

## 호텔종사원들의 고용형태가 조직시민행동 및 고객지향성에 미치는 영향\*

김영조  
부경대학교 경영대학  
(kimyj@pknu.ac.kr)

본 연구는 고용형태에 따라서 구성원들의 직무 태도와 행동이 차이를 보일 것이라는 관점에 기초해서 정규직과 비정규직 직원이 조직시민행동 및 고객지향성에 있어서 어떠한 차이를 보이는지 실증분석하고 있다. 고용형태의 영향과 더불어, 조직시민행동과 고객지향성 간의 관계, 그리고 이들 관계에 대한 임파워먼트의 조절효과를 또한 분석하였다.

부산과 제주 지역의 8개 특급호텔을 대상으로 설문조사를 실시하여 실증분석에 필요한 자료를 수집하였다. 부산 지역 4개 호텔과 제주 지역 4개 호텔의 서비스 직원들을 대상으로 총 390부의 설문을 배포하여 7개 호텔에서 306부의 설문지가 회수되었고, 이들 중 결측치가 많은 설문 등 26부를 제외하여 총 280부의 설문을 분석에 활용하였다.

연구결과, 사회교환이론에 기초한 예측과 달리 고용형태는 직원들의 조직시민행동이나 고객지향성에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 직급과 근속년수 등 인구통계 변수들이 오히려 유의적인 것으로 나타났다. 둘째, 조직시민행동과 고객지향성의 관계를 분석한 결과, 조직시민행동의 세 차원 중에 이타적 행동(altruism)과 적극적 참여행동(civic virtue)이 고객지향성에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 조직시민행동과 고객지향성의 관계에 있어서 심리적 임파워먼트가 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 직원들의 임파워먼트 수준은 조직시민행동이 고객지향성에 미치는 효과를 증폭시키거나 또는 대체하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과가 갖는 이론적·관리적 시사점과 향후 연구방향에 대해 논의하였다.

주제어: 고용형태, 조직시민행동, 고객지향성, 임파워먼트

### 1. 문제제기

외환위기 이후 한국 기업들은 경쟁력을 확보하기 위해 대대적인 구조조정을 실시해 왔으며, 비용절감과 고용유연성을 달성하기 위한 수단으로서 비정규직을 적극적으로 활용하여 왔다. 그 여파로 정규직 근로자(상용근로자)의 비율은 지속적으로 감소하고 임시직과 일용직 등 비정규직 근로자들의 비율은 대폭 증가하였는데, 2007년 3월 경제활동인구조사 부가조사에 의하면 비정규직은 임금근로자

의 55.8%(879만 명)로서 과반수를 차지하기에 이르렀다. 비정규직의 규모를 파악할 때 정부는 이보다 보수적인 집계방식을 사용하고 있는데, 이를 따르더라도 2002년 8월 27.4%(384만 명)이던 비정규직은 2005년 8월에 36.6%(548만 명), 2007년 3월에는 36.7%(577만 명)로 급속히 증가하였다(김유선, 2007).

이와 같이 비정규직의 규모가 급속히 증가함에 따라 비정규직에 대한 연구도 경제학, 사회학, 법학, 경영학 등 다양한 분야에서 최근 활발하게 이루어져 왔다. 비정규직에 대한 개념 규정, 비정규

논문접수일: 2007. 12      게재확정일: 2008. 6

\* 이 논문은 2006학년도 부경대학교 기성회 학술연구비에 의하여 연구되었음(PK-2006-037).

이 논문에 대해 건설적인 논평을 해주신 익명의 심사위원님들께 감사드립니다.

직의 규모와 실태, 비정규직 고용의 결정요인 및 기업성과에 미치는 효과, 그리고 비정규직의 보호 방안 등 많은 연구들이 이루어져 왔다(권순식, 2004; 김동배·김주일, 2002; 김유선, 2000-2007; 김유선, 2003; 노용진·원인성, 2003; 배화숙, 2005; 신동엽 외, 2003; 안주엽, 2001; 이시균·김정우, 2006; 이영면, 2003; 이원희, 2001). 한편, 경영학에서는 인사·조직 분야를 중심으로 비정규직의 관리 방안, 그리고 고용형태가 구성원들의 직무태도 및 행동에 미치는 영향 등에 대한 연구가 집중적으로 이루어지고 있다. 이들 연구들의 대부분은 정규직과 비정규직 간에 직무만족, 조직몰입, 경력몰입과 이직의도 등이 차이를 보이는지 실증분석하는 데 초점을 맞춰왔으며, 일반 기업뿐만 아니라 호텔, 레스토랑, 스포츠조직 등 다양한 형태의 조직을 대상으로 연구가 이루어져 왔다(권순식·김상진, 2005; 김용석·이영면, 1999; 박봉규·권혁기, 2004; 박상언·이상민, 2005; 이덕로·김찬중, 2005; 이영면, 2005; 이은수, 2006; 이지우·김중우, 2002; 장경로·김태희·장진, 2005; 장은미, 1995; 최우성, 2005; 최해수·구자혁·이상건, 2006; 한진수·주영태, 2006).

많은 기업들이 비정규직 인력을 적극 활용하고 있는 실정을 고려할 때, 정규직 인력뿐만 아니라 비정규직 인력을 어떻게 관리하느냐가 조직성과를 좌우하는 주요 요인이 된다는 점에서 이들 연구들은 중요한 이론적·관리적 시사점을 제공해줄 수 있다. 비정규직 인력을 효과적으로 관리하여 이들 인력으로부터 긍정적인 태도와 행동을 이끌어내는 경우 조직의 역량이 강화되는 반면, 이들 인력을 효과적으로 관리하지 못하는 경우 부정적인 직무태도와 행동이 나타나게 되고 고객들에 대한 서비스가 떨어짐으로써 결국 조직성과가 저하되는 결과

가 초래될 수 있다. 따라서 고용형태가 구성원들의 직무 태도와 행동에 미치는 영향에 대한 연구들은 정규직 및 비정규직 인력을 효과적으로 관리하는데 필요한 기초 정보를 제공해준다는 점에서 중요한 의미를 갖는다.

한편, 최근 조직연구들은 조직에서 공식적으로 부여한 역할행동뿐만 아니라 구성원들이 자발적으로 행하는 역할의 행동(extra-role behavior)에 많은 관심을 기울이고 있다. 구성원들이 조직에서 공식적으로 규정한 역할행동만을 엄격하게 수행하거나 공식적인 보상체계에 의해 보상이 주어지는 행동만을 취하는 것이 아니라 조직의 효과적인 기능에 도움이 되는 역할의 행동들을 자유재량에 의거하여 자발적으로 수행하는 경우 조직의 효율성이 높아질 뿐만 아니라 외부 상황에 유연하게 대처할 수 있게 된다. 이러한 자발적인 역할의 행동을 나타내는 대표적인 개념이 바로 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이며, 조직성과의 결정요인 또는 조직성과의 한 지표로서 많은 연구가 이루어지고 있다.

본 연구는 호텔 종사원들을 대상으로 고용형태에 따라서 조직시민행동과 고객지향성이 어떠한 차이를 보이는지 연구하는 것을 기본 목적으로 하고 있다. 서비스 산업의 대표적인 예라고 할 수 있는 호텔 기업은 고객을 대상으로 서비스를 제공하는 순간에 호텔을 대표하는 조직구성원에 의하여 서비스 품질이 결정되고 고객만족 여부가 좌우되기 때문에 고객과의 접점에 있는 구성원들이 어떠한 행동을 취하느냐가 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다. 특히 구성원들이 단순히 공식적으로 규정된 역할행동만을 수행하는 것이 아니라 호텔에 도움이 될 수 있는 역할의 행동을 자발적으로 수행하는 경우, 그리고 고객의 관점에서 고객의 욕구를 파악하고 이

를 충족시키고자 하는 고객지향적인 행동을 취하는 경우 고객에 대한 서비스가 향상되고 호텔의 경쟁력이 제고될 수 있다. 따라서 호텔 종사원들의 조직시민행동 및 고객지향성 수준을 분석하는 것은 호텔의 경쟁력과 효율성을 제고하는 데 매우 중요한 시사점을 제공해줄 수 있다. 특히, 본 연구는 정규직과 비정규직의 고용형태에 따라서 조직시민행동과 고객지향적 행동이 어떠한 차이를 보이는지 비교분석하고 있는데, 이를 통해 비정규직 인력의 활용이 서비스품질과 고객만족도 등 호텔 기업의 경쟁력에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

또한 본 연구는 구성원들의 조직시민행동이 고객지향성과 어떠한 관련성을 갖는지, 그리고 구성원들이 느끼는 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)가 이들 관계에 어떠한 영향을 미치는지 연구하고 있다. 이처럼 조직시민행동을 구성원들의 고객지향적 행동에 영향을 미칠 수 있는 하나의 선행변수로 설정함으로써 조직시민행동이 조직효과성을 높이는 데 실제로 어떠한 기여를 하는지 분석하고자 한다. 그리고 조직시민행동과 고객지향성의 관계는 조직의 상황적 요인에 의해 조절될 수 있는데, 본 연구에서는 임파워먼트를 조절변수로 연구모형에 포함시켜서 그 효과를 분석하고 있다. 구성원들이 업무 관련 자율성과 재량권을 갖고 있는 경우 고객과의 접점에서 신속하고 적절한 결정을 내릴 수 있기 때문에 임파워먼트는 구성원들로 하여금 고객지향적 행동을 가져올 가능성을 높여준다고 할 수 있다.

본 연구의 내용을 구체적으로 정리하면 다음과 같다. 첫째, 호텔 종사원들을 대상으로 고용형태에 따라서 조직시민행동과 고객지향성이 차이를 보이는지 연구한다. 둘째, 구성원들의 조직시민행동이 고객지향성에 미치는 영향을 분석한다. 셋째, 조직

시민행동과 고객지향성의 관계에 대한 임파워먼트의 조절효과를 분석한다.

## II. 이론적 배경과 가설의 도출

### 2.1 고용형태

최근 우리 사회에서 정규직과 비정규직이라는 용어가 널리 사용되고 있음에도 불구하고 비정규직의 개념 규정 및 고용형태의 분류기준에 대해서는 아직도 논란이 계속되고 있다. 비정규직 규모에 대한 정부와 노동사회연구소의 추정이 크게 차이를 보이는 것이 그 단적인 예라 할 수 있다(김유선, 2007; 정이환, 2001; 최경수, 2001). 정규직과 비정규직 근로자는 일반적으로 고용계약의 기간, 근로시간, 근로제공 방식 등의 기준에 의해 정의되는데, 정규직은 상시고용을 전제로 특별한 사유가 없는 한 고용계약의 기간이 정해져 있지 않고 전일제(full-time)로 근무하는 근로자를 가리키는 반면, 비정규직은 장기고용에 대한 명시적 또는 묵시적 계약을 가지고 있지 않은 근로자, 단기간의 고용계약을 체결한 근로자, 근로시간이 짧은 근로자, 그리고 파견·용역·호출 등의 형태로 종사하는 근로자 등을 포함한다(김성환, 1992; 한진수·주영택, 2006; Povlika & Nardone, 1989).

비정규직의 규모는 2007년 3월 현재 정부의 집계방식에 의하면 577만 명(36.7%)이고, 노동사회연구소의 추정을 따르면 879만 명(55.8%)에 이르고 있다(김유선, 2007). 다소 보수적으로 비정규직 규모를 추정하고 있는 정부의 통계를 따르더라도 전체 임금근로자 중에서 비정규직이 차지하는

비중이 매우 높다고 할 수 있다. 산업별 비정규직 규모를 보면, 본 연구의 대상이 되고 있는 호텔 기업이 속해 있는 숙박음식점업의 경우 비정규직이 92.1%(99.6만 명)로서 매우 높은 비율을 보이고 있다(김유선, 2007). 이와 같이 높은 비정규직 비율을 보이는 것은 특히 음식점 등에서 아르바이트 직원 등 시간제 근로자를 많이 쓰기 때문이라고 할 수 있다. 따라서 호텔 산업의 비정규직 비율은 이보다 낮다고 예측할 수 있는데, 부산 지역의 한 호텔 관리자와의 면담에 의하면 계약직 근로자와 장·단기 아르바이트생과 학기제 실습생 등을 합하면 비정규직은 약 70% 정도에 이른다고 한다.

정규직과 비정규직의 근로조건을 비교하면, 비정규직의 월평균 임금(120만 원)은 정규직(238만 원)의 50.5%로서 상당히 큰 격차를 보이고 있고, 비정규직 중에 법정 최저임금(시간당 3,480원)에 미달하는 임금을 받는 근로자도 180만 명(20.6%)에 이르고 있다. 숙박음식점업의 경우 최저임금 미달자가 비정규직의 33.0%(32.9만 명)로서 전체 평균보다 높게 나타나고 있다. 이는 숙박음식점업의 경우 비정규직의 근로조건이 한층 더 열악하다는 것을 보여주고 있다. 또한 사회보험(국민연금, 건강보험, 고용보험) 가입률을 보면 정규직은 84~99%인데, 비정규직은 33~36%에 불과한 실정이며, 정규직은 퇴직금·상여금·시간외수당·유급휴가를 78~99% 적용 받고 있지만, 비정규직은 16~22%만 적용 받고 있다(김유선, 2007). 안주엽(2001)과 배화숙(2005) 등의 연구에서도 정규직과 비정규직 간에 임금, 복지혜택 등 근로조건 면에서 큰 차이가 있음을 보여주고 있다.

