

조직공정성과 서비스품질의 관계 및 성, 재직기간의 조절효과

안 관 영
상지대학교 경영학과

The Relationship between Organizational Justice and Service Quality, and Moderating Effects of Sex and Tenure

Ahn, Kwan Young
Sangji University

Key Words : 조직공정성, 서비스품질, 조절효과, 성, 재직기간, 호텔종사자

Abstract

Greenberg(1990) suggested that organizational justice research may potentially explain many organizational behavior outcome variables. One example of nontraditional job behavior is service quality, for it is part of the spontaneous and innovative behaviors noted by Katz(1964).

The first purpose of this research is to test the effects of organizational justice on service quality, and the second purpose is to test the moderating effects of sex and tenure on the relationships between organizational justice and service quality.

According to statistical analysis, only interactional justice had an impact on service quality. Also the results of moderating regression analysis showed that short term employees were more sensitive to distributive justice than long term employees. This result means short term employees are more interested in incentive system than long term employees.

1. 서론

오늘날 관광산업은 국가간의 경쟁이 치열해지면서 무한경쟁시대에 들어서고 있으며, 관광객의 욕구도 다양해지고 수준 높은 서비스를 요구함에 따라 호텔도 전략적인

기업경영과 함께 서비스품질의 개념을 도입하고 있다. 서비스품질의 대상이 고객이므로 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 품질우위가 호텔전략의 중심개념으로 자리매김하고 있어 서비스품질이 그 만큼 중요하게 인식되고 있다.

특히 호텔은 무형의 서비스기능이 무엇보다

다도 중요한 역할을 하고 있음에도 불구하고 최근에서야 이에 대한 연구가 이루어지고 있다. 구체적으로 호텔에서의 물적·시설적 서비스와 함께 수준 높은 인적서비스의 필요성은 점점 커지고 있다. 이는 호텔이 인적자원을 바탕으로 한 전문서비스기업이며, 고객들이 인지하는 만족도는 결국 종사원들과의 접촉을 통하여 인지된다는 점에서 서비스품질의 중요도는 더해가고 있다. 문제는 종업원들의 서비스품질이 고객만족과 직결된다는 점에서 중요성이 커지고 있는 반면 서비스 품질을 구성하는 제 요인들이 종업원들의 직무행위로 정확하게 규정되어지기 어려우며, 또한 고객들과의 접촉상황에 따라 가변적이며, 제 3자가 관찰하기 어렵다는 점에서 종업원 각자의 자발성에 의존해야한다는 점이다.

서비스품질은 다른 노동과는 달리 감정노동이라는 특징을 갖고 있어 구성원들의 대고객에 대한 서비스가 자발적일 때 효과적이며, 고객에 대한 서비스 또한 다양해야하므로 다른 업종에 비하여 직무행위 외에 구성원 각자의 자발적 행위 내지 직무외적 행위에 대한 필요성이 크게 요구된다. 호텔의 경우 다른 조직보다 상급자와의 업무적 밀착도가 크므로 공정성에 대한 문제가 보다 중시되며 그에 따른 조직시민행동의 변화도 크게 영향을 받을 것으로 여겨진다.

따라서 본 연구에서는 조직공정성이 서비스 품질에 미치는 효과에 대하여 문헌적 고찰과 함께 이를 실증분석하며, 나아가 조직공정성과 서비스품질의 관계가 응답자들의 성별, 근속연수와 같은 인구통계적 요인에 따라 어떤 차이가 있는가를 살펴봄으로서 실무적 시사점을 도출하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 서비스품질의 개념 및 구성요소

2.1.1 서비스 품질의 개념

서비스 품질은 애매하고 불명확한 개념으로 실무자나 연구자에 의해 쉽게 실체화되지 않고 있다. 이는 서비스의 특성인 무형성, 비분리성, 소멸성으로 인하여 서비스 품질을 연구하는 연구방법이나 연구목적에 따라 각기 다르게 해석된다.

서비스품질은 절대적인 개념이 아니라 상대적인 개념이며, 고객의 가치가 반영된다는 점과 다양성이 있다는 점에서도 연구자마다 서비스품질에 대한 해석에는 차이가 있다. 그러나 연구자들은 공통적으로 서비스품질은 고객에 의한 주관적인 판단이며, 그 평가가 결과되어지는 것이 아니라 서비스를 제공받는 전과정에서 연속적으로 작용하는 것으로 판단하고 있다.

서비스품질은 객관적 측정치가 존재하지 않으므로 접근방법이 다양하다. 예를 들어 가빈(Garvin, 1988)은 품질연구의 접근방법을 선형적 접근방법, 제품 중심적 접근방법, 사용자 중심적 접근방법, 제조 중심적 접근방법, 가치 중심적 접근방법으로 나누어 제시하였다. 클라우스(Klous, 1985)는 접근방법을 제품속성차원과 고객만족차원으로 제시하였다.

고객만족 차원에서 사용자 중심적 접근방법으로서는 서비스품질이 고객의 지각에 의해서 결정된다는 점이다. 이는 고객의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는나에 관심을 갖는다. 따라서 서비스품질은 고객에 의한 이용의 적합도를 말하며, 고객의 선호 패턴을 얼마나 잘 충족시켜 주느냐를 결정하는 것에 의해

우월성이 판단된다. 그리고 고객에 따라서 상이한 욕구를 갖는다는 인식을 바탕으로 주관적이고 수요 지향적인 관점으로 연구하는 방법이다.

특히 사용자 중심적 접근방법은 서비스 품질을 행위의도가 있는 사용자의 욕구에 서비스가 얼마나 적합한가를 파악한 후에 평가가 이루어지므로 고객의 요구조건에 맞추는 것이다(Pittle, 1984). 과거에는 생산공정이나 작업자의 동기 부여와 관련된 제조 중심적 접근방법 관점에서 연구되어 왔으나, 최근에는 사용자 중심적 접근방법을 중심으로 연구되어야 한다는 시각이 많아 졌다는 점에서도 서비스 품질 연구에서 가치 있는 접근방법이라고 평가된다.

2.1.2 서비스품질의 평가방법

서비스품질은 추상적이고 주관적이어서 객관적인 평가방법을 개발하는 것은 어려운 일이다. 대체적으로 서비스 품질에 대한 개념적 정의는 Parasuraman 등(1988)의 연구로부터 시작되었다. 이들의 서비스 품질에 대한 개념적 정의는 서비스에 대한 고객들의 기대와 실제 성과간의 차이를 통하여 파악된다는 논리로 이루어져 있다. 따라서 gap 이론은 실제 성과가 고객의 기대한 서비스 수준 이상인 경우에 품질 수준이 충분히 확보된 것으로 보고 있다. 이러한 이론적 배경을 바탕으로 그들은 SERVQUAL이라고 하는 서비스 품질 측정 항목들을 개발하였다. 이는 22개의 구체적인 측정항목으로 이루어져 있으며 개별 항목별로 고객들의 서비스에 대한 기대와 성과를 각각 측정하도록 구성되어 있고, 이들간의 차이를 바탕으로 서비스 품질을 측정하게 된다. 또한 5가지의 서비스 품질 구성요소를 유형성, 신뢰성, 반응성, 확

신성, 감정이입으로 제기하였다(서창적·권영훈, 2002; 전주형, 1996).

