

Y세대의 특성과 고객지향성의 관계 연구 - 직무만족의 매개효과 검증을 포함함 -

최 현 정[†]

백석대학교 관광학부

A Study on the Relationship between Y Generational Characteristics and Customer Orientation - Including Testing Mediating Role of Job Satisfaction -

Hyun-Jung Choi[†]

School of Tourism, Baekseok University

ABSTRACT

The current study aims to demonstrate the causal relationships of supervisory support, workplace fun, job satisfaction and customer orientation of Y Generational service provider in the Korean hotel industry. In order to achieve the study purpose, the data were collected from 284 hotel employees who were born from 1981 to 2000, which is considered as Generation Y. To analyze the data, frequency, correlation, regression, PROCESS Macro and confirmatory factor analysis were undertaken using SPSS and AMOS version 18.0. The results show as follows: First, factor of workplace fun had a positive influence on job satisfaction and customer orientation. Second, factor of supervisory support had a positive influence on job satisfaction but its effect on the customer orientation was not significant. Third, job satisfaction had a significantly positive effect on customer orientation. Lastly, job satisfaction was revealed as a significant mediator between dependent variables(supervisory support and workplace fun) and customer orientation. Eventually, this study found that the more workplace fun and job satisfaction employees have, the higher customer orientation they show. Supervisory support was revealed as an indirect factor to enhance customer orientation through job satisfaction.

Key words: customer orientation, supervisory support, workplace fun, job satisfaction, Y generation

I. 서 론

서비스 산업 간 경쟁이 갈수록 치열해지면서, 서비스 담당직원이 제공하는 고품질 서비스에 대한 학계와 업계의 관심이 나날이 증가하고 있는 가운데, 고객지향성(customer orientation)은 서비스 기업이 간과할 수 없는 중요한 개념으로 주목받고 있다(Liaw, Chi, & Chung, 2010). 고객지향성이 높은 직원은 고객의 욕구를 충족시키기 위해 보다 많은 노력과 시간을 할애하는 경향이 있어 고객만족도를 향상시키고, 고객과의 장기적인 우호관계를 생성함으로써 기업과 고객 모두에게 이익을 창출한다(Kelly, 1992). 또한 서비스

담당 직원의 고객지향성의 향상은 고객의 서비스품질에 대한 인식을 상승시키고(Brandy & Cronin Jr., 2001), 고객만족도에 긍정적인 영향을 미치며(Henning-Thurau & Thurau, 2003), 기업에 대한 고객의 애호도를 향상시킨다(Dean, 2007). 이것이 서비스를 담당하는 직원의 고객지향성에 관심을 기울여야 하는 중요한 이유이다.

한편, 최근 호텔에서 고객서비스를 담당하는 직원의 연령대는 대부분 Y세대에 속한다(Choi, 2016a; Kong, Wang, & Fu., 2015). Y세대란 1981년에서 2000년 사이에 출생한 세대로 밀레니얼 세대, 차세대 또는 에코 부머라고 불리며, 베이비부머, X세대 그리고 Y세대가 공존하고 있는 현재의

* 이 논문은 2016학년도 백석대학교 대학연구비에 의하여 수행된 것임.

[†] Corresponding author: 최현정 chj043@bu.ac.kr, 충남 천안시 문암로 76, 백석대학교 관광학부 호텔경영전공

산업현장에서 가장 나이가 어린 구성원이다(Tews et al., 2015). 그리고 그들은 베이비부머 세대가 은퇴하는 시점에 접어들면서 그 빈자리를 채워가고 있으며, 2025년에는 전 세계 노동인력의 75%를 차지하게 될 미래의 인력들이다(Choi, 2016b). 그런데 주목해야 할 사실은 Y세대의 삶에 대한 기본적인 태도와 가치관이 기존 세대인 베이비부머나 X세대와 매우 다른 양상을 보인다는 점이다. 그리고 이러한 차이는 그들의 직장생활에도 직접적인 영향을 미쳐 그들이 속한 조직의 분위기를 변화시키고 있다(Kong et al., 2015). 산업현장에서의 세대교체가 활발하게 진행되는 가운데, 갈수록 증가하고 있는 Y세대 구성원의 이전 세대와 다른 특성과 욕구는 기존과 다른 인사관리적 방안을 모색하도록 종용하고 있다. 앞으로 지속적으로 증가하게 될 Y세대의 특성과 차이를 잘 이해함으로써 그들로 하여금 최상의 성과를 이끌어내는 것이 미래 경영전략의 핵심과제가 되고 있다(Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014).

앞서 언급한 바와 같이, 현재 호텔의 서비스현장에서 고객서비스를 담당하는 직원의 대부분은 20대와 30대 연령대의 Y세대이다. 이에 본 연구는 고객서비스를 담당하는 Y세대 직원의 고객지향성에 주목하였다. 그리고 그들의 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 요인을 규명하기 위하여 Y세대의 조직적 특성을 다룬 연구와 고객지향성의 선행변수를 다룬 다수의 연구들을 고찰하며, Y세대의 고객지향성과 인과적 관계를 구안할 개념을 탐색하였다. 그 과정에서 기존의 세대와 가장 구분되는 Y세대의 특성 중 하나로 확인된 것은 삶의 모든 측면에서 재미(fun)를 추구한다는 것이며, 심지어 이러한 성향이 조직생활에도 적용된다는 것이었다(Hill, 2004). 베이비부머에게 직장 자체는 삶에서 가장 많은 비중을 차지하며, 재미와는 정반대로 여겨지는 생존의 도구였고, X세대 역시 직장에서 재미를 추구하는 것에는 별 관심이 없는 것과는 다르게 Y세대에게 직장에서의 재미는 부가적인 것이 아니라 필수적인 요건으로 여겨진다(Lamm & Meeks, 2009). 아울러 그들에게 나타나는 또 다른 조직 특성 중 하나는 상사와의 관계성에 있다. Y세대는 기존 세대보다 상사에 대한 기대가 크고, 상사와의 관계성을 보다 중시하는 경향을 보인다(Gursoy, Chi, & Karadag, 2013). 이러한 특성을 반영하듯 Kong, Cheung과 Song(2012)는 상사의 효과적인 멘토링이 Y세대 직원의 업무효율성을 향상시키는 것에 유의한 영향을 미친다는 결과를 검증해 보였다.

