 관계에 대한 연구도 의미 있는 연구가 될 것으로 기대하며, 이에 관한 연구도 향후에는 수행할 필요가 있다.

[참고문헌]

- 강성호·허원무·김민성 (2019), “고객무례경험이 직무열의를 매개로 서비스 성과에 미치는 효과: 고객파워와 직무자율성의 역할을 중심으로,” *마케팅관리연구*, 24(3), 65-88.
- 강성호·허원무·박경도 (2016), “서비스 종업원의 내재적 동기가 감정노동과 직무성과에 미치는 효과에 관한 연구: 선행과 조절효과를 중심으로,” *마케팅관리연구*, 21(1), 1-27.
- 국민일보 (2019), “로봇이 된 감정노동자들 ‘우리는 가면을 쓴 채 일해요,’” 7월 20일.
- 권상순 (2000), “심리적 계약 위반에 대한 지각과 정보탐색, 멘토 및 태도 간의 관계,” *조직과 인사관리연구*, 24(1), 371-397.
- 김상희 (2009), “판매원의 서비스는 꾸며진 것인가? 진정한 것인가? 판매원의 감정노동에 관한 고객의 지각된 진정성(authenticity)이 서비스 품질평가에 미치는 영향,” *경영학연구*, 24(3), 1-33.
- 김영조·한주희 (2009), “서비스직원의 감정노동 수행과 직무소진의 관계에 관한 연구,” *조직과 인사관리연구*, 32(3), 95-128.
- 김완민·강성호·이한근 (2016), “서비스 제공자의 감정노동에 관한 고객공감이 고객 반응에 미치는 영향에 관한 연구,” *서비스경영학회지*, 17(1), 1-22.
- 김용진 (2015), **Servicovation: 서비스 중심의 비즈니스 모델 혁신전략**, 율곡출판사.
- 김재봉 (2003), “종업원들의 창의성 결정요인에 관한 연구,” *산업경제연구*, 16(5), 247-266.

- 김재원 (2006), “항공사의 시장지향성과 통합적 마케팅 커뮤니케이션이 경영성과에 미치는 영향,” *관광연구*, 21(2), 41-58.
- 김진혁·이희수 (2011), “백화점 직원의 시장지향성이 직무태도에 미치는 영향과 학습지향성의 매개효과,” *한국 HRD 연구*, 5(4), 1-24.
- 나용근·변광인 (2016), “여행사 종사원의 심리적 자본과 조직몰입 간 관계에서 개인 창의성의 매개효과,” *관광연구*, 31(2), 107-130.
- 도재수 (2015), *감정표현규칙 유형별 종업원 반응 차이 연구*, 석사학위논문, 경북대학교 대학원.
- 류숙진 (2011), *대인 서비스 직종의 감정노동 관리와 노동자 반응: 패스트푸드점, 보험사, 콜센터를 중심으로*, 경북대학교 대학원 박사학위논문.
- 박보성 (2008), *감정노동이 종사자의 서비스제공수준과 기업성과에 미치는 영향*, 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 박선우 (2018), *외식기업의 고객가치공동창출을 위한 혁신지향 조직문화, 서비스 종사원 태도의 영향관계에 대한 다수준분석: 개인 창의성, 조직몰입, 조직시민행동의 매개효과*, 박사학위논문, 경희대학교
- 박희진 (2007), *서구형 패밀리 레스토랑 직원의 감정노동과 고객의 감정 반응 및 행동의도와의 관계 연구*, 박사학위논문, 동아대학교.
- 서승원·우종필 (2008), “서비스기업의 내부마케팅지향성, 시장지향성, 그리고 공급자와의 관계마케팅이 사업성과에 미치는 영향,” *서비스경영학회지*, 9(4), 1-34.
- 설경진·이관표·최병호 (2009), “호텔조직문화의 동기부여가 개인창의성에 미치는 영향 연구,” *한국외식산업학회지*, 5(2), 53-69.
- 손태원 (2006), “창의성 중심 조직행동연구의 현황과 과제: 개인수준의 창의성을 중심으로,” *지식경영연구*, 6(2), 1-26.

