

碩士學位 論文
指導教授 李 哲 基

組織公正性이 組織有效性에 미치는
影響에 관한 研究

The study on The effects of Organizational Justice
on the Organizationl Efficence

2 0 0 8

韓國技術教育大學校 大學院

經營學科 經營學專攻

崔 鍾 允

組織公正性이 組織有效性에 미치는
影響에 관한 研究

The study on The effects of Organizational Justice
on the Organizationl Efficence

이 論文을 碩士學位 論文으로 提出함.

2 0 0 8 . 2

韓國技術教育大學校 大學院

經營學科 經營學專攻

崔 鍾 允

崔鍾允의 碩士學位 論文으로 認准함.

審 查 委 員 長 _____ 印

審 查 委 員 _____ 印

審 查 委 員 _____ 印

2 0 0 8. 2

韓國技術教育大學校 大學院

국 문 요 약

조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구

경 영 학 과 최 종 윤
지 도 교 수 이 철 기

현대 사회는 지식사회의 도래와 치열한 글로벌 경쟁 하에서 자기 회사만의 독특한 능력으로서의 핵심역량을 보유하는 것이 중요한 문제로 대두되었다.

이러한 환경적인 변화는 공기업의 인적자원관리 환경에도 많은 영향을 미쳐 각 조직에서는 경쟁우위의 확보를 위하여 경영혁신기법을 개발하여 활용하고 있으며 조직유효성의 확보를 위한 여러 가지 방안과 요소들을 찾아내려는 노력을 하고 있다.

조직유효성의 확보는 조직의 생존을 위해 중요한 역할을 하게 된다. 조직구성원들이 직무에 임하는 마음가짐과 소속 조직에 대한 공헌의욕 그리고 일체감 등은 조직의 유효성 증대에 커다란 영향을 미치게 된다. 따라서 이러한 조직구성원들의 태도를 어떻게 긍정적인 방향으로 유도하느냐 하는 노력이 그 동안 조직행위의 연구에 있어서 중심적인 연구과제가 되어 왔다.

따라서 본 연구에서는 조직공정성과 조직에 대한 신뢰관계를 살펴보고 아울러 조직공정성과 조직유효성의 관계를 기초로 하여 조직에 대한 신뢰가 이들과의 관계를 매개하여 조직유효성을 증대시킬 수 있는지를 검증해보고자 하였다.

또한 이러한 연구를 통해서 기업 및 각 조직의 조직유효성 증진을 위한 방안을 시사점으로 제공하고자 하는데 그 목적이 있다.

본 연구에서 얻어진 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 조직공정성이 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 직무만족 그리고 조직신뢰에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되어 조직공정성에 대한 지각정도가 높으면 높을수록 조직에 대한 신뢰와 조직유효성(조직몰입, 직무만족)이 높은 것으로 나타났다.

둘째, 조직공정성이 조직유효성(조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향에 있어서 조직에 대한 신뢰가 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

이러한 분석결과를 통하여 학문적으로 분배공정성과 절차공정성, 상호작용공정성은 각각 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 직무만족 그리고 조직신뢰에 정의 영향을 미친다는 기존의 연구결과들을 검증할 수 있었다. 또한, 조직신뢰는 조직공정성과 조직유효성(조직몰입, 직무만족)간에 매개효과가 있다는 기존의 연구결과들을 확인하였다.

또한 실무적으로도 조직원들이 지각하는 공정성 정도에 따라 조직신뢰에 영향을 미치고, 이는 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 직무만족을 매개함으로써 조직원에게 조직공정성을 공정하게 인식시키는 것은 결국 조직 및 직무에 더 많이 몰입하거나 만족하게 함으로써 조직의 경쟁력을 강화할 수 있다는 것을 시사하고 있다.

감 사 의 글

“자신이 이루고자 하는 일이 시련과 역경에 부딪쳐 그르치게 되면 보통 사람들은 절망하게 된다. 그러나 이것은 시련이지 실패가 아니다. 내가 실패라고 생각하지 않는 한 이것은 실패가 아니다. 나는 생명이 있는 한 실패는 없다고 생각한다. 내가 살아 있고 건강한 한, 나한테 시련은 있을지언정 실패는 없다.”

언젠가 읽었던 글귀를 가슴에 새기며 논문 작성이 힘들 때마다 마음을 다잡고 도전했기에 처음에는 끝이 없을 것만 같아 보였던 논문이 드디어 결실을 맺게 되어 더할 나위 없이 기쁩니다. 무엇보다 이 모든 결과는 제 주변에서 항상 관심과 애정을 보여주신 많은 분들의 덕분이라고 생각합니다.

먼저 보잘 것 없는 제 논문에 많은 관심을 기울여주시고 날카로운 비판과 애정 어린 조언을 아끼지 않으셨던 저의 지도교수님인 이철기 교수님, 항상 바쁘신 와중에도 유익한 지도 편달을 해주셨던 윤석천 교수님, 성지미 교수님께 머리 숙여 깊이 감사드립니다.

또한 지난 1년간 격려와 후원을 아끼지 않으신 예산팀 고창용 팀장님과 강봉기 대리께 감사드리며, 이번 논문을 위해 바쁜 가운데서도 설문조사에 응해주신 직장 선후배와 동료 여러분들께도 고마움을 전하고 싶습니다.

그리고 인생의 반려자로서 11년이란 주말부부 생활을 묵묵히 뒷바라지 해준 아내 최인숙과, 많은 시간을 같이 있어주지 못했음에도 밝고 건강하게 자라준 사랑하는 아들 지현, 딸 진실이 없었다면 이런 일은 꿈도 꾸지 못했을 것 같아 남편과 아빠로서 미안함과 고마움을 전하고 싶습니다.

부족하지만 저의 이 논문을 세상에서 가장 존경하는 부모님과 내 삶의 일부인 한국산업인력공단에 바치고자 합니다.

2 0 0 8. 2

목 차

국문요약	i
감사의 글	iii
표목차	vi
그림목차	vii
 제1장 서론	1
제1절 문제의 제기 및 연구목적	1
제2절 연구의 방법과 논문의 구성	3
 제2장 선행이론 고찰	5
제1절 조직공정성에 관한 연구	5
1. 조직공정성의 개념	5
2. 조직공정성의 선행 및 결과변수	10
제2절 신뢰에 관한 연구	20
1. 신뢰의 개념	20
2. 신뢰의 선행 및 결과변수	21
제3절 직무만족과 조직몰입에 관한 연구	26
1. 직무만족	26
2. 조직몰입	27

제3장 연구모형 및 가설의 설정	34
제1절 연구의 모형	34
제2절 가설의 근거 및 가설	35
제3절 자료의 수집 및 표본의 특성	37
제4절 연구변수의 조작적 정의 및 측정	39
제5절 신뢰성과 타당성 분석결과	42
 제4장 실증분석 결과	 45
제1절 기술통계 및 상관분석	45
1. 표본의 기술통계	45
2. 상관관계 분석	49
제2절 가설의 검증	52
1. 회귀분석	52
2. 매개효과 분석	59
 제5장 결론 및 제언	 77
제1절 요약과 논의	77
제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향	79
 참고문헌	 81
부록 : 설문지	91
ABSTRACT	97

< 표 목차 >

<표 1> 표본의 일반적 특성	38
<표 2> 연구변수의 측정항목에 대한 신뢰도 분석	43
<표 3> 설명변수의 타당성 검증을 위한 요인분석 결과	44
<표 4> 근속년수별 조직몰입, 직무만족도의 차이	45
<표 5> 근속년수별 조직공정성, 조직신뢰도의 차이	47
<표 6> 상관관계 분석결과	49
<표 7> 정서적 몰입에 대한 조직공정성의 회귀분석	53
<표 8> 지속적 몰입에 대한 조직공정성의 회귀분석	55
<표 9> 규범적 몰입에 대한 조직공정성의 회귀분석	56
<표 10> 직무만족에 대한 조직공정성의 회귀분석	58
<표 11> 매개효과에 관한 가설검증의 조건	60
<표 12> 분배공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과	61
<표 13> 절차공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과	62
<표 14> 상호작용공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과	63
<표 15> 분배공정성과 지속적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과	65
<표 16> 절차공정성과 지속적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과	66
<표 17> 상호작용공정성과 지속적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과	67
<표 18> 분배공정성과 규범적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과	68
<표 19> 절차공정성과 규범적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과	69
<표 20> 상호작용공정성과 규범적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과	70
<표 21> 분배공정성과 직무만족의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과	72
<표 22> 절차공정성과 직무만족의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과	73
<표 23> 상호작용공정성과 직무만족의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과	74
<표 24> 가설의 검증결과 요약	76

< 그림 목차 >

[그림 1]	Yochi Cohen-Charash(2001)의 조직내 공정성의 역할 모형	9· 1
[그림 2]	Samuel aryee, Pawan S. Budhwar와 Zhen Xiong Chen의 신뢰의 역할 모형	2 2
[그림 3]	연구모형	3

제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기 및 연구 목적

세계경제가 글로벌화 되면서 국가간의 경계가 없어지게 되었고, 기업들은 무한 경쟁시대에 돌입하게 됨에 따라 현대 사회는 지식사회의 도래와 치열한 글로벌 경쟁 하에서 자기 회사만의 독특한 능력으로서의 핵심역량을 보유하는 것이 중요한 문제로 대두되었다.

이러한 환경적인 변화는 공기업의 인적자원관리 환경에도 많은 영향을 미쳐 각 조직에서는 경쟁우위의 확보를 위하여 경영혁신기법을 개발하여 활용하고 있으며 조직유효성의 확보를 위한 여러 가지 방안과 요소들을 찾아내려는 노력을 하고 있다.

조직유효성의 확보는 조직의 생존을 위해 중요한 역할을 하게 된다. 조직구성원들이 직무에 임하는 마음가짐과 소속 조직에 대한 공헌의욕 그리고 일체감 등은 조직의 유효성 증대에 커다란 영향을 미치게 된다. 즉, 조직구성원들이 자신의 직무와 조직에 대해서 어떠한 태도를 보이는가에 따라 궁극적으로 조직의 성패가 결정된다고 할 수 있는 것이다. 따라서 이러한 조직구성원들의 태도를 어떻게 긍정적인 방향으로 유도하느냐 하는 노력이 그 동안 조직행위의 연구에 있어서 중심적인 연구과제가 되어 왔다.

조직구성원들의 태도를 결정짓는 중요한 영향요인 중에서 최근에 그 중요성이 부각되고 있는 개념 중의 하나로 조직공정성을 들 수 있다. 동기부

여이론에 의하면 모든 조직구성원들은 자신의 성과에 대해 정확하고 공정한 평가가 내려지기를 기대하고, 이러한 평가결과가 보상으로 적절하게 연계되기를 희망한다. 그러나 보상이 적절하게 주어지지 않을 경우 즉, 분배 공정성(distributive justice)에 불만을 가지게 될 경우에는 임금에 대한 만족이 낮아지고 열심히 일하고자 하는 의욕을 상실하게 될 것이며 심지어는 조직에 대한 몰입도가 약화되어 이직에 대한 의도를 갖게 될 수 있다.

또한, 결과가 아무리 바람직하다 하더라도 보상이나 의사결정이 이루어지는 것과 관련하여 그 절차나 과정이 공정하지 못할 경우 즉, 절차공정성(procedural justice)에 문제가 있는 경우와 조직구성원들은 절차를 수행하는 동안 그들이 받게 되는 대인관계적 처우의 질 즉, 상호작용공정성에 문제가 있는 경우에도 조직구성원들의 심리 및 태도에 부정적인 영향을 미쳐 조직유효성이 증대되기 어려울 것이다.

이렇듯 조직공정성은 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치게 되므로(Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992) 조직유효성의 증대를 위하여 조직 내 분배공정성과 절차공정성, 상호작용공정성을 확보할 수 있는 방안을 강구해야만 할 것이다.

한편, 조직공정성과 관련하여 조직유효성을 높일 수 있는 변수로 ‘신뢰’를 들 수 있다. Sharon M. Hopkins와 Bart L. Weathington(2006)는 실증연구를 통하여 신뢰가 직무만족, 조직몰입, 이직의사와 분배 공정성 및 절차 공정성간의 관계를 조절함을 확인하였고, Konovsky & Pugh(1994)와 McAllister(1995), 정범구(1997)는 상사와 부하직원과의 신뢰구축이 부하직원으로 하여금 조직을 위해 더욱 노력하게 만들며 조직 및 직무와 관련된 태도 형성에 많은 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 이러한 측면에서

신뢰는 최근 조직연구에 있어서 중요하게 부각되고 있는 개념임에도 불구하고 조직행동 및 조직이론 연구에서 활발하게 다루어지지 못하고 있다.

따라서 본 연구에서는 조직공정성과 조직에 대한 신뢰관계를 살펴보고 아울러 조직공정성과 조직유효성의 관계를 기초로 하여 조직에 대한 신뢰가 이들과의 관계를 매개하여 조직유효성을 증대시킬 수 있는지를 검증해보고자 한다.

또한 이러한 연구를 통해서 기업 및 각 조직의 조직유효성 증진을 위한 방안을 시사점으로 제공하고자 하는데 그 목적이 있다.

제 2 절 연구의 방법과 논문의 구성

본 연구에서는 실증적 연구방법으로 설문조사방법(Survey Method)을 사용하였고, 한국산업인력공단 직원을 대상으로 설문을 하였다.

설문은 현재 재직하고 있는 한국산업인력공단에 대한 분배 및 절차, 상호작용의 만족을 인지하는 정도를 나타내는 조직공정성을 독립변수로 설정하여 측정하였고, 조직에 대한 신뢰를 매개변수로 설정하여 측정하였으며, 정서적 몰입과 규범적 몰입, 지속적 몰입, 직무만족을 성과변수로 설정하여 측정하였다.

수집된 자료는 SPSS 통계분석 방법을 이용하여 자료를 처리하고 분석함으로써 가설을 검증하였는데 구체적인 통계분석 방법은 다음과 같다.

인구통계학적 변수를 정리하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 각 변수들에 대한 설문문항의 내적 일관성을 조사하기 위하여 신뢰도 검증(reliability test)을 실시하였다. 또한, 각 변수들의 구성개념 타

당성을 검증하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며, 각 변수들의 관계의 유의성을 알아보기 위하여 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하였다. 또한 조직공정성과 종속변수들의 상관관계에 있어서 신뢰의 매개효과 검증을 위한 회귀분석(regression analysis)을 실시하였다.

앞 절에서 제시한 연구목적을 달성하기 위해서 본 연구에서는 조직공정성과 조직신뢰 및 조직몰입 등 성과변수들의 개념에 대한 선행연구들을 고찰하는 문헌연구와 함께 실증분석을 병행하였다.

본 논문은 다섯 장으로 구성되어 있다.

제1장에서는 문제의 제기 및 연구 목적과 연구방법을 개괄적으로 기술하였다.

제2장에서는 조직공정성, 조직신뢰, 조직몰입 등 성과변수들에 대한 이론적 연구를 하였다.

제3장에서는 연구모형의 설계 및 가설을 설정하고, 각각의 변수들에 대한 관계를 고찰하였으며, 연구모형에 포함되어 있는 해당 변수들에 대한 조작적 정의와 측정방법을 제시하였다.

제4장에서는 가설에 대한 실증연구의 검증 및 이에 대한 해석을 하였다.

제5장에서는 결론 및 본 연구의 시사점을 살펴보았다.

제 2 장 선행이론 고찰

제 1 절 조직공정성에 관한 연구

1. 조직공정성의 개념

작업장의 공정성에 대한 논문이 최근 몇 년 동안 급격히 늘고 있다. 공정성에 관한 초기 연구가 1960년대 초에 실시됐었던 반면(Adams, 1963), 조직 내 공정성에 관한 대다수의 논문은 1990년부터 발표되었다(Yochi Cohen-Charash & Paul E. Spector, 2001).

공정성에 관한 연구들은 분배결과에 대한 공정성 연구에서 확장되어 최근에는 의사결정이 이루어지는 과정에 대한 공정성 연구로 초점이 전환되어 왔다(Greenberg, 1990).

조직공정성의 지각에 관한 초기 연구는 성과의 인지된 공정성 즉, 분배 공정성을 강조하는 공정성 이론에 기초했다(Adams, 1965). Adams의 초기 공정성 이론의 핵심은 자신의 투입과 산출의 비율이 비교대상이 되는 타인의 투입과 산출의 비율이 다를 때 불형평을 초래한다는 것이다. 즉 보상의 분배가 개인의 기여도를 토대로 해야 한다는 믿음이다. 종업원과 조직간의 교환의 투입과 산출 관계를 평가하기 위해서 내부적으로는 개인은 같은 회사 내 타 종업원의 대우와 자신의 대우를 비교하고, 외부적으로는 비슷한 조직 내의 종업원들의 대우를 자기와 비교한다. 종업원과 조직간의 교환의 투입과 산출 관계에서 불일치가 감지될 경우 종업원들은 (a) 투입과 산출에 대한 자신들의 지각을 변화 (b) 투입 자체를 변화 (c) 이직 세 가지 방

법 중 한 가지 방법을 통해 이를 줄이려고 시도할 것이다(Cowherd & Levine, 1992). 즉 공정성이론은 인간행위에 관한 기본적인 가정으로서 개인들이 자신의 사회적 관계를 평가하며 이러한 평가는 타인들과의 비교 속에서 이루어진다는 전제를 지니고 출발한다.

공정성은 의사결정의 타당성과 관련된 세 가지 측면에서 연구되고 있으며 그것은 의사결정의 결과와 관련된 분배공정성, 의사결정의 과정과 관련된 절차공정성, 그리고 절차와 결과에서 대인관계를 다루는 상호작용공정성이다(김수경, 2004).

초기의 조직 공정성 연구는 주로 분배공정성에 초점을 맞추어 진행되어 왔다. 그러나 보상의 공정성 확보만으로는 여전히 해결되지 않는 불공정의 문제를 인식하게 되면서, 보상 자체보다는 보상 정도를 결정하는데 사용된 수단이나 절차의 공정성에 대한 중요성이 관심을 끌기 시작했다(이수진, 김유진, 손영우, 2007). 이는 성과는 과정을 통해 배분되는데 성과의 분배가 항상 과정만큼 중요한 것이 아니기 때문이다.

한편, 상호작용 공정성의 추가적인 개념화가 부상되었다(Bies & Moag, 1986). 상호작용 공정성은 조직수행의 대인관계의 측면, 특히 근로자관리를 통한 대인관계 처우 및 대화에 중점을 둔다. 절차공정성과 분배공정성 간의 구별은 지지됐던 반면(예, Sweeney & McFarlin, 1993), 상호작용 공정성과 절차공정성 간의 구별을 일부는 지지하고(예, Moorman, 1991) 일부는 의문을 품는(예, Tyler & Bies, 1990) 등 상호작용공정성이 분배공정성이나 절차공정성과 함께 하나의 완벽히 다른 공정성 차원을 구성하는지, 아니면 절차공정성의 하위 영역 가운데 하나인지는 아직까지 논쟁의 대상이다.

가. 분배공정성

분배공정성은 업무수행 결과로 조직으로부터 받게 되는 임금, 승진 등 반대급부에 대한 공정성으로 Adams(1965)의 공정성 이론에 기반을 둔 것으로, 이에 따르면 과업수행에 투자한 투입과 결과로 조직으로부터 보상받는 산출의 비가 불공정하다고 지각하는 경우 조직구성원들은 불공정성을 시정하는 방향으로 동기부여 된다는 것이다.

분배공정성은 성과의 인지된 공정성을 다루는데, 분배공정성은 성과의 분배가 구성요소인 조직환경에서 밀접한 관련이 있다. 성과에 대한 초점 때문에, 분배공정성은 특정성과에 인지적, 감정적, 행동적인 반응과 주로 관련이 있다고 예측된다(Yochi Cohen-Charash & Paul E. Spector, 2001). 그렇기 때문에 특정한 성과가 불공정하다고 인지되는 경우, 이는 개인의 감정(예, 분노, 행복, 자신감, 죄책감; Weiss, Suckow & Cropanzano, 1999), 인식(예, 인식적으로 왜곡된 정보와 타인 또는 자신의 성과; Adams, 1963, 1965), 궁극적으로 그들의 행동(예, 성과 혹은 퇴출)에 영향을 미친다.

결국 분배공정성은 결과에 대한 종업원의 지각된 공정성을 말한다(Greenberg & Colquitt, 2005). Cohen-charash, Spector(2001)가 종업원들이 분배공정성을 자각했을 때, 그들의 지각에서 결과/투입 비율을 부정적이지 않게 하려고 조직을 손상시킬 수도 있다고 주장하였듯이 종업원들이 결정의 결과가 불공정하다고 믿는 경우, 비생산적인 작업 행동을 유발할 수도 있다.

