

석사학위논문

간호사의 직무특성과 직무효과성의  
관계와 상사의 분배 및  
절차공정성의 조절효과



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

지도교수 송병식

제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

김돈흡

2006년 6월

# 간호사의 직무특성과 직무효과성의 관계와 상사의 분배 및 절차공정성의 조절효과

지도교수 송 병 식

김 돈 흡

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함.



김돈흡의 석사학위 논문을 인준함.

위 원 장 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

위 원 \_\_\_\_\_

제주대학교 경영대학원

2006년 6월

# 목 차

<b>제1장 서 론</b> .....	1
제1절 연구의 필요성 및 목적 .....	1
제2절 연구의 범위 및 방법 .....	4
<b>제Ⅱ장 이론적 고찰</b> .....	6
제1절 직무특성 .....	6
1. 직무특성의 개념 .....	6
2. 직무특성의 모형 .....	8
제2절 분배·절차공정 리더십 .....	11
1. 분배공정 리더십 .....	11
2. 절차공정 리더십 .....	16
3. 분배적 공정리더십과 절차적 공정리더십의 효과 .....	22
제3절 직무효과성 .....	25
1. 직무만족 .....	25
2. 직무몰입 .....	32
3. 직무동기 .....	35
<b>제Ⅲ장 연구의 설계</b> .....	37
제1절 연구모형 및 가설설정 .....	37
1. 연구모형 .....	37
2. 연구가설 .....	38
제2절 변수의 정의 및 연구방법 .....	38
1. 변수의 정의 .....	38
2. 연구방법 .....	40
<b>제Ⅳ장 실증분석</b> .....	43
제1절 신뢰도 및 타당성 검증 .....	43

1. 타당성 검증 .....	43
2. 신뢰도 검증 .....	47
제2절 상관관계 분석 .....	48
제3절 연구가설의 검증 .....	49
1. 가설 1검증 .....	49
2. 가설 2검증 .....	50
3. 가설 3검증 .....	51
4. 가설 4검증 .....	54
5. 가설 5검증 .....	55
6. 가설 6검증 .....	56
<b>제 V 장 결 론 .....</b>	<b>58</b>
제1절 연구결과의 요약 .....	58
제2절 시사점 및 한계 .....	59
참고문헌 .....	61
설 문 지 .....	67
영문초록 .....	72

## 표 목 차

<표 III- 1> 연구표본의 특성 .....	41
<표 IV- 1> 직무특성의 요인분석 .....	44
<표 IV- 2> 리더의 분배 및 절차공정성의 요인분석 .....	45
<표 IV- 2> 직무효과성의 요인분석 .....	46
<표 IV- 4> 신뢰도분석 .....	48
<표 IV- 5> 상관관계 분석 .....	49
<표 IV- 6> 직무특성이 직무만족에 미치는 영향 .....	50
<표 IV- 7> 직무특성이 직무몰입 및 직무동기에 미치는 영향 .....	51
<표 IV- 8> 업무중요성과 직무만족간의 분배공정리더의 조절효과 .....	52
<표 IV- 9> 결과유효성과 직무만족간의 분배공정리더의 조절효과 .....	52
<표 IV-10> 과정효과성과 직무만족간의 분배공정리더의 조절효과 .....	53
<표 IV-11> 사회적인정과 직무만족간의 분배공정리더의 조절효과 .....	53
<표 IV-12> 업무중요성과 직무몰입 및 동기간 분배공정리더의 조절효과 .....	54
<표 IV-13> 사회적인정과 직무몰입 및 동기간 분배공정리더의 조절효과 .....	55
<표 IV-14> 사회적인정과 직무 만족간 절차공정리더의 조절효과 .....	56

## 그 립 목 차

<그림 II-1> 직무특성과 종업원성과와의 관계 .....	8
<그림 II-2> 종업원의 성장욕구 강도의 조절적 효과 .....	11
<그림 II-3> 직무만족형성과정 모형 .....	30
<그림 III-1> 연구모형 .....	37

# 제 I 장 서 론

## 제1절 연구의 필요성 및 목적

인간은 사회의 일원이며 동시에 조직의 일원이다. 조직은 인간의지를 실현하는 중요한 도구이며, 인간생활 전반에 걸쳐서 중대한 영향을 미친다. 이 중에서도 의료조직은 각 직무에 필요한 전문적인 교육훈련을 받은 종사자들로 유기적인 팀을 이루면서 의료서비스를 제공하도록 구성된 다원적이고 전문적인 조직이다. 즉, 병원의 구성원은 의사, 간호사, 약사 등을 비롯한 다양한 전문가와 비전문가들로 구성되어 있다. 이 중에서도 간호부서는 병원의 효율적인 경영과 의료서비스에 절대적인 영향을 미치게 된다.

그 이유는 간호사가 환자와 가장 밀접한 상황에서 일하고 있기 때문이며, 또한 다른 부서의 제반업무도 모두 환자를 위하는 것이지만 대개는 간호사의 영역을 통해 환자에게 제공되고 전달되기 때문이다.<sup>1)</sup> 따라서 병원의 전체 인력의 30% 이상을 차지하고 있는 간호조직 관리는 병원 전체의 효율성 측면에서 볼 때 중요한 요소라고 볼 수 있다.<sup>2)</sup>

병원뿐만 아니라 보건의료서비스를 제공하는 조직은 거의 모두가 노동집약적이고, 건강분야에서 환자에게 제공되어지는 직접적인 서비스의 대부분은 간호사에 의해 이루어지고 있다. 간호 인력은 병원인력의 30~40%를 차지하고 있고 간호부서의 인사행정의 목표 또한 환자간호 업무를 효과적이고 능률적으로 실시하는 데에 필요한 유능한 간호 인력을 확보하는 것뿐만 아니라 그들이 만족감을 갖고 업무에 임하도록 하는 것이다.<sup>3)</sup>

1) 김영희, “간호사가 인지한 간호조직 문화유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향,” 석사학위논문, 연세대학교 간호대학원, 2004, pp. 26~29.

2) 윤언자, “조직특성이 업무수행의 효율성에 미치는 영향에 관한 연구,” 박사학위논문, 대구대학교 대학원, 1996, pp. 34.

3) M. Albert, “Developing a Service: Oriented Health Care Culture,” *Hospital & Health*

따라서 고객에게 만족할 수 있는 양질의 서비스를 제공하기 위해서는 먼저 간호사가 고객의 기대에 부응하는 서비스를 제공할 수 있는 체제를 갖추어야 한다. 왜냐하면 내부고객인 간호사의 만족 없이 외부고객인 환자들의 만족이 이루어 질 수 없기 때문이다. 이러한 내부마케팅 관점에서 병원의 성과를 향상시키기 위해서는 종사원들의 고객지향적 성향을 적극적으로 고취시켜야 할 필요성이 요구된다.<sup>4)</sup>

이러한 관점에서 볼 때 경제 구조악화와 의료시장개방 등의 급변하는 의료 환경 하에서 병원구성원 및 간호사의 만족을 증진시키고 양질의 간호에 대한 대상자의 기대 충족을 위해서는 간호사들이 일을 통해서 경험하는 심리적 상태로서, 자신이 하는 일이 얼마나 가치 있고, 자신이 조직 내에서 필요한 존재라는 인지적 평가 및 그에 따른 긍정적 정서반응을 포함하는 직무특성이나 직무효과성으로 이어질 수 있어야 할 것이다.

직무의 특성이 직무수행자의 성장욕구수준(growth need strength)에 부합될 때 비로소 직무가 그 직무수행자에게 보다 큰 의미와 책임감을 주고 이로 인해 동기유발의 측면에서 긍정적인 성과를 얻게 된다.

따라서 간호사들의 직무특성과 직무 효과성을 올릴 수 있는 방안을 모색하는 것은 보다 나은 의료서비스와 병원경영에 있어 필수요건이라 할 수 있는데, 최근에 이러한 일가치감과 직무효과성에 영향을 미치는 변인으로서 직원들의 현 직무가 가지고 있는 직무특성이 고려되기 시작하였다.

특히, 그 중에서도 조직 내에서 종업원들이 경험하는 공정성 지각의 정도는 여러 가지 결과 변인들과 관계가 있는 것으로 알려졌다. 예컨대, 조직 공정성은 직무만족(Sweeny와 McFarlin),<sup>5)</sup> 조직몰입(Masterson, Lewis, Goldman과

---

*Service Administration*, Vol. 34, No. 2, 1989, pp. 167~183.

4) 김홍범, “호텔종사원의 이직성향에 영향을 미치는 인터넷 마케팅 요인에 관한 연구,” 「관광학연구」, 제22권 1호, 한국관광학회, 1998, pp. 21~23.

5) P.D. Sweeney and D.B. McFarlin, “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, 1993, pp. 23~40.

Taylor),<sup>6)</sup> 신뢰(Folger와 Cropanzano),<sup>7)</sup> 조직시민행동(Ball, Trevino 및 Sims, Moorman),<sup>8)</sup> 직무수행(Earley와 Lind)<sup>9)</sup> 등과 같은 중요한 조직행동 결과들에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

이처럼 공정성의 개념을 도입하여 조직현상을 다루고 있는 연구들이 최근 들어 늘고 있는 것이 사실이지만, 그럼에도 불구하고 리더십의 관점에서 공정성의 효과를 다루고 있는 연구는 전무한 실정이다.

조직에서 구성원들이 실제로 공정성에 관한 사건을 경험하는 데에는 리더와의 상호작용이 가장 큰 비중을 차지한다. 예컨대, 상사가 나의 능력에 걸맞는 대우를 해 주고 있는지, 상사가 내가 노력한 정도에 합당하게 나를 보상하고 있는지, 상사가 인사고과를 할 때 나에게 대한 정확한 정보를 갖고 있는지, 상사가 업무 목표를 정할 때 내 의견을 충분히 고려하는지 등과 같은 사건들이 그 예이다.<sup>10)</sup>

즉, 조직 공정성의 효과를 다루고 있는 여러 연구들은 위에서 언급한 리더십 장면들을 직접 다루기보다는 회사의 제도나 시스템, 정책 등에 대한 공정성 지각의 효과들을 주로 다루어 왔다.

대부분의 기업 조직에서 그 회사의 여러 가지 공식적 제도나 정책들 자체가 불공정하게 구성되어 있는 경우는 찾아보기 어려우며, 오히려 그러한 제도나 정책들을 운영하고 시행하는 사람들이 원칙과 기준을 준수하지 않기 때문

---

6) S.S. Masterson, K. Lewis, B.M. Goldman and M.S. Taylor, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of fair Procedures and Treatment on work Relationships," *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 738~748.

7) R. Folger and M. Konovsky, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, 32, 1989, pp. 115~130.

8) G.A. Ball, L.K. Trvino and H.P. Smith, Jr., "Justice and Organizational Punishment: Attitudinal Outcomes of Disciplinary Events," *Social Justice Research*, 6, 1993, pp. 37~67.

9) P.C. Earley and E.A. Lind, "Procedural Justice and Participation in Task Selection: The Role of Control in Mediating Justice Judgments," *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1997, pp. 1148~1160.

10) 서용원, "분배공정성과 절차공정성의 차별효과에 관한 구조모델 분석," 학술발표논문, 한국심리학회, 1994, pp. 441~454.



에 불공정한 경우가 훨씬 더 많다는 사실을 감안하면, 조직구성원들이 경험하는 공정성 또는 불공정성의 정도는 바로 상사의 리더십 행동에 의해서 크게 좌우된다는 점을 알 수 있다.<sup>11)</sup>

특히 우리나라 병원의 조직구조는 철저하고 엄격한 위계질서 속에 있고, 상사에게 무조건적인 복종을 요구하고 있는 것이 사실이다. 이러한 구조 속에서 과연 간호사들이 질 높은 의료 서비스와 직무에 대한 만족을 가질 수 있는가에 대한 심각한 질문을 던져 볼 필요가 있다.

위에서도 언급을 했듯이, 결국 병원에서 간호사가 차지하고 있는 수의 비중이나 일의 비중을 고려해 볼 때, 병원경영과 의료서비스 질은 간호사들에 의해 많이 달라진다는 것은 자명한 일이다. 이처럼 병원경영과 의료서비스의 질과 직접적인 관련이 있는 간호사들의 직무특성과 직무효과성의 관계와 그들의 상사와의 관계를 규명하려는 것은 매우 중요한 일일 것이다.

따라서 본 연구에서는 간호사의 직무특성이 직무효과성에 미치는 영향과 양자의 관계에서 분배공정 리더십과 절차공정 리더십이 어떠한 조절효과를 하고 있는지를 고찰하여 병원의 효율적인 경영과 질 높은 의료서비스를 위한 기초 자료를 제시하고자 한다.

## 제2절 연구범위 및 방법

본 연구의 범위는 총 5개장으로 구성하였다. 제1장에서 병원의 운영과 직접적인 관련이 있는 간호사의 직무특성과 직무효과성간의 관계와 조직공정성의 효과에 대한 연구의 목적 및 필요성에 대해서 밝혔고, 제2장은 본 연구의 이론적 고찰인 직무특성, 직무효과성, 분배 및 절차공정 리더십의 개념과 주요 모형에 대해서 탐색하였다. 제3장은 이론적 고찰에서 탐색된 연구성과를 바탕

---

11) 이성희, “수간호사의 리더십 유형과 간호사 직무만족도에 관한 연구,” 석사학위논문, 이화여자대학교 교육대학원, 1991, p. 35.

으로 본 연구의 연구가설을 설정했고, 이러한 연구가설을 바탕으로 연구 모형을 설정하였고, 연구에서 사용되어진 직무특성, 직무효과성, 분배 및 절차공정 리더의 각 척도의 신뢰도를 Cronbach Alpha 신뢰도 계수를 계산하였고, 척도의 구인타당도를 위해 요인 분석을 실시하였다. 제4장은 연구가설로 수집된 자료를 통하여 상관분석과 회귀분석을 통해 검증하였으며, 제5장은 연구결과를 요약하고 바람직한 간호사의 직무특성에 관한 시사점을 제시하였다.

본 연구의 방법은 문헌조사와 설문지법을 병행하였으며, 자료의 처리와 분석은 SPSS 12.0 PROGRAM을 이용하여 분석하였다.



## 제II장 이론적 고찰

### 제1절 직무특성

#### 1. 직무특성의 개념

직무특성은 개인에게 내재적 만족과 동기를 제공하고 조직에 작업성과와 참여도를 높이는 등 바람직한 결과를 제공하게 되며, 직무충실화에 의한 직무설계의 문제점을 보완하기 위하여 나온 직무재설계 방법으로서 나온 이론이 직무특성이론이다. 이는 직무특성이나 직무의 범위가 구성원의 동기부여나 직무만족에 어떠한 관점을 갖고 있으며, 이에 따른 구성원의 직무행위나 직무만족, 조직성과의 향상 등과 같은 결과를 어떻게 측정할 것인가에 대한 해답을 제공하기 위하여 이루어진 것이다.<sup>12)</sup>

Turner와 Lawrence는 직무특성을 측정하기 위해서 문헌조사와 연역적인 개념의 틀에 기초를 두고 다음과 같이 다양성, 자율성, 요구된 상호작용, 임의의 상호작용, 책임, 요구된 지식과 기술 등 6개의 필요과업특성(RTA: requisite task attributes)지표라고 부르는 이 6차원을 선형결합한 종합적 측정도구를 개발하여 직무특성과 종업원의 직무만족 및 출근사이의 관계를 확인하는데 사용하였다. 그러나 높은 직무만족은 결근율이 낮을 것이라는 가설이 시골에 위치한 공장의 종업원에게서만이 확인됨으로서 문화적 배경이 조절원인으로 많은 영향을 미치고 있음을 증명하게 되었다.<sup>13)</sup>

12) 서용원. "절차공정성 지각의 심리적 기제: 발언 효과," 사회과학의 동향과 전망, 한울아카데미, 1994, pp. 389~412.

13) 서용원·오동근. "발언의 도구성, 배려성, 및 주체와 공정성 지각," 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 11(1), 한국심리학회, 1998, pp. 137~154.

Hulin과 Blood의 연구에 의하면, 직무특성에 대한 반응을 결정하는 데에는 하위적 문화요소가 크게 작용하고 있음을 알았다. 이들은 중산층을 특징짓는 전통적인 일에 대한 규범의 소외를 조절요인으로 보았으며, 이 규범에서 소외된 조직원은 보다 복잡한 직무에 부정적인 반응을 보이고 있었다. 따라서 조직원의 행동과 태도에 대한 반응을 예측하기 위해서는 직무특성 뿐만 아니라 조직원의 개인특성도 함께 고려되어야 한다는 것이다. 즉, Turner와 Lawrence의 주장을 뒷받침하여 주게 되었다.<sup>14)</sup>

Schwab과 Summings은 직무특성들의 효과가 생기는 인지적 메카니즘을 기대이론으로부터 명료하게 제시하고 있다. 그들의 주장에 의하면 직무재설계 즉, 직무특성의 변화는 동기부여(motivation)의 기대메카니즘 3요소 모두에 영향을 준다는 것이다.<sup>15)</sup>

이후 Hackman과 Oldham은 일반적인 직무특성을 다음과 같이 주장하였다.<sup>16)</sup>

첫째, 결과에 대한 지식으로써 이는 개인이 직무를 수행하고 이해하는 정도이다. 둘째, 경험된 의미성으로써 개인이 직무에서 받아들이고 있는 직무에 대한 경험의 정도이다. 셋째, 작업결과에 대한 경험적 책임으로써 개인 직무에 대하여 개인적인 책임이 있다고 느끼는 정도를 뜻하는 것이다. 이렇게 일반적인 직무특성을 주장하면서 Hackman과 Lawler는 두 가지의 대인간의 직무특성으로 분류·설명하고 있는데, 이들은 경험적 연구를 통하여 측정 가능한 네 가지의 핵심직무특성과 이는 다양성, 자율성, 과업정체성, 수행결과의 환류성, 타인과의 상호관계, 우호적 관계의 기회라는 6개의 차원으로 구분하였다.

