

석사학위논문

리더의 분배 및 절차공정성의 차별적 효과



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

고 희 철

2005년 6월

석사학위논문

리더의 분배 및 절차공정성의 차별적 효과

지도교수 강 영 순



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

고 희 철

2005년 6월


리더의 분배 및 절차공정성의 차별적 효과

지도 교수 강 영 순

고 희 철

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2005년 6월

 제주대학교 중앙도서관
고희철의 경영학석사학위논문을 인준함

위 원 장

위 원

위 원

제주대학교 경영대학원

2005년 6월

목 차

| | |
|-------------------------------------|----|
| 제1장 서론 | 1 |
| 제1절 연구배경 및 목적 | 1 |
| 제2절 연구의 방법 및 내용 | 3 |
| 제2장 이론적 배경 | 4 |
| 제1절 공정성이론의 체계 및 구성요소 | 4 |
| 1. 공정성이론의 체계 | 4 |
| 2. 리더 공정성의 구성요소 | 5 |
| 제2절 리더 공정성의 결과변수 | 11 |
| 1. 직무만족 | 11 |
| 2. 보상만족 | 13 |
| 3. 리더신뢰와 조직신뢰 | 14 |
| 제3절 리더 공정성과 결과변수간의 차별적 관계 | 17 |
| 1. 리더 공정성과 직무만족간의 관계 | 18 |
| 2. 리더 공정성과 보상만족간의 관계 | 20 |
| 3. 리더 공정성과 신뢰와의 관계 | 23 |
| 제3장 가설설정 및 연구설계 | 29 |
| 제1절 연구가설의 설정 | 29 |
| 1. 리더 공정성과 개인수준의 유효성간의 차별적 관계 | 29 |
| 2. 리더 공정성과 리더 및 조직신뢰간의 차별적 관계 | 31 |
| 제2절 연구의 설계 | 33 |
| 1. 연구모형의 설계 | 33 |
| 2. 변수의 조작적 정의 | 34 |
| 제3절 표본의 선정 및 설문문의 구성 | 35 |
| 1. 표본선정 및 특성 | 35 |
| 2. 설문구성 및 분석방법 | 36 |

| | |
|---------------------------------------|--------|
| 제4장 실증분석 | 38 |
| 제1절 타당성 및 신뢰성 검증 | 38 |
| 1. 리더 공정성요인에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 | 39 |
| 2. 리더 공정성 결과요인에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 | 40 |
| 제2절 연구가설의 검증 | 42 |
| 1. 리더의 분배 및 절차공정성과 직무만족간의 관계 | 42 |
| 2. 리더의 분배 및 절차공정성과 보상만족간의 관계 | 44 |
| 3. 리더의 분배 및 절차공정성과 리더신뢰간의 관계 | 45 |
| 4. 리더의 분배 및 절차공정성과 조직신뢰간의 관계 | 47 |
| 5. 리더의 분배 및 절차공정성에 대한 지각 차이 | 49 |
| 제5장 결론 | 51 |
| 제1절 요약 및 시사점 | 51 |
| 제2절 연구의 한계 및 제언 | 53 |
| 참 고 문 헌 | 54 |
| ABSTRACT | 57 |
| 설 문 지 | 61 |



<도표차례>

| | |
|---|----|
| <그림 3-1> 연구모형 | 33 |
| <표 2-1> 공정성이론의 분류 | 4 |
| <표 3-1> 연구표본의 특성 | 36 |
| <표 3-2> 설문구성 및 연구자료 | 37 |
| <표 4-1> 선행요인에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 | 39 |
| <표 4-2> 결과요인에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 | 41 |
| <표 4-3> 리더의 분배 및 절차공정성이 직무만족에 미치는 영향 | 42 |
| <표 4-4> 리더의 분배 및 절차공정성이 직무만족에 미치는 차별효과 ... | 43 |
| <표 4-5> 리더의 분배 및 절차공정성이 보상만족에 미치는 영향 | 44 |
| <표 4-6> 리더의 분배 및 절차공정성이 보상만족에 미치는 차별효과 ... | 45 |
| <표 4-7> 리더의 분배 및 절차공정성이 리더신뢰에 미치는 영향 | 46 |
| <표 4-8> 리더의 분배 및 절차공정성이 리더신뢰에 미치는 차별효과 ... | 47 |
| <표 4-9> 리더의 분배 및 절차공정성이 조직신뢰에 미치는 영향 | 48 |
| <표 4-10> 리더의 분배 및 절차공정성이 조직신뢰에 미치는 차별효과 ... | 48 |
| <표 4-11> 성별에 따른 리더의 분배 및 절차공정성 지각차이 | 49 |
| <표 4-12> 학력에 따른 리더의 분배 및 절차공정성 지각차이 | 50 |

제1장 서론

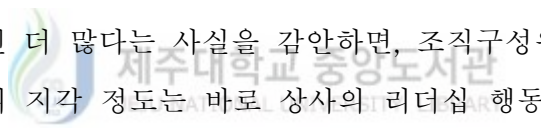
제1절 연구배경 및 목적

과거 10여 년 동안 산업 및 조직심리학, 인적자원관리 분야 및 조직행동분야에서는 조직 및 개인측면의 유효성에 있어서 조직공정성이 지닌 중요성에 대해 주목해 왔다. 이는 조직내의 다양한 직무수행 상황 하에서 종업원들이 지각하는 공정과 불공정이 느낌이 종업원들의 만족 및 직무성과에 직간접적으로 관련이 있음을 인식하였기 때문이다.

최근 북미를 중심으로 한 연구들에서 다루고 있는 일반적인 주제중의 하나가 분배공정성과 절차공정성이 제반 유효성에 대하여 동일한 역할을 하는지 혹은 각각이 역할이 조직유효성변수들이 가지고 있는 특성에 따라 상이하게 나타나는지의 여부를 검증하는 것이다. 지금까지 서구의 연구결과를 종합해 보면 분배 및 절차공정성은 각각 조직유효성 신장에 중요한 변수로 작용하고 있으며, 특히 분배공정성은 직무만족, 임금만족과 같은 개인수준의 유효성 차원에 더 큰 영향을 미치고, 절차공정성은 조직몰입과 조직신뢰와 같은 조직수준의 유효성 차원에 더 큰 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다. 그러나 우리나라 수행된 연구결과들을 종합해 보면 분배공정성의 차별적 효과는 어느 정도 입증되고 있으나, 절차공정성의 차별적 효과는 연구에 따라 상이한 결과를 도출하고 있다. 한국의 연구가 서구와 다른 결과를 보이는 원인을 연구자들은 서구와 다른 한국의 기업문화, 구조화된 업무를 수행하는 연구표본 등에 기인한 것으로 간주하고 있으나, 유사한 업무를 대상으로 한 각각의 연구에서도 다른 결과를 도출하고 있다. 따라서 서구와 다른 한국의 연구결과는 다양한 각도에서 그 원인을 탐색하여야 할 것이다.

한편 공정성의 개념을 도입하여 조직현상을 다루는 연구들은 늘고 있는 것이 사실이지만, 그럼에도 불구하고 리더십 관점에서 공정성의 효과를 다루는

논문을 찾아보기 힘들 정도이다. 조직 현장에서 구성원들이 실제로 공정성에 관한 사건을 경험하는 데에는 리더와의 상호작용이 가장 큰 비중을 차지한다. 예를 들어, 상사가 나의 능력에 걸맞는 대접을 해 주고 있는 지, 상사가 내가 노력한 정도에 합당하게 나는 대우해 주고 있는지, 상사가 인사고과를 할 때 나의 정확한 정보를 갖고 있는지, 상사가 업무 목표를 정할 때 내 의견을 충분히 고려하고 있는지 등과 같은 사건들이 그 예이다. 즉, 조직공정성이 효과를 다루고 있는 여러 연구들은 위에서 언급한 리더십 장면들을 직접 다루기보다는 회사의 제도나 시스템, 정책 등에 대한 공정성 지각이 효과들을 주로 다루어 왔다.

대부분의 기업 조직에서 그 회사의 여러 가지 공식적 제도나 정책들 자체가 불공정하게 구성되어 있는 경우는 찾아보기 힘들며, 오히려 그러한 제도나 정책들을 운영하고 시행하는 사람들이 원칙과 기준을 준수하지 않기 때문에 불공정한 경우가 훨씬 더 많다.  사실을 감안하면, 조직구성원들이 경험하는 공정성 및 불공정성의 지각 정도는 바로 상사의 리더십 행동에 의해 크게 좌우될 것이다.¹⁾

본 연구는 조직공정성 연구에서 수행되고 있는 분배 및 절차공정성의 차별적 효과를 리더 공정성에 적용하여 리더 공정성을 리더의 분배공정과 절차공정으로 나누어 과연 리더의 분배 및 절차공정성이 부하의 개인적 측면의 유효성(리더에 대한 보상만족, 직무만족)과 조직적 측면의 유효성(리더신뢰, 조직신뢰)에 차별적 영향을 미치는 지를 검증하고자 한다. 아울러 부가적으로 부하의 인구통계적 특성(성, 학력)에 따른 리더의 분배 및 절차공정성 제공에 대한 지각 차이를 분석하여 리더들이 부하의 속인적 요소에 따라 불공정한 대우를 하고 있지 않는지를 파악하여 보고자 한다.

1) 서용원, “공정성 지각과 리더 행동간의 관계; 분배공정 리더십과 절차공정 리더십의 차별 효과”, 「한국심리학회지; 산업과조직」, 제15권 3호, 한국심리학회, 2002, pp. 113-132.

제2절 연구방법 및 내용

본 논문은 문헌연구를 토대로 기존의 연구성과를 탐색하고, 이를 기초로 연구가설과 연구모형과 설정하고, 변수의 조작적 정의를 거쳐 설문을 작성 배포하고 회수된 설문을 토대로 실증 분석하는 방법을 사용하였다.

수집된 자료의 분석방법으로는 연구모형에 투입된 변수들의 개념 타당성을 분석하기 위해 요인분석을 실시하였고, 요인분석결과를 동일요인으로 묶인 변수들의 내적일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 연구모형 및 가설의 검증을 위해 선형회귀분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다. 통계분석을 위한 도구로 SPSS/PC+(10.0)을 활용하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다.

제1장에서는 서론으로 연구배경 및 목적과 방법 그리고 구성내용을 기술하였다.

제2장에서는 리더의 분배 및 절차공정성과 조직유효성간의 차별적 관계에 대한 선행연구를 검토하였다.

제3장에서는 선행연구를 검토하여 연구가설을 도출하였고, 가설을 토대로 연구모형을 설정하고, 투입된 변수들에 대한 조작적 정의를 하였다.

제4장에서는 연구모형 및 연구가설을 검증하였다.

제5장에서는 결론으로 연구결과를 요약하고 연구결과에 대한 시사점과 한계를 밝힌 다음 향후연구 방향을 제언하고 있다.

제2장 이론적 배경

제1절 공정성이론의 체계 및 구성요소

1. 공정성이론의 체계

공정성에 대한 미시적 차원의 연구는 주로 심리학자들에 의해 이루어 졌다. 조직심리학 차원에서 지금까지 이론가들은 조직공정성을 구분함에 있어서 크게 두 가지 차원, 즉 내용(contents)과 절차(process)에 의한 기준을 적용하여 왔다. 더 나아가 Greenberg(1987)는 조직공정성이론에 대한 검토를 통해 조직공정성이론들을 <표 2-1>과 같이 내용과 절차의 차원과 반응적(reactive)과 전향적(proactive)차원으로 구분하여 설명하고 있다.²⁾



<표 2-1> 공정성이론의 분류

| 구분 | 내용(contents) | 절차(process) |
|----------------|------------------------------|--|
| 반응적(reactive) | 공정성이론 (Adams, 1965) | 절차공정성이론 (Thibaut & Walker, 1975) |
| 전향적(proactive) | 공정성판단이론 (Leventhal, 1980) | 분배선호이론 (Leventhal et al., 1980) |

2) J. Greenberg, "A taxonomy of organizational justice theories", *Academy of Management Review*, Vol.12, 1987, 재인용, 정홍술, "분배·절차·상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원의식 및 조직시민행동에 미치는 영향", 전남대학교 박사학위논문, 2002. p.10.

Greenberg(1987)는 산출결과의 공정성에 초점을 두는가, 아니면 산출의 결정에 활용되는 절차에 초점을 두는가에 따라 내용과 절차의 차원을 구성하며, 불공정에 대하여 사람들이 어떠한 반응을 보이는가, 혹은 공정한 상태를 만들기 위해 개개인이 어떠한 행위를 보이는가에 따라 반응적 또는 전향적 차원으로 구분되어 질 수 있다.

반응적-내용이론들은 개인들이 불공정한 처우에 대해 어떻게 반응하는지에 초점을 두는 공정성에 대한 개념적 접근법으로 사람들은 자신들이 경험한 불공정성을 시정하기 위한 방향으로 행동한다는 것이며, 반응적-절차이론들은 결과와는 별도로 절차의 공정성내지 불공정성의 지각에 따른 사람들의 반응에 초점을 둔 것이다. 또한 전향적-내용이론들은 산출의 공정한 분배를 위해 종업원들이 접근하는 방식에 초점을 둔 것으로 사람들은 공정한 보상분배를 이루기 위해 자신들이 직면한 상황과 관련 있는 몇 가지 가능성 있는 규칙들을 다양하게 적용함으로써 공정한 분배결정을 만들기 위한 시도를 한다는 것이며, 전향적-과정이론들은 전향적-내용에서 출발한 것으로 분배행동에 대한 일반모형을 제시한 것으로, 분배적 결정보다는 절차적 결정에 광범위하게 적용되어 왔다. 전향적-내용이론들이 분쟁해결절차에 초점을 둔 반면 전향적-과정이론들은 분배절차에 초점을 맞추고 있다.

그러나 1990년대 이후 공정성에 대한 새로운 접근이 이루어지고 있으며, 그 대표적인 사례가 상호작용공정성의 개념과 중요성에 대한 인식이다. 그러나 아직까지 상호작용공정성을 절차공정성의 하위 개념으로 인식할 것이냐, 독립적인 개념으로 인식할 것인가에 대한 이견이 존재한다.

2. 리더 공정성의 구성요소

공정성(justice)에 대한 연구는 Homans의 저서인 사회적 행동(social behavior)에서 그 기원을 찾을 수 있다. 그는 사회 안에 존재하는 모든 개인들

은 교환관계를 형성하게 되며, 그러한 교환관계 속에서 자신이 투입한 만큼의 보상을 얻게 될 때 공정성을 느낀다고 주장하였다.³⁾ 조직공정성은 조직 내 작업환경에서 종업원들이 경험하게 되는 다양한 공정성 지각의 차원들을 반영하기 위해 도입된 개념이다.

지금까지 연구된 조직공정성 문헌을 종합하면 분배공정성은 “구성원들이 조직에 기여한 대가로 받는 보상의 총량에 대한 적절성의 인지정도”이며, 절차공정성은 “보상의 총량을 결정하는 데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도”로 정의된다. 한편 상호작용적 공정성은 “절차의 실행과정에서 타인으로부터 받는 처우의 공정성에 대한 지각”으로 절차공정성의 하위개념으로 볼 것인가 또는 독립된 개념으로 볼 것인가에 대한 많은 논란이 있으나, 최근 연구에서 기존의 절차공정성과 구분하여 연구될 필요성을 강하게 제기하고 있다.⁴⁾ 본 연구는 이러한 조직공정성에 대한 연구성과를 토대로 리더 공정성을 접근해 보고자 한다.



