

석사학위논문

조직공정성이 조직신뢰 및
조직유효성에 미치는 영향



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

김 창 보

2004년 12월

석사학위논문

조직공정성이 조직신뢰 및
조직유효성에 미치는 영향

지도교수 강 영 순



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

김 창 보

2004년 12월

조직공정성이 조직신뢰 및 조직유효성에 미치는 영향

지도 교수 강 영 순

김 창 보

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함



김창보의 경영학석사학위논문을 인준함

위 원 장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

제주대학교 경영대학원

2004년 12월

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구배경 및 목적	1
제2절 연구의 방법 및 구성	3
제2장 이론적 배경	4
제1절 조직공정성	4
1. 조직공정성의 개념 및 구성요소	4
2. 조직공정성의 연구동향	9
3. 조직공정성의 효과	13
제2절 조직신뢰	15
1. 조직신뢰의 개념	15
2. 조직신뢰의 결정요인	17
제3절 조직유효성	18
1. 임금만족	18
2. 직무만족	20
3. 조직몰입	22
4. 조직충성도	23
제3장 가설설정 및 연구설계	25
제1절 연구가설의 설정	25
1. 분배·절차공정성과 조직신뢰와의 관계	25
2. 분배·절차공정성과 조직유효성과의 관계	27
3. 조직신뢰와 조직유효성과의 관계	33
4. 조직신뢰의 매개효과 탐색	36
제2절 연구의 설계	37
1. 연구모형의 설계	37
2. 변수의 정의	38

3. 표본선정 및 특성	40
4. 설문구성 및 분석방법	41
제4장 실증연구의 결과	42
제1절 신뢰도 및 타당성 검증	42
1. 신뢰도 분석	42
2. 타당성 분석	43
제2절 실증분석	47
1. 분배 및 절차공정성과 조직신뢰간 선형관계검증	47
2. 분배 및 절차공정성과 조직유효성간 선형관계검증	49
3. 조직신뢰와 조직유효성간 선형관계검증	54
4. 분배 및 절차공정성과 조직유효성간 신뢰의 매개효과검증	55
제5장 결론	61
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	61
제2절 연구의 한계 및 제언	63
참 고 문 헌	64
설 문 지	

표목차

<표 3-1> 연구표본의 특성	40
<표 3-2> 설문구성 및 연구자료	41
<표 4-1> 신뢰도 분석	43
<표 4-2> 조직공정성의 요인분석 결과	44
<표 4-3> 조직신뢰의 요인분석 결과	45
<표 4-4> 개인차원의 유효성 측정변수에 대한 요인분석 결과	45
<표 4-5> 조직수준의 유효성 측정변수에 대한 요인분석 결과	46
<표 4-6> 분배 및 절차공정성이 조직신뢰에 미치는 영향	47
<표 4-7> 분배 및 절차공정성의 조직신뢰에 미치는 차별적 효과	48
<표 4-8> 분배 및 절차공정성이 임금만족에 미치는 영향	49
<표 4-9> 분배 및 절차공정성이 직무만족에 미치는 영향	50
<표 4-10> 분배 및 절차공정성이 개인차원의 유효성에 미치는 차별적 효과	51
<표 4-11> 분배 및 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향	52
<표 4-12> 분배 및 절차공정성이 조직충성도에 미치는 영향	52
<표 4-13> 분배 및 절차공정성이 조직차원의 유효성에 미치는 차별적 효과	54
<표 4-14> 조직신뢰가 조직유효성에 미치는 영향	55
<표 4-15> 분배 및 절차공정성과 임금만족간 조직신뢰의 매개효과	57
<표 4-16> 분배 및 절차공정성과 직무만족간 조직신뢰의 매개효과	58
<표 4-17> 분배 및 절차공정성과 조직몰입간 조직신뢰의 매개효과	59
<표 4-18> 분배 및 절차공정성과 조직충성도간 조직신뢰의 매개효과	60

그림목차

<그림 3-1> 연구모형	38
---------------------	----

제1장 서론

제1절 연구배경 및 목적

조직의 효과적 기능에 공정성이 어떤 영향을 미치는지를 다루는 조직공정성 연구는 지난 10여 년 동안 조직관리분야에서 중요한 주제로 평가받고 있다. 조직공정성에 대한 관심이 이처럼 확대됨에 따라 그 동안 많은 이론적 발전이 이루어 졌으며, 그 결과로 오늘날 연구는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용적 공정성이라는 세 갈래의 흐름으로 크게 나뉘어 진다.

북미를 중심으로 한 지금까지 조직연구들은 임금만족, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 조직충성, 이직률, 결근율 등 제반 조직유효성을 신장시키는 원인으로 분배 및 절차공정성이 중요한 역할을 수행하고 있음을 밝혀 왔다. 이들의 연구들은 크게 두 가지 범주로 나뉘어 졌는데 초기 연구들은 절차 및 분배공정성이 여러 종류의 조직유효성에 미치는 영향을 검증하는 것이고, 최근의 연구들은 절차공정성 및 분배공정성이 조직유효성 변수들이 가지고 있는 특성에 따라 상이한 효과가 나타나는 지를 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 직무몰입과 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.

한편 최근 조직공정성과 관련하여 신뢰라는 새로운 변수가 연구주제로 등장하고 있다. 왜냐하면 신뢰는 협동을 유발하며, 갈등과 거래비용을 감소시키고, 팀조직과 같은 조직형태를 촉진시키며, 관계의 질을 증대시키는 새

로운 경영패러다임의 필수요소이기 때문이다. 이질적이고 다양한 경험과 가치를 지닌 세대들이 조직에 유입되고 통제의 경영 메커니즘이 축소되면서 참여적 경영과 팀제의 도입으로 상호작용이 증대됨에 따라 신뢰의 필요성이 점차 증대되고 있다. 신뢰가 감시감독의 역할을 대신하게 됨으로써 작업자간의 신뢰와 그 형성요인에 대한 이해를 통해 개인들의 유사성만이 아닌 다른 사회적 수단을 통해 작업자 사이의 협력을 촉진하게 할 수 있는 메커니즘을 마련할 수 있는 것이다.

하지만 조직공정성과 신뢰와 관련된 연구들은 대부분 상사의 신뢰에 국한되어 있다. 신뢰는 대인신뢰와 조직신뢰로 구분될 수 있는데, 대인신뢰는 상대방의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신의 취약성을 수용하려는 심리적 상태를 말하며, 조직신뢰는 실제적 대상을 회사의 제도나 정책에 한정하여 조직의 정책이나 의도에 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태이다. 분배 및 절차공정성은 인사시스템을 구성하는 하나의 요소이고 이러한 시스템이 조직구성원들의 수용과 믿음을 전제로 하지 않는다면 그 효과는 미미할 수밖에 없을 것이다. 따라서 조직공정성과 관련하여 신뢰를 연구할 때는 대인신뢰보다 조직신뢰를 중요한 변수로 고려하여야 한다. 본 연구는 이러한 이유로 조직신뢰를 조직공정성과 관련된 연구모형 주요 변수로 활용하고자 한다.

본 연구는 크게 4가지 범주의 연구목적으로 구성되어 있다. 첫째, 분배 및 절차공정성이 조직신뢰 및 조직유효성에 미치는 정(+)의 선형관계를 입증하는 것이다. 둘째, 조직신뢰와 조직유효성간의 정(+)의 선형관계를 검증하는 것이다. 셋째, 분배 및 절차공정성이 조직신뢰 및 조직유효성에 미치는 차별적 효과를 검증하는 것이다. 넷째, 분배 및 절차공정성과 조직유효성간의 조직신뢰의 매개효과를 검증하는 것이다

제2절 연구의 방법 및 구성내용

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

분석기법으로 연구모형에 투입된 변수들의 내적일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였고, 변수들의 구성개념의 타당성을 분석하기 위해 주요 인분석을 실시하였다. 또한 연구모형 및 가설의 검증을 위해 선형회귀분석 및 위계적 회귀분석을 실시하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다.

제1장에서는 서론으로 연구배경 및 목적과 방법 그리고 구성내용을 기술하였다.

제2장에서는 분배 및 절차공정성, 조직신뢰, 조직유효성에 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 향후연구를 위해 제언하는 내용을 담고 있다.

제2장 이론적 배경

제1절 조직공정성의 이론체계

1. 조직공정성의 개념 및 구성요소

조직공정성(organizational justice)에 대한 연구는 Homans의 저서인 사회적 행동(social behavior)에서 그 기원을 찾을 수 있다. 그는 사회 안에 존재하는 모든 개인들은 교환관계를 형성하게 되며, 그러한 교환관계 속에서 자신이 투입한 만큼의 보상을 얻게 될 때 공정성을 느낀다고 주장하였다.¹⁾ 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 실행 과정에서 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.²⁾

1) 분배공정성

분배공정성(distributive justice)은 조직으로부터 받은 보상 등의 결과물 자

-
- 1) 김기정, “조직공정성 및 상사-부하 교환관계의 질과 업적간의 관계에 관한 연구”, 서강대학교 대학원, 박사학위논문, 2000,
 - 2) 송병식·강영순, “절차공정성과 조직시민행동간 조직몰입의 매개효과”, 『경영논집』, 제35권 2·3호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 2001, pp. 221~240.

체에 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, 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 개인들은 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.³⁾

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 형평회복은 현실을 인지적으로 왜곡함으로써 형평을 회복하는 방법이다.⁴⁾

이러한 연구성과에도 불구하고 분배공정성이론들은 몇 가지 한계에 직면해 있다. 첫째, 과대보상의 경우 과소보상의 상황에서 얻어진 바와 같은 일관성을 확보하는데 실패하였다. 둘째, 분배공정성은 조직이 의사결정이 이루어지기까지의 절차나 규칙, 기준에 대해서는 거의 관심을 두지 않아서 분배결과와 무관한 만족이나 불만족의 느낌에 대해서는 설명하기 어렵다는 한계를 지니고 있다. 셋째, 동일한 보상의 상황에서 나타나는 사람들간의 반응의 차이를 명확히 설명하지 못하고 있다.

이러한 한계는 조직이론가들에게 의사결정의 규칙 및 과정에 대한 공정성을 다루는 문제에 관심을 가지게 하였고, 그 결과 절차공정성에 대한 연구를 촉진시키게 하였다.

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

3) 정홍술, “분배·절차·상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원의식 및 조직시민행동에 미치는 영향”, 전남대학교 대학원, 박사학위논문, 2002.

4) Walster, E.G., Walster, W. & Berscheid, E., *Equity: Theory and research*(Boston: Allyn and Bacon, 1978), 2002.

설명하고 있는데, 두 가지 모형은 절차공정성과 분배공정성간의 의미 있는 관계를 설명하는데 중요한 단서를 제공하고 있다.⁵⁾ 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 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.

절차공정성은 개인의 집단과의 동질성 및 집단구성원으로서의 가치를 판단하는 기준으로만 아니라, 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 절차공정성에 대한 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.⁶⁾ 또한 Greenberg(1986)는 관리자들을 대상으로 한 연구에서 인사고과상의 공정성과 불공정성에 대한 개방형 설문조사를 실시하고 요인분석을 한 결과 절차적 요인과 분배적 요인이

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

6) 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. 76, 1991), pp. 698~707.

구분되는 것을 확인한 바 있다. 특히 절차적 요인에는 평가 및 이를 이용하기에 앞서 투입을 요청하는 것, 인터뷰 동안의 쌍방향 커뮤니케이션, 평가에서 이의를 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.⁷⁾

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.⁸⁾



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.⁹⁾

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.¹⁰⁾ 또한 Bies &

7) 정홍술, 전제논문.

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

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

Moag(1986)는 이와 같은 처우의 질에 관한 비공식적 측면을 상호작용공정성으로 개념화하였는데, 그들은 절차공정성이 공정성 문제가 실질적으로 구체화되는 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.¹¹⁾

2. 조직공정성의 연구동향

조직공정성에 대한 본격적인 연구가 진행된 것은 Adams(1965)의 형평이론이 발표된 이후이다. 그는 사회교환이론의 틀을 사용하여 공정성에 대한 관심

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

11) 정홍술, 전개논문.

중에도 분배공정성 문제에 접근하였다. 이 이론은 전술한 바와 같이 자신의 투입에 대한 성과의 비율을 타인의 그것과 비교하여 두 비율이 불일치함을 지각하게 되면 불형평성을 경험하며, 이렇게 지각된 불형평성은 심리적 긴장을 초래하기 때문에 이를 시정하려는 동기적인 노력으로 이어진다는 주장을 펼친 것이다. Adams의 이론에서는 분배 공정성의 판단 규칙으로 형평의 개념을 사용하고 있지만, 분배상의 공정성을 평가하는 데에는 동등규칙 또는 필요규칙과 같은 다른 기준들이 사용될 수도 있다. 예컨대, 사람들은 맥락이 직장이나 가정이나에 따라서, 조직의 목표가 화합이나 생산성이나에 따라서 선호하는 분배공정성 규칙이 달라질 수 있다는 것이다.¹²⁾

투입과 성과라는 구체적인 계량적 개념들을 사용하여 그 이론 명제들이 정교하게 구성되어 있기 때문에, 형평이론은 그 후 산업현장에서 조직 구성원의 만족이나 동기, 수행 등을 연구하는 학자들에게 많은 주목을 받았다. 그러나 형평이론은 분배공정성을 대표하는 이론이지만, 이 이론은 성과나 보상의 배분에만 주의를 기울이고 있고, 성과나 보상이 결정되기까지의 과정과 절차에 대해서 간과하고 있음이 지적되었다(Folger & Bies; 1989).

사람들의 사회생활을 크게 직장 생활과 직장 외 생활의 두 가지로 나누어 보았을 때, 직장 밖의 가정생활이나 기타 사회생활에서보다는 직장 내의 조직 생활에서 사람들은 여러 가지 절차에 따른 생활을 상대적으로 더 한다고 볼 수 있다. 즉, 직장이라는 조직에서 새로운 구성원을 선발하는 것도 일정한 절차에 따른 일이며, 직장 내에서의 업적을 평가받을 때에도 절차가 사용되며 그 밖의 보상의 배분이나 조직 내 여러 가지 의사결정들도 모두 어떤 절차와 규칙에 입각한 행위들이다. 따라서 절차공정성 여부는 조직 구성원들의 생활 전반에 많은 영향을 미칠 것으로 가정되며, 이러한 이유로 절차공정성 연구는 조직이론에서 그 비중이 커지고 있는 현실이다.