비정규직의 고용은 기업에게 고용유연성을 제공하고 인건비 절감을 가져다준다는 이점이 있는 반면, 중장기적으로 고용주들이 미처 예측하지 못한

잠재적 비용을 유발할 수 있다(박상언·이상민, 2005). 직무만족과 조직몰입의 저하와 그로 인한 품질 및 조직성과의 하락(Allen, 2000; Nollen, 1996), 인적자원개발에 대한 투자 부족으로 인한 사고율 증가(Rousseau & Libuser, 1997), 신규 직원의 채용 및 훈련에 들어가는 직접비용과 기회비용 발생(정양희, 1995), 그리고 높은 이직률과 경험이 짧은 신입 직원이 고객서비스와 조직성과에 미치는 부정적 영향(Lee et al., 2006) 등 다양한 형태의 부정적 효과가 발생할 수 있다. 한국노동연구원의 2005년도 사업체 패널조사 자료를 이용하여 1,253개 사업체를 분석한 결과(LG경제연구원, '기업 전략과 제도가 성과에 미치는 영향')에 의하면, 비정규직 근로자의 비율이 업종 평균보다 높을 경우 해당 사업체가 매출액 영업이익률 기준 상위 25%의 고성능 기업에 속할 확률은 유의하게 낮아지는 것으로 나타났다. 이는 비정규직 고용의 확대가 기업성과에 긍정적으로 작용하지 않을 수도 있다는 것을 의미한다(인터넷 연합뉴스, 2008.5.6).

본 연구도 비정규직 고용이 조직에 부정적인 결과를 가져올 수 있다는 관점에서 고용형태가 구성원 행동에 미치는 영향을 분석하고 있다. 구체적으로 고용형태에 따라서 구성원들의 조직시민행동 및 고객지향적 행동이 어떠한 차이를 보이는지 분석하고 있다.

## 2.2 조직시민행동(organizational citizenship behavior)

구성원들의 행동은 크게 역할행동(in-role behavior)과 역할외 행동(extra-role behavior)으로 구분해 볼 수 있는데, 여기서 역할외 행동이란 공식적으로

규정된 역할 이외에 개인의 자유재량으로 수행하는 행동을 가리킨다. 역할의 행동은 마치 윤택유처럼 조직의 효과적인 기능을 도와준다는 점에서 조직행동 분야에서 중요시되어 왔으며, 조직시민행동(Organ, 1988), 친사회적 조직행동(prosocial organizational behavior; Brief & Motowidlo, 1986), 조직자발성(organizational spontaneity; George & Brief, 1992), 과업 맥락에 영향을 미치는 행동(contextual performance; Motowidlo, 2000) 등 다양한 개념으로 연구되어 왔다.

조직시민행동은 그중에서도 가장 많은 관심을 끌면서 국내외적으로 가장 많은 연구가 이루어졌는데, Organ(1988)은 조직시민행동을 “구성원들의 재량적인 행동으로서 조직의 공식적인 보상체계에 의해 직접적으로 또는 명시적으로 규정되어 있는 행동은 아니지만, 조직의 효과적 기능을 촉진하는 행동(Organ, 1988)”으로 정의하고 있다. 즉, 직무기술서 등에 공식적으로 규정된 역할이 아니라 개인의 자유선택에 의한 재량적인 행동으로서 조직의 효과적인 기능에는 도움이 되지만, 이러한 행동을 취한다고 보상이 주어지는 것도 아니고, 반대로 이러한 행동을 하지 않는다고 해서 제재가 가해지는 것도 아닌 행동을 가리킨다.

조직시민행동을 구성하는 하위 차원들에 대해서도 많은 연구가 이루어졌지만(Podsakoff et al., 2000 참조), 가장 널리 알려지고 가장 많은 연구가 이루어진 것은 Organ(1988)이 제시한 다섯 차원이다. 첫째, 이타적 행동(altruism)은 업무량이 많은 동료들을 도와주거나 결근한 동료의 업무를 대신 수행하는 등 다른 사람을 자발적으로 도와주는 행동을 말한다. 둘째, 배려적 행동(courtesy)은 다른 사람들과의 관계에서 예의바른 행동을 하는 것으로서 다른 사람을 존중하고 그들과의 관계

에서 문제가 발생하지 않게 세심한 배려를 하는 것을 말한다. 셋째, 비불평적 행동(sportsmanship)은 회사의 여건이 이상적이지 못하고 문제가 있더라도 이에 대해 불평불만을 제기하기보다는 이를 긍정적으로 받아들이는 행동을 말한다. 넷째, 양심적 행동(conscientiousness)은 출퇴근 시간을 지키고, 회사의 물자를 아끼며, 회사의 규정과 지침을 준수하는 등 회사의 요구사항을 자발적으로 준수하는 행동을 말한다. 마지막으로 적극적 참여행동(civic virtue)은 회사에서 요구하는 것은 아니지만 회사에 도움이 되는 각종 회의나 행사에 참여하고, 조직의 변화에 동참하고, 회사의 발전에 도움이 되는 제안을 하는 등 조직시민으로서 조직의 각종 활동에 적극 참여하는 것을 가리킨다.

이러한 조직시민행동들은 어떤 산업에서나 일반적으로 나타날 수 있는 현상이라 할 수 있다. 그렇지만 호텔 기업에서 흔히 나타날 수 있는 조직시민행동의 구체적인 예를 몇 가지 들자면 다음과 같다. 호텔의 경우 24시간 운영되기 때문에 직원들이 업무스케줄에 따라 근무를 해야 하는데, 동료가 사정이 생겼을 때 불편을 감수하면서라도 기꺼이 근무시간을 바꿔주거나 또는 비번을 바꿔주는 것은 이타적 행동의 예라 할 수 있다. 그리고 고급호텔의 직원들은 비용절감 의식이 희박할 수 있는데, 전기와 수도 등을 아껴 쓰는 것, 그리고 기물과 자재 등을 잘 관리하고 개인적인 용도로 사용하지 않는 것은 호텔의 비용을 절감하기 위한 양심적 행동이라 할 수 있다. 고객과의 접점에서 고객의 소리(voice of customer)에 귀를 기울이고 회사의 발전을 위해 건설적인 제안을 하는 것, 그리고 영업을 개장하기 이전에 근무시간보다 일찍 팀회의를 개최하고자 할 때 불평불만 없이 이에 참여하는 것 등은 적극적 참여행동의 예라 할 수 있다.

조직시민행동에 대한 선행연구들을 살펴보면, 조직시민행동이 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 기본전제 하에 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인들을 규명하는 데 많은 노력을 기울여 왔다. 개인특성, 과업특성, 조직특성과 리더행동 등 다양한 선행요인들에 대한 연구가 이루어져 왔으며 (Podsakoff et al., 2000 참조), 국내에서는 직무만족, 조직몰입, 공정성 지각 등의 직무태도와 리더십 행동에 초점을 둔 연구들이 특히 많았다(문형구·김경석, 2006).

본 연구는 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인으로 고용형태에 초점을 두고 있다. 사회교환이론과 상호호혜성 규범(norm of reciprocity)의 관점에 의하자면, 고용형태에 따른 보상의 차이는 그에 대한 반대급부로서 직무 태도와 행동의 차이를 가져온다고 할 수 있다. 즉, 임금, 인센티브, 복리후생 혜택, 승진기회와 교육훈련의 기회 면에서 긍정적인 보상을 받는 정규직 직원들은 이에 대한 보답으로 조직시민행동을 적극적으로 수행하는 반면, 보상을 제대로 받지 못하는 비정규직 직원들은 건설적인 조직시민행동을 덜 수행할 가능성이 높다. 게다가 조직시민행동은 공식적으로 규정된 역할이 아니기 때문에 이를 수행하지 않는다고 하더라도 불이익이 주어지지 않으며, 따라서 조직시민행동을 수행하지 않는 데 대한 부담도 적다고 할 수 있다(권순식·김상진, 2005; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Stamper & Van Dyne, 2001; Van Dyne & Ang, 1998). 또한 비정규직 직원은 단기기간의 계약에 의해 교환관계의 성격이 명시적으로 규정되기 때문에 조직에 대한 장기적인 차원의 신뢰나 충성심을 형성하기가 어려우며, 결국 공식적으로 규정된 교환관계를 넘어서서 자발적인 동의와 헌신을 이끌어내기가 어렵다고 할 수 있다(Kerr

& Slocum, 1987).

앞에서 살펴본 바와 같이 비정규직은 임금수준, 복리후생 혜택과 고용기간 면에서 정규직보다 훨씬 적은 보상을 받기 때문에, 사회교환이론과 호혜성 규범에 의하면 비정규직 직원들은 정규직보다 조직시민행동을 덜 수행할 것으로 예측할 수 있다.

가설 1: 비정규직 직원들은 정규직 직원들보다 조직시민행동을 덜 수행할 것이다.

### 2.3 고객지향성(customer orientation)

서비스는 속성상 비가시적이고 상호작용적이기 때문에 고객들은 기업의 서비스 품질을 평가할 때 주로 서비스 직원들의 행동을 준거로 삼는다. 따라서 서비스 직원들이 얼마나 고객지향적인 행동을 하느냐가 기업의 서비스 품질을 좌우하게 되고, 이는 기업의 경쟁력과 성공을 좌우하는 핵심요인이 된다(Hennig-Thurau, 2004). Bowen & Schneider (1985)가 주장하는 바와 같이, 고객의 입장에서 보자면 서비스 직원들은 사실 서비스 그 자체라고 할 수 있기 때문에 이들의 태도와 행동은 고객 만족과 서비스 품질에 직결된다고 할 수 있다.

1950년대 대두된 마케팅개념(marketing concept)은 기업의 모든 활동이 고객만족을 지향하고 고객과 상호 호혜적인 장기적 관계를 구축해야 한다는 것을 강조하고 있는데, 시장지향성(market orientation)과 고객지향성(customer orientation)은 이러한 마케팅개념을 실천하기 위한 방안으로 제시된 개념들이다. 시장지향성과 고객지향성은 둘 다 고객만족을 지향한다는 점에서 공통점을 갖지만, 분석수준에 있어서 차이점을 갖는다. 시장지향성은 전체 조직 수준에서 다루어지는 개념으로서 고객지향성

뿐만 아니라 경쟁자에 대한 인식과 조직내 부서간의 효과적인 통합·조정 등을 특징으로 하는 반면 (Kolhi & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), 고객지향성은 판매원이나 서비스 직원 등 주로 개인 수준에서 논의가 이루어지고 있다.

Saxe & Weitz(1982)에 따르면 고객지향성은 판매지향성(selling orientation)에 대비되는 개념으로서 단기적으로 매출 극대화를 지향하는 것이 아니라 고객의 욕구를 파악하고 장기적인 관점에서 고객만족을 증진시키는 것을 말한다. 즉, 고객지향성이란 회사의 입장에서 매출이나 이익을 극대화하고자 하는 것이 아니라 고객의 입장에서 고객이 필요로 하는 서비스가 무엇인지 파악하고 고객이 의사결정을 내리는 데 필요한 적절한 정보를 제공하고, 또 고객이 요구하는 서비스를 제공함으로써 고객만족을 추구하는 것을 말한다. 이러한 고객지향성은 호텔과 같은 서비스 부문에서 특히 중요하다고 할 수 있는데, 호텔에서 고객 점점 직원들이 보일 수 있는 고객지향적 행동의 구체적인 예를 들자면, 고객의 문의에 친절하고 성의 있게 응대하는 것, 고객의 욕구를 파악하고 이를 충족시키는 데 도움이 되는 정보들, 즉 객실, 식사, 호텔 시설에 대한 정보 및 주변 여행정보를 성실하게 제공하는 것, 그리고 고객이 요청하는 서비스를 신속하게 제공하는 것 등 매우 다양하다고 할 수 있다. 그리고 통상적으로 제공되는 이들 서비스 이외에도 고객의 이름을 기억하는 등 고객에게 특별한 관심을 기울이는 것, 이탈리아 레스토랑에서 김치를 찾는 손님에게 자신의 재량으로 이를 즉각 제공하는 등 과외의 서비스를 제공하는 것, 고객에게 와인 한 잔을 무료로 제공하는 등 사소하지만 특별한 서비스(little extras)를 제공하는 것, 더 나아가 고객의 개인적인 업무를 처리해주는 것 등 고객지향적 행동들은

매우 다양하게 나타날 수 있다.

고객지향성이 기업성과에 영향을 미치는 주요 요인이라는 인식하에 구성원들의 고객지향성에 영향을 미치는 요인들을 규명하기 위한 연구들(김남재·강병서·유경환, 2002; 이수광·최우성, 2006; 전재균, 2003; 최낙환, 1997; 한진수·김은정, 2005; Kim et al, 2004; Strong & Harris, 2004; Thakor & Joshi, 2005), 그리고 고객지향성이 실제로 서비스품질이나 고객만족에 미치는 영향에 대한 연구들(김혜원·박경애, 2003; 서문식·김상희, 2002; 서창적·안성혁, 2004; 윤성욱·김수배, 2006; Hennig\_Thurau, 2004; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990)이 활발하게 이루어져 왔다.

