

The effect of commercial sports center employees' empathy on job satisfaction, customer orientation, service quality, and organization loyalty

Buom Kim¹ & Jung-Hee Jung^{2*}

¹Kyungdong University & Technology & ²Soonchunhyang University

[Purpose] The purpose of this study was to empirically analyze the relationship between a commercial sports centers employees' empathy, job satisfaction, customer orientation, service quality & organization loyalty through structural equation model analysis. **[Methods]** For this purpose, this study set 205 employees' at the eleven commercial sports centers located in Seoul as the research subjects. In an effort to verify the proposed structural model, this study used IBM SPSSWIN Ver. 21.0 and AMOS 18.0. **[Results]** First, cognitive empathy had a positive effect on job satisfaction. Second, emotional empathy had a positive effect on job satisfaction. Third, communication empathy had a positive effect on job satisfaction. Fourth, job satisfaction had a positive effect on customer orientation. Fifth, job satisfaction had a positive effect on service quality. Sixth, job satisfaction had a positive effect on organization loyalty. Seventh, customer orientation didn't had a positive effect on organization loyalty. eighth, service quality had a positive effect on organization loyalty.

Key words: empathy, job satisfaction, customer orientation, service quality, organization loyalty

서론

스포츠서비스업에서 물리적 시설의 유형과 인적서비스의 무형이 결합한 가장 대표적인 분야가 상업 스포츠시설이다(Kim & Choi, 2017). 문화체육관광부의 발표에 의하면 국내 종합체육시설은 2014년 258개소에서 2016년 269개소로 11개소가 증가하였고, 체력단련시설은 2014년 7,363개소에서 2016년 7,931개소로 568개소가 증가하였다(Ministry of Culture Sports and Tourism, 2018). 이러한 스포츠시설업의 양적 증대는 동종 업체 간의 치열한 경쟁으로 이어지게 되었다. 특히 상업 스포츠센터와 같이 종사원과 고객 간의 관계가 장기

적으로 유지되어야 하는 경우 상호작용이 매우 중요한데 이 과정에서 고객의 만족과 불만족이 나타나기 때문이다. 이에 따라 서비스를 제공하는 종사원의 역할이 매우 중요하다. 그 이유는 서비스접점에서 종사원은 고객의 욕구를 이해하고 의사결정을 지원하는 등 고객지향적인 태도와 행동이 서비스품질을 결정하는 가장 중요한 요인이 되기 때문이다(Kim & Kim, 2013). 서비스접점에서 종사원은 고객과 상호작용 시 많은 감정적인 요소를 느끼게 되며, 이때 고객과의 우호적인 관계를 형성하고 촉진시키는 것이 매우 중요한데 이러한 역할을 하는 요인이 공감이다(Park, Park, & Umasuthan, 2015).

공감(empathy)은 고객의 경험을 자신의 경험처럼 공유하면서 고객의 욕구를 이해하는데 매우 중요한 의미가 있다(Kim & Kim, 2013). 공감은 인지적 차원과 정서적 차원으로 구성되는 복합적인 개념이며, 인지적 공감(cognitive empathy)은 상대에 대한 이해를 바탕으로 다른 사람의 생각, 의도, 바람, 인식 등과 같은 마음 상태를

논문 투고일 : 2020. 02. 27.

논문 수정일 : 2020. 04. 19.

게재 확정일 : 2020. 06. 02.

* 교신저자 : 정정희(jihe4288@daum.net).

* 이 논문은 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2018S1A5B5A07070975).

표현하는 능력을 의미하고(Blair, 2005), 정서적 공감(emotional empathy)은 상대와 공유된 느낌으로 정서적 유대를 의미하며, 상대방의 감정을 경험하고자 하는 것으로 이해할 수 있다(Jolliffe & Farrington, 2006). 이러한 공감은 서비스제공 과정에서 발생하는 갈등을 완화할 수 있으며(Clark, Murfett, Rogers, & Ang, 2013), 고객의 불만을 처리하는데 중요한 요인이 된다(Simon, 2013). 또한, 고객을 이해하는 인지적·정서적 공감은 서비스품질 향상은 물론 기업 고객자산을 증진할 수 있다(Park, Park, & Umasuthan, 2015). 서비스 조직에서 공감에 관한 연구가 주목받는 이유는 이타적 행동, 친사회적 행동 및 조직성과 등에 긍정적인 영향을 미치기 때문이다(Ahn & Suh, 2009). 따라서 서비스 조직의 성공적인 상호작용은 종사원과 고객 간의 공감 정도에 달려 있다고 볼 수 있다(Gabbott & Hogg, 2001).

한편 조직에서 빈번하게 발생하는 현상으로 갈등을 조정할 수 있는 중요한 요소 중 하나가 커뮤니케이션(communi-cation)이다. 원활한 커뮤니케이션은 조직의 기능을 원활하게 할 수 있고 다양한 문제를 해결할 수 있다(Yoon, 2016). 커뮤니케이션 측면에서 공감은 상대에 대한 경청과 대리적 경험을 통해 상대를 정확하게 표현하는 것으로 이해할 수 있다. 선행연구에서 공감은 인지적, 정서적, 커뮤니케이션 등 다차원적인 개념으로 포괄적으로 정의하는 것이 바람직하다고 주장하고 있다(Barrett, 1981; Kim & Kim, 2013; Thwaites & Bennett-Levy, 2007). 따라서 이 연구에서는 상업스포츠센터 종사원이 회원의 감정과 상황을 이해하는 능력인 공감 요인을 인지적 공감, 정서적 공감 및 커뮤니케이션 공감으로 구성하여 종사원의 직무만족과의 관계를 살펴보고자 한다.

선행연구에서 Choi(2016)는 조직구성원의 인지적·정서적 공감과 직무스트레스, 직무만족 및 이직의도와의 관계를 검증한 결과, 인지적·정서적 공감이 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 또한, Chong, Ko, & Kim(2017)은 간호사의 공감능력이 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 하였고, Kim(2015)은 서비스종사자의 공감능력 요인이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 하지만, 스포츠조직에서 서비스 종사원의 공감요인과 직무만족과의 관계를 밝힌 연구는 찾아보기

힘들어 이와 관련된 연구가 필요하다고 판단된다.

서비스 조직에서 종사원의 역할이 더욱 중요해지면서 직무만족도를 높이고 고객지향적 사고를 향상시키려는 노력을 하고 있다(Kim & Lee, 2017). 이를 위해서는 기업의 최종 목표인 고객만족을 기반으로 한 이윤추구를 위해 내부고객인 종사원을 먼저 만족시켜야 한다. 이는 종사원이 직무에 만족하게 되면 고객지향적이고, 서비스품질이 향상되기 때문이다(Yoo & Kwon, 1996). 따라서 종사원의 직무만족은 내적으로 생산성을 높이고 외적으로 고객만족을 향상시킬 수 있는 강력한 수단이 된다(Latour, & Amenakis, 2005; Snipes, Oswald, Shin, & Ko, 2016). 아울러 종사원은 직무만족을 통해 조직충성도를 가지게 되는데 직무에 대한 만족과 소속감 및 애착의 결여는 결국 이직으로 이어지기 때문에(Chae, 2007) 종사원의 직무만족은 조직충성도의 중요한 선행요인이 된다. 또한, 직무에 만족한 종사원은 조직에서 지속적으로 업무를 하는 동시에 다른 사람들을 도와주는 경향이 높다(Locke & Latham, 1990). 따라서 종사원의 고객지향적 성향을 높이고 서비스품질을 향상시키며, 상업스포츠센터에 대한 조직충성도를 위해서는 직무만족이 선행되어야 할 것이다. 이는 상업스포츠센터의 목표를 달성하는데 매우 중요한 요인이 되며, 고객과의 장기적인 관계를 형성하는 데 필요한 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

