http://dx.doi.org/10.14400/JDC.2014.12.12.139

고과공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 상사-부하간 교환관계의 조절효과에 관한 연구

엔흐어트겅 떠러즈거터브*, 전동철**,
금오공대 경영학과*, 금오공대 테크노경영학과**

A Study on Moderate Effecting of LMX on the Relationships between Appraisal Justice and Organization Commitment

Enkh-Otgon. D*, Jeon Dong-cheol**
Dept. of Business School, Kumoh National Institute of Technology*
Dept. of Techno-Business School, Kumoh National Institute of Technology**

요 약 조직 내에서 구성원들이 직무수행과정을 통해서 경험하게 되는 공정 및 불공정의 느낌을 반영하는 고과공정성은 오늘날 구성원들의 행동, 의사결정의 방향, 행동수준을 결정하는 주요 요인으로 받아지고 있다. 그리고 직무수행과정 중에 맺게 되는 인간관계, 특히 상사-부하간의 교환관계는 직무와 함께 구성원들의 태도 및 행동 형성에 매우 중요한 요소로 부각되어 지고 있다. 따라서 본 연구에서는 연구의 실질적 가치와 기업의 실무적 가치를 높이기 위해 고과공정성과 조직몰입에 대한 관계와 그 관계에서의 상사-부하간의 교환관계의 조절효과를 분석·규명하고자 하는데 그 목적이 있다. 분석결과, 고과공정성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 고과공정성의 하위 변수 중 상호작용공정성과 조직몰입사이에서 LMX의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 학술적·실무적으로 시사하는 바가 클 것으로 사료된다.

주제어 : 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성, LMX(Leader-Member Exchange), 조직몰입

Abstract This paper aims to examine the moderate effects of LMX on the relationships between appraisal justice and organization commitment. Additionally, This study is to identify the influences of appraisal justice on the organization commitment in the organization. To accomplish these purposes, the main factors of the appraisal justice such as distributive justice, procedural justice and interactional justice were found from the previous studies. This study used the statistical techniques such as descriptive analysis, reliability analysis, discriminant analysis, factor analysis, correlation analysis, multi regression analysis, and hierarchical regression analysis. The following are the summary of hypothesis test: First, all three justice factors are essential to enhance the level of organizational commitment in appraisal about employee of enterprises. Second, interactional justice among factors of appraisal justice have differential influence on organization commitment by LMX.

Key Words : Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, LMX(Leader-Member Exchange), Organizational Commitment

Received 22 September 2014, Revised 29 October 2014
Accepted 20 December 2014
Corresponding Author: Enkh-Otgon. D
(Kumoh National Institute of Technology)
Email: samsamy33@nate.com

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

고과공정성은 첫째, 조직구성원들이 자신의 성과에 대해 정확하고 공정한 평가가 내려지기를 기대하고, 이러한 평가결과가 보상으로 적절하게 연계되기를 희망하는 분배공정성(Distributive Justice), 둘째, 결과가 아무리 바람직하다 하더라도 보상이나 의사결정이 이루어지는 것과 관련하여 그 절차나 과정이 공정하기를 희망하는 절차공정성(Procedural Justice), 셋째, 절차를 수행하는 동안 그들이 받게 되는 개인 상호간의 의사소통이 질에 영향을 받을 것을 가정하고 타인으로부터 받는 처우의 본질을 나타내는 상호작용공정성(Interactional Justice)으로 구분하고 있다[1, 2].

종업원들의 태도를 이해하고 예측하기 위한 선행변수로서 고과공정성개념은 개인적 수준에서의 조직성과, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등에 영향을 미치고, 나아가 종업원의 직무활동 전반에도 영향을 미친다는 사실에 대한 실증연구들이 활발하게 진행되어 오고 있다.

최근 들어 한 사람의 생각에 의존하기보다 다수의 생각을 바탕으로 새로운 가치를 만들어 내는 일이 중요해지고 있다. 이는 기업 경영의 화두로 집단 창의성과 지성이 강조되는 이유다. 집단 창의성과 지성이 빛을 발휘하게 하기 위해서는 좋은 시스템이나 제도의 뒷받침도 필요하지만, 이 보다 더 중요한 것이 바로 '함께 일하는 구성원들 간의 건설적이고 긍정적인 관계의 형성'이다[3].

이렇게 어느 때보다도 구성원들 간의 관계의 중요성이 부각됨에 따라, 조직 내에서 발생하는 상사와 부하간의 관계를 잘 설명해준다는 이유로 상사-부하간의 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange)이론에 대한 관심이 높아지고 있다.

상사-부하간의 교환관계 이론은 상사와 부하간의 상호 교환관계를 중시하는 이론으로 특정 집단의 동일한 상사라 하더라도 구성원 개개인과 차별적인 관계를 맺어나가게 되고, 따라서 구성원들도 자신의 상사에 대해서 각기 다르게 지각할 수 있다는 이론이다[4]. 조직원들에게 가장 많은 영향을 미치는 상사와의 관계가 신뢰를 바탕으로 높은 질이 형성된다면 조직의 효과성은 높아질 것이다. 여기서 상사-부하간의 교환관계는 조직 내에서 직무 수행 상 작용하는 사회적관계이며, 이러한 사회적 관계의 형태가 자아개념에 영향을 미칠 것이며 기업의 장기적인 관점인 조직효과성과도 밀접한 관계가 있을 것이다. 또한 높은 질의 상사-부하간의 교환관계에 의해 형성된 긍정적인 자아개념이 결국 조직의 성과를 향상시키고 구성원들로 하여금 조직의 목표를 수용하도록 할 것이다. 결국 구성원들의 완전한 동기부여 일환인 조직몰입을 높이고, 구성원들에게 주어진 직무와 관련된 행동뿐만이 아니라 규정되지 않은 행동을 높일 수 있을 것이다[5].