본 연구는 구성원들의 고객지향성에 영향을 미치는 한 요인으로서 고용형태에 주목하고 있다. 현재까지 고용형태와 고객지향성의 관계에 대한 이론적 및 경험적 연구는 거의 없는 실정이다. 고용형태와 고객지향성의 관계를 설명하는 데 있어서도 앞에서 살펴본 사회교환이론과 상호호혜성 규범을 적용해 볼 수 있을 것이다. 고용형태에 따른 보상의 차이는 조직이나 동료에 대한 자발적 행동뿐만 아니라 고객에 대한 행동에도 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 즉, 조직으로부터 긍정적인 보상을 받는 정규직 직원들은 이에 대한 보답으로 고객지향적 행동을 적극적으로 수행하는 반면, 보상을 제대로 받지 못하는 비정규직 직원들은 고객에게 만족스러운 서비스를 제공하려는 고객지향적 행동을 덜 수행할 가능성이 높다. 비록 고객지향적 행동이 조직에서 요구하는 공식적인 역할행동이라고 할지라도 서비스의 속성상 서비스의 생산과 전달이 분리될 수 없기 때문에, 그리고 관리자가 서비스 직원과 고객의 상호작용 과정에 대해 지속적으로 감독하는

것이 불가능하기 때문에, 서비스 직원들은 현장에서 고객지향적 행동의 수위를 조절할 수 있는 여지를 갖는다고 할 수 있다.

고용형태에 따른 고용기간의 차이도 고객지향적 행동에 영향을 미칠 수 있다. 비정규직은 고용기간이 짧기 때문에 동일 고객과 접촉할 기회가 그만큼 적으며, 따라서 개별 고객들에 대한 정보를 축적하기가 어렵다. 이와 같이 비정규직은 정규직에 비해 고객과의 장기적인 관계를 구축하는 것이 어렵기 때문에 개별 고객의 욕구를 이해하고 이에 맞는 맞춤형의 서비스를 제공할 수 있는 가능성이 낮아진다. 또한, 단기 또는 임시 고용은 비정규직들로 하여금 고객과 장기적 관계를 구축하려는 유인 자체를 떨어뜨리기 때문에 고객지향적 행동의 가능성이 낮아진다고 예측할 수 있다. 이러한 논의에 기초하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2: 비정규직 직원들은 정규직 직원들보다 고객지향성 수준이 낮을 것이다.

#### 2.4 조직시민행동과 고객지향성의 관계 및 임파워먼트의 조절효과

내부마케팅(internal marketing) 관점은 서비스 접점에서 고객과의 관계가 성공적이기 위해서는 우선 조직 내부적으로 조직구성원들 간의 관계 및 조직과 구성원의 관계가 성공적이어야 한다고 주장한다(George, 1990). 이러한 관점을 조직시민행동과 고객지향성의 관계에 대한 논의에 적용해볼 수 있다. 조직시민행동을 적극적으로 수행하는 구성원들은, 즉 내부적으로 동료들과의 관계에서 그들을 도와주고 조직의 효과적 기능에 기여를 하고자 하는 구성원들은 고객과의 관계에서 고객의 욕

구를 충족시키려는 고객지향적인 행동 또한 적극적으로 수행할 가능성이 높다(Kelly & Hoffman, 1997). 조직에 도움이 되기 위해 조직에서 규정하지 않은 역할까지 적극적으로 자발적으로 수행하고자 하는 구성원들은 그렇지 않은 구성원들에 비해 고객과의 접점에서 고객의 욕구를 파악하고 이를 바탕으로 최상의 서비스를 제공하고자 하는 노력을 더 많이 기울일 것이라고 예측할 수 있다.

사회화(socialization)에 대한 연구도 조직시민행동과 고객지향성의 관계를 설명하는 데 적용될 수 있다. 사회화 과정을 통해 체득된 구성원들의 개인적 가치는 조직시민행동과 고객지향적 행동 간에 전이효과(spillover effect)를 가져다줄 수 있다. 예컨대, 사회화 과정을 통해서 이타주의적 가치가 형성된 경우 동료들을 도와주는 행동(즉, 조직시민행동)을 수행하는 구성원은 고객을 도와주자 하는 행동(즉, 고객지향적 행동)을 수행할 가능성도 높다고 할 수 있다(Bell & Menguc, 2002; Yoon & Suh, 2003). 이러한 논의에 기초하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3: 구성원들의 조직시민행동은 고객지향성 과정(+ )의 관계를 가질 것이다.

한편, 임파워먼트(empowerment) 수준에 따라서 고객지향적인 행동이 촉진될 수도 있고, 또는 저해될 수도 있다. 임파워먼트는 객관적인 관리제도 차원과 이에 대해 구성원들이 인지하는 심리적 차원으로 구분되며, 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)는 다시 과업 의미성(meaning), 과업수행 역량(competence), 자율 결정권(self-determination)과 영향성(impact) 등 여러 차원의 하위개념으로 구성된다(Conger & Kanungo,

1988; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). 서비스 직원이 고객과의 접점에서 고객의 욕구를 충족시키려면 고객 욕구를 충족시킬 수 있는 '능력', 고객에게 최상의 서비스를 제공하고자 하는 '동기', 그리고 의사결정 '권한'을 가지고 있어야 하는데(Hennig-Thurau, 2004), 임파워먼트는 과업의 의미와 자아효능감을 제공하고 의사결정에 필요한 재량권과 자율성을 부여해 줌으로써 인간의 기본 욕구를 충족시키고 동기를 유발할 수 있게 해줄 뿐만 아니라 고객의 요구에 보다 신속하게 대응할 수 있게 해준다.

임파워먼트의 실제 수준은 호텔마다 차이를 보일 수 있는데, 호텔에서 임파워먼트의 수준을 잘 대변해주는 지표로 고객 문제를 해결하기 위해 일반 직원들이 재량껏 사용할 수 있는 예산한도를 들 수 있다. 세계적인 고급 호텔인 리츠칼튼은 고객 불만에 신속하게 대처하고 서비스 회복(service recovery)을 할 수 있도록 하기 위해 일반 직원들에게 2,000달러 한도 내에서 재량껏 집행을 할 수 있도록 허용하고 있다. 반면에, 국내 호텔의 경우 한 호텔의 관리자와의 면담에 의하면 현장 직원들이 자유재량으로 집행할 수 있는 예산 범위는 일반적으로 5,000원 정도이고, 그 이상의 금액이 소요되는 경우 지배인의 지시에 따라야 한다고 한다. 그렇지만 지배인의 성향에 따라서 그 허용범위가 높아지기도 하고 낮춰지기도 하기 때문에 현장 직원들이 실제로 느끼는 임파워먼트의 수준은 각각 다를 수 있다. 리츠칼튼과 같이 임파워먼트 수준이 높은 경우 다른 사람이나 조직에 도움이 되고자 하는 조직시민행동이 고객지향적인 행동으로 전환될 가능성은 커지는 반면, 임파워먼트 수준이 낮은 경우 자신이 판단해서 의사결정하고 실행할 수 있는 여지가 줄어들기 때문에 직원들의 건설적 행동이

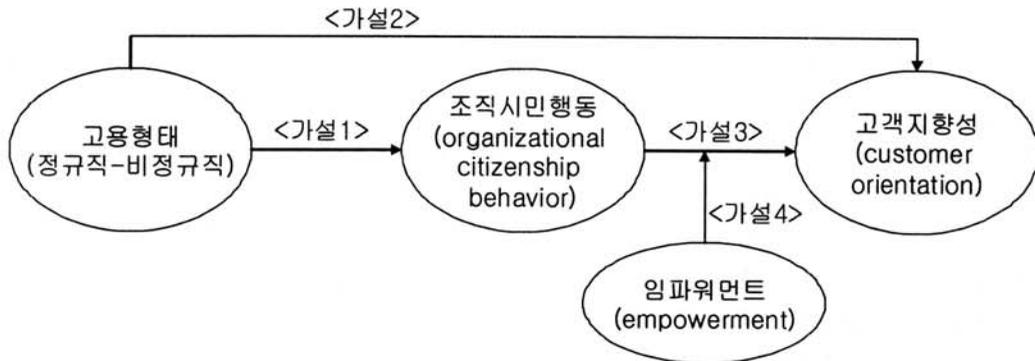
고객지향적 행동으로 전환될 가능성은 작아진다. 이러한 논리에 기초하여 본 연구는 임파워먼트의 수준이 조직시민행동과 고객지향적 행동의 관계를 조절하는 것으로 연구모형을 설계하였다.

가설 4: 조직시민행동과 고객지향성의 관계는 구성원들의 임파워먼트 수준에 의해 조절될 것이다. 구체적으로 말해, 임파워먼트 수준이 높을수록 조직시민행동이 고객지향성에 미치는 영향은 더 확대될 것이다.

본 연구의 모형을 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다. 그림에서 보는 바와 같이 본 연구는 고용형태에 따라서 조직시민행동과 고객지향성이 차이를 보이는지 연구하고자 한다. 더 나아가 조직시민행동이 고객지향성과 어떠한 관련성을 갖는지, 그리고 조직시민행동과 고객지향성의 관계가 구성원들의 임파워먼트 수준에 따라서 어떠한 차이를 보이는지 실증적으로 분석하고자 한다.

### III. 연구방법

본 연구는 호텔 종사원들의 고용형태가 조직시민행동 및 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 구성원들의 조직시민행동이 고객지향성과 어떠한 관련성을 갖는지 실증분석하는 것을 목적으로 하고 있다. 실증분석에 필요한 자료를 수집하기 위해 본 연구에서는 설문조사 방법을 활용하였다.



〈그림 1〉 연구모형

### 3.1 표 본

본 연구는 호텔에서 고객들에게 서비스를 제공하는 고객접점의 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 8개의 특급호텔을 대상으로 조사를 실시하였는데, 부산 지역의 호텔 4개와 제주 지역의 호텔 4개가 조사에 포함되었다. 호텔관리자에게 설문조사 실시에 대한 협조를 구하고 호텔직원의 주관 하에 설문지의 배포와 회수가 이루어졌다. 8개 호텔에 40-80부씩 총 390부를 배포하여 7개 호텔에서 306부(78.5%)가 회수되었고, 이 중 결측치가 많은 설문 등 부실응답 설문 26부를 제외한 280부를 실제 분석에 활용하였다.

표본의 현황은 <표 1>과 같다. 비정규직 직원은 주로 여성, 근속년수가 짧은 직원, 낮은 직급, 그리고 젊은 층에 집중되기 때문에 이러한 인구통계 특성을 고려하지 않고 정규직과 비정규직 직원을 단순 비교하면 고용형태와 연구변수 간에 허구적 관계를 도출하는 결과를 가져올 수 있다. 따라서 본 연구에서는 고용형태와 인구통계 변수들 간의 관계를 교차표로 만들어서 표본의 현황을 제시하였다.

먼저 고용형태별 현황을 살펴보면, 질문에 응답한 280명 중 152명(56.3%)은 정규직 직원이고 118명(43.7%)은 비정규직 직원으로 정규직 직원이 다소 높은 비중을 차지하고 있다. 성별은 여성이 150명(57.3%)으로 남성(112명, 42.7%)보다 많으며, 연령은 20대가 145명(54.7%)으로 과반수를 차지하고 있고 30대가 86명(32.4%), 40대가 34명(12.8%)이다. 표본에 비정규직 직원들이 포함되었기 때문에 근속년수는 1년 미만 근무자(77명, 29.1%)와 1년 이상 3년 미만 근무한 직원(56명, 21.1%)이 큰 비중을 차지하고 있고, 직급도 계장 이상의 관리자급 직원(60명, 23.4%)보다는 사원 직급의 직원들(196명, 76.6%)이 더 큰 비중을 차지하고 있다. 부서별로는 식음료부서 직원(105명, 41.8%)과 객실부서 직원(110명, 43.8%)으로 고르게 분포하고 있다. 그리고 표에서 보는 바와 같이 비정규직 직원은 여성, 25세 이하, 3년 미만 근무자, 그리고 평사원 직급에서 그 비중이 높게 나타나고 있으며, 독립성 검증( $\chi^2$  검증) 결과 고용형태와 이들 인구통계 변수들 간의 관계가 유의적인 것으로 나타났다.

