

# 조직공정성이 고객지향성에 미치는 영향 -호텔기업의 고용형태를 조절효과로-

## The Effect of Organizational Justice on Customer Orientation Moderating Effect of Employment Type

권나경\*, 이상재\*, 김혜린\*\*  
가천대학교\*, 버지니아텍 호텔관광경영학과\*\*

Na-Kyung Kwon(vickyzzang99@hanmail.net)\*, Sang-Jae Lee(lee55710@hanmail.net)\*,  
Hye-lina Kim(linakim@vt.edu)\*\*

### 요약

본 연구는 기업의 경영성과를 올리기 위한 방안으로 조직공정성이 고객지향성에 미치는 영향관계를 통해 호텔기업과 같은 서비스 산업에 도움이 될 수 있는 이론적, 실무적 시사점을 제공하는 것이 목적이다. 서울에서 근무 중인 호텔종사자를 대상으로 설문지를 배포하였고, 총 321명의 자료가 실증분석에 적용되었다. 조직공정성이 고객지향성에 미치는 영향관계를 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 조직공정성의 하위변수인 분배공정성과 상호작용공정성은 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만 절차공정성은 유의하지 않은 결과를 도출해 냈다. 또한 호텔산업의 특성상 비정규직의 채용이 늘어남에 따라 정규직과의 조직공정성에 대한 인식차이가 고객지향성에 대한 영향관계를 알아보기 위해 차이분석한 결과 정규직 종사원의 분배공정성과 절차공정성이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 비정규직은 유의하지 않은 결과로 나타나 가설은 채택되었다. 하지만 상호작용공정성은 정규직, 비정규직 모두 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타나 고용형태에 따라 다를 것이다 가설은 기각되었다.

■ 중심어 : | 조직공정성 | 고객지향성 | 고용형태 |

### Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between customer orientation and organizational justice in hotel industry. Data were collected from employees who are working in the hotels of Seoul, South Korea and total 321 was used in data analysis. As a result of multiple regression analysis, the distributive justice and interactional justice had a positive effect on the customer orientation. However, the procedural justice had no effect on the customer orientation. Moreover, the type of employee moderates the effect between distributive and procedural justice and customer orientation, but, there was no significant moderated effect of employment type between the interactive justice and the customer orientation

■ keyword : | Organizational Justice | Customer Orientation | Hotel Employment Type |

## I. 서론

급변하는 서비스산업 환경에서 수요자인 고객의 변화하는 필요와 욕구를 파악하고 미리 예측하여 기업과 기업의 경쟁에서 우위를 확보하는 것은 매우 중요하다 [1]. 서비스기업 간의 무한 경쟁이 보편화 되어 있는 현실에서 고객의 재방문을 유도하고 이들과의 지속적인 관계를 유지하기 위해 반드시 필요한 것은 고객만족이라고 할 수 있다[2]. 고객만족을 제공하기 위해서는 제품에 대한 교육과 훈련도 중요하지만 먼저 내부고객들인 고객접점 종사자들에게 조직에 대한 신뢰를 형성하고 동기를 부여하며 서비스정신과 고객지향적인 사고를 심어줌으로 외부고객에 대한 욕구만족을 보다 효율적으로 충족시킬 수 있다[3]. 서비스 특성상 생산과 소시가 동시에 이루어지는 호텔산업에서는 서비스를 제공하는 종사원이 서비스 그 자체를 의미하기 때문에 종사원들의 서비스 품질은 매우 중요하며, 고객들이 인지하는 만족도가 결국 직원의 상호작용을 통하여 이루어진다. 이러한 맥락에서 고객 지향적이고 충성고객을 유도하기 위해 효율적인 고객접점 종사원 관리가 호텔산업의 성공 여부를 판가름하는 결정적인 요소가 될 수 있기 때문이다[4].

호텔들의 최근 동향을 살펴보면 내부고객인 직원의 채용에 있어 정규직 채용보다 비정규직의 채용이 기업의 고용효용측면에서 점차적으로 높아지고 있는 실정이며 비정규직 종사원을 어떻게 관리하느냐가 호텔산업 운영에 있어 중요한 문제로 대두 되고 있다[5]. 비정규직의 효과적인 활용과 관련하여 고려해야 할 여러 가지 방안 중의 하나가 바로 조직공정성이다. 고용관계가 시작되면 고용형태를 떠나 모든 종사원들은 자신의 헌신적인 노력에 대해 조직으로부터 공정한 보상이나 대우를 받게 되기를 원하며 의사결정과 절차에 대해 공정하다고 인식했을 때 조직신뢰, 조직몰입과 충성심이 형성되어 조직에 기여 할 수 있다. 이는 곧 기업의 경영성과와 직결된다[6]. 호텔산업에 있어 고객접점에 있는 종사원들은 관리자급 이상의 직원보다는 거의 대부분이 사원급 종사원들과 비정규직 종사원 구성의 비율이 높은 편이다[7]. 따라서 기업에서는 정규직, 비정규직이라