---

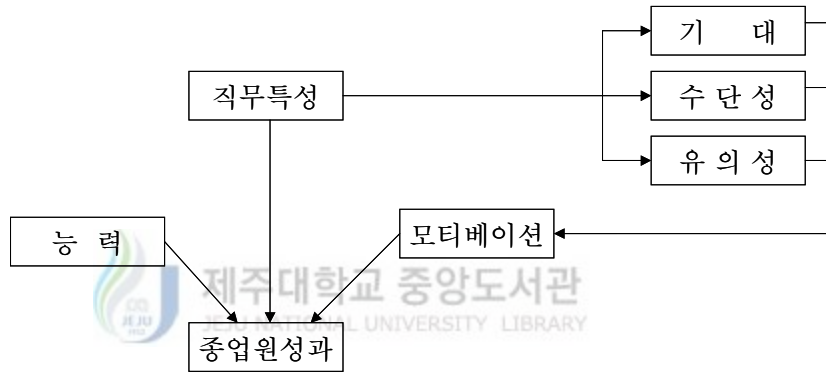
14) 박명채, "호텔종사원의 직무특성에 따른 직무만족에 관한 연구: 서울지역 특급호텔을 중심으로," 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 2001, pp. 37~38.

15) 이종음, "호텔종사원의 직무특성에 따른 만족도에 관한 연구," 석사학위논문, 세종대학교 경영대학원, 1994, pp. 37~39.

16) 김성혁·원용희, "직무만족과 서비스 제공 수준에 관한 연구," 「관광학연구」, 제16호, 한국관광학회, 1992, pp. 145~149.

이후 직무특성은 전반적인 직무만족에 영향을 미치는 구체적인 직무특성을 규명하고, 이를 바탕으로 직무재설계를 위한 실행원리를 개발하기 위한 연구가 계속되었는데, 이러한 노력의 결과로 Hackman과 Oldhman은 이러한 직무특성이론을 더욱 발전시켜 보다 정교한 직무특성 모형을 개발하였다.<sup>17)</sup>

<그림 II-1> 직무특성과 종업원성과와의 관계



## 2. 직무특성의 모형

직무특성 모형의 기본적 발상은 개인에게는 내면적인 만족과 동기를, 조직에게는 높은 질의 작업성과 낮은 결근 및 이직등과 같은 개인과 조직 모두에게 바람직한 결과는 3가지의 중요 심리상태를 통하여 얻어진다는 것이다.

세 가지 심리상태는 모델의 인적 핵심이다. Hackman과 Lawler에 따르면 개인은 배우고(결과의 지식), 그가 중요하다고 생각하고(경험된 의미성)과업을 개인적으로(경험된 책임) 잘 수행했을 때 그는 긍정적 감정을 경험하게 된다고 한다.<sup>18)</sup>

17) 송경수, "조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입 및 조직정당성의 매개역할," 박사학위논문, 계명대학교 대학원, 1995, pp. 29.

18) 이종음, 전제논문, pp. 37~39.

중요핵심상태란 무엇이 사람들로 하여금 열심히 일하게 만드는가를 알아보는 것이다. 이 중요심리상태는 다음과 같은 세 가지 특성으로 나타난다.

① 작업의 경험적 의미부여 : 이는 개인이 어떤 직무에서 그 일이 의미 있고, 가치가 있으며, 해볼만하다고 느낀 정도를 말한다.

② 작업결과에 대한 경험된 책임감 : 이는 개인이 한 일의 결과에 대해 개인적으로 느낀 책임감이나 설명의 무의 정도를 말한다.

③ 작업 활동 결과에 대한 의식 : 이는 자기가 행한 결과가 얼마나 유효한가를 알고 있는 정도를 말한다.

핵심직무차원은 어떤 종류의 직무특성들이 바람직한 심리상태로 이끌어 가는지 관찰함으로써 얻어지며 그것은 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백이다. 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성은 경험된 의미성에 관여되고 자율성은 경험된 책임에, 피드백은 결과에 대한 지식에 각각 관여된다. 개인적 결과 및 작업결과란 이상의 일련의 과정이 빛은 결과로서 모티베이션, 성과의 질, 만족, 이직율과 결근율이 포함된다.

이러한 작업자의 주요 심리상태는 핵심직무특성에 의해서 영향을 받는다.

첫째, 작업에 대한 의미를 경험하는데 있어서 특별히 강한 영향력을 미치는 세 가지 직무특성은 ① 기능의 다양성, ② 과업정체성, ③ 과업중요성이다.

기능다양성이란 직무를 수행하는데 있어서 여러 가지 기능이나 재능을 사용하는 다양한 활동들이 요구되는 정도를 의미한다. 직무자체가 작업자에게 그들의 기술이나 능력을 다양하게 사용하거나 발전시킬 수 있게 만들어져 있다면, 작업자들은 자신들이 과업을 의미 있는 것으로 느끼게 되고, 보다 높은 수준의 기능을 사용하는 일 일수록 보다 많은 의미를 경험하게 된다.

과업정체성이란 직무가 요구하는 전체로서의 완결 정도를 의미하는 것으로 직무가 시작부터 끝까지 전체작업 중에서 차지하고 있는 범위의 정도를 말한다. 사람들은 직무의 어느 한 부분을 책임지는 것보다는 완전한 작업단위로서 직무 전체를 수행할 때 직무를 보다 의미 있는 것으로 지각하게 된다.

과업중요성이란 직무자체가 인접한 조직이나 일반사회의 다른 사람들의 생활에 실질적인 영향을 미치는 정도를 의미한다. 직무에 대한 의미의 경험은 보통 자신의 직무수행결과가 다른 사람들의 육체적 혹은 심리적 안녕에 중요한 영향을 미친다는 사실을 알고 있을 때 증가한다. 왜냐하면 자신의 직무결과가 다른 사람들의 행복이나 건강 그리고 안전에 영향을 미친다는 사실을 알고 있을 때 그렇지 않은 경우 보다 자신의 직무에 대해서 더욱 관심을 갖게 되기 때문이다.<sup>19)</sup>

이상의 세 가지 직무특성은 직무에 대한 전체적인 의미의 경험에 영향을 미친다. 그렇기 때문에 어느 하나의 직무특성이 매우 낮다 하더라도 다른 특성들과의 합에 의해 전체성이 높다면 그만큼 높은 의미를 경험하게 된다.

둘째, 작업의 결과에 대한 책임을 경험하는데 있어서 가장 많은 영향을 미치는 직무특성은 자율성이다. 자율성이란 직무계획을 세우거나 직무를 수행하는 절차를 결정하는데 있어서 작업자에게 허용된 자유, 독립, 재량권의 정도를 의미한다.

직무가 직무수행자의 자율성이 높게 설계되어 있다면 직무성과는 상사나 작업절차방식의 측면보다는 작업자의 노력이나, 창의성, 그리고 의사결정 등에 더욱 의존하고 있는 것으로 간주될 것이다. 따라서 자율성이 증가하면 작업자는 일의 결과에 대해서 더욱 많은 개인적 책임감을 느끼게 되고, 작업결과에 대한 개인적 책임을 기꺼이 수용하게 될 것이다.<sup>20)</sup>

셋째, 작업결과에 대한 인식은 작업자가 직무로부터 받게 되는 피드백의 양에 따라 직접적으로 영향을 받는다.

직무피드백이란 직무성과의 유효성에 대해서 작업자가 직무로부터 받게 되는 직접적이고 확실한 정보의 양을 의미한다. 여기서 말하는 직무피드백은 직

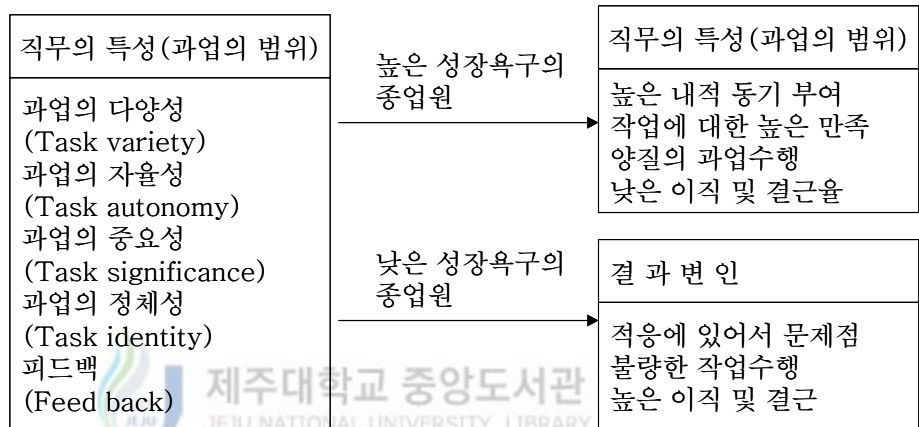
---

19) P.M. Bentler, "Comparative fit Indexes in Structural Models," *Psychological Bulletin*, 107, 1988, pp. 238~246.

20) G.E. Fryxell and M.E. Gordon, "Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management," *Academy of Management Journal*, 32, 1989, pp. 851~866.

무수행결과에 대한 자료를 모으거나 판정을 내리는 동료나 상사들로부터가 아닌 직무행위 자체로부터 그 결과에 대한 지식을 얻는 것을 말한다.

<그림 II-2> 종업원의 성장욕구 강도의 조절적 효과



## 제2절 분배 · 절차공정 리더십

### 1. 분배공정 리더십

분배적 정의는 사회적 교환을 평가할 경우 사람들이 투입과 결과를 어떻게 고려하는지를 설명하기 위한 개념이다. 만약 자신이 투입과 결과를 검토하여 두 요소간의 분배적 정의를 경험하면 만족을 느낄 것이다. 반면에 불공정을 느낀다면 불만족을 느낄 것이다. 만약 교환 관계에 있어서 분배적 정의를 느끼지 못한다면 정의 상태 즉, 공정한 상태를 회복하기 위한 행동을 취하던지 또는 교환관계를 이탈하던지 두 가지 방안이 있다.<sup>21)</sup> 여기서 투입은 사회적

21) 정범구, “조직공정성과 조직유효성: 분배공정성과 절차공정성의 상호작용효과,” 「인사관리연구」, 제17집, 한국인사관리학회, 1994, pp. 469~497.



교환관계에 있어서 교환의 직접적 당사자가 적절하다고 인식되는 모든 요소를 의미한다. 투입은 개인이 적절하다고 인식되는 지각에 의해 결정된다는 것에 유의할 필요가 있다. 조직과의 교환관계에서 흔히 언급되는 투입에는 시간, 노력, 성과, 학력, 숙련 및 자격 등을 들 수 있다. 투입은 개인이 적절하다고 인식하는 모든 요소를 포함하고 있으므로 조직(또는 법규)이 인정하지 않는 요소인 연령, 성, 사회적 지위 등과 같은 요소도 흔히 포함되는 것을 볼 수 있다.

결과는 사회적 교환관계에 있어서 교환의 직접적 당사자에게 제공되는 모든 보상을 의미한다. 조직과의 교환관계에 있어서 흔히 인식되는 결과에는 모든 보상이 있는데 보상의 종류에는 임금, 작업 조건, 인간관계, 조직내 지위 그리고 내재적 보상 등이 있다. 긍정적 및 부정적 결과 모두가 분배적 정의를 평가하는데 영향을 미친다. 따라서 스트레스, 두통, 피로 등도 모두 결과로 인식될 가능성이 있는 것이다. 투입과 마찬가지로 가족반응, 동료인정 등과 같은 의도하지 않은 결과도 포함될 수 있다.

### 1) 아담스의 공정성이론

분배의 공정성과 관련된 이론은 다양하게 존재하지만, 가장 널리 알려지고 연구된 것은 Adams가 개발한 이론이다. 그는 사회적 교환관계를 개인이 평가하는데 있어서 분배적 정의의 개념이 중요한 역할을 한다고 하였다. 또한 그는 자신의 분배적 정의에 대한 지각(투입과 결과에 대한 비례로 표시된)을 타인에 대한 분배적 정의에 대한 지각(타인과 비교)과 비교한다고 하였다. 이러한 비교 과정에서 사람들은 타인과 비교할 때 자신이 공정하게 처우를 받고 있는지 여부를 판단하게 된다.<sup>22)</sup>

한편 Adams는 사람은 자신이 설정한 중요성에 의해서 투입과 결과들에 대한 비중을 결정한다고 주장하였다. 따라서 투입과 결과는 각 투입요소와 결과

---

22) 서용원, 전제논문, pp. 441~454.

요소들의 가중합(weighted sum)으로 평가된다. 이 과정에서 있어서 투입요소와 결과요소들은 서로 독립적인 것으로 간주된다. 예를 들면, 연령과 작업 경험은 실제로는 높은 연관을 보이지만 서로 독립적인 투입요소로 간주된다는 것이다. 앞서 언급한 바와 같이 Adams의 공정성이론에 따르면 사람들은 자신의 투입-결과 비율을 타인이나 집단의 투입-결과 비율과 비교한다.

여기서 비교대상은 직접 교환 관계에 있는 당사자. 동일한 당사자에 대해서 자신과 동일한 교환관계에 있는 제3자 또는 기존 혹은 예상되는 작업집단 등이 될 수 있다.

### (1) 공정성 모형<sup>23)</sup>

① 자신의 투입-결과의 비율과 타인의 투입-결과의 비율이 동일할 때, 개인은 공정성을 느끼고, 만족감을 경험

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_o}{I_o}$$

$I_p$  : 자신의 투입

$O_p$  : 자신의 결과

$I_o$  : 타인의 투입

$O_o$  : 타인의 결과

② 자신의 투입-결과의 비율이 타인의 투입-결과 비율보다 큰 경우에, 개인은 과대보상에 의한 불공정성을 느끼고, 죄책감을 경험

$$\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_o}{I_o}$$

③ 자신의 투입-결과의 비율이 타인의 투입-결과 비율보다 작은 경우에, 개인은 과소보상에 의한 불공정성을 느끼고, 분노와 불만족을 경험

$$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_o}{I_o}$$

23) 정범구, “평가시스템에 있어서 분배공정성, 절차공정성, 신뢰성의 상호작용효과,” 춘계학술논문, 한국인사조직학회, 1997, p. 109.

## (2) 공정성 모형의 특징

한편, 사회적 교환관계를 분석하기 위한 공정성 모형은 아래와 같은 특징을 가진다. 첫째, 공정성 또는 불공정성에 대한 느낌은 투입과 결과에 대한 개인의 지각에 근거한다. 즉 투입과 결과에 대한 개인의 지각은 객관적 특성보다 더 중요하다. 둘째, 불공정성은 상대적 현상이라는 것이다. 개인이 적은 투입을 하여 높은 결과를 받았더라도 타인이 동일한 비율을 유지하면 불공정을 느끼지 않는다.<sup>24)</sup>

따라서 조직구성원들은 보수는 적지만 많은 노력이 필요한 일을 할 경우 다른 조직구성원들도 동일한 상황에 있으면 불공정성을 느끼지 않을 것이다.

셋째, 과소보상과 마찬가지로 과대보상의 경우에도 불공정성을 느끼게 한다는 것이다. 그러나 이 같은 견해는 일반 상식과 일치하지 않는 점이 있어 상당한 토론을 야기 시키고 있다. 그러나 연구에 의하면 과대보상의 경우는 과소보상보다는 덜 민감하게 반응하는 경향이 있다. 과대보상을 경험하는 사람들은 일을 더 열심히 하여 불공정을 줄이려는 경향이 있다.

마지막으로 Adams의 공식에서 비율이 사용됐다는 점이다. 비율은 투입이 마이너스일 경우에는 적절하지 않다. 자신의 투입은 +5, 결과는 -10이지만 타인의 투입은 -5, 그리고 결과는 +10인 경우를 살펴보자. Adams의 공식을 사용하면 자신과 타인의 비율은 -2로 동일하여 공정하다는 결론이 나온다.