이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구는 Y세대 호텔 서비스담당 직원의 고객지향성 향상에 영향을 미치는 선행요인으로 상사지원과 직장 생활에서의 재미를 선정하였다. 그

리고 서비스 기업의 직무만족이 고객만족을 실현하고(Hoffman & Ingram, 1992), 서비스품질 향상에 직접적인 영향을 미친다는 점(Gu, Siu, & Chi, 2009)에 착안하여 직무만족을 매개변수로 선정하고, 각 개념 간 매커니즘을 완성하였다. 이에 따른 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 재미가 직무만족과 고객지향성 향상에 미치는 영향의 유의성에 대하여 검증할 것이다. 둘째, 상사 지원이 직무만족과 고객지향성 향상에 미치는 영향의 유의성에 대하여 검증할 것이다. 셋째, 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향력에 대하여 확인할 것이다. 끝으로 상사 지원과 재미와 고객지향성의 관계에서 직무만족의 매개작용에 대하여 살펴볼 것이다. 본 연구의 결과가 상사의 지원, 재미, 직무만족 및 고객지향성 간 직접영향과 간접영향의 관계를 검증함으로써 각 개념 간 관계성의 학문적인 모델을 제시함과 동시에 Y세대의 증가로 인하여 변화하고 있는 호텔조직의 효과적인 운영을 위한 기초 자료로 활용되길 기대한다.

II. 이론적 배경

1. 편(Fun)과 직장생활

미국의 Southwest Airline은 지난 30여 년간 지속적인 흑자경영을 기록하며 성공적인 경영을 이루어낸 대표적인 서비스기업으로 회자되어 왔다. 그런데, 이를 가능하게 한 것이 직원들이 즐겁게 일하는 분위기를 확산하는 편(fun)경영으로 알려지고 있어, 조직 내에 편(fun) 분위기 조성에 대한 관심을 증폭시켰다. 이처럼 최근 직장에서의 편 또는 재미라는 요소가 21세기 경영의 하나의 화두가 되며, 크게 주목받고 있다(Park, Jung, & Seo, 2013).

이처럼 산업현장에 편(fun)이 미치는 긍정적인 영향에 대한 효과가 드러나기 시작하면서 2003년 Ford, MaLaughlin과 Newstrom(2003)의 연구를 시작으로 직장 내 재미(workplace fun)에 대한 이론이 정립되기 시작하였는데, Lamm과 Meeks(2009)는 직장 내 재미에 대하여 직원들이 직장생활을 함에 있어서 그들의 즐거움과 재미를 증감하고자 조직이 지원하는 사회적이고 대인 관계적이며, 오락적인 측면이 있는 활동이라고 정의하였고, Choi et al.(2013)은 직장 내 재미에 대하여 한 조직에 종사하는 직원의 조직에 대한 태도나 성과에 긍정적인 영향을 미치게 되는, 재미있고 즐거운 활동들을 의도적으로 독려하고 지원하는 조직의 분위기라고 하였다. 최근 국내 Y세대 호텔직원을 대상으로 한 연구에서 Choi(2016b)는 이를 “한 조직의 구성원들이 보다 즐겁고 재미있게 일할 수 있게 하려는 조직의 다양한 활동과 분위기”

라고 정의하였다(Choi, 2016b, p.183).

많은 연구들은 직원들에게 인식되는 직장에서의 재미가 직장만족도와 조직몰입도를 높이고, 스트레스와 이직의도를 저하시킨다고 주장한다(Yerkes, 2007). 또한 재미는 직원들의 조직에 대한 태도와 심리에도 영향을 미치며, 직장에 대한 만족감과 몰입도, 업무 성과를 향상시킴과 동시에 조직에 대한 열정 및 긍정적인 평가 등에도 직접적으로 관여한다(Fluegge, 2008). 즐겁고 재미있는 일터의 분위기를 조성하려는 조직의 지원과 노력은 직원들의 긍정적인 관계를 향상시키고, 스트레스는 줄이며, 고객들에게 제공하는 서비스품질의 상승을 이끌어낸다(Redman & Mathews, 2002). Stromberg와 Karlsson(2009)은 즐거운 직장의 분위기는 삶의 질을 높이는 것에도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 특히 서비스 관련 기업에서 관리자가 부서의 분위기를 보다 즐겁게 하려고 노력할 때 직원들의 분노나 스트레스가 훨씬 줄어들어 업무성과가 향상되며, 이는 곧 고객만족도에 직접적인 영향을 미친다(Ford, McLaughlin, & Newstrom, 2005). 이와 같이 직장 내 재미가 창출하는 긍정적인 결과들이 보고되자, 일터에서의 재미(fun)에 대한 관심은 나날이 더 커지고 있다.

한편, 기존의 세대와는 다르게 Y세대에게 직장에서의 재미는 반드시 요구되는, 필수적인 요소로 인식된다(Lamm & Meeks, 2009). 호텔의 고객접점에서 서비스를 담당하는 직원의 대부분이 20대에서 30대 초반의 Y세대라는 점을 고려할 때(Kong et al., 2015; Choi, 2016a), 호텔의 관리자는 Y세대 직원에게 직장생활의 재미가 미치는 유의한 영향력에 대하여 주의 깊게 살펴볼 일이다. Y세대는 모든 측면에서 재미(fun)를 지향하는 세대라는 사실(Lamm & Meeks, 2009; Tews et al., 2015)에 주목할 일이다.

2. 상사 지원(Supervisory Support)

상사의 지원(supervisor support)이란 상사가 부하 직원에게 보여주는 진심어린 관심과 인정, 도움 및 친근감으로 정의할 수 있다(Eisenberger et al., 2002). 상사가 직원에게 호의적인 태도를 보이고 관심을 기울일 때, 직원들은 자신에게 주어진 직무를 개선하고, 최상의 성과를 달성하려는 적극적인 태도를 나타낸다(Shanock & Eisenberger, 2006). 이처럼 직원에게 인지된 상사의 지원은 직원의 태도와 조직행동에 직간접적으로 영향을 미치는 중요한 요인이며, 직원의 업무성과와 효율성을 향상시키는 것에 중요한 역할로 작용한다(Wickramasinghe & Jayaweera, 2010).