는 고용형태를 떠나 조직이 공정하다는 인식을 심어줄 필요가 있다. 고객접점 종사원들의 공정성 지각은 조직과의 고용관계에 유지 몰입하게 할 뿐만 아니라 이로 인해 향상되는 조직에 대한 신뢰감은 공식적으로 규정되지 않은 추가적인 공헌으로까지 이어질 수 있다[8]. 지금까지 선행연구들에서 조직공정성의 결과변수로 신뢰, 직무만족과 조직몰입, 이직의도, 조직시민행동으로 실증적 연구가 도출되었지만 고객지향성과의 관계구조에 대한 연구는 호텔종사원을 대상으로 한 김화경·함형만[1]의 연구와 조규태[29]의 카지노 종사원을 대상으로 한 연구, 정경구·강종구·강남원[28]의 프로축구 구단 직원의 조직공정성이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구와 더불어 김미주[30]의 임상간호사를 대상으로 지각한 공정성, 조직몰입, 고객지향성과의 관계 연구로 한정되어 현재로서는 미진한 실정이다. 특히 인사관리에 있어 중요한 부분인 정규직, 비정규직의 고용형태를 조절변수로 조직공정성과 고객지향에 관한 연구는 호텔뿐만 아니라 환대산업 전체에서도 아직까지 많이 부족하다. 이러한 시점에서 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치고, 조직의 성과 기여에 중요한 조직공정성을 중심으로 고용형태에 따른 분류를 통한 연구가 필요하다고 판단된다. 또한 비정규직이 고용안정성이나 근로 조건에서 정규직보다 열악하여 노동법 및 사회보장 혜택을 상대적으로 받지 못하여 업무수행 성과에 부정적인 영향을 실질적으로 미치는지를 실증 연구하여 호텔기업과 같은 서비스산업에 전략적으로 필요한 시사점을 제공할 필요도 있다고 사료된다.

이에 본 연구에서는 타 산업에 비해 호텔산업에서 많은 비중을 차지하는 비정규직 종사자들의 고용형태의 조절효과를 검증하기 위하여 국내 호텔기업의 종사원을 대상으로 종사원이 인식하는 조직공정성 정도와 고객지향성을 파악하여 호텔산업의 경영성과에 필요한 기초자료를 제공하는데 연구의 목적이 있다. 본 연구를 위해 첫째, 조직공정성의 주요 하위요인들과 고객지향성의 영향 관계를 통해 호텔종사원들이 인식하고 있는 상호변수의 중요도를 파악하고자 한다. 둘째, 호텔종사원의 조직공정성에 대한 지각이 고용형태에 따라 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 검토하고자 한다. 셋

제, 도출된 연구결과를 통해 향후 호텔기업의 생산성향상과 기업효율을 통해 경영성과에 기여할 수 있는 유용한 시사점을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 호텔의 고용형태

고용관계에 따른 고용형태는 다양하게 구성될 수 있지만 크게 정규직 종사자와 비정규직 종사자로 구분하여 호텔산업에서는 대별하고 있고, 통상적으로 비정규직(irregular employee)은 정규직(regular employee)이 아닌 모든 근로자들을 지칭한다. 정규직은 상시고용을 전제로 표준적인 근로조건하에서 일하는 종업원을 말하는 것으로 전일제 근무와 통산 노동일에 준한 임금을 지급 받으며, 법과 단체교섭에 의해 고용관계의 안정성을 보호받는 것 등이 포함되는 피고용자를 일컫는다[5]. 비정규직은 임시직, 일용직, 계약직 등 기간제 비정규직 근로자와 파견, 용역, 사내하청과 같은 고용계약 당사자와 실제 사용자가 다른 간접 고용 비정규직 근로자를 포함한 다양한 인력들을 지칭하는 용어이다[9]. 호텔기업에서는 비용 절감과 조직의 유연성 확보를 위해 정규직 고용과는 다른 계약기간(계약직, 임시직), 근로시간(시간제 근로자), 근무방법, 계약형태 등의 다양한 형태로 비정규직 고용이 증가하고 있는 실정이다. 하지만 비정규직 종사원들은 상대적으로 열악한 작업환경이나 과중한 업무부담, 불평등한 의사소통 체계 속에서 근무하게 됨으로 정규직 종사원에 비해 더 많은 직무 스트레스를 경험 할 수 있고 이는 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다. 또한 체계적인 관리 하에서 고용상태를 유지하는 정규직 종사자들에 비해 문제상황에 직면했을 때 실질적인 도움이나 조언 및 정보 획득에 소외 될 수 있어 고용 갈등과 대인 갈등으로 인한 삶의 질과 심리적 안녕(Psychological well-being)에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 이러한 비정규직 종사자의 조직에 대한 신뢰와 공감을 통한 정서적 도움이 지원되지 못한 상태에서 감정노동을 지속하게 된다면 단순히 비정규직 종사자만의 개인적인 문제가 아니라

호텔기업 같은 현대산업에서는 조직의 성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 조직관리 측면에서 전략적으로 접근 할 필요가 있다. 구혜란[31]의 연구에서는 한국은 정규직에 대한 고용보호 있어 일본보다 더 강한 성격을 띠고 있으며 OECD 27개 회원국들 중 포르투갈을 제외하고는 가장 강한 정규직 고용보호법을 갖는 국가라고 하였다.

