

조직공정성이 서비스접점구성원의 인게이지먼트와 고객지향성에 미치는 영향

정 현 석

계명대학교 경영학과 (초빙교수)

The Effects of Organizational Justice on Employees' Engagement and Customer Orientation in Frontline employee

Joung Hyun Suk

Department of Business, Keimyung University (Professor)

Abstract

This study defined the concepts of organization justice, employees' engagement, customer orientation, which are becoming increasingly important and necessary in service industry. Also, by verifying the relationship among these factors based on theoretical and empirical researches, it proposed strategic implications for service firms to reinforce their competitiveness.

The results of the analysis in this study are as follows. First, the factors of distribution, procedural, interaction justice had significant effects on employees' engagement. Second, the factors of distribution, procedural, interaction justice had significant effects on customer orientation. Third, employees' engagement had a significant effect on customer orientation.

The results suggest that organization justice is a highly effective method of improving engagement and customer orientation of the frontline employees. Reasons and implications of these observed relationships are discussed.

Keywords : Frontline Employee, Organizational Justice, Employee engagement, Customer Orientation

접수일(2023년 2월 19일), 수정일(2023년 03월 13일), 게재확정일(2023년 03월 13일)

I. 서론

서비스기업에 근무하는 구성원은 조직의 얼굴이라 할 수 있다(Lovelock and Wirtz, 2011). 특히, 고객과의 접촉이 많은 서비스접점구성원은 기업성과와 직접적인 영향을 미치기 때문에 기업에서는 더욱 세심한 관리를 통해 구성원의 자발적인 참여를 이끌도록 노력해야한다(김지영, 2008; 정현석, 홍관수, 2018). 자발적인 참여는 구성원을 더욱 효율적이고 생산적으로 만들 가능성이 커지기 때문이다(윤주옥 등, 2021; Markos and Sridevi, 2010).

이러한 자발적이고 열정적인 참여 정도를 구성원 인게이지먼트(Engagement)라 하는데 구성원 인게이지먼트는 지난 몇 년간 다양한 분야에서 연구가 진행되었다(Karanges et al., 2015; Bailey et al., 2017; Saks, 2019). 구성원 인게이지먼트는 구성원이 자신의 업무에 나타내는 인지, 감정, 행동적 몰입상태를 말하며(Kahn, 1990; Macey and Schneider, 2008; Shuck and Wollard, 2010; Schuck et al., 2017), 구성원이 자신의 책임을 확인하고, 더 큰 주도권을 가지며, 조직 목표를 달성하기 위한 행동을 의미한다(Saks, 2006; Schaufeli and Salanova, 2007; Ugaddan and Park, 2017; Saks, 2019). Macey and Schneider(2008)는 인게이지먼트가 높은 구성원이 기업에 더욱 헌신이며 열정을 가지고 업무에 집중하며, 자신의 업무를 성공적으로 수행하기 위한 행동을 한다고 설명했다. 또한, 이렇게 인게이지된 상태는 행동으로 나타나 기업의 성과에 반영된다(Macey and Schneider, 2008). 즉, 구성원 인게이지먼트는 서비스기업에서 성과라 할 수 있는 고객지향적 행동으로 나타날 수 있음을 의미한다(김형철 등, 2014).

이러한 이유로 인해 기업은 구성원 인게이지먼트와 고객지향성을 높이기 위해 다양한 노력이 필요하다. Saks(2006)는 이러한 것을 사회교환이론(Social Change Theory)을 통해 설명하고 있는데, 사회교환이론에 따르면, 기업의 구성원은 기업에서 제공하는 자원의 상태를 확인하고 거기에 맞는 참여 수준을 결정한다고 설명했다. 이와 비슷하게 Yin(2018)은 사회교환이론의 관점에서 조직공정성이 높을수록 구성원인게이지먼트를 통해 더 큰 보상을 받을 수 있다고 기대했다. 즉, 조직공정성은 구성원의 행동인 구성원 인게이지먼트에 영향을 미친다는 것을 의미한다.

이상의 내용을 종합해보면, 서비스기업에서는 서비스접점구성원에 대한 공정성이

구성원의 인게이지먼트와 고객지향성 사이에 상호 관계가 있음을 확인할 수 있다. 하지만 이러한 중요성에도 불구하고 기존의 연구는 몇 가지 제한점을 가지고 있다. 첫째, 서비스접점구성원의 고객지향성에 관한 연구는 다양한 업종을 대상으로 연구가 진행되었지만(Franke and Park, 2006; Homburg et al., 2011; McFarland et al., 2016; Miao and Wang, 2016), 대부분의 연구는 단일 업종에서의 고객지향성을 확인한 연구이다. 연구의 일반성을 확보하기 위해서는 좀 더 다양한 업종의 구성원을 대상으로 연구가 진행될 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 서비스기업에서 서비스접점이 가장 중요한 금융, 자동차, 병원, 백화점, 공무원 등을 대상으로 연구를 진행하고자 한다.

둘째, 조직공정성과 인게이지먼트는 다양한 연구에서 중요한 요인임에도 불구하고 국내에서는 미흡하게 연구가 진행되었지만 인게이지먼트 관련 연구 중 인게이지먼트의 측정을 단일차원으로 사용했거나(Saks, 2006; Rahman and Karim, 2022), 인게이지먼트의 이전 구성요인인 활력, 헌신, 몰입을 바탕으로 한 연구가 대부분이었다(Gupta and Kumar, 2013; Rathnaweera and Jayatilake, 2020). 또한, 이 연구들의 결과도 일관된 결과를 보여주지 못하고 있어 추가적인 연구의 필요성이 제기된다. 이에 본 연구에서는 Rich et al.(2010)와 Shuck et al.(2017)에서 제시된 인게이지먼트의 세부항목인 “인지, 감정, 행동”을 중심으로 한 인게이지먼트를 중심으로 조직공정성의 관계를 확인해보고자 한다.

이상의 문제제기를 통해 본 연구에서는 서비스기업에서 근무하는 서비스접점구성원에 대한 조직공정성이 구성원 인게이지먼트 및 고객지향성에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 서비스접점구성원

서비스기업은 구성원이 고객에게 서비스를 제공하는 것이 핵심활동이며, 서비스기업의 고유한 특성 때문에 인적자원에 의해 기업성과가 영향을 받는 정도가 높아 서비스접점에 있는 구성원의 역할이 매우 중요하다(Bitner, 1990). 그 이유는 서비스 제공자와 고객 간의 유대관계 형성이 고객과 기업의 관계에 직접적인 영향을 주기 때문이다.