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{-10}{5} = -2 \quad \text{그리고} \quad \frac{O_o}{I_o} = \frac{10}{-5} = -2$$

그러나 확실히 위의 예는 불공정한 상황을 나타낸다. 한 사람은 긍정적 기여를 했지만, 결과는 부정적이다(예컨대, 열심히 일을 했지만 상사에게 야단을 맞은 경우). 반면에 다른 사람은 부정적 기여를 했지만 결과는 긍정적이다(예컨대, 근무시간 중 밖에 나가 개인 일을 보고 돌아왔으나 상사로부터 칭찬을 받은 경우). 따라서 이런 모순을 다루기 위해 Walster 등은 새로운 공식을 제안하였다.

24) 서용원, 전개논문, pp. 441~454.

### (3) Walster 등의 공정성 이론<sup>25)</sup>

Walster는 Adams의 공식이 투입이나 산출에 음수가 있을 때에는 부적합하다는 문제제기를 하였다.  $E_x > O_p = 4$   $I_p = -2$  이고,  $O_o = -4$   $I_o = 2$ 일 경우,  $O_p/I_p = -2$ ,  $O_o/I_o = -2$ 로 같은 -2의 결과가 나오나 긍정적 투입을 해서 부정적 보상을 받은 사람(회사에서 열심히 일했으나 강등된 경우)과 부정적 투입을 했으나 긍정적 보상을 받은 사람(회사를 비방하고 다녔으나 오히려 승진된 경우)은 똑같은 수가 없음이 명백하다는 것이다. 이러한 문제를 해결하기 위해 다음과 같은 공식을 제시하였다.

$$\frac{O_a - I_a}{(|I_a| K_a)} = \frac{O_b - I_b}{(|I_b| K_b)}$$

cf)  $O_a$  = A의 보상,  $I_a$  = A의 투입,  $O_b$  = B의 보상,  $I_b$  = B의 투입

### (4) Coiser의 공정성이론<sup>26)</sup>

한편, Coiser는 기존의 공정성에 관한 모형들이 시간과 이전 기간의 잔여긴장의 문제를 간과하고 있다고 지적하였다. Coiser는 불공정성의 해소와 성과에 따른 연구들은 사람들이 지각한 부공정성을 해소하려는 행동을 하기도 하지만 이러한 지각은 순간적인 현상이며, 시간의 흐름에 따라 감소함을 제시하고 있다.

즉, Coiser가 주목하는 것은 불공정성의 지각이 어느 특정 기간의 투입과 산출부터만 기인하는 것이 아니라 연속되는 시간선상에서 전기의 불공정성의 지각이 다음 기의 공정성의 지각으로 인하여 상쇄되거나 현 시기의 상황의 변화로 전기의 불공정성에 대한 지각이 커질 수도 있는 등 동태적으로 진행되는 현상이라는 것이다.

$$M_{t-1} = \alpha T_t + \lambda M_{t-1}$$

25) 정범구, 전제논문, pp. 469~497.

26) 김명언·이현정, "조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계," 「한국심리학회지: 사회」, 6(2), 한국심리학회, 1992, pp. 11~28.

cf) M : 불공정성의 지각으로 인한 긴장을 감소시키기 위해 개인에 유발되는 Motivation의 강도

$\alpha$  : 긴장이 사람을 Motivation시키는 정도를 나타내는 비례상수  $\alpha > 0$

$\lambda$ : 가중요소  $0 < \lambda < 1$

t : 시간

Mt-1: 이전 시기에 긴장을 감소시키기 위한 모티베이션의 강도

## 2. 절차공정 리더십

절차적 공정성이란 결과(outcome)를 결정하는데 사용된 수단(means)에 대하여 지각된 공정성(perceived fairness)을 말한다.<sup>27)</sup>

절차적 공정성이 분배적 공정성으로부터 구분하여 제시되는 이유는 사람들이 결과 혹은 대응에 대한 공정성 판단여부와 관계없이 과정 혹은 절차에 대해서도 공정성 여부를 지각한다는 사실에 기인한다.<sup>28)</sup>

절차적 공정성에 중요한 계기가 된 연구는 1990년대초 Thibaut와 Walker<sup>29)</sup>의 연구로써 사람들로 하여금 공정성 지각과 관련하여 결과 중심적인 분배공정성 뿐만 아니라 과정 중심적인 절차공정성에도 관심을 기울이게 하였다.

이들은 분쟁당사자에게 있어서 절차에 대한 통제력(process control)과 의사결정 내용에 대한 통제(decision control) 두 가지를 변수로 하여 정의 판단에 어떠한 차이가 있는가를 살펴보았다. 그들은 다양한 분쟁해결 절차들에서 분쟁당사자들에게 주어지는 통제의 유형을 조사한 후, 두 가지의 통제유형이 존재한다고 가정하였다. 하나는 과정통제로서 증거를 제시하고 변론을 벌이는 동안 행사할 수 있는 통제이고, 다른 하나는 의사결정통제로서 결과의 판정에

27) R. Folger and M. Konovsky, *op. cit.*, pp. 115~130.

28) S. Alexander and M. Ruderman, "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior," *Social Justice Research*, 1, 1987, pp. 117~198.

29) J. Thibaut and L. Wailer, *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975, pp. 325~345.

영향을 미칠 수 있는 통제를 의미한다. 연구결과를 통해 재판진행과정에 당사자는 통제력을 갖는 절차를 더 공정하게 생각하고 있음을 발견하였다.<sup>30)</sup>

한편, Folger와 Greenberg<sup>31)</sup>은 절차적 공정성을 판단하게 하는 요소를 밝히는데 연구의 초점을 맞추었다. 이들은 자신의 연구에서 공정성 판단을 하는데 있어 여러 가지 절차적 요소가 사용되며 그 요소를 7가지로 요약하였다.

① 의사결정자를 선택할 수 있는 기회(opportunities of the selection of decision-makers: 누가 의사결정을 할 것인가)

② 미래 보상평가를 위한 배경규칙의 설정(setting ground rules for evaluating potential rewards: 잠재적 보상을 평가하고 결정하기 위한 절차)

③ 정보획득방법(methods of gathering information: 보상수혜자에 대한 정보 획득과 사용에 관한 절차)

④ 의사결정과정을 위한 절차(procedures for defining the decision process: 의사결정 구조에 관한 절차, 예를 들어 개인결정과 집단결정의 질서화)

⑤ 어필할 수 있는 절차(procedures for appeals: 불만족스러운 의사결정에 대하여 교정을 추구하는 절차)

⑥ 권력남용의 방지책(safeguards against abuse of power: 의사결정체가 권력을 남용하는 것을 막을 수 있는 절차)

⑦ 메카니즘의 변화가능성(the availability of change mechanisms: 분배할당을 변화시키는 것을 가능하게 하는 절차) 등이다.

또한, 이러한 7가지 절차적 요소 각각에 관해 모아진 정보는 다음과 같은 6가지 절차적 규칙(procedural rules)에 따라 평가된다. 그러한 6가지 기준은

① 일관성 규칙(consistency rule: 분배 절차는 사람이나 시간에 관계없이 일관되어야 한다)

---

30) 송계충·정범구·양인숙, 「인사평가시스템의 설계」, 한국원자력연구소, 1999, p. 36.

31) R. Folger and J. Greenberg, "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems," In M. Kendrith & G.R. Ferris(Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 3, 141-183. Greenwich, CT: JAI Press. 1985, pp. 456~457.

② 편견방지 규칙(bias suppression rule: 분배과정에서 자기이익은 보장되어야 한다)

③ 정확성 규칙(accuracy rule: 의사결정은 정확한 정보에 근거하여 이루어져야 한다)

④ 교정 규칙(correct-ability rule: 의사결정이 교정될 수 있게 하는 기회가 있어야 한다)

⑤ 대표성 규칙(representative rule: 할당절차는 묻는 수혜자의 관심사를 나타낸 것이어야 한다)

⑥ 윤리적 규칙(ethicality rule: 분배는 현재 널리 인정되고 있는 도덕적 윤리적 기준에 기초하여야 한다)이다.

이러한 기준들을 충족시키는 정도에 따라 절차적 공정성에 대한 판단이 달라진다. 물론 이러한 여러 가지 규칙들에 대한 가중치는 사람에 따라 다를 수 있고, 규칙마저도 사람마다 다르게 선택할 수 있을 것이다.

이러한 Leventhal의 규칙을 검증한 연구는 많지 않았지만, 그 중에서 몇몇 연구는 일관성기준(consistency)이나, 정확한 정보의 사용(예컨대, 메모장 혹은 일기장 사용)이 평가에 있어서 절차적 공정성을 판단하는데 중요하다는 사실을 확인해 주었다.<sup>32)</sup>

절차공정성 개념을 본격적으로 조직상황에 적용하여 그 중요성을 밝힌 연구는 Greenberg와 Folger<sup>33)</sup>의 연구, 그리고 Folger와 Konovsky<sup>34)</sup>의 연구라 할 수 있다. 그들은 절차공정성에 대한 개념정립과 함께 절차공정성이 다양한 조직행위 측면을 설명해 줄 수 있는 현상임을 규명하고자 하였다.

인사고과의 공정성에 영향을 미치는 요인들을 연구한 Greenberg<sup>35)</sup>는 여러 기업의 중간관리자들에게 그들이 받았던 인사고과가 특별히 공정했던 경우와

---

32) 이성희, 전제논문, p. 37.

33) R. Folger and J. Greenberg, *op. cit.*, pp. 141~183.

34) R. Folger and M. Konovsky, *op. cit.*, pp. 115~130.

35) J. Greenberg, "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations," *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp. 340~342.

특별히 불공정했던 경우를 기술하도록 한 다음, 타 집단의 관리자들로 하여금 Q-sort 방식으로 그 결과들을 분류하도록 하였다. 그 결과 7가지 요인들을 발견하였는데 그 중 5가지(평가전의 의견개진, 면접 중의 쌍방적 커뮤니케이션, 평가에 대한 저항이나 반박능력, 피평가자의 일에 대한 평가자의 인지도, 기준적용의 일관성)는 절차공정성에 관한 것이고, 나머지 2가지(성과에 기초한 평가, 평가에 기초한 임금 및 승진의 추천)는 분배공정성에 관한 것이었다. 이때, 절차공정성 요인 중 처음 두 가지는 과정통제 혹은 발언(voice)과 관련성이 있고, 세 번째 것은 Leventhal의 수정가능성(correct-ability)과, 다섯 번째 요인은 Leventhal의 일관성(consistency)과 관련이 있다고 할 수 있다. 그리 네번째 요인 즉, 피평가자의 일에 대한 평가자의 인지도는 Leventhal의 정확성(accuracy)에 관한 것이라 할 수 있다.

이를 통해 Thibaut와 Walker<sup>36)</sup>가 중요시한 발언변수들과 Leventhal의 여섯 가지 원칙 중 세 가지가 공정성 인식의 중요한 요인으로 확인되었다.

또한, Tyler<sup>37)</sup>가 절차공정성에 대한 개념정립을 다시 한번 시도하면서 의사결정과정의 특성뿐만 아니라 의사결정자가 보여주는 중립성의 정도(neutrality), 의사결정자의 의도에 대한 신뢰의 정도(trust), 의사결정자가 결정과 관련된 사람들의 권리를 존중하는 정도(respect)를 발견하였고, 국내에서도 김명언과 이현정<sup>38)</sup>이 중요사건기술법(Critical Incident Technique: CIT)에 의해 수집된 인사 및 업무에 대한 306개의 사례를 분류하여 국내 상황에 적합한 일곱 가지의 공정성 평가기준을 발견하였다.

그 중 형평과 균등이라는 두 가지 기준은 분배공정성의 기준이었고 편파억제, 객관성, 일관성, 윤리성 등 다섯 가지는 절차공정성의 기준이었다. 이중 편파억제, 일관성, 윤리성은 Leventhal의 기준과 일치하며, 참여는 Leventhal의

---

36) J. Thibaut and L. Walker, *op. cit.*, pp. 34~39.

37) T.R. Tyler, "When Does Procedural Justice Matter in Organizational Settings?" In R.J. Lewicki (Ed.), *Research on Negotiation in Organizations*, 1986, pp. 7~24.

38) 김명언 · 이현정, 전계논문, pp. 11~28.



수정 가능성과 대표성을 포함하는 것으로 볼 수 있다.

Lind와 Tyler<sup>39)</sup>의 연구에서는 절차공정성에 대한 비판적 평가와 개념적 통합을 위한 다양한 시도가 등장하였다. 그들은 절차공정성의 효과가 발생하는 이유를 Thibaut와 Walker, Leventhal의 개인실리모형과 Tajfet의 집단가치모형을 통해 설명하고 있다.

개인실리모형에 따르면 사람들은 기본적으로 자신에게 돌아올 결과에 관심을 갖고 있기 때문에 절차에 대한 통제(발언)를 가하려 할 것이며, 그로 인해 부분적으로나마 자신에게 유리한 결과를 가져오리라는 믿음이 있을 때 절차공정성 인식을 제고하게 된다는 것이다.<sup>40)</sup> 반면, 집단가치모형에 의하면 자신의 통제(발언)가 의사결정자에게 유효한 영향력을 발휘하지 못한다 하더라도 통제 자체가 지니는 가치표현적 요소로 인해 절차공정성 인식을 제고할 수 있다는 것이다.<sup>41)</sup> 즉, 사람들은 집단이나 조직과의 관계성과 결속을 중요시하기 때문에 자신의 의견제시를 통제의 수단으로서가 아닌 집단 내 관계를 결속시키기 위한 것으로 여긴다는 것이다.

최근의 집단가치모형을 지지하는 연구가 주종을 이루고 있는데 이를 과정 통제에 의한 절차공정성이 제고가 주어진 결과와는 별개의 것임을 제삼 입증하는 것이다.<sup>42)</sup>

절차공정성의 개념화를 위한 또 다른 접근방법은 절차공정성을 세분화하는 것으로서, Bies와 그의 동료들(Bies와 Moag, Tyler와 Bies)<sup>43)</sup>은 절차공정성이 공식절차와 상호작용의 두 차원으로 구분될 수 있음을 주장하였다. 여기서 공

---

39) E.A. Lind and T. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum, 1988, p. 32.

40) R. Folger and J. Greenberg, *op. cit.*, pp. 141~183.

41) T.R. Tyler and A. Caine, "The Influence of Outcomes and Procedures on Satisfaction with Formal Leaders," *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 1981, pp. 642~655.

42) *Ibid.*, p. 32.

43) R.J. Bies and J.F. Moag, "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness," In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard and M.H. Bazerman(Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, 1986, pp. 43~55.

식적 절차(formal procedure)란 보상배분 등의 중요한 결정이 공정하게 내려질 수 있도록 하는 공식적 절차가 존재하는지의 여부를 가리키며, 상호작용 공정성(interaction justice)이란 설정된 절차가 실제로 시행될 때 발생하는 상사와 부하간의 의사소통에서의 공정성을 가리킨다. 다시 말해서 공식절차가 시행되거나 설명될 때에 부하가 상사로부터 공정한 대우를 받는가를 의미한다.

특히 Bies와 Moag<sup>44)</sup>는 기존의 절차공정성 연구가 조직내에서 공정성의 문제가 실제로 나타나는 사회적 맥락 또는 상황을 소홀히 다루고 있음을 지적하면서 상호작용 공정성이라는 차원을 최초로 제안하였다.<sup>45)</sup> 이들은 절차공정성 지각이 조직 내 공식적인 절차들과 이들 절차를 수행하는 방법에서 기인한다고 보고, 관리자들이 절차를 수행하거나 의사결정을 설명할 때 취하는 행위가 절차공정성의 지각여부를 결정하는 수단이 된다는 사실을 발견하였다.

이러한 사실을 토대로 그들은 ‘절차→상호작용→결과’라는 공정성의 3단계 도식을 제시하면서, 절차의 규정된 측면이 아닌, 절차가 실제로 시행될 때 나타나는 두 사람간의 상호작용 측면이 공정성의 핵심적인 부분임을 지적하였다. 그리고 기업의 신입사원 선발면접에 대한 예비신입사원들의 공정성 지각을 면접 전·후에 걸쳐 조사한 후, 상호작용 공정성의 평가기준으로 ① 솔직성(truthfulness), ② 존중(respect), ③ 질문의 적절성(propriety of questions), ④ 정당한 설명(justification) 등 네 가지를 제안하였다. 이중 ‘질문의 적절성’은 면접상황에서만 작용되는 기준이다.

이러한 절차적 정의에 관한 연구들을 종합해 볼 때, 절차적 정의란 분배적 정의의 판단기준과는 다른 기준에 의해 인지되는 공정성으로서, 현장의 근로자들에 의해서 분배적 정의와 별개로 인지된다. 또한 절차적 정의에 관심을

---

44) R.J. Bies and J.F. Moag, *op. cit.*, pp. 43~55.

45) R.H. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, pp. 845~855.

찾는 것은 자신의 이익이나 혹은 집단이 선호하는 가치를 위해서이며, 포괄적으로는 어떠한 목적이던 간에 각 집단이 특수하게 정하고 있는 목적달성을 위한 수단이라고 인정되기 때문이라고 할 수 있다.