이에 대하여 Cronin과 Taylor(1992)는 서비스 품질을 측정하는데 있어 gap 이론에 바탕을 둔다는 것은 문제점이 있다는 반박을 제기하였다. 특히 그들은 서비스 품질이 일종의 고객들의 태도와 유사한 개념이라고 보고 이를 문헌적 연구와 실증적 연구를 통하여 입증하였다. 구체적으로 이들은 서비스품질 평가방법 중 SERVQUAL이 적당한 방법인가와 서비스품질, 고객만족, 행위의도와의 관계를 밝히는 연구를 수행하였다. 이들은 서비스품질이 어떻게 개념화되고 측정되어야 하는가에 대하여 문헌적 고찰을 실시하고 동시에 은행, 방역소, 세탁소, 패스트 푸드점을 대상으로 한 실증적 분석결과 서비스품질은 태도요인으로서 개념화되고 측정되어야 한다는 결론을 내렸다.

구체적으로 이들은 서비스품질의 개념에 대한 측정방법을 다음과 같이 4가지로 제시하고, 가중치가 부과되지 않은(unweighted) SERVPERF의 적정성을 실증적으로 검증하였다.

- ① 서비스품질 = (성과-기대)
 - SERVQUAL
- ② 서비스품질 = 중요도×(성과-기대)
 - 가중SERVQUAL
- ③ 서비스품질 = (성과)
 - SERVPERF
- ④ 서비스품질 = 중요도×(성과)
 - 가중SERVPERF

위의 4가지 측정방법 중 세 번째 척도인 가중치가 부과되지 않은 SERVPERF 척도가 다른 3가지 척도(SERVQUAL, 가중SERVQUAL, 가중SERVPERF)에 비하여 서

<표 1> 조직공정성의 내용 및 주요연구자

	분배공정성 (DJ)	절차공정성 (PJ)	상호작용공정성(IJ)
내용	의사결정결과에 대하여 공정하다고 인식하는 정도	의사결정과정과 절차에 대하여 공정하다고 인식하는 정도	절차공정성의 인간관계측면에 대한 공정성으로 공정한 처우에 대한 인지도
주요 연구자	Homans (1961) Adams (1963, 1965)	Leventhal (1980) Greenberger & Strasser(1986)	Niehoff & Moorman(1993) Greenberg(1990, 1996) Bies(1987)

자료: Greenberg(1996), 정범구(1993)의 설명을 정리

서비스품질의 분산을 보다 많이 설명하고 있음을 검증하였다(Cronin & Taylor, 1992, pp. 59-62). 그리고 SERVQUAL에서의 주요한 측정요소인 기대에 대한 측정상의 문제점을 제기하는 후속 연구가 이어지면서 Cronin과 Taylor의 이러한 주장은 서비스 품질을 측정하는 유력한 수단으로 인정받고 있다(Babakus & Boller, 1992; Brown et al., 1993; Teas, 1994).

2.2 조직공정성의 개념 및 구성요소

공정성에 대한 연구는 비교적 많이 이루어져 왔으며, 이에 대한 중요성 또한 충분히 인식되고 있으나, 공정성 개념이 일반적으로 많이 이용되고 있는 개념이다 보니 이에 대한 정의는 비교적 소홀한 측면이 있다. 이러한 경향에 대하여 공정성에 대한 개념을 보다 명확하게 하기 위하여 Sheppard et al.(1992)은 공정성의 원칙으로 균형의 유지와 의사결정의 정확성을 제시하였다. 이를 바탕으로 지각된 공정성이 존재하기 위해서는 평가된 상황이 세 가지 수준의 기준을 통과하여야 한다는 것이다. 세 가지 기준은 결과물 그 자체, 결과물을 생성하고 실행하는 절차, 그리고 결과물과 절차를 포함하고 있는 시스템 수준이다. 먼저 결과물이란 구성

원

이 조직에 공헌한 대가로 조직으로부터 받게되는 급여인상이나 평점의 공정성에 대한 것이다¹⁾. 구체적으로 구성원들이 조직으로부터 받은 결과물이 균형성과 정확성을 갖고 있는지, 받은 급여가 다른 구성원과 비교할 때 공정한가, 승진이나 판매지역의 조정, 예산 배정, 해고 등의 결정이 공정하게 이루어졌는가에 대한 것이 이에 해당된다.

이러한 결과가 나타나기까지의 과정과 절차에 대한 것도 공정성을 구성하는 한 부분으로 볼 수 있다. 예를 들어 상급자가 구성원과 성과평가에 대한 대화를 하기도 전에 미리 급여인상 결정을 경영자에게 추천할 수도 있는데 이는 절차적으로 공정성을 결여하게 된다는 점이다. 따라서 어떤 결정이었는가와 같은 결과에 대한 공정성외에 어떻게 결정되었는가도 공정성을 구성하는 주요한

1) 이처럼 결과에 대한 공정성을 분배공정성(distributive justice)라 한다. 초기의 공정성이론이나 연구는 주로 분배공정성에 초점을 두었다. 이에 대한 연구는 주로 Adams(1965)의 형평이론, Homans(1961)의 분배정의 개념에 바탕을 두고 있으며, 이후로도 이에 대한 수정이론과 새로운 분배원칙에 대한 이론 등이 제시되었다.

요인이 된다는 점이다²⁾. 이러한 절차공정성 (procedural justice)은 사람들은 결과의 배분에 대한

공정성뿐만 아니라 분배과정과 절차의 공정성에 대하여도 관심을 갖는다는 데서 연구가 이루어지게 되었다. Leventhal (1980)은 사람들이 절차의 공정성에 대하여 꾸준히 평가하며, 절차의 평가는 결과 그 자체의 공정성 지각에 결정적인 영향을 미친다고 주장함으로써 분배결과 그 자체보다 절차가 더 중요할 수 있음을 시사하였다. 이러한 주장은 분배과정에서 공정한 공식절차가 존재하는가를 의미하는 것으로 구체적으로 구성원들의 의사결정과정에서의 참여나 의사결정 상의 편견과 오류를 줄이기 위한 방안을 들 수 있다.