Jernigan and Easterling(1990)은 기업의 수익을 위해 판매하고자 하는 제품/서비스를 구매자가 구매하도록 설득하는 사람, 서비스에 대한 구입을 유도하기 위해 고객

들에게 접촉하여 정보를 제공하고 설득해 수요를 창출하는 자를 서비스 구성원으로 규정하였다. Weitz(1981)는 서비스접점구성원은 고객의 반응에 대응하여 그들의 표현을 제시하고 구매자가 구매할 기회를 갖도록 유도하는 서비스기업의 수단임과 동시에 구매자와 서비스기업의 이익을 위해 판매하고자 하는 서비스를 구매자가 구매하도록 설득하는 사람이라 하였다. Bitner et al.(1994)은 서비스기업은 서비스접점구성원이 고객과 접촉상황일 때 기업의 수익이 발생한다고 했으며, 유필화 등(2003)은 고객 지향성이 필요한 서비스업에서 서비스접점구성원의 역할은 더욱 중요해진다고 설명했다.

2.2 조직공정성

아리스토텔레스에 의해 처음 사용되기 시작한 공정성은 근대를 통해 현대에서도 꾸준히 사용하고 있는 개념이다(함상규, 2008). 공정성이라는 개념은 Homans(1961)에 의해 분배공정성이라는 개념으로 사용되었으며, Homans(1961)는 공정성을 투입된 희생 대비 보상을 최대로 받으려는 정도로 설명했다. 이후 Adams(1965)는 Homans(1961)의 개념을 좀 더 구체화하여 투입대비 산출에 의해 받은 보상이 공정한 정도를 평가하는 것이 공정성이라 했다.

Thibaut and Walker(1975)는 절차에 대한 공정성에 대해 언급을 했으며, 1980년대 후반에 Bies and Moag(1986)에 의해 집단 내 상호작용에 대한 공정성이 구성요인에 포함 되었다. Greenberg(1990)는 상호작용공정성을 인적공정성과 정보공정성으로 세분화해 사용하기도 했다.

공정성에 대한 연구는 연구에 따라 2요인, 3요인, 4요인 등 다양한 구성요소를 사용해 왔는데 가장 많이 사용되며 어느 것이 더 좋다는 연구는 아직 밝혀지지 않았지만 최근에는 3 요인을 더 많이 사용하는 추세이다(Thurston and Mcnall, 2010). 이에 본 연구에서는 3 요인을 활용한 공정성을 사용하고자 한다.

조직공정성은 기업에서 근무하는 구성원의 업무 접근 방식에도 영향을 주며(Saks, 2006; Jang et al., 2021), 자신의 작업환경에서 공정성에 인식한 구성원은 자신의 업무에 더욱 정신적으로나 감정적으로 몰입 할 수 있는 촉매 역할을 한다(Park et al., 2016; Rahman and Karim, 2022).

Matteson et al.(2021)은 조직공정성이 높다면 구성원은 거기에 맞는 대가를 지불하기 위해 더욱 열심히 행동하고 긍정적인 성과를 보여주려고 노력한다. 그것은 사회교환이론으로 설명할 수 있는데 사회교환이론은 상호교환 관계에서 긍정적인 상호작용이란 꼭 금전적인 것이 아닌 경험, 행동, 태도로 나타날 수 있음을 의미한다(Farid et al., 2019). Yin(2018)은 사회교환이론을 바탕으로 한 연구에서 조직공정성이 높

을 때 구성원은 업무에 더욱 적극적으로 헌신하고 결과를 보인준다고 했으며, 다양한 선행 연구에서 조직공정성이 구성원의 행동에 직접적 영향이 있음을 밝히기도 했다 (Bakker et al., 2007; Sharma and Kumra, 2020).

2.2.1 분배공정성

분배공정성은 기업 또는 조직이 보유한 보상이 공정하였는가를 지각하는 정도로 구성원이 다른 사람과 비교하여 노력에 대해 정당한 보상을 받았는지를 확인하는 것이다(김지한, 2009). Walster et al.(1976)은 불공정한 대우를 받은 구성원은 심리적으로 불안해하고 불공정이 클수록 더욱 긴장한다고 했으며, 반대로 불공정에 의해 다른 구성원에 비해 이익을 가진다면 죄책감을 느낀다고 했다.

Milkovich and Newman(1996)은 분배공정성을 내부적·외부적 공정성으로 나누어 설명하기도 했다. 내부적 공정성은 조직 내의 보수가 합당하게 설정되어있는지에 대한 개념으로 조직 내 서열에 따른 보상의 격차가 적절한지에 대한 것과 개인의 기여도에 따른 보상이 합당했는지로 나누어 설명할 수 있다. 다음으로 외부적 공정성이란 구성원이 포함된 조직의 보상이 조직 이외의 보상과 비교했을 때 적절한지를 판단하는 개념이다(박종무, 2007).

2.2.2 절차공정성

절차공정성은 기업 또는 조직이 구성원에게 보상할 때 절차와 규칙이 공정한 정도를 의미하는 것이다. Leventhal(1980)은 절차공정성을 확인하기 위해 일관성, 편파성, 정확성, 수정가능성, 윤리성, 대표성 등 6가지 항목을 사용하여 절차공정성을 확인했다. 이후 Folger and Greenberg(1985)는 절차공정성에 대해 두 가지 차원으로 축약하여 개념화를 제시했는데, 첫 번째는 구성원이 자신의 보상을 의사결정할 때 그 의사결정에 영향을 주는 발언의 기회를 얻는다면 구성원은 그 절차가 더 공정하다고 인지한다는 것이고, 두 번째는 보상에 대한 의사결정 과정에서 정확한 정보를 바탕으로 한 일관되고 공정한 의사결정이 이루어졌다면 구성원은 그 의사결정이 공정하다고 지각한다는 것이다(유태용, 이성중, 2013).

2.2.3 상호작용공정성

상호작용공정성은 기존의 절차공정성이 조직 내에서 이루어지는 다양한 상황을 반영하지 못했다는 지적을 통해 제기된 것으로 의사결정에 권한이 있는 구성원 즉, 상사가 나에게 보여주는 처우에 대한 구성원의 지각을 의미한다(박종무, 2007; Bies and Moag, 1986). Bies and Moag(1986)은 기존의 절차가 공정한지를 확인하기 위

해 공식적인 절차공정성을 바탕으로 확인이 가능하지만, 상사와의 직접적인 대화와 같은 비공식적인 절차를 토대로 확인할 수 있다고 설명했다.

