

조직사회화 과정에 대한 공정성 인식이 조직몰입 및 생산적 행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 정규직과 비정규직의 비교를 중심으로 -

박미 · 이기량 · 김형욱[†]

홍익대학교

A Study On Fairness Perception Of Organizational Socialization To The Impact On Organizational Commitment And Productive Behavior - Focused On The Comparison Of Regular And Non-Regular Workers -

Mi Park · Ki-Ryang Lee · Hyung-Wook Kim[†]

Hongik University

ABSTRACT

Purpose: This study analyzed the effects of employees' perception of fairness and organizational commitment on productive behavior in firms. In addition, we analyzed how the employment patterns(full-time vs part-time) of employees adjust the relationship of each variable.

Methods: In order to carry out the research, we surveyed about 400 people working in domestic large corporations and global corporations and analyzed them empirically

Results: According to the empirical analysis, Fairness perception has a positive (+) effect on organizational commitment and productive behavior, and organizational commitment has a positive (+) effect on employee's productive behavior. In particular, the relationship between fairness perception and organizational commitment and productive behavior varies according to the employee's employment pattern(full-time vs part-time).

Conclusion: this study is to increase the organizational commitment of employees in the process of organizational socialization, to ensure fairness in procedures, distribution and interactions to drive productive behavior, Suggesting that employees should be provided motivation and welfare benefits without discrimination.

Key Words : Fairness Perceptions, Organizational Commitment, Productive Behaviors.

● Received 21 April 2017, 1st revised 14 May 2017, accepted 15 May 2017

† Corresponding Author(kimhw@hongik.ac.kr)

© 2017, The Korean Society for Quality Management

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.

* This work was supported by 2016 Hongik University Research Fund.

1. 서론

1.1 연구의 배경과 목적, 중요성

기업의 지속가능 경영에 있어 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility; CSR)은 더 이상 선택이 아닌 지속적으로 추진해야 하는 필수적인 의무로 부각되고 있다(Jeong, Joo, 2014). CSR은 기업과 관련된 모든 이해관계자에 대해 경제적, 법적, 윤리적, 자선적으로 책임을 다하는 개념으로 설명된다(Jong-Woon, Lee, and Sang-Bok, Lee, 2007). 인재를 발굴하고 육성하는 기업의 종업원에 대한 조직사회화 과정 또한 CSR의 일부로서 기업이 지속적인 확대 성장할 수 있는 원동력인 것이다(Seok-Young, Oh et al, 2014).

이와 같은 종업원에 대한 조직사회화 과정은 기업의 비재무적 성과를 창출하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Yang, Watkins, and Marsick, 2004). 특히, 기업의 비재무적 성과 중 조직몰입(Organizational commitment)은 기업의 내부성과 지표로 많이 다루고 있으며(Mi-Gyung, Jang, and Sang-Muk, Kang, 2013) 이러한 조직몰입은 종업원의 공정성 인식(Fairness Perception)과 조직시민행동(Organizational Citizenship Behaviors; OCB) 등 또 다른 기업의 내부성과 사이에서 매개역할을 한다는 것을 밝혀내는 선행연구가 다수 존재하고 있다(Netemeyer et al, 1997).

반면에 공정성 인식과 조직몰입 및 다른 기업의 내부성과 간의 관계규명에 있어서 조직사회화에 대한 공정성을 측정하는 연구가 상대적으로 드물고 종업원의 고용형태 차이로 각 변수들의 인과관계가 차이가 있을 것이라는 의문을 밝혀낸 연구는 거의 찾을 수가 없는 현실이다. 기업이 인재를 발굴하고 육성하는데 최우선적인 과정이 조직사회화 과정이며 그 효과성을 높이는데 무엇보다 공정성이 지켜져야 한다. 이러한 공정성은 종업원의 고용형태에 따라 차별이 없어야만 조직몰입과 같은 기업의 비재무적 성과가 극대화 된다.

그러므로 조직사회화 과정에서 종업원이 인식하는 공정성과 조직의 내부성과 간의 관계를 연구함에 있어서 고용형태를 고려 한다는 것은 기업이 올바르게 지속적으로 확대 성장을 이룰 수 있게 한다는 측면에서 중요한 과제라고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 종업원의 고용형태에 따라 공정성 인식이 기업 내부성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다. 구체적으로 조직사회화 과정에서 종업원의 공정성 인식이 종업원으로 하여금 조직몰입과 생산적 행동(Productive behaviors)을 유발 시키는데 긍정적인 효과를 줄 수 있는 지에 대한 정규직과 비정규직의 차이를 비교하여 실증적으로 분석하였다.

공정성을 측정하는 측면에서도 기존 연구들은 보상이나 승진 등 광범위하게 인적자원관리(Human Resource Management; HRM)에 국한하여 연구되어 왔지만 본 연구에서는 조직성과를 이루기 위해 무엇보다 중요하게 선행되어야 하는 조직사회화 과정에서의 공정성 인식을 측정하는 데 있어서도 기존 선행연구들과 두드러진 차별을 두었다.

1.2 연구의 방법

종업원의 공정성 인식과 기업의 내부성과 간의 인과관계를 분석함에 있어서 본 연구에서는 종업원의 조직몰입과 생산적 행동을 기업의 내부성으로 초점을 두었으며 생산적 행동은 직무수행과 OCB 및 혁신행동으로 세분화(Steve and Thomas, 2008)하여 연구하였다. 이처럼 기업의 내부성과를 세분화 하는 것은 변수를 보다 설득력 있고 구체적인 방법으로 측정하여 연구를 하기 위함이다.

본 연구의 과정적인 측면에서는 각 변수에 대한 선행연구를 바탕으로 만들어진 설문지를 국내 대기업 및 글로벌 기업 한국법인체 등에 종사하고 있는 380명의 정규직과 비정규직 종업원들에게 배포하였다. 약 3개월에 걸쳐 배포한 설문지를 회수한 후 먼저, 측정된 설문을 코딩하고 타당성 분석을 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며 다음으로 신뢰성 분석을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다.

끝으로 본 연구의 가설의 검증과 정규직과 비정규직의 고용형태가 각 변수들 간의 관계를 어떻게 조절하는 지를 알아보기 위해 AMOS를 이용한 구조방정식모형을 확인하였으며 분석 결과를 토대로 학술적 시사점과 실무적 시사점을 제공하였다.