서비스 조직의 업무성과와 관련하여 선행연구에서 직무만족에 대한 연구는 활발히 진행되었다. 하지만 종사원의 공감요인을 선행요인으로 하여 직무만족과 조직효과를 통합적으로 검증한 연구는 매우 부족한 실정이다. Cha, Kim, & Park(2018)은 영업사원의 공감과 직무만족, 정서적 몰입 및 고객지향성 간의 구조적 관계를 파악했지만, 관련 조직효과를 검증하지 못하였다. 또한, Chio(2016)의 연구에서는 공감과 직무스트레스, 직무만족 및 이직의도와의 관계를 통해서 조직유효성을 살펴본 않았지만, 커뮤니케이션 공감요인을 포함하지 않았다. Baek(2015)은 전문코치의 공감능력과 직무만족이 몰입수준과의 관계를 검증하였지만, 공감능력을 단일차원으로 하였으며, 조직성과를 검증하지 않았다. 이처럼 공감 관련 연구에서는 공감의 하위요인과 직무만족과의 관계 및 직무만족과 고객지향성, 서비스품질, 및 조직충성도

등 다양한 조직효과와의 관계를 확장하여 규명한 연구는 찾아볼 수 없는 실정이다. 이에 따라 이 연구에서는 이러한 선행연구들을 보완하여 구조모형을 확장하여 설계하였다는 것에서 차별화할 수 있다.

즉 이 연구의 목적은 상업스포츠센터 종사원의 공감요인을 인지적 공감, 정서적 공감 및 커뮤니케이션 공감으로 구성하여 직무만족, 고객지향성, 서비스품질 및 조직충성도와의 관계를 구조방식모형을 통해 실증적으로 검증하는 데 있다. 이러한 결과는 첫째, 공감 요인이 내부고객의 직무만족을 극대화할 수 있는 마케팅 도구가 되는지 확인할 수 있을 것이다. 둘째, 직무만족이 서비스품질, 고객지향성 및 조직충성도를 강화하는 선행요인이 되는지 확인할 수 있을 것이다. 셋째, 조직충성도 향상을 위한 서비스품질 향상과 고객지향적 성향의 중요성을 강조할 수 있을 것이다. 즉 공감을 통한 인적자원의 중요성을 인식하고 관리를 위한 내부마케팅전략 수립과 경쟁우위 확보에 필요한 실무적 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

연구모형 및 가설

공감과 직무만족과의 관계

공감은 타인의 입장에서 생각하고, 타인의 경험을 자신의 경험처럼 여기는 것으로(Eisenberg & Miller, 1987) 다양한 분야에서 다양한 요인으로 인지적 공감, 정서적 공감, 및 커뮤니케이션 등으로 접근되었다(Kim & Kim, 2013). Gonzalez-Lienres, Shamay-Tsoory, & Brüne(2013)은 인지적 공감을 자기중심적인 사고에서 벗어나 타인의 관점에서 그 사람의 생각과 감정을 존중하고 수용해 주는 태도로 정의하고 있다. Eisenberg & Miller(1987)는 정서적 공감을 다른 사람의 정서적 상태나 조건의 이해로부터 촉발된 그와 부합하는 상태라고 정의하였다. 공감의 커뮤니케이션 접근은 상대방의 내적 경험을 공감적으로 이해하고 이를 정확하고 민감하게 표현하여 전달하는 것을 의미한다(Kim & Kim, 2013). 선행연구에서 공감과 직무만족과의 관계는 대부분 긍정적이다. Kim(2015)은 서비스직원의 인지적 공감과 정서적 공감은 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, Choi(2016)도 조직구성원의 인지적 공감과 정서적 공감 모두 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 또

한, Chun, Choi, Kim, Lee, Chang, & Kim(2017)은 간호사의 공감수준은 간호사의 삶의 만족도와 직무만족도에 긍정적으로 영향을 미친다고 보고하였다.

서비스접점 상황에서 고객과 서비스제공자의 상호적인 커뮤니케이션은 서비스의 완전한 전달을 위해 필수적인 요소이다(Kim & Kim, 2013). 즉 종사원은 커뮤니케이션을 통해서 서비스의 정확한 전달 및 고객이 원하는 바를 재확인할 수 있도록 해준다. 결국, 관계적 관점에서 고객과 종사원의 원활한 커뮤니케이션은 상호 이해를 촉진시키고 공감을 증대시킬 수 있다. Ahn & Suh(2009)는 서비스접점에서 커뮤니케이션 질은 정서적 공감의 선행요인이 되며, 점점만족에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 보고하였다. 또한, 선행연구에서 커뮤니케이션과 직무만족과의 정(+)적인 관계를 보고하였다(Choi, 2010; Li, 2014; Chung, 2011; Lee, 2009; Song, 2013). 공감은 타인의 감정, 심리적 상태, 내적인 경험을 마치 자신의 것처럼 이해하고 함께 느끼며, 상호 간 의사소통하는 것을 포함하는 행동이기 때문에(Heo, Oh, & Jang, 2017) 종사원의 공감능력이 높다는 것은 고객의 관점에서 판단하여 고객의 욕구를 잘 이해할 수 있다는 것이다(Itani & Inyang, 2015). 따라서 상업스포츠센터 종사원은 고객과의 인지적 공감, 정서적 공감 및 커뮤니케이션 공감에 긍정적일수록 직무만족은 향상될 것으로 기대할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1: 인지적 공감은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2: 정서적 공감은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H3: 커뮤니케이션 공감은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

직무만족과 고객지향성과의 관계

직무만족은 여러 경로를 통해 다양한 형태의 성과로 연결된다는 것을 확인할 수 있다. Donovan, Brown, & Mowen(2004)은 직무에 만족하는 서비스 종사원은 더 높은 수준의 고객지향성을 갖는다고 하였다. 또한, Kim, Kang, & You(2002)는 서비스제공자인 종사원의 만족이 충족된 경우에 고객지향적인 업무수행이 가능하다고

하였다. 선행연구에서 직무만족은 고객지향성에 긍정적이고 직접적인 영향을 미친다고 보고되고 있다(Arnett, Laverie, & McLane, 2002; Hoffman & Ingram, 1992). Choi & Shim(2013)은 내부구성원의 직무만족이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미친다고 하였고, Hwang & Park(2014)의 연구에서는 호텔 내부고객의 직무만족이 고객지향성 요인 모두에 유의한 영향을 미친다고 하였다. Kim & Lee(2017)와 Kim(2015)의 연구에서도 서비스 종사원의 직무만족이 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이처럼 상업스포츠센터 종사원이 직무에 대해 만족하면 고객의 욕구를 충족시키고자 노력하는 고객지향적 성향이 높아질 것으로 기대할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4: 직무만족은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