2.3 인게이지먼트

Kahn(1990)에 의해 처음으로 소개된 구성원 인게이지먼트라는 개념은 조직구성원이 자신의 업무 역할에 몰입하고 헌신하는 것을 이야기하며, 이러한 인게이지먼트는 자기 자신을 감정적, 인지적, 행동적으로 조절하는 것이라 정의했다(Connor and Crowley-Henry, 2019). Kahn(1990)은 이러한 인게이지먼트가 구성원 자신의 업무를 더 잘 하게끔 연결시켜준다고 했다. 이후 많은 학자들에 의해 인게이지먼트 연구는 확장되었고 구성원이 조직에서 자신의 업무를 훌륭히 수행하기 위해 갖는 열정과 헌신을 인게이지먼트라 정의했다(이슬기 등, 2019). Saks(2006)와 Schaufeli et al.(2002)은 Kahn(1990)의 개념에 활력을 포함시켜 몰입, 헌신, 활력으로 인게이지먼트의 범위를 확장시켰다. 이후 Rich et al.(2010)은 기업의 성과와 관련된 인지적, 정신적, 행동적 요소를 인게이지먼트라 했다. Shuck and Wollard(2010)는 자신의 연구에서 인게이지먼트에 대한 구성요인은 연구자마다 약간의 차이가 있지만, 구성원 개인의 감정적 상태를 이야기한다는 것과 자신의 업무 및 행동에 몰입하고 기업의 성과를 위해 조직 구성원이 보여준다는 동일한 특징을 가진다고 했으며, 이는 인지, 감정, 행동적 몰입의 형태로 나타난다고 보았다. 또한, Shuck et al.(2017)은 추가적인 연구를 통해 몰입, 헌신, 활력을 구성요인으로 한 인게이지먼트보다 인지, 감정, 행동을 구성요인으로 한 인게이지먼트가 구성원의 인게이지먼트를 더 잘 설명한다고 했다. 이에 본 연구에서는 인게이지먼트의 구성요인을 Shuck and Wollard(2010)와 Shuck et al.(2017)에서 사용된 인지, 감정, 행동을 바탕으로 사용하자 한다.

인지는 기업에서 구성원이 성과를 창출하기 위해 사용하는 에너지의 강도를 의미하며, 인지가 높은 구성원은 업무에 집중하고 자신의 에너지를 쏟는 것으로 나타났다(Shuck et al., 2017). 인지는 구성원이 기업의 문화를 어떻게 이해하는가에 따라 결정되기도 한다(박철, 이진구, 2018). 감정은 구성원이 기업에 얼마나 결속되어있는지 정도를 나타내며(Reio and Shuck, 2014), 기업의 성과를 위해 구성원이 자발적으로 얼마나 투자하는지에 따라 결정된다(박철, 이진구, 2018). 행동은 인지, 감정 뿐만 아니라 기업의 성과를 위해 직접적으로 영향을 미치는 다양한 행동을 의미한다(Shuck et al., 2017). 다만, 인게이지먼트에서 행동요인은 실제 행동이 일어나기 직전의 상태를 의미하며(Macey and Schneider, 2008; Shuck et al., 2017), 이렇게 행동적으

로 몰입하는 구성원은 기업을 위해 최선을 다해 일하려 할 것이다(Shuck et al., 2017). 이러한 행동은 공식적 업무뿐만 아니라 비공식적인 업무를 통해 성과를 나타내려는 의지를 갖는다는 점에서 가장 명확한 형태라 할 수 있다(Reio and Shuck, 2014).

Yuan and Lee(2011)는 기업에는 3가지 유형의 구성원이 존재하는데 첫 번째는 인게이지먼트가 활성화된 구성원으로 자신의 업무에 열정을 가지고 책임감과 의무감이 있는 구성원이고, 두 번째는 인게이지먼트가 활성화되지 않는 구성원으로 업무를 수행하지만 업무에 에너지가 존재하지 않는 구성원, 마지막으로 직장에 불만을 가진 구성원으로 다른 구성원이 인게이지먼트하려는 것을 방해하려는 구성원이다(이슬기 등 2019). 이렇듯 인게이지먼트가 높은 구성원은 스스로 기업이 필요한 것을 찾아 업무 수행능력을 향상시키기 때문에 구성원을 통해 수익을 창출하는 서비스기업에서 인게이지먼트가 더욱 더 중요한 요인으로 부각되고 있다(이슬기 등, 2019; Singh and Choudhary, 2018).

2.4 고객지향성

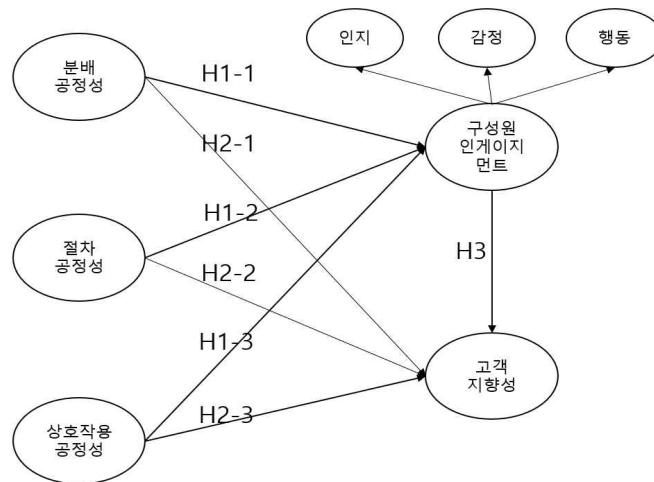
고객지향성은 몰입한 구성원 행동에 초점을 둔 개념으로(김형철 등, 2014), 구성원이 고객을 최우선으로 함으로써 고객과의 관계를 형성하는데 도움을 주는 행동이다(Donovan et al., 2004). Narver와 Slater(1990)는 고객 욕구를 파악하고 이를 충족시켜주려는 행동을 고객지향성이라 했으며, 고객지향성은 경쟁자에 비해 더 나은 가치를 제공할 수 있다고 했다. Saxe and Weitz(1982)는 고객과의 장기적인 관계유지를 유지시키기 위해 고객요구를 충족시키는 정도를 고객지향성이라 했고, Levitt and March(1988)는 서비스접점에서 고객을 이해하고 행동함으로써 고객에게 가치를 제공하려는 정도를 고객지향성이라 했다.

Hennig-Thurau et al.(2002)은 고객지향성이 높은 구성원은 서비스접점에서 고객과의 상호작용에서 고객을 만족시키기 위해 자신이 가진 다양한 지식, 기술, 기교 등을 활용해 행동하고 고객의 입장에서 생각을하며, 자발적인 생각으로 행동을 한다고 했다. 이렇듯 고객을 중심으로 생각하고 행동하는 것을 고객지향성이라 하며(Deshpande and Farley, 1998), 고객과의 접촉을 통해 수익을 창출하는 서비스기업에서는 서비스접점구성원의 고객지향성을 향상시키기 위한 노력이 더욱 필요하다(Brady and Cronin, 2001).

Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

본 연구는 서비스기업에서 근무하는 구성원의 조직공정성, 인게이지먼트, 고객지향성의 구조적 관계를 파악하는 데 그 목적을 두고 있다. 이론적 배경을 바탕으로 고찰한 여러 요인을 근거로 <그림 1>과 같이 연구 모형을 개발하였다.

<그림 1> 연구모형



3.1 조직공정성과 인게이지먼트

3.1.1 분배공정성과 인게이지먼트

Gupta and Kumar(2015)는 분배공정성이 구성원을 인게이지하게 만드는 주요 요인이라 설명했으며, Sharma and Kumra (2020) 역시 분배공정성이 구성원의 인게이지먼트와 직접적 영향이 있음을 밝혔다. Rahman and Karim(2022)는 교육기관을 대상으로 한 연구에서 조직의 공정성이 인게이지먼트에 중요한 역할을 한다고 설명했다. 이상의 내용을 바탕으로 다음의 가설을 설정했다.