### 2. 조직공정성

조직공정성이란 조직 내에서 실시되고 있는 모든 제도 및 모든 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가에 대한 종업원의 지각[10]으로 개인의 조직에 대한 기여가 그가 조직으로부터 받은 보상과 관련된 정도로 정의할 수 있다[11]. 조직공정성에 관한 연구는 보상, 조직적 절차, 개인적 처우에 대한 공정성에 관한 것이 대부분이며 개인의 태도와 행동과 관련된다[12]. 초기에는 분배공정성 연구로 시작하였으나 분배공정성이 가진 설명의 한계를 극복하고자 절차공정성이 제시되고 이어 절차가 실제로 진행되는 과정에서 발생하는 상사와 부하간의 의사소통에 대한 공정문제도 상호작용 공정성이 제시되었다. 분배공정성(Distributive justice)은 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성을 인식하는 정도[13]로 조직에 개개인이 투입한 노력과 그로부터 받은 자신의 준거대상인 타인의 그것에 비하여 얼마나 일치하는가 하는 것[14]으로 보상이나 의사결정에 대하여 공정하다고 인식하는 정도[12][15]로 정의 할 수 있겠다. 절차공정성(Procedural justice)은 개인의 보상을 결정하는데 이용되는 절차 및 정책들에 대한 지각된 공정성으로[16] 보상에 있어 기준과 절차의 사전 명시성, 의사결정 과정에서의 의견반영 정도, 의사결정 후의 피드백, 의견불일치 시 재검토의 정도, 절차의 공개성 등[17]이 공정하게 진행되었는가 하는 것이다. 이는 의사결정의 결과보다는 그 과정과 절차가 얼마나 공정하게 진행되었는지를 의미하는 것으로 Floger & Konovsky[18]은 종사원이 조직에 대한 태도에 영향을 미치는 변수로 절차공정성이 분배공정성보다 강하다는 연구 결과를 도출하기도 하였다[18]. 같은 맥락에서 국내의 연구에서도 조은현·탁진국[32]은 최고경영자와 상

사에 대한 신뢰는 분배공정성보다 절차공정성의 영향을 더 많이 받는 것으로 확인되었다. 상호작용공정성(Interactional justice)은 의사결정 절차를 집행하는 동안 절차의 구조적 측면뿐만 아니라, 절차를 집행하는 가운데 발생하는 상호관계의 공정성에 있어 개인이 받게 되는 설명, 공손함, 정직, 최선을 다하는 노력, 공감 같은 의사소통의 대인관계에 대한 질[18]로, 개인이 지각하는 정도는 달라질 수 있다.

### 3. 고객지향성

고객지향성(Customer Orientation)은 기업이 실천하고자 하는 마케팅전략의 핵심요소로 표적 고객의 욕구를 효과적으로 파악하여 지속적으로 고객에게 더 나은 가치를 제공함으로써 기업 경쟁우위를 창출[19][20]하여 기업 성과를 높이는 것이다. 고객지향성은 기업과 연구자에 따라 크게 시장지향성, 판매지향성, 서비스지향성, 가치지향성과 같이 4가지로 인지할 수 있다[21]. 지금까지 고객지향성 관련 선행된 연구는 다음과 같이 분류 가능하다. 국외 연구자들의 선행연구에서 Donavan & Hocutt은 고객요구를 만족시키려는 서비스 근로자의 성향을 반영하는 인성으로 보았으며[22], Kelly는 높은 고객지향성을 갖고 있는 서비스 제공자는 고객의 만족을 증진시키기 위한 행동을 보이고 또한 고객지향적 행동은 서비스제공 기업과 고객사이의 장기적 관계 구축을 유도하기 때문에 중요[23]하다고 하였다. Hoffman & Ingram은 고객의 이해에 가장 부합되는 방향으로 고객 욕구를 충족시키는 기업과 종업원의 대고객 접근 자세[24]라고 하였으며, Saxe & Weitz는 고객접점 종사원이 그들의 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매 의사결정을 함에 있어 구매에 도움이 되도록 조력하는 것으로 정의[25]하였다. 국내의 선행연구에서 이병열은 고객지향성이란 조직이 고객들로부터 정보를 획득하고 사용하여 고객의 요구를 만족시키는 전략으로 고객과의 장기적인 관계를 향상시키고 상호이익을 추구하게 되어 서비스기업에서 경쟁우위를 확보하는데 필수적인 요소[26]라고 하였으며, 박미선·신홍철은 종사원의 시각에서 고객의 욕구를 정의하고 고객욕구를 충족시키려는 서비스 제공 종사원의 성향 및 믿음으로 정의[7]

하였다. 이재곤·송기현(2012)은 동일 맥락에서 고객지향성은 고객의 보다 나은 가치를 이해, 충족시키려는 종사원이 소비자에게 중점을 둔 고객만족 문화라고 정의[27]하였다. 따라서 본 연구에서는 기업성과를 창출하기 위해 고객접점 종사원 개개인이 소비자의 관점에서 욕구와 필요를 파악하여 충족시키려는 접근방식으로 정의하고자 한다.

## III. 연구방법

### 1. 자료수집

본 조사는 예비조사를 바탕으로 2013년 11월 4일부터 11월 25일까지 서울지역 13개 특급호텔의 객실, 식음료, 관리부문 종사원들에게 총 370부의 설문지를 배포하여 336부를 회수하였다. 그 중 측정변수의 정규성 및 이상치, 그리고 불성실한 설문지라고 판단되는 15부의 설문지를 제외한 후 총 321부를 최종 유효 표본으로 선정하여 분석을 실시하였다.