이에 대하여 Greenberg(1990)는 절차공정성에는 Leventhal이 제시한 공정한 공식절차 (formal procedure) 외에 상호작용공정성 (interaction justice)이 있음을 주장하였다. 이는 공식절차를 이행하거나 그러한 절차를 해명함에 있어서 구성원이 인지하는 공정성을 의미한다. 예로 설정된 절차가 시행되거나 설명될 때 부하가 상급자로부터 공정한 대우를 받는가를 들 수 있다. 즉, 공식절차가 공정한 절차(fair procedure)에 관한 것이라면 상호작용공정성은 공정한 대우(fair

treatment)에 관한 것이다(Niehoff & Moorman, 1993; Bies, 1987).

이처럼 공정성에 대한 개념은 초기의 연구에 비하여 다양하게 정의되고 있는데 최근 Greenberg(1996)는 방대한 연구결과를 토대로 조직공정성을 조직상황에서 구성원들이 인지하는 공정성의 정도로서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분될 수 있다고 하였다.

2.3 조직공정성과 서비스품질

Alexander & Ruderman(1987)은 공정성 판단과 조직에서의 태도사이의 관계를 연구하였다. 이들은 20개의 공정성관련 항목들을 요인 분석한 결과 세 가지 절차공정성 요인(참여, 업적평가공정성, 이의제기 절차공정성)과 세 가지 분배공정성 요인(임금공정성, 승진-성과 관련성, 낮은 성과의 용인)으로 나누었다. 이들은 또한 공정성과 관련된다고 생각되는 6가지 변수(직무만족, 갈등과 조화, 경영층에 대한 신뢰, 이직의사, 긴장과 스트레스, 감독자 평가)와의 관계를 조사한 결과 긴장과 스트레스를 제외한 5가지 변수들은 두 가지 공정성에 의해 영향을 받고 있는 것으로 나타났다. 또한 연구결과 분배공정성보다는 절차공정성이 이들 결과변수에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다.

조직공정성과 다른 조직성과변수들간의 관계에 대한 선행연구는 비교적 풍부한 반면, 직접적으로 조직공정성과 서비스품질과의 관계에 대하여 고찰한 연구는 비교적 적다. 하지만 여러 연구를 종합하면 이 두 요인간에는 상당한 관계가 있음을 유추할 수 있다. 예를 들어 임금지급, 승진 또는 의사결정과 정에서 구성원들의 참여가 장려되는 경우 구

2) 이와 같은 결정과정에 대한 공정성을 절차공정성(procedural justice)라 하며 이에 대한 연구는 1980년대 들어서면서 Heneman(1985), Mahoney(1983) 등이 기존의 공정성이론으로는 설명되지 않는 다양한 조직상황에 대하여 의문을 제기하면서 시작되었다(정범구, 인사관리시스템에 대한 공정성인식의 결정요인과 결과요인에 관한 연구, 서울대학교 대학원 박사학위논문, p. 27).

성원들은 높은 직무만족도를 나타내며, 동시에 조직에 대한 몰입도가 높아진다는 것이다. 이러한 과정은 분배공정성이 낮게 지각되는 경우 더욱 현저하게 나타남으로서 구성원들이 공정성 특히 절차공정성을 낮게 인지하는 경우 조직에 대한 충성도는 낮아지며, 대 고객에 대한 서비스도 낮아질 수 있음을 암시하였다(Williams, 1999; Schappe, 1998).

이처럼 조직공정성에 따른 구성원들의 만족과 조직몰입은 구성원들의 자발적 행위를 유발하며, 결과적으로 고객에 대한 서비스품질은 제고될 수 있다는 것이다. 이러한 과정은 절차공정성 뿐만 아니라 상호작용공정성의 경우에도 적용된다. 즉, 상급자의 공정한 대우는 부하 직원의 몰입에 직접적으로 영향을 미치며, 이러한 몰입은 구성원들의 서비스품질과 직접적으로 연계될 수 있는 것이다(서철현, 1997). 높은 내적 동기부여가 이루어지고, 자발적 참여의지를 갖고 있는 종업원은 개인의 직무행위가 아닐지라도 고객을 돕는 행위(Bitner, Booms, & Tetreault, 1990), 회사내의 다른 직원이 높은 서비스 품질을 제공할 수 있도록 돕는 행위(Groons, 1985), 그리고 서비스품질의 향상을 위하여 창의적 제안을 돕는 행위(Bowen, & Lawler III, 1992)에 대하여 적극적이라는 것이다. 또한 Schneider(1980)의 연구결과에 따르면 고객이 종업원들의 고객유지를 위하여 열성적으로 노력한다고 인지할 때 높은 서비스 품질을 지각한다는 것이다.

이처럼 조직공정성은 구성원들의 태도에 영향을 미치며 결과적으로 구성원들의 직무행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 인사관리 관행과 종업원의 서비스품질과의 관련성에 대한 연구에 따르면 임금, 승진 등에 대한 공정한 인사관리 관행은 구성원들

의 직무외적 행위에 영향을 미치며, 직무외적 행위는 구성원들의 서비스 품질을 제고시킨다는 것이다(Morrison, 1996; Zemke, & Schaaf, 1989).

이상의 논의를 바탕으로 조직공정성과 서비스품질간의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 제시하고 검증하고자 한다.

가설 1: 구성원들의 조직공정성수준에 대한 인지도가 높을수록 서비스품질수준은 높게 나타날 것이다

이러한 조직공정성과 서비스품질간의 관계는 여러 가지 요인에 따라 다르게 나타날 수 있다. 즉, 특정의 개인적 특성이나 상황적 특성에 따라 두 변수들 간의 관계가 다르게 나타난다면, 특정 요인의 수준에 따른 차별적 관리가 바람직할 것이다.

앞서의 선행연구에 대한 이론적 고찰을 통하여 구성원들이 지각하는 조직공정성 수준은 대체적으로 구성원들의 태도와 서비스 품질에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그런데 이러한 선행연구결과가 모든 연구에서 일치된다고 보기는 어렵다. 예를 들어 많은 태도변수들이 구성원들의 개인적 특성이라 할 수 있는 집단주의, 작업가치관, 성취욕구에 따라 다르게 나타나며, 인구 통계적 특성이라 할 수 있는 성, 연령, 근속연수, 또는 집단의 크기 등에 따라서도 다르게 나타났다(Karambayya, 1989; Brief & Aldag, 1975; Wanous, 1974; Cherrington & England, 1980). 따라서 조직공정성이 서비스품질수준에 미치는 효과도 이러한 인구 통계적 특성이나, 개인적 특성, 조직규모와 같은 조직특성에 따라 차이가 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 성별, 근속연수에 따라 조직공정

<표 2> 조직공정성의 요인분석결과 및 신뢰도

문항번호	factor 1 (절차공정성)	factor 2 (상호작용공정성)	factor 3 (분배공정성)
D3	.85492	.15538	.14531
D4	.82326	.20531	.09388
D2	.68859	.26487	.20790
D1	.63151	.23962	.10220
D5	.53074	.37870	.34069
D9	.29376	.82789	.17584
D10	.30217	.79526	.18886
D7	.29485	.74248	.20620
D8	.13402	.69489	.12987
D12	.10582	.03365	.84728
D14	.16372	.20892	.83176
D15	.17256	.16906	.81189
D13	.13822	.27115	.54586
eigen-value	5.66760	1.65312	1.14058
cronbach- α	.6752	.8107	.8189

성과 서비스품질간의 관계가 어떻게 다른가를 고찰하고자 다음과 같은 연구가설을 제시한다.