직무만족과 서비스품질과의 관계

직무만족과 서비스품질과의 관계는 경영 전략적 차원에서 매우 중요하게 간주되어 왔다. 조직의 업무수행과정에서 만족감을 경험한 종사원은 높은 질적 서비스를 고객에게 제공하게 된다(Ariani, 2015). 이는 서비스전달 과정에서 고객과 접촉하는 종사원의 직무만족을 통해 서비스 품질을 향상시킬 수 있다(Oh, 2014)는 것이다. 즉 선행연구에서 직무만족이 종사원에 의해 인지된 서비스 품질에 긍정적인 영향을 미치고(Schlesinger & Zomitsky, 1991), 고객들이 평가한 서비스 품질에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다(Yoon, Beatty, & Suh, 2001). Kim & Byun(2013)은 직원의 직무만족이 고객이 지각하는 서비스 품질에 유의한 영향을 미친다고 하였고, Kim(2015)의 연구에서도 외식기업 종사자들의 직무만족은 서비스 품질에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 또한, 직무에 만족한 종사원이 고객 서비스제공에 더 노력하는 서비스 지향성에 유의한 영향을 미친다는 연구들이 보고되었다(Jeon, 2016; Park & Yoo, 2014). 따라서 이 연구에서는 상업스포츠센터 종사원의 직무만족이 높을수록 종사원들이 지각하는 서비스 품질도 향상될 것으로 기대하며, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5: 직무만족은 서비스 품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

직무만족과 조직충성도와의 관계

종사원의 직무만족은 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준으로 종사원이 자신의 직무에 대해서 가지고 있는 태도나 감정 상태를 의미한다(Kim & Byun, 2013). 직무만족은 생산성을 향상시키고, 이직율과 결근율을 감소시켜 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다(Song & Chae, 2016). 따라서 종사원의 만족도가 높을수록 종사원의 충성도는 높아지게 된다(Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997). Delfgaauw(2007)는 개인의 직무만족과 조직충성도 간에 밀접한 관련성을 입증하였다. Lee & Sun(2017)은 호텔종사원의 직무만족 인식이 조직충성도 인식에 정(+)의 영향을 미친다고 보고하였고, Jeng & Chung(2014)은 실업축구 선수들의 직무만족이 팀충성도에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 또한, Song & Chae(2016)은 외식업체 종사원의 직무만족이 조직충성도에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 따라서 선행연구 결과를 바탕으로 상업스포츠센터 종사원의 직무만족이 조직충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대하며, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H6: 직무만족은 조직충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

고객지향성과 조직충성도와의 관계

고객지향성은 서비스종사원이 고객 관점에서 행하는 마케팅 활동으로 이해할 수 있으며, 서비스종사원의 고객지향성은 서비스 조직의 성공에 중요한 요인이 된다(Henning-Thurau, 2004). 선행연구에서 서비스 종사원의 고객지향적 행동은 조직충성도에 직접적인 영향을 미친다고 하였다. Shin, Jung, & Jeong(2011)과 Hong & Jung(2011)은 관광호텔 종사원들의 고객지향성은 조직충성도에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 또한, Kang(2016)은 종사원의 고객지향성이 충성도에 정(+)의 영향을 미치며, 병원 내부고객의 충성도 향상을 위해서는 고객지향성이 중요한 요인이 된다고 하였다. 따라서 상업스포츠센터 종사원의 고객지향성이 높을수록 조직

충성도가 향상될 것으로 기대하며, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H7: 고객지향성은 조직충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

서비스품질과 조직충성도 관계

서비스 활동은 그 자체가 고객지향적인 활동이기 때문에 고객에 의해 지각된 서비스 품질을 측정하는 연구들이 진행되었다. 그리고 고객에 의해 지각된 서비스 품질은 고객충성도에 긍정적인 영향을 미친다고 보고되고 있다 (Jeong & Kim, 2017; Jung & Yoo, 2008; Kang & Park, 2016; Kim, Kim, & Yun, 2015). 하지만, 종사원 측면에서 지각하는 서비스 품질과 조직충성도와의 관계를 직접적으로 밝힌 연구는 찾아보기 힘들다. 다만, Parasuraman, Zeitzmal, & Berry(1988)는 서비스 품질은 고유의 특성으로 인해 객관적으로 측정하기 어려운 추상적인 개념으로 서비스 품질을 평가하는 적절한 접근방법은 서비스 품질에 대한 종사원의 지각을 측정하는 것이라고 하였다. 또한, Cronin & Taylor(1994)는 서비스 품질을 측정하는 데 있어서 종사원의 직무수행에 기초하여 서비스 기대와 인지를 통해 서비스 품질을 파악하였다. 그리고 Houston, Bettencourt, & Wenger(1998)는 종사원 관점에서 서비스 품질을 측정한 결과, 고객접촉 종사원의 참여행위가 서비스 품질 전달에 영향을 미친다고 하였다. 서비스의 특징은 서비스가 전달되는 과정에서 품질이 결정되기 때문에 서비스 전달 시 고객과 접촉하는 종사원에 의해 서비스 품질이 결정짓게 된다(Oh, 2014). 또한, 서비스 종사원의 높은 만족, 애착심, 충성도와 같은 조직 태도는 조직수행과 직접적인 관계가 있으며, 조직수행은 종사원이 고객에게 제공하는 높은 수준의 질적 서비스를 의미한다(Brown & Lam, 2008). 따라서 상업스포츠센터 종사원이 서비스 품질을 높게 지각할수록 조직충성도가 향상될 것으로 기대할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H8: 서비스 품질은 조직충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이상의 내용을 그림으로 도식화하면 <Fig 1>과 같다.

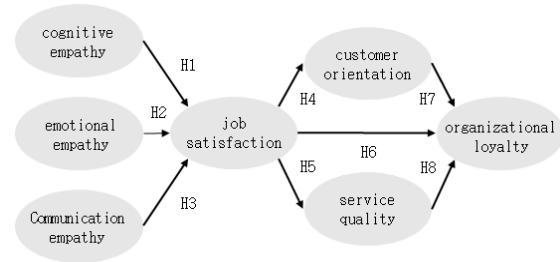


Fig. 1. The Hypothesized Model

연구방법

표본 및 자료수집

이 연구의 대상은 서울지역에 있는 상업스포츠센터 중 500명 이상의 회원과 3개 이상(헬스, 수영, 스피닝, 요가 등)의 스포츠 종목을 운영하는 상업스포츠센터에 근무하는 남녀 종사원(정규직/비정규직 체육지도자 및 직원)을 연구대상으로 설정하였다. 자료수집은 상업스포츠센터 11개소의 종사원 210명을 편의표본추출 하였다. 설문조사는 사전에 설문조사를 허락한 상업스포츠센터를 직접 방문하여 종사원들에게 설문조사의 목적과 내용을 설명한 후 자기기입법을 통해 작성하도록 하였다. 총 210부 중 일관성과 성실성이 떨어진다고 판단되는 5부를 제외한 205부(97.6%)를 최종통계분석에 이용되었다. 조사기간은 2019년 3월04일~3월29일까지 실시하였다. 조사대상의 일반적인 특성을 살펴보면, 남자 141명, 여자 64명으로 조사되었고, 연령대는 20대 80명, 30대 72명, 40대 45명, 50대 8명으로 나타났으며, 평균연령은 33.4세이다. 근무경력은 1년 이하 46명, 3년 이하 79명, 5년 이하 46명, 7년 이하 22명, 10년 이하 9명, 10년 이상 3명이다. 자세한 내용은 <Table 1>과 같다.