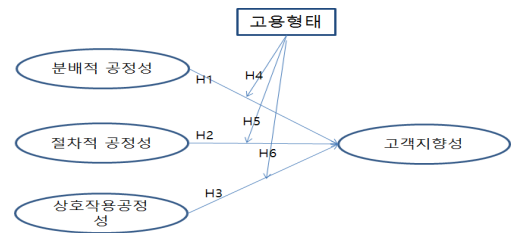


그림 1. 연구모형

### 2. 가설 설정

기업의 최종 목표는 저비용을 통해 지속적인 이윤창출을 하는 것이다. 기업의 입장에서는, 비정규직 종사원을 고용함으로써 노동수요의 조절이 용이하고 부가적인 비용을 절감 할 수 있어 효과적이지만 종사원의 입장에서, 비정규직은 정규직에 비해 상대적으로 미흡한 고용조건으로 조직몰입이 저하되어 기업이 기대한 만큼의 직무성과 창출에 기여 할 수 없을 수도 있다. 하지만 사회적 교환관계에서 정규직과 비교하여 비정규직 종사원들이 자신의 투입에 대한 성과 비율이 공정하다고

지각하게 되면 공정성을 지각하게 되고 이는 곧 조직에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 고용형태에 상관없이 조직공정성이 중요한 이유이기도 하다. 김화경·함형만[1]은 조직공정성 지각이 조직지원인식과 고객지향성에 미치는 영향에 대해 연구하였고, 그 결과 조직공정성 요인 중 절차공정성과 상호작용공정성은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정경구·강종구·강남원[28]의 프로축구 구단 직원의 조직공정성이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서는 프로축구 구단 직원이 지각한 조직공정성은 직무만족과 임파워먼트에 유의한 영향을 미치며 고객지향성에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 연구결과 밝혀졌다. 그리고 조규태[29]의 카지노 종사원을 대상으로 조직공정성 지각과 고객지향성간의 관계연구에서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성은 고객지향성에 간접적인 영향을 주며 그중에서도 분배공정성이 가장 높게 영향을 미치는 것으로 밝혀냈다. 또한 김미주[30]의 임상간호사를 대상으로 지각한 공정성, 조직몰입, 고객지향성과의 관계에서 분배공정성과 절차공정성은 고객지향성에 통계적으로 유의한 상관관계가 있다고 하였다. 따라서 선행연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1 : 분배공정성을 높게 지각하는 구성원일수록 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2 : 절차공정성을 높게 지각하는 구성원일수록 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3 : 상호작용공정성을 높게 지각하는 구성원일수록 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H4 : 분배공정성이 고객지향성에 미치는 영향은 고용형태에 따라 다를 것이다.
- H5 : 절차공정성이 고객지향성에 미치는 영향은 고용형태에 따라 다를 것이다.
- H6 : 상호작용공정성이 고객지향성에 미치는 영향은 고용형태에 따라 다를 것이다.

### 3. 설문지 구성

본 연구의 설문 항목은 크게 조직공정성, 고객지향성, 기타 인구통계학적인 3개 부분으로 구분하였다. 먼저

조직공정성은 [표 1]에 언급한 국내·외 선행연구를 토대로 분배적공정성, 절차적공정성, 상호작용공정성으로 나누어 총 15개 항목으로 측정하였고, 고객지향성은 총 7개의 항목으로 측정하였다. 마지막으로, 인구통계학적 및 일반적 항목들을 측정하였다.

표 1. 설문지 구성항목

구분		항목 수	선행연구	척도
조직 공정성	분배적공정성	6	Folger & Knovsky(1989) Niehoff & Moorman(1993)	Likert 5점 척도
	절차적공정성	4	송지준(2005) 신경설(2006)	
	상호작용공정성	5	이수지(2008) 김미선(2009)	
고객 지향성	*서비스 제공 위해 최선 *항상 친절하고 공손 *고객의 입장에서 불만해결 노력 *고객의 요구사항 업무에 반영 *질문에 정직한 대답 *고객 의견 경청 노력 *고객이 무엇을 원하는가 듣기 전에 먼저 행동	7	Sax & Witz(1982) Buzzota, Lefton, Sherbegr(1987) Jaworski & Kohli(1990) 김병남(2002), 신현호(2006) 송희영(2007), 박남수(2010)	Likert 5점 척도
기타 사항	성별/연령/학력/ 직급/ 현 직장 근무경력/ 근속년수, 동종업계 전체경력/ 고용형태/ 비정규직종류/ 소속부서	9		명목 척도 비율 척도

### 4. 분석방법 및 절차

본 연구에서는 수집된 설문지 유효 표본의 분석을 위해 응답자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도 분석을 실시하였다. 둘째, 조직공정성에 대한 탐색적 요인분석을 통해 핵심적인 차원을 도출하였으며, 각 요인을 구성하는 변수들의 내적 일관성 검정을 위해 신뢰도 검정(Reliability analysis)을 실시하였다. 셋째, 조직공정성, 고객지향성, 고용형태의 관계를 규명하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 응답자의 인구통계학적·일반적 특성

본 연구의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 연령은 20

대 161명(50.2%), 30대 85명(26.5%), 40대 56명(17.4%), 50대 이상 17명(5.3%)으로 전 연령층이 골고루 분포되었다. 사원이 253명(78.8%)으로 대리급 이상 관리직보다 월등히 높은 이유는 본 연구의 목적에 부합될 수 있게 정규직 149명(46.4%)과 비정규직 172명(53.6%)의 분포를 사전에 조절하였기 때문이며 해당 호텔에 근무한 년 수도 5년 미만인 182명(56.7%)으로 5년 이상의 인원에 비해 많은 이유도 동일 맥락에서 해석 할 수 있겠다. 기타 인구통계학적 특성 및 일반적 특성은 [표 2]와 같다.