### 3. 분배적 공정리더십과 절차적 공정리더십의 효과

조직 내에서 종업원들이 경험하는 공정성 지각의 정도는 여러 가지 결과 변인들과 관계가 있는 것으로 알려졌다. 예를 들어, 조직공정성은 직무만족(Folger & Konovsky, 1989; Sweeny & McFarlin, 1993), 조직몰입(Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1994; Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000), 신뢰(Folger & Cropanzano, 1998); Konovsky & Pugh, 1994), 조직시민행동(Ball, Trevino & Sims, 1994; Moorman, 1991), 직무수행(Earley & Lind, 1987; Kanfer, Sawyer, Earley & Lind, 1987) 등과 같은 중요한 조직행동 결과들에 영향을 미치는 것으로 나타났다.<sup>46)</sup>

그런데 여기서 한 가지 주목할 점은 조직 공정성의 효과 중에서 분배 공정성과 절차 공정성의 효과가 서로 다르게 나타난다는 점이다. 조직 현장에서 수행된 연구는 아니지만, Tyler와 Caine<sup>47)</sup>은 대학생과 일반 시민을 대상으로 조사한 자료에서 학생들의 교수에 대한 평가 및 시민들의 정치지도자에 대한 평가, 정부 조직에 대한 평가 등에서 분배 공정성보다는 절차공정성이 더 많은 설명변량을 나타낸다고 보고한 바 있다.

즉, 교수와 학생 또는 정부와 시민이라는 사회적 교환관계에서 학생이나 시민은 그들이 수혜 받는 성과나 혜택의 공정성보다는, 그러한 성과나 혜택을 받게 된 절차가 얼마나 공정했느냐는 사실에 더 입각해서 의사결정권자나 의사결정기관에 대한 평가를 하는 것으로 나타났다. 절차 공정성 효과가 분배

46) 김동현·서용원, “절차불공정 상황에서 준거성과의 사회비교가 부적정서에 미치는 영향,” 학술발표논문, 한국심리학회, 1996, pp. 665~686.

47) 상계논문.

공정성 효과보다 더 크다는 사실은 조직 현장에서 수행된 Alexander와 Ruderman(1987)의 연구에서도 잘 나타나고 있다.

정부조직의 2800명 종업원을 대상으로 한 이들의 조사연구를 살펴보면, 상사에 대한 평가, 종업원들간의 갈등정도, 최고경영진에 대한 신뢰 등의 변인에서 절차공정성이 분배공정성보다 더 높은 상관을 보이며, 전직 의사에 있어서만 분배공정성이 더 높은 상관을 나타냈다. 이 연구에서는 결국 조직내 종업원들의 몇 가지 중요한 태도변인들이 절차 공정성에 대한 판단에 의해 영향 받고 있음을 보여주고 있으며, 그 영향의 정도에 있어서도 분배 공정성보다 절차 공정성의 영향이 더 크다는 것을 보여줌으로써 절차 공정성 우위를 뒷받침해 주고 있다.

한편, 노동조합에 대한 만족도와 고충처리 제도에 대한 종업원의 평가적 반응을 다룬 Fryxell과 Gordon(1989)의 연구에서도 절차 공정성 효과의 상대적 우위가 발견되었다. 구체적으로, 고충처리제도에 대한 종업원의 평가는 실제 고충이 처리된 결과보다는 고충이 처리되는 방식이나 과정에 의해서 더 많은 영향을 받았으며, 노조에 대한 만족에서도 절차공정성 여부는 분배 공정성 여부보다 두 배 이상의 상관관계를 보인 것으로 나타났다.

분배 공정성과 절차 공정성의 영향을 직접적으로 비교한 서용원<sup>48)</sup>의 연구에서도 절차 공정성은 봉급만족, 이직의도, 애사심, 회사만족에 모두 영향을 미치는 반면, 분배 공정성은 이들 중에서 봉급만족과 이직의도에만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

지금까지 언급된 연구 결과들을 보면, 조직구성원들이 지니는 여러 가지 태도에 대해 분배 공정성보다는 절차 공정성이 더 큰 영향을 미침으로써 절차 공정성의 상대적 우위에 대한 주장(Folger와 Greenberg, 1985; Tyler, 1986)을 경험적으로 뒷받침해 주고 있다. 그러나 이러한 효과가 항상 일관되게 성립되는 것이 아님을 보여주는 연구들이 그 이후에 발표되고 있다.<sup>49)</sup>

48) 서용원, 전제논문, pp. 441~454.

49) T.R. Tyler, *op. cit.*, pp. 7~24.

예컨대, Folge와 Konovsky<sup>50)</sup>는 217명의 제조업체 근로자들을 대상으로 실시한 조사연구에서 상사에 대한 신뢰 및 조직몰입은 절차 공정성과 밀접한 관계를 갖지만, 봉급인상에 대한 만족도에 있어서는 절차 공정성보다 분배 공정성의 영향이 더 크다는 결과를 얻어낸 바 있으며, 이와 유사하게 Sweeney와 McFarlin<sup>51)</sup>의 연구에서도 종업원들의 조직에 대한 몰입정도는 절차 공정성의 영향을 받고, 이들의 봉급에 대한 만족은 분배 공정성의 영향을 받는 이론 모델이 경험적 자료에 의해 지지된 바 있다.

한편, 김명언과 이현정<sup>52)</sup>의 연구에서는 직무만족과 조직몰입, 직무몰입에서는 절차 공정성의 영향이 더 크고, 봉급만족에서는 분배 공정성과 절차 공정성 지각이 거의 동등한 영향을 미치는 자료를 보고함으로써, 위에 언급한 두 연구와 부분적으로 일치하는 결과를 보여주고 있다.

이처럼 공정성의 개념을 도입하여 조직현상을 다루고 있는 연구들이 늘고 있는 것은 사실이지만, 그럼에도 불구하고 리더십의 관점에서 공정성의 효과를 다루어 본 연구는 전무한 실정이다. 조직 장면에서 구성원들이 실제로 공정성에 관한 사건을 경험하는 데에는 리더와의 상호작용이 가장 큰 비중을 차지한다.

예컨대, 상사가 나의 능력에 걸 맞는 대우를 해 주고 있는지, 상사가 내가 노력한 정도에 합당하게 나를 보상하고 있는지, 상사가 인사고과를 할 때 나에게 대한 정확한 정보를 갖고 있는지, 상사가 업무 목표를 정할 때 내 의견을 충분히 고려하는지 등과 같은 사건들이 그 예이다. 즉, 조직 공정성의 효과를 다루고 있는 여러 연구들은 위에서 언급한 리더십 장면들을 직접 다루기보다는 회사의 제도나 시스템, 정책 등에 대한 공정성 지각의 효과들을 주로 다루어 왔다.<sup>53)</sup>

---

50) R. Folger and Konovsky, *op. cit.*, pp. 11~130.

51) P.D. Sweeney and D.B. McFarlin, "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, 1993, pp. 23~40.

52) 김명언 · 이현정, 전계논문, pp. 11~28.

대부분 기업조직에서 그 회사의 여러 가지 공식적 제도나 정책들 자체가 불공정하게 구성되어 있는 경우는 찾아보기 어려우며, 오히려 그러한 제도나 정책들을 운영하고 시행하는 사람들이 원칙과 기준을 준수하지 않기 때문에 불공정한 경우가 훨씬 더 많다는 사실을 감안하면, 조직 구성원들이 경험하는 공정성 또는 불공정성의 정도는 바로 상사의 리더십 행동에 의해서 크게 좌우된다는 점을 알 수 있다.

조직 공정성의 효과를 다룬 위의 연구들을 종합해 보면, 크게 세 가지 형태로 결과들이 나뉘어 짐을 알 수 있다. 첫 번째는 이 요인 모델로서, 분배 공정성은 봉급만족이나 직무만족과 같은 개인 수준의 성과에 대한 만족에 주로 영향을 미치고, 절차 공정성은 조직몰입이나 상사에 대한 평가와 같은 조직 수준의 성과에 대한 만족에 주로 영향을 미침으로써 각각의 효과가 차별적이라는 것이다(Sweeny & McFarlin)<sup>54)</sup> 두 번째는 절차우세 모델로서, 절차 공정성의 효과가 더 우세하다는 연구들이다. 세 번째는 분배우세 모델로서 분배 공정성의 효과가 더 우세하다는 연구들이다.

### 제3절 직무효과성

#### 1. 직무만족

##### 1) 직무만족의 정의

경영의 관점에서 개인의 직무만족에 관한 연구는 오랜 연구의 역사를 가지고 있다. 그러나 직무만족을 다룬 지금까지의 실증적 연구결과들을 살펴보면 직무만족을 측정하기 위해서 사용된 내용이 서로 다르다. 그 이유는 직무만족

53) 서용원, 전계논문, pp. 389~412.

54) P.D. Sweeny and D.B. McFarlin, *op. cit.*, pp. 23~40.

에 관한 이론적 배경이 없이 서로 다른 개념의 정의 위에서 서로 다른 측정 방법으로 대부분의 연구들이 수행되었기 때문이다.<sup>55)</sup>

직무만족은 경영자와 경영학도들에게 매우 중요한 연구과제의 하나이다. 대부분의 성인들은 수면시간을 제외한 시간의 약 반 이상을 직무에 파묻혀 생활하고 있다. 그리고 직무와 연관되었건 안 되었건 간에 그들의 행동의 중요한 결정요인으로써 직무에 대한 만족은 직무수행 및 성과에 중요한 영향을 미친다.<sup>56)</sup>

여기에서 직무에 직접 연관된 몇 가지 예를 들어 호손연구를 수행할 당시에는 만족이란 개념이 막연하게 감정적 태도나 감정적 방향감을 의미하는 용어로 사용되었다. 그 후 McCormick은 직무를 통해 얻거나 또는 경험하는 욕구 만족 차원의 함수를 직무만족이라고 정의하고 있다.<sup>57)</sup>

즉, 자아충족의 감정과 성취감이 직무의 차원과 정도를 결정하고 있다고 전제한다면, 이는 직무구성원의 직무에 대해 취하는 특정 태도이면서 동시에 직무에 대한 감정적 반응으로 해석할 수 있다.

로크는 직무만족이란 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 좋은 정서태도를 말한다고 정의하고 있다.<sup>58)</sup>

또한 Porter와 Lawler는 직무만족을 실제로 얻는 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족하거나 초과하는 것으로서, 이에 실패하면 할수록 상황에 대한 불만은 더욱 커진다고 하였다.<sup>59)</sup>

따라서 이상과 같은 견해를 종합하면 조직행위 측면에서 본 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와

---

55) 한양옥, "외식업체 종사원 직무만족 요인에 관한 연구: 비 브랜드 개인 외식업체 종사원을 중심으로," 석사학위논문, 경기대학교 관광대학원, 2000.

56) 추헌, 『조직행동론』, 형설출판사, 1992, p. 608.

57) 유기현, 『조직행동론』, 무역경영사, 1983, p.78.

58) 김석희, 『조직행위론』, 법경사, 1993, pp. 233~242.

59) 이성희, 전제논문, p. 43.



연관시켜서 갖게 되는 감정적 상태라고 집약적으로 정리할 수 있다. 왜냐하면 직무만족이라는 개념은 조직행동면에서 측정이 가능한 상태에서 계량화시키는 문제가 중시되고 있을 뿐 아니라, 이를 해결하기 위한 만족의 요인에는 태도와 신념 및 의사 등의 요인이 개인의 감정적 상태를 크게 변화시키고 있기 때문이다.<sup>60)</sup>

## 2) 직무만족의 중요성

직무만족의 중요도를 올바르게 이해하기 위해서는, 이를 조직외부에서 보는 측면과 조직내부에서 보는 측면이 필요한데 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직외부에서 본 직무만족의 중요성은 가치판단의 측면에서 중요성을 지닌다. 인간은 하루시간의 1/3을 직장이라고 하는 조직에서 보내게 된다. 많은 시간과 노력이 모아지는 조직 속에서 만족의 기회를 얻지 못하게 된다면 그것은 개인이나 조직을 위해서 불행한 일이라 아니 할 수 없을 것이다.<sup>61)</sup>

따라서 직장이라는 조직에서의 만족여부는 그만큼 중요성을 지닌다. 조직은 단지 생계만을 위한 소득을 얻는 곳이고, 삶의 만족은 조직 밖에서 얻는 것이란 생각은 있을 수 없는 일이다. 이러한 측면에서 조직에서의 직무만족은 조직이 사회에 대하여 지는 사회적 책임의 한 범주로 강조될 수도 있을 것이다.

조직 외부에서 본 직무만족의 중요성은 정신건강의 측면에서 또한 중요하다. 인간의 불만족은 그 자체로 끝나기도 하지만 대체로 전이효과(spill over effect)를 유발시켜 관련 없는 다른 부분의 생활까지도 불만족스럽게 만드는 경향이 없지 않다. 조직생활에서 불만족을 갖고 있는 사람은 가정생활, 여가생활의 삶 자체에까지 불만족을 느낄 수 있는 것이다. 이런 측면에서 볼 때 조직속의 직무에서 얻는 만족은 그만큼 중요성을 지닌다고 할 수 있다.<sup>62)</sup>

60) 이용탁, “변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에 임파워먼트가 미치는 영향,” 「대한경영학회지」, 제17권, 대한경영학회, 2004, pp. 2139~2160.

61) 이성희, 상계논문, p. 42.



그리고 조직 외부에서 본 직무만족의 중요성은 육체적 건강의 측면에서도 중요성을 지닌다는 것이다. 스트레스나 권태와 같은 조직불만족요인이 육체적 건강을 해친다는 의학적 견해도 있고, 자기의 직무가 만족스럽다고 느끼는 사람의 수명이 불만을 느끼는 사람보다 길다는 연구보고서도 있는 것으로 알려지고 있다.<sup>63)</sup>

둘째, 조직내부에서 본 직무만족의 중요성은 실증적으로는 입증되고 있지 않다. 경영자들 중에는 구성원의 직무만족이 그들의 작업성과에 영향을 준다는 가정을 갖는 사람들이 적지 않은 것 같다. 이들은 직무만족은 물론 행복한 구성원들이 그렇지 못한 구성원들보다 작업에 있어서 효율적이라고 보고 있다. 따라서 조직에 있어서 직무만족은 그만큼 중요성을 지닌다고 볼 수 있다.

또한 구성원은 자신의 직무에 대해 호의적이고 긍정적일 때 외부의 사회조직에 대해서도 같은 긍정을 보이게 된다. 이는 어떤 면에서 공중관계(public relation)의 기능을 표현하는 것이라고 볼 수도 있다. 즉 직무에 대하여 만족적이고 긍정적일 경우 조직내부는 물론 외부에 대해서도 긍정적이라는 점에서 그 중요성이 크게 강조된다고 하겠다.

그리고 조직내부적 측면에서 볼 때 직무만족도가 높으면 그 조직은 이직율과 결근율이 줄어들고, 생산성 향상의 효과가 가능하다는 것이다. 따라서 직무만족은 커다란 중요성을 지닌다고 볼 수 있다.

마지막으로 자기의 직무에 대해 긍정적이거나 만족하는 사람은 조직 내의 인간관계도 그렇지 않은 사람보다 원만하다는 것이다. 따라서 ‘직무만족→인간관계 원만→조직의 생산성향상’이라는 측면에서 역시 직무만족의 중요성은 강조된다고 볼 수 있다.<sup>64)</sup>

### 3) 직무만족의 형성과정

62) 이용탁, 전계논문, pp. 2139~2160.

63) 박운성, 『경영조직론』, 박영사, 1985, p. 390.

64) 신유근, 『조직행위론』, 다산출판사, 1982, pp. 342~343.

직무만족은 어떠한 과정을 거쳐서 형성되는가를 연구하는 것은 조직의 합리적이고 효율적인 인사관리를 위하여 매우 중요하다. 이러한 측면에서 직무만족의 형성과정을 Yoder의 모형에 따라 살펴보면, 첫째 종업원은 각 개인의 가치판단의 준거 틀(frame of reference) 및 준거집단(reference group)에 따라 회사에 대한 하나의 태도가 형성되어 있다.<sup>65)</sup>

둘째, 이러한 태도가 임금인 직무의 장래성과 같은 직무만족 결정요인과 접하게 되면 각 요인에 대한 의견이 성립된다.

셋째, 각 요인에 따라 형성된 의견은 본질적 직무만족과 더불어 통합되어져 기업내부요인에 의한 직무만족도가 형성된다.

넷째, 직무만족은 기업외부요인에 의해서도 영향을 받는데 주로 종사원의 개인적 성격특성 및 기업환경 등이 외부 요인으로 분류된다.