1) 분배공정성

분배공정성(distributive justice)은 조직으로부터 받은 보상 등의 결과물 자체에 대해 지각된 공정성으로 Adams(1965)의 공정성이론이 큰 역할을 하였다. 그는 사람들은 자신이 투입과 그에 대한 결과를 비교대상으로 선정된 타인의 것과 비교함으로써 자신이 공정하게 보상받는지를 평가하는데, 자신의 투입과 결과의 비율이 타인의 것과 같을 때에는 공정성을 지각하고 그렇지 않을 때에는 불공정성을 경험한다고 하였다. 투입요소는 어느 한 사람이 교환에 기인하는 요소를 의미한다. 예컨대 임금을 위해 자신의 서비스를 교환하는 사람의 경우 투입요소로는 이전의 직무경험, 교육수준, 직무수행을 위한 노력,

3) 김기정, "조직공정성 및 상사-부하 교환관계의 질과 업적간의 관계에 관한 연구", 서강대학교 대학원, 박사학위논문, 2000, p.28.

4) 송병식·강영순, "절차공정성과 조직시민행동간 조직몰입의 매개효과", 「경영논집」, 제35권 2·3호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 2001, pp. 221~240.

훈련의 정도, 직무수행시간, 직무능력 등이 된다. 산출요소는 교환의 질과 확보된 것들이라 할 수 있는데, 고용상황에서 가장 중요한 산출요소는 금전적 보상일 것이다. 이 외에도 상급자의 대우, 직무배치, 직위를 나타내는 상징 등도 교환을 평가하는데 고려되어질 수 있는 것들이다. 이처럼 분배공정성이론과 이를 지지하는 연구자들은 개개인들은 경영자와 종업원간의 교환관계에 있어서 공정성에 가치를 두고 이를 추구한다는 것을 가정하고 있다.

Adams의 공정성이론과 아울러 분배공정성의 개념화에 영향을 미친 다른 이론으로는 Leventhal 등(1976)의 공정성판단이론(justice judgement theory)을 들 수 있다. 공정성이론이 보상의 불공정성에 대한 반응에 초점을 둔 반면 공정성판단이론은 사람들이 보상의 공정성 유지를 위하여 다양한 공정성 규범들을 활용한다는 점을 강조하였다. 공정성판단이론에 따를 경우 선호되는 배분전략은 때로는 상황적 요인에 의해 결정되어진다. 예컨대, 사회적 조화가 무엇보다 중요시되는 상황하에서는 균등한 보상배분절차가 선호되며, 성과와 생산성이 중요시되는 상황하에서는 형평성의 규범이 선호된다. 보상배분의 일차적 목적이 집단의 조화를 유지하고, 갈등을 방지하고, 협력을 촉진하며, 이직을 방지하는데 있을 경우, 의사결정자들은 균등성에 기초한 보상배분을 선호한다. 그러나 목적의 성과가 낮은 사람들을 제거하는데 있을 경우 형평성 원칙이 선택되며, 따라서 성과가 높은 사람과 낮은 사람간의 상당한 임금격차는 명백한 메시지를 전달한다.⁵⁾

한편 Walster 등(1978)은 Adams의 이론에서 발견되는 문제점들을 보완하고 이론을 더욱 확장시킨 수정이론을 제시하였다. 그들은 사람들이 불공정하게 대우받았다고 지각할 때 어떤 반응을 보이는지에 대해 관심을 가졌는데, 기본적으로 상이한 두 가지의 형평 회복 방법, 즉 실제적 형평회복과 심리적 형평회복으로 구분하였다. 실제적 형평회복이란 투입과 결과 자체를 조정하여 형평을 회복하는 방법이고, 심리적 형평 회복은 현실을 인지적으로 왜곡함으로써

5) 정홍술, 전제논문, pp.12~14.

써 형평을 회복하는 방법이다.⁶⁾

분배공정성과 관련하여 리더의 역할은 매우 의미있다. 왜냐하면 개개인에게 돌아가는 다양한 보상의 수준의 결정하는데 있어서 상사의 의사결정결과나 태도가 중요한 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 특히 종업원들이 자신들에게 주어지는 보상결과가 상사의 평가나 의사결정결과와 밀접한 관련이 있는 것으로 지각될 경우 그와 같은 가능성은 더욱 높아지게 된다. 또한 리더의 직접적 보상뿐만 아니라 상사의 대우, 직무의 배치 등도 분배결과를 평가하는데 고려되어질 수 있는 중요한 산출 요인이라는 점에서 조직내 보상적 차원으로 인식될 수 있는 많은 요소들이 상사들의 의사결정과 밀접한 관계를 지니고 있는 것으로 종업원들에게 지각될 수 있다.

2) 절차공정성

절차공정성은 보상의 총량을 위해 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 구성원의 인지정도로, 선행연구에서는 조직내에서 유지되는 공식적 절차의 구조적 특징이 중요한 요인으로 다루어지고 있다. Lind & Tyler(1988)는 절차적 공정성의 효과를 자기이익모형과 집단가치모형으로 설명하고 있는데, 두 가지 모형은 절차공정성과 분배공정성간의 의미 있는 관계를 설명하는데 중요한 단서를 제공하고 있다.⁷⁾ 자기이익모형하에서는 사람들이 절차공정성에 관심을 보이는 이유를 절차공정성이 자신들을 위한 바람직한 결과나 보상을 확보하는 것과 관계가 있기 때문이라고 설명한다. 즉, 절차공정성이 호의적인 결과를 확보하기 위한 수단으로 인식되는 것이다. 절차에 대해 부분적으로라도 영향력을 발휘하고자 하는 바램은 그와 같은 통제가 보다 호의적인 결과를 가져온다는 믿음에 기초하고 있다. 한편

6) E.G. Walster, W. Walster, & E. Berscheid, *Eguity: Theory and Research*, Boston: Allyn and Bacon, 1978.

7) E.A. Lind, & T.R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, NY:Plenum Press, 1988.

집단가치모형하에서 절차공정성은 개인과 집단, 나아가 조직과의 장기적 관계유지의 차원에서 의미를 지니고 있다. 즉, 절차공정성에 대한 관심은 그것이 의사결정에 어떠한 효과를 지니고 있다고 믿어져서가 아니라, 집단에서 자신의 가치의 표현으로 인식되기 때문이다.

이 이론에 따르면 부하들은 자신에게 이익이 되는 행동이라 할지라도 상사가 팀원 전체에 대해 공정하지 않게 행동한다면 불공정성을 지각하게 됨을 의미한다. 공정하게 일관된 상사의 행동은 부하들로 하여금 자신들이 존중받고 있다는 느낌을 갖도록 하며, 다른 한편으로는 자신의 팀 내에서 상대적으로 피해를 입지 않을 것이라는 심리적 안정감을 갖게 하고, 상사의 향후 행동에 대한 예측가능성을 높여주게 된다.

리더의 절차공정성은 개인의 집단과의 동질성 및 집단구성원으로서의 가치를 판단하는 기준으로만 아니라, 리더의 보상절차나 제도와 같은 절차의 운영결과가 금전적 보상의 변화를 야기할 수 있는 수단적 특성을 지니고 있는 경우에는 보다 나은 결과를 확보하기 위한 차원에서 중요한 의미를 지닌다. 따라서 리더의 절차공정성에 대한 부하의 지각은 조직유효성에 매우 중요한 영향을 미치는 변수가 아닐 수 없다. 실제로 절차공정성이 조직차원의 유효성 변수와 매우 관련 있음이 입증되고 있다.

Leventhal(1980)은 절차공정성의 구조적 특징으로 공식적 절차에 영향을 받는 당사자들에 대한 고려, 일관성의 유지, 편견의 억제, 정확성의 유지, 수정가능성의 존재, 윤리성의 유지를 제시한 바 있다.⁸⁾ 또한 Greenberg(1986)는 관리자들을 대상으로 한 연구에서 인사고과상의 공정성과 불공정성에 대한 개방형 설문조사를 실시하고 요인분석을 한 결과 절차적 요인과 분배적 요인이 구분되는 것을 확인한 바 있다. 특히 절차적 요인에는 평가 및 이를 이용하기에 앞서 투입을 요청하는 것, 인터뷰 동안의 쌍방향 커뮤니케이션, 평가에서

8) M.A. Konovsky, & R. Cropanzano, "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, 1991, pp. 698~707.

이익을 제기하고 항변할 수 있는 능력, 피고자의 업무에 대한 고과자의 친숙성, 기준의 일관된 적용 등이 포함되어 Leventhal(1980)이 제시한 절차공정성의 규칙들과 상당부분 일치되는 결과를 제시하고 있다.⁹⁾

Folger & Bies(1989)는 절차공정성의 구조적 특징으로 합리성, 정보, 적시성, 책임성, 의사소통, 구조의 통합성 등을 제시하고 있다. 합리성은 의사결정이나 정책집행시 일반적인 상식을 활용하는 것이며, 정보는 과업수행에 대한 정보를 제공하는 것이다. 적시성은 적시적인 행동실시와 충분한 시간을 제공하는 것이고, 책임성은 적절한 보상과 징계를 주는 것이다. 한편 의사소통은 기대되는 바를 명확히 전달하는 것이고, 구조의 통합성은 내부의 권한구조를 따르는 것이다.¹⁰⁾

3) 상호작용공정성

상호작용공정성(interactional justice)은 의사결정과정에서 권한 보유자가 보여주는 대인적 처우, 정책이나 절차의 실행과정에서 종업원이 지각하는 대인적 처우 공정성이다. 상호작용공정성은 초기 절차공정성의 한 축으로 제시되어 왔으나 최근의 연구에서는 개념적 독립성을 인정하고 있는 추세이다.¹¹⁾

Tyler & Lind(1992)는 대인적 관계 측면에서 절차공정성에서 강조해 온 공식적 절차와 아울러 처우의 비공식적 측면에 사람들은 보다 민감한 반응을 보인다는 점을 고려하여 처우의 질의 중립성, 신뢰성, 지위 인정과 같은 세 가지 측면을 고려하여 절차공정성을 평가하여야 한다고 주장하였다.¹²⁾ 또한 Bies & Moag(1986)는 이와 같은 처우의 질에 관한 비공식적 측면을 상호작용공정성

9) 정홍술, 전제논문, pp.15~17.

10) R. Folger, & R. Bies, "Managerial responsibilities and procedural justice", *Employee and Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, 1989, pp. 79~90.

11) 이경근, "상호작용적공정성지각이 고과에 대한 태도에 미치는 영향: 3개의 연구를 통한 모형과 상황적 효과의 검증", 「인사관리연구」, 26집 2권, 한국인사관리학회, 2002, pp. 145~181.

12) T.R. Tyler, & E.A. Lind, "A relational model of authority in group", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, 1992, pp. 151~191.

으로 개념화하였는데, 그들은 절차공정성이 공정성 문제가 실질적으로 구체화 되는 맥락 또는 시점을 소홀히 다루고 있으며, 실제로 설정된 하나의 절차가 집행되는 과정에서의 핵심현상인 두 사람간의 상호작용의 측면이 간과되었음을 지적하였다. 이들은 경영대학원생을 대상으로 한 연구에서 솔직성, 예의바름, 적시의 피드백, 권리의 존중 등과 같은 대인적 요인들이 기업의 모집절차상의 공정성을 평가하는데 중요한 요소임을 제시하였다.

상호작용공정성은 의사결정절차의 구조적 특성에 초점을 두는 절차공정성과는 질적으로 다른 속성을 가지고 있다. 즉 절차가 아무리 공정하게 체계화되어 있다 할지라도 절차의 실제 집행과정에서 나타나는 대인적 처우의 방식은 의사결정자에 따라 다르게 나타날 수 있으며, 또 사람에 따라 다르게 받아들일 수 있다. 즉 주관적 요소가 개입할 여지가 그만큼 많은 것이다. 이와 같은 측면에서 대인적 상호작용이 활발할수록 공정성에 대한 평가가 호의적으로 이루어질 가능성이 높아진다. 최근의 연구에서 의사결정결과에 대한 수용도는 의사결정자가 자신의 생각을 진솔하게 피력하였을 때, 의사결정에 의해 영향을 받는 사람들이 예의바르고 정중한 방식으로 처우 받았을 경우 더욱 높아진다는 것을 발견하고 있는데, 이는 대인적 처우에 대한 지각이 불공정한 상황에서 야기될 수 있는 반응을 결정하는데 중요한 영향을 미칠 수 있음을 제시하는 것이다.¹³⁾

제2절 리더 공정성의 결과변수

1. 직무만족

직무만족(job satisfaction)이란 자신의 직무에 대한 전반적 태도를 가리키는

13) 정홍술, 전제논문, pp.17~20.

말로, 높은 수준의 직무만족을 느끼는 사람은 직무에 대한 긍정적 태도를 갖고 있는 것이며, 자신의 직무에 대한 불만족을 느끼는 사람은 직무에 대해 부정적 태도를 갖고 있는 것이다. 따라서 직무만족은 자신의 직무에 대한 유쾌한 또는 긍정적인 감정상태를 말한다.

직무만족이 중요한 이유는 역사적, 인본적, 그리고 기능적 측면에서 찾아볼 수 있다. 먼저 역사적 측면에서 보면 호손실험을 통해 구성원의 만족이 성과와 연관되어 있음을 밝히면서 인간관계론 측면에서 직무만족에 대한 관심이 고조되었다. 둘째로 인본적 측면에서 구성원들이 깨어있는 시간의 상당 부분을 직무수행에 사용하는데 자신의 직무에 대한 불만은 삶의 고통과 연관된다. 따라서 근로생활의 질 측면에서 직무만족은 중요한 요소이다. 셋째로 기능적 측면에서 직무만족과 생산성과의 관계는 양자 사이에 작용하는 상황변수로 인해 명확히 밝히지 못하고 있지만, 직무만족과 이직율·결근율간에는 부(-)의 상관성이 보편적으로 입증되어 있다. 또한 직무만족은 장기적인 측면에서 생산성 증가의 효과를 얻을 수 있는 것으로 입증되고 있다.

이러한 이유로 인해 직무만족은 개인측면의 조직 유효성 측정요소로 여전히 많이 활용되고 있다. 직무만족의 측정방법은 크게 두 가지로 구분된다. 하나는 전반만족(overall satisfaction), 즉 여러 직무의 제측면을 포괄하는 요약지표로 파악하는 관점이다. 다른 하나는 직무만족을 여러 측면의 집합으로 보고 각 측면에 대한 근로자의 긍정적 또는 부정적 평가의 합을 그 사람의 직무만족으로 측정하는 방법이다. 학자들은 이론적으로는 직무의 전반만족이 복합척도보다 우수하다고 주장한다. 왜냐하면 복합척도 방법은 제측면 요소들을 합산하는 과정에서 값들이 상쇄되고 보상되기 때문에 그 합산결과가 그 사람의 만족도와 거리가 있을 수 있으며, 복합척도 측정은 측면에 대한 개인의 평가가 우선되기 때문에 직무만족의 정의적 요소(affective component)가 무시되는 경향이 있기 때문이다. 전반만족 측정척도로 Seashore(1982) 등이 개발한 척도가 많이 활용되고 있다.¹⁴⁾

2. 보상만족

리더에 대한 부하의 보상만족이란 리더가 제공하는 보상에 대한 긍정적 태도로 Guzzo(1979)는 리더에 대한 보상만족을 리더가 제공할 수 있는 업무적 보상과 대인적 보상 만족으로 구분하였다.¹⁵⁾ 업무적 보상만족은 인사고과결과, 업무분담내용, 업무량 분배에 대한 긍정적 태도이며, 대인적 보상만족은 리더가 부하를 공정하게 인정하고, 공정하게 칭찬할 뿐만 아니라 업무 책임을 공정하게 할당하는데 대한 정성적 태도이다.