가설1: 분배공정성은 조직구성원의 인게이지먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2 절차공정성과 인게이지먼트

Gupta and Kumar(2012)는 절차공정성을 인식한 구성원이 업무에 더 헌신하고 몰입을 보여주는 것을 확인했으며, Rahman and Karim(2022)은 교육기관에서 근무하는 구성원이 절차에 대해 공정하지 못하다고 생각한다면 적응에 어려움을 겪지만 절차에 대해 공정하게 생각한다면 업무에 더욱 몰입하여 더 큰 성과를 낸다고 했다. Kittredge(2010)의 연구에서는 절차공정성이 활력을 예측하는데 중요하다고 설명했다. 즉, 절차공정성이 구성원 인게이지먼트에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 이상의 내용을 바탕으로 다음의 가설을 설정했다.

가설2: 절차공정성은 조직구성원의 인게이지먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.3 상호작용공정성과 인게이지먼트

Bies and Moag(1986)는 상호작용공정성이 구성원 자신의 업무를 더욱 잘 통제해 의사결정에 도움을 준다고 했다(Demerouti et al., 2001; Hakanen et al., 2006; Bakker et al., 2007). Rahman and Karim(2022)는 이러한 통제가 구성원의 인게이지먼트에 긍정적인영향을 미칠 수 있다고 설명하기도 했다. 이상의 내용을 바탕으로 다음의 가설을 설정했다.

가설3: 상호작용공정성은 조직구성원의 인게이지먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 조직공정성과 고객지향성

3.2.1 분배공정성과 고객지향성

하용규(2010)은 호텔에서 근무하는 접점구성원이 인식한 호텔의 조직공정성이 고객지향성을 높여 준다고 했고, 권혁삼과 한용희(2023)은 중소기업에 근무하는 구성원을 대상으로 한 연구에서 분배공정성과 고객지향성은 긍정적 영향이 있음을 밝혔다. 김성혁과 황수영(2006) 역시 서비스접점의 구성원을 대상으로 한 연구에서 분배공정성이 고객지향성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이처럼 다양한 영역에서 분배공정성은 고객지향성에 긍정적 영향이 있는 것을 보여주고 있다. 따라서 다음의 가설을 설정했다.

가설4: 분배공정성은 구성원의 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 절차공정성과 고객지향성

임은영과 이선규(2018)은 중소기업론사를 대상으로 한 조직공정성과 고객지향성의 관계를 살펴본 연구에서 절차공정성이 고객지향성에 가장 큰 영향을 미친다는 것을 실증분석을 통해 확인했고 권혁삼과 한용희(2023) 역시 절차공정성이 다른 분배나 상호작용공정성에 비해 고객지향성에 좀 더 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이외의 다양한 연구에서 조직공정성의 절차공정성은 고객지향성에 긍정적 영향이 있음을 보여주고 있다(김성혁과 황수영, 2006; 김화경과 함형만, 2013; 이영아 등, 2019). 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

가설5: 절차공정성은 구성원의 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 상호작용공정성과 고객지향성

김성혁과 황수영(2006)은 서비스접점구성원의 상호작용공정성은 고객지향성에 긍정적 영향이 있으며, 이영아 등(2019)의 연구에서는 서비스업에서 근무하는 구성원이 인식한 조직공정성 중 절차와 상호작용공정성이 고객지향성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김화경과 함형만(2013)은 호텔에서 근무하는 구성원을 대상으로 한 연구에서 상호작용공정성이 고객지향성에 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 이상의 내용을 바탕으로 상호작용공정성이 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 가정할 수 있다. 따라서 본 연구의 가설을 설정하였다.

가설6: 상호작용공정성은 구성원의 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 인게이지먼트와 고객지향성

선행연구에서 고객지향성을 향상시키기 위해 구성원의 심리상태가 제시되어왔으며 구성원 인게이지먼트도 구성원의 심리상태를 나타내는 주요 변수 중 하나이다(윤주옥 등, 2021). 이슬기 등(2019)의 연구에도 자신의 업무에 긍정적 자세를 가지고 몰입할 수 있는 즉, 인게이지먼트가 높은 구성원이 고객을 더욱 최우선으로 대하여 고객지향적인 행동을 한다는 것을 밝혔으며, 서은혜와 태동숙(2020)은 백화점에서 근무하는 구성원의 인게이지먼트가 고객지향성에 직접적인 영향이 있음을 밝히기도 했다. Ghlichlee and Bayat(2020)은 고객접점 구성원의 인게이지먼트는 고객의 문제를 파악하고 효과적인 해결책을 제시할 준비가 되어 있으며 더욱 고객지향적인 행동을 통해 기업의 성과로 나타난다고 설명했다. Chang(2016)은 은행서비스에서 접점구성원

의 인게이지먼트는 기업의 성과를 크게 향상시켜주며 그 이유가 접점구성원의 고객지향성 때문이라고 설명했다. 이상의 내용을 요약해보면 고객접점에 있는 구성원의 인게이지먼트는 고객지향적행동으로 나타남을 확인할 수 있다. 따라서 다음의 가설을 설정했다.

가설7: 구성원의 인게이지먼트는 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구 방법 및 분석 결과

4.1 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구의 가설을 검증하기 위해 구성된 변수는 조직공정성의 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성, 구성원 인게이지먼트의 인지, 감정, 행동 그리고 고객지향성 등 총 7개의 구성개념에 대한 조작적 정의 및 측정문항 등에 관련한 내용을 <표 1>로 나타냈다.

<표 1> 구성개념에 대한 조작적 정의 및 측정문항

구성 개념	조작적정의	측정문항	출처
분배 공정성	기업에서 제공하는 보상(급여, 승진, 평가 등)이 나의 능력을 공정하게 반영하는 정도	나의 업무에 비해 공정한 보상을 받고 있음. 나의 경력을 고려할 때, 나는 공정한 보상을 받고 있음. 나의 노력을 감안할 때, 나는 공정한 보상을 받고 있음. 나의 업무능력을 고려할 때, 나의 보상은 공정함.	Wakefield 등(1986); 최권화(2017)
절차 공정성	기업의 보상(급여, 승진, 평가 등) 절차가 공정하다고 생각되는 정도	나의 보상에 사용된 절차는 정확한 자료와 정보를 통해 이루어짐. 나의 보상에 사용된 절차는 일관성 있음. 나의 보상에 사용된 절차는 믿을만함. 나의 보상에 사용된 절차에 대해 이의를 제기할 수 있음.	Leventhal(1980); 최권화(2017)
상호 작용 공정성	상사가 공정한 보상(급여, 승진, 평가 등)결정을 위해 상호작용하는 정도	나의 상사는 나의 보상 결정에 개인의 의견을 줄이려 노력함. 나의 상사는 나의 보상과 관련하여 충분한 피드백을 해줌. 나의 상사는 나의 보상 결정 과정에서 나의 의견을 존중함. 나의 상사는 나의 보상 결정 과정을 상세히 설명해줌.	Moorman(1991); Rhee(1996), 최권화(2017)
인지	과업수행 중 성과를 위해 몰입하는 정도	나는 업무를 할 때 매우 집중함 나는 나의 일에 집중함	Shuck and Wollard(2010)