가설 2: 구성원들의 조직공정성 인지도와 서비스품질간의 관계는 구성원들의 성별, 재직기간에 따라 차이가 있을 것이다.

조절변수로서 성별, 근속연수를 고찰하고자 하는 것은 비교적 이들 요인은 객관적으로 측정이 가능하며, 관찰이 가능함으로서 관리가 비교적 용이하다는데 있다. 구체적으로 이들 요인에 의한 조절효과가 나타나는 경우 성별, 근속연수별에 따른 차별적 관리

를 위한 시사점의 제공이 가능하며, 조절변수를 기준으로 하는 집단의 구분이 용이하기 때문이다.

3. 연구방법

3.1 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구는 조직공정성에 대한 인지도가 서비스품질에 미치는 효과 및 두 요인들간의 관계가 성, 근속연수에 따라 어떤 차이가 있는가를 규명하는데 있다. 이러한 연구목적을 효과적으로 달성하기 위하여 주요한 연구변수인 조직공정성과 서비스품질에 대하여는

<표 3> 서비스품질의 요인분석결과 및 신뢰도

문항번호	factor 1 (유형성)	factor 2 (신뢰성)	factor 3 (반응성)	factor 4 (확신성)	factor 5 (정감성)
B3	.69935	.30674	.36789	.27056	.22167
B2	.65299	.25465	.25866	.50722	.13145
B1	.65164	.27069	.48533	.32311	.09449
B6	.32913	.81705	.27013	.21141	.16014
B7	.29313	.76572	.35318	.28605	.15034
B11	.34432	.34504	.75278	.24873	.20191
B13	.37871	.33810	.74658	.21917	.18651
B14	.33247	.31749	.24701	.68614	.29926
B15	.31080	.24239	.25836	.68591	.37288
B18	.33423	.25662	.19285	.25771	.79324
B19	.29768	.26356	.30544	.37910	.69306
eigen-value	4.83745	2.05847	1.54631	1.27364	1.10403
cronbach- α	.6718	.8743	.8483	.8740	.8932

주로 응답자들의 주관적 인지도를 측정하는 것으로서 구체적으로 제시된 문항에 대한 측정은 7점 리커트 척도를 이용하였다.

조직공정성에 대하여는 Greenberg (1990), Moorman(1991), Nief & Moor man(1993) 등의 연구를 바탕으로 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 3개 구성 요소에 대한 설문내용을 제시하였다. 분배공정성은 승진, 임금 등에 있어서 동료들과 비교하여 공정하다고 인지하는 정도를 의미하며, 절차공정성은 승진이나 임금결정시의 의사결정절차에 대하여 인지하는 공정성의 정도를, 그리고 상호작용공정성은 상급자가 부하들에게 대하는데 있어서 부하들을 공정하게 처우하는지에 대한 인지도를 말한다.

서비스품질의 구성요인에 대하여는 Cronin & Taylor(1992)가 제시한 서비스품질의 측

정도구 중 가중되지 않은 SERVPERF를 측정하기 위한 22개의 설문을 바탕으로 하여 구성하였다. 유형성은 시설이나 장비의 현대화 정도와 시각적 매력도, 직원들의 용모 등을, 신뢰성은 약속된 서비스를 정확하고 믿을만하게 수행할 수 있는 능력을, 반응성은 즉각적인 서비스의 제공과 고객의 요청에 도움을 줄 수 있는 능력을, 확신성은 직원의 예절과 지식 및 고객에게 확신과 믿음을 줄 수 있는 능력을, 그리고 정감성은 고객에게 개별적인 애정과 관심을 표시하는 정도를 의미한다.

3.2 변수의 신뢰성 및 타당성

각 변수의 구성과 타당성, 신뢰도에 대한 검토는 일차적으로 탐색적 요인분석을 실시

한 후 선행연구에서 제시된 결과와 일치하는 문항만을 대상으로 확정적 요인분석을 실시함으로써 이루어졌다.

요인분석은 직각교차(varimax)법을 이용함으로써 독립변수들 간의 다중공선성을 제거하고자 하였다. 그리고 각 문항의 선정은 선행연구(Price & Mueller, 1981, 1986)에서 제시한 기준에 따라 요인적재량이 0.4 이상인 것만을 채택하였으며, 신뢰도는 0.5를 기준으로 하였다(본 연구에서의 신뢰도는 Cronbach- α 를 이용하였다).

<표 2>, <표 3>은 각각 조직공정성과 서비스품질의 구성요소에 대하여 확정적 요인분석과 신뢰도검증을 실시한 결과이다. 먼저 조직공정성의 경우는 선행연구에서와 마찬가지로 절차공정성, 상호작용공정성, 분배공정성의 3개 구성요소를 구분되었으며, 각각의 신뢰도 cronbach- α 도 선행연구에서 제시한 기준치인 0.5를 상회하였다.

그리고 <표 3>에 나타난 바와 같이 서비스 품질은 신뢰성, 반응성, 확신성, 그리고 정감성이 0.8 이상으로 나타났으며 유형성이 0.6 이상으로 나타나 본 연구에서 신뢰도가 높게 나타남으로 인하여 내적 일관성이 있는 것으로 분석되었다.

이상과 같은 기준에 의하여 변수를 구성한 결과 조직공정성은 대하여는 다른 연구에서와 마찬가지로 절차공정성, 상호작용공정성, 분배공정성으로 구분되었고, 서비스품질의 경우도 선행연구에서와 마찬가지로 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 정감성의 5개 구성요소로 구분되었다.

3.3 자료 및 분석방법

본 연구를 수행하기 위한 표본추출은 서

울·경기지역에 위치한 63개 호텔의 종업원 및 그들의 차 상급자들을 대상으로 하였다. 또한 응답자가 특정의 호텔에 편중되는 것을 막기 위하여 한 호텔에서의 응답자수를 10명에서 15명 수준으로 제한하였다.