지금까지 공정성 연구에서 보상만족은 주로 임금만족에 한정되어 연구되어 왔다. 임금만족의 측정변수로 많이 활용되고 있는 PSQ(Pay Satisfaction Questionnaire)의 구성요소를 보면 임금수준, 임금인상, 임금구조, 임금관리, 복리후생 등을 제시하고 있으며¹⁶⁾, 연봉제, 직무급 등을 채택하고 있는 미국과는 임금운영 상황이 다른 우리나라 여건을 바탕으로 임금만족에 대한 구성개념으로 개발한 KPSQ(Korea Pay Satisfaction Questionnaire)에서도 임금수준, 복리후생, 임금정책/관리 등 3차원을 제시하고 있다.¹⁷⁾ 그러나 리더 공정성 연구에서 임금만족은 결과변수로 적합지 않은 변수이다. 왜냐하면 이러한 변수들은 우리나라 조직현장에서 대부분 리더가 부하에게 제공할 수 있는 보상권 한에서 벗어나는 것이기 때문이다.

따라서 리더의 공정성에 대한 결과변수로 임금보다는 리더가 실제로 제공할 수 있는 수준의 보상을 선정하여 인관관계를 밝히는 연구가 수행되어야 한다.

14) S.E. Seashore, E.E. Lawler, P. Mirvis, & C. Cammann, *Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Field Practice*, NY: Wiley, 1982.

15) R.A. Guzzo, "Types of rewards, cognitions, and work mativation", *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 1, 1979, pp. 75~86.

16) H.,G.III, Heneman, D.P. Schwab, "Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement", *International Journal of Psychology*, Vol. 20, 1985, pp. 129~141.

17) 이용운, "임금만족 측정도구의 타당성 평가:KPSQ를 중심으로, 「산업관계연구」, 제10권 제1호, 한국노사관계학회, 2000, pp.85~103.

본 연구는 이러한 이유로 인해 임금만족을 대체할 수 있는 보상만족을 선정하여 리더 공정성과 보상만족간의 관계를 규명하고자 한다.

3. 리더신뢰와 조직신뢰

많은 연구자들은 신뢰를 사회속의 관계에 초점을 두고 상대방과의 상호관계에 의한 복합적 심리상태로서 신뢰의 개념을 제안하였다. 대표적으로 Johnson-George & Swap(1982)과 McAllister (1995)의 신뢰는 인지적 요소와 정서적 요소의 개념이라는 주장과 Lewis & Weigert (1985)의 신뢰는 인지적, 정서적, 행동적 요소의 복합개념이라는 주장을 들 수 있다.

전자의 경우 McAllister(1995)는 신뢰를 인지적 신뢰와 정서적 신뢰로 구분하였다. 인지적 신뢰는 타인의 역량이나 믿을 수 있음에 근거한 것으로, 만일 상대방에 대한 완전한 지식이 있어 상대방에 대한 확실한 인식을 가지게 되면 신뢰라는 문제가 필요하지도 않을 것이며, 반대로 완전히 무지하다면 신뢰의 가능성은 없어지기 때문에 신뢰는 의미가 없게 된다. 즉 인지적으로 상대방을 신뢰하기 위해서는 상대방과의 긍정적인 상호작용을 통한 경험이 축적되어 있어야 한다. 다시 말해서 신뢰할 만한 이유가 존재하여야 한다는 것이다. 정서적 신뢰는 신념(faith)의 측면에서 상대방의 동기에 대한 평가가 감정적 영향을 준다는 것으로서, 상대방에 대한 정보나 지식보다는 정서적 유대감에 기인한다. 이러한 유대감은 상대방에 대한 호의와 배려로 나타나며 상호간의 믿음으로 강화되고 신뢰로 발전된다. 즉 신뢰의 정서차원으로 인해 더욱 신뢰의 유지 및 발전이 가능하다는 것이다.¹⁸⁾

후자의 경우 전자에 비해 행동의도까지 포함되어야 한다는 입장이다. 신뢰의 행동적 차원은 사람들이 특정한 방식으로 행동하려는 의도를 말하는 것으

18) D.J. McAllister, "Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995, pp. 24~59.

로서, 신뢰에 대한 의존성을 증가시키고자 하는 의지로 볼 수 있다. 신뢰의 행동적 차원은 신뢰대상에 대한 긍정적 기대에 근거해 위험을 감수하겠다는 의지의 표현이며, 정태적인 심리상태에 그치는 것이 아니라 보다 적극적인 행동의 의지를 포함하는 것이다. 신뢰는 단순히 상대방의 신비로움에 대한 믿음을 갖는 것에 국한되는 것이 아니라, 그것이 이후의 행동으로도 일관되게 나타나야 한다. 결국 신뢰란 상대에 대한 긍정적 기대감 혹은 인지적 판단일 뿐만 아니라 행동의 의지까지 포함하여야 실제적 신뢰로서 온전한 의미를 갖는 것이다. 다시 말해, 신뢰의 인지적 및 정서적 차원을 넘어서 행동적 의지가 있어야 상대방에 대한 신뢰가 구체적인 행동으로 표출될 수 있다는 것이다.¹⁹⁾

최근 조직심리학자인 Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer(1998)는 신뢰에 대한 다양한 시각들을 종합하여 신뢰를 타인의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대에 근거해서 취약성을 감수하려는 의도로 구성된 심리적 상태라고 정의하였다.²⁰⁾ 신뢰는 신뢰하는 사람과 신뢰받는 대상간의 상호의존관계에서 발생하며, 이러한 상호의존적 관계속에서 상대방이 보여준 행동을 통해 인지적, 정서적으로 지각된 상대방의 의도에 많은 관심을 가지게 되고, 쌍방은 서로 취약성을 가지게 된다. 즉 상호의존적 관계속에 상대방의 행동과 의도에 대하여 긍정적인 정서와 인지적 평가를 갖게 되었다 할지라도, 관계를 지속하고자 할 때 경험하는 자신의 위험부담을 수용하려는 의지가 없다면 신뢰라 할 수 없다는 것이다. Rousseau 등(1998)의 신뢰에 대한 정의는 결국 신뢰가 인지, 감정 및 행동 또는 행동 의지 요소로 구성된 태도를 나타내는 것으로 볼 수 있다.

이처럼 신뢰는 연구자의 학문적 입장에 근거하여 다양한 관점에서 정의되고 있는데, 대체적으로 조직에서의 대인간 신뢰는 상호의존성과 위험이라는 두 가지의 특정 조건하에서 발생하고 진화한다는 점이 일반적인 태도와는 달

19) 이영석, “직장신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구”, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 2004, p.10.

20) D.M. Rousseau, S.B. Sitkin, R. S. Burt. & C. Camerer, “Not so different after all: A cross-discipline view of trust”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No 3, 1998, pp. 393~404.

리 한다.

Mayer, Davis & Schoorman(1995)은 신뢰를 통제나 감시가 없어도 상대방이 자신에게 중요한 어떤 행동을 잘 해낼 것이라는 기대에 근거하여 상대방의 행동에 대해 기꺼이 위험가능성을 감수하려는 자발성으로 정의하였다.²¹⁾

일반적으로는 상대방 행동의 결과가 부정적인 영향을 낳을 경우 관계를 지속할 수 없을 것으로 예상할 수 있는데 이와 반대로 신뢰를 형성하는 것은 관계의 상호성(reciprocity)에서 찾을 수 있다. 이는 단 한 차례의 상호작용으로 모든 관계가 종료되는 것이 아니라 상호의존관계를 지속하는 상황이 신뢰형성의 조건으로 작용하고 있다는 것이다.²²⁾ 또한 이러한 상호의존형 관계 아래 신뢰와 위험은 자가발전하며, 위험감수를 기대하는 행동이 나타났을 때 더욱 신뢰감을 강화한다. 따라서 상호의존성과 위험 모두 신뢰가 문제로 부각되는데 필요한 조건이며, 이 조건이 없으면 신뢰는 의미를 상실하게 된다. 그러므로 신뢰의 본질을 정확히 알기 위해서는 상호의존성과 위험이라는 양자간의 관계와 이에 따른 신뢰기반에 대한 이해가 필요하다.

앞에서 언급한 Rousseau(1988) 등이 제시한 신뢰의 정의가 가장 포괄적인 정의로 받아들여지고 있는데 그들은 신뢰를 “상대방의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로, 자신의 취약성을 수용하려는 심리적 상태”로 정의하고 있다. 이들의 정의에는 신뢰의 대상, 속성, 결과를 포함하고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 우선 신뢰의 대상이란, 신뢰객체의 무엇을 신뢰하는가에 대한 물음이다. 신뢰는 신뢰하는 사람과 신뢰받는 대상간의 상호의존적 관계에서 발생하며, 이러한 상호의존적 관계 속에서 쌍방은 서로 취약성을 가지게 되며, 상호의존적 관계를 계속 유지해야 한다면 지금까지 상대방이 보여준 행동과 그러한 행동을 통해 지각된 상대방의 의도에 대한 많은 관심을 가지게 된다. 따라서 신뢰의 정의에 있어서 상대방의 행동과 의도는 매우 중요한 의

21) R.C. Mayer, J.H. Davis, & F.D. Schoorman, op. cit., pp.709~734.

22) 임성만, “조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반 요인 및 관계성”, 서울대학교 대학원 박사학위논문, 2004, p. 17.

미를 갖는다. 둘째, 신뢰의 속성이란, 상대방의 행동과 의도에 대해 신뢰하는 사람이 지각하는 것이다. 셋째, 신뢰의 결과란 신뢰를 통해 형성된 신뢰하는 사람의 심리적 상태를 의미한다.

신뢰는 상호의존적 관계를 지속하고자 할 때 갖게 되는 자신의 취약성에 대한 행동의도를 포함한다. 즉, 상대방의 행동과 의도에 대하여 긍정적 정서와 인지적 평가를 갖게 되었다 할지라도, 관계를 지속하고자 할 때 경험하는 자신의 위험부담을 수용하려는 의지가 없다면 신뢰라고 할 수 없다. 따라서 신뢰는 신뢰주체와 신뢰객체 사이의 상호작용에 기초하며, 기대와 관련된 개념으로 타인이나 집단의 약속에 대한 일반화된 기대이며, 위험을 수용함으로써 수반되는 취약성을 감수하려는 심리적 상태이다.

이러한 심리적 상태가 신뢰를 확신, 기대, 협동, 예측성 등의 유사개념과 구별해 주는 신뢰의 독특한 특성인 것이다. 즉, 확신은 위험이 전무한 경우이고, 기대는 위험이나 상호의존성이 없어도 작동 가능하고, 협동은 신뢰가 필요조건이 아닌 행동이고, 예측성은 신뢰 및 불신을 증감시키는 요소이지 신뢰 및 불신 그 자체는 아닌 것이다.²³⁾

본 연구에서는 Rousseau 등(1988)의 정의를 바탕으로 조직신뢰란 “회사의 정책이나 의도에 대한 긍정적 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태”로 정의하고, 리더신뢰란 “리더의 행동이나 의도에 대한 긍정적 기대를 바탕으로, 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태”로 정의한다.

제3절 리더 공정성과 결과변수간의 차별적 관계

지금까지 연구된 공정성의 효과 중 주목할만한 점은 분배 및 절차공정성의 효과가 서로 다르다는 점이다. 연구결과를 종합해 보면 조직구성원이 지니

23) 이영석, 전계논문, p.10

는 여러 가지 태도에 대해 절차공정성이 분배공정성보다 더 큰 영향을 미친다는 연구결과들이 있는 반면, 분배공정성은 임금만족, 직무만족 등 개인적 성과변수에, 절차공정성은 조직몰입, 조직신뢰, 조직에 대한 평가 등 조직적 성과변수에 더 큰 영향을 미친다는 연구결과들로 구분해 볼 수 있다.

1. 리더 공정성과 직무만족간의 관계

공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구는 크게 두 가지로 나뉘어 연구되어 왔다. 하나는 분배 및 절차공정성이 직무만족과 같은 개인 수준의 유효성 변수에 미치는 긍정적 영향을 검증하는 것이고, 다른 하나는 분배공정성은 직무만족과 같은 개인수준의 유효성 변수에 절차공정성보다 더 큰 영향을 미치는지를 검증하는 것이다. 그간의 연구를 종합해 보면 분배공정성은 직무만족과 보상만족과 같은 개인수준의 유효성 변수에 긍정적 영향을 미치며, 또한 분배공정성이 절차공정성보다 이들 변수에 미치는 영향이 더 크다는 것이다.

Tyler(1985)등의 연구는 분배 및 절차 공정성이 조직 유효성변수들에 대해 상이한 역할을 할 것이라는 가설을 제시하고 있다. 이들에 따르면 절차상의 공정성이 제도와 정부지도자들에 대한 지지에 더욱 직접적인 영향을 미치는 반면 분배공정성은 현재 그들이 이루어낸 최종적인 결과에 대한 만족도에만 직접적인 영향을 미치고 있음을 밝혀내고 있다.²⁴⁾ 이와 같은 공정성인식이 조직차체의 유효성과 조직성원의 개인적 만족에 미치는 차별적 영향에 대한 가설은 공공기관을 넘어서 이윤을 목적으로 하는 일반 회사조직에도 적용되어 많은 연구결과를 낳고 있다.

24) T.R. Tyler, K.A. Rasinski, & K.M. McGraw, "The influence of perceived injustice on the endorsement of political leaders", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 15, 1985, pp.700~725.

Alexander & Ruderman(1987)은 일반기업의 관업환경에서 절차공정성은 상사에 대한 긍정적 평가 혹은 경영자의 신뢰 등과 같은 조직차체와 관련된 요인과 훨씬 더 관련이 많으며, 반면 분배공정성은 개인적 만족도와 전직의사 등과 같은 종업원 개인과 관련된 변수에 더욱 관련이 있음을 알아냈다.²⁵⁾ McFarlin & Sweeney(1992)의 Midwestern 은행연구에서는 상사에 대한 평가와 조직몰입도, 임금만족 뿐만 아니라 직무만족도 동시에 연구하였다. 이들 연구결과는 첫째, 절차공정성과 분배공정성은 모두 조직성과변수에 유의한 영향을 미치며 둘째, 절차공정성은 분배공정성보다 상사에 대한 평가, 조직몰입도와 같은 조직유효성 변수에 더욱 유의한 선행변수인 반면 분배공정성은 임금만족도, 직무만족도와 같은 개인성과 변수를 예측하는데 더욱 유의한 선행변수임을 알아냈다.²⁶⁾ 국내의 연구 중 임준철·윤정구(1998)는 집단주의 문화향이 강한 국내 기업문화적 특징에서 볼 때 절차공정성이 분배공정성보다 모든 조직유효성 변수에 우위를 점할 것이라는 가정 하에 한국의 S전자를 대상으로 연구하였다. 그 결과 직무만족에는 분배 및 절차공정성이 긍정적 영향을 미치는 반면 조직몰입에는 절차공정성만이 직접적 영향을 미치는 것으로 조사되었다.²⁷⁾

반면 국내의 연구 중 서구의 연구와는 다른 결과들을 제시하고 있는 연구들도 있다. 다양한 직종의 종사자들을 대상으로 이루어진 정범구(1993)의 연구에서는 분배공정성이 직무몰입, 회사에 대한 일체감, 이직의도 등을 예측하는데 유효한 선행변수인 것으로 나타난 반면, 절차공정성은 동기부여수준, 직무만족, 공헌의욕, 이직의도 등의 변수를 예측하는데 효과를 지니고 있는 것으로

25) S. Alexander, & M. Ruderman, "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior", *Social Justice Research*, Vol. 1, 1987, pp. 177~198.

26) D.B. McFarlin, & P.D. Sweeney, "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, 1992, pp. 626~637.