구성개념의 조작적 정의 및 측정

구성개념에 대한 측정항목들은 선행연구에서 이미 타당성과 신뢰성이 확보된 것을 사용하였으며, 측정항목은 이 연구의 목적에 맞게 수정과 보완을 하여 적합하게 활

Table 1. Characteristics of Participant

Attributes	Content	Number	Frequency(%)
Gender	Male	141	68.8
	Female	64	31.2
Age	Twenties	80	39.0
	Thirties	72	35.1
	Forties	45	22.0
	Fifties	8	4.9
	Average of Age		33.42
Work experience	Below 1 year	46	22.4
	Below 3 years	79	38.5
	Below 5 years	46	22.4
	Below 7 years	22	10.7
	Below 10 years	9	4.4
	Over 10 years	3	1.5

용하였다. 또한, 사용된 측정항목들은 리커트형 5점 척도를 사용하여 1(전혀 아니다)~5(매우 그렇다)까지의 정도로 측정하였다. 그리고 인구통계학적 문항인 성별, 연령, 스포츠센터 근무경력 등 3문항을 포함하였다.

공감은 서비스접점에서 종사원과 고객과의 커뮤니케이션 과정에서 고객의 입장이 되어 고객의 감정이나 상황을 이해하고 배려하는 정도를 의미한다. 인지적 공감은 고객에 대한 이해를 바탕으로 호의적 태도와 조화로운 관계를 조성하려는 정도라 정의하였다. 정서적 공감은 고객과의 공유된 느낌으로 정서적 유대를 의미하는 정도라 정의하였다. 그리고 커뮤니케이션 공감은 고객 상황에서 이해하고 소통하는 것으로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Davis(1983), Lawrence, Shaw, Baker, & Baron-Cohen(2004)의 연구와 Kim & Kim(2013)의 연구에서 사용한 인지적 공감 5문항, 정서적 공감 5문항, 커뮤니케이션 공감 4문항으로 구성하였다. 직무만족은 스포츠센터 종사원이 자신의 업무에 대한 전반적인 만족 정도로 직무와 관련된 유쾌한 경험이나 긍정적인 감정 상태를 의미한다. 이를 측정하기 위해 Choi & Shim(2013)이 사용한 5문항을 활용하였다. 고객지향성은 스포츠센터 종사원이 고객의 욕구를 충족시켜주기 위한 정도라 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Brown, Mowen, Donovan, & Licata(2002)가 사용한 문항을 참고해서 Kim(2016)이 사용한 5문항을 활용하였다. 서비스품질은 스포츠센터 종사원이 이각하는 고객에게 제공하는 서비스에 대한 수준 정도라 정의

하고 Parasuraman Zeithaml, & Berry(1991)의 척도를 바탕으로 Oh, Suh, & Kim(2009)이 사용한 것과 단 일차원으로 서비스 품질을 측정한다. Sbpetim(2012), Kang, Yoo, & Ko(2015) 및 Lee & Jung(2019)의 연구에서 사용한 문항을 이 연구의 목적에 맞게 수정하여 5문항으로 구성하였다. 조직충성도는 종사원이 스포츠센터 구성원으로서 가지는 심리적 애착이 행동으로 나타나는 정도를 의미한다. 이를 측정하기 위해 Ashforth & Mael(1989), Ko, Hur, & Byun(2014)의 연구에서 사용한 4문항으로 구성하였다.

자료분석

이 연구에서는 SPSSWIN Ver. 21.0을 활용하여 연구 대상자의 특성을 분석하기 위해 빈도분석과 내적일관성 신뢰도 검사를 위해 Cronbach's α 검사를 하였다. 또한, 측정모형의 검증은 AMOS 18.0을 활용한 확인적요인분석과 판별타당성을 검증하기 위해 상관관계분석, 연구모형의 가설검증을 위해 구조방정식모형분석을 하였다.

연구결과

구성개념의 신뢰도 및 타당도 분석

구성개념들의 신뢰도 분석결과 Cronbach's α 값이 .767~.944로 모두 .7 이상으로 나타나 내적일관성이 있는 것으로 확인되었다(Nunnally & Bernstein, 1994). 그리고 확인적요인분석 결과를 바탕으로 분산추출값(AVE), 개념신뢰도(CR) 그리고 상관관계 분석결과를 비교하여 변수의 판별타당도를 확인하였다. 변수의 개념 타당도와 수렴타당도를 확인하기 위해 확인적요인분석을 수행한 결과, 적합도는 $\chi^2=357.789$, ($df=207$, $p=.000$), GFI=.874, CFI=.957, TLI=.948, RMR=.070, RMSEA=.060 등으로 전반적으로 기준치 이상으로 확인되었다(GFI, CFI, TLI .8~.9이상, RMR, RMSEA .05~.08이하). 이 과정에서 측정개념에 대한 유사한 문항들의 최적상태 여부와 객관적인 측정모형의 적합도 향상을 위해 인지적 공감1 문항, 인지적 공감5 문항, 정서적 공감3/5 문항, 커뮤니케이션공감4 문항, 직무

Table 2. Confirmatory Factor Analysis and Reliabilities

Factors	Items	SC	SE	t-value	α	CR	AVE
cognitive empathy	Try to recognize the customer clearly.*	-	-	-			
	Try to understand from the perspective of the customer.	.770	.265	-			
	See the problem from the customer's perspective.	.788	.307	9.919	.767	.813	.594
	Trying to understand customer behavior from the customer's perspective.	.652	.549	8.529			
	Trying to understand the situation from the perspective of the customer.*	-	-	-			
emotional empathy	Try to experience the customer experience in their position.	.833	.303	-			
	Try to share the emotions the customer has experienced.	.862	.229	13.446			
	Worry about the customer's concerns.*	-	-	-	.864	.881	.712
	Try to experience the uncomfortable emotions they experience from the perspective of the customer.	.786	.300	12.267			
	Trying to feel the pain of the customer together.*	-	-	-			
communication empathy	Customer is in a difficult situation, they feel sad together.	.810	.381	-			
	Customer has a problem, we feel sad together.	.820	.358	17.258	.896	.860	.673
	Express customer's position well.	.864	.271	10.827			
	Always think from the customer's perspective.*	-	-	-			
job satisfaction	I am satisfied with my current work.	.902	.128	-			
	I am satisfied with my current work environment.	.885	.163	17.286			
	I am satisfied with my boss.	.795	.265	14.445	.904	.921	.745
	I am satisfied with my colleagues.	.710	.377	11.961			
	I am satisfied with the current pay.*	-	-	-			
customer orientation	Try to understand what the customer wants.*	-	-	-			
	Try to listen to the customer's opinion.	.739	.743	-			
	Be care first before you say what the customer wants.	.895	.373	13.054	.914	.858	.602
	Try to solve the problem from the customer's point of view.	.913	.334	13.307			
	Try to make my customers trust me.	.865	.484	12.586			
service quality	Provide accurate service to meet customer's needs.*	-	-	-			
	Respond quickly to customer needs.*	-	-	-			
	My overall opinion about sports center policy is very positive.	.879	.179	-	.893	.911	.773
	Sports center employees are always ready to handle potential problems.	.879	.194	16.517			
	Sports center is that facilities aspects of are convenient & visually appealing.	.822	.279	14.822			
organization royalty	I would like to recommend a sports center to people around.	.909	.176	-			
	I want to continue working at the sports center.	.968	.062	24.803	.944	.944	.850
	If you can choose again, you will work at this sports center.	.893	.213	20.336			
	I am proud to work at a sports center.*	-	-	-			

Fit: $\chi^2=357.789$, ($df=207$, $p=.000$), GFI=.874, CFI=.957, TLI=.948, RMR=.070, RMSEA=.060

*means item deleted in confirmatory factor analysis

만족5 문항, 고객지향성1 문항, 서비스품질1/2 문항, 조직충성도4 문항을 제거하였다. 그리고 표준화계수(SC)는 .5이상, t 값은 1.96이상으로 나타나 이 연구에서 제안한 모든 변수의 개념타당도가 확보되었다. 각 변수의 개념신뢰도는 .813~.944로 .5 이상으로 권고치를 만족하