12) Deutsch, M., "Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?", *Journal of Personality and Social Psychology*(Vol. 52, 1975), pp. 1148~1160.

공정성 연구에 절차와 과정의 개념이 도입된 것은 Thibaut & Walker(1975)의 절차이론에서 비롯된다. 이들은 중재와 같은 제 3자가 개입하는 분쟁해결 단계를 크게 과정단계와 결정단계로 나누어 보았다. 여기서 이들은 분쟁의 당사자들이 종종 결정단계에 대한 통제권을 쉽게 포기하게 되는데, 이는 과정단계에 대한 통제권을 충분히 보장되는 경우에 한한다는 점에 주목하였다. 즉 사람들은 어떤 결정을 내리기 전에 그 결정과정에 대해 통제가 가능하면 그 절차를 공정하게 지각한다는 것이며, 이러한 현상을 과정통제효과(process control effect) 또는 발언효과(voice effect)라고 명명하였다.¹³⁾

Thibaut & Walker는 절차공정성이라는 개념을 처음 도입하였지만 이들 후속 연구들은 법정의 소송해결 과정들만을 주로 다루고 있다. 법정 장면을 떠나 조직에서 절차공정성 개념을 처음 도입한 것은 Leventhal(1980)의 연구에서 비롯된다. 그는 과정통제의 개념 이외에 사람들로 하여금 어떤 절차가 공정했다는 느낌을 향상시키는데는 전술한 바와 같이 당사자들에 대한 고려, 일관성, 편견 억제, 정확성, 수정 가능성, 윤리성 등 여섯 가지 요인들이 작용하게 되며, 이것들이 절차공정성의 구조적 결정요인들로 제시한 바 있다.

분배 및 절차공정성을 중심으로 조직공정성을 구분하는데 있어 Greenberg(1987)는 내용(content) 또는 절차(process)의 차원과 반응적(reactive) 또는 전향적(proactive)차원으로 구분하여 설명하고 있다. 즉 공정성에 대한 이론이 산출결과의 공정성에 초점을 두는가, 아니면 산출의 결정에 활용되는 절차에 초점을 두고 있는가에 따라 내용과 절차의 차원으로 구성하며, 불공정에 대하여 사람들이 어떠한 반응을 보이는가, 혹은 공정한 상태를 만들기 위해 개개인이 어떠한 행위를 보이는가에 따라 반응적 또는 전향적 차원으로 구분하였다.¹⁴⁾

반응-내용이론들은 개개인들이 불공정한 처우에 대해 어떻게 반응하였는지

13) 서용원·오동근, “발언의 도구성, 배려성 및 주체와 공정성 지각”, 『한국심리학회지:산업 및 조직』, 한국심리학회, 11권 1호, 1998, pp. 137~154.

14) 정홍술, 전제논문.

에 초점을 두는 공정성에 대한 개념적 접근으로 Adams의 형평이론과 그 이론을 추종하는 학자들이다. 이 이론들은 사람들은 자신들이 경험한 불공정을 시정하기 위한 방향으로 행동함으로써 불공정한 관계에 반응하게 될 것이라고 보는 중요한 공통점이 있다. 따라서 이러한 이론들은 사람들이 보상 및 자원의 불공정한 분배에 어떻게 반응하는가에 초점을 두고 있다. 반면 반응-절차이론들은 절차의 공정성 내지는 불공정성의 지각에 따른 사람들의 반응에 초점을 두고 있다.

전향-내용이론들은 산출의 공정한 배분을 위해 종업원들이 접근하는 방식에 초점을 둔 것으로 Leventhal(1980)에 의해 제시된 공정성판단이론이 대표적인 이론이다. 한편 전향-절차이론으로는 Leventhal (1980)등이 제시한 배분선호이론(allocation preference theory)을 들 수 있다. 배분선호이론은 앞서 살펴본 공정성판단이론에서 출발한 것으로, 배분행동에 대한 일반모델로서 제시된 것이다. 그러나 이 이론은 분배적 결정보다 절차적 결정에 매우 광범위하게 적용되어 온 까닭에 Greenberg는 전향-절차이론으로 분류하고 있다. 따라서 반응-절차이론에서 전형적으로 보여주는 분배해결절차에 강조를 두는 것과는 대조적으로 전향-절차이론에서는 배분절차에 초점을 두는 경향이 있다.

공정성에 관한 연구는 그 후 Bies & Moag(1986)에 의해 확장되었는데, 이들은 절차가 시행되거나 분배가 결정될 때 사람들 간에 이루어지는 상호작용의 질에 따라 공정성에 대한 지각이 달라 질 수 있음에 주목하고 이를 상호작용공정성이라 불렀다. 상호작용 공정성은 다시 두 개의 유형으로 나뉘어서 개념화되었다.¹⁵⁾ 첫 번째 유형은 대인적 공정성(interpersonal justice)으로, 절차가 시행될 때 또는 결정이 이루어 질 때 사람들이 얼마나 정중하게 존경받았다는 느낌을 전달받았는지의 정도에 따라 달라지는 공정성 지각을 말한다. 두 번째 유형은 정보적 공정성(informational justice)으로, 왜 이런 절차가 사용되

15) Greenberg, J., "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*(Vol. 16, No. 2, 1990), pp. 399~432.

었는지 또는 왜 이런 분배 결정이 내려졌는지에 관하여 설명할 때 어떤 형태의 정보가 전달되었느냐에 따라서 달라지는 공정성 지각을 말한다.

3. 조직공정성의 효과

조직공정성은 조직내 여러 가지 결과변인들과 관계가 있는 것으로 알려졌다. 먼저 과업성과 관련하여 Lind & Tyler(1988)는 법적, 정치적, 사회조직 심리학적 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.¹⁶⁾ 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.

Williams(1999)와 Korsgaard & Robertson(1995)의 논문을 통해 그간의 조직공정성의 효과를 살펴보면 후술하는 바와 같다.¹⁷⁾ Folger & Konovsky(1989)는 분배공정성은 절차공정성보다 임금만족과 더 강한 관계를 가지는 반면 절차공정성은 분배공정성보다 조직전념도 및 상사평가와 더 강한 관계를 가지고 있음을 입증하였다. Singer(1992)는 종업원 선발에서 절차공정성에 대한 지원자의 지각이 입사 후 행동에 미치는 영향을 분석한 연구에서

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

17) Willams, S., "The effect of distributive and procedural justice on performance", *The Journal of Psychology*(Vol. 133, 1999), pp. 99~133
Korsgaard, M.A. & Robertson, L., "Procedural justice in performance evaluation: The Role of instrument and non-instrument voice in performance appraisal discussions," *Journal of Management*(Vol. 21, 1995), pp. 657~669.

절차공정성이 직무만족, 상사에 대한 평가, 경영자 신뢰, 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝혔다. Ball(1994)은 구체적인 징계사건에 대해 처벌받은 부하의 태도와 반응을 조사하기 위해 분배공정성의 틀을 사용하였는데, 연구결과 분배공정성은 조직몰입과 상사에 대한 태도에 정(+)의 영향을 미치고 있었다.

Schaubroeck(1994)는 급여동결과 절차공정성에 대한 현장실험 결과, 급여동결의 적용에 대한 구체적 설명은 종업원의 만족, 몰입을 증대시키고, 이직 의사를 감소시키는 요인으로 작용하고 있음을 밝혔다. 이는 절차공정성의 효과를 증명한 것이다. Korsgaard & Robertson(1995)는 분배공정성은 결정 자체에 대한 태도에 관련이 있고, 절차공정성은 권한 및 조직에 대한 태도와 관련이 있는 것으로 보았으며 이를 실제적으로 검증하였다. 그 결과 분배공정성은 고과만족과 관리자에 대한 신뢰와 관련이 있음을 입증하였다. Williams(1999)는 부정적 감정, 분배공정성, 절차공정성을 독립변수로 하고 과업성과를 종속변수로 한 연구결과 종업원의 독립변수간 관계에서 분배공정성을 지각하지 않으며 부정적 감정이 증가한다는 연구결과를 도출하였으며, 또한 절차공정성과 과업성과에 대한 분석결과는 의사결정과정에서 자기주장을 할 기회가 주어질 때 종업원들은 절차공정성을 높게 지각하는 것으로 나타났으며, 절차공정성과 과업성과간의 긍정적 관계를 입증하였다.

한편 조직공정성과 과업성과 외에 직무의 자발적 행동인 조직시민행동간의 관계를 연구한 결과 많은 연구에서 절차 및 분배공정성이 조직시민행동의 하위구성요소들과 긍정적 관계가 있음을 밝히고 있다.¹⁸⁾

18) Moorman, R.H., Blakely, G.L. & Niehoff, B.P., "Dose perceived organization support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?", *Academy of Management Journal*(Vol. 41, 1998), pp. 351~357.

제2절 조직신뢰

1. 조직신뢰의 개념

지금까지 신뢰(trust)에 대한 정의는 신뢰에 관한 연구만큼이나 다양하게 정의되고 있다. 연구자들은 신뢰는 대인간 및 집단행동, 경영성과, 경제적 및 사회적 교환관계 등의 이해에 필수적인 요소로 제기해 왔다. 그러나 그 정의에 대해서는 견해의 일치를 보지 못하고 있다.¹⁹⁾

최근 조직심리학자인 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.²⁰⁾ 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 의미를 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 대

19) 유승동, “변혁적 리더십과 임파워먼트와의 관계: 신뢰의 매개역할”, 『인사관리연구』, 제24집 2권, 한국인사관리학회, 2001, pp.193~218.

20) 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), pp. 393~404.

한 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.²¹⁾

지금까지 신뢰를 다룬 대부분의 연구들은 조직 구성원을 대상으로 수행되었지만 사람들은 조직체를 신뢰와 불신의 대상으로 거론한다. 그러나 조직체와 같은 실체적 대상에도 인물을 대상으로 하는 것과 같은 동일한 신뢰의 개념화가 적용되는지 또는 새로운 개념 설정과 관련요인 규명이 필요한지를 확인하는 것은 중요한 연구대상이 될 수 있다. 또한 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. 따라서 조직신뢰를 연구할 때는 보다 엄밀한 대상 규명이 필요하다. 본 연구는 조직신뢰의 실제적 대상을 회사의 제도나 정책에 한정하여 조직신뢰를 조직의 정책이나 의도에 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태로 정의한다.

21) 이영석, “회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구”, 성균관대학교 대학원 박사학위논문, 2004.

2. 조직신뢰의 결정요인

조직신뢰의 결정요인에 대해서는 연구자마다 다르며 아직까지 일치된 결과를 도출하지 못하고 있다. 그 이유는 대부분의 신뢰에 대한 연구가 대인간 신뢰에 치우쳐 있으며, 조직신뢰에 대한 연구가 매우 미약한데 그 원인이 있다. 조직신뢰에 대한 연구로는 Hart(1986) 등의 연구를 들 수 있다. 이 연구에서 밝혀진 조직신뢰의 결정요인으로는 사전조사결과 안전한 작업조건, 직무안전성, 정보공유, 표현의 자유, 정확한 의사소통, 공정성, 예측 가능성, 작업관련 의사결정, 경영의사결정 참가, 자신감의 표현, 관계 구축, 목표에 대한 지지와 의사소통 등이 수집되었으며, 이를 토대로 최종적으로 개방성, 일치성, 공유 가치, 자율성, 피드백의 요소를 추출하였다.²²⁾

O'Malley(1999)는 경영자의 구성원에 대한 신뢰를 촉진하는 4가지 요소로 개방적 의사소통, 의사결정에 있어 구성원들의 몫을 더 주는 것, 중요한 정보의 공유, 지각과 감정의 진실된 공감을 제시하였다.²³⁾ Levering(2000)은 조직신뢰의 구성요인으로 구성원과 관리자 및 경영진과의 관계인 신뢰, 구성원과 자신의 일과의 관계인 자부심, 함께 일하는 구성원들과의 관계를 재미로 분류하고 신뢰는 다시 진실성, 개인존중, 공정성으로 구성하고 있다.²⁴⁾

한편 최상진(2000)은 서구의 사회 교환 관계적 관점과 동양적 관점의 인간 존재 및 사회구성단위의 특성, 관계유지의 규범 등의 문화적 차이가 있음을 인정하여야 하는데도 기존의 조직신뢰의 선행연구들은 서구의 개인주의 문화에서 밝혀진 것들이므로 비교문화적 관점에서 우리 문화에 맞는 조직신뢰에 대한 연구가 필요하다고 주장하였다.²⁵⁾ 이에 따라 국내의 조직신뢰에 대한 결

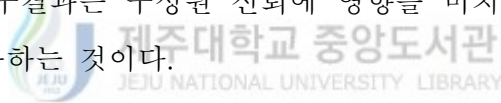
22) Hart, K.M., Capps, H.R., Cangemi, J.P. & Cailouet, L.M., "Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors", *Organization Development Journal*(Vol. 4, 1986), pp. 31~39.

23) O'Malley, M., *Creating commitment: How to attract and retain talented employees by building relationships that last*(NY:John Wiley & Sons, 2000).

24) Levering, R., *A Great Place to Work: What Makes Some Employers so Good And Most so Bad*,(SF:A Great Place to Work Institute, 2000).

정요인의 연구들을 살펴볼 필요가 있으나 이에 대한 기존 연구는 매우 미미한 수준에 머물러 있다. 국내의 연구로 한국생산성본부(1999)는 회사에 대한 신뢰 측정치로 경영진의 진실성, 종업원들이 경영진으로부터 존중 받고있다고 느끼는지를 파악하기 위한 인격적 대우, 전문적인 지원과 협조로 표현된 개인존중, 조직구성원들이 느끼는 평가, 보상, 승진에 대한 공정성과 학연, 지원, 성별에 따른 편애가 없다는 공정성을 들고 있다.²⁶⁾ 진석우(2002)는 조직불신 기반의 결정요인으로 의사소통, 인사제도, 회사정책, 직무가치, 상사, 상대적 박탈감 등을 들고 있다.²⁷⁾

Knight(2001)에 따르면 구성원 스스로가 조직의 규범이나 제도를 준수함으로써 서로의 행동 예측가능성을 높일 수 있기 때문에 소위 일반화된 신뢰를 형성하게 되며, 특히 공동체 의식을 강조하는 규범이나 제도의 내용과 적용에서의 평등과 형평성이 전반적인 구성원들간의 신뢰수준에 영향을 미친다고 하였다.²⁸⁾ 이러한 연구결과는 구성원 신뢰에 영향을 미치는 맥락요인으로 조직 신뢰의 역할을 시사하는 것이다.