표 2. 응답자의 인구통계학적 및 일반적 특성

구분	범주	응답자 수	비율 (%)	구분	범주	응답자 수	비율 (%)	
성별	남자	174	54.2	총 근무년 수	5년 미만	159	49.5	
	여자	147	45.8		5~10년	64	19.9	
연령	20대 미만	2	0.6	10~15년	38	11.8	.889	
	20대	161	50.2	15~20년	28	8.7		
	30대	85	26.5	20년 이상	32	10.0		
	40대	56	17.4					
	50대 이상	17	5.3					
학력	고졸	34	10.6	소속 부서	객실부서	58	18.1	
	전문대졸	154	48.0		식음료부서	209	65.1	
	대학원 이상	21	6.5					
직위	사원	253	78.8	관리부서	32	10.0	.839	
	과장	17	5.0	기타	22	6.9		
	차장	5	1.6					
고용 형태	계약직	172	53.6	해당 호텔에 근무년 수	5년 미만	182	56.7	.910
					5~10년	53	16.5	
	10~15년	34	10.6					
	15~20년	26	8.1					
	20년 이상	26	8.1					
정규직	149	46.4						

2. 탐색적 요인 분석 결과

조직공정성과 고객지향성에 해당하는 설문 문항의 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 요인추출은 주성분 분석과 직각회전 방식의 배리맥스를 사용하였고, 요인적 재량과 공통성이 .5 이하인 것은 제거하였으며, 고유값이 1.0 보다 큰 것을 요인으로 추출하였다. 탐색적 요인 분석을 실시한 결과 [표 3]과 같이 나타났다. 또한 KMO값이 0.918이고 Bartlett의 구형성 검정이 .01수준에서 유의한 결과가 나타났다. 3개 요인의 총설명력이 73.439%며, 요인의 신뢰도분석을 실시한 결과에 의해 3개 요인의 신뢰도 값이 모두 0.8이상이어서 변수의 내

적일관성을 확보할 수 있었다.

표 3. 조직공정성 탐색적 요인분석의 결과

항목	추정요인			a값
	분배적 공정성	절차적 공정성	상호작용 공정성	
A1: 내가 쌓아 온 경험의 양에 비추어 볼 때, 내가 근무하는 호텔은 나에게 공정한 보상을 해준다.	.861			.889
A2: 내가 업무에 기울인 노력의 양에 비추어 볼 때, 내가 근무하는 호텔은 나에게 공정한 보상을 해준다.	.885			
A3: 내가 달성한 실적을 감안할 때, 나는 정당한 업적평가를 받고 있다고 생각한다.	.781			
A4: 회사 내 유사한 업무를 수행하는 다른 사람과 비교, 나의 임금수준은 공정한.	.723			.839
A7: 회사는 공정성을 유지하는데 진정한 관심을 보인다.		.677		
A8: 호텔의 직무 관련 의사결정에 대해 좋지 못하다고 직원들이 느낀다면 이의를 제기 할 수 있다.		.775		
A9: 호텔의 부서 이동에 관한 방침이 공정하다.		.786		.910
A10: 평소 회사측은 내가 받고 있는 보상의 수준과 내용에 대해 충분한 정보를 제공해 주고 있다.		.554		
A11: 내게 주어진 의무와 책임에 대한 어려움을 상사와 함께 해결한다.			.709	
A12: 나의 상사는 나의 의견을 존중한다.			.838	.863
A13: 나의 상사는 나를 친절하고 인격적으로 대우해 준다.			.863	
A14: 나의 상사는 솔직한 자세로 나를 대한다.			.852	
A15: 나의 상사는 보상과 관련된 의사결정을 할 때, 자신의 개인적인 편견을 억제하려고 노력한다.			.788	
고유치	3.722	3.291	2.533	
분산율	28.634	25.318	19.487	
누적분산	28.634	53.952	73.439	
KMO=.918; Bartlett의 구형성 검정 근사카이제곱: 2703.422; df=78; P=.000**				

3. 연구변수 간의 상관관계분석

변수 간 상관분석의 결과에 의하면 모든 변수 간에 유의한 상관관계가 보일 수 있다. 따라서 모든 변수는 다중회귀분석으로 도입 가능하다. 또한 상관관계 계수에 의해 0.7이상인 높은 상관성의 관계 변수가 없어서 변수 간의 판별타당성을 확보할 수 있다.

표 4. 상관관계분석결과

변수	분배적 공정성	절차적 공정성	상호작용 공정성	고객 지향성
분배적 공정성	1			
절차적 공정성	.665**	1		
상호작용 공정성	.432**	.590**	1	
고객지향성	.290**	.271**	.430**	1

\*\*p<.01

#### 4. 가설검증

##### 4.1 다중회귀분석

다중회귀분석을 실시 한 결과, urbin-watson값이 1.524이어서 잔차에 대한 상관관계가 없는 것으로 나타나 분석의 정규성에 대한 문제가 없으며, 변수의 VIF값이 각각 10보다 작아서 다중공선성 문제도 존재하지 않는 것으로 나타났다.