나. 절차공정성

분배공정성 연구는 조직 구성원들의 행동을 이해하는데 많은 도움을 주었지만 성과를 도출하는 과정을 무시한 채 결과만을 지나치게 강조하였기 때문에 조직이라는 상황속에서 발생하는 현상을 모두 설명하기에는 부족하였다. 이러한 문제를 인지한 최근의 연구에서는 종업원의 공정성 지각요인으로서 의사결정 과정에서의 종업원에 대한 관심과 일관된 기준과 같은 절차적인 요인이 강조되고 있다(Leventhal, 1976; Lind & Tyler, 1988).

사회심리학의 연구가 배분을 이루는 과정의 강조를 위해 성과배분결과(분배공정성)의 순수한 강조에서 바뀌면서 조직 내 공정성에 관한 논문이 비슷하게 변화했다(Yochi Cohen-Charash & Paul E. Spector, 2001). 더 이상 성과의 인지된 공정성은 인지된 조직공정성의 유일한 결정요소로 간주되지 않았다. 그보다는, 획득된 성과에 의한 과정의 인지된 공정성 또한 중요했고 심지어 일부 사례에서는 인지된 조직공정성의 가장 중요한 결정요소였다(Lind & Tyler, 1988).

성과를 결정하는 과정의 공정성이라 정의하는 절차공정성은(Lind & Tyler, 1988) 절차가 기준에 따라 받아들여진 원리의 일정한 형태를 구체화할 때 존재한다고 여겨진다. Leventhal(1980)은 절차공정성이 수립되기 위해서 일관성(consistency), 편견억제(bias-suppression), 정확성(accuracy), 수정가능성(correctability), 대표성(representativeness), 윤리성(ethicality)의 6가지 원칙이 필요함을 주장하였고, Greenberg(1988)는 평가전의 의견개진, 쌍방향적 의사소통, 평가에 대한 격려 및 반박능력, 피평가자에 대한 평가자의 인식정도, 일관적인 기준의 적용 등을 제시하였다.

조직절차는 조직이 자원을 배분하는 방법을 나타낸다. 이 점이 절차공정성이 조직을 향한 조직몰입 같은 인지적, 감정적, 행동적 반응에 연관되어 예측되는 이유이다. 따라서 일정한 성과를 이끄는 과정이 불공정하다고 인지될 경우, 개인의 반응은 그 사람의 당 과업 또는 특정한 성과보다는 전체 조직을 향한 것임을 예측한다. 이는 조직에 초점을 둔 반응보다 성과에 초점을 두어 강조하는 분배공정성을 이루는 예측과 다르다(Cropanzano & Folger, 1991; Sweeney & McFarlin, 1993).

또한, Macfarlin과 Sweeny(1992)는 절차공정성이 종업원에 의한 조직과 대표자에 대한 평가에서 조직몰입과 신뢰에 중요한 예측변수임을 발견했다. 따라서 조직과 조직관리자에게 향한 적의는 낮은 조직몰입, 낮은 조직만족도, 증가하는 자발적인 이직 가능성 그 자체를 표명할 수도 있다.(Sharon M. Hopkins & Bart L. Weathington, 2006).

다. 상호작용 공정성

Bies & Moag(1986)는 조직구성원들은 절차를 수행하는 동안 그들이 받게 되는 개인 상호간의 의사소통의 질에 영향을 받을 것이라고 주장하면서 타인으로부터 받는 처우의 본질을 공정성 지각의 중요요인으로 고려하여야 한다며 절차공정성과 구분되는 상호작용공정성을 추가하였다.

상호작용공정성은 조직절차의 시행에 있어 조직구성원들이 받는 대인관계적 처우의 질, 즉 설정된 절차가 실제로 시행될 때 상사와 부하간의 의사소통에서 발생하는 부하가 상사로부터 공정한 대우를 받는 가에 대한 인지 정도를 의미한다(강종수, 2006).

조직수행의 인간적인 측면에 속하는, 즉 관리의 방법은 공정성의 수용자를 향해 작용한다. 이처럼, 상호작용 공정성은 공정성의 근원과 수용자 간의 예의, 정직, 존경 등의 대화과정과 관계가 있다(Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990).

따라서 상호작용 공정성은 관리자의 대인관계적 행동에 의해 결정되기 때문에 상호작용 공정성은 이러한 대표자들, 즉 직속상관 또는 공정성의 근원을 향한 인지적, 감정적, 행동적인 반응에 관련이 있다고 간주된다(Bies & Moag, 1986). 따라서 근로자가 상호작용 불공정을 인지했을 경우, 절차공정성 모형으로 예측한 것처럼 그가 전체적으로 조직에 대해 부정적으로 반응하기보다는 자신의 상관을 향해 부정적인 반응하리란 예측을 하고, 분배공정성 이론으로 예측한 바대로 특정 성과에 대해 부정적으로 반응한다고 예측한다. 그러므로 근로자는 전체적으로 조직보다 직속상관에 대해 불만족함을 예측한다. 비슷하게, Cropanzano & Prehar(1999)는 근로자는 조직보다 자신의 상관에게 덜 헌신적이며 더 부정적인 태도라고 예측하였다. 상호작용 공정성에 기반한 이러한 예측들은 절차 자체보다는 정식 절차를 법제화하는 상호작용 불공정의 근원을 믿는 인식자의 범위까지 제한된다. 상호작용 불공정이 정식절차의 필수적인 부분으로 인지되는 경우, 그 사람은 절차적 불공정을 추론할 것이다(Bies & Moag, 1986).

2. 조직공정성의 선행변수, 결과변수

Yochi Cohen-Charash와 Paul E. Spector는 총 65,757 명이 조사에 참여한 190편의 논문표본으로 분배, 절차, 상호작용 공정성의 상관요인을 조사

하고 세 가지 공정성의 차이점을 발견했다. 조직 수행과 성과가 세 가지 공정성에 관련이 있는 반면, 인식자의 인구학적 특징은 대부분 인지된 공정성에 관련이 없었다. 인지된 공정성의 성과로 간주했던 직무수행과 반생산적 과업행동은 주로 절차공정성과 연관이 있지만 조직시민행동은 분배, 절차공정성에 의해 비슷하게 예측되었다. 직무만족은 모든 형태의 공정성과 유사한 관련이 있었다. 조직몰입과 신뢰가 주로 절차공정성과 관련이 있어도 실질적으로 다른 공정성과도 관련이 있었다.

가. 공정성 인지에 관한 영향

공정성 인지는 다음에 의해 영향을 받는다. (a) 조직에서 얻은 성과 (b) 조직수행 (절차와 상호작용의 질) (c) 인식자의 특성

(1) 조직성과

공정성 인지는 성과의 유의성에 의할 뿐 아니라 분배공정성 규칙(예. 공정, 평등, 필요)에 대한 조직의 고수 등에 기반 할 수 있다. 따라서 공정성은 최소한 부분적으로 인식자의 긍정적 내지는 부정적인 성과의 인지(예. 자기중심적 오류, Greenberg, 1994)에 의해 결정된다.

(2) 조직 실행

더불어 공정성 인지는 절차공정성 규칙(Leventhal, 1980)에 대한 조직의 고수에 의존한다. 이를테면, 참여자의 발언권 허용 절차가 발언권 금지 절차보다 공정하다고 간주될 것이다. 상호작용 공정성은 조직권력에서 받은 대우와 설명의 질에 기초하여 인지된다(Bies & Moag, 1986). 같은 성과와 절차에서 존엄과 존경의 대우를 받은 경우, 무례하고 불경한 대우보다 상호작용 공정성이 더 높을 것이다.

(3) 인식자의 특성

또한 공정성 인지는 인식자의 특성에 의해 영향을 받는다. 이는 인구학적 특징 (예, 연령, 성별, 인종, 수명)과 개인적 특성(예, 부정적 정서, 자존감)일 수 있다. 인구학적 특징. 연령, 성별, 인종 등의 인구학적 특징에 의한 방법은 자기이익 혹은 자기중심적인 선입관을 통해 공정성인지에 영향을 미칠 수도 있다(Kulik, Lind, Ambrose, & MacCoun, 1996).

자신들에 의한 자기이익 설명은 공정성의 선호를 설명할 수 있는 능력으로 제한된다. 공정성 규칙과 분배에 대한 선호는 인식자의 특정한 배경을 따라 변화할 것이기 때문에 인구학적 그룹의 선호에 대한 일반적인 예측은 불가능하다. 더군다나 같은 인구학적 그룹에 속해있는 모든 구성원들이 유사한 경험이 있다고 반드시 비슷한 공정성인지를 갖진 아니 한다(Bauer, 1999).

인구학적 변수에 의한 다른 방법이 공정성 문제에 대한 다른 인구학적, 개인적 그룹에 의해 주어진 다른 중요성을 통한 공정성의 인지에 영향을 미칠 수 있다(Brockner & Adsit, 1986). 이를테면, Leventhal과 Lane (1970)은 여성, 남성이 별개적으로 공정성의 평등 규칙을 고수함을 예측하고 찾아냈다. 특히, 성과배분에 대한 남성의 주요 관심사가 자신의 몫을 지키는 것이었다면, 여성은 전체 구성원의 복지를 유지에 관심이 있었다. Brockner와 Adsit (1986)는 분배공정성의 중요점에서 불평등한 성과에 대해 여성보다 남성이 강하게 반응하는 등의 성적인 차이를 발견했다. Major와 Adams (1983)는 성적 차이의 반복된 조사결과를 문서화하여 공정성인지에서 성적 차이에 대한 2개의 추가적인 설명을 제공, 설명했다. 첫 번째,

자기표현 시각. 여성들은 관대함을, 남성들은 평등함을 기대했던 만큼 성과 배분에 대한 남성과 여성의 기대는 기준이 달랐다. 두 번째, 인지중심 시각. 여성은 남성보다 서투른 수행을 하고, 내부적인 요소보다는 외부적인 요소에 자신들의 성공의 원인을 찾는다고 예상하는 등 남성과 여성은 정보의 평가가 다르다는 점을 따른다. 하지만 Major와 Adams의 논문은 성과 배분에서 성적 차이에 관한 이러한 시각의 지지에 실패했다. 절차공정성에 관하여, Kulik 외(1996)는 대인관계의 문제에 민감한 여성이 사회적 조화(예, 중립)를 선호하는 절차가 공정하다고 인지하는 여부, 물질적 성과에 민감한 남성이 기여(예, 제어)를 반영한 절차를 공정하다고 인지하는 여부 및 성과 호감도에 의해 더욱 영향을 받을지 조사했다.

그러나 이러한 예측과 다르게 Kulik 외(1996)는 여성이 남성보다 성과를 더욱 강조하여 공정성의 그룹평가모형에 기초한 예측을 뒷받침한다고 밝혔다(Lind & Tyler, 1988). 그러므로 성적 차이는 이론적인 인지로 가능한 설명보다 복잡하다.

개인적 특성(주로 부정적 감정)은 대부분 다음에서 조사됐다. (a) 이러한 인지에서 공정성 인지와 반응 간의 조정자(예, Skarlicki, Folger & Tesluk, 1999), (b) 공정성 인지에 반응의 결정요소(예, George, 1991), (c) 제어변수(예, Folger & Konovsky, 1989). 실제적으로 극소수의 조사자들이 (예, Wanberg, Bunce, & Gavin, 1999) 인지된 공정성과 개인성 간의 관계를 가정했다. 이를테면, Wanberg 외(1999)는 부정적 감정(NA)이 높은 사람, 즉 시간과 상황을 아울러 부정적 감정을 경험하는 경향의 이들은 NA가 낮은 이들과 비교하여 상황을 불공정하다고 인지할 가능성이 더 높을 것이라고 가정했다. 유사하게, Irving와 Coleman(1999)는 높은 NA의 개인들이 상황

의 불공정한 면 등의 상황의 부정적인 면에 초점을 두는 경향에서, 높은 NA 사이와 공정성인지 간의 부정적 관계를 설명했다.

다른 개인적인 변수인 자긍심은 보통 인지된 공정성의 성과로 간주된다. 이를테면 그룹평가모형은 절차공정성은 자신들의 그룹에서 중요한 일원이라는 사실을 보여주기 때문에 중요하다는 전제에 기반한다(Lind & Tyler, 1988). 따라서 존경의 대우는 그룹 내 자신들의 가치에 대하여 긍정적인 정보를 제공하는 고로, 그들의 자긍심을 고취시킨다. 이 모형에 따라, 절차공정성과 자긍심 간에 긍정적인 상관요인이 있어야 하는 반면, 귀인이론은 이를테면 성과가 부정적인 경우의 일부 상황에서 인지된 불공정성은 실제로 자긍심을 높힐 수 있다고 예측한다. 이는 빈약한 성과가 낮은 개인 능력보다 불공정한 절차 탓일 수 있기 때문이다(Schroth & Pradhan Shah, 2000; van den Bos, Bruins, Wilke, & Dronkert, 1999). 그러나 성과가 긍정적일 경우, 인지된 불공정성은 성과의 귀인이 개인에서 과정으로 옮겨갈 것이므로 자긍심을 낮출 것이다(Yochi Cohen-Charash, 2001).

나. 공정성인지의 성과

공정성 인지는 다음에 대하여 영향을 끼친다. (a) 업무성과 (b) 조직시민행동 (c) 반생산적 과업행동과 철회행동 (d) 특정성과, 조직, 상관에 대한 태도적, 감정적 반응

(1) 업무성과

근로자가 분배 불공정성을 인지했을 경우 공정성 이론은 공정성을 회복하기 위해 자신의 업무의 질 또는 양을 변경할 수 있는 등의 성과에 대한

인지된 분배적 불공정 효과에 관한 특정 가설을 제공하였다(Adams, 1965). 몇몇 예외를 두고, 절차공정성 모형이 절차공정성과 성과 간의 관계에 대하여 정확한 예측을 따르지 않았지만 업무생활의 태도와 질에 관한 절차공정성의 영향에 더 초점을 맞추었다(Lind & Tyler, 1988). 사실, 목표가 조직 내 화합일 경우 절차공정성의 관심사가 두드러지고, 생산성과 효율성이 관심의 초점일 때 분배공정성의 관심사가 두드러진다고 주장되었다(Lind & Tyler, 1988). 또한, 절차공정성이 태도에 관한 영향을 통해 성과에 영향을 미칠 수도 있다. 이를테면, 절차적 불공정이 조직 및 직권에 대한 태도에 영향을 미치는 경우, 태도는 성과에 부정적인 영향을 미친다(예, Greenberg, 1987).

그러나 일부 공정성 연구자들은 사회교환이론에 의존하여 인지된 절차공정성과 업무성과 간의 관계를 예측하였다(Cropanzano & Prehar, 1999). 사회교환이론은 조직을 근로자와 조직 간의 장기적, 상호 사회적 거래의 장으로 본다(Cropanzano & Prehar, 1999). 공정성은 교환관계에 조직의 정보로서 간주되며 (a) 조직 또는 (b) 직속상관에서 비롯될 수 있다(Settoon, Bennett, & Liden, 1996). 공정성 외 다른 연구분야에서 사회교환이론을 사용한 연구자는 업무성과를 교환의 조직과 리더 수준에 관련된 것으로 판단한다(Settoon 외 1996). 따라서 업무성과가 조직과 근로자 간의 관계의 영향을 받는다는 점에서 절차공정성과 연관이 있고, 업무성과가 근로자와 상관과의 관계에 영향을 받는다는 점에서 상호작용 공정성과 관련이 있다고 할 것이다. 그러나 기타 연구자들은(Cropanzano & Prehar, 1999) 업무성과가 상관-부하 관계와 관련이 있고 조직-구성원 관계와는 관련이 없다고 제시했다. 그러므로 이러한 연구자들은 절차공정성 인지와 업무성과 간의

관계가 아닌 상호작용 공정성과 성과 간의 관계만을 예측했다.

상호작용 공정성 연구자들이 상호작용 공정성과 성과 간 관계에 대하여 구체적인 가설을 제공했는데 이는 사회교환이론에 바탕을 두었다(Cropanzano & Prehar, 1999). 인지된 상호작용 공정성의 근원이 누구의 상사 혹은 다른 관리대표자에 의한 대인관계적 대우라면, 상호작용 공정성은 절차공정성보다 특성 면에서 개인적이다. 예를 들어 근로자가 받은 것이 성과로 간주될 수도 있기에 근로자의 성과/투입량 비율에 영향을 미친다(Greenberg, 1993a). 이 경우, 관리자가 근로자를 공정하게 대우했으므로 근로자는 발전된 성과를 이와 교환한다(Settoon 외 1996). 관리자가 근로자에게 성과평가를 했을 때, 긍정적인 성과 평가는 사회교환관계에서 근로자에 대한 지도자의 기여가 될 수도 있다. 이는 상호작용 공정성과 성과 간의 긍정적인 상관관계가 반드시 성과 때문이 아닌 평가 때문이다(Wayne 외 1997).

상호작용 공정성에 의한 두 번째 메카니즘은 상관에 대한 태도와 관련된 성과와 연관이 있을 가능성이 있다. 이를테면, 직속상관에 대한 불만이 빈약한 성과로 이어질 수 있다.

(2) 조직 시민행동

조직 공정성의 가장 많이 연구된 상관요인은 조직시민행동 (OCB)과 이의 구성성분(스포츠맨십, 시민적 덕성, 이타주의, 성실성, 예의)이다. 인지된 절차적, 상호작용 공정성은 OCB의 주요 예측으로 가정되었다(Moorman, 1991). 근로자가 공정성 인지에 대한 그들의 반응을 조작할 수 있는 정보로 OCB가 인지되는 점에서 분배공정성 또한 OCB에 연관이 있을 수도 있다.

절차공정성은 “...만족과 조직의 긍정적 평가의 근원...[그리고] 개인들이 그룹 또는 조직의 이익에 대한 자신들의 단기적 개인 이익을 더욱 종속시키고 싶어 만든다”라고 예측되었다(Lind & Tyler, 1988, p. 191). 그 결과 근로자가 절차공정성을 조직실행의 일부라고 인지하는 바, 그리고 자신들의 업무조직을 지키길 원하는 바, 근로자들은 자신들의 역할이 요구하는 것보다 더 기여함으로써 동료 근로자들의 개선에 기여할 것이다(Organ & Moorman, 1993).

상호작용 공정성은 조직에 의한 정식 절차를 조직이 규정할 때 직속상관의 근로자를 대하는 행동방식을 나타낸다. 관리자의 개인대우의 질은 근로자의 개인적 의사표시에 영향을 줄 것으로 보인다. 그러나 이 역시 같은 사례로써 OCB는 전체적으로 자발적인 위원회 업무 등 조직에 대한 것이다(OCBO, Skarlicki & Latham, 1996). 이 사례에서 절차공정성이 조직과 관리의 인지에 관련이 있다고 가정하므로, OCBO는 상호작용 공정성보다 절차공정성과 연관성이 있다고 예상한다.

(3) 반생산적 과업행동과 철회행동

반생산적, 철회행동은 분배, 절차, 상호작용 공정성과 모두 관련이 있다. 근로자가 자신의 공정성을 회복하려 자신의 투입량을 바꾸는 경우, 분배공정성 시각에서, 반생산적, 철회행동은 인지된 불공정성에 대한 반응으로 보여질 수 있다(Greenberg & Scott, 1996). 따라서 근로자가 분배적 불공정성을 인지할 때, 성과/투입량 비율을 그들의 시각에서 덜 부정적으로 만들기 위해 조직에 상처를 입힐 수도 있다. 실제로 외재적, 내재적인 만족 등의 태도에 영향을 끼침으로써(Hendrix 외 1999) 분배공정성이 이직의사와

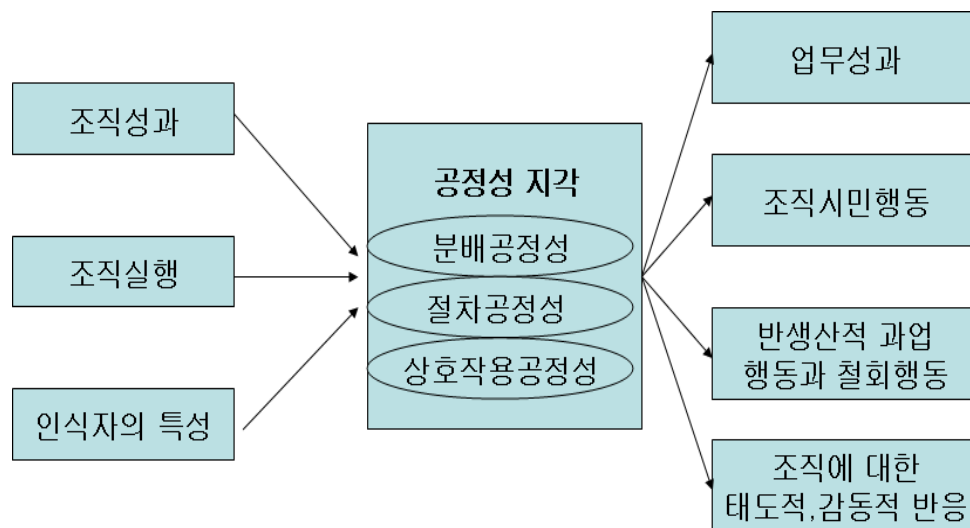
연관이 있음이 밝혀졌다(Hendrix, Robbins, Miller, & Summers, 1999).