제3절 조직유효성 및 측정

1. 임금만족

임금만족은 근로자가 자신이 받는 경제적 보상과 관련하여 느끼는 심리적 태도로, 이는 직무만족이 조직 내에서 자신이 접하는 전반적인 상황에 대한 포괄적 만족인데 비해 임금만족은 임금이라는 특정 조직상황에 대한 만족을

25) 최상진, 『한국인 심리학』, 중앙대학교 출판부, 2000.

26) 한국생산성본부, 『신뢰경영과 21세기 기업의 생산성』, 1999.

27) 진석우, “조직에 대한 불신과 구성원-조직 합치성, 조직문화 강도의 효과”, 서울대학교대학원, 석사학위논문, 2002.

28) Knight, J., Social norms and the rule of law: Fostering trust in a socially diverse society, In Cook, K.S., *Trust in Society*(NY:Russell Sage Foundation, 2001).

말한다.²⁹⁾ 임금은 조직차원에서 핵심적인 비용일 뿐 아니라, 종업원 개개인에 대해서도 다양한 측면의 의미가 부여된 개인적 보상이라는 점에서 임금만족에 대한 연구는 매우 중요하다. 임금은 핵심적 보상으로 종업원들로 하여금 직무만족을 느끼게 하고, 조직의 업무에 전념할 수 있도록 하며, 계속적으로 조직에 머물게 하고, 지속적인 공헌을 발휘하도록 하는 동기부여요인으로서 중요한 역할을 한다. 따라서 임금을 중심으로 한 보상관리는 인사제도 중 매우 중요한 분야이며, 임금만족의 역동성과 선행요인을 이해하는 것은 중요한 의미를 부여한다.

합리적인 인적자원관리를 위해서는 임금만족에 대한 정확한 측정이 필요하다. 연구자들이 임금만족 측정에 있어 사용하는 도구는 임금만족을 측정할 필요가 있을 때마다 연구자가 자신의 연구목적에 위하여 임시적으로 개발한 설문지를 사용하는 경우가 있고, 미국에서 개발한 Minnesota Satisfaction Questionnaire(MSQ), Job Descriptive Index(JDI)에서 임금부분만을 추출하여 사용하거나 Pay Satisfaction Questionnaire(PSQ)를 사용하기도 한다. Heneman & Schwab(1985)은 Lawler(1971)의 모형에 임금만족 차원과 임금정책 관리변수를 추가한 수정된 모형을 제시하여 임금만족에 관한 연구를 보다 현실적으로 만들었다. 즉 임금만족을 기존에 제시된 일차적 개념이 아닌 조직에서 관리되고 있는 임금의 복잡성 때문에 다차원적인 개념으로 파악하고 있다. 이들은 임금만족에 대한 5차원의 구성개념(임금수준, 임금인상, 임금구조, 임금관리 및 복리후생)을 제시하고, 실증연구에 의해 18문항의 4차원(임금수준, 임금인상, 임금구조/관리, 복리후생)으로 구성된 PSQ를 개발하였다.³⁰⁾

PSQ가 개발된 이후 사후연구들이 진행되었는데 Scarpello(1988) 등은 PSQ의 요인구조의 안정성과 일반성을 검증한 결과 임금수준과 복리후생만이

29) 이광희·이철기·위규태·이용희, “공정성요인과 임금만족차원이 관계에 관한 연구”, 『중소기업연구』, 제24권 제4호, 한국중소기업학회, 2002, pp. 307~331.

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

Heneman & Schwab이 제시한 차원과 일치하고, 임금인상은 임금구조/관리차원과 혼재되어 임금만족은 3요인으로 구성되는 것으로 나타났다. Carragher(1991)도 PSQ 차원을 검증한 결과 Scarpello(1988) 등의 연구와 같이 임금인상 항목들이 임금수준과 구조/관리 차원에 분산 배분되어 임금인상 차원이 나타나지 않음을 보여주었다. 반면 Mulvey(1992) 등은 PSQ에 대한 확인요인분석을 실시하였는데, 그 결과 Heneman & Schwab이 제시한 4요인과 5요인이 Scarpello(1988) 등의 제시한 3요인보다 더 적합한 모형으로 나타났다. Judge & Welbourne(1994)의 PSQ의 차원에 대한 탐색적 요인분석 결과 PSQ 차원이 신뢰성 있고, 일반화시킬 수 있으며, PSQ 차원이 강하고 유의성 있게 부하되고 있음을 밝히고 있다. 이상의 연구결과들은 임금수준과 복리후생차원은 PSQ와 동일한 결과를 보이고 있으나, 임금인상, 임금정책, 임금관리에 관한 문항이 하나의 차원으로 통합되거나 다른 요인에 혼재되기도 하여 명확한 타당성을 입증할 수 없음을 알 수 있다.³¹⁾

한편 이용운(2000)은 일반적으로 연봉제, 직무급 등을 채택하고 있는 미국과는 임금운영 상황이 다른 우리나라 여건을 바탕에 두고 임금만족에 대한 구성 개념으로 임금수준, 복리후생, 임금정책/관리 등 3차원을 제시하고, 실증연구를 통해 임금만족을 측정할 수 있는 20개 문항(KPSQ)를 개발하였다.³²⁾ 그러나 이를 일반화시키기 위해서는 지속적인 사후연구를 통한 검증이 뒷받침되어야 할 것이다.

31) 이용운, “임금만족 측정도구의 타당성 평가: KPSQ를 중심으로”, 『산업관계연구』, 제10권 제1호, 한국노사관계학회, 2000, pp. 85~103.

32) 상계논문.

2. 직무만족

직무에 대한 태도 중에서 경영학에 있어 중요하고 오랜 연구 역사를 지니고 있는 것이 개인의 직무만족(job satisfaction)에 관한 것이다. 직무만족은 직무나 직무경험 평가 시 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태이다. 이는 한 개인이 자신이 일에서 바라고 있는 것을 실제로 제공해 준다고 믿는 정도를 반영한다.

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 우

선되기 때문에 직무만족의 정의적 요소(affective component)가 무시되는 경향이 있기 때문이다. 전반만족 측정척도로 Seashore(1982) 등이 개발한 척도가 많이 활용되고 있다.³³⁾

3. 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 개인과 조직을 동일시하고 개인이 조직에 공헌하고자 하는 상대적 정도로 조직몰입의 접근방법으로는 교환관계적 접근법과 심리적 접근법이 있다. 전자는 조직과 구성원 간의 유인과 공헌의 상호작용의 결과로 조직몰입을 파악하는 것이며, 이는 조직 내에서 공헌이 증가함으로써 구성원들이 특권을 가지게 되고 구성원들은 이를 긍정적 유인으로 인식하여 조직에 잔류하려고 하고 이렇게 함으로써 조직에 몰입하게 되는 것이다. 후자는 구성원의 태도와 연관시켜 구성원이 조직에 대한 정서적 일체감으로 보는 시각으로 조직과 자신을 동일시하고 조직에 공헌하려고 하는 상대적 정도이다.

조직몰입의 측정 척도로 단일 차원의 측정 척도와 다차원의 측정 척도(Meyer & Allen, 1990)들이 개발되어 있다.³⁴⁾ 조직몰입의 다차원 측정 척도는 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 구성되어 있다. 정서적 몰입은 그동안 조직몰입 중 가장 많이 연구되어 왔던 부분으로 구성원들이 조직에 대해 느끼는 심리적 일체감의 정도이며, 몰입된 구성원들은 조직의 목표 및 가치관을 받아들여 조직을 위해 노력을 아끼지 않는다. 유지적 몰입은 자신이 조직에 투자한 가치가 증가하여 조직에 남음으로써 얻는 이득이 이직함으로써 얻는 이득보다 크기 때문에 조직 구성원으로서의 신분을 유지하고자 하는 심리

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

34) Meyer, J.P., & Allen, N.J., "The measurement and antecedents of Affective, Continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, (Vol. 63, No. 1, 1990), pp. 1~18.

적 필요성이다. 따라서 유지적 몰입은 자신과 조직 간의 손익 관계에 의거한 경제적·합리적 측면의 태도이다. 규범적 몰입은 조직 구성원으로서의 수행해야 할 도덕적 의무감으로 이는 회사에 충직하고 의무를 수행해야 한다는 가치관이며, 조직목표를 달성하는 방향으로 압력을 가하는 내적 규범 체계이다.

최근 조직유효성 측정 기준으로 조직몰입이 많이 활용되고 있는데 이는 조직몰입이 조직구성원의 기여적 행동과 밀접한 관련이 있다는 것이 입증되면서 이에 대한 관심이 고조되고 있기 때문이다. 다차원의 측정척도의 대표적인 것은 Meyer & Allen(1990)의 측정 척도이며, 이에 대한 설명은 전술한 바와 같다.

4. 조직충성도

Alder & Alder(1988)는 조직에 대한 충성심을 조직 또는 그 조직내 특정 인물 또는 집단에 대한 결속력으로 정의하였다. Werther(1988)는 충성심이 리더와 리더의 비전에 대한 믿음으로 반영하며, 사람들로 하여금 자기동기(self-motivation)를 갖도록 함으로써 리더와 조직을 위해 부가적인 노력을 기울이도록 한다고 주장하였다. Chen(2002) 등은 상사에 대한 충성심을 상대방을 위해 자신의 이익을 희생하고 헌신하려는 의지로 정의하면서 상사에 대한 충성심을 가진 부하들의 특징을 첫째, 상사의 특성과 능력에 대한 동일시, 둘째, 상사의 가치관에 대한 내재화, 셋째, 자신의 이익을 희생해서라도 상사의 복지를 촉진하고 상사에게 헌신하려는 의지, 넷째, 상사를 위해 부가적인 노력을 발휘하려는 의지, 다섯째, 상사를 추종하고자 하는 바람 등으로 제시하였다.³⁵⁾

이와 같은 정의들은 Lewick(1996) 등이 제시한 동일시 기반 신뢰의 특징들이라 할 수 있다. 이들은 신뢰의 최고 수준은 자신을 상대방과 동일시 할 때의 신뢰이며, 이 때 신뢰하는 자는 신뢰받는 자의 욕구, 선택, 선호를 자

35) 이영석, 전계논문.

신의 것으로 공유하게 됨으로써 상대방처럼 생각하게 하고, 상대방처럼 느끼게 하며, 상대방처럼 반응하게 한다고 주장하였다. 이러한 주장들은 충성심이 상사나 조직에 대한 신뢰로부터 온다는 것을 의미하는 것이라 할 수 있다. 조직을 신뢰하지 않는 구성원들은 조직을 떠나고 싶어 할 것이며, 조직을 위해 최선을 다하고자 노력하지 않을 것이다.³⁶⁾



36) 상계논문.

제3장 가설설정 및 연구설계

제1절 연구가설의 설정

1. 분배·절차공정성과 조직신뢰와의 관계

종업원들은 조직내 사회화 과정을 통하여 조직에 대한 가치와 목표 및 직무수행 양식을 습득한다. 조직은 종업원을 사회화시키기 위하여 다양한 방법을 사용하며, 사용하는 전술에 따라 종업원들로부터 다른 반응을 기대할 수 있을 것이다. 사회화를 겪은 종업원들로부터 기대되는 행동은 조직의 일관성을 유지하기 위하여 조직이 바라는 동일한 반응이라 할 수 있다. 조직이 바라는 동일한 반응을 유도하기 위한 사회화 과정에서 조직에 대한 신뢰는 매우 중요한 역할을 차지하게 될 것이다. 즉 안전한 작업조건, 직무 안전성, 정보공유, 표현의 자유, 정확한 의사소통, 공정성, 예측 가능성, 작업관련 의사결정, 경영의사결정 참가, 자신감의 표현, 관계 구축, 목표에 대한 지지와 의사소통 등을 조직이 종업원에게 제공할 수 있다면 종업원의 조직내 적응 및 조직과 관련된 태도 및 행동형성에 많은 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이러한 종업원들이 조직신뢰를 발전시키는데 중요한 역할을 하고 있는 것 중의 하나가 조직내에서 종업원들이 인식하게 되는 공정성이다.

조직공정성의 효과 중 주목할만한 점은 분배 및 절차공정성의 효과가 서로 다르게 나타난다는 점이다. 조직내에서 종업원들이 인식하게 되는 조직신뢰는 공정성과 관련된 느낌에 의해 많은 영향을 받을 수 있을 것이다. 특히 받게 되는 보상의 양에 기초하고 있는 분배적 공정성에 대한 인식도 중요하지만 절차적 공정성이 더욱 강조될 수 있을 것이다. 조직에 대한 신뢰는 단기적인 것보다는 장기적인 것, 물질적인 것보다는 비물질적인 것에 기초하여 발전되고 지속되는 인간과 실체의 관계라 할 수 있다. 분배적 공정

성은 단기간의 현실적인 경제적 교환의 주체가 될 수 있는 반면에 절차적 공정성은 묵시적으로 미래에 받을 수 있는 보상의 기초가 될 수 있는 교환이라 할 수 있다.

일반적으로 절차공정성은 신뢰와 매우 관련성이 높은 것으로 나타나고 있다. 예를 들어 Alexander & Ruderman(1987)은 정부조직 2800명의 종업원을 대상으로 한 연구에서 상사의 평가, 종업원들간의 갈등 정도, 최고경영진의 신뢰 등의 변인에서 절차공정성과 분배공정성 인식과 경영층에 대한 신뢰간의 정(+)의 관련성을 발견하였다.³⁷⁾ 하지만, 이들의 연구에서 절차공정성이 분배공정성보다 상사의 신뢰와 평가측면에서 더욱 높은 상관관계를 가졌다. 이러한 유사한 결과는 Lind & Tyler(1988)에서도 발견되었다.³⁸⁾ 그들에 의하면 공정한 절차는 그가 소속되어진 집단, 리더, 조직에 대해 호의적인 태도를 형성하게 된다고 주장하였다. Konovsky & Puge(1994)는 절차공정성과 분배공정성이 조직신뢰에 미치는 차별적 영향을 검증한 결과 절차공정성만이 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.³⁹⁾ 이러한 것들은 일반적으로 공정성에 대한 인식, 특히 절차공정성은 신뢰구축 단계에서 중요하다는 사실을 암시한다.