- 손태원·홍길표·정명호·김영수 (2002), “창의성경영의 구성차원과 경영성과와의 관련성에 관한 탐색적 연구,” *인사관리연구*, 26(3), 273-301.
- 어윤선·이형룡 (2009), “외식 산업 직원의 공감적 요소가 감정 부조화와 고객지향성에 미치는 영향,” *외식경영연구*, 12(1), 81-109.
- 오정학·김철원·이향정 (2011), “소진의 원인, 결과 및 완화요인에 관한 연구,” *호텔경영학연구*, 20(4), 271-291.
- 이대희 (2011), **감정노동과 조직만족도의 관계에서 조직지원의 조절효과: 국내 병원 근로자들을 대상으로**, 석사학위논문, 경희대학교.
- 이덕로·김태열 (2008), “직무특성이 개인창의성에 미치는 영향: 선행적 행동의 매개효과를 중심으로,” *경영학연구*, 37(3), 443-475.
- 이상정·이은준 (2011), “호텔주방종사자의 창의성이 조직몰입·직무만족·이직의도에 미치는 영향 -서울 지역 특1급 호텔을 중심으로,” *외식경영연구*, 14(5), 287-304.
- 이유라·홍성화 (2010), “호텔종사원의 감정노동이 소진과 직무만족에 미치는 영향,” *관광연구*, 25(1), 185-203.
- 정경효 (2013), **내부마케팅과 시장지향성이 중소기업의 성과에 미치는 영향**, 박사학위논문, 경상대학교.
- 주시각 (2013), **감정노동이 직무스트레스·직무소진·이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 콜센터 상담사를 중심으로**, 박사학위논문, 한양대학교.
- 지진호 (2009), “여행업 종사원의 감정노동과 서비스 제공 수준과의 영향관계,” *한국콘텐츠학회논문지*, 9(5), 284-292.
- 채신석 (2014), “직무상황에서의 감정표현이 감정노동수행과 감정부조화 및 감정소진에 미치는 영향: 서울 시내 특1급 호텔종사원을 중심으로,” *외식경영연구*, 17(1), 307-329.

최철성 (2017), 내부마케팅이 사회적기업의 성과에 미치는 영향에 관한
연구: 시장지향성의 매개변수를 중심으로, 박사학위논문, 숭실대학
교.

Aguilar-Alonso, A. (1996), "Personality and creativity," *Personality and Individual Differences*, 21(6), 959-969.

Aiken, L. S., S. G. West, and R. R. Reno (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Thousand Oak: Sage.

Amabile, T. M. (1983), "The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization," *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.

Amabile, T. M. (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations," *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.

Amabile, T. M. (1996), "Creativity and Innovation in Organizations," Harvard Business School Background Note 396-239.

Amabile, T. M. (1997), "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do," *California Management Review*, 40(1), 39-58.

Amabile, T. M. and R. Conti (1999), "Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing," *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.

Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity," *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

- Andrews, J. and D. C. Smith (1996), "In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products," *Journal of Marketing Research*, 33(2), 174-187.
- Appiah-Adu, K. (1998), "Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy," *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 25-45.
- Appiah-Adu, K. (1998), "Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector?" *Journal of Euromarketing*, 6(3), 1-26.
- Armstrong, J. S. and F. Collopy (1996), "Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability," *Journal of Marketing Research*, 33(2), 188-199.
- Armstrong, G. M., P. Kotler, M. J. Harker, and R. Brennan (2018), *Marketing: An Introduction*, UK: Pearson.
- Ashforth, B. E. and R. H. Humphrey (1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity," *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Baer, M., G. R. Oldham, and A. Cummings (2003), "Rewarding Creativity: When Does It Really Matter?," *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 569-586.
- Baldwin, R. (1982), "Keynes's Impact on Monetary Economics," *Journal of Economic Issues*, 16(4), 1155-1157.
- Bandura, A. (1986), "The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory," *Journal of Social and Clinical Psychology*,

4(3), 359-373.