이와 같이 조직 내에서 구성원들이 직무수행과정을 통해서 경험하게 되는 공정 및 불공정의 느낌을 반영하는 고과공정성은 오늘날 구성원들의 행동, 의사결정의 방향, 행동수준을 결정하는 주요 요인으로 받아지고 있으며, 직무수행과정 중에 맺게 되는 인간관계, 특히 상사-부하간의 교환관계는 직무와 함께 구성원들의 태도 및 행동 형성에 매우 중요한 요소로 부각되어 지고 있다.

이렇게 고과공정성이 직무태도 및 조직행동에 영향을 미친다는 기존의 연구들을 바탕으로 고과공정성과 그들의 조직몰입간의 관계를 검토하여, 조직몰입에 미치는 영향을 파악하고, 또한 상사-부하간의 교환관계와의 조절효과를 파악함으로써 고과공정성의 조직 내 활용방안을 타진하고 새로운 조직관리 및 인적자원관리의 방향성을 검토하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 연구의 실질적 가치와 기업의 실무적 가치를 높이기 위해 고과공정성과 조직몰입에 대한 관계와 그 관계에서의 상사-부하간의 교환관계의 조절효과를 분석·규명하고자 하는데 그 목적이 있다.

본연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 고과공정성이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 밝히고자 한다.

둘째, 고과공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 상사-부하간의 교환관계가 갖는 조절효과를 밝히고자 한다.

이러한 연구결과는 앞으로 조직관리 및 인적자원관리의 방향과 기업의 현장적용프로그램의 지침, 조직문화의 전략수립의 가이드라인이 될 것이라 판단된다.

2. 이론적 배경

2.1 공정성요인과 조직몰입간의 관계

조직 공정성에 관해 많은 연구들이 존재하고 연구되

어 오고 있지만 본 연구에서는 조직 몰입과의 관계의 중요성에 대해 연구하였다. 먼저 조직 공정성은 조직구성원의 태도를 결정짓는 중요한 영향요인 많은 연구들이 연구되어 왔다. 자신의 능력과 성과를 평가하는 공식적인 절차와 대인적 처우가 합리적이고 객관적으로, 그리고 투명하게 운영되기를 원하고 있는 것이며 그 결과로 주어지는 보상의 질과 양에 있어서도 공정하게 분배되기를 원하기 때문이다. 이러한 공정성을 구성원들의 태도와 밀접한 관련이 있는 구성원들의 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것을 예측해 볼 수 있으며, 이는 조직원의 조직몰입 수준은 조직생활을 하는 태도 또는 행동과 높은 상관관계가 있는 것을 나타내고 있기 때문이다. 조직에 몰입하고 있는 구성원들은 다른 조직구성원에 비해 추가적 성과를 낼 수 있는 창의적 행동과 적극적 행동들을 취하며 결과적으로 조직의 경쟁력을 높이는데 기여하는 것으로 볼 수 있기 때문이다. 따라서 많은 연구들이 있어 왔지만 구성원들의 태도에 영향을 주는 공정성요인과 이러한 태도에 의해 변화되는 조직몰입과의 관계를 살펴보고자 연구하였다.

공정성은 조직구성원들이 조직 내 경험에 중요한 부분을 차지한다. 조직 내 공정성에 대한 경험으로서 조직공정성은 종업원의 태도형성에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 특히 조직 내 경험을 통하여 형성되는 조직몰입에는 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다[1, 6, 7, 8].

Mowday, Porter & Steer(1982)는 공정성과 조직몰입 간의 반응메커니즘에서 조직몰입은 조직과 조직구성원 사이에서 상호성원칙(Principle of reciprocity)의 관계를 보인다고 하였다[9]. 이는 조직구성원이 조직에 몰입한 상태를 보이면 조직은 조직구성원에게 몰입의 표시로서 경제적 및 정신적 표시를 보여준다는 것이다.

Alexander 와 Runderman(1987)에 의하면 공정성의 요인 중 절차공정성은 분배공정성에 비해 조직 관련변수에 더 많은 영향을 미치며 분배공정성은 개인관련변수에 보다 영향을 미친다고 나타낸바 있다[10].

Konovsky 등(1987)의 연구에서도 절차공정성은 조직몰입을 예측할 수 있게 해주지만 임금만족은 설명해 주지 못하였고 분배공정성은 그 반대의 결과를 보여주었다[7]. 그리고 절차공정성은 제도에 대한 몰입과 상사에 대한 신뢰 그리고 제도에 머무르고자하는 의도에 더욱 강하게 연관되어 있으나 분배공정성은 성과에 강하게 연관되어져 있다고 하였다.

Moorman(1991)은 절차공정성 지각이 분배공정성 지각보다 조직구성원의 반응에 더 큰 영향을 미친다는 차별적 효과를 검증하였고[11], McFarlin & Sweeney(1992)의 연구결과에서도 분배공정성과 절차공정성이 조직과 개인관련 변수에 각기 다르게 영향을 미치는 것으로 나타내고 있다[8]. 이와 같은 차별적인 역할은 다른 연구에서도 비교적 일관되게 나타나고 있으며, 국내 연구의 경우에서도 약간의 차이는 있지만 대부분 이와 같이 분배공정성은 직무만족 등의 개인관련 변수에 절차공정성은 조직몰입과 같은 조직관련 변수에 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다.