상사의 진심어린 관심과 적극적인 지원을 인식한 직원은

상사의 호의에 대한 보상으로 조직에 보다 충성을 다하고, 조직의 목표를 달성하기 위해 더 노력한다(Liaw, Chi, & Chuang, 2010). 즉, 상사가 직원에게 보이는 관심과 지원을 경험하고, 인식한 직원은 이를 조직으로부터 받은 추가적인 혜택이라고 여겨 조직에 보다 큰 애착과 몰입도를 보인다(Kuvvas & Dysvik, 2010). 또한 상사가 부하에게 지속적인 관심을 표현하며, 정서적인 측면에서 또한 경력적인 측면에서 적극적인 지원을 보여준다면, 부하 직원의 업무에 대한 동기는 향상되고, 조직과 업무에 대한 열의가 상승하며, 직장에 대한 만족도 역시 높아진다(Boles, Johnston, & Hair, 1997). 뿐만 아니라, 업무 중 발생하는 스트레스를 경감시키고, 정신적인 안정감을 향상시키는 작용에도 효과가 있다(Karatepe & Kilic, 2007). 이처럼 직원의 조직 행동에 미치는 상사의 긍정적인 영향력이 많은 연구에서 지속적으로 밝혀지면서 상사의 부하직원에 대한 지원(support)이 조직 내 중요한 변수로 부각되고 있다.

한편, 베이비부머나 X세대와는 다르게 Y세대는 특히 상사와의 관계성을 훨씬 중시하는 경향이 두드러진다(Kong et al., 2012). 호텔에서 서비스를 담당하는 부서의 경우, 직원과 상사가 멀리 떨어진 위치에서 근무하며 물리적인 거리가 존재하기 때문에 정서적인 지원과 관심이 지속적으로 전달되는 것이 매우 중요하다(Park, Lee, & Lee, 2015). 실제로 상사의 지원이 직원의 고객에 대한 태도와 고객지향성을 상승시킨다(Susskind et al., 2003). Y세대 호텔 서비스담당 직원에게 미치는 상사의 영향력을 간과해서는 안 될 것이다.

3. 직무만족(Job Satisfaction)와 고객지향성(Customer Orientation)

직무만족이란 한 직원이 본인에게 맡겨진 직무에 대하여 긍정적인 감정의 지향을 표현하는 정도로, 자기 직무에 대하여 갖게 되는 태도, 가치, 신념, 욕구 등의 감정적 상태를 나타낸다(Bae, Yeo, & Jin, 2012; Chae, 2007; Choi, 2011; Singh, Verbeke, & Rhoads, 1996) 조직을 효율적으로 관리하기 위한 관점에서 직무만족(job satisfaction)은 오래 전부터 매우 중요하게 연구되어 온 개념이다. 호텔과 같은 서비스산업의 경우, 특히 내부고객인 직원을 우선 만족시키는 것이 외부고객 만족에 직접적인 영향을 미친다는 사실이 인식되면서, 고객 서비스를 담당하는 직원들의 직무만족도를 높이는 것이 성공적인 호텔경영전략에서 무엇보다 우선시 되고 있다(Park, 2012).

고객을 직접 응대하며 서비스 업무를 수행하는 직원들이 자신들의 직장 과 직무에 보다 만족할 때 나타나는 대표적

인 결과는 고객을 대하는 긍정적인 태도이다. 직무만족도가 높은 직원은 항상 고객에게 관심을 기울여 고객이 원하는 서비스를 미리 예측하고, 신속하게 제공함으로써 고객 만족을 실현한다(Hoffman & Ingram, 1992). 또한 그들은 고객의 이야기에 보다 귀를 기울이고, 고객의 욕구와 필요에 대해 친절한 태도를 보일 뿐만 아니라, 기타 모든 업무를 수행함에 있어 보다 적극적인 것으로 밝혀져 왔다(Weiss, 2002). 즉, 직무에 대한 만족도가 높은 직원일수록 맡은 바 업무에 보다 열정적으로 임하고, 보다 큰 책임감을 갖고 업무를 수행함으로써 보다 나은 고객서비스를 제공한다(Kong, Wang, & Fu, 2015). 이처럼 서비스 담당 직원의 직무만족도는 서비스품질 향상에 직접적인 영향을 미친다(Gu, Siu, & Chi, 2009). 또한 서비스담당 직원의 직무만족도 향상은 고객지향성의 상승으로 이어져 조직의 성과에 중대한 영향을 미친다(Park, 2012).

고객지향성이란 고객의 욕구를 충족시키고자 하는 직원의 성향이나 자세(Licata et al., 2003)이다. Saxe와 Weitz(1982)는 고객지향성을 고객의 입장에서 가장 만족할 수 있도록 고객의 욕구를 충족시키려는 종사원의 대고객 접근자세로 정의하였다. 고객지향성이 높은 직원은 고객에게 최상의 서비스를 제공하기 위해 최선의 노력을 다하고, 이를 통해 고객과 기업 모두에게 상생의 이익을 창출한다(Dunlap, Dotson, & Chambers, 1988). 서비스담당 직원의 고객지향성이 향상될 때 고객의 서비스품질에 대한 인식을 상승시키고(Brandy & Cronin Jr. 2001), 고객만족도에도 긍정적인 영향을 미치며(Henning-Thurau & Thurau, 2003), 기업에 대한 고객의 애호도를 향상시킴으로써(Dean, 2007) 기업과 고객 사이에 장기적인 관계구축을 유도하게 된다(Kelly, 1992). 고객지향성이 높은 서비스 조직은 고객들의 욕구를 보다 잘 충족시키기 때문에 경쟁우위를 달성하는 것에 유리하다(Park, 2012). 서비스에 대한 경쟁이 날로 치열해지는 시점에서 고객지향성의 확보는 이제 선택이 아닌 필수 요소가 되고 있다.

Ⅲ. 연구 방법

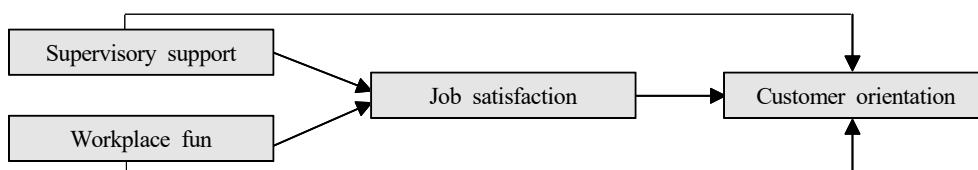


Fig. 1. Research model.