27) 임준철·윤정구, "분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구", 「경영학연구」, 제27권 제1호, 1998, pp. 93~111.

제시되고 있다.²⁸⁾ 한편 김영진(1995)의 연구에서는 절차공정성이 직장만족이나 위계적 갈등과 밀접한 관계가 있는 반면, 조직몰입이나 직무몰입을 예측하는데 있어서는 비효과적인 변수인 것으로 조사되었다.²⁹⁾

이처럼 외국의 연구결과와 다른 결과를 보이는 국내의 연구들은 기업문화의 차이, 구조화된 직무특성 등 다양한 요인에 의한 것으로 연구자들은 주장하고 있으나 유사한 기업문화 및 직무특성을 지닌 기업에서도 서로 다른 연구결과를 제시하고 있어 이에 대한 명확한 규명이 요구된다. 본 연구는 조직공정성의 연구결과를 토대로 리더 공정성이 직무만족에 어떠한 차별적 영향을 미치는지를 검증하고자 한다.

2. 리더 공정성과 리더 보상만족간의 관계

공정성지각이 보상만족에 미치는 영향에 대한 연구는 공정성 연구에서 가장 활발하게 진행된 분야이다. 그러나 이들 연구들은 대부분 조직공정성 연구에 한정되어 있으며, 리더의 공정성을 대상으로 한 연구는 거의 전문하다. 따라서 본 연구는 조직공정성과 보상만족에 대한 선행연구를 검토하고 이들 연구 성과를 토대로 리더 공정성과 리더 보상만족간의 관계를 추론하여 보고자 한다.

분배공정성이 임금만족에 미치는 영향에 대한 연구는 Adams 이래 많은 연구에서 이루어져, 분배공정성이 실증적으로 지지되어 왔다. 비교적 최근에 이루어진 과소보상과 조직구성원의 절도행동과의 관계에 대한 Greenberg(1990)의 연구에서도 분배공정성 이론이 지지되는 것으로 나타났다.³⁰⁾ 예컨대, 프로야구선수를 대상으로 한 Harder(1992)의 연구에서도 과

28) 정범구, “인사관리시스템의 공정성인식이 결정요인과 결과요인에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 박사학위논문, 1993.

29) 김영진, “인사관리체계의 분배공정성과 절차공정성”, 연세대학교 대학원 박사학위논문, 1995.

소보상을 지각한 선수들의 경우 공정한 보상을 지각한 선수에 비하여 낮은 득점율을 보임으로써 결과적으로 투입변수 수준을 낮추는 경향이 있음을 발견하고 있다. 또한 레스토랑 매니저들을 대상으로 한 Summers & DeNisi(1990)의 연구에서는 일련의 준거와의 비교를 통한 과소보상의 불공정성지각이 낮은 임금만족과 관계가 있음을 보여주고 있으며, Summers & Hendrix(1991)는 임금공정성과 성과 및 낮은 이직 의도간의 관계에서 보상 공정성 지각이 직무만족과 임금만족에 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다.³¹⁾ 최근 임금만족의 다차원 구성요인들에 대한 연구들이 활발히 진행되고 있으며 이에 대한 연구결과는 앞장에서 제시한 바와 같다. 특히 Weiner(1990)는 임금만족을 직무에 대한 노력을 고려한 임금액에 대한 만족, 타인과 직무와의 상대적 임금비교에 의한 만족, 임금구조결정의 기준 및 정책과 관련된 임금관리운영에 대한 만족의 세 가지 차원에서 파악하여, 전체적인 임금만족을 이들 세 차원의 평균값으로 하였다.³²⁾

Tyler(1985)등이 공익기관이나 정부기관에 대한 각 공정성 이슈들이 조직 유효성에 미치는 영향을 분석한 결과, 절차공정성은 제도와 정부지도자들에 대한 지지에 직접적인 영향을 미치는 반면 분배공정성은 그들이 이뤄낸 최종적인 결과에 대한 만족도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Alexander & Ruderman(1989)은 일반기업의 과업환경에서 절차공정성은 상사에 대한 긍정적 평가 혹은 경영층의 신뢰 등과 같은 조직체 관련된 요인과 훨씬 더 관련이 있는 반면, 분배공정성은 임금에 대한 개인적 만족도나 전직의사와 같은 개인과 관련된 변수에 더욱 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다.³³⁾

30) Greenberg, J., op. cit., pp. 339~432.

31) 이경근·박성수, “분배적공정성과 절차적 공정성에 대한 지각이 임금만족에 미치는 영향”, 『인사관리연구』, 제25집 제2권, 한국인사관리학회, 2001, pp. 165~195.

32) N. Weiner, "Determinants and behavior consequences of pay satisfaction: A comparison of two model", *Personnel Psychology*, Vol. 33, 1980, pp.741~757.

33) S. Alexander, & M. Ruderman, op. cit., pp. 177~198.

한편 공정성이론이 틀에서 이루어진 연구들에서 분배공정성 뿐만 아니라 절차공정성이 임금만족과 직무만족의 영향요인이라는 것이 여러 연구들에서 지지되고 있다. 절차공정성과 임금만족에 대한 관계에 대해서는, 초기에는 비록 공정성이론이 틀에서 이루어진 것은 아니지만 많은 연구들에서 절차의 중요성이 제기되었다. 예컨대 Dyer & Theriault(1976)는 임금시스템 관리에 대한 지각 변수 등의 몇 가지 요인을 추가하여 Lawler의 모델을 수정한 새로운 모델을 제시하였다.³⁴⁾ 그 내용을 살펴보면 첫째, 임금체계관리의 적정성 지각이라는 변수군을 모형에 추가하였고, 둘째, Lawler의 전체적 모형의 근간인 사회적 비교과정을 제외하는 대신 준거의 인지된 투입과 산출 같은 분리된 설명변수를 이용하였고, 이를 조직내외의 준거인 인적투입, 직무요건, 임금수준의 차원으로 통합하였다. 셋째, 받아야할 임금은 Lawler의 모델에 생계비 지각, 재정적 욕구 및 고용주의 재정상태의 함수를 추가하였다. 이들의 연구결과에 의하면 임금만족에 대하여 분배적인 요인 이외의 것들이 유의한 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여주고 있다.

Dyer & Theriault(1976)의 연구이후 후속연구를 통해 계속 확장되고 있으며, 절차적 공정성과 임금만족간의 관계를 연구한 최근의 연구결과들은 양자의 유의적 관계를 확인하고 있다. 예컨대 Floger & Konovsky(1989)는 사기업체 근로자 217명을 대상으로 한 실증연구에서 조직몰입이나 상사에 대한 신뢰와는 달리 임금만족은 분배적 공정성과 절차적 공정성 모두에 의해 영향을 받으며, 두 가지 개념이 임금인상에 대한 만족은 51%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 또한 Lee(1999) 등의 연구에서도 임금관리상의 절차적 공정성에 대한 지각이 임금제도상의 특징과 임금만족간의 관계를 매개할 뿐 아니라 임금만족과 정(+의 관계가 있음을 밝히고 있다.³⁵⁾

한편 임금만족과 공정성요인들에 대한 연구들에서 나타나는 특기할 만한

34) L.D. Dyer, & R. Theriault, "The determinants of pay satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, 1976, pp. 596~604.

35) 이경근·박성수, 전계논문, pp. 165~195.

점은 분배공정성이 절차공정성에 비해 직무만족이나 임금만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다는 것이다. 이러한 원인은 조직구성원들이 조직의 절차를 공정하게 인식하면, 현재 개인의 결과가 불만족하여도 미래에는 공정하게 평가받을 가능성이 높기 때문에 이들은 조직을 긍정적으로 생각한다는 것이다. 반대로 직무만족이나 임금인상 만족도 등과 같은 개인적 수준의 결과변수들은 현재의 특정한 상황을 반영하여 만족/불만족이 나타나기 때문에 상대적으로 절차가 공정하거나 공정하지 않은 것에 따른 영향을 덜 받는다는 것이다.

Konovsky & Cropanzano(1991)는 어떤 특정한 상황에서 공정한 보상을 받았다고 해서 이것이 미래에도 동일한 결과를 가져온다는 것을 의미하지 않기 때문에 결과에 대한 공정성은 단지 어떤 특정한 상황에 대한 반응일 수밖에 없다고 주장한다. 따라서 직무만족이나 임금만족을 특정한 상황에 대한 태도로 본다면 분배공정성이 절차공정성에 비하여 개인수준의 결과변수에 더 큰 영향을 미친다는 것이다.³⁶⁾

한편 국내의 연구로 서용원(2002)은 분배 및 절차공정 리더십이 개인성과 및 조직성과에 미치는 차별적 영향을 6개 모델로 가설화하여 공분산 구조 분석을 실시하였다. 구체적으로 살펴보면, 분배공정성 리더십은 상사에 대한 보상만족과 회사에 의한 보상만족에 유의한 효과를 보였지만, 절차공정성 리더십은 상사에 대한 보상만족, 회사에 대한 보상만족, 리더에 대한 지지, 조직몰입의 4개 변수에 모두 유의한 효과를 보여 절차공정성 리더십의 효과가 전반적으로 더 우세한 것으로 조사되었다.³⁷⁾

3. 리더 공정성과 신뢰와의 관계

36) M.A. Konovsky, & R. Cropanzano, op. cit., pp. 698-709.

37) 서용원, 공정성 지각과 리더행동간의 관계: 분배공정 리더십과 절차공정 리더십의 차별효과, 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 제15권 제3호, 2002, pp. 113-132.

상사와 부하간의 개인적인 관계에서의 배려를 통해 신뢰가 형성될 수 있지만 단위조직의 구성원으로서 인식되는 상사의 행동 또한 신뢰형성의 중요한 요인일 될 수 있다. 상사가 자기 자신에게는 매우 배려적이라 할지라도 다른 팀원들에게 그렇지 않게 행동한다면, 부하는 상사가 공헌하지 않다고 생각할 것이고 따라서 진심으로 상사를 신뢰하지 못하게 될 것이다. Mayer(1995)등의 연구에서도 행위의 일관성, 신뢰받는 자가 강력한 공정성 의식을 갖는 것 등을 성실성의 범주로 설명하고 있으며, Butler(1991)의 연구에서도 공정성을 신뢰의 결정요인으로 제한하고 있다.³⁸⁾

지금까지의 공정성 연구를 종합해 절차공정성은 분배공정성에 비해 신뢰와 상호관련성이 매우 높은 것으로 나타나고 있다. 그간의 연구들이 공통적으로 주장하는 바는 절차적으로 공정한 리더십의 실천은 상사에 대한 조직구성원들의 신뢰와 조직 그 자체에 영향을 미친다는 것이다. 왜냐하면 공정한 절차의 개발과 사용은 종업원들의 의미와 책임을 명확히 하는데 중요하다는 사실이 입증되었기 때문이다. Lind & Tyler(1988)는 법적, 정치적, 사회조직심리학적 문헌에 근거하여 분배공정성보다 절차공정성에 보다 많은 관심을 기울여서 절차공정성 지각이 태도와 행동의 결정요소라 하였다. 이들은 절차공정성의 중요성에 대한 심리적 매커니즘을 언급하면서 확장된 자기이익모델(extended self-interest model)과 집단가치모델(group value model)을 제시하였다.³⁹⁾ 전자는 절차공정성에 대한 관심은 주로 장기적 관점에서 볼 때 개인의 자기이익에 의한 것이라고 해석하는 모형이며, 후자는 절차는 집단의 구조와 과정의 규범으로서 집단의 가치를 나타내는 것이라고 해석하는 모형으로, 개인들은 사회적 상호작용과 집단구성원에 높은 가치를 부여하기 때문에 절차공정성에 관심이 많다고 본다.

Korsgaard(1995)등은 절차공정성은 리더 존중과 리더 신뢰간의 관련성에서

38) 이영석, 전계논문, p. 59.

39) E.A. Lind, & T.R. Tyler, T.R., op. cit..

중요한 매개역할을 한다는 사실을 입증하였다. Brockner & Siegel(1995)은 그들이 미래에 어떻게 채우될 것인가를 암시하는 것으로 조직에서의 구조적이고 대인적인 절차공정성의 구성요소를 검토할 수 있다고 주장하였다. 구조적이고 대인적으로 공정한 절차는 그 시스템과 의사결정 대리인에게 신뢰가 생기게 할 것이다. 반면에 구조적으로 부족하거나 대인적인 공정성의 결핍은 낮은 수준의 신뢰를 이끌어 낸다.⁴⁰⁾ Alexander & Ruderman(1987)은 절차공정성과 분배공정성 인식과 경영층에 대한 신뢰간에 정(+)의 관계를 발견하였다. 하지만 절차공정성이 분배공정성보다 상사의 신뢰와 평가 양측에 더욱 높은 상관관계를 가졌다.⁴¹⁾

Floger & Konovsky(1989)는 217명의 제조업체 근로자를 대상으로 한 연구에서 분배공정성은 절차공정성보다 봉급인상에 대한 만족도에서 2배 이상의 설명력을 가지고 있는 것으로 나타난 반면, 조직몰입 및 상사에 대한 신뢰변수를 설명하는데 절차공정성이 분배공정성보다 더 큰 영향을 미친다는 결과를 얻어내었다.⁴²⁾ McFarlin & Sweeney(1992)의 은행 종업원을 대상으로 한 연구에서도 분배 및 절차공정성의 차별적 효과가 지지되고 있다. 이들의 연구결과에서도 분배 및 절차공정성이 결과변수들에 유의한 영향을 미치고 있지만, 조직몰입 및 상사에 대한 평가 등의 조직성과 변수에는 절차공정성이 더욱 강한 영향을 미치는 반면, 임금만족 및 직무만족과 같은 개인성과 변수에는 분배공정성이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.⁴³⁾

김정호(2000)등의 연구에서도 상사의 행동 중 공정성 견지가 상사신뢰의 요인으로 추출되었다. 상사의 공정한 행동이란, 구성원 모두에게 편견과 선입견 없이 공정하게 대하는 것, 의사결정시 참여 기회를 부여하는 것, 회사의 정보를 구성원 모두에게 공유하는 것 등에서 찾아 볼 수 있다.⁴⁴⁾ 상사는 단위 부

40) 이재훈·최익봉, “조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성 연구”, 「인사·조직연구」 제12권 제1호, 2004, pp. 931~132.

41) S. Alexander & M. Ruderman, op. cit., pp. 177~198.

42) Floger & Konovsky, op. cit., pp.115~130.

43) D.B. McFarlin & P.D. Sweeney, op. cit., pp. 626~637.

서를 이끌어가고 구성원 전체의 응집력과 일체감을 조성할 수 있어야 한다. 그것이 부하들이 기대하는 상사의 역할 중 하나이며, 상사의 그러한 행동을 통하여 구성원 각자가 공정한 대우를 받는다고 느낄 수 있기 때문이다. 상사의 그러한 행동들은 절차공정성에 해당하는 것으로서, 부하의 절차공정성 지각이 상사에 대한 지지와 호의도에 강한 영향을 미친다.