〈표 1〉 표본 현황

변수	구분	고용형태		합계	비고
		정규직	비정규직		
성별*	여성	64 (42.7)	86 (57.3)	150	무응답: 18
	남성	83 (74.1)	29 (25.9)	112	
연령*	25세 이하	15 (25.0)	45 (75.0)	60	무응답: 15
	26-30세	46 (54.1)	39 (45.9)	85	
	31-35세	44 (83.0)	9 (17.0)	53	
	36-40세	24 (72.7)	9 (27.3)	33	
	41세 이상	19 (55.9)	15 (44.1)	34	
근속년수*	1년 미만	16 (20.8)	61 (79.2)	77	무응답: 15
	1년 - 3년 미만	26 (46.4)	30 (53.6)	56	
	3년 - 5년 미만	25 (65.8)	13 (34.2)	38	
	5년 - 10년 미만	42 (84.0)	8 (16.0)	50	
	10년 이상	39 (88.6)	5 (11.4)	44	
직급*	사원급	96 (49.0)	100 (51.0)	196	무응답: 24
	관리자급	54 (90.0)	6 (10.0)	60	
부서	식음료부서	56 (53.3)	49 (46.7)	105	무응답: 29
	객실부서	63 (57.3)	47 (42.7)	110	
	기타	23 (63.9)	13 (36.1)	36	
합계		152 (56.3)	118 (43.7)	270	무응답: 10

\* 고용형태와 인구통계변수의 관계에 대한  $\chi^2$  검증 결과 유의적임 ( $p < .001$ )

### 3.2 변수의 정의 및 측정

#### 3.2.1 고용형태

본 연구에서는 고용형태를 정규직과 비정규직의 두 형태로 제시하고 응답자가 판단하여 둘 중에 하나를 선택하게끔 하였다. 현재 우리 사회에서 정규직과 비정규직이라는 표현이 널리 쓰이고 있으므로 이에 대해 부가적인 설명을 제시하지 않았으며 응답자 자신이 계약 기간 및 고용조건 등을 고려하여

응답하도록 하였다. 다만, 비정규직에 대해 판단을 할 때 준거로 삼을 수 있도록 하기 위해, 그리고 좀 더 신뢰할 만한 응답을 얻어내기 위해 정규직-비정규직 고용형태를 묻는 문항 다음에 비정규직 고용의 유형들을 (1) 계약직 사원, (2) 인턴 사원, (3) 파트타임 사원과 (4) 외부용역 사원의 네 가지로 제시하고 이에 응답하도록 하였다. 고용형태는 비정규직을 0, 정규직을 1로 코딩하여 분석하였다.

### 3.2.2 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)

본 연구는 호텔 서비스직원들의 조직시민행동을 측정하기 위해 Organ(1988)의 5개 하위차원을 바탕으로 Podsakoff et al.(1990)이 개발한 측정 도구를 활용하였다. 다섯 개 차원은 이타적 행동, 배려적 행동, 비불평적 행동, 양심적 행동과 적극적인 참여행동으로서 Niehoff & Moorman(1993)과 Morrison(1994) 등 많은 연구에서 널리 활용되어 왔다. 여기서 이타적 행동(altruism)이란 다른 사람들의 과업 수행이나 문제 해결을 도와주는 자발적인 행동을 가리키며, 배려적 행동(courtesy)은 다른 사람을 예우하고 그들과의 관계에서 문제가 발생하지 않게 신경을 쓰는 행동을 말한다. 비불평적 행동(sportsmanship)은 부서나 회사에서 발생하는 문제들에 대해 불평을 하지 않고 긍정적으로 반응하는 행동을 말하며, 양심적 행동(conscientiousness)은 근무시간을 지키고 규정을 준수하는 등 회사에서 요구하는 근무요건을 자발적으로 준수하는 행동을 말한다. 마지막으로 적극적 참여행동(civic virtue)은 조직시민이 져야 하는 의무로서 회사의 발전에 대해 관심을 갖고 회사에 도움이 되는 각종 활동에 적극 참여하는 것을 가리킨다.

다섯 가지 차원별로 4개 문항씩 총 20 문항으로 설문을 구성하였으며, 응답자가 자신의 조직시민행동에 대해 자기보고식으로 응답하게끔 하였다. 각 문항들은 리커트형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 이들 20개 문항에 대해 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하여 측정도구의 타당도와 신뢰도를 검증한 결과, 배려적 행동과 양심적 행동은 개념타당도와 신뢰도가 떨어

지는 것으로 나타났기 때문에 이들 차원은 이후의 분석에서 제외하고 나머지 3개 차원만을 분석에 포함하였다.

〈표 2〉는 개념타당성을 저해하는 것으로 나타난 문항들을 제외한 후에 최종적으로 요인분석을 실시한 결과이다. 요인분석 방법으로는 주성분분석법(principal components analysis)을 사용하였으며 직교회전(varimax) 방식에 의해 아이겐값(eigen value)이 1 이상인 요인만을 선택하였고, 요인적 재치(factor loading)는 0.4 이상인 경우를 유의적인 것으로 판단하였다. 요인분석 결과 3개의 요인이 추출되었으며 이들 요인들은 전체 변량의 57.03%를 설명하고 있다. 〈요인 1〉은 이타적 행동을 나타내는 것으로서 “일이 많은 동료들을 도와줌,” “업무 수행에 어려움을 겪는 동료들을 도와줌” 등 동료들을 도와주는 행동을 묻는 4개 문항을 포함하고 있으며, 이들 4개 문항에 대한 신뢰도 분석 결과 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .7252로 나타났다. 〈요인 2〉는 적극적 참여행동을 측정하는 것으로서 “호텔의 정책이나 지침에 관심을 갖고 숙지함,” “호텔의 이미지를 높이는 행사에 참여함,” “호텔이 요구하는 변화에 부응하려고 노력함” 등 4개 문항을 포함하고 있으며, 이들 4개 문항의 신뢰도는 .6809로 나타났다. 〈요인 3〉은 비불평적 행동을 측정하는 것으로서 “부서의 사소한 문제점을 가지고 불평하지 않음,” “호텔이나 동료들에 대해 험담하지 않음” 등 3개를 포함하고 있으며, 이들 3개 문항의 신뢰도는 .6870으로 나타났다. 이러한 요인분석 결과에 기초하여 본 연구에서는 조직시민행동을 이타적 행동, 적극적 참여행동과 비불평적 행동으로 구분하여 분석을 실시하였다.

〈표 2〉 조직시민행동에 대한 요인분석 결과

문항	〈요인 1〉 이타적 행동 (altruism)	〈요인 2〉 적극 참여행동 (civic virtue)	〈요인 3〉 비불평 행동 (sportsmanship)
- 일이 많은 동료들 도와줌	.825	.054	.128
- 업무 수행에 어려움을 겪는 동료들을 도와줌	.732	.113	.042
- 동료가 업무에 적응하도록 도와줌	.687	.294	.078
- 결근한 동료의 업무를 대신해줌	.492	.361	.198
- 호텔의 정책이나 지침에 관심 갖고 숙지함	.104	.849	-.045
- 호텔의 이미지를 높이는 행사에 참여함	.179	.680	.206
- 호텔 내 공지 및 전달사항에 대해 관심을 가짐	.300	.581	.120
- 호텔이 요구하는 변화에 부응하려고 노력함	.385	.502	.166
- 호텔의 문제점을 남들에게 말하지 않음	.129	-.060	.807
- 부서의 사소한 문제점을 가지고 불평하지 않음	.154	.117	.782
- 호텔이나 동료들에 대해 험담하지 않음	.045	.262	.706
고유치(Eigen Value)	3.753	1.471	1.049
설명된 변량(Percentage of Variance: %)	34.122	13.369	9.534
누적 변량(Cummulative Percentage: %)	34.122	47.491	57.026

### 3.2.3 임파워먼트(empowerment)

Thomas & Velthouse(1990)와 Spreitzer (1995) 등에 의하면 심리적 임파워먼트는 과업 의미성(meaning), 과업수행 역량(competence), 자율 결정권(self-determination)과 영향성(impact) 등 다차원적 개념으로 인식되고 있는데, 본 연구에서는 이들 중에 자율 결정권에 초점을 맞추고 있다. '과업을 수행함에 있어서 자기 판단 하에 스스로 의사결정을 내릴 수 있도록 재량권이 부여된 정도'로 임파워먼트를 정의하였으며, Spreitzer(1995)가 개발한 임파워먼트의 측정도구 중 자율 결정권을 묻는 문항과 Gonzalez & Garazo(2006)가 제시한 문항들을 활용하여 호텔직원들의 임파워먼

트 정도를 측정하였다. "고객 응대를 할 때 스스로의 판단 하에 의사결정을 내릴 수 있는 재량권을 갖고 있음," "업무를 처리할 때 상당한 자율성과 재량권을 갖고 있음," "상황에 따라 업무 처리방법을 직접 결정할 수 있음," 그리고 "일을 처리할 때 아무리 사소한 것이라도 상사의 승인을 얻어야 함(역척도)" 등 4개의 문항으로 측정하였으며, 4개 문항의 신뢰도는 .7363으로 나타났다.

### 3.2.4 고객지향성

고객지향성은 고객의 관점에서 고객의 욕구를 충족시키려는 행동을 가리키는데, 고객지향적 행동을 측정하기 위해 Saxe & Weitz(1982)가 개발한

SOCO 척도(selling-orientation and customer-orientation scale)가 널리 활용되어 왔다. 본 연구도 SOCO 척도를 바탕으로 고객지향성을 측정하고 있다. 그렇지만 본 연구가 서비스 직원들을 대상으로 조사를 한다는 점을 감안하여 서비스지향성(service orientation)을 측정하기 위한 문항들(Saura et al., 2005)을 또한 참조하였다. 총 6개의 문항으로 측정하였는데 신뢰도를 떨어뜨리는 것으로 나타난 2개 문항을 제외하고 4개 문항의 평균값을 분석에 활용하였다. “고객이 필요로 하는 것이 무엇인지를 파악하기 위해 노력함,” “나의 주된 관심사는 고객에게 최상의 서비스를 제공하는 것임,” “고객이 최선의 의사결정을 할 수 있도록 다양한 정보를 제공함,” 그리고 “고객에게 서비스를 제공할 때 항상 고객의 관점에서 생각함” 등 4개 문항이 분석에 활용되었으며, 4개 문항의 신뢰도는 .7253이다.

### 3.2.5 통제변수

성별, 연령, 근속년수와 직급 등 연구의 결과에 영향을 미칠 수 있는 인구통계 변수들을 통제변수로 분석에 포함시켰다. 성별의 경우 여성을 0, 남성을 1로 코딩하였으며, 직급은 평사원을 0, 계장급 이상의 관리자급 직원을 1로 범주화하여 분석하였다. 연령은 25세 이하를 1로, 26-30세를 2, 31-35세를 3, 36-40세를 4, 그리고 41세 이상을 5로 코딩하였고, 근속년수는 1년 미만을 1로, 1년 이상 3년 미만을 2로, 3년 이상 5년 미만을 3으로, 5년 이상 10년 미만을 4, 그리고 10년 이상을 5로 코딩하여 분석에 활용하였다.

인구통계 특성뿐만 아니라 조직 고유의 특성 및 조직이 위치해 있는 지역의 특성도 연구결과에 영

향을 미칠 수 있다. 본 연구는 2개 지역 7개 호텔로부터 자료를 수집하였는데 지역 및 호텔 간에 고객지향성 등 연구변수들이 유의적인 차이를 보이지 않았기 때문에 이들은 통제변수로 포함하지 않았다.

### 3.3 분석절차

가설검증을 위한 통계분석에 들어가기 전에 몇 가지 추가 분석을 실시하였다. 앞에서 조직시민행동 개념에 대해서만 따로 탐색적 요인분석을 실시하고 있어서 조직시민행동, 임파워먼트와 고객지향성 개념들 간에 판별타당성이 있는지 확인할 필요가 있다. 탐색적 요인분석을 통해 도출된 조직시민행동의 세 차원(11개 측정문항)과 임파워먼트(4개 문항) 및 고객지향성(4개 문항)으로 구성된 본 연구의 측정모형이 타당성을 갖는지 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였는데, 적합도 지수들을 검토한 결과 측정모형은 양호한 것으로 나타났다( $\chi^2=254.073$ ,  $df=142$ ,  $p<.001$ ;  $GFI=.915$ ;  $AGFI=.886$ ;  $TLI=.908$ ;  $CFI=.923$ ;  $RMSEA=.053$ ). 다음으로 구성개념들의 판별타당도를 확인하기 위해 Anderson & Gerving(1988)이 제안한 방법을 활용하였다. 두 개념간의 상관관계수 추정치의 95% 신뢰구간(즉, 상관관계수 추정치  $\pm 2$ 표준오차)에 1을 포함하는지 확인하였는데, 그 값이 1을 포함하는 경우가 전혀 없었다. 이는 구성개념들이 서로 상이한 개념이라는 것을 의미한다. 이상의 분석결과들에 의하면 본 연구에서 측정된 구성개념들은 집중타당성과 판별타당성이 있는 것으로 판단할 수 있다.

본 연구에서 사용한 자료들은 모두 동일한 원천으로부터 자기보고법에 의해 수집한 것이기 때문에 동일방법편의(common method biases)로 인해

구성개념들 간의 관계가 왜곡되어 나타날 수 있다. 본 연구에서는 두 가지 분석방법을 활용하여 동일 방법편의를 확인하였다. 첫 번째로 Harman의 단일요인검증(Harman's one-factor test)을 실시하였다. 이 분석방법의 기본 가정은 상당한 정도의 동일방법편의가 있다면 요인분석에서 하나의 요인이 도출되거나, 또한 한 요인이 측정변수들의 변량의 대부분을 설명한다는 것이다(Carlson & Kacmar, 2000; Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). 조직시민행동의 세 차원, 임파워먼트 및 고객지향성을 측정된 19개 문항을 가지고 요인분석을 실시한 결과 5개 요인이 도출되었고, 요인의 수를 1로 한정하여 요인분석을 하였을 때 단일 요인이 설명하는 변량은 28.15%에 그쳤다. 이는 동일방법편의의 효과가 연구결과를 왜곡할 가능성이 크지 않다는 것을 의미한다(Carlson & Kacmar, 2000). 두 번째로 단일방법요인접근(single-method-factor approach)을 활용하였다. 이는 직접적으로 측정하지 않은 잠재방법요인(unmeasured latent method factor)을 측정모형에 추가하여 이 방법요인이 각 측정변수에 영향을 미치는 정도를 확인하는 방법으로서 각 변수의 측정에 공통적으로 영향을 미칠 수 있는 특정 요인을 사전에 확인하여 직접적으로 측정하지 않은 상황에 적용할 수 있는 분석방법이다(Podsakoff et al., 2003). 분석결과, 방법요인을 추가한 모형( $\chi^2 = 189.925$ ,  $df = 124$ ,  $p < .001$ ;  $GFI = .934$ )은 방법요인을 추가하지 않은 측정모형( $\chi^2 = 254.073$ ,  $df = 142$ ,  $p < .001$ ;  $GFI = .915$ )보다 모형적합도가 유의하게 향상되는 것으로 나타났으며( $\chi^2 = 64.148$ ,  $df = 18$ ,  $p < .001$ ), 그리고 방법요인의 영향을 통제했을 때 측정변수들의 요인적재치를 보면 19개 중에 2개가 비유의적인 것으로 나타나고 있

다. 비록 Bentler & Bonnet(1980)이 제시한 증분적합도지수(rho)를 산출하면 0.004로 매우 낮게 나타나고 있긴 하지만(Bentler & Bonnett, 1980; Elangovan & Xie, 1999), 이상의 분석 결과에 의하면 동일방법편의가 변수들의 측정에 일정 부분 영향을 미쳤다고 할 수 있다.