1.3 논문의 구성

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 제 1장 서론에서는 본 연구를 하게 된 배경과 목적 및 중요성, 연구의 방법 및 논문의 구성에 대해 기술하였다.

다음으로 제 2장에서는 선행연구고찰을 통해 조직에서 일어나는 조직사회화 과정과 이에 대한 종업원이 인식하는 공정성의 개념 등을 선행 연구를 바탕으로 살펴보았다. 이어 조직의 내부성과인 종업원의 조직몰입과 생산적 행동(직무수행, OCB, 혁신행동)의 개념을 정리하고 공정성과의 관계를 밝혀내기 위한 선행연구의 문헌고찰을 검토하였으며 이를 바탕으로 본 연구의 모형과 가설을 도출하였다.

제 3장 연구의 조사방법에서는 연구의 대상 및 자료 수집방법을 설명하였고 변수의 조작적 정의와 측정 및 각 변수들의 대한 설문지 구성과 배포 방법, 자료 분석방법 등으로 구성되어 있다.

제 4장 연구의 분석 및 결과에서는 먼저 표본의 빈도분석을 실시하였고 측정도구 요인분석 즉, 타당성과 신뢰성 분석하였다. 또한 가설검증 및 조절변수의 효과를 측정하기 위해 AMOS를 이용하여 구조방정식 모형을 토대로 본 연구의 분석결과를 제시하였다.

끝으로 제 5장 결론과 토론에서는 연구의 분석결과를 요약하였고 학술 및 실무적 시사점을 제시한 후 본 연구의 한계점, 향후 연구 과제와 방향 등을 제시하였다.

2. 선행연구의 고찰 및 연구의 가설과 모형

2.1 조직사회화 과정과 종업원의 공정성 인식

2.1.1 조직사회화 과정

조직의 신규 구성원을 포함하여 모든 조직의 일원이 학습과 교육 등 다양한 경험을 통해 조직구성원으로 적응해 나가는 것을 조직사회화 과정이라 한다(Feldman, 1976). 즉, 종업원이 직무에 대한 지식과 조직문화를 수용하면서 참된 조직구성원으로 거듭나는데 필요한 가치와 기대되는 규범적 행위, 태도 등을 익히는 과정이라 할 수 있다(Louis, 1980). 이러한 조직사회화 과정은 인적자원개발(Human Resource Development; HRD), HRM, 교육 및 훈련, 리더십과 비전제시, 동기부여 등에서 나타날 수 있는데 이는 조직구성원 개인은 물론 조직 전체의 내외부 성과를 기인하는 기초적인 조직행동이자 품질경영에 있어 예방비용에 투자하는 긍정적 경영기법인 것이다.

종업원이 역할에 충실하고 직무에 익숙해짐으로써 조직의 가치를 수용하는 조직사회화 과정의 결과는 모든 조직구성원이 같을 수는 없겠지만 그러한 과정은 종업원의 신분과 지휘고하, 성별 등을 막론하고 공정해야만 정당성과 당위성을 인정받을 수 있을 것이다. 종업원의 역할과 직무특성을 고려하여 조직사회화 과정의 질과 양적인 차원에서 조직구성원 마다 차등은 분명히 있어야겠지만 기회부여와 참여대상 및 과정 결과에 대한 보상, 조직사회화 과정에서의 상호작용 측면에서는 무엇보다 공정성이 결여되면 안 될 것이다.

본 연구는 이와 같은 관점에서 조직 내에서 무엇보다 중요한 공정성을 조직사회화 과정에서 발안하여 조직의 내부 성과와의 관계를 밝히고자 하였다.

2.1.2 공정성 인식

경영의 품질을 높이고 조직의 내부성과를 이끌어 내는 수많은 변수들 중에 종업원의 올바른 태도는 무엇보다 중요한 것이다. 종업원이 어떠한 태도로 역할과 직무를 수행함에 따라 품질비용이 차이가 나고 조직성고가 달라지는 것이다. 종업원의 올바른 태도는 조직 내에서 일어나는 상황에 대한 지각과 인식에서 기인되기에 무엇보다 불합리적이고 공정성이 결여된 상황에선 바람직하지 못한 태도가 형성될 수밖에 없는 것이다.

즉, 종업원의 그릇된 태도 형성은 경영상의 품질저하와 낮은 조직성과를 가져오기에 조직은 이를 극복하기 위해 보다 합리적이고 공정한 절차와 상호작용을 통한 경영기법을 발휘해야만 한다. 종업원이 인식하는 공정성은 조직 내에서 나타나는 모든 상황에서 중요하다 할 수 있겠는데 무엇보다 조직행동에서의 분배와 절차, 상호작용에서 그의 중요성은 부각된다(Rhee, 1996).

Rhee의 공정성 모형 중 첫째, 분배의 공정성(distributive justice)은 종업원 자신의 노력에 대한 보상의 비율이 타인들과 비교하여 공정한지에 대한 인식이다. 둘째, 과정 및 절차에 대한 공정성(procedural justice)은 종업원의 노력에 대한 보상 등을 분배하는 과정에서 절차가 공정한지에 대한 종업원의 인식이다(Masterson et al, 2000). 마지막으로, 상호작용의 공정성(interactional justice)은 조직 내에서 발생하는 모든 의사결정에 있어서 종업원들이 받아들이는 인도적인 대우에 서로 간에 차이가 있었는지에 대한 인식이다(Bies and Moag, 1986).

이미 언급한바와 같이 종업원의 충실한 역할 및 직무 수행을 이끌어 내고 조직의 가치를 수용하게 해주는 조직사회화 과정에서는 특히, 종업원의 공정성 인식은 무엇보다 선행되어야 할 과제이며 조직행동의 의무인 것이다

(Jung-Hyun, Yoon et al, 2010). 이에 본 연구는 종업원이 조직사회화 과정에 참여할 때 인식될 수 있는 공정성에 대한 중요성을 착안하여 경영의 품질과 조직의 성과를 높이는데 종업원의 공정성 인식이 어떠한 영향을 미치는지에 대해 실증적으로 연구하였다.

2.2 조직몰입(Organizational commitment)

종업원이 자신의 직무에 만족을 한다고 해서 반드시 조직에 헌신하거나 조직구성원으로 계속 남아 있기를 원한다고 볼 수 없다. 자신이 속한 조직에 대해 몰입하려면 직무만족을 포함한 조직 내 여러 변수가 존재한다. Meyer and Allen(1991)은 조직이 종업원 자신들에게 호의적이고 공정한 방식으로 대우를 해준다고 지각을 한다면 종업원의 조직에 대한 몰입도는 증가한다는 것을 밝힌 바 있다.