구성원들의 조직시민행동과 서비스품질 수준을 비교적 객관적으로 측정하기 위하여 이에 대한 평가는 본인에 의한 자기평가(self-rating) 보다는 그들의 차 상급자에 의하여 행하여지는 상급자평가(superior-rating)에 의존함으로써 연구결과의 타당성과 신뢰성을 제고하고자 하였다³⁾. 그리고 조직공정성 및 기타 문항에 대하여는 종업원 본인의 응답을 바탕으로 측정하였다. 그리고 설문 내용과 구성상의 문제점을 보완하기 위하여 일차적으로 호텔경영학과 학생들을 대상으로 설문을 배부 및 검토하는 파일럿 테스트를 실시하였다. 설문의 배부와 회수는 2000년 1월 10일부터 2월 30일에 걸쳐 이루어졌다. 최초 900부를 배부하였으며, 이중 회수된 723부 중 누락과 불성실한 응답이 심한 설문 29부를 제외한 692부를 대상으로 통계분석을 실시하였다.

3) 차상급자(immediate supervisor)에 의한 측정 및 평가는 본인에 의한 측정에 비하여 장점과 동시에 단점을 갖는다. 단점으로는 특정 평가요소(special factor)에 대하여 부하를 확실하게 알지 못하는 경우 부하에 대한 전반적인(general) 지식을 갖고 그의 특정요소를 평가할 가능성이 있다는 점이다. 이에 대하여 상급자평가의 장점은 평가자와 피평가자가 일치함으로써 나타날 수 있는 오류를 줄일 수 있다는 점과 비록 상급자가 평가 대상이 되는 부하에 대하여 직접적으로는 모르는 부분이 있다 할지라도 다른 부하들로부터 얻는 정보로 해소될 수 있다는 것이다(Organ, 1988; Tansky, 1993).

응답자의 분포를 살펴보면 남자가 361명(58.6%), 여자가 255명(41.4%)이며, 미혼자가 214명(34.7%)인데 비하여 기혼자는 403명(65.3%)으로 다수가 기혼자로 나타났다. 그리고 학력의 경우 대학재학 이상이 474명으로 약 77%를 차지하였으며, 근무하는 호텔의 등급은 특 1등급이 293명(47.3%)으로 약 절반으로 나타났고, 연령은 20대가 60.3%, 30대가 34.4%로 대부분이 2-30대로 구성되었다. 현 호텔에서에서의 근무경력은 5년 이하가 67.3%로 다수를 차지하는 것으로 나타났다.

본 연구의 목적달성을 위하여 응답자들의 인구 통계적 특성과 각 변수에 대한 분포를 알아보기 위하여 빈도분석을, 연구변수들간의 관계를 파악하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 그리고 본 연구목적 중 하나인 조직공정성이 서비스품질에 미치는 효과를

분석하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 이들 독립변수와 종속변수간의 관계가 성, 재직기간에 따라 어떤 차이가 있는가 즉, 조절효과를 분석하기 위해서는 조절회귀분석을 이용하였다. 그 이유는 Fisher의 Z'계수를 이용한 방법의 단점이 조절변수를 하위집단으로 구분함으로써 정보의 손실이 생길 수 있으며, 각 조절변수의 하위집단별로 독립변수의 분산이 동일하다는 것을 전제로 하여야 한다는 것이다. 그리고 정보손실효과는 독립변수까지도 명목화 하는 이원분산분석법의 경우 더욱 심하다는 점이다(Cohen & Cohen, 1983; Baron & Kenny, 1986). 또한 이 방법은 서로 다른 유형의 조절변수를 조화시킬 수 있으며, 변수들의 복합적인 관계를 잘 반영할 수 있기 때문이다(Peter & Champoux, 1979; 박동수·정성한, 1999).

<표 4> 연구변수의 기술통계, 상관계수

변수명	m	s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 절차공정성	4.011	1.186	-										
2. 상호작용공정	4.094	1.147	.6188*	-									
3. 분배공정성	3.475	1.270	.4426*	.4165*	-								
4. 유형성	5.160	1.053	-.0094	.0180	-.0385	-							
5. 신뢰성	5.331	1.065	-.0005	.0596	-.0575	.7719*	-						
6. 응답성	5.220	1.113	.0090	.0351	-.0124	.7545*	.8211*	-					
7. 확신성	5.147	1.115	.0132	.0549	.0089	.7322*	.7808*	.8565*	-				
8. 정감성	4.955	1.072	.0129	.0216	.0108	.6739*	.6934*	.7715*	.7659*	-			
9. 서비스품질	5.176	1.002	.0164	.0488	-.0189	.8695*	.8974*	.9479*	.9199*	.8632*	-		
10. 성 ^{a)}			.0177	.0113	-.0155	.0537	.1138*	.0765*	.0590	.0450	.0793	-	
11. 재직기간	5.290	7.135	-.0547	-.0433	.0825*	-.0601	-.0026	-.0670	-.0023	-.0005	-.0389	.2940*	-

* 는 p<.10 수준을 의미함

a) 여성=0, 남성=1로 코딩

4. 조사결과의 분석

4.1 변수간의 상관관계

연구변수에 대한 기술통계와 상관관계는 <표 4>와 같다. 응답자들의 조직공정성, 서비스품질에 대한 인지도는 7점 리커트 척도로 측정되었다. 먼저 조직공정성의 경우 절차공정성(m=4.011)과 상호작용공정성(m=4.094)의 경우는 응답자들의 평균이 4.0 수준을 상회하고 있어 이에 대한 공정성의 인지도가 약간 긍정적임을 알 수 있다. 이에 비하여 분배공정성의 경우는 평균이 3.475로 상대적으로 낮은 인지도를 나타내고 있다. 이는 응답자들이 상급자들과의 관계에서 또는 의사결정 절차에 있어서는 비교적 높은 공정성을 인지하는 반면, 호텔로부터 받는 임금 및 복지후생 등이 기대했던 것과는 차이가 있음을 의미한다고 볼 수 있다. 그리고 상급자에 의한 부하들의 서비스품질에 대한 평가결과의 평균도 유형성(m=5.160), 신뢰성(5.331), 반응성(5.220), 확신성(5.147), 정감성(4.955), 서비스품질(5.176)로 나타나 매우 긍정적임을 알 수 있다. 응답자들의 현 호텔에서의 재직기간은 평균이 5.29년이며, 표준편차가 7.135년으로 평균에 비하여 표준편차가 상대적으로 크게 나타나 응답자들간의 근속연수차이가 비교적 큼을 알 수 있다.