Tang & Sarsfield-Baldwin(1996)은 분배공정성과 절차공정성은 조직몰입과 높은 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 그는 절차공정성의 조직몰입에 대한 예측능력은 분배공정성보다 중요하다고 밝혔다[12]. Sarminah Samad(2006)은 절차공정성과 분배공정성은 조직몰입에 대하여 유의한 영향을 미칠 뿐만 아니라 분배공정성의 영향은 절차공정성 보다 큰 것으로 나타났다[13].

Cropanzano와 Ambrose(2001)이 제시한 도구모델과 관계모델의 입장에서 볼 때 도구모델에서 개인은 절차공정성을 자기이해충족을 위한 도구로 보며, 장기적으로 자기에게 도움이 될 것이라고 보기 때문에 절차공정성을 선호하게 되며[14], 관계모델에 의하면 절차공정성은 자신이 집단으로서의 가치 있는 존재라는 사실을 나타내는 개인의 사회적 심리적인 입장을 내세울 수 있기 때문에 선호된다고 할 수 있다[15, 16]. 결국 절차공정성은 자기이해의 충족과 집단 가치의 실현을 모두 가능하게 하는 역할을 하기 때문에 중요시 된다는 것이다.

상호작용공정성과 관련해서는 절차공정성의 조직구조적인 상황에서도 상사와의 관계를 중요시하는 개인과 상사와의 교환관계의 질을 잘 반영하는 예측치로 설명되어진다[17].

지금까지의 이론적인 고찰을 토대로 볼 때 조직몰입은 다차원적인 변수와 상황 요인에 의해 영향을 받고 있으며, 특히 공정성과 관련해서는 공정성의 3가지요인 모두 조직 내에서 발생되는 결과변수와 직접적 혹은 간접적으로의 상관관계를 가지고 있다.

공정성요인 즉, 개인이 받은 결과에 대한 지각된 공정성인 분배공정성, 개인이 조직으로부터 받은 결과물들이 결정되는 과정들에 대하여 지각된 공정성인 절차공정성, 조직 내 의사결정과정이 진행되는 과정에서 구성원들이 받는 대인적 처우의 질인 상호작용공정성, 이렇게 3가지 공정성요인들이 조직몰입에 긍정적인 역할을 할 것이다.

2.2 LMX의 조절효과

앞에서도 살펴본 것과 같이 공정성요인은 조직 내에서 조직성과, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등 여러 가지 변수에 영향을 미치고, 나아가 종업원의 직무활동 전반에도 영향을 미친다는 사실에 대한 실증연구들이 활발하게 진행되어 오고 있다.

한 사람의 생각에 의존하기보다 다수의 생각을 바탕으로 새로운 가치를 만들어 내는 일이 중요해지고 있다. 집단 창의성과 지성이 빛을 발휘하게 하기 위해서는 좋은 시스템이나 제도의 뒷받침도 필요하지만, 이 보다 더 중요한 것이 바로 '함께 일하는 구성원들 간의 건설적이고 긍정적인 관계의 형성'이다[3].이렇게 어느 때보다도 구성원들 간의 관계의 중요성이 부각됨에 따라, 조직 내에서 발생하는 상사와 부하간의 관계를 잘 설명해준다는 이유로 상사-부하간의 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange)이론에 대한 관심이 높아지고 있다.

상사-부하간 교환관계의 높은 질은 상사-부하간의 정서, 충성심, 교환에 대한 의무와 공헌, 신뢰 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 반면에 낮은 질의 LMX의 관계에 있는 부하들은 상사에 의해 가치 있는 자원들을 거의 받지 못하면서 비호의적인 대우를 받아 부정적인 영향을 미친다[18].

상사-부하간 교환관계의 질이 높은 조직구성원은 절차적 공정성을 높게 지각하는 것으로 나타난다. 공정성의 선행연구에서 구성원은 상사와의 피드백, 발언, 의사결정에 참여 또는 정보교환이 원활 할수록 절차적 공정성을 더 높게 지각하는 것으로 나타났다[19, 20]. 뿐만 아니라 제도나 절차의 시행과정에서도 상사-부하간 교환관계는 절차적 공정성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[21].

절차적 공정성의 근원은 사회교환과 관련되고 분배적 공정성의 근원은 경제교환과 관련되는 반면, 상사-부하간 교환관계는 사회교환과 경제교환 모두의 기본요소를 포함하는 개념으로 분배적 공정성과 절차적 공정성 모두에 관련이 있는 것으로 나타난다[22].

상사-부하간 교환관계와 상호작용 공정성 간의 연구는 아직까지 활발하게 이루어지고 있지는 않지만, 조직구성원이 지각하는 상사-부하간의 교환관계의 질에 따라 상호작용 공정성의 지각 정도는 달라지는 것으로 나타났다[23].

따라서 지금까지의 이론적인 고찰을 토대로 본 연구의 두 번째 목적은 상사-부하간 교환관계의 조절효과를 검증하는 것이다. 앞서 살펴본 상사-부하간 교환관계의 연구들을 종합하여 보면 상사-부하간 교환관계의 질이 클수록 상사-부하간의 정서, 충성심, 교환에 대한 의무와 공헌, 신뢰 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 반면에 낮은 LMX 관계에 있는 부하들은 상사에 의해 가치 있는 자원들을 거의 받지 못하면서 비호의적인 대우를 받아 부정적인 영향을 미친다[18].

그리고 Kinicki & Vecchios(1994)는 상사-부하간 교환관계의 질이 조직구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향관계가 있음을 제시하였는데, 이는 상사와의 관계가 좋고 상사에게 보다 많은 관심과 자원을 제공받는 구성원들이 조직에 대한 애착이 높아지고 조직을 위해서 더 열심히 일하기 때문이다[24]. 또한, Epitropaki & Maritin(2005)도 상사-부하간 교환관계의 질을 높게 지각하는 구성원일수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났다[25]. 이처럼 기존의 연구들과 같이 상사-부하간 교환관계가 높을수록 조직몰입이 높아 질 수 있다는 것을 기대할 수 있다.