가설검증을 위한 통계분석방법으로는 계층적 회귀분석을 활용하였다. 동일방법편의의 영향을 통제하기 위해 구조방정식모형에 잠재방법요인을 투입하여 분석하는 것이 바람직하지만 본 연구에서는 다음과 같은 몇 가지 이유 때문에 계층적 회귀분석을 활용하였다. 첫 번째 이유는 Podsakoff et al. (2003)도 한계점으로 지적하고 있는 바와 같이 방법요인을 추가하여 구조방정식모형을 분석한 경우 연구모형이 인정(identification)되지 않는 문제가 발생했기 때문이다. 둘째, 구조방정식 모형은 측정하지 않은 잠재방법요인을 통제할 수 있는 이점이 있는 반면, 인구통계변수 등 연구결과에 영향을 미칠 수 있는 여러 변수들을 효과적으로 통제하기가 어렵다고 할 수 있다. 게다가, 단일 지표로 측정된 개념(single-indicator constructs)을 복수 지표로 측정된 잠재변인(multiple-indicator latent variables)과 함께 구조방정식 모형에 포함시켜 분석하는 경우 모수 추정에 문제가 발생할 수 있다(Schaubroeck, Ganster, & Fox, 1992). 셋째, 매개효과의 검증과 달리 조절효과를 검증하는 경우 조절 회귀분석(moderated regression analysis)이 구조방정식 모형보다 좀 더 효과적이라고 판단하였다.

## IV. 연구결과

### 4.1 기초통계 분석

〈표 3〉은 변수들의 평균, 표준편차와 상관관계를 보여주고 있다. 먼저 고용형태와 여타 변수들 간의 상관관계를 보면, 고용형태는 성별, 연령, 근속년수 및 직급과 각각 정(+)의 유의적인 관계를 갖고 있다. 이는 남성, 고연령, 장기간 근속, 그리고 관리자급 직원일수록 정규직 직원이 많다는 것을 의미한다. 고용형태는 이타적 행동(altruism) 및 비불평적 행동(sportsmanship)과 유의적인 상관관계를 보이지 않고 있는 반면, 적극적 참여행동(civic virtue), 임파워먼트 및 고객지향성과 유의적인 관

계를 보이고 있다. 그렇지만 상관계수가 낮게 나타나고 있어서( $r=.138\sim.282$ ) 고용형태는 연구변수들과 강한 관계를 보이고 있지는 않다.

다음으로 고객지향성과 여타 변수들 간의 상관관계를 보면, 성별을 제외한 모든 변수들이 고객지향성과 유의적인 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이들 중 이타적 행동과 적극적 참여행동, 그리고 임파워먼트가 고객지향성과 비교적 강한 관계를 보이고 있다.

### 4.2 고용형태와 구성원 행동

〈표 4〉는 고용형태에 따라서 구성원들의 행동이 차이를 보이는지 분석한 결과이다. 정규직과 비정규직 직원들 간에 조직시민행동과 고객지향적 행동

〈표 3〉 연구변수들의 평균, 표준편차와 상관관계 (N=280)

변수	평균	표준 편차	성별	연령	근속	직급	고용	이타	참여	비불평	임파워
성별	.4412	.4974									
연령	2.6066	1.3098	.375***								
근속년수	2.7326	1.4846	.340***	.575***							
직급	.2290	.4210	.346***	.504***	.513***						
고용형태	.5630	4.4969	.313***	.256***	.529***	.353***					
이타적 행동	3.9268	.4978	.139*	.169**	.128*	.109	.038				
적극 참여행동	3.6111	.5375	.117	.329***	.263***	.320***	.147*	.563***			
비불평 행동	3.7262	.5890	.056	.084	-.114	.060	-.079	.378***	.346***		
임파워먼트	3.0914	.7110	.176**	.271***	.409***	.388***	.282***	.253***	.372***	.146*	
고객지향성	3.8586	.5652	.134	.215***	.195**	.277***	.138*	.403***	.454***	.279***	.447***

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

- 1) 성별: 여=0, 남=1
- 2) 연령: 25세 이하=1, 26-30세=2, 31-35세=3, 36-40세=4, 41세 이상=5
- 3) 근속년수: 1년 미만=1, 1-3년=2, 3-5년=3, 5-10년=4, 10년 이상=5
- 4) 직급: 사원급=0, 관리자급(계장 이상)=1
- 5) 고용형태: 비정규직 직원=0, 정규직 직원=1

〈표 4〉 고용형태간 조직시민행동 및 고객지향성의 차이 분석(t-test)

변 수		정규직 (N=152)	비정규직 (N=118)	t값	p
조직시민행동	이타적 행동	3.9424 (.4801)	3.9047 (.5105)	.624	.533
	적극적 참여행동	3.6941 (.5445)	3.5385 (.4898)	2.426	.016
	비불평적 행동	3.6908 (.6115)	3.7825 (.5344)	-1.313	.190
고객지향성		3.9291 (.6075)	3.7737 (.4845)	2.311	.022

이 유의적인 차이를 보이는지 t-test를 실시하였다. 조직시민행동에 대한 분석 결과, 이타적 행동과 비불평적 행동은 정규직과 비정규직 간에 유의적인 차이를 보이지 않고 있고, 적극 참여행동만이 유의적인 차이를 보이고 있다. 표에서 보는 바와 같이 정규직(3.69)이 비정규직(3.54)보다 호텔의 각종 활동에 참여하는 데 있어서 비교적 더 적극적인 것으로 나타났다. 고객지향성은 정규직과 비정규직 간에 유의적인 차이를 보이고 있는데, 정규직 직원들(3.93)이 비정규직 직원들(3.77)보다 좀 더 고객지향적인 것으로 나타났다.

그렇지만 이러한 분석결과는 연구변수들에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 통제하지 상태에서 얻은 것이기 때문에 고용형태의 진정한 효과를 보여주지 못하는 것일 수 있다. 따라서 고용형태가 갖는 순수한 효과를 파악하기 위해서 성별, 연령, 근속년수와 직급 등 연구변수에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 통제하는 것이 필요하다.

〈표 5〉는 고용형태가 조직시민행동의 세 가지 차원에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 고용형태가 인구통계 변수들의 영향을 통제했을 때에도 조직시민행동에 유의적인

영향을 미치는지 확인하기 위해 계층적 회귀분석을 실시하였는데, 1단계로 성별, 연령, 근속년수와 직급 등 통제변수를 투입하였고, 2단계로 고용형태를 투입하였다. 이타적 행동과 비불평적 행동의 경우 t-test 결과와 마찬가지로 고용형태가 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 한편, 적극적 참여행동의 경우 인구통계 변수를 투입하여 회귀분석을 실시한 결과 t-test 결과와 달리 고용형태가 유의적이지 않고, 인구통계 변수 중에 직급만이 유의적인 것으로 나타났다. 이는 직급의 영향을 통제하는 경우 정규직과 비정규직 간에 적극적 참여행동의 차이가 유의적이지 않다는 것을 의미한다.

〈표 6〉은 고용형태와 직급이 적극적 참여행동에 미치는 영향에 대해 추가 분석을 실시한 것이다. 비정규직 사원들은 고용관계의 특성상 절대 다수가 평사원들인 반면, 정규직은 사원 직급뿐만 아니라 관리직급을 포함하고 있기 때문에 정규직과 비정규직을 단순 비교할 것이 아니라 직급의 효과를 분리해내는 것이 필요하다. 이를 위해 정규직을 사원급과 관리자급으로 구분한 후 비정규직 직원, 사원급 정규직과 관리자급 정규직의 세 집단 간에 참여행동이 어떠한 차이를 보이는지 분산분석(Oneway

〈표 5〉 조직시민행동(OCB)에 대한 회귀분석(N=236)<sup>1)</sup>

통제/ 독립변수	이타적 행동 (altruism)		적극적 참여행동 (civic virtue)		비불평적 행동 (sportsmanship)	
	모형 I	모형 II	모형 III	모형 IV	모형 V	모형 VI
통제변수:						
성별	.048	.062	-.031	-.026	.067	.073
연령	.087	.073	.185*	.181*	.162*	.157
근속년수	-.001	.048	.012	.027	-.256**	-.235*
직급	.130	.151	.257***	.263***	.093	.102
독립변수:						
고용형태		-.103		-.031		-.043
회귀분석 결과	F=2.725* R <sup>2</sup> =.045	F=2.511* R <sup>2</sup> =.052 ΔR <sup>2</sup> =.007	F=9.758*** R <sup>2</sup> =.145	F=7.811*** R <sup>2</sup> =.145 ΔR <sup>2</sup> =.001	F=2.970* R <sup>2</sup> =.049	F=2.426* R <sup>2</sup> =.050 ΔR <sup>2</sup> =.001

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

1) 표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)임.

〈표 6〉 적극 참여행동과 고객지향성에 대한 고용형태 및 직급의 효과

구분	표본수	적극 참여행동 (평균/표준편차)	고객지향성 (평균/표준편차)
① 비정규직 사원	100	3.5450 (.5005)	3.7778 (.4960)
② 사원급 정규직	96	3.5495 (.5163)	3.8032 (.5522)
③ 관리자급 정규직	54	3.9537 (.4954)	4.1490 (.6306)
전체 평균	250	3.6350 (.5307)	3.8663 (.5656)
분산분석 결과 (d.f.=2,247)		F=13.687 p=.000	F=8.827 p=.000
사후검증(Scheffe) <sup>1)</sup>		① = ② < ③	① = ② < ③

1) Scheffe의 다중범위검증(multiple range test)을 실시한 것으로 유의수준 .05에서 집단 간에 유의적인 차이를 보이는 경우 부등호(<, >)로, 그리고 집단 간에 유의적인 차이를 보이지 않는 경우에는 등호(=)로 표시함.

ANOVA)을 실시하였다. 표에서 보는 바와 같이 관리자급 정규직은 다른 두 집단과 유의적인 차이를 보이는 반면, 사원급의 정규직과 비정규직 간에는 유의적인 차이가 발견되지 않고 있다. 다시 말해, 동일 직급인 경우 회사 활동에 적극적으로 참여하는 행동이 정규직과 비정규직 간에 유의적인

차이를 보이지 않고 있다.

#### 4.3 고객지향성에 대한 분석

〈표 7〉은 고용형태, 조직시민행동 및 심리적 임파워먼트가 호텔 직원들의 고객지향성에 미치는 영

향을 분석한 결과이다. 계층적 회귀분석을 실시하였는데, 인구통계 변수들만으로 고객지향성을 설명하는 <모형 VII>을 보면 설명모형이 유의적이며, 인구통계 변수들 중에 직급의 영향이 유의적인 것으로 나타났다. 이는 관리자급 직원들이 평사원들보다 더 고객지향적이라는 것을 의미한다. <모형 VIII>에서 고용형태를 추가 투입하였는데, 고용형태는 고객지향성을 설명하는 데 유의적이지 않았다. 따라서 <표 6>의 분석에서도 보는 바와 같이 직급의 영향을 통제했을 때 고용형태는 고객지향성에 실질적인 영향을 미치지 않는다고 할 수 있다.

조직시민행동의 세 차원과 임파워먼트를 추가한 <모형 IX>를 보면, 이타적 행동, 적극적 참여행동

과 임파워먼트가 고객지향성을 유의하게 설명하고 있고, 이들 변수들의 투입으로 인한 설명력의 증가 또한 유의적인 것으로 나타났다( $\Delta R^2 = .212, p < .000$ ). 이러한 결과는 동료들을 도와주는 이타적 행동을 하는 직원들, 회사 발전을 위해 회사의 각종 활동에 적극 참여하는 직원들, 그리고 업무 수행에 있어서 스스로 결정할 수 있는 재량권이 부여되어 있는 직원들은 그렇지 않은 직원들보다 더 고객지향적인 행동을 한다는 것을 의미한다.