- Becherer, R. C. and J. G. Maurer (1997), "The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 47-58.
- Bhuian, S. N. (1998), "An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies," *Journal of Business Research*, 43(1), 13-25.
- Bitner, M. J., B. H. Booms, and M. S. Tetreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Brotheridge, C. M. and R. T. Lee (2003), "Development and Validation of the Emotional Labor Scale," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Cadogan, J. W., C. C. Cui, and E. Kwok Yeung Li (2003), "Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: The Moderating Roles of Competitive Intensity and Technological Turbulence," *International Marketing Review*, 20(5), 493-513.
- Conduit, J. and F. T. Mavondo (2001), "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?," *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.
- Cooper, R. and A. Sawaf (1997), *Executive EQ, Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, New York: Grosset/Putnam.
- Couger, J. D. (1995), *Creative Problem Solving and Opportunity Finding*, Boyd & Fraser Publishing Company.

- Day, George S. and D. B. Montgomery (1999), "Charting New Directions for Marketing," *Journal of Marketing*, 63(4), 3-13.
- Day, George S. and R. Wensley (1983), "Marketing Theory with A Strategic Orientation," *Journal of Marketing*, 47(4), 79-89.
- Day, George S. and R. Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci (2000), "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions," *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Dahling, J. J. and H. A. M. Johnson (2013), "Motivation, Fit, Confidence, and Skills: How Do Individual Differences Influence Emotional Labor?," in A. A. Grandey, J. M. Diefendorff, and D. E. Rupp, eds., *Emotional Labor in the 21st Century: Diverse Perspectives on the Psychology of Emotion Regulation at Work* (pp. 57-78), New York: Routledge.
- Devanna, M. A. and N. Tichy (1990), "Creating the Competitive Organization of the 21st Century: The boundaryless Corporation," *Human Resource Management*, 29(4), 455-471.
- Diamantopoulos, A. and S. Hart (1993), "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework," *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93-121.

- Dibrell, C., J. B. Craig, and E. N. Hansen (2011), "How Managerial Attitudes toward the Natural Environment Affect Market Orientation and Innovation," *Journal of Business Research*, 64(3), 401-407.
- Egan, Toby Marshall (2005), "Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research," *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160-181.
- Farr, J. L. and M. A. West (1990), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, New York: Wiley.
- Feldhusen, J. F. (1994), "Talent Identification and Development in Education (TIDE)," *Gifted Education International*, 10(1), 10-15.
- Fodor, E. M. and R. A. Carver (2000), "Achievement and Power Motives, Performance Feedback, and Creativity," *Journal of Research in Personality*, 34(4), 380-396.
- Fodor, E. M. and K. D. Greenier (1995), "The Power Motive, Self-Affect, and Creativity," *Journal of Research in Personality*, 29(2), 242-252.
- Ford, C. M. (1996), "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains," *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Gatignon, H. and J. M. Xuereb (1997), "Strategic Orientation of the

- Firm and New Product Performance,” *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gilson, L. L. and C. E. Shalley (2004), “A Little Creativity Goes A Long Way: An Examination of Teams’ Engagement in Creative Processes,” *Journal of Management*, 30(4), 453-470.
- Goleman, D. (1995), *Emotion Intelligence*, New York: Bantam Books.
- Gonzalez, I. A., M. L. S. Vijande, and R. V. Casielles (2002), “The Market Orientation Concept in the Private Nonprofit Organization Domain,” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 55-67.
- Grandey, A. A. (2000), “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor,” *Journal of Occupational and Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003), “When the Show Must Go On: Surface and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery,” *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Gray, B. J., G. E. Greenley, S. M. Matear, and M. P. K. Matheson (1999), “Thriving on Turbulence,” *Journal of Market-Focused Management*, 4(3), 231-257.
- Greenley, G. E. (1995), “Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies,” *British Journal of Management*, 6(1), 1-13.
- Grewal, R. and P. Tansuhaj (2001), “Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation