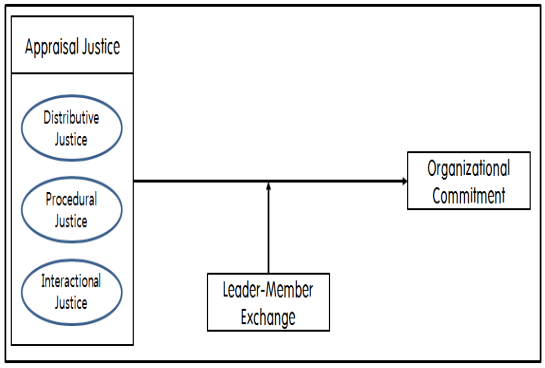
결국 각 개인이 지각할 수 있는 상사-부하간 교환관계를 고려했을 때 고과공정성과 조직몰입의 관계를 어느 정도 조절 할 수 있으리라 예상되며, 또한 공정성은 어떤 조건 하에서 조절이 가능할 수도 있기 때문에 공정성을 더 유익하게 적용할 수 있는 상황요인의 검증이 필요하다고 할 수 있다.

앞서 살펴본 여러 선행연구들을 토대로 공정성요인과 조직몰입간의 관계에서 상사-부하간 교환관계가 높을수록 공정성이 조직몰입과의 관계를 어느 정도 조절할 수 있을 것이라 기대된다. 상사-부하간 교환관계가 높으면 공정성이 조직몰입에 미치는 정도가 더 커질 것이고, 상사-부하간 교환관계가 낮으면 공정성이 조직몰입에 미치는 정도가 더 작아질 것으로 예상된다.

3. 실증적 연구 설계

3.1 연구모형 및 가설 설정

본 연구는 기존 선행연구를 바탕으로 [Fig 3-1]과 같은 연구 모형을 설정 하였다. 이 연구 모형을 토대로 고과공정성과 조직몰입의 관계를 분석하고, LMX의 조절효과를 확인하고자 한다.



[Fig. 3-1] Hypothesized model

가설 1 : 고과공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 분배공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 상호작용공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 상사-부하간의 교환관계가 클수록 고과공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 더 커지게 될 것이다.

가설 2-1 : 상사-부하간 교환관계가 클수록 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 더 커지게 될 것이다.

가설 2-2 : 상사-부하간 교환관계가 클수록 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 더 커지게 될 것이다.

가설 2-3 : 상사-부하간 교환관계가 클수록 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 더 커지게 될 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의

3.2.1 분배공정성

분배공정성은 개인이 받은 결과에 대한 지각된 공정성으로 정의된다[11]. 분배공정성의 측정은 Moorman(1991)에 의해 사용된 설문항목을 이용하여 5개의 설문항목을 이용하여 측정하였다[11]. 분배공정성의 질문은 5개 항목으로 이루어져 있으며, “성과에 관련되었다고 지각하는 투입에 대해 종업원이 보상받는 정도”를 측정하기 위해 개발된 척도이다. 각각의 항목은 책임, 경험, 노력의 양, 일의 성과, 스트레스 등에 기초하여 보상결과가 공정한지를 측정하였으며, 척도는 리커트 스타일의 5점 척도를 사용하였다(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다).

3.2.2 절차공정성

절차공정성은 개인이 조직으로부터 받은 결과물들이 결정되는 절차들에 대하여 지각된 공정성으로 정의되며 [1, 16], 이러한 절차공정성의 측정은 Moorman(1991)이 개발한 7개의 항목을 사용하였다[11]. 절차공정성에 대한 각각의 항목들은 정보수집 절차와 이의제기 절차와 같은 의사결정 과정의 공식적인 측면에 관한 절차 공정성을 측정하는 것이며, 척도는 리커트 스타일의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)가 사용되었다. 이러한 절차공정성 항목의 예로 “우리 회사는 의사결정을 위해 필요한 정확한 정보를 수집하기 위한 절차가 마련되어 있다.”와 “우리 회사는 의사결정에 영향을 미칠 많은 요소를 고려할 수 있도록 절차가 마련되어 있다.”와 같은 항목들을 사용하였다.

3.2.3 상호작용공정성

상호작용공정성은 조직 내 의사결정 절차가 실행되는 과정에서 구성원들이 받는 대인적 처우의 질(the quality of interpersonal treatment)을 의미하며[2], Bies 와 Moag(1986)의 개념을 확장한 Moorman(1991)의 연구에서 사용된 설문항목을 사용하여 측정하였다[11]. 척도는 리커트 스타일의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)가 사용되었다. 항목은 6개로 이루어져 있으며, 상사가 의사결정과정에서 부하에게 나타내는 관심과 배려 행위와 관련된 항목으로 구성하였다. 구체적으로 상사의 부하 배려, 상사의 개인적 편견 억제, 적시 피드백 제공, 부하에 대한 친절하고 호의적인 배려, 부하 권리에

대한 관심, 부하에 대한 진실한 태도 등으로 측정항목을 구성하였다.

3.2.4 조직몰입

조직몰입은 개인과 조직체의 심리적인 일체감의 한 형태로 정의되며, Mowday 등(1979)이 개발한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)척도를 이용하였다[9]. 이러한 조직몰입의 문항은 "우리 회사는 한 번 일해 볼만한 좋은 직장이라고 생각한다"와 "나는 진심으로 우리 회사의 장래에 대해 관심을 가지고 있다"와 같은 항목으로 리커트 스타일의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다.