절차공정성 시각에서, 인지된 불공정은 조직을 부정적 인지로 이끌 것이므로, 반생산적행동은 조직을 해칠 것이다. OCB로 이끄는 다음의 비슷한 이유, 즉, 사회교환으로써 근로자와 조직 간의 관계의 판단에 따라 반생산적행동을 조사할 수 있다(Organ & Moorman, 1993). 이는 OCB와 반생산적행동 이면의 논리가 비슷해야 한다. : 자원분배에 불공정한 절차의 사용으로 근로자가 자신들의 조직을 불공정하다고 인지하는 점에서, 근로자의 조직에 대한 부정적인 태도는 커질 것이다(예, 낮은 신뢰와 몰입, 큰 분노). 부정적 태도와 감정은 근로자가 조직을 위해 일하는 인센티브를 얻을 수 없도록 한다. 더불어 조직에 반하는 행동을 하도록 이끌지도 모른다(Skarlicki & Folger, 1997). 분배공정성과 특정한 행동을 하는 근로자 (예, 철회행동)는 연관이 있을 수도 있다. 절차공정성은 사회중심의 반생산적행동과 연관이 있다(Alexander & Ruderman, 1987); 상호작용 불공정은 국부적인 수준에서 상관과의 갈등 등의 반생산적 행동을 이끈다. 그러나 인지된 불공정의 종류에 의해 반생산적행동이 다르지 않을 수도 있다. 이 사례에서 다양한 선행지식(예, 불공정의 분배, 절차, 상호작용 근원)이 공정성(예, 각각 분배, 절차, 상호작용)의 인지에 대응하도록 이끌겠지만 부정적인 성과는 결국 조직 수준일 것이다.

(4) 특정성과, 조직, 상관에 대한 태도적, 감정적 반응

조직에 대한 태도적, 감정적 반응은 주로 절차공정성 모형에 의하여 예측되었다. 이를테면, Lind와 Tyler(1988)는 조직몰입에 관한, 조직 내 갈등

의 감소에 관한 절차공정성의 강력한 긍정적 영향을 예측했다. 또한 조사로 분배공정성과 태도 간의 관계와 비교하여 절차공정성과 태도 간의 깊은 관계를 밝혔다(Alexander & Ruderman, 1987). 절차공정성이 조직을 향한 인식적 반응을 예측했다면, 분배공정성 이론은 성과에 대한 감정적, 인식적인 반응을 예측하고 밝혔다(Austin & Walster, 1974). 마지막으로 상호작용 공정성은 관리자와 관리자의 결정에 대한 태도적 반응에 영향을 미친다고 예측되었다(Bies & Shapiro, 1987). 이를테면, 상관의 신뢰는 절차공정성보다 상호작용 공정성에 연관되어 지지를 받는 반면, 절차공정성 인지는 상관보다 관리의 신뢰에 영향을 미친다고 예측되었다(Cropanzano & Prehar, 1999).



[그림 1] Yochi Cohen-Charash(2001)의 공정성의 역할 모형

앞에서의 이론고찰을 통하여 확인한 조직공정성의 3가지 차원(분배적, 절차적, 상호작용)에 대하여 그동안 연구의 대부분은 공정성의 3차원 요인을 동시에 조사하지 않았다(Manogran, Stauffer, & Conlon, 1994). 그러나

세 가지 공정성 모두 서로 다른 변수에 영향을 미칠 수 있으므로 근로자의 업무태도 및 행동의 사회적 교환 근거의 더욱 완전한 이해에는 공정성의 3차원 요인(분배적, 절차적, 상호작용) 모두의 동시연구가 필요하다. 특히, 상호작용공정성은 조직의 위계적 구조와 의사결정 절차가 비교적 엄격하게 정해져 있어, 공정성 판단이 조직원 사이의 또는 상사와 관계에서의 대인 관계에 크게 의존할 수 밖에 없는 공공조직의 상황에는 더욱 큰 의미를 지닌다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 조직몰입과 직무만족을 결과변수로, 그리고 조직 공정성의 하부요인인 분배공정성과 절차공정성, 상호작용공정성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향력차이와 조직공정성과 조직몰입과 직무만족의 관계에서 조직신뢰가 매개역할을 하는지를 실증적으로 검증해 보고자 한다.

제 2 절 신뢰에 관한 연구

1. 신뢰의 개념

신뢰에 대한 정의에 대해서는 연구자들의 학문적 입장이나 관점, 시각에 따라 다양하게 전개되었다고 할 수 있다. 보통 신뢰는 상대방이 기꺼이 자신의 기대에 부응하여 행동할 것이라는 긍정적인 믿음이라 해석할 수 있다. 종업원이 조직과 맺는 관계의 종류는 흔히 고용인과 고용주 간의 비언어적 계약인 심리적 계약으로 정의된다(Robinson 1996). 둘 중 한 당사자가 이 계약을 위반 시, 신뢰의 부족을 발생시킨다. Robinson은 신뢰를 ‘한

사람의 가능성에 대한 기대, 가정, 믿음으로 다른 사람의 미래에 취할 행동이 이득이 있고 유리하거나 적어도 한 사람의 이해를 침해하지 않는 것'이라고 정의했다. Aryee와 동료들은 지각 바탕의 신뢰와 정서 바탕의 신뢰의 조합이라고 했다. 지각을 바탕으로 한 신뢰가 의무를 이행하기 위한 상대방(예를 들어 조직)의 능력이라는 개인의 평가로 결정되고, 지각 바탕의 신뢰가 신뢰성과 의존성을 설명한다.

정서적 바탕의 신뢰는 상호 관심과 두 당사자 사이에 관심사로부터 발전한다. 이 두 종류의 신뢰의 조합은 '상대방의 흥미, 신뢰성, 개방성, 능력에 대한 관심'을 반영한다(Sharon M. Hopkins & Bart L. Weathington, 2006).

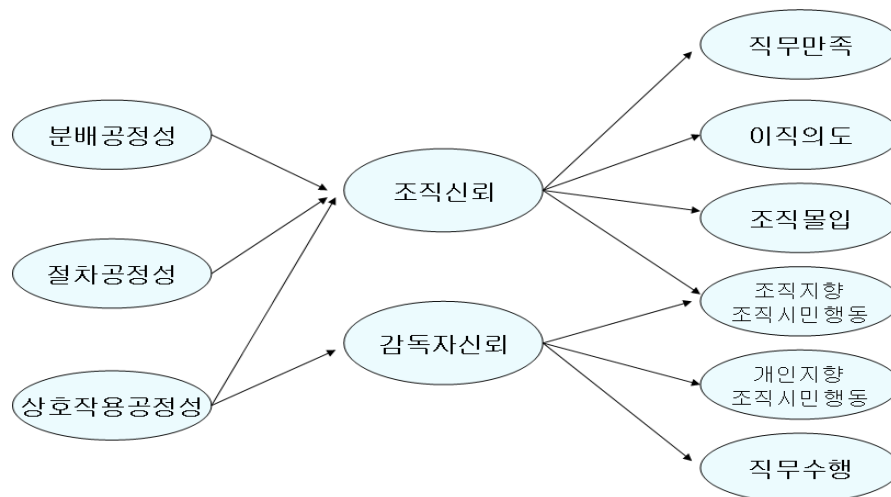
2. 신뢰의 선행변수, 결과변수

조직이 축소하는 동안 결과의 지각은 종업원이 조직에 갖는 신뢰에 영향을 줄 것이고, 종업원들이 그 절차를 지각함이 낮을수록 신뢰에 대한 부정적인 영향이 발생할 수 있는 가능성은 높아진다. 고용주에 대한 신뢰와 의욕의 정도는 일반적으로 증가하는 작업부하와 직업 불안정성 등의 조직축소의 결과에 따라 감소한다. 종업원이 개인에 대한 축소에 영향을 끼치는 관계에 있는 고용주를 신뢰하지 않는다면, 위협을 느낄 것이며 부정적, 회피행동을 취할 것이다. Brockner(1990)는 축소의 필요성을 종업원에서 알리는 등의 단순한 행동이 조직내 신뢰를 향상시킬 수 있다고 했다(Sharon M. Hopkins & Bart L. Weathington, 2006),

종업원과의 계약을 위반하는 조직은 종업원의 지각된 의무, 조직적 시민 행동, 몰입, 만족도 등의 감소를 일으킬 수 있다. Cohen-charash, Spector는 신뢰는 절차공정성 및 분배공정성에 비슷하게 연관이 있다는 점을 밝는

데, 조직 및 계속근무대상자를 위한 신뢰가 종업원의 조직 공정성 지각에 크게 영향을 받고 있음을 연구결과를 통해 검증하였다. 심리적 계약은 종업원 지각을 바탕으로 하기 때문에 어떤 결정을 내리고 어떻게 결과가 분배되느냐에 대한 방법이 조직에 대한 종업원이 갖고 있는 신뢰에 영향을 줄 것이다.

Sharon M. Hopkins와 Bart L. Weathington(2006)은 신뢰가 만족도, 몰입, 이직의사와 분배 공정성 및 절차공정성에 대한 관계를 조절한다고 가정했다. 이 가정은 조직 내 신뢰에 분배공정성 및 절차공정성이 관련이 있음을 발견한 Samuel aryee, Pawan S. Budhwar와 Zhen Xiong Chen에 의해 제시된 모델을 토대로 하였는데, 연구결과 분배 및 절차공정성과 직업만족도, 이직의사, 조직몰입 등의 결과 변수간의 관계에서 신뢰가 조절 역할을 함을 확인하였다. 아래의 그림은 Samuel aryee, Pawan S. Budhwar와 Zhen Xiong Chen가 제시하고 실험한 모델이다.



[그림 2] Samuel aryee, Pawan S. Budhwar와 Zhen Xiong Chen의 신뢰의 역할 모형

Mayer, Davis, Schoorman(1995: 712쪽)이 정의하였던 신뢰의 조정역할에서 신뢰를 정의하기를 “그 밖의 당사자를 감시 또는 제어할 능력과는 상관없이 신뢰자에게 중요한 특정 행동을 그 밖의 당사자가 수행할 것이라는 예측에 근거한, 다른 당사자의 행동에 쉽게 영향을 받는 당사자의 의향”이라 하였다. 그 밖의 당사자가 의도하고 적절하게 행동할 것일지에 관한 위험 또는 불확실성이 이 취약성의 원인이다. 취약성의 정도는 한 당사자의 이익이 그 외 당사자들로부터 취득할 수 없을 때처럼 당사자들이 상호의존하는 상황에서 강화된다. McAllister(1995)는 심리적인 상태로써 감정에 근거한 신뢰와 인지에 근거한 신뢰를 구별하였다. 인지에 근거한 신뢰는 의무를 수행하는 개인의 능력의 이성적인 평가를 묘사하기 때문에 개인의 신뢰성, 의존성, 능력에 관한 믿음을 반영한다. 반대로 감정에 근거한 신뢰는 상호 보호 및 관심의 원인이며 개개인간에 존재하는 감정적인 애착을 반영한다. 비록 사회적 교환에 근거한 관계가 감정에 근거한 신뢰에 의해 특성을 부여받더라도 (Chen, Chen, Meindi, 1998), 우리가 개념화한 신뢰는 개인의 신뢰가치성에 부가적으로 영향을 미친다고 제시되었던 차원 각각을 (타인의 이익, 신뢰성, 개방성, 능력에 대한 관심) 반영한다(Mayer 외 1995; Mishra, 1996; Butler, 1991).

Blau(1964)는 교환관계의 성립은 그 외 당사자에 몰입을 구성하는 투자를 포함하고, 사회적 교환은 교환하기 위해 상대방과의 신뢰가 필요하기 때문에 스스로 풀어야 하는 첫 문제는 신뢰가치라고 말하였다. 결과적으로 상대방의 공정한 대우의 초점교환 파트너(조직 혹은 감독자)는 그러한 근로자와 사회적 교환관계를 시작한다. 시간이 흐르면서 이러한 동기들은 교환파트너의 신뢰가치성을 강화하는 지원에 역사의 전체적인 개요를 구성한다(Shore

& Shore, 1995). 인적자원업무로써 분배적, 절차적인 공정성은 경험적으로 조직 내의 신뢰와 연관이 있었다(Pearce, Branyiczki, & Bakacsi, 1994). 상호작용 공정성은 감독자의 신뢰에 연관이 있다고 주장되어왔다. 나아가, 감독자가 관계적 계약을 맺고 조직 내 의무의 근로자의 인식을 수행함으로써, 근로자는 조직의 성장을 신뢰한다(Whitener, 1997).

교환에 균형을 맞추고 지키기 위해서 근로자는 초점 교환 파트너의 선행을 갚는 의무감을 느낄 것이다. Blau(1964: 94)는 받은 서비스에 대한 그들의 의무를 수행함으로써 개개인은 자신들의 신뢰가치성과 상호 서비스의 점진적인 팽창을 보여준다고 하였다. 따라서 교환은 사회적 교환의 축인 신뢰를 강화하며 안정화한다. 사회적 교환에서 파트너의 의무는 일반적으로 확산되며 상호적 충성, 선의, 지원의 상징으로 여겨진다. 교환을 위한 근로자복지는 특히 규정된 역할의 요구를 넘어서는 긍정적인 업무태도 및 기여도 면에서 개념화되었다. 조직에서 조직몰입, 잔류의사, 시민행동의 시민적 덕성과 신뢰를 연결하는 경험적인 증거가 있으며(Liou, 1995; Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995) 감독자의 신뢰는 감독자 규제의 이타행동, 예의바른 행동, 양심행동의 시민행동(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) 및 시민행동의 포괄적인 대책(Konovsky & Pugh, 1994)과 연관되어 있음을 보여줬다. Konovsky, Pugh(1994)는 신뢰가 사회적 교환의 명시이며 사회적 교환은 상호적 충성, 선의, 지원을 지지하며, 신뢰는 조직공정성과 근로자의 업무 관련 태도 및 행동의 관계를 조정할 것이라는 점을 주장했다. 따라서 조직 내 신뢰가 조직공정성 차원(분배적, 절차적, 상호작용 공정성)과 조직 관련 업무성과 간의 관계를 조정한다고 생각할 수 있다.

같은 이론에 따라 Samuel aryee, Pawan S. Budhwar와 Zhen Xiong Chen(2002) 역시 감독자의 신뢰가 상호작용 공정성과 감독자 관련 업무성과 간의 관계를 조정한다고 주장하였는데 연구를 통하여 신뢰의 매개효과를 검증한 결과 분배적, 절차적 공정성과 근로자 업무관련 태도간의 관계는 부분적으로 조직 내 신뢰가 조정하였지만, 반대로 근로자 업무태도에 관한 상호작용 공정성의 영향은 예상한 대로 조직 내 신뢰에 의해 충분히 조절됨을 증명하였다.

본 연구에서는 조직공정성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 있어서 매개역할을 하는 변수로서 조직신뢰를 검토하고자 한다. 그 이유는 앞서의 이론고찰에서도 나타나듯 조직공정성과 신뢰의 관계에 있어서 정(+)적인 관계를 나타냈고 조직신뢰와 조직몰입의 관계에 있어서도 정(+)적인 관계를 나타냈기 때문으로 조직신뢰가 조직공정성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 있어서 매개역할을 한다는 추론이 가능하다. 특히 대부분의 연구가 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰 중 한가지만을 분석대상으로 하였는데, 그 중에서도 조직신뢰의 사용빈도가 가장 높았고, Cook & Wall(1980)의 연구에서는 조직몰입에 대한 조직신뢰와 동료신뢰의 상관분석결과 조직신뢰의 상관관계가 더 높게 나타났을 뿐만 아니라 다른 연구들에서도 상사신뢰와 조직몰입의 상관관계보다 조직신뢰와 조직몰입의 상관관계가 더 높게 나타났기 때문에 본 연구에서도 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰 중에서 조직신뢰만을 매개변수로 설정하고자 한다. 본 연구의 탐구결과는 조직몰입과 직무만족을 통한 조직의 유효성을 높이기 위해 조직 내에서의 신뢰의 중요성을 검증하는 의미 있는 시사점도 제공할 것으로 기대된다.

제 3 절 직무만족과 조직몰입

1. 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 조직구성원이 자신의 직무와 직무경험을 평가한 후 가지는 긍정적이며, 유쾌한 감정의 상태로서 직무에 대해 가지고 있는 태도라 정의할 수 있으며, 직무만족을 느끼는 사람은 조직내외에서 원만한 인간관계를 유지할 뿐만 아니라 결근, 이직률이 낮고 직무성과의 효과를 얻을 수 있다는 점에서 매우 중요한 개념이라 할 수 있다.

직무만족(job satisfaction)이란 현재 종사하고 있는 업무 및 역할에 대한 개인의 감성적 방향이며, 조직구성원들이 직무 및 조직내의 현상이나 상황을 지각하고 이를 평가하는 단계를 거쳐 나타낸 정서적 반응의 형태라고 할 수 있다(이용규, 정석환, 2002). 이러한 정의는 직무만족을 태도의 일종으로 보는 것으로 인지적(cognitive)요인과 감정적(affective)요인을 모두 포함한다. 직무만족의 인지적 요인은 주로 직무와 직무경험에 대한 평가를 의미하는 것으로서 그 결과와 조건들이 사회적 비교과정이나 과거경험 또는 암묵적 약속에 의해 정의되는 바람직한 상태에 접근하는 정도를 나타내는데 반해, 만족의 감정적 요인은 인지적 평가결과와 개인의 성향이 결합되어 직무와 그 경험에 따라 형성되는 내적 기분상태를 의미한다(김봉규, 1999).

직무만족은 직무의 여러 요소에 대해 일반적으로 느끼는 만족감을 측정하고 있다는 점에서 구체적인 결과만족(예, 고과만족, 임금만족)과 구분된

다(최대정, 박동건, 2006).

그동안의 직무만족에 관한 연구들을 살펴보면 1930년대 이후 인간관계론자들이 조직 구성원의 과업수행행위에 영향을 미치는 사회적, 심리적 요인을 규명하고, 이러한 바탕에 따른 근로의욕 고취를 위한 실행방안을 제시하였으며, 1960년대에는 인간의 다양한 욕구충족과 만족극대화를 통한 생산성 제고방안이 제시되었다. 특히, Herzberg의 직무만족을 통한 생산성 향상 주장은 직무만족에 대한 연구가 지속적으로 이루어지는 계기를 마련했다. 1970년대부터는 직무관련 동기에 관한 다양한 견해와 이론, 접근방법과 직무와 인적자원의 적합관계를 통한 조직유효성의 제고라는 여러 방안이 제시되고 있다.

직무만족에 관한 연구의 주류는 직무만족을 매개변수로 하여 조직구성원들의 직무만족에 영향을 미치는 요인들을 찾아내려는 노력과 직무만족의 정도에 따라 나타날 수 있는 각종 결과를 예측하려는 것이었다. 이러한 연구결과로 직무만족의 결과변수(예, 직무성과, 생산성, 결근, 이직률 등)는 어느 정도 실증적으로 증명된 상태이나 직무만족의 선행변수에 관련된 변수는 너무나 많고 또 변수간의 관계가 상당히 복잡하기 때문에 아직까지도 이들 간의 관계가 명확하게 정리되어 있지 않다(이용규, 정석환, 2002).

2. 조직몰입

가. 조직몰입의 개념

몰입(commitment)이란 용어는 원래 심리학과 사회학 분야에서 개인과 조직행위를 분석하기 위한 개념으로 쓰였다. 그러다가 1960년대 조직행태

론에서 조직몰입이라는 개념을 사용한 이후부터 여러 분야에서 다양한 연구가 이루어지게 되었으며, 특히 관리자들과 조직분석가들이 고용자의 이직률 감소와 성과 제고방안에 대하여 관심을 보임에 따라 1970년대 이후 많은 연구가 이루어 졌다.

조직몰입은 종사원 개개인이 자신의 조직에 대하여 느끼는 일체감의 정도로서 Wanger(1992)는 조직몰입을 종사원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직구성원으로 남으려는 의지라고 하였다(서철현, 장경수, 안현영, 2005). John P.Meyer와 Lynne Herscovitch(2001)는 몰입은 다양한 형식일 수 있고, 이론의 여지는 있으나, 조직효과성과 근로자복지에 영향을 미치는 잠재력이 있다고 하였다.