- and Strategic Flexibility,” *Journal of Marketing*, 65(2), 67–80.
- Gross, James J. (1998), “Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224–237.
- Guilford, J. P. (1987), “Creativity Research: Past, Present and Future,” in S. G. Isaksen, Ed., *Frontiers of Creativity Research*, New York: Bearly Press.
- Im, S. and J. P. Workman Jr. (2004), “Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms,” *Journal of Marketing*, 68(2), 114–132.
- Han, J. K., N. Kim, and R. K. Srivastava (1998), “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?,” *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.
- Han, S. J., M. A. Bonn, and M. Cho (2016), “The Relationship Between Customer Incivility, Restaurant Frontline Service Employee Burnout and Turnover Intention,” *International Journal of Hospitality Management*, 52(1), 97–106.
- Harris, L. C. (2001), “Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies,” *Journal of Management Studies*, 38(1), 17–43.
- Henderson, B. D. (1983), “The Anatomy of Competition,” *Journal of Marketing*, 47(2), 7–11.
- Hobfoll, S. E. (2011), “Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,

84(1), 116–122.

Hochschild, A. R. (1979), “Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure,” *American Journal of Sociology*, 85(2), 551–575.

Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Heart*, Berkeley: University of California Press.

Hofstede, G. (2001), *Culture’s Consequences: Comparing, Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Huang, X. and E. van de Vliert (2003), “Where Intrinsic Job Satisfaction Fails to Work: National Moderators of Intrinsic Motivation,” *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 159–179.

Hur, W. M., T. W. Moon, and S. J. Han (2015), “The Effect of Customer Incivility on Service Employees’ Customer Orientation Through Double-Mediation of Surface Acting and Emotional Exhaustion,” *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 394–413.

Illouz, E. (2009), “Emotions, Imagination and Consumption,” *Journal of Consumer Culture*, 9(3), 377–413.

Jaworski B. J. and A. K. Kohli (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.

Jaworski, B. J., A. K. Kohli, and A. Sahay (2000), “Market-Driven versus Driving Market,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54.

Kang, S., W. M. Hur, and M. Kim (2018), “The Effects of Female Service Managers’ Self-Determined Motivations on Job

- Performance,” *Journal of Distribution Science*, 16(12), 69–80.
- Karatepe, O. M. and K. D. Aleshinloye (2009), “Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion Among Hotel Employees in Nigeria,” *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349–358.
- Karatepe, O. M. and O. Uludag (2007), “Conflict, Exhaustion, and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels,” *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645–665.
- Kim, H. J. (2008), “Hotel Service Providers’ Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout,” *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151–161.
- Kirca, A. H., S. Jayachandran, and W. O. Bearden (2005), “Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance,” *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski, and A. Kumar (1993), “MARKOR: A Measure of Market Orientation,” *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Korea Herald (2018), “Koreans Top Tourists to Japan in Early 2018,” April 1, 2018.
- Kruml, S. M. and D. Geddes (2000), “Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild’s Work,” *Management*

- Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Kumar, K., R. Subramanian, and C. Yauger (1998), "Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study," *Journal of Management*, 24(2), 201-233.
- Kwon, Y. C. and M. Y. Hu (2000), "Market Orientation Among Small Korean Exporters," *International Business Review*, 9(1), 61-75.
- Levitt, T. (1980), *Marketing Success Through Differentiation-of Anything*, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lewrick, M., M. Omar, and R. L. Williams Jr. (2011), "Market Orientation and Innovators' Success: An Exploration of the Influence of Customer and Competitor Orientation," *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 48-62.
- Lings, I. N. (2004), "Internal Market Orientation: Construct and Consequences," *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Liu, Y., L. M. Prati, P. L. Perrewe, and G. R. Ferris (2008), "The Relationship Between Emotional Resources and Emotional Labor: An Exploratory Study," *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10), 2410-2439.
- MacKinnon, D. W. (1962), "The Nature and Nurture of Creative Talent," *American Psychologist*, 17(7), 484-495.
- McNamara, C. P. (1972), "The Present Status of the Marketing Concept," *Journal of Marketing*, 36(1), 50-57
- Mayo, E. (1949), *The Social Problems of An Industrial Civilization*, London: Routledge & Kegan Paul.