3.3.5 상사-부하간 교환관계

상사-부하간 교환관계는 상사와 부하들의 양자적 관계에 따라 서로 다른 감독이나 역할관계를 맺는 것을 말한다. 본 연구에서는 Grean & Uhi-Bien(1995)이 개발한 항목을 사용하였다[26]. 이러한 상사-부하간 교환관계에 대한 항목의 예로서 "나의 상사는 내가 하고 있는 일에 대한 상당히 만족한다."와 "업무수행과 관련하여 상사와 나의 생각은 서로 잘 맞는다."와 같은 항목으로 리커트 스타일의 5점척도(1 = 매우 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

3.3 조사대상과 방법

본 연구는 설문지법을 사용하여 조사를 실시하였으며, 경북 구미지역의 제조 중소기업을 대상으로 총 400부의 설문지를 배포하여 329부의 설문지가 회수하여 82.3%의 회수율을 보였다. 분석에 활용한 설문지의 특성은 다음 <Table 3-1>과 같이 나타났다.

〈Table 3-1〉 Structure of the sample

Category		N	Percentage
sex	male	270	83.33
	female	54	16.67
age	20 ~ 30	94	30.62
	31 ~ 40	145	47.23
	41 ~ 50	57	18.57
	over 51	11	3.58
academic ability	a high school graduate	113	35.32
	college graduate	71	22.19
	a university graduate	113	35.31
	graduate school	23	7.19
position	member of the staff	166	52.87
	assistant manager	70	22.29
	section chief	43	13.69
	senior manager	33	10.51
	general manager	2	0.64
Tenure	1 ~ 5	175	58.72
	6 ~ 10	86	28.86
	11 ~ 15	28	6.40
	16 ~ 20	8	2.68
	over 20	1	0.34

4. 자료 분석 및 가설검정

4.1 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

4.1.1 신뢰성 검증

본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 신뢰성계수를 나타낸 것이다. 일반적으로 Cronbach's alpha 계수가 0.6 이상이 되면 비교적 신뢰도가 높아 신뢰성이 있다고 간주되어 분석할 수 있다고 주장한다[27]. 이러한 기준에 따라, 본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 신뢰도 수준은 평균 0.8 이상이므로 분석에 사용할 수 있는 기준은 충분히 충족시키고 있다고 볼 수 있다.

〈Table 3-2〉 Reliability Analysis

Variables	Questions	Cronbach's α
Distributive Justice	5	0.956
Procedural Justice	7	0.961
Interactional Justice	6	0.914
Leader-Member Exchange	7	0.913
Organizational Commitment	6	0.818

4.1.2 타당성 검증

본 연구에서는 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 이를 통해 많은 양의 정보의 집합들을 체계적으로 묶을 수 있고, 자료의 성격과 유형을 잘 파악하고 반영할 수 있다. 측정변수인 고과공정성설문항목의 요인분석 결과가 다음 <Table 3-3>에 나타나 있다.

〈Table 3-3〉 Exploratory factor analysis for Service Orientation

Factor	Distributive Justice	Procedural Justice	Interactional Justice
1	0.78588		
2	0.80274		
3	0.85309		
4	0.81616		
5	0.76118		
6		0.79681	
7		0.81825	
8		0.81316	
9		0.81310	
10		0.84694	
11		0.83158	
12		0.81142	
13			0.78510
14			0.72004
15			0.67701
16			0.81911
17			0.83216
18			0.86273
Eigen -value	4.12833	5.65973	4.43959
Percentage of variance	22.93%	31.44%	24.66%
Total		79.03%	

<Table 3-3>에 나타난 바와 같이 아이겐 값(eigen value)이 1 이상인 요인이 모두 3개로 분류되었다. 절차공정성, 분배공정성 그리고 상호작용공정성으로 분류되었고, 이들 3요인의 전체 설명 분산은 각각 31.44%, 24.66%, 22.93%로 설명되어지고 이들 3개의 요인이 전체 분산의 79.03%를 설명하는 것을 알 수 있다.

결론적으로, 설문항목의 구성타당성은 매우 높은 것으로 나타났으며, 고과공정성의 요인은 이 세 가지 요인으로 분류될 수 있음이 이를 통하여 밝혀졌다.

4.2 가설검증

4.2.1 각 변수간의 상관관계

연구가설을 검증하기 위한 예비적 절차로 본 연구에서 사용된 주요 변수간의 관계를 파악하기 위하여 상관분석을 실시하였다. 성별, 연령, 교육, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성, 조직몰입, 상사-부하간 교환관계의 상관관계 분석결과가 <Table 3-4>에 나타나 있다.

절차공정성, 분배공정성 그리고 상호작용공정성과 조직몰입과의 상관계수는 각각 0.511, 0.470, 0.521로 유의수준 0.001에서 유의하게 나타났고, 공정성요인, 조직몰입과 상사-부하간 교환관계의 상관계수는 각각 0.508, 0.496, 0.762, 0.607로 유의수준 0.001에서 유의하게 나타났다. 이러한 결과를 통해 고과공정성요인과 조직몰입, 그리고 상사-부하간 교환관계사이에는 유의미한 관계가 있음을 알 수 있다.

또한 가설검증을 위해 다중회귀분석을 이용할 경우 독립변수들 간의 서로 높은 선형관계가 나타나는 다중공선성이 없어야 한다. 일반적으로 독립변수들 간의 상관관계가 0.8이상을 보이면, 이들은 서로 같은 영향을 종속변수에 준다는 의미인데 본 연구에서는 나타난 상관계수는 다중공선성의 문제로부터 자유로운 것으로 보인다.