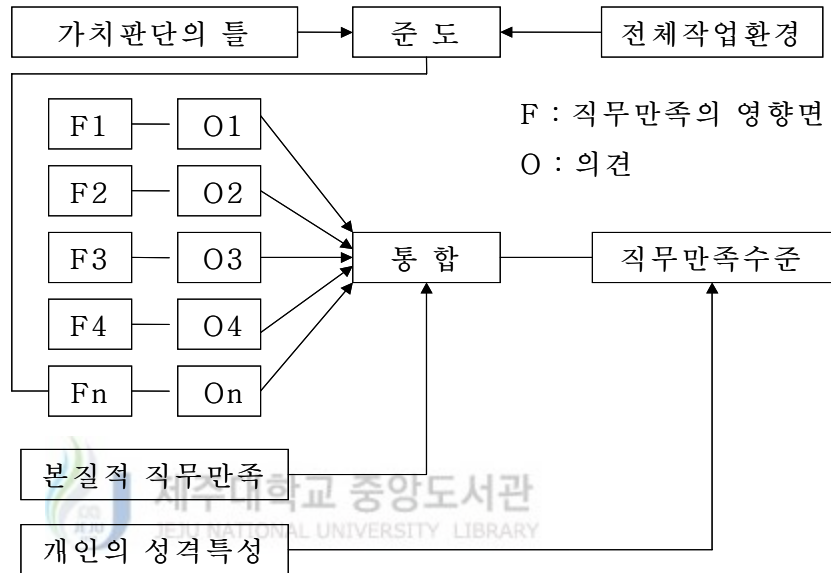
이상의 과정을 통하여 직무만족은 형성되는데 간단한 <그림 2-1>로 표시할 수 있다.<sup>66)</sup>

---

65) 이성희, 전계논문, pp. 42~43.

66) 김석희, 전계서, pp. 233~242.

<그림 II-3> 직무만족형성과정 모형



자료 : 유병귀, “직무만족과 직무행동에 관한 연구,” 석사학위논문, 고려대학교 대학원, 1982, p. 76.

#### 4) 직무만족의 특성

직무만족의 특성에는 개인적 특성과 직무적 특성 그리고 조직의 내외적 특성이 있다. 역사적으로 볼 때 종사원 개인의 특징을 다루는 것에서부터 직무만족의 연구가 시작되었다고 볼 수 있다.<sup>67)</sup> 이러한 논리는 꽤 설득력을 갖고 있는데 예를 들면 똑같은 환경에서 똑같은 기계로 생산직업을 하더라도 각 개인의 생산량은 일정치 않음을 보아왔는데 이것은 한마디로 각 개인의 직무에 대하여 만족하고 있는 정도에 따라 생산량이 크게 영향을 받는다고 말할 수 있다.

따라서 각 개인이 직무에 만족하는 정도를 정확히 측정하는 것은 조직경영

67) 한덕웅, 『조직행동의 동기이론』, 법문사, 1990, p. 121.

의 필수적 요소이며 연구과제인데, 이것은 개인적 특성에 따라 그 결과치가 다르게 나오게 되는데 이러한 측면에서 개인적 특성은 직무만족 연구의 시발점이 되며 그 내용으로는 ① 적성, ② 성격특성, ③ 성별, ④ 연령, ⑤ 결혼여부, ⑥ 근속연수, ⑦ 교육수준, ⑧ 흥미 등이 포함된다.<sup>68)</sup>

그리고 직무만족의 직무적 특성요인은 Lock의 분류방법을 채택하는 것이 가장 일반적인데 그 내용은 ① 직무자체(work itself), ② 임금(pay), ③ 승진(promotion), ④ 인정(recognition), ⑤ 복지후생(benefits), ⑥ 작업조건(working condition), ⑦ 감독(supervision), ⑧ 동료작업자(co-workers), ⑨ 회사경영방침(company and management) 등이 포함된다.

그리고 마지막으로 조직의 내외적 특성은 개인의 직무만족에 영향을 미치는 요인으로서 조직의 내외적 특성 및 환경이 작용한다는 것은 주지의 사실이다.

조직내부의 특성으로 조직규모, 직위 등을 들 수 있는데 Wiener(1982)<sup>69)</sup> 등은 조직규모와 조직만족은 부적 상관관계가 있다고 주장했다. 즉, 조직의 규모가 클수록 직무만족도와 밀접한 관계가 있는데 직위가 높아질수록 직무에 대한 만족도는 높은 것이다.

조직외부적 환경요인과 직무만족과의 관계를 살펴볼 때 유의적 관계가 있다는 학자들의 견해가 있다.<sup>70)</sup> 경제적 요인을 예로 들면, 경기가 일시적으로 후퇴했거나 불경기 때 조직구성원들의 이직률이 감소한다. 이직률이 감소한다는 것은 만족도와 유의적인 관계가 있다는 것을 입증한다.

사회적 환경과 직무만족의 사이에도 규명할 기준은 없지만 상관관계가 있으리라 예측된다. 전통적이고 권위적인 사회에서보다는 개방된 회사에서 구성

---

68) Y. Wiener, "Commitment in Organization: A Normative View," *Academy of Management Review*, 7(3), 1982, pp. 418~428.

69) J.P. Meyer and N.J. Allen, "Commitment in the Workplace," SAGE, *Publications*, 1997, pp. 11~13.

70) 허갑수, "병원조직의 문화적 특성과 직무성과 간의 관계에 관한 실증적 연구," 박사학위논문, 동아대학교 대학원, 1993.

원의 조직만족도는 높게 나타난다.

## 2. 직무몰입

직무몰입을 많은 학자들은 각기 다르게 정의하여 왔으며, 직무몰입의 개념에 대해서는 학자들 간에 많은 차이점을 보이고 있다. 직무몰입이 조직 구성원들의 심리적 상태를 이해하는 중요한 개념으로 인식되면서 서로 연구분야가 다른 여러 집단의 학자들이 나름대로의 정의를 제시해 왔다. 이에 직무몰입은 조직문제와 관련된 개인과 조직 상호작용을 분석함에 있어 개발된 구성개념으로, 직무만족, 직무몰입과 함께 조직구성원 개인이 조직에 대해 갖는 성향을 나타내고 이해하는 개념으로서 중시되고 있으며, 특히 미국을 중심으로 조직관리자 및 조직행동연구자들 상에 다양하고 광범위하게 규정되어 측정 및 연구되어 오고 있다.<sup>71)</sup>

Mawday와 Steers는 직무몰입을 정의함에 있어 조직의 목표와 가치관을 받아들이고, 조직을 위해 노력을 아끼지 않으며, 조직의 구성원으로 남으려는 조직구성원의 욕구로 정의하였다.

Wiener는 조직 목적 및 조직의 성과 달성에 부합되는 행동을 취하려는 조직구성원의 내재화된 규범 압력으로 정의<sup>72)</sup>하였고, Shore & Wayne은 조직구성원의 노력에 대한 보상을 기대하는 계산적 측면, 개인의 가치관이 조직의 목적, 정책 및 업무와의 일치감을 느끼는 도구적 측면<sup>73)</sup>, 즉 목표와 가치의 일치성(goal-value congruency), 현재의 조직에 남기를 희망하고 다른 조직으로 이탈하지 않으려는 기대감으로 구분하여 조직에 대한 몰입을 설명하였다.

Allen과 Meyer은 직무몰입을 세 가지 차원<sup>74)</sup>으로 나누었다. ① 정서적 몰

71) 박내희, 『조직행위론』, 박영사. 1997, pp. 104~105.

72) Y. Wiener, *op. cit.*, pp. 418~428.

73) L.M. Shore and S.Y. Wayne, "Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993, pp. 774~780.

입(affective commitment) : 종업원이 조직에 정서적으로 애착을 가지고 일체감을 가지고 몰입하는 차원, ② 지속적 몰입(continuance commitment) : 종업원이 조직을 떠나 다른 조직으로 옮길 때 발생하는 비용에 기초한 몰입의 차원, ③ 규범적 몰입(normative commitment) : 종업원이 마땅히 조직에 머물러 있어야 되겠다는 의무감에 기초한 몰입의 차원으로 나누었다.

문헌에 나타난 학자들의 직무몰입의 연구는 크게 두 가지 관점에서 이루어졌다. 하나의 흐름은 사회학적 접근이고, 또 다른 하나의 흐름은 심리학적 접근이다.

첫째, 사회학적 접근(sociological or exchange approach)에서 직무몰입을 조직과 구성원간의 유인(inducement) 또는 공헌(contribution)의 상호작용의 결과로서 파악하고 있다. 대표적으로 Hrebiniak과 Alutto(1972)는 March와 Simon의 공헌과 유인의 균형이론에 Becker의 ‘엎어걸기(side-bets)이론’을 접합하여 직무몰입을 “임금이나 지위, 전문적 자유가 증가되고 현재보다 더 우호적인 동료가 있다 하더라도 현재의 조직을 떠나지 않겠다는 의사”라고 정의하였다.<sup>75)</sup>

March와 Simon은 몰입을 조직과 구성원의 교환관계로 파악하고 양측은 서로 상대방에게 무엇인가를 요구하는 동시에 반대급부로 다른 것을 제공한다고 보고 이를 조직의 유인과 개인의 공헌의 관점에서 분석하였다.

한편 Becker의 ‘엎어걸기’란 개인이 어떤 행동을 했을 때 그 행동과 처음에는 관계가 없던 이해가 나중에는 그 행동에 걸리게 된다는 것이다. 예를 들어 개인은 자신이 ‘직장을 자주 바꾸는 사람(job hopper)’으로 인식되는 것을 두려워하여 현재 몸담고 있는 조직을 떠나려 하지 않을 수 있다. 이 경우 개인은 안정성에 대한 자신의 명예를 특정 조직에 머무르기로 한 결정에 엎어걸기를 하는 셈이다.

때때로 조직이 구성원을 붙잡아 두기 위해 엎어걸기를 하는 경우도 있다.

---

74) *Ibid.*, pp. 418~428.

75) *Ibid.*

따라서 연금, 보상, 매몰가치(sunk cost) 등으로 결합될 때 몰입이 발생하는 것으로 파악될 수 있다. Becker에 의하면 특정조직에 투자를 많이 한 후에 조직을 떠나게 되면 잃는 것(예컨대, 연금 등)이 많아지므로 시간이 지남에 따라 구성원의 직무몰입은 높아진다고 한다.<sup>76)</sup>

둘째, 심리학적 접근(psychological approach)에서는 사회학적 접근과는 대조적으로 직무몰입을 조직에 대해 보다 적극적이며 정적인 지향으로 이해하고 있다. 예를 들면 Porter(1976)는 직무몰입을 “조직을 위하여 높은 정도의 노력을 경주하려는 조직구성원의 의사, 조직에 남아 있고자 하는 강렬한 욕망, 그리고 조직의 중요한 목적 및 가치관의 수용”이라고 정의하였다. 그보다 이전에 Sheldon(1971)은 “조직에 대한 긍정적인 평가 및 조직의 목표에 부합하여 일하려는 의사”라고 정의하였다.<sup>77)</sup>

또한 Kanter(1968)는 “조직에 대해 정력과 충성을 바치려고 하는 사회적 행동과들의 의사”라고 정의하였고, Buchanan(1974)은 직무몰입을 “조직의 목표 및 가치관, 조직의 목표 및 가치관과 관련된 조직의 역할, 그리고 조직 그 자체에 대한 열렬한 정서적인 애착”이라고 정의하고, 이러한 직무몰입은 ① 조직의 목표와 가치관을 자기 자신의 것으로 채택하는 동일시(identification), ② 자기의 작업역할의 활동에 있어서 심리적인 몰두 및 전심인 몰입(invovement), ③ 조직애착과 조직에 대한 정의적인 감정을 나타내는 충성심(loyalty) 등의 세 가지 요소로 구성되어 진다고 하였다.<sup>78)</sup>

Porter, Steers, Mowday 및 Boulian(1974)은 직무몰입은 ① 조직목표에 대한 강한 신뢰 및 애착, ② 조직을 위하여 열심히 노력을 쏟으려는 의지, ③ 조직구성원 의식을 유지하기 위한 강한 욕망 등의 강한 세 가지 요소로 구성된다고 정의하였다.<sup>79)</sup>

---

76) 박내희, 전계서, pp. 104~105.

77) 손창범, “상황적합적 조직유효성에 관한 연구,” 석사학위논문, 부산대학교 대학원, 1987, pp. 32~37.

78) 윤언자, 전계논문, p. 35.

79) 박영숙, “조직문화 유형과 조직 효과성의 관계에 관한 연구,” 석사학위논문, 대전대학교 대학원,

직무몰입의 연구는 조직구성원인 개인적 차원의 목표와 조직적 차원의 목표를 조정하기 위한 조직구성원과 조직 간의 연계에서 출발한다. 직무몰입에 대한 연구가 지속적으로 관심을 불러일으키는 이유는 효율적 인적자원관리를 위해서는 직무몰입과 관련된 여러 변수들을 적절히 조절해야 하며, 일반적으로 직무몰입이 직무만족보다 더 안정적이고 지속적인 태도일 뿐만 아니라 조직에 남아 있으려는 성향을 더 잘 나타내주기 때문이다.

Mowday, Proter와 Steers는 개인특성, 역할관련특성, 구조적 특성, 작업경험을 직무몰입의 선행변수로 제시하였다. 직무몰입과 선행변수의 관계를 다음과 같이 요약할 수 있다. 개인특성변수에는 연령, 근속기간, 교육수준, 성별, 인종 및 성격요인이 포함되며, 성격요인 중 성취동기, 능력, 상위욕구 등이 직무몰입과 관련이 있는 것으로 나타났다.<sup>80)</sup>

역할 관련 특성변수로는 직무범위(직무도전성), 역할갈등 및 역할모호성을 들 수 있는데, 직무범위와 직무몰입의 관계는 직무범위가 증대되면 조직구성원의 도전성이 증대되고 따라서 직무몰입도가 증대된다는 것이 많은 연구에서 입증된 바 있다. 한편 역할갈등이 높아질수록 직무몰입도는 낮아지는 역(-)의 상관관계가 있는 것으로 Morris와 Sherman<sup>81)</sup>은 보고하고 있다.

### 3. 직무동기

직무동기란 사람들이 일을 하면서 경험하는 긍정적인 정서상태를 의미하며, 나아가 자신의 미래 수행에 대해 보다 더 긍정적인 기대를 갖도록 하는 것을 의미한다(Rainey, Perry와 Wise, Brewer와 Selden).<sup>82)</sup>

---

2000, p. 45.

80) J.H. Morris and J.D. Sherman, "Generalizability of an Organizational Commitment Model," *Academy of Management Journal*, 24(3), 1981, pp. 512~526.

81) *Ibid.*

82) 오동근·이영석·김명언·서용원, "일가치감 및 그 결정요인의 척도개발 및 타당화," 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, Vol. 17, No. 2, 한국심리학회, 2004, pp. 187~221.



Brewer와 Selden(2000)은 직무동기(task motivation)는 업무의 내재적 가치를 의미하며, 애매한 상황을 보다 더 유쾌하게 해석하게 하며, 사람들에게 대해 보다 더 긍정적인 개념을 갖도록 한다는 것이다.<sup>83)</sup>

인간의 기본적인 심리적 욕구인 자율, 유능, 관계 욕구의 충족이 개인의 현재 주관적 안녕을 판단하는 기준으로 작용한다고 가정하였으며, 이러한 욕구들의 충족은 ‘심리적 양분’으로 작용하여 주관적 안녕을 지속시키고, 동기수준을 유지시킨다고 제안하였다.

이와 마찬가지로 사람들은 누구나 자신의 일과 자신에 대해 가치를 느끼고 싶은 기본적인 욕구를 가지고 있다. 이러한 욕구의 충족은 사람들로 하여금 자신의 업무 수행에 대한 내적 보상으로 작용하게 되며, 따라서 그러한 긍정적인 상태를 지속적으로 유지하기 위해 노력하게 되는 것이다. 이러한 주장들은, 자신의 일이 가치 있다는 지각을 통해 형성된 긍정적인 심리적 상태가 사람들의 일 동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

---

83) 오동근 · 이영석 · 김명언 · 서용원, 전계논문, pp. 187~221.

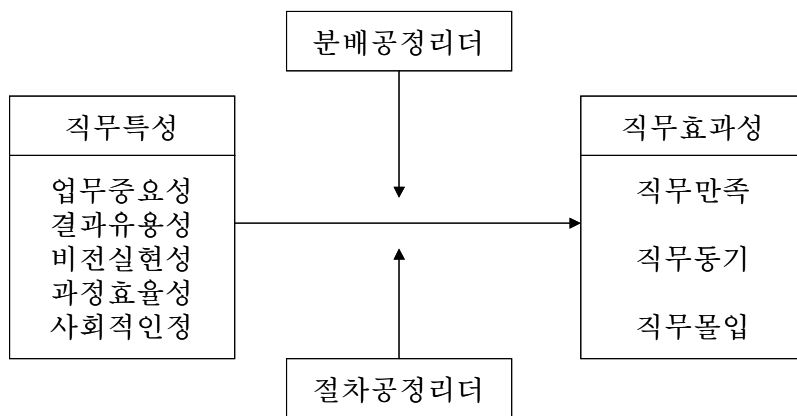
## 제Ⅲ장 연구의 설계

### 제1절 연구모형 및 가설설정

#### 1. 연구모형

본 연구는 간호사의 직무특성이 직무효과성에 미치는 영향과 양자의 관계에서 리더의 분배 및 절차 공정성의 조절효과를 검증하기 위하여 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 연구모형에 따르면 간호사의 직무특성은 직무효과성에 정(+)의 영향을 미치고, 리더의 분배 및 절차공정성은 직무특성과 직무효과성의 관계를 조절할 것으로 예측하고 있다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2. 연구가설

연구모형을 검증하기 위한 연구가설을 다음과 같다.