감정	조직의 긍정적 결과를 위해 조직과 동일시하려는 정도	현 조직에서 근무하는 것은 나에게 개인적으로 큰 의미가 있음. 나는 나의 직무에 강한 소속감을 느낌.	; Schuck 등(2017)
행동	기업의 성과에 긍정적 결과를 위해 행동하려는 의향의 정도	나는 누가 시키지 않아도 추가적인 노력을 기울일 의사가 있음. 나는 우리 회사의 성공을 돕기 위해 기대치 이상의 노력을 하려고 함.	
고객 지향성	고객의 요구 및 정보를 파악하기 위해 노력하는 정도	나는 고객을 최우선으로 생각함. 나는 고객의 소리에 귀를 기울임. 나는 고객이 무엇이 필요한지 이해하려 노력함. 나는 고객의 요구에 신속히 대응함.	Donavan 등(2004); Narver and Slater(1996)

4.2 표본의 선정 및 자료 수집

본 연구의 실증분석을 위해 자동차, 병원, 백화점 등에서 근무하고 고객과의 접점이 많은 구성원을 대상을 2022년 11월 15일부터 ~ 2023년 1월 10일까지 온라인 및 설문지 배포를 통해 설문을 실시했으며, 210부 가량의 온라인 설문지와 153부의 배포된 설문지를 회수하여 총 363부의 설문지를 회수했다. 그 중 답변이 충분하지 못한 설문지와 불성실한 답변의 설문지 73부를 제거하여 290부의 설문지를 연구에 사용했다.

수집된 자료는 SPSS 23.0과 Amos 23.0을 통해 인구통계학적 분석을 실시했으며, 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석을 통한 신뢰성과 타당성 검증했고, 마지막으로 본 연구의 가설을 확인하기 위해 구조모형분석을 실시했다. 먼저 응답자의 인구통계학적 분석 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 인구통계학적 분석

변수	범주	명	%	변수	범주	명	%
성별	남자	79	27.2	연령	30 이하	36	12.4
	여자	211	72.8		31~40	107	36.9
	합계	290	100.0		41~50	111	38.3
근무기간	5년 이하	62	21.4		51~60	35	12.1
	6~10년 이하	84	29.0		60 이상	1	0.3
	11~15년 이하	63	21.7		합계	290	100.0
	16~20년 이하	38	13.1	직업	금융업	151	52.1
	21~25년 이하	36	12.4		자동차	33	11.4
	26년 이상	7	2.4		병원	37	12.7
	합계	290	100.0		백화점	33	11.4

		공무원	36	12.4
		기타	0	0.0
		합계	290	100.0

4.3 측정모형의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 가설을 검증하기 전 측정모형에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 Amos를 활용한 2차 확인적 요인분석을 실시했다.

먼저 확인적 요인분석은 측정된 문항이 기존의 이론을 잘 설명하는 확인하는지와 본 연구에 적합한지를 확인하는 접근법이다. 확인적 요인분석은 모형의 적합도와 표준요인적재치, 복합신뢰도, 평균분산추출(AVE) 및 판별타당성을 도출하여 평가하는 것으로 표준요인적재치는 0.5 복합신뢰도는 0.7, 평균분산추출은 0.5 이상일 때 변수의 신뢰성이 있는 것으로 판단하고 평균분산추출 값의 제곱근과 각 요인들의 상관관계 값을 비교하는 판별타당성을 통해 타당성을 판단한다(Fornell and Larcker, 1981). 모형 적합도의 검증을 평가하기 위해서는 주로 χ^2 검증을 실시하지만 χ^2 검증은 표본이 커지면 통계적으로 채택되기 어려워 χ^2/df , GFI, AGFI, RMR, RMSEA, CFI, TLI, NFI 등 다양한 지수를 종합적으로 판단하여 평가를 실시한다(홍관수, 2021).

<표 3> 확인적 요인분석(1차)

	요인	변수	요인적재치	t-value	AVE	크론바 알파	복합 신뢰도
조직 공정성	절차 공정성	DJ1	0.899	—	0.692	0.947	0.900
		DJ2	0.887	22.882			
		DJ3	0.929	25.677			
		DJ4	0.903	23.913			
	분배 공정성	PJ1	0.782	—	0.597	0.920	0.855
		PJ2	0.942	18.359			
		PJ3	0.854	16.279			
		PJ4	0.873	16.768			
	상호작용 공정성	IJ1	0.872	—	0.630	0.935	0.872
		IJ2	0.899	21.678			
		IJ3	0.928	23.049			
		IJ4	0.841	19.048			
인게이지 먼트	인지	EC1	0.926	—	0.784	0.916	0.879
		EC2	0.912	21.107			
	감정	EE1	0.834	—	0.656	0.852	0.792

고객 지향성	행동	EE2	0.890	16.992	0.679	0.866	0.809
		EB1	0.904	—			
		EB2	0.845	17.384			
	고객 지향성	OC1	0.827	—	0.647	0.927	0.880
		OC2	0.850	17.712			
		OC3	0.892	19.121			
		OC4	0.920	20.096			

<표 4> 판별타당성 (1차)

	DJ	PJ	IJ	EC	EE	EB	OC
DJ	0.832						
PJ	0.541	0.773					
IJ	0.236	0.313	0.794				
EC	0.458	0.404	0.297	0.886			
EE	0.510	0.454	0.342	0.755	0.810		
EB	0.427	0.401	0.411	0.710	0.788	0.824	
OC	0.639	0.527	0.392	0.546	0.674	0.647	0.805

주) 대각선의 값은 평균분산추출의 제공된 값을 나타내며, 그 외의 값은 상관계수임

2차 확인적 요인분석은 잠재변수가 다차원의 잠재변수를 통해 의미를 형성할 때, 사용되는 모델로 고차원 확인적 요인분석모델이라고 부르기도 한다(홍관수, 2021). 2차 확인적 요인분석은 1차 측정모형과 2차 측정모형의 간명적합지수의 크기 비교를 통해 연구모형이 타당한지 검증하는 방법이다(홍관수, 2021). 간명적합지수는 두 모형의 간결성을 비교할 때 사용하는 적합도지수로 두 모형에 대한 PGFI, PNFI, PCFI 값 비교를 통해 어떠한 모형이 더 의미있는 모형인지 확인하는데 사용된다(홍관수, 2021)