조직몰입이란 종업원이 조직에 헌신하는 정도로 정의 될 수 있으며 충성심 및 애사심과 장기근속 희망 정도로 생각할 수 있다. 또한 Meyer and Allen(1991)은 조직몰입을 세 가지로 구분 지었는데 첫째, 종업원이 느끼는 조직에 대한 동일시 감정과 조직에 대한 진정성 있는 충성도를 나타내는 감정적 몰입과 둘째, 종업원이 타 조직으로 이동할 때 발생할 수 있는 비용 등을 고려하여 현 조직에 장기적으로 소속되기를 원하는 계속적 몰입과 셋째, 조직을 배신하지 않는다는 도덕적인 의무감을 대변하는 규범적 몰입으로 정의하였다.

위 세 가지 분류의 조직몰입 중 규범적 몰입은 감정적 몰입과 계속적 몰입과 비교하여 조직 내 영향을 미치는 변수들이 알려진 바가 거의 없다. Meyer and Allen(1997)은 종업원이 조직에 대해 충성심이나 도덕적 의무감을 고취시키는 데 초기 사회화 과정의 중요성을 강조하였다. 그 어느 때보다 초기 사회화 과정이 종업원들로 하여금 조직에 대한 충성심과 도덕적 의무감을 심어주기에 적기라고 지적하였다.

이러한 규범적 몰입에 대해 절대적인 영향을 미치는 것은 종업원을 대하는 조직의 방식일 것이며, 그러한 방식에서 공정성은 무엇보다 선행 돼야 할 조건이다. 본 연구는 이러한 관점에서 조직사회화 과정에서의 공정성이 조직에 대한 종업원의 규범적 몰입에 미치는 영향에 대해 실증적으로 연구하였다.

이와 같은 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설을 내세울 수 있다.

*H1 조직사회화 과정에서 종업원의 공정성 인식은 규범적 조직몰입에 정(+)*의 영향을 미칠 것이다.

*H1-1 조직사회화 과정에서 종업원의 절차에 대한 공정성 인식은 규범적 조직몰입에 정(+)*의 영향을 미칠 것이다.

*H1-2 조직사회화 과정에서 종업원의 분배에 대한 공정성 인식은 규범적 조직몰입에 정(+)*의 영향을 미칠 것이다.

*H1-3 조직사회화 과정에서 종업원의 상호작용에 대한 공정성 인식은 규범적 조직몰입에 정(+)*의 영향을 미칠 것이다.

2.3 생산적 행동(Productive behaviors)

일반적으로 직무수행이 생산적 행동의 대표적인 형태으로써 여겨져 왔으나 최근 들어 OCB와 혁신행동을 생산적 행동의 유형으로 구분 지어 다른 변수들과의 상관관계를 분석한 연구들이 많아지고 있다. 생산적 행동이란 조직의 목표달성을 위해 종업원이 긍정적으로 기여를 하는 조직행동으로 설명된다(Steve and Thomas, 2008).

첫 번째, 생산적 행동인 직무수행은 종업원의 모든 조직행동을 의미하는 것이 아니라 조직의 목적에 기여하는 행

동으로 그에 대한 결과가 조직으로부터 공식적인 평가를 받는 행동으로 설명된다. 직무수행에 대한 평가는 효과성 및 생산성과 그들의 가치를 나타내는 유용성으로 나뉘지며 직무수행의 모형은 기능적 직무를 나타내는 역할 내 (과제)수행(in-role task performance)과 비 기술적 능력을 나타내는 역할 외 (맥락)수행(extra-role contextual performance)으로 구분된다(Borman and Motowidlo, 1993; Conway, 1999).

두 번째, 생산적 행동인 조직시민행동은 이타행동, 예의행동, 스포츠맨십, 성실행동, 시민덕목행동 등 총 5개의 유형으로 범주화 된다(Organ, 1994). 일반적으로 직무기술서에서 요구되지 않는 조직행동으로 조직으로부터 공식적인 보상을 받지 못하는 종업원의 조직 내 행동들이라 정의된다. OCB를 불러일으키는 변수로는 직무만족과 종업원의 성향 등으로 들 수 있는데 무엇보다 종업원이 인지하는 대우의 공정성(fairness of treatment)이 형평성 이론(equity theory)에 근거하여 OCB에 미치는 영향이 상대적으로 높게 나타난다(Adams, 1965).

생산적 행동의 마지막 세 번째 유형인 혁신행동은 개념적으로 유용하게 활용할 수 있는 것을 개발하여 조직 내에서 유통 및 정착시키는 행동으로 정의된다(Hellstrom, 2002). 종업원으로 하여금 창의적 행동을 나타나게 하는 변수는 개인과 조직 차원으로 나눌 수 있는데 먼저 개인적 차원에서는 종업원 자신의 과제관련 기술(task-relevant)과 창의성 관련 기술(creativity-relevant skills) 및 과제동기(task motivation)를 들 수 있다(Amabile, 1983). 더불어 조직적 차원에서는 전문적 지식 자원의 확보와 대외 의사소통 능력 및 변화에 대한 최고 경영자의 태도 등으로 들 수 있다(Damanpour, 1991). 따라서 이들 변수들이 복합적으로 이루어 질 때 종업원의 혁신적이고 창의적인 행동이 높게 나타날 수 있다.

이와 같은 세 가지의 생산적 행동은 종업원이 조직으로부터 공정한 대우를 받고 있다고 인식하고 자신이 속한 조직에 대해 몰입이 되어 있을 때 그 어느 때보다 보다 크게 발휘 될 수 있기에 본 연구에서는 종업원의 공정성 인식과 조직몰입이 종업원의 생산적 행동에 미치는 영향에 대해 실증적으로 연구하였다.

이와 같은 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설을 내세울 수 있다.

*H2 조직사회화 과정에서 종업원의 공정성 인식은 생산적 행동에 정(+)*의 영향을 미칠 것이다.

*H2-1 조직사회화 과정에서 종업원의 절차에 대한 공정성 인식은 생산적 행동에 정(+)*의 영향을 미칠 것이다.

*H2-2 조직사회화 과정에서 종업원의 분배에 대한 공정성 인식은 생산적 행동에 정(+)*의 영향을 미칠 것이다.