- Morris, J. A. and D. C. Feldman (1996), "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor," *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mumford, M. D. and S. B. Gustafson (1988), "Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation," *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Narver, J. C. and S. F. Slater (1990), "The Effect of A Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Oldham, G. R. and A. Cummings (1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Opengart, R. (2005), "Emotional Intelligence and Emotion Work: Examining Constructs From An Interdisciplinary Framework," *Human Resource Development Review*, 4(1), 49-62.
- Perry, M. L. and A. T. Shao (2002), "Market Orientation and Incumbent Performance in Dynamic Market," *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1140-1153.
- Perry-Smith, J. E. (2006), "Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity," *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- Pirola Merlo, A. and L. Mann (2004), "The Relationship Between Individual Creativity and Team Creativity: Aggregating Across

- People and Time,” *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 235-257.
- Porter, M. E. (1985), “Technology and Competitive Advantage,” *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78.
- Pugh, S. D., M. Groth, and T. Hennig-Thurau (2011), “Willing and Able to Fake Emotions: A Closer Examination of the Link Between Emotional Dissonance and Employee Well-Being,” *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 377-390.
- Pulendran, S., R. Speed, and R. E. Widing (2000), “The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia,” *Australian Journal of Management*, 25(2), 119-143.
- Rafaeli, A. and R. I. Sutton (1987), “Expression of Emotion as Part of the Work Role,” *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Rhee, S. Y., W. M. Hur, and M. Kim (2017), “The Relationship of Coworker Incivility to Job Performance and the Moderating Role of Self-Efficacy and Compassion at Work: The Job Demands-Resources(JD-R) Approach,” *Journal of Business Psychology*, 32(6), 711-726.
- Rose, G. M. and A. Shoham (2002), “Export Performance and Market Orientation: Establishing an Empirical Link,” *Journal of Business Research*, 55(3), 217-225.
- Ruscio, J., D. M. Whitney, and T. M. Amabile (1998), “Looking Inside the Fishbowl of Creativity: Verbal and Behavioral Predictors of Creative Performance,” *Creativity Research Journal*, 11(3), 243-263.

- Schaubroeck, J. and J. R. Jones (2000), "Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions & Moderators of Their Effects on Physical Symptoms," *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 163-183.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E. (1995), "Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity," *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.
- Shin, S. J. and J. Zhou (2003), "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea," *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Slater, S. and J. C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Sliter, M., S. Jex, K. Wolford, and J. McInnerney (2010), "How Rude! Emotional Labor As a Mediator Between Customer Incivility and Employee Outcomes," *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468-481.
- Sliter, M., K. Sliter, and S. Jex (2012), "The Employee as a Punching Bag: The Effect of Multiple Sources of Incivility on Employee Withdrawal Behavior and Sales Performance," *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121-139.
- Sosik, J. J. and L. E. Megerian (1999), "Understanding Leader Emotional

- Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions,” *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.
- Sousa, C. M. P. and F. Coelho (2011), “From Personal Values to Creativity: Evidence from Frontline Service Employees,” *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1029-1050.
- Spencer, L. M. and S. M. Spencer (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons.
- Sternberg, R. J. (1999), *Handbook of Creativity*, UK, Cambridge University Press.
- Tay, L. and N. A. Morgan (2002), “Antecedents and Consequences of Market Orientation in Chartered Surveying Firms,” *Construction Management & Economics*, 20(4), 331-341.
- Thayer, R. E. (1996), *The Origin of Everyday Moods: Managing Energy, Tension, and Stress*, New York: Oxford University Press.
- Tierney, P., S. M. Farmer, and G. B. Graen (1999), “An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships,” *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Torrance, E. P. (1965), *Rewarding Creative Behavior Experiments in Classroom Creativity*, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Torrance, E. P. (1988), “The Nature of Creativity as Manifest in Its Testing,” in R. J. Sternberg, Ed. (pp.43-75), *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Tyler, T. R. (1996), "Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions," in R. M. Kramer. and T. R. Tyler(Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 331-356.
- Van de Ven, A. H. (1986), "Central Problems in the Management of Innovation," *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van Dyne, L., K. A. Jehn, and A. Cummings (2002), "Differential Effects of Strain on Two Forms of Work Performance: Individual Employee Sales and Creativity," *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 57-74.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2008), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Wang, G. and C. F. Miao (2015), "Effects of Sales Force Market Orientation on Creativity, Innovation Implementation, and Sales Performance," *Journal of Business Research*, 68(11), 2374-2382.
- Wang, G. and R. G. Netemeyer (2004), "Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Business Research*, 57(8), 805-812.
- Wilson, N. L. and C. M. Holmvall (2013), "The Development and Validation of the Incivility From Customers Scale," *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 310-326.
- Wolfradt, U. and J. E. Pretz (2001), "Individual Differences in Creativity: Personality, Story Writing, and Hobbies," *European Journal of Personality*, 15(4), 297-310.