먼저 1차 확인적 요인분석에 대한 결과를 살펴보면, <표 3>과 같다. 모든 요인적 재치의 값이 0.7 이상으로 나타났고 각 변수의 AVE 값은 가장 낮은 값이 분배공정성 0.597로 나타나 0.5 이상으로 보였다. 또한, 크론바 알파계수와 복합신뢰도는 역시 0.7 이상으로 나타났다. 다음으로 판별타당성 결과는 <표 4>와 같다. 판별타당성은 각 변수의 AVE 제공된 값이 다른 변수와의 상관관계 값보다 크다면 판별타당성이 존재한다고 할 수 있다. 결과를 살펴보면, 인지와 감정, 인지와 행동, 감정과 행동의 상관관계 값이 높게 나타났지만 각 변수의 AVE제공된 값보다 적어 판별타당성에는 문제가 없는 것으로 나타났다. 마지막으로 1차 확인적 요인분석의 적합도 결과는 <표 7>에 나타났다. 모형 적합도는 $\chi^2(p=0.00<0.01)$ 로 기각되었지만 다른 적합도 지수는 기준치를 상회하여 본 연구의 설문을 사용하는 데는 문제가 없는 것으로 보여진다(홍관수, 2021). 1차 확인적 요인분석의 결과가 사용하는데 문제가 없는 것으로 보여

저 기존의 자료를 바탕으로 2차 확인적 요인분석을 실시했다. 분석결과는 <표 5>에 나타났다 1차와 마찬가지로 모든 요인적재치와 AVE 제공근 값, 복합신뢰도, 크론바 알파값이 기준치를 상회하는 것으로 나타나, <표 6>과 같이 판별타당성 역시 기준치를 만족했다.

<표 5> 확인적 요인분석(2차)

요인	변수	요인적재치	t-value	AVE	크론바 알파	복합 신뢰도
인게이지먼트	EC	0.806	—	0.711	0.909	0.880
	EE	0.917	12.854			
	EB	0.874	12.701			
절차 공정성	DJ1	0.9	—	0.692	0.947	0.900
	DJ2	0.887	22.934			
	DJ3	0.929	25.671			
	DJ4	0.903	23.909			
분배 공정성	PJ1	0.782	—	0.597	0.920	0.855
	PJ2	0.942	18.357			
	PJ3	0.854	16.279			
	PJ4	0.873	16.773			
상호작용 공정성	IJ1	0.872	—	0.630	0.935	0.872
	IJ2	0.899	21.684			
	IJ3	0.927	23.014			
	IJ4	0.842	19.069			
고객 지향성	OC1	0.828	—	0.647	0.927	0.880
	OC2	0.849	17.692			
	OC3	0.891	19.115			
	OC4	0.921	20.134			

<표 6> 판별타당성(2차)

	DJ	PJ	IJ	EE	OC
DJ	0.832				
PJ	0.542	0.773			
IJ	0.236	0.313	0.794		
EE	0.639	0.527	0.392	0.805	
OC	0.537	0.485	0.403	0.723	0.843

주) 대각선의 값은 평균분산추출의 제공근 값을 나타내며, 그 외의 값은 상관계수임

다음으로 1차 확인적 요인분석과 2차 확인적 요인분석의 적합도 비교를 통해 어느 모형이 더 가설을 잘 설명하는지 확인을 했다. 결과를 살펴보면 <표 7>에서와 같이 χ^2/df , AGFI의 경우 2차 확인적 요인분석이 약간 더 좋은 것으로 보였지만, GFI, RMR, NFI의 경우는 1차 요인분석이 좀 더 나은 결과를 보여주었다. 하지만 간명적합지수의 경우 모두 2차 확인적 요인분석이 1차 확인적 요인분석보다 나은 결과를 보여주어 2차 요인을 바탕으로 연구를 진행하는 것이 더 좋은 모형임을 확인했다.

<표 7> 모형 적합도

적합지수	권고지수	1차 요인분석	2차 요인분석	구조모형분석
$\chi^2/df(p)$	< 2.5(>.05)	1.756(0.00)	1.746(0.00)	1.746(0.00)
GFI	> .900	.910	.908	.908
AGFI	> .900	.879	.881	.881
RMR	< .080	.064	.068	.068
RESEA	< .080	.051	.051	.051
CFI	> .900	.975	.975	.975
IFI	> .900	.975	.975	.975
NFI	> .900	.945	.943	.943
PRATIO	비교	.814	.848	.848
PNFI	비교	.769	.800	.800
PCFI	비교	.794	.827	.827

4.4 가설검증 결과

1차, 2차 확인적 요인분석을 통해 본 설문지의 신뢰성 및 타당성에 문제가 없음이 확인되어 변수 간의 인과관계를 확인하기 위해 구조모형분석을 실시했다. 구조모형분석을 확인하기 전 구조모형에 대한 모형 적합도를 한 번 더 확인했다. 결과를 살펴보면 본 연구의 경우 2차 확인적 요인분석과 구조모형

분석의 적합도가 동일한 것으로 나타나 적합도에는 문제가 없는 것으로 판단했다. 적합도에 문제가 없는 것이 확인되어 가설검증을 위해 기울기 값에 대한 표준화 계수, t-value, p-value를 확인했으며 그 결과는 <표 8>과 같다.

<표 8> 가설검증 결과

가설		β	t-value	결과
H1	분배공정성 -> 인게이지먼트	.209**	3.048	채택

H2	절차공정성 → 인게이지먼트	.365**	5.379	채택
H3	상호작용공정성 → 인게이지먼트	.252**	4.300	채택
H4	분배공정성 → 고객지향성	.102*	1.868	채택
H5	절차공정성 → 고객지향성	.310**	5.335	채택
H6	상호작용공정성 → 고객지향성	.098*	2.058	채택
H7	인게이지먼트 → 고객지향성	.467**	6.985	채택

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

결과를 살펴보면, 가설 1: 공정성(분배공정성)은 구성원 게이지먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 $\beta = .209(t = 3.048, p < 0.01)$ 로 나타났고, 가설2: 공정성(절차공정성)은 구성원게이지먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 $\beta = .365(t = 5.379, p < 0.01)$ 로 나타났으며, 가설3: 공정성(상호작용공정성)은 구성원게이지먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 $\beta = .252(t = 4.300, p < 0.01)$ 로 나타나 조직공정성이 구성원인게이지먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1,2,3은 모두 채택되었다. 이러한 결과는 기존의 공정성이 구성원의 행동에 영향을 미칠 것이라는 연구(Bakker et al., 2007; Sharma and Yadav, 2017; Sharma and Kumra, 2020)와 동일한 결과를 보여준다.

다음으로 가설4: 공정성(분배공정성)은 구성원고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 $\beta = .102(t = 1.868, p < 0.05)$ 로 나타났고, 가설5: 공정성(절차공정성)은 구성원고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 $\beta = .310(t = 5.335, p < 0.01)$ 로 나타났으며, 가설6: 공정성(상호작용공정성)은 구성원 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 $\beta = .098(t = 2.058, p < 0.05)$ 로 나타나 조직공정성이 구성원 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 4,5,6 역시 모두 채택되었다. 이러한 결과는 공정성이 구성원의 고객지향성에 긍정적 역할을 한다는 기존의 연구(김성혁, 황수영, 2006; 하용규, 2010; 임은영, 이선규, 2018; 이아영, 2019)와 동일한 결과를 보여주고 있다.