*H2-3 조직사회화 과정에서 종업원의 상호작용에 대한 공정성 인식은 생산적 행동에 정(+)*의 영향을 미칠 것이다.

*H3 종업원의 강한 조직몰입은 생산적 행동에 정(+)*의 영향을 미칠 것이다.

2.4 종업원의 채용형태

최근 국내에서 이슈가 되고 있는 정규직과 비정규직의 차별문제로 종업원의 고용형태가 중요시되고 있다. 정규직은 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 고용형태이고 비정규직은 그러지 않는 모든 형태의 근로계약을 의미한다(Jong-Pil, Park et al, 2014). 비정규직의 대표적인 유형으로는 기간제 근로자와 단시간 근로자 및 파견근로자 등이 해당된다.

정규직과 비정규직의 차이는 무엇보다 근로에 대한 대가와 성과에 대한 보상 차원에서의 차별 등 불공정한 대우가 존재한다는 것이며 이는 비정규직이 느끼는 분배에 대한 불합리적인 공정성 인식에 영향을 주는 것이라 할 수 있다.

그로인해 조직몰입도 측면에서도 정규직과 비정규직 간에 분명한 차이가 있을 것이며 조직이 원하는 최고의 성과인 생산적 행동의 차이 또한 격차가 발생될 수 있을 것이다.

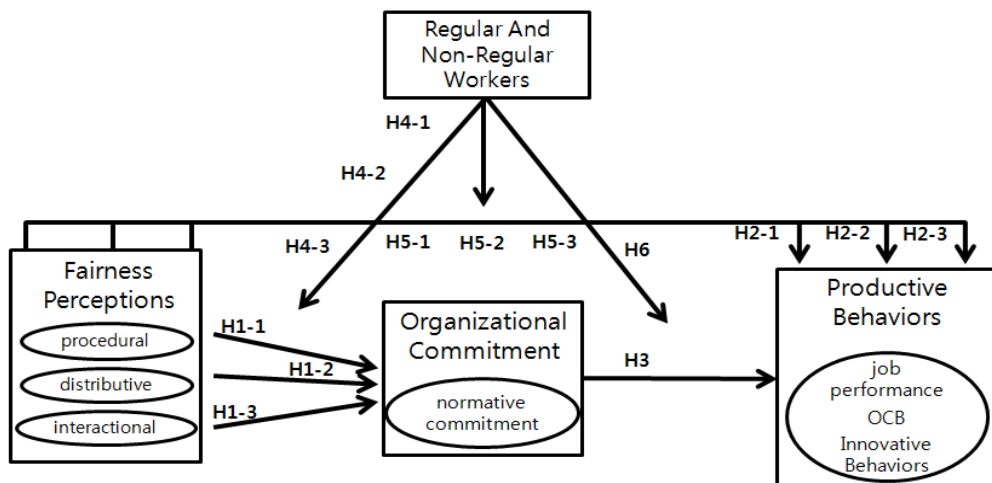
따라서 정규직과 비정규직 간의 공정성의 인식 차이로 인해 조직에 대한 몰입과 생산적인 행동을 표출하는데 있어서 정도의 차이가 있을 거라는 다음과 같은 가설을 내세울 수 있다.

- H4 종업원의 공정성 인식과 규범적 조직몰입 간의 관계는 채용형태에 따라 차이가 있을 것이다.
- H4-1 종업원의 절차에 대한 공정성 인식과 규범적 조직몰입 간의 관계는 채용형태에 따라 차이가 있을 것이다.
- H4-2 종업원의 분배에 대한 공정성 인식과 규범적 조직몰입 간의 관계는 채용형태에 따라 차이가 있을 것이다.
- H4-3 종업원의 상호작용에 대한 공정성 인식과 규범적 조직몰입 간의 관계는 채용형태에 따라 차이가 있을 것이다.
- H5 종업원의 공정성 인식과 생산적 행동 간의 관계는 채용형태에 따라 차이가 있을 것이다.
- H5-1 종업원의 절차에 대한 공정성 인식과 생산적 행동 간의 관계는 채용형태에 따라 차이가 있을 것이다.
- H5-2 종업원의 분배에 대한 공정성 인식과 생산적 행동 간의 관계는 채용형태에 따라 차이가 있을 것이다.
- H5-3 종업원의 상호작용에 대한 공정성 인식과 생산적 행동 간의 관계는 채용형태에 따라 차이가 있을 것이다.
- H6 종업원의 규범적 조직몰입과 생산적 행동 간의 관계는 채용형태에 따라 차이가 있을 것이다.

2.5 연구의 모형

본 연구의 가설들을 연구모형으로 나타내면 <Figure 1>와 같다.

Figure 1. Research model



3. 연구의 조사방법

3.1 연구의 대상 및 자료수집

본 연구는 종업원의 조직사회화 과정에서의 공정성 인식과 규범적 조직몰입 및 생산적 행동과의 관계를 실증적으로 분석하였다. 연구의 조사를 위한 자료수집으로 자기기입식 설문지(Self-administered Questionnaire) 방식을 활용했으며 국내 대기업 위주의 법인에 종사하는 정규직 및 비정규직 근로자를 대상으로 연구목적을 설명한 후 협조를 얻어 설문을 실시하였다. 설문지는 총 380부를 배포하여 332부를 회수(87%)하였으며 이 중 미비한 응답을 한 설문지를 제외한 315부를 최종 연구 자료로 분석하였다.

3.2 변수의 조작적 정의와 측정

3.2.1 독립변수

본 연구에서는 종업원의 조직사회화 과정에서의 공정성 인식을 독립변수로 설정하였으며 다른 선행연구에서와 같이 Moorman(1991)의 연구를 인용하여 종업원이 느끼는 공정성에 대한 인식의 정도로 측정하였다. 공정성에 대한 인식은 총 세 가지의 카테고리인 절차와 분배 및 상호작용의 공정성 인식으로 나누어 측정하였으며 각 항목별로 각각 7, 5, 6가지의 설문을 삽입하여 총 18문항으로 구성하였다. 모든 항목을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3.2.2 매개변수

본 연구는 독립변수와 종속변수 간에 조직몰입이라는 부분 매개변수를 설정하여 연구의 모형을 제시하였다. 조직몰입은 조직을 배신하지 않는다는 도덕적인 의무감을 대변하는 규범적 몰입으로 측정(Meyer and Allen, 1997)하였으며 총 여덟 개의 문항(Allen and Meyer, 1990)으로 구성되어 있다. 모든 항목을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3.2.3 종속변수