4.2.2 가설1의 검증

고과공정성요인이 조직몰입에 정의 영향을 검증하기 위해 고과공정성요인을 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다. <Table 3-5>에서 보이는 바와 같이 회귀에 의한 적합도를 나타내는 통계량으로 독립변수인 고과공정성요인과 종속변수인 조직몰입간의 결정계수(R^2)는 0.4106으로 이 모델의 전체 변동 중 약 41.06%가 회귀선에 의해 설명되고 있음을 알 수 있다.

〈Table 3-4〉 Correlation Matrix

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1. sex	1							
2. age	-0.06	1						
3. academic ability	-0.17*	0.04	1					
4. Distributive Justice	-.014*	-0.01	0.02	1				
5. Procedural Justice	-0.10	-0.09	0.05	0.71**	1			
6. Interactional Justice	-0.20**	0.02	0.10	0.59**	0.55**	1		
7. LMX	-0.19**	0.19**	-0.06	0.51**	0.47**	0.52**	1	
8. Organizational Commitment	-0.21**	0.06	0.04	0.50**	0.49**	0.76**	0.60**	1

※ N = 329, **p<0.01, *p<0.05

〈Table 3-5〉 Multiple regression analysis

factor	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Pr > F	R-Square
Model	6	53.927	8.987	34.26	0.0001	0.4106
Error	295	77.399	0.262			
Corrected Total	301	131.326				

Variable	Parameter Estimate	T	Pr > |t|
Intercept	1.4216	5.32	0.0001
sex	-0.1804	-2.17	0.0308
age	0.0210	4.88	0.0001
academic ability	-0.1072	-3.57	0.0004
Distributive Justice	0.1885	3.14	0.0018
Procedural Justice	0.1533	2.96	0.0033
Interactional Justice	0.2509	4.36	0.0001

분배공정성, 절차공정성 그리고 상호작용공정성은 조직몰입에 미치는 영향이 모두 95% 신뢰수준 안에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1, 가설 1-2 그리고 가설 1-3은 모두 지지되었다.

4.2.3 가설 2의 검증

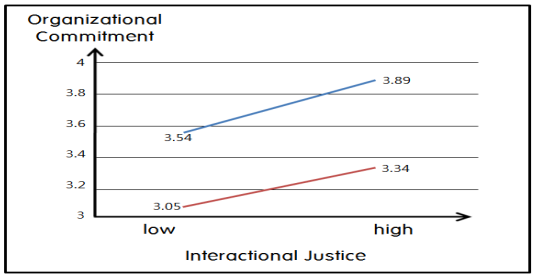
고과공정성과 조직몰입의 관계에서 상사-부하간 교환관계가 조절효과를 가진다는 가설을 검증하기 위해 조절회귀분석을 실시하였다. 조절역할을 추정하기 위한 모형에서는 독립변수와 조절변수 간의 상호작용효과를 측정하기 위해 독립변수와 조절변수의 곱셈 형태인 상호작용항을 새롭게 만들어 회귀식에 투입한다. 본 연구에서는 고과공정성요인과 상사-부하간 교환관계의 상호작용항을 만들어 조절효과를 가지는지 알아보았다.

다음 <Table 3-6>은 LMX가 어떻게 조절하는지를 검증하기위해 성별, 나이, 교육을 통제한 뒤, SAS 9.1.3을 이용하여 계층별 조절회귀분석을 한 결과이다.

〈Table 3-6〉 Hierarchical regression analysis

Independent	Organizational Commitment			
	step 1	step 2	step 3	step 4
Intercept	3.51385**	1.42166**	1.10765**	2.11833**
sex	-0.32965**	-0.18042*	-0.11818	-0.11191
age	0.01866**	0.02100**	0.01883**	0.01846**
academic ability	-0.08925*	-0.10726**	-0.09250**	-0.08179**
Distributive Justice		0.18856**	0.16891**	0.61311*
Procedural Justice		0.15338**	0.12682*	-0.00318
Interactional Justice		0.25099**	0.01599	-0.063886**
Moderating Variable (LMX)			0.35644**	0.04749
LMX*DJ				-0.12888
LMX*PJ				0.04151
LXM*IJ				0.18548**
R^2	0.0848	0.4106	0.4693	0.4913
$\triangle R^2$	-	0.3258	0.0587	0.022
F	9.23	34.26	37.14	28.11
P	.0001	.0001	.0001	.0001

조절회귀분석이 진행될수록 설명력이 유의적인 증가를 보이는 것으로 나타났으며, 상호작용공정성과 상사-부하간 교환관계가 상호작용하였을 때(β=0.185, P<0.01), 유의한 정(+)의 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 직원들이 상사-부하간 교환관계에 대한 지각이 높을수록 상호작용공정성이 조직몰입을 높여줄 수 있다는 것을 보여주는 결과이다. 이런 결과를 그림으로 표현하면 [Fig. 4-1]과 같다.



[Fig. 4-1] Hierarchical regression analysis results

[Fig. 4-1]에서 알 수 있듯이, 상사-부하간 교환관계의 질이 높을 시 상호작용공정성이 높은 직원들은 조직몰입을 높게 지각함을 알 수 있다. 다시 말해, 상사-부하간 교환관계가 높은 직원이 기업에 많이 있을수록 상호작용공정성이 높음에 따라 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라는 사실을 본 연구에서 실증적으로 보여주고 있다. 따라서 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 관계에서 상사-부하간 교환관계의 조절효과를 나타내는 가설 2-3은 채택되었다.