지금까지 조직공정성의 선행연구를 종합해 보면, 절차공정성 인식은 신뢰 그리고 권한의 합법성과 같은 시스템이나 기구에 대한 각 조직구성원의 평

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

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

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

가에 더 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있으며 이를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1 : 조직공정성은 조직구성원의 조직신뢰에 정(+)⁴⁰의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 분배공정성은 조직구성원의 조직신뢰에 정(+)⁴⁰의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 절차공정성은 조직구성원의 조직신뢰에 정(+)⁴⁰의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 절차공정성은 분배공정성보다 조직신뢰에 더 큰 정(+)⁴⁰의 영향을 미칠 것이다.

2. 분배·절차공정성과 조직유효성과의 관계

1) 분배·절차공정성과 개인차원의 유효성간의 관계

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.⁴⁰⁾ 예컨대, 프로야구선수를 대상으로 한 Harder(1992)의 연구에서도 과소보상을 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 &

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

Hendrix(1991)는 임금공정성과 성과 및 낮은 이직 의도간의 관계에서 보상 공정성 지각이 직무만족과 임금만족에 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다.⁴¹⁾ 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.⁴²⁾

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.⁴³⁾

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 수

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

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

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

정한 새로운 모델을 제시하였다.⁴⁴⁾ 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 모형에 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.⁴⁵⁾

한편 임금만족과 공정성요인들에 대한 연구들에서 나타나는 특기할 만한 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 나타

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

45) 이경근, 박성수, 전계논문, pp. 165~195.

나기 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.⁴⁶⁾ 이에 따라 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 2 : 조직공정성은 조직구성원의 임금만족 및 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 분배공정성은 조직구성원의 임금만족 및 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 절차공정성은 조직구성원의 임금만족 및 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 분배공정성은 절차공정성보다 임금만족 및 직무만족에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다

2) 분배·절차공정성과 조직차원의 유효성간의 관계

분배 및 절차공정성이 개인차원의 유효성에 긍정적 영향을 미치는 것과 마찬가지로 조직차원의 유효성에도 긍정적 영향을 미치고 있음은 많은 연구들에서 지지되고 있다. 그런데 한가지 주목할 점은 조직차원이 유효성과

46) 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), pp. 698~709.

의 관계에 있어 절차공정성의 효과가 분배공정성의 효과보다 더 높게 나타나고 있다는 점이다. 예컨대 McFarlin & Sweeney(1992)는 은행을 대상으로 한 연구에서 상사에 대한 평가와 조직몰입도, 임금만족, 직무만족을 동시에 연구하였다.⁴⁷⁾ 이들이 연구결과를 요약하면 첫째, 절차공정성과 분배공정성은 모두 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤다. 둘째, 절차공정성은 분배공정성보다 상사에 대한 평가, 조직몰입과 같은 유효성 변수에 더욱 유의한 영향을 미친 반면, 분배공정성은 임금만족도, 직무만족과 같은 개인성과 변수에는 더욱 유의한 영향을 미쳤다.

Folger & Konovsky(1989)의 연구에서는 분배공정성보다 절차공정성이 조직몰입을 설명하는데 더욱 유의한 영향력을 가지고 있는 것으로 나타났다.⁴⁸⁾ Sweeney & McFarlin(1993)의 연구에서도 종업원들의 조직에 대한 몰입정도는 절차공정성의 영향을 받고, 이들의 봉급에 대한 만족은 분배공정성의 영향을 받는 이론 모델이 경험적 자료에 의해 지지된 바 있다.⁴⁹⁾ 한편 김명언과 이현정(1992)의 연구에서는 조직몰입에서는 절차공정성의 영향이 더 크고, 봉급만족에서는 분배공정성과 절차공정성 지각이 거의 동등한 영향을 미치고 있다.⁵⁰⁾ 임준철과 윤정구(1998)의 연구에서는 분배공정성은 조직몰입에 직접적 영향력이 없으며, 단지 직무만족의 증진을 통해서 간접적으로만 조직몰입을 증진시키고 있는 것으로 나타난 반면, 절차공정성은 조직몰입을 직접적으로 증진시킬 뿐만 아니라 직무만족을 통해 간접적으로

47) McFarline, D.B. & Sweeney, P.D., "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction whit personal and organizational outcome", *Academy of Management Journal*(Vol. 35, 1992), pp. 626~637.

48) 이경근·박성수, 전계논문, pp. 165~195.

49) Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B., "Workers's evaluations od the "ends" and "means": An examination of four models of distributive and procedural justice", *Organizational Behavior and Human Decision Process*(Vol. 55, 1993), pp. 23~40.

50) 김명현·이현정, "조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계" 〰, 『한국심리학회지: 사회』, Vol. 6, No. 2, 한국심리학회, 1992, pp. 11~28.

이를 신장시키는 것으로 나타났다.⁵¹⁾ 한편 서용원(1994)의 연구에는 분배 및 절차공정성의 결과변수로 애사심으로 표현된 조직충성도와 유사한 개념을 설정하고 있다. 그 결과 절차공정성은 봉급만족, 이직의도, 애사심, 회사만족에 모두 긍정적 영향을 미치는 반면, 분배공정성은 이들 중에서 봉급만족과 이직의도에만 영향을 미치는 것으로 나타났다.⁵²⁾

절차공정성이 개인성과변수보다 시스템이나 제도 자체에 대한 평가에 더 큰 영향을 미친다는 이론적 근거는 집단가치모형으로 불리는 Lind & Tyler(1988)의 연구 및 Tyler(1987, 1994)의 연구프로그램이 잘 제시하여 주고 있다. 집단가치모형은 절차공정성이 단순히 어떤 결과에 이르게 하는 수단을 다루고 있다는 기존 절차공정성이론의 소극적 입장에서 벗어나 절차의 문제는 단순히 수단이라는 측면을 넘어서 조직과 그 구성원간의 관계에 대한 주요한 정보의 원천이라는 가정을 전제로 하고 있다. 보다 구체적으로 집단가치모형은 사람들은 타인, 집단, 조직과의 관계 자체에 가치를 둔다는 것이며, 그리고 자신과 관계를 맺고 있는 상대방이 자신과의 관계에 자신이 부여하고 있는 정도의 가치를 부여하고 있는지의 여부를 알고 싶어 한다는 것이다.

이러한 가정에 기초하여 집단가치모형은 상대방이 자신을 공정하게 대우하면(절차공정성) 간접적으로 이것은 양자간 진정한 파트너십을 형성할 수 있는 정보를 제공하는 것으로 본다. 즉 절차상의 공정한 대우는 절차의 운영자가 절차의 적용대상에 관심과 자존심을 세워주는 것을 의미하는 것이다. 따라서 절차를 단순히 수단으로 취급하던 전통적 접근방법과는 달리 집단가치모형에서는 이것을 도구가 아닌 관계자체에 대한 가치 혹은 멤버십 가치의 중요한 근원으로 받아들이고 있다.⁵³⁾

51) 임준철·윤정구, “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구”, 『경영학연구』, 제27권 제1호, 한국경영학회, 1998, pp. 93~111.

52) 서용원, “절차공정성 지각의 심리적 기제: 발언 효과”, 『사회과학의 동향과 전망』 (서울: 한올아카데미: 1994). pp. 389~412.

연구에 따라 차별성을 보이지 않는 결과도 있지만, 지금까지 살펴본 연구들은 대체로 절차공정성은 조직차원의 유효성에 분배공정성보다 더 큰 영향을 미치고 있음을 제시하고 있다. 따라서 조직공정성과 조직차원의 유효성간의 관계에 있어서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3 : 조직공정성은 조직구성원의 조직몰입 및 조직충성도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

**가설 3-1: 분배공정성은 조직구성원의 조직몰입 및 조직충성도에 정
(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**가설 3-2: 절차공정성은 조직구성원의 조직몰입 및 조직충성도에 정
(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**가설 3-3: 절차공정성은 분배공정성보다 조직몰입 및 조직충성도에
더 큰 정(+)
의 영향을 미칠 것이다**



3. 조직신뢰와 조직유효성과의 관계

신뢰의 많은 선행연구들을 종합할 때, 신뢰는 집단응집력과 협력에 영향을 미칠 뿐 만 아니라 직무만족, 조직몰입과 같은 조직유효성 변수에 중요한 영향을 미친다. Driscoll(1978)은 의사결정에 대한 신뢰가 의사결정에 대한 참여효과 이상으로 직무만족에 대한 이해를 증대시킨다는 사실을 보여 주었다. 즉, 의사결정에 대한 참여보다 신뢰가 직무만족을 예측하는 요소로 더 유효하다는 것이다. Sgro(1980) 등의 연구결과에서도 신뢰는 만족의 유용한 예측인자가 될 수 있음을 검증하였다. 국내의 연구로 이재훈·최익봉

53) 임준철·윤정구, 전계논문, pp. 93~111.

(2004)의 연구에서도 조직신뢰가 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 밝혔다.⁵⁴⁾

한편 조직신뢰와 조직측면의 유효성관계를 살펴보면 Cook & Wall(1980)의 연구에서는 조직신뢰와 동료신뢰의 조직몰입과 상관관계를 분석한 결과 동료신뢰보다 조직신뢰가 상관관계가 더 높게 나타났다.⁵⁵⁾ 또한 DeCotis & Summers(1987)의 연구에서도 상사신뢰와 조직몰입의 상관관계보다 조직신뢰와 조직몰입간의 상관관계가 더 높게 나타났다.⁵⁶⁾ Heenan(1991)의 연구에서는 계속된 기업의 다운사이징으로 인해 미국내 근로자들의 조직몰입도가 점차 줄어들고 있으며, 이들의 조직 충성심을 회복시키기 위해서는 신뢰의 가치를 재정립하여야 한다고 주장하였다.⁵⁷⁾

개인의 신뢰행동 결과는 조직몰입과 관련하여 세 가지로 요약할 수 있다.⁵⁸⁾ 첫째, 조직과 상사의 영향과 권위를 수용함으로써 조직에 대한 일체감이 형성되어 조직몰입을 유발한다. 조직과 상사가 일반직원에게 영향이나 권위를 행사하는 수단은 정책, 방침, 규칙 등의 결정권 및 리더십이다. 그러므로 일반직원들이 영향과 권위를 수용하면, 조직이나 상사의 정책이나 의사결정 내용을 자발적으로 수용하고 그 집행에 적극 협조하면서 조직이 규칙도 자발적으로 준수하게 된다. 조직의 목표나 가치는 정책과 의사결정에 의해 구체화되고 조직의 규범은 규칙을 통해 표출되므로, 영향과 권위를 수용하면 결국 조직의 목표, 가치, 규범을 자발적으로 수용하고 일체화시키는

54) 이재훈·최익봉, “조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관계”, 『인사·조직연구』, 제12권 제1호, 한국인사·조직학회, 2004, pp. 93~132.

55) Cook, J. & Wall, T., "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*(Vol. 53, 1980), pp. 32~59.

56) DeCotis, T.A. & Summers, T.P., "A path analysis of a model of the antecedent and consequences of organizational commitment", *Human Relations*(Vol. 40, No. 7, 1987), pp. 445~470.

57) Heenan, D.O., "The right way to downsize", *Journal of Business Strategy*(Vol. 12, No. 5), pp. 4~7.

58) 김호정, 전계논문, pp. 19~35.

계기가 됨으로써 조직에 대한 일체감을 증대시킨다. 신뢰가 조직에 대한 일체감의 가장 중요한 사회적 동기라는 주장은 여기에서 비롯될 수 있다.

둘째, 정확하고 적절한 정보와 적실성 있는 자료의 교환, 공개적인 의사소통의 빈번성, 그리고 여기서 발생하는 진실되고 공개적인 상호교류는 조직내외의 불확실성과 모호성을 감소시켜 주는 역할을 할 것이고, 다른 사람이 의도나 행태를 오해하여 생길 수 있는 불확실성과 모호성이 감소하면 조직이 직면한 문제들이 확인되고 점검될 가능성이 높아지고 문제해결방안은 적실성 있고, 창의적이고 장기적인 성격을 띠게 된다. 신뢰를 기반으로 재량권이 부여된 정책결정과 집행은 효율적이고 건전한 것이 될 수 있다는 견해도 같은 의미로 이해할 수 있다. 효과적인 문제해결은 성과를 향상시켜 동료와 상관으로부터 목표달성에 대한 기여도와 능력을 인정받을 수 있고 개인으로서는 성취감도 느낌으로써 조직몰입이 강해진다.

셋째, 업무와 관련된 정보·자료·지식의 개방적 교환, 개방적 의사소통과 교류는 구성원간 다양하고 폭넓은 지식과 기술의 공유를 가능하게 해준다. 이를 바탕으로 구성원들은 기존의 행태를 수정, 조정하는 학습이 가능해진다. 종래의 훈련은 규칙준수를 강조하고 표준절차를 가르치며 업무과정의 오류를 발견하여 수정하는 타율적, 저수준의 학습인 반면, 신뢰를 기반으로 이루어진 학습은 전문적 지식과 기술을 고루 갖춘 전문가들을 육성하는 자주적, 고수준의 훈련이라 하겠다. 개인의 능력을 향상시키고 높은 성과를 올릴 수 있는 학습이다. 이러한 학습과정 과정에서 개인은 자신의 성장과 발전을 경험할 수 있고, 향상된 능력에 대한 주의의 인정도 받으면서, 성과달성을 통한 성취감도 갖게 되어 조직몰입은 더욱 강해진다.

이러한 과정을 거쳐 개인의 조직몰입이 강해지면 조직은 그러한 직원들을 더욱 신뢰하게 된다. 그러면 조직과 개인의 관계에서 조직은 개인에게 더 많은 권한·자율·재량을 부여하고 개인은 조직과 상사를 더욱 신뢰하게 되어 개인의 조직몰입은 훨씬 강화된다. 즉 시간이 경과함에 따라 “조직

의 직원신뢰→직원의 조직신뢰→조직몰입→조직의 직원신뢰”의 순환과정을 거친다고 보아야 할 것이다.

선행연구를 검토한 결과를 토대로 조직신뢰와 개인 및 조직차원의 유효성간에 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 4 : 조직신뢰가 높은 구성원일수록 임금만족, 직무만족, 조직몰입, 조직충성도가 더 높게 나타날 것이다.