본 연구의 종속변수로는 조직 내 성과인 종업원의 생산적 행동으로 설정하였으며 생산적 행동은 세 가지 유형으로 직무수행과 OCB 및 혁신행동으로 나누었다. 생산적 행동에 대한 질문은 총 42개의 문항으로 되어 있으며 직무수행 관련 질문이 17개(Van Dyne and LePine, 1998), OCB관련 질문이 16개(Lee and Allen, 2002), 혁신행동관련 질문이 9개(Scott and Bruce, 1994)로 구성되어 있다. 모든 항목을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3.2.4 조절변수

본 연구에서는 집단 간의 차이를 살펴보기 위해 조절변수로 종업원의 채용형태 즉, 정규직과 비정규직으로 표본을 나누어 조사하였다. 이는 채용형태에 따라 독립변수와 매개변수 및 종속변수들 간의 차이가 어떻게 달라지는 지 측정하기 위함이며 설문에 대한 답을 더 미변수화 시켜 측정하였다.

3.2.5 통제변수

본 연구에서 제시한 가설에서 설정된 각 변수들 간의 관계에 유의한 영향을 미칠 수 있는 또 다른 변수들이 존재

할 수 있으므로 그러한 잠재적 변수들에 대해 통제하였다. 본 연구에서 통제변수로 설정한 설문들로는 종업원이 소속된 기업의 업종(IT, 금융, 제조, 서비스업, 기타), 직종, 성별, 나이, 직급, 근속연수, 학력 등을 포함하였는데 이는 이러한 변수들이 독립변수와 매개변수 및 종속변수에 잠재적인 영향을 미칠 수도 있다는 선행연구(Meyer and Allen, 1997)들의 지적을 감안한 것이다. 근속기간이 상대적으로 긴 종업원은 조직에 대한 충성도가 높기 마련이고 직급이 높을수록 자신이 직접 나서서 OCB를 하기 보다는 부하 직원에게 지휘나 명령을 통해 OCB가 나타날 수 있기에 이러한 변수들을 통제변수로 설정하였다.

3.3 자료의 분석방법

본 연구에서는 분석도구로 AMOS 18.0 프로그램을 사용하였으며 우선 표본의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고 각 측정항목들의 신뢰성 분석과 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석(CFA: confirmative factor analysis)과 타당성 분석을 실시하였다. 끝으로 연구의 모형과 가설을 검증하기 위해 구조방정식모형을 사용하여 본 연구의 결과를 도출하였다.

4. 연구의 분석 및 결과

4.1 표본의 인구통계학적 특성(빈도분석)

본 연구는 332명의 직장인을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 응답자 중 불성실 응답을 제외한 315명의 응답을 분석에 사용하였고 응답자의 특성은 다음과 같다. 응답자 중 남성이 131명(41.7%), 여성이 184명(58.3%) 응답하였고 연령층은 20대가 79명(25.1%), 30대가 163명(51.6%), 40대가 67명(21.4%), 50대 이상이 6명(1.9%)으로 분포를 보였다. 학력은 고졸이 46명(14.5%), 전문대졸 74명(23.4%), 대졸이 181명(57.5%), 석사학위 이상이 14명(4.6%)으로 분포를 보였다. 응답자의 채용형태는 정규직이 157명(49.7%), 계약직이 25명(7.9%), 파견직이 79명(25.2), 프리랜서가 15명(4.9%), 도급직이 24명(7.6%), 아르바이트 및 인턴 등 기타형태가 15명(4.7%)으로 분포를 보였다. 또한 근속기간은 5년 미만이 211명(67%), 5년 이상 10년 미만이 66명(21%), 10년 이상 15년 미만이 20명(6.5%), 15년 이상 20년 미만이 9명(2.9%), 20년 이상이 5명(1.4%), 무응답 4명(1.2%)으로 나타났으며 직급은 사원이 197명(62.5%), 주임이 10명(3.1%), 대리 35명(11.2%), 과장이 38명(12.1%), 부장 이상이 14명(4.5%), 기타 및 무응답이 21명(6.6%)으로 나타났다.

4.2 측정도구의 요인분석

4.2.1 공정성 인식의 측정

가. 신뢰성 분석

본 연구에서는 공정성 인식 측정에 관한 연구 단위를 다항목으로 측정하였으며 단위의 내적일관성(internal consistency)이 기대되므로 Cronbach's α 를 계산하였다. 결과적으로 절차($\alpha=0.742$), 분배($\alpha=0.737$), 상호작용($\alpha=0.821$) 항목이 일반 기준치 0.700을 상회하는 것으로 나타나 신뢰성이 확보되었다(Hair et al, 1998).

나. 탐색적 요인분석

공정성 인식 측정항목의 탐색적 요인분석 결과에선 측정항목의 세 가지 공통요인인 절차, 분배, 상호작용 항목의 전체 분산은 64.27%의 설명력을 갖는 것으로 분석되었다. 또한 KMO 값이 0.859로 적정 수준으로 나타났고 Bartlett의 구형성 검정결과 검정치가 2028.543이며 유의확률 0.000에 따라 귀무가설이 기각 되었기에 요인분석의 사용이 적합한 것으로 분석되었다. 독립변수 공정성 인식 측정항목의 탐색적 요인분석의 결과 공정성_절차2(우리회사는 어떠한 결정에 이의를 제기할 수 있는 기회를 주는 편이다.)와 공정성_절차3(우리회사는 어떠한 결정에 영향을 받는 모든 직원들의 의견을 수렴하는 편이다.) 항목이 삭제되었으며 공정성_분배5(우리회사는 내가 맡고 있는 업무에 대한 스트레스와 긴장감등을 고려하여 공정하게 보상을 하는 편이다.) 항목이 삭제되었다. 또한 공정성_상호작용의 6가지 항목은 삭제된 것이 없는 것으로 분석되었다.

다. 확인적 요인분석

신뢰성 분석 후 각 항목들에 대해 공분산 행렬(covariance matrix)을 이용하여 각 연구의 단위별 확인요인분석을 실시하였으며 평균분산추출값(average variance extracted)이 0.5이상인지 분석하였다. 평균분산추출값이란 표준화된 요인적재량을 제공한 값들의 평균을 의미한다. <Table 1>는 독립변수의 측정항목들의 판별타당성 분석 결과를 보여준다.