조직공정성과 고객지향성간의 관계를 살펴 본 결과, 분배적 공정성은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상호작용공정성 또한 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상호작용공정성의 표준화계수가 0.394이고 분배적 공정성(0.160)보다 고객지향성에 대한 설명력은 높게 보일 수 있다. 그러나 절차적 공정성은 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다중회귀 분석의 실시 결과가 [표 5]와 같다.

표 5. 다중회귀분석 결과

가설 (독립변수)	비표준화계수		표준화 계수	t값	Durbin- watson	VIF
	B	표준 오차				
상수	2.599	.150		17.276**	1.524	
분배적 공정성	.127	.054	.160	2.372*		1.803
절차적 공정성	.051	.060	.065	.859		2.249
상호작용 공정성	.304	.048	.394	6.299**		1,541

R제곱=.196; 수정된 R제곱=.188; F값=25.707; 유의확률=.000\*\*  
\*P<.05; \*\*P<.01, 종속변수: 고객지향성

##### 4.2 고용형태의 조절효과 분석

본 연구의 고용형태에 대한 조절효과를 알아보기 위해 다중집단분석을 이용하였다. 정규직 직원의 수는

172명, 비정규직은 149명으로서 비교적 균등하게 나뉘었다. 그 결과는 [표 6]과 같다.

표 6. 다중집단분석 결과

고용형태	정규직		비정규직		z- score
	Estimate	P 값	Estimate	P 값	
분배적 공정성 → 고객지향성	0.279	0.008	0.088	0.549	2.028**
절차적 공정성 → 고객지향성	0.256	0.039	0.152	0.359	1.969**
상호작용 공정성 → 고객지향성	0.482	0.000	0.320	0.000	-1.186

\*P<.05; \*\*P<.01

각 변수의 조절 효과를 살펴보면 분배적, 절차적 공정성은 정규직 집단에서 유의한 정(+)의 영향을 미치며 비정규직은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 고용형태에 따라 분배적, 절차적 공정성이 고객 지향성에 미치는 영향이 다르다고 할 수 있다. 그러나 상호작용 공정성 → 고객 지향성의 경로에서 고용형태(정규직 /비정규직)는 정규직, 비정규직 모두 고객지향성에 정(+)의 영향을 미쳐 유의한 조절효과를 보이지 않는 것으로 나타났다.

본 연구의 가설검증을 정리하여 [표 7]과 같다.

표 7. 가설검증 결과

가설	검증결과
분배적공정성을 높게 지각하는 구성원일수록 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
절차적공정성을 높게 지각하는 구성원일수록 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
상호작용공정성을 높게 지각하는 구성원일수록 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
분배적공정성이 고객지향성에 미치는 영향은 고용형태에 따라 다를 것이다.	채택
절차적공정성이 고객지향성에 미치는 영향은 고용형태에 따라 다를 것이다.	채택
상호작용공정성이 고객지향성에 미치는 영향은 고용형태에 따라 다를 것이다.	기각

#### V. 결론

본 연구의 목적은 호텔기업의 경영성과를 올리기 위한 방안으로 조직공정성의 3가지 하위 요인들과 고객지향성의 구조적 관계와 타 산업에 비해 호텔산업에서 많은 비중을 차지하는 비정규직 종사자들의 고용형태

의 조절효과를 검증함으로써 이를 바탕으로 시사점을 제공하고자 한다.

본 연구의 학문적 시사점으로는 다음과 같다. 첫째, 선행연구를 바탕으로 고용형태 중 비정규직 종사원을 인적자원 관리차원에서 구체화 했다는데 의의가 있다. 둘째, 아직까지 현대산업에서 많이 다루지 않았던 정규직과 비정규직의 조직공정성에 대한 인식 차이를 고객지향성과 함께 연계하여 이 연구를 통해 영향력을 확인하였으며 학문적으로 구체화시켰다는데 의의가 있다.

또한 본 연구에서는 다음과 같은 실무적인 시사점을 제공한다. 호텔산업의 비정규직의 채용이 늘어남에 따라, 정규직과 비정규직의 조직공정성에 대한 인식 차이가 고객지향성에 미치는 영향의 유의미함을 파악한 결과, 정규직 종사원의 분배공정성과 절차공정성은 고객지향성에 유의한 영향을 미치지만 비정규직 종사원에게는 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 이는 비정규직 종사원이 거래적 관계에 의한 단기계약이 많으므로 인센티브나 성과급 등에서 배제되는 경향이 있고, 계약관계에서 절대적으로 불리한 위치에 있는 비정규직은 보통 의사결정과정에 참여하기보다는 의사결정 결과에 대한 통보를 받는 일이 많다보니 정규직에 비해 상대적으로 영향을 덜 받는 것으로 해석할 수 있겠다. 또한 상호작용공정성은 고용형태에 따라 고객지향성에 미치는 영향은 다를 것이라는 가설은 기각되었다. 이는 서비스산업의 특성상 정규직, 비정규직을 떠나 고객접점에 있는 모든 서비스종사원들의 직무태도와 행동은 직무애착과 직무만족을 떠나 기본적으로 고객과의 지속적인 상호관계를 통해 이루어지므로 고용형태의 분류에 상관없이 고객과 상호 지향적이라는 것을 확인할 수 있다. 비정규직 종사원에 비해 상대적으로 고객접점 시간의 할애와 근무 년 수가 긴 정규직 종사원들의 고객지향성은 장기간의 지속적인 교육과정과 훈련을 통하여 직무에 적합하게 되어 있을 가능성이 높아 비정규직에 비해 직무에 대한 책임감과 자부심 및 인과워먼트가 높을 수는 있지만 정규직, 비정규직을 떠나 호텔종사원은 업무 특성상 모두 고객지향적이라는 것을 알 수 있다.