- Woodman, R. W., J. E. Sawyer, and R. W. Griffin (1993), "Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Woodman, R. W. and L. F. Schoenfeldt (1990), "An Interactionist Model of Creative Behavior," *Journal of Creative Behavior*, 24(4), 279-290.
- Yang, F. H. and C. C. Chang (2008), "Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey,". *International Journal of Nursing Studies*, 45(6), 879-887.
- Yehuda, S. (1999), *Manufacturing Rationality*, New York: Oxford University Press.
- Zhou, J. (2003), "When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality," *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422.
- Zhou, J. and J. M. George (2001), "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice," *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

[부 록]

호텔 서비스 종사자 서비스 업무관련 인식조사

ID

--	--	--

안녕하십니까?

본 설문은 호텔 서비스 업무에 종사하시는 여러분들이 현재의 직무와 관련해서 느끼는 상황들을 이해함으로써 바람직한 서비스 종사자들의 관리방안을 모색하기 위해 수행되는 것입니다. 귀하께서는 과학적 방법으로 추출된 소수 전문집단의 일원이시기 때문에 귀하의 응답은 본 연구의 결과에 지대한 영향을 미칩니다. 따라서 질문들을 꼼꼼히 읽어 보시고 빠짐없이 응답해 주시면 감사하겠습니다. 귀하께서 제공해 주시는 정보는 통계법에 의거하여 보호될 것이며 모두 익명으로 처리되어 합한 전체 자료로써만 활용될 것임을 약속드립니다. 바쁘신 중에 소중한 시간을 내어 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문에 조금이라도 의문사항이 있으시면 언제든지 연락주시기 바랍니다.

귀하의 협조에 다시 한번 진심으로 감사드립니다.

연구책임자: 부경대학교 경영대학 박사과정

조보경(paradier68@daum.net)

지도교수: 부경대학교 경영대학 김완민 교수(wmkim@pknu.ac.kr)

2. 다음의 질문들은 고객응대 과정을 수행하면서 느끼신 점에 대한 질문입니다. 아래 문항에 대해서 어떻게 생각하시는지 해당하는 곳에 ○ 표시해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 고객에게 친근하게 대하고 고객들을 잘 돕는다	1	2	3	4	5
2. 나는 고객이 원하는 것들을 빨리 이해하고 대응한다	1	2	3	4	5
3. 고객이 원하는 것을 파악하기 위해 고객의 이야기를 잘 듣는다	1	2	3	4	5
4. 나는 고객이 원하는 것이 무엇인지를 잘 찾아내는 편이다	1	2	3	4	5
5. 나는 우수한 서비스를 제공함으로써 고객의 기대를 잘 충족시켜주고 있다	1	2	3	4	5
6. 나는 고객이 도움을 요청할 때, 즉시 도움 준비가 되어 있다	1	2	3	4	5
7. 나는 동료들과 경쟁 호텔들의 정보들을 잘 공유한다	1	2	3	4	5
8. 나는 경쟁 호텔들의 서비스들에 민첩하게 대응하는 편이다	1	2	3	4	5
9. 나는 경쟁 호텔들의 서비스 전략들에 대해 동료들과 논의한다	1	2	3	4	5
10. 나는 서비스 경쟁력에서 우위를 점하기 위한 기회를 찾고자 노력한다	1	2	3	4	5
11. 나는 다른 부서의 동료들과 서비스 관련 정보를 공유한다	1	2	3	4	5
12. 내가 제공하는 서비스는 여러 부서들의 의견이 잘 반영되어진 것이다	1	2	3	4	5
13. 내가 제공하는 서비스는 여러 부서들 간에 필요한 자원을 잘 공유하여 만들어진 결과물이다	1	2	3	4	5