이처럼 국내외 많은 연구들이 리더 공정성과 신뢰와의 관계에서 절차공정성이 분배공정성보다 우위에 있다는 연구결과들을 제시하고 있지만, 국내의 몇몇 연구들은 이를 부정하고 있다. 서재현(2000)은 금융산업에 종사하는 146명의 표본을 대상으로 한 연구에서 분배공정성은 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 영향을 미치는 반면 절차공정성은 상사에 대한 신뢰에 영향을 미치지 않는 것으로 보고하고 있다.⁴⁵⁾ 상사에 대한 신뢰는 선구의 선행연구에서 절차공정성과 밀접한 관련이 있는 변수로 보고되고 있다. 그는 이러한 연구결과를 비교적 표준화된 업무를 수행하는 표본의 특수성에서 찾고 있다. 즉, 표준화된 업무에 종사하는 종업원들은 의사결정 절차에 많은 경험을 가질 수 없는 반면, 직속상사에 대한 보상결정은 쉽게 접할 수 있어서 분배공정성이 상사에 대한 신뢰에 많은 영향을 미칠 수 있다고 해석하고 있다. 그는 절차공정성이 상사의 신뢰에 영향을 미치는 영향을 확인하기 위해서는 상호 의존하는 비표준화된 업무를 수행하는 표본을 대상으로 연구를 수행할 필요가 있음을 언급하였다. 그러나 비교적 표준화된 직무를 수행하는 공기업을 대상으로 한 정홍술(2002)의 연구에서는 서재현(2000)의 연구결과와는 달리 분배 및 절차공정성이 상사에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.⁴⁶⁾

한편 리더의 공정성 지각과 리더 신뢰와의 관계에 대한 연구보다는 많지 않

44) 김정호·서용원, “상사에 대한 부하의 신뢰요인에 대한 연구”, 「2000년 한국산업 및 조직심리학회 추계 학술대회 발표논문집」, 2000.

45) 서재현, “조직공정성이 조직후원의식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로”, 「경영학연구」, 제29권 제3호, 2000, pp.451~472.

46) 정홍술, 전계논문, pp.1~101

지만 조직신뢰에 대한 연구도 진행되고 있다. 회사는 체제유지와 구성원들을 동기부여하기 위해 조직의 목표와 부합되는 행동을 하도록 각종 제도나 규칙을 제정하고 시행하게 된다. 따라서 구성원들은 이러한 회사의 제도나 기준운영이 공정하게 운영되고 있는지 여부에 대해 신뢰를 갖게 된다. 조직이론 중 제도이론은 사회가 현대화됨에 따라 경제적 관계성의 신뢰의 기반이 전통적인 상호작용이나 정체성으로부터 보다 거시적이고 공식적인 제도로 이행한다는 점을 강조하고 있다. 제도기반 신뢰는 특성의 거래나 거래상대를 초월하여 일반화된 신뢰를 뜻한다. 따라서 특정한 상황이나 특징을 초월할 수 있는 공식적인 제도가 신뢰의 주된 원천이 되는 것이다. 회사의 원칙이나 제도 등이 구비되어 있고 일관성 있는 운영이 조직신뢰의 중요한 요소가 됨을 의미한다. 이러한 일관성 외에 의사결정이나 인사처우시 혈연이나 학연이 배제되었는지에 대한 편파억제, 인사결정시 정확하고 객관적인 정보나 기준에 의해 이루어지는지에 대한 정확성, 의사결정시 구성원의 의사가 반영되었는가에 대한 의견개진기회 등도 조직신뢰의 원천이라 할 수 있다. 회사가 중립적이고 공정한 인사제도의 시행이나 의사결정과정을 통하여 조직을 운영하다고 인식하게 되면 조직이 개인을 중요시 여기고 있다고 인식할 것이고, 구성원 스스로 집단의 일원이라는 사실에 대한 인식을 통하여 자신의 자존을 확인 할 수 있는 대우를 기대하게 될 것이다. 이러한 긍정적 기대는 구성원들이 조직을 신뢰하게 만드는 원천이 될 것이다.

특히 신뢰에 대한 실체적 대상에 대해 언급할 때 그 구체적 언급대상은 다양할 수 있다. 예를 들어 회사신뢰를 말할 때 최고경영자나 관리자와 같은 사람일 수도 있고, 회사의 제도나 정책일 수도 있다. 그러나 조직성과로서 조직신뢰를 신뢰객체로 하여금 명확히 인지하게 하기 위해서는 후자가 효과적일 것이다. 왜냐하면 절차공정성은 조직의 시스템이나 기구들에 대한 구성원의 평가와 밀접한 관련이 있기 때문이다. Konovsky & Puge(1994)는 절차공정성과 분배공정성이 조직신뢰에 미치는 차별적 영향을 검증한 결과 절

차공정성만이 조직신뢰에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이들은 절차공정성 지각은 조직시민행동과 같은 사회적 교환관계 정도에 영향을 줌으로써 조직에 대한 신뢰감을 높여주는데 비해, 분배공정성은 조직과의 경제적, 거래적 교환관계의 판단을 위한 주요기준으로 이용되는데, 이는 자기 희생 및 타인에 대한 배려 등과 같은 사회적 교환관계를 유지하기 위해 필수적인, 조직에 대한 신뢰를 개발하는데 별 도움이 되지 않는다는 것이다.⁴⁷⁾ 이러한 것들은 일반적으로 공정성에 대한 인식, 특히 절차공정성은 신뢰구축 단계에서 중요하다는 사실을 암시한다. 한편 국내의 연구로 이재훈·최익봉(2004)은 대전지역의 대덕단지에 위치한 2개의 정부출연 연구원의 526명의 조직구성원들의 대상으로 한 연구에서 분배공정성은 조직신뢰에 영향을 미치지 않는 반면 절차공정성은 조직신뢰에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고하였다.⁴⁸⁾



47) M.A. Konovsky, & S.D. Puge, "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994, pp. 656~669.

48) 이재훈·최익봉, 전제논문, pp. 93~132.

제3장 가설설정 및 연구설계

제1절 연구가설의 설정

1. 리더 공정성과 개인수준의 유효성간의 차별적 관계

지금까지 연구성과를 종합해 보면 리더 공정성은 조직내 여러 가지 결과변인들과 관계가 있는 것으로 알려져 있다. 그런데 여기서 한 가지 주목할 점은 리더 공정성의 효과 중 분배공정성과 절차공정성의 효과가 서로 다르게 나타난다는 점이다. 지금까지 연구결과를 종합해 보면 조직구성원이 지니는 여러 가지 태도에 대해 절차공정성이 분배공정성보다 더 큰 영향을 미친다는 연구결과들이 있는 반면, 분배공정성은 임금만족, 직무만족 등 개인적 성과변수에, 절차공정성은 리더신뢰, 조직신뢰, 조직몰입 등 조직적 성과변수에 더 큰 영향을 미친다는 연구결과들로 구분해 볼 수 있다.

리더의 분배 및 절차공정성이 직무만족과 보상만족에 절차공정성보다 우위적 영향을 미친다는 연구결과는 국내외적으로 많이 축적되어 있다. 이에 대한 구체적 연구결과는 앞장에서 제시한 바와 같다. 그러나 국내의 연구 중 정범구(1993)의 연구는 서구의 연구결과와는 달리 분배공정성보다 절차공정성이 직무만족을 예측하는 변수로 나타났고, 김영진(1995)의 연구에서도 절차공정성이 직무만족을 예측하는 효과적인 변수로 나타났다. 서구의 연구와 다른 국내의 몇몇 연구결과들은 국내의 기업문화, 구조화된 업무를 수행하는 표본 기업 등 다양한 원인에 기인한 것으로 보이나 유사한 표본을 대상으로 한 국내의 다른 연구에서는 이들의 연구와는 반대의 결과를 보이고 있다. 그런데 이들의 연구들은 리더의 공정성에 대한 연구가 아니라 조직공정성에 대한 연구결과들이다. 따라서 리더 공정성을 직무만족의 선행

변수로 두었을 경우 어떠한 결과가 나오는지 규명할 필요가 있다. 본 연구는 서구의 연구결과와 마찬가지로 분배공정성이 절차공정성보다 직무만족에 우위적 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

【가설 1】 리더의 분배 및 절차공정성은 직무만족에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

【가설 2】 리더의 분배공정성은 절차공정성보다 직무만족에 더 큰 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

한편 공정성 지각이 보상만족에 미치는 영향에 대한 연구는 공정성 연구에서 가장 역사가 깊고 그만큼 많은 연구 성과를 축적한 분야이다. 그간의 국내외 연구들은 분배공정성이 보상만족에 절차공정성보다 더 큰 영향을 미치고 있는 것으로 보고하고 있다. 그러나 이들 대부분은 조직공정성 연구에 한정되어 있으며, 리더의 공정성을 대상으로 한 연구는 극히 일부분이다. 앞장에서도 소개한 바와 같이 국내의 서용원(2002)은 국내 7개 기업의 사무직 근로자 374명을 대상으로 한 연구에서 분배 및 절차공정성 리더십은 리더의 보상만족에 긍정적 영향을 미치고 있으며, 분배공정성 리더십은 리더지나 조직 몰입과 같은 조직수준의 유효성 변수에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그의 연구에서도 분배공정성 리더십이 상사보상에 미치는 영향은 절차공정성 리더십보다 크게 나타나고 있다. 그러나 서용원의 연구는 분배 및 절차공정성의 상관관계를 고려한 후 보상만족에 미치는 영향을 분석하고 있어 분배 및 절차공정성과 리더의 보상만족간의 관계를 명확히 파악하는데 한계가 있다. 따라서 본 연구는 분석방법을 달리하여 분배 및 절차공정성과 리더의 보상만족간의 차별적 관계를 규명하고자 한다.

【가설 3】 리더의 분배 및 절차공정성은 리더의 보상만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

【가설 4】 리더의 분배공정성은 절차공정성보다 리더의 보상만족에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 리더 공정성과 리더 및 조직신뢰간의 차별적 관계

지금까지 서구의 공정성 연구를 종합해 보면 절차공정성이 분배공정성보다 리더 신뢰와의 관성이 높은 것으로 보고되고 있다. 그간의 연구들이 공통적으로 주장하는 바는 절차적으로 공정한 리더십 실천은 상사에 대한 조직구성원들의 신뢰와 조직 그 자체에 미치는 영향이 분배공정성보다 크다는 것이다. 왜냐하면 공정한 절차의 개발과 사용은 종업원들의 의미와 책임을 명확히 하는데 중요하다는 사실이 입증되었기 때문이다. 그러나 국내의 연구들은 리더 신뢰와 관련하여 각각 다른 결과를 제시하고 있다. 서재현(2000)의 연구에서는 분배공정성만이 리더신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 서용원(2002)의 연구에서는 절차공정성만이 리더신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 상반된 연구결과는 연구표본에서 그 차이가 있는 것으로 사료된다. 즉 서재현의 연구는 금융산업 종사자를 대상으로 하였으며, 서용원의 연구에서는 대덕단지내 연구원에 종사하는 구성원들을 대상으로 하였다. 이들의 연구에서 각각의 표본은 직무특성상 차이를 지니고 있다. 금융산업은 비교적 구조화된 직무를 수행하는 반면 연구원은 비구조화된 직무를 수행할 가능성이 높다. 서재현은 서구의 연구가 다른 자신의 연구결과를 이러한 직무특성에 기인한 것으로 판단하고 있다. 그렇다 하더라도 서구의 비구조화된 직무를 대상으로 한 연구결과와는 차이가 있다. 실제로 국내의 정홍술(2002)의 공기업 종사자를 대

상으로 한 연구에서는 분배 및 절차공정성 모두 리더 신뢰에 긍정적 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 따라서 본 연구는 이를 보다 명확히 규명하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

【가설 5】 리더의 분배 및 절차공정성은 리더의 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

【가설 6】 리더의 절차공정성은 분배공정성보다 리더의 신뢰에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

공정성 지각과 조직신뢰와의 관계에 대한 연구는 많지 않으며 그나마 조직공정성과 조직신뢰와의 관계에 한정되어 있고, 리더에 대한 신뢰와 조직신뢰와의 관계를 연구한 논문은 거의 찾아볼 수 없다. 그간의 공정성이 효과를 다루고 있는 여러 연구들은 리더십 장면들을 직접 다루기보다는 회사의 제도나 시스템, 정책 등에 대한 공정성 지각이 효과들을 주로 다루어 왔다. 그러나 대부분의 기업 조직에서 그 회사의 여러 가지 공식적 제도나 정책들 자체가 불공정하게 구성되어 있는 경우는 찾아보기 힘들며, 오히려 그러한 제도나 정책들을 운영하고 시행하는 사람들이 원칙과 기준을 준수하지 않기 때문에 불공정한 경우가 훨씬 더 많다는 사실을 감안하면, 조직구성원들이 경험하는 공정성 및 불공정성의 지각 정도는 바로 상사의 리더십 행동에 의해 크게 좌우될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

【가설 7】 리더의 분배 및 절차공정성은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

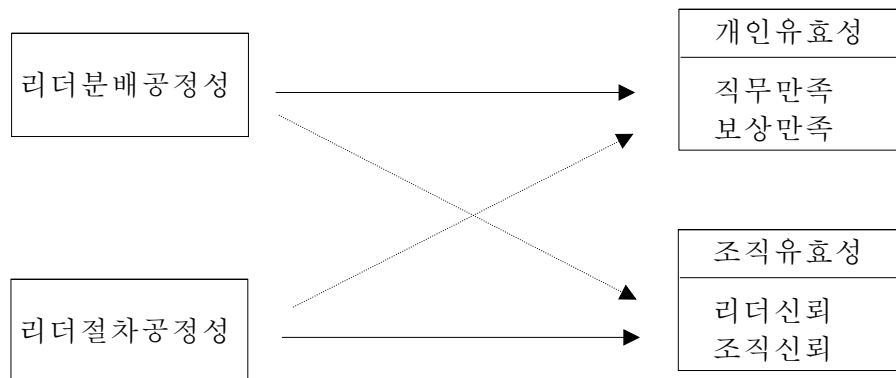
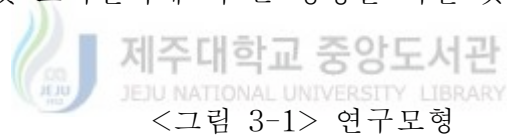
【가설 8】 리더의 절차공정성은 분배공정성보다 조직신뢰에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제2절 연구의 설계

1. 연구모형의 설계

본 연구모형은 리더의 분배 및 절차공정성이 개인수준의 유효성 변수인 직무만족과 보상만족, 조직수준의 유효성 변수인 리더신뢰 및 조직신뢰에 미치는 차별적 관계를 밝히는데 초점을 맞추었다. 이러한 차별적 관계는 선행연구를 검토하여 <그림 3-1>과 연구모형으로 설정하였다.

본 연구모형은 리더의 분배 및 절차공정성은 직무만족, 보상만족, 리더신뢰, 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미치지만, 리더의 분배공정성은 절차공정성보다 직무만족과 보상만족에 더 큰 영향을 미치고, 절차공정성은 분배공정성보다 리더신뢰 및 조직신뢰에 더 큰 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다.



강한영향: —▶ 약한영향: - -▶

2. 변수의 조작적 정의

1) 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.

2) 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 수행 평가 상황에 적용한 것이다.⁴⁹⁾

3) 직무만족

직무만족은 자신의 직무에 대한 긍정적 태도로 직무에 대한 유쾌한 또는 긍정적 감정상태를 말한다. 여기서는 Seashore(1982) 등이 개발한 3가지 전반만족도를 측정하는 척도를 활용하였다.⁵⁰⁾

4) 보상만족

보상만족은 상사가 제공할 수 있는 업무적 보상만족과 대인적 만족으로

49) 서용원, 전제논문, pp.113~132.

50) S.E. Seashore, E.E. Lawler, P. Mirvis, & C. Cammann, op. cit.

구분되며, 업무적 보상만족은 리더의 인사고과결과, 업무분담내용, 업무량 분배에 대한 인사고과, 업무분담내용, 업무량 분배에 대한 긍정적 태도이고, 대인적 보상만족은 리더가 부하를 공정하게 인정하고, 공정하게 칭찬할 뿐만 아니라 업무 책임을 공정하게 할당하는데 대한 정성적 태도이다. 여기서는 Guzzo(1979)가 개발한 6가지 문항을 국내에 적용한 서용원(2002)의 척도를 활용하였다.