[가설 1] 간호사의 직무특성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2] 간호사의 직무특성은 직무몰입 및 직무동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 3] 리더의 분배공정성은 직무특성과 직무만족간의 관계를 조절할 것이다.

[가설 4] 리더의 분배공정성은 직무특성과 직무몰입 및 직무동기간의 관계를 조절할 것이다.

[가설 5] 리더의 절차공정성은 직무특성과 직무만족간의 관계를 조절할 것이다.

[가설 6] 리더의 절차공정성은 직무특성과 직무몰입 및 직무동기간의 관계를 조절할 것이다.

## 제2절 변수의 정의 및 연구방법

### 1. 변수의 정의

#### 1) 직무특성

본 연구에서 사용한 직무특성을 알아보기 위한 척도는 오동근(2004) 등이 개발한 일가치감의 결정요인 척도를 본 연구자가 연구에 맞게 수정 보완하여 사용하였다. 이 척도는 업무의 중요성, 결과의 유용성, 비전의 실현성, 과정의 효율성, 사회적 인정 등 전체 5개 하위 영역 19개 문항으로 구성되어 있다.

업무의 중요성은 업무자체가 전문적 기술이나 지식 등 전문적 역량의 요구, 전체과정을 모두 포괄하거나, 창의적이거나 새로운 일의 수행, 난이도가 높은 일, 성

과가 명확히 들어나는 일, 조직내 주변업무가 아닌 주요 업무 등을 포괄한 개념이다.

과정의 효율성은 업무수행과정에서 스스로 목표를 설정하고 업무계획과 절차를 수립하는 등 자신의 업무에 대한 권한과 책임이 많이 주어지고, 상사나 동료로부터 업무수행에 관한 원활한 피드백이 이루어지고, 업무수행에 불필요한 회의, 빈번한 업무조정 등의 과정이 없이 효율적으로 일이 진행되며, 업무 관련자들 간에 서로의 역할과 책임 및 진행일정 등에 대한 원칙과 기준이 지켜져서 업무가 효율적으로 진행되는 상태이다.

결과의 유용성은 자신의 업무수행결과가 조직내 나아가 사회 전체적으로 많은 사람들에게 영향을 미치고, 조직 및 사회적으로 기여하는 바가 큰 지각상태를 포괄하는 개념이다.

비전의 실현성은 자신이 수행하는 업무가 해당분야의 전문가로 성장하는데 도움이 되고, 조직에서 성장하는데 도움이 되는 물론, 장기적인 계획과 목표를 달성하는데 도움이 되는 상태를 포괄한 개념이다.

사회적 인정은 개인의 업무 및 업무수행에 대한 조직내외의 긍정적 평가에 해당하는 개념이다.

본 연구에 사용된 모든 변수들은 5점 척도로 구성되었으며, 응답자들로 하여금 각각의 항목들이 현재 본인의 경우와 얼마나 일치한다고 생각하는지에 대해 1(전혀 그렇지 않다)에서 5(매우 그렇다)까지로 응답하게 하였다.

## 2) 직무만족

직무만족은 자신의 직무에 대한 긍정적 태도로 Hackman과 Oldham이 개발한 직무진단조사의 전반적 직무만족 척도를 일부 수정하여 사용하였다.

## 3) 직무동기

도전적 직무동기는 직무환경에서 문제를 인식하고 적극적으로 직무와 관련된 행동을 유발시키고, 목표를 지향하도록 하는 힘으로 직무동기는 Van de

ven이 개발한 직무동기 척도를 본 연구자가 연구에 맞게 수정하여 사용하였다.

#### 4) 직무몰입

직무몰입은 자신이 직무에 대해 심리적 일체감으로 Cook, Hepworth, Wall, 그리고 Warr가 개발한 직무몰입 문항을 활용하였다.

#### 5) 리더의 분배공정성

리더의 분배공정성은 구성원들이 조직에 기여한 대가로 받게 되는 리더로부터 받는 의사결정결과가 얼마나 적절한가에 대한 인지정도이며 여기서는 Price & Mueller(1986)가 개발한 6개의 척도를 리더십 장면에 맞도록 수정한 서용원(2002)의 척도를 가지고 측정하였다. 여기서는 작업자의 여러 가지 투입요소들에 비해 상사가 그에 합당한 대우를 하고 있는지를 묻고 있다.

#### 6) 리더의 절차공정성

리더의 절차공정성은 조직내 보상 및 승진과정에서 사용되는 리더의 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도이며 여기서는 Leventhal(1980)이 제시한 일관성, 정확성, 편견억제, 발언기회, 윤리성, 교정기회 등의 절차공정성의 구조적 원칙들을 Greenberg(1986)가 상사 수행평가 상황에 적용한 것이다.

## 2. 연구방법

### 1) 표본선정 및 특성

연구 표본은 제주도와 대구광역시 및 경상북도에 소재하고 있는 병원에 근무하고 있는 간호사들을 대상으로 임의 추출하였다. 설문지는 연구원이 직접 방문하여 배포 및 수거하였으며, 회수된 설문 중 응답이 불성실하거나 편향성을

보인 설문을 제거한 후 유효한 설문지 569개를 최종 분석대상으로 삼았다. 설문 조사는 2006년 4월 1일부터 15일까지 수행하였다.

<표 III-1> 연구표본의 특성

		성 별		전 체
		남 자	여 자	
결혼유무	기 혼	8(3.9)	195(96.1)	203(100.0)
	미 혼	0( .0)	366(100.0)	366(100.0)
전 체		8(1.4)	561(98.6)	569(100.0)
병원종류	대학병원	6(2.9)	202(97.1)	208(100.0)
	지방공사	0( .0)	99(100.0)	99(100.0)
	민간병원	2( .8)	260(99.2)	262(100.0)
전 체		8(1.4)	561(98.6)	569(100.0)
근무년수	1년 미만	8(14.0)	49(86.0)	57(100.0)
	1~3년 미만		97(100.0)	97(100.0)
	3~5년 미만		128(100.0)	128(100.0)
	5~10년 미만		154(100.0)	154(100.0)
	10년 이상		133(100.0)	133(100.0)
전 체		8(1.4)	561(98.6)	569(100.0)
현재직위	간호사	8(1.6)	485(98.4)	493(100.0)
	책임간호사		34(100.0)	34(100.0)
	수간호사		42(100.0)	42(100.0)
전 체		8(1.4)	561(98.6)	569(100.0)

연구표본의 특성을 보면 <표 3-1>에 제시된 바와 같이, 성별로는 여성이 96.1%로 절대 다수를 차지하고 있다. 이는 본 연구의 대상인 간호사들이 여성이 절대 다수를 차지하기 때문이다. 병원종류별로는 민간병원, 대학병원, 지방공사의 순이고, 직위별로는 일반 간호사가 대부분을 차지하고 있다.

## 2) 연구 및 분석 방법

본 연구는 연구모형을 설정하기 위한 기초 연구로 문헌 연구를 실시하였으며, 연구모형 및 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 분석방법으로는 첫째, 각 척도의 문항 간 내적일치도 알아보기 위하여 Cronbach Alpha 신뢰도 계수를 계산하였다. 둘째, 문항의 타당도를 알아보기 위하여 요인 분석을 실시하였다. 셋째, 직무특성과 분배·절차공정 리더십, 직무효과성과의 상관을 알아보기 위하여 이변량 상관분석을 실시하였다. 넷째, 연구모형 및 가설의 검증을 위해 선형회귀분석과 조절회귀분석을 실시하였다.

## 제Ⅳ장 실증분석

### 제1절 신뢰도 및 타당성 검증

#### 1. 타당성 검증

타당성은 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 반영할 수 있는가를 의미한다. 타당성의 종류에는 내용 타당성, 준거관련 타당성, 구성개념 타당성의 3가지로 나눌 수 있다. 이 가운데 구성개념 타당성은 측정 지표의 실제 측정결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합되는지를 평가하는 것이므로 가장 중요한 타당성이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 구성 타당성에 대하여 검증할 것이다.

본 연구에서는 타당도의 측정을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석 방법은 각 차원의 독립성을 검증하는 공통요인분석(common factor analysis) 중 직각회전방식(Varimax Rotation)을 사용하였다. 각 차원의 고유치(eigen value)가 1.0 이상인 것을 연구의 실증분석에 이용하였으며, 요인의 해석은 일반적인 관례에 따라 0.40 이상의 부하점수(loading score)를 갖는 변수를 의미 있는 것으로 선정하였다.

##### 1) 직무특성의 타당성 검증

직무특성을 구성하는 변수들을 대상으로 요인분석을 실시한 결과 <표 4-1>에 제시된 바와 같이 4개 요인이 추출되었다. 요인 1은 결과유효성을 측정하기 위한 변들로 구성되었으며, 요인 2는 사회적 인정, 요인 3은 업무중요성, 요인 4는 과정효율성을 측정하기 위한 변수들로 구성되었다. 누적 분산율은 69.2%이다. 이러한 분석결과를 선행연구와 비교하면 조금 다른 점을 보이고 있다. 즉, 선행연



구는 본 연구에 추가하여 비전 실현성이 직무특성 변수로 추출되고 있으나 본 연구에서는 이를 제거하고 있다. 그 이유는 요인분석 결과 비전 실현성을 구성하는 변수들이 각각 다른 요인에 포함되어 있어 이를 제거하여 요인분석을 실시하였기 때문이다. 이처럼 본 연구의 분석결과가 선행연구와 다른 이유는 전문직인 간호사로서의 직무가 이후에도 변화하지 않기 때문에 비전실현성이 직무특성을 구성하는 차별화된 변수로 인식되지 않는데 그 원인을 찾아볼 수 있다. 따라서 이후 연구에서는 직무특성 변수에서 비전 실현성을 제외하였다.

<표 IV-1> 직무특성의 요인분석

구 분	변 수	요인점수	고유치	누적분산
결과유효성	1-10	0.786	5.234	40.259
	1-11	0.749		
	1-13	0.681		
	1-12	0.675		
사회적 인정	1-18	0.887	1.582	52.429
	1-17	0.858		
	1-19	0.713		
업무중요성	1-2	0.819	1.140	61.200
	1-1	0.744		
	1-3	0.729		
과정효율성	1-8	0.848	1.036	69.167
	1-9	0.709		
	1-7	0.598		

## 2) 리더 공정성의 타당성 검증

간호부장 및 과장 등 간호사의 상사에 대한 공정성을 구성하는 변수들의 요인 분석 결과는 <표 IV-2>에 제시되었다. 분석결과 2개 요인이 추출되었는데 요인

1은 리더의 분배공정성을 측정하기 위한 변수들로 구성 되었으며, 요인2는 리더의 절차공정성을 측정하기 위한 변수들로 구성되었다. 그러나 절차공정성을 측정하기 위한 변수들 중 1개 항목(설문 2-1)은 공통치(communality)가 지나치게 낮게 나타나고 있기 때문에 이를 제거한 후 실시하였다. 분석결과는 서용원(2002)과 Greenberg(1986)의 연구결과와 대체로 일치하고 있다. 누적분산도 81.1%로 매우 높게 나타나고 있다.

<표 IV-2> 리더의 분배 및 절차공정성의 요인분석

구 분	변 수	요인점수	고유치	누적분산
분배공정리더	2-2	0.885	5.481	45.671
	2-4	0.877		
	2-3	0.869		
	2-5	0.860		
	2-1	0.855		
	2-6	0.709		
절차공정리더	2-12	0.896	4.255	81.129
	2-13	0.882		
	2-11	0.785		
	2-10	0.756		
	2-9	0.615		
	2-8	0.586		

### 3) 직무효과성의 타당성 검증

본 연구의 결과변수로 선정된 직무효과성 측정 변수인 직무만족, 직무동기, 직무몰입을 측정하는 변수들을 동시에 투입하여 요인분석을 실시한 결과는 <표 IV-3>에 나타난 바와 같다. 직무만족을 측정하기 위한 5개 변수들은 동일요인으

로 추출되고 있는 반면 직무동기와 직무몰입을 측정하기 위한 변수들은 기대와는 달리 별개의 요인이 아닌 동일요인으로 추출되고 있다. 따라서 이후 연구에서는 직무동기와 직무몰입을 동일요인으로 간주하여 분석하였다.

<표 IV-3> 직무효과성의 요인분석

구 분	변 수	요인점수	고유치	누적분산
직무몰입 및 직무동기	3-12	0.831	8.048	36.054
	3-9	0.797		
	3-15	0.784		
	3-13	0.744		
	3-16	0.729		
	3-11	0.727		
	3-10	0.672		
	3-7	0.613		
	3-8	0.566		
직무만족	3-4	0.808	3.811	63.273
	3-2	0.787		
	3-3	0.761		
	3-5	0.693		
	3-1	0.679		

## 2. 신뢰도 검증

요인분석의 신뢰도를 확보하기 위해서는 선정된 각 요인의 측정치가 일관성 없는 오차를 내포하고 있는 것은 아닌지, 또한 측정하고자 하는 개념이나 속

성을 정확히 내포하고 있는지의 신뢰도 분석이 필요하다. 신뢰도를 파악하기 위한 방법으로는 재검사법(Test-retest method), 반분법(Split-half method), 내적 일관성(Internal consistency reliability) 등이 있는데, 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )를 사용하였다. 일반적으로  $\alpha$ 계수가 0.6 이상이면 분석 가능한 수준의 신뢰도를 갖고 있는 것으로 알려져 있다.

본 연구모형에 투입된 변수들의 신뢰도를 검증한 결과는 <표 IV-4>에 제시된 바와 같다. 직무특성을 구성하는 4개 하위 구성변수에 대한 신뢰도 검증 결과 모두  $\alpha$ 계수가 0.6 이상으로 나타나 분석 가능한 수준이며, 조직공정성과 직무효과성을 구성하는 변수들은 모두 0.8 이상의 높은 신뢰도를 보이고 있다.



<표 IV-4> 신뢰도 분석

측정내용	문항내용	Cronbach's $\alpha$
직무특성	결과유용성	.805
	사회적 인정	.848
	업무중요성	.728
	과정효율성	.693
조직공정성	분배공정리더	.962
	절차공정리더	.935
직무효과성	직무몰입 및 직무동기	.918
	직무만족	.847



## 제2절 상관관계분석

요인분석결과 단일 차원성이 입증된 각 연구단위별 척도에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 IV-5>에 제시하였다. 직무특성변수들은 업무중요성과 리더의 절차공정성을 제외한 모든 변수와 정(+)의 상관관계를 보이고 있으며, 또한 조절변수인 리더의 분배 및 절차공정성과 결과변수인 직무몰입 및 동기와 직무만족과의 관계에서 일부 직무특성변수들보다 상관관계가 높게 나타나고 있다. 이는 리더의 분배 및 절차공정성이 일부 직무특성변수와 직무효과성 변수간의 관계를 조절할 가능성을 시사하고 있다.

<표 IV-5> 상관관계 분석

변 수	1	2	3	4	5	6	7
결과유용성 (1)	1.000						
사회적인정 (2)	.467**	1.000					
업무중요성 (3)	.506**	.397**	1.000				
과정효율성 (4)	.453**	.497**	.419**	1.000			
분배공정리더 (5)	.285**	.482**	.252**	.465**	1.000		
절차공정리더 (6)	.209**	.387**	.095*	.412**	.774**	1.000	
직무몰입및동기(7)	.392**	.510**	.355**	.485**	.411**	.300**	1.000
직무만족 (8)	.306**	.460**	.311**	.453**	.549**	.500**	.624**

\* p< .01, \*\* p< .001.

제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

### 제3절 연구가설의 검증

#### 1. 가설 1검증

가설 1은 간호사의 직무특성이 직무만족에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것으로 다중회귀분석을 실시하여 그 결과를 <표 IV-6>에 제시하였다. 분석결과 직무의 사회적 인정과 과정효율성은 p<0.001 수준에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 즉 자신의 직무 및 직무수행이 조직내외 적으로 긍정적 인정을 받았을 때(사회적 인정감이 높을 때) 직무만족이 높게 나타나고 있다. 또한 자신의 직무수행에 대한 자율성이 높고, 서로의 역할에 대한 원칙과 책임이 명확하고, 상사나 동료들로부터 직무수행에 대한 원활한 피드백이 이루어질 때(과정효율성이 높을 때) 직무만족도 높게 나타나고 있다. 반

면 결과유용성과 업무중요성은 다른 직무특성변수를 고려할 경우 직무만족에  $p < 0.05$  수준에서 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 1은 부분 채택되었다.

<표 IV-6> 직무특성이 직무만족에 미치는 영향

예언변인	R	R <sup>2</sup>	B	$\beta$	t
결과유용성			.009	.008	.186
사회적인정	.533	.284	.306	.290	6.654***
업무중요성			.089	.077	1.794
과정효율성			.291	.273	6.252***

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



## 2. 가설 2검증

가설 2는 간호사의 직무특성이 조직몰입 및 직무동기에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것으로 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 4-7>에 나타난 바와 같이, 사회적 인정과 과정유용성은  $p < 0.001$  수준에서 결과유용성은  $p < 0.5$  수준에서 조직몰입 및 직무동기에 영향을 미치고 있다. 따라서 가설 2는 부분 채택되었다.