는 것으로 나타났다(Fornell & Larcker, 1981). 또한, 상관관계분석 결과, 모든 변수가 정(+)의 상관관계($p<.01$)를 가지는 것으로 확인되었다. 또한, 계수의 AVE값이 상관계수 제곱값을 초과하면 판별타당성이 확보된다(Fornell & Larcker, 1981). 그 결과, AVE값은

Table 3. Correlations among Variables

Factors	mean	standard deviation	cognitive empathy	emotional empathy	communication empathy	job satisfaction	customer orientation	service quality	organization royalty
cognitive empathy	3.40	.612	1						
emotional empathy	3.02	.671	.542**	1					
communication empathy	3.29	.924	.411**	.416**	1				
job satisfaction	3.80	.735	.284**	.282**	.443**	1			
customer orientation	3.61	1.162	.271**	.180**	.345**	.440**	1		
service quality	3.41	.811	.505**	.493**	.646**	.523**	.572**	1	
organization royalty	3.82	.929	.355**	.371**	.549**	.610**	.369**	.499**	1

** $p < .01$

.594~.850으로 상관계수 제공값인 .032~.417(.180²~.646²)을 모두 초과하여 판별타당성이 확보되었다. 자세한 내용은 <Table 3>과 같다.

가설검증 및 논의

이 연구에서는 가설검증을 위해 구조방정식모형분석을 이용한 결과 모형의 적합도는 $\chi^2=229.313$, $df=154$, $p=.000$, $GFI=.902$, $CFI=.973$, $TLI=.967$, $RMR=.083$, $RMSEA=.049$ 로 나타나 연구모형은 수용할만한 수준인 것으로 판단된다. 가설검증 결과는 <Table 4>와 같다.

가설1의 '인지적 공감은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 경로계수=.126, $t값=2.103$ 으로 $p < .05$

수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 이러한 결과는 종사원은 고객의 관점에서 문제와 행동을 이해하려는 공감의 높을수록 직무만족도가 높아진다는 것이다. 가설2의 '정서적 공감은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 경로계수=.176, $t값=2.763$ 으로 $p < .01$ 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 이러한 결과는 종사원은 고객이 경험한 감정과 느낌을 공유하려는 공감의 높을수록 직무만족도가 높아진다는 것이다. 가설3의 '커뮤니케이션 공감은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 경로계수=.344, $t값=5.813$ 으로 $p < .001$ 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 이러한 결과는 종사원은 고객의 입장에서 마음을 잘 표현하는 공감의 높

Table 4. Testing of the proposed hypotheses

Hypotheses	Paths	SC	SE	t	p	Acceptance
H1	cognitive empathy→job satisfaction	.126	.072	2.103	.035	Accepted
H2	emotional empathy→job satisfaction	.176	.063	2.763	.006	Accepted
H3	communication empathy→job satisfaction	.344	.056	5.598	.000	Accepted
H4	job satisfaction→customer orientation	.447	.095	5.813	.000	Accepted
H5	job satisfaction→service quality	1.530	.193	7.145	.000	Accepted
H6	job satisfaction→organization royalty	.467	.099	5.666	.000	Accepted
H7	customer orientation→organization royalty	-.011	.063	-1.159	.874	Rejected
H8	service quality→organization royalty	.292	.114	3.415	.000	Accepted

Fit: $\chi^2=229.313$, $df=154$, $p=.000$, $GFI=.902$, $CFI=.973$, $TLI=.967$, $RMR=.083$, $RMSEA=.049$

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

을수록 직무만족도가 높아진다는 것이다. 선행연구에서도 서비스직원의 인지적 공감과 정서적 공감이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 결과(Kim, 2015)와 조직구성원의 인지적 공감과 정서적 공감 모두 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 결과(Choi, 2016), 그리고 서비스접점에서 커뮤니케이션 질이 접점만족에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 연구(Ahn & Suh, 2009)와 같은 맥락의 결과이다. 따라서 스포츠센터 종사원이 고객에 대해 얼마나 공감할 수 있느냐가 중요할 것이다. 이를 위해 관리자는 종사자들의 감정 조절 능력 향상과 회원과의 문제해결 능력 및 의사소통 능력 등을 높일 수 있는 화술훈련과 다양한 노하우 혹은 팁을 제공해 주어야 한다. 특히 공감 요인 중 커뮤니케이션 공감이 직무만족에 미치는 영향이 상대적으로 높게 나타났기 때문에 커뮤니케이션 공감에 대한 능력을 향상시키는 것에 중점적인 관리가 필요하다.

가설4의 '직무만족은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 경로계수 = .447, $t_{값} = 4.796$ 으로 $p < .001$ 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 이러한 결과는 종사원은 직무와 관련된 유쾌한 경험이나 긍정적인 감정 상태가 높을수록 고객지향성이 높아진다는 것이다. 선행연구에서도 직무만족이 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다는 연구들과 같은 결과이다(Kang, Park, & Hong, 2012; Kim & Lee, 2017; Yun & Lee, 2012). 직무만족은 임금, 직무 자체, 상사 및 동료 등에 의해 결정되는 개인의 긍정적 정서 상태를 의미한다. 따라서 관리자는 고객지향성을 향상시키기 위해 직무만족을 높이기 위한 노력이 필요하다. 즉 임금은 가장 민감한 부분으로 시장환경과 스포츠센터 성과에 부합하는 공정한 보상이 필요하며, 상사와 동료 그리고 후임과의 인간관계가 원만하게 이루어질 수 있는 다양한 제도적 전략 및 관리자는 내부고객인 종사원에게 많은 관심과 배려로 직무만족도를 높여야 한다.

가설5의 '직무만족은 서비스품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 경로계수 = 1.530, $t_{값} = 7.145$ 로 $p < .001$ 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 이러한 결과는 종사원의 직무와 관련된 만족도가 높을수록 고객에게 제공하는 서비스품질이 향상된다는 것이다. 이는 선행연구에서 직무만족이 높을수록 서비스품질에 긍정적인 영향을 미친다는 연구들과 같은 결과이

다(Jo, 2017; Kim, 2015; Lee, 2011). 상업스포츠센터 종사원과 회원과의 관계는 최소 1개월 이상 상호작용시간과 빈도가 높다. 이러한 서비스유형일수록 직무 스트레스가 높고 만족도는 낮아진다. 직무에 불만족한 종사원은 결국 회원에 대한 불성실한 태도로 이어져 서비스품질에 영향을 미치기 때문에 관리자는 적절한 내부마케팅 실행으로 종사원들의 직무 환경조성은 물론 성취감과 사기를 증진을 위한 동기부여를 제공해야 한다.

가설6의 '직무만족은 조직충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 경로계수 = .467, $t_{값} = 5.666$ 으로 $p < .001$ 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 이러한 결과는 종사원은 직무에 만족할수록 스포츠센터에 대한 애착 정도가 높아진다는 것이다. 이는 선행연구에서 임금근로자들을 대상으로 직무만족도가 높을수록 불평행동은 낮아지고 충성도는 높아진다는 연구(Kim & Lim, 2010)와 호텔종사원의 직무만족 인식이 조직충성도 인식에 정(+)의 영향을 미친다는 연구(Lee & Sun, 2017)가 뒷받침해 준다. 직무만족의 정도는 개인이 직무에서 기대하는 주관적인 기준이 자신의 직무에서 받는 것과 비교하여 그 차이가 작을수록 개인이 느끼는 직무만족은 상승한다(Kim, 2012). 따라서 관리자는 각종 수당이나 임금, 휴가 및 혜택제도 등을 효율적으로 활용하여 종사원들이 기대하는 기준을 맞추도록 노력한다면 직무만족은 향상될 것이다.