1. 연구모형

본 연구의 목적은 국내 호텔의 Y세대 서비스담당 직원을 대상으로 하여 상사지원, 직장 내 재미, 직무만족 및 고객지향성의 인과적 관계를 검증하는 것이다. 이를 바탕으로 한 연구모형은 다음 Fig. 1과 같다.

2. 연구가설 설정

본 연구의 가설은 Boles, Johnston, & Hair(1997), Ilies & Judge (2004), Karatepe et al.(2007), Liaw et al.(2010), Rohades & Eisenberger(2002) 등의 선행연구를 바탕으로 설계되었다. 상사의 지원은 직원의 직무에 대한 만족도를 향상시키며(Boles et al., 1997; Choi, 2016b), 조직 내에 조성되는 즐거움과 재미는 직원으로 하여금 긍정적인 감정을 증감시켜 직무에 대한 만족감을 향상키는 것에 유의한 영향을 미친다(Choi, 2016b; Ilies & Judge, 2004). 상사의 지원이 서비스담당 직원의 고객지향성을 높이고(Karatepe et al., 2007), 상사의 유머감과 편(fun) 리더십은 직원의 고객지향성 향상에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Bae et al., 2012; Chun & Lee, 2012). 아울러 호텔 종사자의 직무만족의 향상은 곧 고객지향성에 직접적이며 긍정적인 영향을 미친다(Kim & Han, 2012). 서울지역 레스토랑의 종사원을 대상으로 한 연구에서도 직무만족은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(Bae et al., 2012), 호텔에 종사하는 여성 직원을 대상으로 한 연구에서도 직무만족은 고객지향성 향상에 유의한 영향을 미치는 변수로 확인되었다(Ryu & Hong, 2015). 상기의 연구에서 나타난 상사 지원, 직장 내 재미, 직무만족 및 고객지향성의 관계를 살펴볼 때, 상사 지원과 직장 내 재미 및 고객지향성의 관계에서 직무만족의 간접효과를 기대할 수 있다. 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하고, 이를 실증적으로 분석하고 검증하고자 한다.

가설 1: 상사 지원은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 직장 내 재미는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 상사 지원은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 직장 내 재미는 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 직무만족은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 상사 지원과 고객지향성의 관계에서 직무만족은 매개변수로 작용할 것이다.

가설 7: 직장 내 재미와 고객지향성의 관계에서 직무만족은 매개변수로 작용할 것이다.

3. 변수의 조작적 정의 및 설문지의 구성

상사 지원이란 상사가 직원에게 보여주는 호의적인 관심과 적극적인 지원이라고 정의하고, Wickramasinghe & Jayaweera(2010)과 Choi(2016b)의 척도를 적용하여 4문항으로 구성하였다. 직장 내 재미란 직원이 즐겁고 재미있게 일할 수 있도록 조성되는 조직의 분위기라고 정의하고, Karl et al. (2007)과 Choi, Kwon, & Kim(2011)의 연구를 참고하여 3문항으로 측정하였다. 직무만족이란 한 직원에게 맡겨진 직무에 대하여 나타내는 긍정적인 감정 상태라고 정의하고, Singh, Verbeke, & Rhoads(1996)의 연구를 참고하여 4문항을 적용하여 측정하였다. 고객지향성은 고객의 욕구를 최대한 충족시키려는 직원의 자발적이고 적극적인 성향이라고 정의하고, Licata et al.(2003)의 연구를 참고하여 4문항을 적용하여 측정하였다. 각 개념을 측정하기 위한 문항은 기존의 연구를 바탕으로 하여 구성되었으며, 모든 문항은 질문의 핵심적인 내용을 벗어나지 않는 범위에서 호텔조직의 특성을 반영하여 수정되었다. 제작된 설문지는 호텔에서 근무하는 직원 10명을 대상으로 하여 예비조사(pilot-test)를 실시하였으며, 설문지 내용의 언어적 적합성과 측정 내용의 정확성이 예비조사의 의견을 바탕으로 수정되었다. 각 문항은 리커트 7점 척도(1=매우 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)로 측정하였고, 점수가 높을수록 동의하는 정도가 높은 것을 나타낸다. 인구통계학적 특성을 파악하기 위한 변수로는 명목척도를 활용하여 성별, 연령, 근무부서, 직급의 4문항으로 구성하였다.

4. 표본의 선정 및 분석 방법

1) 표본의 선정 및 자료수집방법

본 연구를 위한 실증적 자료를 확보하기 위해 서울에 위치한 6개의 5성급 호텔에 종사하는 Y세대의 고객서비스를

담당하는 직원을 대상으로 설문을 실시하였다. 호텔 객실 부서와 식음료부서 업무의 관리자로서 하여금 연구의 목적과 설문방법을 충분히 설명하게 한 후, 직원들의 동의를 얻어 설문을 진행하였으며, 설문의 방법은 비확률 표본추출 방법의 하나인 편의표본추출방법을 이용하였고, 조사 과정에서의 응답 방식은 직접 기입하는 자기기입방법을 사용하였다. 설문조사는 2016년 9월 1일부터 9월 30일까지 총 30일에 걸쳐서 실시하였으며, 총 300부를 배포하고, 290부가 회수되었으며, 회수된 설문지 중에서 응답치의 편중성향이 너무 강하거나 다수의 결측 값이 존재하는 6부가 제외되어, 최종 284부의 유효 표본이 분석에 적용되었다.

2) 분석 방법

본 연구의 통계분석을 위해서는 SPSS 18.0과 AMOS 18.0을 활용하였다. 분석방법으로는 유효표본의 인구통계학적 특성을 확인하기 위하여 빈도분석을 실시하였고, 측정척도의 개념타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며, 변수 간 상관성 및 판별타당성의 검증을 위해 상관관계분석을 실행하였다. 이후 본 연구의 가설 중 각 변수 간 직접적인 영향관계를 검증하기 위해서는 다중회귀분석을 적용하고, 매개변수의 간접적인 영향력을 검증하기 위해서는 Hayes(2013)가 보급한 PROCESS macro를 적용하여 분석하였다.