마지막으로 가설7: 구성원인게이지먼트가 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 $\beta = .467(t = 6.985, p < 0.01)$ 을 보여주어 채택되었다. 이러한 결과는 구성원인 게이지먼트가 고객지향성에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 기존의 연구(Ghlichlee and Bayat, 2020; 이슬기 등, 2019; 서은혜, 태동숙, 2020; 윤주옥 등, 2021)와 동일한 결과라 할 수 있다.

V. 결 론

본 연구는 서비스기업에서 고객접점에 근무하는 구성원의 인게이지먼트와 고객지향성에 조직공정성이 미치는 영향관계를 실증적으로 분석하여 서비스기업의 경쟁역량에 대한 전략적 시사점을 도출하고자 한다. 연구결과를 살펴보면 조직공정성의 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성은 구성원의 인게이지먼트에 모두 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났고, 고객지향성에도 모두 긍정적인 영향이 있음을 확인했다. 또한 구성원의 인게이지먼트가 고객지향성에 긍정적 영향이 있음을 보여주었다.

전체적인 결과를 살펴보면, 인게이지먼트에 영향을 미치는 공정성요인은 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성 순으로 나타났고, 고객지향성에 영향을 미치는 조직공정성 요인 역시 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성 순으로 나타났다. 이렇듯 서비스기업에서의 구성원은 업무에 몰입하여 성과 있는 행동으로 업무를 수행하는데, 절차공정성을 중요한 요인으로 생각하는 것을 확인할 수 있다.

본 연구에 대한 이론적 시사점을 살펴보면 첫째, 아직 국내에서 많은 연구가 이루어지지 않았던 조직공정성과 구성원 인게이지먼트와의 관계를 인지, 감정, 행동의 구성요인을 통해 실증적으로 분석했다. 기존의 연구는 인게이지먼트를 단일차원으로 사용했거나 몰입, 헌신, 활력 등의 세부항목으로 구성요소를 선정하여 인게이지먼트를 사용해 공통된 결과를 얻지 못했던 것을 감안하면 의의를 찾을 수 있을 것이다. 둘째, 인게이지먼트 구성요인에 대한 2차 요인분석을 통해 구성원 인게이지먼트 내부에 존재하는 구성요소의 사용가능성을 확인했다. 이를 통해 구성원 인게이지먼트에 대한 다양한 연구가 진행될 수 있을 것이라 생각된다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직공정성은 구성원인게이지먼트와 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 절차공정성 및 상호작용공정성은 분배공정성에 비해 구성원 인게이지먼트에 영향을 미치는 것으로 보여졌다. 이러한 결과는 구성원이 고객에게 서비스를 제공하는데 있어 보상이나 임금보다 절차나 상호작용이 더 중요함을 보여준다. 서비스접점의 구성원은 고객과의 상호작용이 많은 특성상 기업에서 정보공유 및 피드백을 통한 프로세스가 필요함을 시사한다. 둘째, 구성원 인게이지먼트가 고객지향성에 정(+)의 영향이 있음을 밝혔다. 이러한 결과는 구성원이 어떠한 가치를 느꼈을 때, 행동으로 바로 나타나기보다는 태도 및 의도를 먼저 보여준다는 것을 의미한다. 따라서 기업에서는 구성원의 고객지향적 행동을 이끌기 위해 구성원의 인게이지먼트를 먼저 올리는 방안을 찾아야 한다. 이를 위해 기업에서는 상황별 우수사례를 공유하고 실천할 수 있는 교육환경을 만들어준다면 구성원은 자신의 업무에 인게이지하기 쉬워질 것이라 기대한다.

앞에서 제시한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음의 한계가 존재한다. 첫째, 본

연구는 기업의 성과변수를 측정하기 위해 고객지향성이라는 변수를 사용했다. 고객지향성이 성과를 일부 확인할 수 있는 변수이기는 하지만 실제 성과에 미치는 영향을 확인할 수 없다는 한계를 가진다. 향후 연구에서는 기업 입장에서 성과변수를 측정하여 기업 내부의 성과가 외부의 성과에 영향을 미치는지 확인할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 서비스기업에서 고객접점에 근무하는 구성원을 대상으로 설문을 조사하였지만, 대상이 금융, 자동차, 병원, 공무원, 백화점으로 한정되었다는 한계가 존재한다. 향후 연구에는 좀 더 다양한 직업군을 대상으로 연구가 진행된다면 좀 더 정확한 연구가 진행될 수 있을 것으로 예상된다.

참고문헌

- 김성혁, 황수영 (2006), 패밀리 레스토랑 종사원의 조직공정성이 조직유효성과 고객 지향성에 미치는 영향, *외식경영연구*, 9(4), 163-182.
- 김형철, 임아름, 두주 (2014), 은행원의 역량과 고객 지향성에 관한 연구, *한국인적자원개발학회*, 17(1), 117-149.
- 권혁삼, 한용희 (2023), 중소기업에서의 조직공정성이 혁신 행동과 고객 지향성에 미치는 영향: 지식 공유 행동과 조직몰입의 매개효과를 중심으로, *차세대융합기술학회논문지*, 7(1), 141-154.
- 김지한 (2009), *서비스접점에서의 종업원과 고객의 통제지각 : 조직 분위기 영향요인과 정서적 결과*, 대구대학교 대학원 박사학위논문.
- 박종무, 오상현 (2013), 서비스회복의 공정성과 진정성이 회복만족, 고객신뢰 및 재이용의도에 미치는 영향, *마케팅논집*, 21(3), 59-78.
- 박철, 이진구 (2018), 조직개발 프로세스 모델을 적용한 제조업 구성원의 직원몰입 향상 사례연구, *역량개발학습연구*, 13(2), 31-58.
- 서은혜, 태동숙 (2020), 백화점 화장품 브랜드 종사자의 변혁적 리더십이 종업원 인게이지먼트와 고객지향성에 미치는 영향, *한국화장품미용학회*, 10(3), 403-414.
- 신혜숙 (2008), 카지노종사원의 공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향, *호텔관광연구*, 10(2), 149-460.
- 유태용, 이성중 (2013), 지속학습활동이 조직몰입과 일몰입에 미치는 영향, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(1), 47-72.
- 윤주옥, 김민경, 서창적 (2021), 서비스 제공자의 심리적 주인의식이 인게이지먼트와 고객지향성에 미치는 영향, *서비스경영학회지*, 22(3), 324-345.
- 이슬기, 우문규, 서창적 (2019), 서비스기업의 내부 커뮤니케이션이 직원 인게이지먼트, 고객지향성 및 고객 인게이지먼트에 미치는 영향, *서비스경영학회지*, 20(2), 283-302.
- 이영아, 전다혜, 박남수 (2019), 서비스종사원의 조직공정성지각이 조직신뢰와 고객 지향성에 미치는 영향, *한국관광산업학회*, 44(2), 211-232.
- 임은규, 이선규 (2018), 조직공정성과 임파워먼트가 고객지향성에 미치는 영향 -중소언론사 종사자를 대상으로, *중소기업융합학회*, 8(1), 291-300.
- 정현석, 홍관수 (2018), 서비스기업의 변화준비성을 통한 행동유도시스템활용이 점점 직원의 민첩성 및 성과에 미치는 영향, *한국산업정보학회*, 27(5), 99-117.