다음으로 변수들간의 상관관계를 요약하면 다음과 같다. 먼저 조직공정성간의 상관관계는 비교적 높게 나타났는데 특히 절차공정성과 상호작용공정성간의 상관관계수가 분배공정성과 다른 두 공정성 요인간의 상관관계수에 비하여 상대적으로 높게 나타났다. 이러한 결과로 앞서의 선행연구에서 나타난 바와 같이 절차공정성과 상호작용공정성이 비교적

동질적임을 확인할 수 있다. 조직공정성과 서비스품질간의 상관관계는 비교적 낮게 나타나 조직공정성의 인지도가 서비스품질 수준에 별다른 영향을 미치지 않을 것으로 예측된다. 또한 인구통계요인과 다른 변수들간의 상관관계수는 낮게 나타나 성별과 재직기간에 따른 조직공정성인지도와 서비스품질의 차이가 적거나 없음을 알 수 있다.

4.2 조직공정성이 서비스품질에 미치는 효과

조직공정성으로서 절차공정성, 상호작용공정성, 분배공정성이 서비스품질에 미치는 효과를 살펴보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 5>와 같다. 본 연구에서의 조절변수인 성, 근속연수에 따른 잡음효과(noise effect)를 통제하기 위하여 이들 요인도 동시에 다중회귀분석에 이용하였다.

표의 결과에 따르면 절차공정성은 모든 서비스품질 구성요소에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 상호작용공정성은 유의수준 10%에서 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 서비스품질에 정(+)의 영향을 미치며, 분배공정성은 신뢰성에 대하여만 부(-)의 영향을 미치며 다른 구성요소에 대하여는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 조직공정성과 서비스품질간의 관계에 대한 가설 1은 유의수준 10%에서 상호작용공정성과 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 서비스품질의 관계에서만 채택되었으며, 분배공정성과 신뢰성간의 관계는 가설과 반대로 나타났다. 그 외의 다른 변수들간의 관계는 가설이 기각되었다.

4.3 성별, 재직기간의 조절효과

<표 5> 서비스품질에 대한 회귀분석결과

종속변수 독립변수	유형성	신뢰성	반응성	확신성	정감성	서비스 품질
절차공정성	-.056	-.036	-.053	-.060	-.012	-.033
상호작용공정성	.063*	.135***	.066*	.097**	.043	.076*
분배공정성	-.051	-.089**	-.010	-.011	.025	-.033
성별 ¹⁾	.097**	.129***	.118**	.080*	.068*	.096**
재직기간	-.112***	-.059	-.132**	-.052	-.046	-.072*
R ²	.1690	.2176	.2112	.1875	.1343	.1696
F	3.684***	5.243***	5.027***	4.845***	3.027**	3.867***

* p<.10 ** p<.05 *** p<.01

1) 여성=0, 남성=1로 코딩

<표 6> 서비스품질에 대한 성별 조절효과

	투입변수	유형성		신뢰성		반응성		확신성		정감성	
		R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²
절차 공정성	x1	.005		.002		.014		.018		.016	
	x1, a	.052	.047	.110	.108	.078	.064	.060	.042	.048	.032
	x1, a, x1*a	.055	.003	.113	.003	.084	.006	.063	.003	.048	.000
상호작용 공정성	x2	.027		.070		.046		.064		.030	
	x2, a	.057	.030	.130	.060	.088	.042	.085	.021	.053	.023
	x2, a, x2*a	.060	.003	.130	.000	.103	.015	.094	.009	.072	.019
분배 공정성	x3	.039		.052		.015		.004		.007	
	x3, a	.064	.025	.121	.059	.078	.063	.058	.054	.046	.039
	x3, a, x3*a	.067	.003	.125	.004	.084	.006	.059	.001	.046	.000

주 : 1) x1=절차공정성, x2=상호작용공정성, x3=분배공정성, a=성(여=0, 남=1)

2) * p<.10 ** p<.05 *** p<.01

조직공정성이 서비스품질에 미치는 영향력이 성별, 재직기간에 따라 차이가 있는가에 대한 가설 2를 검증하기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과는 <표 6>, <표 7>과 같다.

조절회귀분석에 대한 처리 절차는 Cohen & Cohen(1983)에 따라 실시하였다. <표 6>에서 절차공정성이 이타주의에 미치는 효과에 대한 성별(조절변수)의 조절효과에 대한 검증을 위하여 일차적으로 이타주의를 종속

<표 7> 서비스품질에 대한 재직기간의 조절효과

	투입변수	유형성		신뢰성		반응성		확신성		정감성	
		R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²
절차 공정성	x1	.005		.002		.014		.018		.015	
	x1, b	.065	.060	.005	.003	.074	.060	.018	.000	.015	.000
	x1, b, x1*b	.082	.017	.005	.000	.096	.022	.060	.042	.040	.025
상호작용 공정성	x2	.027		.070		.046		.062		.028	
	x2, b	.067	.040	.070	.000	.083	.037	.062	.000	.028	.000
	x2, b, x2*b	.080	.013	.070	.000	.096	.013	.092	.030*	.049	.021
분배 공정성	x3	.039		.052		.015		.004		.007	
	x3, b	.072	.033	.052	.000	.074	.059	.011	.007	.011	.004
	x3, b, x3*b	.074	.002	.092	.040*	.160	.086***	.144	.133***	.084	.073**

주: 1) x1=절차공정성, x2=상호작용공정성, x3=분배공정성, b=재직기간
 2) * p<.10 ** p<.05 *** p<.01

<표 8> 성별, 재직기간의 조절효과 요약

종속 변수	조절변수	성	재직기간
유형성	절차공정성		
	상호작용공정성(+)		
	분배공정성		
신뢰성	절차공정성		
	상호작용공정성(+)		
	분배공정성(-)		장기근속자(-)
반응성	절차공정성		
	상호작용공정성(+)		
	분배공정성		단기근속자(+)
확신성	절차공정성		
	상호작용공정성(+)		단기근속자(+)
	분배공정성		단기>장기근속자
정감성	절차공정성		
	상호작용공정성		
	분배공정성		단기근속자(+)

* 재직기간은 전체 응답자의 근속기간을 기준으로 대체적으로 상위 1/3집단을 장기근속자집단으로, 하위 1/3을 단기근속자집단으로 구분(재직기간은 장기근속자집단이 6년 이상, 단기근속자집단은 2년 이하임).

변수로 하고 절차공정성을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다.

그런데 설명력의 증가분(ΔR²) 0.003은 유의수준 10% 내에 포함되지 않으므로 두 변

수의 상호작용효과는 없는 것으로 볼 수 있다. 따라서 절차공정성과 유형성간의 관계에서 성의 조절효과는 존재하지 않는 것으로 풀이된다. 이와 같은 방법으로 조직공정성의

3개 요인과 5개 서비스품질 구성요소간의 관계에서 성별의 조절효과가 검증된 경우는 없는 것으로 나타났다.