IV. 실증 분석

1. 조사대상자의 인구통계학적 현황

본 연구의 가설검증을 위해 실시한 설문조사에서 총 284명의 유효한 표본데이터를 바탕으로 정리한 인구통계학적 빈도분석 결과는 다음 Table 1과 같다. 전체 조사대상자 284명(100%) 중 남자는 105명(37.0%), 여자는 179명(63.0%)으로 나타났다. 2015년도 서비스 직종에 종사하는 남녀비율 통계자료에 의하면 남성 36.7%, 여성이 64.3%로 여성의 비율이 높은 것을 알 수 있다(Ryu & Hong, 2015). 본 연구의 결과를 통해 호텔의 서비스담당 직원 역시 여성 직원의 비율이 남성 직원에 비해 높은 것이 확인되었다. 이는 남성이 대신할 수 없는 여성 특유의 감성과 이미지가 서비스 업무에서 긍정적으로 작용하기 때문이라고 판단된다. 연령대는 20대가 193명(68.0%)이고, 30대가 91명(32.0%)이며, 객실부서에 종사하는 직원이 78명(27.5%), 식음료부서에 종사하는 직원이 206명(72.5%)이었다. 직급의 경우 인턴십과 일반직원의 비율이 63.8%로 나타났다.

Table 1. General characteristics of subjects

Variable	General information	Frequency (N)	Percentage (%)
Gender	Male	105	37.0
	Female	179	63.0
Age	20~29	193	68.0
	30~39	91	32.0
Working division	Rooms division	78	27.5
	F & B division	206	72.5
Title	Internship	11	3.9
	Staff	170	59.9
	Senior staff	62	21.8
	Supervisor	29	10.2
	Manager	12	4.2
Total		284	100.0

2. 측정도구의 타당도와 신뢰도

본 연구의 측정도구는 기존의 연구에서 타당성과 신뢰성이 검증된 척도를 사용하였다. 이에 각 요인별 측정척도들이 잠재변인(latent variable)을 얼마나 잘 설명하고 있는지 알아보기 위하여 확인요인분석을 실시하였다. 측정모형의 적합성 지수를 살펴본 결과, $\chi^2=223.7313$, $df=81$, $\chi^2/df=2.762$, GFI=0.904, CFI=0.965, TLI=0.954로 확인되어 본 연구를 위해 설계된 측정모형의 적합도가 적절한 것으로 판단되었다 (Hair et al., 2006). 측정 변수의 개념타당성(construct validity)을 확인하기 위하여 수렴타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하였다. 수렴타당성 검증을 위해서는 표준화된 요인부하량(standardized loading estimate)과 평균분산추출값(AVE=average variance extracted) 그리고 합성개념신뢰도(C.C.R.=Composite Construct Reliability)를 측정하였다. Table 2에서 제시한 바와 같이, 모든 문항의 표준화된 요인부하량은 기준치인 0.4보다 높게 나타났다. 모든 요인의 평균분산추출값도 수용기준인 0.5를 상회하며, 모든 요인의 합성개념신뢰도 역시 기준치인 0.7보다 높은 것으로 확인되어 본 연구를 위한 측정모형의 타당

Table 2 Results of confirmatory factor analysis

Factor	Variables	Estimate	C.R.(t)	AVE	C.C.R.
Supervisory support	1. My supervisor cares about whether or not I achieve my career goals.	0.897	25.544	0.850	0.905
	2. My supervisor gives me helpful feedback about my performance.	0.942	29.825		
	3. My supervisor gives me helpful advice about improving my performance when I need it.	0.927	28.139		
	4. My supervisor supports my attempt to acquire additional training or education to further my career.	0.923	-		
Workplace fun	1. At my workplace, we try to have fun whenever we can.	0.803	17.102	0.728	0.787
	2. Managers encourage employees to have fun at work.	0.878	19.953		
	3. We laugh a lot at my workplace.	0.876	-		
Job satisfaction	1. My job is very pleasant.	0.881	-	0.717	0.846
	2. My job is very worthwhile.	0.839	19.850		
	3. My job is better than most	0.905	21.604		
	4. I am very content with my job.	0.754	15.574		
Customer orientation	1. I try to help customers achieve their goals.	0.856	18.188	0.710	0.875
	2. I try to get customers to discuss their needs with me.	0.923	20.338		
	3. I take a problem-solving approach with my customers.	0.731	15.189		
	4. I am able to keep the best interest of the customer in mind.	0.849	18.188		

$$\chi^2=223.731, df=81, \chi^2/df=2.762, GFI=0.904, CFI=0.965, TLI=0.954$$

Note. C.R.=Critical ratio, A.V.E.: Average of variance extracted, C.C.R.: Composite construct reliability.

성이 검증되었다. 또한 모든 평균분산추출값이 모든 상관 계수의 제곱(결정계수)보다 높은 것으로 확인되어 측정척도의 판별타당성도 입증되었다(Hair et al., 2006). 확인요인 분석 그리고 상관관계분석의 결과는 Table 2 그리고 Table 3과 같다.

3. 가설검증 결과

1) 가설 1, 가설 2의 검증

Table 4는 상사 지원(가설 1)과 직장 내 재미(가설 2)가 직무만족에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과, 회귀모형의 $Adj.R^2=0.378$ 로써 38.8%의 설명력을 나타냈고, F 값은 86.814로 유의수준 0.001이하에서 유의한 것으로 나타나 회귀모형의 적합도는 확보되었다. 가설검증을 위하여 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력의 통계적 의미를 파악해 본 결과, 상사 지원은 직무만족에 $\beta=0.342$, 직장 내 재미는 직무만족에 $\beta=0.304$ 로써 유의미한 영향력을 나타냈다. 이로써 가설 1과 가설 2는 모두 채택되었다.