마지막으로 임파워먼트가 조직시민행동과 고객지향성의 관계를 조절하는지 분석하기 위해 조직시민행동과 임파워먼트의 상호작용 항목들을 추가 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 전체적인

<표 7> 고객지향성에 대한 회귀분석(N=236)<sup>1)</sup>

구 분	모형VII	모형VIII	모형IX	모형X
통제변수:				
성별	-.026 (.704)	-.026 (.706)	-.033 (.601)	-.029 (.636)
연령	.089 (.271)	.090 (.276)	.026 (.722)	.001 (.989)
근속년수	-.008 (.926)	-.008 (.927)	-.062 (.454)	-.051 (.537)
직급	.280 (.000)	.279 (.000)	.138 (.057)	.116 (.107)
독립변수:				
고용형태		.001 (.986)	.011 (.868)	.018 (.781)
이타적 행동			.187 (.007)	.192 (.006)
적극 참여행동			.167 (.026)	.161 (.029)
비불평 행동			.087 (.168)	.089 (.151)
임파워먼트			.255 (.000)	.279 (.000)
상호작용 항목:				
이타 x 임파워				.011 (.884)
참여 x 임파워				.154 (.045)
비불평 x 임파워				-.158 (.007)
회귀분석 결과	F=6.600*** R <sup>2</sup> =.103	F=5.258*** R <sup>2</sup> =.103 $\Delta R^2 = .000$	F=11.511*** R <sup>2</sup> =.314 $\Delta R^2 = .212***$	F=9.869*** R <sup>2</sup> =.347 $\Delta R^2 = .033*$

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

1) 표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)이고, 괄호 안의 수치는 유의수준임.

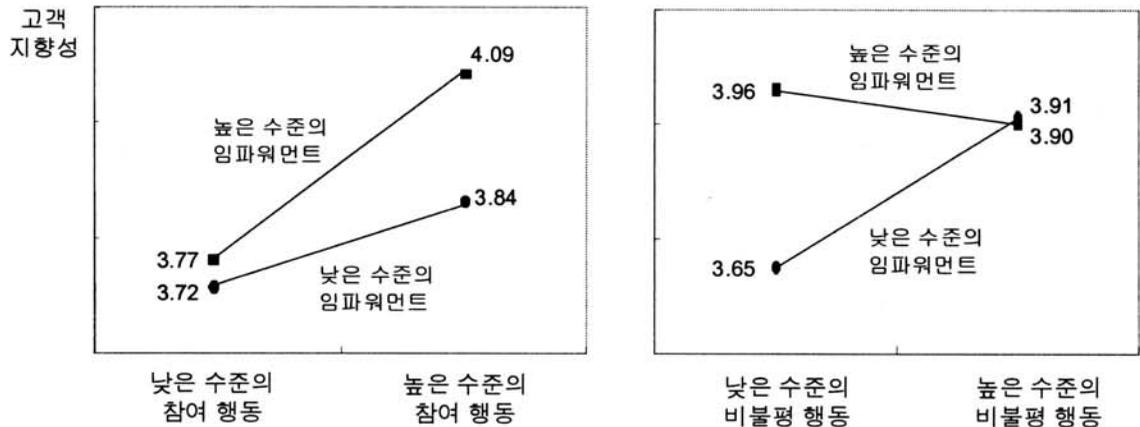
회귀모형과 두 개의 상호작용 항목(참여행동 x 임파워먼트, 비불평 x 임파워먼트)이 유의적인 것으로 나타났으며, 상호작용 항목의 투입에 따른 설명력의 증가분도 유의적인 것으로 나타났다( $\Delta R^2 = .033, p < .05$ ). 적극적 참여행동과 임파워먼트의 상호작용 항목은 회귀계수가 정(+)으로 나타났는데, 이는 구성원들이 임파워먼트될수록 적극적 참여행동이 고객지향성에 미치는 영향은 더욱 확대되어 나타난다는 것을 의미한다. 반면에, 비불평과 임파워먼트의 상호작용 항목은 음(-)의 회귀계수를 보이고 있는데, 이는 임파워먼트가 덜 되어 있을수록 고객지향성에 대한 비불평 행동(sportsmanship)의 효과가 확대되어 나타난다는 것을 의미한다.

이러한 조절효과가 구체적으로 어떠한 모습으로 나타나는지 가시화해보기 위해 추가분석을 실시하였다. 임파워먼트의 중간값을 기준으로 임파워먼트의 수준이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하고, 각각의 집단별로 조직시민행동이 고객지향성에 미치는 영향을 추정하였다. 회귀분석 결과, 적극 참여행동의 경우 임파워먼트의 수준이 높은 집단과

낮은 집단의 회귀계수가 .297( $p = .004, N = 129$ )과 .099( $p = .393, N = 107$ )로 각각 나타났고, 비불평 행동의 경우 임파워먼트 수준이 높은 집단은 -.051( $p = .569, N = 129$ )이고 낮은 집단은 .247( $p = .016, N = 107$ )로 나타났다.

〈그림 2〉는 두 집단의 회귀방정식을 이용하여 조직시민행동이 고객지향성에 미치는 효과를 그래프로 나타낸 것이다. 왼쪽 그림은 구성원들의 임파워먼트 수준이 높은 경우가 낮은 경우에 비해 구성원들의 참여행동이 증가함에 따라 고객지향성의 증가가 더욱 확대된다는 것을 보여주고 있다. 이는 구성원들에게 업무 수행과 관련된 재량권이 많이 부여될수록 회사를 이롭게 하고자 하는 구성원들의 자발적인 참여행동이 고객지향성의 향상으로 나타나는 반면, 재량권이 부여되지 않는 경우 구성원들의 자발적 참여가 가져다줄 수 있는 잠재적 효과가 충분히 발현되지 못한다는 것을 의미한다.

한편, 오른쪽 그림은 임파워먼트의 수준이 높은 경우 비불평 행동이 고객지향성에 영향을 미치지 않는 반면, 임파워먼트의 수준이 낮은 경우 비불평



〈그림 2〉 조직시민행동과 고객지향성의 관계에 대한 임파워먼트의 조절효과

행동이 증가할수록 고객지향성도 증가한다는 것을 보여주고 있다. 다시 말해, 구성원들이 회사나 부서에 대해 불평하는 행동을 할수록 고객지향성도 함께 떨어진다는 것을 의미한다. 따라서 구성원들에게 재량권과 자율성을 부여하는 임파워먼트는 구성원들의 불평불만이 초래할 수 있는 부정적 효과를 완화시키는 역할을 하는 것으로 해석할 수 있다.

## V. 토론

### 5.1 연구결과의 시사점

본 연구는 고용형태가 호텔 직원들의 조직시민행동과 고객지향성에 미치는 영향을 실증분석하였다. 본 연구의 결과를 간략히 정리하고, 이들 결과가 갖는 이론적 및 관리적 시사점에 대해 논의하고자 한다.

정규직 직원들이 비정규직 직원들보다 조직시민행동과 고객지향적 행동을 더 적극적으로 수행할 것이라는 본 연구의 가설과 일반적인 통념과 달리 고용형태는 구성원들의 조직시민행동이나 고객지향성에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 고용형태보다는 오히려 직급과 근속년수 등의 인구통계 변수들이 유의적인 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 사회교환이론 및 상호호혜성 규범(norm of reciprocity)이 고용형태와 직무 태도 및 행동 간의 관계를 설명하는 데 있어서 일정 부분 한계점을 갖는다는 것을 말해준다. 이들 이론에 의하면, 정규직에 비해 비정규직 직원들은 임금, 복리후생 혜택, 승진, 고용안정 등 조직으로부터 받는 보상이 적기 때문에 조직과 덜 긍정적인 교환

관계를 갖게 되고 결국 조직효과성에 도움이 되는 조직시민행동을 덜 수행할 것이라고 주장한다. 그렇지만 본 연구뿐만 아니라 다른 많은 연구에서도 직무 태도 및 행동에 있어서 정규직과 비정규직이 유의적인 차이가 없거나(박봉규·권혁기, 2004; Jackorsky & Peters, 1987; Millward & Brewerton, 1999; Pearce, 1993), 오히려 비정규직이 더 긍정적인 태도와 행동을 보이는 것(이덕로·김찬중, 2005; 장경로·김태희·장진, 2005; Eberhardt & Shani, 1984)으로 나타났다는 점에서 사회교환이론의 주장은 충분한 설득력을 갖지 못하고 있다고 평가할 수 있다. 그렇다면 비정규직의 태도와 행동을 설명하는 데 있어서 어떠한 관점이 활용될 수 있는가가 과제로 남게 된다. 본 연구자는 다음과 같이 몇 가지 관점에서 비정규직의 태도와 행동을 설명해보고자 한다.

첫 번째로, 고용형태뿐만 아니라 집단역학 또는 집단과정의 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미칠 수 있다. Pearce(1993)가 주장하는 바와 같이 정규직이든 비정규직이든 부서나 팀에 소속되게 되면 집단 규범과 기대에 따라야 하는 사회적 압력에 직면하게 되고, 이 경우 팀에서 따돌림 당하는 것을 원치 않기 때문에 고용계약에서 명시적으로 요구하는 것은 아니지만 동료들과 협조적이고 우호적인 관계를 유지하는 등 조직시민행동을 수행하게 되는 것으로 설명할 수 있다.

두 번째로, 비정규직 직원들의 태도와 행동은 자신들이 받는 보상과 대우에 대한 반대급부 차원에서만 전적으로 형성되기보다는 조직 내외의 사회화 과정(socialization process)을 통해 획득된 개인적 가치의 영향을 많이 받는다고 할 수 있다. 조직 외부에서의 사회화 과정을 통해 시민으로서의 가치와 규범, 행동방식이 내면화되어 있는 경우, 행동

일관성(behavioral consistency)이나 전이효과(spillover effect) 차원에서 봤을 때 그러한 가치와 규범 및 행동방식은 조직에서도 그대로 투영되어 나타나게 된다. 사회에서 다른 사람들을 배려하고 도움을 주는 행동을 학습하고 체화한 사람들은 조직에서도 고용형태와 무관하게 동료나 고객들을 배려하고 돕는 행동을 할 가능성이 높다고 할 수 있다. 그리고 근속년수가 길고 직급이 높을수록 조직과 고객에 대해 긍정적인 태도와 행동을 보이는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 조직 내에서의 조직사회화(organizational socialization) 과정 또한 구성원들의 태도와 행동을 형성하는 데 있어서 중요하다는 것을 시사한다.

세 번째로, 조직시민행동의 일반적인 개념 정의와는 달리 조직시민행동이 직원평가에 유의적인 영향을 미친다는 사실(MacKenzie et al., 1993; Posdakoff & MacKenzie, 1994)에 비추어봤을 때, 조직시민행동은 순전히 조직을 이롭게 하기 위한 자발적 행동이라기보다는 이미지관리(impression management) 차원에서 남들에게 좋은 평가를 받으려는 이기적 동기(self-serving motives)가 작용한 것으로 볼 수 있다(Bolino, 1999; Bolino et al., 2004). 비정규직 직원들도 당장에 직장을 그만둘 생각이 아니라면 고용관계를 지속하기 위해 동료 또는 상사들로부터 긍정적으로 인식되고 좋은 평가를 받길 원하며, 이와 같이 계산적인 차원에서 정규직만큼이나 조직시민행동 또는 고객지향적 행동을 적극적으로 수행할 수 있다.

이러한 대안적 관점의 설명들은 중요한 관리적인 시사점을 제공해준다. 정규직뿐만 아니라 비정규직 직원들의 조직시민행동과 고객지향적 행동을 이끌어내고 이를 통해 조직효과성을 높이기 위해서는 바람직한 집단규범과 팀워크를 형성하는 것이 무엇

보다도 중요하다. 이를 위해서는 체계적인 조직문화의 개발 및 관리, 그리고 리더의 효과적인 리더십이 요구된다. 이와 더불어 훌륭한 시민으로서의 가치와 행동을 가진 책임자를 선발하는 것, 그리고 이러한 가치와 행동을 내면화하도록 공식적·비공식적 차원의 사회화를 실시하는 것이 필요하다. 그렇지만 이러한 주장이 설득력을 갖기 위해서는 이러한 대안적 관점의 타당성을 검증하기 위한 연구가 향후 활발하게 이루어져야 할 것이다.

어쨌든 비정규직 직원들은 정규직과 비교했을 때 낮은 보상과 복지후생에도 불구하고 조직시민행동과 고객지향적 행동 면에서 긍정적인 행동을 보이는 것으로 나타났는데, 이는 기업의 입장에서 보자면 현재의 보상시스템을 합리화해주는 결과라고 할 수 있다. 그렇지만 기업이 인적자원을 통해서 경쟁력을 확보하려면 단기적인 관점이 아니라 장기적인 관점에서 좀 더 전향적인 인사전략을 취하는 것이 요구된다. 즉, 긍정적인 행동을 보이는 비정규직 직원들에게 사회적 교환관계의 호혜성 차원에서 긍정적인 보상을 제시한다면 현 직원들의 헌신을 이끌어낼 수 있을 뿐만 아니라 경쟁기업과는 차별화된 종업원가치제안(employee value proposition)을 형성함으로써 장기적으로 우수한 인재를 확보하고 유지·개발할 수 있도록 해줄 것이다.