가설7의 '고객지향성은 조직충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 경로계수 = -.011, $t_{값} = -.149$ 로 $p > .05$ 수준에서 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 기각되었다. 이러한 결과는 종사원이 고객의 욕구를 충족시키려는 노력이 높아도 스포츠센터에 대한 심리적 애착은 높지 않는다는 것이다. 종사원들의 고객지향성은 회원을 최우선으로 회원을 이해하고 회원의 만족을 위해 노력해야 하는데 이는 강요가 아닌 자발적이어야 한다. 이러한 고객지향적 성향은 종사원의 만족 단계가 선행되어야 한다(Rafiq & Ahmed, 2000). 종사원이 직무에 만족하면 고객지향적 성향의 태도와 행동을 함으로써 고객만족을 증가시켜 조직성과를 높일 수 있는 선순환이 이루어지기 때문이다. 따라서 경영자는 종사원들의 고객지향성을 높이기 위해서 업무와 관련된 스트레스와 불만이 있는지 파악하고 종사원들과의 관계뿐만 아니라 회원들과의 관계에

문제가 없는지 파악하는 것이 중요할 것이다. 또한, 업무 성과와 기여도에 따라 성과급과 다양한 혜택을 제공하여 고객지향성을 향상시킬 수 있을 것이다. 아울러 스포츠센터에 대한 충성심도 높아질 것으로 기대할 수 있다.

가설8의 '서비스품질은 조직충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 경로계수=.292, $t값=3.415$ 로 $p<.001$ 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 이러한 결과는 종사원이 지각하는 고객에게 제공하는 서비스품질 정도가 높을수록 스포츠센터에 대한 충성도가 높아진다는 것이다. 종사원이 지각하는 서비스품질과 조직충성도와의 관계를 직접적으로 밝힌 연구는 찾아보기 힘들지만, 종사원이 고품질의 서비스를 제공하기 위한 자발적인 지식함양 및 자발적 욕구를 의미하는 동기부여 관점에서 동기부여가 종사원의 조직충성도를 향상시킨다는 연구들이 뒷받침해 준다(Ha, 2012; Piercy, 1997; Yoon, Jeung, & Choi, 2005). 즉 회원에게 높은 서비스 품질을 제공하기 위해서는 종사원의 동기부여가 매우 중요하다. 따라서 관리자는 종사원을 위한 다양한 보상제도, 복지후생 및 의사소통 등의 내부마케팅전략으로 일하기 좋은 조직분위기를 만들면 고객에 대한 서비스품질이 향상되어 스포츠센터에 대한 조직충성도로 연결될 것이다.

결 론

연구의 시사점

이 연구에서는 상업스포츠센터 종사원과 고객 간의 상호작용이 일어나는 서비스접점에서 종사원 역할의 중요성과 인적자원관리를 위한 내부마케팅 전략을 제시하고자 공감요소인 인지적 공감, 정서적 공감, 커뮤니케이션 공감과 직무만족, 고객지향성, 서비스품질 및 조직충성도와의 관계를 실증적으로 규명하는 데 있다. 구조방정식 모형 분석결과, 연구모형에서 제시한 바와 같이 8개의 가설 중 7개의 가설이 예상했던 내용과 방향으로 나타나 채택되었고, 고객지향성은 조직충성도에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 기각되었다. 연구결과에 관한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 상업스포츠센터 종사원의 회원에 대한 공감요인으로 인지적 공감, 정서적 공감 및

커뮤니케이션 공감이 모두 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 회원을 이해하고 배려하며, 고객의 감정을 공유하고 진정성 있는 커뮤니케이션 공감이 종사원의 직무만족에 선행요인이 된다는 것을 시사한다. 둘째, 상업스포츠센터 종사원의 직무만족이 고객지향성, 서비스품질 및 조직충성도에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 서비스접점에서 종사원의 직무만족을 향상시키는 것이 상업스포츠센터의 성과를 높일 수 있는 효과적인 수단이 될 수 있다는 것을 확인하였으며, 직무만족을 위한 내부마케팅 전략 수립 및 추진이 필요하다는 것을 시사한다. 셋째, 이 연구에서는 종사원이 조직에 중요한 자산임을 증명하여 학문적으로 내부마케팅 이론을 스포츠산업에 확장하여 일반화하는데 의의가 있으며, 스포츠시설업의 인적자원관리에 필요한 기초 자료로 활용할 수 있을 것이다. 넷째, 공감은 상담 및 심리치료 분야 등 다양한 학문 분야에서 관심을 두고 꾸준히 증가하고 있는 연구 변인이다. 하지만 스포츠경영 분야에서 공감과 관련된 연구는 미미한 실정이다. 따라서 이 연구에서는 공감의 유형을 구체적으로 이해하고 다양한 변수와의 관계를 통합적으로 설정하여 연구모형을 실증적으로 검증한 것에 학문적인 의의가 있다.

한계점 및 향후의 연구방향

이 연구에서는 다음과 같은 한계점을 갖고 있다.

첫째, 서비스 종사원들의 공감능력은 남성보다 여성이 더 공감적이고 관계지향적이라고 밝히고 있다(Feingold, 1994). 후속연구에서는 성별에 따른 공감요소의 차이를 밝히는 것도 의미 있는 연구가 될 것이다. 둘째, 이 연구에서는 종사원의 고용형태를 고려하지 않았다. 최근 경제적 불황으로 비용 절감과 노동 인력 조정의 신속성을 이유로 비정규직 종사자의 비중이 크게 차지하고 있으므로 후속연구에서는 고용형태에 따라 비교분석하는 것이 필요할 것이다. 셋째, 이 연구에서는 상업스포츠센터 종사원들의 공감요인에 초점을 맞춰 진행하였으나 실질적으로 종사원의 역량 중 어떠한 요인이 공감에 영향을 미치는가를 파악하면 공감요인을 더욱 향상시킬 수 있을 것이다. 향후에는 종사원의 역량요인과 공감과의 관계를 설정하여 진행할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- Ahn, J. W., & Suh, M. S. (2009). The influence of customer participation on the interaction with service-provider and emotional elements. *Korean Management Review*, 33(4), 897-934.
- Ariani, D. W. (2015). Employee satisfaction and service quality: Is there relations? *International Journal of Business Research and Management*, 6(3), 33-44.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & Mclane, C. (2002). "Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-29.
- Baek, Y. M. (2015). The effect of a coach's empathic ability and job satisfaction on flow level. *Journal of Coaching Development*, 17(2), 145-152.
- Barrett-Lennard, G. T. (1981). *The semi-autonomous phases of empathy*. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Los Angeles, CA.
- Bettencourt, L. A. (1998). *The service-oriented citizenship performance of customer-contact employees*. Unpublished Ph. D. Dissertation, Arizona State University.
- Blair, R. J. R. (2005). Responding to the emotions of others: Dissociation forms of empathy through the study of typical and psychiatric populations. *Consciousness and Cognition*, 14(4), 698-718.
- Brown, S. P., & Lam, S. A. (2008). Meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers, personality trait effects on self & supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-129.
- Cha, J. B., Kim, D. H., & Park, C. W. (2018). A study on the relationship between salesperson's customer empathy, job satisfaction, emotional commitment, and customer orientation. *Academy of Customer Satisfaction Management*, 20(1), 23-43.
- Chae, S. S. (2007). The influence of psychological empowerment on job satisfaction and customer orientation: Focused on the F & B Dept' of the super deluxe hotels in Seoul. *Journal of Tourism Sciences*, 31(5), 181-202.
- Choi, H. G., & Shim, W. G. (2013). The effects of internal marketing on the job satisfaction, customer orientation, service delivery level in the local governments. *The Academy of Customer Satisfaction Management*, 15(4), 59-78.
- Choi, S. H. (2016). An impact of empathy on the job satisfaction and turnover intention: Focused on the mediating effect of job stress. *Management & Information Systems Review*, 35(4), 229-250.
- Choi, S. S. (2010). *A study on influence of communication style in organization on job satisfaction: Focused on the elementary school teachers in Chuncheon-si, Gangwon-do*. Unpublished Master's Thesis. Kangwon University.
- Chong, H. S., Ko, S. H., & Kim, J. Y. (2017). Impact of empathy ability and gratitude disposition on job satisfaction in psychiatric nurses. *Journal of Digital Convergence*, 15(11), 395-405.
- Chun, K. J., Choi, J. H., Kim, Y. R., Lee, S. O., Chang, C. H., & Kim, S. S. (2017). The effects of both shift work and non-shift work nurses' empathy on life and job satisfaction. *The Journal of the Korea Contents Association*, 17(3), 261-273.
- Chung, S. J. (2011). *Determinant factors of job satisfaction and communication satisfaction in organization members: Factors with communication competence, self-determination and social relation*. Unpublished Master's Thesis, Hanyang University.
- Clark, C. M., Murfett, U. M., Rogers, P. S., & Ang, S. (2013). Is empathy effective for customer service? Evidence from call center interactions. *Journal of Business and Technical Communicational*, 27(2), 123-153.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Davis, M. H. (1983). The effects of dispositional empathy on emotional reactions and helping: A multidimensional approach. *Journal of Personality*, 51(2), 167-184.
- Delfgaauw, J. (2007). The effect of job satisfaction on job search: Not just whether, but also where. *Labour Economics*, 17(3), 299-317.
- Donavan, D. J., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation, job satisfaction, commitment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Eisenberg, N., & Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to