Table 1. confirmatory factor analysis of Fairness Perceptions

construct	procedural	distributive	interactional
AVE	0.422	0.556	0.609
Model Fit	$\chi^2 = 239.133(df = 84), p = 0.000, \chi^2/df = 2.847$ GFI=.917, AGFI=.873, RMR=.041, RMSEA=.071, NFI=.890, CFI=.910		

위와 같은 공정성 인식 측정항목들에 대한 확인요인분석에서 나타났듯이 모든 적합도 지수값을 확인한 결과 모든 수치가 Hair et al(1998)이 제시한 적합도 기준을 충족시킴에 따라 본 측정모형의 적합도가 우수한 것으로 나타났다.

4.2.2 조직몰입의 측정

가. 신뢰성 분석

공정성 인식과 마찬가지로 본 연구에서는 매개변수 조직몰입에 대해 신뢰성 분석을 실시하였으며 Cronbach's α 를 계산한 결과 0.701로 일반적인 기준치 0.700을 상회하는 것으로 나타났다(Hair et al, 1998).

나. 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)

신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 공분산 행렬(covariance matrix)을 이용하여 각 연구 단위별 확인요인분석을 실시하였으며 그 결과 조직몰입은 항목 2, 4가 삭제되었다.

($\chi^2=23.021, df=5, \chi^2/df=4.787, GFI=.965, AGFI=.915, RMSEA=.101, NFI=.961, CFI=.952$)

4.2.3 생산적 행동의 측정

가. 신뢰성 분석

생산적 행동 측정에 관한 연구 단위들을 다항목으로 측정하였으며 내적일관성(internal consistency)이 기대되므로 Cronbach's α 값을 계산한 결과 직무수행($\alpha=0.765$), OCB($\alpha=0.741$), 혁신행동($\alpha=0.875$) 항목이 기준치 0.700을 상회하는 것으로 분석되었다.

나. 탐색적 요인분석

생산적 행동 측정항목의 탐색적 요인분석 결과를 보면 측정항목의 세 가지 공통요인인 직무수행, OCB, 혁신행동 항목의 전체 분산은 62.588%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 또한 KMO 값이 0.921로 적절한 것으로 나타났고 Bartlett의 구형성 검정결과 검정치가 2691.556이며 유의확률 0.000에 따라 귀무가설이 기각 되었으므로 요인분석의 사용이 적합한 것으로 분석되었다.

생산적 행동 측정항목의 탐색적 요인분석의 결과 직무수행 1, 10, 13, 항목이 삭제되었으며 직무수행 4는 혁신행동으로 이동하였다. 또한 OCB 1, 7, 8 항목과 혁신 2, 9 항목은 삭제되었으며 그 외 수치들은 모두 기준을 만족하였다.

다. 확인적 요인분석

신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 공분산 행렬을 이용하여 각 연구단위별 확인적 요인분석 및 타당성 분석을 실시하였으며, <Table 2>는 구체적인 결과를 보여준다.

Table 2. confirmatory factor analysis of Productive Behaviors

construct	job performance	OCB	Innovative Behaviors
AVE	0.512	0.489	0.531
Model Fit	$\chi^2 = 217.536(d.f = 101), p = 0.000, \chi^2/d.f = 2.154$ GFI=.923, AGFI=.887, RMR=.027, RMSEA=.058, NFI=.912, CFI=0.948		

위와 같이 생산적 행동 중 직무수행과 혁신행동의 평균분산추출값이 0.5 이상으로 나타났으며 OCB 또한 기준치에 가까운 값을 나타내어 모형의 적합도가 우수한 것으로 분석되었다.

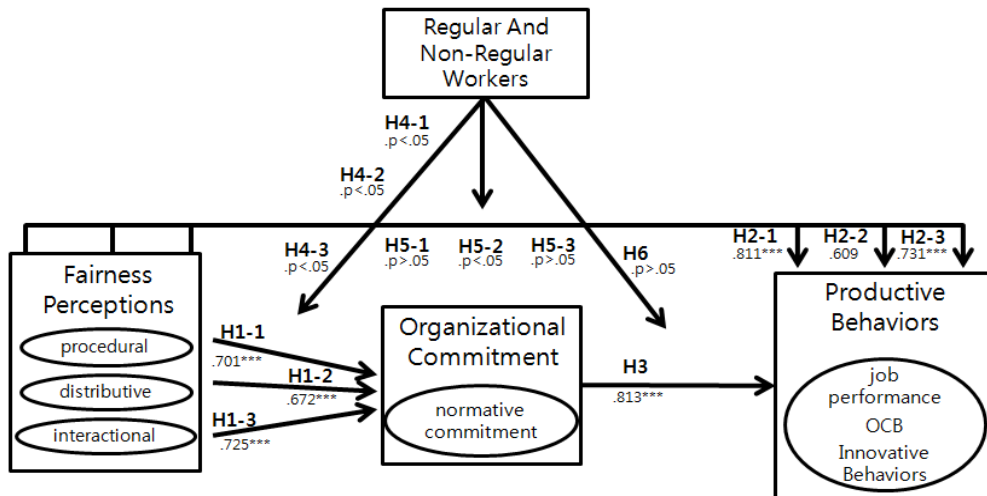
4.3 가설의 검정

4.3.1 연구모형의 검정

전체구조모형(overall model)의 도출을 위해 공분산 행렬을 이용했으며 모형의 적합도를 향상시키기 위해 모형의 간결성을 저해하지 않는 범위에서 수정지수의 이용과 각 측정항목의 공분산 관계를 이용하여 최적의 모형을 도출하였다. <Figure 2>는 수정된 연구모형을 사용하여 연구가설의 검정결과를 나타낸 것으로 각 표준화 경로계수값과 p 값을 정리한 것이다. <Figure 2>에서 볼 수 있듯이 변수들 간의 가설을 검정한 결과 가설 1-1, 1-2, 1-3과 가설

2-1, 2-3 및 가설 3은 경로계수값이 모두 0.6 이상으로 유의확률 $p < 0.05$ 에 근거하여 채택되었으며 가설 2-2는 경로계수값이 0.6 이상으로 나타났으나 유의확률 $p > 0.05$ 에 근거하여 기각되었다.

Figure 2. Results of Regression Analysis



4.3.2 조절효과 검증

공정성 인식과 조직몰입 간의 인과관계에 있어서 고용형태에 따른 조절효과를 분석하기 위해 free모형과 제약모형을 비교하여 χ^2 값의 차이를 계산한 각 모형의 적합도는 <Table 3>에서와 같다.