4. 조직신뢰의 매개효과 탐색

조직에 대한 신뢰 형성은 조직 내에서 종업원이 형성하게 되는 공정성에 대한 인식에 영향을 받으며, 조직에 대한 신뢰형성은 조직내에서 개인이 보여줄 수 있는 태도 및 행동에 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 조직공정성과 조직유효성 간의 관계를 조직신뢰가 매개할 수 있을 것이다.

Aryee(2002) 등의 연구에 따르면 분배공정성과 직무만족, 조직몰입, 이직의도간에는 조직신뢰가 부분매개 역할을 하고 있으며, 상호작용공정성과 이들 태도간에서는 조직신뢰가 완전매개 역할을 하고 있는 것으로 조사되었다. 국내의 연구로 서재현(2000)의 연구결과에 따르면 분배공정성은 상사의 신뢰를 부분매개로 조직후원인식에 영향을 미치는 반면, 상사신뢰는 절차공정성과 조직후원인식과의 관계를 매개하지 않는 것으로 나타났다. 한편 이재훈·최익봉(2004)의 연구에서는 기대와는 달리 분배공정성 및 절차공정성과 조직유효성간에 조직신뢰가 매개 역할을 하지 않는 것으로 나타난 반면 상호작용공정성은 양자의 관계를 매개하는 것으로 나타났다.

이상의 연구결과들을 살펴보면 연구자에 따라 각기 다른 연구결과를 도출하고 있다. 이러한 원인은 국가 간의 차이, 표본으로 선정된 기업의 문화 차이, 업종 차이 등에 기인한 것으로 사료된다. 본 연구에서는 조직공정성

과 유효성간에 조직신뢰가 매개 역할을 수행할 것으로 기대하면서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 5 : 조직신뢰는 조직공정성과 조직유효성간의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-1: 조직신뢰는 분배공정성과 조직유효성(임금만족, 직무만족, 조직몰입, 조직충성도)간의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-2: 조직신뢰는 절차공정성과 조직유효성(임금만족, 직무만족, 조직몰입, 조직충성도)간의 관계를 매개할 것이다.

제2절 연구의 설계

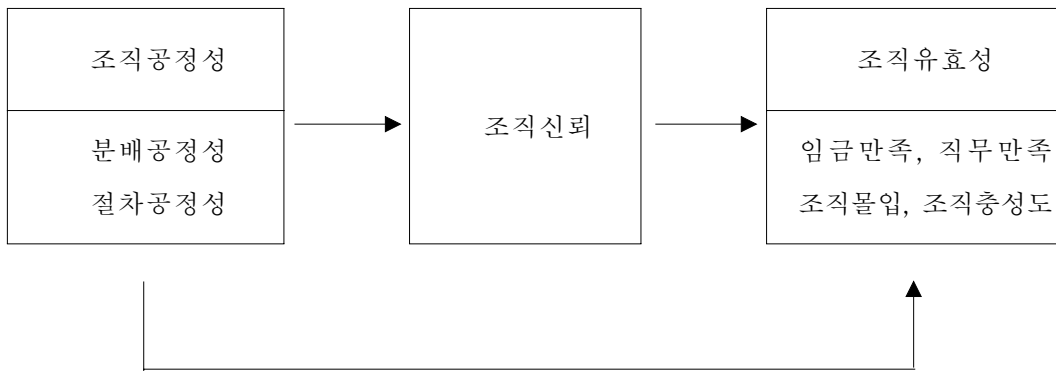
1. 연구모형의 설계



앞장에서 살펴본 이론적 고찰을 토대로 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구모형을 <그림 3-1>과 같이 설계하였다. 본 연구에 사용된 변수는 독립변수로 조직공정성의 하위 구성요인인 분배공정성과 절차공정성을 두고 있으며, 매개변수로 조직신뢰, 종속변수로 개인차원의 유효성 측정변수인 임금만족과 직무만족을, 조직차원의 유효성 측정변수인 조직몰입과 조직충성도를 두고 있다.

본 연구모형은 앞 절의 연구가설을 검증하기 위하여 설계된 것으로 분배 및 절차공정성은 조직신뢰 및 조직유효성에 정(+)의 영향을 미치고, 조직신뢰는 분배 및 절차공정성과 조직유효성간의 관계를 부분 매개할 것으로 예측하고 있다. 또한 분배공정성과 절차공정성은 조직신뢰와 조직유효성에 차별적 영향을 미칠 것으로 기대하고 있다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 변수의 정의

1) 조직공정성

조직공정성의 하위 구성요인 중 분배공정성이란 조직내에서 구성원들이 조직에 기여한 대가를 받는 보상의 총량이 얼마나 정당하고 공정한가에 대한 정도를 인지도를 의미하는 것으로서, 여기서는 Price & Mueller(1986)가 개발한 항목 중 5항목을 선정하여 5점 척도로 측정하였다.⁵⁹⁾

절차공정성은 보상의 총량을 결정하는 데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도로 여기서는 Leventhal(1980)과 Moorman(1991)에 의해 개발된 설문 항목 중 본 연구에 적합한 6항목을 선정하여 5점 척도로 측정하였다.⁶⁰⁾

59) Price, J.L. & Muller, C.W., *Handbook of organizational measurement*(Mch: Pitman Publishing Inc., 1986).

60) Leventhal, G.S., What should be done with equity theory?, 1980, In R.H. Willis (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*(NY: Plenum Press).

2) 조직신뢰

조직신뢰란 조직의 정책이나 의도에 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태로 본 연구에서는 우리나라 실정에 적합한 조직신뢰 측정항목을 개발한 이영석(2004)의 6가지 측정항목을 5점 척도로 활용하였다.

3) 조직유효성

본 연구는 조직유효성을 개인차원의 유효성 측정변수와 조직차원의 유효성 측정변수로 구분하여 개인차원의 유효성 변수로 임금만족과 직무만족을, 조직차원의 유효성 변수로 조직몰입과 조직충성도를 선정하였다. 임금만족이란 종업원이 자신이 받는 경제적 보상과 관련하여 느끼는 호의적인 태도로 본 연구에서는 Pay Satisfaction Questionnaire(PSQ)에서 임금수준 측정항목에 사용된 2문항과 이용운(2000)이 개발한 KPSQ 항목 중 임금수준을 측정하는 항목에서 4문항을 선정하여 5점 척도로 측정하였다. 직무만족은 직무나 직무경험 평가시 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로 여기서는 Seashore(1982) 등이 개발한 2문항을 5점 척도로 활용하였다.

조직몰입은 개인과 조직을 동일시하고 개인이 조직에 공헌하고자 하는 상대적 정도로 여기서는 Ko, Price, & Mueller(1997)의 조직몰입 문항 중 감정적 몰입에 해당하는 4개 문항을 5점 척도로 활용하였다.⁶¹⁾ 조직충성도는 조직 또는 그 조직내 특정인물 또는 집단에 대한 결속력으로 여기서는 이영석(2004)이 개발한 문항을 5점 척도로 활용하였다.

Moorman, R.H., "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*(Vol.76, 1991), pp. 845~855.

61) Ko, Jong-Wook, Price, J.L., & Mueller, C.W., "Assesment of Meyer and Allen's Three-component model of organizational commitment in South Korea", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 82, No. 6, 1997), pp. 961~973.

3. 표본선정 및 특성

본 연구의 표본은 제주지역내의 공·사기업체의 종업원을 대상으로 임의 추출하였으며, 총 설문은 400부를 방문 배포하여, 245부를 회수하고 이중 응답이 불성실하거나 편향적 분포를 보인것을 제외한 202부를 분석에 활용하였다. 연구표본의 인구통계적 특성은 남성 54%, 여성 46%이며, 연령별로는 20대 이하 48.5%, 30대 38.6%, 40대 이상 12.9%이다. 근속년수별로는 2년미만 21.4%, 5년미만 29.4%, 5-10년 미만 22.9%, 10년 이상 26.4% 이며, 학력별로는 고졸이하 6%, 전문대졸 49.8%, 대졸 이상 44.4% 이고, 직종별로는 호텔 및 서비스업 43.6%, 금융 및 보험업 30.7%, 공기업 8.4%, 기타 일반회사원 17.3%이다.

<표 3-1> 연구표본의 특성

구	분	표본수(명)	백분율(%)
성 별	남 성	109	54.0
	여 성	93	46.0
연 령	20대 미만	98	48.5
	30대	78	38.6
	40대 이상	26	12.9
근속년수	2년 미만	43	21.4
	2년~5년 미만	59	29.4
	5년~10년 미만	46	22.9
	10년 이상	53	26.4
학 력	고졸 이하	12	6.0
	전문대 졸	100	49.8
	대졸 이상	89	44.3
직 종	호텔 및 서비스업	88	43.6
	금융 및 보험업	62	30.7
	공 기 업	17	8.4
	기타 회사원	35	17.3

4. 설문구성 및 분석방법

본 연구에 제시된 연구가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 설문지는 Likert 5점 척도를 사용하였으며, 설문내용은 크게 인구통계적 특성, 분배 및 절차공정성, 조직신뢰, 개인차원의 유효성 변수, 조직차원이 유효성 변수를 측정하는 내용으로 총 38문항으로 구성되었다.

<표 3-2> 설문구성 및 연구자료

측정변수	문항수 및 번호	출 처
분배공정성	5문항(I-1~5)	Price & Mueller(1986)
절차공정성	5문항(I-6~10)	Leventhal(1980), Moorman(1991)
조직신뢰	6문항(II-1~6)	이영석(2004)
임금만족	6문항(III-1~6)	Heneman & Schwab(1985) 이용운(2000)
직무만족	2문항(III-7~8)	Seashore et al.(1982)
조직몰입	4문항(IV-1~4)	Price & Mueller(1986)
조직충성도	5문항(IV-5~9)	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, 독립변수의 차별적 효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

제4장 실증연구결과

제1절 신뢰도 및 타당성 분석

1. 신뢰도 분석

신뢰성이란 둘 이상의 관찰자가 각기 관찰해서 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도로, 즉 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도, 즉 변량에 대한 체계적 정보를 반영하는 정도를 나타낸다. 이러한 신뢰성의 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다.

본 연구에서 신뢰성을 측정하는 방법으로 내적일관성 검증법을 사용하였다. 이는 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 크론바 알파계수를 이용한다. 일반적으로 사회과학분야에서는 알파계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있다.

분석결과 <표 4-1>에 제시된 바와 같이 분배공정성의 신뢰도는 $\alpha=.8920$ 이며, 절차공정성의 신뢰도는 $\alpha=.9026$ 으로 나타나 두 요인 모두 높은 신뢰도를 보이고 있다. 매개변수인 조직신뢰의 신뢰도는 $\alpha=.8737$ 로 높게 역시 나타나고 있다. 종속변수 중 개인차원의 유효성 측정변수인 임금만족의 신뢰도는 $\alpha=.9391$ 로 매우 높은 신뢰도를 보이고 있고, 직무만족은 $\alpha=.7754$ 로 임금만족에 비해 신뢰도가 낮게 나타나고 있지만 직무만족을 구성하는 항목이 2개의 문항으로 되어있음을 고려하면 신뢰수준이 높다고 할 수 있다. 조직차원의 유효성 측정변수인 조직몰입의 신뢰도는 $\alpha=.8912$ 로, 조직충성도의 신뢰도는 $\alpha=.8756$ 으로 나타나 비교적 높은 신뢰도를 유지하고 있다.

따라서 본 연구에서 사용된 각 변수들은 개념적으로 서로 구분되는 것으로 판단된다. 이처럼 척도에 대한 개념규정이 적합하고 필요한 신뢰수준을 충족시키고 있음이 확인되면 다음으로 척도의 타당성이 평가되어야 한다.

<표 4-1> 신뢰도 분석

측정변수		Alpha계수
독립변수	분배공정성	.8920
	절차공정성	.9026
매개변수	조직신뢰	.8737
종속변수	임금만족	.9391
	직무만족	.7754
	조직몰입	.8912
	조직충성도	.8756

2. 타당성 분석

타당성은 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 반영할 수 있는가를 의미한다. 타당성의 종류에는 내용타당성, 준거관련 타당성, 구성개념타당성의 3가지로 나눌 수 있다. 이 가운데 구성개념 타당성은 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합되는지를 평가하는 것이므로 가장 중요한 타당성이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 구성타당성에 대하여 검증할 것이다. 그리고 이를 위해서 일반적으로 요인분석을 실시한다.

따라서 본 연구에서도 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시할 것이다. 구체적인 방법으로 요인추출은 아이겐 값이 1이상으로 주성분 분석을 하였고, 요인구조를 단순히 하기 위하여 Varimax 회전을 하였다.

1) 조직공정성요인의 타당성 분석

조직공정성을 측정하기 위한 설문문항 10개를 선정하여 주요인분석을 실시한 결과 <표4-2>에 나타난 바와 같이 2개 요인이 채택되었다. 요인 1은 분배공정성을 요인 2는 절차공정성을 구성하는 항목들로 이루어 졌으며, 이는 연구자가 기대한 것과 일치하고 있다. 누적분산설명비율이 70%를 넘고 거의 모든 문항의 요인적재량이 0.6을 넘어 본 연구의 타당성에 문제가 없다 할 수 있을 것이다.

<표 4-2> 조직공정성의 요인분석 결과

설문문항번호	공통값	분배공정성	절차공정성
I -3	.734	.813	
I -2	.757	.794	
I -1	.686	.782	
I -4	.668	.771	
I -5	.637	.725	
I -9	.739		.843
I -10	.717		.823
I -8	.746		.793
I -7	.767		.758
I -6	.661		.622
고유값		6.008	1.077
분산설명비율		37.282	34.366
누적분산설명비율		37.282	71.648

2) 조직신뢰요인의 타당성 분석

조직신뢰를 측정하기 위한 6개 설문항목에 대한 요인분석 결과 <표4-3>과 같이 모든 설문항목이 단일요인에 포함되고 있다. 고유값이 3.7로 높게 나타나고 요인적재치도 모두 0.7이상이며, 분산비율도 약 62%로 나타나 조직

신뢰의 개념타당성이 입증되었다.