5) 리더신뢰

리더의 행동이나 의도에 대한 긍정적 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태로 여기서는 이영석(2004)이 개발한 6가지 문항을 활용하였다.

6) 조직신뢰

회사의 정책이나 의도에 대한 긍정적 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태로 여기서는 이영석(2004)이 개발한 6가지 문항을 활용하였다.

제3절 표본의 선정 및 설문지의 구성

1. 표본선정 및 특성

본 연구의 표본은 제주지역내의 공·사기업체의 종업원을 대상으로 임의 추출하였으며, 총 설문은 300부를 연구자가 방문 배포하였다. 회수된 설문은 총 251부이고 이중 응답이 불성실하거나 편향적 분포를 보인 것을 제외한 209부를 분석에 활용하였다.

연구표본의 인구통계적 특성은 남성 59.8%, 여성 40.2%이며, 연령별로는 20

대 이하 35.9%, 30대 40.2%, 40대 이상 23.9%이다. 근속년수별로는 5년미만 49.0%, 5-10년미만 19.4%, 10-15년 미만 10.7%, 15년 이상 20.9%이며, 학력별로는 고졸이하 10.0%, 전문대졸 53.6%, 대졸 이상 36.4% 이고, 직종별로는 호텔 및 서비스업 27.3%, 금융 및 보험업 30.6%, 공기업 및 공무원 20.6%, 기타 일반회사원 21.5%이다.

<표 3-1> 연구표본의 특성

| 구 분 | | 표본수(명) | 백분율(%) |
|------|------------|--------|--------|
| 성 별 | 남 성 | 129 | 59.8 |
| | 여 성 | 84 | 40.2 |
| 연 령 | 20대 미만 | 75 | 35.9 |
| | 30대 | 84 | 40.2 |
| | 40대 이상 | 50 | 23.9 |
| 근속년수 | 5년 미만 | 101 | 49.0 |
| | 5년~10년 미만 | 40 | 19.4 |
| | 10년~15년 미만 | 22 | 10.7 |
| | 15년 이상 | 43 | 20.9 |
| 학 력 | 고졸 이하 | 21 | 10.0 |
| | 전문대 졸 | 112 | 53.6 |
| | 대졸 이상 | 76 | 36.4 |
| 직 종 | 호텔 및 서비스업 | 57 | 27.3 |
| | 금융 및 보험업 | 64 | 30.6 |
| | 공기업 및 공무원 | 43 | 20.6 |
| | 기타 | 45 | 21.5 |

2. 설문구성 및 분석방법

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 본 연구모형에 투입된 모든 변수는 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 설문내용은 크게 독립변수로 리더의 분배공정성과 절차공정성, 종속변수로

개인차원의 유효성 측정변수인 직무만족과 리더에 대한 보상만족, 조직차원의 유효성 측정변수인 리더에 대한 신뢰, 조직신뢰 그리고 인구통계적 특성을 측정하는 내용으로 총 49개 문항으로 구성되어 있다.

<표 3-2> 설문구성 및 연구자료

| 측정변수 | 문항수 및 번호 | 출 처 |
|----------|-------------|----------------------------------|
| 리더 분배공정성 | 6문항(Ⅰ-1~6) | Price & Mueller(1986), 서용원(2002) |
| 리더 절차공정성 | 6문항(Ⅰ-7~12) | Greenberg(1986), 서용원(2002) |
| 보상만족 | 6문항(Ⅱ-1~6) | 이영석(2004) |
| 직무만족 | 3문항(Ⅲ-7~9) | Seashore(1982) 등 |
| 리더신뢰 | 6문항(Ⅲ-1~6) | 이영석(2004) |
| 조직신뢰 | 4문항(Ⅲ-7~12) | 이영석(2004) |

설문지를 통해 수집된 자료는 SPSS 10.0 Windows를 활용하여 통계적으로 분석하였다. 분석방법은 연구결과의 유효성을 높이기 위해 신뢰성 분석 및 타당성 분석을 하였으며, 연구모형에 투입된 변수간의 선형적 연구가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고, 리더의 분배 및 절차공정성의 차별적 효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

제4장 실증분석

제1절 타당성 및 신뢰성 분석

통계적 가설 검증결과의 신뢰성을 높이기 위해서는 연구변수들의 타당도와 신뢰도 확보가 전제되어야 할 것이다. 본 연구에서는 타당도의 측정을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석 방법은 각 차원의 독립성을 검증하는 공통 요인분석(common factor analysis)중 직각회전방식(Varimax Rotation)을 사용하였다. 각 차원의 고유치(eigen value)가 1.0이상인 것을 연구의 실증분석에 이용하였으며, 요인의 해석은 일반적인 관례에 따라 0.40이상의 부하점수 (loading score)를 갖는 변수를 의미 있는 것으로 선정하였다.

더불어 요인분석의 신뢰도를 확보하기 위해서는 선정된 각 요인의 측정치가 일관성 없는 오차를 내포하고 있는 것은 아닌지, 또한 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 내포하고 있는지의 신뢰도 분석이 필요하다. 이러한 신뢰성을 측정하기 위해 여러 가지 방법이 있으나 본 연구에서는 내적 일관성에 의한 신뢰도 검증 방법을 채택하였다. 또한, 본 연구에서는 연구변수를 구성하는 문항들에 대한 응답의 크론바 알파 계수(Cronbach α)를 이용하여 설문 문항에 대한 신뢰도를 조사하였다

본 연구에서 개념적 타당도 및 신뢰도를 검증 받아야 할 변수는 독립변수로 리더의 분배 및 절차공정성이 있으며, 종속변수로 리더에 대한 보상만족, 직무만족, 리더신뢰, 조직신뢰가 있다. 통상 이들 각 변수에 대해 요인분석을 하기 위해서는 측정항목수의 4~5배 이상의 표본 수 확보가 필요하다. 본 연구의 경우 독립변수 항목이 12항목이고, 종속변수 항목이 21개로 구성되어 있고, 표본수가 209개이므로 요인분석을 시행할 수 있는 요건을 충분히 만족시킨다고 할 수 있다.

1. 리더 공정성요인에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구의 선행요인에 대한 요인분석을 실시한 결과는 <표 4-1>에 나타난 바와 같다. 우선, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO의 값이 0.941로 상당히 좋은 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형검정치도 유의확률 0.000수준에서 1622.733로 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인의 존재 가능성을 부가적으로 설명해주고 있다.

<표 4-1> 선행요인에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

| 연구 변수 | 측정항목(설문번호) | 요인 적재치 | Eigenvalue | Cronbach α |
|---|------------|--------|-------------------|-------------------|
| 분배공정성 | I -1 | 0.854 | 6.723 | 0.9342 |
| | I -3 | 0.846 | | |
| | I -4 | 0.836 | | |
| | I -2 | 0.827 | | |
| | I -5 | 0.811 | | |
| | I -6 | 0.638 | | |
| 절차공정성 | I -11 | 0.820 | 1.029 | 0.8468 |
| | I -10 | 0.788 | | |
| | I -12 | 0.695 | | |
| | I -9 | 0.623 | | |
| | I -7 | 0.543 | | |
| 누적분산 | | | 70.470 | |
| 표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도 | | | 0.941 | |
| Bartlett의 구형성 검정($\chi^2/df/유의수준$) | | | 1622.733/55/0.000 | |

리더의 분배 및 절차공정성에 대한 <표 4-1>에서 보는 바와 같이 2개의 요인이 선정되었다. 요인1은 리더의 분배공정성을 측정하기 위한 항목들로 이루어 졌고, 요인2는 리더의 절차공정성을 측정하기 위한 항목들로 이루어 졌다. 요인분석 결과 절차공정성을 구성하는 측정 항목 중 ‘부하 평가시 비편파적인 행동’은 절차공정성의 개념타당성을 저해하고 있어 이를 분석에서 제외하였다.

요인분석의 신뢰도를 확보하기 위해 내적 일관성에 의한 신뢰도 검증을 실시한 결과에서는 분배 및 절차공정성의 신뢰성 계수(Cronbach α)가 0.8이상으로 비교적 높은 신뢰성을 유지하고 있다.

2. 리더 공정성 결과요인에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

리더 공정성의 결과변수에 대한 타당성 검증을 실시한 결과는 <표 4-2>에 나타난 바와 같다. KMO의 값이 0.919로 상당히 좋은 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형검정도 유의하게 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인의 존재 가능성을 설명해주고 있다.

리더 공정성의 결과변수들에 대한 타당성 분석 모두 4개 요인이 채택되었는데 4개 요인이 채택되었는데, 요인1은 리더신뢰를 측정하기 위한 항목들로 이루어 졌고, 요인2는 리더에 대한 보상만족, 요인3은 조직신뢰 그리고 요인4는 직무만족을 측정하기 위한 항목들로 이루어 졌다. 요인분석 결과 보상만족을 측정하는 항목중 업무수행시 부하의 책임과 권한을 늘려주는 측정항목은 보상만족도를 구성하는 요인으로 묶이지 않아 이를 분석에서 제외하였다.

각 요인에 대한 신뢰도 검증 결과에서는 신뢰성 계수(Cronbach α)가 0.7 이상으로 나타나 각각의 측정항목이 각각의 요인을 측정하는데 일관성이 있는 변수임이 확인되었다.

<표 4-2> 결과요인에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

| 연구 변수 | 측정항목(설문번호) | 요인 적재치 | Eigenvalue | Cronbach α |
|---|------------|--------|--------------------|-------------------|
| 리더신뢰 | Ⅲ-3 | 0.766 | 8.996 | 0.8680 |
| | Ⅲ-2 | 0.764 | | |
| | Ⅲ-1 | 0.703 | | |
| | Ⅲ-5 | 0.694 | | |
| | Ⅲ-4 | 0.690 | | |
| | Ⅲ-6 | 0.605 | | |
| 보상만족 | Ⅱ-2 | 0.826 | 1.607 | 0.8955 |
| | Ⅱ-3 | 0.784 | | |
| | Ⅱ-1 | 0.709 | | |
| | Ⅱ-4 | 0.700 | | |
| | Ⅱ-5 | 0.578 | | |
| 조직신뢰 | Ⅲ-11 | 0.781 | 1.435 | 0.8728 |
| | Ⅲ-9 | 0.766 | | |
| | Ⅲ-10 | 0.740 | | |
| | Ⅲ-8 | 0.643 | | |
| | Ⅲ-12 | 0.625 | | |
| | Ⅲ-7 | 0.477 | | |
| 직무만족 | Ⅱ-2 | 0.804 | 1.199 | 0.7052 |
| | Ⅱ-1 | 0.725 | | |
| | Ⅱ-3 | 0.709 | | |
| 누적분산 | | | 66.184 | |
| 표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도 | | | 0.919 | |
| Bartlett의 구형성 검정($\chi^2/df/유의수준$) | | | 2487.630/190/0.000 | |

제2절 연구가설의 검증

1. 리더의 분배 및 절차공정성과 직무만족간의 관계

가설1은 리더의 분배 및 절차공정성이 직무만족에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것으로 선형회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 <표 4-3>에 제시된 바와 같이 리더의 분배공정성은 $p < 0.001$ 수준에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있는 반면 절차공정성은 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 부분적으로 채택되었다.

<표 4-3> 리더의 분배 및 절차공정성이 직무만족에 미치는 영향

| 독립변수 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t-value | p-value |
|----------|-------------------|-------|---------|---------|---------|
| | B | 표준오차 | Beta | | |
| 상수항 | 1.8E-16 | 0.068 | | 0.000 | 1.000 |
| 리더분배공정성 | 0.198 | 0.068 | 0.198 | 2.899 | 0.004 |
| 리더절차공정성 | -5.2E-02 | 0.068 | -0.052 | -0.759 | 0.449 |
| R Square | Adjusted R Square | | F-value | | Sig. F |
| 0.042 | 0.032 | | 4.491 | | 0.012 |

한편 가설 2는 리더의 분배공정성이 절차공정성에 비해 직무만족에 미치는 정(+)의 영향이 상대적으로 크다는 것을 검증하기 위한 것으로 위계적 회귀분석을 실시하였다. 여기서는 Fields(2000) 등이 사용한 방법을 활용하고자 한다.⁵¹⁾ 이들에 의하면 독립변수들간의 차별적 효과를 검증하기 위하여 1단계

51) D. Fields, M. Pang, & C. Chiu, "Distributive and procedural justice as predictors of employee outcome in Hong Kong", *Journal of Organizational*

로 첫 번째 독립변수를 투입하고, 2단계로 두 번째 독립변수를 투입하여 변화된 R^2 를 확인한다. 또 역으로 두 번째 투입된 독립변수를 먼저 투입하고, 첫 번째 투입된 독립변수를 다음으로 투입하여 변화된 R^2 를 확인한다. 이때 두 번에 걸친 회귀분석 결과의 각각의 변화된 R^2 중 어느 것이 변화량이 많은가를 비교해 변화량이 많은 두 번째 투입된 독립변수가 종속변수에 더 큰 영향을 미치는 것으로 판단한다.

<표 4-4> 리더의 분배 및 절차공정성의 직무만족에 미치는 차별적 효과

| 종속변수 | 독립변수 | R^2 | ΔR^2 | ΔF | Sig.F |
|------|--------------|-------|--------------|------------|-------|
| 직무만족 | 리더분배공정성(1단계) | .039 | | | |
| | 리더절차공정성(2단계) | .042 | .003 | 0.577 | .449 |
| | 리더절차공정성(1단계) | .003 | | | |
| | 리더분배공정성(2단계) | .042 | .039 | 8.406 | .004 |

이러한 원리에 의한 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-4>에 제시된 바와 같다. 먼저 리더의 분배공정성을 1단계로 투입하고, 절차공정성을 2단계로 투입한 결과 직무만족의 분산설명력은 .0003만큼의 R^2 증대가 있었으나 통계적으로 유의한 증대효과는 없는 것으로 나타났다($p=.449$). 역으로 절차공정성(1단계)과 분배공정성(2단계)이 직무만족에 미치는 영향에 대한 위계적 회귀분석을 실시한 결과 2단계에서 분배공정성이 추가 투입되었을 때 .039만큼의 유의적인 R^2 증대효과($p<.01$)가 나타났다. 따라서 분배공정성만이 직무만족에 영향을 미치는 변수임을 알 수 있다.

2. 리더의 분배 및 절차공정성과 보상만족간의 관계

가설 3은 리더의 분배 및 절차공정성과 리더에 대한 보상만족간의 정(+)의 관계를 입증하기 위한 것이다. 이를 위한 선형회귀분석 결과는 <표 4-5>에 제시된 바와 같다. 리더의 분석결과 리더의 분배공정성과 절차공정성은 모두 $p < 0.001$ 수준에서 리더에 대한 보상만족에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 자신의 리더가 분배 및 절차공정성을 준수하는 행동을 보일 경우 리더에 대한 보상에 대해 구성원들이 만족도가 증가될 수 있음을 보여주는 것이다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

주목할만한 점은 리더의 분배 및 절차공정성이 리더에 대한 보상만족을 설명하는 분산이 24.6%로 나타나고 있다는 점이다. 이는 리더에 대한 보상만족의 결정변수로 리더의 분배 및 절차공정성이 중요한 변수로 고려되어야 함을 의미하는 것이다.