수년간 많은 연구자들이 수많은 방법으로 몰입을 정의하고 연구해왔으나 몰입의 정의(定義)에 일치성 결여는 다차원적 구성개념으로써 몰입의 처리에 크게 기여했다(Merer & Allen, 1991).

Meyer와 Allen(Meyer & Allen, 1990; Meyer & Allen, 1984, 1991)은 기존의 조직몰입의 일차원적 개념화에서 유사점과 차이점이 있는 관찰에 근거한 3 요소모형을 개발했다(John P.Meyer & Lynne Herscovitch, 2001).

Meyer와 Allen은 몰입을 특징지우기 위해 중요 차이점을 가정했다. 이러한 사고방식은 세 가지 구별할 수 있는 주제 -조직에 대한 정서적 애착, 인지된 퇴직비용, 잔류의무-를 반영하였는데, 하나 이상의 이러한 사고방식이 몰입을 수반할 지도 모르기 때문에 자신들의 모형에 세 가지 모두를 통합하였고, 이러한 다른 사고방식으로 특징 지웠던 몰입들을 구별하기 위해 정서적, 지속적, 규범적몰입이라 불렀다(John P.Meyer & Lynne Herscovitch, 2001).

Meyer와 Allen(1991)은 규범적 몰입은 책임감으로 조직과 조직활동을 유지하도록 돕는 것으로 정의하였고, Sharon M. Hopkins와 Bart L. Weathington(2006)은 정서적 몰입을 얼마나 개인이 조직에 소속되어 있는 것과 그들 스스로 조직의 가치를 받아들이는 정도에 대한 것으로, 지속적 몰입을 이직에 대한 비용이 많이 들게 하는 투자에 기초한 조직에 대한 몰입으로 정의하였다.

나. 조직몰입의 세가지 차원

(1) 정서적 몰입

정서적 몰입은 조직원들이 조직에 대한 애착과 조직을 위해 헌신하겠다는 심리적 상태를 의미한다. 충성심, 소속감, 즐거움, 기쁨 등 인간의 느낌, 즉 정서적 측면에서 형성되는 몰입에 초점을 두고 있는 개념이다.

정서적 몰입은 소속된 사람이 대상(예. 조직)에 어떻게 감정적으로 몰입이 되는지와, 몰입의 ‘되고 싶다’는 부분을 말하는 것으로 설명한다(Brown 1996, p.240). 이 몰입은 조직 내 긍정적인 경험, 직업 관련 특징, 개인 성격, 구조적 특징 등의 전례에서 발전될 수 있다(Meyer & Allen, 1991).

정서적 몰입을 특징짓는 사고방식은 욕구이다 -강한 정서적(가치, 도덕적)몰입의 개인은 목표에 관련된 일련의 행동을 추구하길 원한다. 이 욕구의 생성에 포함된 메카니즘은 다른 개념화에 걸쳐서 조금만 변화시키지만 개입(Meyer & Allen, 1991; Mowday외, 1982), 공유가치(Mayer & Schoorman, 1992, 1998; O'Reilly & Chatman, 1986), 일체화(Shamir, 1991)를 포함한다. 따라서 어느 개인 혹은 상황 변수는 정서적 몰입의 발달에

기여할 개인이 (a)일련의 행동에 참여할 (본질적으로 동기부여가 될, 흡수될) 가능성, (b) 일련의 행동의 추구 혹은 실체와 연관이 있는 가치 관련을 인지하게 될 가능성, 그리고/또는 (c) 자신의 실체와의 연관으로부터, 혹은 목표를 향한 작업으로부터 주체성을 끌어낼 가능성에 기여한다.

Macfarlin과 Sweeny(1992)는 공정성과 몰입간의 강한 긍정적인 관계를 발견했다. Hendrix와 동료들은 공정한 절차가 종업원들로 하여금 조직에 믿음을 갖게 하여 조직몰입이 증가하는 것이라고 말했다. 그들의 연구결과에 따르면 분배 공정성 및 절차공정성은 조직몰입과 조직 만족도에 긍정적으로 연관이 되어 있다. 정서적 몰입은 전체 조직의 결과이며 일반적으로 분배공정성보다 절차공정성에 더 강한 관계를 갖고 있다고 설명되지만 그 관계들은 비슷한 경향을 보인다(Sharon M. Hopkins & Bart L. Weathington, 2006). 조직 축소 또는 구조조정 후에 부정적인 경험은 조직에게 어떠한 대우받느냐에 대한 종업원들의 지각에 영향을 끼칠 수 있다.

따라서 John P. Meyer와 Lynne Herscovitch(2001)는 실체와의 연관 혹은 일련의 행동의 추구에 개인이 참가하게 되고, 이로부터 가치 관련을 인지하고 또는 자신의 주체성을 끌어내는 경우, 정서적 몰입이 발달한다고 주장하였다.

(2) 지속적 몰입

지속적 몰입은 이직 시 포기해야만 하는 이익과 조직이 부여하는 혜택으로 인해 지속적으로 조직의 구성원으로 남으려는 심리적 상태를 의미한다. 비슷한 의미로 지속적 몰입은 회사에 대한 투자를 뜻한다. 종업원이 회사에 남지 않는다면 양도불능 은퇴자금, 미사용 유급휴가, 근속수당 등의 투

자는 손실일 것이다(Brown 1996, p.60). 또한 Meyer와 Allen(1991)은 지속적 몰입의 전례를 퇴사 비용의 증가라고 했다. 종업원은 퇴사를 혜택의 희생으로 볼 수 있을 것이다. Cohen-charash, Spector (2001)은 지속적 몰입과 절차공정성간에 긍정적인 관계가 존재한다고 제시했다. 종업원들은 자신들이 조직에 더 큰 투자를 하고 있다고 생각하기 때문에 정당화를 위한 시도로 이뤄지는 결정과 결과를 지각할 때 회피행동에 참여할 가능성이 낮다. 개인의 지속적 몰입의 정도는 축소의 경험과 참여도에 크게 좌우될 수 있다.

지속적 몰입은 일련의 행동 중단에 비용이 많이 든다는 지각이 특징이다. Meyer & Allen(1991)은 일반적으로 지속적 몰입은 개인이 투자나 활동을 중단한다면 지게 되는 내기를 할 때 발달한다고 하였다. 그리고 지속적 몰입의 발달을 위한 근거로써 대안의 부족을 포함했다.

John P.Meyer와 Lynne Herscovitch(2001) 역시 개인이 자신의 투자 손실을 인식 그리고/혹은 특정한 목표와 관련있는 일련의 행동의 추구 외에는 대안이 없다고 인지할 경우, 인지된 비용의 사고방식(지속적 몰입)은 발달한다고 하였다.

그러나 투자손실의 위협에 근거한 몰입은 인지된 대안부족에 근거한 몰입과 같은가, 혹은 별개인가의 여부에 대해서는 아직까지도 다소간의 의견 불일치가 있다.

(3) 규범적 몰입

규범적 몰입은 조직에 대해 구성원으로서의 의무를 성실히 수행해야 한다는 내적 가치관 또는 신념에 기인한 것으로 조직몰입을 조직의 재직에

대한 의무라고 보는 관점이다.

규범적 몰입은 목표에 관련된 일련의 행동 추구가 의무라는 사고방식이 특징이다 (예, 조직 잔류, 목표달성을 향한 업무). 개인이 (a) 적절한 행동에 관한 (예, 사회화를 통한) 규범을 내재화하거나 (b) 수혜자이며 교환의 필요를 경험했을 때 규범적 몰입이 발달한다는 Meyer과 Allen(1991)의 제안으로 형성된 논의를 근거로 한다. 최근 들어, Meyer, Allen, Topolnytsky (1998)는 규범적 몰입이 조직 내에서 효력이 있다고 인지되는 “심리적 계약”(Rousseau, 1989)내 근로자들의 의무 인지를 반영할 수도 있다고 제시했다. 다른 실체(예, 노조, 전문직협회, 관리자)와의 관계에서도 비슷한 계약이 효과가 있는 것으로 보인다.(John P.Meyer & Lynne Herscovitch, 2001).

한편, Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky(2001)는 조직에 재직 의무감은 조직 입사 전 개인에게 영향을 미치는 사회적 규범이 내재화한 것에 비롯된다고 보았는데 즉 규범적 몰입은 입사 전 개인이 선행적으로 경험한 가정교육이나 문화적 사회화 과정을 통해 형성하거나 입사 후 조직의 가치, 기대를 조직 구성원들에게 전달하는 조직사회화나 기업문화 경험을 통해서 규범적 몰입이 이루어진다고 하였다(심원술, 전옥규 2006).

본 연구에서는 결과변수로서 주로 조직구성원이 자신의 직무를 좋아하는 정도를 가리키는 직무만족, 자신이 몸담고 있는 조직과 동일시하고 일체감을 느끼는 정도를 의미하는 조직몰입의 두 변수를 조직공정성의 결과변수로서 검토하고자 한다. 그 이유는 이들 두 변수가 일반적으로 조직효과성과 매우 밀접한 관련이 있는 것으로 인정되고 있기 때문이다. 공공조직인

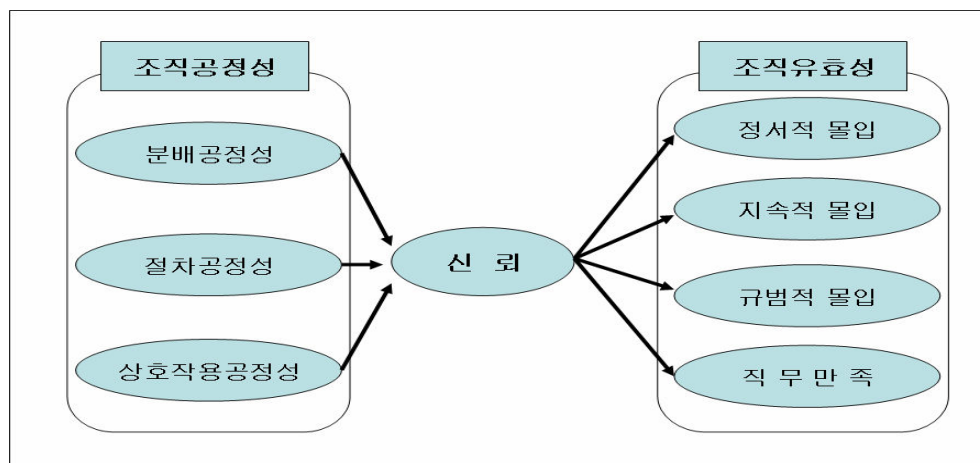
한국산업인력공단 조직원들의 직무만족과 조직몰입에 대한 세 유형의 조직
공정성의 영향력에 대한 본 연구의 탐구결과는 조직효과성 제고를 위한 의
미 있는 시사점도 제공할 것으로 기대된다.

제 3 장 연구모형 및 가설의 설정

제 1 절 연구의 모형

본 연구는 조직공정성의 3차원 요인(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성) 모두를 포함하여 조직공정성 지각이 신뢰를 매개로 조직성과에 어떻게 영향을 미치는 가를 살펴보고자 하는데 목적이 있다.

이를 위하여 독립변수로 분배공정성과 절차공정성, 상호작용공정성을, 종속변수로서 정서적 몰입과 규범적 몰입, 지속적 몰입, 직무만족 4가지를 설정하였다. 또한 매개변수로서 조직신뢰를 설정하여 조직공정성과 조직몰입, 직무만족간의 관계에서 매개효과를 알아보하고자 다음과 같은 연구모형을 구성하였다.



[그림 3] 연구모형

본 연구의 모형은 조직공정성 요인인 분배공정성과 절차공정성, 상호작용공정성지각이 조직에 대한 신뢰를 형성하여 조직몰입과 직무만족에 영향

을 미칠 것이라고 가정하고 있다. 본 연구에서는 조직신뢰의 조직공정성과 조직몰입, 직무만족간의 매개효과를 규명함으로써 조직유효성의 선행과정을 고찰하여 이론적, 실무적 관점에서 도움을 줄 수 있으리라 생각한다.

제 2 절 가설의 근거 및 가설

Sharon M. Hopkins & Bart L. Weathington은 2006년 연구를 통하여 최근 조직축소를 단행한 기업 내의 계속근무자들을 대상으로 분배공정성, 절차공정성, 신뢰, 조직몰입, 조직만족도 및 이직의도의 인식을 조사했다. 그들의 연구결과에 따르면 신뢰는 부분적으로 분배공정성 및 조직만족도와 정서적 몰입간의 관계를 조절했다. 또한 절차공정성과 이직의사간의 관계는 신뢰의 인식에 의해 조절됨을 확인하였다.

그리고 Yochi Cohen-Charash와 Paul E. Spector는 총 65,757명을 조사한 190편의 논문표본을 분석하여 분배, 절차, 상호작용 공정성의 상관요인을 조사하고 조직 수행과 성과가 세 가지 공정성에 관련이 있음을 확인하였다.

또한 Samuel aryee, Pawan S. Budhwar와 Zhen Xiong Chen은 2002년 실증연구를 통하여 조직공정성과 근로자의 업무태도 및 행동 간의 관계에 있어서 상사신뢰와 조직신뢰가 매개역할을 한다고 주장하였다.

그러나 조직공정성의 3가지 차원에도 불구하고 연구의 대부분은 공정성의 3차원 요인을 동시에 조사하지 않았다(Manogran, Stauffer, & Conlon, 1994). 따라서 근로자의 업무태도 및 행동의 사회적 교환 근거의 더욱 완전한 이해에는 공정성의 3차원 요인(분배적, 절차적, 상호작용) 모두의 동시연구가 필요하다.

본 연구의 핵심은 회귀분석을 통하여 연구모형에서 설정한 각 변수들의 영향관계를 파악하는 것으로 3가지 공정성변수와 신뢰가 4가지 종속변수에 미치는 영향과 독립변수와 종속변수의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과를 검증하는 것이다. 따라서 본 연구에서는 연구의 목적, 이론적 배경 및 연구모형을 근거로 하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 조직공정성과 정서적 몰입은 정의 관계이다.

가설1-1: 분배공정성 지각과 정서적 몰입은 정의 관계이다.

가설1-2: 절차공정성 지각과 정서적 몰입은 정의 관계이다.

가설1-3: 상호작용공정성 지각과 정서적 몰입은 정의 관계이다.

가설 2. 조직공정성과 지속적 몰입은 정의 관계이다.

가설 2-1: 분배공정성의 지각과 지속적 몰입은 정의 관계이다.

가설 2-2: 절차공정성의 지각과 지속적 몰입은 정의 관계이다.

가설 2-3: 상호작용공정성의 지각과 지속적 몰입은 정의 관계이다.

가설 3. 조직공정성과 규범적 몰입은 정의 관계이다.

가설 3-1. 분배공정성의 지각과 규범적 몰입은 정의 관계이다.

가설 3-2. 절차공정성의 지각과 규범적 몰입은 정의 관계이다.

가설 3-3. 상호작용공정성의 지각과 규범적 몰입은 정의 관계이다.

가설 4. 조직공정성과 직무만족은 정의 관계이다.

가설 4-1: 분배공정성 지각과 직무만족은 정의 관계이다.

가설 4-2: 절차공정성 지각과 직무만족은 정의 관계이다.

가설 4-3: 상호작용공정성 지각과 직무만족은 정의 관계이다.

가설 5 조직신뢰는 조직공정성과 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 직무만족 간의 관계를 매개한다.

가설 5-1. 조직신뢰는 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)과 정서적 몰입 간의 관계를 매개한다.

가설 5-2. 조직신뢰는 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)과 지속적 몰입 간의 관계를 매개한다.

가설 5-3. 조직신뢰는 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)과 규범적 몰입 간의 관계를 매개한다.

가설 5-4. 조직신뢰는 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)과 직무만족 간의 관계를 매개한다.

제 3 절 자료의 수집 및 표본의 특징

본 연구에서는 한국산업인력공단 직원을 대상으로 설문을 실시하였다. 설문에 앞서 사내 전자우편을 통하여 본 연구의 취지와 응답방법에 대하여 설명하고 협조를 구함으로써 설문회수 비율을 높이고자 하였다.

설문조사는 2급 상당이하 직원 941명 중 600명을 대상으로 설문지를 배포하여 441부를 회수(회수율 73.5%)하였으나, 불성실응답자 및 분석에 부적합하다고 판단된 설문지 23부를 제외한 총 418부가 실증분석의 과정에서 활용되었다.

조사표본의 인구 사회학적 특성을 알아 보기위하여 빈도 분석을 실시하였으며 그 결과는 아래<표>와 같다.

표본에 대한 인구통계적 특성의 분석결과에 따르면 남자가 76.3%, 여자

23.7%,로 나타났으며 학력이 고졸 5.5%, 전문대졸 9.3%, 대졸 63.6%, 대학원졸 20.1%, 기타 1.4%로 나타났다. 직렬은 일반직 73%, 연구직 8.9%, 교사직 11.2%, 전문직 6.9%, 직급은 직원 37.3%, 대리 28%, 차장 23.9%, 부장이상 10.8%로 나타났다. 근무부서는 경영지원 24.9%, 자격관리 41.4%, 외국인고용관리 7.4%, 평생능력개발 16.3%, 국제 협력 5.5%, 기능진흥 2.2%, 기타 2.4%로 나타났으며 본부 근무자가 55.5%, 지부 및 지사 근무자가 44.5%로 나타났다. 연령은 20대 5.1%, 30대 42%, 40대 36.2%, 50대 16.5%, 60대 0.3%로 나타났으며, 근무 경력이 1-5년이 21.8%, 6-10년이 24.3%, 11-15년이 17.5%, 16-20년이 16.5%, 21-25년이 8.9%, 26-30년이 10.9%, 31-35년이 0.3%로 나타났다.

<표 1> 표본의 일반적 특성

구 분	내 용	빈 도(명)	백분비(%)
성 별	남 자	319	76.3
	여 자	99	23.7
	합계	418	100.0
교육수준	고 졸	23	5.5
	전문대졸	39	9.3
	대 졸	266	63.6
	대학원졸	84	20.1
	기 타	6	1.4
	합계	418	100.0
직 렬	일 반 직	305	73
	연 구 직	37	8.9
	교 사 직	47	11.2
	전 문 직	29	6.9
	합계	418	100.0
직 급	직 원	156	37.3
	대 리	117	28
	차 장	100	23.9
	부장이상	45	10.8
	합계	418	100.0

근무부서	경영지원	104	24.9
	자격관리	173	41.4
	외국인고용관리	31	7.4
	평생능력개발	68	16.3
	국제협력	23	5.5
	기능진흥	9	2.2
	기 타	10	2.4
	합계	418	100.0
근무지역	본 부	232	55.5
	지부,지사	186	44.5
	합계	418	100.0
연령대	20대	20	5.1
	30대	166	42
	40대	143	36.2
	50대	65	16.5
	60대	1	0.3
	합계	395	100.0
근무년수	1- 5년	86	21.8
	6-10년	96	24.3
	11-15년	69	17.5
	16-20년	65	16.5
	21-25년	35	8.9
	26-30년	43	10.9
	31-35년	1	0.3
	합계	395	100.0

제 4 절 연구변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 제시된 변수를 특정하기 위하여 인구통계변수의 측정을 위한 설문 6문항을 제외한 72개의 설문문항을 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’에 이르는 5점 리커드 척도로 구성하였다.

1. 분배공정성

분배공정성은 구성원들이 조직에 기여한 대가로 받게 되는 보상의 총량

이 그들의 조직에 대한 기여에 얼마나 적절한 것인가에 대한 지각정도를 의미하는 것으로, 여기서는 Price와 Muller(1986)가 개발한 6개의 분배공정성 항목을 연구 목적에 맞게 5개 항목으로 재구성하여 사용하였다. 일치성을 위해서 모든 항목에서 5점 러커드 척도를 사용하였다(1점=매우 반대, 5점=매우 동의).

2. 절차공정성

절차공정성은 구성원들이 조직 내 보상 결정과정에서 사용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정하게 지각되고 있는가의 정도를 의미하는 것으로, 여기서는 Moorman의 절차공정성 척도(1991)을 사용하여 절차공정성을 측정했다. 일치성을 위해서 모든 항목에서 5점 러커드 척도를 사용하였다(1점=매우 반대, 5점=매우 동의).

3. 상호작용공정성

상호작용공정성은 의사결정과정에서 권한 보유자가 보여주는 대인적 처우, 정책이나 절차의 실행과정에서 종업원이 지각하는 대인적 처우에 대한 인지정도를 의미하는 것으로, 본 연구에서는 Moorman의 상호작용공정성 척도(1991)을 사용하여 상호작용공정성을 측정했다. 일치성을 위해서 모든 항목에서 5점 러커드 척도를 사용하였다(1점=매우 반대, 5점=매우 동의).