<표 4-3> 조직신뢰의 요인분석 결과

설문문항번호	공통값	조직신뢰
Ⅱ -2	.700	.837
Ⅱ -3	.664	.815
Ⅱ -1	.660	.813
Ⅱ -5	.607	.779
Ⅱ -4	.558	.747
Ⅱ -6	.518	.720
고유값		3.707
분산설명비율		61.780

3) 조직유효성요인의 타당성 분석

먼저 개인차원이 조직유효성 측정변수인 임금만족과 직무만족을 구성하는 변수들에 대한 요인분석 결과 <표 4-4>에 나타난 바와 같이 2개 요인으로 묶이고 있다.

<표 4-4> 개인차원의 유효성 측정변수에 대한 요인분석 결과

설문문항번호	공통값	임금만족	직무만족
Ⅲ -2	.879	.932	
Ⅲ -4	.807	.894	
Ⅲ -3	.808	.887	
Ⅲ -1	.770	.854	
Ⅲ -5	.781	.854	
Ⅲ -6	.589	.726	
Ⅲ -8	.834		.907
Ⅲ -7	.804		.863
고유값		4.926	1.344
분산설명비율		56.333	22.043
누적분산설명비율		56.333	78.377

요인 1에는 임금만족을 구성하는 변수들이 포함되어 있으며, 요인 2에는 직무만족을 구성하는 변수들이 포함되어 있다. 요인적재치도 모두 0.7이상이고 분산비율도 78%로 나타나 임금만족과 직무만족의 개념타당성이 검증되었다.

한편 조직수준의 유효성 측정변수에 대한 타당성을 검증한 결과 <표 4-5>에 제시된 바와 같이 두 개 요인이 수렴되었다. 요인 1에는 예상한 바와 같이 조직몰입을 구성하는 변수들이 묶이고 있고, 요인 2에는 조직충성도를 구성하는 변수들이 묶이고 있다. 요인적재치는 모두 0.5이상이고 분산비율도 72%를 넘고 있어 각 요인의 개념타당성이 입증되었다.

이후 연구가설의 검증을 위한 분석에서는 각각의 요인분석을 통해 얻은 요인점수를 이용한다. 왜냐하면 연구가설의 검증을 위해 회귀분석을 실시하게 되는데 회귀분석은 독립변수사이에 상관성이 없음을 가정하고 있고, 만일 독립변수간 상관성이 있으면 다중공선성 문제를 발생시키기 때문이다.



<표 4-5> 조직수준의 유효성 측정변수에 대한 요인분석 결과

설문문항번호	공통값	조직몰입	조직충성도
IV-3	.852	.904	
IV-4	.824	.873	
IV-2	.712	.818	
IV-1	.556	.681	
IV-9	.834		.893
IV-7	.788		.863
IV-6	.722		.607
IV-5	.704		.604
IV-8	.544		.561
고유값		5.437	1.098
분산설명비율		42.473	30.146
누적분산설명비율		42.473	72.619

제2절 실증분석

1. 분배 및 절차공정성과 조직신뢰간 선형관계검증

가설1은 분배 및 절차공정성이 조직신뢰에 미치는 긍정적 영향을 검증하고, 절차공정성이 분배공정성보다 조직신뢰에 더 큰 영향을 미침을 검증하고자 하는 것이다. 먼저 분배 및 절차공정성과 조직신뢰와의 관계는 <표 4-6>에 제시된 바와 같다. 분배 및 절차공정성이 조직신뢰를 설명하는 분산이 39%로 나타나 두 변수가 조직신뢰에 중요한 결정변수임을 알 수 있다. 구체적으로 살펴보면 분배공정성과 절차공정성은 $p < 0.001$ 수준에서 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 즉 분배공정성과 절차공정성을 높게 지각하는 조직구성원일수록 조직에 대한 신뢰도 높게 나타나고 있다. 따라서 가설 1-1과 가설 1-2는 지지되었다.

<표 4-6> 분배 및 절차공정성이 조직신뢰에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	2.5E-17	0.055		0.000	1.000
분배공정성	0.403	0.055	0.403	7.291	0.000
절차공정성	0.480	0.055	0.480	8.683	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.392	0.386		64.277		0.000

한편 절차공정성이 분배공정성에 비해 조직신뢰에 미치는 영향이 더욱 클

것이라는 예측을 한 가설 1-3의 검증이 추가로 필요하다. 독립변수들 간의 영향력 차이를 검증하기 위해서는 위계적 회귀분석이 필요하다. 여기서는 Fields(2000) 등이 사용한 방법을 활용하고자 한다.⁶²⁾ 이들에 의하면 독립변수들간의 차별적 효과를 검증하기 위하여 1단계로 첫 번째 독립변수를 투입하고, 2단계로 두 번째 독립변수를 투입하여 변화된 R²를 확인한다. 또 역으로 두 번째 투입된 독립변수를 먼저 투입하고, 첫 번째 투입된 독립변수를 다음으로 투입하여 변화된 R²를 확인한다. 이때 두 번에 걸친 회귀분석 결과의 각각의 변화된 R²중 어느 것이 변화량이 많은가를 비교해 변화량이 많은 두 번째 투입된 독립변수가 종속변수에 더 큰 영향을 미친다.

이러한 원리에 의하여 분배공정성(1단계)과 절차공정성(2단계)의 조직신뢰에 대한 위계적 회귀분석을 실시한 결과 <표 4-7>에 제시된 바와 같다. 절차공정성은 분배공정성에 의해 예측된 조직신뢰의 분산설명력 보다 0.230만큼의 유의적인 R² 증대효과(p<0.001)가 나타났다. 두 번째 역으로 절차공정성(1단계)과 분배공정성(2단계)의 조직신뢰에 대한 위계적 회귀분석을 실시한 결과 2단계에서 분배공정성이 추가 투입되었을 때 0.162만큼의 유의적인 R² 증대효과(p<0.001)가 나타났다. 각각의 R² 증대효과를 비교한 결과 절차공정성의 투입효과가 분배공정성의 투입효과보다 더 큰 것을 알 수 있다. 따라서 절차공정성이 분배공정성보다 조직신뢰에 더 큰 영향을 미치는 변수임을 알 수 있다. 이상의 검증을 통해 가설 1-3은 지지되었다.

<표 4-7> 분배 및 절차공정성의 조직신뢰에 미치는 차별적 효과

종속변수	독립변수	R ²	ΔR ²	ΔF	Sig.F
조직신뢰	분배공정성(1단계)	0.162	0.230	75.401	0.000
	절차공정성(2단계)	0.392			

62) 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), pp. 547~562.

2. 분배 및 절차공정성과 조직유효성간 선형관계검증

1) 분배 및 절차공정성과 개인수준의 유효성간 선형관계검증

가설 2는 분배 및 절차공정성과 임금만족 및 직무만족간의 정(+)의 선형관계를 예측하고 있으며, 또한 분배공정성이 절차공정성보다 임금만족 및 직무만족에 더 큰 영향을 미칠 것을 예측하는 것이다.

먼저 분배 및 절차공정성과 임금만족과의 관계를 보면 <표 4-8>에 나타난 바와 같이 분배공정성과 절차공정성 모두 $p < 0.001$ 수준에서 임금만족에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 분배공정성과 절차공정성을 높게 지각하는 구성원들이 임금만족도 높음을 의미하는 것이다.

<표 4-8> 분배 및 절차공정성이 임금만족에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	1.7E-16	0.056		0.000	1.000
분배공정성	0.547	0.056	0.547	9.826	0.000
절차공정성	0.289	0.056	0.289	5.192	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.383	0.377		61.745		0.000

주목할만한 것은 분배 및 절차공정성이 임금만족을 설명하는 38%로 나타나고 있다는 점이다. 이는 임금만족의 결정변수로 분배 및 절차공정성이 중요한 변수로 고려되어야 함을 의미하는 것이다.

분배 및 절차공정성과 직무만족과의 관계는 <표 4-9>에 제시된 바와 같다. 분배공정성은 $p < 0.001$ 수준에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있

으며, 절차공정성은 $p < 0.01$ 수준에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 분배 및 절차공정성을 높게 지각하는 구성원들일수록 직무만족도 높게 나타나고 있음을 보여주는 것이다.

이상의 검증결과 가설 2-1과 2-2는 채택되었다.

<표 4-9> 분배 및 절차공정성이 직무만족에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	-4.4E-18	0.065		0.000	1.000
분배공정성	0.335	0.065	0.335	5.135	0.000
절차공정성	0.205	0.065	0.205	3.142	0.002
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.154	0.146		18.121		0.000

한편 분배공정성이 절차공정성보다 임금만족 및 직무만족에 더 큰 영향을 미치고 있는지를 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-10>에 나타난 바와 같다. 먼저 임금만족에 분배공정성의 차별적 우위효과를 검증한 결과 분배공정성을 2단계로 투입한 ΔR^2 가 0.299로 임금만족에 유의한 영향을 미치고 있으며($p < 0.001$), 절차공정성을 2단계로 투입한 ΔR^2 는 0.084로 임금만족에 유의한 영향을 미치고 있다($p < 0.001$). 그러나 분배공정성을 투입한 후 R^2 변화량이 절차공정성을 투입한 것보다 월등히 높게 나타나 분배공정성이 절차공정성보다 임금만족에 더 큰 영향을 미치는 변수임이 확인되었다.

직무만족을 종속변수로 한 위계적 회귀분석 결과 분배공정성을 2단계로 투입한 ΔR^2 가 0.122로 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있으며($p < 0.001$), 절차공정성을 2단계로 투입한 ΔR^2 는 0.042로 임금만족에 유의한 영향을 미

치고 있다($p < 0.01$). 그러나 임금만족의 검증결과와 마찬가지로 분배공정성을 투입한 후의 R^2 변화량이 높게 나타나 분배공정성이 절차공정성에 비해 직무만족에 더 큰 영향을 미치고 있다. 따라서 가설 2-3은 채택되었다.

<표 4-10> 분배 및 절차공정성이 개인차원의 유효성에 미치는 차별적 효과

종속변수	독립변수	R^2	ΔR^2	ΔF	Sig.F
임금만족	절차공정성(1단계)	0.084	0.299	11.910	0.001
	분배공정성(2단계)	0.383			
직무만족	절차공정성(1단계)	0.042	0.112	26.372	0.000
	분배공정성(2단계)	0.154			

2) 분배 및 절차공정성과 조직수준의 유효성간 선형관계검증

가설 3은 분배 및 절차공정성과 조직몰입 및 조직충성도간의 정(+)의 선형관계를 검증하고, 절차공정성이 분배공정성보다 조직몰입 및 조직충성도에 더 큰 영향을 미침을 검증하기 위한 것이다. 먼저 분배 및 절차공정성과 조직몰입간의 선형회귀분석 결과를 보면 분배공정성은 $p < 0.001$ 수준에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고, 절차공정성은 $p < 0.01$ 수준에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 분배 및 절차공정성을 높게 지각하는 구성원들이 조직몰입도 높게 나타남을 의미하는 것이다. 분배 및 절차공정성이 조직몰입을 설명하는 분산비율이 20%로 비교적 의미 있게 나타나고 있어 향후 연구에서도 두 변수를 조직몰입의 중요한 결정변수로 고려할 필요가 있다.

<표 4-11> 분배 및 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	6.3E-17	0.063		0.000	1.000
분배공정성	0.389	0.063	0.389	6.141	0.000
절차공정성	0.219	0.063	0.219	3.451	0.001
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.200	0.192		24.812		0.000

<표 4-12>는 분배 및 절차공정성과 조직충성도간의 회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 분배공정성과 절차공정성 모두 $p < 0.001$ 수준에서 조직충성도에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 분배공정성과 절차공정성을 높게 지각하는 구성원들일수록 조직에 대한 충성도 높게 보이는 것을 의미한다. 두 변수들이 조직충성도를 설명하는 분산비율도 약 27%로 나타나 두 변수가 조직충성도의 높이에 의미 있는 결정변수로 작용하고 있음을 알 수 있다.

이상의 분석결과에 따르면 가설 3-1과 3-2는 채택되었다.

<표 4-12> 분배 및 절차공정성이 조직충성도에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	1.6E-17	0.061		0.000	1.000
분배공정성	0.381	0.061	0.391	6.443	0.000
절차공정성	0.337	0.061	0.337	5.542	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.200	0.266		36.113		0.000

절차공정성과 분배공정성이 조직차원의 유효성 측정변수인 조직몰입 및 조직충성도에 미치는 차별적 효과를 검증한 결과는 <표 4-13>에 제시된 바와 같다. 분배공정성(1단계)과 절차공정성(2단계)의 조직몰입에 대한 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 절차공정성은 분배공정성에 의해 예측된 조직몰입의 분산설명력 보다 0.048만큼의 유의적인 R^2 증대효과($p < 0.01$)가 나타났다. 두 번째 역으로 절차공정성(1단계)과 분배공정성(2단계)의 조직몰입에 대한 위계적 회귀분석을 실시한 결과 2단계에서 분배공정성이 추가 투입되었을 때 0.152만큼의 유의적인 R^2 증대효과($p < 0.001$)가 나타났다.

각각의 R^2 증대효과를 비교한 결과 분배공정성의 투입효과가 절차공정성의 투입효과보다 더 큰 것을 알 수 있다. 따라서 분배공정성이 절차공정성보다 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 변수임을 알 수 있다.

한편 절차공정성이 분배공정성에 비해 조직충성도에 비교우위 효과를 검증한 결과 <표 4-13>에 나타난 바와 같다. 분배공정성을 2단계로 투입한 ΔR^2 가 0.153으로 조직충성도에 유의한 영향을 미치고 있으며($p < 0.001$), 절차공정성을 2단계로 투입한 ΔR^2 는 0.113로 조직충성도에 유의한 영향을 미치고 있다($p < 0.01$). 그러나 분배공정성을 투입한 후 R^2 변화량이 절차공정성을 투입한 것보다 상대적으로 높게 나타나 분배공정성이 절차공정성보다 조직충성도에 더 큰 영향을 미치는 변수임이 확인되었다.

이상의 분석결과를 종합해 보면 조직몰입 및 조직충성도에 절차공정성이 분배공정성보다 비교우위적 효과를 발휘할 것으로 예측한 가설 3-3은 기각되었다. 이러한 연구결과는 외국의 선행연구결과와 다르게 나타나는 것이다. 그러나 2장의 선행연구를 탐색한 결과에서 보듯이 국내의 절차공정성연구에서 외국의 연구결과와 다르게 나타나는 경우는 종종 발견되고 있다. 이러한 원인은 더 많은 실증연구를 통해 밝혀야 하겠지만, 국가간 기업문화의 차이와 비교적 중소기업이 많은 제주지역의 종업원들이 물질적 욕구에 민감한 반응을 보이는

결과로 예측된다.