다음으로 조직공정성이 서비스품질에 미치는 영향력이 재직기간에 따라 차이가 있는가에 대한 가설을 검증하기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과는 <표 7>과 같다.

표의 결과에서 나타난 바와 같이 절차공정성이 5개의 서비스품질 구성요소(유형성, 신뢰성, 반응성, 확산성, 정감성)에 미치는 영향력은 근속연수에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, 재직기간의 조절효과가 검증되지 않았으며 가설은 기각되었다.

상호작용공정성의 경우는 확산성에 대한 영향력이 근속연수에 따라 차이가 있으며 나머지 경우는 차이가 없는 것으로 분석되었다. 분배공정성의 경우는 유형성에 미치는 영향력만이 근속연수에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉 가설이 기각되었다. 그리고 유의수준 10%에서 분배공정성이 신뢰성, 반응성, 확산성, 정감성에 미치는 영향력은 근속연수에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 가설은 채택되었다. 따라서 3개의 조직공정성(절차공정성, 상호작용공정성, 분배공정성)이 각각 5개의 서비스품질 구성요소(유형성, 신뢰성, 반응성, 확산성, 정감성)에 미치는 효과가 근속연수에 따라 차이가 있는가, 즉 근속연수의 조절효과가 있는가에 대한 15개의 하위가설은 유의수준 10%에서 5개 경우(상호작용공정성→확신성, 분배공정성→신뢰성, 분배공정성→반응성, 분배공정성→확신성, 분배공정성→정감성)에서만 검증 및 채택되었고, 나머지 10개 경우는 모두 기각되었다.

조절효과분석결과를 바탕으로 조절효과가 나타난 5가지 경우에 대하여 장·단기근속자

집단별 서비스품질에 대한 회귀분석에 대한 요약결과가 <표 8>이다. 표의 결과에 따르면 장·단기근속자집단별에 따른 공정성과 서비스품질간의 관계는 단기근속자 집단에서 공정성에 따른 서비스품질의 증가가 크거나 긍정적인 것으로 나타났다.

5. 결론 및 제언

본 연구는 호텔종사자들을 대상으로 조직공정성의 지각에 따른 서비스품질 수준의 변화와 변화의 정도가 개인특성으로서 성, 재직기간에 따라 어떻게 달라지게 되는가를 검증하였다.

연구목적의 하나인 조직공정성과 서비스품질간의 관계에서는 상호작용공정성은 유형성, 신뢰성, 반응성, 확산성에 대하여유의적 영향을 미치며, 분배공정성은 신뢰성에만 영향을 미치고, 절차공정성은 모든 서비스품질의 구성요소에 대하여 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다음으로 본 연구의 주목적으로서 조직공정성이 성, 재직기간과 상호작용하여 서비스품질에 미치는 효과에 대한 검증결과 30가지 경우 중 5가지 경우에서 조절효과가 검증되었다. 구체적으로 성별에 따른 조절효과는 없는 것으로 나타나 조직공정성인지도와 서비스품질간의 관계에서 성별에 따른 차이는 없는 것으로 풀이된다.

또한 장·단기 종사자에 따른 조절효과분석결과 유형성을 제외한 신뢰성, 반응성, 확산성, 정감성에서 근속연수는 분배공정성과 상호작용하여 서비스품질에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 구체적으로 장기근속자의 경우 분배공정성이 높아질수록 신뢰성이

낮아지는데 비하여 단기근속자는 신뢰성의 변화가 없는 것으로 분석되었다. 반응성의 경우 분배공정성이 높아질수록 단기근속자는 반응성이 높아지는데 비하여 장기근속자는 변화가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정감성의 경우에서도 동일하게 나타났다. 즉, 단기근속자는 분배공정성이 높아질수록 정감성이 높아진 반면, 장기근속자의 정감성 수준은 변화가 없는 것으로 분석되었다. 또한 단기근속자는 상호작용공정성이 높을수록 확신성이 증가한 반면, 장기근속자는 변화가 없는 것으로 나타났으며, 분배공정성이 증가할수록 확신성은 증가하는데 장기근속자에 비하여 단기근속자들의 확신성은 현저하게 높게 증가하는 것으로 나타났다.

이상과 같은 조절효과 분석을 통하여 조직 공정성이 서비스품질에 미치는 효과는 성별에 따른 차이는 없으며, 재직기간에 따라서는 부분적으로 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 특히 다중회귀분석 결과 서비스품질에 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 공정성이라 하더라도 재직기간별로 구분하여 분석하였을 때 공정성인지도가 서비스품질에 영향을 미치는 것으로 나타난 경우가 많았다. 이러한 결과는 조절효과분석이 인구통계학적 특성에 따른 차별적 관리의 시사점을 얻을 수 있는 유용한 수단임을 보여준다.

이상의 연구결과를 바탕으로 조직공정성을 통하여 호텔종사자들의 서비스품질 수준을 제고함에는 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째로 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성 중에서 상호작용공정성만이 서비스품질의 구성요인들에 대하여 영향을 미치는 것으로 나타났는 바, 이러한 결과는 구성원들의 대 고객서비스가 팀 단위로 이루어짐으로

서 상급자와 구성원간의 팀웍이 증시되는 호텔업무적 특성에 따른 결과로 풀이된다. 구체적으로 상급자는 부하들의 고객에 대한 서비스제공과정에 직접 참여하거나 감독하는 과정에서 다른 조직보다 상급자와 부하간의 상호작용기회가 월등히 높기 때문에 상대적으로 상호작용공정성의 영향력이 높은 것으로 풀이된다. 따라서 서비스 품질을 제고하는데 있어서 의사결정절차에 따른 공정성이나 성과에 따른 공정한 배분에 앞서 호텔의 감독자들의 부하에 대한 공정한 처우를 강조하는 교육을 실시하는 등의 프로그램을 개발하는 것이 바람직하다.

둘째로 근속연수에 따른 분석결과 분배공정성이 서비스품질에 미치는 효과가 장기근속자에 비하여 단기근속자집단에서 현저히 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 분배공정성에 대한 인지도가 단기근속자집단에서 특별히 증시되는 것으로 볼 수 있다. 따라서 인사제도를 설계함에 있어서 단기근속자들에게는 능력과 성과를 강조함으로써 분배공정성에 대한 인지도를 높이고, 상대적으로 분배공정성에 대하여 덜 민감한 장기근속자에게는 연공적 성격을 갖는 인사제도를 설계함으로써 장·단기근속자들의 서비스 품질을 극대화할 수 있을 것이다.