2) 가설 3, 가설 4, 가설 5의 검증

Table 5는 상사 지원(가설 3)과 직장 내 재미(가설 4) 그리고 직무만족(가설 5)이 고객지향성에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과, 회귀모형의 $Adj.R^2=0.179$ 로써 17.9%의 설명력을 나타냈고, F 값은 21.549로 유의수준 0.001 이하에서 유의한 것으로 나타나 회귀모형의 적합도는 확보되었다. 가설검증을 위하여 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력의 통계적 의미를 파악해 본 결과, 상사 지원은 고객지향성에 $\beta=-0.118$ 의 값을 나타내었으나 유의하지 않은 것으로 나타났고, 직장 내 재미는 $\beta=0.299$, 직무만족은 $\beta=0.287$ 로써 고객지향성에 유의미한 영향력을 나타냈다. 이로써 가설 4와 가설 5는 모두 채택되었으나, 가설 3은 기각되었다.

3) 가설 6, 가설 7의 검증

상사 지원 및 직장 내 재미와 고객지향성의 관계에서 직무만족의 매개효과를 검증하기 위하여 PROCESS Macro를 적용하여 분석하였다. PROCESS macro(Hayes, 2013)는 매개효과를 검증함에 있어 부트스트랩(bootstrap) 방법을 적용하여 디폴트 표본 수는 1천 개로 설정하고 있으며, Baron & Kenny(1986)의 방법이나 Sobel Test처럼 여러 번의 분석과정을 거치지 않아도 선택한 모델에 따라 관련 변수를 입력

Table 3. Correlation matrix, means, and standard deviations of the study constructs

Construct	1	2	3	4	Mean	Standard deviation
1. Supervisory support	1				5.164	1.456
2. Workplace fun	0.831** (0.690)	1			5.340	1.333
3. Job satisfaction	0.594** (0.352)	0.588** (0.346)	1		5.342	1.205
4. Customer orientation	0.301** (0.090)	0.370** (0.137)	0.392** (0.154)	1	5.842	0.930

** $p<.01$, () means squared correlation.

Table 4. Direct effects of supervisory support and workplace fun on job satisfaction

Dependent variable	Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	<i>t</i>	Significant probability	VIF
	B	Standard error	Beta			
(Constant)	2.413	0.234		10.290	0.000	
Supervisory support	0.283	0.070	0.342	4.056	0.000	3.226
Workplace fun	0.275	0.076	0.304	3.611	0.000	3.226

$R^2=0.382$, $Adj. R^2=0.378$, $F=86.814$ ***

*** $p<.001$.

Table 5. direct effects of supervisory support, workplace fun, job satisfaction on customer orientation

Dependent variable	Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	<i>t</i>	Significant probability	VIF
	B	Standard error	Beta			
(Constant)	3.934	0.244		16.134	0.000	
Supervisory support	-0.076	0.064	-0.118	-1.189	0.236	3.415
Workplace fun	0.209	0.069	0.299	3.025	0.003	3.375
Job satisfaction	0.221	0.053	0.287	4.184	0.000	1.618

$R^2=0.188$, Adj. $R^2=0.179$, $F=21.549$ ***

*** $p<.001$.

하면 분석의 결과를 한 번에 확인할 수 있기 때문에 매개효과나 조절효과를 검증함에 있어 기존의 방식에 비해 편리함과 정확성을 더한 분석방법이다(Kam & Park, 2014). 분석 결과, 직무만족은 상사 지원 및 직장 내 재미와 고객지향성의 두 관계에서 모두 매개작용이 유의한 것으로 나타나, 간접효과를 지니는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 6과 가설 7은 모두 채택되었다. Table 6은 직무만족의 간접 효과에 대하여 분석한 결과이다.

V. 결론 및 시사점

행복한 직원이 행복한 고객을 창출한다(Choi et al., 2013)는 말은 호텔에 종사하는 서비스담당 직원의 만족감과 긍정적인 감정에 대한 중요성을 전달하고 있다. 최근 들어, ‘재미(fun)’가 직장의 생산성을 촉진하는 중요한 요소로써 주목받고 있다(Tews, Michel, & Stafford, 2013). 조직 내에 조성되는 유머와 재미는 구성원으로 하여금 즐거움과 행복을 느끼게 함으로써 직장에 대한 만족감을 향상시키는 것에 유의한 영향을 미친다(Ilies & Judge, 2004). 상사의 유머 감각과 편(fun) 리더십은 직원의 직무만족도를 높이는 것에 유의한 영향을 미치고(Choi, 2016b; Ilies & Judge, 2004) 고객지향성 향상에도 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Chun & Lee, 2012). 산업현장의 세대교체가 진행되면서 기

존 세대와 다른 Y세대의 특성과 차이를 잘 이해함으로써 그들로 하여금 최상의 성과를 이끌어내는 것이 미래경영의 핵심과제가 되고 있다(Kilber et al., 2014). 이와 같은 선행연구를 바탕으로 본 연구는 Y세대 서비스담당 직원을 대상으로 하여 상사 지원, 직장 내 재미, 직무만족 및 고객지향성 간 직접영향과 간접영향의 관계를 새롭게 구안하고, 이를 검증함으로써 새로운 연구모형을 제시하고, 새로운 세대에 적용할 인사관리적 기초자료를 제공하고자 하였다. 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 상사 지원과 재미는 모두 직무만족도 향상에 유의한 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 특히 상사 지원은 재미에 비하여 직무만족 향상에 미치는 영향력이 보다 큰 것으로 나타났다. 이는 기 수행된 Choi(2016b)의 연구 결과와 일치하며, 상사의 지원과 재미 중 상사의 지원이 직무만족을 향상시키는 것에 보다 큰 영향이 있다는 결과에 대해서도 재검증되었다. 둘째, 재미와 직무만족은 고객지향성 향상에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었으나, 상사 지원은 고객지향성에 미치는 영향력이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 재미와 직무만족 중에서 고객지향성 향상에 보다 높은 영향력을 보이는 변수는 재미로 확인되었다. 마지막으로 직무만족은 상사 지원과 고객지향성의 관계 그리고 재미와 고객지향성의 관계에서 매개 작용이 유의한 것으로 확인되었다. 상사 지원의 경우, 고객지향성에 직접적인 영

Table 6. Indirect effect of job satisfaction on customer orientation

Indirect Effect	β	Boot SD	LLCI	ULCI
Supervisory support → job satisfaction → customer orientation	0.1254	0.033	0.068	0.196
Sobel test: $Z=4.5137$, $p=0.0000$.				
Workplace fun → job satisfaction → customer orientation	0.1098	0.0302	0.0540	0.1738
Sobel test: $Z=3.8014$, $p=0.0001$.				