Table 3. Results of Moderating Effect(1)

Hypothesis	Regular Workers			Non-Regular Workers		
	Path-Coefficient	t	p	Path-Coefficient	t	p
H1-1	0.717	5.357	***	0.685	4.952	***
H1-2	0.625	5.613	***	0.605	3.889	***
H1-3	0.736	6.148	***	0.709	5.142	***
Model Fit	free Model	Constraint Model a (procedural)	Constraint Model b (distributive)	Constraint Model c (interactional)		
χ^2	1402.954	1409.392	1411.275	1407.387		
d.f	794	795	795	795		
p	0.000	0.000	0.000	0.000		
$\chi^2/d.f$	1.766	1.772	1.775	1.770		
χ^2 gap	-	6.438	8.321	4.433		
d.f gap	-	1	1	1		
χ^2 gap p-value	-	p<.05	p<.05	p<.05		

절차 및 분배, 상호작용 공정성 인식 모두의 분석결과는 free모형과 제약모형을 비교한 결과 free모형의 χ^2 값이 제약모형의 χ^2 값보다 각각 6.438과 8.321 및 4.433 만큼 작아 자유도(d.f=794, 795) 면에서 나타나는 1의 차이만큼 충분히 증가했다고(>3.84) 볼 수 있으므로 free모형이 제약모형보다 우수하다고 분석되었다. 즉, 독립변수 공정성 인식과 매개변수 조직몰입 간 인과관계 경로에서 종업원의 고용형태 조절효과는 유의적인 것으로 분석 되었기에 가설 4는 모두 채택 되었다.

다음으로 공정성 인식과 생산적 행동 간의 인과관계에 있어서 고용형태에 따른 조절효과를 분석하기 위해 free모형과 제약모형을 비교하여 χ^2 값의 차이를 계산한 각 모형의 적합도는 <Table 4>에서와 같다.

Table 4. Results of Moderating Effect(2)

Hypothesis	Regular Workers			Non-Regular Workers		
	Path-Coefficient	t	p	Path-Coefficient	t	p
H2-1	0.598	5.122	***	0.501	4.012	***
H2-2	0.692	5.055	***	0.653	4.332	***
H2-3	0.701	5.221	***	0.664	4.005	***
Model Fit	free Model	Constraint Model a (procedural)	Constraint Model b (distributive)	Constraint Model c (interactional)		
χ^2	1402.562	1404.632	1406.496	1401.132		
<i>d.f</i>	794	795	795	795		
<i>p</i>	0.000	0.000	0.000	0.000		
$\chi^2/d.f$	1.766	1.766	1.769	1.762		
$\chi^2 gap$	-	2.070	3.934	-1.430		
<i>d.f gap</i>	-	1	1	1		
$\chi^2 gap$ p-value	-	p>.05	p<.05	p>.05		

위와 같이, χ^2 값의 차이를 계산한 결과 가설 5-1(<3.84)과 5-3(<3.84)은 기각되었고 가설 5-2(>3.84)는 채택 되었다.

끝으로, 조직몰입과 생산적 행동 간의 인과관계에 있어서 고용형태에 따른 조절효과를 분석하기 위해 free모형과 제약모형을 비교하여 χ^2 값의 차이를 계산한 각 모형의 적합도는 <Table 5>에서와 같다.

Table 5. Results of Moderating Effect(3)

Hypothesis	Regular Workers			Non-Regular Workers		
	Path-Coefficient	t	p	Path-Coefficient	t	p
H3	0.762	5.365	***	0.817	5.848	***
Model Fit	free Model			Constraint Model a		
χ^2	1405.982			1406.684		
d.f	794			795		
p	0.000			0.000		
$\chi^2/d.f$	1.770			1.769		
$\chi^2 gap$	-			0.702		
d.f gap	-			1		
$\chi^2 gap$ p-value	-			p>.05		

위와 같이 χ^2 값의 차이를 계산한 결과 가설 6(<3.84)은 기각되었다.

5. 결론 및 토론

5.1 분석결과의 요약

본 연구는 조직사회화 과정에서 종업원의 공정성 인식이 조직몰입 및 생산적 행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하기 위함이었다. 또한 종업원의 고용형태에 따라 그 관계가 어떻게 달라지는지를 검증함이 목적이었다. 연구의 진행을 위해 국내 대기업 및 글로벌 기업 한국법인체 등에 종사하고 있는 380명의 정규직과 비정규직 종업원을 대상으로 설문조사를 하여 실증적으로 분석하였다.

연구 결과 공정성에 대한 인식이 높을수록 종업원은 조직에 대한 몰입과 생산적인 행동이 높게 나타나는 것을 확인할 수 있었다. 또한 공정성 인식의 긍정적 효과로 OCB와 더불어 직무수행과 혁신행동 즉, 종업원의 태도뿐만 아니라 행동변화에까지 영향을 미칠 수 있다는 것을 새롭게 발견할 수 있었다.

한편 종업원을 정규직과 비정규직으로 구분 지었을 때 고용형태에 따른 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 차이가 발생했으나 생산적 행동에 미치는 영향에서는 분배에 대한 공정성 인식에서만 서로 차이가 있다는 것이 확인되었다. 또한 조직몰입과 생산적 행동과의 관계에서도 고용형태에 따른 조절효과는 없는 것으로 분석되었다.

5.2 연구의 시사점 및 한계점, 향후 연구의 과제와 방향

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 종업원의 조직 내 성과를 조직몰입과 생산적 행동으로 설정하고 생산적 행동은 선행연구를 통해 다시 직무수행과 OCB 및 혁신행동으로 분류하여 공정성 인식과의 관계를 분석하였다. 이는 종업원의 공정성에 대한 인식과 조직몰입 및 직무만족 등 기업의 내부성과와의 인과관계를 연구했던 많은 선행연구들을 뒷받침 할 수 있었고 조직사회화 과정에서 종업원이 인식하는 공정성과 생산적 행동과 같은 조직 내 수많은 내부성과 간의 관계를 연구할 수 있다는 가능성을 제시한 점에서 학문적으로 주는 시사점이 크다 할 수 있겠다.