- prosocial & related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101(1), 91-119.
- Ferraro, G. P. (2006). *The cultural dimension of international business*. (5th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gabbott, M., & Hogg, G. (2001). The role of non-verbal communication in service encounters: A conceptual framework. *Journal of Marketing Management*, 17(1/2), 5-26.
- Gonzalez-Liencreas, C., Shamay-Tsoory, S. G., & Brüne, M. (2013). Towards a neuroscience of empathy: Ontogeny, phylogeny, brain mechanisms, context and psychopathology. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 37(8), 1537-1548.
- Ha, Y. K. (2012). The effects of service guarantee strength on the employee motivation and organizational loyalty in the hotel firms: Focused on hotel firm's employees. *Journal of Tourism Management Research*, 16(2), 309-323.
- Henning-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.
- Heo, E. J., Oh, J. S., & Jang, H. I. (2017). The structural relationship between trust, customer satisfaction, and loyalty of the medical service quality and empathy ability. *Management Education Review*, 32(6), 1-22.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. Free Press. New York. NY.
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1992). Service provider job satisfaction and customer-oriented performance. *Journal of Service Marketing*, 6(2), 68-78.
- Hong, C. H., & Jung, H. J. (2011). A study on Impact on customer orientation and organizational loyalty by hotel image. *Journal of Foodservice Industry & Management Research*, 7(1), 111-128.
- Houston, M. B., Bettencourt, L. A., & Wenger, S. (1998). The relationship between waiting in a service queue and evaluations of service quality: A field theory perspective. *Psychology and Marketing*, 15(8), 735-753.
- Hwnag, D. U., & Park, Y. A. (2014). A study on the influence of job satisfaction and customer-oriented attitudes of internal customers to perceived service quality, satisfaction, and loyalty of external customers. *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 29(5), 55-75.
- Itani, O. S., & Inyang, A. E. (2015). The effects of empathy and listening of salespeople on relationship quality in the retail banking industry: The moderating role of felt stress. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 692-716.
- Jeng, Y. D., & Chung, Y. R. (2014). Influence of Korea national league players' job environment on job satisfaction and team loyalty. *The Korean Journal of Physical Education*, 55(5), 261-276.
- Jeon, T. S. (2016). The effects of emotional intelligence for job satisfaction, service orientation and the performance of customer relationship management. *The Academy of Customer Satisfaction Management*, 18(3), 43-63.
- Jeong, Y. J., & Kim, M. J. (2017). Effects of in-flight service quality on customer satisfaction and loyalty: A comparison of full-service carriers and low-cost carriers. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 31(1), 215-228.
- Jo, S. Y. (2017). The effect of job satisfaction of medical skincare aesthetician on service quality. *Journal of Investigative Cosmetology*, 13(3), 267-276.
- Jolliffe, D., & Farrington, D. P. (2006). Development and validation of the basic empathy scale. *Journal of Adolescence*, 29, 589-611.
- Jung, Y. B., & Yoo, Y. S. (2008). The effect of participants' attitude toward managing sports culture complex to implement corporate social responsibility and perceived service quality on consumer belief, loyalty, and corporate image. *The Korean Journal of Physical Education*, 47(4), 201-212.
- Kang, C. K. (2016). Influence of internal marketing on customer orientation and loyalty in hospital. *The Journal of the Korea Contents Association*, 16(2), 174-185.
- Kang, C. K., & Park, Y. R. (2016). Impact on the quality of service perceived brand image and loyalty of hospital. *The Academy of Customer Satisfaction Management*, 18(3), 83-97.
- Kang, D. H., Park, S. S., & Hong, S. H. (2012). The relationship among internal marketing, job satisfaction and customer orientation: The case study of Jeju DMO. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(3), 5-23.
- Kang, G. W., Yoo, S. R., & Ko, J. Y. (2015). The effect of foodservice employees ability of communication on service quality, customer satisfaction and customer loyalty. *Journal of*