<표 4-5> 리더의 분배 및 절차공정성이 보상만족에 미치는 영향

| 독립변수 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t-value | p-value |
|----------|-------------------|-------|---------|---------|---------|
| | B | 표준오차 | Beta | | |
| 상수항 | 1.7E-17 | 0.060 | | 0.000 | 1.000 |
| 리더분배공정성 | 0.400 | 0.060 | 0.400 | 6.616 | 0.000 |
| 리더절차공정성 | 0.294 | 0.060 | 0.294 | 4.853 | 0.000 |
| R Square | Adjusted R Square | | F-value | | Sig. F |
| 0.246 | 0.239 | | 33.660 | | 0.000 |

또한 가설 4는 리더의 분배공정성이 리더에 대한 보상만족에 리더의 절차공정성보다 더 큰 영향을 미치는 지를 검증하기 위한 것으로 앞에서 설

명한 Fields(2000)의 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 리더의 분배공정성을 1단계로 투입하고, 리더의 절차공정성을 2단계로 투입한 결과 보상만족의 분산설명력은 .086만큼의 유의적인 R^2 증대효과($p < .001$)가 나타났다. 역으로 리더의 절차공정성(1단계)과 리더의 분배공정성(2단계)이 보상만족에 미치는 영향에 대한 위계적 회귀분석을 실시한 결과 2단계에서 리더의 분배공정성이 추가 투입되었을 때 .16만큼의 유의적인 R^2 증대효과($p < .001$)가 나타났다. 각각의 R^2 증대효과를 비교한 결과 리더의 분배공정성의 투입효과가 리더의 절차공정성의 투입효과보다 더 큰 것을 알 수 있다. 따라서 리더의 분배공정성이 절차공정성보다 리더에 대한 보상만족에 더 큰 영향을 미치는 변수임을 알 수 있다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

<표 4-6> 리더의 분배 및 절차공정성의 보상만족에 미치는 차별적 효과

| 종속변수 | 독립변수 | R^2 | ΔR^2 | ΔF | Sig.F |
|------|--------------|-------|--------------|------------|-------|
| 보상만족 | 리더분배공정성(1단계) | .160 | .086 | 23.550 | .000 |
| | 리더절차공정성(2단계) | .246 | | | |
| | 리더절차공정성(1단계) | .086 | .160 | 43.769 | .000 |
| | 리더분배공정성(2단계) | .246 | | | |

3. 리더의 분배 및 절차공정성과 리더신뢰간의 관계

가설 5는 리더의 분배 및 절차공정성과 리더신뢰간의 정(+의) 관계를 검증하기 위한 것으로 분석결과는 <표 4-7>에 제시되었다. 리더의 분배공정성과 절차공정성은 리더신뢰에 $P < 0.001$ 수준에서 정(+의) 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 리더에 대한 분배 및 절차공정성을 지각하는 부하들일 수

록 자신의 리더를 더욱 신뢰하게 된다는 것을 의미한다. 특히 주목할 만한 점은 리더의 분배 및 절차공정성의 리더신뢰를 설명하는 분산 설명력이 34.8%로 나타나 두 가지 변수가 리더신뢰를 결정하는 매우 의미 있는 변수임을 보여주고 있다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

<표 4-7> 리더의 분배 및 절차공정성이 리더신뢰에 미치는 영향

| 독립변수 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t-value | p-value |
|----------|-------------------|-------|---------|---------|---------|
| | B | 표준오차 | Beta | | |
| 상수항 | -3.2E-17 | 0.056 | | 0.000 | 1.000 |
| 리더분배공정성 | 0.443 | 0.056 | 0.443 | 7.872 | 0.000 |
| 리더절차공정성 | 0.390 | 0.056 | 0.390 | 6.943 | 0.000 |
| R Square | Adjusted R Square | | F-value | | Sig. F |
| 0.348 | 0.342 | | 55.093 | | 0.000 |

한편 가설 6은 리더의 절차공정성이 분배공정성에 비해 리더신뢰에 미치는 우위적 효과를 검증하기 위한 것이다. 이를 위한 위계적 회귀분석의 결과는 <표 4-8>에 제시된 바와 같다. 리더신뢰를 종속변수로 하여 리더의 절차공정성을 2단계로 투입하였을 경우 ΔR^2 가 .152이고, 분배공정성을 2단계로 투입하였을 경우 ΔR^2 가 .196으로 나타나 리더의 분배공정성이 절차공정성보다 조직신뢰에 더 큰 영향을 주는 변수로 분석되었다. 이를 본 연구에서 제시된 가설과는 비교해보면 정 반대의 결과가 도출되었다. 즉 리더의 분배공정성이 절차공정성보다 리더신뢰에 비교 우위적 효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 국내의 선행연구와 비교해 서재현(2000)의 연구결과와 일치하는 것이다. 그는 서구와 다른 이러한 연구결과의 원인을 비교적 구조화된 특성이 강한 직무를 수행하는 표본에서 찾고 있다. 본 연구의 표본들도 비

교적 비표준화된 직무를 수행하고 있다는 점을 감안하면 향후 연구에서 비표준화된 직무를 수행하는 조직구성원들과의 비교연구를 실시하여 이를 보다 명확히 규명할 필요가 있다.

<표 4-8> 리더의 분배 및 절차공정성의 리더신뢰에 미치는 차별적 효과

| 종속변수 | 독립변수 | R ² | ΔR ² | ΔF | Sig.F |
|------|--------------|----------------|-----------------|--------|-------|
| 리더신뢰 | 리더분배공정성(1단계) | .196 | .152 | 48.211 | .000 |
| | 리더절차공정성(2단계) | .348 | | | |
| 리더신뢰 | 리더절차공정성(1단계) | .152 | .196 | 61.947 | .000 |
| | 리더분배공정성(2단계) | .348 | | | |

4. 리더의 분배 및 절차공정성과 조직신뢰간의 관계



가설 7은 리더의 분배 및 절차공정성이 조직신뢰에 미치는 긍정적 효과를 검증하기 위한 것으로 분석결과는 <표 4-9>에 나타난 바와 같다. 리더의 절차공정성은 $p < 0.001$ 수준에서 조직신뢰에 긍정적 영향을 미치는 반면, 분배공정성은 조직신뢰에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 7은 부분적으로 채택되었다.

<표 4-9> 리더의 분배 및 절차공정성이 조직신뢰에 미치는 영향

| 독립변수 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t-value | p-value |
|----------|-------------------|-------|---------|---------|---------|
| | B | 표준오차 | Beta | | |
| 상수항 | -8.4E-18 | 0.066 | | 0.000 | 1.000 |
| 리더분배공정성 | 1.58E-02 | 0.067 | 0.016 | 0.238 | 0.812 |
| 리더절차공정성 | 0.293 | 0.067 | 0.293 | 4.400 | 0.000 |
| R Square | Adjusted R Square | | F-value | | Sig. F |
| 0.086 | 0.977 | | 9.707 | | 0.000 |

한편 리더의 절차공정성이 분배공정성보다 조직신뢰에 미치는 우위적 효과를 검증한 결과는 <표 4-10>에 제시된 바와 같다. 조직신뢰를 종속변수로 하여 리더의 절차공정성을 2단계로 투입하였을 경우 ΔR^2 가 .086이고, 분배공정성을 2단계로 투입하였을 경우 ΔR^2 가 .000으로 나타나 리더의 절차공정성만이 조직신뢰에 영향을 주는 변수로 분석되었다. 따라서 가설 8은 채택되었다.

<표 4-10> 리더의 분배 및 절차공정성의 조직신뢰에 미치는 차별적 효과

| 종속변수 | 독립변수 | R^2 | ΔR^2 | ΔF | Sig.F |
|------|--------------|-------|--------------|------------|-------|
| 조직신뢰 | 리더분배공정성(1단계) | .000 | | | |
| | 리더절차공정성(2단계) | .086 | .086 | 19.358 | .000 |
| | 리더절차공정성(1단계) | .086 | | | |
| | 리더분배공정성(2단계) | .086 | .000 | .056 | .812 |

5. 리더의 분배 및 절차공정성에 대한 지각 차이

한편 본 연구의 가설에는 포함되어 있지 않지만 추가적으로 부하의 인구통계적 특성, 특히 과거부터 직장 내에서 차별이 존재해 왔던 성별과 학력에 따른 리더의 분배 및 절차공정성의 지각 정도를 파악하면 나름대로 경영자에게 의미 있는 정보를 제공할 수 있다고 판단된다. 지각 차이를 분석하기 위해서 일원분산분석과 t-test를 실시하였다.

1) 성별에 따른 리더의 분배 및 절차공정성 지각 차이

조직구성원의 성별에 따른 리더의 분배공정성 및 절차공정성에 대한 지각차를 분석한 결과는 <표 4-11>에 나타난 바와 같다. 자신의 리더에 대한 분배공정성에 대한 지각정도는 남성(M=3.762)이 여성(M=3.444)에 비해 높게 나타나고 있으며, 절차공정성에 대한 지각 정도도 남성(M=3.617)이 여성(M=3.257)에 비해 높게 나타나고 있다. 이는 기업 내에서 리더들의 분배 및 절차공정 행동이 남성에 비해 여성에게 덜 표출되고 있음을 의미하는 것이다. 즉 여전히 직장 내에서 남성과 여성에 대한 분배 및 절차 적용의 차별이 존재함을 보여주고 있다.

<표 4-11> 성별에 따른 리더의 분배 및 절차공정 지각 차이

| 공정성 | 성별 | N | 평균 | t-value | Sig. T |
|---------|----|-----|-------|---------|--------|
| 리더분배공정성 | 남성 | 125 | 3.762 | 2.797 | 0.006 |
| | 여성 | 84 | 3.442 | | |
| 리더절차공정성 | 남성 | 125 | 3.617 | 3.245 | 0.001 |
| | 여성 | 84 | 3.257 | | |

2) 학력에 따른 리더의 분배 및 절차공정성 지각차이

학력에 따른 리더의 분배 및 절차공정성에 표출에 대한 부하의 지각차이를 분석한 결과 <표 4-12>에 제시된 바와 같이 학력간 리더의 분배 및 절차공정성에 대한 유의한 지각 차이를 없는 것으로 나타났다. 이는 우리 기업 내에서 공정성과 관련된 학력간 차별은 상당부분 시정되고 있음을 보여주고 있는 것이다.

<표 4-12> 학력에 따른 리더의 분배 및 절차공정 지각 차이

| 공정성 | 성별 | N | 평균 | F-value | Sig. F |
|---------|------|-----|-------|---------|--------|
| 리더분배공정성 | 고졸이하 | 21 | 3.714 | 1.196 | 0.304 |
| | 전문대졸 | 112 | 3.552 | | |
| | 대졸이상 | 76 | 3.634 | | |
| 리더절차공정성 | 고졸이하 | 21 | 3.571 | 0.224 | 0.800 |
| | 전문대졸 | 112 | 3.446 | | |
| | 대졸이상 | 76 | 3.484 | | |

제5장 결론

제1절 요약 및 시사점

본 연구는 조직공정성 연구에서 수행되고 있는 분배 및 절차공정성의 차별적 효과를 리더 공정성에 적용하여 리더 공정성을 리더의 분배공정과 절차공정으로 나누어 과연 리더의 분배 및 절차공정성이 부하의 개인적 측면의 유효성(리더에 대한 보상만족, 직무만족)과 조직적 측면의 유효성(리더신뢰, 조직신뢰)에 차별적 영향을 미치는 지를 검증하고자 한다. 아울러 부가적으로 부하의 인구통계적 특성(성, 학력)에 따른 리더의 분배 및 절차공정성 제공에 대한 지각 차이를 분석하여 리더들이 부하의 속인적 요소에 따라 불공정한 대우를 하고 있지 않는지를 파악하여 보고자 하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 리더의 분배 및 절차공정성은 리더에 의한 보상만족 및 리더신뢰에 모두 정(+)의 영향을 미치고 있다. 둘째, 부하의 직무만족에는 리더의 분배공정성, 조직신뢰에는 리더의 절차공정성만이 정(+)의 영향을 미치고 있다. 셋째, 리더의 보상만족에는 리더의 절차공정성보다 분배공정성이 더 큰 영향을 미치며, 조직신뢰에는 리더의 분배공정성보다 절차공정성이 더 큰 영향을 미치고 있다. 넷째, 여전히 우리 조직에서 여성이 남성에 비해 분배 및 절차적 측면에서 불공정한 대우를 받고 있다.

이상의 연구 성과는 다음과 같은 몇 가지 시사점을 제시해 주고 있다.

첫째, 조직공정성에 한정되었던 공정성이론의 연구를 리더십분야로 확대하였다. 그간의 공정성과 관련된 국내의 연구들은 외국에서 연구된 분배 및 절차공정성의 차별적 효과를 국내의 다양한 산업에 일반적으로 적용 가능한지를 규명하는 연구에 한정되어 왔으며 리더십 관점에서 접근한 연구는 국내외적으로 찾아보기 힘들다. 그러나 조직 현장에서 구성원들이 실제로

공정성에 관한 사건을 경험하는 데에는 리더와의 상호작용이 큰 비중을 차지한다. 특히 대부분의 기업에서 그 회사의 여러 가지 공식적 제도나 정책들 자체가 불공정하게 구성되어 있는 경우는 찾아보기 힘들며, 오히려 그러한 제도나 정책들을 운영하고 시행하는 원칙과 기준을 준수하지 않았기 때문에 불공정한 경우가 훨씬 많다는 사실을 감안하면 공정성이론을 리더십 공정성으로 확대 연구하는 것은 매우 중요하다. 본 연구는 이러한 측면에서 향후 연구를 위한 중요한 초석을 마련하였다는데 그 의의가 있다.

둘째, 리더에 의한 보상만족과 리더신뢰의 선행변수로 분배 및 절차공정성을 강조하고 있다. 연구결과 리더의 분배 및 절차공정성이 리더에 의한 조직구성원의 보상만족을 설명하는 분산 비율이 24.6%이고, 리더신뢰를 설명하는 분산 비율은 34.8%로 나타나 리더에 의한 보상만족과 리더신뢰를 높이는데 있어 리더의 분배 및 절차공정성 확보가 매우 중요함을 제시해주고 있다.

셋째, 개인수준의 유효성 측정변수에 리더의 절차공정성보다 분배공정성, 조직수준의 유효성 측정변수인 조직신뢰에 리더의 분배공정성보다 절차공정성 확보가 중요함을 강조하고 있다. 이러한 연구결과는 외국의 조직공정성 연구결과들을 리더공정성에 대한 연구에도 적용할 수 있음을 보여주는 것이다. 외국의 조직공정성 연구들은 한결같이 분배공정성이 개인수준의 유효성 차원에서 절차공정성보다 비교 우위에 있고 조직수준의 유효성 차원에는 절차공정성이 비교 우위에 있음을 제시하고 있다. 본 연구는 이러한 연구결과가 리더십 공정성이론에서도 적용이 가능하다는 점을 보여주고 있다. 특히 본 연구는 국내 연구에서 절차공정성 우위론을 입증하지 못한 이윤가 구조화된 절차에 지나치게 집착하여 연구되고 왔고, 이를 조직현장에서 적용하는 리더의 절차공정성에 대한 연구를 등안시한 데 그 원인이 있을 수 있음을 암시하고 있다.

넷째, 리더들이 여전히 의사결정결과의 분배와 의사결정절차의 적용에 있

어 남녀간 불공정한 대우를 하고 있다. 이는 조직 내에서 우수한 인적자원을 적절히 활용하지 못하게 하는 원인이 되며 여성이 직무동기를 저해하여 조직목표를 달성하는데 장애요인으로 작용할 수 있다. 따라서 경영자들은 리더들이 성별에 따른 차별적 대우를 하지 않는지에 대해 지속적으로 모니터링하고 교육을 시켜야 한다.

제2절 연구의 한계 및 제언

본 연구는 연구수행과정에서 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 연구표본이 지역적으로 한정되어 있어 사후 연구에서는 기업문화 및 기업의 규모 등을 고려할 필요가 있다. 둘째, 연구방법에 있어 횡단적 연구가 지니는 한계를 벗어나지 못하고 있다. 셋째, 조직수준의 유효성 변수를 신뢰에 한정하고 있어 리더 공정성이 조직수준의 유효성 변수에 미치는 차별적 영향을 결론 내리기는 어렵다.