다음으로 조직시민행동과 고객지향성의 관계를 분석한 결과, 조직시민행동의 세 차원 중에 이타적 행동과 적극적 참여행동이 고객지향성에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 동료들을 도와주는 행동을 하는 직원들, 그리고 회사 발전을 위해 회사의 각종 활동에 적극 참여하는 직원들은 그렇지 않은 직원들보다 더 고객지향적인 행동을 한다는 것을 의미한다. 이는 전이효과(spillover effect)에 의한 것이라 할 수 있는데, 동료들을 자

발적으로 도우려는 직원들은 동료들뿐만 아니라 고객을 돕고자 하는 행동 역시 많이 수행한다고 할 수 있다. 그리고 회사 발전에 대해 적극적인 관심을 갖고 있는 직원들은 회사 발전에 도움이 될 수 있는 고객지향적인 행동을 좀 더 많이 취한다고 할 수 있다. 따라서 서비스 직원들의 고객지향성을 높이기 위해서는 이들의 조직시민행동을 이끌어낼 수 있는 경영관리를 하는 것이 필요하다. 예컨대, 공정한 인사·조직관리의 실시, 협력적인 조직분위기의 조성, 직원들의 자발적 동의를 이끌어낼 수 있는 리더십의 발휘 등이 필요할 것이다.

본 연구는 조직시민행동과 고객지향성 간의 관계에 있어서 심리적 임파워먼트가 조절역할을 한다는 것을 또한 밝혀냈다. 임파워먼트를 높게 지각하고 있는 집단의 경우 고객지향성에 미치는 적극적인 참여행동(civic virtue)의 효과가 확대되어 나타나고 있는데, 이는 구성원들이 회사의 여러 활동에 적극적으로 참여하는 행동은 구성원들에게 충분한 재량권과 자율성이 부여되는 상황에서 그 효과가 제대로 발휘될 수 있다는 것을 의미한다. 한편, 비불평적 행동(sportsmanship)의 경우 임파워먼트 수준이 높은 집단에서는 고객지향성에 유의적인 영향을 미치지 않는 반면, 임파워먼트 수준이 낮은 집단에서는 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. <그림 2>에서 보는 바와 같이, 임파워먼트 수준이 낮은 경우 비불평적 행동이 줄어들수록 고객지향성도 저하되고 있다. 다시 말해, 구성원들에게 업무관련 자율성과 재량권을 부여하지 않는 경우 구성원들의 불평불만 행동은 고객지향성을 떨어지게 하는 등 조직효과성에 부정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다.

요컨대, 임파워먼트는 적극적 참여행동과 고객지향성의 관계에 있어서 증폭요인(enhancer)이 되

는 반면, 비불평적 행동과 고객지향성의 관계에서는 대체요인(substitute)이 된다(Howell et al., 1986 참조). 즉, 높은 수준의 임파워먼트는 고객지향성에 대한 참여행동의 효과를 증폭시키는 반면, 비불평적 행동의 효과는 대체해준다. 이와 같이 임파워먼트는 조직시민행동이 고객지향성에 미치는 효과를 증폭시키거나 대체하므로 구성원들로부터 고객지향적 행동을 이끌어내기 위해서는 무엇보다도 구성원들에게 자율성과 재량권을 부여하여 임파워먼트가 이루어지도록 하는 것이 필요하다.

호텔 관리자와의 면담도 이러한 주장을 지지해주고 있다. 고객 접점의 직원들에게 주어지는 재량권, 즉 임파워먼트와 관련된 면담내용을 옮기면 다음과 같다.

“대부분의 국내 호텔들은 지배인이 결정권을 쥐고 있고 일반 직원들에게는 재량권이 거의 부여되지 않는 실정이다. 금액으로 따지면 현장 직원들에게 5,000원 정도의 재량권밖에 주어지지 않기 때문에 고객들에게 제대로 된 서비스를 신속하게 제공하는 데 걸림돌이 되고 있다. 직원들은 매번 지배인에게 보고하고 승인을 얻어야 하기 때문에 고객이 불만을 제기할 때 신속하게 대처할 수도 없고, 고객에게 조그만 특별 서비스(little extras)를 제공하는 것도 쉽지가 않다. 이러한 상황 때문에 많은 직원들이 매우 답답해하며 불만을 제기하곤 한다..... 그런데 일부 지배인은 주문전표(order slip)에 미리 서명을 하고 직원들에게 한 장씩 나눠주는 등 자신의 재량권을 사전에 위임하여 고객과의 접점에서 신속한 서비스를 제공할 수 있도록 조치를 취하고 있다. 나의 개인적 경험에 의하면, 이렇게 하는 경우 비용이 증가하는 문제가 없지 않았지만, 현장 직원들은 상당한 만족감을 갖고 열심히 근무를 했고, 또 불만사항이 있더라도 긍정적인 자세를 보였다.”

위의 면담내용은 고객접점 직원들로부터 고객지향적 행동을 이끌어내기 위해서는 무엇보다도 구성

원들에게 자율성과 재량권을 부여하여 임파워먼트가 이루어지도록 하는 것이 중요하다는 것을 잘 보여주고 있다. 특히 호텔과 같은 서비스 산업의 경우 특성상 서비스의 창출과 전달이 분리될 수 없으므로, 그리고 현장에서 신속하게 서비스를 제공해야 하므로 고객접점 직원들에게 재량권을 부여하는 것이 서비스 품질과 고객만족의 향상을 위해서 매우 중요하다고 할 수 있다.

## 5.2 연구의 한계점과 향후 연구방향

마지막으로 본 연구가 지니고 있는 한계점을 제시하고자 한다. 본 연구의 결과를 해석하고 시사점을 받아들임에 있어서 다음과 같은 한계점을 고려해야 하며, 또한 이러한 한계점을 극복하는 방향으로 향후 연구가 이루어져야 할 것이다.

첫째, 표본의 대표성 문제를 들 수 있다. 본 연구는 부산과 제주 지역 특급호텔을 대상으로 편의 추출 방식에 의해 조사가 이루어졌다는 점에서 연구결과의 일반화에 문제가 있을 수 있다. 그리고 일반 호텔들의 경우 비정규직의 문제나 조직 및 인사관리 특성이 특급호텔과는 다르게 나타날 수 있으므로 본 연구의 결과를 호텔 산업 전반에 그대로 적용하는 것은 무리가 따를 수 있다. 따라서 향후 좀 더 광범위한 지역과 다양한 등급의 호텔들을 대상으로 연구를 실시하는 것이 요구된다.

둘째, 주요 변수의 측정과 관련된 문제점을 들 수 있다. 본 연구는 Organ(1988), Podsakoff et al.(1990)과 Niehoff & Moorman(1993) 등을 따라서 조직시민행동을 5개의 하위 차원으로 구분하고 측정하였는데, 요인분석 결과 2개의 차원은 개념타당성과 신뢰성이 떨어지는 것으로 나타나서 이들을 제외하고 3개 차원에 대해서만 분석을 실

시하였다. 물론 이타적 행동이나 적극 참여행동, 비불평 행동 등 한 개 또는 세 개의 차원만을 선택하여 연구한 경우도 없지 않다는 점에서 본 연구의 결과를 일정 부분 합리화할 수도 있다. 그렇지만, 연구하고자 하는 변수의 측정에 있어서 타당성 및 신뢰성 문제가 발생하였으므로 이를 해결하기 위해 좀 더 정교한 측정도구를 개발하려는 노력이 요구된다. 그런데 측정도구의 개발에 앞서서 근본적으로 조직시민행동의 개념에 대한 비판적 논의가 이루어져야 하며, 이를 통해서 한국적 상황에 맞는 조직시민행동의 개념을 개발하는 것이 필요하다고 판단된다. 특히, 역할 행동(in-role behavior)과 역할외 자발적 행동(extra-role behavior)의 경계에 대한 인식이 사회문화적 특성, 조직문화 및 인사시스템에 따라서 각각 다를 수 있는데, 그러한 사회문화적 토양에 대한 고려 없이 기존의 측정도구를 그대로 사용한다면 이는 한국 기업에서의 조직시민행동을 이해하는 데 있어서 걸림돌로 작용할 수 있다. 예컨대, "출·퇴근 시간을 잘 지키는 것(양심적 행동)" 또는 "동료들과의 인간관계를 저해하는 행동을 자제하는 것(배려적 행동)"이 한국 기업에서 과연 공식적인 평가의 대상이 되지 않는 자유재량적 행동인가 아니면 당연히 지켜야 하는 공식적 의무라고 할 수 있는가? 결론적으로 말해, 한국 기업의 상황에 맞는 조직시민행동의 개념 및 측정도구의 개발이 요구된다.

셋째, 본 연구에서 사용한 자료들은 모두 동일 원천으로부터 설문조사 방법을 활용하여 수집하였기 때문에 동일방법편의(common method bias) 문제가 발생할 수 있다. Harman의 단일요인검증(Harman's one-factor test)과 Podsakoff et al.(2003)이 제시한 단일방법요인접근(single-method-factor approach) 등 통계적 분석방법을 활용하

여 동일방법편의를 확인하였는데, 분석결과 심각하지는 않지만 일정 부분 동일방법편의가 존재한다는 것을 확인하였다. 향후 연구에서는 통계적인 방법으로 동일방법편의의 효과를 확인하고 통제하는 것 뿐만 아니라 연구모형을 설계하고 자료를 수집하는 단계에서부터 동일방법편의를 제거하거나 줄이기 위한 절차적 방법(procedural remedies)을 활용하는 것이 요구된다(Podsakoff et al., 2003). 예컨대, 구성원들의 조직시민행동에 대한 자료를 그의 상사로부터 얻는다거나(Bolino et al., 2006; Stamper & Van Dyne, 2001; Van Dyne & Ang, 1998), 또는 구성원들의 서비스품질(service quality)을 고객으로부터 얻는다(서문식·김상희, 2002; Bell & Menguc, 2002; Yoon & Suh, 2003) 등 자료의 원천을 다원화하는 노력이 필요하다. 그리고 개인 수준의 연구뿐만 아니라 구성원들의 조직시민행동과 고객지향성이 기업 경쟁력 및 성과에 어떠한 영향을 미치는지 조직 수준의 연구가 또한 이루어져야 할 것이다.

넷째, 고용형태의 선택, 즉 정규직 또는 비정규직의 선택이 자발적인 것인가 아니면 비자발적인 것인가에 따라 구성원들의 직무 태도 및 행동이 많은 차이를 보일 수 있는데(Stamper & Van Dyne, 2001; Van Dyne & Ang, 1998), 본 연구는 이를 연구모형에 포함시키지 않고 있다. 따라서 향후 연구에서는 응답자가 현재의 고용형태를 선호하는지 여부를 연구변수로 포함시키는 것이 바람직할 것이다.

## 참고문헌

- “비정규직 비율 높으면 성과 하락, LG경제연구원,” 인터넷 연합뉴스, 2008.5.6.
- 권순식 (2004), “비정규직 고용이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 교환이론적 관점을 중심으로,” **경영학연구**, 33(3), 891-932.
- 권순식·김상진 (2005), “근로자의 공정성 지각과 조직시민행위: 고용형태가 미치는 영향에 대한 탐색적 연구,” **인사·조직연구**, 13(2), 1-34.
- 김남재·강병서·유경환 (2002), “서비스 종업원의 역할 모호성이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구,” **경영학연구**, 31.5, 1165-1183.
- 김동배·김주일 (2002), “비정규직 활용의 영향요인,” **노동정책연구**, 2(4), 17-38.
- 김성환 (1992), 비정규노동에 관한 연구, 한국노동연구원.
- 김용석·이영면 (1999), “파견근로자와 정규직 근로자의 직무만족 결정요인에 관한 연구,” **산업관계연구**, 9, 31-54.
- 김유선 (2000-2007), “2000-2007년 비정규직 규모와 실태,” **노동사회**, 각년도.
- 김유선 (2003), “기업의 비정규직 사용 결정요인,” **노동정책연구**, 3(3), 27-47.
- 김유선 (2007), “2007 비정규직 규모와 실태: 통계청, 경제활동인구조사 부가조사(2007.3) 결과,” **노동사회**, 2007년 7.8월, 12-47.
- 김혜원·박경애 (2003), “백화점 판매원의 고객지향성이 고객만족도에 미치는 영향: 판매원관점 대 고객관점,” **한국의류학회지**, 27.11, 1270-1278.
- 노용진·원인성 (2003), “내부노동시장의 성격과 비정규직 고용의 비율,” **노동정책연구**, 3(2), 47-67.
- 문형구·김경석 (2006), “조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로,” **경영학연구**, 35(2), 609-643.
- 박봉규·권혁기 (2004), “비정규직 근로자의 직무태도와