4. 조직신뢰

조직신뢰는 조직의 정책이나 의도에 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 조직 구성원의 감정으로 정의

하였으며 Robinson(1996)이 개발한 7개의 조직신뢰 항목을 조직신뢰를 평가하는데 사용했다. 일치성을 위해서 모든 항목에서 5점 리커드 척도를 사용하였다(1점=매우 반대, 5점=매우 동의).

5. 정서적 몰입

구성원들이 조직에 대하여 느끼는 심리적인 애착심으로 종업원들의 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미하는 것으로서 Allen과 Meyer의 8개 항목 척도(1990)를 사용하여 정서적 몰입을 평가했다. 일치성을 위해서 모든 항목에서 5점 리커드 척도를 사용하였다(1점=매우 반대, 5점=매우 동의).

6. 지속적 몰입

종업원이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용에 기초하여, 현재의 조직에 남음으로써 얻게 되는 이익이 커짐에 따라 현 조직에 계속 남아있으려는 것을 의미하는 것으로서, Allen과 Meyer(1990)가 개발한 8개 항목을 사용하여 지속적 몰입을 평가했다. 일치성을 위해서 모든 항목에서 5점 리커드 척도를 사용하였다(1점=매우 반대, 5점=매우 동의).

7. 규범적 몰입

규범적 몰입은 조직에 대해 구성원으로서의 의무를 성실히 수행해야 한다는 내적 가치관 또는 신념에 기인한 것으로 조직몰입을 조직의 재직에 대한 의무라고 보는 관점으로, 본 연구에서는 Meyer(1993)가 개발한 4개 항목을 사용하여 규범적 몰입을 평가했다. 일치성을 위해서 모든 항목에서 5점 리커드 척도를 사용하였다(1점=매우 반대, 5점=매우 동의).

8. 직무만족

직무만족은 구성원들이 담당하고 있는 직무로부터 느끼는 만족의 정도로 정의되며, 본 연구에서는 Price와 Muller(1986)가 개발한 18개 문항 중에서 5개 항목을 선정하여 측정하였다. 일치성을 위해서 모든 항목에서 5점 리커트 척도를 사용하였다(1점=매우 반대, 5점=매우 동의).

제 5 절 신뢰성과 타당성 분석결과

1. 신뢰성 검증

신뢰성이란 측정된 결과의 안정성, 정확성, 예측가능성, 그리고 일관성에 관한 개념으로서 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정할 경우 그 결과가 비슷하게 되는 것을 의미하기 때문에 어떤 조사결과에 대해서 이 조사결과가 부정확한 측정 자료에서 우연히 발견된 것이 아닌 자료의 확신을 갖게 해 준다. 신뢰도를 측정하는 방법으로서 검사-재검사, 동형검사, 내적일관성을 고려하는 방법 등이 있는데 내적일관성 방법은 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 문항을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 문항을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 크론바하의 알파계수를 이용한다.

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 측정하기 위하여 크론바하의 알파 계수를 사용하였는데, 신뢰성 검증결과 크론바하의 알파값이 0.718에서 0.951까지 나타났으며, 특히 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 변수의 경우 모두 0.90이상의 매우 높은 신뢰도를 나타냈다. 일반적으로 수용 가능한 신뢰성의 수준이 대략 0.60이상인 점을 감안하면 위의 변수들은 내적 신뢰성이 있는 것으로 보인다.(<표2> 참조).

<표 2> 연구변수의 측정항목에 대한 신뢰도 분석

변수	항목 수	척 도	신뢰도(α)	측정 항목의 원천
분배공정성	5	1-5	.951	Price와 Muller(1986)
절차공정성	7	1-5	.933	Moorman(1991)
상호작용공정성	6	1-5	.934	Moorman(1991)
조직신뢰	7	1-5	.848	Robinson(1996)
정서적 몰입	8	1-5	.850	Allen과 Meyer(1990)
지속적 몰입	8	1-5	.771	Allen과 Meyer(1990)
규범적 몰입	4	1-5	.718	Meyer(1993)
직무만족	5	1-5	.723	Price와 Muller(1986)

2. 타당성 분석

타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 반영할 수 있어야 한다는 것이며, 이는 측정하려고 하는 개념을 어떻게 정의하였으며 이 개념적 정의를 어떻게 조작적 정의하였는가에 상당한 영향을 받는다. 보통 타당성의 평가 방법에는 내용타당성, 기준에 의한 타당성 그리고 개념 타당성으로 구분된다.

본 연구에서는 개념타당성에 의한 측정도구 중 요인평가에 의한 방법을 사용하여 타당성을 평가하였다. 요인분석에서는 측정 항목들간의 상관관계가 높은 것끼리 묶어내어 하나의 요인을 형성하게 하고 형성된 요인들은 상호 독립적이 되도록 한다. 따라서 하나의 요인으로 묶여진 항목들은 동일한 개념이 되며, 서로 다른 요인간에는 상관관계가 없는 것으로 서로 다른 요인이 된다.

절차공정성, 상호작용공정성 그리고 조직신뢰도 요인측정을 위한 25개의 측정항목 분배공정성에 대한 요인분석결과에 따르면 요인 1은 절차공정성으로서 설명분산이 20.1%였고, 각 항목의 요인적재 값은 적절한 수준이다

(.631이상). 요인 2는 상호작용공정성으로 설명분산이 18.3%였고, 각 항목의 요인적재 값은 적절한 수준이다(.752이상). 요인 3은 분배공정성으로서 설명분산이 16.8%였고, 각 항목의 요인적재 값은 매우 높은 편이다(.832이상). 요인 4는 조직신뢰도로서 설명분산이 14.9%였고, 각 항목의 요인적재 값은 다른 요인에 비해 대체로 낮았지만 수용할 만한 수준이다(.589이상). 이상과 같이 설명변수 항목들의 타당성은 확보되었다.

<표 3> 설명변수의 타당성 검증을 위한 요인분석 결과

변수명	성분			
	1	2	3	4
절차공정성	0.827	0.146	0.136	0.224
절차공정성	0.817	0.175	0.146	0.193
절차공정성	0.815	0.155	0.196	0.180
절차공정성	0.814	0.207	0.190	0.197
절차공정성	0.796	0.172	0.151	0.230
절차공정성	0.756	0.219	0.151	0.158
절차공정성	0.631	0.130	0.238	0.307
상호작용공정성	0.131	0.863	0.100	0.118
상호작용공정성	0.167	0.860	0.140	0.175
상호작용공정성	0.171	0.825	0.202	0.162
상호작용공정성	0.220	0.814	0.193	0.164
상호작용공정성	0.204	0.787	0.176	0.193
상호작용공정성	0.183	0.752	0.029	0.256
분배공정성	0.168	0.14	0.882	0.183
분배공정성	0.232	0.142	0.878	0.197
분배공정성	0.198	0.143	0.843	0.166
분배공정성	0.201	0.198	0.833	0.228
분배공정성	0.200	0.164	0.832	0.255
조직신뢰	0.171	0.121	0.104	0.715
조직신뢰	0.172	0.049	0.130	0.709
조직신뢰	0.277	0.245	0.132	0.687
조직신뢰	0.215	0.194	0.180	0.635
조직신뢰	0.300	0.233	0.226	0.616
조직신뢰	0.254	0.149	0.190	0.613
조직신뢰	0.045	0.161	0.154	0.589
설명량	20.075	18.276	16.765	14.951
누적설명량	20.075	38.351	55.116	70.067

제4장 실증분석 결과

제1절 기술통계 및 상관분석

1. 표본의 기술통계

가설 검정에 앞서 근속년수별 조직공정성 인식, 조직몰입, 직무 만족도의 차이를 살펴본 결과는 아래와 같다.

<표 4> 근속년수별 조직몰입, 직무 만족도의 차이

	근속년수	N	평균	표준편차	F	유의확률
정서적몰입	1-5년	86	3.1468	.67796	5.175***	.000
	6-10년	96	3.2487	.58447		
	11-15년	69	3.3659	.63061		
	16-20년	65	3.2981	.68490		
	21-25년	35	3.5929	.82099		
	26년 이상	44	3.6875	.75555		
	합계	395	3.3345	.69032		
지속적몰입	1-5년	86	3.4709	.67374	2.372*	.039
	6-10년	96	3.6302	.65768		
	11-15년	69	3.7790	.54492		
	16-20년	65	3.7365	.70091		
	21-25년	35	3.6500	.60921		
	26년 이상	44	3.7528	.61739		
	합계	395	3.6544	.64753		
규범적몰입	1-5년	86	2.4826	.69746	4.531***	.001
	6-10년	96	2.5391	.69332		
	11-15년	69	2.7464	.70645		
	16-20년	65	2.6885	.78441		
	21-25년	35	2.9143	.89513		
	26년 이상	44	3.0057	.69569		
	합계	395	2.6728	.74813		
직무만족	1-5년	86	3.1930	.82459	4.522***	.001
	6-10년	96	3.0792	.79867		
	11-15년	69	3.0899	.80113		
	16-20년	65	3.1446	.75623		
	21-25년	35	3.3657	.90552		
	26년 이상	44	3.7136	.84457		
	합계	395	3.2127	.83109		

p<.01,*p<.001

<표 4>에서 보는 바와 같이 근속년수별 조직몰입, 직무 만족도의 차이에 대해 살펴보기 위하여 최소값을 1점, 최대값을 5점으로 처리하였다.

정서적 몰입에 대한 차이를 살펴보면 26년 이상 근무자가 3.68점으로 가장 높게 나타났고, 21-25년 이하 근무자가 3.59점, 11-15년 이하 근무자가 3.36점, 16-20년 이하 근무자가 3.59점, 6-10년 이하 근무자가 3.24점, 1-5년 이하 근무자가 3.14점 순으로 나타나, 근속 년수가 높을수록 정서적 몰입 점수가 높게 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다. ($p<.001$)

지속적 몰입에 대한 차이를 살펴보면 11-15년 이하 근무자가 3.77점으로 가장 높게 나타났고, 26년 이상 근무자가 3.75점, 16-20년 이하 근무자가 3.73점, 21-25년 이하 근무자가 3.65점, 6-10년 이하 근무자가 3.63점, 1-5년 이하 근무자가 3.47점 순으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다. ($p<.05$)

규범적 몰입에 대한 차이를 살펴보면 26년 이상 근무자가 3.00점으로 가장 높게 나타났고, 21-25년 이하 근무자가 2.91점, 11-15년 이하 근무자가 2.74점, 16-20년 이하 근무자가 2.68점, 1-5년 이하 근무자가 2.48점 순으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다. ($p<.001$)

직무 만족도에 대한 차이를 살펴보면 26년 이상 근무자가 3.71점으로 나타나, 직무 만족도가 가장 높게 나타났고, 21-25년 이하 근무자가 3.36점, 1-5년 이하 근무자가 3.19점, 16-20년 이하 근무자가 3.14점, 11-15년 이하 근무자가 3.08점, 6-10년 이하 근무자가 3.07점 순으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다. ($p<.001$)

위와 같이 근속년수가 많을수록 조직몰입 및 직무만족도가 높게 나타나

는데 이는 근속년수가 많을수록 대부분 책임자의 위치에 있는 경우가 많기
 때문에 자신이 몸담고 있는 조직에 대한 관심과 담당하고 있는 업무에
 대한 자부심이 높기 때문인 것으로 생각된다.

<표 5> 근속년수별 조직 공정성, 조직 신뢰도 차이

	근속년수	N	평균	표준편차	F	유의확률
분배 공정성	1-5년	86	2.4767	.69361	3.695**	.003
	6-10년	96	2.7042	.82231		
	11-15년	69	2.8928	.88423		
	16-20년	65	2.8708	.75285		
	21-25년	35	2.9486	.96448		
	26년 이상	44	2.9409	.75029		
	합계	395	2.7630	.81593		
절차 공정성	1-5년	86	2.6229	.57724	3.094**	.009
	6-10년	96	2.7113	.71413		
	11-15년	69	2.7640	.72877		
	16-20년	65	2.6549	.75673		
	21-25년	35	3.0653	.98813		
	26년 이상	44	2.9805	.63034		
	합계	395	2.7533	.72617		
상호작용 공정성	1-5년	86	3.2965	.85153	2.813*	.016
	6-10년	96	3.3854	.75483		
	11-15년	69	3.3986	.69734		
	16-20년	65	3.2282	.81200		
	21-25년	35	3.5619	1.17788		
	26년 이상	44	3.7652	.81437		
	합계	395	3.4004	.83751		
조직신뢰	1-5년	86	2.8688	.59337	1.384	.229
	6-10년	96	2.8824	.58480		
	11-15년	69	2.8571	.70413		
	16-20년	65	2.8615	.64383		
	21-25년	35	3.1429	.85644		
	26년 이상	44	3.0227	.71921		
	합계	395	2.9103	.66237		

*p<.05,**p<.01

<표 5>에서 보는 바와 같이 근속년수별 조직 공정성, 조직 신뢰도 차이에 대해 살펴보기 위하여 최소값을 1점, 최대값을 5점으로 처리하였다.

분배 공정성 차이를 살펴보면 26년 이상 근무자가 2.94점, 21-25년 이하 근무자가 2.94점으로 나타나, 가장 높게 나타났으며, 11-15년 이하 근무자가 2.89점, 16-20년 이하 근무자가 2.87점, 6-10년 이하 근무자가 2.70점, 1-5년 이하 근무자가 2.47점 순으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다. ($p<.01$)

절차 공정성 차이를 살펴보면 21-25년 이하 근무자가 3.06점으로 나타나, 가장 높게 나타났으며, 26년 이상 근무자가 2.98점, 11-15년 이하 근무자가 2.76점, 6-10년 이하 근무자가 2.71점, 16-20년 이하 근무자가 2.65점, 1-5년 이하 근무자가 2.62점 순으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다. ($p<.01$)

상호작용 공정성 차이를 살펴보면 26년 이상 근무자가 3.76점으로 나타나, 가장 높게 나타났고, 21-25년 이하 근무자가 3.56점, 11-15년 이하 근무자가 3.39점, 6-10년 이하 근무자가 3.38점, 1-5년 이하 근무자가 3.29점, 16-20년 이하 근무자가 3.22점 순으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다. ($p<.05$)

위와 같이 근속년수가 많을수록 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성에 대한 만족도가 높게 나타나는데 이는 근속년수가 많을수록 대부분 책임자의 위치에 있는 경우가 많고, 책임자의 위치에서는 스스로 책임과 권한을 행사할 수 있어 조직에 대한 만족도가 높고 불공정을 느끼는 경우 이를 시정 할 수 있는 가능성이 상대적으로 높기 때문인 것으로 생각된다.

2. 상관관계 분석

연구가설의 검정을 위하여 먼저 상관분석을 실시하였다. 상관관계분석은 연구하고자 하는 변수들간의 관련성을 분석하기 위하여 사용하는 것으로써 하나의 변수가 다른 변수와 관련성이 있는지 여부와 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성을 보유하고 있는지를 알아보고자 할 때 사용하는 방법이다.

상관관계의 결과에서 일반적으로 상관계수의 크기가 0에 가까우면 두 변수 사이의 관련성이 거의 없으며 크기가 1에 가까우면 두 변수 사이의 관련성은 매우 높다고 해석한다.

<표 6> 상관관계 분석결과

변 수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 성별	1.24	.426	1									
2. 연령	2.65	.822	-.439 (**)	1								
3. 분배공정성	2.76	.810	-.045	.167 (**)	1							
4. 절차공정성	2.73	.727	-.094	.154 (**)	.484 (**)	1						
5. 상호작용공정성	3.39	.842	-.046	.108 (*)	.405 (**)	.468 (**)	1					
6. 조직신뢰	3.04	.338	-.118 (*)	.112 (*)	.508 (**)	.580 (**)	.493 (**)	1				
7. 정서적몰입	3.09	.355	-.107 (*)	.212 (**)	.356 (**)	.406 (**)	.459 (**)	.535 (**)	1			
8. 지속적몰입	3.29	.466	-.079	.086	.227 (**)	.168 (**)	.256 (**)	.153 (**)	.327 (**)	1		
9. 규범적몰입	2.67	.741	-.171 (**)	.186 (**)	.307 (**)	.370 (**)	.355 (**)	.393 (**)	.415 (**)	.240 (**)	1	
10. 직무만족도	3.11	.363	-.073	.212 (**)	.348 (**)	.343 (**)	.354 (**)	.457 (**)	.492 (**)	.083	.267 (**)	1

주) *p<.05,**p<.01

연령 : 1 = 20대, 2 = 30대, 3 = 40대, 4 = 50대, 5 = 60대

<표 6>에서 보는 바와 같이 응답자의 일반적 사항과 공정성, 몰입, 만족도와 상관을 살펴보면 연령과 분배공정성은 $r=.167(p<.01)$ 의 정적인 상관관계를 보였으며, 연령과 절차 공정성은 $r=.154(p<.01)$ 의 정적인 상관관계를, 연령과 상호작용 공정성과는 $r=.108(p<.05)$ 의 정적인 상관관계를 보였다. 즉 연령이 높을수록, 분배공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성이 높아짐을 알 수 있다.

연령과 정서적 몰입과는 $r=.212(p<.05)$ 의 정적인 상관관계를 보였으며, 연령과 규범적 몰입과는 $r=.186(p<.01)$ 의 정적인 상관관계를 보였다. 즉 연령이 높을수록 정서적 몰입과 규범적 몰입이 높아짐을 알 수 있다.

한편, 절차공정성과 정서적 몰입은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. ($r=.406, p<.01$) 즉 절차 공정성이 높을수록 정서적 몰입이 높아짐을 알 수 있다. 분배공정성과 정서적 몰입은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. 분배공정성과 정서적 몰입은 $r=.356(p<.01)$ 의 정적인 상관관계를 보였으며, 이는 분배공정성 지각이 높을수록 정서적 몰입이 높아짐을 알 수 있다. 상호작용 공정성 지각과 정서적 몰입은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. ($r=.459, p<.01$) 이는 상호작용 공정성 지각이 높을수록 정서적 몰입이 높아짐을 알 수 있다.

분배공정성과 지속적 몰입은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. 분배공정성과 지속적 몰입과는 $r=.227(p<.01)$ 의 정적인 상관관계를 보였으며, 이는 분배공정성이 높을수록 지속적 몰입이 높아짐을 알 수 있다. 절차공정성과 지속적 몰입과는 $r=.168(p<.01)$ 의 정적인 상관관계를 보였으며, 이는 절차공정성이 높을수록 지속적 몰입이 높아

짐을 알 수 있다. 상호작용공정성과 지속적 몰입은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. 상호작용공정성과 지속적 몰입과는 $r=.256(p<.01)$ 의 정적인 상관관계를 보였으며, 이는 상호작용공정성이 높을수록 지속적 몰입이 높아짐을 알 수 있다.

분배공정성과 규범적 몰입은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. 분배 공정성과 규범적 몰입과는 $r=.307(p<.01)$ 의 정적인 상관관계를 보였으며, 이는 분배 공정성이 높을수록 규범적 몰입이 높아짐을 알 수 있다. 절차공정성과 규범적 몰입은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. 절차공정성과 규범적 몰입과는 $r=.370(p<.01)$ 의 정적인 상관관계를 보였으며, 이는 절차공정성이 높을수록 규범적몰입이 높아짐을 알 수 있다. 상호작용공정성과 규범적 몰입은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. 상호작용공정성과 $r=.355(p<.01)$ 의 정적인 상관관계를 보였으며, 이는 상호작용 공정성이 높을수록 규범적몰입이 높아짐을 알 수 있다.

분배공정성과 직무만족은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. 분배공정성과 직무만족과는 $r=.348(p<.01)$ 의 정적인 상관관계를 보였으며, 이는 분배공정성이 높을수록 직무만족이 높아짐을 알 수 있다. 절차공정성과 직무만족은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. 절차공정성과 직무만족과는 $r=.343(p<.01)$ 의 정적인 상관관계를 보였으며, 이는 절차공정성이 높을수록 직무만족이 높아짐을 알 수 있다. 상호작용공정성과 직무만족은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. 상호작용공정성과 직무만족과는 $r=.354(p<.01)$ 의 정적인 상관관계를 보였으며, 이는 상호작용공정성이 높을수록 직무만족이 높아짐을 알 수 있다.

위 분석결과에서 보는 바와 같이 분배공정성과 절차공정성, 상호작용공정성 모두 조직신뢰와 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 직무만족과 $p<.01$ 수준에서 정(+)의 상관관계를 보였다. 또한 조직신뢰는 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 직무만족과 $p<.01$ 수준에서 정(+)의 상관관계를 보였다. 결과적으로 본 연구에서 설정한 각 변수 간에 정의 관계를 갖고 있는 것으로 나타났으며, 변수간의 관계구조가 본 연구에서 제시한 가설관계의 구조와 일치하는 것으로 나타났다.