둘째, 본 연구에서 공정성에 대한 인식의 성과로 종업원의 대표적 조직행동인 생산적 행동을 종속변수로 설정하여 연구한 것은 공정성에 대한 인식으로 하여금 종업원의 태도적 성과물인 긍정적 심리자본 형성에 도움이 될 수 있다는 선행연구들과 비교하여 직무수행과 OCB 및 혁신행동이라는 행동적 성과물에 까지도 영향을 미칠 수 있다는 것을 밝혀내어 학문적 시사점을 제시할 수 있었다.

또한 본연구의 실무적 시사점은 첫째, 기업이 조직사회화 과정에서 종업원으로 하여금 절차와 분배 및 상호작용에 대한 공정성을 인식하게끔 이끌어 주면 조직에 대한 몰입을 높일 수 있고 바른 태도와 옳은 행동 즉, 생산적 행동을 불러일으켜 조직의 HRD와 HRM에 도움이 될 수 있다는 것을 제시한 점이다. 따라서 기업의 조직사회화 과정에서 리더십과 동기부여 외에 애사심과 공정성 인식과 같은 태도의 변화를 이끌어 냄으로써 주요한 HRD 및 HRM 기법으로 활용할 필요가 있다는 시사점을 제시한 것이다.

둘째, 기업은 인제경영에 있어서 정규직과 비정규직에 대한 차별을 두지 말아야 조직몰입과 생산적 행동과 같은 올바른 조직성과를 창출할 수 있다는 것을 실증적인 연구로써 입증 한 것이다. 최근 사회적 문제로 부각되고 있는 정규직과 비정규직 간의 차별대우는 기업의 흥망을 결정지를 만큼 경영상의 커다란 숙제로 남아있다. 이러한 차별을 없애고 모든 종업에게 공정한 대우를 해줌으로써 조직과 직무에 대해 강한 몰입을 시키고 생산적인 조직행동을 이끌어 낼 때 비로소 기업은 지속적 발전경영을 이룰 수 있게 될 것이다.

한편 본 연구의 한계점은 첫째, 연구 분석에서 사용된 모든 데이터는 종업원의 자기보고방식(Self-report)으로 수집되었다는 점이다. 이는 데이터의 분석과정에서 동일원천오류(common method bias)가 발생 될 가능성이 있으므로 변수들 간의 인과관계가 왜곡될 수 있다. 이러한 문제를 극복하기 위해 보다 객관적이고 공식적인 데이터로 연구를 분석하는 것이 바람직하겠다.

둘째, 본 연구에서는 공정성 인식의 성과로 조직몰입과 생산적 행동이라는 조직의 내부 성과에만 국한 시켰는데 매출 및 이익 성장과 비용절감 등 기업의 최고 목표인 재무적 성과와 기업 이미지 제고 및 브랜드 가치 창출 등 조직의 외부성과에도 미칠 수 있다는 설정으로 또 다른 종속변수에 대한 연구가 향후 진행되어야 할 것이다.

REFERENCES

- Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange, In L. Berkowitz(Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* 2, 267-299. San Diego, CA: Academic Press.
- Amabile, T. M. 1983. "The social psychology of creativity: A componential conceptualization." *Journal of Personality and Social psychology* 45:357-376.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization." *Journal of Occupational Psychology* 64:1-18.
- Bies, R. J., and Moag, J. S. 1986. International justice communication criteria of fairness, In R. J. Lewicki, B. H. Bazerman.(Eds.). *Research on negotiation in organizations* 1, 43-55.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, In N. Schmitt & W. C. Borman(Eds.). *Personal selection in organizations*, 71-98. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conway, J. M. 1999. "Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs." *Journal of Applied psychology* 84:3-13.
- Damanpour, F. 1991. "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators." *Academy of Management Journal* 34:555-590.
- Feldman, D. 1976. A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly* 21, 433-452.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. I. Tatham, and W. C. Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*, PEARSON.
- Hellstrom, C., and Hellstrom, T. 2002. Highways, alleys, and by-lanes: Charting the pathways for ideas and innovation in Organizations. *Creativity and innovation Management* 11, 107-114.
- Lee, K., and Allen, N. J. 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology* 87(1):131-142.
- Louis, M. R. 1980. Surprise and sence making: What newcomers experience in entering unfamiliar Organizational settings. *Administrative Science Quarterly* 64, 226-251.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., and Taylor, M. S. 2000. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal* 43(4):738-748.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. 1997. *Commitment in the work place: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mi-Gyung, Jang., and Sang-Muk, Kang. 2013. "The Mediating Effects of perceived organizational support on the Relationship between organization justice and organizational commitment of the airline flight attendants." *Tourism Research* 38(4):107-123.
- Moorman, R. H. 1991. "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship?." *Journal of Applied psychology* 76:845-855.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., and McMurrian, R. 1997. "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context." *Journal of Marketing* 61:85-98.
- Jeong, Joo. 2014. "Corporate Social Responsibility A Sustainable Guidance for Domestic Companies." *Journal of Social Welfare Management* 1(1):19-40.
- Jong-Pil, Park., Hyung-Wook, Kim, and Yung-Kwan, Lee. 2014. "A Study of Integration of Total Quality Management and Technology Management: Activation of Corporate Social Responsibility based on Relationship of Indirect Employment and CSR." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 42(3):497-508.
- Jong-Woon, Lee, and Sang-Bok, Lee. 2007. "Evaluation Model of Ethic Management for Corporation Value

- Improvement." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 35(2):53-62.
- Jung-Hyun, Yoon., Jae-hoon, Rhee, and Ki-Keun, Kim. 2010. "A Study On Relationships Between Perceived Fairness Of Human Resources Management Practices And Organizational Effectiveness: Focused On Mediating Effect Of Organizational Commitment." *Journal of Human Resource Management Research* 9:1-22.
- Rhee, J. 1996. "Organizational justice in an employee participation program," Unpublished Doctoral Dissertation, Cornell University.
- Scott, S. G., and Bruce, R. A. 1994. "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace." *Academy of Management Journal* 37:580-607.
- Seok-Young, Oh., Yong-Chun, Won., and Su-Jin, Son. 2014. "The effects of learning organization characteristics on socialization contents and organizational commitment: the case study of a Korean company in China." *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly* 16(1):79-101.
- Steve M. Jex., and Thomas W. Britt. 2008. *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, 2nd Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Van Dyne, L., and LePine, J. A. 1998. "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity." *Academy of Management Journal* 41(1):108-119.
- Yang, B., Watkins, K. E., and Marsick, V. J. 2004. "The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation." *Human Resource Development Quarterly* 15(1):31-55.