이상과 같은 연구 결과를 통해 분배적 공정성과 상호

작용공정성을 높게 지각하는 구성원일수록 고객지향성이 높은 것으로 나타났는데 이는 김화경·함형만[1]의 연구결과를 부분적으로 지지하는 것이다. 김화경·함형만의 연구에서는 조직공정성 요인 중 절차공정성과 상호작용공정성은 고객지향성에 정(+의) 영향을 미친다고 하여 본 연구와 상호작용공정성은 일치하나 절차공정성은 일치하지 않았다. 또한 조규태[29]의 연구에서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성은 고객지향성에 영향을 미치며 그중에서도 분배공정성이 가장 높게 영향을 미친다는 결과와도 부분적으로 일치한다. 하지만 본 연구에서는 분배공정성보다 상호작용공정성이 고객지향성에 더 높은 영향 관계를 미친다는 결과도 출되었는데 이는 호텔이라는 특수한 산업이 생산과 소비가 동시에 이루어지므로 타 산업에 비해 고객과의 상호작용이 밀접하며 고객의 피드백을 바로 접할 수 있는 호텔종사원을 표본으로 추출하였기 때문으로 해석할 수 있겠다. 또한 정경구·강중구·강남원[28]의 연구와도 부분적으로 일치한다. 본 연구에서의 비정규직은 고용의 불안정 속에서 정규직에 비해 낮은 임금과 복리후생 지원 및 제한된 능력개발의 기회로 정규직에 비해 상대적으로 부정적인 직무관련 태도나 행동을 나타낼 수 있다. 하지만 직원들이 고용형태를 떠나 공정한 대우를 받고 있다고 느낀다면 긍정적인 근무태도와 조직과 동일시하는 행동으로 좀 더 고객지향적이 될 수 있으므로, 조직에 대한 공정성 인식은 조직의 부가가치 창출에 직접적인 중요 변입임을 다시 확인 할 수 있다. 동일 맥락에서 조직의 관리자 및 경영진들은 고객이 필요한 서비스에 지속적인 관심을 갖고 기업이 표방하는 시장지향적인 고객의 욕구에 정확하게 응대하여 경영 성과에 기여할 수 있게 하기 위해서는 외부고객도 중요하지만 먼저 내부고객인 직원만족의 관심을 기울여야 할 것이다. 공정하지 못한 시스템에서는 동기부여가 되지 못해 고객지향적인 서비스를 수행 할 수 없기 때문이다. 고용형태를 떠나 모든 종사원들이 조직의 공정성에 대해 긍정적으로 지각할 수 있는 공정한 시스템은 비록 만족하지 못한 보상일지라도 그 절차와 분배과정 및 인격적인 배려의 투명한 의사처리 과정을 통해 불만을 감소시킬 수 있다.