- 조직시민행동에 관한 연구," **인적자원관리연구**, 10, 81-102.
- 박상언·이상민 (2005), "정규 및 비정규직 노동자들의 직무태도에 관한 비교연구: 집배원 노동자들의 사례," **산업노동연구**, 11(2), 157-186.
- 배화숙 (2005), "정규직과 비정규직 노동자의 기업복지 차이 연구: 한국노동패널(KLIPS) 6차 자료를 중심으로," **사회복지정책**, 21, 217-237.
- 서문식·김상희 (2002), "판매원의 감정적 부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향," **마케팅연구**, 17(4), 47-75.
- 서창적·안성혁 (2004), "종업원의 서비스몰입과 고객지향성이 서비스품질에 미치는 영향: 정규직과 비정규직의 비교를 중심으로," **서비스경영학회지**, 5.3., 77-
- 신동엽·양혁승·이상우·이지만 (2003), "한국 제조업에서 비정규직 고용의 결정요인," **산업노동연구**, 9(1), 143-169.
- 안주엽 (2001), "정규근로와 비정규근로의 임금격차," **노동경제논집**, 24(1), 67-96.
- 윤성욱·김수배 (2006), "고객지향성과 서비스제공 전·중·후 대기유형이 의료서비스품질평가에 미치는 상대적 영향," **소비자학연구**, 17.4, 171-
- 이덕로·김찬중 (2005), "지식기반산업의 고용형태별 직무만족과 직무성과와의 관계에 관한 연구: 한국 정규직과 비정규직 근로자의 비교를 중심으로," **한일경상논집**, 32, 119-152.
- 이수광·최우성 (2006), "호텔 종사원의 경력특성이 경력몰입과 고객지향성에 미치는 영향," **경영학연구**, 35.2, 557-577.
- 이시균·김정우 (2006), "비정규직 활용이 기업성장에 미치는 영향," **노동리뷰**, 65-76.
- 이영면 (2003), "비정규직의 제도적 보호방안," **질서경제학회지**, 6(2), 31-56.
- 이영면 (2005), "비정규직의 이직의사와 이직행위에 대한 연구: 정규직과의 비교를 중심으로," **인사·조직연구**, 13(1), 35-63.
- 이원희 (2001), "비정규노동의 법적 보호의 새 경향: 유연안정성의 추구," **노동법연구**, 11, 3-46.
- 이은수 (2006), "레스토랑 직원의 지각된 불완전취업과 직무만족: 정규직과 비정규직의 비교분석," **외식경영연구**, 9(4), 71-91.
- 이지우·김종우 (2002), "고용형태에 따른 직무특성과 조직몰입의 관계," **인사·조직연구**, 10(1), 1-26.
- 장경로·김태희·장진 (2005), "스포츠조직의 정규직과 비정규직 직원의 직무만족과 조직몰입에 관한 비교연구," **체육과학연구**, 16(3), 131-143.
- 장은미 (1995), "정규직과 임시직의 조직몰입에 관한 비교연구," **인사관리연구**, 19, 301-321.
- 전재균 (2003), "패밀리레스토랑 종업원의 고객지향성에 관한 연구," **외식경영연구**, 6.3, 127-146.
- 정양희 (1995), "시간제 노동의 실태와 정책방향," **시간제 고용 대책회의 심포지움**. (장경로·김태희·장진, 2005 재인용)
- 정이환 (2001), "비정규직 규모를 어떻게 볼 것인가: 비정규노동의 규모를 둘러싼 논쟁과 관련하여," **노동사회**, 2001.7, 91-103.
- 최경수 (2001), "고용구조 파악을 위한 고용형태의 분류와 규모 추정," **노동경제논집**, 24(2), 95-123.
- 최낙환 (1997), "판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할," **마케팅연구**, 12.2, 43-65.
- 최우성 (2005), "호텔 종사원에 있어 직무특성이 경력몰입과 조직구성원의 태도에 미치는 영향: 고용형태의 조절효과," **관광·레저연구**, 17(3), 77-95.
- 최혜수·구자혁·이상건 (2006), "호텔기업의 경력관리가 경력만족에 미치는 영향: 고용형태 및 직급의 조절효과," **호텔관광연구**, 8(4), 61-76.
- 한진수·김은정 (2005), "호텔 기업의 내부마케팅 활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향," **호텔경영학연구**, 14.3, 191-213.
- 한진수·주영태 (2006), "호텔의 고용형태에 따른 심리적 계약이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구," **호텔관광연구**, 8(2), 1-15.

- Allen, C. (2000), "The Hidden Organizational Costs of Using Nonstandard Employment," *Personnel Review*, 29.2, 188-206.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103.3, 411-423.
- Bell, S.J. & Menguc, B. (2002), "The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behavior, and Superior Service Quality," *Journal of Retailing*, 78, 131-146.
- Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980), "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures," *Psychological Bulletin*, 88.3, 588-606.
- Bolino, M.C. (1999), "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?" *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., & Niehoff, B.P. (2004), "The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior," *Human Resource Management Review*, 14, 229-246.
- Bolino, M.C., Valera, J.A., Bande, B., & Turnley, W.H. (2006), "The Impact of Impression-Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 281-297.
- Bowen, D.E. & Schneider, B. (1985), "Boundary-Spanning-Role employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research," in J.A. Czepiel, M.R. Solomon, & C.F. Surprenant (eds.), *Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington, MA.: D.C. Heath and Co., 127-147.
- Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986), "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Carlson, D.S. & Kacmar, K.M. (2000), "Work-Family Conflict in the Organization: Do Life Role Values Make a Difference?" *Journal of Management*, 26.5, 1031-1054.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Journal*, 13.3, 471-482.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2002), "Contingent and Non-contingent Working in Local Government: Contrasting Psychological Contracts," *Public Administration*, 80.1, 77-101.
- Eberhardt, B.J. & Shani, A.B. (1984), "The Effects of Full-time versus Part-time Employment Status on Attitudes toward Specific Organizational Characteristics and Overall Job Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 27, 893-900.
- Elangovan, A.R. & Xie, J.L. (1999), "Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Stress and Motivation: The Moderating Role of Subordinate Characteristics," *Journal of Organizational Behavior*, 20, 359-373.
- George, G.M. & Brief, A.P. (1992), "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship," *Psychological Bulletin*,

- 112, 310-329.
- George, W.R. (1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-conscious Employees at Every Level," *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- Gonzalez, J.V. & Garazo, T.G. (2006), "Structural Relationships between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior," *International Journal of Service Industry Management*, 17.1, 23-50.
- Hennig-Thurau, T. (2004), "Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention," *International Journal of Service Industry Management*, 15.5, 460-478.
- Howell, J.P., Dorfman, P.W., & Kerr, S. (1986), "Moderator Variables in Leadership Research," *Academy of Management Review*, 11, 88-102.
- Jackorsky, E.F. & Peters, L.H. (1987), "Part-time versus Full-time Employment Status Differences: A Replication and Extension," *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 1-9.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.
- Kelly, S.W. & Hoffman, D.K. (1997), "An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors, and Service Quality," *Journal of Retailing*, 73(Fall), 407-427.
- Kerr, J. and Slocum, J.W., Jr. (1987), "Managing Corporate Culture through Reward Systems," *Academy of Management Executive*, 1, pp. 99-107.
- Kim, J.Y., Moon, J., Han, D., & Tikoo, S. (2004), "Perceptions of Justice and Employee Willingness to Engage in Customer-Oriented Behavior," *Journal of Service Marketing*, 18.4, 267-275.
- Kolhi, A.K. & Jaworski, B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(April), 1-18.
- Lee, Y.K., Nam, J.H., Park, D.H., & Lee K.A. (2006), "What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?" *Journal of Service Marketing*, 20.4, 251-264.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R. (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 57(January), 70-80.
- Millward, L.J. & Brewerton, P.M. (1999), "Contractors and Their Psychological Contracts," *British Journal of Management*, 10, 253-274.
- Morrison, E.W. (1994), "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective," *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Motowidlo, S.J. (2000), "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management," *Human Resource Management Review*, 10, 115-126.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(October), 20-35.
- Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993), "Justice

- as a Mediator of the Relationship between Methods of Mentoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 36.3, 527-556.
- Nollen, S.D. (1996), "Negative Aspects of Temporary Employment," *Journal of Labor Research*, 17.4, 567-582.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA.: Lexington Books.
- Pearce, J.L. (1993), "Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-workers," *Academy of Management Journal*, 36, 1082-1096.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88.5, 879-903.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 26.3, 513-563.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 3.1, 351-363.
- Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12.4, 531-544.
- Povlika, A.E. & Nardone, T. (1989), "The Definition of Contingent Work," *Monthly Labor Review*, 112, 9-16.
- Rousseau, D.M. and Libuser, C. (1997), "Contingent Workers in high Risk Environments," *California Management Review*, 39.2, 103-123.
- Saura, I.G., Contri, G.B., & Taulet, A.C. (2005), "Relationships among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Services," *International Journal of Service Industry Management*, 16.5, 497-525.
- Saxe, R. & Weitz, B.A. (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19(August), 343-351.
- Schaubroeck, J., Ganster, D.C., & Fox, M.L. (1992), "Dispositional Affect and Work-Related Stress," *Journal of Applied Psychology*, 77.3, 322-335.
- Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 38.5, 1442-1465.
- Stamper & Van Dyne (2001), "Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Restaurant Employees," *Journal of Organizational Behavior*, 22, 517-536.
- Strong, C.A. & Harris, L.C. (2004), "The Drivers of Customer Orientation: An Exploration of Relational, Human Resource and Pro-

- cedural Tactics," *Journal of Strategic Marketing*, 12(September), 183-204.
- Thakor, M.V. & Joshi, A.W. (2005), "Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights from the Job Characteristics Model," *Journal of Business Research*, 58, 584-592.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment," *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Van Dyne, L. and Ang, S. (1998), "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore," *Academy of Management Journal*, 41.6, pp.692-703.
- Yoon, M.H. & Suh, J. (2003), "Organizational Citizenship Behavior & Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees," *Journal of Business Research*, 56, 597-611.

# The Effects of Employment Status on the Organizational Citizenship Behavior and Customer Orientation of the Hotel Employees

Young-Joe Kim\*

## Abstract

This paper investigates the effects of employment status on the organizational citizenship behaviors (OCBs) and customer orientation of the hotel employees. Based on the social exchange theory and norm of reciprocity, this paper suggests that full-time employees exhibit more organizational citizenship behaviors and customer-oriented behaviors than contingent workers. In addition, this paper proposes that there are positive relationships between OCBs and customer orientation, and those relationships are positively moderated by employee's psychological empowerment.

To test the hypotheses proposed, data were collected from a sample of customer-contact employees working for 7 luxury hotels in Busan and Jeju City. Questionnaires were carried out in 8 hotels, and 306 out of 390 questionnaires were returned from 7 hotels. After excluding 26 unusable cases which had unacceptable level of missing data, 280 cases were used for analysis.

Employment status was categorized as either regular or contingent employees based on the respondents' self-report. This paper measured five dimensions of organizational citizenship behaviors with 20 items taken from Podsakoff et al. (1990). After eliminating items which were detrimental to the reliability and validity of scales, an exploratory factor analysis finally generated three factors: altruism, civic virtue and sportsmanship. Customer orientation was conceptualized as an employee's behavioral tendency or predisposition to satisfy customer needs and measured with 4 items taken from Saxe and Weitz's (1982) SOCO scale.

---

\* Professor, College of Business Administration, Pukyong National University, Korea

Empowerment was focused on the self-determination and defined as the employees' degree of discretion and autonomy to make work-related decisions and measured with 4 items taken from Spreitzer (1995) and Gonzalez and Garazo (2006). Four demographic variables, which may influence the employees' attitudes and behaviors, were controlled for in the statistical analysis to reduce the possibility of spurious relationships: gender, age, position (managers vs. nonmanagers), and length of service.

Results in this study did not support the expectations of social exchange theory that regular employees would exhibit more OCBs and customer-oriented behaviors than contingent workers. Instead of employment status, demographic variables such as managerial position and length of service had significant impacts on the employees' behaviors. Since social exchange theory has a limitation as such, alternative perspectives should be developed to explain these unexpected results. One plausible explanation is that group pressure is important to shape the employees' behaviors. As Pearce (1993) suggests, when people join a team, they face social pressures to conform to group norms and expectations regardless of employment status. Since contingent workers also don't want to face social ostracism at work, they are likely to exhibit the behaviors which are required them to do. Secondly, employees' OCBs and customer-oriented behaviors may be viewed not as a response to the rewards and benefits they receive on the basis of employment status but as a result of the personal value acquired through the socialization processes (Bell & Menguc, 2002). For example, once a person learns and internalizes altruistic values and behaviors through the socialization processes inside and outside of the organization, he (or she) will be inclined to perform helping behaviors on the basis of behavioral consistency regardless of employment status. Thirdly, OCBs can be recognized not as selfless and prosocial behaviors but as self-serving and impression-enhancing behaviors (Bolino, 1999). Therefore, even contingent workers have a strong tendency to engage in OCBs for the purpose of enhancing their images at work and extending their employment contracts.

Next, the results supported the hypotheses that OCBs are positively related to customer orientation. Two out of three OCB factors, altruism and civic virtue, are significantly related to customer-oriented behaviors. This result implies that organizational members who voluntarily help other coworkers with their work and actively participate and involve in company affairs are also likely to engage in customer-oriented behaviors to satisfy customers' needs. Thus, it is important for managers to pay attention to OCBs of service employees and to lead them to engage in OCBs if they would like the company to gain competitive advantage

through superior customer service.

Last, but not least, the findings showed that employee empowerment moderated the relationship between OCBs and customer orientation. The positive impact of civic virtue on the customer orientation was stronger for the highly empowered employees than for less empowered employees. Meanwhile, the relationship between sportsmanship and customer orientation was positively significant for the less empowered employees but not significant for the highly empowered employees. Thus, these results imply that in order to enhance the impact of civic virtue on customer-oriented behaviors and to substitute the effect of sportsmanship as well, it is necessary to provide the service employees with the discretion and autonomy to make on-the-spot decisions.

Key words: employment status, organizational citizenship behavior, customer orientation, empowerment