<표 IV-7> 직무특성이 조직몰입 및 직무동기에 미치는 영향

예언변인	R	R <sup>2</sup>	B	β	t
결과유용성			.093	.092	2.142*
사회적인정	.588	.346	.289	.308	7.377***
업무중요성			.081	.079	1.918
과정효율성			.245	.258	6.176***

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

### 3. 가설 3검증

가설 3은 리더의 분배공정성이 직무특성(업무중요성, 결과유용성, 과정효율성, 사회적 인정)간의 관계에서 조절역할을 수행하는지를 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 3단계 회귀분석을 실시하였다. 조절효과를 검증하기 위한 3단계 회귀분석은 다음과 같은 절차에 의해 실시된다.

Step 1: 종속변수입=독립변수(A)

Step 2: 종속변수=독립변수(A)+ 조절변수(B)

Step 3: 종속변수=독립변수(A)+ 조절변수(B)+ 독립변수(A)×조절변수(B)

일반적으로 조절효과의 유의성 여부는 2단계와 3단계의 설명력의 변화량, 즉, 변화된 R<sup>2</sup>의 값이 유의한지를 살펴본다. 유의하면 조절효과가 있는 것으로 보고, 그렇지 않으면 없는 것으로 본다. 이러한 절차에 의해 가설 3에서 가설6까지 검증하였다.

먼저 업무중요성과 직무만족간의 리더의 분배공정성의 조절효과를 검증한 결과는 <표 IV-8>에 제시되 바와 같이, Step 2와 Step 3의 R<sup>2</sup>변화량(ΔR<sup>2</sup>)이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 리더의 분배공정성은 개



별적으로 간호사의 직무만족에 영향을 미치지만 분배공정리더에 대한 간호사의 지각은 양자간의 관계에 어떠한 영향도 미치지 않고 있다.

<표 IV-8> 업무중요성과 직무만족간의 분배공정리더의 조절효과

구 분	Step 1	Step 2	Step 3
업무중요성(A)	.359***	0.212***	.245*
분배공정리더(B)		.478***	.523**
A×B			-.010
R <sup>2</sup>	.097	0.334	.334
ΔR <sup>2</sup>		0.237***	0.000
* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01			

두 번째로 직무의 결과유용성과 직무만족간의 리더의 분배공정성의 조절효과를 검증한 결과 <표 IV-9>에 제시된 바와 같이, Step 2와 Step 3의 R<sup>2</sup>변화량(ΔR<sup>2</sup>)이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 결과유용성과 직무만족 간에 관계에서 리더의 분배공정성은 영향을 미치지 않음을 알 수 있다.

<표 IV-9> 결과유용성과 직무만족간의 분배공정리더의 조절효과

구 분	Step 1	Step 2	Step 3
결과유용성(A)	.350***	.186***	.258**
분배공정리더(B)		.478***	.575*
A×B			-.023
R <sup>2</sup>	.094	.326	.327
ΔR <sup>2</sup>		.232***	.000
* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01			

세 번째로 과정효율성과 직무만족간의 리더의 분배공정성의 조절효과를 검증한 결과 <표 IV-10>에 제시한 바와 같이, Step 2와 Step 3의 R<sup>2</sup>변화량( $\Delta R^2$ )이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이는 양자의 관계에서 리더에 대한 분배공정성의 조절효과는 없음을 의미한다.

<표 IV-10> 과정효율성과 직무만족간의 분배공정리더의 조절효과

구 분	Step 1	Step 2	Step 3
과정효율성(A)	.482***	.268***	.197
분배공정리더(B)		.411***	.333**
A×B			.022
R <sup>2</sup>	..205	.352	.352
$\Delta R^2$		.146***	.000

\* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

마지막으로 직무특성 중 사회적 인정과 직무만족 간 리더의 분배공정성 조절효과를 검증한 결과도 <표 IV-11>에 제시된 바와 같이, 3과 4단계 회귀식의  $\Delta R^2$ 가 유의하지 않는 것으로 나타나 양자간의 분배공정리더의 조절효과가 없는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 3은 기각되었다.

<표 IV-11> 사회적 인정과 직무만족간의 분배공정리더의 조절효과

구 분	Step 1	Step 2	Step 3
사회적인정(A)	.475***	.268***	.103
분배공정리더(B)		.405***	.236*
A×B			.050
R <sup>2</sup>	.212	.351	.354
$\Delta R^2$		.140***	.002

\* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

#### 4. 가설 4검증

가설 4는 리더의 분배공정성이 직무특성(업무중요성, 결과유용성, 과정효율성, 사회적 인정)과 직무몰입 및 직무동기간의 관계에서 조절역할을 수행하는지를 검증하기 위한 것이다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저 업무중요성과 직무몰입 및 동기 사이의 분배공정성의 조절효과를 검증한 결과 <표 IV-12>에 제시된 바와 같이, Step 2와 Step 3의 R<sup>2</sup>변화량( $\Delta R^2$ )이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다(p<0.05). 이는 리더의 분배공정성이 업무중요성이 직무몰입 및 직무동기에 미치는 영향을 조절하고 있음을 의미하는 것이다. 즉 자신의 리더에 대해 분배공정성을 높게 지각하는 간호사들일 수록 업무중요성이 직무몰입 및 직무동기에 미치는 효과를 증폭시키고 있다.



<표 IV-12> 업무중요성과 직무몰입과 동기간 분배공정리더의 조절효과

구 분	Step 1	Step 2	Step 3
업무중요성(A)	.366***	.277***	.556***
분배공정리더(B)		.291***	.679***
A×B			-.090**
R <sup>2</sup>	.126	.237	.244
$\Delta R^2$		.110***	.007**
* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01			

한편 사회적 인정과 직무몰입 및 직무동기간의 리더의 분배공정성의 조절효과를 검증한 결과, Step 2와 Step 3의 R<sup>2</sup>변화량( $\Delta R^2$ )이 p<0.1 수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 이는 리더의 분배공정성이 양자간의 관계를 조절할 수 있음을 의미한다. 즉 자신의 리더에 대해 분배공정성을 지각하고, 자신의 직무에 대해 사회적 인정감을 느끼는 간호사들이 직무몰입 및

직무동기도 높게 나타남을 알 수 있다.

<표 IV-13> 사회적 인정과 직무몰입과 동기간 분배공정리더의 조절효과

구 분	Step 1	Step 2	Step 3
사회적 인정(A)	.479***	.382***	.189*
분배공정리더(B)		.183***	-.015
A×B			.058*
R <sup>2</sup>	.260	.295	.299
ΔR <sup>2</sup>		.036***	.004*
* p<0.1    ** p<0.05    *** p<0.01			

한편 결과유용성과 직무동기 및 몰입간의 관계에서 리더의 분배공정성은 개별적으로 직무몰입 및 직무동기에 영향을 미치며 양자간이 관계에서 조절 역할을 수행하지 않는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 4는 부분 채택되었다. 유의할 점은 독립변수만을 투입하였을 경우의 회귀식의 R<sup>2</sup>와 분배공정성을 회귀식에 독립변수와 함께 투입하였을 경우 R<sup>2</sup>의 변화량의 매우 유의미한 차이를 보인다는 것이다. 즉, 결과유용성에 분배공정성을 추가하였을 경우 ΔR<sup>2</sup>가 0.097(p>0.001)이고, 과정효율성에 분배공정성을 추가하였을 경우 ΔR<sup>2</sup>가 0.044(p>0.001)로 나타나고 있다.

### 5. 가설 5검증

가설 5는 직무특성과 직무만족간이 관계에서 리더의 절차공정성의 조절효과를 검증하기 위한 것으로 앞서와 마찬가지로 3단계 조절회귀분석을 실시하였다. 분석결과 step2과 step3의 R<sup>2</sup>변화량(ΔR<sup>2</sup>)이 p<0.1 수준에서 유의미한 것은 <표 4-14>에 제시된 사회적 인정과 직무몰입 및 직무동기간 리더의 절차공정성 효과이며, 다른 직무특성변수와 직무몰입 및 직무동기간

리더의 절차공정성 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 5는 부분 채택되었다.

<표 IV-14> 사회적 인정과 직무만족간 절차공정리더의 조절효과

구 분	Step 1	Step 2	Step 3
사회적인정(A)	.485***	.330***	.133
절차공정리더(B)		.333***	.120
A×B			0.61*
R <sup>2</sup>	.212	.334	.338
ΔR <sup>2</sup>		.122***	.004*

\* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

한편 주의 할만한 점은 절차공정성 리더가 직무만족, 직무몰입 및 직무동기에 미치는 직접적 효과이다. 독립변수만을 투입하였을 경우의 회귀식의 R<sup>2</sup>와 절차공정성을 회귀식에 독립변수와 함께 투입하였을 경우 R<sup>2</sup>의 변화량의 매우 유의미한 차이를 보인다는 것이다. 즉, 업무중요성에 절차공정성을 추가하였을 경우 회귀식의 ΔR<sup>2</sup>가 0.224(p<0.001)이고 결과유용성에 절차공정성을 추가하였을 경우 ΔR<sup>2</sup>가 0.119(p>0.001)이며, 과정효율성에 절차공정성을 추가하였을 경우 ΔR<sup>2</sup>가 0.118(p>0.001)로 나타나고 있다.

## 6. 가설 6검증

가설 6은 직무특성과 직무몰입 및 직무동기간의 관계에서 리더의 절차공정성의 조절효과를 검증하기 위한 것으로 3단계 조절회귀분석을 실시하였다. 가설 6의 검증결과 리더의 절차공정성은 직무특성(업무중요성, 결과유용성, 과정효율성, 사회적 인정)과 직무몰입 및 직무동기간의 관계를 증감시키는데 아무런 영향을 발휘하지 못하는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 6은 기각되었다.

하지만 앞의 다른 조절효과 분석에서 나타난 현상과 같이 절차공정성이 직무 몰입 및 직무동기에 미치는 직접적 영향은 유의미하다는 것이다. 이 중 업무 중요성과 결과유용성이 직무몰입 및 직무동기에 미치는 효과가 다른 조직특성변수에 비해 높게 나타나고 있다. 즉, 업무중요성에 절차공정성을 추가하였을 경우 회귀식의  $\Delta R^2$ 가 0.089( $p < 0.001$ )이고 결과유용성에 절차공정성을 추가하였을 경우  $\Delta R^2$ 가 0.065( $p > 0.001$ )로 나타났다.



## 제 V 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 간호사의 직무특성이 간호사들의 직무효과성에 미치는 영향과 양자의 관계에 있어서 간호사의 직속 상사인 간호부장 및 과장의 분배 및 절차공정성의 조절효과를 검증하고자 하였다. 연구의 대상은 제주도와 대구광역시 및 경상북도 지역의 대학병원, 지방공사병원, 민간병원의 간호사들로 하였으며, 연구표본은 총 569명이다. 연구의 방법은 문헌연구와 함께 설문지를 이용한 실증연구를 병행하였으며, 자료의 분석을 위해 신뢰도 분석, 구성변인이 타당성을 검증하기 위해 요인분석, 그리고 연구모형 및 가설을 검증하기 위해 선형회귀분석 및 3단계 위계적 회귀분석을 실시하였다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무특성 중 사회적 인정과 과정중요성에 대한 간호사들의 지각은 직무만족에 긍정적 영향을 미치며, 사회적 인정, 과정중요성 그리고 결과의 유용성은 간호사들의 직무몰입 및 직무동기 유발에 긍정적 영향을 미치고 있다. 즉, 자신의 직무 및 직무수행이 조직내외 적으로 긍정적 인정을 받았을 때(사회적 인정감이 높을 때) 직무만족이 높게 나타나고 있다. 또한 자신의 직무수행에 대한 자율성이 높고, 서로의 역할에 대한 원칙과 책임이 명확하고, 상사나 동료들로부터 직무수행에 대한 원활한 피드백이 이루어질 때(과정효율성이 높을 때) 직무만족과 직무몰입 및 직무동기도 높게 나타나고 있다.

둘째, 리더의 분배공정성은 직무특성 중 업무중요성과 사회적 인정과 직무몰입 및 직무동기의 관계를 증대시키고 있다. 즉 자신이 직무 중요성과 사회적 인정을 높게 지각하면서 자신의 리더에 대해 분배공정성은 높게 지각하는 간호사들이 직무몰입 및 직무동기도 상대적으로 높게 나타나고 있다.

셋째, 리더의 절차공정성은 직무특성 중 사회적 인정과 직무만족의 관계를 증대시키고 있다. 즉 자신의 직무에 대해 사회적 인정감을 높게 지각하고 자신이 리더에 대해 절차공정성을 높게 지각하는 간호사들이 상대적으로 직무만족도 높게 나타나고 있다.

## 제2절 시사점 및 한계

본 연구의 결과는 다음과 같은 몇 가지 시사점을 제시해 주고 있다.

첫째, 직무설계시 직무효과성을 높이기 위한 다양한 직무특성을 고려할 필요가 있다. 특히 간호사의 직무에 있어서 의사와 간호사간의 역할에 대한 원칙과 책임이 명확하고, 상사나 동료들로부터 직무수행에 대한 원활한 피드백이 이루어지도록 하고, 불필요한 보고나 회의, 관련 부서간 빈번한 업무조정 등의 불필요한 과정을 효율적으로 개선할 필요가 있다.

둘째, 간호사의 직무에 대한 긍지를 높여주어야 한다. 병원의 업무 특성상 의사들의 업무는 조직 내외적으로 매우 가치 있고 중요하게 인식되는 반면 상대적으로 간호사의 업무는 의사 업무의 보조 역할로 인식되는 경우가 많다. 만일 간호사들이 자신의 업무에 대해 이러한 인식을 하고 있다면 양질의 의료서비스 제공을 불가능하게 하고, 궁극적으로 병원의 효율적 경영에 장애요인으로 작용하게 된다. 따라서 간호사들의 업무에 대한 긍지를 높이는 교육 훈련이 필요함으로 물론, 간호부장과 같은 상사들은 간호사들의 업무성공에 대해 칭찬과 인정과 같은 적절한 내재적 보상을 제공하여야 하며, 의사들도 간호사의 업무에 대해 인정하고 높이 평가해 주는 의식과 행동의 전환이 필요하다.

셋째, 상사의 분배 및 절차공정성 행위가 간호사의 직무효과성을 증대시키는데 매우 중요한 변수로 작용한다. 분석결과 상사의 분배 및 절차공정 행위



가 직무특성변수와 더불어 직무효과성을 증폭시키는데 매우 중요한 변수임이 입증되었다. 따라서 간호부장과 같은 간호사들의 상사뿐만 아니라 의사들에 대한 리더십 교육이 절실히 요구되며, 이때 발휘되는 리더행위 중 분배 및 절차공정성을 유지할 수 있는 리더십 교육이 강화되어야 할 것이다.

이러한 시사점에도 불구하고, 본 연구는 몇 가지 한계를 내포하고 있다.

첫째, 측정변수의 요인군이 흔들리고 있다는 점이다. 직무특성변수 중 비전 실현성은 각각의 다른 변수에 포함되어 독자적인 요인군을 형성하고 있다. 물론 이러한 원인이 간호사들의 직무특성이 일반 기업과 다른데 기인한 것으로 예측되지만 이를 확인하기 위해서는 추가적인 연구가 필요하다.

둘째, 회귀분석에 활용된 각각의 변수들은 요인분석에 의해 추출된 요인들을 구성하는 각각의 하위변수들의 평균값을 이용하였다. 따라서 회귀분석시 독립변수간의 다중공성성에서 완전히 자유롭지 못하였다.

셋째, 동일한 응답자가 원인과 결과변수에 대한 모든 정보를 제시하였다는 측면에서 common method variance의 문제를 지니고 있어 실제 변인 이상의 변인을 창출할 가능성을 배제할 수 없다.

## 참 고 문 헌

### <국내문헌>

#### 1. 단행본

- 김석희, 『조직행위론』, 법경사, 1993.
- 김성국, 『인적자원관리 뉴패러다임』, 명경사, 2003.
- 김성국·김민수, 『이슈중심 인사관리』, 삼영사, 2005.
- 박내회, 『조직행위론』, 박영사, 1997.
- 박운성, 『경영조직론』, 박영사, 1985.
- 백기복, 『조직행동연구』, 창민사, 2002.
- 삼성경제연구소 HRM연구실, 『디지털 시대의 e-HRM』, 삼성경제연구소, 2001.
- 서용원, 『절차공정성 지각의 심리적 기제: 발언 효과: 사회과학의 동향과 전망』, 한울아카데미, 1994.
- 손태원, 『조직행동과 창의성』, 법문사, 2004.
- 신유근, 『인간존중경영』, 다산출판사, 2005.
- 신유근, 『조직행위론』, 다산출판사, 1982.
- 조영호 외, 『경영학 뉴패러다임: 조직인사·노사관계』, 박영사, 2002.
- 송계충·정범구·양인숙, 『인사평가시스템의 설계』, 한국원자력연구소, 1999.
- 유기현, 『조직행동론』, 무역경영사, 1983.
- 이관웅, 『신뢰경영과 서번트 리더십』, 엘테크, 2001.
- 이학중, 『경영혁신과 조직개발』, 법문사, 2003.
- 임창희, 『조직행동』, 학현사, 2003.
- 조성중, 『서비스 지향적 리더십과 인간관계』, 두남, 2002.
- 조영호, 『사람을 위한 조직관리』, 명진출판사, 1993.
- 추현, 『조직행동론』, 형설출판사, 1992.
- 한덕웅, 『조직행동의 동기이론』, 법문사, 1990.