<표 4-13> 분배 및 절차공정성이 조직차원의 유효성에 미치는 차별적 효과

종속변수	독립변수	R ²	ΔR ²	ΔF	Sig.F
조직몰입	분배공정성(1단계)	0.152	0.048	11.910	0.001
	절차공정성(2단계)	0.200			
조직충성도	분배공정성(1단계)	0.153	0.113	30.715	0.000
	절차공정성(2단계)	0.266			

3. 조직신뢰와 조직유효성간 선형관계분석

가설 4는 조직신뢰가 임금만족, 직무만족, 조직몰입, 조직충성도에 정(+)의 영향을 미칠 것을 예측한 것이다. 조직신뢰를 독립변수로 하고, 임금만족, 직무만족, 조직몰입, 조직충성도를 각각의 종속변수로 하여 선형회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-14>와 같다.

조직신뢰는 개인차원의 유효성 측정변수인 임금만족과 직무만족뿐만 아니라 조직차원의 유효성 측정변수인 조직몰입과 조직충성도에 모두 $p < 0.001$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 조직에 대한 높은 신뢰는 조직유효성 향상을 위한 종업원들의 긍정적 행위를 유도할 수 있음을 보여주는 것이다. 특히 주목할 점은 조직신뢰가 조직충성도를 설명하는 분산 비율이 무려 80%라는 점이다. 이는 조직신뢰가 조직충성도를 결정하는 매우 중요한 변수임을 보여주는 것이다. 또한 조직신뢰가 임금만족을 설명하는 분산비율은 48%, 직무만족을 설명하는 분산비율은 34%로 나타나 조직신뢰는 조직유효성을 설명하는 매우 중요한 변수임을 보여주고 있다. 이상의 검증결과로 가설 4는 지지되었다.

<표 4-14> 조직신뢰가 조직유효성에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	t	Sig. T	R ²	F	Sig. F
임금만족	조직신뢰	0.481	7.756	0.000	0.231	60.149	0.000
직무만족		0.342	5.141	0.000	0.117	26.427	0.000
조직몰입		0.606	10.760	0.000	0.367	115.78	0.000
조직충성도		0.801	18.902	0.000	0.641	357.28	0.000

4. 분배 및 절차공정성과 조직유효성간 신뢰의 매개효과검증

가설 5는 분배 및 절차공정성과 조직유효성(임금만족, 직무만족, 조직몰입, 조직충성도)간의 조직신뢰의 매개효과를 검증하기 위한 것이다. 조직신뢰의 매개효과를 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개회귀분석을 실시하였다. 매개회귀분석은 다음 3단계를 조건을 충족시키면 매개효과를 검증할 수 있다.⁶³⁾

첫째, 회귀식을 통해 얻어진 독립변수의 표준화된 회귀계수가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(매개변수= $a_1+b_1 \times$ 독립변수).

둘째, 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(종속변수= $a_2+b_2 \times$ 독립변수).

셋째, 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(종속변수= $a_3+b_3 \times$ 독립변수+ $b_4 \times$ 매개변수).

<표 4-15>는 3단계 매개회귀분석 방법에 의해 분배 및 절차공정성과 임

63) 차동욱·김현철, “커뮤니케이션, 집단응집성 및 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『한일경상논집』, 제20권, 한일경상학회, 2000, pp. 229~253.

금만족간 조직신뢰의 매개효과를 분석한 결과이다. 1단계는 각 독립변수(분배공정성, 절차공정성)를 매개변수(조직신뢰)에 투입한 결과에서 얻은 표준화된 회귀계수가 각각 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 2단계각각의 독립변수를 종속변수(임금만족)에 투입한 결과이다. 분배공정성과 절차공정성은 $p < 0.001$ 수준에서 종속변수에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 3단계는 독립변수와 매개변수를 종속변수에 함께 투입한 결과이다. 각 회귀식에서 매개변수인 조직신뢰가 종속변수의 임금만족에 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 영향을 미치고 있다. 그러나 독립변수 중 절차공정성은 임금만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이상의 3단계 매개효과분석결과를 종합해 보면 앞서 설명한 매개효과를 검증하는데 필요한 요건을 충족시키는 것은 절차공정성→조직신뢰→임금만족에 한정되어 있다. 따라서 절차공정성과 임금만족의 조직신뢰가 완전매개를 하고 있다. 반면 분배공정성은 양자의 관계를 부분매개하고 있다. 이는 절차공정성은 조직신뢰를 증대시키며 조직신뢰는 임금만족을 증대시키고 있음을 알 수 있다. 따라서 절차공정성이 어떻게 조직신뢰를 증대시키고, 조직신뢰가 어떻게 임금만족에 영향을 미치는 지를 모니터링할 필요가 있다. 반면 분배공정성은 임금만족에 직접적 영향을 미치기도 하지만 조직신뢰를 매개로 간접적 영향을 미치고 있음을 간과해서는 안된다.

〈표 4-15〉 분배 및 절차공정성과 임금만족간 조직신뢰의 매개효과

변수		회귀단계	종속변수 (임금만족)	가설검증
매개변수	독립변수			
조직신뢰	분배공정성	1단계 2단계 3단계(독립변수) 3단계(매개변수) R ² F	.403*** .547*** .422*** .311*** .380 61.072***	부분매개
	절차공정성	1단계 2단계 3단계(독립변수) 3단계(매개변수) R ² F	.480*** .289*** .075 .444*** .236 30.647***	완전매개

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05

〈표 4-16〉는 3단계 매개회귀분석 방법에 의해 분배 및 절차공정성과 직무만족간 조직신뢰의 매개효과를 분석한 결과이다. 분석결과 조직신뢰는 절차공정성과 직무만족간의 관계를 완전매개하고, 분배공정성과 직무만족간의 관계를 부분매개하는 것으로 조사되었다. 즉 절차공정성은 3단계 회귀식에서 직무만족에 영향을 미치지 않는 반면 조직신뢰는 p<0.001 수준에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것이다. 이는 앞에서 설명한 3단계 회귀식을 충족시키는 것이어서 절차공정성의 완전매개 역할을 보여주고 있다.

결국 절차공정성 지각이 조직신뢰로 이어질 때 구성원의 직무만족을 더욱 증대시킬 수 있음을 보여주고 있다. 반면 분배공정성은 직무만족에 직접적 영향을 미치기도 하지만 조직신뢰를 통해 간접적으로 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

< 표 4-16 > 분배 및 절차공정성과 직무만족간 조직신뢰의 매개효과

변수		회귀단계	종속변수 (직무만족)	가설검증
매개변수	독립변수			
조직신뢰	분배공정성	1단계 2단계 3단계(독립변수) 3단계(매개변수) R ² F	.403*** .335*** .253** .247** .163 19.396***	부분매개
	절차공정성	1단계 2단계 3단계(독립변수) 3단계(매개변수) R ² F	.480*** .205** .053 .316*** .119 13.426***	완전매개

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05

<표 4-17>는 3단계 매개회귀분석 방법에 의해 분배 및 절차공정성과 조직몰입간 조직신뢰의 매개효과를 분석한 결과이다. 3단계에 걸친 회귀분석 결과 조직신뢰는 절차공정성과 조직몰입간의 관계를 완전매개하고, 분배공정성과 조직몰입간의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 즉 1단계 회귀분석에서 절차공정성은 조직신뢰에 유의한 영향을 미치고, 2단계 회귀분석에서 절차공정성은 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있으며, 3단계 회귀분석에서 절차공정성은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 반면 조직신뢰는 p<0.010수준에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 조직신뢰는 절차공정성과 조직몰입간의 관계를 완전매개 하는 변수임이 확인되었다.

결국 절차공정성 지각이 조직신뢰로 이어질 때 구성원의 조직몰입을 더욱 증대시킬 수 있음을 보여주고 있다. 반면 분배공정성은 직무만족에 직접적 영향을 미치기도 하지만 조직신뢰를 통해 간접적으로 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

< 표 4-17 > 분배 및 절차공정성과 조직몰입간 조직신뢰의 매개효과

변수		회귀단계	종속변수 (조직몰입)	가설검증
매개변수	독립변수			
조직신뢰	분배공정성	1단계 2단계 3단계(독립변수) 3단계(매개변수) R ² F	.403*** .389*** .174** .536*** .392 64.134***	부분매개
	절차공정성	1단계 2단계 3단계(독립변수) 3단계(매개변수) R ² F	.480*** .219** -.093 .650*** .373 59.272***	완전매개

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05

<표 4-18>은 3단계 매개회귀분석 방법에 의해 분배 및 절차공정성과 조직충성도간 조직신뢰의 매개효과를 분석한 결과이다. 분석결과 조직신뢰는 절차공정성과 조직충성도간의 관계를 완전매개하고 있을 뿐만 아니라, 분배공정성과 조직충성도간의 관계에서도 완전매개 역할을 수행하고 있는 것으로 조사되었다.

즉 절차공정성과 분배공정성은 3단계 회귀식에서 조직충성도에 아무런 영향을 미치지 않는 반면 조직신뢰는 p<0.001수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 앞에서 설명한 3단계 회귀식을 충족시키는 것이어서 절차공정성 및 분배공정성의 완전매개 역할을 보여주고 있다.

결국 절차공정성 및 분배공정성 지각은 조직신뢰로 이어질 때 구성원의 조직충성도를 더욱 높일 수 있음을 보여주는 것이다. 이상의 3단계에 걸친 회귀분석 결과, 절차 및 분배공정성과 조직유효성간의 관계에서 조직신뢰는 완전매개나 부분매개 역할을 수행하고 있음이 밝혀졌다. 따라서 가설 5-1과 가설 5-2는 채택되었다.

< 표 4-18 > 분배 및 절차공정성과 조직충성도간 조직신뢰의 매개효과

변수		회귀단계	종속변수 (조직충성도)	가설검증
매개변수	독립변수			
조직신뢰	분배공정성	1단계 2단계 3단계(독립변수) 3단계(매개변수) R ² F	.403*** .391*** .081 .768*** .647 182.163***	완전매개
	절차공정성	1단계 2단계 3단계(독립변수) 3단계(매개변수) R ² F	.480*** .337** -.062 .830*** .644 180.401***	완전매개

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 크게 4가지 범주의 연구목적으로 구성되어 있다. 첫째, 분배 및 절차공정성이 조직신뢰 및 조직유효성에 미치는 정(+)의 선형관계를 입증하는 것이다. 둘째, 조직신뢰와 조직유효성간의 정(+)의 선형관계를 입증하는 것이다. 셋째, 분배 및 절차공정성이 조직신뢰 및 조직유효성에 미치는 차별적 효과를 입증하는 것이다. 넷째, 분배 및 절차공정성과 조직유효성간의 조직신뢰의 매개효과를 검증하는 것이다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 분배 및 절차공정성은 조직신뢰와 조직유효성 변수인 임금만족, 직무만족, 조직몰입, 조직충성도에 모두 정(+)의 영향을 미치고 있다. 둘째, 조직신뢰는 4가지 조직유효성 변수 모두에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 셋째, 분배공정성은 절차공정성보다 개인수준의 유효성 측정변수인 임금만족과 직무만족에 비교우위적 영향을 미치고 있으며, 조직수준의 유효성 측정변수인 조직몰입 및 조직충성도에도 비교우위적 영향을 미치고 있다. 넷째, 조직신뢰는 절차공정성과 임금만족, 직무만족, 조직몰입, 조직충성도간의 관계와 분배공정성과 조직충성도간의 관계에서 완전매개 역할을 수행하는 변수로 판명되었다. 또한 조직신뢰는 분배공정성과 임금만족, 직무만족, 조직충성도간의 관계를 부분매개하고 있다.

이상의 연구성과는 다음과 같은 몇 가지 시사점을 제시해 주고 있다.

첫째, 조직신뢰의 선행변수로 분배 및 절차공정성의 중요성을 강조하고 있다. 연구결과 분배 및 절차공정성이 조직신뢰를 설명하는 분산비율이 38.6%로 나타나 구성원들의 조직에 대한 신뢰를 높이는데 있어서 분배 및 절차공정성의 확보가 매우 중요함을 제시해 주고 있다.

둘째, 구성원들의 조직유효성의 향상에 있어서 조직에 대한 신뢰 증대가

매우 중요함을 입증하고 있다. 조직신뢰가 조직충성도를 설명하는 분산비율은 무려 89.1%이고, 조직몰입을 설명하는 비율은 60.6%에 이르고 있다. 이 두 가지 변수는 조직수준의 유효성 정도를 측정하는 변수이다. 따라서 조직수준의 유효성 변수들은 개인수준의 유효성 변수에 비해 상대적으로 조직성과와 더욱 밀접한 관련이 있다. 조직의 성과를 높이기 위해 구성원들에게 조직에 대한 신뢰감을 심어주는 활동은 경영에 있어 매우 중요한 요소로 작용할 수 있을 것이다. 한편 개인수준의 유효성 측정변수인 임금만족에 조직신뢰는 48.1%의 설명력을, 직무만족에 34.2%의 설명력을 보이고 있어 조직신뢰는 구성원의 직무에 대한 정서적 태도를 고양시키는 데도 중요한 역할을 수행하고 있다.

셋째, 절차공정성에 비해 상대적으로 분배공정성의 중요성을 강조하고 있다. 외국의 선행연구들은 분배공정성은 임금만족이나 직무만족과 같은 개인수준의 유효성 차원에 더 큰 영향을 미치고, 절차공정성은 조직몰입이나 조직충성도와 같은 조직수준의 유효성 차원에 더 큰 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 본 연구 결과와 비교하면 분배공정성이 개인수준의 유효성 차원에 절차공정성 보다 더 큰 영향을 미치는 것은 외국의 선행연구 결과와 일치하지만, 절차공정성의 연구결과는 그렇지 않은 것으로 나타났다. 이러한 원인은 향후 더 많은 연구를 통해 입증하여야 하겠지만 국가간 기업문화의 차이 혹은 본 연구의 표본이 제주지역에 한정되어 있고, 표본 중 상당부분이 중소기업에서 근로하는 종업원인 점을 감안하면, 상대적으로 열악한 임금수준으로 인해 물질적 욕구에 민감한 탓이 아닌가 생각해 본다. 만일 그렇다면 중소기업의 경우 절차공정성 확보보다 분배공정성 확보가 우선 고려되어야 할 대상이 될 것이다.