3. 다음의 질문들은 서비스를 제공하는 과정과 관련된 질문입니다. 아래 문항에 대해서 어떻게 생각하시는지 해당하는 곳에 ○ 표시해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 고객에게 새로운 방법으로 서비스를 제공 하려는 시도를 하고는 한다	1	2	3	4	5
2. 새로운 서비스 방법이 등장하면 나는 남들보다 이를 먼저 시도해 보고는 한다	1	2	3	4	5
3. 동료들은 내가 서비스 업무를 창의적으로 수행 한다고 생각한다	1	2	3	4	5
4. 나는 현재 서비스 활동의 문제점을 해결하기 위해 적극적으로 노력하는 편이다	1	2	3	4	5
5. 나는 내가 직면한 문제를 해결하기 위해 새로운 서비스 방법을 사용하고는 한다	1	2	3	4	5

4. 다음의 질문들은 서비스 직무의 결과와 관련된 질문입니다. 아래 문항에 대해서 어떻게 생각하시는지 해당하는 곳에 ○ 표시해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 서비스 업무와 관련된 의무들을 잘 수행 하고 있다	1	2	3	4	5
2. 나는 내가 담당하고 있는 서비스 업무에서 규정하고 있는 구체적인 역할과 책임들을 이행하고 있다	1	2	3	4	5
3. 나는 서비스 업무에서 요구하는 과업을 수행하고 있다	1	2	3	4	5
4. 나는 서비스 업무에 필요한 공식적인 요구사항들을 만족시키고 있다	1	2	3	4	5
5. 나는 호텔에서 나에게 기대하고 있는 업무를 잘 수행하고 있다	1	2	3	4	5

5. 다음은 귀하의 업무를 지시하고 조정하는 형태에 관련된 질문입니다.
아래의 문항에 대해서 어떻게 생각하시는지 해당하는 곳에 ○ 표시해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 우리 호텔은 내가 달성해야 할 구체적인 성과목표를 제시한다	1	2	3	4	5
2. 우리 호텔은 내가 달성할 수 있는 성과목표의 범위를 확인한다	1	2	3	4	5
3. 우리 호텔은 제시한 성과목표에 도달하지 못할 경우, 달성하지 못한 이유를 설명해야 한다	1	2	3	4	5
4. 나의 임금은 내 업무의 성과목표에 비례한다	1	2	3	4	5
5. 우리 호텔은 내가 고객에게 친절한 서비스를 제공했는지 평가한다	1	2	3	4	5
6. 우리 호텔은 고객불만이나 서비스 문제를 효율적으로 해결하는지를 보고 내 능력을 평가한다	1	2	3	4	5
7. 우리 호텔은 어려운 상황에서 문제를 효과적으로 처리하거나 고객의 요구를 발견하는 내 능력을 평가한다	1	2	3	4	5
8. 우리 호텔은 내가 얼마나 고객에게 헌신하는지 평가한다	1	2	3	4	5

6. 최근 한달 간 업무(직무, 동료,상사 고객과의 관계, 보상)와 관련해서
아래 문항에 느끼는 감정 정도를 평가해 주시기 바랍니다. 해당하는 곳
에 ○ 표시해 주십시오.

긍정적 감정	전혀 느끼지 못했다	약간 느낀다	보통수준으로 느낀다	자주 느낀다	매우 자주 느낀다
1. 활기찬	1	2	3	4	5
2. 열정적인	1	2	3	4	5
3. 흥미진진한	1	2	3	4	5
부정적 감정	전혀 느끼지 못했다	약간 느낀다	보통수준으로 느낀다	자주 느낀다	매우 자주 느낀다
1. 두려운	1	2	3	4	5
2. 신경질 나는	1	2	3	4	5
3. 괴로운	1	2	3	4	5

바쁘신 시간에도 불구하고 조사에 답변해 주셔서 대단히 감사합니다.
귀하의 소중한 응답은 호텔리어들의 서비스 환경을 개선하는데 중요한
자료가 될 것입니다.