끝으로 향후 연구를 위해 몇 가지 제언을 한다면 다음과 같다. 첫째, 예상과 달리 리더신뢰에 리더의 분배공정성이 절차공정성보다 비교 우위적 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 논자는 이러한 원인을 표준화된 업무를 수행하는 연구표본에 그 원인이 있는 것으로 판단하고 있다. 따라서 향후 연구에서는 비표준화된 직무를 수행하는 조직구성원들과의 비교연구를 실시하여 원인을 명확히 규명할 필요가 있다. 둘째, 리더의 분배 및 절차공정성의 효과가 다른 상황적 요인에 따라 달라질 수 있는지, 특히 비교문화적 관점에서 한국적 기업문화 등 거시적 상황을 고려한 심층적 연구가 필요하다. 셋째, 연구방법적 측면에서 횡단적 연구의 한계와 연구표본의 지역적 한계를 벗어나지 못하고 있다. 따라서 종단적 연구방법의 활용과 연구표본을 전국으로 확대하고 업종을 다양화 할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 김기정, "조직공정성 및 상사-부하 교환관계의 질과 업적간의 관계에 관한 연구", 서강대학교 대학원, 박사학위논문, 2000.
- 김정호·서용원, "상사에 대한 부하의 신뢰요인에 대한 연구", 「2000년 한국산업 및 조직심리학회 추계 학술대회 발표논문집」, 2000.
- 서용원, "공정성 지각과 리더행동간의 관계: 분배공정 리더십과 절차공정 리더십의 차별효과", 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제15권 제3호, 2002.
- 서용원, "절차공정성 지각의 심리적 기제: 발언 효과", 『사회과학의 동향과 전망』, 서울; 한올아카데미, 1994.
- 서재현, "조직공정성이 조직후원의식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로", 『경영학연구』, 제29권 제3호, 2000.
- 송병식·강영순, "절차공정성과 조직시민행동간 조직몰입의 매개효과", 『경영논집』, 제35권 2·3호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 2001.
- 이경근, "상호작용적공정성지각이 고과에 대한 태도에 미치는 영향: 3개의 연구를 통한 모형과 상황적 효과의 검증", 『인사관리연구』, 26집 2권, 한국인사관리학회, 2002.
- 이경근·박성수, "분배적공정성과 절차적 공정성에 대한 지각이 임금만족에 미치는 영향", 『인사관리연구』, 제25집 제2권, 한국인사관리학회, 2001.
- 이영석, "회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구", 성균관대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- 이용운, "임금만족 측정도구의 타당성 평가: KPSQ를 중심으로", 『산업관계연구』, 제10권 제1호, 한국노사관계학회, 2000.
- 이재훈·최익봉, "조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관계", 『인사·조직연구』, 제12권 제1호, 한국인사·조직학회, 2004.
- 임성만, "조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반 요인 및 관계성", 서울대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- 임준철·윤정구, "분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구", 『경영학연구』, 제27권 제1호, 한국경영학회, 1998.

- 정홍술, “분배·절차·상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원의식 및 조직시민행동에 미치는 영향”, 전남대학교대학원, 박사학위논문, 2002.
- Alexander, S. & Ruderman, M., "The role of procedural justice and distributive justice in organizational behavior", *Social Justice Research*, Vol. 1, 1987.
- Dyer, L.D. & Theriault, R., "The determinants of pay satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, 1976.
- Fields, D., Pang, M., & Chiu, C., "Distributive and procedural justice as predictors of employee outcome in Hong Kong", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, 2000.
- Folger, R. & Konovsky, M.A., "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, Vol.32, 1989.
- Heneman, H.G.III, Schwab, D.P., "Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement", *International Journal of Psychology*, Vol. 20, 1985.
- Konovsky, M.A. & Cropanzano, R., "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 17, 1991.
- Konovsky, M.A. & Puge, S.D., "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R., *The Social Psychology of Procedural Justice*, NY: Plenum Press, 1988.
- McAllister, D. J., "Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995.
- McFarline, D.B. & Sweeney, P.D., "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcome", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, 1992.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B, Burt, R.S., & Camerer, C., "Not so different after all : A cross-discipline view of trust", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, 1998.

- Seashore, S.E., Lawler, E.E., Mirvis, P., & Cammann, C., *Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Field Practice*, NY: Wiley, 1982.
- Tyler, T.R. & Lind, E.A., "A relational model of authority in group", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, 1992.
- Tyler T.R., Rasinski, K.A., & McGraw, K.M., "The influence of perceived injustice on the endorsement of political leaders", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 15, 1985.
- Walster, E.G., Walster, W. & Berscheid, E., *Eguity: Theory and research*, Boston: Allyn and Bacon, 1978.
- Weiner, N., "Determinants and behavior consequences of pay satisfaction: A comparison of two model", *Personnel Psychology*, Vol. 33, 1980.



Abstract

Differential Effects of Leader's Distributive and Procedural Justice

Majoring in Business Administration at
Cheju National University Graduate School

Ko Hee-Cheul

(Professor : Kang Young-Soon)

This research aims to verify how much influence leader distribution and procedure equity have on the staff's individual efficacy, i.e., satisfaction with regards to remuneration and official duty, and organizational efficacy, i.e., confidence on the leader and organization; distribution and procedure equity's effectiveness, which is being practiced in the realm of organization equity research, is ought to be applied towards leader equity or impartiality. In addition to this, the difference in perception with regards to demographic characteristics, i.e., gender and educational background, which call for leader distribution and procedure equity provision, is analyzed, in order that the leaders' treatment of their staff, based on the staff's idiosyncrasies, does not go unchecked, i.e., to see whether or not the leaders are unfairly treating their staff.

The results of the research are as follows. First, the distribution of leader and procedure impartiality has a positive effect on the remuneration satisfaction and confidence on leader, as by the leader. Second, only distribution impartiality by the leader and procedure impartiality and equity by the leader have a positive effect on the staff's satisfaction for their

official work duty and confidence on the organization, respectively. Third, a leader's satisfaction regarding remuneration has more to do with their distribution impartiality, rather than impartiality of procedure by the leader. Likewise, confidence on the organization is influenced more by procedure impartiality of the leader than the leader's distribution impartiality. Fourth, still in the organizations in our society women are being treated unfairly with regards to distribution and procedure of work and organizational mobility.

Aforementioned results of this research attest to some enlightening suggestions as follows. First of all, the research on equity theory, which has thus far been limited to organization equity, is carried over to the field of leadership. The equity researches that have been done in Korea until now have only focused on finding out the feasibility of applying the research results of distribution and procedure equity effectiveness, which have been carried out in foreign countries, to Korea's various industries; no research has ever been carried out in the viewpoint of leadership. In other words, such research is rarely seen in Korea or elsewhere. However, when it comes to the constituents of an organization actually experiencing on-site accounts of equity and/or impartiality, the interaction with the leader becomes important. Especially, at most companies no official system or regulations are ever really intentionally made to be unfair. Rather, not abiding by the very same official rules or regulations lead to unfair circumstances being experienced by the constituents of an organization. And, taking this into account, it is crucial to expand the equity theory research to leadership equity. As such, some significance is to be found in the fact that the present research has laid the foundation for future research.

Second, in relation to the remuneration satisfaction by the leader and the confidence on the leader, distribution and procedure equity act as the precedent factors. According to the research, in the context of leader distribution and procedure equity 24.6% of dispersion rate was of the organization constituents, whose remuneration satisfaction factor is the

aforementioned rate, and 34.8% represented confidence for leader. Subsequently, it has been found that, as it is also suggested hereof, securing of the distribution of leader and procedure equity is imperative in enhancing the remuneration satisfaction by leader and the confidence for leader.

Third, in terms of the measurement variable for individual efficacy, distribution equity is given more importance than procedure equity; for the confidence for organization in the context of organization efficacy, procedure equity, not distribution equity, is valued. Such research result does show that the outcome of researches done outside Korea with regards to organization equity can be applied to the research done on leader equity. The researches done outside Korea consistently show that, in light of individual efficacy, distribution equity prevails over procedure equity; when organization efficacy is concerned, the opposite is true. This research shows the possibility that such result can be applied towards leadership equity theory. Especially, this research alludes to what have been the obstacles for not being able to prove the superiority of procedure equity, as researched in Korea, as being rigid and overly structural procedure and researches thereof, as well as, being indifferent and not attentive to leader's procedure equity that is applied an organization itself.

Fourth, to this date sexual discrimination by the leaders is still a common form with regards to the application of the outcome and procedure of decision-making process. This makes for the excellent human resources within an organization not being used to the full potential and women unwilling to accept the motivation to perform official duty which could all act as obstacles in trying to meet the organization goal. Thus, the management ought to monitor their leaders as to whether or not they are practicing sexual discrimination and provide necessary training.

The present research possesses some limitations, as they were seen during the course of the research. First, the research sample was restricted to regions, which makes it necessary to take into account organization culture and its size when considering further studies. Second,

this research was not able to overcome the cross-sectional nature of its research methodology. Third, because organization efficacy variable considers only confidence as the standard, it is hard to draw a conclusion as to exactly what influence leader equity has on organization efficacy variable.

Here are some suggestions for future research. First, contrary to belief, this research shows that leader distribution equity has more effect on confidence for leader than procedure equity. The present writer concludes that the cause ought to lie in the research sample that carries out standardized, or standard-conforming, duty. Therefore, any future research shall commit itself to comparative studies between those who perform standardized work duties and those who do not. This shall be done so as to bring more authority to research. Second, research ought to be done in order to find out whether or not leader distribution and procedure equity's effects are influenced by various circumstances; especially, an in-depth research is needed with regards to comprehensively looking at the Korean companies and their culture from the perspective of culture comparison. Third, the present research has still not overcome the cross-sectional limitation and the research samples' regionalistic characteristic when it comes to research methodology. Consequently, utilization of in-depth research methodology, expansion of research sample nationwide and diversification of the companies or industries under research scrutiny shall be considered for all future research the matter hitherto discussed.

설 문 지

안녕하십니까 ?

저는 제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학중인 고희철입니다. 바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송합니다. 이 설문지는 리더십 공정성이 개인 및 조직에 미치는 차별적 영향을 연구할 목적으로 작성된 것입니다. 귀하께서 응답해 주신 내용은 통계적으로 합산되어 처리되므로 개인자료는 절대 드러나지 않으며, 통계법 제8조에 의거해 연구 목적 외에는 사용되지 않습니다.

매우 바쁘신 줄 아오나 후학을 아끼시는 마음으로 성의껏 응답해 주시면 고맙겠습니다.

감사합니다.

2005. 4

제주대학교 경영대학원 경영학과 지도교수 강 영 순
제주대학교 경영대학원 경영학과 고 희 철 올림

** 연구결과를 알고자 하시는 분은 아래의 연락처로 연락해 주시면 연구결과를 송부해 드리겠습니다. H. P : 011-699-8211



다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당난에 V표하여 주십시오

1. 귀하의 연령은 ?
() 세
2. 귀하의 성별은?
① 남성 ② 여성
2. 귀하의 총 근무년수는?
() 년
3. 귀하의 학력은 ?
① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸이상
4. 귀하의 직종은 ?
① 호텔 및 서비스업 ② 금융 및 보험업 ③ 공기업 및 공무원 ④ 기타()

1. 다음은 귀하의 부서장(응답자가 부서장인 경우 최고경영자)에 대한 질문입니다. 해당난에 빠짐없이 √ 표 하여주시시오.

| 질 문 문 항 | 전 그 렇 지 않 | 혀 지 다 | 별 그 렇 지 다 | 그 저 그 렇 다 | 약 간 그 렇 다 | 매 우 그 렇 다 |
|--|-----------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 나의 상사는 내가 맡고 있는 직무에 대한 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. 상사는 내가 받고 있는 업무 스트레스에 합당하게 나를 대우한다 | | | | | | |
| 7. 상사는 나의 실력을 평가할 때 원칙과 기준을 따른다 | | | | | | |
| 8. 상사는 나를 평가할 때 가능한 편파적이지 않으려고 노력한다 | | | | | | |
| 9. 상사는 업무목표를 설정할 때 내 의견을 말할 기회를 충분히 제공한다 | | | | | | |
| 10. 상사는 나의 업무수행에 대한 약점을 보완할 수 있는 기회를 제공한다 | | | | | | |
| 11. 상사는 인사고과 결과에 대해 나에게 적절한 설명을 해준다 | | | | | | |
| 12. 상사는 나의 평소 업무수행 정도를 정확하게 파악하고 있다 | | | | | | |

II. 다음은 귀하의 리더에 대한 보상만족과 직무만족에 대한 질문입니다

| 질 문 문 항 | 전 그 렇 지 않 | 혀 지 다 | 별 그 렇 지 다 | 그 저 그 렇 다 | 약 간 그 렇 다 | 매 우 그 렇 다 |
|---|-----------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 나의 상사의 인사고과 결과에 만족한다 | | | | | | |
| 2. 나의 상사가 부하에게 분담시키는 업무내용에 만족한다 | | | | | | |
| 3. 나의 상사가 부하에게 분담시키는 업무량에 만족한다 | | | | | | |
| 4. 나의 상사는 내가 업무를 잘 수행할 경우 나를 인정해 준다 | | | | | | |
| 5. 나의 상사는 내가 업무를 잘 수행할 경우 칭찬해 주는 편이다 | | | | | | |
| 6. 나의 상사는 내가 업무를 수행할 겨우 나의 업무에 대한 책임과 권한을 들려주는 편이다. | | | | | | |
| 7. 전반적으로, 나는 나의 직무에 만족한다 | | | | | | |
| 8. 일반적으로, 나는 나의 직무를 좋아하지 않는다. | | | | | | |
| 9. 일반적으로, 나는 여기서 일하는 것이 좋다 | | | | | | |



III. 다음은 귀하의 **상사(부서장) 및 회사에 대한 신뢰도를 묻는 질문**입니다.

| 질 문 문 항 | 전 그 렇 지 않 | 혀 지 다 | 별 그 렇 지 않 | 로 지 다 | 그 그 렇 다 | 저 그 렇 다 | 약 간 그 렇 다 | 매 우 그 렇 다 |
|---|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 우리 팀원들은 대부분 상사를 신뢰하고 있다 | | | | | | | | |
| 2. 나는 나의 상사가 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각한다 | | | | | | | | |
| 3. 나는 상사의 지시가 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다 | | | | | | | | |
| 4. 상사가 나에게 섭섭하게 했더라도 나의 상사에게 해를 끼치지 않을 것이다 | | | | | | | | |
| 5. 나는 상사가 어떤 지시를 하더라도 불쾌하게 받아들이지 않을 것이다. | | | | | | | | |
| 6. 나는 상사가 나를 배설할 지도 모른다는 불안감을 갖고 있지 않다 | | | | | | | | |
| 7. 우리 회사(조직)의 사원들은 대부분 회사(조직)를 신뢰하고 있다. | | | | | | | | |
| 8. 나는 우리 회사가 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각한다 | | | | | | | | |
| 9. 나는 회사정책이 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다 | | | | | | | | |
| 10. 나에게 섭섭하게 했더라도 나는 회사에 해를 끼치지 않을 것이다 | | | | | | | | |
| 11. 회사의 정책이 내게 불이익이 되는 경우가 있더라도 나는 불쾌하게 받들이지 않을 것이다 | | | | | | | | |
| 12. 회사가 나를 버릴지도 모른다는 불안감을 갖고 있지 않다 | | | | | | | | |

<끝까지 읽어 주셔서 감사합니다>