그러나 본 연구는 현직 호텔종사자들 중심으로 이루어졌고, 지역적으로 제한된 범위 내에서 이루어졌기 때문에 연구결과를 일반화하는데는 한계가 있을 것이며, 횡단적인 연구로 진행되었기 때문에 시간적 흐름에 따른 추적이 불가능하였다는 점이다. 이러한 단점을 극복하기 위해서는 장기간에 걸쳐 조사대상자들을 추적하는 종단적 연구가 병행되어야 할 것이다.

참고문헌

- [1] 박동수·정성한(1999), “쌍방관계에의 리더행동과 리더십유효성간 관계상황조절 변수”, *경영학 연구*, 한국경영학회, 제 28권 제 1호, 21-50.
- [2] 서창적·권영훈(2002), “LogiPERF 활용한 소비재 물류 서비스 품질에 관한 연구”, *서비스경영학회지*, 한국서비스경영학회, 제 3권 제 1호(인쇄중).
- [3] 서철현(1997), *여행상담 서비스품질에 대한 직무관련 요인의 영향과 심리적요인의 매개역할에 관한 연구*, 대구대학교 대학원 박사학위논문.
- [4] 전주형(1996), *여행업의 서비스품질평가에 관한 연구*, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- [5] 정범구(1993), *인사관리시스템에 대한 긍정성인식의 결정요인과 결과요인에 관한 연구*, 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- [6] Adams, J. S.(1965), Inequity in Social Exchange, in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Academic Press, pp. 267-299.
- [7] Alexander, S. & Ruderman(1987), “The role of procedural and distributive justice in organizational behavior”, *Social Justice Research*, vol. 1, pp. 177-198.
- [8] Babakus, E., and Boller, G. W. (1992), “An empirical assessment of the SERVQUAL scale,” *Journal of Business Research*, Vol. 24, pp. 253-268.
- [9] Baron, R. M. & D. A. Kenny(1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182.
- [10] Bies, R. J.(1987), “The predicament of injustice: Communication criteria of fairness,” in B. M. Staw, & L. L. Cummings(eds.) *Research in Organizational Behavioral*, vol. 9, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 289-319.
- [11] Bitner, M. J., B. H. Booms, & M. H. Tetreault(1990), “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents,” *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 71-84.
- [12] Bowen, D. E. & E. E. Lawler III (1992), “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When?”, *Sloan Management Review*, vol. 33, pp. 31-39.
- [13] Brief, P., & J. Aldag(1975), “Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 2, pp. 182-186.
- [14] Brown, T. J., Churchill, G. A. and Peter, J. P.(1993), “Improving the measurement of service quality,” *Journal of Retailing*, Vol. 69, 127-139.
- [15] Cherrington, D. J., and J. L. England (1980), “The desire for an enriched job as a moderator of the enrichment-satisfaction relationship”, *Organizational Behavior and Human*

- Performance*, vol. 25, pp. 139-159.
- [16] Cohen, J, and P. Cohen(1983), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science*, Hillsdale, New Jersey: Laerence Erlbaum Associates.
- [17] Cronin, Jr., J. J., and S. A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 55-68.
- [18] Garvin, D. A.(1988), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press.
- [19] Greenberg, J.(1996), *The Quest for Justice on the Job*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- [20] Greenberg, J.(1990), "Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow," *Journal of Management*, vol. 16, pp. 399-432.
- [21] Greenberger, D. B., and Strasser, S.(1986), "Development and application of a model of personal control in organizations," *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 164-177.
- [22] Groons, J.(1985), "Internal Marketing: Theory and Practice", in T. M. Bloch, G. D. Upah, and V. A. Zeithaml(eds.), *Service Marketing in a Changing Environment*, Chicago: American Marketing Association, pp. 41-47.
- [23] Heneman, H. G., III(1985), "Pay Satisfaction", in K. M. Rowland & G. R. Ferris(eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI, vol. 3, pp. 115-139.
- [23] Homans, G. C.(1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace, and World.
- [24] Karambayya, R.(1989), *Organizational Citizenship Behavior: Contextual Predictors and Organizational Consequences*, North western University, Ph. D. Dissertation.
- [25] Katz, D.(1964), "The Motivational basis of organizational behavior," *Behavioral Science*, vol. 9, pp. 131-146.
- [26] Klous, P. G.(1985), "Quality Phenomenon: The Conceptual Understanding of Quality in Face to Face Service Encounter", in J. A. Czepiel, et al.(eds.), *Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, Lexington Books.
- [27] Leventhal, G. S.(1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships," in K. S. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis(eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, New York: Plenum, pp. 27-55. Mahoney, T. A.(1983), "Approaches to the Definition of Comparable Worth", *Academy of Management Review*, vol. 8, pp. 14-22.
- [29] Moorman, R. H.(1991), "Relationship between organizational justice and

- organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 845-855.
- [30] Morrison, E. W.(1996), "Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality," *Human Resource Management*, vol. 35, no. 4, pp. 493-512.
- [31] Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.(1993), "Justice as a mediator of the relationship between monitoring and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 527-556.
- [32] Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA; Lexington Books.
- [33] Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry(1988), "SERVQUAL : A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, pp. 13-30.
- [34] Parasuramamm, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry(1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49.
- [35] Peters, W. S., and J. E. Champoux(1979), "The role and analysis of moderator variables in organizational research", in R. T. Mowday and R. M. Steers(eds.), *Research in Organizations: Issues and Controversies*, CA, Goodyear publishing company, 239-253.
- [36] Pittle, R. D.(1984), "Product Quality: Who decides it?", *Proceedings of the 30th Annual Conference of the American Council of Consumer Interest*, Atlanta, Georgia.
- [37] Price, J. L., and C. W. Mueller (1981), "A causal model of turnover for nurses," *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 543-565.
- [38] Price, J. L., and C. W. Mueller(1986), "Absenteeism and turnover of hospital employees," *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, vol. 5, JAI Press Inc.
- [39] Schappe, S. P.(1998), "The Influence of Job Satisfaction, organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Psychology*, 132(3), pp. 277-290.
- [40] Schneider, B.(1980), "The Service Organization: Climate is Crucial", *Organizational Dynamics*, pp. 52-65.
- [41] Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. & Minton, J. W.(1992), *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, Lexington Books, NewYork.
- [42] Tansky, J. W.(1993), "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship?", *Employee Responsibility and Rights Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 195-207.
- [43] Teas, R. K.(1994), "Expectation as a

Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 132-139.

- [44] Wanous, J. P.(1974), "Individual differences and reactions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 616-622.
- [45] Williams, S.(1999), "The Effects of Distributive and Procedural Justice on Performance", *The Journal of Psychology*, vol. 133(2), pp. 183-193.
- [46] Zemke, R. & Schaaf, D.(1989), *The service edge: 101 companies that profit from customer care*, New York: New American Library.