향이 확인되지는 않았으나, 상사 지원이 직무만족을 향상시켜 이를 통해 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 수 있다는 것을 알 수 있었다.

본 연구결과를 통해 논할 수 있는 학문적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 지금까지 국내 호텔산업을 대상으로 한 연구 중 Y세대 직원의 특성과 고객지향성의 관계를 연구하여 이에 따른 인사정책에 대한 정보를 제공하는 연구는 미진하였다. 현재의 산업현장에서 계속하여 증가하고 있는 Y세대의 증가세와 중요성에 착안하고, 호텔 서비스담당 직원의 대부분이 Y세대라는 점을 주목할 때, 본 연구는 또 하나의 유의미한 정보와 가치를 전달하는 자료가 될 수 있을 것으로 사료되며, 본 연구가 향후 호텔인사관리분야에 심층적 연구를 위한 새로운 기틀이 될 수 있을 것으로 기대한다. 둘째, 본 연구에서 새롭게 구안된 각 변수들 간 인과관계를 실증적인 분석을 통해 검증함으로써 기존에 볼 수 없었던 변수의 관련성 및 연구의 가능성을 제시할 수 있을 것이다.

아울러 본 연구를 통한 실무적 시사점은 다음과 같다. 본 연구는 Y세대 서비스담당 직원의 고객지향성과 직무만족도를 향상시키기 위해서는 직장 내 즐거운 분위기의 조성이 무엇보다 중요함을 알게 한다. 같은 맥락으로 과거의 연구(Choi, 2016b; Ilies & Judge, 2004)에서도 상사의 펀(fun) 리더십의 긍정적인 효과에 대하여 찾아볼 수 있다. 호텔의 관리자는 이러한 결과를 주목하고, 호텔의 조직을 관리함에 있어 권위적인 긴장감은 최대한 지양하고, 구성원 간 보다 즐거운 분위기를 통해 많이 웃으며, 기분 좋게 일할 수 있는 분위기를 형성하도록 상사와 동료들을 독려하고 지원하는 노력이 요구된다. 직원 간 유머에 대한 열린 분위기를 확대하고, 직원의 생일을 기념하는 파티나 직원 간 정기적인 이벤트 등을 마련하는 것도 직장에서의 즐거운 분위기를 조성하는 것에 도움이 될 것으로 사료되며, 이와 같은 효과는 편 경영의 대표적인 기업인 사우스 웨스트 항공사에서도 확인된 바 있다. 최대한 웃으면서 일할 수 있는 분위기, 근무 시간이 재미있고 즐거워서 가고 싶은 일터가 되도록 하는 정책을 마련하고, 이를 위한 노력이 필요한 시기임을 경영자와 관리자 그리고 직원 모두가 인식해야 하겠다. 또한 상사 지원은 직무만족도를 향상시키는 것에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 과거의 수많은 연구에서 상사의 지원이 창출하게 되는 많은 긍정적인 영향력에 대하여 재검증된 결과이다. 직장에서 형성되는 사회적 관계 중에서 핵심은 상사와 직원의 관계이다. 또한 직원에 대한 상사의 태도는 직원의 기업에 대한 태도를 결정하며

그들의 조직행동에 중대한 영향을 미친다. 그리고 본 연구는 새로운 세대, 즉 Y세대 호텔리어에게도 상사의 영향력이 동일하게 적용되며, 그들이 상사의 관계성을 중시한다는 과거의 연구(Gursoy, Chi, & Karadag, 2013)를 지지하며, 이를 실증적으로 검증하여 보이고 있다. 이에 호텔은 모든 관리자에 해당되는 직원들로 하여금 이러한 결과를 주목하게 하고, 상사와 직원 간 관계가 상호 호의적이고 긍정적일 수 있도록 다양한 대책을 강구하며, 직원을 향한 보다 세심하고 적극적인 관심과 지원을 기울이도록 관리자급 직원들을 위한 교육을 보다 적극적으로 실시해야 할 것이다. 상사의 지원을 통한 직무만족의 향상은 곧 고객지향성으로 이어져, 이는 결국 고객만족을 창출하는 중요한 요소로 작용할 수 있을 것이다. 본 연구가 호텔산업의 인사관리와 관련된 학계와 업계의 구성원들에게 의미 있는 시사점을 제공함으로써 지속가능한 인사정책을 위한 기초자료를 제공하는 것에 도움이 될 수 있기를 기대한다.

본 연구의 대상은 호텔의 서비스담당 직원으로 한정하였다. 최근 Y세대 근로자의 증가로 인해 조직의 변화가 야기되고 있는 시점에서 표본의 다양성을 통한 연구범위의 확장이 요구되며, 이를 통해 보다 다양한 서비스산업 군에서 Y세대 직원을 위한 인사 관리적 자료가 마련되기를 바란다. 연구의 지역적 범위 역시 서울 이외의 범위로 확대되어 연구결과의 보편성이 확장되는 시도가 필요할 것이다.

한글 초록

본 연구는 국내 호텔산업에 종사하는 Y세대인 서비스담당 직원을 대상으로 상사 지원, 재미, 직무만족 및 고객지향성의 인과적 관계를 규명하고자 설계되었다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 1981년에서 2000년 사이에 출생하여 Y세대라 불리는 직원만을 조사 대상으로 한정하였다. 확보된 실증자료 분석을 위해 빈도분석, 확인적 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계분석, 회귀분석 및 PROCESS Macro 분석이 실시되었으며, 이를 위한 분석 프로그램은 SPSS 18.0과 AMOS 18.0이 적용되었다. 분석 결과, 재미는 직무만족과 고객지향성 모두에게 긍정적인 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 그러나 상사 지원은 직무만족에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으나, 고객지향성에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 직무만족은 고객지향성에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 직무만족은 상사 지원과 고객지향성의 관계 그리고 재미와 고객지향성의 관계에서 모두 매개 작용이 유의

한 것으로 확인되었다. 본 연구를 통해 직장 내 재미와 직무에 대한 만족감이 높을수록 직원의 고객지향성 행동이 향상됨을 알 수 있었다. 또한 상사의 지원은 직무만족을 통해 직원의 고객지향성 개선에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 요인임을 알 수 있다.