제 2절 가설의 검증

1. 회귀분석

본 연구에서는 변수 간 인과관계를 검증하기 위해 회귀분석(Regression Analysis)을 사용하였다. 회귀분석은 두개 이상의 변수들 간의 관련성을 찾아내기 위해 사용되는 분석기법으로 독립변수와 종속변수 간의 관계의 방향뿐만 아니라 각 독립변수들이 종속변수에 미치는 효과의 크기와 상대적 중요성까지 알 수 있기 때문에 사회 과학에서 가장 보편적으로 사용되고 있는 분석기법의 하나이다.

회귀분석의 결과에서, 결정계수인 R^2 의 값은 독립변수의 종속변수에 대한 설명력의 크기를 나타내는 척도로서 $0 \leq R^2 \leq 1$ 의 범위를 갖게 되며, R^2 값이 1에 가까울수록 독립변수의 설명력이 크고 추정된 회귀식의 적합도가 높다는 것을 의미하고, 반대로 0에 가깝게 되면 설명력이 약화되고 적합도도 떨어지게 된다.¹⁾

1) 한경지, 팀 구성원의 가치유사성이 팀 몰입과 직무만족에 미치는 영향(서울대학교 대학원 경영학과 석사학위 논문, 2004), p.57.

본 연구에서는 앞장에서 상관분석 결과 변수들 사이의 상호 연관 관계가 확인되었으므로 정서적 몰입과 지속적 몰입, 규범적 몰입, 직무만족에 영향을 미치는 변수를 확인하기 위하여 위계적 회귀분석(Hierarchical Multiple Regression Analysis)을 실시하였으며 그 결과는 아래와 같다.

가. 정서적 몰입에 영향을 미치는 요인

가설1 조직공정성과 정서적 몰입은 정의 관계이다.

가설1-1: 분배공정성 지각과 정서적 몰입은 정의 관계이다.

가설1-2: 절차공정성 지각과 정서적 몰입은 정의 관계이다.

가설1-3: 상호작용공정성 지각과 정서적 몰입은 정의 관계이다.

<표 7> 정서적 몰입에 대한 공정성의 회귀분석

변 수		모형1	모형2	모형3	모형4	모형5
통제변수	성별	.117*	.112*	.115*	.112*	.111*
	연령	.135*	.114*	.114*	.109*	.103
독립변수	분배공정성		.121*			.032
	절차공정성			.123*		.015
	상호작용공정성				.221***	.202***
F		3.759*	4.441**	4.511**	9.383***	5.719***
조정된 R ²		.019	.033	.033	.067	.068

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

성별 : 남자=0, 여자=1

위의 표에 의하면, 1단계에서 선택된 변수는 성별과 연령이며 R² 값은 .019로 정서적 몰입에 대해 약 1.9%의 설명력을 가진다. 2단계에서는 분배

공정성 변수가 선택되었으며 정서적 몰입에 대해 약 3.3%의 설명력을 지닌다. 3단계에서는 절차공정성이 선택되어 성별, 연령과 함께 약 3.3%의 설명력을 지닌다. 4단계에서는 상호공정성이 선택되었으며 성별, 연령과 함께 약 6.7%의 설명력을 지닌다. 5단계에서는 성별, 연령, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 선택되었으며, 약 6.8%의 설명력을 지닌다.

최종적으로 정서적 몰입에서는 성별과 상호작용공정성이 유의미한 설명력을 가지는 변수로 검증되었다.

5단계 모형을 구성하는 변수들의 β 값을 비교해보면 성별은 .111, 연령은 .103, 분배공정성이 .032, 절차공정성이 .015, 상호작용공정성이 .202로 나타났다. 통제변수인 성별을 제외하고 독립변수인 공정성에 대해서는 상호작용 공정성만이 영향력을 갖는 것을 알 수 있었다.

즉, 상호작용 공정성이 높아질수록 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있으며 성별이 정서적 몰입에 대해서 긍정적인 영향을 미치며 남자인 경우보다 여자인 경우가 더 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있었다.

따라서 가설1-1과 가설1-2는 기각되고 가설1-3은 채택되었다.

나. 지속적 몰입에 영향을 미치는 요인

가설2 : 조직공정성과 지속적 몰입은 정의 관계이다.

가설 2-1 : 분배공정성의 지각과 지속적 몰입은 정의 관계이다.

가설 2-2 : 절차공정성의 지각과 지속적 몰입은 정의 관계이다.

가설 2-3 : 상호작용공정성의 지각과 지속적 몰입은 정의 관계이다.

<표 8> 지속적 몰입에 대한 공정성의 회귀분석

변 수		모형1	모형2	모형3	모형4	모형5
통제변수	성별	.067	.058	.066	.061	.056
	연령	.193***	.155**	.175**	.164**	.151**
독립변수	분배공정성		.215***			.166**
	절차공정성			.103*		-.072
	상호작용공정성				.242***	.208***
F		6.289**	10.742***	5.622***	12.703***	9.461***
조정된 R ²		.031	.076	.041	.089	.108

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

성별 : 남자=0, 여자=1

위의 표에 의하면, 1단계에서 선택된 변수는 성별과 연령이며 R² 값은 .031로 지속적 몰입에 대해 약 3.1%의 설명력을 가진다. 2단계에서는 분배 공정성 변수가 선택되었으며 지속적 몰입에 대해 약 7.6%의 설명력을 지닌다. 3단계에서는 절차공정성이 선택되어 성별, 연령과 함께 약 4.1%의 설명력을 지닌다. 4단계에서는 상호공정성이 선택되었으며 성별, 연령과 함께 약 8.9%의 설명력을 지닌다. 5단계에서는 성별, 연령, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 선택되었으며, 약 10.8%의 설명력을 지닌다. 최종적으로 지속적 몰입에서는 연령과 분배공정성, 상호작용공정성이 유의미한 설명력을 가지는 변수로 검증되었다.

5단계 모형을 구성하는 변수들의 β값을 비교해보면 성별은 .056, 연령은 .151, 분배공정성이 .166, 절차공정성이 -.072, 상호작용공정성이 .208로 나타났다. 통제변수인 연령을 제외하고 독립변수인 공정성에 대해서는 분배 공정성과 상호작용 공정성이 영향력을 갖는 것을 알 수 있었다.

즉, 분배공정성과 상호작용 공정성이 높아질수록 지속적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있으며 연령이 지속적 몰입에 대해서 긍정적인 영향을 미치며 연령이 높을수록 더 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있었다.

따라서 가설 2-2는 기각되었고, 가설 2-1과 가설 2-3은 채택되었다.

다. 규범적몰입에 영향을 미치는 요인

가설 5. 조직공정성의 지각과 규범적 몰입은 정의 관계이다.

가설 5-1 : 분배공정성의 지각과 규범적 몰입은 정의 관계이다.

가설 5-2 : 절차공정성의 지각과 규범적 몰입은 정의 관계이다.

가설 5-3 : 상호작용공정성의 지각과 규범적 몰입은 정의 관계이다.

<표 9> 규범적 몰입에 대한 공정성의 회귀분석

변 수		모형1	모형2	모형3	모형4	모형5
통제변수	성별	-.093	-.105*	-.098	-.102**	-.106*
	연령	.144**	.091	.085	.103**	.064
독립변수	분배공정성		.297***			.128*
	절차공정성			.335***		.179***
	상호작용공정성				.338***	.207***
F		8.306***	18.861***	22.886***	23.580***	20.016***
조정된 R ²		.041	.126	.149	.153	.205

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

성별 : 남자=0, 여자=1

위의 표에 의하면, 1단계에서 선택된 변수는 성별과 연령이며 R² 값은 .041로 규범적 몰입에 대해 약 4.1%의 설명력을 가진다. 2단계에서는 분배

공정성 변수가 선택되었으며 규범적 몰입에 대해 약 12.6%의 설명력을 지닌다. 3단계에서는 절차공정성이 선택되어 성별, 연령과 함께 약 14.9%의 설명력을 지닌다. 4단계에서는 상호작용공정성이 선택되었으며 성별, 연령과 함께 약 15.3%의 설명력을 지닌다. 5단계에서는 성별, 연령, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 선택되었으며, 약 20.5%의 설명력을 지닌다. 최종적으로 규범적 몰입에서는 성별과 분배공정성, 절차공정성 상호작용공정성이 유의미한 설명력을 가지는 변수로 검증되었다.

5단계 모형을 구성하는 변수들의 β 값을 비교해보면 성별은 .106, 연령은 .064, 분배공정성이 .128, 절차공정성이 .179, 상호작용공정성이 .207로 나타났다. 통제변수인 성별을 제외하고 독립변수인 공정성에 대해서는 분배공정성과 절차공정성, 상호작용 공정성이 모두 영향력을 갖는 것을 알 수 있었다.

즉, 분배공정성과 절차공정성, 상호작용 공정성이 높아질수록 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있으며 성별이 지속적 몰입에 대해서 긍정적인 영향을 미치며 성별이 남자인 경우 더 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있었다.

따라서 가설 3의 3개 하위가설은 모두 채택되었다.

라. 직무만족에 영향을 미치는 요인

가설 4. 조직공정성 지각과 직무만족은 정의 관계이다.

가설4-1 : 분배공정성 지각과 직무만족은 정의 관계이다.

가설4-2 : 절차공정성 지각과 직무만족은 정의 관계이다.

가설4-3 : 상호작용공정성 지각과 직무만족은 정의 관계이다.

<표 10> 직무만족에 대한 공정성의 회귀분석

변 수		모형1	모형2	모형3	모형4	모형5
통제변수	성별	.071	.062	.067	.065	.061
	연령	.214***	.175***	.174***	.188***	.159**
독립변수	분배공정성		.217***			.114*
	절차공정성			.223***		.112
	상호작용공정성				.218***	.123*
F		7.774***	11.955***	12.320***	12.124***	9.900***
조정된 R ²		.038	.084	.086	.085	.113

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

성별 : 남자=0, 여자=1

위의 표에 의하면, 1단계에서 선택된 변수는 성별과 연령이며 R² 값은 .038로 직무만족에 대해 약 3.8%의 설명력을 가진다. 2단계에서는 분배공정성 변수가 선택되었으며 직무만족에 대해 약 8.4%의 설명력을 지닌다. 3단계에서는 절차공정성이 선택되어 성별, 연령과 함께 약 8.6%의 설명력을 지닌다. 4단계에서는 상호공정성이 선택되었으며 성별, 연령과 함께 약 8.5%의 설명력을 지닌다. 5단계에서는 성별, 연령, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 선택되었으며, 약 11.3%의 설명력을 지닌다.

최종적으로 직무만족에서는 연령과 분배공정성, 상호작용공정성이 유의미한 설명력을 가지는 변수로 검증되었다.

5단계 모형을 구성하는 변수들의 β값을 비교해보면 성별은 .061, 연령은 .159, 분배공정성이 .114, 절차공정성이 .112, 상호작용공정성이 .123으로 나타났다. 통제변수인 연령을 제외하고 독립변수인 공정성에 대해서는 분배공정성과 상호작용 공정성이 영향력을 갖는 것을 알 수 있었다.

즉, 분배공정성과 상호작용 공정성이 높아질수록 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있으며 연령이 직무만족에 대해서 긍정적인 영향을 미치며 연령이 높을수록 더 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있었다.

따라서 가설 4-2는 기각되었고, 가설 4-1과 가설 4-3은 채택되었다.

2. 매개효과 분석

본 연구는 조직공정성과 조직몰입, 직무만족의 관계에 있어서 조직신뢰의 매개효과를 검증하고자 하는데 목적이 있다. 조직공정성과 조직몰입, 직무만족의 관계에서 조직신뢰 변수의 매개효과를 검증하기 위하여 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개회귀분석 방법을 사용하였다.

이 매개회귀분석 방법은 3단계로 구분된다. 첫째, 1단계에서 매개변수에 대한 독립변수와의 관계에서 회귀분석을 통해 독립변수가 매개변수에 유의적인 관계를 보여야 한다. 둘째, 2단계로 종속변수에 대해 독립변수와의 관계에서 회귀분석을 통해 역시 독립변수가 종속변수에 유의적인 영향을 미쳐야 한다. 마지막으로 3단계에서는 종속변수에 대해 독립변수와 매개변수를 동시에 회귀분석하는데, 이 때 매개변수가 종속변수와 유의한 관계를 보여야 하고, 2단계에서의 독립변수의 효과가 3단계에서의 독립변수의 효과보다 커야 매개효과가 성립된다.

매개효과에 관한 가설을 검증하기 위해서는 먼저 세 가지 조건이 충족되어야 한다. <표 11>에서 제시된 조건들이 충족되면 종속변수에 대한 독립변수의 영향력은 회귀식 ②에서보다는 회귀식 ③에서 더 작아진다($\beta_2 > \beta_3$). 회귀식 ③에서 매개변수가 투입되어 종속변수(Y)에 대한 독립변수(X1)의 영향력이 더 이상 통계적으로 유의하지 않다면 이는 잠정적인 매개변수(X2)가 독립변수와 종속변수의 관계를 강하게 매개하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 통계적 유의성이 매개가설 검증을 위한 필수조건이긴 하지만 충분조건으로 볼 수는 없다.

<표 11> 매개효과에 관한 가설 검증의 조건

회귀식	조 건
① $X_2 = \alpha_1 + \beta_1 X_1$	회귀식 ①에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다. 즉, β_1 이 유의해야 한다.
② $Y = \alpha_2 + \beta_2 X_1$	회귀식 ②에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다. 즉, β_2 가 유의해야 한다.
③ $Y = \alpha_3 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2$	회귀식 ③에서 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다. 즉, β_4 가 유의해야 한다.

주) X_1 :독립변수, X_2 :잠정적인 매개변수, Y :종속변수, α :상수, β :표준화된 회귀계수

자료 : Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, p.1177.

β_1 : 회귀식에서 종속변수를 조직에 대한 신뢰로 했을 때 독립변수의 표준화 회귀계수

β_2 : 회귀식에서 종속변수에 대한 독립변수의 표준화 회귀계수

β_3 : 독립변수를 조직에 대한 신뢰와 해당 독립변수를 포함시켰을 때, 해당 독립변수의 표준화 회귀계수

β_4 : 독립변수를 조직에 대한 신뢰와 해당 독립변수를 포함시켰을 때, 조직에 대한 신뢰의 표준화 회귀계수

(1) 정서적 몰입

정서적 몰입에 영향을 미치는 변수를 확인하기 위하여 회귀분석(Regression Analysis)을 실시한 결과는 아래 표와 같다.

(가) 분배공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

<표 12>에서 보는 바와 같이 분배공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과를 살펴본 결과 단계 1에서 분배 공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보았을 때, R^2 이 0.126으로 나타나, 분배공정성이 정서적 몰입을 12.6% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=60.187$, $p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 단계 2에서는 독립변수와 매개변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.287로 나타나, 분배 공정성이 조직 신뢰를 28.7% 설명해주고 있다는

것을 나타낸다. 또한 ($F=167.06$, $p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 매개변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다.

단계 3에서 매개변수와 종속변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.296으로 나타나, 조직신뢰가 정서적 몰입을 29.6% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=87.202$, $p<.001$)으로 나타나, 매개변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 하지만 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 3단계에서 보다 1단계에서 더 커야 매개효과를 나타낸다고 할 수 있으며(부분 매개효과, partial mediating) 위의 표에서는 3단계가 1단계보다 더 수치가 크게 나와 이로써 신뢰가 분배공정성과 정서적 몰입 관계를 매개할 것이라는 가설이 기각 되었다.

<표 12> 분배공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

변수명	정서적 몰입		
	단계1	단계2	단계3
분배공정성 → 정서적 몰입	0.483(7.758)***		
분배공정성 → 신뢰		0.628(12.925)***	
1.신뢰 → 정서적 몰입			0.153(2.351)*
2.분배공정성			0.561(9.995)
F	60.187***	167.06***	87.202***
조정된 R^2	0.126	0.287	0.296
n	418	418	418

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

(나) 절차공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

<표 13>에서 보는 바와 같이 절차공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과를 살펴본 결과 단계 1에서 절차공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보았을 때, R^2 이 0.165로 나타나, 절차공정성이

정서적 몰입을 16.5% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=82.216$, $p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 단계 2에서는 독립변수와 매개변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.247로 나타나, 절차공정성이 조직 신뢰를 24.7% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=152.06$, $p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 매개변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다.

단계 3에서 매개변수와 종속변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.30으로 나타나, 조직 신뢰가 정서적 몰입을 30.0% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=89.067$, $p<.001$)으로 나타나, 매개변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 하지만 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 3단계에서 보다 1단계에서 더 커야 매개효과를 나타낸다고 할 수 있으며 (부분 매개효과, partial mediating) 위의 표에서는 3단계가 1단계보다 더 수치가 크게 나와 이로써 신뢰가 절차공정성과 정서적 몰입 관계를 매개할 것이라는 가설이 기각 되었다.

<표 13> 절차공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

변수명	정서적 몰입		
	단계1	단계2	단계3
절차공정성 → 정서적 몰입	0.44(9.067)***		
절차공정성 → 신뢰		0.662(13.911)***	
1. 신뢰 → 정서적 몰입			0.158(3.155)**
2. 절차공정성			0.529(8.958)
F	82.216***	152.06***	89.067***
조정된 R^2	0.165	0.247	0.3
n	418	418	418

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

(다) 상호작용공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

<표 14>에서 보는 바와 같이 상호작용공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과를 살펴본 결과 단계 1에서 상호작용공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보았을 때, R^2 이 0.211로 나타나, 상호작용공정성이 정서적 몰입을 21.1% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=111.269$, $p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 단계 2에서는 독립변수와 매개변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.266으로 나타나, 상호작용공정성이 조직 신뢰를 26.6% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=167.06$, $p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 매개변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다.

단계 3에서 매개변수와 종속변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.337로 나타나, 조직 신뢰가 정서적 몰입을 33.7% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=105.483$, $p<.001$)으로 나타나, 매개변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 상호작용 공정성이 매개변수인 신뢰와 함께 투입되었을 때, 정서적 몰입을 설명하는데 유의미하지 않았다. 이로써 신뢰가 상호작용공정성과 정서적 몰입 관계를 매개할 것이라는 가설이 지지 되었다.

<표 14> 상호작용공정성과 정서적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

변수명	정서적 몰입		
	단계1	단계2	단계3
상호작용공정성 → 정서적 몰입	0.5(10.548)***		
상호작용공정성 → 신뢰		0.610(11.105)***	
1. 신뢰 → 정서적 몰입			0.158(3.155)**
2. 상호작용공정성			0.478(8.881)
F	111.269***	167.06***	105.483***
조정된 R^2	0.211	0.266	0.337
n	418	418	418

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

(2) 지속적 몰입

지속적 몰입에 영향을 미치는 변수를 확인하기 위하여 회귀분석(Regression Analysis)을 실시한 결과는 아래 표와 같다.

(가) 분배공정성과 지속적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

<표 15>에서 보는 바와 같이 분배공정성과 지속적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과를 살펴본 결과 단계 1에서 분배공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보았을 때, R^2 이 0.051로 나타나, 분배공정성이 지속적 몰입을 5.1% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=22.567$, $p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 단계 2에서는 독립변수와 매개변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.057로 나타나, 분배공정성이 조직 신뢰를 5.7% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=10.041$, $p<.01$)으로 나타나, 독립변수와 매개변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다.

단계 3에서 매개변수와 종속변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.065로 나타나, 조직 신뢰가 지속적 몰입을 6.5% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=11.279$, $p<.001$)으로 나타나, 매개변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 분배 공정성이 매개변인인 신뢰와 함께 투입되었을 때, 지속적 몰입을 설명하는데 유의미하지 않았다. 이로써 신뢰가 분배공정성과 지속적 몰입 관계를 매개할 것이라는 가설이 지지되었다.

<표 15> 분배공정성과 지속적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

변수명	지속적 몰입		
	단계1	단계2	단계3
분배공정성 → 지속적 몰입	0.291(4.75)***		
분배공정성 → 신뢰		0.211(4.150)**	
1. 신뢰 → 지속적 몰입			0.258(3.626)***
2. 분배공정성			0.056(0.912)
F	22.567***	10.041**	11.279***
조정된 R ²	0.051	0.057	0.065
n	418	418	418

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

(나) 절차공정성과 지속적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

<표 16>에서 보는 바와 같이 절차공정성과 지속적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과를 살펴본 결과 단계 1에서 절차공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보았을 때, R²이 0.029로 나타나, 절차공정성이 지속적 몰입을 2.9% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 (F=12.225, p<.01)으로 나타나, 독립변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 단계 2에서는 독립변수와 매개변수와의 관계를 살펴본 결과 R²이 0.023으로 나타나, 절차공정성이 조직 신뢰를 2.3% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 (F=9.951, p<.01)으로 나타나, 독립변수와 매개변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다.