하지만 분배공정성과 절차공정성은 R^2의 증가분이 유의수준 0.0001에서 유의하게 나타났지만, 상호작용항의 유의수준이 통계적으로 유의하지 않은 값으로 나타났다. 따라서 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 관계에서 상사-부하간 교환관계의 조절효과를 나타내는 가설 2-1과 가설 2-2는 기각되었다.

5. 연구의 결론 및 한계점

이에 본 연구에서는 인사고과공정성의 3가지요인이 조직몰입에 미치는 영향력을 검증하고, 상사-부하간 교환관계에 따라 공정성과 조직몰입의 관계를 조절하는지 실증검증을 통해서 분석하고자 하였다. 이를 통해 인적자원관리에 있어서 조직몰입의 수준을 제고하기 위한 방안으로 인사고과 시 공정성 관리의 다양한 시사점을 도출하고자 하였다.

5.1 학문적 시사점

기존 연구들에 따르면 공정성의 요인의 3가지가 모두 조직몰입에 직접적 혹은 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 본 논문에서는 인사고과가 이루어지는 상황에서도 공정성 요인이 조직몰입변수에 영향을 미치는지 실증검증을 통해 재확인하였다.

실증연구의 결과를 요약하면 첫째 분배공정성, 절차공정성 그리고 상호작용공정성 모두 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 밝혀지는 것으로 나타났다.

이는 앞서 살펴본 공정성요인이 조직몰입에 미치는 영향의 선행연구들[7, 12, 13, 17]과 동일한 결과로 나타나 전통적으로 연구되었던 기존의 연구들과 동일하게 나타났다.

둘째, 상사-부하간 교환관계가 공정성과 조직몰입의 관계를 조절할 것이라는 가설을 검증한 결과 분배공정성과 절차공정성은 채택되지 못하였고, 2-3의 가설인 상호작용공정성만 채택되어 조절효과에 대해서 부분적으로 설명하고 있음을 보여주었다.

5.2 실무적 시사점

본 연구의 결과는 인사고과에 대한 공정성에 있어서 조직성과 및 효율성 제고를 위한 중요한 시사점을 제공해준다. 우선, 공정성의 3가지 요인이 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타남에 따라 공정성인식에 대한 기초자료로써 조직몰입에 대한 효율성을 높이기 위한 기준 방안을 마련해 준다.

또한 상사-부하간 교환관계는 상호작용공정성과 조직몰입의 관계를 조절하는 것으로 나타나 상사-부하간 교환관계의 인식에 대하여 각 구성원들의 견해를 확인함으로써 결과적으로 조직몰입과 조직성과에 긍정적인 효과를 나타 낼 수 있을 것이다.

이는 본 연구의 대상인 일반 사기업 회사원들의 업무방식을 추론해 보았을 때, 분배와 절차를 강조하는 안정성 있는 관료조직 및 공기업에 비해 목표관리, 프로젝트성 과제수행 등 빠른 변화를 추구하고 고성과를 낼 수 있는 유연성 높은 집단으로 판단됨에 따라 업무적 절차 및 환경이라 볼 수 있는 분배공정성과 절차공정성보다는 업무를 수행하면서 느끼는 상사로부터 직접적으로 존중받는 감정, 권리, 태도 등을 존중받는 처우를 받는 것이 상당히 중요한 요인으로 작용한 것으로 보인다. 즉, 사기업의 구성원들의 경우 규정화되어 있는 분배나 절차의 공정성보다는 상사로부터 직접적으로 느껴지는 상호작용공정성이 다른 두 요인의 공정성 보다는 비교적 서로 간의 교환관계의 질에 따라 몰입하는 정도가 더욱 많은 영향을 미치는 것으로 나타난 결과이다. 분배공정성이나 절차공정성의 성과분배, 절차성 등 어느 정도 고정되어 있는 규율의 공정성 보다는 조직원들 간의 직접적인 관계에서 느낄 수 있는 대우, 처우 등 조직원간의 높은 질의 신뢰를 형성하여 특히 상호작용공정성에서 더욱 강화되는 효과가 나타난 것으로 보여지는 연구 결과이다.

5.3 한계 및 제언

마지막으로 향후 연구에서는 다음과 같은 사항이 보

완된다면 더욱 의미 있는 연구가 될 수 있을 것이다. 첫째, 본 연구는 경북 구미지역 제조기업의 회사원들 위주로 자료를 수집하여 사용되었기 때문에 본 연구에서 얻어진 결과들을 일반화하는 데 있어서 한계가 있을 수 있다.

둘째, 이론적인 측면에서 다양한 조직관련 변수 및 상황적인 요인들에 대한 고려가 부족하다. 본 연구에서는 조절변수로 상사-부하간 교환관계만을 고려하였으나, 조직몰입의 다른 선행변수 중 근무년수나 나이 등의 개인적인 특성이나 조직적인 특성에 따라 공정성 유형이 조직이나 직무관련 태도에 미치는 영향력이 달라진다는 점을 고려할 때, 향후 더욱 다양한 변수들의 연구가 필요할 것이다. 이와 같은 한계점이 보완된다면 공정성과 조직몰입과의 관계에 보다 확실한 연구결과의 제시가 가능하리라 생각된다.

세 번째로는 본 연구에서의 자료수집이 설문지법에 의존하고 있다는 점이다. 이러한 설문지법을 통해 자료를 수집하였기 때문에 무응답이나 불성실한 응답이 많이 있었고 깊이 있는 조사가 어려웠다. 또한 설문지의 모든 문항을 동일한 직원들이 응답하도록 하였기 때문에 변수들 간의 상관관계를 실제보다 부풀릴 수 있다. 따라서 설문지법이 가지고 있는 문제점을 보완하기 위해 향후에는 사례연구, 면접, 관찰 등과 같은 방법을 사용한 연구방법의 도입이 필요할 것이다.