넷째, 절차공정성은 조직유효성에 직접적 영향을 미치기 보다 조직신뢰를 매개로 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이는 우리 기업들이 인사시스템으로 절차공정성 시스템을 구축하는데 있어서 이러한 시스템이

구성원들의 신뢰를 확보 할 수 있는지를 최우선 고려해야 할 것을 주문하고 있다. 아무리 합리적인 인사시스템이라 할지라도 구성원들의 신뢰를 확보하지 못하면 조직유효성 향상으로 이어지는데는 한계를 지닐 수 밖에 없을 것으로 판단된다.

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, 신뢰의 측정을 조직신뢰에 한정하고 있어 상사신뢰 등을 동시에 고려한 연구를 진행할 필요가 있다. 셋째, 연구방법에 있어 횡단적 연구가 지니는 한계를 벗어나지 못하고 있다.

이러한 한계를 극복하여 향후 연구를 위한 제언을 한다면 절차공정성의 차별적 효과에 대한 연구를 보다 심도 있게 수행할 것을 권고한다. 지금까지 우리나라에서 수행된 연구들을 보면 분배공정성의 차별적 효과는 일관된 결과를 보이고 있으나 절차공정성의 차별적 효과는 연구결과에 따라 다르게 나타나고 있는 실정이다. 외국에서 절차공정성의 비교우위적 효과가 입증되고 있는 만큼 우리나라에서도 이에 대한 보다 심도 있는 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

- 김기정, "조직공정성 및 상사-부하 교환관계의 질과 업적간의 관계에 관한 연구", 서강대학교 대학원, 박사학위논문, 2000.
- 김명현·이현정, "조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계", 『한국심리학회지: 사회』, Vol. 6, No. 2, 한국심리학회, 1992.
- 서용원, "절차공정성 지각의 심리적 기제: 발언 효과", 『사회과학의 동향과 전망』(서울, 한울아카데미, 1994).
- 서용원·오동근, "발언의 도구성, 배려성 및 주체와 공정성 지각", 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 한국심리학회, 11권 1호, 1998.
- 송병식·강영순, "절차공정성과 조직시민행동간 조직몰입의 매개효과", 『경영논집』, 제35권 2·3호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 2001.
- 유승동, "변혁적 리더십과 임파워먼트와의 관계: 신뢰의 매개역할", 『인사관리연구』, 제24집 2권, 한국인사관리학회, 2001.
- 이경근, "상호작용적공정성지각이 고과에 대한 태도에 미치는 영향: 3개의 연구를 통한 모형과 상황적 효과의 검증", 『인사관리연구』, 26집 2권, 한국인사관리학회, 2002.
- 이경근·박수수, "분배적공정성과 절차적 공정성에 대한 지각이 임금만족에 미치는 영향", 『인사관리연구』, 제25집 제2권, 한국인사관리학회, 2001.
- 이광희·이철기·위규태·이용희, "공정성요인과 임금만족차원이 관계에 관한 연구", 『중소기업연구』, 제24권 제4호, 한국중소기업학회, 2002.
- 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.
- 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 조직시민 행동에 미치는 영향”, 전남대학교대학원, 박사학위논문, 2002.
- 진석우, “조직에 대한 불신과 구성원-조직 합치성, 조직문화 강도의 효과”, 서울대학교 대학원, 석사학위논문, 2002.
- 최상진, 『한국인 심리학』, 중앙대학교 출판부, 2000.
- 한국생산성본부, 『신뢰경영과 21세기 기업의 생산성』, 1999.

- Alexander, S. & Ruderman, M., "The role of procedural justice and distributive justice in organizational behavior", *Social Justice Research*(Vol. 1, 1987).
- Cook, J. & Wall, T., "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*(Vol. 53, 1980).
- DeCotis, T.A. & Summers, T.P., "A path analysis of a model of the antecedent and consequences of organizational commitment", *Human Relations*(Vol. 40, No. 7, 1987).
- Dyer, L.D. & Theriault, R., "The determinants of pay satisfaction", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 61, 1976).
- Greenberg, J., "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*(Vol. 16, No. 2, 1990).
- Hart, K.M., Capps, H.R., Cangemi, J.P. & Cailouet, L.M., Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors, *Organization Development Journal*(Vol. 4, 1986).
- Heenan, D.O., "The right way to downsize", *Journal of Business Strategy*(Vol. 12, No. 5).
- Heneman, H.G.III, Schwab, D.P., "Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement", *International Journal of Psychology*(Vol. 20, 1985).
- Knight, J., Social norms and the rule of law: Fostering trust in a socially diverse society, In Cook, K.S., *Trust in Society*(NY:Russell Sage Foundation,). 2001.
- Ko, Jong-Wook, Price, J.L., & Mueller, C.W., "Assesment of Meyer and Allen's Three-component model of organizational commitment in South Korea", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 82, No. 6, 1997).

- 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. 76, 1991).
- 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).
- Korsgaard, M.A. & Robertson, L., "Procedural justice in performance evaluation: The Role of instrument and non-instrument voice in performance appraisal discussions" *Journal of Management*(Vol. 21, 1995).
- Leventhal, G.S., What should be done with equity theory?, 1980, In R.H. Willis (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*(NY: Plenum Press).
- Levering, R., *A Great Place to Work: What Makes Some Employers so Good And Most so Bad*(SF: A Great Place to Work Institute), 2000.
- McFarline, D.B. & Sweeney, P.D., "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction whit personal and organizational outcome", *Academy of Management Journal*(Vol. 35, 1992).
- Meyer, J.P., & Allen, N.J., "The measurement and antecedents of Affective, Continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology* (Vol. 63, No. 1, 1990).
- Moorman, R.H., "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 76, 1991).
- O'Malley, M., *Creating commitment: How to attract and retain talented employees by building relationships that last*(NY: John Wiley & Sons), 2000.
- Price, J.L. & Muller, C.W., *Handbook of organizational measurement*(Mch; Pitman Publishing Inc., 1986).
- 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).
- Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B., "Workers's evaluations od the "ends" and "means": An examination of four models of distributive and procedural justice", *Organizational Behavior and Human Decision Process*(Vol. 55, 1993).
- Tyler, T.R. & Lind, E.A., "A relational model of authority in group", *Advances in Experimental Social Psychology*(Vol. 25, 1992).
- Walster, E.G., Walster, W. & Berscheid, E., *Eguity: Theory and research*(Boston: Allyn and Bacon, 1878).
- Weiner, N., "Determinants and behavior consequences of pay satisfaction: A comparison of two model" , *Personnel Psychology*(Vol. 33, 1980).
- Deutsch, M., "Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?", *Journal of Personality and Social Psychology*(Vol. 52, 1975).
- Folger, R. & Bies, R. "Managerial responsibilities and procedural justice", *Employee and Responsibilities and Rights Journal*(Vol. 2, 1989).
- Lind, E.A. & Tyler, T.R., *The Social Psychology of Procedural Justice*(NY: Plenum Press, 1988).
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. & Niehoff, B.P., "Dose perceived organization support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?", *Academy of Management Journal*(Vol. 41, 1998).
- Willams, S., "The effect of distributive and procedural justice on performance", *The Journal of Psychology*(Vol. 133, 1999).

ABSTRACT

The Effectiveness of Organization Procedure on Organization Reliability & Organization Effectiveness

Chang-Bo Kim

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration

Cheju National University

Supervised by Professor Young-Soon Kang

This study is consists of 4 category.

First, it is verify the plus linear relation which affects organization reliability and organization effectiveness by organization procedure.

Second, it is verify the plus linear relation between organization reliability and organization effectiveness.

Third, it is verify the difference effect which affects distribution, organization reliability and organization effectiveness by organization procedure.

Fourth, it is verify intermediation effectiveness of organization reliability among distribution, progress procedure and organization effectiveness.

The outcomes of the study are as following.

Firstly, distribution and progress procedure have the plus effectiveness on payment satisfaction, working satisfaction, organization devotion and loyalty which are variable of organization reliability and organization effectiveness.

Secondly, organization reliability plus affects all 4 organization effectiveness various.

Thirdly, distribution procedure gives comparative advantageous effects on payment satisfaction and working satisfaction which are individual level effectiveness various and organization devotion and organization loyalty which are organization level effectiveness various.

Fourthly, It is turned out that organization reliability is various which play role complete intermediation in the relationship among progress procedure and payment satisfaction, working satisfaction, organization devotion, organization loyalty and between distribution procedure and organization loyalty. Also organization reliability plays role as partial intermediation the relation among distribution procedure and payment satisfaction, working satisfaction, organization loyalty.

The accomplishment of this study provide some points as follows.

First, it stresses the importance of the progress procedure and distribution as precedence various of organization reliability.

Second, it is proven that the importance of high reliability about organization to improve organization effectiveness.

Third, it stresses the importance of distribution procedure compare to progress procedure.

Fourth, it is proven that progress procedure affects organization effectiveness through the organization reliability than directly.

Some limit is found out in this study.

First, it is need to consider the company culture and size because study samples are limited in region.

Second, the study which is consider with higher officer reliability is need in the next time because of limitation of organization reliability.

Third, the method of the study couldn't get over the horizontal study.

In order to get over the limit of this study later, I recommend to study more about the procedure of difference effectiveness. When we see the studies until now difference effectiveness of distribution procedure show consistent result however difference effectiveness of progress procedure has showed differently according to the study results. In abroad comparable advantageous effectiveness of progress procedure is verifying so more substantial study is need in Korea.

설 문 지

안녕하십니까 ?

저는 제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학중인 김창보입니다.

바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송합니다.

이 설문지는 **조직공정성이 조직신뢰 및 조직유효성에 미치는 영향**을 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.

2004. 8

제주대학교 경영대학원 경영학과 지도교수 강 영 순
제주대학교 경영대학원 경영학과 석사과정 김 창 보

** 연구결과를 알고자 하시는 분은 아래의 연락처로 연락해 주시면 연구결과를 송부해 드리겠습니다. H. P : 011-9660-0527

다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당난에 V표하여 주십시오

1. 귀하의 **연령**은 ?
() 세
2. 귀하의 **성별**은?
① 남성 ② 여성
3. 귀하의 **총 근무년수**는?
() 년
4. 귀하의 **학력**은 ?
① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸이상
5. 귀하의 **직종**은 ?
① 호텔 및 서비스업 ② 금융 및 보험업 ③ 공기업 ④ 기타 회사원

Ⅰ. 다음은 귀하가 근무하는 회사(조직)에서의 전반적인 공정성에 대한 느낌과 관련된 질문입니다.

질문 문항	전혀 그렇지 않다	별 그렇지 않다	로 그렇다	그 저 그렇다	약 간 그렇다	매 우 그렇다
1. 회사가 나에게 준 업무량은 다른 직원들과 비교해 공정하다고 본다						
2. 회사에서 내가 받는 급여는 다른 직원과 비교해 공정하다고 생각한다						
3. 나에게 주어진 업무 책임은 다른 직원과 비교해 공정하다고 느낀다						
4. 회사에서 받는 나의 급여는 나의 노력정도에 비추어 공정한 편이다						
5. 전반적으로 볼 때, 내가 회사로부터 받는 보상 수준은 꽤 공정한 편이다						
6. 회사에서 나의 업적평가에 사용되는 절차는 공정하고 일관성이 있다						
7. 회사에서 나의 승진에 사용되는 절차는 공정하고 일관성이 있다						
8. 회사에서 나의 인사이동에 사용된 절차는 공정하고 일관성이 있다						
9. 우리 회사에서 이루어지는 결정들은 공정한 방식으로 이루어진다.						
10. 우리 회사의 모든 결정들은 해당 직원들에게 똑같이 일관적으로 적용된다						

Ⅱ. 다음은 귀하의 귀사에 대한 신뢰도를 질문입니다.

질문 문항	전 혀 그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 다	로 그 렇 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 우리 회사(조직)의 사원들은 대부분 회사(조직)를 신뢰하고 있다.						
2. 나는 우리 회사가 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각한다						
3. 나는 회사정책이 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다						
4. 나에게 섭섭하게 했더라도 나는 회사에 해를 끼치지 않을 것이다						
5. 회사의 정책이 내게 불이익이 되는 경우가 있더라도 나는 불쾌하게 받아들이지 않을 것이다						
6. 회사가 나를 버릴지도 모른다는 불안감을 갖고 있지 않다						

Ⅲ. 다음은 귀하의 임금, 직무만족 등과 관련된 질문입니다

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 그 렇 다	별 로 그 렇 지 않	로 그 렇 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 나의 전반적 임금수준에 대해 만족한다							
2. 나는 같은 업종의 타회사직원의 임금과 비교한 나의 임금에 만족한다							
3. 나는 일반 다른 기업과 비교한 나의 임금에 만족한다							
4. 나는 나의 근속년수, 능력, 업적과 비교한 나의 임금에 만족한다							
5. 나는 회사내 다른 직무의 임금과 비교해 현재 나의 임금에 만족한다							
6. 나는 회사내 직무들간의 현재 임금차가 적절한 수준이라고 생각한다							
7. 전반적으로 나는 나의 직무에 만족한다							
8. 일반적으로 나는 여기서 일하는 것이 좋다							

Ⅳ. 다음은 귀하의 조직몰입 및 충성도 등과 관련된 질문입니다

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 그 렇 다	별 로 그 렇 지 않	로 그 렇 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 회사(조직)의 문제를 나의 문제처럼 느껴진다							
2. 나는 이 직장에서 나의 여생을 보내는 것이 행복하다							
3. 나는 이 직장에 대해 강한 애착을 느낀다							
4. 나는 이 조직이 나의 일부라고 생각 한다							
5. 나는 회사를 위해서라면 나는 불이익을 감수 할 수 있다							
6. 나는 회사를 위해서라면 무엇이든지 할 수 있다							
7. 나는 근무시간외에도 회사가 요구한다면 내 시간을 할애 할 수 있다							
8. 나는 회사의 방침을 진심으로 따를 것이다							
9. 나는 회사에 대한 충성심을 가지고 있다							

성실히 응답해 주셔서 감사합니다.