## 2. 논문

- 김동현·서용원. “절차불공정 상황에서 준거성과의 사회비교가 부정정서에 미치는 영향,” 학술발표논문, 한국심리학회, 1996.
- 김명언·이현정. “조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급 만족과의 관계,” 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 제11권 2호, 한국심리학회, 1992.
- 김성혁·원용희 “직무만족과 서비스 제공 수준에 관한 연구,” 「관광학연구」, 제16호, 한국관광학회, 1992.
- 김영희, “간호사가 인지한 간호조직 문화유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향,” 석사학위논문, 연세대학교 간호대학원, 2004.
- 김홍범 “호텔종사원의 이직성향에 영향을 미치는 인터넷 마케팅 요인에 관한 연구,” 「관광학연구」, 제22권 1호, 한국관광학회, 1998.
- 박명채, “호텔종사원의 직무특성에 따른 직무만족에 관한 연구: 서울지역 특급호텔을 중심으로,” 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 2001.
- 박영숙, “조직문화 유형과 조직 효과성의 관계에 관한 연구,” 석사학위논문, 대전대학교 대학원, 2000.
- 서용원·오동근. “발언의 도구성, 배려성, 및 주체와 공정성 지각,” 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 제11권 1호, 한국심리학회, 1998.
- 서용원, “분배공정성과 절차공정성의 차별효과에 관한 구조모델 분석,” 학술발표논문, 한국심리학회, 1994.
- 손창범, “상황적합적 조직유효성에 관한 연구,” 석사학위논문, 부산대학교 대학원, 1987.
- 송경수, “조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입 및 조직정당성의 매개역할,” 박사학위논문, 계명대학교 대학원, 1995.
- 송병식, “변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” 「대한경영학회지」, 제23호, 대한경영학회, 2000.
- 송병식·강영순, “카리스마적 리더십과 조직시민행동간의 구조모델 분석,” 「대한경영학회 국제학술발표회 발표논문집」, 대한경영학회, 2001.
- 송병식·강영순, “리더-부하의 교환관계와 혁신행동간의 과업 및 개인특성의 조절효

- 과,” 「대한경영학회지」, 제27호, 대한경영학회, 2001.
- 송병식·강영순, “개인 및 집단주의 성향과 혁신행동간 매개 및 조절효과 분석,” 「한국경영경제연구」, 창간호, 한국경영경제학회, 2001.
- 송병식·강영순, “절차공정성과 조직시민행동간 조직몰입의 매개효과,” 「경영논집」, 제35권 제2~3호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 2001.
- 송병식·고성돈, “리더십과 조직몰입, 임파워먼트간의 학습경험에 따른 조절효과,” 「인사관리연구」, 제24호 2권, 대한경영학회, 2001.
- 송병식, “직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구,” 「대한경영학회지」, 제18권 제4호(통권 51호), 대한경영학회, 2005.
- 송병식·강영순, “카리스마 리더십과 부하의 창의성 및 혁신행동간 부하 및 조직특성의 조절효과,” 「경상연구」, 제10권 제1호, 제주경상학회, 2005.
- 오동근, “일가치감 및 그 결정요인의 척도개발 및 타당화,” 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 제17권 2호, 한국심리학회, 2004.
- 윤언자, “조직특성이 업무수행의 효율성에 미치는 영향에 관한 연구,” 박사학위논문, 대구대학교 대학원. 1996.
- 이성희, “수간호사의 리더십 유형과 간호사 직무만족도에 관한 연구,” 석사학위논문, 이화여자대학교 교육대학원, 1991.
- 이용탁, “변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에 임파워먼트가 미치는 영향,” 「대한경영학회지」, 제17권, 대한경영학회, 2004.
- 이종음 “호텔종사원의 직무특성에 따른 만족도에 관한 연구,” 석사학위논문, 세종대학교 경영대학원, 1994.
- 정범구, “조직공정성과 조직유효성: 분배공정성과 절차공정성의 상호작용효과,” 「인사관리연구」, 제17집, 한국인사관리학회, 1994.
- 정범구, “평가시스템에 있어서 분배공정성, 절차공정성, 신뢰성의 상호작용효과,” 춘계 학술논문, 한국인사조직학회, 1997.
- 한양옥, “외식업체 종사원 직무만족 요인에 관한 연구: 비브랜드 개인외식업체 종사원을 중심으로,” 석사학위논문, 경기대학교 관광대학원, 2000.
- 허갑수, “병원조직의 문화적 특성과 직무성과 간의 관계에 관한 실증적 연구,” 박사학위논문, 동아대학교 대학원, 1993.

<국외문헌>

1. Books

- Blacke, R.R., and Mouton, J.S., *The Managerial Grid III*, Houston, T.X.: Gulf Publishing, 1985.
- Burns, J.M., *Leadership*, N.Y.: Harper & Row, 1978.
- Conger, J.A., *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, C.A.: Jossey-Bass, 1989.
- Fiedler, F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, N.Y.: McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, F.E., and Garcia, J.E., *New Approaches to Effectiveness Leadership: The Leader Match Concept*, 2nd ed., N.Y.: John Wiley, 1987.
- Likert, R., *New Patterns of Management*, N.Y.: McGraw-Hill, 1961.
- Lind, E.A., and Tyler, T., *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum, 1988.
- Hersey, P., and Blanchard, K.H., *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource*, 5th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.
- Kelley, R.E., *The Power of Followership*, N.Y.: Doubleday Dell, 1994.
- Seashore, S.E., Lawler, E.E., Mirvils, P., and Cammann, C., *Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Field Practice*, N.Y.: John Wiley, 1987.
- Stogdill, R.M., *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, N.Y.: The Free Press, 1974.
- Thibaut, J., and Wailer, L., *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
- Trice, H.M., and Beyer, J.M., *The Culture of Work Organizations*, Englewood, N.J.: Prentice-Hall, 1993.
- Vroom, V.H., and Jago, A.G., *The New Leadership: Managing Participation in Organization*, Englewood, N.J.: Prentice-Hall, 1988.

Yukl, G.A., *Leadership in Organizations*, 2nd ed., Englewood, N.J.: Prentice-Hall, 1989.

## 2. Articles

Albert, M., "Developing a Service: Oriented Health Care Culture," *Hospital & Health Service Administration*, Vol. 34, No. 2, 1989.

Alexander, S., and Ruderman, M., "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior," *Social Justice Research*, 1, 1987.

Ball, G.A., Trvino, L.K., and Smith, H.P., Jr., "Justice and Organizational Punishment: Attitudinal Outcomes of Disciplinary Events," *Social Justice Research*, 6, 1993.

Bentler, P.M., "Comparative Fit Indexes in Structural Models," *Psychological Bulletin*, 107, 19886.

Bies, R.J., and Moag, J.F., "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness," In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, and M.H. Bazerman(Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, 1986.

Earley, P.C., and Lind, E.A., "Procedural Justice and Participation in Task Selection: The Role of Control in Mediating Justice Judgments," *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1997.

Folger, R., and Greenberg, J., "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems," In M. Kendrith, and G.R. Ferris(Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 3, 1985.

Folger, R., and Konovsky, M., "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, 32, 1989.

Folger, R., and Greenberg, J., "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems," In K. Rowland, G. Ferris(eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 1985.

Fryxell, G.E., and Gordon, M.E., "Workplace Justice and Job Satisfaction as

- Predictors of Satisfaction with Union and Management," *Academy of Management Journal*, 32, 1989.
- Greenberg, J., "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations," *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., and Taylor, M.S., "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships," *Academy of Management Journal*, 43, 2000.
- Meyer, J.P., and Allen, N.J., "Commitment in the Workplace," SAGE, *Publications*, 1997.
- Moorman, R.H., "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991.
- Morris, J.H., and Sherman, J.D., "Generalizability of an Organizational Commitment Model," *Academy of Management Journal*, 24(3), 1981.
- Shore, L.M., and Wayne, S.Y., "Commitment and Employee Behavior : Comparison Effective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993.
- Sweeney, P.D., and McFarlin, D.B., "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, 1993.
- Tyler, T.R., "When Does Procedural Justice Matter in Organizational Settings?," In R.J. Lewicki(Ed.), *Research on Negotiation in Organizations*, 1986.
- Tyler, T.R., & Caine, A., "The Influence of Outcomes and Procedures on Satisfaction with Formal Leaders," *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 1981.
- Wiener, Y., "Commitment in Organization: A Normative View," *Academy of Management Review*, 7(3), 1982.

## 설 문 지

안녕하십니까?

저는 제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학 중인 김돈흡입니다. 바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송합니다.

본 설문지는 “간호사의 직무특성과 직무효과성의 관계와 상사의 분배 및 절차공정성의 조절효과”에 관한 연구논문을 준비하고 있습니다.

귀하의 응답내용이 본 연구에 있어 매우 귀중한 자료로 활용될 수 있도록 진지하고 솔직하게 응답해 주시면 감사하겠습니다.

본 설문지에 대한 응답은 익명으로 통계 처리되어 학술적 연구만을 위해 사용하겠습니다. 본 설문지의 응답으로 어떠한 개인적 불이익도 없음을 거듭 말씀드립니다.

끝으로 바쁘신 가운데 귀한 시간을 내셔서 설문에 응해주심을 감사드립니다.

2006. 4.

제주대학교 경영대학원 경영학과  
지도교수 송 병 식  
연구자 김 돈 흡 올림

\* 연구결과를 알고자 하시는 분은 아래의 연락처로 연락해 주시면,  
연구결과를 송부해 드리겠습니다. H. P : 011-9660-3187



I. 다음은 귀하가 맡고 있는 직무 특성에 대한 질문입니다. 느끼거나 생각하시는 것에 하나만 체크(☑)하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 않	혀 지 다	별 그 않	로 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 전문적 역량(능력, 지식, 기술, 경험)이 요구되는 일을 한다.							
2. 정체성 있는(처음부터 끝까지 진행되는, 전체적이고 완전한) 일을 한다.							
3. 조직 내에서 주변업무가 아닌 주요업무의 일을 한다.							
4. 성과가 명확히 드러나는 일을 한다.							
5. 난이도가 있는 일을 한다.							
6. 일에 대한 권한과 책임이 주어진다.							
7. 일을 수행하는 과정에서 원활한 피드백이 이루어진다.							
8. 불필요한 과정 없이 효율적으로 일이 진행된다.							
9. 일하는 과정에서 원칙과 기준이 지켜진다.							
10. 많은 사람들에게 영향을 많이 미치는 일을 한다.							
11. 실패 시 파급효과가 큰일을 한다.							
12. 조직에 기여하는 바가 큰일을 한다.							
13. 사회적으로 기여하는 일을 한다.							
14. 전문가로서 성장하는데 도움이 되는 일을 한다.							
15. 개인적 역량(기술, 지식, 능력, 경험)이 증진되는 일을 한다.							
16. 조직에서 성장(승진)하는데 도움이 되는 일을 한다.							
17. 상사로부터 업무와 관련하여 칭찬과 인정을 받는다.							
18. 동료로부터 업무와 관련하여 칭찬과 인정을 받는다.							
19. 사회적 지위를 인정받을 수 있는 일을 한다.							

Ⅱ. 다음은 귀하의 인사권을 책임지고 있는 상사(간호부장 혹은 과장)에 대한 질문입니다. 느끼거나 생각하시는 것에 하나만 체크(☑)하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 로 그 렇 지 않	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 상사는 내가 맡고 있는 직무 책임 정도에 합당하게 나를 대우한다.						
2. 상사는 나의 교육과 훈련 정도에 합당하게 나를 대우한다.						
3. 상사는 나의 직무 경력 및 경험에 합당하게 나를 대우한다.						
4. 상사는 내가 평소에 노력하는 정도에 합당하게 나를 대우한다.						
5. 상사는 내가 달성한 업무성과에 합당하게 나를 대우한다.						
6. 내가 받고 있는 업무스트레스에 합당하게 나를 대우한다.						
7. 상사는 나의 실력을 평가할 때 원칙과 기준을 따른다.						
8. 상사는 나의 평소 업무 수행정도를 정확하게 파악하고 있다.						
9. 상사는 나를 평가할 때 가능한 편파적이지 않으려고 노력한다.						
10. 상사는 업무목표를 설정할 때 내 의견을 말할 기회를 충분히 제공한다.						
11. 상사는 나의 업무수행 약점을 보완할 수 있는 기회를 제공한다.						
12. 상사는 인사고과 과정에서 나에게 의견 제시 기회를 제공한다.						
13. 상사는 인사고과 결과에 대해 나에게 적절한 설명과 피드백을 제공한다.						

Ⅲ. 다음은 귀하의 맡고 있는 직무의 만족수준에 대한 질문입니다. 느끼거나 생각하시는 것에 하나만 체크(☑)하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 않	혀 지 다	별 그 않	로 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 다
1. 귀하의 직무에 대한 전반적 만족도는?							
2. 직무의 안정성에 대한 만족도는?							
3. 임금과 보상에 대한 만족도는?							
4. 직무의 사회적 안정감에 대한 만족도는?							
5. 귀하의 상사에 대한 만족도는 ?							
6. 나는 내가 달성한 업무실적에 대해 인정 받을 수 있다.							
7. 나는 우리 병원의 성공을 위해서라면, 나는 나에게 일반적으로 기대되는 것 이상의 노력을 기울일 것이다.							
8. 내 생활에서 일어나는 가장 중요한 일들은 현재 나의 일과 연관되어 있다.							
9. 나는 나의 직무에 상당히 몰두해 있다.							
10. 나는 나의 직무가 나의 생활에서 가장 중요한 것이라 생각한다.							
11. 나는 내 시간의 대부분을 현재의 직무에 몰두 하고 있다.							
12. 나는 현재 내가 맡고 있는 직무에 많은 노력을 기울이고 있다.							
13. 나는 최근 나의 직무성과를 높이기 위해 많은 노력을 기울이고 있다.							
14. 나는 현재 맡고 있는 직무를 잘하고 못하고에 의해 기분이나 행복감에 영향을 받지 않는다.							
15. 나는 병원 내 다른 동료들에 비해 더 열심히 일한다.							
16. 나는 다른 병원의 직원들과 비교해 더 열심히 일한다.							

IV. 다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당 난에 체크(√)하여 주십시오

1. 귀하의 연령은 ? (        )세
2. 귀하의 성별은?        ① 남성        ② 여성
3. 결혼 유무는?        ① 기혼        ② 미혼
4. 귀하 병원은?        ① 대학병원    ② 지방공사    ③ 민간병원
5. 귀하의 총 근무년수는? ① 1년 미만    ② 1~3년 미만    ③ 3~5년 미만  
                                  ④ 5~10년 미만 ⑤ 10년 이상
6. 귀하의 현재 직위는? ① 간호사        ② 책임간호사    ③ 수간호사

 \* 끝까지 성의껏 응답해 주셔서 대단히 고맙습니다.  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

# ABSTRACT

Job Property of Nurses' Effects on Nurses'  
Job Effectiveness.

Don-Hub Kim

Department of Business Administration  
Graduate School of Business Administration  
Cheju National University

Supervised by Professor Byeong-Sik Song

This study was intended to verify job property of nurses' effects on nurses' job effectiveness, and in the both relations, adjustment effects of distribution and process equity of the nursing chief and the head as a nurse's immediate superiors.

The subject of study is nurses of the university hospitals, local corporation hospitals and the private hospitals at the regions of Jeju, Daegu, Gyeongbuk, and the study samples are the total 569 persons. Reliability analysis for data analysis, factor analysis for verifying validity of organization variable, and linear regression analysis and 3 steps of hierarchy regression analysis for verifying study models and hypothesis were performed.

As a result of analysis, firstly when job and job performance of own are

recognized affirmatively in the internal and external of system(when social stability is high), job satisfaction is shown high. Also when self regulation about job performance of own is high, the principle and responsibility for mutual roles are precise, and smooth feedback is achieved about job performance from the superiors and coworkers(when process effectiveness is high), satisfaction, devotion and motivation of job are shown high.

Second, distribution equity of the leader is increasing the relations to job importance, social stability, job devotion and job motivation among job properties. In short, it's shown that job devotion and job motivation of the nurses who perceive distribution equity about their leaders high while perceiving their job importance and social stability high are relatively high.

Third, process equity of the leaders is increasing the relations to social stability and job satisfaction among job properties. That is to say, it's shown that job satisfaction of the nurses who perceiving social stability about their duties high and process equity about their leaders high is being shown relatively high.