- 하용규 (2010), 호텔기업 조직공정성과 종사원 혁신행동의 관계에서 사회적 지원 인식수준의 매개효과, *한국콘텐츠학회 논문지*, 10(10), 368-377.
- 함상규 (2008), *조직공정성지각이 행정서비스 품질에 미치는 영향 : 초·중등학교 조직을 중심으로*, 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍관수 (2021), 논문작성을 위한 실전통계, 서울: 경문사.
- Adams, J. S. (1965), Inequity in social exchange. Inequity in social exchange, *Advances in Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Bailey, C. Madden, A. Alfes, K. and Fletcher, L. (2017), The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis, *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53,
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., and Xanthopoulou, D. (2007), Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high, *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bies, R. J. and Moag, J. F. (1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, Greenwich, CT: JAI Press, 43-55.
- Bitner, M. J. (1990), Evaluating service encounters: The effects of physical surrounding and employee responses, *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Brady, M. K., and Cronin, J. J. (2001), Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors, *Journal of Service Research*, 3(3), 241-251.
- Chang, K. C. (2016), Effect of servicescape on customer behavioral intentions: Moderating roles of service climate and employee engagement, *International Journal of Hospitality Management*, 53, 116-128.
- Connor, E. P. and Crowley-Henry, M. (2019), Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature, *Journal of Business Ethics*, 156, 903-917.
- Demerouti, E. Bakker, A. B. Nachreiner, F. and Schaufeli, W. B. (2001), The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Deshpande, R. and Farley, J. U. (1998), Measuring Market Orientation:

- Generalization and Synthesis, *Journal of Market-Focused Management*, 2, 213-232.
- Donavan, D, T. Brown, T. J. and Mowne, J. C. (2004), Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of marketing*, 68(1), 128-146.
- Farid, T. Iqbal, S. Ma, J. Castro-Gonzalez, S. Khattak, A. and Khan, M. K. (2019), Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: the mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research Public Health*, 16,(10), 1731.
- Folger, R., and Greenberg, J. (1985), Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems'. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Greenwich, CT: JAI Press, 141-183.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Ghlichlee, B. and Bayat, F. (2021), Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors, *Management Research Review*, 44(2), 290-317.
- Greenberg, J. (1990), Looking fair vs, being fair: Managing impressions of organizational justice, *Research in Organizational Behavior*, 12, 111-157.
- Gupta, M. and Kumar, Y. (2015), Justice and employee engagement: examining the mediating role of trust in Indian B-schools, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 7,(1), 89-103.
- Gupta, V. and Kumar, S. (2012), Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals, *Employee Relations*, 35,(1), 61-78.
- Hakanen, J. J. Bakker, A. B. and Schaufeli, W. B. (2006), Burnout and work engagement among teachers, *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hennig-Thurau, T. Gwinner, K. P. and Gremler, D. D. (2002), Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality, *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247.

- Homans, G. C. (1961), Social behavior: Its elementary forms. New York: Harcourt, Brace & World.
- Jang, J. Lee, D. W. and Kwon, G. (2021), An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment, *International Journal of Public Administration*, 44,(2), 146-154.
- Jernigan, M. H. and Easterling, C. R. (1990), Fashion merchandising and marketing, New York: Prentice Hall.
- Kahn, W. A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of management journal*, 33,(4), 692-724.
- Karanges, E. Johnston, K. Beatson, A. and Lings, L. (2015), The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study, *Public Relations Review*, 41(1), 129-131,
- Kittredge, A. A. (2010), Predicting work and organizational engagement with work and personal factors, Master's theses, San Jose State University, San Jose, CA.
- Leventhal, G. S. (1980), What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), Social exchange, *New York: Plenum*, 27-55.
- Levitt, B. and March, J. G. (1988), Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-338.
- Lovelock, C. H. and Wirtz, J. (2011), Services Marketing—People, Technology, and Strategy, 7th Edition, *Pearson Prentice Hall*.
- Macey, W. H. and Schneider, B. (2008), The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Markos, S. and Sridevi, M. S. (2010), Employee Engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96,
- Matteson, M. Ming, Y. and Silva, D. E. (2021), The relationship between work conditions and perceptions of organizational justice among library employees, *Library & Information Science Research*, 43(2), 101093.
- Milkovich, G. T. and Newman, J. M. (1999), Compensation (6th ed.). Homewood, IL: BPI/Irwin.

- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Park, Y. Song, J. H. and Lim, D. H. (2016), Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 711-729.
- Rahman, M. H. A. and Karim, D. N. (2022), Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement, *Heliyon*, 8(5), 1-13.
- Rich, B. L. Lepine, J. A. and Crawford, E. R. (2010), Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Saks, A. M. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-19.
- Saks, A. M. (2019), Antecedents and consequences of employee engagement revisited, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
- Saxe, R. and Weitz, B. A. (1982), The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19(3), 343-351.
- Schaufeli, W. B. and Salanova, M. (2007), Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs, *Anxiety, Stress, & Coping*, 20(2), 177-196.
- Schaufeli, W. B. Salanova, M. González-Romá, V. and Bakker, A. B. (2002), The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Sharma, P. K. and Kumra, R. (2020), Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement, *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 627-650.
- Shuck, B. Adelson, J. L. and Reio, T. (2017), The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice, *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.
- Shuck, B. and Reio, T. (2011), The employee engagement landscape and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 13, 419-428.
- Shuck, B. and Wollard, K. (2010), Employee engagement and HRD: A seminal

- review of the foundations. *Human Resource Development*, 9, 89-110.
- Singh, T. and Choudhary, S. (2018), Organisational justice, experiencing interpersonal conflict and employee engagement: A moderated mediation analysis, *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 7(1), 1-10.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thurston, P. W. and McNall, L. (2010), Justice perceptions of performance appraisal practices, *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- Ugaddan, R. G. and Park, S. M. (2017), Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement, *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270-285.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1976), New directions in equity research, *Advances in Experimental Social Psychology*, 9(1), 1-42.
- Weitz, P. (1981), Effectiveness in sales interactions: A contingency framework, *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103.
- Yin, N. (2018), The influencing outcomes of job engagement: an interpretation from the social exchange theory, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 873-889.
- Yuan, C. K. and Lee, C. Y. (2011), Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 123-136.

* 저자소개 *

· 정 현 석(jhs801117@gmail.com)

계명대학교에서 경영학과 박사를 취득하였으며, 현재 계명대학교 경영학과에서 초빙교수로 재직 중이다. 강의 및 연구 분야는 생산운영관리, 통계자료분석, 서비스경영, 품질경영, 경영과학 등이다.