REFERENCES

[1] Folger, R., & Konovsky, M. A. "Effect of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions," Academy of Management Journal, Vol. 32, pp. 115-130, 1989.

[2] Bies, R. J. & Moag, J. S. "Interactional Justice : Communication criteria Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman(eds.)," Research on negotiation in organizations, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 1, pp. 43-55, 1986.

[3] Jae Kwon Jeon, Lays the psychological causes of conflict and misunderstanding within the organization, LG Business Insight, p1, 2010.

[4] Kelly, R. E. "In praise of follwer" Harvard Business Review, November-Becember, pp. 142-148, 1988.

[5] In Chyul Park, An Empirical Study on Leadership Pattern for the Organization Effectiveness, Graduate School of Chosun University, 2004.

[6] Greenberg, J., "Reactions to procedural injustice in payment distributions : Do the means justify the ends?" Journal of Applied Psychology, Vol.72, pp. 55-71, 1986b.

[7] Konovsky, M. A., Folger, R. & Cropanzano, R., Relative Effects of procedural and distributive justice on employee attitudes, representative, Research in social psychology, Vol. 17. pp. 15-24, 1987.

[8] McFarlin D. B. & Sweeney, P. D., Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with personal and organizational outcomes, Academy of Management journal Vol. 35, pp. 626-637, 1992.

[9] Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M., Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, New York; Academic Press, pp. 61-89, 1982.

[10] Alexander, S. & M. Ruderman, The role of procedural and distributive justice in organizational behavior, Social justice research, Vol 1. pp. 177-198, 1987.

[11] Moorman, R. H., Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do Fairness perceptions influence employee citizenship: Journal of Applied Psychology, Vol. 76, pp. 845-855, 1991.

[12] Tang, Thomas Li-ping & Sarsfield-Baldwin, Linada, J. Distributive and Procedural justic as Related to satisfaction and commitment, Sam Advances management, Journal, Vol. 61, pp. 25-31, 1996.

[13] Sarminah Samad, Percedural and distributive justice: Differential Effects on Employee's work outcome, the business review, Cambridge, pp. 212-217, 2006.

[14] Thibaut, J. & Walker, L., Procedural Justice : A Psychology Analysis, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

[15] Lind, E. A. & Tyler, T. R., The social psychology

of procedural justice, NewYork: Plenum, 1988.
[16] Greenberg, J., "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", Journal of Management, Vol. 16, p. 405, 1990.
[17] Materson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman, & M. Taylor, "Integrating Justice & Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures & Treatment of Work Relationship," Academic of Management Journal, Vol. 43, No. 4, pp. 738-748, 2000.
[18] Liden, Robert C.; Wayne, Sandy J.; Sparrowe, Raymond T., An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. Journal of Applied Psychology, Vol 85, pp. 407-416, 2000.
[19] Bies, R. J., Beyond "voice": The influence of decision-maker justification and sincerity on perocedural fairness judgments, Representative Reserarch in Social Psychology, Vol. 17, pp. 3-14, 1987.
[20] Bies, R. J., Shapiro, D. L., & Cummings, L. L., Causal accounts and managing conflict: Is it enough to say it's not my fault? Communication Research, Vol. 15, pp. 381-399, 1988.
[21] Mansour-Cole, D. M. & Scott, S. G., Hearing it through the grapevine; the influence of source, leader-relations and legitimacy on survivors' fairness perceptions, personnel psychology, Vol. 51, pp. 25-67, 1998.
[22] Pillai, R. & Eric S. Williams, Performance beyond expectations: a study of transformational leadership, fairness perceptions, job satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior, Paper presented at the meeting of the national academy of management, Cincinnati, OH, 1996.
[23] Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R., Effects of dyadic and duration on performance appraisal, Academy of management journal, Vol. 37, pp. 499-521, 1994.
[24] Kinicki, A. & Vecchio, R., Influences on the quality of supervisor-subordinate ralations: The role of time pressure, organizational commitment and locus of control. journal of organizational behavior, Vol. 15, pp. 75-82, 1994.
[25] Epitropaki O. & Maritin R., A Longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes, journal of applied psychology, Vol. 90, pp. 659-676, 2005.
[26] Graen, G, B. & Uhl-Bien, M., Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25years: Applying a multi-level multi-domain perspective, Leadership Quarterly, Vol. 6, No. 2, pp. 231, 1995.
[27] Nunnally, Psychometric theory (1st ed.), New York: McGraw-Hill, 1967

엔흐어트겅 떠러즈거터브(Enkh-Otgon. D)

- 1995년 9월 ~ 1999년 6월 : At the School of Economic Studies
- 1999년 9월 ~ 2002년 2월 : State University of Commerce and Business of Mongolia
- 2007년 2월 ~ 2010년 8월 : Instructor of National University of Mongolia
- 2011년 9월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 박사과정 수료
- 관심분야 : 인사, 조직, 경영
- E-Mail : samsamy33@nate.com

전 동 철(Jeon Dong-cheol)

- 2001년 7월 ~ 2006년 6월 : 새빛 정보 기술 대표
- 2007년 3월 ~ 2013년 9월 : 금오공대 산학협력단 인적자원개발센터 실장
- 2009년 3월 ~ 2011년 08월 : 금오공과대학교 테크노경영학과(석사)
- 2013년 10월 ~ 현재 : 경북산학융합본부 산학융합기획팀장
- 관심분야 : 인사, 조직, 경영
- E-Mail : vcaptin@kumoh.ac.kr