- Tourism and Leisure Research*, 27(6), 169-190.
- Kim, B. Y., & Choi, J. H. (2017). Job satisfaction and service quality between non-regular and regular workers in commercial sports facilities: Based on qualitative method. *Korean Journal of Sport Science*, 28(1), 117-137.
- Kim, B., Kim, W. K., & Yun, Y. G. (2015). The effect of interactivity commercial sports centers on sports centers identification, perceived service quality, sports centers reputation, and customer loyalty. *Journal of Sport and Leisure Studies*, 59, 311-323.
- Kim, G. J., & Byun, G. I. (2013). The effect of a restaurant employee's job satisfaction on customer satisfaction and customer loyalty. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 22(4), 93-110.
- Kim, H. C. (2015). Study on the food service industry employees of job satisfaction and quality of service according to the empowerment in effect. *The Korean Journal of Culinary Research*, 21(3), 13-28.
- Kim, J. H., & Kim, M. S. (2013). The effect of service providers empathy on social exchange and customer voluntary performance. *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 16(6), 81-94.
- Kim, M. J. (2016). Influence of address terms for service provider on empathy and customer orientation. *Korean Journal of Hotel Administration*, 25(7), 297-311.
- Kim, M. S., & Lee, H. T. (2017). The effects of job satisfaction on customer satisfaction and job performance in service industry. *Korean Corporation Management Review*, 24(3), 137-150.
- Kim, N. J., Kang, B. S., & You, K. H. (2002). A study of the effect of service employees' role ambiguity on employees' customer orientation. *Korean Management Review*, 31(5), 1165-1183.
- Kim, S. H. (2012). Salespersons happiness and empathy for customers: An empirical study on influence of positive psychology. *Journal of Distribution Research*, 19(2), 27-64.
- Kim, S. H. (2012). The relationship of internal marketing with job satisfaction and service quality: The evidence from lodging industry. *Korean Journal of Hotel Administration*, 21(1), 61-82.
- Kim, T. S. (2010). Effect of person-environment(Job, Organization) fit on job satisfaction and customer orientation: Mainly on KTX train attendants. *The Academy of Customer Satisfaction Management*, 16(3), 87-104.
- Kim, Y. K. (2015). A study on the impact of humor orientation, empathy ability, job satisfaction and customer orientation of service employees. *Journal of Consumption Culture*, 18(4), 101-129.
- Kim, Y. R., & Lim, Y. K. (2010). The impact of job environment on the job satisfaction, complaining behavior and loyalty of labor. *Tax Accounting Research*, 27, 51-73.
- Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., & Yokoyama, F. (1990). Lodgserv: A service quality index for the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 14(2), 277-284.
- Ko, S. M., Hur, K. S., & Byun, J. W. (2014). The effects of CSR activities on overall justice, organizational trust, and organizational loyalty of hotel employees. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 23(4), 95-112.
- Lawrence, E. J., Shaw, P., Baker, D., & Baron-Cohen, S. (2004). Measuring empathy: Reliability and validity of the empathy quotient. *Psychological Medicine*, 34(5), 911-920.
- Lee, K. S., & Jung, J. H. (2019). Influence of service quality and involvement of a private indoor swimming pool on place attachment, place attitude, and relationship continuity intention. *Korean Journal of Sport Science*, 30(2), 305-317.
- Lee, O. H. (2011). The effects of empowerment on job satisfaction, organizational commitment and service quality. *Journal of Fashion Business*, 15(1), 145-157.
- Lee, S. H., & Sun, J. G. (2017). A study on the structural relationships among GWP organizational culture, organizational commitment, job satisfaction, and organizational loyalty in a hotel company. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 31(12), 163-176.
- Lee, S. Y. (2009). *A study on difference in job satisfaction according to communication differences among constituent members of organization*. Unpublished Master's Thesis, Sungkyunkwan University.
- Li, J. J. (2014). *The effect of the organizational communication on job satisfaction and organizational commitment: Test on the moderating effect of organizational trust*. Unpublished Master's Thesis. National Hanbat University.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ministry of Culture Sports and Tourism. (2018). *2016 Sport white paper*.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*.

- NY: McGraw-Hill.
- Oh, H. J. (2014). A study of the correlation between job satisfaction perceived by hotel employees and service quality. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 17(3), 217-236.
- Oh, J. C., Suh, H. S., & Kim, Y. T. (2009). A study on the effects of followership on job satisfaction and service quality in hotel: Focused on communication environment. *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 24(1), 141-164.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Park, E. K., Park, O. J., & Umasuthan, H. (2015). Influence of luxury hotel guests' perceived empathy on their emotional experience: Focused on guests who had expressed their dissatisfaction. *Journal of Tourism Sciences*, 39(1), 113-131.
- Park, Y. K., & Yoo, Y. J. (2014). Education and training of the service impact on job satisfaction and service orientation of food-service industry practitioner. *Journal of Foodservice Management*, 17(4), 103-123.
- Piercy, N. (1997). Customer satisfaction and the internal market; Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice Applied Marketing Science*, 1(1), 22-44.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Sbpetim, C. (2012). Exploring the relationships among service quality, satisfaction, trust and store loyalty among retail customers. *Journal of Competitiveness*, 4(4), 16-35.
- Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1991). Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: An examination of linkages and management implications. *Human Resource Planning*, 14(2), 141-149.
- Shim, H. H., Jung, H. N., & Jeong, H. J. (2011). A study on the effect of tourist hotel enterprise image on the job satisfaction, customer orientation and organizational royalty. *Journal of Foodservice Industry & Management Research*, 7(1), 13-32.
- Shin, H. C., & Ko, B. H. (2016). A study of how food service employee's humor affects on job satisfaction and job stress. *Journal of Tourism Management Research*, 20(2), 79-96.
- Simon, F. (2013). The influence of empathy in complaint handling: Evidence of grateful and transactional routes to loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 599-608.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., Latour, M., & Amenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customers perceptions of service quality: An employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58(10), 1330-1339.
- Song, G. H. (2013). *The effect of employee's communication competence and communication satisfaction on job satisfaction*. Unpublished Master's Thesis, Kangnam University.
- Song, J. E., & Chae, G. J. (2016). The effects of positive psychological capital on job satisfaction and organizational loyalty of the restaurant industry workers. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 19(6), 317-337.
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurant. *Cornell Hospitality Quarterly*, 36(2), 56-60.
- Thwaites, R., & Bennett-Levy, J. (2007). Conceptualizing empathy in cognitive behavior therapy: Making the implicit explicit. *Behavioral and Cognitive Psychotherapy*, 35, 591-612.
- Yoo, H. J., Jeung, M. B., & Choi, B. H. (2005). An empirical study of the influence of autonomy and employee's motivation on the job satisfaction of Seoul deluxe hotel front office employees. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 17, 131-144.
- Yoo, P. H., & Kwon, H. J. (1996). A study on the employee segmentation and the product policy for the internal customers. *Korean Management Review*, 25(2), 245-279.
- Yoon, D. G. (2016). A study on the structural relationships among communication satisfaction, job satisfaction, organizational commitment and job performance of hotel employee. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 18(1), 171-191.
- Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500-521.
- Yun, J. K., & Lee, Y. G. (2012). The effect impacted on customer-orientation by the relationship between inner marketing factor, task-satisfaction, and organization-commitment. *Korean Review of Corporation Management*, 3(1), 91-108.

상업스포츠센터 종사원의 공감이 직무만족, 고객지향성, 서비스품질 및 조직충성도에 미치는 영향

김 범¹, 정정희²

¹경동대학교 교수

²순천향대학교 시간강사

[목적] 이 연구의 목적은 상업스포츠센터 종사원의 공감에 직무만족, 고객지향성, 서비스품질 및 조직충성도에 미치는 영향 관계를 구조방정식모형을 통해 실증적으로 분석하는 것이다. **[방법]** 서울지역에 소재한 11개소의 남녀 종사원 205명을 대상으로 하였다. 표본추출은 편의표본추출법과 설문지작성은 자기기입식으로 하였다. 제안한 구조모형을 검증하기 위해 IBM SPSSWIN Ver. 21.0과 AMOS 18.0을 사용하였다. **[결과]** 첫째, 인지적공감은 직무만족에 긍정적인 영향을 미쳤다. 둘째, 정서적공감은 직무만족에 긍정적인 영향을 미쳤다. 셋째, 커뮤니케이션공감은 직무만족에 긍정적인 영향을 미쳤다. 넷째, 직무만족은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미쳤다. 다섯째, 직무만족은 서비스품질에 긍정적인 영향을 미쳤다. 여섯째, 직무만족은 조직충성도에 긍정적인 영향을 미쳤다. 일곱째, 고객지향성은 조직충성도에 긍정적인 영향을 미치지 않았다. 여덟째, 서비스품질은 조직충성도에 긍정적인 영향을 미쳤다.

주요어: 공감, 직무만족, 고객지향성, 서비스품질, 조직충성도