참 고 문 헌

- [1] 김화경, 함형만, “조직공정성 지각이 조직지원인식과 고객지향성에 미치는 영향”, *관광연구저널*, 제27권, 제4호, pp.377-391, 2013.
- [2] 신혜숙, “내부마케팅이 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, *호텔경영학연구*, 제17권, 제3호, pp.103-115, 2008.
- [3] 이인성, “외식기업의 내부마케팅 요소가 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향”, *관광연구저널*, 제23권, 제4호, pp.349-365, 2009.
- [4] 원유석, 김두태, “내부마케팅 활동이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔식음료부서를 중심으로”, *문화관광연구*, 제5권, 제2호, pp.147-169, 2003.
- [5] 한진수, 주영태, “호텔의 고용형태에 따른 심리적 계약이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”, *한국호텔관광학회*, 제8권, 제2호, pp.1-15, 2006.
- [6] 김혜린, 권나경, “호텔기업의 제안된 직원가치(EVP: Employee Value Proposition), 직무만족도, 조직충성도의 구조적 관계에 대한 연구”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제13권, 제7호, pp.369-378, 2013.
- [7] 박미선, 신흥철, “호텔조직 내 커뮤니케이션 만족과 지구만족, 고객지향성간의 구조관계 연구”, *서비스경영학회지*, 제11권, 제3호, pp.187-207, 2010.
- [8] M. Konovsky and S. Pugh, “Citizenship Behavior and Social Exchange,” *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, pp.656-669, 1998.
- [9] 김용순, 황규진, “호텔기업의 고용관계특성과 직무몰입의 관계에 대한 고용형태의 조절효과”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제9권, 제5호, pp.314-321, 2009.
- [10] 서재현, “조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사의 신뢰의 매개역할을 중심으로”, *경영학연구*, 제29권, 제3호, pp.451-472, 2000.
- [11] 김호균, 김정인, “미국 NPO 조직에서의 조직공정성, 조직몰입, 조직시민행동간 관계고찰: 교차수준 분석을 중심으로”, *한국행정학보*, 제47권, 제2호, pp.161-187, 2013.
- [12] J. Greenberg, “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow,” *Journal of Management*, Vol.16, pp.393-432, 1990.
- [13] 권상순, “점점종업원의 공정성지각이 조직몰입에 미치는 차원 별 영향에 관한 연구: 심리적 계약의 매개효과”, *국제경상교육연구*, 제6권, 제4호, pp.115-140, 2009.
- [14] J. Adams, “Inequity in Social Exchange,” In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in Experimental Psychology*, New York: Academic Press, 1965
- [15] 이윤호, 배인호, “호텔종사원의 조직공정성과 윤리적 리더십에 대한 인식이 조직충성도에 미치는 영향”, *관광연구저널*, 제25권, 제4호, pp.455-467, 2011.
- [16] 박인규, 전희원, “호텔기업의 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, *관광연구*, 제27권, 제3호, pp.141-161, 2012.
- [17] R. Folger and J. Greenberg, “Procedural Justice: An Interpretative Analysis of Personnel systems,” *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.3, pp.141-183, 1985.
- [18] R. Folger and M. Konovsky, “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions,” *Academy of Management Journal*, Vol.32, pp.115-130, 1989.
- [19] J. Narver and F. Stanley, “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *J Marketing*, Vol.54,(October), pp.245-264, 1990.
- [20] 김영태, 김성환, 최규환, “호텔종사원의 셀프리더십이 직무만족, 고객지향성에 미치는 영향 관계 연구: 조직몰입의 조절효과를 중심으로”, *한국조리학회지*, 제17권, 제2호, pp.182-197, 2011.
- [21] 정삼권, 하인수, 서원석, “카지노 산업에서 감정

노동자의 기업가 지향성과 고객지향성이 표면행동과 내면행위에 미치는 영향”, 관광연구, 제27권, 제1호, pp.313-332, 2012.

[22] D. Donovan and M. Hocutt, “Customer evaluation of service employee’s customer orientation: extension and application,” Journal of Quality Management, Vol.6, pp.293-306, 2001(7).

[23] S. Kelly, “Developing Customer Orientation among Service Employees,” Journal of the Academy of Marketing Service, Vol.20, No.1, pp.27-36, 1992.

[24] K. Hoffman and T. Ingram, “Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance,” The Journal of Service Marketing, Vol.6, No.2, pp.68-78, 1992.

[25] R. Saxe and B. Weitz, “The SOCO scale: A Measure of the Customer-Orientation of Sales People,” Journal of Marketing Research, Vol.19, No.8, pp.550-562, 1982.

[26] 이병열, 한국여행사의 내부마케팅이 직무만족과 조직시민행동 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구, 상지대학교 대학원 박사학위논문.

[27] 이재곤, 송기현, “연회예약직원의 임파워먼트가 고객지향성과 경영성과에 미치는 영향: 서울시내 특급호텔, 컨벤션센터 웨딩연회예약직원 중심으로”, 호텔관광연구, 제14권, 제2호, pp.159-171, 2012.

[28] 정경규, 강종구, 강남원, “프로축구 구단 직원의 조직공정성이 고객지향성에 미치는 영향”, 한국체육과학회지, 제20권, 제1호, pp.541-555, 2011.

[29] 조규태, 카지노 종사원의 조직공정성지각과 고객지향성간의 관계, 강원대학교 대학원 박사학위논문, 2010.

[30] 김미주, 임상간호사가 지각한 공정성, 조직몰입, 고객지향성과의 관계, 한양대학교 행정대학원 석사학위논문, 2008.

[31] 구혜란, “비정규직의 고용안정성과 조직몰입에

대한 국제비교연구”, 한국사회학, 제39권, 제2호, pp.163-195, 2005.

[32] 조은현, 탁진국, “조직공정성과 종업원 행동과의 관계: 최고경영자 및 상사에 대한 신뢰의 매개효과”, 응용통계연구, 제22권, 제3호, pp.463-477, 2009.

저 자 소 개

권 나 경(Na-Kyung Kwon)

정회원



- 2007년 2월 : 경희대학교 호텔경영학과(호텔경영학 석사)
- 2013년 2월 : 가천대학교 관광경영학과(경영학 박사)
- 현재 : 가천대학교 외래교수

<관심분야> : 관광마케팅, 호텔식음료, 조직인사관리

이 상 재(Sang-Jae Lee)

정회원



- 1995년 8월 : 경희대학교 관광경영학과(경영학석사)
- 2014년 2월 : 가천대학교 관광경영학과(경영학 박사)
- 현재 : 가천대학교 외래교수

<관심분야> : 호텔식음료, 외식경영, 인사관리, 컨벤션

김 혜 린(Hyelin Kim)

정회원



- 2007년 2월 : 경희대학교 컨벤션경영학과(관광경영학 석사)
- 2010년 7월 ~ 현재 : Virginia Tech 관광경영학과, 박사과정

<관심분야> : 관광마케팅, 컨벤션, 인사조직