단계 3에서 매개변수와 종속변수와의 관계를 살펴본 결과 R²이 0.033으로 나타나, 조직 신뢰가 지속적 몰입을 3.3% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 (F=7.099, p<.01)으로 나타나, 매개변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 절차공정성이 매개변수인 신뢰와 함께 투입되었

을 때, 지속적 몰입을 설명하는데 유의미하지 않았다. 이로써 신뢰가 절차 공정성과 지속적 몰입 관계를 매개할 것이라는 가설이 지지 되었다.

<표 16> 절차공정성과 지속적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

변수명	지속적 몰입		
	단계1	단계2	단계3
절차공정성 → 지속적 몰입	0.173(3.496)**		
절차공정성 → 신뢰		0.124(2.042)*	
1. 신뢰 → 지속적 몰입			0.258(3.626)***
2. 절차공정성			0.091(1.394)
F	12.225**	9.951**	7.099**
조정된 R ²	0.029	0.023	0.033
n	418	418	418

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

(다) 상호작용공정성과 지속적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

<표 17>에서 보는 바와 같이 상호작용공정성과 지속적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과를 살펴본 결과 단계 1에서 상호작용공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보았을 때, R²이 0.064로 나타나, 상호작용공정성이 지속적 몰입을 6.4% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 (F=128.637, p<.001)으로 나타나, 독립변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 단계 2에서는 독립변수와 매개변수와의 관계를 살펴본 결과 R²이 0.071로 나타나, 상호작용공정성이 조직 신뢰를 7.1% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 (F=10.111, p<.01)으로 나타나, 독립변수와 매개변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다.

단계 3에서 매개변수와 종속변수와의 관계를 살펴본 결과 R²이 0.078로 나타나, 조직 신뢰가 지속적 몰입을 7.8% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다.

또한 ($F=14.526$, $p<.001$)으로 나타나, 매개변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 상호작용공정성이 매개변인인 신뢰와 함께 투입되었을 때, 지속적 몰입을 설명하는데 유의미하지 않았다. 이로써 신뢰가 상호작용공정성과 지속적 몰입 관계를 매개할 것이라는 가설이 지지 되었다.

<표 17> 상호작용공정성과 지속적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

변수명	지속적 몰입		
	단계1	단계2	단계3
상호작용공정성 → 지속적 몰입	0.261(5.351)***		
상호작용공정성 → 신뢰		0.242(4.322)***	
1. 신뢰 → 지속적 몰입			0.258(3.626)***
2. 상호작용공정성			0.041(0.672)
F	28.637***	10.111**	14.526***
조정된 R^2	0.064	0.071	0.078
n	418	418	418

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

(3) 규범적 몰입

규범적 몰입에 영향을 미치는 변수를 확인하기 위하여 회귀분석(Regression Analysis)을 실시한 결과는 아래 표와 같다.

(가) 분배공정성과 규범적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

<표 18>에서 보는 바와 같이 분배공정성과 규범적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과를 살펴본 결과 단계 1에서 분배공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보았을 때, R^2 이 0.094로 나타나, 분배공정성이 규범적 몰입을 9.4% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=43.368$, $p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로

나타났다. 단계 2에서는 독립변수와 매개변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.154로 나타나, 분배공정성이 조직 신뢰를 15.4% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=45.835$, $p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 매개변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다.

단계 3에서 매개변수와 종속변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.170으로 나타나, 조직 신뢰가 규범적 몰입을 17.0% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=42.443$, $p<.001$)으로 나타나, 매개변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 분배공정성이 매개변수인 신뢰와 함께 투입되었을 때, 규범적 몰입을 설명하는데 유의미하지 않았다. 이로써 신뢰가 분배공정성과 규범적 몰입 관계를 매개할 것이라는 가설이 지지되었다.

<표 18> 분배공정성과 규범적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

변수명	규범적 몰입		
	단계1	단계2	단계3
분배공정성 → 규범적 몰입	0.225(6.585)***		
분배공정성 → 신뢰		0.106(2.794)**	
1. 신뢰 → 규범적 몰입			0.248(8.708)***
2. 분배공정성			0.201(6.139)
F	43.368***	45.835***	42.443***
조정된 R^2	0.094	0.154	0.170
n	418	418	418

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

(나) 절차공정성과 규범적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

<표 19>에서 보는 바와 같이 절차공정성과 규범적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과를 살펴본 결과 단계 1에서 절차공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보았을 때, R^2 이 0.137로 나타나, 절차공정성이 규범적 몰입을 13.7% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=66.095$,

$p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 단계 2에서는 독립변수와 매개변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.149로 나타나, 절차공정성이 조직 신뢰를 14.9% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=55.247$, $p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 매개변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다.

단계 3에서 매개변수와 종속변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.185로 나타나, 조직 신뢰가 규범적 몰입을 18.5% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=47.033$, $p<.001$)으로 나타나, 매개변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 절차공정성이 매개변수인 신뢰와 함께 투입되었을 때, 규범적 몰입을 설명하는데 유의미하지 않았다. 이로써 신뢰가 절차공정성과 규범적 몰입 관계를 매개할 것이라는 가설이 지지되었다.

<표 19> 절차공정성과 규범적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

변수명	규범적 몰입		
	단계1	단계2	단계3
절차공정성 → 규범적 몰입	0.216(8.13)***		
절차공정성 → 신뢰		0.125(3.946)***	
1. 신뢰 → 규범적 몰입			0.248(8.708)***
2. 절차공정성			0.169(4.927)
F	66.095***	55.247***	47.033***
조정된 R^2	0.137	0.149	0.185
n	418	418	418

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

(다) 상호작용공정성과 규범적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

<표 20>에서 보는 바와 같이 상호작용공정성과 규범적 몰입의 관계에

있어서 신뢰의 매개효과를 살펴본 결과 단계 1에서 상호작용공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보았을 때, R^2 이 0.126으로 나타나, 상호작용공정성이 규범적 몰입을 12.6% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=59.839$, $p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 단계 2에서는 독립변수와 매개변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.166으로 나타나, 상호작용공정성이 조직 신뢰를 16.6% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=50.223$, $p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 매개변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다.

단계 3에서 매개변수와 종속변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.188로 나타나, 조직 신뢰가 규범적 몰입을 18.8% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=48.185$, $p<.001$)으로 나타나, 매개변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 상호작용공정성이 매개변수인 신뢰와 함께 투입되었을 때, 규범적 몰입을 설명하는데 유의미하지 않았다. 이로써 신뢰가 상호작용공정성과 규범적 몰입 관계를 매개할 것이라는 가설이 지지 되었다.

<표 20> 상호작용공정성과 규범적 몰입의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

변수명	규범적 몰입		
	단계1	단계2	단계3
상호작용공정성 → 규범적 몰입	0.208(7.736)***		
상호작용공정성 → 신뢰		0.125(4.186)***	
1. 신뢰 → 규범적 몰입			0.248(8.708)***
2. 규범적 몰입			0.182(5.662)
F	59.839***	50.223***	48.185***
조정된 R^2	0.126	0.166	0.188
n	418	418	418

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

(4) 직무만족

직무만족에 영향을 미치는 변수를 확인하기 위하여 회귀분석(Regression Analysis)을 실시한 결과는 아래 표와 같다.

(가) 분배공정성과 직무만족의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

<표 21>에서 보는 바와 같이 분배공정성과 직무만족도의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과를 살펴본 결과 단계 1에서 분배공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보았을 때, R^2 이 0.111로 나타나, 분배공정성이 직무만족도를 11.1% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=51.835$, $p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 단계 2에서는 독립변수와 매개변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.175로 나타나, 분배공정성이 조직 신뢰를 7.1% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=88.051$, $p<.001$)으로 나타나, 독립변수와 매개변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다.

단계 3에서 매개변수와 종속변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.194로 나타나, 조직 신뢰가 직무만족도를 19.4% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=50.017$, $p<.001$)으로 나타나, 매개변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 분배공정성이 매개변수인 신뢰와 함께 투입되었을 때, 직무만족도를 설명하는데 유의미하지 않았다. 이로써 신뢰가 분배공정성과 직무만족 관계를 매개할 것이라는 가설이 지지 되었다.

<표 21> 분배공정성과 직무만족의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

변수명	직무만족		
	단계1	단계2	단계3
분배공정성 → 직무 만족도	0.371(7.2)***		
분배공정성 → 신뢰		0.181(3.173)**	
1. 신뢰 → 직무 만족도			0.402(9.384)***
2. 분배공정성			0.323(6.555)
F	51.835***	88.051***	50.017***
조정된 R ²	0.111	0.175	0.194
n	418	418	418

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

(나) 절차공정성과 직무만족의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

<표 22>에서 보는 바와 같이 절차공정성과 직무만족도의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과를 살펴본 결과 단계 1에서 절차공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보았을 때, R²이 0.098로 나타나, 절차공정성이 직무만족도를 9.8% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 (F=45.132, p<.001)으로 나타나, 독립변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 단계 2에서는 독립변수와 매개변수와의 관계를 살펴본 결과 R²이 0.150으로 나타나, 절차공정성이 조직 신뢰를 15.0% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 (F=46.051, p<.001)으로 나타나, 독립변수와 매개변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다.

단계 3에서 매개변수와 종속변수와의 관계를 살펴본 결과 R²이 0.182로 나타나, 조직 신뢰가 직무만족도를 18.2% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 (F=46.214, p<.001)으로 나타나, 매개변수와 종속변수 사이의 관계는

유의한 것으로 나타났다. 절차공정성이 매개변인인 신뢰와 함께 투입되었을 때, 직무만족도를 설명하는데 유의미하지 않았다. 이로써 신뢰가 절차공정성과 직무만족 관계를 매개할 것이라는 가설이 지지 되었다.

<표 22> 절차공정성과 직무만족의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

변수명	직무만족		
	단계1	단계2	단계3
절차공정성 → 직무 만족도	0.278(6.718)***		
절차공정성 → 신뢰		0.343(6.54)***	
1. 신뢰 → 직무 만족도			0.402(9.384)***
2. 절차공정성			0.094(1.946)
F	45.132***	46.051***	46.214***
조정된 R ²	0.098	0.150	0.182
n	418	418	418

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

(다) 상호작용공정성과 직무만족의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

<표 23>에서 보는 바와 같이 상호작용공정성과 직무만족도의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과를 살펴본 결과 단계 1에서 상호작용공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보았을 때, R²이 0.083으로 나타나, 상호작용공정성이 직무만족도를 8.3% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 (F=37.418, p<.001)으로 나타나, 독립변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 단계 2에서는 독립변수와 매개변수와의 관계를 살펴본 결과 R²이 0.165로 나타나, 상호작용공정성이 조직 신뢰를 16.5% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 (F=48.119, p<.001)으로 나타나, 독립변수와 매개변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다.

단계 3에서 매개변수와 종속변수와의 관계를 살펴본 결과 R^2 이 0.183으로 나타나, 조직 신뢰가 직무만족도를 18.3% 설명해주고 있다는 것을 나타낸다. 또한 ($F=46.605$, $p<.001$)으로 나타나, 매개변수와 종속변수 사이의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 하지만 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 3단계에서 보다 1단계에서 더 커야 매개효과를 나타낸다고 할 수 있으며(부분 매개효과, partial mediating) 위의 표에서는 3단계가 1단계보다 더 수치가 크게 나와 이로써 조직신뢰가 상호작용공정성과 직무만족 관계를 매개할 것이라는 가설이 기각 되었다.

<표 23> 상호작용공정성과 직무만족의 관계에 있어서 신뢰의 매개효과

변수명	직무만족		
	단계1	단계2	단계3
상호작용공정성 → 직무 만족도	0.257(6.117)***		
상호작용공정성 → 신뢰		0.096(2.105)*	
1. 신뢰 → 직무 만족도			0.402(9.384)**
2. 상호작용공정성			0.351(7.16)
F	37.418***	48.119***	46.605***
조정된 R^2	0.083	0.165	0.183
n	418	418	418

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

이상의 분석결과에 따르면 조직신뢰의 매개효과가 분배공정성 및 절차공정성과 정서적몰입간, 상호작용공정성과 직무만족간에서만 나타나지 않아 하위가설 중 2개가 부분 채택되고(가설5-1, 5-4), 나머지 하위가설 2개는 모두 채택되어(가설2, 가설3) 조직공정성과 조직유효성(조직몰입, 직무만족) 간에 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

특히, 분배공정성 및 절차공정성과 정서적 몰입간에는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났고, 조직신뢰의 매개효과도 없는 것으로 확인된 반면, 분배공정성 및 절차공정성, 상호작용공정성은 각각 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치고 조직신뢰는 이를 매개하는 것으로 나타났는데 이는 설문대상인 한국산업인력공단 조직구성원들의 경우 공공기관 직원으로서 개인의 욕구나 행복보다는 소속된 집단이나 조직의 이해와 복리를 중시하는 집단주의적 조직문화의 특성을 지니고 있고, 이러한 집단주의 문화적 특성을 고려하는 경우 상호작용공정성이 분배공정성이나 절차공정성에 비해 조직신뢰에 미치는 영향이 강하기 때문이라고 추측된다.

<표 24> 가설의 검증 결과 요약

가 설 내 용	검증결과
가설 1. 조직공정성과 정서적 몰입은 정의 관계이다.	
가설1-1: 분배공정성과 정서적 몰입은 정의 관계이다.	기각
가설1-2: 절차공정성 지각과 정서적 몰입은 정의 관계이다.	기각
가설1-3: 상호작용공정성 지각과 정서적 몰입은 정의 관계이다.	채택
가설 2. 조직공정성과 지속적 몰입은 정의 관계이다.	
가설 2-1: 분배공정성의 지각과 지속적 몰입은 정의 관계이다.	채택
가설 2-2: 절차공정성의 지각과 지속적 몰입은 정의 관계이다.	기각
가설 2-3: 상호작용공정성의 지각과 지속적 몰입은 정의 관계이다.	채택
가설 3. 조직공정성과 규범적 몰입은 정의 관계이다.	
가설 3-1. 분배공정성의 지각과 규범적 몰입은 정의 관계이다.	채택
가설 3-2. 절차공정성의 지각과 규범적 몰입은 정의 관계이다.	채택
가설 3-3. 상호작용공정성의 지각과 규범적 몰입은 정의 관계이다.	채택
가설 4. 조직공정성과 직무만족은 정의 관계이다.	
가설 4-1: 분배공정성 지각과 직무만족은 정의 관계이다.	채택
가설 4-2: 절차공정성 지각과 직무만족은 정의 관계이다.	기각
가설 4-3: 상호작용공정성 지각과 직무만족은 정의 관계이다.	채택
가설 5 조직신뢰는 조직공정성과 정서적몰입, 지속적몰입, 규범적몰입, 직무만족 간의 관계를 매개한다.	
가설 5-1. 조직신뢰는 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성)과 정서적몰입 간의 관계를 매개한다.	부분채택
가설 5-2. 조직신뢰는 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성)과 지속적몰입 간의 관계를 매개한다.	채택
가설 5-3. 조직신뢰는 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성)과 규범적몰입 간의 관계를 매개한다.	채택
가설 5-4. 조직신뢰는 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성)과 직무만족 간의 관계를 매개한다.	부분채택

제 5 장 결론 및 제언

제 1 절 요약과 논의

본 연구는 조직공정성이 종업원의 조직성과에 중요한 영향을 미치고, 조직에 대한 신뢰가 높을수록 더 높은 조직성과를 유도할 것이라는 사고에서 출발하였다.

이에 본 연구에서는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 모두를 공정성 변수로 포함하여 조직공정성 인식이 조직신뢰를 매개로 조직성과에 어떻게 영향을 미치는 가를 보고자 하였다. 이를 위하여 성과변수로 정서적 몰입과 규범적 몰입, 지속적 몰입, 직무만족 4가지를 설정하고 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 각각 성과변수에 유의한 영향력을 보이고, 이 경우 조직신뢰는 이를 매개할 것이라는 가설을 제시하였는데 그에 대한 결과들을 보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 분배공정성과 절차공정성, 상호작용공정성은 각각 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 직무만족에 정의 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하였다(가설 1, 가설2, 가설3, 가설4). 분석결과에 따르면 가설 1의 경우 상호작용공정성과 정서적 몰입간의 정(+)의 영향관계만 있는 것으로 나타나 가설 1-3만 부분 채택되었고, 가설 2의 경우에는 분배공정성의 지각과 지속적 몰입, 상호작용공정성의 지각과 지속적 몰입간의 정(+)의 영향관계가 있는 것으로 나타나 가설 2-1과 가설 2-3이 부분 채택되었으며, 가설3의 경우에는 세 가지 공정성 모두 규범적몰입에 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 나타났고, 가설4의 경우에는 분배공정성 지각과 직무

만족, 상호작용공정성 지각과 직무만족간의 정(+)의 영향관계가 있는 것으로 나타나 가설 4-1과 가설 4-3이 부분 채택되어 조직공정성에 대한 지각 정도가 높으면 높을수록 조직유효성(조직몰입, 직무만족)이 높은 것으로 나타났다.

둘째, 본 연구에서 조직신뢰는 분배공정성과 절차공정성, 상호작용공정성과 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 직무만족 간의 관계를 각각 매개할 것이라고 가설을 설정하였다(가설 5). 분석결과에 따르면 조직신뢰의 매개효과가 분배공정성 및 절차공정성과 정서적몰입간, 상호작용공정성과 직무만족간에서만 나타나지 않아 하위가설 중 2개가 부분 채택되고(가설 5-1, 5-4), 나머지 하위가설 2개는 모두 채택되어(가설2, 가설3), 조직공정성과 조직유효성(조직몰입, 직무만족)간에 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

이러한 분석결과를 통하여 학문적으로 조직공정성은 각각 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 직무만족 그리고 조직신뢰에 정의 영향을 미친다는 기존의 연구결과들을 검증할 수 있었다. 또한, 조직신뢰는 조직공정성과 조직유효성(조직몰입, 직무만족)간에 매개효과가 있다는 기존의 연구결과들을 확인하였다. 이러한 분석결과는 신뢰가 분배공정성 및 조직만족도와 정서적 몰입간의 관계를 조절한다는 Sharon M. Hopkins & Bart L. Weathington의 2006년 연구결과와 조직 수행과 성과가 세 가지 공정성에 관련이 있음을 확인한 Yochi Cohen-Charash와 Paul E. Spector의 연구결과, 그리고 조직신뢰 초점의 잠재적인 조정영향을 조사한 Samuel aryee, Pawan S. Budhwar와 Zhen Xiong Chen의 연구결과와 대부분 일치하는 것으로 보여 진다.

이러한 연구는 실무적으로도 조직구성원들을 회사에 적응하도록 사회화시키는 과정에 많은 것을 시사하고 있다. 조직원들이 지각하는 공정성 정도에 따라 조직신뢰에 영향을 미치고, 이는 정서적 몰입, 규범적 몰입, 직무만족을 매개함으로써 조직원들은 조직 내에서 사회적 혹은 과업관련 성과를 통해 자신이 속한 조직에 기여하므로 조직원에게 공정함을 인식시키는 것은 결국 조직 및 직무에 더 많이 몰입하거나 만족하게 함으로써 조직의 경쟁력을 강화할 수 있다.

조직의 목표는 조직구성원들이 조직에 적응하여 좋은 성과를 올리는 것이라 할 수 있다. 따라서 경영자들은 조직구성원들이 조직에 대한 태도를 결정하는데 있어 조직공정성이 중요한 영향을 미친다는 사실을 인식하여야 할 것이다. 그러므로 조직의 경쟁력 제고를 위해서는 조직원들이 노력한 성과에 견주어 공정한 보상을 하고, 의사결정이 이루어지는 과정을 보다 투명하게 하며, 상호간의 의사소통 경로를 마련함이 필요하다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

이상과 같은 학문적, 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 조직공정성과 조직유효성(조직몰입, 직무만족)의 관계에 대한 신뢰의 매개효과를 검증하는데 있어서 조직신뢰란 단일 차원의 신뢰변수를 사용하였다. 따라서 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰로 구분한 다양한 차원의 신뢰에 대한 매개효과를 충분히 반영하지 못하였다. 그러므로 향후의 연구에서는 다양한 차원의 신뢰변수를 사용하여 매개효과를 검증할 필요성이 있다.

둘째, 설문지를 개인별이 아닌 소속 부서 또는 기관별로 회수함으로써 익명성에 대한 문제점이 있을 수 있다. 이러한 문제를 방지하기 위해 사전에 설문조사의 목적, 설문지의 처리방법 등에 대하여 자세히 안내하여 오류를 최소화 하고자 하였으나 왜곡된 결과가 도출될 가능성을 완전히 통제하지 못하였다.