(주제어: 상사 지원, 직장 내 재미, 직무만족, 고객지향성, Y세대)

REFERENCES

- Bae, S. J., Yeo, K. O., & Jin, Y. H. (2012). Effects of supervisor's sense of humor on restaurant employees' job satisfaction and customer orientation. *Journal of Tourism & Leisure Research, 24*(8), 256-274.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair, J. F. (1997). Role stress, work conflict, and emotional exhaustion; inter-relation and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 17*(17-28).
- Brady, M. K., & Cronin, J. J., Jr. (2001a). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research, 3*, 241-251.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J., Jr. (2001a). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research, 3*, 241-251.
- Chae, H. S. (2007). The effect of job attitude and organizational absorption of the cooks in special grade hotels on their job satisfaction. *Korean Journal of Culinary Research, 13*(3), 175-186.
- Choi, H. J. (2011). A study on the relationships of core-self evaluation, work-family facilitation, job satisfaction and turnover intention. *Korean Journal of Culinary Research, 17*(4), 219-237.
- Choi, H. J. (2016a). A study on improving adaptive performance of Y generational hotel employees-Applying Model 6 of PROCESS Macro. *Journal of Hotel & Resort, 15*(1), 21-39.
- Choi, H. J. (2016b). A research about factors affecting turnover intention of millennial hoteliers: Designed by PROCESS macro model 6. *Hotel & Tourism Research, 18*(6), 175-194.
- Choi, Y. G., Kwon, J., & Kim, W. (2013). Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors focused on Generation Y in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25*(3), 410-427.
- Chun, Y. T., & Lee, J. L. (2012). The influence of leadership on employee's satisfaction & effect of consumer orientation in the hotel industry. *Tourism Research, 34*, 217-230.
- Dean, A. M. (2007). The impact of the customer orientation of call center employees on customers' affective commitment and loyalty. *Journal of Service Research, 10*, 161-173.
- Dunlap, B. J., Dotson, M. J., & Chambers, T. M. (1988). Perceptions of real-estate brokers and buyers: A scale-orientations, customer-orientation approach. *Journal of Business Research, 17*(September), 175-187.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3): 565-573.
- Fluegge, E. R. (2008). *Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Florida, Gainesville, FL.
- Ford, R. C., McLaughlin, F. S., & Newstrom, J. W. (2005). Creating and sustaining fun work environments in hospitality and service organizations. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 4*(1), 11-30.
- Gursoy, D., Chi, C. G., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management, 32*, 40-48.
- Gu, Z., Siu, S., & Chi, R. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21*(5): 561-578.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. 6th Edition. Pearson International Edition, Inc., New Jersey.
- Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford. <http://afhayes.com/introduction-to-mediation-moderation-and-conditional-process-analysis.html>

- Hennig-Thurau, T., & Thurau, C. (2003). Customer orientation of service employees. *Journal of Relationship Marketing*, 2, 1-2.
- Hill, K. S. (2004). Defy the decades with multigenerational teams. *Nursing Management*, 35(1), 32-35.
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1992). Service provider job satisfaction and customer-oriented performance. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2004). An experience sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 13(3), 367-389.
- Karatepe, O. M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflict in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28(1), 238-252.
- Karatepe, O. M., Yavas, U., & Babakus, E. (2007). The effects of customer orientation and job resources on frontline employees' job outcomes. *Services Marketing Quarterly*, 29, 61-9.
- Kam, J. K., & Park, M. H. (2014). The functional mechanism of motivations as predictor of continuous volunteering: Focused on mediation by empowerment and moderation by management situations. *Journal of Critical Social Policy*, 45, 7-50.
- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 27-6.
- Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014). Seven tips for managing generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(4), 80-91.
- Kim, H. S., & Han, J. S. (2012). The effects of internal marketing factors on the job satisfaction, organizational commitment and customer orientation in the hotel industry: Focused on the super deluxe hotel employees in Seoul. *Journal of Tourism & Leisure Research*, 24(2), 79-99.
- Kong, H., Cheung, D., & Song, H. (2012). Determinants and outcome of career competencies: Perspectives of hotel managers in China. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 712-719.
- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 147-168.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: The moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631.
- Lia, Y., Chi, N., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanism linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25, 477-492.
- Licata, J., Mowen, J. C., Harris, E. G., & Brown, T. J. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 256-271.
- Park, K. Y., Jung, S. Y., & Seo, W. S. (2013). The Effect of fun leadership behaviors on job satisfaction and customer orientation of hotel employees. *Journal of Tourism & Leisure Research*, 25(3), 223-236.
- Park, J. H., Lee, D. H., & Lee, H. Y. (2015). Psychological empowerment, service recovery performance, and intention to turnover in the service industry: Focusing on moderating role of perceived supervisor support. *Journal of Korea Service Management Society*, 16(5), 1-29.
- Park, J. H. (2012). The effects of hotel employee's job satisfaction on customer orientation. *Journal of Service Research*, 9(1), 47-61.
- Redman, T., & Mathews, B. P. (2002). Managing services: should we be having fun? *The Services Industries Journal*, 22(3), 51-62.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Ryu, M. A., & Hong, K. O. (2015). The influence of emotional labor by female workers in hotel service on job satisfaction and customer orientation: Focusing on female workers in the food and beverage businesses of first-class hotels at Seoul. *Journal of Tourism & Leisure Research*, 27(12), 427- 442.

- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Stromberg, S., & Karlsson, J. C. (2009). Rituals of fun and mischief: The case of the Swedish meatpackers. *Employee Relations*, 31(6), 632-647.
- Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60(July), 69-86.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88, 179-187.
- Tews, M., Michel, J., Xu, S., & Drost, A.J. (2015). Workplace fun matters... but what else? *Employee Relations*, 37(2), 248-267.
- Weiss, H. M. (2002). Reconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Wickramasinghe, V., & Jayaweera, M. (2010). Impact of career plateau and supervisory support on career satisfaction. *Career Development International*, 15(6), 544-561.
- Yerkes, L. (2007). *Fun works: Creating places where people love to work*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.

2017년 01월 16일 접수

2017년 02월 13일 1차 논문수정

2017년 02월 16일 논문 게재확정