셋째, 본 연구는 한국산업인력공단을 대상으로 하였기 때문에 연구결과를 일반화하기에는 문제가 있다. 즉, 조직의 일반적 특성(규모, 형태 등)에 따라 조직원의 의식에는 차이가 있을 수 있으며, 이에 따라 조직원의 반응도 차이를 보일 수 있기 때문이다. 따라서 향후의 연구에서는 다양한 조직을 대상으로 할 필요성이 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

강종수 (2006), 사회복지사가 지각한 조직공정성과 상사신뢰 및 조직몰입의 관계연구, 『Social Welfare Policy』, Vol 27.

고종욱·류철 (2005), 분배, 공식절차 및 상호작용 공정성이 호텔종사자의 직무만족, 조직몰입 및 상사신뢰에 미치는 상대적 영향력에 대한 연구, 『관광학 연구』 한국관광학회, 제28권 제4호.

김근우 (2006), 호텔종사원의 공정성 지각과 조직유효성간의 연구, 『관광학연구』, 제30권 제1호.

김수경 (2004), 고객 불평처리 공정성과 고객 만족과의 관계: 호텔산업을 중심으로, 『관광연구』, 19(2).

김호균 (2007), 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계 분석, 『한국행정학보』, 제41권 제2호.

라훈태 (2006), 조직공정성이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문.

박상언·김민용 (2006), 직무요구와 직무소진(Job Burnout) 그리고 조직공정성 요인간의 관계에 관한 연구, 『경영학연구』, 제35권 제2호.

서철현·장경수·안현영 (2005), 호텔종사원이 지각하는 공정성이 조직몰입에 미치는 영향과 조직후원인식의 매개역할, 『호텔경영학연구』, 제14권 제2호.

- 심원술·전옥규 (2006), 보상의 공정 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증연구:신뢰유형의 매개역할을 중심으로, 『인력개발원』, 2006, Vol 8, No 1.
- 윤정현·이재훈 (2005), 인적자원관리관행에 대한 공정성 인식이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 『산경연구』영남대학교 산경연구소, 제 13집.
- 이광희·이철기·위규태·이윙희 (2002), 공정성요인과 임금만족차원의 관계에 관한 연구, 『중소기업연구』, 제24권 제4호.
- 이광호 (2002), 성과평가에 대한 공정성 기대가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 연세대학교 경영학과, 석사학위논문.
- 이병열·이윙희 (2006), 호텔 종업원의 조직공정성 지각과 직무만족 및 이직의도의 인과관계에 관한 연구, 『관광학연구』 Vol 30, No. 2.
- 이수지·김유진·손영우 (2007), 채용결과에 따라 절차공정성 및 상호작용 공정성이 자아존중감에 미치는 효과, 『한국심리학회지』, 2007, Vol 20, No 2.
- 이용규·정석환 (2002), 공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석, 『행정논총』, 제43권 제1호.
- 이윤섭 (2005), 조직공정성과 신뢰가 성과평가시스템의 수용도에 미치는 영향에 관한 연구, 고려대학교 경영대학원, 석사학위 논문.
- 이철기·황규대 (2000), 단체교섭상황에 있어서 커뮤니케이션 구조가 집단내부 상호작용 유효성에 미치는 영향에 관한 실험연구, 『산업관계연구』 한국노사관계학회, 제10권 제2호.

임준철·윤정구 (1998), 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구 : 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로, 『경영학연구』, 제 27권, 제 1호, 93-111.

조동규·양재생·이만규 (2004), 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구, 『인적자원관리연구』 한국인적자원관리협회, Vol 10.

최대정·박동건 (2006), 조직공정성의 개념과 효과성 : 국내 상환연구의 통합분석, 『한국심리학회지』, 2006. Vol 19, No. 2, 193-227.

하용규·류철 (2007), 호텔기업 조직분권화, 신뢰, 조직몰입의 관계, 『외식경영연구』, Vol 10, No. 1.

홍두승(2005), 사회조사분석, 다산출판사.

2. 국외문헌

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press

Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1*, 177-198.

Aryee, S., Budhwar, P., & Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes : Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, Vol. 23*, 267-285

- Austin, W., & Walster, E. (1974). Participants' reactions to "equity with the world." *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 528-548.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, p.1177.
- Bauer, T. N. (1999). Perceived mentoring fairness: Relationships with gender, mentoring type, mentoring experience, and mentoring needs. *Sex Roles*, 40, 211-225.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Bies, R. J., & 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*(Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blau P. 1964. Exchange and Power in Social Life. Wiley: New York.
- Brockner, J., & Adsit, L. (1986). The moderating impact of sex on the equity-satisfaction relationship: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 71, 585-590.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.

- Cohen_Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations : A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 86, 278-321.
- Cowherd, D., & Levine, D.(1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: *An investgation of distributive justics theory. Administrative Science Quarterly, 37, 302-320*
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. Steers & L.Porter (Eds.), *Motivation and work behavior (pp. 131-143). New York: McGraw-Hill.*
- Cropanzano, R., & Greenberg,J.(1997) Progress in organizational justics: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson(Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*(Vol.12, pp.317-372). New York: Wiley
- Cropanzano, R., & Prehar, C. A. (1999, April). *Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.*
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology, 79, 288-297.*

- Greenberg, J., & Scott, K. S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*: Vol. 18. *An annual series of analytical essays and critical reviews*. (pp. 111–156):Greenwich, CT: JAI Press.
- Hendrix, W., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T. P. (1999, April). *Procedural and distributive justice effects on turnover. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.*
- Hopkins, S. M., & Weathington, B.L. (2006). the relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*, Vol. 140(5), 477–498.
- Irving, G. P., & Coleman, D. F. (1999, April). Exploring the moderating effect of negative affectivity in procedural justice–job satisfaction relations. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Konovsky MA, Pugh SD. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal* 37:656–669.
- Kulik, C. T., Lind, A. E., Ambrose, M. L., & MacCoun, R. J. (1996). Understanding gender differences in distributive and procedural justice. *Social Justice Research*, 9, 351–369.
- Leventhal, G. S., & Lane, D. W. (1970). Sex, age, and equity behavior. *Journal of Personality & Social Psychology*, 15, 312–316.

- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- McFalin, D.B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 626-638.
- Mayer RC, Davis JH, Schoorman FD. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20: 709-734.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15
- McAllister DJ. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38: 24-59.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61 - 89.
- Meyer, J., & Herscovitch, L.(2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human resource Management Review*, vol. 1, 299-326.
- Mishra AK. 1996. Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 261-287), Kramer RM, Tyler TR (eds). Sage: Thousand Oaks, CA.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*, 845-855.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 492 - 499.
- Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research, 6*, 5-18.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*, 219-227.
- Pearce JL, Branyiczki I, Bakacsi G. 1994. Person-based reward systems: a theory of organizational reward practices in reform-communist organizations. *Journal of Organizational Behavior 15*: 261-282.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH, Fetter R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly 1*:107-142.
- Robinson SL, Moorison EW. 1995. Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior 16*: 289-298.

- Robinson SL. 1996. Trust and breach of psychological contrast. *Administrative Science Quarterly* 41: 574–599.
- Schroth, H. A., & Pradhan Shah, P. (2000). Procedures: Do we really want to know them? An examination of the effects of procedural justice on self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, 85, 462–471.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12 (3), 405 – 424.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161–169.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100–108.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23–40.

- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- van den Bos, K., Bruins, J., Wilke, H. A. M., & Dronkert, E. (1999). Sometimes unfair procedures have nice aspects: On the psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 324-336.
- Wanberg, C. R., Bunce, L. W., & Gavin, M. B. (1999). Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off : *A longitudinal study. Personnel Psychology*, 52, 59-84.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 786-794.
- Whitener EM. 1997. The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review* 7: 389-404.

설 문 지

이 조사표에 조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 절대 사용할 수 없으며, 그 비밀이 보호되도록 통계법 제 13조, 제 14조에 규정되어 있음을 알려드립니다.

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내주셔서 설문에 응해 주신데 대하여 진심으로 감사를 드립니다.

본 설문지는 한국산업인력공단 조직원의 공정성 지각과 신뢰 및 태도에 관한 연구를 위한 것으로서, 조직에 대한 공정성 지각이 직무만족도, 조직몰입, 조직신뢰, 이직의사 등 조직원의 태도에 어떠한 영향을 끼치는지 알아보고자 하는 내용으로 작성 되었으며 본 설문조사의 결과는 연구목적으로만 사용될 것입니다.

여러 가지 업무로 바쁘시겠지만 설문지 문항에 성의껏 답변해 주신다면 본 연구에 큰 도움이 될 것입니다. 본 연구에 대한 질문사항이나 의문사항이 있으신 분은 아래의 연락처로 연락주시기 바라며, 귀하의 협조에 진심으로 감사드립니다.

2007년 월

한국기술교육대학교 산업대학원 경영학과

지도교수 이 철 기

석사과정 최 중 윤

017-345-2974

jychoi@HRDKorea.or.kr

1. 본 설문은 정답이 없으니 가벼운 마음으로 응답하여 주십시오.
단, 타당성 있는 연구결과를 위하여 부디 솔직하고 정확하게 모든 질문에 답하여 주시기를 부탁드립니다.
2. 사회적으로 바람직하다고 생각되는 것을 대답하지 마시고 귀하의 실제 느낌을 있는 그대로 사실적으로 기록해 주시면 감사하겠습니다.

I. 다음은 귀하의 **조직만족도 항목**에 관한 내용입니다. 본인의 생각과 가까운 칸에 ☒ 표시해주시시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 우리 회사가 너무 크다고 느낀다.	1	2	3	4	5
2. 나는 우리 회사에 대해 소속감을 느낀다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사가 좋은 평판을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사의 경영진에 새로운 인물이 필요하다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사의 경영진은 직원이 반드시 알아야만 하는 정보를 공개하지 않는 경향이 있다.	1	2	3	4	5
6. 우리 회사는 효율적인 방식으로 운영되고 있다.	1	2	3	4	5
7. 우리 회사는 직급에 따른 구분이 너무 많다.	1	2	3	4	5
8. 우리 회사는 직원들을 중요하게 여기고 보살핀다.	1	2	3	4	5
9. 우리 회사에는 규정과 규칙이 너무 많다.	1	2	3	4	5
10. 우리 회사의 부서간 협조는 충분하게 이루어지지 않고 있다.	1	2	3	4	5
11. 우리 회사는 일하기 좋은 직장이라고 생각한다.	1	2	3	4	5
12. 우리 회사는 새로운 프로젝트의 추진과 위험 감수를 장려한다.	1	2	3	4	5

II. 다음은 귀하의 **정서적 몰입**에 관한 내용입니다. 본인의 생각과 가까운 칸에 ☒ 표시해주시시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 직장 경력의 나머지를 우리 회사에서 보낸다면 매우 행복할 것 같다.	1	2	3	4	5
2. 나는 회사 밖 사람들과 우리 회사에 대해 얘기하는 것을 즐겁게 여긴다.	1	2	3	4	5
3. 나는 회사 문제를 마치 내 문제인 양 느끼고 있다.	1	2	3	4	5
4. 나는 다른 회사에 있더라도 우리 회사처럼 쉽게 애착을 가질 것 같다.	1	2	3	4	5
5. 나는 회사에서 “가족의 일원”이라는 느낌이 들지 않는다.	1	2	3	4	5
6. 나는 우리 회사에 감정적인 애착을 느끼지 않는다.	1	2	3	4	5
7. 우리 회사는 나에게 있어 개인적인 의미가 크다.	1	2	3	4	5
8. 나는 우리 회사에 강한 소속감을 느끼지 않는다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 다음은 귀하의 **지속적 몰입**에 관한 내용입니다. 본인의 생각과 가까운 칸에 ☒ 표시해주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 다른 직장을 준비하지 않은 채 우리 회사를 그만둬도 무슨 일이 일어날지에 대해 큰 걱정을 하지 않는다.	1	2	3	4	5
2. 비록 내가 원한다고 해도, 지금 당장 회사를 그만두는 것은 매우 힘들다고 여기고 있다.	1	2	3	4	5
3. 내가 지금 당장 회사를 그만둘 경우 내 삶은 크게 흐트러질 것이다.	1	2	3	4	5
4. 내가 지금 당장 회사를 그만둬도 그다지 큰 금전적 손실은 없을 것이다.	1	2	3	4	5
5. 현재 내가 이 회사를 다니는 이유는 원하는 만큼 필요성이 있기 때문이다.	1	2	3	4	5
6. 나는 마땅한 대안이 별로 없어서 당장 회사를 그만두는 것을 고려하지 않고 있다.	1	2	3	4	5
7. 내가 우리 회사에 남아 있는 가장 중요한 이유 중 하나는 현재보다 매력적인 대안이 없기 때문이다.	1	2	3	4	5
8. 내가 우리 회사에 계속 다니는 주된 이유 중 하나는 회사를 그만둘 경우 큰 개인적인 희생을 감수해야 하기 때문이다. (다른 회사는 여기만큼 혜택이 많지 않을 수도 있다).	1	2	3	4	5

Ⅳ. 다음은 귀하의 **이직의도**에 관한 내용입니다. 본인의 생각과 가까운 칸에 ☒ 표시해주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 이 회사를 그만두는 것을 종종 생각한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 내년까지는 아마도 다른 직장을 찾을 것 같다.	1	2	3	4	5

Ⅴ. 다음은 귀하의 **직무만족**에 관한 내용입니다. 본인의 생각과 가까운 칸에 ☒ 표시해주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나의 직무는 따분하지 않고 대체로 재미가 있다.	1	2	3	4	5
2. 나는 현재 내 직무에 대해서 종종 싫증을 느낀다.	1	2	3	4	5
3. 나는 현재 나의 직무에 상당히 만족한다.	1	2	3	4	5
4. 나는 대부분의 다른 사람들이 느끼는 것보다 더 나의 일에서 즐거움을 느낀다.	1	2	3	4	5
5. 나의 직무는 별로 흥미롭지 못하다.	1	2	3	4	5

VI. 다음은 귀하의 규범적 몰입에 관한 내용입니다. 본인의 생각과 가까운 칸에 ☒ 표시해주시시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 직장사람들에 대한 의무감 때문에 이 직장을 당장 떠나지 못한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 이 직장에 많은 신세를 지고 있다.	1	2	3	4	5
3. 내가 지금 이 직장을 떠난다면 나는 죄책감을 느끼게 될 것이다,	1	2	3	4	5
4. 지금 이 직장을 떠나는 것이 나에게 이로울 지라도, 그것이 옳다고는 생각되지 않는다.	1	2	3	4	5

VII. 다음은 귀하의 조직에 대한 신뢰에 관한 내용입니다. 본인의 생각과 가까운 칸에 ☒ 표시해주시시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 우리 회사의 경영진이 매우 신뢰할만한 성실성을 가지고 있다고 믿는다.	1	2	3	4	5
2. 나는 경영진이 일관되고 예측 가능한 방식으로 나를 대우할 것으로 기대한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사의 경영진이 항상 정직한 것은 아니다.	1	2	3	4	5
4. 전반적으로 볼 때, 경영진의 동기와 의도는 좋다고 믿는다.	1	2	3	4	5
5. 경영진이 나를 공정하게 대우한다고 생각하지 않는다.	1	2	3	4	5
6. 경영진은 내게 마음을 열고 솔직하다.	1	2	3	4	5
7. 경영진을 100% 믿지는 못하겠다.	1	2	3	4	5

VIII. 다음은 우리 회사의 분배 공정성에 관한 내용입니다. 본인의 생각과 가까운 칸에 ☒ 표시해주시시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 내가 맡은 책임을 고려하여 볼 때 공정하게 보상을 받는다.	1	2	3	4	5
2. 내가 가지고 있는 경험에 비추어 볼 때 공정하게 보상을 받는다.	1	2	3	4	5
3. 나의 노력의 양에 비추어 볼 때 공정하게 보상을 받는다.	1	2	3	4	5
4. 내가 일한 것에 비추어 볼 때 공정하게 보상을 받는다.	1	2	3	4	5
5. 직무상의 스트레스와 어려운 점을 고려할 때 공정하게 보상을 받는다.	1	2	3	4	5

IX. 다음은 우리 회사의 절차 공정성에 관한 내용입니다. 본인의 생각과 가까운 칸에 ☒ 표시해주시시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 의사결정을 위해 필요한 정확한 정보를 수집하기 위한 절차가 마련되어 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 의사결정에 대하여 이의를 제기할 수 있는 절차가 마련되어 있다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사는 의사결정에 영향을 미칠 많은 요소를 고려할 수 있도록 절차가 마련되어 있다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사는 의사결정이 일관성이 있도록 표준 수립을 위한 절차가 마련되어 있다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사는 의사결정에 영향을 미치는 모든 당사자들의 의견을 고려할 수 있는 절차가 마련되어 있다.	1	2	3	4	5
6. 우리 회사는 의사결정을 하고 실행하는데 있어서 유용한 피드백을 제공하기 위한 절차가 마련되어 있다.	1	2	3	4	5
7. 우리 회사는 의사결정을 보완하기 위하여 추가적인 의견 및 요구가 받아들여질 수 있는 절차가 마련되어 있다.	1	2	3	4	5

X. 다음은 귀하의 상사에 대해 느끼는 공정성에 관한 내용입니다. 본인의 생각과 가까운 칸에 ☒ 표시해주시시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 나의 관점을 배려한다.	1	2	3	4	5
2. 나의 상사는 자신의 개인적인 편견을 억제할 수 있는 능력이 있다.	1	2	3	4	5
3. 나의 상사는 의사결정을 하고 실행하는데 있어서 적시에 피드백을 제공한다.	1	2	3	4	5
4. 나의 상사는 나에게 친절하고 호의적인 감정으로 배려한다.	1	2	3	4	5
5. 나의 상사는 종업원으로서의 나의 권리에 대해 관심을 보인다.	1	2	3	4	5
6. 나의 상사는 나에게 진실된 태도로 대한다.	1	2	3	4	5

XI. 다음은 귀하의 **개인적 특성**에 관한 내용입니다. 본인의 생각과 가까운 칸에 ☑표시해 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 내가 원하는 일자리를 얻는 것은 주로 운에 달려있다.	1	2	3	4	5
2. 돈을 번다는 것은 주로 운에 달려 있다.	1	2	3	4	5
3. 승진을 하는 것은 주로 운에 달려 있다.	1	2	3	4	5
4. 정말 좋은 일자리를 얻기 위해서는 높은 자리에 있는 가족이나 친구들을 가질 필요가 있다.	1	2	3	4	5
5. 일자리를 얻을 때, 무엇을 알고 있는가 보다 어떤 사람을 알고 있는지가 더 중요하다.	1	2	3	4	5
6. 돈을 많이 벌기 위해서는 영향력 있는 사람들을 알아야 한다.	1	2	3	4	5
7. 돈을 많이 버는 사람과 적게 버는 사람의 큰 차이점은 행운이라는 요소이다.	1	2	3	4	5
8. 일에서 뛰어난 사람이 되는 데는 많은 행운이 필요하다.	1	2	3	4	5

XII. 마지막으로, 귀하에 대한 기초적인 질문입니다. 해당되는 곳에 ☑표시해 주십시오.

1. 성별	① 남() ② 여()
2. 연령	만 ()세
3. 학력	① 고졸() ② 전문대졸() ③ 대졸() ④ 대학원졸 () ⑤ 기 타()
4. 근속 년수	만 ()년 ()개월
5. 직렬	① 별정직() ② 일반직() ③ 연구직() ④ 교사직() ⑤ 전문직()
6. 직급	① 직원() ② 대리() ③ 차장() ④ 부장이상() ※ 연구직 등 일반직 이외의 직렬은 상당 직급에 표기
6. 직종	① 경영지원() ② 자격관리() ③ 외국인고용지원() ④ 평생능력개발() ⑤ 국제협력() ⑥ 기능진흥() ⑦ 기타()

★ 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다. ★

봉투에 넣으신 후, 봉해 주십시오.

ABSTRACT

A Study on the Effect of Organizational Justice on the Organizational Efficiency

Choi, Jhong-Yun

Department of Business Administration

Graduate School

Korea University of Technology and Education

Advisor ; Prof. Lee, Cheol-Ki

As modern society meets knowledge based society and is faced with global competition, it has become important for companies to have key competence as their own specialty.

This environmental change also affect environments of human resource management in public enterprises, so that people are developing and utilizing management innovation techniques in order to secure competitive advantages and trying to find out various strategies and factors in order to improve organizational efficiency, at each organizational level.

This study lays its purpose on examining the effect of organizational justice on improving organizational efficiency with the mediation of trust in organizations. In addition, through this research, it aims at suggesting strategies for enhancing organizational efficiency.

Major findings from this study are as the following.

First, it was revealed that the more recognition of organizational justice, the more trust in organizations and organizational efficiency (organizational commitment and job satisfaction) showed.

Second, trust in organizations played a mediation role in the effect of organizational justice on organizational efficiency (organizational commitment and job satisfaction).

Based on the results above, the significance and limitations of and plans for utilizing the results of the study were discussed.